



**Mitä sitä hyvää vaihtamaan?**

**Pitovoimatekijät ruoka- ja monipalveluyhtiössä**

Annimaija Typpi

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen

Johtajuus ja henkilöstövoimavarat

Master-opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

|   |
|---|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Annamaija Typpi   |
| <b>Tutkinto</b><br>Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen  |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Mitä sitä hyvää vaihtamaan? Pitovoimatekijät ruoka- ja monipalveluyhtiössä  |
| <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>67 + 4  |
| <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ruoka- ja monipalvelualalla toimivan Compass Group Suomen pitovoimatekijöitä sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Teoreettinen viitekehys muodostui pitovoimatekijöiden ja organisaatioon sitoutumisen sekä sen osatekijöiden eli affektiivisen sitoutumisen, jatkuvuussitoutumisen ja instrumentaalisen sitoutumisen sekä normatiivisen sitoutumisen ympärille. Tutkimus toteutettiin laadullisena haastattelututkimuksena ja se ajoittui pääosin vuoden 2023 kevääseen ja kesään. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, joihin osallistui yhteensä kahdeksan kohdeorganisaatiossa eri tehtävissä toimivaa työntekijää. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysin keinoin. Kohdeorganisaatiossa on takana kolme vuotta sitten toteutettu omistajanvaihdos ja yritysfuusio, joilla on ollut vaikutusta haastateltavien kokemuksiin organisaatioon sitoutumisesta ja pitovoimasta.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation pitovoima muodostuu muun muassa työn monipuolisuudesta, sopivasta haasteellisuudesta, mahdollisuudesta oppia ja kehittyä sekä luoda itselle sopivia urapolkuja. Pitovoimaa lisäävät myös tuttu ja turvallinen työympäristö, hyvä työilmapiiri, hyvä suhde esihenkilöön, yhteenkuuluvuus tiimin ja asiakkaiden kanssa, palautteen saaminen, organisaatiokulttuuri sekä organisaation luotettavuus ja työsuhteen varmuus. Palkitsemisen merkitys kohdeorganisaation pitovoimatekijänä oli haastateltavien kokemusten mukaan vähäinen, joskin henkilöstöetujen viimeaikainen kehittäminen nähtiin positiivisena suuntana. Haastateltavat esittivät myös kritiikkiä etenkin juuri palkitsemiseen liittyen. Myös toiveita esihenkilöroolin selkeyttämisestä ja tukemisesta, inhimillisyydestä ja ihmisten kuulemisesta sekä entistäkin avoimemmasta sisäisestä viestinnästä ja yhteistyöhön kannustamisesta nousi esille. Näiden lisäksi haastateltavien mukaan tärkeää on organisaation tutuksi tekeminen viimeaikaisten muutosten jälkeen, eli organisaation maineen luominen – myös organisaation sisällä.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että haastateltavien kertomat kokemukset organisaatioon sitoutumisesta kuvastivat ennen kaikkea affektiivista sitoutumista, mutta myös jatkuvuussitoutumista ja normatiivista sitoutumista. Affektiivinen sitoutuminen kohdistui erityisesti asiakkaisiin ja omaan tiimiin. Jatkuvuussitoutumisesta ja instrumentaalista sitoutumisesta kertoivat kokemukset tuttuun ja turvalliseen työympäristöön kiinnittymisestä, kun taas normatiivinen sitoutuminen näkyi kokemuksissa vastuun kantamisesta ja sääntöjen noudattamisesta.</p> <p>Jokainen työntekijä on yksilö, jonka sitoutumiseen ja pysymiseen organisaatiossa vaikuttavat myös lukuisat organisaation ulkopuoliset tekijät. Vaikka organisaatio ei voi näihin kaikkiin tekijöihin vaikuttaa, on ne syytä huomioida, sillä niillä on vaikutusta työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen työssä. Kohtaamalla ihmiset yksilöinä, kuuntelemalla heitä sekä tarjoamalla riittävästi työntekijälle sopivia kehittymismahdollisuuksia organisaatio voi sitouttaa työntekijöitään, saada heidät pysymään, parantaa työtyytyväisyyttä ja lisätä koko organisaation suorituskykyä.</p> |
| <b>Asiasanat</b><br>Pitovoima, työntekijöiden pysyvyys, organisaatioon sitoutuminen   |

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 1  |
| 1.1   | Tutkimustyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus ..... | 2  |
| 1.2   | Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne .....             | 3  |
| 2     | Organisaatioon sitoutuminen .....                                  | 5  |
| 2.1   | Organisaatioon sitoutumisen kehitysvaiheita .....                  | 6  |
| 2.2   | Affektiivinen sitoutuminen .....                                   | 10 |
| 2.3   | Jatkuvuussitoutuminen ja instrumentaalinen sitoutuminen .....      | 11 |
| 2.4   | Normatiivinen sitoutuminen .....                                   | 13 |
| 2.5   | Organisaatioon sitoutumisen merkitys .....                         | 14 |
| 3     | Pitovoimatekijät .....   | 15 |
| 3.1   | Työhön liittyvät tekijät .....                                     | 19 |
| 3.2   | Organisaatioon liittyvät tekijät .....                             | 20 |
| 3.2.1 | Johtaminen .....   | 20 |
| 3.2.2 | Oikeudenmukaisuus .....  | 21 |
| 3.2.3 | Palkitseminen .....  | 21 |
| 3.2.4 | Kehittyminen ja uralla eteneminen .....                            | 22 |
| 3.2.5 | Organisaatiokulttuuri .....  | 22 |
| 3.2.6 | Organisaation maine ja työnantajabrändi .....                      | 23 |
| 3.2.7 | Työn ja muun elämän yhteensovittaminen .....                       | 23 |
| 3.2.8 | Työsuhteen varmuus .....   | 23 |
| 3.3   | Sosiaaliset tekijät .....  | 24 |
| 3.3.1 | Yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki .....                          | 24 |
| 3.3.2 | Työilmapiiri .....   | 24 |
| 3.4   | Juurtuneisuus .....  | 25 |
| 4     | Yhteenveto viitekehyksestä .....                                   | 28 |
| 5     | Kohdeorganisaation esittely .....                                  | 30 |
| 5.1   | Nykytilaan vaikuttavat tekijät .....                               | 30 |
| 5.2   | Työnantajakuvatutkimus .....                                       | 31 |
| 5.3   | Oma esiyymmärrykseni tutkimuksen kohteesta .....                   | 34 |
| 6     | Menetelmät ja tutkimuksen eteneminen .....                         | 35 |
| 6.1   | Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä .....               | 36 |
| 6.2   | Ennakkovalmistelut .....   | 38 |
| 6.3   | Haastatteluiden toteutus .....                                     | 38 |
| 6.4   | Aineiston analysointi .....  | 39 |
| 7     | Tutkimuksen tulokset .....   | 43 |

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 7.1 | Esiin nousseet pitovoimatekijät.....                      | 43 |
| 7.2 | Kokemus organisaatioon sitoutumisesta .....               | 50 |
| 8   | Pohdinta.....   | 53 |
| 8.1 | Johtopäätökset.....                                       | 53 |
| 8.2 | Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi ..... | 57 |
| 8.3 | Toimenpide-ehdotukset kohdeorganisaatiolle.....           | 59 |
| 8.4 | Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi .....   | 60 |
|     | Lähteet.....  | 62 |
|     | Liitteet.....   | 68 |
|     | Liite 1. Teemahaastattelun runko ja apukysymykset.....    | 68 |
|     | Liite 2. Haastattelukutsu ja saateviesti.....             | 69 |
|     | Liite 3. Ilmoittautumislomake .....                       | 71 |

## 1 Johdanto

Uusien työntekijöiden houkuttelu, rekrytointi ja perehdytys on aikaa, vaivaa ja rahaa vaativaa työtä (mm. Allen, Bryant & Vardaman 2010, 48; Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez 2001, 1102). Nykyisessä työvoimatilanteessa työnantajilla, ainakin ravintola- ja puhtaanapitoalalla, on kova työ houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja ylläpitää vetovoimaisuutta. Näin ollen on vielä entistäkin tärkeämpää pitää kiinni myös nykyisistä osaaajista, ja sen onnistumiseksi on ymmärrettävä, mikä saa heidät pysymään organisaatiossa.

Monet palvelualat kärsivät suoranaisestä työntekijäpulasta, ovat kärsineet jo pitkään (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2022, 9; Sihto & Ijäs 13.10.2022). Koronapandemia pahensi tilannetta entisestään etenkin ravintola-alalla heikentämällä luottamusta siihen, että ravintoloissa on aina työtä tarjolla (Nelimarkka 16.6.2021). Uutisointi ravintola-alan isoista lomautuksista korona-aikana oli omiaan vähentämään alan vetovoimaisuutta.

Vetovoima on houkuttelevuutta ja viehätysvoimaa – jotain, mikä vetää puoleensa (Kotimaisten kielten keskus 2022). Työnantajien ja yritysten vetovoimatekijät ovat niitä asioita, joilla houkutellaan potentiaalisia työntekijöitä ja jotka toimivat rekrytointimarkkinoinnissa hakijoita houkuttavina tekijöinä. Vetovoimasta puhutaan paljon, ja usein tiettyjen toimialojen ja työpaikkojen kohdalla lähinnä sen puutteesta. Paljon pohditaan sitä, miksi työntekijät lähtevät, miksi he jättävät yrityksen tai jopa kokonaisen toimialan. Tällöin kyse on työntövoimasta, mikä lisää työntekijöiden vapaaehtoista vaihtuvuutta eli organisaatiosta omasta aloitteestaan lähteneiden työntekijöiden osuutta. Vetovoima vastaa kysymykseen mikä saa työntekijät hakeutumaan yritykseen töihin (Ehrhart & Ziegert 2005, 902), kun puolestaan työntövoimassa on kyse siitä, miksi yrityksestä lähdetään pois (Cardy & Lengnick-Hall 2011, 213). Veto- ja työntövoiman lisäksi keskeinen käsite organisaatiotutkimuksessa on pitovoima. Pitovoima koostuu niistä organisaation sisäisistä tekijöistä, jotka vahvistavat työssä pysymistä. Pitovoiman keskeinen kysymys onkin, miksi työntekijät pysyvät yrityksessä töissä (Cardy & Lengnick-Hall 2011, 213).

Organisaation pitovoima koostuu pitovoimatekijöistä. Ne eivät ole välttämättä käännteisiä lähtösyille, vaan voivat olla jotain muutakin (Cardy & Lengnick-Hall 2011, 213–214; Steel, Griffeth & Hom 2002, 152). Esimerkiksi huono palkka voi saada aikaan organisaatiosta lähtemisen, mutta hyvä palkka ei välttämättä takaa sinne jäämistä (Hom, Allen & Griffeth 2020, 122). Työntekijä voi haluta pois organisaatiosta, koska muualta saisi paremman palkan, mutta silti tehdä valinnan jäädä sinne hyvän esihenkilön, mukavan työyhteisön tai itselleen paremmin sopivien työaikojen vuoksi. Tällöin organisaation pitovoimatekijöinä ovat esihenkilötyö, työyhteisö sekä työn ja muun elämän parempi yhteensovittaminen, jotka voittavat työntövoiman eli palkan heikon kilpailukyvyn.

Yksinkertaisimmillaan voidaan ajatella, että tyytyväiset ja organisaatioon sitoutuneet työntekijät pysyvät ja muut lähtevät. Tutkimusten (Griffeth, Hom, & Gaertner 2000, 479; Mitchell ym. 2001, 1103) mukaan työtyytyväisyyden tai sitoutumisen kaltaiset asenteet työtä tai organisaatiota kohtaan ovat kuitenkin vain yksi lähtemistä tai pysymistä selittävä tekijä. Esimerkiksi vaihtelunhalu tai työn ulkopuoliset tekijät, kuten elämän- tai perhetilanne, voivat myös vaikuttaa pysymis- tai lähtöhalukkuuteen. Rajaon kuitenkin tutkimukseni käsittämään vain organisaation sisäisiä tekijöitä eli niitä asioita, joihin organisaatio voi vaikuttaa.

Tutkimuksia lähtösyistä, työntekijöiden vaihtuvuudesta sekä niitä selittävästä tekijöistä on tehty paljon, mutta pysyvyys ja pitovoimatekijät ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Organisaatioiden tulisi ajatella työntekijöitä sisäisinä asiakkaina, joiden pitämiseen kannattaa panostaa ennen kuin he päättävät lähteä organisaatiosta (Cardy & Lengnick-Hall 2011, 213; Dechowatanapaisal 2018, 676; Wildes & Parks 2005; 19).

Olen tässä tutkimustyössä halunnut keskittyä nimenomaisesti työntekijöiden pitämiseen organisaatiossa. Lähestyn aihetta organisaation pitovoimatekijöiden ja organisaatioon sitoutumisen kautta. Onnistuneesti valitut pitovoimatekijät lisäävät organisaatioon sitoutumista ja sitä kautta työntekijöiden pysyvyyttä (Döckel 2003, 32, 53). Tutkimus selventää sitä, miksi työntekijät tekevät valinnan jäädä yritykseen sen sijaan, että vaihtaisivat työnantajaa, ja miten he kuvailevat kokemuksiaan sitoutumisestaan organisaatioon. Tutkimuksen tavoitteista on kerrottu tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 1.1 Tutkimustyön tavoitteet, tutkimuskysymykset ja aiheen rajaus

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia ruoka- ja monipalvelualalla toimivan Compass Group Suomen pitovoimatekijöitä sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuskysymykset, joihin pyrin opinnäytetyössäni vastaamaan, ovat:

- K1: Mitkä ovat kohdeorganisaation pitovoimatekijöitä?
- K2: Miten työntekijät kuvaavat organisaatioon sitoutumistaan?

Keskeisinä käsitteinä tässä työssä ovat organisaatioon sitoutuminen ja organisaation pitovoimatekijät. **Organisaatioon sitoutuminen** (organizational commitment) on työtyytyväisyyden ohella yksi olennaisimpia käsitteitä organisaatiotutkimuksessa. Se kuvataan usein asenteena eli työntekijän suhtautumisena omaan organisaatioonsa. Taustavaikuttimet voivat olla hyvinkin erilaisia: sitoutumista voi saada aikaan halu kuulua organisaatioon, pakko tai tarve kuulua siihen tai velvollisuudentunto. (Allen & Meyer 1990, 3.) Organisaatioon sitoutumisella on vahva yhteys työntekijöiden pysyvyyteen (Cohen 2007, 342; Meyer & Allen 1997, 25–26; Steers 1977, 54; Tej, Vagaš, Ali Taha, Škerháková & Harničárová 2021, 3).

**Pitovoimatekijät** (employee retention factors) on kokoava käsite kaikille niille tekijöille, jotka saavat työntekijät pysymään organisaatiossa sen sijaan, että he vaihtaisivat työpaikkaa (George 2015, 103). Usein puhutaan pysyvyydestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, mutta koska haluan keskittyä nimenomaan niihin organisaation sisäisiin tekijöihin, joihin organisaatio voi vaikuttaa, käytän näistä tekijöistä termiä pitovoimatekijät.

Rajaan tutkimukseni ulkopuolelle monia tunnettuja ja paljon tutkittuja organisaatiotutkimukseen liittyviä käsitteitä, kuten työtyytyväisyys, työhyvinvointi, työn imu (employee engagement), työhön sitoutuminen (job engagement) sekä vaihtuvuus ja lähtösyöt. Työtyytyväisyys on joidenkin tutkimusten mukaan rajatumpi, vain itse työhön kytkeytyvä käsite, kun organisaatioon sitoutuminen puolestaan kattaa omaa työtä laajemmin myös koko organisaation. Organisaatioon sitoutuminen nähdään myös pysyvämpänä tilana, työtyytyväisyys sen sijaan voi vaihdella jopa päivätasolla. (Mowday, Steers, & Porter 1979, 226.) Vaihtuvuus ja sitä selittävät tekijät keskittyvät usein kustannusten minimointiin ja tehokkuuteen ja niitä tarkastellaan melko negatiivisesti, kun taas pysyvyydessä ja pitovoimatekijöissä näkökulma on vahvemmin työntekijöistä huolehtimisessa ja organisaation kannalta positiivisessa lähestymistavassa (Cardy & Lengnick-Hall 2011, 214).

## 1.2 Tutkimuksen toteutus ja tutkimusraportin rakenne

Tämä tutkimus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka kohdeorganisaationa on ruoka- ja monipalveluita tuottava Compass Group Suomi. Kohdeorganisaatio on esitelty tarkemmin luvussa 5.

Tämä tutkimusraportti muodostuu kahdeksasta pääluvusta. Tutkimuksen ensimmäinen pääluku on johdanto, jossa esittelen tutkimuksen taustaa eli miksi olen valinnut juuri tämän aiheen. Johdannossa johdatan lukijan tutkittavaan ilmiöön, jotta lukijalle muodostuu yleiskatsauksenomainen kuva tutkimuksen kokonaisuudesta. Johdanto esittelee lukijalle myös tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteen ja aiheen rajaukset perusteluineen.

Toinen ja kolmas pääluku muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Viitekehyksessä olen ensin perehtynyt organisaatioon sitoutumiseen sekä sen eri ulottuvuuksiin ja komponentteihin, ja sen jälkeen pitovoimatekijöiden kokonaisuuteen sekä siihen liittyvään tutkimusaineistoon. Neljännessä pääluvussa olen muodostanut oman tutkimukseni viitekehyksen yhdistämällä pitovoimatekijät organisaatioon sitoutumiseen sekä niiden vaikutukset työntekijöiden pitämiseen, työtyytyväisyyteen sekä organisaation tuottavuuteen.

Tutkimuksen viidennessä luvussa esittelen kohdeorganisaation. Kohdeorganisaatiossa on jo aiemmin teetetty työantajakuvaa käsittelevä kvantitatiivinen tutkimus, jonka yhtenä osa-alueena olivat pitovoimatekijät, ja joka on toiminut myös taustamateriaalina omalle tutkimukselleni. Tästä syystä

käyn läpi tiivistetysti tämän työnantajakuivatutkimuksen pitovoimatekijöitä käsitteleviä tuloksia. Kuvaan luvun lopussa myös omaa rooliani kohdeorganisaatiossa sekä esiyymmärrystäni tutkimuksen kohteesta.

Kuudennessa pääluvussa esittelen ja perustelen tutkimusasetelman sekä tutkimuksessa käytetyt menetelmät aineiston hankinnasta sen analysointiin. Esittelen laadullisen tutkimusotteen ja teema-haastattelun aineistonhankintamenetelmänä sekä aineiston analysointimenetelmistä sisällönanalyysin. Tässä luvussa kuvaan myös tutkimukseni etenemisen eli ennakkovalmistelut, aineiston hankintaprosessin, haastattelujen etenemisen sekä aineiston analyysin vaiheet.

Tutkimukseni seitsemännessä pääluvussa havainnollistan aineiston analyysin pohjalta syntyneitä tutkimustuloksia. Kahdeksannessa eli viimeisessä luvussa teen johtopäätökset, vertaan toisiinsa teoriaa ja oman tutkimukseni tuloksia ja vastaan tutkimuskysymyksiin. Arvioin myös tutkimukseni luotettavuutta ja esittelen kohdeorganisaatiolle suunnatut toimenpide-ehdotukset. Luvun lopussa arvioin omaa oppimistani tutkimusprosessin aikana.

Olen havainnollistanut tutkimusraportin kokonaisuutta peittomatriisin avulla (taulukko 1). Olen kuvannut siinä yhteyksiä tutkimuskysymysten, viitekehysten sekä tutkimukseni tulosten välillä. Teoreettisen viitekehysten sekä tutkimustulosten, johtopäätösten ja toimenpide-ehdotusten sarakkeisiin olen merkinnyt ne tutkimusraportin luvut, joissa olen käsitellyt eri tutkimuskysymyksiin liittyviä aiheita.

Taulukko 1. Peittomatriisi

| <b>Tutkimuskysymykset</b>                                     | <b>Teoreettinen viitekehys</b> | <b>Tutkimustulokset, johtopäätöksen ja toimenpide-ehdotukset</b> |
|---|--------------------------------|--|
| K1: Mitkä ovat kohdeorganisaation pitovoimatekijöitä?         | 3, 4                           | 7.1, 8.1, 8.3  |
| K2: Miten työntekijät kuvaavat organisaatioon sitoutumistaan? | 2, 4                           | 7.2, 8.1, 8.3  |

## 2 Organisaatioon sitoutuminen

Tässä luvussa kuvaan organisaatioon sitoutumisen käsitteen ja sen keskeisimpiä kehitysvaiheita. Avaan myös organisaatioon sitoutumisen osatekijöitä, joita ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja instrumentaalinen sitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen.

Sitoutumista on monenlaista. Työntekijä voi sitoutua työhön tai ammattiin, esihenkilöön, työkavereihin tai organisaatioon (Meyer & Allen 1997, 92; Santana-Martins, Sanchez-Hernandez & Nascimento 2022, 2). Sitoutumisen käsite on määritelty useilla eri tavoilla, mikä tekee sekä sen tutkimisesta että sen mittaamisesta hankalaa (Meyer & Allen 1997, 10, 111). Yhteistä eri määrittelyille on kuitenkin se, että sitoutumisella on yhteys vaihtuvuuteen ja pysyvyyteen (Meyer & Allen 1997, 13; Tej ym. 2021, 3). Vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat organisaatiossa epätodennäköisimpiä lähti-  
jöitä (Allen & Meyer 1990, 1).

Organisaatioon sitoutuminen on yksi keskeisimpiä käsitteitä työhön liittyvien asenteiden ja käytöksen tutkimuksessa ja sitä on tutkittu paljon (Cesário & Chambel 2017, 153; Santana-Martins ym. 2022, 1). Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan psykologista tilaa, joka sitoo työntekijän organisaatioon (Allen & Meyer 1990, 14). Työntekijä haluaa olla osa organisaatiota, jakaa sen arvot ja tavoitteet (Porter, Steers, Mowday & Boulian 1974, 604; Schaap & Olckers 2020, 3). Organisaatioon sitoutuminen on usein kohtuullisen pysyvä psykologinen kytkös työntekijän ja organisaation välillä (Mowday ym. 1979, 226). Organisaatioon sitoutunut työntekijä haluaa tehdä työtä ja nähdä vaivaa organisaation hyväksi (Porter ym. 1974, 604) ja on nimenomaan sitoutunut organisaatioon, ei pelkästään omaan työhönsä (Lee, Hom, Eberly & Li 2018, 89; Mowday ym. 1979, 226).

Organisaatioon sitoutuminen voi kohdistua organisaation eri osiin. Työntekijä voi olla sitoutunut omaan työryhmäänsä tai tiimiinsä, asiakkaisiin tai koko organisaatioon eli työnantajaansa – tai kaikkiin näihin hieman eri asteisesti. Näiden eri ryhmittymien tavoitteiden välillä voi olla ristiriitoja, jolloin myös työntekijän sitoutuminen näihin ryhmittymiin voi ajautua konfliktitilanteeseen (Meyer & Allen 1997, 17.)

Organisaatioon sitoutuminen lisää työntekijöiden innostusta työssään, mikä parantaa työn laatua ja tehokkuutta ja sitä kautta yrityksen tuloksellisuutta ja onnistumista. Työtyytyväisyys, suorituskyky ja tehokkuus paranevat (Tej ym. 2021, 3), poissaolot vähenevät ja vaihtuvuus pienenee, koska lähtöhalukkuus ja työpaikan vaihtoaikeet vähenevät (Lee ym. 2018, 89).

Organisaatioon sitoutuminen on alun perin alkanut kiinnostaa tutkijoita siksi, että sillä nähtiin olevan vaikutusta pysyvyyden ennakoimiseen. (Joung, Goh, Huffman, Yuan & Surlles 2015, 1625). Porterin ja kumppaneiden (1974) tutkimuksen mukaan organisaatioon sitoutumisella on

työtyytyväisyyttä suurempi merkitys sille, lähteekö työntekijä organisaatiosta vai jääkö hän sinne. Organisaatioon sitoutuminen nähdäänkin työtyytyväisyyttä pysyvämpänä tilana, eikä sitoutunut työntekijä jätä organisaatiota, vaikka tyytyväisyys työhön tilapäisesti laskisikin. Vaihtuvuuden väheneminen on nähty organisaatioon sitoutumisen keskeisenä lopputuotoksena, mutta se ei suinkaan ole ainoa. Sen lisäksi että työntekijöiden pysyvyys on tärkeää, on myös sillä merkitystä, mitä ihmiset työssään ja organisaatiossaan tekevät. Tähänkin organisaatioon sitoutumisella on vaikutusta. (Meyer & Allen 1997, 13.)

Organisaatioon sitoutumista on lähes mahdotonta johtaa suoraan, koska se syntyy työntekijöiden kokemusten, uskomusten ja havaintojen kautta (Meyer & Allen 1997, 25, 66). Siihen on kuitenkin mahdollista vaikuttaa monien eri tekijöiden välityksellä. Meyerin ja Allenin (1997, 66–67) mukaan kaksi keskeisintä tekijää ovat organisaation henkilöstöjohtamisen käytännöt sekä muutoksen johtaminen. Henkilöstöjohtamisen käytännöistä erityisesti rekrytoinnilla ja työntekijöiden valinnalla, perehdytyksellä, ylennyksillä, palkitsemisella ja eduilla on vaikutusta organisaatioon sitoutumiseen. Näissä, kuten myös muutosjohtamisessa (muun muassa henkilöstövähennyksissä ja organisaatio- tai tehtävämuutoksissa) olennaista on se, että työntekijät kokevat tulleen kohdelluiksi reilusti ja oikeudenmukaisesti. Myös koulutusmahdollisuuksien ja urapolkujen tarjoaminen työntekijöille on yksi väline lujittaa organisaatioon sitoutumista (Joung ym. 2015, 1632).

## 2.1 Organisaatioon sitoutumisen kehitysvaiheita

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu jo 1960-luvulta alkaen, jolloin Howard Becker määritteli sitoutumista Side bet -teoriansa kautta. Hänen mukaansa sitoutuminen syntyy työntekijöiden tekemistä piiloinvestoinneista (side bets), joita he ovat tehneet jäädessään organisaatioon. Työntekijä kokisi menettävänsä nämä investoinnit, jos hän lähtisi organisaatiosta. Ajan myötä näiden menetysten hinta kasvaa, ja koska työntekijä kokee, ettei hänellä ole vaihtoehtoja menetysten korvaamiseen, hän sitoutuu jäämään organisaatioon. (Cohen 2007, 338.) Työntekijä on sijoittanut organisaatioon jotain itselleen arvokasta, kuten aikaa, vaivaa tai taloudellisia panostuksia, esimerkiksi muuttamalla perheineen uudelle paikkakunnalle työn perässä. Beckerin mukaan organisaatioon sitoutuminen kasvaa näiden investointien myötä, koska työntekijä ei halua sijoitustensa valuvan hukkaan. (Meyer & Allen 1997, 57.)

Vuonna 1974 Porter, Steers, Mowday ja Boulian lähestyivät organisaatioon sitoutumista psykologisen kiintymyksen kautta. Työntekijän kokemista uhrauksista ja investoinneista siirryttiin tarkastelemaan työntekijän asenteellista suhtautumista organisaatioon. Sitoutuminen nähtiin yksilön kiintymyksenä tiettyyn organisaatioon. Vuonna 1979 Mowday, Steers ja Porter julkaisivat organisaatioon sitoutumisen mittaamista varten Organizational Commitment Questionnaire -nimisen kyselylomakkeen (OCQ). Vuonna 1982 samat tutkijat lähestyivät aihetta uudesta näkökulmasta ja nostivat

organisaatioon sitoutumisen käsitteen työtyytyväisyyden vaihtoehdoksi. He esittivät, että sitoutuminen saattaa joissain tilanteissa ennakoida vaihtuvuutta paremmin kuin työtyytyväisyys. (Cohen 2007, 338–339.)

1980-luvun puolivälissä useat tahot kritisoivat Mowdayn ja kumppaneiden kehittämää OCQ-kyseilyä ja väittivät osan sen kysymyksistä mittaavan paremmin sitoutumisen seurauksia, kuten lähtöaikeita kuin varsinaista sitoutumista. Tästä syntyi uudenlainen, moniulotteinen lähestymistapa organisaation sitoutumisen tutkimuksessa. Vuonna 1984 Meyer ja Allen julkaisivat tutkimuksen, joka ajan kuluessa muodostui organisaatiositoutumisen johtavaksi lähestymistavaksi. Pari vuotta myöhemmin vuonna 1986 O'Reilly ja Chatman julkaisivat kaksiulotteisen organisaatioon sitoutumisen mallin, jossa keskeisinä tekijöinä oli instrumentaalinen vaihtokauppa ja psykologinen kiintymys. O'Reillyn ja Chatmanin mukaan sitoutumisen instrumentaalinen näkökulma johti aavistuksen heikompaan kiinnittymiseen. Organisaatioon samastumisesta ja sen arvojen ja kulttuurin omaksumisesta syntynyt psykologinen kiintymys puolestaan johti heidän mukaansa syvempään sitoutumiseen. O'Reilly ja Chatman myös huomasivat, että sitoutumisen lopputulemana ei ollut pelkästään pienentynyt vaihtuvuus, joka aiemmin oli nähty sitoutumisen keskeisimmäksi lopputulemaksi, vaan myös työntekijöiden käyttäytymisessä työsuhteen aikana tapahtui merkittävää muutosta organisaatiolle suotuisaan suuntaan. (Cohen 2007, 339).

Jo 1980-luvulla Meyer ja Allen huomasivat, että taustavaikuttimena sitoutumiselle voivat olla tunneperäiset syyt, ulkoiset palkkiot tai halu noudattaa normeja. Vuonna 1990 he kehittivät organisaatioon sitoutumisesta kolmiulotteisen mallin, jossa affektiivinen sitoutuminen edustaa tunneperäisiä sitoutumisen syitä, jatkuvuussitoutuminen liittyy ulkoisiin palkkioihin ja erityisesti niiden menettämisen pelkoon, ja normatiivinen sitoutuminen velvollisuudentunteeseen ja haluun noudattaa normeja. (Allen & Meyer 1990, 1.) Nämä kolme organisaatioon sitoutumisen näkökulmaa eivät ole Meyerin ja Allenin (1991, 67) mukaan niinkään sitoutumisen eri lajeja vaan ulottuvuuksia tai osatekijöitä, komponentteja. Ne voivat ilmentyä samanaikaisesti ja niiden aste voi vaihdella. Yksi työntekijä voi tuntea vahvaa halua kuulua organisaatioon, vaikka hän ei koe sitä velvollisuudekseen. Tällöin affektiivinen sitoutuminen on korkealla, mutta normatiivinen matalalla. Toinen työntekijä puolestaan voi kokea, ettei hän haluaisi jäädä, mutta hänen on pakko, koska hänellä ei ole vaihtoehtoja. Tällöin affektiivinen sitoutuminen on matalalla, mutta jatkuvuussitoutuminen korkealla. Meyerin ja Allenin malli on ollut pitkään organisaation sitoutumisen johtava lähestymistapa (Cohen 2007, 340), ja heidän mallinsa sitoutumisen osatekijöistä (affektiivisestä sitoutumisesta, jatkuvuussitoutumisesta ja normatiivisesta sitoutumisesta) on kerrottu tarkemmin tulevissa luvuissa.

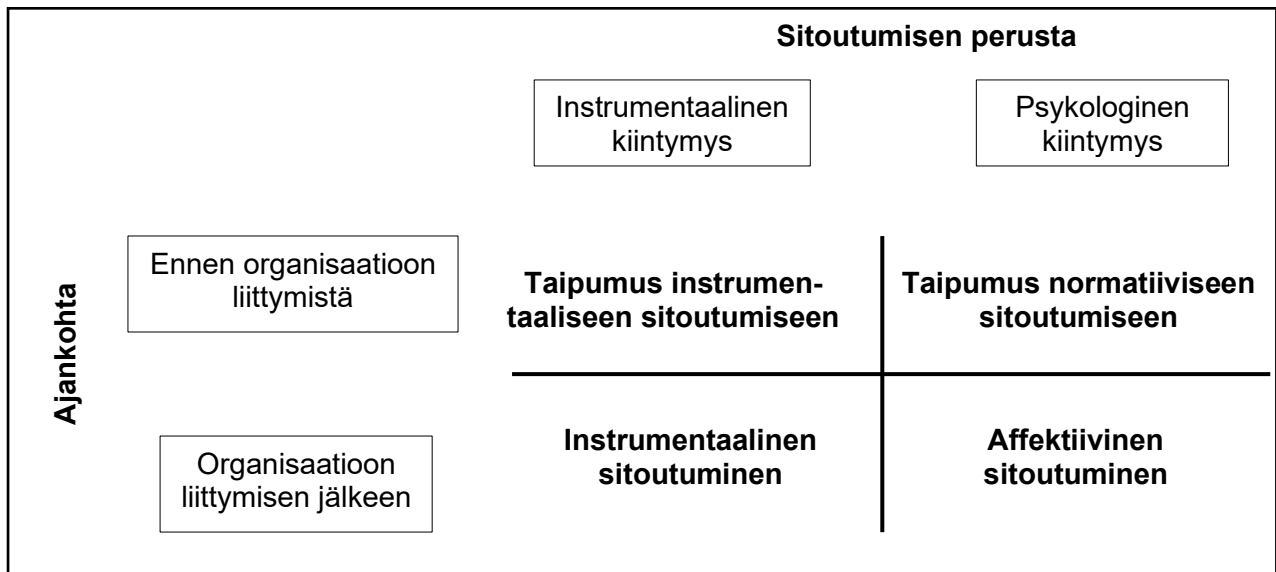
Purcell (2013, 239) kuvaa artikkelissaan affektiivista sitoutumista vahvaksi yhteenkuuluvuuden tunteeksi, jota työntekijä tuntee sekä organisaatiota että lähiesihenkilöä kohtaan. Normatiivinen

sitoutuminen näkyy usein vahvasti esimerkiksi sairaanhoitajissa, jotka kokevat, että heitä sitoo työhön sen sosiaalinen arvo. Jatkuvuussitoutuminen ei Purcellin näkemyksen mukaan ole oikeastaan sitoutumista lainkaan, vaan sillä voidaan viitata työntekijöihin, jotka ovat juuttuneet organisaation vain siksi, että lähtemisen hinta olisi liian suuri. Hänen mukaansa tällaisten työntekijöiden keskuudessa vallitsee sitoutumisen sijaan sitoutumattomuus (disengagement). Meyer ja Allen (1997, 38) ovat itsekin todenneet, että heidän teoriassaan affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen kuvastavat työntekijän asenteellisia taipumuksia, kun taas jatkuvuussitoutuminen ilmentää enemmänkin käyttäytymistä kuin asennetta.

Vuonna 2007 Cohen julkaisi neljän osatekijän sitoutumismallin, joka on Meyerin ja Allenin kolmiulotteisesta mallista poiketen vain kaksiulotteinen. Malli koostuu instrumentaalista ja affektiivisesta sitoutumisesta eikä mallissa ole ollenkaan jatkuvuussitoutumisen komponenttia. Cohenin mallissa jatkuvuussitoutumisen sijasta mukana olevan instrumentaalisen sitoutumisen fokus on enemmän organisaatioon jäämisen hyödyissä kuin lähtemisen aiheuttamassa etujen menettämisen pelossa. Tämän lisäksi Cohenin mallissa olennaista on se, että organisaatioon sitoutumista tapahtuu jo ennen organisaation liittymistä ja tämä on erotettu organisaatioon kuulumisen aikana tapahtuvasta sitoutumisesta. (Cohen 2007, 336–338.) Olennainen ero Meyerin ja Allenin malliin onkin juuri aikaulottuvuus ja sitoutumisen kehittyminen ja muuttuminen ajan kuluessa. Työntekijällä on jonkinlainen taipumus sitoutumiseen jo ennen organisaatioon liittymistä tai siihen kuulumista.

Kuvassa 1 näkyy Cohenin sitoutumismallin kaksi ulottuvuutta (sitoutumisen ajankohta ja sitoutumisen perusta). Ajankohdalla tarkoitetaan sitä, että työntekijän taipumus (propensity) sitoutumiseen ilmenee jo ennen organisaatioon liittymistä, ja varsinainen organisaatioon sitoutuminen tapahtuu sen jälkeen. Työntekijällä on siis jo ennen organisaatioon liittymistä jonkinlainen yleisiin käsityksiin perustuva asenne sitoutumista kohtaan. Sitoutumisen perusta viittaa kahtiajakoon instrumentaalisen sitoutumisen ja psykologisen kiintymyksen välillä. Näistä tekijöistä muodostuu nelikenttä, joka Cohenin mukaan selkiyttää eroa varsinaisen sitoutumisen, siihen liittyvän taipumuksen ja sitä seuraavien käyttäytymisten välillä. (Cohen 2007, 337–341).

Cohenin mallissa normatiivinen sitoutuminen ei ole yhtenä sitoutumisen muotona mukana ollenkaan, vaan hänen mukaansa se on enemmänkin yksilöittäin vaihteleva taipumus. Sitä olisi hänen mukaansa syytä tutkia jo ennen kuin työntekijä liittyy osaksi organisaatiota, ei vasta sen jälkeen. Jatkuvuussitoutumisen sijaan Cohenin mallissa on instrumentaalinen sitoutuminen, josta on kerrottu tarkemmin luvussa 2.3. Se eroaa jatkuvuussitoutumisesta siinä, että ulkoisten palkkioiden menettämisen sijaan instrumentaalinen sitoutuminen keskittyy organisaatioon jäämisen etuihin.



Kuva 1. Sitoutumisen ulottuvuudet: Cohenin neljän osatekijän sitoutumismalli (mukaillen Cohen 2007, 337)

Organisaatioon sitoutumisen mallit ovat vuosikymmenien aikana muuttuneet ja täydentyneet, painopiste on siirtynyt ulkoisista palkkioista psykologiseen kiintymykseen. Taulukkoon 2 on koottu tässä opinnäytetyössä esitellyt keskeisimmät organisaatiositoutumisen mallit, jotka edustavat eri näkökulmia ja sitoutumisen eri ulottuvuuksia.

Taulukko 2. Organisaatioon sitoutumisen keskeiset mallit

| Tutkijat ja teoria  | Sitoutumisen ulottuvuudet   | Sitoutumisen näkökulma  |
|---|---|---|
| Becker (1960)<br>Side bet -teoria   | Jatkuvuussitoutuminen   | Panostukset, jotka työntekijä menettäisi lähtiessään organisaatiosta  |
| Mowday, Steers & Porter (1979)<br>Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) | Affektiivinen sitoutuminen  | Psykologinen kiintymys, halu pysyä organisaatiossa  |
| O'Reilly & Chatman (1986)<br>Kaksiulotteinen sitoutumismalli                    | Instrumentaalinen ja affektiivinen sitoutuminen   | Instrumentaalinen vaihtokauppa (palkkiot) ja psykologinen kiintymys (organisaatioon samastuminen)   |
| Meyer & Allen (1990)<br>Kolmiulotteinen organisaatiositoutumisen malli          | Affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen                               | Tunneperäiset syyt (affektiivinen sitoutuminen), ulkoiset palkkiot ja pelko niiden menettämisestä (jatkuvuussitoutuminen) ja velvollisuudentunne, halu noudattaa normeja (normatiivinen sitoutuminen) |
| Cohen (2007)<br>Kaksiulotteinen, neljän osatekijän malli                        | Instrumentaalinen ja affektiivinen sitoutuminen, taipumus instrumentaaliseen tai normatiiviseen sitoutumiseen | Jo ennen organisaatioon liittymistä ilmenevät taipumukset sitoutumiseen ja työntekijälle koitua hyöty organisaatiossa pysymisestä   |

Sovellan tässä työssä organisaatioon sitoutumisen eri ulottuvuuksia eli osatekijöitä, joita ovat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja instrumentaalinen sitoutuminen sekä normatiivinen sitoutuminen. Nämä on esitelty seuraavissa luvuissa.

## 2.2 Affektiivinen sitoutuminen

Affektiivinen sitoutuminen viittaa Allenin ja Meyerin (1990, 2) mukaan työntekijän organisaatiota kohtaan kokemaan positiiviseen tunteeseen, johon sisältyy halu olla osa organisaatiota ja ylpeys siihen kuulumisesta. Se koostuu tunneperäisestä siteestä, linkeistä ja kiinnittymisestä organisaatioon. Työntekijä muodostaa organisaatioon tunneperäisen yhteyden, jonka vuoksi hän haluaa pysyä organisaatiossa (Santana-Martins ym. 2022, 2.)

Affektiivinen sitoutuminen voi kohdistua organisaation eri tasoihin hyvin eri asteisesti. Työntekijä voi tuntea vahvaa affektiivista sitoutumista omaan työtiimiinsä ja nähdä sen vuoksi enemmän vaikeaa tiimin yhteisen hyödyn tavoittelussa, vaikka koko organisaation tavoitteet tai etu ei välttämättä saa häntä ponnistelemaan sen erityisemmin. (Meyer & Allen 1997, 39.)

Affektiivinen sitoutuminen syntyy monien eri tekijöiden vaikutuksesta. Meyer ja Allen jakavat nämä kolmeen ryhmään: organisaation ominaisuudet, työntekijän ominaisuudet ja työhön liittyvät kokemukset. Organisaation ominaisuuksista eniten affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat toimintatavat ja käytännöt, ja erityisesti niiden oikeudenmukaisuus. Myös toimintatavoista viestiminen ja niiden perusteleminen työntekijöille vaikuttavat affektiivisen sitoutumisen asteeseen. (Meyer & Allen 1997, 42–43.) Joungin ja kumppaneiden tutkimuksessa selvitettiin sisäisten markkinointitoimenpiteiden ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä ravintola-alan työntekijöiden keskuudessa Yhdysvalloissa. Tutkijat tarkastelivat työntekijöitä sisäisinä asiakkaina, joista organisaation on pidettävä huolta. Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on välittää työntekijöille viestiä siitä, että organisaatio ja esihenkilöt välittävät työntekijöistään. Tutkimuksessa havaittiin, että koulutusohjelmilla ja työntekijöiden kehittämisellä sekä niistä viestimällä sisäisen markkinoinnin keinoin oli yhteys sekä affektiiviseen että myös normatiiviseen organisaatioon sitoutumiseen. (Joung ym. 2015, 1632–1634.)

Työntekijän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja taipumuksilla on myös vaikutusta affektiivisen sitoutumisen tasoon. Ne työntekijät, joilla on voimakkaampi yhteyden ja hyväksymisen tarve, ovat todennäköisesti affektiivisesti sitoutuneempia sellaiseen organisaatioon, jossa tuetaan tiimityöskentelyä. Myös työntekijän kokemus omasta osaamisestaan, kyvyistään ja saavutuksistaan organisaatiossa lisäävät affektiivista sitoutumista. Ihmisillä on erilainen taipumus sitoutumiseen, mikä vaikuttaa myös siihen, kuinka tiivistä sitoutumisen tunnetta he kokevat organisaatiotaan kohtaan. (Meyer & Allen 1997, 43–44.)

Työntekijän ominaisuuksista ikä ei näyttäisi tutkimusten mukaan olevan kovin merkittävässä yhteydessä affektiiviseen sitoutumiseen. Tämä ei kuitenkaan ole täysin varmaa, sillä usein ikä ja työsuhteen kesto ovat jonkinasteisessa yhteydessä toisiinsa, ja työsuhteen kestolla on tutkimusten mukaan yhteys affektiiviseen sitoutumiseen. Työsuhteen kestokaan ei välttämättä ole selittävä tekijä sitoutumiselle, vaan merkittävämpää voi olla se, että pitkässä työsuhteessa työntekijälle on ehtinyt kertyä organisaatiosta ja työstä enemmän positiivisia kokemuksia. Ja tähän voi vaikuttaa myös ikä, joten tältäkin osin iän merkitystä sitoutumiseen ei voida sulkea pois. Sekin on otettava huomioon, kun tarkastellaan työsuhteen keston vaikutusta sitoutumiseen, että ne työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneita organisaatioon, ovat jättäneet sen jo työsuhteen aiemmassa vaiheessa, jolloin organisaatioon pitkäksi aikaa jääneiden työntekijöiden keskuudessa on luontaisesti enemmän vahvasti sitoutuneita työntekijöitä. (Meyer & Allen 1997, 43–44.)

Affektiivisen sitoutumisen muodostuminen ei tapahdu hetkessä, vaan työntekijälle syntyvä kokemus organisaatioon kiinnittymisestä, siihen kuulumisesta ja tunnesiteen syntymisestä vaatii aikaa. Näin ollen työsuhteen alussa affektiivista sitoutumista ei välttämättä ole vielä muodostunut, vaan työntekijää sitouttaa enemmän konkreettisiin hyötyihin eli instrumentaaliseen sitoutumiseen liittyvät tekijät. (Cohen 2007, 346.)

Edellä mainittujen organisaation ja työntekijän ominaisuuksien lisäksi affektiivisen sitoutumiseen vaikuttavat olennaisesti työhön liittyvät kokemukset, kuten työn haasteellisuus, autonomian aste työssä ja erilaiset työssä tarvittavat taidot. Myös oma työrooli ja varmuus siitä, mitä työntekijältä roolinsa puitteissa odotetaan, vaikuttavat affektiiviseen sitoutumiseen. Vaikutusta on myös suhteella esihenkilöön, erityisesti esihenkilön antamalla tuella ja johtamisen oikeudenmukaisuudella. Myös se, että esihenkilö antaa työntekijälle mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja työntekijä saa tunnustusta hyvin tehdystä työstä, lisää affektiivista sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 45–46.)

Erityisesti työntekijän omaa esihenkilöään kohtaan tuntema affektiivinen sitoutuminen vahvistaa pysyvyyttä (Santana-Martins ym. 2022, 10). Organisaatioon sitoutumisen eri osatekijöistä nimenomaan affektiivisella sitoutumisella on nähty olevan selvin yhteys siihen, lähteekö vai pysyykö työntekijä organisaatiossa (Joung ym 2015, 1635). Pysyvyyden lisäksi affektiivinen sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöiden suorituskykyyn (Cesário & Chambel 2017, 155).

### **2.3 Jatkuvuussitoutuminen ja instrumentaalinen sitoutuminen**

Jatkuvuussitoutuminen liittyy Allenin ja Meyerin (1990, 3–4) mukaan työntekijän tarpeeseen jäädä organisaatioon ja mahdollisiin uhrauksiin, joita hän lähtiessään joutuisi tekemään. Näkemys on siis hyvin samankaltainen kuin jo Beckerin Side bet -teoriassa vuonna 1960 (Meyer & Allen 1997, 57).

Uhraukset voivat olla työsuhde-etuja tai muuta hyötyä, kuten ylennys tai eteneminen uralla (Santana-Martins ym. 2022, 2), jonka työntekijä kokee menettävänsä, jos hän lähtisi organisaatiosta (Meyer & Allen 1997, 11). Ne voivat olla myös työn ulkopuolisia uhrauksia, kuten koko perheen muutto uudelle paikkakunnalle uuden työpaikan perässä. Jatkuvuussitoutumista voi aiheuttaa mikä tahansa tekijä tai asia, joka nostaa työntekijän kokemaa lähtemisen hintaa (Meyer & Allen 1997, 56–57). Hinta ei välttämättä tarkoita taloudellisia kustannuksia, joita työntekijä kokee joutuvansa maksamaan lähtemisestään, vaan ne voivat olla muutakin kuin rahallista menetystä (Meyer & Allen 1991, 71).

Jatkuvuussitoutumista aikaansaavia tekijöitä on tutkittu vähemmän kuin affektiivisen sitoutumisen kehittymistä. Meyer ja Allen esittävät tutkimuksessaan, että jatkuvuussitoutumista aikaan saavat tekijät voidaan jakaa investointeihin ja vaihtoehtoihin. Työntekijä kokee tehneensä investointeja eli panostuksia organisaatioon, eikä halua menettää niitä sieltä lähtemällä. Investoinnit voivat olla aikaa tai organisaatiossa tarvittavia taitoja, joita työntekijä ei koe pystyvänsä hyödyntämään, jos hän lähtee organisaatiosta. (Meyer & Allen 1991, 68). Myös erilaiset palkitsemis- ja palkkiojärjestelmät voivat lisätä merkittävästi työntekijän jatkuvuussitoutumista (Joung ym. 2015, 1633).

Jos työntekijä kokee, että hänellä on nykyisen organisaation lisäksi muitakin vaihtoehtoja, on jatkuvuussitoutuminen organisaatioon heikompaa. Vaihtoehtojen määrään voi vaikuttaa muun muassa työllisyystilanne, aiemmat työhakuyritykset tai työtarjoukset muualta ja omien taitojen ja osaamisen kiinnostavuus työmarkkinoilla. Jos työntekijälle syntyy tunne, että näiden organisaation ulkoisten tekijöiden puitteissa vaihtoehdot ovat vähäiset, tämä kokemus vahvistaa jatkuvuussitoutumista ja työntekijä saattaa jäädä organisaation. (Meyer & Allen 1997, 57.)

Jatkuvuussitoutumisen kehitymisessä on huomattava, että edellä mainitut investointeihin ja vaihtoehtoihin liittyvät tekijät itsessään eivät vielä saa aikaan sitoutumista. Vasta, jos työntekijä kiinnittää niihin huomioita ja hänessä syntyy kokemus siitä, että hän on uhrannut organisaatiolleen niin paljon, ettei lähteminen ole kannattavaa tai että vaihtoehtoja ei ole, syntyy jatkuvuussitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 60.)

Instrumentaalinen sitoutuminen eroaa Cohenin (2007, 337, 343) mukaan jatkuvuussitoutumisesta siinä, että se keskittyy organisaatiossa pysymiseen liittyviin etuihin ja hyötyihin lähtemistä koituvien menetysten tai uhrausten sijaan. Yhteistä molemmille on se, että ne liittyvät vahvasti ulkoisiin palkkioihin ja hyötyihin, joita työntekijä voi organisaatiolta saada. Työntekijä vertaa organisaatiolle luovuttamaansa panosta niihin palkkioihin eli tuottoon, joita hän panokselleen saa.

Santana-Martinsin ja kumppaneiden tekemässä tutkimuksessa havaittiin, että vahva affektiivinen sitoutuminen, joka kohdentuu erityisesti omaan esihenkilöön, saattaa jopa heikentää

jatkuvuussitoutumisen ja instrumentaalisten hyötyjen merkitystä. Tällaisessa tilanteessa ulkoisiin palkkioihin investoiminen ei lisää organisaatioon sitoutumista, vaan panostus kannattaa tällöin tehdä ennen kaikkea affektiivista sitoutumista lisääviin toimenpiteisiin, kuten organisaatiokulttuurin kehittämiseen. (Santana-Martins ym. 2022, 10–11.)

Jatkuvuussitoutumista on myös kritisoitu, eikä se kaikkien tutkijoiden näkemyksen mukaan ole sitoutumista ollenkaan. Sen sijaan se kuvaa niiden työntekijöiden käyttäytymistä, jotka sitoutumisen sijaan ovat jääneet organisaatioon jumiin koska kokevat sieltä lähtemisen hinnan liian suureksi (Purcell 2013, 239). Joungin ja kumppaneiden (2015, 1633) tutkimuksessa kävi ilmi, ettei jatkuvuussitoutuminen vähentänyt työntekijöiden vaihtuvuutta.

## **2.4 Normatiivinen sitoutuminen**

Normatiivinen sitoutuminen viittaa moraaliseen veloitteeseen jatkaa organisaatiossa (Allen & Meyer 1990, 67). Työntekijä kokee, että on oikein jäädä (Meyer & Allen 1997, 60). Työntekijällä saattaa myös olla kokemus siitä, että organisaatio on ansainnut hänen sitoutumisensa ja työpanoksensa, eikä hän voi tästä syystä hylätä organisaatiota ja jäädä sille velkaa. (Santana-Martins ym. 2022, 2.) Tällaisen kokemuksen voi saada aikaan muun muassa koulutusohjelmat ja valmennukset, joihin työntekijä on saanut osallistua ja joista hän on saanut hyötyä (Joung ym. 2015, 1633).

Normatiivinen sitoutuminen on arveltu kehittyvän jo ihmisen varhaisessa vaiheessa kokeman sosiaalisen paineen kautta. Tämä on lähtöisin perheestä ja vallitsevasta ympäristöstä, ja myöhemässä vaiheessa myös organisaation kulttuurista, kun työntekijä liittyy osaksi organisaatiota. Näiden tekijöiden kautta työntekijöiden on ajateltu synnyttävän käsityksen siitä, että organisaatiolle pitää olla uskollinen. Myös organisaation työntekijöihinsä sijoittamat investoinnit, kuten koulutusmaksujen maksaminen työntekijän puolesta, on nähty vaikuttimena normatiivisen sitoutumisen kehittymiseen. Nämäkin lisäävät osaltaan työntekijän kokemusta siitä, että on oikein olla lähtemättä organisaatiosta. (Meyer & Allen 1997, 61.)

Toinen normatiivisen sitoutumisen kehittymiseen liittyvä tekijä ovat psykologiset sopimukset, jotka syntyvät työntekijän ja organisaation välillä. Ne eivät ole virallisia sopimuksia, vaan ne koostuvat näiden kahden osapuolen keskinäisiä velvollisuuksia koskevista käsityksistä. Eri osapuolten käsitykset voivat olla hyvinkin erilaiset, ja toisaalta käsitykset voivat muuttua ajan myötä. Näin ollen käsitys siitä, ovatko psykologiset sopimukset pitäneet vai onko niitä rikottu, voivat vaihdella. Kun työntekijä kokee, että psykologinen sopimus on voimassa, hän kokee moraaliseksi velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa. (Meyer & Allen 1997, 62.) Hän myös kokee olevansa veloitettu tekemään työnsä mahdollisimman hyvin olosuhteista riippumatta (Tej ym. 2021, 4).

Monet tutkijat ovat kritisoineet normatiivisen sitoutumisen käsitettä ja kyseenalaistaneet sen aseman sitoutumisen osatekijänä. Normatiivisen sitoutumisen yhteys työntekijöiden pysyvyyteen ja vaihtuvuuteen ei ole yksiselitteinen (Joung ym. 2015, 1633). Cohenin mukaan kyseessä on oikeastaan enemmänkin yksilöittäin vaihteleva taipumus, joka ilmenee työntekijässä jo ennen organisaatioon liittymistä. (Cohen 2007, 338.)

## 2.5 Organisaatioon sitoutumisen merkitys

Useat tutkimukset vahvistavat käsitystä siitä, että organisaatioon sitoutumisella on vahva yhteys työntekijöiden pysyvyyteen (Cohen 2007, 342; Meyer & Allen 1997, 25–26; Steers 1977, 54; Tej ym. 2021, 3). Eniten vaikutusta pysyvyyteen on affektiivisella sitoutumisella, mutta myös jatkuvuus-sitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen vaikuttavat siihen, lähtevätkö vai jäävätkö työntekijät (Meyer & Allen 1997, 25–26, 112). Työntekijöiden pysyvyys ei kuitenkaan usein ole organisaation ainoa ja tärkein tavoite, vaan myös sillä on merkitystä, kuinka työntekijät suoriutuvat ja mitä hyötyä he tuottavat organisaatiolle. Näin ollen jonkin asteinen vaihtuvuus on myös hyvä asia, jos organisaatiosta päättävät lähteä ne työntekijät, jotka eivät organisaation kannalta yllä riittävän hyvin suoriutuksiin (Steel ym. 2002, 154–155).

Organisaatioon sitoutuminen parantaa työtyytyväisyyttä, työhön kiinnittymistä sekä tuottavuutta ja työntekijän suorituskykyä, mikä parantaa koko organisaation suorituskykyä ja tulosta (Tej ym. 2021, 3). Meyerin ja Allenin mukaan monet tutkimukset osoittavat, että affektiivista sitoutumista organisaatiotaan kohtaan tuntevat työntekijät ovat organisaatiolle arvokkaampia kuin heikommin sitoutuneet. Myös normatiivinen sitoutuminen näyttää vaikuttavan samalla tavalla, joskin yhteys on heikompi. Sen sijaan jatkuvuus-sitoutuminen saa kyllä työntekijät pysymään organisaatiossa, mutta he eivät silti välttämättä suoriudu työstään erityisen hyvin. Itse asiassa heidän työpanoksensa saattaa olla jopa vähäisempi kuin niillä työntekijöillä, joiden jatkuvuus-sitoutuminen on heikompa. (Meyer & Allen 1997, 38.) Tämä on yksi syy sille, miksi organisaation ei välttämättä kannata investoida pelkästään jatkuvuus-sitoutumisen parantamiseen, vaan harkita erityisesti affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin panostamiseen (Santana-Martins ym. 2022, 10–11).

Meyer ja Allen (1997, 112–113) toteavat, että sitoutumisen negatiivisia vaikutuksia on syytä tutkia vielä tarkemmin. He näkevät mahdollisena sen, että sitoutuneet työntekijät tyytyvät organisaation nykytilaan, eivätkä kehitä itseään tai organisaatiotaan, vaikka siitä hyötyisivät molemmat. On myös mahdollista, että sitoutuneet työntekijät käyttäytyvät epäeettisesti, jos kokevat sen olevan organisaation edun mukaista.

### 3 Pitovoimatekijät

Pitovoima ja pitovoimatekijät ovat tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Olen avannut niitä tässä luvussa, ja koska ne pitävät sisällään suuren määrän alakäsitteitä, olen keskittynyt niihin, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia. Olen jaotellut pitovoimatekijät työhön liittyviin, organisaatioon liittyviin ja sosiaalisiin tekijöihin. Lisäksi olen ottanut mukaan omana kokonaisuutenaan juurtuneisuuden käsitteen pitovoimatekijänä.

Pitovoimaa tunnetumpi käsite on työntekijöiden pysyvyys. Organisaatioon sitoutumisella ja pysyvyydellä on vahva yhteys (Cohen 2007, 342; Meyer & Allen 1997, 25–26; Steers 1977, 54; Tej ym. 2021, 3), kuten jo aiemmin tässä tutkimuksessa on todettu. Erityisesti palvelualoilla työntekijöiden pysyvyys on jatkuvasti kasvava haaste, jolla on merkittäviä vaikutuksia organisaation menestykseen (Naz, Li, Nisar, Khan, Ahmad & Anwar 2020, 13). Ravintola-alalla on kaikista palvelualoista suurin vaihtuvuus (Wildes 2008, 287), mikä tekee pysyvyyteen panostamisesta erityisen tärkeää. Suurella vaihtuvuudella ja uusien työntekijöiden rekrytoimisella on isot kustannukset, niin välittömästi kuin välillisestikin. Suorien kustannusten lisäksi organisaation kilpailukyky ja tuottavuus kärsivät, jos osaajat vaihtuvat usein. (Ghani, Zada, Memon, Ullah, Khattak, Han, Ariza-Montes & Araya-Castillo 2022, 3.) Sen lisäksi, että korvausrekrytoinnit ovat taloudellisesti kalliita ja vievät aikaa, organisaatiosta lähtevä osaaja vie mukanaan arvokasta tietoa ja taitoa, joka voi olla vaikeasti korvattavissa (Ramlall 2004, 52; Tymon, Stumpf & Smith 2011, 293).

Pysyvyys on yksi niistä mittareista, joilla voidaan arvioida kuinka toimintakykyinen ja terve organisaatio on pitkällä aikavälillä (Das & Baruah 2013, 8; Prasad Joshi, Satyawadi, Shadman & Ghosh 2013, 301). Pysyvyyteen vaikuttavat monet tekijät, joista vain osaan organisaatio voi suoraan vaikuttaa. Useat tekijöistä ovat organisaation ulkopuolisia tai yksilöön liittyviä, kuten ikä, sukupuoli, koulutustaso, perhetilanne, muut organisaation ulkopuoliset velvoitteet ja yleinen työllisyystilanne joko alalla tai koko yhteiskunnassa. (Dalton, Todor, & Krackhardt 1982, 122; Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011, 38.) Olen rajannut tämän tutkimuksen käsittelemään vain niitä organisaation sisäisiä tekijöitä, joihin sillä on mahdollisuus vaikuttaa. Tästä syystä pitovoima ja pitovoimatekijät kuvaavat käsitteinä paremmin tutkimuksen aihetta kuin pysyvyys.

Das ja Baruah (2013, 8) määrittävät pitovoiman tarkoittavan sitä, että työntekijöitä kannustetaan pysymään organisaatiossa mahdollisimman pitkän aikaa. Schaap ja Olckers (2020,3) kuvaavat tutkimuksessaan pitovoiman koostuvan niistä organisaation sisäisistä käytännöistä ja tekijöistä, jotka vaikuttavat työntekijän päätökseen jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Ghani ja kumppanit (2022, 4) tarkentavat määritelmää vielä niin, että kyse on nimenomaan organisaation systemaattisesta panostuksesta luoda ja jatkuvasti parantaa työskentely-ympäristöä ottamalla käyttöön sellaisia

toimintatapoja, jotka vastaavat työntekijöiden tarpeisiin ja sitä kautta saavat heidät pysymään organisaatiossa mahdollisimman pitkään.

Kuten jo organisaatioon sitoutumista käsittelevässä luvussa todettiin, työntekijöiden pysyvyys ei aina ole pelkästään positiivinen seikka. Organisaatio haluaa säilyttää hyvät ja sitoutuneet työntekijät, mutta heikommin suoriutuvien tai organisaatioon sitoutumattomien lähteminen ei ole organisaation kannalta huono asia (Steel ym. 2002, 154–155). Vahva pitovoima voi saada aikaan sen, että organisaatiosta pois haluava ja uutta työpaikkaa etsivä työntekijä lopulta tekeekin valinnan jäädä organisaatioon, vaikkei olekaan tyytyväinen tai sitoutunut. Tällainen vastentahtoisesti organisaatioon jääminen ei todennäköisesti lisää työntekijän tuottavuutta tai organisaation sitoutumista, jolloin pitovoimasta voi olla myös haittaa. (Boswell, Gardner & Wang 2017, 168.)

Näin ollen pitovoimaa kannattaa kohdentaa organisaatiossa niin, että sillä saadaan pidettyä nimenomaan organisaation kannalta merkitykselliset ja tärkeät osaajat (Steel ym. 2002, 159). Pitovoimatekijöistä on syytä valita ne, jotka parhaiten lisäävät organisaatioon sitoutumista (Ghani ym. 2022, 10). Jotta näin voidaan toimia, täytyy ensin tunnistaa, mitkä pitovoimatekijöistä ovat organisaation ja sen tärkeimpien osaajien kannalta olennaisimpia. Yhdelle organisaatiolle keskeinen tekijä voi olla nopeat etenemismahdollisuudet ja ylennykset, minkä kautta myös ansiotason kasvattaminen nopeasti onnistuu. Toinen organisaatio puolestaan voi hyödyntää pitovoimatekijänään pitkäkestoisista ja varmaa työsuhdetta, vaikka ansiotaso ei yltäisikään kovin korkeaksi. Kolmannella organisaatiolla voi olla niin poikkeukselliset henkilöstöedut, että ne näyttäytyvät pitovoimatekijänä. Harvoin kuitenkaan yksi yksittäinen tekijä saa työntekijät pysymään organisaatiossa, vaan kyse on enemmänkin sopivan pitovoimatekijöiden kokonaisuuden ja yhdistelmän löytämisestä (Kossivi, Xu & Kalgora 2016, 262).

Koska erilaisia pitovoimaa lisääviä tekijöitä on todella paljon, olen rajannut niitä tarkoituksellisesti tässä tutkimuksessa. Otin mukaan vuosina 2007–2022 julkaistuja vertaisarvioituja, englanninkielisiä tutkimusartikkeleita, joissa on käsitelty pysyvyyttä (employee retention) ja pitovoimatekijöitä (factors of employee retention ja employee retention factors). Mukana on sekä yksittäisiä tutkimuksia, pääosin ravintola- ja/tai matkailualalta, että kirjallisuuskatsauksia, joihin on koottu aiempaa tutkimusaineistoa pitovoimatekijöistä.

Edellä mainittujen tutkimusten perusteella työntekijöiden kehittyminen, eli ammatillinen kasvaminen ja oppiminen, on yksi keskeisimmistä pitovoimatekijöistä. Toinen ovat ulkoiset palkkiot eli rahallinen palkitseminen. Muita tutkimuksissa esiin nostettuja pitovoimatekijöitä olivat työ itsessään eli sen sisältö ja ominaispiirteet, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, johtaminen sekä työympäristö ja työympäristö. Myös työyhteisö ja yhteenkuuluvuus, oikeudenmukaisuus, organisaatiokulttuuri sekä organisaation maine mainittiin useissa tutkimuksissa pitovoimatekijöinä. Juurtuneisuus

(job embeddedness) on näiden lisäksi keskeinen pitovoimaa lisäävä tekijä ja kiinnittää työntekijän organisaatioon. Olen koonnut nämä pitovoimatekijät ja niiden lähteenä olevat tutkimukset taulukkoon 3 ja niistä on kerrottu tarkemmin tulevissa alaluvuissa. Olen ryhmitellyt ne työhön liittyviin, organisaatioon liittyviin ja sosiaalisiin tekijöihin sekä juurtuneisuuteen, joka pitää sisällään linkit, yhteensopivuuden ja uhraukset.

Pitovoimaa lujittavat myös työtyytyväisyys ja organisaation sitoutuminen (Allen & Meyer, 1990, 15; Allen ym. 2010, 53–54; Griffeth ym. 2000, 483; Hausknecht, Rodda & Howard 2009, 28; Kochanski & Ledford 2001, 34; Prasad Joshi ym. 2013, 301). Työtyytyväisyyden olen rajannut tutkimukseni ulkopuolelle, joten en käsittele sitä tässä yhteydessä myöskään pitovoimatekijänä. Organisaation sitoutumista olen käsitellyt luvussa 2.

Taulukko 3. Aiemmin julkaistuista tutkimuksista koottuja pitovoimatekijöitä

| Tutkijat                                  | Allen, Bryant & Vardaman 2010 | Chen & Ayoun 2019 | Christensen Hughes & Rog 2008 | Das & Baruah 2013 | Dechawatanapaisal 2018 | Ferreira, Martinez, Lamelas & Rodrigues 2017 | George 2015 | Ghani, Zada, Memon, Ullah, Khattak, Han, Ariza-Montes & Araya-Castillo 2022 | Govaerts, Kyndt, Dochy & Baert 2011 | Hausknecht, Rodda & Howard 2009 | Irshad & Afridi 2007 | Kossivi, Xu & Kalgora 2016 | Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski & Erez 2001 | Munsamy & Venter 2009 | Naz, Li, Nisar, Khan, Ahmad & Anwar 2020 | Prasad Joshi, Satyawadi, Shadman & Ghosh 2013 | Schaap & Olickers 2020 | Tej, Vagaš, Ali Taha, Škerháková & Harničarová 2021 |
|---|-------------------------------|-------------------|-------------------------------|-------------------|------------------------|--|-------------|---|-------------------------------------|---------------------------------|----------------------|----------------------------|--|-----------------------|--|---|------------------------|---|
| <b>Pitovoimatekijät</b>                   |                               |                   |                               |                   |                        |  |             |   |                                     |                                 |                      |                            |  |                       |  |   |                        |   |
| <b>Työhön liittyvät tekijät</b>           |                               |                   |                               |                   |                        |  |             |   |                                     |                                 |                      |                            |  |                       |  |   |                        |   |
| - Työn ominaispiirteet                    | x                             |                   | x                             |                   |                        | x  | x           | x   | x                                   |                                 |                      |                            |  | x                     | x  | x   | x                      |   |
| - Työjärjestelyt ja työympäristö          |                               |                   |                               |                   |                        | x  |             |   |                                     | x                               | x                    |                            |  |                       |  |   |                        |   |
| <b>Organisaatioon liittyvät tekijät</b>   |                               |                   |                               |                   |                        |  |             |   |                                     |                                 |                      |                            |  |                       |  |   |                        |   |
| - Johtaminen                              | x                             |                   | x                             | x                 |                        |  | x           | x   |                                     |                                 | x                    | x                          |  |                       | x  | x   | x                      |   |
| - Oikeudenmukaisuus                       |                               |                   |                               |                   |                        |  |             |   |                                     | x                               | x                    |                            |  |                       | x  |   |                        |   |
| - Palkitseminen                           | x                             |                   | x                             | x                 |                        |  | x           | x   |                                     | x                               | x                    |                            |  | x                     |  | x   | x                      |   |
| - Kehittyminen ja uralla eteneminen       | x                             |                   | x                             | x                 |                        |  | x           | x   | x                                   | x                               | x                    | x                          |  | x                     |  | x   |                        | x   |
| - Organisaatiokulttuuri                   | x                             |                   |                               |                   |                        |  |             | x   |                                     |                                 | x                    |                            |  |                       | x  | x   |                        | x   |
| - Organisaation maine ja työnantajabrändi |                               |                   | x                             |                   | x                      |  |             |   |                                     |                                 |                      |                            |  |                       |  |   |                        |   |
| - Työn ja muun elämän yhteensovittaminen  |                               |                   | x                             |                   |                        |  | x           | x   |                                     | x                               | x                    | x                          |  |                       |  |   |                        | x   |
| - Työsuhteen varmuus                      |                               |                   |                               | x                 |                        |  |             |   |                                     |                                 |                      |                            |  |                       |  |   |                        | x   |
| <b>Sosiaaliset tekijät</b>                |                               |                   |                               |                   |                        |  |             |   |                                     |                                 |                      |                            |  |                       |  |   |                        |   |
| - Yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki     | x                             |                   |                               |                   |                        |  | x           |   |                                     | x                               |                      | x                          |  |                       |  |   |                        | x   |
| - Työilmapiiri                            | x                             |                   |                               |                   |                        |  | x           |   | x                                   | x                               | x                    | x                          |  |                       | x  | x   |                        |   |
| <b>Juurtuneisuus</b>                      | x                             | x                 |                               |                   |                        | x  |             |   |                                     |                                 |                      |                            | x  |                       |  |   |                        | x   |

Irshad ja Afridi (2007) koostivat aiemmin julkaistuista tutkimuksista kymmenen pitovoimatekijän listan, joka koostuu työntekijän ja työn yhteensopivuudesta, palkitsemisesta, tunnustuksista ja palkkioista, koulutuksesta ja urakehityksestä, etenemismahdollisuuksista, esihenkilön tuesta, työilmapiiristä, työn ja perheen yhteensovittamisesta ja joustavasta työilmapiiristä sekä oikeudenmukaisuudesta.

Hausknecht, Rodda ja Howard (2009) tekivät tutkimuskyselyn liki 25 000 matkailu- ja ravintola-alalla toimivalle työntekijälle, ja sen perusteella keskeisimpiä pitovoimatekijöitä olivat työtyytyväisyys, ulkoiset palkkiot, työyhteisöön ja muihin organisaation sidosryhmiin kuten asiakkaisiin kiinnittyminen, organisaatioon sitoutuminen, organisaation maine sekä etenemismahdollisuudet. Myös työpaikan sijainti, oikeudenmukaisuus ja joustavat työjärjestelyt olivat tutkimuksen mukaan pitovoimaa lisääviä tekijöitä, joskaan ei niin merkittävässä määrin kuin aiemmin mainitut tekijät.

(Hausknecht ym. 2008, 28–29.)

Organisaation näkökulmasta tärkeimpien osaajien ja vakituisten työntekijöiden pitovoimaa lisäsi erityisesti etenemismahdollisuudet ja organisaation maine, kun taas heikommin suoriutuvien tai tilapäisten työntekijöiden keskeisin pitovoimaa lisäävä tekijä oli palkka ja edut. Tutkimustulos vahvistaa käsitystä siitä, että osaajien pysyvyyttä vahvistaa ulkoisia palkkioita paremmin muut tekijät. Pysyvyyttä lisäsi Hausknechtin ja kumppaneiden mukaan myös työntekijän työlle ja organisaatiolle uhraamat panostukset tai investoinnit. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi pysyvyyteen vaikuttaa mukaan merkittävästi myös vaihtoehtojen puute sekä työn ulkopuoliset vastuut ja sitoumukset, mutta olen jättänyt nämä pois omasta tutkimuksestani niiden ollessa organisaation ulkopuolisia tekijöitä. (Hausknecht ym. 2008, 28–29.)

Das ja Baruah (2013) puolestaan nostivat kirjallisuuskatsauksessaan keskeisiksi pitovoimatekijöiksi aiempien tutkimusartikkelien perusteella palkitsemisen, palkkiot ja tunnustukset, ylennykset ja kasvumahdollisuudet, päätöksentekoon osallistuminen, työn ja muun elämän yhteensovittamisen, työilmapiirin, koulutuksen ja kehityksen, johtamisen sekä työsuhteen varmuuden.

George (2015) tutki kansainvälisen markkinointiyrityksen työntekijöiden pysyvyyttä ja listasi tutkimuksessaan koko joukon aiempien tutkimusten perusteella tunnistettuja pitovoimatekijöitä. George jaottelee tekijät organisaatioon liittyviin, joita ovat johtaminen, kannustava työilmapiiri, sosiaalinen tuki ja kehittymismahdollisuudet sekä työhön liittyviin, joita puolestaan ovat autonomia, palkitsemisen ja erityisesti palkitsemismallien läpinäkyvyys, muokattavissa oleva työmäärä sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen. (George 2015, 104–107, 116.)

Ghani ja kumppanit (2022) esittävät tuoreessa matkailu- ja ravintola-alan pitovoimatekijöitä koskevassa tutkimuksessaan, että positiivinen työilmapiiri, kasvu- ja kehittymismahdollisuudet, tehokkaan tiedonkulun varmistaminen sekä toimiva rekrytointiprosessi ovat alan keskeisimmät pitovoimatekijät, joihin organisaatioiden olisi syytä panostaa. Työilmapiirin tulee olla reilu ja tasapuolinen. Läpinäkyvyys ja luottamus, perehdytyksen ja koulutusohjelmien merkitys, etenemismahdollisuudet sekä vahvan organisaatiokulttuurin luominen vahvistavat pitovoimaa. Myös työaikojen joustavuus ja työn ja muun elämän yhteensovittaminen on tärkeää, koska ravintola- ja matkailualalla työajat voivat olla hyvinkin vaihtelevia. (Ghani ym. 2022, 18.)

Kuten organisaatioon sitoutumisessa, myös pitovoimatekijöitä tutkittaessa ja kehitettäessä työntekijä on syytä nähdä sisäisenä asiakkaana. On helpompaa korjata haasteita työsuhteen eli organisaatioon kuulumisen aikana kuin ratkaista vaihtuvuuteen ja työntekijöiden irtisanoutumiseen liittyviä suurempia ongelmia sen jälkeen, kun työntekijä on jo päättänyt lähteä tai lähtenyt organisaatiosta. (Cardy & Lengnick-Hall 2011, 215.)

Itse asiassa pitovoimatekijöihin ja työntekijöiden pysymiseen organisaatiossa kannattaa kiinnittää huomiota jo ennen työsuhteen alkua. Tehokas rekrytointi- ja valintaprosessi on myös keskeinen tekijä, kun organisaatio lähtee suunnittelemaan pitovoimansa lisäämistä (Ghani ym. 2022, 19). Vaikka rekrytointia ei ehkä ensimmäiseksi tule ajatelleeksi pitovoimatekijänä, on jo rekrytointivaiheessa tärkeää antaa oikea mielikuva tulevasta työnkuvasta. Jos odotukset ja todellisuus eivät vastaa tosiaan, ei työntekijä todennäköisesti pysy organisaatiossa kovin pitkään. Organisaation kannalta on olennaista myös rekrytoida juuri organisaatioon ja sen kulttuuriin sopivia osaajia, mikä osaltaan parantaa pitovoimaa. (Allen ym. 2010, 49, 56–57.)

Irshadin ja Afridin (2007, 311–312) mukaan organisaatio voi parantaa sekä organisaatioon sitoutumista että työntekijöiden pysyvyyttä valitsemalla organisaatioon sopivia työntekijöitä ja arvioimalla myös työntekijän ja työn yhteensopivuutta. Työntekijän ja työn yhteensopivuudessa on kyse siitä, että työntekijät taidot, osaaminen, ominaisuudet ja kyvyt täsmäävät työn vaatimusten kanssa. Ghani ja kumppanit (2022, 13) lisäävät, että myös työntekijän ja organisaation tulee sopia yhteen.

Seuraavissa alaluvuissa olen kuvannut tutkimuksissa löydettyjä keskeisiä pitovoimatekijöitä.

### **3.1 Työhön liittyvät tekijät**

Työhön liittyvät tekijät, kuten työn merkityksellisyys ja mielekkyys, työssä tarvittavat taidot eli mahdollisuus oman osaamisen hyödyntämiseen, selkeä perustehtävä ja tavoitteet (Ferreira, Martinez, Lamelas & Rodrigues 2017, 251; Schaap & Olckers 2020, 4) sekä mahdollisuus käyttää luovuutta työssään lisäävät työntekijöiden halukkuutta pysyä organisaatiossa (Govaerts ym. 2011, 49). Kun työ on vaihtelevaa ja sopivan haastavaa (Schaap & Olckers 2020, 11) ja työntekijät saavat vastuuta ja vapautta työtehtäviensä suorittamiseen, kiinnittyminen organisaatioon ja sen tavoitteisiin vahvistuu (Prasad Joshi ym. 2013, 301). Samalla affektiivinen sitoutuminen kasvaa (Schaap & Olckers 2020, 11).

Myös autonomia eli mahdollisuus suunnitella ja toimia työssään itsenäisesti sekä määrittää oma työtahti vaikuttaa työntekijöiden pysyvyyteen, kuten myös vaikuttamismahdollisuudet omaan työmäärään sekä oman työn muokkaamiseen (Prasad Joshi ym. 2013, 301). Autonomiaan liittyy lisäksi mahdollisuus hallita omia työaikojaan (George 2015, 106). Matkailu- ja ravintola-alalla on yleistä, että työvuorot ovat pitkiä, eikä niihin voi itse aina vaikuttaa. On tärkeää ottaa työntekijät

mukaan suunnittelemaan työvuoroja ja työn sisältöä niin paljon kuin mahdollista. (Ghani ym. 2022, 11.)

Tavoitteiden selkeys on tärkeää kaikille työntekijöille. Työntekijöiden tulee ymmärtää heihin kohditetut odotukset ja niille pitää myös löytyä tukea tarvittaessa. Työntekijän ja organisaation tavoitteiden pitää olla linjassa keskenään. Tällä kaikella on vaikutusta pysyvyyteen. (Prasad Joshi ym. 2013, 296, 301.) On myös tärkeää osallistaa työntekijät yhteisten tavoitteiden määrittelytyöhön (Allen ym. 2010, 53; Prasad Joshi ym. 2013, 301).

Myös työympäristöllä on merkitystä. Fyysiseen ympäristöön kuuluvat työtilat, melu, erilaiset vaaraa aiheuttavat aineet, raskaat nostot yms. Psykkinen ympäristö koostuu työmäärästä, päätöksenteosta, tuesta ja erilaisista stressitekijöistä. (Irshad & Afridi 2007, 321.) Työjärjestelyiden ja työaikojen joustavuus lisää pitovoimaa (Hausknecht ym. 2009, 6) samoin kuin riittävät resurssit ja muokattavissa oleva työmäärä (George 2015, 105).

## **3.2 Organisaatioon liittyvät tekijät**

Pitovoimatekijöistä suuri osa liittyy nimenomaisesti organisaatioon, johtamis- ja palkitsemiskäytäntöihin, kehittymismahdollisuuksiin, organisaatiokulttuuriin ja kokemukseen oikeudenmukaisuudesta edellä mainituissa. Myös organisaation maine, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä varmuus työsuhteen jatkumisesta ovat organisaatioon liittyviä pitovoimatekijöitä.

### **3.2.1 Johtaminen**

Esihenkilö on työntekijälle organisaation kasvot, ja esihenkilöllä on suuri merkitys sille, jääkö vai lähteekö työntekijä organisaatiosta (Irshad & Afridi 2007, 319; Kang, Gatling & Kim 2015, 83; Koskivi ym. 2016, 263). Lähimmän esihenkilön ja työntekijän toimiva suhde sekä organisaation panostus johtamistyöhön on mainittu useissa tutkimuksissa merkittäväksi pitovoimatekijäksi. Johtamisen laatu ja oikeudenmukaisuus ovat myös keskeisiä tekijöitä. (Allen ym. 2010, 53; George 2015, 116.)

George (2015, 104) nostaa tutkimuksessaan erityisesti tärkeään roolin arvostavan johtamistavan, ja työntekijän kokemuksen esihenkilön tarjoamasta tuesta. Tuki vaikuttaa merkittävästi affektiiviseen sitoutumiseen (Kang ym. 2015, 71). Työntekijän kehittymistä tukeva johtaminen (Ghani ym. 2022, 17), palaute (Naz ym. 2020, 14; Prasad Joshi ym. 2013, 296; Schaap & Olckers 2020, 3) ja työntekijöille annetut mahdollisuudet vaikuttaa päätöksentekoon (Das & Baruah 2013, 11) vahvistavat johtamiskäytäntöjä pitovoimatekijänä. Myös työntekijän kokemus siitä, että esihenkilö luottaa häneen, on tärkeä tekijä (Naz ym. 2020, 4).

### 3.2.2 Oikeudenmukaisuus

Työntekijän kokemukset muun muassa palkitsemiseen liittyvien toimintatapojen sekä muiden organisaation politiikkojen ja menettelyiden oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat siihen, päättävätkö he jäädä vai lähteä (Hausknecht ym. 2009, 6).

Oikeudenmukaisuuteen liittyy kokemus työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta, jolla on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja sitä kautta pysyvyyteen. Työntekijät haluavat varmistua siitä, että esimerkiksi heidän palkkansa on oikeudenmukainen muihin työntekijöihin nähden, ja että palkitseminen perustuu työntekijöiden antamaan työpanokseen ja suoritukseen oikeudenmukaisesti. Jos työntekijä kokee, ettei hänen työhön käyttämänsä aika ja vaiva tuota hänelle yhtä paljon rahaa, arvostusta tai etenemismahdollisuuksia kuin muille työntekijöille organisaatiossa, kokee hän tilanteen epäoikeudenmukaiseksi. (Irshad & Afridi 2007, 323–324.)

Kokemus siitä, että esihenkilö kohtelee ja arvioi työntekijöiden suoritusta tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti, saa työntekijät sitoutumaan (Naz ym. 2020, 14) ja vähentää todennäköisyyttä organisaatiosta lähtemiselle (Narayanan, Rajithakumar & Menon 2019, 234).

### 3.2.3 Palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuutta pidetään yhtenä keskeisimmistä pitovoimatekijöistä (Das & Baruah 2013, 10; George 2015, 106; Irshad & Afridi 2007, 312; Prasad Joshi ym. 2013, 298) ja sillä on myös yhteys organisaatioon sitoutumiseen (Joung ym. 2015, 1633; Schaap & Olckers 2020, 11). Palkitseminen käsittää ne vastikkeet, kuten peruspalkan, erilaiset lisät, edut ja palkkiot, joita työntekijä saa korvaukseksi palveluksistaan (Hausknecht ym. 2009, 6). Asia ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, eikä palkitsemisen vaikutus pysyvyyteen ole aina suora vaan välillinen (Kossivi ym. 2016, 263). Palkan määrä itsessään ei ole useiden tutkimusten mukaan läheskään niin merkittävä pitovoimatekijä kuin oletetaan (Allen ym. 2010, 52), mutta palkan ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuden sijaan on (George 2015, 106–107; Prasad Joshi ym. 2013, 298). Hyvä palkka voidaan nähdä vetovoimatekijänä, mutta se ei silti välttämättä saa työntekijöitä pysymään organisaatiossa, sen lisäksi tarvitaan muutakin (Kossivi ym. 2016, 263). Työntekijän ollessa tyytyväinen palkitsemisen kokonaisuuteen sen voidaan sanoa toimivan pitovoimatekijänä (Schaap & Olckers 2020, 3).

Prasad Joshin ja kumppaneiden (2013, 301) mukaan palkka- ja palkkiojärjestelmien tulee vastata työntekijöiden odotuksia ja olla kilpailukykyisiä muihin alan toimijoihin verrattuna, jotta niitä voidaan hyödyntää pitovoimatekijöinä. Palkkauksen pitää myös vastata suoritusta, eli hyvin suoriutuvien palkkatason tulee olla parempi kuin alle tavoitteiden suoriutuvilla. Palkitsemisen ja tunnusten pitää olla työntekijälle merkityksellisiä, jotta ne saavat työntekijän pysymään organisaatiossa.

Rahallisten palkkioiden lisäksi myös muut tunnustukset kuten kunniakirjat ja ”kuukauden työntekijä” -palkinnot lisäävät työntekijän kokemaa arvostusta. Esihenkilöiden, työtoverien ja asiakkaiden antamalla tunnustuksella on merkitystä työntekijöiden pysyvyyteen. (Das & Baruah 2013, 11; Irshad & Afridi 2007, 315.)

### 3.2.4 Kehittyminen ja uralla eteneminen

Pitovoimaa lisäävät osaltaan myös työntekijöiden henkilökohtainen ja ammatillinen kasvu sekä organisaatiolta ja esihenkilöltä saatu tuki siihen (George 2015, 105–106). Työntekijöiden kehittymiseen ja koulutuksiin liittyvät panostukset nähdään samalla organisaation sitoutumisena työntekijöihinsä (Irshad & Afridi 2007, 316–317). Organisaatio panostaa koulutusten ja kehittämisen muodossa niihin työntekijöihin, jotka tunnustetaan organisaation kannalta merkityksellisiksi ja tärkeiksi osaajiksi, eli organisaation näkökulmasta kyse on investoinneista (Das & Baruah 2013, 12). Se sitouttaa myös työntekijöitä organisaatioon (Kossivi ym. 2016, 265), joten kyse on molemminpuolisen sitoutumisen vahvistamisesta.

Työntekijät pysyvät organisaatiossa, kun heillä on näköpiirissään etenemismahdollisuuksia (Das & Baruah 2013, 11; Irshad & Afridi 2007, 318) eli kun he näkevät mahdollisuuden päästä etenemään organisaation ylemmille tasoille (Hausknecht ym. 2009, 6). Matkailu- ja ravintola-alalla urakehitys ja koulutuksien kautta tapahtuva eteneminen eivät aina toteudu, vaikka ne onkin tunnustettu myös tällä alalla pitovoimaa lisääviksi tekijöiksi (Ghani ym. 2022, 11–12).

### 3.2.5 Organisaatiokulttuuri

Prasad Joshin ja kumppaneiden (2013, 301) mukaan uudet työntekijät on perehdytettävä heti työsuhteen alussa työtehtävien lisäksi myös organisaation kulttuuriin. Tällä varmistetaan jo heti työsuhteen alussa työntekijän ja organisaatiokulttuurin yhteensopivuus. Läpinäkyvä viestintä, mahdollisuudet olla oma itsensä ja ilmaista itseään sekä vapaus kehittyä ja kehittää uutta ovat keskeisiä tekijöitä pitovoimaa tuottavassa organisaatiokulttuurissa.

Avoin tiedon jakaminen on organisaatiolle selkeä pitovoimatekijä (Tej ym. 2021, 11). Ghanin ja kumppaneiden (2022, 12–13) mukaan toimiva organisaatiokulttuuri edellyttää työntekijöiden, eri tiimien ja osastojen sekä koko organisaation välistä avointa ja läpinäkyvää viestintää. Tähän vaikuttavat erityisesti matalat organisaatiotasot ja esihenkilöiden helppo lähestyttävyyys, säännöllinen palautteenanto, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja kannustus tiimityöhön.

### 3.2.6 Organisaation maine ja työnantajabrändi

Työntekijöiden kokemus organisaation hyvästä maineesta ja arvostuksesta lisää myös sen pitovoimaa (Hausknecht ym. 2009, 6). Hyvämaineinen organisaatio paitsi houkuttelee uusia työntekijöitä, saa myös nykyiset osaajat pysymään organisaatiossa (Hausknecht ym. 2009, 30; Sokro 2012, 171). Työnantajabrändistään ylpeät työntekijät pysyvät uskollisina organisaatiolle ja toimivat sen brändilähettiläinä (Dechawatanapaisal 2018, 690).

Organisaation tulisi suhtautua työntekijöihinsä sisäisinä asiakkaina. Myös nämä asiakkaat on mahdollista saada sitoutumaan brändiin, jolloin kyse on affektiivisesta sitoutumisesta ja kiintymyksestä. Affektiivisesti organisaation brändiin sitoutuneet työntekijät haluavat pysyä organisaatiossa ja jakaa sen arvot. (Dechawatanapaisal 2018, 676.)

### 3.2.7 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tarkoittaa työntekijän mahdollisuuksia yhdistää työ ja sen ulkopuoliset tekijät (Schaap & Olckers 2020, 4). Erityisesti naisvaltaisilla aloilla työn ja perheen yhteensovittaminen ja se, että työ joustaa, vaikuttaa pysyvyyteen (Irshad & Afridi 2007, 322; Jolly, Gordon & Self 2022, 1094–1095). Työn ja muun elämän onnistunut yhteensovittaminen antaa työntekijälle mahdollisuuden itse vaikuttaa työn tekemisen tapoihin ja työn määrään, mikä puolestaan lisää työtyytyväisyyttä ja sitä kautta affektiivista sitoutumista (Schaap & Olckers 2020, 11). Kun organisaatio luo malleja työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi, huomioi työntekijöiden tarpeet ja työn ulkopuoliset vastuut ja kun johtaminen tukee näitä tavoitteita, myös pitovoima kasvaa (Jolly ym. 2022, 1085, 1098–1099).

Hausknechtin ja kumppaneiden (2009, 6, 9) mukaan työpaikan läheinen sijainti työntekijän kotiin nähden on yksi pitovoimatekijä, jonka voidaan nähdä helpottavan työn ja muun elämän yhteensovittamista. Tämä lisää juurtuneisuutta ja jatkuvuussitoutumista, koska työntekijä kokee hänen uhrauksiansa kasvavan, jos hän vaihtaisi organisaatiota ja joutuisi tekemään uuteen työpaikkaan pidemmän työmatkan. Jos työntekijä joutuu tekemään työn eteen uhrauksia elämän muilla osa-alueilla, se voi heikentää organisaatiossa pysymistä. Organisaation pitovoima puolestaan lisääntyy, jos työ ja organisaatio mahdollistavat myös työn ulkopuolisten vastuiden ja velvollisuuksien hoitamisen kunnolla ja jopa tukevat tätä. (Kossivi ym. 2016, 263.)

### 3.2.8 Työsuhteen varmuus

Turvallisuuden tunne on yksi ihmisen perustarpeista ja myös luotto siihen, että oma työsuhde säilyy, on työntekijöille olennaista (Ghani ym. 2022, 10). Työsuhteen varmuus lisää sitoutumista ja saa työntekijät pysymään organisaatiossa (Das & Baruah 2013, 12) kun he voivat luottaa siihen,

että työsuhde jatkuu. Erityisesti pidempään organisaatiossa olleet työntekijät kokevat työsuhteen varmuuden, eli vakaan työsuhteen, pitovoimatekijänä, mutta työsuhteen kestoon katsomatta kaikki työntekijät haluavat tietynlaista varmuutta, jos he itse tekevät investointeja tai uhrauksia organisaatiolle (Tej ym. 2021, 12).

Matkailu- ja ravintola-alalla etenkin uusien työntekijöiden keskuudessa epävarmuus työsuhteesta on usein suurta. Organisaation on syytä vahvistaa työntekijöiden kokemusta työsuhteen varmuudesta hyvillä henkilöstöjohtamisen käytännöillä. (Ghani ym. 2022, 12.)

### **3.3 Sosiaaliset tekijät**

Työtä tehdään lähes aina yhteydessä toisiin ihmisiin, ja pitovoiman kannalta olennaisia tekijöitä ovatkin muun muassa tunne yhteenkuuluvuudesta, sosiaalinen tuki ja työilmapiiri.

#### **3.3.1 Yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki**

Suhteet sekä esihenkilöön että työkavereihin vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työntekijöiden pysyvyyteen (Schaap & Olckers 2020, 4). Hausknecht ja kumppanit (2009, 6) tuovat esiin myös sen, että organisaation ja sen jäsenten lisäksi kiintymys voi syntyä muihinkin sidosryhmiin, kuten asiakkaisiin.

George (2015, 105) mainitsee tutkimuksessaan esihenkilön antaman tuen lisäksi myös työyhteisön sosiaalisen tuen. Se kattaa työntekijöiden väliset suhteet, tunteen tiimiin kuulumisesta sekä ystävälliset ja välittävät työkaverit, joilta voi pyytää apua ja saa kannustusta. Sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne mainittiin pitovoimatekijänä myös Kossivin ja kumppaneiden (2016, 264) tutkimuksessa.

#### **3.3.2 Työilmapiiri**

Työilmapiiri on yksi merkittävimmistä pitovoimatekijöistä (Irshad & Afridi 2007, 321; Kossivi ym. 2016, 264), ja sillä on myös suuri vaikutus organisaatioon sitoutumiseen (Kossivi ym. 2016, 264; Naz ym. 2020, 14). Työntekijä tuntee olevansa organisaation arvostettu ja tärkeä osa, jota esihenkilöt ja työkaverit kuuntelevat. Hyvä työilmapiiri tekee työskentelystä miellyttävää ja joustavaa, resursseja on riittävästi ja työntekijä kokee, että hänet ja hänen yksilölliset tarpeensa huomioidaan (Kossivi ym. 2016, 264).

Positiivinen työilmapiiri saa aikaan miellyttävän kokemuksen työstä ja myös hauskuus on keskeinen osa työilmapiiriä (George 2015, 105; Kossivi ym. 2016, 264). Työpaikkahuumori ja esihenkilön tuki ja kannustus sille lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja Chenin ja Ayounin tutkimuksen (2019,

47) mukaan matkailu- ja ravintola-alalla myös negatiivinen huumori, kuten sarkasmi ja ironia, työntekijöiden kesken sai työntekijät kokemaan kuuluvansa joukkoon.

Kannustavalla ja tukea antavalla työilmapiirillä (supportive work environment) on merkittävä positiivinen vaikutus työntekijöiden pysyvyyteen. Positiivinen suhtautuminen työhön ja organisaatioon lisääntyy esihenkilön ja työkavereiden antaman tuen kautta ja tällaisessa ympäristössä työntekijät ovat turvassa liialliselta stressiltä tai uupumiselta. (Naz ym. 2020, 13–14).

### 3.4 Juurtuneisuus

Juurtuneisuudella (job embeddedness) tarkoitetaan työntekijän kytköksiä, kiintymystä ja yhteensopivuutta organisaation tai muun vastaavan yhteisön kanssa. Se käsittää kaikki ne tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän pysymiseen organisaatiossa, olivatpa syyt organisaation sisäisiä tai sen ulkopuolella. (Mitchell ym. 2001, 1104, 1115.) Juurtuneisuuden ymmärtäminen ja sen vahvistaminen voivat olla organisaatiolle strategisesti tärkeitä pitovoimaa lisääviä toimenpiteitä, ja siksi olen ottanut juurtuneisuuden mukaan yhdeksi pitovoimatekijäksi tässä tutkimuksessa.

Juurtuneisuudella on vaikutusta työntekijöiden pysyvyyteen (Ferreira ym. 2017, 252; Mitchell ym. 2001, 1108; Tej ym. 2021, 1). Organisaatioonsa juurtuneet työntekijät ovat niitä, jotka todennäköisesti myös pysyvät organisaatiossa, koska organisaatiosta lähteminen vaatisi monien luotujen kytkösten katkaisemista tai uudelleenjärjestelemistä (Allen ym. 2010, 56). Juurtuneisuusmalli on Mitchellin ja kumppaneiden vuonna 2001 kehittämä malli, jonka mukaan ihmisen haluun jäädä tiettyyn yhteisöön vaikuttaa kolme erilaista ulottuvuutta. Yhteisö voi olla työntekijän työpaikka tai työn ulkopuolinen organisaatio. (Mitchell 2001, 1118.) Tarkastelen tässä yhteydessä juurtuneisuusmallista vain työhön liittyvää organisaatiota sekä niitä tekijöitä, joihin organisaatio voi vaikuttaa.

Ensimmäinen Mitchellin ja kumppaneiden kolmesta ulottuvuudesta on linkit muihin ihmisiin ja tiimeihin. Toinen on työntekijän, työn ja organisaation yhteensopivuus. Kolmannen ulottuvuuden muodostavat ne uhraukset, joita työntekijän pitäisi tehdä, jos hän päättäisi lähteä organisaatiosta. Linkit ovat virallisia tai epävirallisia yhteyksiä ja kytköksiä kahden henkilön välillä tai työntekijän ja organisaation välillä. Mitä enemmän näitä linkkejä on ja mitä merkityksellisempiä ne työntekijälle ovat, sitä kiinnittyneempi hän on omaan työhönsä, esihenkilöönsä, tiimiinsä ja organisaatioonsa. (Mitchell, ym. 2001, 1102.) Organisaation tulisi panostaa näiden linkkien ylläpitämiseen ja kannustaa työntekijöitä yhteistyöhön sekä tiimin sisällä että laajemminkin, jotta linkkejä syntyy ja jotta ne syventyvät (Allen ym. 2010, 56).

Työntekijän, työn ja organisaation yhteensopivuudessa on kyse yksinkertaisesti siitä, että mitä paremmin työntekijä sopii organisaatioon sekä ammatillisesti että persoonana, sitä juurtuneempi hän siihen on. (Mitchell, ym. 2001, 1102.) Organisaatio voi vaikuttaa juurtuneisuuden syntymiseen jo

rekrytointivaiheessa. Työntekijän ja organisaation yhteensopivuus on syytä varmistaa jo tässä vaiheessa, ja organisaatiosta, kulttuurista sekä arvoista kerrotaan hakijoille avoimesti ja rehellisesti. (Allen ym. 2010, 56.)

Uhraukset viittaavat niihin asioihin, joista työntekijä joutuu luopumaan, jos hän lähtee organisaatiosta. Ne voivat olla konkreettisia, psykologisia tai sosiaalisia, kuten työkavereista, kiinnostavista projekteista, hyvästä palkasta tai mutkattomasta työmatkasta luopuminen. (Mitchell ym. 2001, 1102.) Juurtuneisuutta voidaan vahvistaa organisaatiossa muun muassa varmistamalla, että työsuhteen pituus korottaa palkkaa, kannustinpalkkiot ovat parempia kuin muissa organisaatiossa tai varmistamalla että työntekijää ei uudelleensijoiteta kovin kauaksi kotoaan, jos työssä tai uralla tapahtuu muutoksia (Allen ym. 2010, 56).

Juurtuneisuus eroaa organisaatioon sitoutumisesta Mitchellin ja kumppaneiden mukaan monestakin syystä. Ensinnäkin organisaatioon sitoutuminen käsittää vain organisaation sisäisiä tekijöitä, kun taas juurtuneisuusmalli sisältää myös ihmisten yksityiselämään vaikuttavaa juurtuneisuutta, joka saa heidät pysymään paikoillaan esimerkiksi samassa asuinympäristössä. Juurtuneisuusmallissa työntekijä kiinnittyy organisaatioon erityisesti ihmisten välisten linkkien avulla, ei ininkään siksi että tuntisi työtään tai organisaatiotaan kohtaan positiivisia tunteita. Juurtuneisuus ei siis aina liity tunteeseen kuten affektiivinen sitoutuminen, vaan se voi syntyä myös tarpeesta pysyä siinä loke-rossa, jonka työntekijä on itselleen organisaatiossa luonut tai löytänyt. Juurtuneisuuteen ei välttämättä liity affektiivista näkökulmaa, vaan työntekijä yksinkertaisesti ei kaipaa suurempaa muutosta vaan on löytänyt oman paikkansa, eikä siksi ole harkinnut organisaatiosta lähtemistä. (Mitchell ym. 2001, 1106–1108.)

Sen sijaan jatkuvuussitoutumisella ja juurtuneisuusmallin uhrauksilla on yhtäläisyyksiä. Ne molemmat käsittelevät niitä menetyksiä, joita työntekijä kokee lähtiessään organisaatiosta. Juurtuneisuusmallissa tosin ei huomioida työntekijällä olevia vaihtoehtoja tai niiden puutetta, vaan Mitchell ja kumppanit näkevät ne kokonaan erillisenä käsitteenä, jota tulee myös mitata erikseen. Sen lisäksi juurtuneisuusmalli määrittelee uhraukset jatkuvuussitoutumista konkreettisemmin ja yksityiskohtaisemmin (muun muassa vapaus, työterveyshuolto, eläke-edut ja ylenemismahdollisuudet). (Mitchell ym. 2001, 1106.)

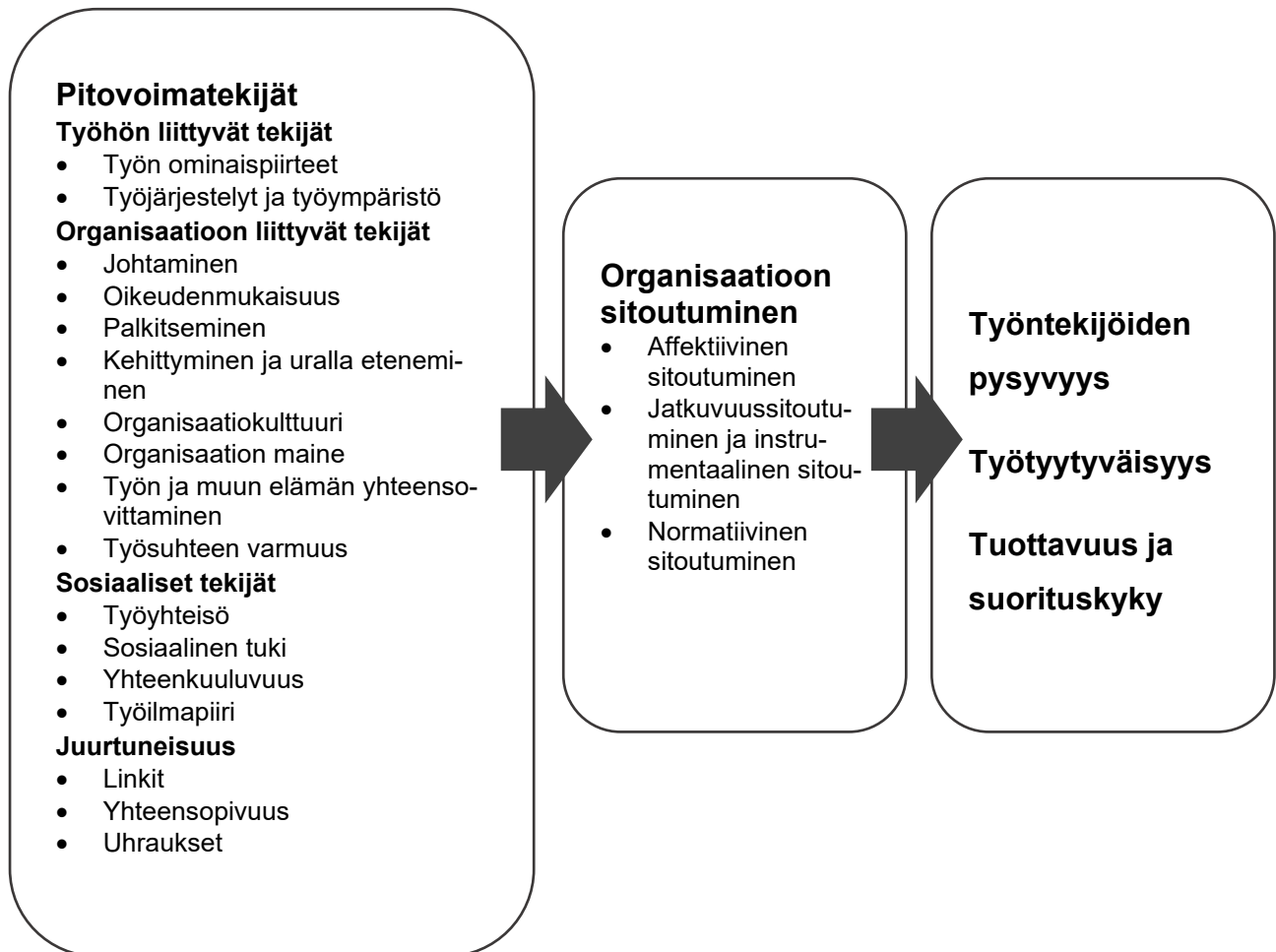
Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa selvitettiin matkailu- ja ravintola-alan työntekijöiden työpaikkahuumorin ja työpaikan hauskuuden vaikutusta juurtuneisuuteen. Tutkijat halusivat selvittää myös sitä, mikä vaikutus on esihenkilöiden tuella työpaikan hauskuudelle. Tutkimuksessa selvisi, että molemmilla on vaikutusta työntekijöiden juurtumiseen kyseiseen organisaatioon. Ne vahvistavat työntekijän kokemusta yhteensopivuudesta organisaation kanssa ja linkeistä erityisesti

työntekijän ja esihenkilön välillä. Myös työntekijöiden väliset linkit vahvistuivat, mikä lisäsi työntekijöiden kokemusta mahdollisista uhrauksista, jos he lähtevät organisaatiosta. (Chen & Ayoun 2019, 47.)

Vaikka juurtuneisuus ei ole pelkästään organisaation sisäisistä tekijöistä koostuva kokonaisuus, ei organisaation kannata täysin sivuuttaa näitä ulkopuolisiakaan tekijöitä. Niitä ja niiden vaikutusta työntekijöiden juurtuneisuuteen voidaan tietyiltä osin vahvistaa ja tukea myös organisaation sisältä käsin, mikä lisää myös organisaation pitovoimaa. (Mitchell ym. 2001, 1118.)

## 4 Yhteenveto viitekehystä

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni viitekehysten (kuva 2), jonka olen koontanut luvuissa 2 ja 3 kuvattun teoretiedon ja oman pohdintani pohjalta. Siinä kuvataan pitovoimatekijöiden ja organisaation sitoutumisen välistä yhteyttä ja niiden seurauksia eli vaikutusta työntekijöiden pysyvyyteen, työtyytyväisyyteen sekä tuottavuuteen ja suorituskykyyn. Organisaation tehtävänä on luoda sellaisia pitovoimatekijöitä, joiden kautta työntekijällä on mahdollisuus sitoutua organisaatioon ja sitä kautta tuoda organisaatiolle lisäarvoa ja tuottavuutta.



Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

Pitovoimatekijöistä affektiiviseen sitoutumiseen vaikuttavat erityisesti johtaminen, sosiaalinen tuki, työilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne, organisaatiokulttuuri, palkitsemisen ja muiden henkilöstökäytäntöjen oikeudenmukaisuus sekä työhön liittyvät tekijät, kuten työn monipuolisuus, autonomia ja vaikutusmahdollisuudet. Näiden lisäksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen lisää affektiviasta sitoutumista, ja etenkin jos työntekijä kokee organisaation panostavan tähän.

Jatkuvuussitoutumiseen ja instrumentaaliseen sitoutumiseen puolestaan vaikuttavat muun muassa kilpailukykyinen tai muita parempi palkka ja erityisesti erilaiset edut, urakehitysmahdollisuudet sekä näitä tukevat koulutukset ja valmennusohjelmat. Myös organisaatiossa saavutettu asiantuntemus tai asema, sosiaaliset kytkökset esihenkilöön ja työkavereihin sekä organisaation maine voivat toimia jatkuvuussitoutumista vahvistavina pitovoimatekijöinä. Jatkuvuussitoutumista lisää myös työn ja muun elämän yhteensovittaminen, ja erityisesti työntekijän kokemus tämän menettamisestä, jos hän päättää lähteä organisaatiosta.

Normatiiviseen sitoutumiseen on vaikutusta johtamisella, organisaatiokulttuurilla, muun elämän yhteensovittamisella sekä työsuhteen varmuudella. Jos työntekijällä on takanaan pitkä työsuhde ja hän luottaa siihen, että hänen työsuhteensa tulevaisuus on turvattu, hän kokee velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa jatkossakin. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen vahvistaa jatkuvuussitoutumista, jos organisaatio tätä tukemalla osoittaa välittävänsä työntekijöidensä hyvinvoinnista ja on vastuullinen työnantaja. Tämä voi lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon normatiivisella tasolla, koska työntekijät kokevat velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa, joka kohtelee heitä hyvin ja välittää heistä.

Juurtuneisuus on myös osaltaan keskeinen pitovoimaa lisäävä tekijä, joka muodostuu useista ulottuvuuksista. Juurtuneisuuden ulottuvuuksia ovat linkit ja muodostuneet verkostot, samaistuminen organisaatioon sekä yhteensopivuus sen kanssa. Myös erilaiset materiaaliset, sosiaaliset ja psykologiset uhraukset liittyvät juurtuneisuuteen. Sillä on tiettyjä yhtäläisyyksiä organisaatioon sitoutumisen kanssa, mutta toisaalta myös eroja siihen verrattuna. Se ei ole suoranaisesti yhtä tunneperäistä kuin affektiivinen sitoutuminen, vaan sitä ohjaavat usein tavat ja tottumukset sekä järkiperäiset syyt.

Juurtuneisuus sekä muut organisaation pitovoimatekijät saavat aikaan organisaatioon sitoutumista, mikä puolestaan on suorassa yhteydessä organisaation ja sen jäsenten suorituskykyyn ja tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen sekä työntekijöiden pysyvyyteen. Näin ollen hyötyä syntyy sekä organisaatio- että yksilötasolla.

## 5 Kohdeorganisaation esittely

Tässä pääluvussa esittelen lyhyesti kohdeorganisaation sekä organisaatiossa ennen tutkimustani toteutetun työnantajakuivatutkimuksen. Kuvaan myös hieman organisaation historiaa sekä sen nykytilan taustalla olevia vaiheita, jotka osaltaan vaikuttavat siihen, miksi tutkimukseni aihe on niin ajankohtainen organisaatiossa. Lopuksi käyn läpi oman esiyymmärrykseni muodostumisen kohdeorganisaatiosta ja pitovoimaan vaikuttavista tekijöistä.

Compass Group on kansainvälinen ruoka- ja monipalveluyhtiö, joka toimii 44 maassa. Suomessa toimintaa on ympäri maan yli 500 toimipaikassa, joihin kuuluu muun muassa lounas- ja tapahtumravintoloita sekä oppilaitos-, hoiva- ja puhtauspalvelukohteita. Ruokapalveluiden ja puhtaanapidon lisäksi yritys tarjoaa aula- ja käyttäjäpalveluita. Työntekijöitä Suomessa on noin 3000. (Compass Group Finland Oy s.a.) Keskityn opinnäytetyössäni vain Compass Group Suomen pitovoimatekijöihin, en koko kansainväliseen konserniin.

Compass Group Suomen henkilöstön työsuhteen kesto on keskimäärin seitsemän vuotta ja pitkiä, yli 10 vuotta kestäneitä työsuhteita on 28 prosenttia kaikista työsuhteista. Vaihtuvuus on melko suurta, ennen koronapandemiaa vapaaehtoisesti lähteneiden osuus koko henkilöstöstä pysytteli alle 20 prosentissa, mutta koronapandemian jälkeen se on kivunnut noin 25 prosenttiin. Ikäkauma painottuu keski-ikäisiin ja iäkkäämpiin työntekijöihin, henkilöstön keski-ikä on 45 vuotta. Kokoaikaisia henkilöstöstä on 77 prosenttia ja vakituisessa työsuhteessa on 89 prosenttia työntekijöistä. (Compass Group Finland Oy 2023.)

### 5.1 Nykytilaan vaikuttavat tekijät

Compass Group Suomen historiasta on mainittava yritysfuusio, joka toteutettiin vuoden 2020 alku-puolella, jolloin Fazerin omistuksessa ollut Fazer Food Services Oy myytiin Compass Group PLC:lle ja fuusioitiin Suomessa ja aiemmin toimineen, mutta merkittävästi pienemmän Compass Group Finland Oy:n kanssa (Näveri 12.5.2020). Suurimmalla osalla Compass Group Suomen henkilöstöstä on siis tausta Fazer-konsernissa, mikä näkyi vahvasti useiden haastateltavien uratari-noissa ja kuvauksissa, kun he kertoivat sitoutumisestaan organisaatioon.

Haasteet työntekijöiden saatavuudessa ovat koskettaneet myös Compass Group Suomea jo ennen koronapandemiaa siinä missä muitakin ruokapalvelualan yrityksiä. Pandemia toi mukanaan myös uudenlaisia ongelmia ravintola- ja ruokapalvelualalle, kun työtä ei ollut kaikille työntekijöille tarjolla (Näveri 12.5.2020) ja osa työntekijöistä vaihtoi työnantajaa tai kokonaan alaa, mikä puolestaan heikensi työntekijöiden saatavuutta entisestään (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2022, 9).

Kohdeorganisaatiossa on kautta linjan tunnistettu työntekijöiden heikon saatavuuden, yritysfuusion ja koronapandemian mukanaan tuomia haasteita työntekijöiden pysyvyyteen ja sitoutumiseen liittyen. Työnantajakuvaan kehittäminen on siis Compass Group Suomelle tärkeä aihe. Siihen liittyy olennaisena osana työntekijäymmärrys ja käsitys tekijöistä, jotka saa työntekijät pysymään organisaatiossa. Myös seuraavassa luvussa kuvattu, vuoden 2022 lopulla toteutettu työnantajakuvatutkimus kertoo, että pitovoimaan on syytä panostaa.

## 5.2 Työnantajakuvatutkimus

Koska pitovoimatekijöitä on runsain määrin eikä niitä kaikkia ole mahdollista sisällyttää tähän tutkimukseen, olen hyödyntänyt niiden rajaamisessa tutkimusyritys Universumin loppuvuoden 2022 ja alkuvuoden 2023 aikana tekemää työnantajakuvatutkimusta, jossa Compass Group Suomi oli mukana.

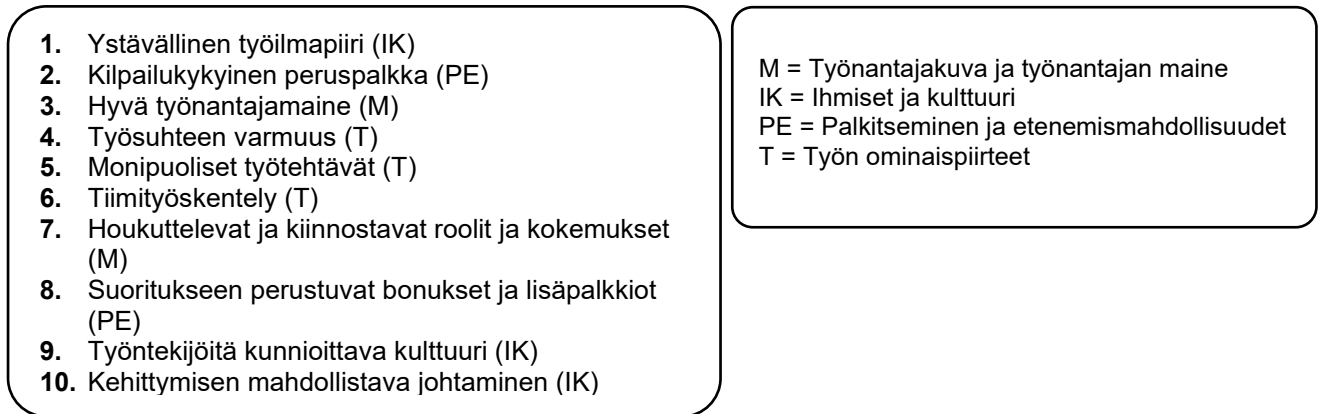
Universum toteutti kaikissa Pohjoismaissa työnantajakuvatutkimuksen ruoka- ja monipalvelualan työnantajille. Suomesta mukana oli 20 yritystä, Compass Group Suomi niiden mukana. Tutkimuksen kohteena oli sekä sisäinen että ulkoinen työnantajakuva, rekrytoinnin kohderyhmät ja alan muut toimijat eli käytännössä keskeisimmät kilpailijat. (Universum 2023, 3–4.) Koska oma tutkimukseni keskittyy pitovoimaan, olen hyödyntänyt Universumin tutkimuksesta vain sisäiseen työnantajakuvaan liittyviä tuloksia, eli Compass Group Suomen työntekijöiden vastauksista koostettuja pitovoimatekijöitä koskevia tuloksia.

Kysely Compass Group Suomen työntekijöille toteutettiin 31.10.–13.11.2022. Vastaajia oli 1117 mikä on noin 37 % koko yrityksen henkilöstöstä. Vastaajista yli 80 prosenttia oli naisia, mikä kuvastaa yrityksen sukupuolijakaumaa hyvin. Vastaajista 84 % oli ruoka- ja ravintolapalveluista, 7 % puhtauspalveluista, 7 % toimihenkilöitä, 2 % keskitetystä tuotannosta (tuotantokeittiöt eri puolilla Suomea) ja 1 % aula- tai vartiointipalveluista. Vastaajista 23 % oli työskennellyt yrityksessä vastaushetkellä alle vuoden, 8 % 1–2 vuotta, 19 % 3–5 vuotta, 7 % 6–10 vuotta ja 33 % yli kymmenen vuotta. (Universum 2023, 6.)

Pitovoimatekijöihin liittyen vastaajilta kysyttiin, mitkä tekijät houkuttelevat heitä pysymään omassa organisaatiossaan. Lisäksi kysyttiin, mitkä pitovoimatekijät ovat vastaajille yleisesti kaikkein tärkeimmät riippumatta siitä, toteutuvatko ne omassa työssä vai eivät. Pitovoimatekijät oli jaoteltu tutkimuksessa neljään pääteemaan, joista jokainen sisälsi kymmenen tekijää. Teemat olivat 1) työnantajakuva ja työnantajan maine (M), 2) ihmiset ja kulttuuri (IK), 3) palkitseminen ja etenemismahdollisuudet (PE) sekä 4) työn ominaispiirteet (T). (Universum 2023, 11.)

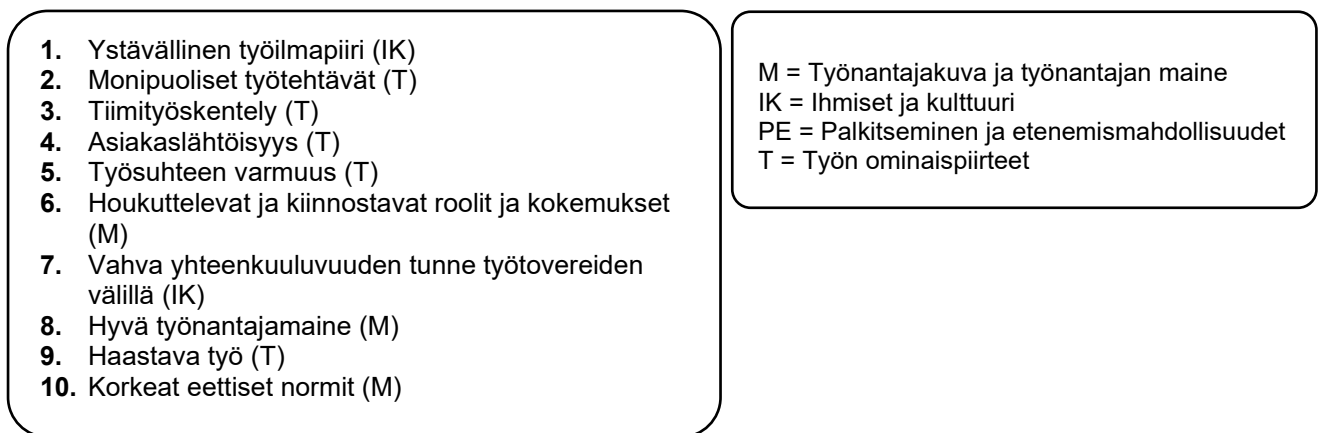
Vastaajilta kysyttiin, mitä pitovoimatekijöitä he pitävät tärkeinä, ottamatta kantaa toteutuvatko ne heidän nykyisessä työpaikassaan. Tärkeimmäksi nousi ystävällinen työilmapiiri. Sen jälkeen

järjestyksessä mainittiin kilpailukykyinen peruspalkka, työnantajan hyvä maine, työsuhteen varmuus, monipuoliset työtehtävät, tiimityö, houkuttelevat ja kiinnostavat roolit ja kokemukset, suoriutukseen perustuvat bonukset ja lisäpalkkiot, työntekijöitä kunnioittava kulttuuri sekä kehittymisen mahdollistava johtaminen. (Universum 2023, 12.) Kuvassa 3 näiden pitovoimatekijöiden perään on merkitty myös se, minkä pääteeman sisään ne kuuluvat. Vastaajien tärkeinä pitämät pitovoimatekijät jakautuvat melko tasaisesti kaikkien neljän pääteeman kesken.



Kuva 3. Universumin tutkimuksen vastaajien tärkeimpinä pitämät pitovoimatekijät (mukaillen Universum 2023, 12)

Tämän jälkeen vastaajilta kysyttiin, mitkä tekijät houkuttelevat heitä pysymään omassa organisaatiossaan eli heitä pyydettiin määrittämään kohdeorganisaation keskeisimmät pitovoimatekijät. Kymmenen kärkeen nousivat tässä järjestyksessä ystävällinen työilmapiiri, monipuoliset työtehtävät, tiimityö, asiakaslähtöisyys, työsuhteen varmuus, houkuttelevat ja kiinnostavat roolit ja kokemukset, vahva yhteenkuuluvuuden tunne työtovereiden välillä, hyvä työnantajamaine, haastava työ sekä korkeat eettiset normit. (Universum 2023, 15.) Nämä on kuvattu kuvassa 4, samoin se, minkä pääteeman sisään ne kuuluvat.

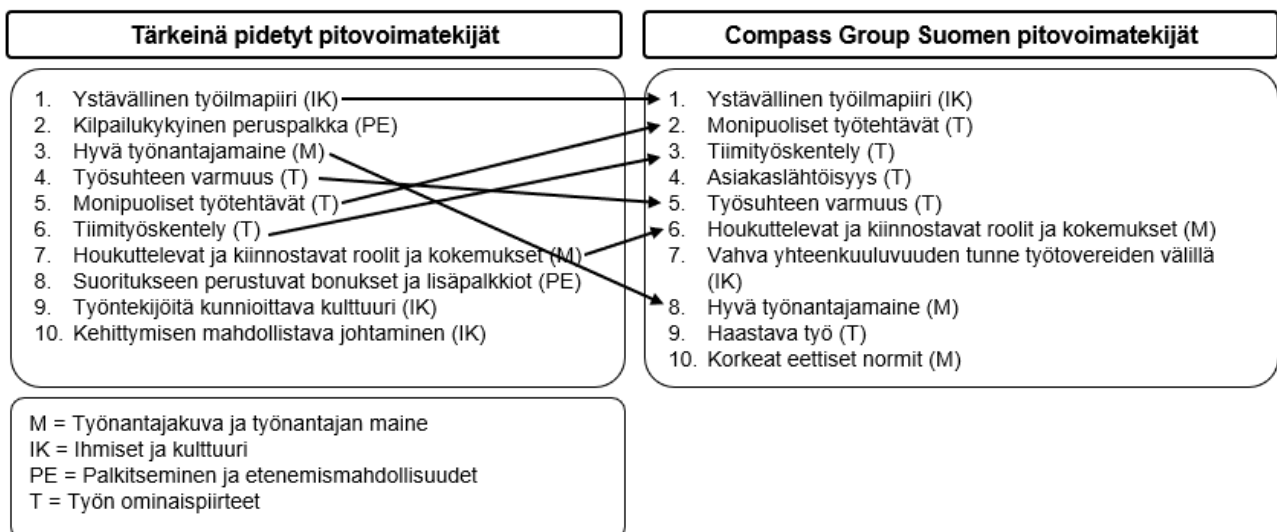


Kuva 4. Universumin tutkimuksen vastaajien nimeämät Compass Group Suomen keskeisimmät pitovoimatekijät (mukaillen Universum 2023, 15)

Vertailin Universumin työnantajakuvatutkimuksessa vastaajien tärkeinä pitämiä pitovoimatekijöitä heidän kohdeorganisaatioon yhdistämiinsä pitovoimatekijöihin (kuva 5). Ystävällinen työilmapiiri on ensimmäisenä kyselyn vastaajien molemmilla listoilla, eli se koetaan sekä tärkeänä että yhdistetään kohdeorganisaatioon. Myös hyvä työnantajamaine, työsuhteen varmuus, monipuoliset työtehtävät, tiimityöskentely sekä houkuttelevat ja kiinnostavat roolit ja kokemukset nousivat molemmille listoille. Universumin tutkimuksen tulosten perusteella Compass Group Suomen kannattaa ylläpitää näitä tekijöitä jatkossakin, koska työntekijät kokevat ne tärkeiksi.

Asiakaslähtöisyys, vahva yhteenkuuluvuuden tunne työtovereiden välillä, haastava työ ja korkeat eettiset normit nousivat Compass Group Suomen kymmenen keskeisimmän pitovoimatekijän joukkoon, mutta ne eivät olleet vastaajille tärkeimpien pitovoimatekijöiden joukossa. Näihin panostaminen ei siis välttämättä ole keskeisintä, kun yritys jatkaa sisäisen työnantajakuvansa kehittämistä.

Kyselyn vastaajien mukaan Compass Group Suomen pitovoimatekijät painottuvat niin, että mukana ei ole yhtään pitovoimatekijää palkitseminen ja etenemismahdollisuudet -pääteemasta. Vaikka vastaajat pitävät kilpailukykyistä peruspalkkaa ja suoritukseen perustuvia bonuksia ja lisäpalkkioita tärkeinä, he eivät koe niitä Compass Group Suomen pitovoimatekijöiksi. Vastaavasti kohdeorganisaation todellisten pitovoimatekijöiden listalta puuttuvat vastaajien tärkeiksi kokemat työntekijöitä kunnioittava kulttuuri sekä kehittymisen mahdollistava johtaminen. Palkkaan liittyvät tekijät ovat monelle ruoka- ja monipalvelualan yritykselle yhtäläinen haaste, koska alan palkkataso on lähtökohtaisesti matala. Koronapandemia on osaltaan vähentänyt kokemusta työntekijöiden arvostuksesta, koska monia työntekijöitä on jouduttu irtisanomaan, eikä itsensä kehittäminen työssä tai työnantajan toimesta ole ollut poikkeusaikana mahdollista.



Kuva 5. Universumin tutkimuksen vastaajien nimeämät tärkeimmät pitovoimatekijät verrattuna Compass Group Suomen keskeisimpiin pitovoimatekijöihin

Avoimissa vastauksissa tärkeimmiksi syiksi pysyä töissä kohdeorganisaatiossa mainittiin useimpien työkaverit ja tiimi, raha, asiakkaat, työsuhteen varmuus ja vakituinen työ, hyvät työajat sekä lyhyt työmatka ja työpaikan sijainti (Universum 2023, 17). Avointen vastausten kautta vastaajat mainitsivat näin ollen myös palkan, mutta enemmän siitä näkökulmasta, että palkan saaminen on tärkeää, vaikka se ei olisikaan kilpailukykyinen.

### **5.3 Oma esiyymmärrykseni tutkimuksen kohteesta**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan esiyymmärryksellä, eli ennakkokäsityksillä ja asenteilla, on väistämättä vaikutus tutkimuksen kulkuun ja tutkijan tekemiin havaintoihin (Puusa & Juuti 2020a, osan II Johdanto). Olen ollut töissä kohdeorganisaatiossa yhteensä yli 15 vuotta erilaisissa henkilöistöön liittyvissä tehtävissä. Tällä hetkellä toimin kohdeorganisaatiossa HR Business Partnerin roolissa ja kohtaan veto- ja pitovoimaan sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyviä haasteita työnsäni lähes päivittäin. Olen myös käynyt läpi organisaatiossa tapahtuneet lukuisat muutokset, viimeisimpänä kolmisen vuotta sitten toteutetun yritysfuusion ja koronapandemian mukanaan tuomat suuret uudelleenjärjestelyt ja uudenlaisen organisaation rakentamisen.

Kun aloitin tämän tutkimuksen tekemisen, minulla oli ennakkokäsitys siitä, mitkä pitovoimatekijät kohdeorganisaatiossa ovat hyvällä mallilla ja mitkä puolestaan kaipaisivat vahvistamista ja kehittämistä. Edellisessä luvussa kuvattu vuoden 2022 lopulla toteutettu työnantajakuvatutkimus vahvisti osaltaan käsityksiäni. Se myös auttoi minua rajaamaan tähän työhön sisältyviä, teoreettisessa viitekehityksessä kuvattuja pitovoimatekijöitä, koska kaikkia pitovoimaan vaikuttavia asioita en olisi pystynyt tässä tutkimuksessa kattavasti käsittelemään.

Näiden edellä mainittujen tekijöiden muodostama kokonaisuus on kerryttänyt minulle laajaa esiyymmärrystä kohdeorganisaation pitovoimaan ja organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Olen pyrkinyt hyödyntämään tätä esiyymmärrystä tutkimuksen eri vaiheissa, mutta toisaalta tiedostan myös mahdolliset negatiiviset vaikutukset. Niitä voivat olla valinnat, päätökset ja rajaukset, joita olen tutkimukset edetessä tehnyt, erityisesti tulosten tulkintaan ja johtopäätöksien tekemiseen liittyen. Tätä näkökulmaa olen tarkastellut lähemmin Pohdinta-luvussa tutkimuksen luotettavuutta arvioidessani.

## 6 Menetelmät ja tutkimuksen eteneminen

Tässä pääluvussa kuvaan tutkimukseni lähestymistavan sekä aineiston hankkimiseen ja analysointiin käytetyt menetelmät. Käyn läpi tutkimusprosessin etenemisen tutkimukseen valmistautumisesta tulosten analysointiin ja tulkintaan.

Lähestymistapa tarkoittaa tapaa, jolla tutkija tarkastelee tutkimuskysymyksiä, hankkii tietoa ja analysoi sitä sekä tulkitsee tuloksia. Lähestymistapa onkin koko tutkimuksen yleinen raami, joka ohjaa koko tutkimusta suunnittelusta toteutukseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 51). Menetelmät viittaavat sekä aineiston hankinnan tapaan että niihin keinoihin, joilla aineistoa analysoidaan eli käsitellään (Puusa & Juuti 2020a, Johdanto).

Olen toteuttanut tutkimukseni kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa pureudutaan syvälle aiheeseen, jotta sitä voisi ymmärtää paremmin ja kokonaisvaltaisemmin (Ojasalo ym. 2015, 105). Alasuutari (2011, luku 4) kuvaa laadullisen tutkimuksen menetelmien koostuvan niistä käytännöistä, joita tutkija käyttää havaintojen tuottamiseen ja toisaalta myös niiden analysointiin ja tulkitsemiseen. Tulkinta ja erilaisten näkökulmien ja merkityksien ymmärtäminen onkin tunnusomaista laadulliselle tutkimukselle (Hirsjärvi & Hurme 2006, luku 2.4.1).

Puusa ja Juuti (2020a, Johdanto) määrittävät laadullisen tutkimuksen tehtäväksi tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kuvaamisen tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemusten ja ajatusten kautta – sen, mitä ja miten tutkimuksen kohteena olevat henkilöt kertovat ja kuvaavat ilmiötä omasta näkökulmastaan. Keskeistä on tunnistaa, että laadullinen tutkimus perustuu subjektiivisten kokemusten tarkasteluun, jolloin myös tutkijan näkemys ja esiyymmärrys vaikuttavat väistämättä hänen tekemiinsä havaintoihin (Puusa & Juuti 2020a, osan II Johdanto).

Puusa ja Juuti (2020b, luku 3) perustelevat laadullisen tutkimuksen merkitystä muun muassa sillä, että monet laadullisen tutkimuksen kohteet ovat näkymättömiä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä. Ne ovat sidottuja tiettyyn aikaan ja paikkaan, ja niiden tutkiminen ja havainnoiminen vaatii aina tulkintaa, koska ei ole olemassa vain yhtä oikeaa totuutta.

Tutkimukseni lähestymistapa on tapaustutkimus (case study). Piekkari ja Welch (2020, luku 13) määrittävät tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, jonka avulla voi eri tietolähteitä hyödyntäen tarkastella ilmiötä kokonaisvaltaisesti sen omassa luonnollisessa kontekstissaan. Tavoitteena on teorian ja empiriaa yhdistäminen, minkä voi tehdä monella eri tavalla. Tapaustutkimus voi luoda uutta teoriaa, tarkentaa olemassa olevia teoreettisia malleja tai sitä voi käyttää nykyisten teorioiden testaamiseen.

Tapaustutkimuksen avulla on mahdollista saada tutkittavasta tapauksesta syvällistä tietoa. Tapaus voi olla yritys tai osa yrityksestä, tai joku sen tuottama palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimukselle tunnusomaista on selvittää yksityiskohtaisesti ja paljon tietoa suppeasta kohteesta sen sijaan, että tutkittaisiin yleisellä tasolla laajaa kohdetta tai joukkoa. (Ojasalo ym. 2015, 52.). Tämä sopii tutkimukseni aiheeseen hyvin, koska haluan nimenomaan ymmärtää syvällisesti kohdeorganisaation työntekijöiden pysyvyyteen vaikuttavia pitovoimatekijöitä ja sitä, miten työntekijät kokevat organisaatioon sitoutumisen.

Kohdeorganisaatiossa on aiemmin toteutettu ulkopuolisen tutkimusyhtiön toimesta työntajakuvatutkimus, jonka yhtenä osa-alueena tutkittiin myös pitovoimatekijöitä. Työntajakuvatutkimuksesta on kerrottu tarkemmin kohdeorganisaation esittelyn yhteydessä. Kyseessä oli kvantitatiivinen tutkimus, joka antoi organisaatiolle paljon tärkeää tietoa sisäisestä ja ulkoisesta työntajakuvasta ja kohdeorganisaation pitovoimasta, mutta joka ei kuitenkaan porautunut kovin syväälle pitovoimatekijöiden ytimeen. Tämän aiemmin toteutetun tutkimuksen pohjalta haluan syventää kohdeorganisaation ymmärrystä pitovoimatekijöistä laadullisen tutkimuksen kautta.

## **6.1 Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä**

Puusan (2020a, luku 6) mukaan erilaiset haastattelutyypit ovat laadullisessa tutkimuksessa käytettyin aineiston keruumenetelmä. Haastattelun on tutkijan aloitteesta tapahtuvaa keskustelua, jota tutkija myös aina jollain tapaa johdattelee ja jolle hän on asettanut etukäteen tietyjä tavoitteita. Haastattelu tapahtuu aina vuorovaikutuksessa, joten osapuolet vaikuttavat haastattelun aikana toisiinsa. Tämä on tärkeää tunnistaa tutkimuksen teossa, samoin kuin se, että tutkija tekee tulkintoja haastateltavien omista tulkinnoista: haastatteluin hankittu tutkimusaineisto on haastatteluihin valittujen henkilöiden subjektiivinen näkemys asioista, ja vastaavasti tutkijan analyysi on näiden tulkintojen tulkintaa. Näin ollen haastatteluin kerätty aineisto on aina tilannesidonnaista ja tekee tutkimuksesta sosiaalisen rakennelman, joka syntyy tutkijan ja haastateltavien sekä tutkittavan ilmiön välisen vuorovaikutuksen kautta.

Haastattelussa olennaisinta on kerätä mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta ja näin luoda tutkittavasta ilmiöstä monipuolinen kuva. Menetelmänä haastattelun hyviä puolia on se, että tutkija voi esittää tarkentavia kysymyksiä ja pyytää haastateltavaa selittämään jo aiemmin kerottua vielä yksityiskohtaisemmin. Haastattelussa myös ei-kielellinen viestintä, kuten eleet, ilmeet, tauot sekä äänenpainot, voivat auttaa tutkijaa kiinnittämään huomiota niihin asioihin, joista haastateltavalta kannattaa vielä pyytää tarkennuksia. (Puusa 2020a, luku 6.)

Olen kerännyt tutkimukseni aineiston teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelu on tavoitteellista ja etukäteen suunniteltua keskustelua määritetyn teemarungon ympärillä, ja se onkin

käytännössä täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimaastoon sijoittuva haastattelutapa ennalta määriteltyine teema-alueineen eli aihepiireineen. Siinä ei ole täysin strukturoidun haastattelun tarkasti muotoiltuja kysymyksiä ja käsiteltävien teemojen laajuus ja järjestys voi vaihdella eri haastatteluiden välillä. Toisaalta teemahaastattelu ei ole myöskään täysin strukturoimaton vapaa keskustelu, vaan haastattelijalla on olemassa etukäteen määritetyt apukysymykset ja teemarunko. (Eskola, Lätti & Vastamäki 2001, alaluku Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas; Hirsjärvi & Hurme 2006, luku 4.1.2 ja 4.2.3.)

Teemahaastattelun perusta on ajatus siitä, että haastateltava on kokenut tietyn asian. Myös tutkija on perehtynyt tähän asiaan etukäteen, eli selvittänyt siihen liittyvät tekijät ja prosessit olemassa olevien tutkimusten ja teorian pohjalta. Tutkijalla täytyy olla riittävä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä kokonaisuutena. Tässä tarvitaan sekä tutkimuksen teoreettista viitekehystä että tutkijan esiymmärrystä. Näiden pohjalta syntyy haastatteluiden teemarunko. Tutkimusprosessissa on olennaista miettiä teemojen suunnittelu huolellisesti. Haastattelussa käydään läpi kaikki tutkijan valitsemat teemat, mutta tapa ja laajuus, jolla niitä käsitellään sekä etenemisjärjestys voivat vaihdella. (Puusa 2020a, luku 6.)

Olen työskennellyt kohdeorganisaation henkilöstöosastolla toistakymmentä vuotta, joten esiymmärrykseni organisaation historiasta, nykytilanteesta ja sen erilaisista pitovoimatekijöistä on syntynyt pitkän ajan kuluessa. Seuraan työssäni vaihtuvuutta ja lähtösyitä, ja tunnen monet organisaation esihenkilöistä. Teoreettisen viitekehysten kautta olen saanut lisää ymmärrystä erityisesti organisaatioon sitoutumisesta, sen eri komponenteista ja pitovoimatekijöiden vaikutuksesta sitoutumiseen. Olen hyödyntänyt tätä keräämääni ymmärrystä haastatteluiden teemarungon rakentamisessa.

Teemahaastattelu lähtee siitä, että aihealueet on ennalta päätetty ja niiden avulla tutkija voi ohjata haastattelua ilman että sitä tarvitsee täysin kontrolloida. Teemahaastattelu on hyvin vapaamuotoinen menetelmä, eikä tarkasti etukäteen muotoiltuja kysymyksiä ole tarpeen esittää. Haastateltavaa kannustetaan sen sijaan kertomaan sovitusta aiheesta omin sanoin eli hyvin vapaamuotoisesti. Haastattelussa ei ole välttämätöntä keskittyä faktakysymyksiin, vaan siinä voidaan käsitellä enemmän haastateltavan omia havaintoja ja kokemuksia käsiteltävästä ilmiöstä. (Puusa 2020a, luku 6.)

Tutkimukseni teemahaastatteluiden runko muodostui pääteemojen eli pitovoimatekijöiden ja organisaatioon sitoutumisen ympärille. Laadin apukysymyksiä, joita haastattelijan ominaisuudessa saattoi hyödyntää keskustelun ohjaamisessa. En suoranaisesti käynyt niitä läpi haastateltavien kanssa, vaan niiden tehtävänä oli ennemminkin toimia apuna keskustelun luomisessa ja teemoissa pitäytymisessä. Haastattelun runko ja apukysymykset löytyvät liitteestä 1.

## 6.2 Ennakkovalmistelut

Kun opinnäytetyöni viitekehys alkoi olla huhtikuussa 2023 viimeistelyä vaille valmis, ryhdyin suunnittelemaan haastatteluita. Tehtyäni edellisessä luvussa kuvatun haastattelurungon apukysymyksiin laadin kohdeorganisaation sisäiseen viestintäkanavaan lyhyen päivityksen haastattelupyynnöistä kaikille halukkaille, jotka ovat olleet yrityksessä töissä jo pidemmän aikaa ja haluavat kertoa omista kokemuksistaan ja siitä, mikä saa heidät pysymään yrityksessä. Toukokuun 2023 alussa julkaistussa päivityksessä oli liitteenä varsinainen haastattelukutsu, jossa oli linkki ilmoittautumislomakeeseen. Päivitys eli saateviesti ja varsinainen haastattelukutsu löytyvät liitteestä 2 ja ilmoittautumislomake liitteestä 3.

Haastatteluun ilmoittautui yhteensä seitsemän henkilöä, joista kaikkien kanssa sovin sähköpostitse tai puhelimitse erillisen haastatteluajan. Tein yhden koehaastattelun ennen varsinaisten haastatteluiden käynnistymistä. Koehaastattelussa testasin samalla sen, että Microsoft Teams -alusta toimii äänen tallennusmenetelmänä myös lähihaastatteluissa.

## 6.3 Haastatteluiden toteutus

Haastattelujen edetessä huomasin, että minulta puuttui vielä yhden keskeisen työntekijäryhmän edustajan näkemys. Kartoitin tähän ryhmään kuuluvia henkilöitä ja pyysin erästä heistä mukaan haastatteluun erikseen, jotta myös tämän työntekijäryhmä tulee huomioiduksi tutkimuksessa.

Kaikki kahdeksan haastattelua toteutuivat sovitusti ja ne tehtiin aikavälillä 9.5.–6.6.2023. Haastateltavien joukossa oli sekä toimihenkilöitä että muita työntekijöitä. Osalla oli esihenkilövastuu, osalla puolestaan ei. Haastateltavien joukossa oli kaksi asiantuntijaa eri tehtävistä, asiantuntijatiimin esihenkilö, asiakkuuspäällikkö, ravintolapäällikkö, apulaisravintolapäällikkö, palveluvastaava sekä ravintolatyöntekijä. Kaikkien asiantuntijoiden nimikkeitä en ole kuvannut tämän tarkemmin, koska niistä olisi mahdollista päätellä, keitä haastatellut olivat.

Haastattelut olivat keskimäärin 34 minuutin pituisia, lyhimmän kestäessä 19 minuuttia ja pisimmän 50 minuuttia. Puolet haastatteluista toteutettiin Teamsin välityksellä etähaastatteluina ja puolet lähihaastatteluina paikan päällä haastateltavan työpaikalla. Myös lähihaastatteluissa käytettiin Teamsia äänen tallentamiseen. Taulukossa 4 on esitetty haastatteluiden tarkemmat tiedot.

Taulukko 4. Haastateltavat sekä haastattelujen päivämäärät, kestot ja haastattelun toteutustapa

| Haastateltava        | Päivämäärä | Kesto        | Haastattelun toteutustapa                                     |
|----------------------|------------|--------------|---|
| Haastateltava 1 (H1) | 9.5.2023   | 49 minuuttia | Lähihaastattelu, jonka ääni tallennettiin Teamsin avulla.     |
| Haastateltava 2 (H2) | 9.5.2023   | 31 minuuttia | Lähihaastattelu, jonka ääni tallennettiin Teamsin avulla.     |
| Haastateltava 3 (H3) | 12.5.2023  | 25 minuuttia | Lähihaastattelu, jonka ääni tallennettiin Teamsin avulla.     |
| Haastateltava 4 (H4) | 16.5.2023  | 27 minuuttia | Teamsin kautta toteutettu etähaastattelu, joka tallennettiin. |
| Haastateltava 5 (H5) | 26.5.2023  | 50 minuuttia | Teamsin kautta toteutettu etähaastattelu, joka tallennettiin. |
| Haastateltava 6 (H6) | 29.5.2023  | 44 minuuttia | Teamsin kautta toteutettu etähaastattelu, joka tallennettiin. |
| Haastateltava 7 (H7) | 29.5.2023  | 27 minuuttia | Teamsin kautta toteutettu etähaastattelu, joka tallennettiin. |
| Haastateltava 8 (H8) | 6.6.2023   | 19 minuuttia | Lähihaastattelu, jonka ääni tallennettiin Teamsin avulla.     |

Haastattelut alkoivat aina sillä, että kertasin haastattelun tarkoituksen ja tavoitteet kerroin luottamuksellisuudesta sekä vapaaehtoisuudesta ja siitä, että haastattelu tallennetaan ja mihin tallennetta käytetään. Kerroin myös, että kaikki haastateltavan kertoma käsitellään anonyymisti. Tämän jälkeen pyysin haastateltavaa kertomaan nykyisestä tehtävästään, sekä kuinka kauan hän on siinä toiminut. Sen jälkeen haastateltava kertoi omin sanoin koko uratarinansa yrityksessä.

Pyrin keskeyttämään haastateltavaa mahdollisimman vähän, mutta esitin tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan. Uratarinan jälkeen haastattelu jatkui teemarungon mukaisesti, mutta kuitenkin jokaisen haastateltavan kohdalla hieman eri järjestyksessä ja eri painoituksin riippuen haastateltavan työtehtävästä ja kokemuksista organisaatioissa. Haastattelun lopuksi varmistin vielä, onko haastateltavalla jotain lisättävää, josta emme olleet vielä keskustelleet. Kahdessa haastattelussa haastateltava muisti vielä tallennuksen päätyttyä joitakin mainitsemisen arvoisia asioita, jotka lisäsin muistiinpanoihini jälkikäteen.

#### 6.4 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä, että aineiston analysointia tehdään rinnakkain aineiston hankkimisen kanssa. Tämä lisää tutkijan ymmärrystä ja auttaa tarvittavien muutosten tekemisessä jo aineiston hankintavaiheessa. Jos esimerkiksi tutkija huomaa aineiston hankintavaiheessa, että tutkimuskysymysten kannalta tarvitaan näkemyksiä vielä jonkun puuttuvan henkilöstöryhmän edustajalta, hän voi lisätä haastateltavien määrää. (Puusa 2020b, luku 9.) Itse asiassa aineiston

analysointimenetelmiä on syytä pohtia ja suunnitella jo ennen aineiston hankkimista. Se helpottaa haastatteluiden purkamista ja aineiston oikeanlaista hyödyntämistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 77.)

Aloitin analysoinnin sitä mukaa, kun keräsin aineistoa. Heti jokaisen haastattelun jälkeen tallensin Teamsin äänitallenteen itselleni, samoin kuin Teamsin tekemän litteroinnin. Nimesin haastattelut (H1, H2, H3 ja niin edelleen) ja kuuntelin äänitallenteen samalla kun korjasin Teamsin tekemän automaattisen litteroinnin virheet. Aineisto on litteroitu sanatarkkuudella, eli mukana ovat myös puhekieliset ilmaiset ja kaikki täytesanat, mutta litterointiin ei ole merkitty esimerkiksi taukoja tai painotuksia.

Analysoinnin päämäärä on päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Analysointivaiheessa tutkijan tulee purkaa löytämänsä havainnot osiin, jotka toimivat johtolankoina suuremman kokonaisuuden löytämisessä. Aineistoa täytyy siis eritellä ja yhdistellä. Tutkija pilkkoo aineiston osiin, jonka jälkeen hän yhdistelee osaset uudella tavalla muodostaen synteesejä. Vasta tämän jälkeen tutkija muodostaa aineiston pohjalta omia johtopäätöksiään tutkittavasta ilmiöstä. Tämän kaiken tutkija kokoaa tutkimusraporttiinsa muodostaen selkeän kokonaisuuden tutkimusprosessista ja sen vaiheista. Raportissa tarvitaan muutakin kuin tutkimustulosten kuvailua, tutkijan täytyy pystyä irrottautumaan aineistossa ilmenneistä yksittäistapauksista ja nostamaan ne yleisemmälle tasolle eli abstrahoimaan käsitteet (Puusa 2020b, luku 9.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi analysoida lukuisin eri menetelmin. Yksi toimiva ja laajasti käytetty keino on sisällönanalyysi, jota hyödynsin myös tässä tutkimuksessa. Sen avulla voidaan kuvata erilaisten dokumenttien sisältöä ja luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Analyysissä aineisto hajotetaan osiin ja poimitaan sieltä olennainen tieto, käsitteellistään se ja kootaan tieto uudenlaiseksi loogiseksi kokonaisuudeksi. Tämä auttaa tutkijaa tekemään tutkittavasta ilmiöstä luotettavia johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Sain tutkimuksessani sisällönanalyysin avulla jäsenettyä aineiston sisältämän tiedon tiivistetyksi ja ymmärrettävästi ja samaan aikaan säilytettyä olennaisen tiedon.

Sisällönanalyysissä aineiston analysointi koostuu yksinkertaistettuna analyysiyksiköiden valitsemisesta, aineistoon tutustumisesta, sen pelkistämisestä, kategorisoinnista ja teemoittelusta sekä tulkinnasta (Puusa 2020b, luku 9). Aineiston analysoinnissa keskeistä on päättää, mikä aineistossa on olennaista ja pitäytyä tässä. Tutkija aloittaa aineiston analysoinnin lukemalla jokaisen haastattelun läpi moneen kertaan ilman analysoinnin tai teemoittelun pakkoa. Aineistoa on todennäköisesti valtava määrä, ja sieltä löytyy paljon kiinnostavaa, mutta tutkimuksen kannalta epärelevanttia tietoa. Jottei tutkija hairahdu sivupoluille, hänen on pidettävä tutkimuskysymykset tiukasti mielessä analysointivaiheessa. Näin tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon löytäminen laajasta aineistosta on mahdollista, ja tutkimus pääsee etenemään. (Elo & Kyngäs 2008, 113.) Tuomen ja Sarajärven

(2018, 104–105) mukaan tutkijan on tehtävä jämäkkä päätös siitä, mikä aineistossa vastaa tutkimuskysymyksiin ja mikä taas on syytä jättää juuri tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mahdolliseksi jatkotutkimuksen aiheiksi.

Laadullista analyysia kuvataan usein joko induktiiviseksi tai deduktiiviseksi. Induktiivisessa analyysissä päättely tehdään yksittäisestä yleiseen, eli näkökulma on aineistolähtöinen. Deduktiivisessa analyysissä edetään päinvastoin, siis yleisestä yksittäiseen, jolloin näkökulma on teorialähtöinen. Tuomi ja Sarajärvi kuvaavat tämän kahtiajaon kuitenkin ongelmalliseksi, ja he nostavatkin näiden kahden analyysimuodon rinnalle kolmannen vaihtoehdon, teoriaohjaavan eli abduktiivisen analyysin. Tässä analyysin muodossa havaintojen tekoon liittyy aina jokin teoriasta johdettu johtoajatus, eli teoria toimii apuna analyysin teossa, mutta se ei pohjaudu suoraan teoriaan. Analysoinnin alkuvaihe voidaan toteuttaa hyvinkin aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analyysia ohjaakin teoreettisen viitekehyksen muodostama käsitteistö ja jaottelu. Aikaisempi tieto siis vaikuttaa analysoinnissa, mutta ei ehdottomasti määrittele kategorioita teoratiedon perusteella, vaan aineiston perusteella voi syntyä myös kokonaan uusia kategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–110.)

Lähestyin tutkimukseni aineistoa analyysivaiheessa ensisijaisesti teoriaohjaavasta tulokulmasta. Valitsin analyysiyksiköt aineistosta, mutta aiempi teoratieto ei suoranaisesti ohjannut analyysiä vielä siinä vaiheessa, kun muodostin alaluokkia. Huomasin kuitenkin pian, että alaluokista oli mahdollista johtaa yläluokat ja pääluokat niin, että ne noudattavat teoreettista viitekehystä, määrittävät sen mukaisesti. Voisikin sanoa, että tutkimukseni analyysi sijoittuu teorialähtöisen ja teoriaohjaavan välimaastoon.

Sisällönanalyysi koostuu kolmesta vaiheesta: valmistelu, organisointi ja raportointi. Valmisteluvaiheessa tutkija valitsee analyysiyksiköt. Ne voivat olla yksittäisiä sanoja, lauseita tai kokonaisia kappaleita aineistosta. Organisointivaiheessa luodaan aineistosta kategoriat ja käsitteellistetään aineisto. Sitä luetaan läpi yhä uudelleen, ja merkitään tutkimuksen kannalta olennaiset lauseet tai sanat koodilla. Nämä koodit kerätään ja ryhmitellään kategorioiksi. Tutkija tekee valinnan, mitkä koodit kuuluvat hänen tutkimuksessaan samaan kategoriaan ja perustelee valintansa. Kategorioiden kautta muodostuu tutkimusaineiston keskeiset käsitteet. (Elo & Kyngäs 2008, 108–111.)

Kun litteroinnit olivat kaikkien haastatteluiden osalta valmiit, kuuntelin vielä varmuuden vuoksi kaikki äänitallenteet kertaalleen läpi ja vertasin niitä litterointeihin. Tämän jälkeen luin litteroidun aineiston läpi useaan kertaan, ensin ilman sen suurempaa analysointia, jotta aineisto tuli kunnolla tutuksi, ja vasta sen jälkeen lähdin etsimään analyysiyksiköitä eli merkitsin aineistoon huomiovärillä tutkimukseni kannalta keskeiset ilmaukset. En hyödyntänyt sisällönanalyysissä mitään analyysiohjelmistoa, vaan etsin ja merkitsin huomiovärein ensin ilmaukset Microsoft Wordiin, jonka jälkeen erottelin merkityt ilmaukset Microsoft Excelissä olevaan analyysitaulukkoon.

Poimin aineistosta alkuvaiheessa kaikki pysyvyyteen, pitovoimatekijöihin ja organisaatioon sitoutumiseen liittyvät ilmaukset, ja erityisesti ne, joita haastateltavat painottivat, jotka toistuivat usein tai jotka yllättivät ja poikkesivat muista ilmauksista. Vein merkityt ilmaukset sellaisenaan erilliseen analyysitaulukkoon, johon ryhdyin ensin pelkistämään ilmauksia ja sen jälkeen kokoamaan niitä alaluokkiin.

Ilmauksia oli yhteensä 275 ja alaluokkia syntyi lähemmäs sata, joten jatkoin niiden läpikäymistä ja ryhmittelyä, jotta sain vähennettyä alaluokkien määrää. Loppujen lopuksi niitä jäi jäljelle 81. Tämän jälkeen jaottelin alaluokat vielä yläluokkiin, joita syntyi yhteensä 16. Yläluokat jaottelin lopuksi kahden pääluokkaan, jotka olivat pitovoimatekijät ja kokemus organisaatioon sitoutumisesta. Pitovoimatekijöiden pääluokan kuuluivat seuraavat yläluokat: työhön liittyvät tekijät, johtaminen, palkitseminen, kehittyminen ja uralla eteneminen, organisaatiokulttuuri, organisaation maine, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työsuhteen varmuus, yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki, työilmapiiri sekä juurtuneisuus. Käytännössä yläluokkiin tulivat kaikki muut teoreettisen viitekehyksen pitovoimatekijät paitsi oikeudenmukaisuus. Organisaatioon sitoutumisen pääluokkaan kuuluivat yläluokat affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen, tunne sitoutumisesta sekä lähtöaiheet. Alaluokat, yläluokat ja pääluokat on esitelty tarkemmin pääluvussa 7.

Analysointi tuntui vaivattomalta ja mielenkiintoiselta, vaikka aineiston valtava määrä olikin ajoittain saada minut unohtamaan tutkimukseni tavoitteen. Tämän vuoksi palasin analysoinnin aikana useaan otteeseen tutkimuskysymysteni pariin varmistaakseni, etten hairahdu sivupolulle runsaan tutkimusaineiston kanssa. Hain aineistoista säännönmukaisuuksia ja toisaalta myös poikkeamia tutkimuskysymyksiini liittyen. Kun aineisto oli pilkottu palasiin ja koottu niistä teemojen mukaisia uusia kokonaisuuksia, varmistin vielä, että analysoinnin lopputuloksena syntyneet tutkimustulokset ovat edelleen linjassa tutkimuskysymysteni kanssa, ja että niistä löytyy vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tuloksista on kerrottu seuraavassa luvussa.

Aineiston analysointi ei vielä päättä tutkimusta, vaan sen jälkeen seuraa tärkeä vaihe, eli tulosten tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tulkintaa tapahtuu väistämättä jo analysoinnin yhteydessä. Analysointivaiheessa tehdyn pelkistämisen, analysoinnin ja kokoamisen avulla muodostetuista synteeseistä tutkija tekee tulkintoja, joista hän voi johtaa johtopäätöksiä. Vasta tässä vaiheessa todella saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkijan täytyy pystyä esittämään loogisia perusteluita tutkimuksena tulosten tueksi. (Puusa 2020b, luku 9.) Tutkimukseni tulosten tulkinnan pohjalta syntyneet johtopäätökset olen kuvannut kahdeksannessa luvussa.

## 7 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimukseni tulokset. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä ovat kohdeorganisaation pitovoimatekijöitä sekä miten kohdeorganisaation työntekijät kuvaavat omaa organisaatioon sitoutumistaan. Taulukkoon 5 olen koonnut analysoinnin lopputuloksena syntyneet ylä- ja pääluokat. Pääluokkia on kaksi: pitovoimatekijät ja organisaatioon sitoutuminen, eli tämän tutkimuksen keskeiset käsitteet.

Taulukko 5. Tutkimustulosten yläluokat ja pääluokat

| YLÄLUOKKA                              | PÄÄLUOKKA                   |
|--|-----------------------------|
| Työhön liittyvät tekijät               | Pitovoimatekijät            |
| Johtaminen                             |                             |
| Palkitseminen                          |                             |
| Kehittyminen ja uralla eteneminen      |                             |
| Organisaatiokulttuuri                  |                             |
| Organisaation maine                    |                             |
| Työn ja muun elämän yhteensovittaminen |                             |
| Työsuhteen varmuus                     |                             |
| Yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki    |                             |
| Työilmapiiri                           |                             |
| Juurtuneisuus                          |                             |
| Affektiivinen sitoutuminen             | Organisaatioon sitoutuminen |
| Jatkuvuussitoutuminen                  |                             |
| Normatiivinen sitoutuminen             |                             |
| Tunne sitoutumisesta                   |                             |
| Lähtöaikeet                            |                             |

Tulokset on kuvattu tarkemmin pääluokittain ja jaoteltu alaluokkiin tämän pääluvun alaluvuissa. Haastateltavat kertoivat pitovoimatekijöistä puhuttaessa myös ajatuksiaan ja kokemuksiaan siitä, miten pitovoimaa voitaisiin parantaa, eli he esittivät kritiikkiäkin kohdeorganisaation pitovoiman suhteen. Myös nämä havainnot on otettu mukaan tuloksiin, joita käsittelen seuraavassa luvussa.

### 7.1 Esiin nousseet pitovoimatekijät

Keräsin haastatteluaineistosta yhteensä 167 ilmausta, jotka sisälsivät jonkin haastateltavan kuvaaman pitovoimatekijän. Luokittelin nämä tekijät 44 alaluokkaan. Alaluokista muodostin 11 viitekehyksen mukaista yläluokkaa, joita olivat työhön liittyvät tekijät, johtaminen, palkitseminen, kehittyminen ja uralla eteneminen, organisaatiokulttuuri, organisaation maine, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työsuhteen varmuus, yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki, työilmapiiri sekä juurtuneisuus. (Taulukko 6.)

Taulukko 6. Haastatteluissa esiin nousseet pitovoimatekijät

| ALALUOKKA   | YLÄLUOKKA                              | PÄÄLUOKKA        |
|---|--|------------------|
| Autonomia   | Työhön liittyvät tekijät               | Pitovoimatekijät |
| Työtehtävät   |  |                  |
| Mielenkiintoinen työ                                  |  |                  |
| Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus                    |  |                  |
| Oman osaamisen hyödyntäminen                          |  |                  |
| Onnistuminen työssä                                   |  |                  |
| Työn sopiva haasteellisuus ja palauttavat työtehtävät |  |                  |
| Tuttu ja turvallinen työympäristö                     |  |                  |
| Työvälineet ja työympäristö                           |  |                  |
| Luottamus   | Johtaminen                             |                  |
| Suhde esihenkilöön                                    |  |                  |
| Tuki omalta esihenkilöltä                             |  |                  |
| Vaikuttamismahdollisuudet                             | Palkitseminen                          |                  |
| Henkilöstöedut  |  |                  |
| Palkan ja työn vaativuuden kohtaaminen                | Kehittyminen ja uralla eteneminen      |                  |
| Kehittyminen  |  |                  |
| Etenemismahdollisuudet                                |  |                  |
| Itselle sopiva urapolku                               |  |                  |
| Mahdollisuudet vaihtaa tehtävää yrityksen sisällä     | Organisaatiokulttuuri                  |                  |
| Omat ja yrityksen arvot kohtaavat                     |  |                  |
| Avoimuus  |  |                  |
| Arvostus  |  |                  |
| Mahdollisuus olla oma itsensä                         |  |                  |
| Aitous  |  |                  |
| Yhteistyöhön kannustaminen                            |  |                  |
| Luotettava työnantaja                                 | Organisaation maine                    |                  |
| Ylpeys työnantajasta                                  |  |                  |
| Edelläkävijyys  |  |                  |
| Joustavuus  | Työn ja muun elämän yhteensovittaminen |                  |
| Omaan elämäntilanteeseen sopiva työ                   |  |                  |
| Työpaikan läheisyys                                   | Työsuhteen varmuus                     |                  |
| Luottamus työsuhteen jatkumiseen                      |  |                  |
| Työtä löytyy yrityksen sisältä                        | Yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki    |                  |
| Työkaverit  |  |                  |
| Yhteistyö   |  |                  |
| Suhde asiakkaisiin                                    |  |                  |
| Palautteen saaminen                                   |  |                  |
| Tuen saaminen   | Työilmapiiri                           |                  |
| Hauskuus  |  |                  |
| Hyvä työilmapiiri                                     |  |                  |
| Työssä viihtyminen                                    | Juurtuneisuus                          |                  |
| Verkostot   |  |                  |
| Ihmisten välinen yhteys                               |  |                  |
| Työntekijän ja organisaation yhteensopivuus           |  |                  |

**Työhön liittyvät pitovoimatekijät** nousivat haastatteluissa esille yhteensä 41 kertaa, ja yhtä lukuun ottamatta kaikissa haastatteluissa. Näitä tekijöitä olivat muun muassa autonomia, työn mielenkiintoisuus, vaihtelevuus ja sopiva haasteellisuus, oman osaamisen hyödyntäminen, onnistuminen työssä sekä työympäristöön ja työvälineisiin liittyvät tekijät.

Kolme haastateltavista mainitsi autonomian, erityisesti mahdollisuudet kehittää itsenäisesti omia työtapoja ja omaa roolia, sekä itsenäisen päätöksenteon. Työtehtävät, niiden mielenkiintoisuus, vaihtelevuus ja monipuolisuus oli seitsemän vastaajan mukaan keskeinen pitovoimatekijä.

Totta kai mä nyt oon pitänyt silmät auki ja katsellut ja on, on headhunterit soittanut ja näin, mutta en mä ole kokenut että kukaan olisi tarjonnut mitään niin mielenkiintoista mitä mulla on. (H6)

Tässä hommassa onneksi ei pääse siihen niinku että rutinoituu. (H7)

Kyllä se työ pikkaisen [muuttuu], tulee uudet asiakkaat että vähän erilaista toimintaa -- sillä saa tavallaan semmoista erilaisuutta siihen työhön, että sen takia ehkä ei tarvitse vaihtaa firmaa, koska jos mä vaihan firmaa niin eihän nää työt oikeastaan miksikään muutu. (H1)

Yksi haastateltava koki hyvänä myös sen, että omassa työssä on uuden oppiminen ja haasteet tasanapainossa tutun tekemiseen ja rutiinin kanssa, jolloin kuormitus ei kasva liian suureksi.

Symbioosi siitä, että sulla ei ole niinku liian raskasta just sen takia kun toisen osaat kun omat taskut ja toista opettelet, koska eihän sekään ole kiva jos mennään osaamisen ylärajoilla koko ajan, että elämässä pitää olla mun mielestä vähän niinku, niin kun jotain semmoista mikä kehittää sua ja sitten on tulee uusia niitä vau efektejä, mutta sitten siellä mun mielestä pitää olla myös niitä semmoisia vähän niinku tylsiä tehtäviä koska sitten taas niitä voi että ajatella ehkä sillain niinku lepona aivoille. (H5)

Oman osaamisen hyödyntämisen tuli esille pitovoimatekijänä neljässä haastattelussa. Koska kaikilla haastateltavilla oli takanaan pitkä työhistoria organisaatiossa, on heille kertynyt laajaa ja syvälistä osaamista, jonka hyödyntäminen ja myös jakaminen eteenpäin koettiin tärkeäksi.

Mulla on ehkä jotain jo annettavaakin ja monet, toiset esihenkilöt pyytää multa vinkkejä. (H6)

Työympäristön pitovoimatekijänä nosti esille neljä haastateltavista. Toimivat työvälineet, erityisesti järjestelmät, sekä tuen saaminen ongelmatilanteissa olivat kahden haastateltavan mukaan pitovoimaa lisääviä tekijöitä. Vielä tätäkin keskeisempää vastaajien mielestä oli kuitenkin työympäristön tutuus ja turvallisuus, joka tuli esille neljässä haastattelussa. Isossa organisaatiossa tuttu työympäristö ja turvallisuuden tunne voivat säilyä, vaikka työtehtävä tai toimipaikka vaihtuisivatkin, kun moni asia pysyy muutoksista huolimatta samana.

Kohteet voi muuttuu, niin tavallaan se työkin vähän muuttuu, mutta sitten noi tavallaan järjestelmät, pysyy samana. -- Tykkään olla tutussa ja turvallisessa. (H1)

Ehkä se on sitten kumminkin se tuttu ja turvallinen ja se just, että sitten, mä vähän oon semmoinen kanssa, että paraneeko se sitten vaihtamalla loppupeleissä. (H4)

Työhön liittyi myös haasteita, jotka nousivat kolmessa haastatteluissa esille. Yksi haastateltavista mainitsi, ettei työ ole enää yhtä vaihtelevaa kuin ennen. Hän mainitsi erilaiset projektit, joilla työtehtävistä voisi saada monipuolisempia. Kaksi muuta haastateltavaa toivat esiin työväliseisiin ja työympäristöön liittyviä toiveita, joista ensimmäinen oli paremmin toimivat järjestelmät ja toinen se, että apua tai tukea tarvittaessa sitä olisi saatavilla nopeammin.

Lisäksi esihenkilötehtävissä olevat toivat esille esihenkilöroolissa toimimisen haasteita, kuten liiallista byrokratiaa, jatkuvasti kasvavia vaatimuksia, sekä sitä, että kokemus esihenkilötyöhön saadusta tuesta oli vähäinen.

Me ollaan pörssi-yhtiö. Meidän pitää tuota tehdä rahaa. Sikana. Musta ainakin tuntuu että mikään ei riitä, koska mä teen omasta mielestä aika hyvää tulosta, mutta silti mun pitäisi tehdä vielä enemmän tulosta. Jep, että se se on niinku, se mua rassaa välillä. (H1)

**Johtaminen** mainittiin pitovoimaa lisäävänä tekijänä viidessä haastattelussa, mainintoja oli yhteensä 16. Lämmin ja läheinen suhde omaan esihenkilöön oli kolmen haastateltavan kokemuksen mukaan tärkeä tekijä. Kahdessa haastattelussa nousi esille kokemus siitä, että saa itse olla vaikuttamassa päätöksentekoon. Lisäksi luottamus, erityisesti se, että esihenkilö luottaa, oli haastateltavien mukaan erittäin tärkeää, ja se on myös mahdollistanut etenemisen uusiin tehtäviin. Myös tuki omalta esihenkilöltä oli keskeisessä roolissa kahden haastateltavan kokemuksissa.

Juuri tää että on luotettu siihen että osaa ja pystyy, vaikka mä itse aina välillä en niin luottanut, mutta sitten kuitenkin esimiehet oli sellaisia että ne luotti ja sitten alkoi tietenkä itsekä sitten pikkuhiljaa. (H7)

Johtamiseen liittyen tuli ilmi kritiikkiäkin. Se liittyi liian vähäiseen palautteeseen ja kiitokseen hyvin tehdystä työstä sekä suhteeseen oman esihenkilön kanssa. Erityisesti yksi haastatelluista nosti esiin sen, että aiemmin työsuhteen aikana suhde omaan esihenkilöön oli lämmin ja tuttavallinen, mutta nykyisessä työtahdissa mitään suhdetta ei tahdo syntyä, kun ei ehditä puhua kuin vain tärkeimmät työasiat. Hän nosti esille myös kuulluksi tulemisen eli sen, että jokaisen esihenkilön olisi tärkeää kuunnella työntekijöitä vielä nykyistäkin enemmän.

Tällä hetkellä mä haluaisin, että multa vähän kyseltäis, että mitä sä teet, mitä sulle kuuluu. Miltä susta tuntuu. (H1)

**Palkitseminen** pitovoimatekijänä nousi esille kahdeksan kertaa, neljässä eri haastattelussa. Vain yksi haastateltavista koki palkan ja työn vaatavuuden kohtaavan hyvin. Muilta osin palkitsemiseen liittyvät maininnat liittyivät henkilöstöetuihin, joista haastateltavat kokivat hyviksi ja toimiviksi työterveyshuollon, virkistys-, kulttuuri- ja liikuntaedun, tiimin yhteiseen tekemiseen myönnettävän vuosittaisen virkistysrahan, työvaatteet sekä virtuaalisen treenipalvelun. Myös se, että henkilöstöetuja on viime aikoina kehitetty ja lisätty, koettiin positiiviseksi ja pitovoimaa lisääväksi.

Sitten olihan tääkin kiva kun me saatiin nyt se 80 euroa, päästiin tiimin kanssa syömään, niin mekin päästiin sitten, että pääsee vähän hienommin ja paremmin että kun ethän sä sitten just näillä palkoilla mene mihinkään hienoon ravintolaan. (H4)

Kaksi haastatelluista nosti esille palkan ja työn vaativuuden kohtaamiseen liittyviä epäkohtia ja parannusehdotuksia. Molemmat heistä kokivat, että palkka yleisesti ottaen ei vastaa työn vaativuutta, eivätkä he erityisesti kokeneet sen koskevan vain heitä itseään. Tämä on pitovoiman kannalta haastateltavien mukaan merkittävä tekijä, jos yritys haluaa pitää kiinni osaajista.

Jos me halutaan pitää hyviä työntekijä kyllä meidän pitää alkaa maksaa palkkaa. (H1)

Meillä on kumminkin tää palkka työhön nähden on niin valtavan huono. (H4)

Yksi haastatelluista nosti esille henkilöstöedut, erityisesti ePassi-virkistysrahan vuosittaisen summan kasvattamisen sekä palkasta perittävän ruokarahen suuruuden. Hänen mukaansa palkasta perittävä ruokaraha on hinnaltaan suuri siihen nähden, ettei työpäivän aikana ole kovinkaan paljon aikaa syödä, mikä saa ruoasta maksettavan hinnan tuntumaan isolta.

Kun meiltäkin noi ruokarahat viedään tilistä, niin onhan se aika kova summa siihen nähden että me istutaan se ei kymmentäkään minuuttia. Niin kyllä se on ehkä vähän semmoinen kanssa, että se olisi aika kivaa plussaa kun olisi tota, saataisiin syödä kumminkin sitten niinku ilman se, että meiltä otetaan sitä niin. (H4)

**Kehittyminen ja uralla eteneminen** nousi esille pitovoimaa lisäävänä tekijänä seitsemässä haastattelussa ja se mainittiin pitovoimatekijänä 40 kertaa. Erityisen tärkeänä pidettiin sitä, että uusia mahdollisuuksia ja haasteita on saanut, jos työ on alkanut kyllästyttää. Usea haastateltava mainitsi myös sen, että tässä on tärkeää myös oma aktiivisuus, eli asian nostaminen esille oman esihenkilön kanssa tai muissa organisaation sisäisissä verkostoissa. Kouluttautumismahdollisuudet sekä esihenkilön kannustus edetä uusiin tehtäviin oli haastateltavien mukaan keskeinen pitovoimatekijä, samoin kuin isossa organisaatiossa olevat runsaat ja vaihtelevat työmahdollisuudet.

Se on just Compassilla on se hyvä että kun sä pystyt niin kun sisäisesti vaihtamaan -- sä pystyt niinku talon sisällä vaihtamaan paikkaa. (H3)

Neljä haastateltavaa toi esille myös sen, että urapolku on ollut itselle sopiva. Se ei välttämättä tarkoita ylöspäin etenemistä, vaan oman osaamisen laajentamista sivusuuntaan, tai esimerkiksi uuteen tehtävään siirtymistä, jos oma työkyky ei mahdollista nykyisessä tehtävässä jatkamista.

Mua ehkä jopa enempi kiinnostaa nyt tän niin kun, ei ylöspäin menevät asiat vaan nimenomaan niinku vaakasuunnassa. (H6)

Yksi haastatelluista kuvasi myös kehittymiseen liittyviä haasteita. Kehittymismahdollisuuksia oli aiemmin uran aikana ollutkin, mutta tällä hetkellä hän koki, ettei nykyinen tehtävä tarjoa juurikaan kehittymistä tai uuden oppimista. Tämän vuoksi olisi hienoa päästä mukaan erilaisiin projekteihin, tai muuta kautta uusiin tehtäviin yrityksen sisällä.

**Organisaatiokulttuuri** pitovoimatekijänä tuli esille kolmessa haastattelussa. Omien ja organisaation arvojen kohtaaminen koettiin tärkeäksi. Tämän lisäksi aitous ja mahdollisuus olla oma itsensä, arvostus, avoimuus, sekä yhteistyöhön kannustaminen yli tiimi- tai osastorajojen tulivat esille yhden haastateltavan kokemuksissa.

Mä koen että me ollaan niinku semmoisia aitoja ihmisiä. Ei ei mitään siloteltua pintaa. -- Mä koen ainakin että meillä kyllä osaamista arvostetaan ja jotenkin sitä ihmistä halutaan kuulla. (H6)

Organisaatiokulttuuriin osalta haastateltavat esittivät myös kritiikkiä, erityisesti sisäisen viestinnän avoimuuteen liittyen. Yksi haastatelluista toivoi avoimempaa viestintää tekemisen syistä, eli miksi asioita tehdään niin kuin ne tehdään. Tämä lisäisi ymmärrystä asioiden tärkeydestä, jolloin niiden tekeminen olisi mielekkäämpää. Samoin haastateltu toivoi avoimempaa viestintää ja perustelua tilanteille, joissa keskitetyt tukitoiminnot ovat ruuhkautuneet tai miksi tuesta ei saa vastauksia.

**Organisaation maine** pitovoimatekijänä nousi esiin neljässä haastattelussa. Kaikkein tärkein yksittäinen asia haastateltavien mukaan on työnantajan luotettavuus. Tämä näkyy muun muassa palkanmaksun oikeellisuudessa, vakavaraisuudessa sekä siinä, että luvatut työterveyshuollon palvelut ja koulutusmahdollisuudet ovat oikeasti työntekijöiden käytettävissä. Kaksi haastatelluista mainitsi myös olevansa ylpeitä työnantajastaan ja siitä, missä on töissä. Yhdessä haastattelussa nousi esille myös organisaation tietynlainen edelläkävijyys, halu kehittää ja kehittyä.

Me ollaan oltu aina semmoinen niinku edelläkävijä tässä että että ei ei olla niinku jymähdetty. -  
- Että ei ole tullut semmoista fiilistä, että joku muu tekisi jotenkin niin sanotusti paremmin sitä hommaa. (H2)

Maine näkyi haastateltavien kokemuksissa myös sitä kautta, että sitä ei oikeastaan ole vielä syntynyt. Tämän nosti esille kaksi haastatelluista. Maine ei heidän mukaansa ole huono, mutta sitä ei vain ole juurikaan, eli Compass Group on vielä Suomessa melko tuntematon.

Kukaanhan ei tiedä mikä on Compass -- silloin vielä kun oltiin niinku Fazeria -- se tunnettuuus oli isompi ja nykyään sun pitää taas kertoa silleen että no tää on tällöinen Compass, tällöinen, maailmanlaajuinen ja ja silleen niin sehän on tosissaan aika tuntematon käsite. (H2)

**Työn ja muun elämän yhteensovittaminen** onnistuneesti oli neljän haastatellun mukaan pitovoimaa lisäävä tekijä. Joustavuus työkäytännöissä muun muassa etätyömahdollisuuksiin tai omaan elämäntilanteeseen liittyen sekä työpaikan sijainti lähellä kotia saavat pysymään organisaatiossa. Ison ja ympäri Suomen toimivan organisaation etuna kaksi haastatelluista nosti esiin myös sen, että muutto toiselle paikkakunnalle ei välttämättä katkaise työsuhdetta, vaan organisaation sisältä on mahdollista löytää uusi työpaikka toiselta paikkakunnalta.

**Työsuhteen varmuus** nousi esiin kahdessa haastattelussa. Yksi haastatelluista kertoi, että koronapandemian aikaan monet työntekijät joutuivat lomautetuiksi, mutta siitä huolimatta useille löytyi kuitenkin työtä toisesta toimipaikasta. Tämä lisäsi varmuuden kokemusta. Pitkä työsuhde on tuonut luottamuksen siihen, että organisaatio ei jätä pulaan, vaan työtä kyllä löytyy, vaikka oma työtehtävä ja toimipaikka loppuisikin.

Siis semmoinen turva. Mä tunnen tän firman ja mä tiedän että se ei, ei se jätä mua niinku ikinä mihinkään tyhjän päälle. (H4)

**Yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki** koettiin tärkeäksi pitovoimatekijäksi, se nousi esille yhtä luokkaan ottamatta kaikissa haastatteluissa. Viiden haastateltavan mukaan suhde asiakkaisiin lisäsi pitovoimaa ja erityisesti asiakkailta saatu palaute ja kiitos koettiin merkitykselliseksi. Kolme haastateltavista mainitsi pitovoimaa lisäävänä tekijänä työkaverit, toiset kolme puolestaan yhteistyön, yhdessä tekemisen ja työkavereilta saadun tuen.

Tekemisen meininki löytyy jokaiselta. -- Auttamisen halua, että sitä kun toi toinen sitä apua tarvii, niin on valmis auttamaan siinä. (H8).

Kaksi haastatelluista toi esiin yhteenkuuluvuuteen ja sosiaaliseen tukeen liittyvää kritiikkiäkin. Yksi näistä koski toimipaikkojen ja tukitoimintojen välillä ilmenevää kuilua, joka olisi tärkeää poistaa. Haastatellun mukaan olisi tärkeää, että koko organisaatiolla olisi yhteiset, samaa linjaa noudattavat tavoitteet, jolloin ristiriidat ja ”eri suuntaan vetäminen” vähenisivät. Toinen haastateltu korosti myös toimipaikkojen välisen yhteistyön lisäämisen merkitystä, jotta esimerkiksi henkilöstövaje olisi helpommin vältettävissä jakamalla henkilökuntaa toimipaikkojen kesken.

**Työilmapiiri** pitovoimatekijänä nousi esille kahdessa haastattelussa. Haastattelujen perusteella työssä viihtyminen, hauskuus ja työkavereiden yhteinen huumori ovat työilmapiirin ja pitovoiman kannalta tärkeitä tekijöitä.

**Juurtuneisuus** näkyi haastatteluissa erityisesti linkkien ja yhteensopivuuden kautta. Linkit organisaation muiden ihmisten ja tiimien välillä, ja työsuhteen aikana syntyneet verkostot lisäävät pitovoimaa. Yksi haastatelluista kuvasi verkostoja, joita hänelle on pitkän työsuhteen aikana syntynyt eri puolille organisaatiota. Näissä verkostoissa voi vaihtaa ajatuksia ja oppia jatkuvasti uutta. Myös oma yhteensopivuus organisaation, sen ydintehtävien ja arvojen kanssa koettiin tärkeäksi.

**Oikeudenmukaisuus** ei noussut esille haastatteluissa pitovoimatekijänä, mutta yksi haastatelluista nosti esille epäreiluuden kokemuksen, joka liittyi erityisesti yrityksen eri toimipaikkojen arvostukseen. Hänen mukaansa pienet ja tulosta tuottavat toimipaikat joutuvat joissakin tapauksissa kannattelemaan myös tappiota tuottavia isompia toimipaikkoja, joita halutaan pitää yrityksessä imagosyistä. Tällaisessa tilanteessa olisi tärkeää arvostaa ja tuoda esiin myös pieniä, tehokkaasti toimivia ja tasaisen hyvää tulosta tuottavia pienempiä toimipaikkoja.

## 7.2 Kokemus organisaatioon sitoutumisesta

Haastateltavat kertoivat kokemuksia omasta sitoutumisestaan organisaatioon sekä siitä, miten se ilmenee – miten oma sitoutuminen näkyy työssä ja mistä itse tietää olevansa sitoutunut. Haastatteluaineistoista löytyi analysointivaiheessa 73 sitoutumiseen liittyvä ilmausta, jotka jaottelin 29 alaluokkaan ja edelleen viiteen yläluokkaan (taulukko 7).

Taulukko 7. Haastatteluissa esiin nousseet kokemukset organisaatioon sitoutumisesta

| ALALUOKKA                                     | YLÄLUOKKA                  | PÄÄLUOKKA                   |
|---|----------------------------|-----------------------------|
| Asiakkaiden odotukset                         | Affektiivinen sitoutuminen | Organisaatioon sitoutuminen |
| Asiakkaisiin sitoutuminen                     |                            |                             |
| Omaan tiimiin sitoutuminen                    |                            |                             |
| Omaan työhön sitoutuminen                     |                            |                             |
| Ammattilypeys                                 |                            |                             |
| Tarkkuus työssä                               |                            |                             |
| Halu tehdä työ hyvin                          |                            |                             |
| Halu vaikuttaa asioihin                       |                            |                             |
| Mieluisa yritys                               |                            |                             |
| Yrityksen arvoihin ja toimintaan sitoutuminen |                            |                             |
| Yrityksen kehityksen näkeminen                |                            |                             |
| Yrityskaupasta johtuneet muutokset            |                            |                             |
| Tutustuminen organisaatioon                   |                            |                             |
| Vaihtamalla ei parane                         | Jatkuvuussitoutuminen      |                             |
| Eläkkeen odottelu                             |                            |                             |
| Arkuus, pelko                                 |                            |                             |
| Vastapalvelukset                              | Normatiivinen sitoutuminen |                             |
| Vastuunkanto                                  |                            |                             |
| Velvollisuus                                  |                            |                             |
| Kokee olevansa sitoutunut                     | Kokemus sitoutumisesta     |                             |
| Koko työura yhdellä työnantajalla             |                            |                             |
| Pitkä työsuhde                                |                            |                             |
| Töihin tulemisen mukavuus                     |                            |                             |
| Alhainen sitoutuminen                         |                            |                             |
| Sitoutumisen aste                             |                            |                             |
| Sitoutumisen vaikutus työhön                  |                            |                             |
| Vaihtaminen ei ole käynyt mielessä            |                            |                             |
| Vaihtaminen on käynyt mielessä                |                            |                             |
| Etätyömahdollisuudet                          |                            |                             |

Monet haastatteluissa esiin nousseista sitoutumisen kokemuksista liittyvät **affektiiviseen sitoutumiseen**. Siihen sisältyvät muun muassa kokemukset asiakkaisiin, omaan tiimiin ja omaan työhön sitoutumisesta sekä yrityksen arvoihin ja toimintaan sitoutuminen.

Asiakkaisiin sitoutuminen näkyy esimerkiksi haluna täyttää asiakkaan odotukset. Tiimiin sitoutuminen ilmenee erityisesti esihenkilöillä, joilla on tahto auttaa tiimiläisiään, viedä heidän esiin tuomiaan kehitysehdotuksia eteenpäin sekä viestiä niin, että oma sitoutuminen yhteiseen tekemiseen näkyy tiimille. Omaan työhön sitoutumista ilmentää ammattilypeys, tarkkuus työssä sekä halu tehdä työ hyvin ja vaikuttaa asioihin.

Oon sitoutunut, no kai mä oon firmaanki sitoutunut, mutta mä oon niinku äärimmäisen sitoutunut siihen mun tehtävään ja siihen mun niin kun mulle annettuun vastuuseen. (H5)

Haastatteluissa nousi esille myös organisaatioon sitoutumisen kokemus organisaation arvoihin ja toimintaan sitoutumisen sekä sen kehityksessä mukana olemisen kautta. Yksi haastatelluista tunsivat olevansa erittäin sitoutunut, ja kuvasi olleensa sitä oikeastaan aina. Myös toinen kertoi aina pitäneensä organisaatiosta erityisen paljon. Kolme haastatelluista puolestaan koki, että yrityskaupasta johtuvat muutokset ovat saattaneet heikentää heidän sitoutumistaan. Aiemmin he olivat sitoutuneita nimenomaan työnantajaan ja organisaatioon, mutta yrityskaupan myötä kokemus sitoutumisesta nykyiseen organisaatioon on vähentynyt. Uusi työnantaja on vielä osittain tuntematon, ja ottaa oman aikansa, että organisaatio tulee tutuksi.

**Jatkuvuussitoutumisesta tai instrumentaalaisesta sitoutumisesta** kertovia kokemuksia nousi esille viidessä haastattelussa. Kaksi haastatelluista kuvasi tuntevansa uskalluksen puutetta tai arkuutta vaihtaa organisaatiota. Kahdessa haastattelussa tuli esille se, että eläkkeeseen ei ole enää kovin pitkä aika, mikä saa ajattelemaan, ettei kiinnostusta organisaatiosta lähtemiseen enää juurikaan ole, vaan nykyisessä organisaatiossa pysyminen on hyödyllisempää. Merkittävimmät jatkuvuussitoutumisesta kertovat kokemukset liittyivät kuitenkin siihen, että asiat eivät todennäköisesti ole muualla paremmin, eikä organisaation vaihtaminen toisi erityistä lisäarvoa. Viisi haastateltavista nosti tämän esille.

Vaihtamalla se ei parane. -- Ihan samat ongelmat on tuol muuallakin. (H1)

Ei, en en kyllä en lähde vaihtamaan. -- Että mitä sitä hyvää vaihtamaan. (H3)

**Normatiivinen sitoutuminen** tuli esille kuvauksina vastuun kantamisesta, velvollisuuksista sekä vastapalveluksista. Yksi haastateltavista koki yrityksen tarjoamat koulutukset sitouttavana tekijänä ja haluna pysyä yrityksessä, koska yritys on sitoutunut työntekijöihinsä tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia. Kuusi haastateltavaa kertoi sitoutumisen ilmenevän huolellisena velvollisuuksien täyttämisenä ja sääntöjen noudattamisena sekä vastuun kantamisena.

Mä sitoudun siihen työhön mitä mä oon luvannut tehdä. (H7)

Tännehän on tultu töitä tekemään ja töitä, töitä sitten tehdään. (H8)

**Kokemus sitoutumisesta** nousi tavalla tai toisella esille kaikissa haastatteluissa. Puolet, eli neljä haastateltavista koki olevansa sitoutuneita nimenomaan yritykseen. Loput kokivat vahvempaa sitoutumista joko asiakkaisiin, työkavereihin tai omaan työhönsä. Jokainen kuvasi kuitenkin olevansa sitoutunut organisaatiossa johonkin, eli kukaan ei kertonut kokevansa, ettei olisi lainkaan sitoutunut. Moni haastatelluista viittasi pitkän työuran kertovan sitoutumisesta. Haastateltujen keskimääräinen työsuhteen kesto on yli 25 vuotta. Kaksi haastateltua kertoi olleensa koko työuransa samassa organisaatiossa. Myös tunne siitä, että aamuisin on mukava tulla töihin, kertoi yhdelle vastaajalle hänen omasta sitoutumisestaan.

Kuten mainittua, osa haastateltavista koki sitoutumisensa heikenneen yrityskaupan jälkeen. Yhdessä haastattelussa nousi esille muun muassa se, että nykyiseen organisaatioon ei vielä ole syntynyt vahvaa sidettä, ja osasyynä saattaa olla haastateltavan mukaan myös yrityskaupan kanssa päällekkäin osuneen koronapandemian mukanaan tuoma etätyö. Toisaalta yksi vastaajista toi esille senkin, että hän ei ole työuransa aikana kokenut vahvaa sitoutumista työnantajaan, mutta alhaisempi sitoutuminen ei kuitenkaan välttämättä näy työn laadussa ja tehdyn työn määrässä.

Että enkä mä sanoisi, että mä niinku fazeriinkaan sillain niin kun sen sitoutuneempi ollut, vaikka se se ei tavallaan sitten taas mun työssä mun mielestä näy, että että mä niinku teen yksi niinku kovaa töitä tai yksi – hyvin tai näin että se ei mun mielestä mun sitoutumisaste ei niinku vaikuta niinku tavallaan siihen. (H5)

Yhdessäkään haastattelussa ei tullut esille varsinaisia **lähtöaikeita**. Kaksi haastatelluista kertoi, ettei ole koskaan varsinaisesti ajatellut organisaatiosta lähtemistä. Kaksi puolestaan kertoi, että on harkinnut joskus vaihtavansa organisaatiota, mutta ei ole kuitenkaan hakenut sen ulkopuolelta mitään työtä.

En ole niin kun toista firmaa en ole katsellut varmaan koskaan, että mä oon kyllä katsellut niin kun firman sisällä paikkoja. (H3)

Keskeisin syy olla vaihtamatta organisaatiota oli haastatteluiden perusteella se, ettei sille ollut selkeää tarvetta, organisaation sisällä löytyy riittävästi mahdollisuuksia vaihteluun sitä kaipaaville. Yksi vastaajista mainitsi mahdolliseksi lähtöaikeita lisääväksi tekijäksi sen, jos organisaatiossa muutettaisiin etätyöpolitiikkaa niin, että etätyötä ei saisi enää tehdä tai että sen määrää vähennettäisiin.

## 8 Pohdinta

Tässä pääluvussa totean tutkimukseni keskeisimmät tulokset ja pohdin niihin vaikuttaneita tekijöitä. Peilaan löydöksiä tutkimukseni teoreettiseen viitekehykseen ja vastaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Esitän tulosten pohjalta johtopäätöksiä sekä toimenpide-ehdotuksia kohdeorganisaatiolle. Tarkastelen myös tutkimukseni luotettavuutta sekä omaa oppimisprosessiani tutkimuksen teon aikana.

Tämän opinnäytetyön keskeiset tulokset, johtopäätökset sekä toimenpide-ehdotukset esitellään julkaisemisen jälkeen kohdeorganisaatiossa ainakin työantajakuvatyöryhmälle sekä johtoryhmälle syksyn 2023 aikana.

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimukseni tavoitteena oli tutkia Compass Group Suomen pitovoimatekijöitä sekä organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustulosten ja niiden analysoinnin kautta löysin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

**Ensimmäinen tutkimuskysymys oli: Mitkä ovat kohdeorganisaation pitovoimatekijöitä?** Tutkimustulosten perusteella näitä ovat erityisesti työ itsessään, erityisesti työtehtävien mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus, sekä yhteenkuuluvuus ja sosiaalinen tuki. Kohdeorganisaation pitovoimaan vaikuttavat myös sen tarjoamat mahdollisuudet kehittymiseen ja uralla etenemiseen, mikä teoreettisessa viitekehysessäkin tunnistettiin vahvaksi pitovoimatekijäksi. Erityisesti mahdollisuus luoda itselle sopiva ja omannäköinen urapolku kuvaavat sitä, että ihminen tulee nähdä yksilönä ja kuulla hänen tarpeitaan.

Uuden oppiminen ja toisaalta tuttu ja turvallinen työympäristö tukevat toisiaan. Kun oman työn autonomia ja kokemus saatavilla olevasta tuesta ovat tasapainossa, ei työn tekeminen ole liian kuormittavaa. Juurtuneisuuskin näkyy tutkimuksen tuloksissa, ja erityisesti linkit muihin ihmisiin, syntyneet verkostot sekä koettu yhteensopivuus organisaation ja sen arvojen ja kulttuurin kanssa nousivat esiin haastatteluissa.

Suhde omaan esihenkilöön on sekä aiemman teorian tiedon että tämän tutkimuksen valossa keskeinen tekijä, joka joko lisää tai vähentää pitovoimaa ja sitoutumista. Tässäkin on tärkeää nähdä ihminen kokonaisuutena, eikä keskittyä vain työhön liittyviin asioihin. Vaikka esihenkilö ei voi vaikuttaa organisaation ulkopuolisiin seikkoihin työntekijän elämässä, ei se tarkoita sitä, etteivät ne vaikuttaisi myös työhön. Inhimillinen ja kuunteleva johtamistapa on tehokas keino sitouttaa ja saada työntekijät pysymään.

Hauska ja mukava työilmapiiri sekä työssä viihtyminen lisäävät osaltaan kohdeorganisaation pitovoimaa. Teoreettisessa viitekehyksessäkin todettiin, että erityisesti palvelualalla näiden merkitys tekijöiden merkitys korostuu: työilmapiiri on yksi keskeisimmistä pitovoimatekijöistä ja sillä on myös suuri vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Aiemmin toteutetussa työnantajakuivatutkimuksessa ystävällinen työilmapiiri nousi kohdeorganisaation merkittävimmäksi pitovoimatekijäksi, ja se näkyi myös tässä tutkimuksessa pitovoimatekijänä. Työtä harvemmin tehdään palvelualalla täysin yksin, vaan yhdessä tekeminen, sekä omien työkavereiden ja esihenkilön että asiakkaan kanssa, on pitovoimaa vahvistava tekijä.

Myös organisaatiokulttuurin ja viestinnän avoimuus lisäävät kohdeorganisaation pitovoimaa. Näissä tosin on tutkimuksen tulosten perusteella vielä parannettavaa, samoin kuin organisaation maineessa. Maine ei varsinaisesti ole huono, mikä kävi ilmi sekä työnantajakuivatutkimuksessa että tässä tutkimuksessa, mutta maine ei vielä ole kiirinyt kovin laajalle, edes organisaation sisällä. Organisaatio ei toisien sanoen ole vielä erityisen tuttu sen omillekaan työntekijöille, mihin suurimpana syynä on koronapandemian kanssa samaan aikaan tapahtunut yritysfuusio ja sen jälkeen käynnistynyt uudelleenorganisointi. Tekemistä siis näiltä osin riittää, mutta toisaalta maineen luominen on helpompaa kuin huonon maineen parantaminen.

Palkitseminen ei noussut tässä tutkimuksessa kohdeorganisaation keskeiseksi pitovoimatekijäksi. Teoriatiedon valossa sitä usein pidetään pysyvyyteen vaikuttavana tekijänä, joskaan aina se ei johdu niinkään palkan tai palkkioiden suuruudesta, vaan enemmänkin palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaation palkitseminen ja siihen liittyvät mallit kaipaavat kehittämistä ja ennen kaikkea läpinäkyvyyttä, jotta niillä voitaisiin lisätä organisaation pitovoimaa. Tämä näkyi jo aiemmin toteutetussa työnantajakuivatutkimuksessa, jonka mukaan kohdeorganisaation työntekijät pitävät kilpailukykyistä peruspalkkaa sekä suoritukseen perustuvia bonuksia ja lisäpalkkioita tärkeinä pitovoimatekijöinä yleisesti, mutta eivät kokeneet niiden toteutuvan kohdeorganisaatiossa. Vaikka pelkkä palkitseminen ei saa työntekijöitä pysymään, on palkan oltava riittävä työn vaativuuteen nähden. Etenkin kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta olisi teoreettisen viitekehysten mukaan toteutuessaan olennainen pitovoimatekijä.

**Toinen tutkimuskysymys oli: Miten työntekijät kuvaavat organisaatioon sitoutumistaan?** Organisaatioon sitoutuminen todettiin jo teoreettisessa viitekehyksessä monen osatekijän muodostamaksi kokonaisuudeksi, ja tutkimustulokset vahvistavat tätä käsitystä. Monet organisaatioon sitoutumisen kokemukset, joita haastateltavat kuvasivat, liittyvät affektiiviseen sitoutumiseen, erityisesti sitoutumiseen asiakkaisiin ja omaan tiimiin sekä yrityksen arvoihin. Haastatelluilla esihenkilöillä on vahva halu auttaa ja tukea tiimiläisiään. Tunne sitoutumisesta organisaatioon on saanut

haastatellut pysymään organisaatiossa. Osaltaan kuitenkin yrityskaupasta johtuneet muutokset sekä erityisesti se, että uusi organisaatio ei vielä ole tullut kovin tutuksi, on heikentänyt kokemusta organisaatioon sitoutumisesta.

Jatkuvuussitoutuminen näkyi haastateltujen kokemuksissa arkuutena vaihtaa organisaatiota. Tämä liittyy osittain myös juurtuneisuuteen ja siihen, että nykyisessä organisaatiossa on tuttua ja turvallista. Normatiiviseen sitoutumiseenkin liittyviä kokemuksia tuli esille haastatteluissa, ne ilmenivät muun muassa kokemuksena vastuunkantamisesta, sääntöjen noudattamisesta sekä siitä, että sovitusta pidetään kiinni. Normatiiviseen sitoutumiseen liittyivät myös haastateltavien kuvaamat vastapalvelukset, kuten koulutusmahdollisuuksien hyödyntämisen aikaansaama kokemus siitä, että organisaatio on ansainnut työntekijän sitoutumisen. Tämä tukee aiempaa tutkimustietoa normatiivisesta sitoutumisesta yksilöittäin vaihtelevana taipumuksena.

Sitoutuminen ei tutkimustulosten valossa liity pelkästään organisaatioon, vaan myös työhön sitoutuminen kuvastui haastateltavien kokemuksissa. Vahva side nykyiseen organisaatioon ei vielä ole kaikin osin päässyt syntyään, ja toisaalta osa haastatelluista koki aina olleensa enemmän sitoutunut työhön kuin organisaatioon.

Keskeisin syy olla vaihtamatta organisaatiota on se, ettei sille yksinkertaisesti ole tarvetta. Organisaatio on niin iso ja monipuolinen, että tarvittaessa uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia löytyy sen sisältä. Ja toisaalta tuttu ja turvallinen työympäristö heikkouksineen ja vahvuuksineen on jo itsessään sitouttava tekijä, koska asiat eivät todennäköisesti ole sen paremmin tai huonommin muuallakaan. Mitä sitä hyvää vaihtamaan.

Haastattelut tehtiin ajankohtana, jossa edelleenkin koronan jälkivaikutuksena haetaan uudenlaisia toimintamalleja kannattavan liiketoiminnan pyörittämiseen. Tähän päälle on tuonut omat haasteensa vielä inflaatio, erityisesti raaka-aineiden hintojen nousu, mikä on voinut vaikuttaa etenkin esihenkilötehtävissä työskentelevien kokemuksiin. Myös omistajanvaihdoksen ja yritysfuusion mukanaan tuomat uudelleenjärjestelyt sekä uudenlaiseen organisaatioon tutustuminen ovat osaltaan voineet vaikuttaa haastateltavien kokemuksiin kohdeorganisaation pitovoimasta ja organisaatioon sitoutumisesta.

Työntekijöiden saatavuushaasteet, suoranainen työvoimapula ja kilpailu palvelualan osajista ovat olennaisia syitä sille, miksi hyvistä työntekijöistä kiinni pitäminen, organisaation pitovoima ja organisaatioon sitoutuminen ovat aina vain ajankohtaisempia teemoja. Rekrytointi on sekä kallista että aikaa vievää, ja siihen käytetyt resurssit ovat pois jostain muualta. Tietty määrä uusia rekrytointeja ja sopiva vaihtuvuus tekevät organisaatiolle hyvää, mutta jos ne vievät kaikki resurssit, ei organisaation suorituskyky ole kunnossa – työntekijöiden työtyytyväisyydestä, jaksamisesta ja

sitoutumisesta puhumattakaan. Pitkän kokemuksen mukanaan tuoma osaaminen ei myöskään usein ole kovin helposti korvattavissa.

Palvelualan yritys ei ole mitään ilman työntekijöitään. Hyvällä pitovoimalla ja organisaatioon sitoutumisella on positiivisia vaikutuksia niin organisaatiolle, tiimeille kuin yksilöillekin. Vahva pitovoima lisää organisaation mainetta hyvänä työnantajana, mikä osaltaan parantaa organisaation vetovoimaa ja houkuttelee uusia osajia. Sillä varmistetaan myös uusien työntekijöiden pysyminen organisaatiossa, jolloin vaihtuvuus ei kasva liian suureksi.

Kuten luvuissa 2 ja 3 kuvattiin, organisaatioon sitoutuminen ja pitovoima muodostuvat monien tekijöiden ja ulottuvuuksien kautta. Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa ja mallia, jolla voidaan täysin varmasti sitouttaa työntekijät ja saada heidät pysymään, koska organisaatiot, ihmiset ja tilanteet ovat aina erilaisia. Tärkeintä on tunnistaa organisaatiolle ja sen jäsenille sopivat pitovoimaa lisäävät ja sitouttavat tekijät, luoda niitä tukevia toimintatapoja ja politiikkoja sekä viestiä niistä avoimesti. Kun kyse on ihmisistä, ei heitä pidä puristaa tiukasti yhteen malliin ja olettaa sen sopivan kaikille. Kohtaamalla ihmiset yksilöinä ja ymmärtämällä myös heidän kokemansa organisaation ulkopuoliset haasteet, tavoitteet ja tarpeet, organisaatio voi aidosti saada työntekijät sitoutumaan ja lisätä pitovoimaansa.

Organisaatioon sitoutuminen ei itsessään vielä takaa esimerkiksi työntekijän tehokasta suorituskykyä. Organisaatioon sitoutunut työntekijä saattaa olla tyytyväinen organisaation nykyiseen tilanteeseen, jolloin itsensä tai organisaation kehittymistä ei välttämättä tapahdu. Tässä avoimella organisaatiokulttuurilla, selkeillä tavoitteilla, rakentavalla palautteella ja muilla toimivilla johtamiskäytännöillä on ratkaiseva rooli. Tällaisissakin tilanteissa on tärkeää nähdä ihminen yksilönä ja kuulla hänen omaa näkemystään. Toisaalta myös työhön sitoutuminen saattaa aikaansaada yhtä hyviä tuloksia kuin organisaatioon sitoutuminen, tässäkin suhteessa kaikki yksilöt ovat erilaisia.

Vaikka organisaatio ei voikaan täysin vaikuttaa työntekijöidensä pysyvyyteen tai sitoutumisen asteeseen, ei sen kannata jättää täysin huomiotta niitä työn ja organisaation ulkopuolisia tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat työntekijän lähtemiseen tai jäämiseen. Organisaation on hyvä ymmärtää myös näiden tekijöiden vaikutus juurtuneisuuteen, pitovoimaan ja sitoutumiseen sekä niiden kautta organisaatiossa pysymiseen, suorituskykyyn sekä työtyytyväisyyteen.

Vaikka tutkimukseen osallistui vain pieni osa kohdeorganisaation työntekijöistä, voin tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen, oman esiyymmärrykseni ja vuonna 2022 toteutetun työantajakuvatutkimuksen sekä tutkimukseni tulosten perusteella todeta, että tämä tutkimus kuvaa kattavasti niitä organisaation sisäisiä pitovoimatekijöitä, jotka saavat pitkään työsuhteessa olleet työntekijät pysymään kohdeorganisaatiossa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet kohdeorganisaation työntekijät ovat

olleet organisaatiossa valtavan pitkään, mikä rajaa tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä jonkin verran. Niitä ei sellaisenaan voida yleistää työntekijöihin, joiden työsuhde on lyhyempi, vaan tämä vaatisi kohdeorganisaatiossa vielä jatkotutkimuksen tai -selvityksen, jossa haastatellaan myös esimerkiksi tuoreempia, vain joitakin vuosia organisaatiossa olleita työntekijöitä ja heidän pysyvyyteensä vaikuttavia tekijöitä.

Toimialasta, maantieteellisestä sijainnista tai työsuhteen kestosta riippumatta monet tekijät ovat kuitenkin yhteisiä kaikille ihmisille: haluamme kehittyä ja luoda itsellemme sopivan urapolun, tehdä mielekäästä ja sopivan haasteellista työtä mukavassa ja ystävällisessä työilmapiirissä, jota johdetaan hyvin ja inhimillisesti. Kaipaamme myös palautetta sekä toimivaa suhdetta omaan esihenkilöön ja muihin ihmisiin.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa on huomioitava se, että tutkimus perustuu aina tulkintaan ja havaintoihin. Eri tutkijat päätyisivät jopa saman aineiston perusteella väistämättä erilaisiin johtopäätöksiin ja tutkimustuloksiin, koska ihmiset havaitsevat ja tulkitsevat asioita eri tavalla. Tutkijan on syytä pohtia tarkasti, vastaako hänen tutkimuksensa tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin ja löytyykö tulkinnan perusteet tutkimusaineistosta. (Puusa 2020b, luku 9.)

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät olennaisesti käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti, jotka yhdistyvät erityisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen. Validiteetilla arvioidaan, koskeeko tutkimus todella sitä mitä sen oletetaan koskevan. Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa, että samasta tutkimuksen kohteesta saataisiin kahdella eri tutkimuskerralla sama tulos tai sitä, että kaksi eri tutkijaa päätyy samasta kohteesta samanlaiseen lopputulokseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti kannattaa suunnata nimenomaan tutkijan toimintaan eli analysoinnin luotettavuuteen eikä varsinaiseen aineistoon eli haastateltujen vastauksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2006, luku 8.2.1 ja 8.2.2).

Tuomen ja Sarajärven (2018, 161) mukaan monissa laadulliseen tutkimukseen liittyvissä ohjeistuksissa kehoitetaan validiteetin ja reliabiliteetin korvaamiseen muilla käsitteillä, kun arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Aaltio ja Puusa (2020, luku 11) kuvaavat laadullisen tutkimuksen luotettavuutta laajemmin ymmärrettävänä kokonaisuutena kuin vain reliabiliuden ja validiuden tarkasteluna. He nostavat esiin siirrettävyyden ja uskottavuuden käsitteet. Siirrettävyys tarkoittaa pohdintaa siitä, voisiko aihetta tutkia uudelleen toisenlaisessa tutkimusympäristössä ja olisiko siellä mahdollista päätyä samoihin tutkimustuloksiin. Uskottavuuden Aaltio ja Puusa puolestaan määrittävät näin:

Silloin on kysymys siitä, missä määrin tutkimuksen kohdehenkilöt itse ja toisaalta kriittinen tiedeyhteisö ja suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja kuinka vakuuttuneiksi he

tutkimusraportin perusteella tulevat siitä, että tutkimus kokonaisuudessaan on toteutettu asianmukaisesti ja tieteellisiä käytänteitä noudattaen.

Olen pyrkinyt tutkimukseni edetessä jatkuvasti varmistamaan, että tulokset ja niiden pohjalta esitetyt johtopäätökset vastaavat tutkimuskysymyksiin ja perustuvat tutkimusaineistoon. Tämä lähti liikkeelle jo tutkimuskysymysten tarkasta määrittelystä sekä näitä tukevaan teoretietoon perehtymisestä ja viitekehyksen luomisesta. Säännöllisesti olen palannut tutkimuskysymysteni pariin ja peilannut tuloksia niihin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Olen kuvannut käyttämäni tutkimusmenetelmät ja toteuttanut huolellisesti aineiston keräämisen, analysoinnin ja tulkinnan. Tein tarkan dokumentoinnin kerätystä aineistosta ja varmistin litterointien oikeellisuuden huolellisesti. Kävin aineistoa läpi heti sen keräämisen jälkeen, jotta tekemäni olennaiset havainnot eivät unohdu ajan myötä.

Analysointivaiheen edetessä on tärkeää varmistaa analyysin luotettavuus. Analysointiprosessi ja tulokset täytyy kuvata raportoinnissa riittävän yksityiskohtaisesti, jotta lukijalle syntyy selkeä ymmärrys siitä, miten analysointi eteni ja mitä mahdollisia heikkouksia siihen on voinut liittyä. Tutkijan on pystyttävä esittämään selkeä yhteys aineiston ja tulosten välillä, eli tulosten on perustuttava aineistoon. (Elo & Kyngäs 2008, 112.) Käytin analysointiin runsaasti aikaa, tein sitä systemaattisesti ja useaan otteeseen, jotta pystyin varmistamaan tarkat havainnot aineiston perusteella. Tarkistin huolellisesti tutkimukseni tulosten ja analyysivaiheessa analyysitaulukkoon koostamani ilmausten ja luokkien välisen yhteyden näkymisen tässä tutkimusraportissa ennen johtopäätöksiin siirtymistä.

Tutkijan on myös varmistettava, ettei aineistosta pystytä erottamaan yksittäisiä vastaajia, erityisesti jos tulosten esittelyssä käytetään suoria lainauksia haastateltavilta. (Elo & Kyngäs 2008, 112.)

Olenkin pyrkinyt valitsemaan tähän tutkimusraporttiin vain sellaisia suoria lainauksia, joista haastateltavaa ei ole mahdollista tunnistaa. En myöskään julkaissut haastateltavien tarkkoja tehtävännimikkeitä, koska osasta olisi saattanut olla mahdollista tunnistaa, kenestä henkilöstä on kyse.

Olen tunnistanut oman esiyymmärrykseni – siis ennakkokäsitysteni ja asenteideni – olemassaolon, ja pyrkinyt pitämään ne erillään tutkimuksen tuloksista. On kuitenkin mahdollista, että vuosien aikana työssäni hankkimani tieto ja omat kokemukseni kohdeorganisaatiossa ovat vaikuttaneet omalta osaltaan tekemiini valintoihin, rajauksiin, analyysiin tai tulkintaan. Siitä huolimatta näen esiyymmärrykseni kuitenkin myös vahvuutena, jota olen voinut hyödyntää haastateltavien kanssa keskustellessani ja aineistoa analysoidessani. Ymmärrän mihin haastateltavat viittasivat tietyillä termeillä tai tapahtumilla, ja minun oli mahdollista huomata haastatteluista sivulauseessa mainittuja asioita, jotka saattoivatkin lisäkysymysten jälkeen osoittautua tutkimuksen kannalta olennaisiksi. On silti vaikeaa sanoa, olisiko täysin organisaation ulkopuolinen tutkija päätenyt samankaltaisiin tulkintoihin ja johtopäätöksiin.

### 8.3 Toimenpide-ehdotukset kohdeorganisaatiolle

Työntekijöille tärkeitä kohdeorganisaation pitovoimaa lisääviä tekijöitä on syytä vaalia ja ylläpitää. Isossa organisaatiossa on paljon mahdollisuuksia urakehitykseen ja uuden oppimiseen ilman, että kaikkea tuttua ja turvallista täytyy tehtävien vaihtuessa hylätä. Kuuntelemalla ja kuulemalla työntekijöitä, kannustamalla, tarjoamalla uusia mahdollisuuksia sekä vahvistamalla avointa ja yhteistyöhön kannustavaa organisaatiokulttuuria ja hauskaa työilmapiiriä voidaan työntekijöitä sitouttaa ja saada heidät pysymään organisaatiossa.

Tutkimustulosten perusteella palkitsemisen kokonaisuus kaipaa parannuksia. Henkilöstöetujen viimeaikainen kehittäminen on parantanut pitovoimaa, mutta erityisesti palkan ja työn vaativuuden kohtaamisessa on vielä kehitettävää. Kokemusta siitä, että palkka vastaa työn vaativuutta, tulisi parantaa. Palkitsemismallien kehittämisellä, läpinäkyväksi tekemisellä ja kokemuksella siitä, että omalla panoksellaan on mahdollista vaikuttaa palkitsemiseen, on mitä suurimmassa määrin vaikutusta pitovoiman lisäksi myös vetovoimaan, jotta uusia osajia saadaan organisaatioon jatkossakin.

Toinen toimenpidesuositus kohdeorganisaatiolle on esihenkilöroolin selkiyttäminen, vahvempi tukeminen ja liiallisen byrokratian poistaminen. Palautteen saaminen omalta esihenkilöltä sekä inhimillisempi johtamisote auttavat niin esihenkilöroolissa toimivia kuin muitakin työntekijöitä sitoutumaan ja lisäävät organisaation pitovoimaa. Tähän liittyy olennaisesti mahdollisuus luoda lämmin ja kiintymyksellinen suhde omaan esihenkilöön, jolloin ei pitäydytä aina vain työasioissa, vaan kohdataan ihminen kokonaisuutena, kysytään aika ajoin: ”Mitä kuuluu?”.

Kolmas toimenpide-ehdotus liittyy systemaattisempaan osaamisen kehittämisen prosessiin. On tärkeää tunnistaa kyvykkyydet ja suunnitella yksilöllisiä urapolkuja, jotka eivät välttämättä aina johda ylöspäin, vaan myös sivuttaiset urasiirtymät tai erilaiset projektiluontoiset uudet haasteet vahvistavat organisaatioon sitoutumista. Tämä ei kuitenkaan ole pelkästään prosessiin liittyä kehitysehdotus, vaan jälleen kerran ihmistä kuuntelemalla saadaan ymmärrys siitä, mikä olisi hänelle itselleen mielekäs ja sitoutumista parantava askel urapolulla.

Yritysfuusiosta ja omistajanvaihdoksesta johtuen nykymuotoinen organisaatio ei vielä ole kovin tuttu sen omille työntekijöille. Organisaatiossa tapahtuneiden muutosten vuoksi organisaatiokulttuurikin on vasta muodostumassa. Kulttuurin määrittelemisellä ja sen systemaattisella johtamisella organisaatio tulee tutuksi työntekijöille ja organisaation maine alkaa kasvaa toivottuun suuntaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Organisaatiokulttuurin jatkuva kehittäminen, erityisesti avoimuuden ja sisäisen viestinnän osalta, onkin tärkeää pitovoiman vahvistamisen kannalta. Yhteistyön

lisääminen, kaikenlaisten kuilujen poistaminen sekä samansuuntaisten, yhteisten, tavoitteiden kirkaaminen nousivat esille myös haastateltavien kokemuksissa.

Yksi konkreettinen toimenpide, jolla kohdeorganisaatio voi jatkossakin pitää yllä ymmärrystään omista pitovoimatekijöistään, ovat organisaatiossa pysyvien työntekijöiden säännölliset ryhmä- tai yksilöhaastattelut eli niin sanotut stay-haastattelut. Organisaatiossa on jo nyt käytössä lähtöhaastattelut ja -kyselyt, joilla saadaan tietoa lähtemisen syistä, mutta tärkeää olisi säännöllisesti kysyä myös pysyjiltä heidän syistään pysyä organisaatiossa, ja hyödyntää tätä tietoa päätöksenteossa. Näin organisaatioon kertyisi ymmärrystä sekä organisaatiossa pysymisen että sieltä lähtemisen syistä.

Tässä tutkimuspainotteisessa opinnäytetyössäni keskityin kohdeorganisaation pitovoiman nykytilan kartoittamiseen. Pitovoimatekijöiden kehittäminen ja pitovoiman vahvistaminen kohdeorganisaatiossa tarjoaisivat oivallisen aiheen kehittämispainotteiseen opinnäytetyöhön, joka voisi rakentua tämän tutkimuksen tulosten ja johtopäätösten pohjalta. Kohdeorganisaatiossa voitaisiin myös selvittää, mitkä pitovoimatekijät vaikuttavat uudempiin, vähemmän aikaa organisaatiossa olleisiin työntekijöihin ja miten näitä voitaisiin kehittää. Nämä tekijät saattavat nimittäin olla hyvinkin erilaisia tässä tutkimuksessa haastateltuihin, pitkään organisaatiossa olleisiin työntekijöihin verrattuna. Toisaalta työuria pyritään yhteiskunnassamme pidentämään, jolloin kohdeorganisaatiossa voitaisiin selvittää sitäkin, mikä saisi työntekijät pysymään organisaatiossa vielä alimman mahdollisen eläkeiän jälkeen. Tai palaamaan takaisin töihin, vaikka osa-aikaisesti tai tilapäisesti, eläkkeelle jäämisen jälkeen.

Tutkimuksen tuloksissa ei noussut esille vastuullisuuteen tai työntekijöiden yhdenvertaisuuteen liittyviä tekijöitä. Tämä voi johtua siitä, että tutkimukseen osallistuneet eivät näe niitä nimenomaan kohdeorganisaation pitovoimatekijöinä, tai siitä, ettei niitä ylipäätään tunnisteta pitovoimaa lisääviksi tekijöiksi. Ruoka- ja monipalvelualalla, kuten työelämässä yleisestikin, vastuullisuus on jatkuvasti kasvava teema, samoin kuin työntekijöiden tasapuolinen, oikeudenmukainen ja yhdenvertainen kohtelu. Näiden aiheiden ympärille olisi mielenkiintoista rakentaa jatkotutkimusta, ja selvittää esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen vastuullisuusviestinnän vaikutusta organisaation pitovoimaan, tai vähemmistöjen näkemystä organisaatioon sitoutumisesta ja kohdeorganisaation pitovoimasta.

#### **8.4 Oman oppimisen ja opinnäytetyöprosessin arviointi**

Tämän opinnäytetyön aihe kumpusi vahvasta kiinnostuksesta pysyvyyttä ja pitovoimatekijöitä kohtaan. Omassa työssäni seuran päivittäin erilaisten henkilöstö- ja johtamiskäytäntöjen toimivuutta ja olen mukana miettimässä ratkaisuja näihin liittyviin haasteisiin. Työvoimapulan pahentuessa tuntuu, että jatkuvasti kiinnitetään huomiota negatiivisiin asioihin ja epäkohtiin, jolloin hyvin olevat

asiat jäävät huomaamatta eivätkä saa kovinkaan suurta painoarvoa. Halusin lähestyä työntekijöiden pysyvyyttä positiivisesta näkökulmasta, ja nostaa esille niitä asioita, jotka vahvistavat pitovoimaa ja saavat työntekijät sitoutumaan organisaatioon.

Vaikka en missään tapauksessa voi sanoa opinnäytetyön aikana edennyttä oppimisprosessiani helpoksi, se on ollut sitäkin antoisampi. Positiivinen lähestymistapa ja hyviin asioihin keskittyminen innostivat läpi koko prosessin. Olen oppinut valtavasti tutkimuksen keskeisistä käsitteistä, ja erityisesti ymmärrys organisaatioon sitoutumisen moniulotteisuudesta ja osatekijöistä on lisännyt omaa osaamistani. Sitoutuminen on niin monisyinen kokonaisuus, että se on välttämätöntä purkaa pienempiin osatekijöihin, jos siihen vaikuttavia tekijöitä ja sen vaikutuksia haluaa ymmärtää kunnolla.

Jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tunnistin, että prosessin kaksi keskeisintä riskiä ovat oman työ- ja opiskeluajan hallinta sekä aiheen rajaaminen. Lähdemateriaaliin oli helppo uppoutua ja harhautua uusiin suuntiin, jotka eivät välttämättä kuitenkaan olleet oman tutkimukseni keskiössä. Hyvä keino välttää tämä sudenkuoppa oli palata aina uudestaan tutkimuskysymysten pariin ja pohtia, auttavatko tutkimani lähteet vastaamaan näihin kysymyksiin. Jos eivät, ne oli jätettävä syrjään, eikä niitä sisällytetty opinnäytetyöhön. Vaikka välillä tuntui, että aiheen rajaaminen ja tutkimuskysymyksissä pitäytyminen oli hankalaa, eikä punaista lankaa aina ollut näkyvissä, päättäväisyys ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa käyty vuoropuhelu auttoivat löytämään oikean suunnan kerta toisensa jälkeen.

Kokopäivätyön ja opinnäytetyön yhdistäminen aiheutti sekä aikataulullisia haasteita että jonkinasteista kuormittuneisuutta. Riittävän pieniin osatavoitteisiin palasteltu kokonaistavoite ja opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydyt hedelmälliset keskustelut auttoivat näiden haasteiden ratkomisessa. Myös vertaistuki sekä muiden opinnäytetyön tekijöiden kanssa että organisaation sisäisissä omissa verkostoissani helpottivat kuormitusta ja asettivat opinnäytetyön tekemisen oikeaan kontekstiin.

Haluan olla tekemässä työelämästä inhimillisempää. Työn vaatimukset kasvavat jatkuvasti, ja monesti tuntuu, ettei mitään riitä. Koska kaikkeen ei voi vaikuttaa eikä kaikkea muuttaa, on tärkeää tunnistaa ne tekijät, joihin keskittymällä saadaan aikaan organisaation ja sen jäsenten kannalta merkityksellisiä ja toivottuja lopputuloksia: pysyvyyttä, työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja suorituskykyä.

## Lähteet

Aaltio, I. & Puusa A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät, luku 11. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere. Vastapaino. E-kirja. Luettu: 5.12.2022.

Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman J. M. 2010. Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24, 2, s. 48–64.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. The British Psychological Society. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1, s. 1–18.

Boswell, W. R., Gardner, R. G. & Wang, J. 2017. Is retention necessarily a win? Outcomes of searching and staying. Julkaisussa *Journal of vocational behavior*, 98, s. 163–172.

Cardy, R.L. & Lengnick-Hall, M.L. 2011. Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention. Julkaisussa *Journal of Business and Psychology*, 26, 2, s. 213–217.

Cesário, F. & Chambel, M. J. 2017. Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. Julkaisussa *Knowledge and Process Management*, 24, 2, s. 152–158.

Chen, H. & Ayoun, B. 2019. Is negative workplace humor really all that "negative"? Workplace humor and hospitality employees' job embeddedness. Julkaisussa *International journal of hospitality management*, 79, s. 41–49.

Christensen Hughes, J. & Rog, E. 2008. Talent management A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. Julkaisussa *International journal of contemporary hospitality management*, 20, 7, s. 743–757.

Cohen, A. 2007. Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. Julkaisussa *Human Resource Management Review* 17, 336–354.

Compass Group Finland Oy s.a. Compass Group yrityksenä. Yrityksen internetsivut. Luettavissa: <https://www.compass-group.fi/tietoa-meista/compass-group-yrityksena/>. Luettu: 5.12.2022.

Compass Group Finland Oy 2023. Henkilöstötietoja 3.8.2023. Ei julkaistu.

- Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. 1982. Turnover overstated: The functional taxonomy. *Julkaisussa Academy of Management Review*, 7, 1, s. 117–123.
- Das, B. L. & Baruah, M. 2013. Employee retention: A review of literature. *Julkaisussa Journal of business and management*, 14, 2, s. 8–16.
- Dechawatanapaisal, D. 2018. Employee retention: the effects of internal branding and brand attitudes in sales organizations. *Julkaisussa Personnel review* 2018, 47, 3, s. 675–693.
- Döckel, A. 2003. The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. Masters Commercii (Human Resources Management). University of Pretoria. Luettavissa <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/27597/dissertation.pdf?sequence=1>. Luettu 27.4.2023.
- Ehrhart, K. H. & Ziegert, J. C. 2005. Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Julkaisussa Journal of Management*, 31, 6, s. 901–919.
- Elo, S., & Kyngäs, H. 2008. The qualitative content analysis process. *Julkaisussa Journal of advanced nursing*, 62, 1, 107–115.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: lyhyt selviytymisopas. Teoksessa Aaltonen, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 8.12.2022.
- Ferreira, A. I., Martinez, L. F., Lamelas, J. P. & Rodrigues, R. I. 2017. Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover. A multilevel study in Portuguese hotels. *Julkaisussa International journal of contemporary hospitality management*, 29, 1, s. 248–267.
- George, C. 2015. Retaining professional workers: what makes them stay? *Julkaisussa Employee Relations*, 37, 1, s. 102–121.
- Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A. & Araya-Castillo, L. 2022. Challenges and strategies for employee retention in the hospitality industry: A review. *Julkaisussa Sustainability*, 14, 5, 2885.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F. & Baert, H. 2011. Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Julkaisussa Journal of Workplace Learning*, 23, 1, s. 35–55.

- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Julkaisussa Journal of Management*, 26, 3, s. 463–488.
- Hausknecht, J., Rodda, J. & Howard, M. 2009. Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Julkaisussa Human Resource Management*, 48, 2, s. 269–288.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.12.2022.
- Hom, P.W., Allen, D.G. & Griffeth, R.W. 2020. *Employee Retention and Turnover. Why Employees Stay or Leave*. Routledge. New York.
- Irshad, M. & Afridi, F. 2007. Factors affecting employees retention: Evidence from literature. *Julkaisussa Abasyn Journal of Social Sciences*, 2007.
- Jolly, P. M., Gordon, S. E. & Self, T. T. 2022. Family-supportive supervisor behaviors and employee turnover intention in the foodservice industry: Does gender matter? *Julkaisussa International journal of contemporary hospitality management*, 34, 3, s. 1084–1105.
- Joung, H., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J. & Surles, J. 2015. Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *Julkaisussa International journal of contemporary hospitality management*, 27, 7, s. 1618–1640.
- Kang, H. J., Gatling, A. & Kim, J. 2015. The Impact of Supervisory Support on Organizational Commitment, Career Satisfaction, and Turnover Intention for Hospitality Frontline Employees. *Julkaisussa Journal of human resources in hospitality & tourism*, 14, 1, s. 68–89.
- Kochanski, J. & Ledford, G. 2001. “How to keep me” – retaining technical professionals. *Julkaisussa Research Technology Management*, 44, 3, s. 31–38.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. 2016. Study on determining factors of employee retention. *Julkaisussa Open Journal of Social Sciences*, 4, s. 261–268.
- Kotimaisten kielten keskus. 2022. Kielitoimiston sanakirja. Luettavissa: <https://www.kielitoimiston-sanakirja.fi/#/vetovoima?searchMode=all>. Luettu: 11.11.2022.
- Lee, T.W., Hom, P., Eberly, M. & Li, J. 2018. Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Julkaisussa Organizational dynamics*, 47, 2, s. 88–98.

- Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2022. Matkailu- ja ravintola-ala kriisistä takaisin kasvuun – alan hallitusohjelmatavoitteet 2023. Esite. Julkaistu 5.9.2022. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/esitteet-ja-julkaisut/matkailu-ja-ravintola-ala-kriisista-takaisin-kasvuun-alan-hallitusohjelmatavoitteet-2023.html>. Luettu 29.1.2023.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Julkaisussa *Human Resource Management Review*, 1, 1, s. 61–89.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks. Sage.
- Mitchell, T.R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablynski, C.J. & Erez, M. 2001. Why people stay: using organizational embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 6, s. 1102–1121.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. Julkaisussa *Journal of vocational behavior*, 14, 2, 224–247.
- Munsamy, M. & Venter, A.B. 2009. Retention factors of management staff in the maintenance phase of their careers in local government. Julkaisussa *South African Journal of Human Resource Management*, 7, 1, s. 187–195.
- Narayanan, A., Rajithakumar, S. & Menon, M. 2019. Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. Julkaisussa *Human resource development review* 2019, 18 2, s. 228–247.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N. & Anwar, F. 2020. A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. Julkaisussa *SAGE open*, 10, 2, s. 1–20.
- Nelimarkka, M. 16.6.2021. Sulku päättyy ja työvoimapula korostuu – Lisää tekijöitä alalle. *Aromilehti* 6/2021. Luettavissa <https://aromilehti.fi/artikkelit/sulku-paattyy-ja-tyovoimapula-korostuu-lisaa-tekijoita-alalle/>. Luettu 14.11.2022.
- Näveri, A. 12.5.2020. Muun muassa Amican lounasravintoloita pyörittävä Compass Group aloittaa yt-neuvottelut – piirissä 3 400 työntekijää, 300 voi joutua irtisanotuksi. *Yle*. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-11348596>. Luettu 2.7.2023.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät: Uutta osaamista liiketoimintaan*. 3. uudistettu painos. Sanoma PRO Oy. Helsinki.

- Piekkari, R. & Welch, K. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Julkaisussa *Journal of applied psychology*, 59, 5, s. 603–609.
- Prasad Joshi, J., Satyawadi, R., Shadman, M. & Ghosh, P. 2013. Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. Julkaisussa *International journal of organizational analysis*, 21, 3, s. 288–312.
- Purcell, J. 2013. Employee voice and engagement. Teoksessa Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. & Soane, E. (toim.). *Employee engagement in theory and practice*, s. 250–264. Routledge. Lontoo.
- Puusa A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.
- Puusa A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 11.4.2023.
- Ramlall, S. 2004. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. Julkaisussa *Journal of American academy of business*, 5, 1/2, s. 52–63.
- Santana-Martins, M., Sanchez-Hernandez, M. I. & Nascimento, J. L. 2022. Dual Commitment to Leader and Organization: Alternative Models Based on the Employees' Emotional Awareness. Julkaisussa *Sustainability*, 14, 15, s. 1–13.

- Schaap, P. & Olckers, C. 2020. Relationships between employee retention factors and attitudinal antecedents of voluntary turnover: An extended structural equation modelling approach. Julkaisussa *SA Journal of Human Resource Management*, 18, s. 1–15.
- Sihto, H. & Ijäs, J. 13.10.2022. Jopa 130 000 työsuhdetta jäi vuodessa syntymättä, taustalla koruton syy – ”Iso kysymys on, miten tästä jatkossa selvitään”. *Demokraatti-lehti*. Luettavissa: <https://demokraatti.fi/maahanmuutto-pelastaa-tyovoimapula-ravistelee-pian-hyvinvointiyhteiskunnan-rahoitusta>. Luettu 18.4.2023.
- Sokro, E. 2012. Impact of employer branding on employee attraction and retention. Julkaisussa *European Journal of Business and Management*, 4, 18, s. 164–173.
- Steel, R.P., Griffeth, R.W., & Hom, P.W. 2002. Practical retention policy for the practical manager. Julkaisussa *Academy of Management Executive*, 16, s. 149–162.
- Steers, R. 1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. Julkaisussa *Administrative Science Quarterly*, 22, s. 46–56.
- Tej, J., Vagaš, M., Ali Taha, V., Škerháková, V. & Harničárová, M. 2021. Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. Julkaisussa *Sustainability*, 13, 24, s. 1–18.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Tymon, W.G. Jr, Stumpf, S.A. & Smith, R.R. 2011. Manager support predicts turnover of professionals in India. Julkaisussa *Career Development International*, 16, 3, s. 293–312.
- Universum. 2023. Internal vs. External Gap Study. Compass Group Finland Presentation. Ei julkaistu.
- Wildes, V. J. 2008. Should I Stay or Should I Go? Motivation to Work in Foodservice. Julkaisussa *Journal of foodservice business research*, 11, 3, s. 286–294.
- Wildes, V.J. & Parks, S. 2005. ‘Internal service quality’ marketing strategies can help to reduce employees turnover for food servers. Julkaisussa *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 6, 2, s. 1–27.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelun runko ja apukysymykset

#### Ohjeistus ja haastattelun eteneminen

- Luottamuksellisuus, vapaaehtoisuus, tallennus, termit

#### Taustatiedot ja tarinasi yrityksessä

- Rooli organisaatiossa
- Työvuodet yrityksessä
  - ➔ kerro missä tehtävässä olet nyt – kauanko olet ollut tässä tehtävässä – kerro alusta alkaen omin sanoin urastasi yrityksessä – jos ajattelet koko työuraasi, kuinka suuren osan siitä olet ollut tässä yrityksessä

#### Mikä saa pysymään

- Pysyvyyttä selittävät tekijät tällä hetkellä – mitkä asiat saavat pysymään
- Työhön liittyvät tekijät (tavoitteet, selkeys, työmäärä, autonomia, työtehtävät), organisaatioon liittyvät tekijät (johtaminen, tuki, kehittyminen, eteneminen, palkitseminen, oikeudenmukaisuus, organisaatiokulttuuri, työn ja muun elämän yhteensovittaminen), sosiaaliset tekijät (työilmapiiri, tiimi)
- Kerro vielä tarkemmin tekijästä x
- Miten näitä voisi kehittää, jotta ne olisivat jatkossa vieläkin paremmin kuin nyt
- Mikä saisi pysymään myös tulevaisuudessa?

#### Kokemus sitoutumisesta organisaatioon

- Miten kuvailisit omaa suhdettasi yritykseen? Kuinka tärkeäksi koet yrityksen sinulle itsellesi?
- Koetko olevasi sitoutunut yritykseen? Onko joku tietty asia, johon koet olevasi erityisen sitoutunut?
- Mitä sitoutuminen sinulle merkitsee? Miten se ilmenee/näkyä työssäsi? Miten kuvailisit sitoutumistasi?
- Mikä saa sitoutumaan?
- Onko jotain mikä saisi sitoutumaan vieläkin enemmän? Miten yritys voi tukea sinua jatkossa pysymään sitoutuneena organisaatioon?
- Mistä erityisesti olet ylpeä tässä yrityksessä?
- Oletko joskus harkinnut lähteväsi yrityksestä? Mikä on saanut sinut muuttamaan mielesi?

#### Lopuksi

- Onko vielä jotakin muuta aiheeseen liittyvää tai tarkennettavaa, minkä haluaisit nostaa esiin?

## Liite 2. Haastattelukutsu ja saateviesti



**Annimajja Typpi**  
4 touko

! Hoi kaikki compassilaiset !

Opiskelen Haaga-Heliassa ja teen parhaillani lopputyötäni liittyen työntekijöiden pitkiin työsuhteisiin Compassilla. Haluan selvittää, mikä saa työntekijät pysymään yrityksessä ja mistä tekijöistä pitovoima Compassilla koostuu. **Tulisitko haastateltavakseni? Jos aihe kiinnostaa, niin lue lisää oheisesta liitteestä!**

Terveisin  
Annimajja People & Culture -tiimistä

Käännä

 Kutsu tutkimushaastatteluun.pdf

## Moi compassilaiset – pyydän teitä mukaan tutkimushaastatteluun!

Opiskelen Haaga-Heliassa ylempää AMK-tutkintoa ja teen lopputyötäni liittyen työntekijöiden pitkiin työsuhteisiin Compassilla. Haluan selvittää, mikä saa työntekijät pysymään yrityksessä ja mistä tekijöistä pitovoima Compassilla koostuu.

Toteutan tutkimuksen laadullisena tutkimuksena ja kerään aineistoa teemahaastatteluiden avulla. Ketäpä muutakaan haastattelisin kuin pitkän linjan compassilaisia, eli juuri teitä, jotka olette olleet firmassa jo pidemmän aikaa. Haluan kuulla ajatuksianne siitä, mikä saa juuri sinut pysymään Compassilla ja minkälainen on sinun uratarinasi yrityksessä. Olisitko kiinnostunut osallistumaan?

Työsuhteesi ei tarvitse olla vuosikymmenien pituinen, mutta toivottavasti olisit viihtynyt yrityksessämme useamman vuoden, ja ison osan työurastasi. Haluan kuulla mahdollisimman eri rooleissa olevien compassilaisten ajatuksia, ja mielelläni eri puolilta Suomea. Haastattelu voidaan toteuttaa kasvotusten, Teams-yhteydellä tai puhelimesta, riippuen haastateltavan toiveesta ja maantieteellisestä sijainnista. Sovitaan tarkemmat yksityiskohdat vielä erikseen.

Haluan pitää haastattelut hyvin vapaamuotoisina ja rentoina. Ei mitään vaikeita kysymyksiä, eikä haastatteluun tarvitse valmistautua etukäteen sen erityisemmin. Haastattelun kesto on arviolta noin puolesta tunnista tuntiin riippuen siitä, miten laajasti haluat näkemyksistäsi kertoa. Haastattelu on ehdottoman luottamuksellinen, ja käsittelen vastaukset tutkimuksen kaikissa vaiheissa anonyymisti eli niin, ettei niistä voi tunnistaa vastaajia.

Jos olet halukas osallistumaan tutkimukseeni haastattelun merkeissä ja kertomaan omia ajatuksiasi, niin vastaathan minulle oheisen linkin kautta. Kokemuksesi ovat tutkimukseni kannalta tosi tärkeitä ja olen kiitollinen kaikille, jotka ovat halukkaista auttamaan. Näin pystymme yhdessä tekemään Meidän Compassista vieläkin paremman!

Tutkimushaastattelu: Mikä saa  
pysymään Compassilla?



Pääset ilmoittautumaan mukaan haastatteluun vieressä näkyvän QR-koodin kautta tai tästä linkistä:  
<https://forms.office.com/r/hzFvFPuqx>

Haastatteluun osallistuneet saavat halutessaan tutkimusraportin itselleen, kun se on julkaistu.

Terveisin  
Annamaija Typpi  
Compassin People & Culture -tiimistä



### Liite 3. Ilmoittautumislomake

## Tutkimushaastattelu: Mikä saa pysymään Compassilla?

Kyllä kiitos, haluan osallistua haastatteluun!

Anna yhteystietosi eli täytä pari pyydettyä kenttää, niin olen sen jälkeen sinuun yhteydessä.

[Start now](#)

### Tutkimushaastattelu: Mikä saa pysymään Compassilla?

\* Required

1. Nimi \*

2. Puhelinnumero \*

3. Sähköpostiosoite \*

4. Osallistun haastatteluun mieluiten \*

Kasvotusten

Teamsilla/puhelimitse

Kumpi vaan käy, ei väliä

5. Jäikö joku asia vielä mietityttämään? Kirjoita se alle, sana on vapaa! \*

[Submit](#)

Never give out your password. [Report abuse](#)