

## **Henkilöstön sitouttaminen kriisitilanteessa ilmailualan yrityksessä**

Bettina Eriksson



<b>Tekijä(t)</b> Bettina Eriksson	
<b>Suuntautuminen</b> Johtajuus ja henkilöstövoimavarat	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Henkilöstön sitouttaminen kriisitilanteessa ilmailualan yrityksessä	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b> 72 + 1
<p>Henkilöstön työhön sitoutumisella on kauaskantoisia vaikutuksia työntekijöiden suoritukseen sekä yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Sitoutuessaan työntekijät kokevat itsensä energisiksi ja keskittyneiksi, mikä auttaa heitä maksimaalisen potentiaalinsa saavuttamisessa ja helpottaa haastaviin päämääriin pyrkimisessä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen matkustajapalvelu- sekä aairsideosaston työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja parantaa ymmärrystä pitkään jatkuneen kriisitilanteen vaikutuksista henkilöstön sitoutumiseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys esittelee työntekijöiden sitoutumisen Kahnin (1990) työntekijöiden sitoutumisen mallin pohjalta ja tarkastelee sitoutumista kokonaisvaltaisesti. Lisäksi viitekehys esittelee vallitsevaa covid-19 kriisitilannetta, kriisijohtamista ja nivoo viitekehysten yhteen tarkastelemalla työntekijöiden sitoutumista kriisitilanteessa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena toimintatutkimuksena. Henkilöstön sitoutumisen lähtötilannetta kartoitettiin toimeksiantajayrityksen teettämien henkilöstökyselyiden perusteella. Kyselyt on toteutettu ennen koronakriisiä vuosina 2016, 2017 ja 2018. Tutkimuksen empiirinen aineisto hankittiin käyttämällä ryhmähaastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Ryhmähaastattelut toteutettiin toimeksiantajayrityksen matkustajapalvelu- sekä aairsideosastolle marraskuussa 2021.</p> <p>Tutkimustulokset tukevat teoriakirjallisuuden ja aiempien tutkimuksien esittämiä väitteitä, jotka painottavat työntekijän sitoutumisen koostuvan eri osa-alueista, joiden merkitys vaihtelee yksilötasolla. Tulokset osoittavat, että koronakriisin ja siitä johtuva epävarmuus ovat vaikuttaneet henkilöstön sitoutumiseen kohdeorganisaatioissa. Henkilöstön sitoutuminen on tyydyttävällä tasolla mutta siihen heijastuu paljon epäkohtia, jotka heikentävät henkilöstön kokemuksia sitoutumisesta.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella toteutettiin kehittämissuunnitelma, joka pyrkii vahvistamaan sitoutumista tukevia tekijöitä. Kehittämissuunnitelma muokkaa yrityksessä olemassa olevia toimintatapoja ja esittelee uusia käytänteitä. Kehittämissuunnitelma keskittyy erityisesti ylimmän ja keskijohdon toimintatapojen pysyvään muutokseen ja toiminnan läpinäkyvyyden lisäämiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Henkilöstön sitouttaminen, sitouttamistekijät, koronakriisi, kriisijohtaminen, sitoutuminen kriisissä, ilmailuala.	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen aihe, tavoite ja rajaus .....	1
1.2	Tutkimuksen kulku .....	3
2	Henkilöstön sitouttaminen .....	4
2.1	Sitouttaminen käsitteenä .....	4
2.2	Sitoutumiseen liittyviä lähikäsitteitä .....	5
2.3	Sitoutuminen eri näkökulmista .....	6
2.4	Sitouttamisen muodot .....	7
2.5	Sitoutumisen teoreettinen malli .....	8
2.6	Sitouttamisen tekijät .....	11
3	Kriisitilanne .....	12
3.1	Kriisin määritelmä .....	12
3.2	Koronavirus pandemia .....	12
3.3	Kriisihallinta .....	13
3.4	Sitouttaminen kriisitilanteessa .....	14
3.5	Teoriakirjallisuuden yhteenveto .....	17
4	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	19
4.1	Laadullinen tutkimus .....	19
4.2	Lähestymistapa .....	19
4.3	Työntekijäymmärrys .....	21
4.4	Aineiston hankintamenetelmät .....	21
4.5	Haastattelu .....	22
4.6	Aineiston analyysimenetelmät .....	25
4.7	Tutkimuksen laatu ja etiikka .....	27
5	Organisaatio .....	29
5.1	Swissport Finlandin henkilöstökyselyt .....	30
5.2	Henkilöstökysely 2016 .....	30
5.3	Henkilöstökysely 2017 .....	31
5.4	Henkilöstökysely 2018 .....	32
5.5	Yhteenveto henkilöstökyselyistä .....	33
6	Tulokset .....	34
6.1	Henkilöstön käsitys työn tärkeydestä .....	34
6.1.1	Henkilöstön merkityksellisyyttä heikentäviä tekijöitä .....	36
6.2	Työntekijöiden sitouttaminen organisaation eetokseen ja arvoihin .....	38
6.3	Työyhteisö ja suhteiden dynamiikka eri tasojen henkilöstön kanssa .....	41
6.4	Työntekijän työodotusten selkeys .....	43

6.5	Ura- ja kehittymismahdollisuudet .....	46
6.6	Esimiestyö: palautteen tiheys ja laatu sekä sisäisen viestinnän tehokkuus .....	47
6.6.1	Palautteen tiheys ja laatu .....	50
6.6.2	Sisäinen viestintä .....	51
6.7	Työhyvinvointi .....	52
6.8	Työntekijöiden sitoutuminen kohdeorganisaatiossa .....	54
7	Johtopäätökset.....	57
7.1	Kehittämissuunnitelma .....	61
7.2	Kehittämissuunnitelma henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi.....	61
7.3	Kehittämissuunnitelma parantamaan kriisitilanteen vaikutuksia henkilöstön sitoutumisessa .....	65
7.4	Palaute kehittämissuunnitelmasta .....	67
7.5	Oma oppinen .....	68
Lähteet	.....	69
Liitteet.....		1
Liite 1. Haastattelurunko.....		1

# 1 Johdanto

Työntekijöiden sitoutuminen on herättänyt paljon mielenkiintoa ja viime vuosikymmeninä aihetta on tutkittu runsaasti akateemisessa kirjallisuudessa (Kahn, 1990; Saks, 2006; Bakker & Demerouti, 2008; Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). Suuri kiinnostus sitoutumiseen ei sinänsä ole ihme, sillä aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet sitoutuneiden työntekijöiden tärkeyden organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta. Henkilöstö on organisaation suurin voimavara ja työntekijöiden osaaminen on myös osa yrityksen osaamista. Organisaatioon sitoutuneet työntekijät varmistavat yrityksen vakauden ja huolehtivat asiakassuhteista. (Lampikoski, 2005, 6–9.)

Useimmat tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että sitoutuminen käsitteenä sisältää energialottuvuuden ja identifiointilottuvuuden, ja että sitoutumiselle ominaista on korkea tarmokkuus ja vahva samaistuminen omaan työhön. Bakker ja Leiter (2010) määrittelevät sitoutumisen positiiviseksi, täyttäväksi ja affektiivismotivoivaksi työhyvinvoinnin tilaksi, jota voidaan pitää työuupumisen vastakohtana. Sitoutuneilla työntekijöillä on korkea energiataso ja he ovat innostuneesti mukana työssään. Tutkimukset osoittavat, että sitoutuneet työntekijät suoriutuvat työstään paremmin ja ovat motivoituneempia, innokkaampia ja valmiimpia tekemään enemmän organisaation eteen kuin ei-sitoutuneet työntekijät. (Bakker & Demerouti, 2008.)

Nykyään erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa on ymmärretty osaavien ja sitoutuneiden työntekijöiden merkitys. Henkilöstön vaihtuvuus on organisaatioille kallista ja varsinkin erityisosaajien korvaaminen hankalaa. Osaava henkilöstö toimii myös yrityksen kilpailuetuna ja koska kilpailu hyvästä henkilöstöstä on tiukkaa, korostaa tämä entisestään työntekijöiden sitouttamisen tärkeyttä. Yhden työntekijän irtisanoutuminen maksaa yritykselle välittöminä kustannuksina keskimäärin 20 000–100 000 euroa. Vaihtuvuuden näkökulmasta, kun yhtälöön lisätään vielä työntekijän rekrytointiin, perehdyttämiseen ja koulutukseen käytetty aika, on kyseessä merkittävä panostus yritykseltä. (Lampikoski, 2005, 6–9, 45.)

## 1.1 Tutkimuksen aihe, tavoite ja rajaus

Covid-19 pandemia, arkikielessä koronakriisi on iskenyt matkailuun ja erityisesti ilmailuun vahvasti. Pandemian aiheuttamat lomautukset ovat jatkuneet jo kaksi vuotta ja tulevaisuus näyttää edelleen epävarmalta. Koronakriisi ja sen mukanaan tuomat vaikutukset heijastuvat laajasti yritystoimintaan ja koettelevat niin organisaatioiden taloutta, tuttuja ja turvallisia rutiineja sekä työntekijöiden sitoutumista.

Aihe on ajankohtaisuutensa ja merkittävyytensä takia erittäin mielenkiintoinen. Maailma on elänyt koronakriisistä johtuvassa epävarmuudessa pian kaksi vuotta, josta myös ilmailuala on saanut osakseen epätietoisuuden tulevaisuuden työn jatkuvuudesta. Kiinnostukseni aiheeseen heräsi, sillä koronakriisi on tuonut sekä jatkuvat lomautukset että epätietoisuuden tulevaisuudesta myös omalle työpaikalleni, Swissport Finlandille. Erityisesti kiinnostusta herättää se, kuinka ilmailualalla työskentelevä henkilöstö onnistuu kohtaamaan koronakriisin mukanaan tuoman epävarmuuden ja millaisena tämä heijastuu työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaansa kohtaan. Voiko työnantaja vaikuttaa sitoutumiseen sitä heikentäen tai vahvistaen, ja millä keinoilla.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on työnantajani, Swissport Finland. Swissport Finland on osa Swissport International -konsernia, joka on maailman johtava maahuolintapalvelujen ja lentorahdin yritys yli 50 maassa. Yritys tarjoaa maahuolinta- ja rahtipalveluja Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Maahuolintaliiketoiminta keskittyy neljään osastoon; airside, matkustajapalvelut, lounge ja rahti.

Opinnäytetyö on toteutettu toimintatutkimuksena, jossa keskitytään tutkimaan toimeksiantajayrityksen matkustajapalveluihin- sekä airsideosastoon kuuluvia työntekijöitä. Airside työllistää lentokonekuormaajia sekä matkatavara-aulassa että lentokentän asematasolla lentokoneiden parissa. Matkustajapalvelut taas työllistävät asiakaslentoyhtiöille työskenteleviä virkailijoita lentokentällä monipuolisissa työtehtävissä, kuten lähtöselvityksessä ja porteilla. Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu matkustajapalvelu- ja airsideosaston henkilöstöön, sillä osastojen työntekijät ovat joutuneet vahvasti koronakriisin tuomien vaikutusten alaiseksi. Lounge- ja rahtiosaston kohdalla koronakriisillä on ollut huomattavasti vähemmän vaikutuksia työntekijöihin ja toimintatapoihin. Esimerkiksi rahtiosasto on pystynyt säilyttämään toimintansa ja työntekijämääränsä normaalina koronakriisistä huolimatta.

Tutkimuksessa tarkastellaan toimeksiantajayrityksen henkilöstön sitouttamistekijöitä kriisitilanteessa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen rooli sitoutuneen ilmapiirin ja kulttuurin luomisessa yhdessä johdon, esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa on äärimmäisen tärkeää sekä ennen kriisiä että sen aikana ja jälkikäteenkin. Esihenkilöiden ja yrityksen johdon näkökulmat ovat kuitenkin rajattu tutkimuksen ulkopuolelle ja aihetta tarkastellaan vain henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoite on selvittää toimeksiantajayrityksen matkustajapalvelu- sekä airsideosaston työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja luoda parempi ymmärrys myös pitkään jatkuneen kriisitilanteen vaikutuksista henkilöstön sitoutumiseen. Tulosten perusteella pyritään vahvistamaan sitoutumista tukevia tekijöitä ja luodaan

kehittämissuunnitelma sitoutumista heikentävien tekijöiden vahvistamiseksi. Tuloksilla pyritään vaikuttamaan yrityksen sitouttamistekijöihin joko vahvistaen tai muokkaamalla jo olemassa olevia toimintatapoja sekä käytänteitä, ja parhaimmassa tapauksessa ehkäistä henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön sitoutumisen lähtötilannetta kartoitetaan Swissport Finlandin teettämien henkilöstökyselyiden perusteella. Kyselyt ovat toteutettu ennen koronakriisiä vuosina 2016, 2017 ja 2018.

Opinnäytetyölle tutkimuskysymyksiä muodostui kaksi, päätutkimuskysymys (K1) sekä pääkysymystä tukeva alakysymys (K2). Tutkimuskysymyksiin vastauksia selvitetään kvalitatiivisella tiedonkeruumenetelmällä, tarkemmin kuvattuna puolistrukturoidulla ryhmähaastattelulla.

- (K1) Mitkä asiat sitouttavat työntekijöitä työhön kriisitilanteen aikana?
- (K2) Minkä asioiden tulisi olla toisin, jotta henkilöstö kokisi enemmän sitoutumista työhön?

## **1.2 Tutkimuksen kulku**

Tutkimus noudattaa tutkimusprosessille tyypillisiä vaiheita ja rakentuu seitsemästä pääluvusta. Johdanto kappaleessa esittelee tutkimuksen aiheen taustaa ja merkityksellisyyttä sekä tutkimuksen tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Lisäksi kappaleessa läpikäydään tutkimuksen rajaukset ja kulku.

Seuraavassa pääluvussa käsitellään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, jossa ensin keskitytään työntekijöiden sitoutumisen teoreettiseen taustaan ja käsitteen avaukseen. Lisäksi luvussa avataan sitoutumisen lähikäsitteitä aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla. Luvussa läpikäydään myös sitoutumisen eri muotoja ja teoreettinen malli sekä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Kolmannessa luvussa läpikäydään valloillaan olevaa kriisitilannetta, kriisijohtamista ja tarkastellaan työntekijöiden sitoutumista kriisitilanteen aikana. Luvun lopussa on teoreettisen viitekehysten yhteenveto, joka nivoo kirjallisuuskatsauksen tulokset yhteen.

Neljäs luku keskittyy esittelemään tutkimusmenetelmällisiä valintoja. Luvussa käsitellään toimintatutkimuksen piirteitä, perehdytään aineiston keruuseen ryhmähaastattelun avulla ja käsitellään aineiston analysointia sisällönanalyysin keinoin. Viides luku esittelee kohdeorganisaation ja tämän sitoutumisen tilannetta ennen koronakriisin alkua henkilöstökyselyiden avulla. Tutkimuksen tulokset esittelee luvussa kuusi. Viimeisessä, eli seitsemännessä luvussa esittelee työstä koostetut johtopäätökset, toimeksiantajayritykselle laadittu kehittämissuunnitelma sekä suunnitelmasta saatu palaute.

## 2 Henkilöstön sitouttaminen

Työntekijöiden sitoutumista on tutkittu viime vuosikymmenien saatossa paljon. Aiheen suosiolle yksi syy on sen tärkeys niin työntekijän itsensä kuin organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta. Sitoutumisen on tutkittu vaikuttavan muun muassa työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, organisaatiokansalaisuuteen, tehokkuuteen, alhaisempiin työpaikanvaihtoikeisiin sekä organisaation tulokseen ja kilpailuetuun. Tutkimusten myötä, kuitenkin yhtä universaalisti hyväksyttyä määritelmää sitoutumiselle ei ole löytynyt. Käsitteen, sitoutumisen teorian ja sitoutumisen mittaamisen ympärillä on tutkimusten välillä ristiriitaisuuksia ja epäselvyyttä. Suurimmaksi osaksi, sitoutumista koskevat tutkimukset keskittyvät osoittamaan työntekijöiden sitoutumisen etuja organisaatiolle. (Saks & Gruman, 2014.)

### 2.1 Sitouttaminen käsitteenä

Työntekijöiden sitouttaminen (eng. employee engagement) on kattava käsite ja se liitetään usein organisaation henkilöstön vaihtuvuuteen. Vaikka käsitteelle ei löydy yhtä akateemisessa kirjallisuudessa yleisesti hyväksyttyä määritelmää, tutkijat jakavat muutamia yhteisiä ajatuksia sitoutumisesta. Yhteinen ajatus sitoutumisen määritelmästä on että, se on positiivinen työhön liittyvä psykologinen- ja motivaatiollinen tila, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon ja johon liittyy vahvasti tunteet kuten innostus, energia, tarmokkuus ja intohimo. Motivaatiotilana, se näkyy työntekijän aitona investointihalukkuutena ja keskittyneenä pyrkimyksenä antaa parhaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Albrecht 2010, 4; Meyer & Allen 1997, 11.) Toiseksi tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että työntekijöiden sitoutuminen on toivottavaa, sillä se tarkoittaa osallistumista, intohimoa, ponnistuksia, innostusta, keskittymistä ja energiaa (Macey & Schneider 2008, 4).

Ensimmäinen tutkija, joka käsitteli sitoutumista työssä, oli Kahn (1990, 694) ja hänen määritelmänsä työntekijöiden sitoutumisesta on ensimmäinen ja yksi tunnetuimmista. Kahn kuvaili työntekijöiden sitoutumista "organisaation jäsenten itsensä valjastamiseksi heidän työtehtäviinsä; sitoutumisessa ihmiset työllistävät ja ilmaisevat itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti rooliesityksen aikana". Toisin sanoen sitoutuneet työntekijät panostavat paljon työhönsä, koska he samaistuvat siihen.

Toinen tunnettu työntekijöiden sitoutumista tutkiva henkilö oli Bakker (2011), joka kiteytti sitoutumisen positiiviseksi tunnetilaksi, jossa esiin nousee kaksi ominaisuutta: energia ja osallistuminen. Sitoutuneilla työntekijöillä on tunne, että heillä on energinen ja tehokas yhteys työtehtäviinsä ja he kokevat pystyvänsä selviytymään hyvin työnsä vaatimuksista.

Kun työ voi tuoda rahaa, ammattitaitoa tai henkilökohtaista kehitystä ja muita etuja, työntekijät luovat rationaalisen sitoutumisen tunteen.

Yleisesti sitoutumisesta puhutaan myös käsiteellä psykologinen sopimus tai lähtöherkkyys. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden tuntemaa emotionaalisen ja henkisen yhteyden intohimoa työtä, tiimiä ja organisaatiota kohtaan. (CustomInsight 2021.) Lyhyesti sitoutumisen voidaan määritellä työntekijän psykologisena suhteena organisaatioon, jossa hän työskentelee. Psykologinen suhde on yhteydessä työntekijän kokemaan arvostukseen organisaatiota kohtaan, työtyytyväisyyteen sekä haluun pysytellä organisaatiossa. Sitoutuneena työntekijä haluaa omistautua organisaation arvoille, visiolle ja strategialle sekä toteuttaa niitä parhaimman mukaan. Kun taas hataran psykologisen suhteen organisaatioon omaavan työntekijän kynnyksen lähteä on matalampi. (Viitala 2021.)

## 2.2 Sitoutumiseen liittyviä lähikäsitteitä

Työntekijöiden sitoutuminen on laaja kokonaisuus ja se on yhteydessä niin työntekijän itsensä kuin organisaation kannalta tärkeisiin teemoihin, kuten työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, tehokkuuteen, organisaatiokulttuuriin, vaihtuvuuteen ja organisaation kilpailuetuun. Lukuisien eri määritelmien lisäksi sitoutumisella on myös monia lähikäsitteitä, jotka läpikäydään tässä luvussa epäselvyyksien välttämiseksi.

*Työtyytyväisyys:* (eng. job satisfaction). Yksi tunnetuimmista työtyytyväisyyden määritelmistä tulee Lockelta (1976), joka kuvailee työtyytyväisyyden, "miellyttäväksi tai positiiviseksi tunnetilaksi, joka johtuu työn arvioinnista". Toisin kuin sitoutuminen, joka koskee työntekijän mielialaa työssä, työtyytyväisyys liittyy vaikutukseen työhön tai sitä kohtaan, jolla on luultavasti enemmän kognitiivista taustaa. Lisäksi sitoutuminen merkitsee aktivoitumista, jota voidaan kuvailla adjektiiveilla; innostus, valppaus, jännitys ja innostus. Kun taas tyytyväisyyttä voidaan kuvailla merkitsevän kylläisyyttä; tyytyväisyys, tyyneys, seesteisyys ja rentoutuminen. (Locke 1976, 1300.)

*Flow-tila:* (eng. work-related flow) Flow-tilaa pidetään lähikäsitteenä sitoutumiselle. Flow-tilalla viitataan tilaan, jossa työntekijä on täysivaltaisesti uppoutunut työhönsä ja nauttii siitä. Työntekijä ei koe jatkuvasti flow-tilaa vaan se on lyhytaikainen kokemus työssä. Tilan osa-alueina ovat työstä nauttiminen, uppoutuneisuus ja luontainen motivaatio. Myös sitoutumisen yksi osa-alueista on uppoutuminen, joten käsitteet ovat hyvin lähellä toisiaan. Sitoutumiseen kuitenkin liittyy myös tarmokkuus ja syventyminen työhön, eikä sitoutuminen liity pelkästään tiettyyn huippuun tai ajankohtaan, vaan se on kokonaisvaltaisempi ja jatkuvampi tila. (Bakker, 2008.)

*Työmotivaatio: (eng. work motivation).* Työmotivaatio on myös ollut suosittu tutkimuksen aihe vuosien ajan, kuitenkin motivaatiota ja sitoutumista ja käsitteiden välistä suhdetta ei ole juurikaan tutkittu yhdessä. Motivaatio nähdään usein osana sitoutumista tai sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Sinokki (2016) määrittelee työmotivaation olevan tunnepohjaista sitoutumista työtehtävään, työntekijän toiminnan käyttövoima. Työmotivaatio vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, tuottavuuteen ja laatuun. Työntekijöitä motivoivat erilaiset asiat ja myös eri jaksoina sama ihminen voi pitää eri motivaatiotekijöitä tärkeämpinä. Juuti (2006) esittelee yhden tunnetuimmista motivaationteorioista, Maslow 'n tarvelähtöinen motivaatioteoria, jonka ajatuksena on, että tarpeet ohjaavat käyttäytymistä tyytyväisyyden saavuttamiseksi ja tyytymättömyyden välttämiseksi. Tarveteoria perustuu erilaisille tekijöille, joiden mukaan työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden ja motiivien monimutkainen tulos. Työmotivaatiolla on kesto, suunta, voimakkuus ja muoto.

*Työn imu:* Työn imu on hyvin läheinen käsite, jos ei suomenkielinen vastine työhön sitoutumiselle. Työn imua kuvataan samoilla hyvinvoinnin ulottuvuuksilla: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Kun flow tilaa kuvaillaan hetkellisenä, tilanteeseen sidottuna kokemuksena, on työn imu pysyvämpi ja laajemmalle levittyvä tila. Työ, joka tyydyttää psykologisia perustarpeitamme tuottaa eudaimonista hyvinvointia. Kyseinen hyvinvointi saa työntekijän ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksen työn onnistumisen ja tavoitteiden saavuttaminen hyväksi. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tätä työntekijän kokemaa eudaimonista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi. (Hakala 2018.)

### **2.3 Sitoutuminen eri näkökulmista**

Sitouttaminen on aina kahden kauppa. Sitoutuminen vaatii molemmin puolista luottamusta ja työnantajan on myös osoitettava sitoutumista työntekijään. Kun työntekijä tuntee, että hänellä on turvallinen ja jatkuva työsuhde, häneen luotetaan ja hänelle annetaan mahdollisuuksia käyttää ja kehittää kykyjään, sitoutuminen saa vakaan pohjan. (Viitala 2021.) Organisaation näkökulmasta taas sitoutuminen on tärkeä toiminnan laadun, jatkuvan kehittymisen ja uudistumisen kannalta. Huono sitoutuminen sekä työntekijöiden menetys ja korvaaminen voi olla kallista, kun taas työntekijöiden sitoutuminen lisää organisaation suorituskykyä ja toimii kilpailuetuna. (Luukka 2020.)

Työntekijän ja työnantajan välisen luottamuksen olevan erityisen tärkeässä roolissa sitouttamisen näkökulmasta. Kummankin osa puolen on luotettava suhteen jatkuvuuteen ja uskallettava panostaa siihen. Johdon on päästettävä irti ja ohjattava työntekijöitään kypsyymään uusiin ja laajoihin tehtäviin ja vastuisiin. (Lampikoski 2005.) Työntekijät

haluavat tuntea olevansa arvostettuja ja haastettuja työssään. Työntekijän sisäistä motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon ylläpitävät johdon antama palaute ja tunnustus hyvin tehdystä työstä. Organisaation on tärkeää luoda uusia kehittymismahdollisuuksia työntekijöilleen tai he saattavat lähteä etsimään sitä muualta, kun työntekijöihin luotetaan, he saavat vapauden tutkia ja oppia työssään. (Psycon 2019.)

Oman työn merkitys on tärkeässä roolissa sitoutumisessa. Kun työ tuntuu merkitykselliseltä ja mielekkäältä, myös työmotivaatio kasvaa. Sitoutumisen puutetta puolestaan syntyy, kun työntekijä etäännyy niin fyysisesti, kognitiivisesti kuin emotionaalisestikin. (Kahn 1990, 694.) Merkityksellisyyden kokeminen työssä vahvistaa etenkin sisäistä motivaatiota, jonka on todettu olevan sitouttamisessa tärkeä tekijä. Työpaikan tarjoamat kehittymismahdollisuudet ja eteneminen uralla ruokkii työn mielekkyyttä, kun taas työmotivaatiotekijöitä ja työhön sitoutumista lisäävät työn haasteellisuus sekä vaatimusten moninaisuus. Myös sosiaalisella tuella ja työpaikan yhteisöllisyydellä on merkitystä sitoutumiseen. Kollegoiden ja esihenkilöiden tuki, toisten huomioon ottaminen, kuuntelu sekä hyvä kommunikointi ovat olennainen ja tärkeä osa sitouttamista. (Psycon 2019.)

## **2.4 Sitouttamisen muodot**

Sitoutumisen eri muotoja voidaan kuvata nimikkeillä affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. Affektiivisesti eli tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät jäävät organisaatioon koska he haluavat, jatkuvuussitoutuneet koska heidän täytyy ja normatiivisesti sitoutuneet koska tuntevat sen velvollisuudekseen. (Allen & Meyer 1990, 3.) Kaikilla sitoutumisen muodoilla on paikkansa. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee halua kuulua organisaatioon, jatkuvuussitoutunut kokee organisaatiosta lähtemisestä koituvan kustannuksia eikä halua menettää saavutettuja etuja. Kun taas normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee organisaatiota kohtaan velvollisuudentuntoa. (Leiviskä 2011, 120–121.)

Useat tutkimukset osoittavat affektiivisen eli tunneperäisen sitoutumisen olevan organisaatiolle edunmukaisin sitoutumismuoto. Sen on sanottu vahvistavan työntekijän kokemaa työn imua ja työntekijän rakentamaa identiteettiä suhteessa organisaatioon. (Leiviskä 2011, 120–121.) Allen & Meyer (1990, 14) kuitenkin kritisoiivat sitoutumisen muotojen asettamista arvo- tai tehokkuusjärjestykseen sekä esittivät myös normatiivisesti- ja jatkuvuussitoutuneen työntekijän olevan motivoitunut, tehokas ja tuottava.

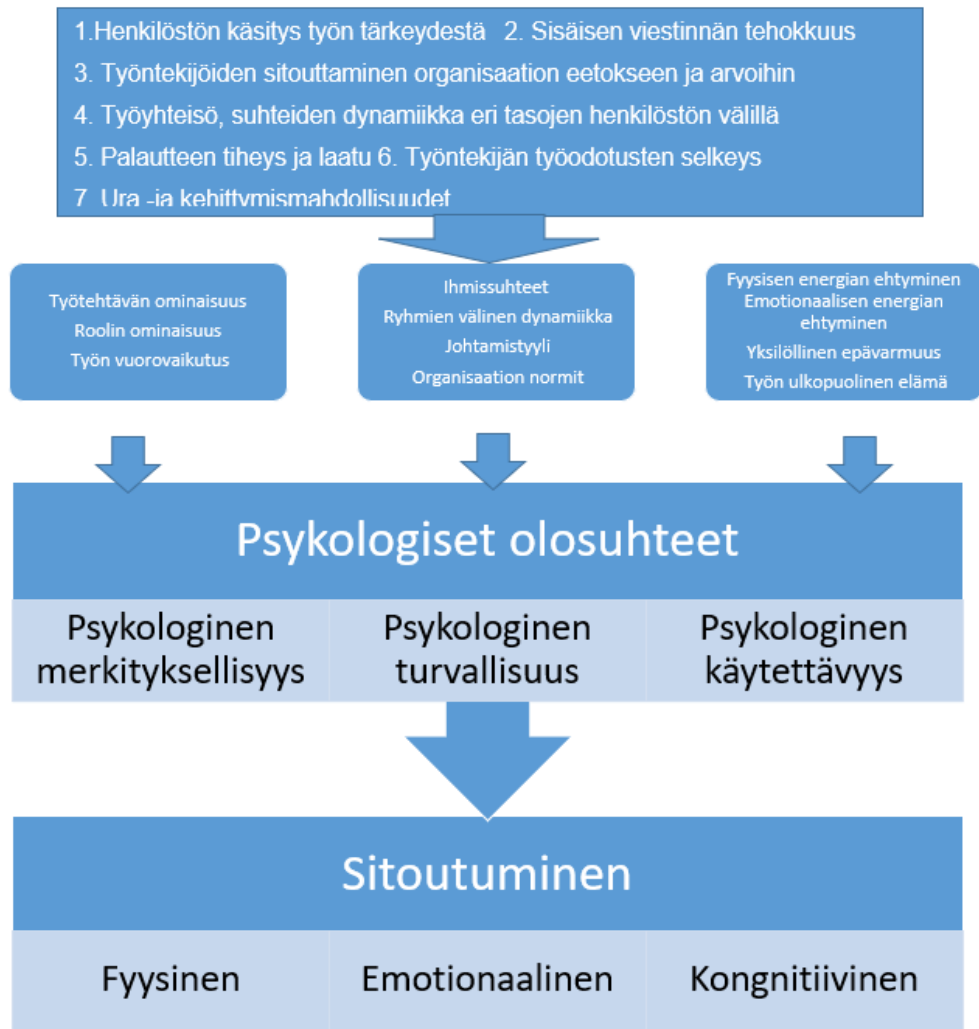
Yleisesti jatkuvuussitoutumisesta puhutaan tilanteissa, jossa työntekijä kokee, että voi hävitä yritykseen asettamansa panoksen tai ettei hänellä ole muita vaihtoehtoja kuin jäädä yritykseen. Usein jatkuvuussitoutuneet työntekijät, eivät tahdo antaa työssään yritykselle enempää kuin on tarpeen ja tästä voi aiheutua ei-toivottua työkäyttäytymistä. (Allen & Meyer 1990, 14.) Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät tuntevat usein velvollisuuden tunnetta organisaatioon ja kokevat, että jäävät organisaatiolle vastapalveluksen velkaa. Tässä tapauksessa suhde yritykseen ja työyhteisöön voi jäädä heikoksi. (Leiviskä 2011, 121–122.)

Työyhteisön henkisyys ja merkityksellisyys kokeminen työssä vahvistavat affektiivista ja normatiivista sitoutumista sekä ehkäisevät jatkuvuussitoutumista. Työyhteisön henkisyydellä tarkoitetaan yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden yhteen kuuluvuuden tunnetta. Konkreettisesti oman työn merkityksellisuuden näkeminen esimerkiksi organisaation tavoitteiden saavuttamisessa vahvistaa työntekijän sitoutumista voimakkaasti. (Leiviskä 2011, 122–123.)

Sitoutumiseen vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti se, miten organisaatio suhtautuu työntekijöihinsä. Jos työntekijät kokevat, että yritys tahtoo edistää heidän yhteisöllisyytensä ja hyvinvointiansa, synnyttää se työntekijöissä positiivisuutta organisaatiota kohtaan. Positiivinen suhtautuminen vahvistaa tunnesiteitä, työntekijät ovat onnellisempia, terveempiä sekä työskentelevät omistautuneemmin ja yhteistyöhaluisemmin. Työntekijät ovat tällöin pitkällä tähtäimellä tuotteliaampia ja antavat herkemmin koko potentiaalinsa työlle. Positiivinen asenne työpaikalla vaikuttaa tunneperäiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen. (Leiviskä 2011, 122–123.)

## **2.5 Sitoutumisen teoreettinen malli**

Yksi ensimmäisistä työntekijän sitoutumista käsitelleistä tutkijoista oli William Kahn, psykologi, joka oli kiinnostunut ymmärtämään ihmisten sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Artikkelissaan Kahn käsitteli etnografisista tutkimuksistaan työntekijöiden sitoutumisesta ja sitoutumattomuudesta. Kahn esittää teoreettisen mallinsa, jonka mukaan sitoutuminen muodostuu työntekijän psykologisen merkityksellisuuden, psykologisen turvallisuuden ja psykologisen käytettävyyden eri tasoista. Nämä tasot vaikuttavat työntekijöiden työkokemukseen ja heidän suorituksiinsa. (Kahn 1990.) Kahnin sitoutumisen teoreettinen malli toimii tässä tutkimuksessa pohjana sitoutumiselle. Henkilöstön sitoutumista ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan tutkimuksessa Kahnin mallin avulla (kuvio 1).



Kuvio 1. Kahnin työntekijän sitoutumisen malli (mukaillen Kahn 1990.)

Kahn (1990) oli erityisen kiinnostunut "hetkistä", jolloin ihmiset tuovat itsensä tiettyyn työkäyttäytymiseen tai poistuvat niistä. Hänen teoriansa mukaan työntekijät, jotka kokevat suurempia määriä psykologista merkityksellisuyttä, psykologista turvallisuutta ja psykologista saatavuutta myös sitoutuvat syvemmin työrooliinsa. Nämä kolme olosuhdetta muodostavat psykologiset ehdot, joiden mukaan joko sitoudutaan tai vetäydytään työtehtävistä.

- **Merkityksellisyys:** Pitääkö työntekijä työtään riittävän merkityksellisenä (organisaation ja yhteiskunnan kannalta), jotta hän voi sitoutua täysimääräisesti?
- **Turvallisuus:** Tunteeko työntekijä olonsa turvalliseksi työssään ja voiko hän työskennellä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista?
- **Käytettävyys:** Tunteeko työntekijä henkisesti ja fyysisesti kykenevänsä valjastamaan "täyden itsensä" työssään tällä hetkellä?

Kahn (1990) uskoi, että työntekijöiden sitouttaminen kaikissa ulottuvuudessa auttaisi työntekijöitä tuntemaan olonsa turvalliseksi roolissaan ja kokemaan, että heidän tekemänsä ponnistelut olivat työn arvoisia ja uskovat saavansa työssään tukea fyysisessä ja henkisessä ponnistelussaan. Hän määritteli sitoutuneen työntekijän olevan yksilö, joka on yhtäaikaaisesti fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti yhtä työroolinsa kanssa.

**Fyysinen sitoutuminen** - liittyy siihen, kuinka paljon työntekijät käyttävät fyysisiä ja henkisiä ponnistelujaan työssään. Kahn käytti esimerkkejä työntekijöistä, jotka kuvailivat päässeensä ”flow-tilaan” työnsä aikana ja kokivat suurta henkilökohtaista sitoutumista tuona aikana. Hän yhdisti työntekijän taidon kuluttaa fyysistä ja henkistä energiaa työssä lisääntyneeseen itseluottamuksen tunteeseen. (Kahn 1990.)

**Kognitiivinen sitoutuminen** – Kokeakseen sitoutumista kognitiivisella tasolla, työntekijöiden on tiedettävä työnantajansa arvot, visio ja strategiat sekä ymmärrettävä mitä heiltä työntekijöinä vaaditaan, jotta he voivat osallistua niiden toteutumiseen organisaatiossa. Kahn kiinnitti huomiota myös ihmisten työssä kokemaan merkityksellisyyteen, joka näytti olevan yhteydessä tiedon lisääntymiseen, joka taas rohkaisi luovuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon. (Kahn 1990.)

**Emotionaalinen sitoutuminen** - Tämä perustuu emotionaaliseen suhteeseen, jota työntekijät tuntevat työnantajaansa kohtaan. Positiivinen emotionaalinen suhde edellyttää, että organisaatio oppii luomaan yhteenkuuluvuuden tunteen työpaikalla ja rohkaisee työntekijöitä luottamaan sekä sitoutumaan yrityksen arvoihin ja työtehtäviin. Kahn mainitsee myös työpaikan positiiviset ihmissuhteet, yhteisöllisyyden ja ryhmädynamiikka sekä johtamistyyliä käytännöiksi, jotka saavat työntekijät tuntemaan olonsa arvostetuiksi ja turvalliseksi. (Kahn 1990.)

Sitoutumisen vastapainona Kahn (1990) esittelee tutkimuksessaan työntekijöiden vetäytymisen. Tällöin työntekijä vetäytyy kognitiivisesti ja emotionaalisesti työstään ja organisaatiosta. Vetäytyneenä työntekijä vain suorittaa tehtävää, sijoittamatta itseään siihen tai sen onnistumiseen. Nämä ovat työntekijöitä, jotka tekevät juuri tarpeeksi pysyäksensä työssä, mutta eivät tarjoa työlle mitään kognitiivista tai emotionaalista energiaansa.

Tutkimuksessaan Kahn teki myös huomion, että sitoutuminen ei ole staattista – työntekijän kokemukset työnantajasta eri hetkinä voivat aiheuttaa vaihteluita sitoutumisessa. Työnantajille tämä on hyvä uutinen, koska heillä on edelleen mahdollisuus luoda ympäristö, jossa työntekijöiden sitoutuminen kukoistaa. (Kahn 1990.)

Kahnin (1990) sitoutumisen teoreettinen malli (kuvio 1) toimii tutkimuksessa pohjana sitoutumisen tarkastelussa toimeksiantajayrityksessä. Kahnin lähestymistavan kautta tarkastellaan keskeisiä tekijöitä organisaation näkökulmasta. Kahn jakaa sitouttamisen tekijät seitsemään teemaan, jotka ovat; henkilöstön käsitys työn tärkeydestä, työntekijöiden sitouttaminen organisaation eetokseen ja arvoihin, työyhteisö ja suhteiden dynamiikka eri tasojen henkilöstön kanssa, työntekijän odotusten selkeys, ura/kehittymismahdollisuudet, palautteen tiheys ja laatu sekä sisäinen viestintä. Näitä seitsemää teemaa on käytetty tutkimuksessa pohjana haastattelurungon toteutuksessa.

## **2.6 Sitouttamisen tekijät**

Kuten edellä on todettu, sitoutumiseen ei ole olemassa yhtä annettua totuutta, vaan työntekijän sitoutuminen koostuu eri osa-alueista, joiden merkitys vaihtelee yksilötasolla. Sitoutumiskeinoja on täten yhtä monta, kuin organisaatiossa on työntekijöitäkin. Yrityksen on tärkeää ymmärtää erilaiset sitoutumistekijät osatakseen edistää sitoutumista työntekijöiden keskuudessa yksilöllisesti.

Sitouttaminen pitää sisällään kaikki ne keinot, joilla henkilöstön sitoutumista voidaan edistää. Sitouttamiskeinoja on esimerkiksi, työntekijälle tarjottavat monipuoliset ja sopivasti kuormittavat työtehtävät, mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa työtä koskeviin asioihin, työntekijän urakehittymismahdollisuudet ja uuden oppiminen, kilpailukykyinen palkka ja muut yrityksen tarjoamat hyödyt ja edut, työntekijän mahdollisuus sovittaa työ ja vapaa-aika yhteen, hyvä johtaminen sekä usko yrityksen tulevaisuuteen.

Sitoutuminen on aina jollain tasolla tunnepohjaista. Tärkeää on kokonaisuuden ymmärtäminen niin työnantajan kuin työntekijänkin näkökulmasta. Työntekijän kokemalla oikeudenmukaisuudella on yhteys sekä sitoutumiseen että työn vaihtoon. (Pyöriä ym. 2017.) Kun työntekijä kokee toteuttavansa merkityksellistä työtä ja ymmärtää kokonaisuudessaan työnsä tarkoituksen, se motivoi tätä työskentelemään toisin kuin merkityksetön ahertaminen. Kun yrityksen johdolla on selkeä käsitys sen tavoitteista, pystytään määrittelemään mitä osaamista ja minkälaisia osaajia tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen. (Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020.)

## **3 Kriisitilanne**

### **3.1 Kriisin määritelmä**

livari (2011), määrittelee kriisi olevan äärimmäisten ristiriitaisuuksien tila organisaatiossa ja yksilön eri vaiheissa uhaten sen elinkykyä ja ympäristöä. Kriisin taustalla olevat syyt voivat olla objektiivisia tai subjektiivisia. Objektiivisia kriisin syitä voivat olla uudelleenorganisointi, modernisointi tai luonnon aiheuttamat ilmiöt. Kun taas subjektiivisia syitä voivat olla ihmisten aiheuttamat onnettomuudet tai hallinnon virheistä johtuvat tapahtumasarjat. Kriisi voi kehittyä hiljalleen tai syntyä yhtäkkiä. Organisaation reagointi kriisiin riippuu tämän etenemisvauhdista. Organisaatioissa voi pitkän ajan kuluessa kehittyä sellaisia negatiivisia tekijöitä, jotka riittävän kasaantumisen jälkeen laukaisevat kriisitilanteen. Tällöin tasapaino organisaatiossa järkkyy ja organisaatiosta tulee labiili eli ennustamaton. Tilanteessa organisaatio hakee uuden tasapainotilan selviytyäkseen muuttuneessa toimintaympäristössä.

Organisaatiokriisi voi ilmetä monessa muodossa. Tämä tutkimus keskittyy vain yhteen maailmaa ravisuttaneeseen kriisiin, COVID-19-pandemiaan. Saadaksemme paremman käsityksen siitä, kuinka tämä kriisi vaikutti organisaatioihin, meidän on ymmärrettävä pandemian määritelmä yleisesti.

### **3.2 Koronavirus pandemia**

Covid-19, eli koronavirus on laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti ja Maailman terveysjärjestö WHO julisti sen maailmanlaajuisesti pandemiaksi. Maaliskuussa 2020 koronapandemia rantautui Suomeen muuttaen ihmisten arkea ja työelämää suuresti. Valtioneuvosto asetti 16.3.2020 linjaukset koronavirustartuntojen leviämisen hidastamiseksi ja riskiryhmien suojelemiseksi. Samassa tilaisuudessa valtioneuvosto ja Suomen tasavallan presidentti totesivat, että maassa vallitsevat valmiuslain mukaiset poikkeusolot. Poikkeusoloilla tarkoitetaan maan talouselämän tai väestön toimeentulon perusteisiin kohdistuvaa erityisen vakavaa tapahtumaa tai uhkaa, jonka seurauksena yhteiskunnan toimivuudelle välttämättömät toiminnot olennaisesti vaarantuvat, sekä vaikutuksiltaan erityisen vakavaa suuronnettomuutta vastaavaa, hyvin laajalle levinnyttä vaarallista tartuntatauti. (Eduskunnan PTK 25/2020.)

Koronakriisillä on ollut myös valtava vaikutus matkailualaan kokonaisvaltaisesti, sillä lähes kaikkialla maailmassa liikkumista on rajoitettu. Useat maat ovat ryhtyneet poikkeuksellisiin toimiin ehkäistäkseen koronaviruspandemian leviämistä. Poikkeustoimia Suomessa ja maailmalla on muun muassa asetettu matkustusrajoituksiin, karanteenialueiden

perustamiseen ja ulkonaliikkumiskieltoihin (Euroopan parlamentti 2020b). Ilmailuala pysähtyi lähes täysin, kun suuri osa kansainvälisestä ja sisäisestä matkustajaliikenteestä peruttiin. Matkustamista rajoitettiin vain välttämättömään ja myös maan sisäisille lennoille vaadittiin dokumentteja osoittamaan matkan välttämättömyys. Viruksen myötä tulomenetykset ovat olleet monille maille suuret. Koronaviruspandemia on aiheuttanut koko maailman matkailulle tähän asti kaikkien aikojen suurimman kriisin.

### **3.3 Kriisihallinta**

Coombs (2015) määrittelee kriisinhallinnan joukoksi organisaation keinoja, jotka ovat suunniteltu torjumaan kriisejä ja vähentämään todellisia aiheutuneita vahinkoja. Kriisinhallinta pyrkii vähentämään kriisin kielteisiä seurauksia ja puolustamaan organisaatiota ja sen sidosryhmiä vahingoilta. Kriisinhallinta on prosessi, joka voidaan jakaa kolmeen kategoriaan.

1. Kriisiä edeltävä vaihe: Varhaisin vaihe, mukaan lukien kriisien ehkäisy ja valmistautuminen kriisinhallintaan.
2. Kriisi: Se on vastaus todelliseen tapahtumaan.
3. Kriisin jälkeinen kriisi: Tässä vaiheessa pyritään oppimaan kriisistä.

Organisaatiossa kriisinhallinta tarkoittaa kriisin johtamista ja ennaltaehkäisemistä. Kriisin voi laukaista jokin odottamaton tapahtuma ja se voi syntyä organisaatio sisällä tai ulkopuolella. Kriisi ja sen vaikutus voi suuruudellaan ja merkityksellisyydellään yllättää koko organisaation. (Duchek 2020, 216.) Kriisijohtamisella tarkoitetaan menetelmiä, jolla kriisiä ehkäiseviä ja torjuvia prosesseja sovelletaan yrityksessä. Organisaatiossa kriisien ennaltaehkäisy tarkoittaa ennakoivaa ja systemaattista lähestymistapaa esiin nousseiden ongelmien jäsentämisessä ja ratkaisemisessa. Myös strateginen johtaminen on osa kriisinhallinnan ennaltaehkäisemistä ja kykyä johtaa muutosta. (Iivari 2011.)

Kriisiä ja sen tuomaa muutosta on vaikea ennustaa, mutta sen aiheuttama huoli ja hämmennys näkyy niin yksilöiden kuin yhteiskunnankin toiminnassa. Kriisin keskellä tiedostamme, että jotain on muuttunut tai tulee muuttumaan pysyvästi. Kriisi on odottamaton tapahtuma, joka vaikuttaa meidän perusturvallisuutemme tunteeseen, mahdollisuuden luottaa totuttuihin normeihin sekä systeemien toimivuuteen. Kriisin hallinnassa on eri vaiheita, joihin organisaatio varautuu. Vaiheet ovat; kriisin tunnistaminen, kriisin eristäminen, kriisiviestintä, vahinkojen hallinta, kriisinhallintaryhmän kokoaminen, kriisinhallintasuunnitelman laatiminen, kriisiennusteiden tekeminen ja vastuun ottaminen lopputuloksesta. (Glamuzina ja Lovrnicevic 2013, 89–100.)

livarin (2011), mukaan kriisi aiheuttaa erityisesti paineita johdolle, mutta myös koko organisaatiolle. Kriisi on saattanut muuttaa työskentely ympäristön vieraaksi tai ennalta arvaamattomaksi. Koronakriisi iski organisaatioihin yllättäen, eikä sen mittakaavan pandemioihin ja kriiseihin osattu ennalta varautua. Tilannetta haastoi erityisesti maailmanlaajuinen epävarmuus, kenelläkään ei ollut vastausta siihen, miten pitkään, miten laajasti ja millaisella mittakaavalla pandemia ravistelisi maailmaa

Kriisin keskellä tärkeintä on johtajuus ja sen tulee näkyä sekä ulkoisessa että sisäisessä toiminnassa. Johdon tulee kriisin keskellä kyetä kohtaamaan asiakkaat ja oma henkilökunta. Jälkeenpäin organisaatiota arvioidaan sen mukaan, kuinka hyvin kriisi hoidettiin, eikä sen mukaan miten hyvin yritys onnistui etukäteen huomiomaan toiminnassaan ja toimintaympäristössään mahdolliset riskit. (livari 2011.) Collins (2010, 34–36), toteaa kriisijohtamisen vaativat johdolta kykyä havainnoida ympäristöä, tehdä rohkeita ja nopeita päätöksiä sekä taitoa suunnata tarvittavat resurssit nopeasti käyttöön ja oikeaan paikkaan. Kriisissä ei voida varautua äkkipelastuksiin. Testaamattomat strategiat, organisaatiokulttuurin radikaalimuutos tai esimerkiksi hätiköidyt yritysostot voivat tiputtaa organisaatiot nopeasti kelkasta. Sen sijaan joustava hallintorakenne ja motivoitunut henkilöstö on vastaus haasteeseen, ne yhdessä tehostavat ja tukevat kriisihallinnan kyvykkyyksiä.

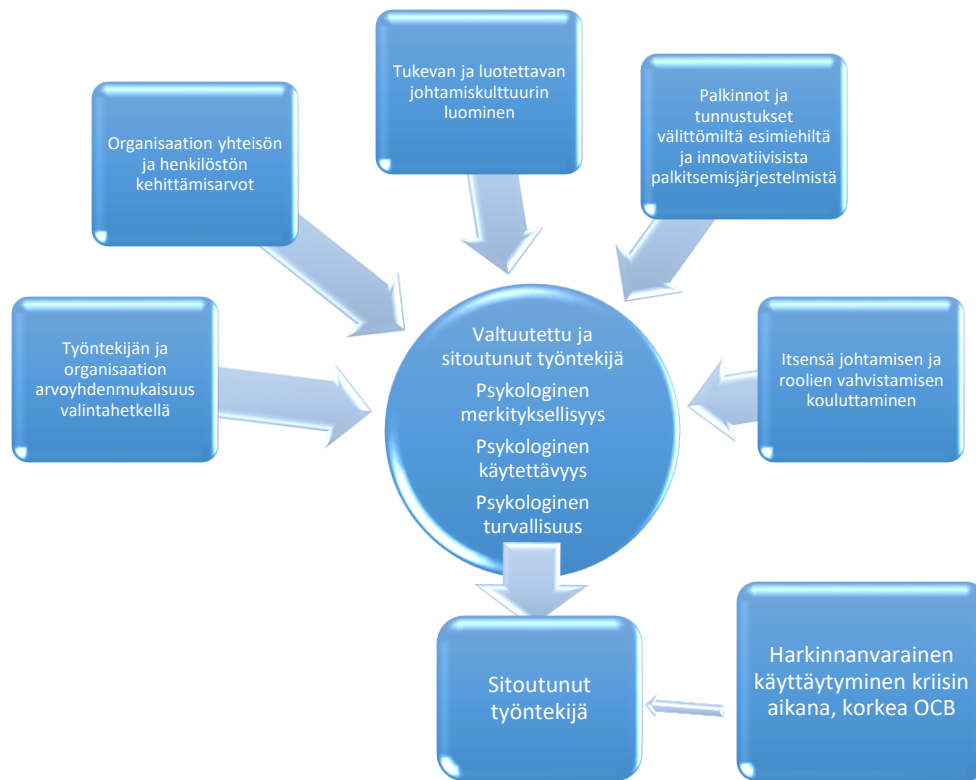
### **3.4 Sitouttaminen kriisitilanteessa**

Kriisitilanteessa työntekijöiden sitoutumisen arvon ymmärtäminen on organisaatiolle tärkeää. Sitoutunut henkilöstö on kuin rakennuspalikka, joka voi pelastaa organisaation kriisin keskellä. Yritys näyttää työntekijöille suuntaa ja johtaa heitä. Vaikka muutoksen keskellä suunta voi olla epäselvä, lyhyen tähtäimen suunnitelmat riittävät johtamaan työntekijöitä ryhmänä kohti tavoitetta. (Beena 2014.)

Tohtori Beena (2014) käyttää artikkelissaan pohjana Kahnin (1990) sitouttamisen teoreettista mallia esitellessään työntekijöiden sitoutumista kriisitilanteessa. Hän toteaa myös omassa tutkimuksessaan psykologisten olosuhteiden; psykologisen mielekkyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden mahdollistavan työntekijän sitoutumisen ja henkilökohtaisen osallistumisen tekemäänsä työhön. Hän teki tutkimuksessaan huomioita psykologisista olosuhteista, kuten työntekijöiden psykologisen mielekkyyden ilmentyvän, kun heidän tehtävänsä koostuivat palkitsevista ihmissuhteista työtovereiden ja asiakkaiden kanssa. Työntekijät olivat psykologisesti käytettävissä, kun he tunsivat työnsä olevan palkitsevaa ja arvostettua. Psykologinen turvallisuus oli hyvän johtajavuorovaikutuksen ja voimaannuttamisen funktio itsesään ja sitoutti työntekijää, kun

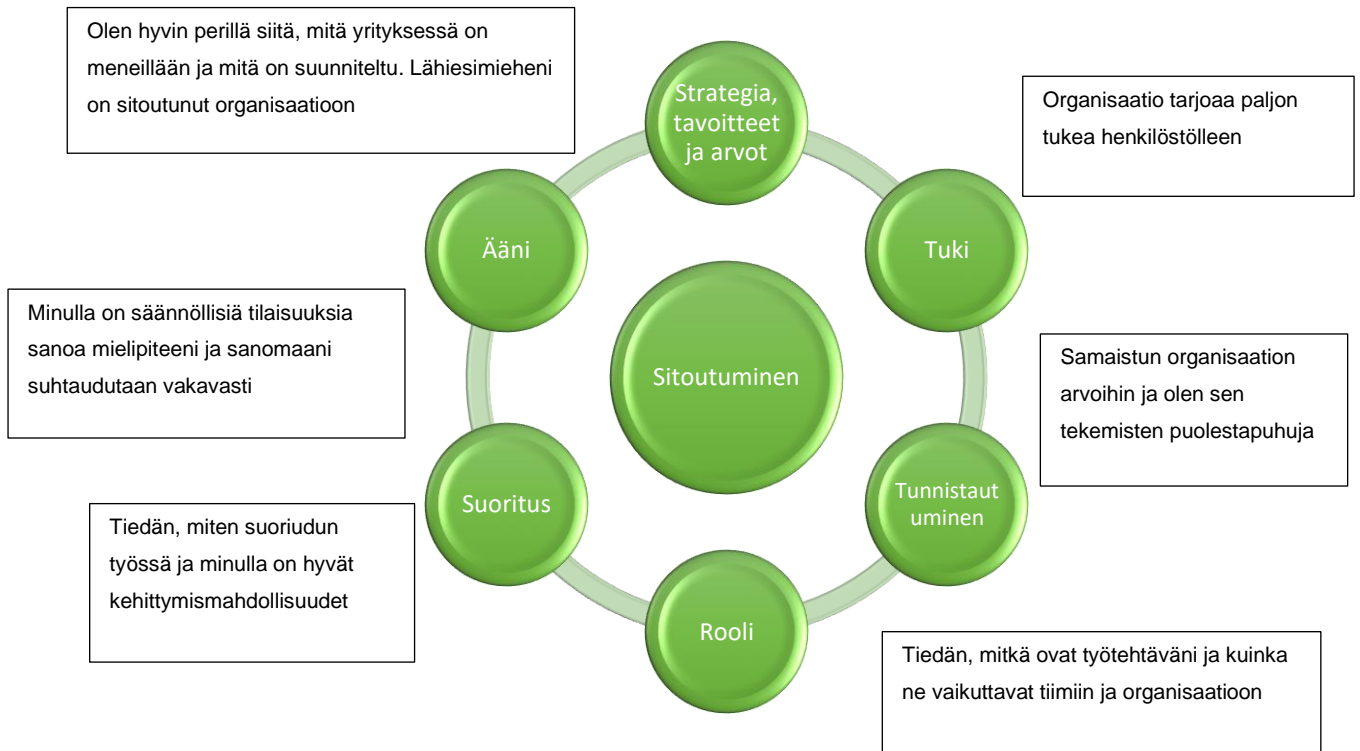
tämä pystyi harjoittamaan työtä ilman pelkoa nuhteesta. Luottamus ja kannustava johtamiskäyttäytyminen olivat tässä tärkeä osatekijä. (Beena, 2014.)

Beena (2014) havainnollisti tutkimustaan mallilla, joka kuvasi työntekijän sitoutumista kriisitilanteen aikana. Alla oleva malli (kuvio 2) havainnollistaa, että aivan ensimmäinen askel on organisaation arvojen tunnistaminen ja niiden työntekijöiden valinta, jotka ymmärtävät ja toteuttavat kyseisiä arvoja. Kun työntekijä ymmärtää organisaation arvot ja saa tukea esimiehiltä, tämä pystyy tunnistamaan ja työskentelemään roolissaan, mikä taas lisää psykologista käytettävyyttä työssä. Työntekijän arvojen yhteensovittaminen organisaation arvojen kanssa lisää työntekijöiden organisaation identifiointia ja sitoutumista sekä kehittää työntekijän yhteisöllisyyden tunnetta organisaation kanssa. Kriisitilanteessa sitoutumisen kannalta tärkeää olisi palautteen antaminen työntekijöille ja työntekijöiden kouluttaminen sille tasolle, että heille voidaan antaa valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Organisaatiotuki lisää työntekijöiden itsensä johtamista ja tehokkuutta, mikä voi parantaa heidän kognitiivista ja emotionaalista kykyään tehdä työtä täysin sitoutuneesti. Kriisiaikoina tämä on tärkeää, sillä se lisää työntekijöiden itseluottamusta, ohjaa tehokkaaseen itsensä johtamiseen ja esimiesten antamaan psykologisen tuen tunteeseen. Tämän takia, työntekijät esittivät harkinnanvaraista käyttäytymistä kriisitilanteen aikana, joka taas voi tukea ja hyödyttää organisaatiota kriisiaikoina. (Beena, 2014.)



Kuvio 2. Malli työntekijän sitouttamisesta kriisitilanteen aikana (mukaillen Beena 2014).

Ruck ja Welch (2012) toteavat, että kriisitilanteessa sisäinen viestintä, johon liittyy tehokasta tiedonvaihtoa, johtaa usein työntekijöiden sitoutumiseen. Yrityksen selkeä viestintä vahvistaa työntekijöiden luottamusta ja vähentää työntekijöiden epävarmuutta. Kriisitilanteen aikana viestinnän tulee olla rehellistä, faktapohjaista ja läpinäkyvää, niin että se säilyy yhtenäisenä läpi organisaation. Vaikka mitään muutosta ei ole tapahtunut, on sekin tärkeä tieto viestiä kriisitilanteessa.



Kuvio 4. Sitouttamisen malli (mukaillen Ruck ja Welch 2012).

Ruck ja Welch (2012) ovat kehittäneet mallin (kuvio 3), joka havainnollistaa työntekijöiden sitoutumista sisäisen viestinnän myötä. Malli havainnollistaa työntekijän sitoutumisen sisäisen viestinnän tuloksena ja esittää työntekijöiden äänen ja tunnistamisen olevan kriittisiä osatekijöitä sitoutumisen kannalta. Malli määrittelee työntekijöiden äänen tärkeyden, joka perustuu hyvään viestintään sekä organisaation tukeen ja tunnistamiseen. Se korostaa myös työntekijöiden suorituspalautetta ja yksilöllisiä viestintätarpeita.

### 3.5 Teoriakirjallisuuden yhteenveto

Sitoutumisen tulisi olla osana yrityksen strategiaa, sillä työntekijöiden sitoutuminen toimii yritykselle suoranaisena kilpailuetuna. Sitoutunut henkilöstö edistää organisaation tuloksenteekokykyä, vakautta, innovatiivisuutta ja joustavuutta. Kun taas työntekijöiden vaihtuvuus ja korvaaminen ovat yrityksille hankalaa ja kallista.

Sitoutuminen voi olla tunneperäistä, jatkuvuutta tai normatiivista. Työntekijän sitoutuminen organisaatioon tarkoittaa tämän kokemaa positiivista asennetta; tarmokkuutta, innostusta, energisyyttä ja intohimoa organisaatiota kohtaan, vahvaa uskoa sen tavoitteisiin ja arvoihin, sekä halua pysyä organisaatiossa ja tehdä parhaansa organisaation eteen. Sitoutuneet työntekijät ymmärtävät oman roolin vaikutuksen ja suhtautuvat innokkaasti sekä energisesti työhönsä. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa moni tekijä ja tekijät saattavat vaihdella työntekijöittäin.

Sitoutuminen muodostuu työntekijän psykologisen merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden eri tasoista. Nämä tasot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen ja työsuoritukseen, sekä muodostavat psykologiset ehdot, joiden mukaan joko sitoudutetaan tai vetäydytään työtehtävistä. Sitoutuminen voidaan jakaa kolmeen eri muotoon; kognitiivinen, fyysinen ja emotionaalinen, jotka joko erikseen tai yhdessä voivat toteutua työntekijän sitoutumisessa.

Tilanteisiin valmistautuminen on osoittanut tärkeäksi kriisitilanteessa ja se edistää sitoutumisen ja työhyvinvoinnin kokemusta. Kun yrityksellä on jo valmiiksi jonkinlainen toimintasuunnitelma, kuinka kriisitilanteessa toimitaan, se auttaa yritystä selviämään tilanteesta yhtenäisesti läpi. Muutostilanteessa työntekijän huomioiminen viestinnällä ja tuella edesauttaa hyvinvointia ja sitoutumista. Yhtenäisyyden tunne kriisin keskellä yhdistää ja kriisitilanteessa sitoutumisen keskiössä on luottamus työnantajan sekä työntekijän välillä. Työntekijöiden huomioiminen mahdollisimman hyvin tukee vuoropuhelua, läpinäkyvyyttä ja yhteisöllisyyttä sekä ylläpitävät toivoa tulevaisuuteen.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa esitetyt mallit (kuvio 1,2 ja 3) tukevat tutkimuksen tavoitteita tunnistaa kohdeorganisaatiossa vaikuttavia sitoutumisentekijöitä kriisitilanteen aikana ja auttaa epäkohtien kehittämisessä. Erityisesti kuvio 1 havainnollistaa, kuinka monesta tekijästä työntekijöiden sitoutuminen koostuu. Kuvio esittää yrityksen johtajuuteen ja tunneälyyn liittyviä teemoja isona osana työntekijän sitoutumisen kokemusta. Jos yrityksessä ei ole kiinnitetty huomiota asioihin, jotka vaikuttavat vahvasti sitoutumiseen näkyvät ne usein negatiivisesti yrityksen toiminnassa heikolla hetkellä, kuten kriisitilanteessa. Kuviot 2 ja 3 tuovat esiin juuri kriisitilanteessa sitoutumiseen vaikuttavia välttämättömiä tekijöitä, jotka ovat tärkeä huomioida. Tällaisia ovat mm. tehokas ja läpinäkyvä viestintä, tukeva ja luotettava johtaminen sekä työntekijän itsensä johtaminen.

## 4 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tässä luvussa läpikäydään laadullisen tutkimuksen toteutusta. Aluksi selostetaan laadullisen tutkimusmenetelmän soveltuvuus tutkimuksen toteuttamisessa ja esitellään tutkimuksessa käytetty lähestymistapa. Tämän jälkeen luvussa kerrotaan tutkimusaineiston keruusta ryhmähaastattelun keinoin ja kuinka edellisten vuosien työtyytyväisyyskyselyjä on käytetty apuna henkilöstön sitoutumisen lähtötilanteen muodostamisessa. Lopuksi selostetaan, kuinka kerätty haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysin keinoin.

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on soveltava tutkimus ja se on toteutettu kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Laadulliseen tutkimukseen on eri metodioppaissa ja tutkimusraporteissa joskus viitattu myös termeillä pehmeä, ymmärtävä ja ihmistutkimus (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkittavaa kohdetta pyritään laadullisessa tutkimuksessa tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Voidaankin sanoa, että laadullisessa tutkimuksessa ajatuksena on löytää tai osoittaa tosiasioita, eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2008, 157.) Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu käytettäväksi tämän työn tutkimuksellisessa osuudessa, sillä tutkimusmenetelmä mahdollistaa tutkittavan aiheen tutkimisen ja ymmärtämisen kokonaisvaltaisemmin yksilöllisemmästä näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeorganisaationi matkustajapalvelu- ja airsidosaston työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työntekijöiden sitoutumista tarkastellaan kokonaisuutena, jolloin perehdytään myös koronakriisin vaikutukseen sitoutumisessa. Tutkimuksessa nousseiden tulosten perusteella pyritään vahvistamaan sitoutumista tukevia tekijöitä ja luodaan kehittämissuunnitelma sitoutumista heikentävien tekijöiden vahvistamiseen. Tutkimuksen lähtökohtana oli kiinnostus ymmärtää paremmin sitoutumiseen liittyviä tekijöitä toimeksiantajayrityksessä sekä pitkään jatkuneenkriisitilanteen vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen.

### 4.2 Lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapana on toimintatutkimus, eli action research. Lähestymistapaa on kutsuttu myös Suomessa käsitteellä tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tällä soveltavan tutkimuksen lähestymistavalla yhdistetään käytännön kehittämistyö ja tutkimus. Toisin kuin perinteistä teoreettista tutkimusta, toimintatutkimusta

ohjaa käytännöllinen intressi: halutaan tietää, miten asiat voitaisiin tehdä paremmin. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006.) Toimintatutkimus on muutokseen pyrkivää, osallistavaa ja ratkaisukeskeistä tutkimusta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on etsiä ja ratkaista organisaation käytännön ongelmia. Lähestymistavalla halutaan vaikuttaa toimintatapoihin ja siihen, miten asioiden pitäisi olla. (Ojasalo ym. 2014.) Lähestymistavassa tutkija osallistuu aktiivisesti kehittämisprosessiin ja tekee muutokseen tähtääviä väliintuloja. Teoriaa ja käytäntöä ei käsitellä toisistaan erillisinä, vaan toimintatutkimuksessa niistä etsitään yhteyttä ja käsitellään saman asian eri puolina.

Reflektiivinen ajattelu on toimintatutkimuksen lähtökohta. Ihminen tarkastelee uskomuksiaan ajatuspohjaansa sekä kokemuksiaan refleктоimalla ja asettaa itsensä konkreettisesti objektista ajattelevaksi subjektiksi. Reflektion avulla halutaan päästä uudenlaisen toiminnan ymmärtämiseen ja siten kehittää toimintaa. Reflektiivisyyden onnistuneisuus onkin yksi toimintatutkimuksen tärkeimmistä laadun varmistamisen periaatteista. (Heikkinen, Huttunen & Syrjälä 2007.)

Opinnäytetyöhön olisi sopinut myös tapaustutkimus, eli case study. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää rikasta monilla eri tavoilla kerättyä tietoa analysoimaan tiettyä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. Tutkimuksen kohde tulisi olla tapaustutkimuksessa helposti rajattavissa ja lähtökohtana on käytännön tarve, jota usein halutaan kehittää tai parantaa jollain tavalla. Joidenkin tutkijoiden mukaan laadullinen tutkimus on aina tavallaan tapaustutkimusta. (Yin 1987.) Näin kuitenkin toimintatutkimuksen sopivan paremmin tähän tutkimukseen, sen ratkaisukeskeisen ja osallistavan otteen takia. Toimin tutkimuksessa aktiivisena, osallistavana ja ratkaisukeskeisenä tutkijana, joka on toimintatutkimukselle tavallista. Tavoitteenani on ryhmähaastatteluissa ottaa esiin tulleiden asioiden avulla toimivia toimintatapoja ja yhdessä haastateltavien kanssa löytää epäkohtiin toimivia kehitysmalleja. Perinteisestä havainnoivan tutkijan roolista poiketen tähtäsin lähestymistavallani ratkaisukeskeisempään tutkimusotteeseen, joka käytännössä tarkoittaa epäkohtien ja vahvistettavien asioiden ideointia ja kehittämistä jo tutkimusprosessin aikana.

Toimintatutkimuksessa keskeinen elementti on tutkimusongelma, johon haetaan käytäntöön sovellettavaa ja hyödynnettävää tietoa käytänteiden kehittämiseksi. Kun perinteisen tutkimuksen ydin on selvittää, kuinka asiat ovat, toimintatutkimus pikemminkin selvittää kuinka asioiden tulisi olla. Tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Perinteisestä tutkimuksesta poiketen, tutkija ei vain pyri tarkastelemaan toimintaa vaan tekee myös itse aloitteita ja vaikuttaa tutkimusryhmässä. Toimintatutkimuksessa tätä muutokseen tähtäävää puuttumista kutsutaan muutosintervaatioksi. (Valli 2018.)

Toimintatutkimus lähestymistapana kääntää tutkijan ajattelun ratkaisukeskeisemmäksi niin, että aihetta tarkastellaan näkökulmasta, kuinka asioiden tulisi olla. Tutkimus on toteutettu työnantajalleni ja toinen tutkimuskohteena oleva osasto, matkustajapalvelut on osasto, jossa työskentelen. Tämä näkökulma auttaa minua toimintatutkimuksen toteuttamisessa. Minulla on vahva tuntemus organisaatiosta, sen kulttuurista ja toimintatavoista, sekä side haastateltaviin henkilöihin. Toimintatutkimuksessa tutkija vaikuttaa itse tutkimusryhmässä, tämä tapahtuu keskustelevana ja kantaa ottavana tutkijana ryhmähaastattelun aikana. Ryhmähaastatteluissa keskustellaan ja ideoidaan yhdessä henkilöstön kanssa, miten sitouttamista voitaisiin kehittää ja syventää. Tutkimuksessa pyrin jatkuvasti tutkimusprosessin edetessä ja aineistoa kerätessäni reflektiiviseen ajatteluun. Oman työkokemukseni kautta matkustajapalveluosastolla pystyn tutkimusta toteuttaessani asettumaan myös työntekijärooliin ja tarkastelemaan teemoja tässä valossa.

### **4.3 Työntekijäymmärrys**

Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen ja tärkeä keino havaita yrityksessä vaikuttavia motivaatio-, hyvinvointi- ja sitouttamistekijöitä. Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan tietopohjaista dataa työntekijöitä sitouttavista ja motivoivista tekijöistä, sekä yrityksen henkilöstön yhdistävistä ja erottavista tekijöistä. (Luukka 2020, 171.)

Yksilö on aina organisaation vahvin ja heikoin lenkki. Työntekijät ovat yksilöitä ja heitä motivoi työssään eri elämäntilanteissa eri tekijät. Työntekijöitä motivoivia ja sitouttavia tekijöitä ei voida yleistää demografisilla tekijöillä, kuten roolilla, iällä, sukupuolella, tittelillä tai osastolla. Ymmärtämällä paremmin työntekijöitä ja heitä sitouttavia tekijöitä pystytään henkilöstöä johtamaan paremmin. Ymmärtämällä työntekijöitä resonoivia asioita paremmin, voidaan työntekijöitä motivoida työskentelemään tehokkaammin kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. (Luukka 2020, 172–173.)

### **4.4 Aineiston hankintamenetelmät**

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista kerätty tieto. Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää, haastattelua. Haastattelut toteutetaan matkustajapalveluosastolle ja airsideoosastolle ryhmähaastatteluina.

Laine (2001, 36–37) toteaaakin, että laadullisella menetelmällä suoritettu tutkimus voi tavoittaa ihmisen merkityksellisiksi koettua elämän elementtejä. Laadullisessa tutkimuksessa täytyy täsmentää, tutkitaanko sillä kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä

merkityksiä. Kokemus on aina omakohtainen, kun taas käsitys on pikemminkin yhteisön perinteisistä ja tyypillisistä tavoista ajatella. Tämä muodostaa myös laadullisen tutkimuksen erityispiirteen, jonka tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää tuotos, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Nämä välittömän havainnon tavoittamattomissa olevat asiat ovat mysteerejä, jonka ratkaiseminen on tutkimuksen tavoite. (Vilkka 2021.)

#### **4.5 Haastattelu**

Haastattelu on hyvä tapa hankkia tietoa silloin, kun tietoa tarvitaan toisten ihmisten toiminnasta, kokemuksista ja käsityksistä. Tutkimushaastattelun tavoitteena on tuottaa tietoa ja aineistoa tutkimusongelmaan vastaamiseksi. (Vilkka 2021.) Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 196–197) toteavat, että haastattelussa on aina kyse järjestelmällisestä tiedonkeruun muodosta. Haastattelun muoto ja tapa ovat juuri sen tutkimuksen mukaan valittuja. Haastattelijan kysymysten sisältämällä rajauksilla, muotoiluilla ja tyyllillä on suuri vaikutus siihen, millaisia vastauksia ja keskusteluja aineistoon saadaan. Haastattelijan vaikutus ei ole ongelma vaan normaali haastattelun kulkuun ja aineiston analyysiin kuuluva ominaisuus.

Teemahaastattelu on yleisin tutkimushaastattelun muoto ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Tässä haastattelumuodossa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Tavoitteena on, että vastaaja voi antaa teemasta oman kuvauksensa. Puolistrukturoidun haastattelun idea on, että kysymykset laaditaan ennakkoon ja niitä ei ole välttämätöntä esittää samassa muodossa ja vastaamisen tapa on vapaa. (Vilkka 2021.)

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelua on haastattelumuotona käytetty jo 1930-luvulta lähtien ja vuosien varrella se on saanut lähimuotoja mm. ryhmäkeskustelusta ja täsmäryhmähaastattelusta. Käytetäänpä sitten nimitystä ryhmähaastattelu, ryhmäkeskustelu tai täsmäryhmähaastattelu tällaisten keskustelujen erityispiirteenä nähdään ryhmän välinen vuorovaikutus. Ne sopivat etenkin tutkimuksiin, jossa ollaan kiinnostuneita ihmisten erilaisista tulkinnoista, argumentaatiosta ja merkityksen kokemuksesta. Ryhmähaastatteluiden erityisyys onkin, että se kertoo myös ryhmien toimintatavoista: kuinka ryhmässä kerrotaan ja perustellaan mielipiteitä, esitetään erimielisyyksiä sekä neuvotellaan näkemyksistä. Ryhmähaastattelu on menetelmänä

saanut suosiota erityisesti sen taloudellisuuden vuoksi, sillä ryhmähaastattelun katsotaan tuottavan aineistoa yksilöhaastatteluja tehokkaammin. (Pietilä 2017.)

Myös Hirsjärvi ja Hurme (2001) esittelevät haastattelun muotona ryhmähaastattelun, johon tyypillisesti kutsutaan 5–10 henkilöä ja, jossa haastattelun aihe keskittyy tiettyyn valittuun teemaan. Ryhmähaastattelussa haastattelija ohjaa keskustelua antaen samalla tilaa ryhmän keskeiselle vuorovaikutukselle. Tämä antaa tilaa tutkia, kuinka vuorovaikutus ryhmässä rakentuu. Ryhmähaastattelu kestää enintään tunnin ja apuna käytetään esimerkiksi äänittämistä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61–62.)

Teemahaastattelussa voidaan toteuttaa tavoitetta tutkimuksen emansipatorisuudesta työelämän tutkimusperustaisissa kehittämishankkeissa. Emansipatorisuutta voidaan vahvistaa ryhmähaastattelussa niin, että ryhmällä on mahdollisuus tutkimushaastattelun aikana luoda yhteinen kanta keskusteltavasta teemasta, vaikka se ei olisikaan tutkimuksen ensisijainen tavoite. Tämä mahdollistaa sen, ettei ryhmää aseteta tutkimusaineiston keräämisen välineeksi, vaan ryhmällä on mahdollisuus luoda omaa keskustelukulttuuria ja käsitteitä työelämän toimintatapoihin ja käytäntöihin tutkimuksen tavoitteista riippumatta. Emansipatorisuuden ottamisen tavoitteeksi ryhmähaastattelussa on paras motivointikeino haastattelun jatkumiselle ja hedelmälliselle haastatteluaineistolle. (Vilka 2021.)

Ryhmähaastatteluissa tutkijan rooli on toisenlainen, kuin yksilöhaastatteluissa. Usein yksilöhaastatteluissa haastattelun kulku noudattaa kysymysvastaus- formaattia ja jossa haastattelijalla on vetovastuu haastattelun etenemisestä. Ryhmähaastatteluissa tutkijan asema on heikompi ja osallistujat herkemmin rönsyilevät keskustelussa ja kommentoivat muiden osallistujien näkökulmia. Tutkijan rooli on monipuolistaa keskustelua ja mahdollistaa kaikkien osallistujien ääneen pääseminen. Monipuolisen keskustelun aikaansaaminen ei ole yksinkertaista ja erilaiset ryhmän dynamiikkaan vaikuttavat tekijät voivat heikentää aineiston monipuolisuutta. Tällaisia voivat olla mm. liian dominoivat tai liian varovaiset osallistujat tai rönsyilevä, aiheesta hairahtuva keskustelu. Haastattelijan kevyt keskustelun ohjaus usein auttaa saamaan puheenvuoroja esille, esimerkiksi osoittamalla kysymyksiä hiljaisemmille osallistujille tai kommentoimalla näiden aiempia puheenvuoroja. (Pietilä 2017.)

Tutkimusaineiston keräämiseksi käytetään puolistrukturoitua ryhmähaastattelua ja haastattelut toteutetaan Swissport Finlandin matkustajapalvelu- ja airsideoastoille. Ryhmähaastattelu toteutetaan teemahaastattelurungon avulla ja teemat, joihin haastattelun kulku perustuu, on rakennettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla. Pohjana toimii Kahnin (1990) sitouttamisen malli ja tämän eri tekijät, joiden on

tutkimuskirjallisuudessa todettu vaikuttavan työntekijöiden sitoutumiseen. Haastatteluissa kaikki teemat läpikäydään sekä kaikkia ryhmän jäseniä osallistetaan monipuoliseen keskusteluun. Valitsin teemahaastattelun käytettäväksi opinnäytetyössä, sillä haastattelu on menetelmänä hyvin joustava ja mukautuvainen monenlaisiin tilanteisiin.

Teemahaastattelu luo vapautta keskusteluun, kun kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä, eikä kaikilta haastateltavilta tarvitse kysyä täysin samoja kysymyksiä.

Haastattelemalla saadaan myös syvällisempää ymmärrystä siitä, mitä haastateltavat pitävät sitouttamistekijöinä ja mihin he haluaisivat muutosta. Ryhmähaastattelussa ryhmän vuorovaikutuksellisuus ja puheteot korostuvat, joten puheen lisäksi voidaan analysoida myös nonverbaalista viestintää (kuten eleet, ilmeet ja äänenpainot).

Aineisto on kerätty Swissport Finlandin airside- ja matkustajapalveluosastoon kuuluvilta työntekijöiltä. Haastatteluun osallistuminen on ollut täysin vapaaehtoista ja se on toteutettu anonymisti. Ainoa esille tuotava asia haastatteluissa oli, kumpaan osastoon haastatellut työntekijät kuuluivat. Haastatteluihin osallistui yhteensä 35 ihmistä, joista 22 henkilöä oli matkustajapalveluosastolta ja 13 henkilöä airsideosastolta. Haastatteluja toteutettiin yhdessä seitsemän ja ne sijoituivat lokakuulle sekä marraskuulle 2021. Seitsemästä haastattelusta neljä toteutettiin matkustajapalveluosastolle ja kolme airsideosastolle. Haastattelujen kesto oli keskimäärin noin 45 minuuttia. Lyhyin haastattelu oli pituudeltaan 32 minuuttia ja pisin 69 minuuttia. Ryhmähaastatteluissa henkilömäärät vaihtelivat kolmesta henkilöstä kahdeksaan henkilöön. Keskimääräinen ryhmähaastattelujen henkilömäärä oli kuitenkin 4 henkilöä. Etukäteen sovittiin, että työpaikalla esimiehet hoitavat ryhmähaastattelujen järjestämisen lentoliikenteen aikataulujen mukaan. Haastattelut sovittiin muutaman päivän tai saman päivän varoitusajalla. Lentoliikenne on usein epäsäännöllistä ja nopeat muutokset kuuluvat vahvasti asiaan, oli siis kaikkien osapuolien edunmukaista, että haastattelujen järjestäminen ja tarkka aikatauluttaminen annettiin osastojen esimiesten käsiin. Haastattelut tapahtuivat organisaation tiloissa Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Henkilöt valikoituivat haastatteluihin sen mukaan, ketkä olivat töissä kyseisenä päivänä ja vapaina työtehtävistään sekä halukkaita osallistumaan haastatteluun. Haastateltaville tiedotettiin haastatteluiden anonymiudesta, nauhoittamisesta sekä haastatteluaineiston käytöstä.

Haastattelurunko ja sen käsittelevät teemat on toteutettu Kahnin (1990) sitouttamisen mallin mukaan (kuvio 1). Ryhmähaastattelut pohjautuivat teemahaastattelurunkoon (liite 1), joka sisälsi haastattelussa käsiteltävät teemat sekä kustakin aiheesta esimerkkikysymyksiä. Kuten teemahaastattelulle on ominaista, etenivät kaikki ryhmähaastattelut asetettujen teemojen varassa, mutta haastattelujen kysymysten asettelu ja järjestys vaihteli. Esimerkiksi, osassa haastatteluista tarkentavia kysymyksiä

jouduttiin esittää enemmän, kun taas toisissa haastatteluissa sille ei ollut tarvetta. Ryhmähaastatteluissa ilmeni välillä haastattelutyypille ominaisia haasteita, kun dominoivat osallistujat hallitsivat keskustelua. Ohjasin haastattelua ja sain hiljaisemmat osallistujat ääneen esittämällä heille tarkentavia kysymyksiä tai palaamalla heidän vastauksiinsa.

Ryhmähaastattelut onnistuivat erittäin hyvin ja haastattelurunko osoittautui toimivaksi. Haastatteluissa nousi esille ryhmähaastatteluille ominainen moniäänisyys. Tunnelma oli avoin ja osallistuva, työntekijät puhuivat mielellään kokemuksistaan työstä, organisaatiosta ja ilmapiiristä. Haastattelujen alkuun toin selväksi vielä kerran, kuka olen, mistä haastattelussa on kyse ja mihin tarkoitukseen kerättyä aineistoa käytetään. Matkustajapalveluosaston työntekijöille olin jo entuudestaan tuttu kollega, joka ymmärsi heidän työtään ja organisaation kulttuuria sekä toimintatapoja. Koen, että tästä oli hyötyä haastattelujen onnistumisen ja avoimuuden kannalta. Airsideosaston haastattelut olivat aluksi ja vaihdellen hieman jäykempiä, mutta keskustelut kuitenkin rentoutuivat nopeasti ensimmäisten kysymyksiä aikana. Usein airsideosaston haastatteluissa jouduin kysymään enemmän tarkentavia kysymyksiä, jotta sain osallistuttua kaikki haastateltavat keskusteluun, sekä syventämään omaa ymmärrystäni osaston työtehtävistä, toimintatavoista ja vallitsevista käytännöistä. Airsideosaston haastattelut olivat opettavaisia ja syvensivät myös omaa ymmärrystäni organisaatiosta ja osaston toiminnasta. Haastattelujen lopussa annoin haastateltaville mahdollisuuden kertoa, jos heillä oli jotain muuta lisättävää tai sanottavaa aiheeseen liittyen. Tässä vaiheessa ei kuitenkaan noussut esille haastattelujen aikana mitään, joten teemahaastattelurunko vaikutti kattavan aihealueen halutulla tavalla.

Kaikki ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja aineistot litterointiin, jonka jälkeen alkoi aineistoihin tutustuminen ja järjestäminen. Seitsemästä ryhmähaastattelusta syntyi laaja aineisto, jota luettiin ja käytiin läpi useampaan otteeseen. Tämän jälkeen litteroitua aineistoa alettiin järjestellä teemoittain ja teemojen muodostamisessa käytettiin apuna värikoodausta.

#### **4.6 Aineiston analyysimenetelmät**

Opinnäytetyössä käytetään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiä. Näissä laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmissä yhteisenä piirteenä on muun muassa tutkittavan kohteen esiintymisympäristöön ja taustaan, kohteen merkityksiin ja tarkoitukseen, kieleen ja ilmaisuun liittyvät näkökulmat. Yhtenä aineiston analysointimenetelmänä on haastattelun litteroidun aineiston tulkinta. Tällöin tutkimuksessa saatua aineistoa ensin järjestetään ja selvennetään, jolloin saadaan esille tutkimukseen oleellisen aineiston rakentuminen ja poistetaan tutkimukseen kuulumattomia

osia. Haastattelusta saatua aineistoa analysoidaan teemoitetulla, jonka avulla poimitaan tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Teemoittelulla voidaan vertailla tutkimusongelman kannalta tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmentymistä kerättyssä aineistossa. Usein esille nousee lähtökohtateemojen lisäksi myös muita mielenkiintoisia teemoja, jotka eivät olleet odotettavissa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Tutkimuksessa käytettiin haastattelumuotona puolistrukturoitua eli teema ryhmähaastattelua, joten on luonnollista käyttää analysoinnissa samoja teemoja. Laadulliselle tutkimukselle on tavallista, että analyysivaihe on usein aineiston runsauden vuoksi haastava, mutta mielenkiintoinen. Koska aineisto laadullisessa tutkimuksessa on usein runsasta, ei tutkija tavallisesti pysty hyödyntämään kaikkea tutkimuksessa kerättyä aineistoa, eikä toisaalta kaikkea aineistoa ole edes tarpeen analysoida. (Hirsjärvi ym. 2018.)

Haastatteluissa syntynyttä aineistoa luettiin ja käytiin läpi useaan otteeseen. Tämän jälkeen litteroitua aineistoa alettiin järjestellä teemoittain ja teemojen muodostamisessa käytettiin apuna värikoodausta. Aineistoa analysoitiin teemoittelulla, jonka avulla poimitaan tutkimusongelman kannalta oleellista tietoa. Käytännössä tämä tarkoittaa aineiston pilkkomista ja järjestämistä erilaisten aihepiirien mukaan. Tarkoituksena on nostaa esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja eli kerätystä aineistosta pyritään löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Lisäksi tekstimassasta irrotettiin sitaatteja ja järjestettiin ne myös teemoittain. Sitaatteja käytetään perustelemaan tutkijan tulkintaa, esimerkkinä aineistosta ja elävöittämään tekstiä. Teemoittelulle olennaista on aineiston ja teorian yhteys. Tulokset on analysoitu sisällönanalyysin keinoin, aineistolähtöisellä teemoittelulla. Teemoittelussa aineistosta löytyi myös uusi teema työhyvinvointi, joka ei ole osana Kahnin sitoutumisen mallia.

Opinnäytetyön aineiston analyysissa käytetään sisällönanalyysia. Kyseistä menetelmää käytetään analysoimaan Swissport Finlandin työtyytyväisyyskyselyjä vuosilta 2016, 2017 ja 2018. Työtyytyväisyyskyselyt on toteutettu ennen koronakriisin alkamista ja niitä käytetään muodostamaan kuvaa henkilöstön työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta ennen kriisin alkua. Sisällönanalyysilla tarkoitetaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti ja se sopii hyvin työtyytyväisyystutkimuksen kaavioiden sekä mittareiden sanalliseen purkamiseen.

Sisällönanalyysilla aineistoa tarkastellaan, eritellään, eroja ja yhtäläisyyksiä etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysilla pyritään muodostamaan tutkittavasta asiasta tiivistetty kuvaus, joka kytetään tutkimuksen laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009.) Laadullisena tutkimusmetodinä sisällönanalyysilla etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Niitä koskeva tieto esitetään sanallisina tulkintoina, tekstin

sisällön kuvailuna. (Anttila 1996, 254–256.) Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto jaetaan pienempiin osiin ja tulkitaan aineistoa eli käsitteellistetään se. Tulkinnan jälkeen, aineisto järjestetään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009.)

Sisällönanalyysia voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti.

Opinnäytetyössä käytetään sisällönanalyysia aineistolähtöisesti, joka tarkoittaa, että tutkimusaineistosta tavoitellaan löydettävän jonkinlainen toiminnan logiikka tai kertomus. Tavoitellun logiikan määrittelyn jälkeen, aineistoa aletaan pelkistämään. Tällöin aineistoista karsitaan tutkimusongelman kannalta epäoleellinen informaatio. Jäljellä jäävä oleellinen informaatio ryhmitellään johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Vilkka 2021.)

#### **4.7 Tutkimuksen laatu ja etiikka**

Tämä tutkimus on toteutettu noudattaen hyviä tieteellisiä käytäntöjä ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimus- ja kehittämistyötä arvioidaan tutkimuksen uskottavuuden ja luotettavuuden mukaan. Läpinäkyvyys on yksi tärkeimmistä tavoista saavuttaa tutkimuksen uskottavuutta (validiteetti) ja luotettavuutta (reliabiliteetti). Se tarkoittaa, että tutkimuksessa käytettävien menettelyjen tulee olla avoimia. Tämä tarkoittaa sitä että, lukijoiden on voitava tutustua itse työhön, todisteisiin ja tietoihin, joita käytetään tulosten ja johtopäätösten tueksi. (Yin 2011.)

Tutkimuksen uskottavuus eli validiteetti kertoo siitä, miten tulokset vastaavat todellisuutta, mittaako tutkimus sitä mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Esimerkiksi haastattelun kysymykset voidaan ymmärtää monella tapaa ja voi esiintyä tilanne, jossa haastateltava on ymmärtänyt kysymykset toisin kuin haastattelija tarkoitti. Tällaisessa tapauksessa tulokset eivät olisi päteviä. (Hirsjärvi ym. 2010). Tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti), arvioi tulosten toistettavuuden, jo tutkimustulokset ovat luotettavia, tulokset olisivat samat, jos tutkimus toistetaan. Vilkka (2021) kuitenkin esittää, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimus ei koskaan ole täydellisesti toistettavissa, sillä jokainen laadullinen tutkimus on toteutukseltaan yksilöllinen. Kuitenkin muiden tutkijoiden tulisi päästä samoja tulkintasääntöjä käyttämällä muiden tulkintojensa ohella siihen samaan tulkintaan, jonka tutkimuksen tekijä on itse esittänyt (Vilkka 2021.)

Luotettavuuden ja uskottavuuden lisäämiseksi tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ja -prosessi on esitetty mahdollisimman selkeästi. Tutkimus ja sen tulokset ovat toistettavissa. Tutkimuksessa käytetyllä aineistonkeruu menetelmällä puolistrukturoidulla ryhmähaastattelulla voitiin seurata tarkasti, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset tarkoitettulla tavalla. Kaikki haastattelut toteutettiin paikan päällä henkilöiden kanssa, mikä mahdollisti entistä paremman seurannan. Tosin, kuten Hirsjärvi ym. (2010) toteaa, aina on

mahdollista, että haastateltavat voisivat haastatteluissa vastata eri tavalla kuin jossain toisessa tilanteessa. Haastateltava saattaa pyrkiä vastaamaan "sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla" tai haastateltava saattaa tuntea haastattelut jotenkin pelottavia tai uhkaavia. (Hirsjärvi ym. 2010.) Karttaakseni tällaisia tapahtumia haastattelussa, kerroin haastateltaville ensimmäiseksi tietoa aiheesta ja vakuutin, että tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksella ja että tulokset esitetään tavalla, jossa haastateltujen henkilöllisyyttä ei voida saada selville. Uskon, että näiden tietojen ja oman työntekijä/kollega aseman avulla onnistuin luomaan haastatteluihin avoimen ja rennon ilmapiirin. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ja tulosten ymmärtämisen helpottamiseksi osa tuloksista esitetään suoraan lainauksin.

Arvioidessa laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on huomioitava tutkimuksen puolueettomuus, mikäli tutkija on osa tutkittavaa yhteisöä. Lisäksi tutkimuksessa huomioitavia asioita ovat arvovapaus ja yleistettävyyden. Arvovapaudesta huolimatta on väistämätöntä, että tutkijan arvot vaikuttavat tutkimuksessa tehtyihin valintoihin. Yleistettävyyden kriteerinä on tarkoituksenmukaisen aineiston kerääminen. Tämä huomioidaan niin, että haastateltavia valittaessa varmistetaan, että heiltä löytyy riittävästi kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. (Vilkkä 2021.)

## 5 Organisaatio

Swissport Finland toimii toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle. Swissport Finland on osa Swissport International -konsernia, joka on maailman johtava lentorahdin ja lentokenttäpalvelujen toimija yli 50 maassa. Vuonna 2019 Swissport International maailmanlaajuisesti noin 4,6 miljoonaa tonnia lentorahtia 115 rahtivarastossa ja toimitti maahuolintapalveluja noin 265 miljoonalle lentomatkustajalle. (Swissport International 2021.)

Swissport Finland toimii Helsinki-Vantaan lentoasemalla, jossa se aloitti toimintansa vuonna 2011 ja työllisti ennen koronakriisiä yhteensä yli 1100 henkilöä Swissport Finland tarjoaa Helsinki-Vantaan lentoasemalla erilaisia toimintoja ja palveluita, kuten matkustajapalveluita, rahtitoimintaa ja lentokonekuormausta. Lisäksi Swissportilla on oma lounge lähtöportin 23 lähellä, lounge on nimeltään Aspire lounge. (Swissport Finland 2021.)

Matkailuala ja erityisesti ilmailuala on herkkä maailman muutoksille. Erilaiset kriisit, luonnonkatastrofit, talouden heittely, terrorismi ja pandemiat vaikuttavat vahvasti alaan. Selviytyäkseen kriiseistä ja muutoksista, toimijoilta vaaditaan nopeaa reagointikykyä, ketteryyttä ja mahdollisuutta muokkautua muutosten mukaan. Kehityksen suuntia voivat ravisuttaa nopeat ja ennalta arvaamattomat tilanteet, kuten kävi esimerkiksi Covid-19 pandemian myötä, jolloin matkailu- ja ilmailuala pysähtyivät lähes kokonaan. Euroopassa pandemian myötä lentoliikenteen kysyntä väheni yli 90 % edellisvuoteen verrattuna ja sen on ennustettu elpyvän takaisin vasta vuoteen 2024 (IATA, 2020). Keväällä 2020, myös tilanne Swissportilla muuttui radikaalisti covid-19 pandemian seurauksena. Suurin osa henkilökunnasta lomautettiin ja tulevaisuus näytti kaikkein osin epävarmalta. Nyt syksyllä 2021, organisaatio on läpikäynyt valtavia muutoksia tilanteen seurauksena. Organisaation on läpikäynyt useat henkilökunnan lomautukset, menettänyt osan suurista lentoyhtiöasiakkaistaan, joutunut järjestämään YT-neuvottelut ja irtisanomaan osan henkilökunnastaan. Koronarokotusten seurauksena lentoliikenne on alkanut kasvamaan ja tilanne organisaatiossa tasaantumaan, vaikka tulevaisuus alalla näyttääkin edelleen epävarmalta

Organisaatiossa airside- ja matkustajapalveluosastot ovat kärsineet voimakkaimmin koronakriisin aiheuttamista seurauksista. Opinnäytetyön rajausta on tehty koskemaan näitä kahta osastoa. Tarkastelen opinnäytetyössä osastojen henkilöstön sitoutumista ja sitouttamistekijöitä organisaatioon koronakriisin aikana. Lopputuloksena saadaan menetelmien avulla kerättyä tietoa henkilöstöä sitouttavista tekijöistä ja sitouttamisen

epäkohdista. Yhdessä organisaation kanssa pyrimme tarttumaan epäkohtiin ja kehittämään niitä ehkäistäksemme sitoutumisen vajavaisuutta ja henkilöstön vaihtuvuutta.

Airsideosasto työllistää lentokonekuormaajia, jotka työskentelevät matkatavara-aulassa tai lentokentän asematasolla lentokoneiden parissa. Lentokonekuormaajien työtehtäviin kuuluu mm. asiakasyhtiöiden matkustajien matkatavaroiden käsittely ja lajittelu, matkatavaroiden kuljetus lähteville ja saapuville lennoille, rahdin ja lentokoneiden telakointi-, kuormaus- ja purkutehtävät sekä lentokoneiden jäänpoistoon tai järjestely- ja siirtotehtäviin liittyvät monipuoliset toimenkuvat.

Matkustajapalveluosaston virkailijoiden työnkuvat ovat monipuolisia. Työtehtäviin kuuluvat mm. asiakaspalvelu, lentoyhtiöiden lähtöselvitys- ja porttitoiminnot, matkustusdokumenttien tarkastaminen, yleinen matkustajien ohjaaminen ja opastaminen terminaalissa, lippumyynti ja tulopalvelu. Matkustajapalveluosastolla korostuu työn kansainvälisyys, tarkkuus, paineensietokyky ja tiimityö. Koronakriisi on aiheuttanut osastolla suuria lomautuksia ja vaihtuvuutta. Alan pitkään jatkunut epävarmuus on pakottanut osaston työntekijöitä hakemaan muita töitä tai opiskelemaan.

## **5.1 Swissport Finlandin henkilöstökyselyt**

Tähän on koottu Swissport Finlandin henkilöstökyselyiden tuloksia vuosilta 2016, 2017, ja 2018. Henkilöstökyselyiden tuloksien analysoinnilla on tarkoitus selvittää sitoutumisen tilannetta ennen koronakriisiä. Tässä tutkimuksessa koronakriisin määritellään alkaneen maaliskuussa 2020. Ensimmäiset lomautukset organisaatiossa koronakriisin johdosta alkoivat tähän aikaan.

## **5.2 Henkilöstökysely 2016**

Kesäkuussa 2016 toteutettu henkilöstökysely on tehty koko organisaatiolle ja se tutkii työtyytyväisyyttä. Kyselyyn vastaajista 12,3 % edustaa matkustajapalveluosaston työntekijöitä, kun taas airsideosastoa (entinen ramp ja aula) edustaa yhteensä 73,9 %. Prosenttimäärissä ei ole otettu huomioon osastojen kokoeroja, jotka saattavat vääristää jakaumaa. Lisäksi kysely käsittelee koko organisaatiota, kun taas tässä tutkimuksessa tarkastelemme matkustajapalvelu- ja airsideosaston työntekijöitä, jonka takia se laskee vastausten luotettavuutta tämän tutkimuksen osalta.

Kyselyyn vastanneet kertoivat mm. heidän työnkuvansa ja työnantajan asettamien tavoitteiden olevan selkeitä ja vastaavan heidän osaamistaan. Vastaajista 94,6 % koki työllään olevan paljon merkitystä työpaikan tavoitteiden toteutumisessa ja 78,1 % vastaajista koki saavansa hyvin tietoa työpaikalla tapahtuvista muutoksista. Työn sujuvuus

sai lähes kaikilta vastanneilta kannatusta, kun 91,5 % vastaajista totesi työn sujumuuden olevan hyvällä tasolla. Myös 88,1 % koki työilmapiirin olevan hyvällä tasolla ja työssä viihdyttiin.

Henkilöstökyselyssä kriittisesti esiin nousseita kohtia olivat mm. tasapuolisuuden toteutuminen henkilöstön kohtelussa, esimieheltä saadun palautteen riittävyys ja työvälineiden kunto. Henkilöstön tasapuolisen kohtelun toteutumisen yhteydessä erimieltä oli 49 % vastaajista, lähes 44 % vastaajista koki esimieheltä saadun palautteen riittämättömäksi ja työvälineiden kuntoon tyytymättömiä olivat 45,8 % vastaajista. Yleisesti vastauksissa esimiestyön koettiin olevan suurimmaksi osaksi hyvällä tasolla ja sen koettiin olevan reilua sekä asiallista.

Kokonaisuuden huomioon ottaen, vastanneista 87,1 % oli tyytyväisiä työtilanteeseensa tällä hetkellä. Vastanneet olivat myös tyytyväisiä työvuorosunnitteluun ja vapaapäivätoiveiden toteutumiseen, yleisesti listasunnittelun toimintaan tyytyväisiä oli yhteensä 82,8 % vastanneista.

### **5.3 Henkilöstökysely 2017**

Kesäkuussa vuonna 2017 toteutettu henkilöstökysely on tehty matkustajapalveluosastolle ja kyselyyn vastanneita on ollut yhteensä kolmekymmentä. Henkilöstökysely käsittelee sitoutumista ja työn mielekkyyttä.

Vastaajat kertovat työssä parasta ja mielekkäintä olevan haastavat ja monipuoliset työtehtävät, työyhteisö, työympäristö, työn joustavuus, työedut ja etenemismahdollisuudet. Työssä epämiellyttävimmäksi vastaajat kokevat, resurssien hallinnan, päiväallokaation, työvuorosunnitteluun, taukotilat ja kommunikoinnin osastojen välillä.

Vastaajat arvostivat työnantajan luotettavuutta, joustavuutta ja vakautta. Vastaajat kertoivat Swissport Finlandin kunnioittavan työntekijöitään, kouluttamalla, palkitsemalla ja antamalla mahdollisuuden avoimeen mielipiteiden ilmaisuun. Kritiikkiä työnantaja sai erityisesti huonosta listasunnittelusta ja jatkuvasta resurssivajeesta, esimiestyön poissaolevuudesta, työntekijöiden epätasa-arvoisesta kohtelusta sekä palautteen, kommunikaation ja sisäisen viestinnän puutteesta.

Kyselyn yksi kysymys tiedusteli suoraan työntekijöiden sitoutumista Swissport Finlandiin. Kyselyn mukaan 61 % vastasi, että on todella sitoutunut työnantajaan, 4 % vastasi, että ei ole kovin sitoutunut ja 36 % vastasi, että sitoutuminen on jotain siltä väliltä.

Kyselyssä tiedusteltiin myös työntekijöiden näkemystä sisäiseen viestintään ja palautteen antoon. Kyselyyn vastanneista 58 % koki, että sisäinen viestintä ei toimi hyvin ja kaipasi tilanteeseen muutosta. Parannettavaa oli muun muassa viestintäkanavien selkeydessä ja laajuudessa, keskustelukulttuurin avoimuudessa, sekä osastojen välisessä viestinnässä. Kyselyyn vastanneista 81,5 % koki, ettei saa tarpeeksi palautetta työssään.

Työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä oli vastanneiden kesken jakoa. Vastaajista 66 % mielestä työyhteisön keskeinen yhteishenki on jotain hyvän ja huonon väliltä. Vastaajat kokivat, että työyhteisöä voitaisiin parantaa kannustamalla positiivisempaan asenteeseen työtä, kollegoita ja asiakkaita kohtaan, parempaan vuorovaikutukseen työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä yhteisten aktiviteettien ja toiminnan avulla.

#### **5.4 Henkilöstökysely 2018**

Joulukuussa vuonna 2018 toteutettu henkilöstökysely on tehty koko organisaation työntekijöille, mutta tässä tarkastelemme kyselyä vain matkustajapalvelu- ja airsideoosastojen vastausten osalta. Kysely koskee työtyytyväisyyttä ja työvuorosuunnittelun tyytyväisyyttä ja kyselyyn vastanneita on yhteensä 126 henkilöä. Kyselyssä ei erotella, kuinka moni kyselyyn vastanneista on kunkin osaston edustaja. Tämä laskee vastausten luotettavuutta tämän tutkimuksen osalta.

Matkustajapalvelu- ja airsideoosaston (entinen ramp ja aula) vastaajat olivat kyselyn mukaan suurimmaksi osaksi tyytyväisiä vuorosuunnitteluun. Matkustajapalveluosaston vastaajista 76,2 % oli tyytyväisiä työvuorojen rytmiin, kun taas airsideoosaston vastanneista; aulan puoli 63,6 % ja rampin puoli 81,4 %.

Vuoden 2018 työtyytyväisyyskyselyn vastaukset koskevat matkustajapalveluosastosta ja osoittavat työntekijöiden tyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla. Muun muassa 84,8 % vastaajista koki saavansa työkavereilta tukea vaikeissa tilanteissa, 89,1 % vastaajista koki työllään olevan paljon merkitystä työpaikan tavoitteiden toteutumisessa ja 91,2 % koki osaamisen vastaavan hyvin työn vaatimuksia. Myös työn haastavuuden sekä työssä kehittymisen ja kouluttautumisen koettiin olevan todella hyvällä tasolla.

Vuoden 2018 kyselyn mukaan kriittiset pisteet olivat työn joustavuus muun elämän mukaan, työn sisältöön vaikuttaminen ja työn sujuvuus, joista kaikki kohdat saivat kannatusta n. 60 %.

## 5.5 Yhteenveto henkilöstökyselyistä

Vuosien 2016, 2017 ja 2018 henkilöstökyselyiden tulokset eivät heijasta suoraan matkustajapalvelu- ja airsideoosastojen työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä. Vuosien 2016 ja 2018 henkilöstökyselyt olivat toteutettu koko organisaatiolla, josta näiden kahden osaston mielipiteitä on vaikea tarkentaa ja tästä syystä ne heikentävät mielipiteiden luotettavuutta. Vuonna 2017 toteutettu henkilöstökysely on toteutettu ainoastaan matkustajapalveluosastolle ja sitä voidaan pitää tälle tutkimukselle luotettavana. Samanlaista kyselyä ei kuitenkaan ole toteutettu airsideoosaston työntekijöille, joten vertailukelpoista materiaalia tuloksista ei ole.

Huomioon ottaen nämä yllä mainitut asiat henkilöstökyselyitä tarkasteltaessa ja yleistämällä tulokset tutkimuksen tarkastelussa oleviin osastoihin voidaan todeta, että työntekijöiden sitoutuminen ennen koronakriisiä on ollut hyvällä tasolla. Työntekijät ovat pääosin olleet tyytyväisiä työnantajaan ja työhönsä Swissport Finlandilla. Erityisesti sitoutumista on edistänyt monipuoliset ja haastavat työtehtävät, työnkuvan selkeys, työyhteisö, työnantajan luotettavuus ja joustavuus sekä hyvät kehittymismahdollisuudet. Sitoutumista heikentäviä tekijöitä ovat taas olleet resurssivaje, tyytymättömyys listasuunnitteluun, vähäinen palaute ja sisäinen viestintä.

## 6 Tulokset

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen keskeisiä tuloksia. Haastattelurunko ja sen käsittelevät teemat on toteutettu Kahnin (1990) sitouttamisen mallin mukaan. Kahnin lähestymistavan kautta tarkastellaan keskeisiä tekijöitä sitoutumisessa. Mallin mukaan keskeisiä teemoja sitoutumisessa ovat henkilöstön käsitys työn tärkeydestä, työntekijöiden sitouttaminen organisaation eetokseen ja arvoihin, työyhteisö ja suhteiden dynamiikka eri tasojen henkilöstön kanssa, työntekijän työnodotusten selkeys, ura- ja kehittymismahdollisuudet, palautteen tiheys ja laatu sekä sisäisen viestinnän tehokkuus. Näiden Kahnin esiin tuomien teemojen lisäksi tutkimuksessa nousi esiin sitoutumiseen vahvasti linkittyvä teema, työhyvinvointi, jota tarkastellaan myös osana tuloksia. Seuraavissa alaluvuissa käydään läpi haastateltavien esiin tuomia tekijöitä sitoutumisesta.

### 6.1 Henkilöstön käsitys työn tärkeydestä

Ryhmähaastattelut aloitettiin kartoittamalla haastateltavien käsityksiä työn tärkeydestä, mitkä asiat heidän mielestään tukevat ja vahvistavat sitoutumista ja mitkä taas heikentävät sitä. Työn tärkeydestä keskusteltaessa nousi esille monia asioita, joita lähdimme tarkastelemaan syvemmin teemakohtaisilla kysymyksillä ja avoimella keskustelulla. Henkilöstön haastatteluissa nousi esiin paljon samankaltaisia ajatuksia siitä mitkä asiat sitouttavat ja tuovat merkityksellisyyttä työssä. Jokaisessa haastattelussa kävi ilmi, että yksi motivoimista tekijöistä työssä on siitä saatu korvaus, eli palkka. Palkan koettiin olevan hyvällä tasolla siitä suoritettavaan työhön ja oma vaikutus palkkaan muun muassa kompetenssien ja erilaisten lisien muodossa nähtiin positiivisena tekijänä. Toinen jokaisessa seitsemässä haastattelussa noussut asia oli samanhenkiset, osaavat ja auttavat työkaverit. Hyvä yhteishenki, yhteisöllisyys ja ihmissuhteet työpaikalla vahvistavat työntekijöiden emotionaalista sitoutumista. Työyhteisöä pidettiin yhtenä tärkeimpänä sitoutumista edistävänä asiana ja motivaattorina tulla töihin.

” Tänne hakeutuu aika omanlaisiinsa persoonia ja kyllä se on sellanen tietynlainen yhteisöllisyys mikä vetää puoleensa vaikka kaikki ei okkaan sellasia henkilöitä et jaksaisi viettää aikaa toistensa kanssa mut kyl toi taukotila pääsääntöisesti on sellanen paikka, jonne ajaututaan ja jossa on lennokkaita keskusteluja laidasta laitaa. On huumorijuttuja mutta myös vakavampaakin keskustelua, mikä on ehkä, miten sen nyt sanoisi duunaripaikkoja ja varsinkin miesvaltaisia aloja, jossa on samanlainen yhteisöllisyys. Pitkii päiviä ja teet samojen jätkien kanssa nii kyllähän siihen tulee tietynlainen yhteisöllisyys työntekijöiden kanssa, et kyl mä oon näiden kundien kanssa viettänyt aikaa tällä hetkellä enemmän, kun mun vaimon kanssa. Et

kyl se yhteisöllisyys, sä tiedät et on kiva tulla duunii, saman rumat naaamat on vastassa.” (H2)

”Palkka sitouttaa ja motivoi täällä. Sit äää on tosi erilaista tää työ joka päivä. Joka päivä jotain uutta ja monipuolista. Mielenkiinto pysyy yllä, kun paljon kaikkea.” (H3)

Haastateltavien näkemyksissä heidän sitoutumiseensa vaikuttavia tekijöitä olivat erityisesti monipuoliset ja haastavat työtehtävät. Molempien osastojen haastatteluissa tämä tekijä nousi useasti esille, painotus tehtävissä oli osastokohtaisesti toisinaan hieman erilainen. Kun airtside osastolla sitoutuivat fyysinen, haastava, oma-aloitteinen ja monipuolinen työ. Matkustajapalveluosaston haastatteluissa työn monipuolisuutta kuvattiin myös sanoilla vaihteleva, haastava ja työ, jossa jokainen päivä on erilainen. Molempien osastojen haastatteluissa nousi myös esille arvostus siihen, että omaan työhön pystyy vaikuttamaan ja pystyy tekemään itsenäisiä päätöksiä. Matkustajapalveluosaston haastattelussa hyvää fiilistä ja merkityksellisyyttä toi, kun onnistui saamaan haastavan lennon lähtemään ajoissa, sekä valtuus tehdä lentoon suhteen oman harkinnan mukaan tehtyjä päätöksiä. Työtehtävät, joissa näkee oman panostuksensa jäljen ja sen, kuinka se on hyödyttänyt muita, koettiin erityisen motivoiviksi ja mielekkäiksi. Tämä tukee Kahnin mallin näkökulmaa sitoutumisen muodostumisesta, työstä koettu psykologinen merkityksellisyys vahvistaa sisäistä motivaatiota, joka on erityisen tärkeä tekijä sitoutumisessa.

”Palkka, samanhenkiset työkaverit ja monipuoliset työtehtävät motivoi työssä. Antaa hyvää fiilistä, kun saa esimerkiksi haastavan lennon lähetettyä ajoissa ja saa tehdä omia päätöksiä. Vaikka koronatilanne on muuttanut sen, ettei enää saa tehdä niin itsenäisesti päätöksiä.” (H1)

Haastatteluissa nousi esille myös useasti työntekijöiden arvostus työn joustavuutta kohtaan. Työntekijät mainitsivat joustavuuden toimivan molemmin puolin, he pitivät työtä ja työnantaja joustavana ja olivat myös itse valmiita joustamaan tarvittaessa. Myös työympäristö eli Helsinki-Vantaan lentoasema nousi yhdeksi mielekkyyttä nostattavaksi tekijäksi.

”Tällä hetkellä motivoi ihan se, että on töitä. Kun tässä kättelee, kun jengiä lähtee pois niin ei sitä motivaatiota työlle oo ihan hirveesti tarvinnut etsiä. On vaan iloinen, että on töitä.” (H4)

”Koronatilanne on muuttanut sen, että ekaa kertaa huolestui omasta työstä ja sen jatkumisesta. Epävarmuus on pelottavaa ja on kiitollinen siitä, että on töitä.” (H4)

Muutamissa haastattelussa nousi esille arvostus itse työtä kohtaan. Koronatilanne on muuttanut käsitystä itse työstä ja haastateltavat mainitsivat, että ensimmäistä kertaa urallaan heidän on tarvinnut kohdata ajatus, että työt saattavat loppua. Koronakriisin ja yhden ison asiakaslentoyhtiön sopimuksen loputtua Swissport Finland joutui vähentämään airside osastoltaan suuren osan työntekijöistään. Ennen koronakriisiä osastolla työskenteli noin 1400 työntekijää ja YT-neuvottelujen myötä osasto kattaa tänä päivänä noin 350 työntekijää.

### **6.1.1 Henkilöstön merkityksellisyyttä heikentäviä tekijöitä**

Työssä sitoutumista, motivaatiota ja arvostusta laskevia asioita olivat muun muassa listasuunnittelu ja sen heijastus työhyvinvointiin, viestintä ja kommunikointi, johtaminen ja jatkuvat lomautukset. Erityisesti listasuunnittelu nousi jokaisessa haastattelussa ja useasti eri teemoissa esille. Haastateltavat kokivat, etteivät työvuorolistat tue työn- ja vapaa-ajan tasapainoa. Töitä on paljon ja se tuntuu raskaalta ja kuormittavalta. Työvuororakenne ei tue jaksamista ja yhden päivän vapaita on useita. Työntekijät kertoivat, etteivät he palaudu yhden päivän vapailla vaan töihin tuleminen vapaapäivän jälkeen, saattaa tuntua rankemmalta, kun ennen vapaille lähtöä.

”Epäsäännölliset työvuorot, tai työvuorot ylipäätään. Työvuorojen rakenne ei tällä hetkellä tue jaksamista. Se vaan tekee työstä rankkaa ja huonontaa hyvinvointia. Nyt on paljon ykkösen vapaita ja käännöt jää lyhyeksi.” (H4)

Lisäksi listasuunnittelun sanottiin kaatuvan entisestään epävakaaseen lentoliikenteeseen. Listasuunnittelussa ei ole varauduttu aikataulun muutoksiin tai sairaspöissaoloihin, joka näkyy siinä, että työntekijöiltä pyydetään venymistä työvuoroissa useasti. Esimerkiksi, työntekijöitä pyydetään jäämään pidempään töihin tai tulemaan aikaisemmin. Tämä koettiin erityisen rankaksi ja haastateltavat kertoivat, että olivat monesti itse työpäivästä loppu ja levon tarpeessa, mutta samaan aikaan ymmärsivät tilanteen eivätkä halunneet myöskään jättää työkavereita pulaan ja kuormittaa heitä entisestään.

Työvuorojen ja työmäärän kohdalla osa haastateltavista toi myös ilmi tyytymättömyytensä yhdenvertaisuuden toteutumiselle. Esimerkiksi kiire ja erityisesti kiireen vaihtelu päivätasolla tai työntekijän kompetenssien mukaan nostatti ajatuksia. Osa työntekijöistä koki, että työmäärä on isompi ja rankempi, mitä enemmän kompetensseja heillä oli työhönsä, kun taas vähemmän kompetensseja omaavat henkilöt pitivät enemmän taukoja ja yksinkertaisempia työtehtäviä. Tätä tuki osittain, vähemmän kompetensseja omaavien haastattelut, joissa osa mainitsi koronakriisin muuttaneen työtä ja tehneen työstä

yksitoikkoisempaan. He kertoivat koronakriisin muuttaneen monipuolisen ja vaihtelevan työn, siihen että päivät muistuttivat paljon toisiaan.

"Kiire ja erityisesti kiireen vaihtelu päivätasolla, toiset päivät istut toimistossa pari tuntia tekemättä mitään ja toisina päivinä pitää olla kahdessa paikassa samaan aikaan." (H1)

"Tiettyinä päivinä tuntuu, että miehitys on ihan liian alhainen ja työmäärä sellainen, että ei pystytä vastaamaan. Yks ilta oli just kaks virkailijaa töissä ja neljä lentoa samaan aikaan." (H5)

Matkustajapalveluosaston haastatteluissa tuli ilmi, että väsymys ja koronakriisin tuoma epävarmuus näkyvät negatiivisuutena lentokentällä. Koettiin että stressi ja väsymys purkautuvat omilta työntekijöiltä ja lentokentän sidosryhmiltä kuten lentokoneen kuormaajilta, muiden firmojen työntekijöiltä sekä matkustajilta ikävänä negatiivisuutena, jopa häiriökäyttäytymisenä. Koronakriisin aikana häiriökäyttäytyminen lentoasemalla on lisääntynyt ja Finavia raportoi matkustajien häiriökäyttäytymisen kasvaneen jopa 40 %.

"Koronan kisaväsymys näkyy. Kun tulee toimistolle, niin näkee jo valmiiksi, että porukka on aivan loppu ja et rivit on tiukat, älytön alimiehitys, on kiireettä, on täydet bookkaukset. Niin se on jo yksissään sellainen stressitekijä et se saa aikaan sen, et ei oo aina ihan positiivinen olo tulla töihin." (H5)

"Tuntuu että negatiivisuutta tulee niin matkustajilta kuin kollegoilta. Ei välttämättä meidän kollegoilta mutta yleisesti esim. bussikoordit ja kuormaus. Puhutaan epäkohteliaasti. Ja kyl mä ymmärrän et on kisaväsymystä, kun puoltoista vuotta nyt vedetty tätä koronaa tässä. Kaikki väsyneitä tilanteeseen, purkautuu vaan väärään suuntaan, kun toisillemme aletaan olee inhottavia. Sit kun samaan aikaan matkustajat huutaa myös meille ja nekin huutaa nyt keskimääräistä enemmän." (H5)

Jokaisessa haastattelussa nousi myös esille työntekijöiden tyytymättömyys viestinnän ja kommunikoinnin suhteen. Haastateltavat kertoivat kaipaavansa enemmän informaatiota ja tiedotusta organisaatiossa tapahtuvissa asioista. Erityisesti haastateltavat kokivat, että olisivat kaivanneet viestintää koronakriisin tuoman epävarmuuden ja lomautusten keskelle. Tilanteen takana ymmärrettiin kuitenkin myös koko alaan ja organisaatioon heijastunut epävarmuus ja tiedottomuus koronakriisin kestosta ja aiheuttamista vaikutuksista.

"Kommunikointi ei pelaa, toinen sanoo toista ja toinen toista. Tieto ei liiku osastolta toiselle ja ihmisiltä toiselle."(H6)

”Tiedottamisen ja kommunikoinnin taso jo ennen koronaa ollut surkealla tasolla. Ei ole mitään selkeää viestintäkanavaa ja näitä kanavia tulee koko ajan lisää. Jonkun pitäisi selkeästi ottaa ohjat tästä tiedottamisesta ja viestinnästä. Sekava soppa tällä hetkellä, yksi asia julkaistaan sähköpostissa, toinen menee teamsiin, ei mitään strategista suunnitelmaa nyt eikä aikaisemmin ja nyt menee koko ajan huonompaan suuntaan.” (H5)

Johtamisen suhteen haastateltavat toivoivat myös avoimempaa kommunikointia, läsnäoloa, läpinäkyvyyttä, selkeyttä ja vastuunottamista. Molempien osastojen haastatteluissa tuli ilmi, että johtamis- ja esimiestyöhön kaivataan muutosta, selkeyttä ja vahvistamista. Haastateltavat kokivat laadukkaan esimiestyön olevan voimavara ja vahva sitoutumiseen vaikuttaja tekijä. Tätä ja muita teemoja tarkastellaan vielä syvemmin seuraavissa alaluvussa.

”Toivotaan että kuunneltaisiin enemmän työntekijöitä tai edes kouluttajia siinä, miten hommat tehdään, eikä tulisi sieltä ketä istuu korkeimmalla jakkaralla. Koska se ketä on korkeimmalla ei välttämättä tiedä miten se toimii käytännössä. Jos tehtäisiin joku ryhmä tai aivoriihi, ketä voisi auttaa ideoimaan sitä käytäntöön panoa. Miten asiat kannattaa hoitaa ja kaikki kun haluaa tehdä työn hyvin. Toivoisin että johto tulisi sieltä vastaan.” (H5)

Yläpuolella mainitut kokemukset ja tunteet heikentävät vahvasti sitoutumista, erityisesti fyysisellä ja kognitiivisella tasolla. Kahnin mukaan tällaiset kokemukset tarkoittavat sitä, että psykologinen merkityksellisyys ja käytettävyyden tunne kärsii. Kokemukset aiheuttavat sitoutumisessa vetäytymistä, joka taas tarkoittaa, että työntekijä vain suorittaa tehtävää, sijoittamatta itseään siihen tai sen onnistumiseen. Tällainen suhde on epäedullinen niin työntekijälle kuin organisaatiolle ja vaatii sitoutumista vahvistavia tekijöitä ja luottamuksen kasvattamista.

## **6.2 Työntekijöiden sitouttaminen organisaation eetokseen ja arvoihin**

Organisaatiosta keskusteltaessa haastateltavat toivat esille useaan otteeseen arvostuksensa organisaation joustavuuteen. Swissport Finland nähtiin joustavana työnantajana ja ominaisuutta pidettiin arvossa ja sitouttavana tekijänä. Joustavuus näkyi organisaatiossa mm. kykynä vaikuttaa omaan työhön ja työvuoroihin. Haastateltavat kertoivat, että normaali tilanteessa vuoronvaihto työntekijöiden välillä on tehty helpoksi ja vapaatoiveet olivat hyvin usein toteutuneet, nämä asiat lisäävät työnantajasta koettua mielekkyyttä.

Haastateltavat kertoivat myös kansainvälisen organisaation tuovan turvaa ja luottamusta. Swissport Finland on osa kansainvälistä ja suurta Swissport International konsernia. Kansainvälinen konserni nähtiin luomassa turvaa erityisesti näin epävarmana

koronakriisin aikana. Haastateltavat uskoivat, että tunnettu konserni herättää niin yrityksen työntekijöissä kuin asiakaslentoyhtiössä luottamusta, että asiat tehdään oikein.

”Arvostan että työnantaja on joustava ja tää työ on joustavaa. Koska mä en tykkää tehdä mitään maanantaista perjantaihin hommaa nii se on aika kiva. Myös sitä arvostaa, että tää on joka päivä erilaista tää työ.” (H3)

”Swissport on joustava työnantaja, pääsee lähtee aikaisemmin välillä. Välillä me joustetaan ja jäädään pidempää, jos vaikka lento venyy. Joustavuus molempiin suuntiin. Työvuorojen vaihto on myös normaalisti helppoa.” (H5)

Toisaalta taas kansainvälinen konserni nähtiin myös hidastavana tai jopa jarruttavana tekijänä. Haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään iso konserni vaikuttaa liian paljon Swissport Finlandin paikalliseen toimintaan. Haastateltavat näkivät, että ison konsernin vaikutus näkyy siinä, että päätökset joudutaan kierrättämään monilla tahoilla ja se hidastaa toimintaa ja hankintoja. He uskoivat, että jotkut asiat voitaisiin toteuttaa paremmin, jos asioita tehtäisiin organisaatio kohtaisemmin. Näkemyksen taustalla oli muun muassa se, että toimintatavat olivat haastateltavien mukaan tehty Keski-Eurooppalaisille lentokentille ja moni asia voitaisiin hoitaa sen sijaan lentokenttä kohtaisesti, ja näin saada parempia ja sopivampia tuloksia.

”Tuntuu että iso konserni vaikuttaa aika paljon tähän meidän paikalliseen toimintaamme. Jotkut asiat voitaisiin tehdä paremmin, kun tehtäisiin organisaatio kohtaisemmin asioita. Ei oo ihan samanlainen lentokenttä, kun joku keskieuropalainen lentokenttä, että moni asia voitaisiin hoitaa kenttä kohtaisesti ja saada parempia, meille sopivampi tuloksia.” (H6)

Organisaatiosta keskusteltaessa haastattelussa nousi useasti esille myös Swissport Finlandin johto ja erityisesti johdon poissaolevuus työntekijätasolla. Haastateltavat totesivat, että organisaation ylintä ja keskijohtoa ei näy operatiivisella tasolla. Moni haastateltava kertoi, että he kaipaivat johdolta läsnäoloa, kommunikointia ja välittämistä. He toivoivat läsnäoloa myös operatiiviseen työhön, jotta johto tason henkilöstö näkisi myös koronatilanteen tuoman muutoksen itse työhön. Haastateltavat kertoivat, että tilanne on kärjistynyt erityisesti koronakriisin aikana, jolloin tukea ja läsnäoloa olisi juuri tarvittu enemmän. Koronakriisin tuoma epävarmuus, lomautukset ja YT-neuvottelut synnyttävät organisaatioon murrosvaiheen, johon kaivattaisiin erityisesti kommunikointia ja tukea johdolta. Erityisesti kriisitilanteessa organisaatiotuki olisi tärkeätä, sillä se lisää työntekijöiden itsensä johtamista ja tehokkuutta, mikä taas voi parantaa työntekijöiden kognitiivista ja emotionaalista sitoutumista. Kriisitilanteissa epätietoisuuden ja epävarmuuden todetaan olevan haastavinta. Tilanteesta riippumatta kriisinhallinnassa olisi tärkeätä, että johto ottaisi ohjat käsiinsä ja ohjaisi organisaatiota ja sen työntekijöitä

läpi kriisin. Luottamus ja kannustava johtamiskäyttäytyminen lisää psykologista turvallisuutta ja sitouttaa työntekijöitä läpi vaikeiden tilanteiden.

”Nyt kukaan ei tiä mihin suuntaan me mennään, sitä on kenenkään vaikee ennustaa. Huhuja liikkuu, vaikka kuinka paljon. Haluis että ois turvallisuus työstä mutta sitähan meillä ei tällä hetkellä kenelläkään.” (H2)

”Vaikka firma on kiva ja joustava mutta ei ota koronatilannetta huomioon meidän näkökulmasta. Ei oo tullut mitään ”porkkanaa” mikä tällasen koronakriisin keskellä antaisi olon, että ollaan tässä yhdessä ja haluaa ehdottomasti jäädä tähän firmaan.” (H1)

”Ei olla pidetty yhtä tässä kriisitilanteen aikana tai kerrottu läpinäkyvästi tapahtumista. Luottamus on kärsinyt ja ei tietenkään voida luvata et milloin tää loppuu ja kaikki muuttuu hyväksi mutta jotain porkkanaa meille työntekijöille” (H1)

Työntekijän kokeman arvostuksen ja vaikuttamisen tunteen on tutkitusti olevan tärkeässä roolissa sitoutumisessa. Johdolta toivottiinkin työntekijöiden mukaan ottamista ja sitouttamista päätöksentekoon. Operatiiviselle tasolla työskentelevät työntekijät näkevät ensisijaisesti työssä olevat epäkohdat ja kehittämismahdollisuudet. Haastateltavat toivoisivat, että heitä tunnistettaisiin tämä tärkeä osaaminen ja työntekijöitä tai kouluttajia osallistettaisiin mukaan prosessimuutoksiin ja esimerkiksi kaluston myymisaikeisiin ja uudistamishankintoihin.

Matkustajapalveluosaston haastatteluissa nousi vahvasti esiin tyytymättömyys organisaatio tasolla jatkuviin lomautuksiin. Haastateltavat kertoivat, että erityisesti lomautukset ovat saaneet heidät miettimään sitoutumista ja suhdetta organisaatioon. Organisaatiossa kohta kaksi vuotta jatkuneet lomautukset ovat henkilöstölle rankkoja, erityisesti tässäkin jatkuva epätietoisuus oli henkilöstölle haastavinta, ja he kokivat, ettei organisaatio ole ottanut koronatilannetta tarpeeksi huomioon heidän näkökulmastansa. Lomautuksista olisi toivottu enemmän tiedotusta tai selkeätä kaavaa, työntekijöille oli haastavaa suunnitella elämää työn ulkopuolella koska koskaan ei tiennyt neljää viikkoa pidemmälle, oliko töissä vai lomautuksella.

”Kaikki vaan odottaa tässä tilanteessa ja on tuntunut tosi epäreilulta työntekijän näkökulmasta tää roikottaminen. Et oletetaan et me istutaan kuukausi toisen jälkeen himassa odottamassa sitä puhelua, että millon pääsee neljän päivän varoajalla töihin.” (H1)

”Meitä pidetään tällaisessa löysässä hirressä. Oot lomautuksella, ja töissä tällöin tai ehkä silloin ja kukaan ei oikeen tiä mitä tapahtuu. Jatkuva epävarmuus on läsnä. Et firma voisi tästäkin ehkä vähän enemmän viestii. Et ku on kans itte kysynyt näistä lomautuksista, niin aina tulee eri vastauksia. Kukaan ei oikee kerro mitään, et mikä tässä on niin kuin pointtina.

Toinen sanoo toista ja toinen toista, sä et tiedä oikeen mitä tapahtuu ja kukaan ei oikeen ota vastuuta mistään. ” (H3)

### 6.3 Työyhteisö ja suhteiden dynamiikka eri tasojen henkilöstön kanssa

Työyhteisö ja työilmapiiri nousi haastateltavien näkemyksissä esiin merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Jokaisessa seitsemässä haastattelussa yhteisöllisyyden ja positiivisen ilmapiirin nähtiin olevan työssä yksi voimakkaimmin sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Suurin osa haastateltavista koki koronakriisin parantaneen työpaikan yhteisöllisyyttä ja ilmapiiriä.

Työyhteisö ja ilmapiiri herätti paljon keskustelua haastatteluissa ja erityisesti matkustajapalveluosaston haastatteluissa työntekijät refleктоivat työyhteisössä tapahtuneita muutoksia muutaman vuoden taakalta tähän päivään. Noin kolme vuotta sitten organisaatio oli kovassa kasvussa ja työntekijöitä rekrytoitiin tiuhalla tahdilla. Jatkuvan henkilöstön lisääntymisen takia syntyi organisaatiokulttuuriin myös muutosta. Ilmapiiri huonontui, syntyi ”kuppikuntia” ja uudet työntekijät eivät uskaltaneet ilmaista mielipiteitään ja osa heistä koki kiusaamista tai syrjintää työpaikalla. Koettiin että työtahti oli kasvuvaiheessa niin kova ja kuormitus lankesi vanhempien työntekijöiden harteille, jolloin samalla uusille työntekijöille ei annettu tarpeeksi aikaa ja tilaa sopeutua työyhteisöön. Nyt tilanne on muuttunut täysin ja erityisesti koronakriisin ajan nähdään tiivistäneen työntekijöitä yhteen ja parantanut ilmapiiriä. Haastateltavat kokivat, että työntekijöistä on tullut tiiviimpi jengi, jossa kaveria autetaan.

”Toisaalta taas tauko kentällä on tehnyt hyvää ja opettanut arvostamaan meidän työtä. Miten kivaa ja monipuolista tää on ja miten hyvä jengi meillä on täällä. Et ennen koronaa ei ehkä motivaatio tehdä tätä työtä ollut niin korkea.” (H1)

”Ehkä se, että ollaan kutistuttu niin paljon pienemmäksi ja ollu niin paljon vähemmän porukkaa niin jokainen tietää että jokaisen pitää tehdä. Koska jokaisen tehdyt asiat ja tekemättömät asiat näkyy nyt radikaalimmin kuin silloin kuin olisi neljäkymmentä ihmistä tässä lisää ja joku on aina peesaamassa tai korjaamassa sun jälkiä. Tai sitten porukka on vaan panostanut, arvostanut sitä että on saanut jäädä ja olla, en tiedä mutta mun mielestä vain positiivisesti vaikuttanut tähän yhteisöllisyyteen.” (H4)

Vaikka työyhteisön koettiin olleen kehittyneen paremmaksi ja tiiviimmäksi, nousi yhdessä matkustajapalveluvirkailija osaston haastattelussa esiin koronakriisin näkyminen työntekijöiden jaksamisessa. Koronakriisin tuoma epävarmuus näkyy kaikkialla lentokentällä ja se on jatkunut pian jo kaksi vuotta. Haastateltavat kertoivat työyhteisön

voivan hyvin mutta väsymyksen purkautuvan silloin tällöin tunteenpurkauksina toimistolla. Tämä ei ollut tietenkään mielekästä mutta haastateltavat sanoivat ymmärtävänsä ihmisiä tilanteissa.

"Ihmiset on väsyneitä ja menee hermo, ei muihin ihmisiin välttämättä mutta niihin se usein purkautuu. Jengillä on pitkiä putkia, kiireisiä työpäiviä, ei taukoja tai vapaita, lennot on tosi täynnä, ihmiset huutaa ja poliisit on jouduttu soittamaan. Hermo saattaa mennä pienestäkin, vaikka normaalisti ei. Eikä kukaan halua pahaa toiselle mutta ei vaan yksinkertaisesti jaksa. Ei se oo musta mitenkään hyväksyttävää mutta ymmärtää ettei jaksa tätä loputtomiin." (H5)

Airside osaston haastatteluissa nousi taas vahvasti esille YT-neuvottelujen lopputuloksen tuoma muutos työyhteisöön ja ilmapiiriin. YT-neuvottelujen lopputulemana osastolta jouduttiin irtisanomaan suuri osa työntekijöistä, yhteensä noin 1000 ihmistä noin 1400 työntekijästä. Muutos johti työyhteisön pienentymiseen ja tiivistymiseen ja haastateltavat näkivät että, muutoksen jälkeen yhteishenki on parantunut ja ilmapiiri on hyvinvoivempi. Aikaisemmin osastolla on työskennellyt niin paljon ihmisiä, että on ollut mahdotonta tuntea kaikkia, nyt porukan pienentyessä kaikki tuntevat toisensa ja kokevat myös kiinnostusta tutustua paremmin kollegoihinsa. Tiimityön kuvaillaan toimivan paremmin kuin koskaan aiemmin ja työkavereilta saa apua pyytämättäkin. Työntekijät osaavat työnsä ja tietävät mitä tekevät, joka vie kuormitusta toisilta työntekijöiltä ja vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Työyhteisön pienentyminen on johtanut työntekijöiden ristiin kouluttautumiseen ja työtehtävien monipuolistumiseen, joka taas on luonut ymmärrystä erilaista työnkuvista. Moni haastateltavista kuvasi tehtävien monipuolistumista positiivisena työyhteisön kannalta, sillä se on lisännyt avuliaisuutta työtehtävissä.

"Työ on raskasta ja tuntuu et hitsaa meitä kiinni toisiimme. Vähän et yhdessä nyt pyöritetään tätä. Kaikki tekee samalla motivaatiolla, niin se on kiva se hommaa."  
(H6)

"Koronatilanne on parantanut todella paljon yhteishenkeä. Siihen vaikuttaa jo lähtökohtaisesti se, että tuntee ihmiset, kun ennen on voinut mennä puol vuotta ja et oo ikinä nähnyt kyseistä ihmistä. Nyt kun on pieni porukka nii tiiät et, ku jollain huono päivä nii silloin jättää sen omaan rauhaan ja jos joku tölväsee sulle jotain nii se on vaa tätä, et ei sitä oteta tosissaan. Hitsaudutaan yhteen ja vittuillaan toisille hyvällä mielellä ja ku sä meet pyytää jeesii nii saa sitä jeesii. Ennen koronaa tämmösetkin jutut piti kierrättää jonkun työnjohdon kautta, ku nykyään me voidaan hoitaa näitä asioita keskenään." (H2)

"Ainakin henkilökohtaisesti haluan tehdä asiat niin kuin pitää ja nyt kun meitä on niin paljon vähemmän kuin aikaisemmin, meitä oli 1400 silloin parhaimmillaan ja nyt joku

ehkä 350 ihmistä, niin nyt korostuu se yhteen hiileen puhaltaminen. Et silloin ku oli tosi paljon jengii nii sä et ees tuntenut puoliakaan tosta porukasta, sit ku sitä väkee tuli koko ajan lisää ja nyt ku on, se mikä on muuttunut on, tietsä et on tosi kiva tulla duunii ku tunnet kaikki ja pystyt keskenään sumplii tosi paljon hommii ja kaikki auttaa toisiaan. Ennen tuntu et mentiin laput silmillä ja ei kiinnosta et hoidetaan ne omat hommat ja ei venytä mihinkään. Mut tänä päivänä se on sellasta yhteistä tekemistä.” (H2)

Laitoin erityisesti merkille, kuinka yhteisöllisyys ja hyvä ilmapiiri näkyi myös ryhmähaastattelutilanteissa. Haastatteluissa vallitsi hyväksyminen ja luottamus, toisten argumentteja kompattiin ja niihin samaistuttiin, mutta uskallettiin myös rohkeasti esittää vastaväitteitä tai kritisoida kunnioittavasti toisen sanomista. Ryhmähaastattelussa kiinnitin huomiota haastateltavien ilmeisiin ja kehonkieleen ja ne viestivät rentoa tunnelmaa ja kunnioitusta toista kohtaan. Haastateltavat itse myös tarjosivat puheenvuoroa toisilleen, jos kokivat että haastattelussa toisella osallistujalla oli esittää hyvä esimerkki tai tilanne keskusteltavasta teemasta. He kertoivat paljon siitä, kuinka kollegan auttaminen on lisääntynyt työssä, ja että apua saa monesti myös pyytämättä. Haastateltavat toivoivat ilmapiirin ja yhteisöllisyyden säilyvän tästä eteenpäin hyvin voivana ja kunnioittavana toista kohtaan, vaikka muutoksia organisaatio tulisivat kohtaamaan jatkossakin. Työyhteisöllä on valtava vaikutus työviihtyvyyteen sekä sitoutumiseen, tämä pätee myös kriisitilanteissa, jossa on koettu psykologisen mielekkyyden ilmentyvän ja parantavan työntekijöiden kokemaa sitoutumista, kun heidän tehtävänsä koostuivat palkitsevista ihmissuhteista. Toimiva työyhteisö voi olla arvokas työn voimavaroitekijä, jolta saa apua ja tukea työssä ja miksei työn ulkopuolellakin.

#### **6.4 Työntekijän työodotusten selkeys**

Keskustelimme työntekijöiden työnkuvien muutoksista koronakriisin aikana, muutoksia oli ollut paljon, niin työmäärässä, työn selkeydessä kuin työssä vaaditussa osaamisessa. Haastateltavien mielipiteet ja kokemukset vaihtelivat melko paljon molemmilla osastoilla, osa haastateltavista koki koronakriisin tuoman muutoksen olleen positiivinen heidän työnkuvaansa, kun taas osa koki muutoksen olleen raskas tai negatiivinen. Yksi asia oli kuitenkin selvä, koronakriisi oli tuonut kaikkien työnkuvaan muutoksia tavalla tai toisella.

”Työnkuvat muuttuneet paljon. Hyödyllisyyden tuntu on kasvanut, kun saanut tehdä enemmän ja olla myös avuksi muille. Jollain on taas supistunut työtehtävät ja jäänyt joitakin asioita pois. Positiivinen asenne silti, kaikki auttaa ja kaikki tekee kaikkea. Se on kyllä tiivistänyt ryhmää ja tuonut mielekkäitä asioita työhön.” (H6)

Puhuttaessa työodotusten ja työnkuvan selkeydestä ennen koronakriisin alkua, haastateltavat toivat yhtä mielisesti esille sen, että tällöin työkuva oli selkeämpi. He ymmärsivät työn vaatimukset, odotukset ja työkuva oli selkeämpi verrattuna tämänhetkiseen tilanteeseen. Työmäärän vaihtelu päivätasolla oli kuitenkin tekijä, joka lentoliikenteen epäsäännöllisyyden vaihtelun takia vaikutti työpäiviin melko samalla tavalla nyt ja ennen koronakriisiä.

Ennen koronakriisiä virkailijan työtehtäviin kuuluvat muun muassa lähtöselvityksessä tarkastaa määränpäästä riippuen matkustajan varaustiedot, mahdolliset vaadittavat passi ja viisumitiedot, muut mahdolliset vaadittavat dokumentit sekä tarkistaa matkustajan matkatavarat. Lähtöselvityksen on tapahduttava ennalta määrätyn ajan sisällä, jotta lennon myöhästymiseltä vältytään. Lähtö – ja tuloportilla virkailijan työtehtäviin kuuluvat muun muassa lennon vastaanottaminen tai lähdön valmistelu, matkustajien ohjaus, mahdollisten vaadittavien dokumenttien, viisumien ja passin tarkastus lähtöportilla, boarding ja unboarding prosessi sekä matkustajien matkatavaroiden tarkkailu. Suurin osa matkustajapalvelu osaston haasteltavista luonnehtivat työnkuvan muuttuneen haastavammaksi, raskaammaksi ja sisältävän tehtäviä mihin oma osaaminen ei aina tunnu riittävän.

Haastetavat kokivat, että koronakriisi on lisännyt työtehtäviä, työn määrää, epäselkeyttänyt toimenkuvaa ja vaatinut työtehtävissä taitoja mihin oma osaaminen ei tunnu aina riittävän. Muun muassa normaalin työkuvan lisäksi koronakriisi on lisännyt lähtöselvityksessä tarkastettavaksi maakohtaiset koronavaatimukset, jotka saattavat muuttua ja vaihdella jopa päivittäin. Maakohtaisia koronavaatimuksia, joita virkailijoiden tulee, tarkastaa matkustajilta on muun muassa vaadittavat rokotukset ja koronatestit, mahdolliset koronan takia vaadittavat lisädokumentit ja applikaatiot, vakuutukset ja karanteenivaatimukset. Vaikka työmäärä on lisääntynyt lähtöselvityksessä ja porteilla, se ei ole pidentänyt lentoyhtiöiden asettamaa aikaa lähtöselvityksen ja porttien aukioloajalle. Tämä tarkoittaa usein enemmän työtä lyhyemmässä ajassa, joka taas lisää stressiä ja painetta virkailijoille työtehtävissä. Keskusteluissa tuli ilmi, että osan haastateltavien mielestä, lisääntynyt työmäärä vähentää aikaa laadukkaalle asiakaspalvelulle. Virkailijoilla on niin paljon muistettavaa ja tarkastettavaa, että rento asiakaspalveluun usein kuuluva keskustelu jää vähemmälle huomiolle tai kokonaan pois.

”Hyvä rytmitys työssä mutta itse työtehtävät ovat paljon raskaampia, kun normaalisti ja ne sisältää paljon enemmän tehtävää mitä normaalisti ja ihan sellasta mihin mulla ei oo periaatteessa koulutusta eikä halua suorittaa. - Koronakriisin aikana oltiin virkailijakuvan lisäksi poliisi, rajaviranomainen, terveysviranomainen, gate virkailija ja henkinen tuki.” (H4)

Matkustajapalveluosaston haastateltavat kokivat koronakriisin tuomana negatiivisena muutoksena sen, että työtehtävissä oltiin enemmän yksin. Erityisesti se tuntui haastavalta tilanteessa, jossa yksin hoidettavana oli koronarajoituksiltaan haastava lento. Koettiin että aina omat kädet ja suu ei riitä lennon hoitamiseen siihen määritellyssä ajassa ja se oli tuonut useampina kertoina myöhästymistä lentojen lähtöön.

Myös pitkään jatkuneet lomautukset tuovat omat haasteensa työn suorittamiseen. Lomautukset olivat pitkään matkustajapalveluosastolla toteutettu niin, että työntekijä oli noin kuukauden pätkän töissä ja tämän jälkeen noin kuukauden pätkän lomautuksella, toisinaan pidempiä jaksoja. Haastateltavat keskustelivat siitä, että lomautuksien aikana asiat ovat muuttuneet useasti työtehtävissä ja vaatii aikaa, että työntekijä on taas lomautuksen jälkeen tietoinen koronan tuomista muutoksista ja säädöksistä. Lomautuksien nähtiin huonontavan palvelun laatua ja hidastavan työntekijän suoriutumista työtehtävissä.

”Musta taas tuntuu et on ihan liikaa muistettavaa. Ei ennen koronaakaan kapasiteetti riittänyt muistaa kaikkia niitä asioita mitä jokainen eri lentoyhtiö vaatii ja nyt vielä kaikki koronarajoitukset, niin ei vaan voi muistaa kaikkee. Ja sit vielä lomautuksien takia, kun on pitkään poissa, nii kyllä se laatu kärsii.” (H6)

Airside osaston haastateltavista jokainen kertoi, että työnkuvaan on tullut jollain tavalla muutoksia, osa koki muutokset positiivisiksi, osa taas negatiivisiksi. Haastateltavat, jotka kokivat muutoksen olleen positiivinen, kertoivat että koronakriisin aikana heidän työnkuvansa on monipuolistunut. Työntekijöiden vähentämisen myötä, porukka on pienentynyt ja työtehtäviä on ristiin koulutettu. Toisaalta jo valmiiksi enemmän kompetensseja omaavat työntekijät kertoivat heidän työtehtävien monipuolisuuden supistuneen. He kertoivat, että töitä kyllä on ja työmäärä päivän aikana saattaa olla iso, mutta heille mieluisia työtehtäviä on jäänyt pois koronan tuoman muutoksen takia, tällaisia työtehtäviä oli muun muassa esimiestehtävien vähentyminen. Mikäli työntekijä kokee, että oma osaaminen ei vastaa tehtävän vaativuutta, ei koe työtehtäviä kiinnostaviksi tai kokee ne liian kuormittavaksi, voivat silloin työtehtävät vaikuttaa sitoutumiseen heikentävästi.

”Se on parantunut (työyhteisö) ja positiivinen ilmapiiri. Ei oo tullu vastaan ihmisiä ketkä ois negatiivisia tän asian suhteen. Se positiivisuus on pysynyt tässä, vaikka on vähän tiukat ajat. Et täs on kaikilla työntekijöillä melkee eri hommat, ku verrataan vaikka vuoteen 2019 ennen kuin korona tuli et se on kyl muuttanut ihan kaiken. Siihen on sopeuduttu ja se on ollut ihan positiivista.” (H4)

Sitoutumisessa työntekijöiden kokemat tunteet ja kokemukset työstä ovat vahvassa roolissa, sillä ne vaikuttavat niin kognitiiviseen, fyysiseen kuin emotionaaliseen

sitoutumiseen. Yhteenvedona voidaan todeta, että työntekijöiden sitoutumista edistävät tehtäviin liittyvät voimavaratekijät, kuten monipuoliset ja sopivasti haastavat työtehtävät, jossa pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan ja josta koetaan merkityksellisyyttä sekä työtehtävät, joissa työntekijät pääsevät tekemään itsenäisiä päätöksiä ja toimimaan tehokkaasti. Vastaavasti sitoutumista heikentäviä, työn vaatimuksia, olivat muun muassa työtehtävien epäselkeys, vaihteleva työmäärä, liian haastavat tehtävät ja lomautukset.

## 6.5 Ura- ja kehittymismahdollisuudet

Sitoutumista tarkasteltaessa ura- ja kehitysmahdollisuudet ovat tärkeässä roolissa. Työntekijöille tulisi kouluttaa ja antaa valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä, sillä riittävät kehittymismahdollisuudet ja eteneminen uralla ruokkii työn mielekkyyttä. Tästä syystä olisi tärkeää, että organisaatio luo uusia mahdollisuuksia työntekijöilleen tai he saattavat lähteä etsimään sitä muualta.

Haastatteluissa molempien osastojen työntekijät olivat yksimielisiä organisaation tämänhetkistä ura- ja kehittymismahdollisuuksista, niitä ei tällä hetkellä ole. Koronakriisin epävarmuus on käsin kosketeltavaa alalla, kukaan ei tiedä miten lentoliikenne tulee elpymään ja millä aikavälillä. Tulevaisuus on kaikille kysymysmerkki ja haastateltavat kertoivat kriisin muuttaneen heidän ajatusmaailmaansa työssä päivä kerrallaan malliin. Monet haastateltavista kertoivat, että eivät ole ajatelleet ura -ja kehittymismahdollisuuksia koronakriisin aikana, vaan ovat yksinkertaisesti kiitollisia töiden jatkumisesta.

"Katotaan mitä tulevaisuus tuo tullessaan, ei se auta. Päivä kerrallaan, kuukausi kerrallaan. Nyt on ihan hauskaa, hyvii ukkoja, joiden kanssa puuhastella. Ei tässä voi oikee valittaakaan." (H2)

Yleisesti ottaen, urakehitysmahdollisuuksien koettiin kuitenkin vaikuttavan sitoutumiseen merkittävästi ja ennen koronakriisiä organisaation tarjoamien kehittymismahdollisuuksien olleen hyvät. Erityisesti matkustajapalveluosaston työntekijät kertoivat, kehitymis- -ja kouluttautumismahdollisuuksia olleen tarjolla useasti erilaisiin tehtäviin sekä talon sisällä sekä kansainvälisesti. Matkustajapalveluosaston haastatteluissa tuli ilmi muun muassa että, koronakriisiä edeltävänä aikana hakuja erilaisiin koulutusmahdollisuuksiin osaston sisällä oli, tasaisin väliajoin. Virkailija pystyi halutessaan kehittämään kompetenssejaan ja laajentamaan osaamistaan positiossaan, esimerkiksi lipunmyynti tai tulopalveluvirkailijan tehtäviin. Myös uralla etenemiseen koettiin olevan hyvin mahdollisuuksia ja hakuja esimiestehtäviin oli haussa, tasaisin väliajoin.

" Ennen korona tuntu, että oli vähän väliä hakuja, koulutuksia ja sai vaikuttaa siihen mitä halus tehdä. Se on iso muutos tullut nyt kyllä." (H5)

”Toi oli kyl tosi kivaa, kun mä tulin tänne nii oli, tasaisin väliajoin jotain koulutuksia ja kehittymismahdollisuuksia. Uusia koulutuksia koko ajan, et oli se tosi kiva ja pitää mielenkiintoa hyvin yllä ja on se mahdollisuus edetä uralla.” (H6)

Myös airside osastolta haastateltavat, kertoivat että ennen koronakriisin alkua heidän osastollansa urakehittymismahdollisuuksia oli avoinna ja koulutuksia järjestettiin melko tasaisesti. Osa haastateltavista kuitenkin toi ilmi, ettei avoimista paikoista aina tiedotettu tarpeeksi. Erityisesti hallinnon tai esimiespuolen tehtävistä olevat haut etenivät haastateltavien mukaan vähin äänin ja heidän tietoisuuteensa tuli position haku vasta sen jo täytyttyä.

”Ennen koronaa oli hyvät mahdollisuudet. Se (kehittymismahdollisuudet) oli kyllä positiivinen ja sitouttava asia ennen koronaa. Nyt ei näy kehittämis- ja uramahdollisuuksia. Pikemminkin selviytymistä ja haluisi vaan että normaali elämä alkaa pyörii” (H4)

Airside osaston haastateltavat kertoivat tällä hetkellä osastolla olevan paljon ristiin koulutuksia. YT-neuvottelujen tuoma muutos osaston rakenteeseen ja työntekijöiden määrään, on tehnyt työntekijöiden monikäytettävyydestä hyödyllistä ja tärkeitä. Työntekijöille koulutetaan taitoisuuksia, niin että he pystyvät työskentelemään osastolla monipuolisemmin ja erilaisissa tehtävissä jopa saman työpäivän aikana. Haastateltavat olivat mielissään tästä ja kertoivat ristiin koulutuksen auttavan ymmärtämään osaston toimintaa kokonaisvaltaisemmin. Ristiin koulutukset olivat lisänneet avuliaisuutta osastolla koska ymmärretään toisen työntekijän työtehtäviä paremmin ja nyt myös osataan toimia laajemmin erilaisissa työtehtävissä.

## **6.6 Esimiestyö: palautteen tiheys ja laatu sekä sisäisen viestinnän tehokkuus**

Kuten haastattelurungosta (Liite 1) käy ilmi, teemat palautteen tiheys ja laatu sekä sisäisen viestinnän tehokkuus on yhdistetty keskenään. Kahnin (1990) sitouttamisen malli erottelee nämä kaksi teemaa toisistaan eri kokonaisuuksiksi. Koin kuitenkin että, nämä kaksi teemaa ovat tärkeässä osassa organisaatiossa esimiestyötä ja kuuluvat pääosin esimiesten ja johdon vastuulle. Teeman pääajatus haastattelussa olikin esimiestyö; palautteen saanti ja sisäinen viestintä. Teeman tarkentavia kysymyksiä oli mm. Miten haluaisit tulla johdetuksi? Miten usein saat palautetta työstäsi? Onko palautteen saanti muuttunut korona aikana? Millaista palautetta ja miten usein toivoisit työstäsi? Minkälaista on Swissportin sisäinen viestintä? Onko se muuttunut korona aikana? Teema herätti ryhmähaastatteluissa paljon keskustelua ja vastaukset vaihtelivat osittain haastatteluittain.

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin haastateltavien näkemykset johtamisen ja esimiestyön vaikutuksista sitoutumiseen. Haastateltavat kokivat, että hyvä esimiestyö lisää heidän sitoutumistaan ja vastaavasti huono heikentää sitoutumista. Johtamisen teemassa tuli vahvasti esille myös kommunikointi ja avoin keskustelu, läsnäolo, vastuunottaminen ja esimiesrakenteen selkeyttäminen ja työntekijät toivoivat, esimiestyössä roolien selkeyttämistä ja vastuunottamista. Haastateltavat kokivat, että tämänhetkinen esimiesrakenne on epäselvä ja haastatteluissa nousi useampaan kertaan esille, etteivät työntekijät tieneet kenelle heidän kuuluisi asioistaan, huolistaan tai murheistaan puhua. Tämä aiheutti lisää epävarmuutta, turhautumista ja luottamuksen heikentymistä. Aiheeseen sidoksissa oli myös haastateltavien kokema tunne siitä, että esimiehet eivät kanna vastuuta. Tuli ilmi, että työntekijöistä tuntui siltä, että myös monet esimiehet ovat hämillään siitä mikä asia kuului kenelle ja vierittivät vastuuta asioista toinen toisilleen, lopputuloksena oli usein, että asia ei edennyt työntekijän tasolta eteenpäin. Roolien ja vastuiden selkeyttäminen parantaisi kommunikointia ja tiedon kulkua taholta toiselle, se loisi turvaa ja luottamusta työntekijöille niin että he tietäisivät kenelle puhua asioista ja kysymyksistään ja sitä kautta voisivat kokea että, niihin saataisiin vaikutusta.

Esimiestyö ja johtaminen näkyy Swissportin kaltaisessa yrityksessä kokonaisvaltaisesti eri toiminnassa. Hyvä esimiestyö isossa roolissa sitoutumisessa ja vahvistaa niin emotionaalista, kognitiivista kuin fyysistä sitoutumista. Erityisesti kriisiaikoina tämä on tärkeää, sillä se lisää työntekijöiden itseluottamusta, ohjaa tehokkaaseen työskentelyyn ja esimiesten antamaan psykologiseen tuen tunteeseen.

”Silloin kun mä tulin tänne töihin nii mulle oli tosi epäselvää, kuka mun esimies on. En tiennyt omaesimiehestä, joku vaan toimistolla hihkas että sieltä netistä vaan katot ne. Okei, mut missä vaiheessa mä voin ottaa yhteyttä tähän ihmiseen tai missä tilanteessa. On outoo ettei tiedä kuka esimies on tai kenelle mennä ongelman kanssa.” (H4)

”Tuntuu että esimiehet eivät ota vastuuta. Kukaan ei oikeen tiä kenelle mikäkin alue työstä kuuluu ja vastuuta asioista heitetään henkilöltä toiselle, tuntuu että kukaan ei oikeasti tartu epäkohtiin vaan vastaus on usein ”että katotaan mitä voidaan tehdä tai että viedään tieto eteenpäin”. Voimaton olo kun ei kukaan halua tarttua epäkohtiin ja kantaa vastuuta.” (H2)

” Toivoisin johdolta, että ne olisi mukana samassa hengessä. Nyt kun esimerkiksi täällä ulkopuolella on tosi hyvä meininki ja puhalletaan yhteen hiileen mut sitten kun mennään ylöspäin nii, se on vähän sellasta, että eivät ota kantaa tai sen sellaista. Ne ei tue sitä toimintaa ihan silla lailla, kun olettaisi. Siellä on paljon henkilöitä, kenellä on vastuuta ja velvollisuuksia mutta tuntuu jotenkin, että ne häviää sinne. Siellä ei hoideta hommaa ehkä ihan niin kuin pitäisi, täällä kun porukka oikeasti venyy. Tietynlainen vuoropuhelu puuttuu, ei tuu oikeen sellaista vastakaikua.” (H2)

Esimiesrakenne koettiin monimutkaiseksi ja turhan hierarkkiseksi. Matkustajapalveluvirkailija osastolla erityisesti team leaderin rooli koettiin epäselväksi. Jokaisessa ryhmähaastattelussa työntekijät keskustelivat team leader roolin tarpeellisuudesta ja siitä kokivatko työntekijät team leaderin olevan heidän esimiehensä vai samalla tasolla oleva kollega. Team leader nimikkeellä tarkoitetaan työntekijää, jonka tehtävänä muun muassa on editoida lentoja, tarkistaa etukäteen lennolla olevia erikoisuuksia ja tuoda niitä virkailijoiden tietoisuuteen helpottaakseen lentoa ja olla virkailijoiden tukena haastavissa kohde tai matkustaja tapauksissa. Koettiin että kyseinen työrooli voitaisiin poistaa rakenteesta ja tilalle antaa enemmän vastuuta virkailijoille tehdä päätöksiä. Myös airside osaston haastatteluissa nousi muutaman kerran esille turhan hierarkkinen johtaminen ja väliportaiden poistamisella uskottiin saatavan esimiesrakenteeseen paljon selkeyttä ja tätä kautta kommunikoinnin parantumista.

Toinen useampaan kertaan esiin noussut epäkohta oli esimiesten vähäinen läsnäolo ja heikko läpinäkyvyys. Näitä pidettiin sitoutumiseen vahvasti vaikuttavina tekijöinä, jotka vahvistavat sidettä työnantajan ja työntekijöiden välillä. Läpinäkyvyyttä toivottiin läpi organisaation mutta myös avoimempaan kommunikointiin. Useammat haastateltavat kokivat, että organisaatiossa monesti tapahtuu asioita, vaihdetaan toimintatapoja ja tehdään päätöksiä ilman että niitä selitetään työntekijöille, tai ainakaan tieto ei saavuta heitä. Haastateltavat kokivat, että ymmärrystä riittäisi paremmin, kun heille kerrottaisiin syy toiminnan taustalla, tämä myös luonnollisesti syventäisi luottamusta ja sitoutumista. Haastateltavat kokivat kaipaavansa läsnäoloa niin lähemmiltä esimiehiltä, kuten supervisoreilta mutta myös osastopäälliköiltä ja toimitusjohtajalta. Läsnäololla, haastateltavat tarkoittivat aitoa kiinnostusta työntekijöiden kuulumisesta ja hyvinvoinnista. Avoimempaa keskustelua työntekijöiden ja johdon välillä, niin että läpinäkyvyys ja kommunikointi paranisi. Läsnäoloa kaivattiin myös työtehtävissä. Toivottiin että johto näkisi miltä työ aidosti näyttää, tämän toivottiin lisäävän ymmärrystä työn vaativuudesta ja mahdollisista epäkohdista. Työnkuvat ovat muuttuneet koronakriisin myötä ja kaivattiin ymmärrystä työn tuomista uusista haasteista. Haastateltavat kertoivat kuitenkin, että tilanteeseen oli tullut hetki sitten positiivista muutosta. Osa lähemmistä esimiehistä, tarkemmin ottaen osastojen duty managerit, olivat aloittaneet kiertelyn osastojen toimistoilla ja työpisteillä. Duty managerit seurasivat ja tarkkailivat työtä, sekä kysyivät ja kuuntelivat työntekijöiden ajatuksia ja huolia. Haastateltavat kertoivat tämän olleen esimiestyötä vahvistava tekijä ja parantanut hyvinvointia työssä.

” Mua auttaisi, jos kerrottaisiin, miksi joku asia tehdään eikä noin. Mua auttaisi hirveesti kun mä ymmärtäisin miksi asiat tehdään tietyllä tavalla. Mä ymmärrän, jos joku ei onnistu tai ei voida toteuttaa, en mä tyhmä oo mutta haluisin just vaan kuulla

syyn toiminnan takana. Pitäis hyväksyy, jos ei oo mahdollista mutta haluisi vaikuttaa ja muuttaa asioita. ” (H4)

Haastateltavat kokivat, että ongelmia esimiestyössä on ollut jo pidemmän aikaa ja koronakriisi on vain kärjistynyt tilannetta. Erityisesti esimiesten tukea ja läsnäoloa olisi kaivattu koronan tuomassa epävarmassa tilanteessa. Hyvä esimiestyö tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja vahvistaa luottamusta sekä sitoutumista organisaatioon. Heikot esimiestaidot, esimiehen vähäinen läsnäolo työssä, palautteen ja viestinnän vähäisyys voivat siis olla työntekijälle suuriakin sitoutumista heikentäviä työn vaatimustekijöitä. Lisäksi esimiesmuutokset saattavat aiheuttaa hämmennystä ja epätietoisuutta sekä näin osaltaan vaikeuttaa työskentelyä. Kun taas avoin, helposti lähestyttävä, puolueeton ja työntekijöitensä voimaannuttava ja heihin luottava esimies voi olla tärkeä voimavaretekijä, joka selkeyttää yhteisiä tavoitteita ja tukee jokapäiväisessä työssä ja vaikuttaa näin positiivisesti sitoutumiseen.

”Esimiehiä ei oo lähellä tai saatavilla. Koronatilanne on muuttanut sen, että ei oo ketään esimiehiä lähellä, jolle puhua face to face. Ennen koronaa oli superit ja allokaattorit, nyt kaikki esimiehet on jossain tuolla piilossa. Supervisor on nyt lähimmät esimiehet, jotka vastaa siitä päivästä ja jakaa keikkaa. Sitten on team leaderit mut onko ne esimiehiä?” (H4)

### **6.6.1 Palautteen tiheys ja laatu**

Palautteella on suuri vaikutus myös osana sitoutumista, se on osa kommunikointia johto – ja esimiestasolta työntekijöille. Laadukkaalla palautteella voidaan vahvistaa hyvää toimintaa ja kriittisellä palautteella taas ehkäistä epätoivottua toimintaa tai rohkaista työntekijää kehittymään. Osastojen haastattelussa selvisi, että työstä saatu palaute on vähäistä. Oli kuitenkin ristiriitaa siitä, kaivattiinko palautetta enemmän, osa koki, ettei palautteen saaminen vaikuta heidän työhönsä eivätkä he kaivanneet sitä myöskään jatkossa, kun taas osa työntekijöistä toivoi saavansa enemmän palautetta ja tätä kautta kehittää myös itseään työntekijänä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että usein organisaation johto- tai esimiestasolta saatu palaute oli ollut lähinnä negatiivista tai sitä ei ollut. Matkustajapalveluosaston haastatteluissa nostettiin esille, että usein saatu palaute tuli organisaation sijaan asiakkailta eli lentoyhtiöedustajilta. Palaute oli muun muassa kiitosta hyvin hoidetusta lennosta, haastavista asiakaspalvelutilanteista tai hyvästä toiminnasta lentojen epäsäännöllisyys tilanteissa.

”Silloin tällöin on tullut positiivista palautetta mutta nyt tuntuu, että yhteydenotto mikä tulee esimiehiltä, on joko lentoyhtiön edustajilta tullut palaute/kysymys jostain keissistä, kaikki palaute mitä tulee liittyy johonkin matkustajaan joka on pysäytetty dohassa tai istanbulissa yms. ja tutkitaan miksi se ei ole päässyt eteenpäin. Mut henkilökohtaisesta työstä ei tuu palautetta. Kaikki yhteys mikä esimiehellä tulee, on negatiivista, et tuntuu, että ei kiinnosta mitä meille kuuluu. Nyt tilannetta muuttanut DM:t (duty manager) jotka tulee, juttelee ja tuntuu että välittää.” (H3)

”Palautteet nollassa. Tuntuu että ei ne esimiehet kyllä edes tiedä mun tai kenenkään muun työpanosta koska ei ne ole täällä näkemässä. Ei ne oo täällä läsnä. He ei tiedä miten me tehdään työ tai minkälainen työntekijä mä olen. Tulee asiakkaiden ja lentoyhtiöiden palautteista mutta ei se oo kuva minkälainen työntekijä mä olen.” (H5)

Tämä saattaa heijastua myös siitä, jos esimiesten vastualueet ovat epäselvät, eikä heillä ole selkeää kuvaa siitä kenelle palautteenanto kuuluu tai miten ja kelle sitä antaa ja minkälaisesta toiminnasta. Tiheällä ja laadukkaalla palautteella voidaan vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen ja vahvistaa luottamusta työntekijän ja organisaation välillä.

### **6.6.2 Sisäinen viestintä**

Haastatteluun osallistuneilla työntekijöillä oli melko samankaltaisia näkemyksiä organisaation sisäisestä viestinnästä ja tiedottamisesta, siihen kaivattiin kipeästi muutosta. Ongelmana esiintyi jokaisessa haastattelussa niin viestinnän vähyys kuin tiedotuskanavien epäselkeys. Sisäisen viestinnän puutteellisuutta oli ollut jo aikaisemmin, mutta koronakriisi oli entisestään kärjistänyt tilannetta. Haastateltavat kokivat, että yhtä lailla kuin esimiesten läsnäoloa, he olisivat kaivanneet myös paljon enemmän viestintää ja tiedottamista koronakriisin epävarmana aikana. Sisäisen viestinnän vähyys heikensi haastateltavien kokemaa sitoutumista ja luottamusta organisaatioon.

Haastateltavat toivat esille, että heikko viestintä muun muassa saa heidät tuntemaan itsensä epätietoisiksi siitä mitä organisaatiossa tapahtuu, joka taas heijastuu koettuun läpinäkyvyyteen yrityksessä ja luottamuksen uupumiseen. Oli epäselvää kenelle viestintä ja tiedottaminen kuuluu sekä keneltä siihen liittyviä kysymyksiä voisi esittää. Samaan aiheeseen liittyen osa haastateltavista koki myös, että tiedonkulussa on kehitettävää, kaikki tieto ei tasaisesti välity kaikille työntekijöille vaan liikkuu suusta suuhun puheena. Työntekijät toivoivat, viestinnän lisäämistä ja selkeyttämistä, matalalla kynnyksellä tapahtuvaa viestintää johdolta operatiiviselle tasolle, joka parantaisi kommunikointia, luottamusta, läpinäkyvyyttä ja sitoutumista. Haastateltavista tuntui tällä hetkellä, että tietoa pimitetään heiltä ja toivovat viestinnän lisäämistä ihan yksinkertaisista tai jopa itsestäänselvytenä tuntuvista asioista.

Sisäisellä viestinnällä on suuri rooli sitoutumiseen erityisesti kriisitilanteessa. Ruck ja Welch (2012) korostavat kriisitilanteen sitoutumisen mallissaan (kuvio 5) erityisesti työntekijöiden äänen tärkeyttä. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuuksia purkaa ajatuksiaan kriisitilanteessa ja saada organisaatiolta tukea ja informaatiota tasaisesti. Tehokas tiedonvaihto työnantajan ja työntekijän välillä kriisitilanteessa tukee työntekijöiden sitoutumista työhön ja organisaatioon, se kasvattaa luottamusta ja vähentää työntekijöiden epävarmuutta.

Haastateltavat nostivat esiin eräänä seikkana myös viestintäkanavien runsauden ja epäselvyyden. Organisaatiolla on käytössä monta tiedotuskanavaa, joita ovat mm. intra, sähköposti, Yammer ja Teams. Viestintäkanavien runsaus tuottaa haastavuutta tiedon löytämiseen. Käytössä oleviin viestintäkanaviin tulee informaatiota ja ohjeistuksia työntekijöille, mutta ei kuitenkaan ole selvää mikä tiedote tai ohjeistus tulee mihinkin viestintäkanavaan. Tämä aiheuttaa epäselvyyttä ja työntekijät yrittävät parhaansa mukaan seurata työajallaan kaikkia viestintäkanavia.

”Jos siirrytään käyttämään uutta tiedotuskanavaa, niin luovuttaisiin edellisestä. On hassua, että meidän firmallemme tulee lisää tiedotuskanavia mutta mistään ei luovuta. Eikä rakenneta sellaista selkeätä viestintä strategiaa. Nyt se on hallitsematon vyyhti, jossa käytetään vaan jotain osaa jossakin, kun sen pystyisi rakentamaan selkeämmin. Mun mielestä on hassua, että miksi ei rakenneta selkeätä kanavaa esim. Teamsiin kun se nimenomaan toimii alustana mihin voitaisiin rakentaa.” (H6)

Molempien osastojen haastatteluissa tuli esille, että yksi haastavimmista puutteista tiedotuskanavien viidakossa oli ohjeistuksien löytäminen tarvittaessa. Lentokentällä työ on usein hektistä ja epäsäännöllisten tilanteiden esiin osuessa on usein toimittava nopeasti ja paineen alla. Olisi erityisen tärkeätä, että työohjeet olisivat tällöin helposti saatavilla. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että työohjeita on julkaistu milloin missäkin tiedotuskanavassa ja ohjeita tarvittaessa on haasteena löytää oikea ohje oikeasta paikasta. Tämä tuottaa työntekijöissä turhautumista ja pahimmillaan lennon myöhästymistä, laukkujen lähettämisongelmia tai vastaavaa.

## **6.7 Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi ei ole osana Kahnin sitoutumisen mallia, teema kuitenkin nousi esiin jokaisessa ryhmähaastattelussa ja tästä syystä se esitetään myös erillisenä teemana tuloksissa. Haastateltavat kokivat työhyvinvoinnin olevan kriittinen tekijä tarkastellessamme sitoutumisen tekijöitä. Nimensä mukaisesti työhyvinvointi täytyisi takaa sen, että työntekijöillä on hyvä olla työssä. Työntekijöiden työssä jaksaminen edistää niin

organisaation kuin työntekijöiden etuja, ja toimii sitoutumisessa sitä vahvistavana tai heikentävänä tekijänä.

Merkittävämpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä koettiin työn- ja vapaa-ajan välinen suhde, työstä palautuminen. Tähän aiheeseen vuorotyössä voimakkaasti vaikuttaa listasuunnittelu, jonka koettiin olleen haasteellinen erityisesti koronakriisin aikana. Ongelmallisena koettiin vuorojen rakenne, joka ei tue palautumista. Työvuoroja on paljon ja vapaapäiviä vähän, usein vapaapäivät ovat vielä yhden päivän vapaita. Toinen vuororakenteesta koettu haaste oli, että vuorot vaihtelevat paljon ja pomppivat aamusta iltaan ja illasta aamuun. Haastateltavat mainitsivat, että tällaisissa tapauksissa usein yhden päivän vapaat menee levon sijaan rytmin kääntämiseen.

”Ei me palauduta koska niin paljon ykkösen vapaita, ei näin ollut ennen. Esim. kaks töitä, yks vapaa. Työ on muuttunut niin paljon raskaammaksi kokonaisuudessaan, että tuntuu ettei se kahden päivän vapaakaan enää riitä, vaan tarvitsisi kolme päivää vapaata, jotta palautuisi työstä. Ei voida puhua palautumisesta, kun töistä lähdetään esimerkiksi illalla kello 2030 ja tullaan seuraavana päivänä takaisin kello 0800. Tää on aika vakio, jos silloin tällöin olisi niin ok mut näitä on ollut nyt paljon.” (H4)

Toinen työhyvinvointiin vahvasti vaikuttava tekijä oli johdon läsnäolo ja kommunikointi, josta tuloksia avasin jo aiemmin luvussa 10.6. Aidon läsnäolon, kuuntelemisen ja kysymisen uskottiin lisäävän työntekijöiden hyvinvointia työpaikalla. Haluttiin läsnä oleva esimies, joka osoittaa tukensa työntekijöilleen ja seisoo heidän rinnallaan haasteiden ja epävarmuuden keskellä.

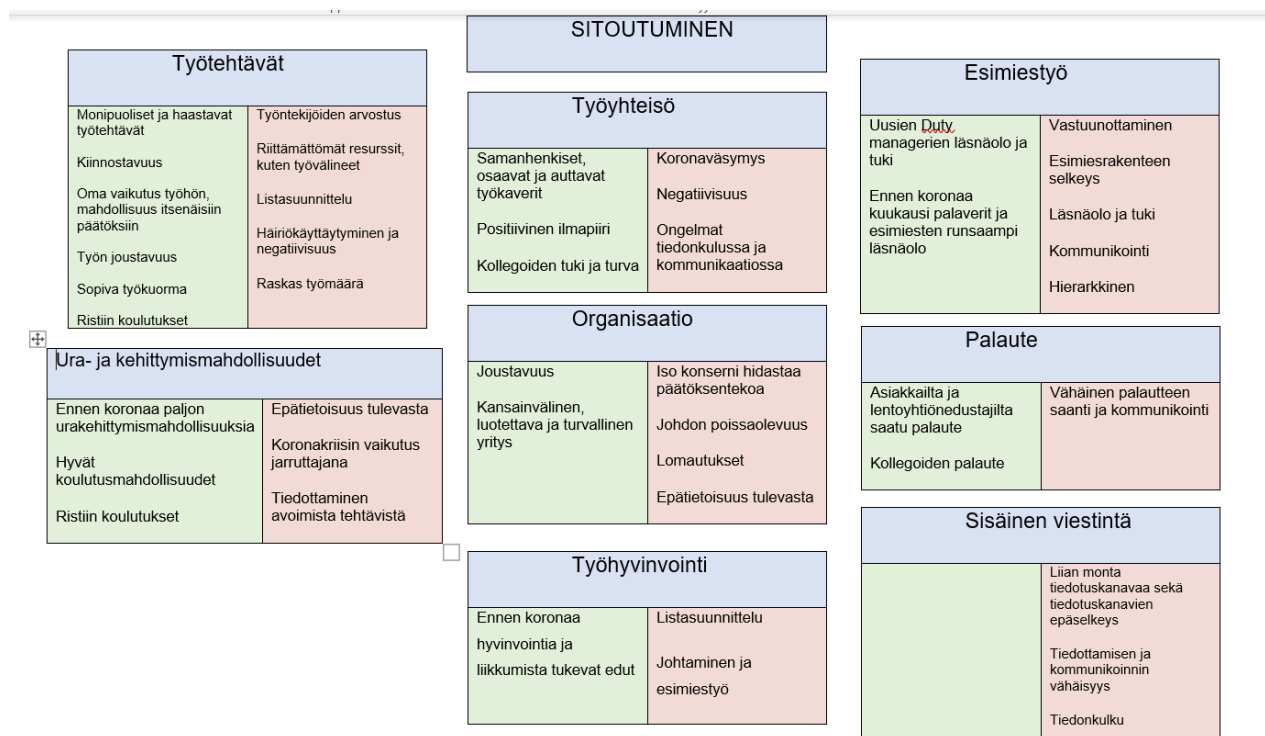
”Selitettäisiin syyt toiminnan takana. Olisi helpompi ymmärtää miksi asiat tehdään näin ja miksi halutaan, että me tehdään asiat näin kun tietäsi syyn kyseiselle toiminnalle. Nyt vatkataan täällä asioita keskenämme.”(H7)

Haastatteluissa esitettiin myös, että muita työhyvinvointia tukevia asioita on jouduttu jättämään pois koronakriisin takia. Tällaisia ovat esimerkiksi, hyvinvointia ja liikuntaa koskevat kannustimet ja ohjelmat. Haastateltavat ymmärsivät koronakriisin tuoneen tilanteeseen muutoksia, josta syystä tällaisia ylimääräisiä etuja ja kannustimia on jouduttu vähentämään. Toisaalta tuotiin esille myös näkökulma siitä, kuinka tällaisilla pienillä hyvinvointia edistävillä tekijöillä saataisiin tuotettua työntekijöille luottamusta, että heistä huolehditaan ja välitetään, ja näin vahvistaa sitoutumista organisaatioon.

”Työhyvinvointiin liittyen ois kiva lisä saada kannustimia ja etuja kuten oli esimerkiksi aiemmin kuntotestit. Tai esim. jotain alennuksia ja tarjouksia hyvinvointipalveluihin. Se osoittaisi tukea organisaatiolta vuorotyön haasteisiin. Voisi olla esimerkiksi ravintoon liittyvää valmennusta tai tukea, joka tukisi jaksamista vuorotyössä esim. ravintoterapeutti.” (H7)

## 6.8 Työntekijöiden sitoutuminen kohdeorganisaatiossa

Tässä luvussa käydään yhteenvedona Swissport Finlandin työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä. Alla olevaan kuvioon (kuvio 4) on havainnollistettu ryhmähaastatteluissa esiin nousseita tuloksia yhteenvedona. Kuvio on tehty helpottamaan tutkijan omaa ymmärrystä ja havainnointia ryhmähaastattelun tuloksista. Kuvio ei mukaile teoriakirjallisuuteen perustuvaa lähdettä vaan se on tehty havainnollistamaan tutkimuksessa nousseita tuloksia. Tekijät on jaoteltu haastattelussa käytetyin teemoin ja esiin nousseet tekijät ovat jaoteltu joko sitoutumista vahvistaviin tai heikentäviin tekijöihin. Kuviossa sitoutumista vahvistavat tekijät on havainnollistettu vihreällä värillä, kun taas sitoutumista heikentävät punaisella värillä.



Kuvio 4. Swissport Finlandin työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät, jotka ovat jaoteltu sitoutumista vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin. Vihreä väri edustaa vahvistavia tekijöitä ja punainen väri heikentäviä tekijöitä.

Sitoutuminen on aina jossain määrin tunnepohjaista. Psykologisella merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden kokemuksella voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista ja luottamusta organisaatioon. (Kahn, 1990.) Tällaisia tekijöitä ovat palkitsevat ihmissuhteet, työn arvostus ja merkityksellisyys, työntekijöiden voimaannuttaminen, sekä hyvä ja kannustava johtajavuorovaikutus. Koronakriisi on tuonut uudenlaisen epävarmuuden aspektin sitoutumiseen työpaikoilla, erityisesti matkailu- ja ilmailualalla.

”Epävarmuus vaikuttaa kaikkiin meihin tällä alalla. Epävarmuus ei kohdistu organisaatiota kohtaan vaan koko alaa kohtaan. Jos vertaa Swissportia muihin firmoihin, nii onhan meillä moni asia todella paljon paremmin kuin heillä, että ei siitä oo niinku kiistäminen. Et onhan tässä aika monta vuotta jumpattu kaikkia näitä ohjelmia ja kaikkia proseduureja, että täällä toimii asiat kuitenkin yllättävän hyvin verrattuna, jos katsoo näitä kahta muuta firmaa. Ne on sellaisia pieniä asioita, mitkä tästä puuttu, että millä saataisiin ehkä tehty jouhevammaksi meille kaikille tätä. Et jos välillä kuunneltaisiin myös niitä suorittavia työntekijöitä eikä aina mentäis siihen siilipuolustukseen ja joku tekee sen päätöksen, että tää asia tehdään nyt näin. Vaan porukalla mietittäis että mikä on järkevää ja mikä ei. Ja kertoo, miksi asiat tehdään näin, että selitettäisiin syyt tekojen takana, niin olisi helpompi ymmärtää.” (H2)

Epävarmuus nähdään vahvasti koko alaa koskevana epävarmuutena, joka heijastuu organisaatioon. Suurin osa haastateltavista näki organisaation tekevän parhaansa tässä alaa järjestyttävässä kriisitilanteessa. Luottamus organisaatioon tässä tilanteessa oli sitoutumisen kannalta positiivinen. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, että koronakriisi tai sen aikana tapahtunut toiminta on muuttanut tavalla tai toisella sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

”Ei vapaaehtoisesti haluta lähteä, johto tehnyt jotakin oikein, että haluaa olla täällä töissä. Henkilöstö valinnat osunut siinä mielessä oikeaan, että täällä halutaan olla töissä.” (H6)

”Sitoutuminen ei ole muuttunut organisaatiota tai työtä kohtaan. Samat asiat sitouttaa, kun ennen korona. Tuntuu ettei se vaihtamalla parane ja moni on henkisesti sitoutunut organisaatioon. Kyllä mä haluan olla täällä loppuun asti ja katsoa tämän kortin.”(H5)

Yhteenvedona voidaan siis todeta, että sitoutumista edistävät erityisesti monet työtehtäviin ja työyhteisöön liittyvät tekijät, kun taas sitoutumista heikentävinä tekijöinä nähdään erityisesti esimiestyö ja johtaminen, sisäinen viestintä ja listasuunnittelu. Sopivasti haastavat ja monipuoliset työtehtävät, jossa työntekijä pääsee hyödyntämään omaa osaamistaan lisää motivaatiota, työn mielekkyyttä ja sitoutumista. Sopiva työkuorma ja tarvittavat resurssit työn suorittamiseen nousivat myös tärkeinä tekijöitä esille. Osaava ja auttava työyhteisö sekä positiivinen ilmapiiri nousi merkittävänä sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Vastaavasti sitoutumista heikentävinä tekijöinä oli listasuunnittelun myötä voimavarojen uupuminen ja haastava työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Esimiesten ja johdon tuki, läsnäolo ja kommunikointi heikensivät työntekijöiden kokemaan luottamusta ja sitoutumista organisaatioon. Kolmantena sitoutumista heikentävänä teemana oli sisäinen viestintä ja sen hatara läpinäkyvyys, joka vähensi työntekijöiden luottamusta ja lisäsi epävarmuutta kriisitilanteessa

Sitouttamista vahvistaa työntekijän mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa työtä koskeviin asioihin. Kun työntekijä kokee olevansa osa organisaatiota, häneen luotetaan ja hänellä annetaan vaikutusmahdollisuuksia työhönsä se lisää sitoutumista kognitiivisella, fyysisellä ja emotionaalisisella tasolla. Epävarmassa tilanteessa kuten koronakriisin aikana sitoutumista tulisi nyt ensisijaisesti vahvistaa yhteenkuuluvuudella ja luottamuksella. Ihanteellista olisi, että työntekijöille tulisi olo, että tätä epätoivottua tilannetta vastaan kamppaillaan yhdessä. Tämä tarkoittaisi avoimuutta, asioiden läpinäkyvyyttä, kommunikointia, viestintää sekä läsnäoloa. Näillä tekijöillä saataisiin vahvistettua erityisesti emotionaalista sitoutumista ja työntekijöiden arvostuksen tunnetta, joka on myös vahvana tekijänä sitoutumisessa.

Työnantajan ja työntekijän välisellä luottamuksella on erityisen tärkeä rooli sitoutumisen kannalta. Niin kuin monissa suhteissa luottamus on kaiken pohja, kun kumpikin osa puoli luottaa suhteen jatkuvuuteen siihen uskalletaan myös panostaa eri tavalla. Sitoutumisen kannalta johdon olisi erityisen tärkeää panostaa luottamus suhteeseen, kehitettävän kommunikointia ja läsnä olemista. Palaute on myös erityisen tärkeää sitoutumisen kannalta. Palaute hyvästä työstä ylläpitää työntekijän sisäistä motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon ja hyvin annettu kriittinen palaute kannustaa työntekijää kehittymään ja ohjautumaan työssä.

## 7 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Swissport Finlandin airside -ja matkustajapalveluosaston työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kriisitilanteessa. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tutkittiin teoriakirjallisuuden ja ryhmähaastattelujen avulla. Sitoutumisen lähtötilannetta ennen koronakriisiä kohdeorganisaatiossa hahmotettiin organisaation henkilöstökyselyiden avulla. Tutkimuksen avulla saatiin vastattua laadittuihin tutkimuskysymyksiin onnistuneesti ja esiin nousseiden tuloksien valossa toteutettiin kehittämissuunnitelma, jonka tarkoituksena on parantaa henkilöstön sitoutumista.

Tässä tutkimuksessa nousseet tulokset tukevat aiempien tutkimuksien ja teoriakirjallisuuden esittämiä väitteitä, jotka painottavat työntekijän sitoutumisen koostumista eri osa-alueista, joiden merkitys vaihtelee yksilötasolla. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on niin monta erilaista, kuin on työntekijääkin, eikä niitä voida myöskään tämän tutkimuksen myötä yleistää. Organisaation on tärkeää tiedostaa moninaiset sitoutumisentekijät osatakseen edistää sitoutumista erilaisten työntekijän kohdalla.

Tutkimuksessa nousi esiin Kahnin (1990) sitoutumiseen malliin uusi teema: työhyvinvointi. Työhyvinvointiin liittyvät asiat sitoutumisen kokemisessa ja sitoutumistekijänä nousi esiin jokaisessa ryhmähaastattelussa, eikä sitä voinut teemana ohittaa. Yhtenä tutkimuksen tuloksena voidaankin todeta, että tarkastellessa työntekijöiden sitoutumista kokonaisvaltaisesti on työhyvinvointi olennainen osa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että koronakriisi ja sen tuoma epävarmuus ovat vaikuttaneet henkilöstön sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa. Tulokset osoittavat että, yleisesti henkilöstön sitoutuminen on tyydyttävällä tasolla mutta siihen heijastuu paljon epäkohtia, jotka heikentävät henkilöstön kokemuksia sitoutumisesta. Se, puututaanko epäkohtiin vai annetaanko niiden jatkaa kehitystä, tulee olemaan henkilöstön kokeman sitoutumisen kannalta kriittistä. Jos kohdeorganisaatiossa sitoutumista heikentäviin epäkohtiin päätetään tarttua ja kehittää niitä, tulee se hyvin todennäköisesti vaikuttamaan positiivisesti sitoutumiseen. Jos kohdeorganisaation reaktio epäkohtiin on neutraali ja epäkohtia ei huomioida, tulee se vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen heikentävästi.

Kohdeorganisaation toteuttamat henkilöstökyselyt antoivat kuvaa henkilöstön sitoutumisen tilanteesta ennen koronakriisin alkua. Henkilöstökyselyiden yhteenvetona voidaan todeta, että sitoutuminen on ollut hyvällä tasolla ja työntekijät ovat olleet pääosin tyytyväisiä työhönsä ja työnantajaansa. Kyselyt osoittavat, että tällöin sitoutumista ovat

edistäneet: työnkuvan selkeys, monipuoliset ja haastavat työtehtävät, työyhteisö, hyvät kehittymismahdollisuudet ja työnantajan luotettavuus ja joustavuus. Kyselyiden perusteella voidaan myös todeta että, sitoutumista heikentäviä tekijöitä ovat tällöin olleet: resurssivaje, tyytymättömyys listasuunnitteluun, vähäinen palaute ja huonolla tasolla oleva sisäinen viestintä.

Tämän tutkimuksen tuloksena sitoutumista vahvistavia tekijöitä olivat; monipuoliset ja haastavat työtehtävät, työn kiinnostavuus ja joustavuus, oma vaikutus työhön, työyhteisö ja hyvä ilmapiiri, kollegoiden tuki ja turva, ristiin koulutukset, duty managerien läsnäolo ja tuki, kansainvälinen joustava ja luotettava työnantaja. Kun taas sitoutumista heikentäviä tekijöitä olivat; riittämättömät resurssit, listasuunnittelu, häiriökäyttäytyminen ja negatiivisuus, heikko esimiestyö, vähäinen tiedottaminen ja sisäinen viestintä, vähäinen palaute ja kommunikointi, huonot kehittymismahdollisuudet ja alakohtainen epävarmuus.

Syitä sitoutumisen heikkenemiselle voidaan nähdä, kun tarkastellaan sitoutumisen tilannetta henkilöstökyselyiden perusteella tehtyyn kuvaan ja tutkimuksessa nousseeseen kuvaan. Henkilöstökyselyiden perusteella sitoutumisen tila on ollut tällöin hyvällä tasolla, kun taas tutkimuksen perusteella sitoutuminen on kriisitilanteen aikana tyydyttävällä tasolla. Sitoutumista vahvistavat tekijät ovat hyvin samankaltaisia kuten, monipuoliset ja haastavat työtehtävät, työyhteisö ja työnantajan luotettavuus ja joustavuus.

Merkittävimpänä erona ovat kehittymismahdollisuudet, joka on siirtynyt sitoutumista vahvistavana tekijänä, sitoutumista heikentäväksi. Tarkastellessamme sitoutumista heikentäviä tekijöitä, pääsemme sitoutumisen heikentymisen juurisyiden äärelle.

Kahnin (1990) teorian mukaan sitoutuminen muodostuu työntekijän psykologisen merkityksellisyyden, turvallisuuden ja käytettävyyden eri tasoista. Nämä tasot vaikuttavat työntekijöiden kokemukseen ja työsuoritukseen, sekä muodostavat psykologiset ehdot, joiden mukaan joko sitoudututaan tai vetäydytään työtehtävistä. Sitoutuneet työntekijät ilmaisevat itseään kokonaisvaltaisesti fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työroolissaan. Nämä muodot voivat joko erikseen tai kaikki yhdessä toteutua työntekijän sitoutumisessa.

Henkilöstökyselyt osoittivat, että vuosina 2016–2018 muutoksia kaivattiin seuraaviin epäkohtiin; resurssivaje, tyytymättömyys listasuunnitteluun, vähäinen palaute ja huonolla tasolla oleva sisäinen viestintä. Nyt tämä vuonna 2021 tehty tutkimus esittää sitoutumisen epäkohdiksi kaikki nämä samat asiat ja lisää sitoutumista heikentäväksi tekijöiksi myös heikon esimiestyön ja kommunikoinnin, häiriökäyttäytymisen ja negatiivisuuden, huonot

kehittymismahdollisuudet ja alakohtaisen epävarmuuden. Vaikka osa näistä esiin nousseista epäkohdista on koronakriisin tuomia ja työstä tai organisaatiosta riippumattomia tekijöitä on silti epäkohdista suurin osa tekijöitä, joihin pystytään toimintatapoja muuttamalla ja kehittämällä vaikuttamaan. Kohdeorganisaatiossa näihin epäkohtiin ei ole saatu muutosta tai kehitystä tarpeeksi voimakkaasti aiemmin, ja ne esiintyvät sitoutumista heikentävinä tekijöinä myös tässä tutkimuksessa. Jotta henkilöstön kokemaa sitoutumista voidaan vahvistaa, kohdeorganisaation olisi tärkeätä tarttua näihin vuosien varrella nousseisiin epäkohtiin rankalla kädellä. Näitä epäkohtia kehittämällä voidaan vahvistaa henkilöstön kokemaa psykologista merkityksellisyyden, käytettävyyden ja turvallisuuden kokemusta, joka taas vahvistaa työntekijän sitoutumista fyysisesti, emotionaalisesti ja kognitiivisesti.

Tarkasteltaessa sitoutumista Kahnin (1990) jaotteleman kolmen eri ulottuvuuden, kognitiivisen, emotionaalisen ja fyysisen sitoutumisen osalta, tutkimuksen tulokset osoittivat, että sitoutumisen kannalta eletään kriittisiä hetkiä. Haastatteluihin oli havainnoitavissa psykologisen käytettävyyden ja turvallisuuden heikentymistä, jotka heijastuvat mm. johtamistyylistä, ihmissuhteista, organisaation normeista, fyysisen ja emotionaalisen energian ehtymisestä, yksilöllisestä epävarmuudesta ja työn ulkopuolisesta elämästä. Näiden ominaisuuksien heikkeneminen vaikuttaa heikentävästi erityisesti työntekijän kognitiiviseen ja emotionaaliseen sitoutumiseen. Kahnin (1990) mukaan nämä kyseiset piirteet synnyttävät työntekijässä vetäytymistä, jota hän pitää sitoutumisen vastakohtana. Työntekijä vetäytyy kognitiivisesti ja emotionaalisesti työstään ja työnantajaorganisaatiosta ja tällöin vain suorittaa tehtävänsä, asettamatta itseään siihen tai sen onnistumiseen. Vetäytyneenä työntekijä ei tarjoa työlle mitään kognitiivista tai emotionaalista energiaansa.

Kognitiiviseen sitoutumiseen vaikuttaa työntekijän fyysisen ja emotionaalisen energian ehtyminen, yksilön epävarmuus ja työntekijän työn ulkopuolinen elämä. Nämä vaikuttavat juuri työntekijän psykologisen käytettävyyden kokemukseen. Kognitiivinen sitoutuminen on yhteydessä työntekijän ja työnantajan väliseen tiedonkulkuun ja merkityksellisyyden kokemiseen, joka taas rohkaisee työntekijöitä itsenäiseen päätöksen tekoon ja luovuuteen. (Kahn 1990.) Kognitiivista sitoutumista vahvistaa se, että työntekijä ymmärtää työnantajan arvot, vision ja strategia, sekä ymmärtää mitä häneltä vaaditaan työssään niiden toteutumiseen. Työntekijöiden vastakaiku ja reaktio organisaation käytäntöihin, toimintatapoihin ja rakenteisiin vaikuttavat heidän mahdollisuuksiinsa kokea sitoutumista. Vakaassa työympäristössä työntekijät ylläpitävät tasaista sitoutumistasoa työhön. Työhön sitoutuminen kukoistaa ympäristössä, joka osoittaa vahvan yhteyden yrityksen ja yksilön arvojen välillä. Yritykset edistävät arvojaan työntekijöiden kanssa, mikä inspiroi heidän

uskollisuuttaan. Toisaalta yritykset reagoivat työntekijöiden työhönsä tuomiin arvoihin. (Bakker & Leitter 2010.) Myös Beena (2014) ja Ruck ja Welch (2012) nostavat kriisitilanteen sitoutumisen mallissa (kuvio 2 ja 3) esiin esimiestyön, palautteen, kommunikoinnin ja sisäisen viestinnän tärkeyden kriisitilanteen aikana ja sen yhteyden kognitiiviseen ja emotionaaliseen sitoutumiseen. Yrityksessä tulisi edistää erityisesti kognitiivista sitoutumista kehittämisestä. Kognitiivinen sitoutuminen on ollut koetuksella kriisitilanteen aikana, kun yksilöllinen epävarmuus, työn ulkopuolinen elämä ja fyysinen ja emotionaalinen energian eheytyminen kärsii.

Työssä koettu vuorovaikutus, työtehtävän ja roolin ominaisuus taas vaikuttavat Kahnin (1990) mukaan työntekijän kokemaan psykologiseen merkityksellisyyden tunteeseen, joka taas on yhteydessä fyysiseen sitoutumiseen. Parhaimmillaan työntekijä voi päästä näissä kokemuksissa "flow-tilaan" työnsä aikana ja kokea suurta henkilökohtaista sitoutumista tuona aikana, Kun tarkastelemme tutkimus tuloksia psykologisen merkityksellisyyden kokemuksen kannalta, on tulos jo paljon positiivisempi. Kaikissa ryhmähaastatteluissa nousi ilmi työntekijöiden tyytyväisyys monipuolisia ja haastavia työtehtäviä kohtaan, myös työtä yleisesti pidettiin miellyttävänä ja kiinnostavana. Tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa haastatteluihin osallistuneista työntekijöistä koki fyysistä sitoutumista työhönsä.

Kahnin (1990) esittää psykologisen turvallisuuden tunteen koostuvan työnpaikan ja ryhmien välisestä dynamiikasta, työntekijän työpaikan ihmissuhteista, johtamistyylistä ja organisaation normeista. Nämä vaikuttavat työntekijän kokemaan emotionaaliseen sitoutumiseen, joka taas vaikuttaa työntekijän kokemukseen tuntea arvostetuksi ja turvalliseksi. Kahn kuvailee sitä myös suhteena jonka työntekijät tuntevat työnantajaansa kohtaan. Tulokset osoittivat, että työntekijöiden emotionaalinen sitoutuminen oli vahvimmin vaikutuksen alaisena. Positiivinen emotionaalinen suhde edellyttää, että organisaatio oppii luomaan yhteenkuuluvuuden tunteen työpaikalla ja rohkaisee työntekijöitä luottamaan ja sitoutumaan yrityksen arvoihin ja työtehtäviin.

Emotionaalisessa sitoutumisessa henkilöstö koki vahvaa sitoutumista ihmissuhteiden, yhteisöllisyyden ja ryhmädynamiikan osalta mutta samalla suurena heikentävänä tekijänä johtamisen osalta. Psykologin turvallisuuden tunne ei täyty organisaatiossa, sillä työntekijät eivät koe saavansa tarvitsemaansa tukea, kommunikointia, läsnäoloa, palautetta ja tiedottamista johtajiltaan. Kriisitilanteen sitoutumisen mallissa (kuvio 2) Beena (2014), korostaa erityisesti emotionaalisen sitoutumisen tärkeyttä. Sitoutumisen kannalta kohdeorganisaation olisi tärkeä osoittaa tukea työntekijöilleen, joka lisäisi työntekijöiden itsensä johtamista ja tehokkuutta ja näin voisi parantaa myös heidän kognitiivista ja emotionaalista kykyään tehdä työtä täysin sitoutuneesti.

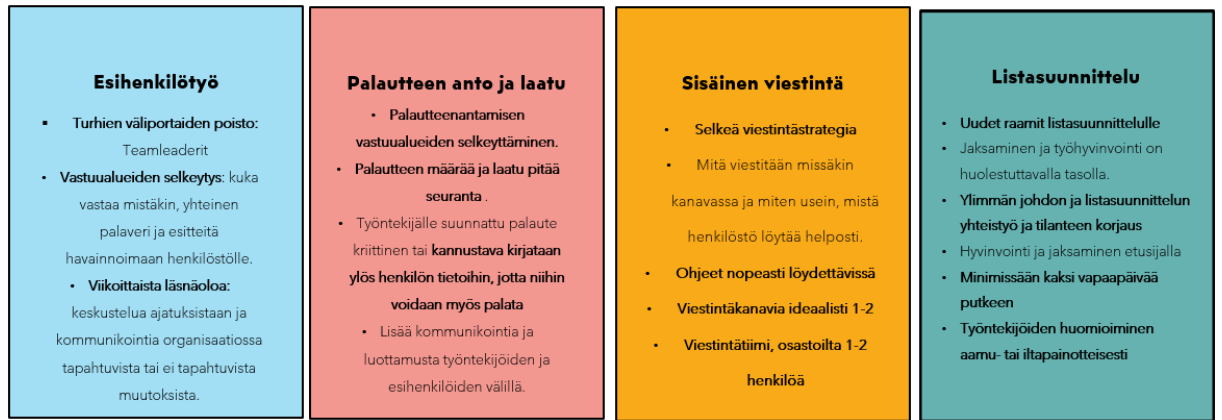
## **7.1 Kehittämissuunnitelma**

Kehittämissuunnitelma pyrkii parantamaan Swissport Finlandin henkilöstön sitoutumista ja kehittämään sitoutumisessa havaittuja epäkohtia. Kehittämissuunnitelma keskittyy kahteen eri osa-alueeseen, jotka molemmat vaikuttavat sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa kriisitilanteen aikana. Ensimmäinen osa-alue esittää sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet henkilöstön sitoutumisen kokemiseen jo ennen kriisitilanteen alkua ja ovat heikentyneet entisestään kriisitilanteen synnyttyä. Toinen osa-alue esittää sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat syntyneet kriisitilanteessa ja jotka heikentävät työntekijöiden kokemaa sitoutumista, mutta jonka työntekijät uskovat paranevan kriisitilanteen päätyttyä. Nämä ovat tekijöitä, jotka kohdeorganisaation on hyvä tunnistaa, vaikka niihin ei suoranaisesti pystytä reagoimaan poistamalla ongelmaa. Molemmat osa-alueet ovat kohdeorganisaatiolle tärkeitä toiminnan tunnistamisen ja kehittämisen kohteita myös tulevaisuuden kriisitilanteiden varalle.

Kehittämissuunnitelmaa on toimintatutkimuksen tavoin työstetty pitkin tutkimusprosessia. Kehittämissuunnitelmassa on kuunneltu osastojen työntekijöiden ajatuksia ja ehdotuksia ja näin yritetty parantaa sitoutumista henkilöstöstä lähtöisin olevilla keinoilla. Ryhmähaastatteluissa nousseisiin epäkohtiin, yritimme yhdessä henkilöstön kanssa löytää ideoita toimiviin ratkaisuihin ja käytäntöjen kehittämiseksi.

## **7.2 Kehittämissuunnitelma henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi**

Kehittämissuunnitelma on tehty vastaamaan tutkimuksessa nousseisiin epäkohtiin. Sitoutumisen kannalta kriittisimmät epäkohdat mihin kohdeorganisaatio pystyy suoraan vaikuttamaan, olivat: esimiestyö, palautteenanto, sisäinen viestintä / tiedottaminen ja listasuunnittelu. Kohderyhmänä kehittämissuunnitelmalle ovat airside -ja matkustajapalveluosaston työntekijät. Kehittämissuunnitelman toteutus olisi organisaation ylimmän ja keskijohdon sekä HR-osaston vastuulla. Alla oleva taulukko (kuvio 5) on tehty havainnollistamaan kehittämissuunnitelman kehityskohteita.



Kuvio 5. Havainnollistamaan kehittämissuunnitelman eri vaiheita.

Esimiestyö koettiin yrityksessä haasteelliseksi, sen koettiin vaikuttavan vahvasti sitoutumiseen ja siihen kaivattiin muutosta. Ongelmaksi koettiin ylimmän ja keskijohdon tuen, kommunikoinnin ja läsnäolon puute, hierarkkinen esimiesporras ja vastuualueiden epäselkeys. Hierarkkisen esimiesportaan ja vastuualueiden epäselkeyden ratkaisemiseksi koettiin turhien väliportaiden poisto, tässä tapauksessa teamleader työnkuvan poisto esimiesportaasta. Työntekijöitä voitaisiin kouluttaa ja antaa valtaa tehdä enemmän itsenäisiä päätöksiä, minkä myös Kahn (1990) ja Beena (2014) osoittavat tärkeäksi kognitiivisen ja emotionaalisen sitoutumisen kannalta. Poistamalla väliportaat esimiesportaikosta voitaisiin selkeyttää vastuualueita ja helpottaa tiedonkulkua. Teamleader työnkuvan poisto näkyisi operatiivisessa toiminnassa työntekijöiden valtuudessa tehdä enemmän itsenäisiä päätöksiä.

Swissport Finlandin eräs asiakaslentoyhtiö vaatii toiminnassaan yhtä esimestä eli teamleaderiä. Tämä puute voitaisiin ratkaista lisäkompetenssina. Virkailijat voivat perustyönkuvansa lisäksi kouluttautumaan erilaisiin erikoistaitoisuuksiin eli kompetensseihin kuten lippuvirkailijan tai tulopalveluvirkailijan taitoisuuksien kompetensseihin. Näistä kompetensseista maksetaan palkan lisäksi kompetenssilisää. Asiakaslentoyhtiön vaatima ”lennosta vastuussa oleva virkailija” voitaisiin paikata maksamalla henkilölle tehtävästä kompetenssilisää. Osaavia työntekijöitä organisaatiossa on jo valmiiksi, joten koulutustakaan tähän ei välttämättä tarvittaisi. Työntekijät kaipaavat valtaa tehdä enemmän itsenäisempiä päätöksiä ja kokevat esimiesportaan liian hierarkkiseksi, tällä muutoksella pystyttäisiin vastaamaan molempiin tarpeisiin.

Vastuualueiden selkeennyttäminen paranisi jo osaksi tästä muutoksesta, mutta siihen tulisi tehdä myös muita konkreettisia muutoksia. Henkilöstö muun muassa totesi, etteivät tiedä kuka esimiehistä on vastuussa mistäkin osa-alueesta organisaatiossa. Ongelmia tunnuttiin pyöriteltävän henkilöltä toiselle, ilman selkeätä vastausta ongelmaan, mikä taas aiheutti työntekijöissä voimattomuuden ja epäarvostuksen tunnetta. Erityisesti kriisiaikoina

tällainen tiedottomuuden tunne ja tuen puute voivat laskea työntekijöiden itseluottamusta, mikä taas vaikuttaa työntekijöiden kokeman psykologisen tuen tunteeseen.

Kohdeorganisaatiossa tulisi käydä läpi kunkin esimiehen vastuualueet selkeästi ja ohjeistaa esimiehiä toimimaan oikealla tavalla ongelman ilmentyessä. Kun esimiehet on perehdytetty vastuualueisiinsa, esitetään työntekijöille selkeästi yhteisessä palaverissa eri esimiesten vastuu alueet. Tämän lisäksi yleisiin tiloihin tulisi tuoda kuva esimiesportaasta ja heidän vastuualueistaan havainnoimaan ja selkeyttämään asiaa.

Esimiestyön ongelmaksi koettiin myös ylimmän ja keskijohdon tuen, kommunikoinnin ja läsnäolon puute. Aiemmat tutkimukset osoittavat, että tarkasteltaessa sitoutumista, on tuen, kommunikoinnin ja läsnäolon merkitys suuri kognitiivisen ja emotionaalisen sitoutumisen kannalta. Erityisesti se korostuu kriisitilanteessa, jossa työntekijä kohtaa epävarmuuden ja epätietoisuuden vallitsevasta tilanteesta. Ylimmän ja keskijohdon olisi todella tärkeitä tehdä muutoksia toiminnassaan, jos sitoutumista kohdeorganisaatiossa halutaan parantaa. Tämä tarkoittaisi viikoittaista läsnäoloa operatiivisen henkilöstön kanssa, keskustelua heidän ajatuksistaan ja huolistaan sekä kommunikointia organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Koetun kommunikoinnin puutteen takia olisi tällä hetkellä tärkeitä viestiä asioista, vaikka muutosta edelliseen ei olisikaan tapahtunut. Kommunikoinnin parantamisella kasvatetaan myös luottamusta esimiesten ja työntekijöiden välillä. Läsnäoloa ja tukea kaivattiin myös itse operatiiviseen työhön. Ylimmän ja keskijohdon tulisi nähdä työntekijöiden vaivannäkö ja työn sisältö, jotta he pystyisivät arvioimaan työn sujuvuutta, laatua, mahdollisia resurssivajeita ja epäkohtia. Tämä osoittaisi myös johdon tukea työntekijöille työhön ja jaksamiseen kriisitilanteen haasteiden keskellä. Esimiestyön vahvistamisen kokemusta mitattaisiin henkilöstökyselyllä vuoden 2022 lopulla. Henkilöstökyselyyn olisi mahdollista sisällyttää myös muita työn osa-alueita ja hyödyntää sitä esimerkiksi listasuunnittelun tilanteen parantamiseen.

Toinen kehittämiskohde on palautteenanto ja laatu, se liittyy vahvasti myös esimiestyöhön ja vastuualueiden selkeyttämiseen. On tärkeitä, painottaa esimiestyössä kenelle kuuluu työntekijöiden palautteenanto ja sen seuranta. Erityisesti kriisitilanteessa, palautteen antaminen lähiesimiehiltä on tärkeää sitouttamisen ja työntekijän kehittymisen kannalta. Kun palautteenantamisen ja sen seurannan vastuualueet ovat selkiinnytetty organisaatiossa, palautetta tulisi antaa työntekijöille säännöllisesti sekä sen määrää ja laatu seurata. Työntekijälle suunnattu palaute, kriittinen tai kannustava kirjataan ylös henkilön tietoihin, jotta niihin voidaan myös palata yhteenvetona kehityskeskusteluissa. Ryhmähaastattelut osoittivat, että palautteensaanti on tällä hetkellä todella vähäinen, joten kannustamalla palautteenantoon esimiestasolla voitaisiin lisätä myös kommunikointia ja

luottamusta työntekijöiden ja esimiehien välillä. Kokonaisvaltaisesti palautteenannolla voitaisiin vaikuttaa henkilöstön kokemaan sitoutumiseen emotionaalisesti.

Heikko sisäinen viestintä osoittautui yhdeksi sitoutumiseen vahvasti vaikuttavista tekijöistä. Niin Beena (2014) kuin Ruck ja Welch (2012) toteavat kriisitilanteen sitoutumisen malleissaan sisäisen viestinnän kriittisyyden. Sisäisen viestinnän puute lisää epävarmuutta sekä epäluottamusta, ja näin heikentää työntekijän sitoutumista työhön ja työnantajaan. Sisäistä viestintää organisaatiossa täytyy selkeyttää poistamalla viestintäkanavia ja lisäämällä tiedottamista. Viestintäkanavia olisi hyvä olla käytössä mahdollisimman vähän selkeyden ja helppokäyttöisyyden turvaamiseksi, ideaali rajaus olisi 1–2 viestintäkanavaa. Sisäiselle viestinnälle tehdään selkeä viestintästrategia, mitä viestitään missäkin kanavassa ja miten usein, mistä henkilöstö löytää helposti ja nopeasti ohjeet käyttönsä. Viestinnän vastuuta tulee myös selkeyttää, tällä hetkellä päävastuu sisäisen viestinnän toiminnasta on HR osastolla. HR osaston kuormaa voitaisiin jakaa osastojen henkilöstölle ja perustaa viestintätiimi, joka koostuu jokaisen osaston yhdestä tai kahdesta työntekijästä. Tällä viestintätiimillä on vastuu sisäisen viestinnän kulusta omalla osastollaan ja heille varataan viikkotasolla muutama tunti aikaa viestinnän toteuttamiselle. Viestinnän tulee olla rehellistä, faktapohjaista ja läpinäkyvää, niin että se säilyy yhtenäisenä läpi organisaation. Vaikka muutosta ei ole tapahtunut edelliseen viestintään, on sekin tärkeä tieto viestiä.

Kehittämissuunnitelman viimeinen kohta koskee listasuunnittelua, joka esiintyi useaan otteeseen työhyvinvointia ja sitoutumista heikentävänä tekijänä. Henkilöstön tyytymättömyys listasuunnitteluun näkyi jo henkilökyselyissä 2016–2018 ja tutkimuksen ryhmähaastatteluissa se nousi jokaisessa haastattelussa esille. Huonosti toteutettu listasuunnittelu vaikutti suoraan työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen työssä ja sitoutumisen osalta, sen vaikutus koskee erityisesti kognitiivista sitoutumista ja psykologista käytettävyyden kokemusta. Erityisesti työntekijöiden jaksaminen ja työhyvinvointi on huolestuttavalla tasolla, sillä moni haastateltava koki jaksamisensa huonoksi. Haastateltavat kertoivat, etteivät he palaudu työstään ja työn- ja vapaa-ajan balanssi oli epätasapainossa. Organisaation ylimmän johdon tulisi ottaa tämä vakavasti ja yrittää parantaa tilannetta yhdessä listatoimiston kanssa. Listoja tulee toteuttaa työntekijän hyvinvointi ja jaksaminen etusijalla, niin että vapaapäiviä olisi minimissään kaksi työvuorojen välissä ja vuorojen rakenteessa olisi huomioitu työntekijöiden jaksaminen sekä preferenssi aamu- tai iltapainotteisesti.

### 7.3 Kehittämissuunnitelma parantamaan kriisitilanteen vaikutuksia henkilöstön sitoutumisessa

Tutkimustulokset osoittavat, että koronakriisillä on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Ensimmäisen kehittämissuunnitelman osa-alueiden parantaminen heijastuu suoraan myös tämän kehittämissuunnitelman kehittämiskohteisiin, ja ne tukevat toinen toistaan. Toinen kehittämissuunnitelma (kuvio 6) esittää sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat syntyneet kriisitilanteessa ja jotka heikentävät työntekijöiden kokemaa sitoutumista, mutta jonka työntekijät uskovat paranevan kriisitilanteen päätyttyä. Vaikka organisaatio ei pystyisi ongelmaa suoraan poistamaan, on sen hyvä tunnistaa kriisitilanteen vaikutus sitoutumiseen ja yrittää parhaansa mukaan tukea henkilöstöä epävarmassa tilanteessa vahvistaakseen sitoutumista ja luottamusta. Kriisitilanteessa syntyneet epäkohdat, jotka vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ovat: ura -ja kehittymismahdollisuudet, lomautukset ja epävarmuus sekä koronaväsymys.



#### Ura -ja kehittymismahdollisuudet

Kaikissa epäkohdissa korostuivat vallitseva epävarmuus, heikko tiedottaminen, tuen, läsnäolon ja kommunikoinnin puute.



#### Lomautukset ja epävarmuus

Viikoittain palaverreja, jossa tiedotettaisiin viimeisistä tapahtumista ja jossa työntekijöille annettaisiin mahdollisuus esittää kysymyksiä, huolia ja murheita.



#### Koronaväsymys

Viikoittainen palaveri parantaisi tiedottamista ja kommunikointia työntekijöiden ja johdon välillä ja näin lisäksi luottamusta ja vähentäisi epävarmuuden tunnetta.

Kuvio 6. Havainnollistamaan kehittämissuunnitelman eri vaiheita.

Koronakriisin tuomat epäkohdat heijastuvat pääosin vallitsevasta epävarmuudesta ja epätietoisuudesta. Kriisitilanne on jatkunut kaksi vuotta ja vaikuttaa henkilöstön työ -ja vapaa-ajan elämään. Organisaatioiden on vaikea, ellei mahdotonta ennustaa koronakriisin muutoksia ja vaikutuksia toimintaan. Tämän takia lomautuksia ja töihin kutsuja joudutaan tekemään nopeallakin aikataululla. Henkilöstö kokee tämän usein epävarmuutta lisäävänä tekijänä, koska tiedottaminen muutoksista ei ehdi aina samalle nopeudelle. Empatia ja inhimillisyys korostuvat kriisitilanteessa ja organisaation tulisi esittää nyt henkilöstölleen mahdollisimman paljon tukea kommunikoimalla ja tiedottamalla. Tässä korostuu kehittämissuunnitelman ensimmäisessä osassa esitetty sisäisen viestinnänstrategia ja henkilöstön osallistuttaminen tiedottamiseen. Kun henkilöstölle avataan tilannetta ja

muutoksia, vähentää se suoraan henkilöstön kokemaa epätietoisuutta ja ”asioilta pimennossa pitämistä”.

Ennen kriisitilannetta henkilöstö koki ura -ja kehittymismahdollisuudet Swissport Finlandilla hyviksi. Kriisitilanne on kuitenkin muuttanut tämän sitoutumista vahvistavan tekijän heikentäväksi tekijäksi. Työnantaja ei pysty kriisitilanteen takia tarjoamaan kehittymismahdollisuuksia ja tulevaisuus alalla näyttää epävarmalta. Epävarmassa tilanteessa organisaation johdon olisi nyt tärkeä osoittaa tukensa ja tiedottaa henkilöstöä mahdollisimman paljon. Tämä tukee entisestään sisäisen viestinnän, kommunikoinnin ja organisaation tukea työntekijöille.

Haastateltavat kertoivat, koronaväsmyksen näkyvän työnkuormituksen, kollegoiden ja asiakkaiden negatiivisena käytöksenä, jopa häiriökäyttäytymisenä. Organisaatio ei itsessään pysty tähän vaikuttamaan mutta se voi vaikuttaa työyhteisössä vallitsevaan ilmapiiriin ja kollegoiden kohteluun. Myös liiallinen kiireen tuntu tai työnkuorman epätasainen jakautuminen nähtiin työilmapiiriä heikentävänä tekijänä. Työilmapiiriin vaikuttaa voimakkaasti se, kuinka organisaatio suhtautuu työntekijöihinsä. Organisaation tukea, läsnäoloa ja kommunikointia kaivataan epäkohdan kehittämiseksi. Tärkeätä on, että organisaatio on aidosti kiinnostunut työntekijöistään, valmis vastaanottamaan palautetta sekä pyrkii kehittämään toimintaansa saadun palautteen pohjalta. Myös työntekijöillä itsellään on tärkeä rooli epäkohdan kehittämisessä, kommunikointi ja ymmärrys oman ja muiden toiminnan vaikutuksesta työyhteisön ilmapiiriin on tärkeää tiedostaa.

Kehittämissuunnitelma pyrkii vastaamaan kriisitilanteen tuomiin haasteisiin yhteisellä ratkaisulla, sillä kaikissa epäkohdissa korostuivat vallitseva epävarmuus, heikko tiedottaminen, tuen, läsnäolon ja kommunikoinnin puute. Osastoilla tulisi viikoittain järjestää palaveri, jossa tiedotettaisiin viimeisimmistä tapahtumista ja jossa työntekijöille annettaisiin mahdollisuus esittää kysymyksiä, huolia ja murheita. Viikoittainen palaveri parantaisi tiedottamista, kommunikointia, lisäisi luottamusta ja vähentäisi epävarmuuden tunnetta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstön sitoutumisen kehittäminen vaatii konkreettisia muutoksia kohdeorganisaatiolta. Kehittämissuunnitelma keskittyy erityisesti ylimmä ja keskijohdon toimintatapojen pysyvään muutokseen ja läpinäkyvämpään toimintaan. Kehittämissuunnitelman toteuttaminen vie organisaatiolta aikaa ja se vaatii kehittämiseen sitoutumista, tulokset ovat kuitenkin kauas kantoisempia ja parantavat niin henkilöstön sitoutumista, kun luottamusta organisaatioon.

#### 7.4 Palaute kehittämissuunnitelmasta

Tutkimus ja sen pohjalta tehty kehittämissuunnitelma esiteltiin toimeksiantajalle Swissport Finland:ille 25.1.2022. Kehittämissuunnitelman arviointi ja palaute saatiin toimeksiantajalta, matkustajapalveluiden osastopäälliköltä ja yrityksen henkilöstöpäälliköltä. Tutkimuksesta ja kehittämissuunnitelmasta saatu palaute oli positiivista ja tutkimus koettiin yritykselle hyödylliseksi.

Tutkimuksessa nousseista tuloksista osa nousi toimeksiantajalle yllätyksenä, osa tuloksista oli jo tiedossa. Yllätyksenä nousi henkilöstön kokemana esimiesrakenteen hierarkkisuus, ja tästä johtuva halu luopua Teamleader työnkuvasta. Tutkimuksessa nousseet viestinnän ja palautteenannon ongelmat olivat jo yrityksen tiedossa. Tulokset tältä osalta eivät nousseet yllätyksenä, vaan toimeksiantaja kertoi painineensa viestinnän ongelmien kanssa jo pidemmän ajan. Haasteena oli ollut juuri viestintäkanavien sekavuus, monimutkaisuus ja viestintästrategian puute. Kehittämissuunnitelmassa esille tuotiin ratkaisu viestintään osastojen viestintätiimin avulla. Toimeksiantaja koki ratkaisun olevan toteuttamiskelpoinen. Jalostamalla tätä ideaa voitaisiin saada ratkaisu, minkälaisista asioista tämä tiimi viestisi sisäisesti. Kokonaisuuden nähtiin olevan valmiina mutta yksityiskohtia tulisi hioa sen osalta, miten työntekijöiden roolit toimisivat viestintätiimissä.

Palautteenannossa puhuttiin myös siitä, miten johdon läsnäolon puute nousi tutkimuksessa vahvasti esiin. Toimeksiantajan mukaan tutkimuksessa nousi hyvin esille, miten tärkeätä johdon on näyttää esimerkkiä olemalla paikalla työntekijöille, kuuntelemalla ja osoittamalla tukea. Esimerkin pitää lähteä liikkeelle johdosta ja valua sieltä eri esimiestasoilta työntekijöille. Toimeksiantaja koki, että kehittämissuunnitelma esitti ratkaisun ongelmaan, johon täytyy puuttua.

Toimeksiantaja nosti esille, että tutkimuksesta huomaa hienosti, miten siinä on otettu huomioon kaksi sitoutumisen erilaista näkökulmaa. On koronakriisin tuoma sitoutuminen tai sitoutumattomuus ja sen mukana tuleva epävarmuus. Sitten on sitoutumiseen syvemmin vaikuttavia ongelmia, jotka ovat eivät tule poistumaan koronakriisin päättymisen myötä. Toimeksiantaja koki, että nämä näkökulmat ja asiat olivat löydettyä ja tuotu tutkimuksessa hyvin esiin. Kaiken kaikkiaan toimeksiantaja oli tyytyväinen tutkimukseen ja sen toteutukseen, ja kertoi että tutkimuksen avulla kerättyä tietoa esitellään seuraavaksi johtoryhmälle ja tullaan hyödyntämään yrityksessä jatkossa.

## 7.5 Oma oppinen

Opinnäytetyö on opettanut minulle paljon laadullisen tutkimuksen tekemisestä. Se on kasvattanut ymmärrystäni ryhmähaastattelujen toteuttamisesta ja kuuntelemisen taidon tärkeydestä. Ryhmähaastatteluissa tärkeää on saada kaikki ryhmän jäsenet tuntemaan olonsa turvalliseksi, jotta voidaan luoda ilmapiiri, jossa on helppo ja hyväksyttyä tuoda mielipiteitään esiin. Tärkeitä on myös saada puheenvuoro kaikille haastatteluun osallistuneille, sen opin esittämällä kohdennettuja kysymyksiä tai tarjoamalla vastausvuoroa hiljaisemmille osallistujille.

Tutkimus on opettanut minulle valtavasti sitoutumisesta ja sen monimutkaisuudesta. Työntekijän sitoutumisen kokemukseen vaikuttaa erilaisia sitoutumisen tekijöitä ja ne voivat vaihdella yksilötasolla merkittävästi. Myös saman työntekijän kohdalla sitoutumistekijät saattavat vaihdella eri elämän vaiheilla. Työnantajan näkökulmasta on tärkeitä tarjota työntekijöille perusturvallisuuden, käytettävyyden ja merkityksellisuuden pilarit. Näitä ovat mielestäni läpinäkyvä viestintä, työn ja vapaa-ajan balanssi, työn monipuolisuus ja merkityksellisyys, läsnä oleva ja tukeva johtaminen, työpaikan väliset ihmissuhteet ja kehitymis- ja uramahdollisuudet. Luomalla merkityksellisen ja turvallisen työympäristön työnantaja viestii välittävänsä työntekijöistään, joka luo pohjan sitoutumiselle.

Tutkimus opetti minua myös ymmärtämään kriisitilannetta ja kriisijohtamista paremmin. Yrityksen joutuessa kriisitilanteeseen on se kaikille jäsenille raskas kokemus, erityisen tärkeitä tällöin kuitenkin olisi olla ihminen ihmiselle. Läsnäolo, tuki ja empatia ovat tärkeitä mutta myös mahdollisimman läpinäkyvä ja ajankohtainen viestintä auttaa henkilöstöä selviämään kriisitilanteen läpi.

Opinnäytetyö opetti minulle erityisesti myös henkilöstöjohtamisen taitoja. Kiinnostukseni vaihtuvuuden ymmärtämiseen organisaatiotasolla ja siihen johtaviin syihin kasvoi tutkimuksen aikana. Tutkimus kasvatti osaamistani tunnistaa työntekijöiden kokemukseen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Isommassa kuvassa se opetti minua tunnistamaan tekijöitä, joilla on mahdollisuus heikentää työntekijöiden kokemaa sitoutumista ja kasvatti ymmärrystä keinoista, joilla puuttua niihin.

## Lähteet

Albrecht 2010. Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research and practice. Cheltenham : Edward Elgar.

Anttila, P. 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi.

Bakker Arnold B. & Leiter Michael P. 2010. Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research.

Bakker & Danemerouti. 2008. Towards a model of work engagement. Career Development International. 13(3).

Beena salim Saji 2014. Employee Engagement and Its Role during Crisis Management: A Conceptual Model. European Journal of Business and Management, Vol.6, No.19, 2014, s.110-116.

Coombs, W.T. 2015. Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing, and Responding. Fourth Edition. California: SAGE Publications.

Collins, J. 2010. Parhaasta pohjalle vai vahvana eteenpäin? Random House Business. USA.

CustomInsight 2021. What is employee engagement. Luettavissa: <https://www.custominsight.com/employee-engagement-survey/what-is-employee-engagement.asp>. Luettu: 13.10.2021.

Eduskunnan PTK 25/2020 vp. 17.3.2020. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/PoytakirjaAsiakohta/Sivut/PTK\\_25+2020+2.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/PoytakirjaAsiakohta/Sivut/PTK_25+2020+2.aspx). Luettu: 27.10.2021.

Euroopan parlamentti. 2020b. Koronavirus: tietoa matkustajien oikeuksista. Luettavissa: <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20200323STO75616/koronavirus-tietoa-matkustajien-oikeuksista>. Luettu: 28.10.2021.

Glamuzina, M. Lovrinevic, M. 2013. Corporate crisis and crisis strategy implementation. Montenegrin Journal of Economics, suppl. Special Issue; Podgorica Vol. 9, Iss. 2, s. 89-100.

Hakanen Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf?sequence=](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf?sequence=). Luettu: 12.03.2022.

Heikkinen H., Huttunen R., & Syrjälä L. 2007. Action research as narrative: five principles for validation. *Educational Action Research* 15 (1), 5–19.

Heikkinen H., Rovio E. Syrjälä L., 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelu teoria ja käytäntö. Lisäpainos. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S; Remes, P & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

IATA 2020. Pressroom. IATA Forecast Predicts 8.2 billion Air Travelers in 2037. Luettavissa: <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2018-10-24-02/>. Luettu: 25.10.2021.

livari, P. 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta. Kriisinhallinta osana turvallisuusjohtamistamatkailuyrityksessä. Sisäasianministeriön julkaisuja 08/2011. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm\\_082011.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf). Luettu: 1.11.2021.

Ilkka Pietilä 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino. E-kirja. Luettu: 27.3.2021.

Juuti, P.2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.

Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö - strateginen investointi. Kauppakamari. E-kirja. Luettu: 11.10.2021.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), s. 692–724.

Laine, T 2001. Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola & Valli 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittavalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 26-43.

- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. E-kirja. Luettu: 27.9.2021.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tallinna: AS Pakett.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297 – 1349). Chicago: Rand-McNally.
- Luukka, P. 2020. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten. Alma talent. E-kirja. Luettu: 27.9.2021.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the Workplace Theory, Research and Application. SAGE Publications, Inc. Thousand Oaks, California.
- Ojasalo K., Moilanen T., Ritakoski J., 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 4.painos. Helsinki. Sanoma Pro.
- Psycon 2019. Sitouttamisen viisi tekijää. Luettavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>. Luettu: 22.9.2021
- Ruck, K., & Welch, M. 2012. Valuing internal communication; management and employee perspectives. Public Relations Review, 38(2), 294–302.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. E-kirja. Luettu: 12.03.2022.
- Swissport Finland 2021. Yrityksen nettisivut. Luettavissa: <https://swissport.fi/>. Luettu: 15.10.2021.
- Swissport International 2021. Organization's official website. Luettavissa: <https://www.swissport.com/en>. Luettu: 27.10.2021.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Valli Raine 2018. Ikkuinoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uudistettu painos. Helsinki. PS-kustannus.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. E-kirja. Luettu: 22.9.2021.

Yin, R. 2011. Qualitative research from start to finish. 5th edition. SAGE Inc. USA.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

**Teemoittelu Kahnin mallin mukaan:**

#### **Työn tärkeys ja merkityksellisyys (työtehtävät)**

1. Mikä on sinulle tärkeää työssäsi, mitä arvostat?
2. Mistä asioista taas et pidä työssäsi? – Mikä on parasta ja mikä huonointa työssäsi Swissportilla?
3. Miten koronaviruksen kriisi on vaikuttanut ajatuksiisi työstäsi tai työn merkityksellisyydestä?

–

#### **Yhteys organisaatioon:**

1. Mitä asioita arvostat Swissportissa työnantajana?
2. Mitkä asiat Swissportissa työnantajana ansaitsee mielestäsi kritiikkiä?

#### **Työyhteisö / työilmapiiri:**

1. Miten kuvailisit työyhteisöäsi ja ilmapiiriä?
2. Miten koronaviruksen kriisi on vaikuttanut työyhteisöösi?

#### **Esimiestyö: palauteen saanti & sisäinen viestintä**

1. Miten haluaisit tulla johdetuksi?
2. Miten usein saat palautetta työstäsi? Onko palautteen saanti muuttunut korona aikana?
3. Millaista palautetta ja miten usein toivoisit työstäsi?
4. Minkälaista on Swissportin sisäinen viestintä? Onko se muuttunut korona aikana?

–

#### **Työodotusten selkeys:**

1. Miten kuvailisit nykyisiä työtehtäviäsi? Kiinnostavatko, motivoivatko ne sinua?
2. Onko työnkuvasi selkeä? Tiedätkö mitä sinulta odotetaan?
3. Onko työmääräsi sopiva? Onko sinulla tarvittavat resurssit työntekoon?
4. Miten koronaviruksen kriisi on muuttanut työnkuvaasi tai työtehtäviäsi?

#### **Kehittymismahdollisuudet:**

1. Millaisena näet Swissportin ura-, -kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet?
2. Mitkä asiat saavat sinut rakentamaan uraa Swissportilla?

#### **Sitoutuminen:**

3. Miten koronaviruksen kriisi on muuttanut sitoutumistasi työhön?