

Mikael Sadinmäki

TRAINEESTA PARTNERIIN

Sitoutumisen tekijät ja vaikutukset tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksissä

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Tammikuu 2022

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamisen ja talouden tiedekunta, Julkinen talousjohtaminen,
Kandidaattiseminaari ja -tutkielma 2021, 10 op

Mikael Sadinmäki: Traineesta partneriin: Sitoutumisen tekijät ja vaikutukset tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksissä

Kandidaatintutkielma, 32 sivua

Tutkielman ohjaaja: Mika Luhtala

Tammikuu 2022

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultointia harjoittavien yritysten henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä eri uratasoilla sekä organisaatioon sitoutumista ilmentäviä vaikutuksia toimialan organisaatioille. Tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin yritykset ovat valikoituneet tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi niiden tietoa ja asiantuntijuutta korostavien toimenkuvien sekä toisaalta myös näiden organisaatioiden sisäisten uratasojen ja -polkujen suhteellisen samankaltaisuuden takia: tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksissä on usein käytössä rakenteeltaan universaali työntekijän yksilöllinen urapolku traineesta partneritasolle.

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat: Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatioissa eri uratasoilla organisaatioon sitoutumiseen? ja Mitkä vaikutukset ilmentävät kohdeorganisaatioissa organisaatioon sitoutumista? Tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen, ja tutkimuksen aineisto kerättiin suorittamalla teemahaastatteluja neljässä tilintarkastus- ja/tai liikkeenjohdon konsultointia harjoittavassa yrityksessä haastattelemalla jokaisessa näistä yhtä HR-asiantuntijaa. Aineiston analyysikeinona käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa analyysin viitekehysinä käytetty teoria on Arnold Bakkerin ja Evangelia Demeroutin työn vaatimus-resurssimalli (The Job Demands-Resources model, JD-R model).

Tutkimuksen aineistossa esiin nousseet työn vaatimustekijät liittyvät työntekijän eri uratasoilla esiintyviin suorite- ja tulospaineisiin sekä liian suureen työtaakkaan, emotionaalisesti vaativaan vuorovaikutukseen asiantuntijaroolissa ja asiakastilanteissa sekä roolikonflikteihin. Työn resurssitekijät liittyvät aineistossa aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen: työntekijöiden työssä kehittymiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin, työssä koettuun arvostukseen sekä kilpailukykyiseen aineelliseen palkitsemiseen. Organisaatioon sitoutumisen vaikutuksia organisaatiolle ilmentää aineistossa näiden mittaaminen ja arvioiminen eri keinoin, sitoutuneen henkilöstön näkeminen organisaation tuotannontekijänä, lisäarvon luojana ja strategiaan linkittyvänä kokonaisuutena sekä työntekijän poistuminen yrityksestä.

Tutkimuksen aineistossa esiin nousseet organisaatioon sitoutumiseen yhteydessä olevat eri uratasoilla esiintyvät työn vaatimus- ja resurssitekijät sekä organisatoriset vaikutukset ovat JD-R-mallin mukaisia. Tämän lisäksi tutkimuksen löydökset ovat pitkälti tilintarkastuksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalle ominaisten piirteiden samoin kuin yleisten työmarkkinoilla sekä henkilöstöjohtamisessa vaikuttavien ilmiöiden ja kehityskulkujen kanssa yhteneviä.

JD-R-mallin ollessa laajasti sovellettu työntekijän sitoutumista tutkiva malli, mahdolliset jatkotutkimusaiheet voisivat luonnollisesti liittyä JD-R-mallin soveltamiseen uudessa ympäristössä tai toimialakohtaisessa tarkastelussa. Mahdolliset jatkotutkimusaiheet voisivat niin ikään liittyä esimerkiksi tilintarkastuksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksille tyypillisten universaalien urapolkurakenteiden ja näiden sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimiseen myös muilla vastaavien urapolkurakenteiden omaavilla organisaatioilla tai toimialoilla.

Avainsanat: Sitoutuminen, palkitseminen, tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultointi, The Job Demands-Resources model (JD-R), henkilöstöjohtaminen (HRM)

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusilmiö, -tehtävä ja -kysymykset	2
1.2 Tutkimuksen kulku.....	3
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	4
2.1 Sitoutumisen käsite ja yhteys strategiaan	4
2.2 Työn vaatimus-resurssimalli ja sitoutuminen.....	6
2.3 Saksin vaiheittainen malli työntekijöiden sitouttamisen esteistä	8
2.4 Palkitseminen osana sitouttamista	10
2.4.1 Aineellinen palkitseminen ja sitouttaminen	10
2.4.2 Aineeton palkitseminen ja sitouttaminen	12
3 METODOLOGIA	14
3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote	14
3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	14
3.3 Tutkimuksen aineisto	15
3.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi analyysimenetelmänä	16
3.5 Mahdollisina haasteina strategiset liiketoimintatiedot sekä saatavuus- ja aikatauluhaasteet...	16
4 ANALYYSI	18
4.1 Työn vaatimustekijät eri uratasoilla vaikuttamassa organisaatioon sitoutumiseen	19
4.2 Työn resurssitekijät eri uratasoilla vaikuttamassa organisaatioon sitoutumiseen	21
4.3 Organisatoriset vaikutukset ilmentämässä organisaatioon sitoutumista	24
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULKINTA	28
5.1 Sitouttamisessa tavoite tunnistaa sekä optimoida työn vaatimus- ja resurssitekijöitä	28
5.2 Sitoutumisen organisatoriset vaikutukset monitulkintaisia	30
5.3 Tutkimuksen onnistuminen ja jatkotutkimusaiheet.....	31
LÄHTEET	33
6 LIITTEET	35
6.1 Teemahaastattelurunko tilintarkastus-/ liikkeenjohdon konsultointiyrityksen HR-johtajalle, - päällikölle tai -asiantuntijalle	35

TAULUKKO- JA KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimusta ohjaava tutkimusilmiö, -tehtävä ja -kysymykset. Sivu 3

Kuvio 2. Työn vaatimus-resurssimalli (Mukaiillen Bakker & Demerouti 2007, 313). Sivu 8

Kuvio 3. Vaiheittainen malli työntekijöiden sitouttamisen esteistä (Mukaiillen Saks 2017, 77). Sivu 9

Taulukko 1. Haastateltavien profiilit. Sivut 15–16

Taulukko 2. Tutkimuskysymyksiin vastaava aineiston analyysirunko ja luokittelu. Sivut 18–19

1 JOHDANTO

Yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen, *Human Resource Management* (HRM), keinoista luoda kilpailuetua on houkutella, rekrytoida ja pitää kiinni motivoituneista ja lahjakkaista ihmisistä – ja tehdä se paremmin kuin kilpailijat pystyvät (Kultalahti & Viitala 2014, 569; Sharma 2021, 68). Vaikka työntekijöiden sitoutumisesta on opittu valtavasti viime vuosikymmeninä, tutkimukset organisaatioon sitoutumisesta jatkavat raportoimistaan sitoutumistasojen laskusta sekä jatkuvasta sitouttamisen haasteista työntekijöiden keskuudessa maailmanlaajuisesti (Saks 2017, 76–77). Huolimatta myös niin tutkimuksellisista edistysaskeleista, kuten HR-toimintojen ymmärtämisestä kriittisinä käytänteinä työntekijöille sekä organisaation strategiaprosesseille, esimerkiksi useimmat palkkausta koskevat tutkimukset ovat keskittyneet johdon palkkauksen insenttiiveihin, kun taas muihin työntekijöihin on kiinnitetty vähemmän huomiota (Andersen & Minbaeva 2013, 813; Kauhanen & Napari 2012, 645; Profili, Sammarra & Stirpe 2021, 1). Nykypäivän organisaatiot ovat myös aiempaa kansainvälisempiä, ja lisääntyvä diversiteetti nostaa aikaisempaa korostuneemmin esille ihmisten kohtelun oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden (Lämsä & Päivike 2010, 30–31). Samoin esimerkiksi Y-sukupolven odotukset työtään ja työuraansa kohtaan on työmarkkinatutkimuskentässä laajalti tunnistettu (ks. Kultalahti & Viitala 2014, 2015).

Tutkimukset ovat niin ikään osoittaneet, että työntekijöiden sitoutuminen on myös yhteydessä organisaatiotason tuloksiin, kuten osakkeenomistajien korkeampaan tuottoon sijoitetulle pääomalle, kannattavuuteen, tuottavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen. Sitoutuneilla työntekijöillä on myönteisempi asenne työhön, korkeampi suorituskyky työtehtävissään sekä kokemus organisaatioon kuulumisesta, parempi terveys ja hyvinvointi, ja he ovat vähemmän todennäköisiä irtisanoutumaan. (Saks 2017, 76.) Mitä paremmin organisaatio myöskin menestyy, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on henkilöstönsä palkitsemiseen ja sitouttamiseen (Sweins & Ylikorkala 2015, 23). Kun strategisesti tarkasteltuna vastaavasti irtisanoutumista ja työpaikan vaihtoa voidaan organisaation näkökulmasta tarkastella myös tietoturvaongelmana henkilöstöön sitoutuessa kestäväää kilpailuetua luovaa tietoa ja osaamista (ks. Laihonen ym. 2013, 15–16), tulee yrityksen johdon ymmärtää myös tietoon ja sen menettämiseen liittyvät riskit (Barbieri, Chirumbolo Farnese, & Patriotta, 2019, 2; Laihonen ym. 2013, 21).

Nykypäivän työsuhteista voidaan nähdä tulleen enemmän ehdollisen sitoutumisen määrittelemiä, jossa sitoutuminen työnantajan ja työntekijän välillä edellyttää osapuolten transaktiosuhteiden

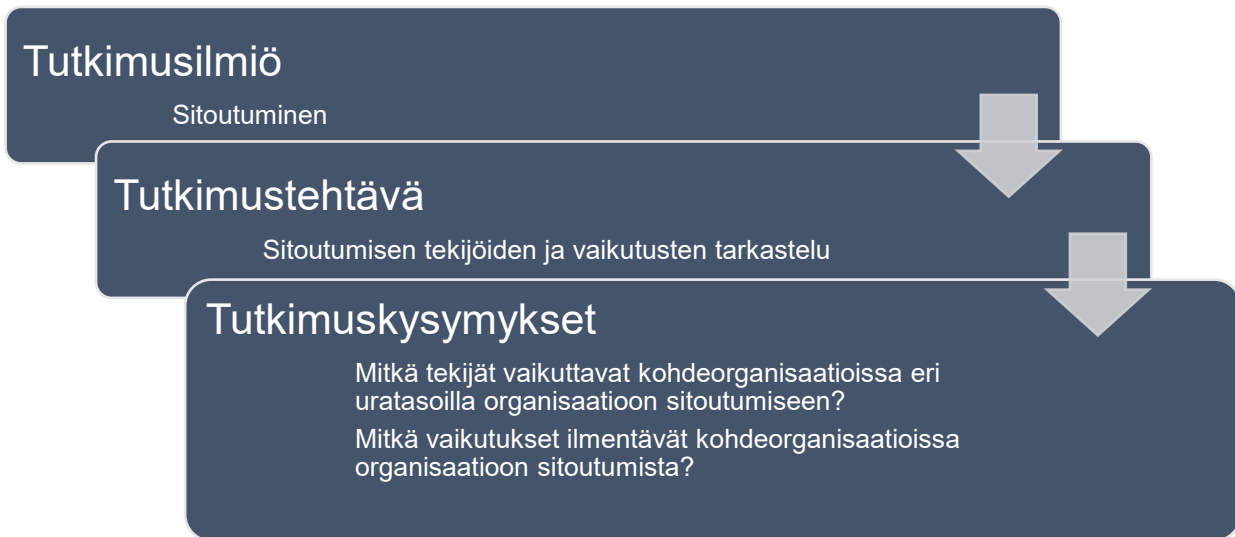
arvioimista, joustavuutta ja laskennallista tavoitteiden jakamista (Baruch 2004, 67–68). Pearce (2011) esimerkiksi viittaa havainnoissaan Schminken, Cropanzanon ja Ruppinn (2002) tutkimustuloksiin, joiden mukaan muun muassa edut, joita ihmiset uskovat saavansa vastineeksi työskennellessään organisaatiossaan vaihtelevat organisaatiotason mukaan (Pearce 2011, 273). Suomessa Akavan yksityisen sektorin neuvottelujärjestö Ylemmät Toimihenkilöt, YTN:n, työmarkkinatutkimuksen YTN-data 2018 (2018) mukaan toimiasemalla onkin vaikutusta esimerkiksi tulospalkkaukseen (Keränen, Multisilta & Oksanen 2018).

Viitatessaan Maisterin (1993) havaintoihin Lehtonen (2006) puolestaan toteaa juuri konsultoinnin yrityksissä organisaatorakenteen usein kannustavan ja motivoivan työntekijää: mikäli konsultti saavuttaa tarvittavat johtamis- sekä asiakassuhdetaidot, tietyn ajan kuluttua hänet yleensä ylennetään seuraavalle urapolkunsu tasolle (Lehtonen 2006, 17). Kun konsultoinnin yritysten organisaatorakenne nähdään siis työntekijälle kannustavana ja motivoivana, ja kun konsultin työssä voidaan katsoa olevan tärkeää kyky tarjota asiakkaalle tarpeellista tietoa tai palvelua (ks. Tokola & Hyypä 2004, 55), tässä tutkimuksessa tarkastellaan tilintarkastuksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksissä henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä eri uratasoilla sekä organisaatioon sitoutumista ilmentäviä vaikutuksia toimialan organisaatioille.

1.1. Tutkimusilmiö, -tehtävä ja -kysymykset

Tässä teoriaohjaavassa tutkimuksessa tarkastellaan työntekijän organisaatioonsa sitoutumista tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin alalla. Tutkimustehtävänäni on kartoittaa, millaisia työntekijän organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksissä on työntekijän eri uratasoilla sekä millaisia vaikutuksia organisaatioon sitoutumisella nähdään olevan toimialan organisaatioille. Tutkimuskysymykseni ovat: *Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatioissa eri uratasoilla organisaatioon sitoutumiseen?* ja *Mitkä vaikutukset ilmentävät kohdeorganisaatioissa organisaatioon sitoutumista?* Tutkimukseni ohjautuu seuraavalla tavalla:

Kuvio 1. Tutkimusta ohjaava tutkimusilmiö, -tehtävä ja -kysymykset



1.2 Tutkimuksen kulku

Tutkielman toisessa luvussa käsittelen työntekijän sitoutumiseen liittyviä keskeisiä käsitteitä ja teorioita. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat tarkastelevat työntekijän organisaatioonsa sitoutumista vastavuoroisena prosessina työntekijän ja työnantajan välillä. Sitoutumisen korreloidessa *työn vaatimus- ja resurssitekijöiden* kanssa (Saks 2017, 82) esittelen Bakkerin ja Demeroutin (2007) *työn vaatimus-resurssimallin*, johon myös lopulta pohjaan keräämäni aineiston analyysin. Koska työntekijöiden sitouttaminen myös nähdään työnantajapuolella haastavana (ks. Saks 2017, 76–77), esittelen vaatimus-resurssimallin jälkeen Saksin (2017) *vaiheittaisen mallin työntekijän sitouttamisen esteistä*, johon myös aineistoni teemahaastattelurunko soveltuvalta osin pohjautuu. Palkitsemisen sisältyessä työntekijän sitouttamiseen esittelen teoreettisen viitekehyksen sulkevana osiona Hakosen ja Nylanderin (2015) teoksessa Sweinsin ja Ylikorkalan osuuteen pohjautuvan lähestymisen palkitsemisen kokonaisuudesta. Tutkielman kolmannessa luvussa esittelen tutkimusotteen, aineiston analyysimenetelmien sekä tutkimuksen mahdolliset haasteet. Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Viidennessä luvussa esittelen tutkimukseni johtopäätökset sekä tulkitsen näitä aiempaa teoriataustaa vasten. Viidennen luvun lopussa pohditaan myös tutkimuksen onnistumista sekä jatkotutkimusaiheita.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

2.1 Sitoutumisen käsite ja yhteys strategiaan

Lukuisten päällekkäisten ja epä johdonmukaisten määritelmien voidaan katsoa luoneen sitoutumista koskevasta kirjallisuudesta käsitteellisen kaaoksen (Dhanda & Shrotryia 2020, 171). Viitaten Saksin (2017) tutkimukseen ensimmäisen määritelmän sitoutumisen käsitteelle on akateemisessa kirjallisuudessa antanut Kahn, jonka mukaan sitoutumisessa ihmiset ilmaisevat itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työn roolisuorituksen aikana, edistäen yhteyksiään työhön ja muihin ihmisiin organisaatioissa (Saks 2017, 77–78). Lämsän ja Päivikkeen (2010) mukaan sitoutumisen käsitteellä taas tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon, ja sen katsotaan olevan parhaimmillaan yksilön ”sytymistä” työhönsä sekä hänen tuntemaansa sisäistä innostusta työssään (Lämsä & Päivike 2010, 92). Banksin ym. (2013) arvioidessa organisaatioon sitoutumista, työtyytyväisyyttä sekä irtisanoutumista työntekijän ja johdon välisen vastavuoroisen vaihdannan näkökulmasta, Pearcen (2011) mukaan nykyiset teemaa käsittelevät teoriat ovat taas laajentuneet tarkastelemaan kahden tai useamman vuorovaikutuksessa olevan osapuolen välisiä suhteita, jotka vaihtelevat pääasiassa taloudellisesti suuntautuneista ja suhteellisen lyhyistä suhteista myös pidempiin sosiaalisiin suhteisiin (ks. Banks ym. 2013, 273; Pearce 2011, 273).

Sitoutumista pidetään tavallisesti sosiaalipsykologisenä ilmiönä, jossa korostuvat yksilön ja organisaation välinen suhde, ja jossa yksilö samastuu organisaatioonsa. Organisaatioon sitoutumisen voidaan myös katsoa olevan kolmen osatekijän summa. Ensinnäkin tärkeää on luja usko ja hyväksyntä organisaation päämääriin ja arvoihin koskien. Seuraavana tekijänä tärkeää on halu ponnistella organisaation hyväksi. Kolmantena tekijänä organisaatioon sitoutumisessa on voimakas halu säilyttää organisaation jäsenyys. (Lämsä & Päivike 2010, 92). Allenin ja Meyerin (1997) mukaan työntekijän yksilöllisiä insentivejä sitoutua työntekijänsä voidaan toimeentulon lisäksi tarkastella esimerkiksi organisaation yksilölle tuottamista mahdollisuuksista tehdä tärkeää ja haastavaa työtä, tavata ja olla vuorovaikutuksessa mielenkiintoisten ihmisten kanssa sekä oppia uusia taitoja ja kehittyä (Allen & Meyer 1997, 3). Viitaten Rousseauin (1995 & 1996) sekä Herriotin ja Pembertonin (1995) havaintoihin Baruch (2004) taas esittää vastaavasti, että viime vuosikymmeninä sitouttaminen on työnantajan näkökulmasta kokenut siirtymän työpaikan tarjoamisesta individualismia korostavaan ”yksilön kehittämisen mahdollistamiseen”, jossa yksilön sitoutumisesta organisaatioon on tullut tätä vastoin ehdollista (Baruch 2004, 59).

Määritelmästä riippumatta ”sitoutuneet” työntekijät jäävät todennäköisemmin organisaatioon kuin ”sitoutumattomat” työntekijät; sitoutuminen tunnustetaan näin psykologisena tilana, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaationsa kanssa ja joka myös antaa viitteitä työntekijän päätöksestä pysyä tai jatkaa organisaatiossa (Allen & Meyer 1991, 67; 1997, 11). Työntekijät voivat myös muuttaa sitoutumistaan sen mukaan, millaisia käsityksiä heillä on esimerkiksi organisaationsa eduista ja takuista sekä siitä, millaisia resursseja he kokevat itse omaavansa sitoutuessaan organisaatioon (ks. Kahn 1990, 703). Pohjaten havaintonsa Feldmanin ja Ngn (2010) tutkimukseen Ozyilmaz (2020) esimerkiksi esittää, että henkilöillä, joilla on korkea inhimillinen pääoma, on kertynyt työhön liittyvää tietoa, joka tekee heistä työnantajalle resurssina houkuttelevia palkkauksen, koulutautumisen ja organisaatiossa säilyttämisen näkökulmasta (Ozyilmaz 2020, 188). Organisaatiot ovatkin usein valmiita maksamaan korkeampia palkkoja ja tarjoamaan lisäresursseja palkataksaan ja pitääkseen korkean inhimillisen pääoman omaavia työntekijöitä (Feldman & Ng 2010, 209). Pohjaten puolestaan Beckerin (1964) ja Harrisin ym. (2015) havaintoihin Ozyilmaz (2020) esittää myös vastavuoroisesti, että yksilöt sijoittavat työhön energiaansa, aikaansa, terveyttänsä ja rahaansa lisätäkseen inhimillistä pääomaansa ja toivoen tätä kautta saavuttavansa haluttuja tuloksia, kuten korkeita palkkoja ja ylennyksiä (Ozyilmaz 2002, 192). Erityisesti korkean aseman saamisen organisaation hierarkiassa voidaan myös Pearcen (2011) mukaan katsoa asettavan tällaiset yksilöt asemaan, jossa he voivat määrittää heidän asemaansa vastaavia palkkioita (Pearce 2011, 273).

Strategisessa johtamisessa on tunnustettu sisäisten toimintojen, resurssien ja valmiuksien tärkeys mahdollisina kilpailuedun lähteinä (Buller & McEvoy 2012, 44). Kun konkreettista yritysten strategiaa tehostavista henkilöstöjohtamisen toiminnoista on taas katsottu olevan puutetta, on tätä vastoin sitoutumista tarkasteltu organisaatioille korvaamattomana strategisena elementtinä (ks. Andersen & Minbaeva 2013, 809–810; Sharma 2021, 68, 77). Sitoutumisen selittäessä esimerkiksi asiakaslähtöistä organisaatiokäyttäytymistä, kestävän kilpailuedun tavoittelemisessa ehtona nähdään usein juuri sitoutumisen implementointi strategisena sekä henkilöstöpolitiikkaa ja -käytäntöjä integroivana tekijänä (Saks 2017, 82–83).

Kun myös otetaan huomioon strategisten asioiden dynamiikka, parasta, mitä yritysten voidaan henkilöstönsä osalta katsoa tekevän, on pyrkiä suunnittelemaan henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka sitouttavat organisaatiota, työryhmiä ja viime kädessä yksittäisiä työntekijöitä (Buller & McEvoy 2012, 53). Yksi tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen keinoista luoda kilpailuetua onkin houkutella, rekrytoida ja pitää kiinni motivoituneista ja lahjakkaista ihmisistä paremmin kuin kilpailijat pystyvät (Kultalahti & Viitala 2014, 569; Sharma 2021, 68). Tutkimukset ovat myös

osoittaneet, että sekä akateeminen maailma että organisaatiot käytännön työelämässä näkevät työntekijöiden sitoutumisen tukemisen keinona parantaa organisaation taloudellista suorituskykyä tämän ollessa yhteydessä myös esimerkiksi osakkeenomistajien korkeampaan tuottoon sijoitetulle pääomalle, kannattavuuteen, tuottavuuteen sekä asiakastyytyvyyteen (Dhanda & Shrotryia 2020, 171; Saks 2017, 76.)

Strategisesti tarkasteltuna vastaavasti irtisanoutumista ja työpaikan vaihtoa voidaan organisaation näkökulmasta tarkastella myös tietoturvaongelmana henkilöstöön sitoutuessa kestäväää kilpailuetua luovaa tietoa ja osaamista (ks. Laihonen ym. 2013, 15–16, 18). Kilpailukyvyllä elintärkeisiin ja arvokkaisiin tietoresursseihin liittyessä aina riski tuleekin yrityksen johdon ymmärtää paitsi tiedon merkitys yrityksen toiminnalle, myös tietoon ja sen menettämiseen liittyvät riskit (Barbieri, Chirumbolo Farnese, & Patriotta, 2019, 2; Laihonen ym. 2013, 21). Tietoa voidaankin lähestyä organisaatiossa myös riskienhallinnallisena elementtinä työn luonteen, erityisosaamisen, tehtävien laajuuden sekä päätäntävällän näkökulmasta (ks. Kauhanen & Napari 2012, 646).

2.2 Työn vaatimus-resurssimalli ja sitoutuminen

Työn vaatimus-resurssimalli (*The Job Demands-Resources model, JD-R model*) on Arnold Bakkerin ja Evangelia Demeroutin (2007) kehittämä sitoutumisen tutkimusvirtaa laajentanut malli, jossa työn vaatimuksia sekä työn resursseja eli voimavaroja tarkastellaan muun muassa työntekijöiden sitoutumisen korrelaattina (Bakker & Demerouti 2007, 312; Kwon, & Taesung 2020, 2). Työn vaatimus-resurssimalli perustuu oletukseen, jossa huolimatta myös työn erityispiirteistä, kuten vaikkapa tietyille ammatille ominaisista työn stressitekijöistä, jokaista työtä voidaan arvioida luokittelemalla työhön liittyviä tekijöitä kahteen yleiseen kategoriaan: työn vaatimuksiin ja työn resursseihin. Mallin tavoitteena onkin muodostaa konstruktio, jota voidaan soveltaa erilaisiin työympäristöihin riippumatta työn erityisvaatimuksista ja resursseista. (Bakker & Demerouti 2007, 312.)

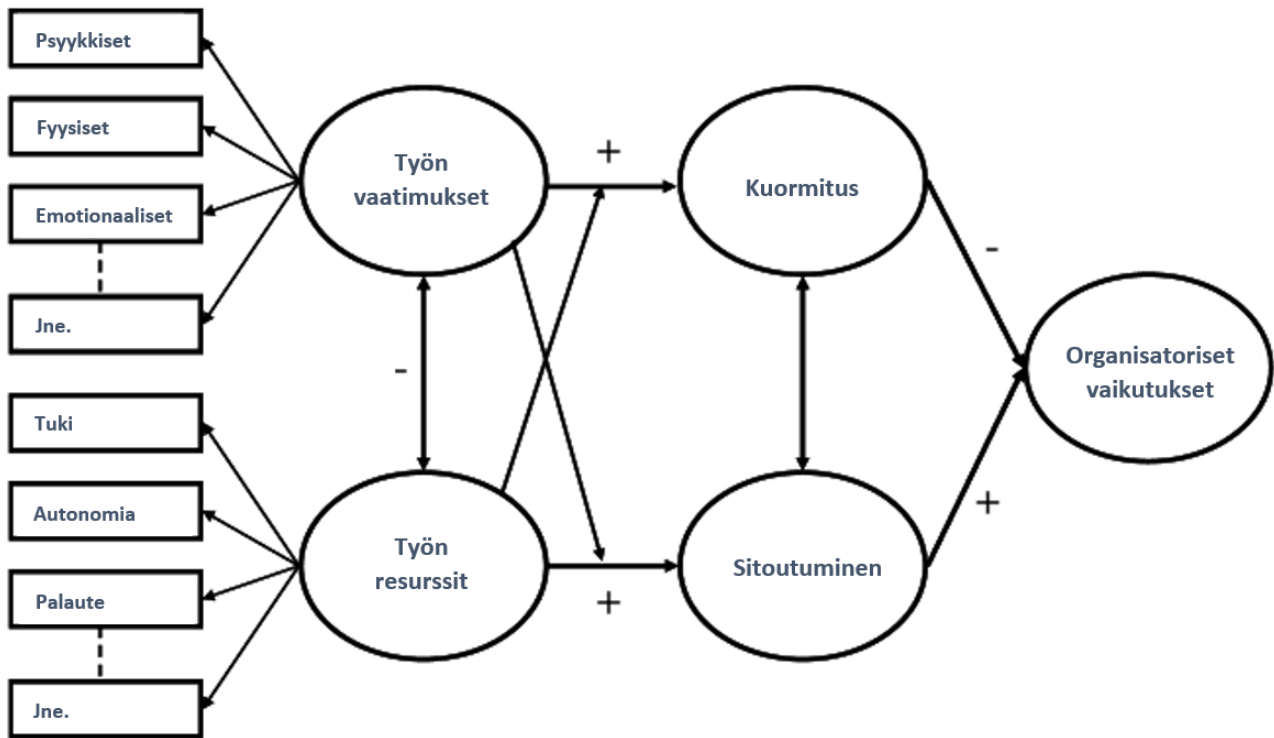
Työn vaatimustekijät ovat negatiivisessa yhteydessä sitoutumiseen (Saks 2017, 82). Ne viittaavat mallissa niihin työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin, jotka vaativat jatkuvaa fyysistä ja/tai psykologista, kuten kognitiivista ja emotionaalista ponnistelua tai taitoja, ja jotka tätä kautta aiheuttavat työntekijälle fysiologisia ja/tai psykologisia kustannuksia. Vaikka työn vaatimustekijät eivät välttämättä itsessään ole negatiivisia tekijöitä, ne voivat muuttua stressitekijöiksi, kun näiden vaatimusten täyttäminen vaatii suurta ponnistelua, josta työntekijä ei ole

toipunut riittävästi. Esimerkkejä tällaisista tekijöistä ovat muun muassa korkea työpaine, epäsuotuisa fyysinen työympäristö ja emotionaalisesti vaativa vuorovaikutus asiakkaiden kanssa. (Bakker & Demerouti 2007, 312.) Samoin myös työn ylikuormitus, epätietoisuus työstä, aikapaineet, roolien epäselvyys ja roolikonfliktit ovat esimerkkejä työn kuormitustekijöistä (Chmiel, Fraccaroli & Sverke 2017, 88; Saks 2017, 82–84.) Viitatessaan Hakasen & Roodtin (2010) havaintoihin Kwon & Taesung (2020) myös toteavat, että työn vaatimustekijöihin liittyvien fyysisten ja psyykkisten investointien kasvaessa liian suuriksi ne myös estävät saavuttamasta työssä toivottuja tuloksia (Kwon, & Taesung 2020, 2).

Työn resurssitekijöiden ollessa positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen nämä viittaavat vastaavasti niihin työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka ovat joko toimivia työtavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät ja puskuroivat työn vaatimuksia sekä niihin liittyviä fysiologisia ja psykologisia kustannuksia tai stimuloivat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehitystä (Bakker & Demerouti 2007, 312; Kwon, & Taesung 2020, 2; Saks 2017, 82). Mallissa työn resursseja myös arvostetaan työntekijän puolelta joko sellaisenaan tai koska ne nähdään keinona saavuttaa tai suojella muita työntekijälle arvokkaita resursseja. Työn resurssit voivatkin liittyä esimerkiksi yleisesti organisaatiossa saavutettaviin asioihin, kuten palkkaan tai uramahdollisuuksiin, sosiaalisissa suhteissa saavutettaviin asioihin, kuten esihenkilön tai työtoverin tukeen, tiimin ilmapiiriin, työn organisointiin, kuten roolituksiin ja osallistumiseen päätöksentekoon, tai työtehtävien tasolla esimerkiksi työssä koettuun autonomiaan, vaihteleviin työtehtäviin ja palautteeseen työsuorituksista. Bakker & Demerouti 2007, 312–313.) JD-R-mallin myöhemmät sovellukset ovat huomioineet myös työntekijän omat yksilölliset resurssit, kuten itseohjautuvuuden ja optimismin, osana työn resurssien kokonaisuutta (Chmiel, Fraccaroli & Sverke 2017, 94).

Edesauttaessaan sitoutumista työn resursseilla voi olla joko sisäinen motivoiva rooli, koska ne edistävät työntekijöiden kasvua, oppimista ja kehitystä tai niillä voi olla ulkoinen motivoiva rooli, koska ne ovat keskeisiä työtavoitteiden saavuttamisessa (Bakker & Demerouti 2007, 312). Vaikka taas työn vaatimuksia pidetään yleensä rasituksena, ne voivat myös toimia työntekijälle haasteena, joka edistää työntekijän toivottavaa käyttäytymistä sekä selviytymiskykyä työssä. Tämän vuoksi organisaatiolle sekä sitouttamiselle voidaan katsoa olevan tärkeää löytää ja säilyttää tasapaino, joka huomioi ja arvottaa työntekijän resurssit sekä häneen kohdistuvat vaatimukset oikein myös esimerkiksi työntekijän kohdatessa haastavampia työtehtäviä. (Kwon, & Taesung 2020, 2.) Työhön sitoutuminen on todennäköisintä, kun työn resurssit ovat korkealla myös korkeiden työvaatimusten edessä (Bakker & Demerouti 2007, 323).

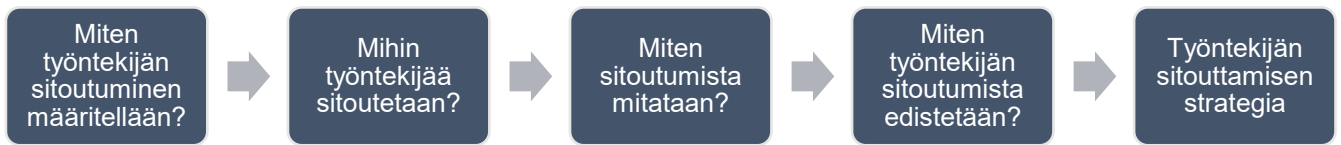
Kuvio 2. Työn vaatimus-resurssimalli (Mukaiillen Bakker & Demerouti 2007, 313)



2.3 Saksin vaiheittainen malli työntekijöiden sitouttamisen esteistä

Saksin (2017) mukaan käytännön kirjallisuus lähestyy työhön sitoutumista yksilön harkinnanvaraisena ponnisteluna organisaatiossa sekä työtyytyväisyyden ja organisaatiossa pysymisen halukkuuden näkökulmasta, sitoutuneilla työntekijöillä ollessa myös myönteisempi asenne työhön, korkeampi suorituskyky työtehtävissään, kokemus organisaatioon kuulumisesta, parempi terveys ja hyvinvointi sekä vähäisempi todennäköisyys irtisanoutua (Saks 2017, 76–77). Huolimatta myös opitusta tutkimustiedosta, kuten sitoutumisen yhteydestä liiketoiminnan tuloksiin, organisaatiotutkimukset jatkavat raportoimistaan organisaatioiden sitoutumistasojen laskusta sekä jatkuvasta sitouttamisen haasteista työntekijöiden keskuudessa maailmanlaajuisesti. Saksin (2017) mukaan yksi keino perustella ilmiötä piileekin organisaatioiden haasteissa valjastaa tutkimustieto organisaatioiden käytäntöön. Löytääkseen tälle ratkaisuja Saks (2017) luettelee sitouttamisen esteiden vaihemallissaan viisi ongelmakohtaa, joista organisaatioiden olisi kyettävä määrittelemään vastaus jokaiseen voidakseen kehittää tehokkaan strategian korkeasti sitoutuneelle henkilöstölle. (Saks 2017, 76–77.)

Kuvio 3. Vaiheittainen malli työntekijöiden sitouttamisen esteistä (Mukaillen Saks 2017, 77)



Vaihemallin ensimmäinen este, jonka organisaatiot kohtaavat, on työntekijän sitoutumisen sekä sen merkityksen määrittely: mitä työntekijän sitoutuminen on ja kuinka se tulisi määritellä oman organisaation kohdalla? Toisena mallin vaiheena on taas löytää vastaus siihen, mihin työntekijää organisaatiossa sitoutetaan: esimerkiksi työhön itsessään, tiettyyn työtehtävään, tiimiin, liiketoimintayksikköön, yleisesti organisaatioon vai esimerkiksi johonkin yksittäiseen hankkeeseen. (Saks 2017, 77–80.) Myös Baruchin (2004) mukaan organisaatioon sitoutuminen voidaan yleisesti organisaatioon sitoutumisen lisäksi määritellä sekä nähdä jakautuvan myös organisaation sisällä; esimerkiksi sitoutumisena johtoon, mentoroijiin, osastoon, yksikköön, projektiin, tuotteeseen tai kollegoihin (Baruch 2004, 60).

Kun sitoutumisen kohde on kyetty määrittelemään, voidaan sitoutumista mitata. Tämä mallin kolmas vaihe on hyvin lähellä sitoutumisen määrittelyä: aivan kuten on olemassa lukuisia määritelmiä sitoutumiselle, on myös monia sitoutumisen mittareita. Työntekijöiden sitoutumisen mittaaminen kärsiikin siten lukuisista samoista ongelmista kuin sitoutumisen käsitteen määritelmä itsessäänkin, näiden mittareiden arvioidessa esimerkiksi yleistä tyytyväisyyttä yritykseen, yrityksen suosittelemista muille, työntekijän pysyvyyttä sekä esimerkiksi kokemuksia ylpeydestä työskennellä yrityksessä. (Saks 2017, 77–81.)

Mallin neljännessä vaiheessa tarkastellaan sitoutumisen edistämistä. Käytännön kirjallisuuden keskittyessä ensisijaisesti sitouttamisen positiivisiin tekijöihin eikä minimoitaviin tai poistettaviin negatiivisiin tekijöihin, akateeminen kirjallisuus on käsitellyt sekä myönteisinä että kielteisinä nähtyjä tekijöitä; toisin sanoen niin työn resurssi- kuin vaatimustekijöitä, joista työn resurssitekijöitä työnantajien olisi kyettävä lisäämään ja tukemaan sekä kielteisiä sitä vastoin ehkäisemään. (Saks 2017, 82–84.) Mallin viimeisessä vaiheessa organisaation tulisi kehittää sitoutumisstrategia, jossa sitoutumisen avaintekijät tunnistetaan ja integroidaan henkilöstöjohtamisen käytännön järjestelmiin, tämän järjestelmän toimiessa yhtäältä sitoutuneen työvoiman ja lopulta sitoutumiskulttuurin kehittämiseksi. (Chmiel, Fraccaroli & Sverke 2017, 88; Saks 2017, 82–84.)

2.4 Palkitseminen osana sitouttamista

Palkitsemisella halutaan houkutella uusia työntekijöitä sekä pitää kiinni nykyisistä (Hakonen & Nylander 2015, 11). Viitaten osittain Vartiaisen ja Kauhasen (2005) havaintoihin, Hakonen ja Nylander (2015) määrittelevät palkitsemisen organisaation ja sen jäsenten väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät (Hakonen & Nylander 2015, 11). Kyseessä on siten vaihtosuhde, kokonaisuus erilaisia tapoja, joilla työnantaja kompensoi työntekijälle hänen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa, jotka työnantaja puolestaan saa käyttöönsä. Samoin kun organisaatioon sitoutumista voidaan arvioida vastavuoroisen vaihdannan näkökulmasta työntekijän ja johdon välillä, voidaan siten myös palkitsemista tarkastella yhtenä tekijänä työntekijän sitouttamisessa. (ks. Banks ym. 2013; Hakonen & Nylander 2015, 11.) Palkitsemisen avulla viestitään myös halutusta toiminnasta sekä tuetaan organisaation strategian toteuttamista ja tavoitteiden saavuttamista (Hakonen & Nylander 2015, 11).

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista, kuten rahallisista ja rahanarvoisista palkitsemistavoista ja toisaalta työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen liittyvistä asioista. Tämän kokonaisuuden voidaan yhdessä katsoa vaikuttavan henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen, sen tarkoituksena ollessa tukea organisaation strategiaa sekä houkutella, motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat ja halutut työntekijät. Mitä paremmin organisaatio menestyy, sitä paremmat mahdollisuudet sillä voidaan myös katsoa olevan henkilöstönsä palkitsemiseen ja sitouttamiseen. (Sweins & Ylikorkala 2015, 21–23.) Myös päinvastaisesti ajateltuna, juuri houkuttelemalla, rekrytoimalla ja pitämällä kiinni motivoituneista ja lahjakkaista ihmisistä ja tehden tämä kilpailijoitaan paremmin organisaatiot myös luovat kilpailuetuja muihin organisaatioihin (Kultalahti & Viitala 2014, 569; Sharma 2021, 68).

2.4.1 Aineellinen palkitseminen ja sitouttaminen

Peruspalkka on korvaus työntekijän työnantajalleen antamasta työpanoksesta, ja tämän suuruuteen voidaan katsoa vaikuttavan työn vaativuuden lisäksi myös työ- ja toimintaympäristöön liittyvä kokemus sekä henkilökohtainen suoriutuminen. Palkitsemisen kokonaisuuteen voidaan palkan lisäksi katsoa kuuluvan myös lakisääteiset ja muut edut sekä mahdolliset täydentävät palkkiot, jotka jaetaan usein lyhyen ja pitkän aikavälin rahallisiin kannustimiin. Kun lyhyen aikavälin palkitsemistavoilla tavoitellaan kannustamisen ja motivoinnin kautta yrityksen henkilöstöä parempiin suorituksiin ja

työtuloksiin tai jaetaan yrityksen tulosta sen saavuttamiseen osallistuneille, pitkän aikavälin kannusteiden tavoitteena on yleensä sitouttaminen. (Sweins & Ylikorkala 2015, 22–23; 31–32.)

Henkilöstörahastolla tarkoitetaan henkilöstön omistamaa ja hallitsemaa rahastoa, jonka tarkoituksena on yrityksen sille suorittamien tulos- tai voittopalkkioerien ja muiden henkilöstörahastolain mukaisten varojen hallinta (Henkilöstörahastolaki 5.11.2010/934 1:2.1). Henkilöstörahasto on yritykselle vapaaehtoinen palkitsemistapa. Se voidaan nähdä sitouttavana keinona, ja sen nähdään lisäävän henkilöstön ymmärrystä yrityksen taloudesta erityisesti, jos osa rahaston varoista sijoitetaan esimerkiksi yhtiön omiin osakkeisiin. Siirrettäessä tulos- ja voittopalkkioita henkilöstörahastoon tämä tuo esimerkiksi verotuksellisia etuja niin työnantajalle kuin työntekijälle; työnantaja ei maksa palkan sivukuluja rahastoon maksettavasta osuudesta, ja 20 prosenttia nostettavasta osuudesta on työntekijälle verotonta tuloa. Kun henkilöstörahastosta saa nostaa vuosittain 15 prosenttia koko rahasto-osuudesta, koko henkilökohtainen rahasto-osuus on nostettavissa siirryttäessä eläkkeelle tai työsuhteen loppuessa, jolloin myös päättyy jäsenyys rahastossa. (Sweins & Ylikorkala 2015, 33–34, 59). Vähintään 10 hengen yritykseen tai julkiseen organisaatioon voidaan perustaa henkilöstörahasto, kun taas yritysryhmissä voi olla myös yhteisiä rahastoja kaikille jäsenyrityksille. Kun henkilöstörahasto on rekisteröity työ- ja elinkeinoministeriöön, sillä on oikeushenkilöllisyys. (Jussila & Sweins 2010, 234; Sweins & Ylikorkala 2015, 59.)

Kun tyypillisiä lyhyen aikavälin kannustimia ovat erityyppiset tulos- ja voittopalkkiot, kuten vuositulospalkkio ja kertapalkkio, tyypillisiä pitkän aikavälin kannustimia ovat puolestaan erilaiset osakepohjaiset järjestelmät sekä myös henkilöstörahastoon maksettava tulos- tai voittopalkkio. Lyhyen aikavälin kannustimien ollessa usein sidottu enintään vuoden mittaiseen tavoitteenasetantaan, pitkän aikavälin kannustimissa seuranta-ajat ovat sen sijaan pidempiä; maksaessa myös lyhyen aikavälin tavoitteisiin sidottuja palkkioita viiveellä muuttuvat nämä taas pitkäaikaisiksi kannusteiksi. (Sweins & Ylikorkala 2015, 31.) Pitkän aikavälin palkitsemistavoilla ollessa usein myös sitouttamistarkoitus, pidemmän aikavälin sitoutumiseen katsotaan viime kädessä vaikuttavan kuitenkin myös työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten mielekäs työn sisältö, työtoverit ja kannustava sekä oikeudenmukainen johtaminen. (Sweins & Ylikorkala 2015, 33.)

Yritykset voivat myös tarjota erilaisia etuja henkilöstölleen. Suomessa edut ovat osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista, lakisääteisten työterveyshuollon ja vuosilomien samoin kuin työ- ja virkaehtosopimusten määritellyssä osaa eduista. Täydentävien etujen voidaan taas katsoa laajasti pitävän sisällään kaiken työnantajan työntekijöilleen ylimääräisenä tarjoamat etuudet. Nämä

Sweins ja Ylikorkala (2015) jakaa kolmeen kokonaisuuteen, jotka ovat talouteen, hyvinvointiin sekä turvallisuuteen ja vapaa-aikaan liittyvät edut. Taloudellisia etuja ovat esimerkiksi eläkevakuutukset, hyvinvointietuja liikuntasetelit ja turvallisuuteen ja vapaa-aikaan liittyviä etuja esimerkiksi vapaa-ajan tapaturmavakuutus. (Sweins & Ylikorkala 2015, 34–35.)

2.4.2 Aineeton palkitseminen ja sitouttaminen

Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat aineellisten palkitsemistapojen lisäksi myös aineettomat palkitsemistavat. Määriteltäessä aineettomia palkitsemistapoja vaihtelevasti niillä viitataan toisinaan ei-rahallisiin palkitsemistapoihin tai rahan arvoisiin ja psykologisiin palkkioihin. Sweins ja Korkala (2015) havainnollistavat aineettomia palkitsemistapoja niiden konkreettisuutta ja abstraktiutta kuvaavalla jatkumolla, jossa he jaottelevat aineettomat palkitsemistavat konkreettisimmista abstrakteimpaan seuraavasti: työympäristö, työn sisältö ja mahdollisuus kehittyä, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä arvostus ja palaute. (Sweins & Ylikorkala 2015, 35.)

Työympäristöön liittyvät tekijät, kuten fyysiset olosuhteet ja työsuhteen ehdot, nähdään mallissa selkeinä ja konkreettisina asioina. Kun esimerkiksi viihtyisät tilat, työergonomia ja toimivat työvälineet nähdään vaikuttavan työssä viihtymiseen, myös työsuhteen ehdot nähdään keskeisessä roolissa työpaikan valinnassa. Yhtäältä kun joko toistaiseksi voimassa olevalla tai määräaikaisella työsuhteella voidaan sekä houkutella että sitouttaa henkilöstöä sekä saada määräaikaisilla sopimuksilla työntekijä mahdollisesti ponnistelemaan työssään enemmän saadakseen työsuhteelleen jatkoa, nähdään toisaalta myös epävarmassa työsuhteessa olevan sitoutuminen usein heikkona. (Sweins & Ylikorkala 2015, 36–37.) Työsuhteen pysyvyys nouseekin usein tärkeänä palkitsemistapana työntekijöille, ja työntekijät peilaavatkin myös tämänkaltaisia organisaation takuita omaan sitoutumiseensa (ks. Kahn 1990, 703; Sweins & Ylikorkala 2015, 37). Samoin myös yksilölliset työajan järjestelyt, kuten työajan joustot ja liukuva työaika, voidaan nähdä sitoutumista parantavana tekijänä (Sweins & Ylikorkala 2015, 37).

Työn sisältö nähdään keskeisenä motivaatioon ja työpaikan valintaan vaikuttavana tekijänä, ja kiinnostavat ja omaa osaamista vastaavat työtehtävät nähdäänkin tärkeänä erityisesti korkeasti koulutettujen työntekijöiden kohdalla. Mahdollisuus edetä uralla nähdään tärkeänä palkitsemisen tapana, ja työnantajille nähdään myös kannattavana suhtautua myönteisesti etenemis- ja kehittymistoiveisiin sekä pyrkiä tarjoamaan uusia ja haastavampia työtehtäviä mahdollisuuksien mukaan. Koska työssä kehittyminen tapahtuu myös usein organisaation sitoutumista lisäävien

koulutusmahdollisuuksien kautta, voi työnantaja rakentaa niin koulutusmahdollisuuksille kuin myös urapoluille selkeitä järjestelmiä (Sweins & Ylikorkala 2015, 38.)

Työnantajan ja työntekijän dialogiin liittyviä palkitsemistapoja nimitetään toisinaan psykologisiksi palkkioiksi, jotka muotoutuvat vuorovaikutuksessa työnantajan edustajan, kuten esihenkilön, ja työntekijän välillä. Nämä palkkiot nähdään myös olennaisena osana kannustavaa johtamista ja työhyvinvointia. Vaikutusmahdollisuudet työssä voivat taas liittyä esimerkiksi niin työtehtävien järjestykseen, fyysiseen työpaikkaan kuin työtehtäviin yleensä. Samoin palaute ja arvostus nähdään tyypillisesti työntekijöille tärkeänä vastineena hyvin tehdystä työstä. (Sweins & Ylikorkala 2015, 38–39.)

3 METODOLOGIA

3.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Tämä tutkimus suoritetaan kvalitatiivisella eli laadullisella otteella. Pyrkinessään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa tutkittavasta kohdejoukosta. Tällöin kohdejoukko myös valitaan tarkoituksenmukaisesti. Teemojen löytämisen ja tulkinnan avulla kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään myös ymmärtämään tutkittavan kohteen toiminnan merkityksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157; 160–162.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaikka ajatuksena on kuitenkin ollut alun perin se, että yksityisessä toistuu yleinen. Tutkimalla yksittäistä tapausta kyllin tarkasti saadaankin näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää ja mikä toistuu usein ilmiön yleisemmän tason tarkastelussa. Kun kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista, toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite, pätevyys eli validiteetti, merkitsee kvalitatiivisessa tutkimuksessa kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177; 227.)

3.2 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiin aineistonkeruumenetelmiin sisältyvässä haastattelussa haastateltavat henkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään (Tilastokeskus 2021; Tuomi & Sarajärvi 2009, 71). Aineistonkeruumenetelmänä haastattelun etuna voidaan nähdä ennen kaikkea joustavuus haastattelijalla ollessa esimerkiksi mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä sekä selventää ilmausten sanamuotoa. Haastattelun etuna nähdään myös se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. Kun haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, on tällöin perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille jo hyvissä ajoin etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–75.)

Haastattelun muodoista teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti, etukäteen valittujen teemojen perustuessa tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelua myös käytetään paljon esimerkiksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa, koska se vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203).

3.3 Tutkimuksen aineisto

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty suorittamalla teemahaastatteluja neljässä tilintarkastus- ja/tai liikkeenjohdon konsultointia harjoittavassa yrityksessä haastatteleamalla jokaisessa näistä yhtä HR-asiantuntijaa: kahta henkilöstöjohtajaa, yhtä HR Account Manageria sekä yhtä Talent Acquisition Manageria. Koska työntekijöiden sitouttaminen nähdään työnantajapuolella haastavana (ks. Saks 2017, 76–77), tämän tutkimuksen teemahaastattelun runko pohjautuu soveltuvilta osin Saksin (2017) *vaiheittaiseen malliin työntekijän sitouttamisen esteistä* (kuvio 3). Jokaisen haastateltavan kanssa käytetty sama haastattelurunko on lähetetty kullekin haastateltavalle sähköpostitse noin viikkoa ennen haastateltavan kanssa sovittua haastatteluajankohtaa.

Haastattelut on toteutettu marras-joulukuussa 2021 etäyhteyksin Teamsissa. Haastattelut on toteutettu yksilöhaastatteluina, nauhoitettu sekä tämän jälkeen litteroitu. Litteroitua aineistoa on saatu yhteensä 15 sivua (fonttikoko 11 riviväli 1,0). Jokaiselle haastateltavalle on esitetty kysymykset samassa järjestyksessä, antaen haastateltavalle kuitenkin halutessaan mahdollisuuden esimerkiksi liikkua kysymysten välillä sekä täydentää aiempia vastauksiaan. Haastattelutilanteissa kysymyksiä on haastateltavan pyynnöstä tarvittaessa tarkennettu. Haastateltavat ovat profiloituneet tutkimuksessa seuraavanlaisesti:

Taulukko 1. Haastateltavien profiilit

	Asema /tehtävä organisaatiossa	Kokemusvuodet alalta	Kokemusvuodet nykyisestä tehtävästä
H1	Henkilöstöjohtaja	15	4
H2	Henkilöstöjohtaja	35	13
H3	HR Account Manager	26	3

H4	Talent Acquisition Manager	16	3
----	-------------------------------	----	---

3.4 Teorialähtöinen sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Tämän tutkimuksen tutkimusotteen analyysi on toteutettu teorialähtöisenä sisällönanalyysina. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä aineiston analyysiä ohjaa valmis aikaisemman tiedon perusteella luotu teoria, jossa ilmiöstä jo tiedetty sanelee tutkittavan ilmiön käsitteellistä määrittelyä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–98). Teorialähtöisessä analyysissä päättelyn logiikka myös yhdistetään usein deduktiiviseen päättelyyn: ajatukseen yleisestä yksittäiseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177). Tässä tutkimuksessa analyysin viitekehyksenä käytetty teoria on Bakkerin ja Demeroutin (2007, 313) työn vaatimus-resurssimalli, JD-R-malli (kuvio 2), ja tutkimuksen deduktiivista logiikkaa taas ilmentää tavoite löytää aineistosta JD-R-mallin mukaisia havaintoja kohdeorganisaatioiden työntekijöiden eri uratasoilla vaikuttavista työn vaatimus- ja resurssitekijöistä sekä työntekijöiden organisaatioon sitoutumista ilmentävistä vaikutuksista organisaatiotasolla.

Kvalitatiivisessa aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227). JD-R-mallin avulla on luotu aineiston analyysirunko (taulukko 2), johon on sisällönanalyysiä noudattaen pelkistetty ja luokiteltu aineistoa. Aineistosta on tällä tavalla voitu nostaa analyysirunkoon kuuluvat asiat. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–115.) Analyysirungon luokittelulla vastataan tutkimuskysymyksiin *Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatioissa eri uratasoilla organisaatioon sitoutumiseen?* ja *Mitkä vaikutukset ilmentävät kohdeorganisaatioissa organisaatioon sitoutumista?*

3.5 Mahdollisina haasteina strategiset liiketoimintatiedot sekä saatavuus- ja aikatauluhaasteet

Tutkimuksen mahdolliset haasteet liittyvät ensi sijassa haastattelukysymysten linkittymiseen kohdeorganisaatioiden osittain strategisiin liiketoimintatietoihin, joka on huomioitu tutkimuksessa tekijänä, joka voi vaikuttaa haastateltavien halukkuuteen kertoa avoimesti tutkimuksen teemoista oman organisaationsa kohdalla. Tutkimuksen muut mahdolliset haasteet liittyvät lähinnä haastateltavien henkilöiden saatavuus- ja tästä johtuviin aikatauluhaasteisiin. Strategisiin liiketoimintatietoihin sekä haastateltavien avoimuuteen liittyviä haasteita on pyritty jo haastattelupyynnötvaiheessa huomiomaan painottamalla tutkimuksen anonymitteettia ilmoittamalla

haastateltaville, että haastateltavien antamien vastausten lisäksi ainoastaan heidän antamansa taustatiedot voidaan esitellä tutkimuksessa, ei siis esimerkiksi haastateltavan henkilön nimeä tai organisaatiota. Haastattelut on kyetty suunnitellusti toteuttamaan loppuun marraskuun viimeisellä viikolla.

4 ANALYYSI

Tutkimuksen analyysissä on esitetty tutkimuksen keskeiset tulokset, jotka nousevat esille JD-R-malliin pohjautuvan teorialähtöisen sisällönanalyysin kautta. Tulokset on esitetty ja jaoteltu JD-R-mallin osatekijöihin pohjautuen (ks. kuvio 2) vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jossa alaluokka 4.1 **työn vaatimustekijät eri uratasoilla** sekä alaluokka 4.2 **työn resurssitekijät eri uratasoilla** vastaavat ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja tämän muodostamaan yläluokkaan ”*Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatioissa eri uratasoilla organisaatioon sitoutumiseen?*” Alaluokka 4.3 **organisatoriset vaikutukset** vastaa puolestaan toiseen tutkimuskysymykseen ja tämän muodostamaan yläluokkaan ”*Mitkä vaikutukset ilmentävät kohdeorganisaatioissa organisaatioon sitoutumista?*” Jokaisessa kohdeorganisaatiossa on käytössä tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin yritykselle tyypillinen universaali työntekijän yksilöllinen urapolku traineesta partneritasolle.

Taulukko 2. Tutkimuskysymyksiin vastaava aineiston analyysirunko ja luokittelu

<i>Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatioissa eri uratasoilla organisaatioon sitoutumiseen? (yläluokka)</i>		<i>Mitkä vaikutukset ilmentävät kohdeorganisaatioissa organisaatioon sitoutumista? (yläluokka)</i>
4.1 Työn vaatimustekijät eri uratasoilla (alaluokka)	4.2 Työn resurssitekijät eri uratasoilla (alaluokka)	4.3 Organisatoriset vaikutukset (alaluokka)
Suorite- ja tulospaineet sekä liian suuri työtaakka Emotionaalisesti vaativa vuorovaikutus asiantuntijaroolissa ja asiakastilanteissa Roolikonfliktit	Aineeton palkitsemisen: työssä kehittyminen, työn vaikutusmahdollisuudet ja arvostus Aineellinen palkitseminen: kilpailukykyinen palkitseminen	Sitoutumisen mittaaminen ja arvioiminen Sitoutuneen henkilöstön näkeminen tuotannontekijänä, lisäarvon luojana sekä strategiaan linkittyvänä kokonaisuutena

		Työntekijän poistuminen yrityksestä
--	--	-------------------------------------

4.1 Työn vaatimustekijät eri uratasoilla vaikuttamassa organisaatioon sitoutumiseen

Aineistosta esiin nousseet organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat **työn vaatimustekijät eri uratasoilla** liittyvät suorite- ja tulospaineisiin sekä liian suureen työtaakkaan, emotionaalisesti vaativaan vuorovaikutukseen asiantuntijaroolissa ja asiakastilanteissa sekä roolikonflikteihin. Nämä tekijät on esitetty ja jaoteltu taulukon 2 kohdassa 4.1.

Eri uratasoilla esiintyvät suorite- ja tulospaineet nousevat aineistossa vaatimustekijänä, joiden merkitys kasvaa uran eri vaiheissa. Kun ansioitunutta ja tuloksellista työntekijää sitoutetaan siirtymässä seuraavalle uratasolle, nähdään tällöin myös henkilökohtaisten tavoitteiden voivan laajeta koskemaan omaa johdettavaa tiimiä sekä sen tuloksellisuutta. Niin henkilökohtaisten suorite- ja tulostavoitteiden sekä mahdollisesti uralla edetessä myös tiimin suorite- ja tulostavoitteiden täyttymistä tarkastellaan aineistossa konkreettisina edellytyksinä sitouttaa työntekijää tämän uran eri vaiheissa. Vaikka esimerkiksi jatkuva suorite- ja tulostavoiteasetanta, kuten esimerkiksi tulospalkkaus, nähdään myös kannustavana sitouttamisen keinona, pyritään kuitenkin näiden liiallista käyttöä välttämään liian suuren työtaakan ja tätä kautta työuupumuksen ehkäisemiseksi. Työuupumusta nähdään esiintyvän varsinkin urallaan vahvasti eteenpäin pyrkivillä ja usein noin 30-vuotiailla työntekijöillä.

”Target setting, performance management, tavoitteenasetanta: näissä käydään läpi mitä henkilöltä odotetaan. Työuralla etenemisen ja sen vallan kautta tulee myös vastuuta. - - Tulospalkkausta haluaisi suosia enemmän, koska ihminen aidosti näkee siinä sitä kehitystään, mutta sitä tulee käyttää sen verran varovasti, ettei johdattele ihmistä burnoutiin; eniten burnouteja tulee kolmikymppisille, jotka ovat nälkäisiä. Hyvin pitkälti henkilöstö myös on meillä näitä milleniaaleja, eli tätä generation Y:tä. Jos firma ei ilmaise selkeästi, että haluaa välittää, niin nopeasti työntekijä lähtee.” H3

Myös emotionaalisesti vaativa vuorovaikutus asiantuntijaroolissa ja asiakastilanteissa nähdään aineistossa voivan vaatia ponnistelua työntekijältä, ja tämän merkityksen myös kasvavan urakehityksen myötä. Tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksissä suuren osan

työntekijöistä ollessa työtehtävissään suorassa asiakaskontaktissa nähdään tämän lisäävän vaatimuksellisuutta oletettuun vuorovaikutukseen myös hyvin laajasti organisaatiossa.

”Sitten on aika tarkasti myös avattu, minkälaisia odotuksia kullakin uratasolla sitten on, et tavallaan on kyse sitten numeerisista tavoitteista tai kompetensseista tai käyttäytymisistä. - - Että ei ole vain niin, että ”myynti ratkaisee” vaan on myös tosi tarkat, että kun henkilö on analyytina tai konsulttina, että millaisia core-kompetensseja me oletetaan, että ihmisellä on kullakin uratasolla: miten hän toimii suhteessa asiakkuuteen ja kehittää omaa trusted advisory -roolia ja osaamistaan. Et meillä on siihen promoutumiseen aika selkeästi määritelty se, mitä me katsotaan: pitää olla tietysti performanssi ja kompetenssit kunnossa.” H1

”Konsulttifirmoissa näillä on erittäin suuri merkitys, kun lähes kaikki työntekijät ovat ihan suorassa asiakaskontaktissa. Kun myytävä tuote on ihminen, se vaadittava asenne tehtävää ja firmaa ja asiakastilannetta kohtaan on tärkeä. Ihmiseltä vaaditaan paljon, ja hän työskentelee persoonallaan, vaikka ois kuinka mekaaninen tehtävä, kuten vaikkapa tilintarkastus.” H4

Vaatimustekijät myös yhdistetään aineistossa roolikonflikteihin: esimerkiksi mahdolliset väärät odotukset työstä tai väärät käsitykset eri työtehtävistä tai uravaiheiden edellyttämistä kompetensseista nähdään voivan johtavan niin työnantajan kuin työntekijän itsensä uudelleen arvioimaan työntekijän asemaa organisaatiossa. Roolikonfliktien nähdään kasvavan etenkin silloin, kun työntekijä ei etene haluamaansa positioon, ja tätä perusteltiin myös urapolun selkeydellä sekä työntekijän odotuksilla urakehityksestään. Toisaalta roolikonfliktien katsottiin voivan syntyä myös työnantajasta riippumattomista työntekijän omista motiiveista työuraansa koskien.

”Selkeän urapolkurakenteen vuoksi taloon tuleva odottaa joskus liikaakin ylentymistä; urapolku on toki olemassa, mutta paljon vaikuttaa henkilön suoriutumisen. - - Yksi tällainen rajapinta, jossa vaihtuvuutta tämän vuoksi tapahtuu, on senior associate- ja manager-tason välillä: jos ylennystä ja manager-nimitystä ei näiden välillä tapahdu, on saattanut ovi käydä.” H4

”Toisaalta siinä manager-tasolla alkaa tulla aika vahvasti niitä myyntitavoitteita esimerkiksi, mikä ei sitten ehkä kaikille se ihan oma juttu oo; et halua ehkä enemmän sellasta asiantuntijaroolia, mitä meillä tietysti on olemassa. - - Mut se et sit kun on jo seniorikonsulttina, nii ne on vaan jo muuallakin markkinassa niin haluttuja tekijöitä.” H1

Roolikonfliktien nähdään aineistossa voivan korostua myös siirryttäessä uratasolta seuraavalle ja edetessä mahdollisesti esihenkilöasemaan. Kun työntekijä etenee urallaan ja hänen vastuunsa kasvavat muiden työtehtävien ja asiakkuuksien ohessa, nähdään, ettei esihenkilötyölle ja uudelle roolille saada aina välttämättä tarpeeksi aikaa, tukea ja resursseja. Tämän nähdään olevan yhteydessä myös suorite- ja tulospaineisiin sekä liian suureen työtaakkaan.

”Sitä [sitouttamisjärjestelmää] voisi kehittää niin, ettei esimiesasemaan siirtynyt henkilö joutuisi omalla asiakasajallaan sparraamaan alaisiaan, vaan että alaisten tukemiseen ja neuvomiseen olisi allukoitu konkreettisesti aika ja paikka. Tämä voi muuten aiheuttaa epäselvyyttä ja turhautumista uusissa rooleissa, kun ei ne omat työt tai asiakkuudet mihinkään katoa.” H3

4.2 Työn resurssitekijät eri uratasoilla vaikuttamassa organisaatioon sitoutumiseen

Aineistossa esiin nousseet organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat **työn resurssitekijät eri uratasoilla** liittyvät aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen: työntekijöiden työssä kehittymiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin, työssä koettuun arvostukseen sekä kilpailukykyiseen aineelliseen palkitsemiseen. Nämä tekijät on esitetty ja jaoteltu taulukon 2 kohdassa 4.2.

Työssä kehittyminen oppimisen, ylenemis- ja etenemismahdollisuuksien sekä työyhteisössä ja toimialalla verkostoitumisen kautta nähdään aineistossa korostuvan varsinkin alemmilla uratasoilla. Tilintarkastuksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin ala myös nähdään aineistossa vaativan jatkuvaa koulututtautumista sekä kompetenssien ylläpitoa ja uudistamista muun muassa erilaisten alalla vaadittavien ammatillista pätevyyttä ylläpitävien tutkintojen ja sertifikaattien kautta. Suoritusjohtaminen yhdessä työnantajan kanssa käydyn dialogin kautta työntekijään kohdistuvista vaatimuksista ja tavoitteista sekä näiden läpinäkyvyydestä vastavuoroisessa palautteenannossa nostetaan aineistossa tärkeänä työssä kehittämisessä. Myös konsultointikokemus itsessään nähdään työntekijälle arvokkaana sekä työmarkkinoilla haluttuna ja arvostettuna asiana.

” Se [sitouttaminen] tapahtuu osittain vähän eri keinoin riippuen myös siitä senioriteetista. Et ollaan ehkä itse nähty se, et näillä nuoremmilla uratasoilla olevilla on ehkä tärkeämpää sellainen ammatillinen kehittyminen ja sellainen uralla eteneminen, jolloin ehkä enemmänkin puhutaan siitä, et mitä kaikkia juttuja pystyis tekemään ehkä enemmän, jotta sitten ne pidemmänkin aikavälin uratavoitteet saavutetaan.” H1

”Mikä sitouttaa ihmistä, on se tunne: kokeeko, et on jatkuvasti kasvamas siihen suuntaan, johon itse haluaa.” H2

”Sit voitais viel paremmin reagoida ihmisten toiveisiin esimerkiksi projektien sisältöjen osalta - - et ihmiset sais kaipaamiensa erilaisia kehittymiskokemuksia.” H1

”Kyllähän se niin on, et konsultointikokemus kasvattaa ihmisten markkina-arvoa.” H3

Työn vaikutusmahdollisuudet taas nousevat aineistossa sitouttamisen tekijänä, jonka merkitys kasvaa työuralla edetessä. Vaikutusmahdollisuudet liittyvät oman työn organisointiin niin työympäristön ja työn joustomahdollisuuksien kuin esimerkiksi itselle mielenkiintoisiksi koettujen työtehtävien, toimintatapojen, tarjoamien sekä asiakkuuksien kautta. Myös organisaatiossa ylempien uratasojen mahdollistama lisääntynyt päätäntävalta organisaatiota koskevissa asioissa mainitaan sitouttavana tekijänä. Pienempien organisaatioiden edut työn vaikutusmahdollisuuksien tarjoamisessa nousevat aineistossa niin ikään esiin.

”Osittain ehkä kokeneemmille asiantuntijoille korostetaan enemmän vaikutusmahdollisuuksia: meillä saa esimerkiksi tosi vapaasti lähteä rakentamaan uutta tarjoamaa tai jos on joku hyvä idea, niin lähtee vaan toteuttamaan. - - Siellä on ehkä enemmän myös tiiminvetovastuuasioita - -.” H1

”Meidän kulttuurin kehittämiseen liittyy esimerkiksi joustavuus: liukuvat työajat; ollaan palattu hybridimalliin, eikä esimerkiksi pakoteta ihmisiä olemaan tiettyä määrää viikosta toimistolla. Eli tällaisia joustavuuteen ja work life balanceenkin liittyviä asioita.” H3

”Ylemmillä uratasoilla vastataan johtamisesta ja heillä on iso päätösvalta ja mahdollisuus tehdä päätöksiä ja johtaa omaa työtään hyvinkin vapaasti.” H2

”Mut minkä mä nään meillä etuna verrattuna vaikka noihin Big4:hin, jotka meillä on isoja kilpailijoita, niin tavallaan se, et kun ollaan tosi agiileja, ja et meillä on tosi paljon sellasta paikallista päätäntävaltaa tai vaikuttamismahdollisuuksia. Toki meilläkin joitakin asioita tulee globaalista, mutta meillä on tosi paljon asioita mitä me voidaan oikeesti tosi paikallisesti määrittää ja päättää sen mukaan mikä täällä Suomen markkinassa nähdään et toimii.” H1

Myös työssä koettu arvostus nähdään aineistossa sitouttamista edistävänä tekijänä. Arvostukseen liitetään esimerkiksi organisaation kanssa yhtenevien arvomaailmojen jakaminen, ja tähän nähdään liittyvän organisaatioille tänä päivänä yhä tärkeimmiksi koettu kyky tiedostaa ja huomioida työn diversiteettiin, kestävään kehitykseen ja työnantajakuvaan, kuten imago- ja brändiasioihin, sekä kansainvälisyyteen liittyvät teemat osana organisaation sitouttamisen käytäntöjä. Myös työntekijälle kohtuullinen työtaakka liitetään keskinäisen arvostuksen kokemiseen.

”Tänä päivänä on lisäksi diversity inclusion- ja equity-alueen johtaminen; eli miten nää kaikki sulautetaan yhteen kestäväan kehityksen kanssa. - - Palkka- ja compliance-kysymykset tapahtuu siellä taustalla - - Ollaan kansainvälisiä ja tehdään kansainvälisissä tiimeissä töitä, ja siitä tulee tää diversiteetin johtaminen ja siihen liittyvät kysymykset; ja sit tietysti meidän tyyppises organisaatios se brändin rakentaminen ja talent acquisition -rekrytointi on tosi tärkeitä.” H2

”Toki seurataan aika paljon myös nykytrendejä - - mitkä asiat ovat ihmisille, ja vaikkapa just milleniaaleille tärkeitä; millaisia asioita he arvostavat.” H1

”Yksi sitouttamisen tärkeä elementti on firman viestintä siitä, että välitämme ja työtaakka on kohtuullinen. Eli siis optimointi työtaakassa; kumpikin myy osuutensa, niin työntekijä kuin työnantaja.” H4

Kilpailukykyinen aineellinen palkitseminen nähdään aineistossa keskeisenä sitouttamista tukevana osana, mutta kuitenkin siten, että sen merkitystä tarkastellaan enemmänkin lähtökohtana ja alustana muille sitouttamisen tekijöille; sen merkitystä ei haluta ylikorostaa, vaikkakin sen markkinatasoisuuden ja joustavuuden katsotaan olevan kohdeorganisaatioille tärkeää. Kannustavina tekijöinä kilpailukykyisen palkitsemisen ja tähän sisältyvien erilaisten bonusjärjestelmien lisäksi aineistossa nousee esiin henkilöstörahaston sekä muiden pitkän aikavälin palkitsemismallien käyttö sitouttamisessa. Kilpailukykyisen aineellisen palkitsemisen ja sen eri muotojen merkityksen nähdään kasvavan ylemmillä uratasoilla.

”Sen jälkeen kun rahallinen kompensatio on markkinatasolla, koska se on vaan hygieniatekijä, tulevat muut asiat” H2

”Sit miten sitouttamista pyritään vielä tukemaan, on meidän kompensatiomallimme: meillä on ihan kilpailukykyiset palkat ja hyvä bonusmalli; sitten meillä on myös henkilöstörahasto sekä sitten

tällainen long-term-incentive plan, eli palkitaan niitä ihmisiä, jotka ovat meillä myös pitkään olleet.” H1

”Vaikka se raha ei määritä kaikkea, mutta tottakai ne eri palkitsemisen muotojen merkitykset kasvaa, ja vaikka se bonustargettiprosentti on kovempi uran kehittymisen myötä ja sen vaativuustason; ja suhteutuuhan se siihen vaihdantaan työnantajan ja työntekijän välillä.” H3

Myös aineellisessa palkitsemisessa nousee havaintoja organisaation rakenteen ja koon vaikutuksista palkitsemisen kilpailukykyisyyteen. Pienemmässä organisaatiossa palkitsemisen kilpailukykyisyys yhdessä muiden sitouttamisen tekijöiden kanssa nähdään erään haastateltavan toimesta tämän edustaman kohdeorganisaation etuna, kun taas eräs haastateltavista myöntää organisaationsa kehityskohteena suurempien kansainvälisten yritysten organisaatorakenteiden jäykkyyden palkitsemisessa.

”Kyllä me aika säännöllisesti tehdään myös palkka-benchmarkingia, ja sieltäkin kyllä nähdään, että ollaan niinkun ihan hyvässä jamassa näin organisaationäkökulmasta. Mut et kyllä mä myös nään tavallaan et me pystytään tarjoamaan vaikutusmahdollisuuksia vähän tämmösenä pienempänä firmana. Näen, että ne on ehdottomasti meidän etuja.” H1

”On meidän palkitseminen markkinatasoista, on sen syytä seurata työvoimamarkkinoiden kehitystä. Seurataan sitä toisaalta yrityksessä myös compa ration kautta eri maissa. Tällaisissa suuremmissa firmoissa palkkarakenteet saattaa kuitenkin usein olla jäykempiä ja toiminnot byrokraattisempia. Näen, että siinä olisi kehitettävää.” H4

4.3 Organisatoriset vaikutukset ilmentämässä organisaatioon sitoutumista

Aineistossa organisaatioon sitoutumisen ja kääntäen myös sitoutumattomuuden – **organisatorisia vaikutuksia** ilmentää näiden mittaaminen ja arvioiminen eri keinoin, sitoutuneen henkilöstön näkeminen organisaation tuotannontekijänä, lisäarvon luoja ja strategiaan linkittyvänä kokonaisuutena, organisaatioon sitoutumattomuuden ilmetessä taas työntekijän poistumisessa yrityksestä. Nämä vaikutukset on esitetty ja jaoteltu taulukon 2 kohdassa 4.3.

Organisaatioon sitoutumisen ja sitoutumattomuuden vaikutuksia mitataan ja arvioidaan säännöllisillä henkilöstön tyytyväisyys- sekä työhyvinvointikyselyillä, -tutkimuksilla ja -ohjelmilla, kuten Pulssi-

ja Employee Engagement Index -kyselyillä, työsuhteen päättyessä EXIT-kyselyillä sekä seuraamalla henkilöstön vaihtuvuutta, kuten keskimääräistä työssäoloaika. Sitoutumista pyritään myös jatkuvasti kehittämään näiden avulla.

”Mitataan näitä asioita henkilöstötutkimuksilla, kuten Pulssi-kyselyillä, sekä ihan tämmösillä perinteisillä mittareilla, kuten keskimääräinen työssäoloaika ja henkilöstön vaihtuvuus.” H2

”Meillä on säännöllisiä henkilöstötyytyväisyyskyselyjä ja työhyvinvoinnin otamme vakavasti. Meillä on sen ja työterveyden puitteissa ohjelmia ja vierailevia luennoitsijoita.” H3

”Vuositain [sitoutumista] mitataan henkilöstökyselyllä; otetaan nää vakavasti. Yksi osa kyselyssä on sitoutuminen: näetkö itsesi firmassa vielä kahden vuoden sisällä? Meillä on myös Pulssi-kyselyitä pienemmässä porukassa; jokainen tiimi käy vastaukset läpi ja koitetaan löytää kaksi tai kolme riittävän realistista tavoitetta, joihin pyritään pääsemään, ja luomaan kokemus, että asioihin voidaan vaikuttaa.” H4

Aineistossa sitoutuneen henkilöstön näkeminen tuotannon tekijänä voidaan katsoa johtuvan tilintarkastuksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin alojen tietopääomaa vaativista ja korostavista toimenkuvista. Asiakkaille tuotetun lisäarvon katsotaan taas konkretisoituvan sitoutuneen henkilöstön tiedon ja käytössä olevien teknologioiden hyödyntämisestä: työ on luonteeltaan asiakassuhteisiin ja asiakaspalveluun perustuvaa, asiakasrajapinnassa tapahtuvaa sekä usein projektiluontoista. Näiden seikkojen vuoksi sitoutuminen katsotaan myös liiketoimintasuunnitelmaan linkitettävänä kokonaisuutena.

”Sitoutumisen merkitys on kaikki kaikessa meille: meillä ei ole muuta tuotannon tekijää kuin ihmiset ja heidän tietotaitonsa; heidän kyky palvella asiakkaita ja hyödyntää käytössä olevaa teknologiaa ja tietoa. - - Meidän talent agenda eli toimintasuunnitelma on linkitetty meidän liiketoimintasuunnitelmaan.” H2

”Sitouttamisella on tärkeä merkitys siitä syystä, että se vaikuttaa asiakassuhteisiin: ihan jokainen työntekijä on suorassa asiakassuhteessa, ja sillä on erittäin suuri merkitys, että he voivat kunnioittaa työnantajaansa ja sen tapoja toimia. - - Konsulttifirmoissa tällä on erittäin suuri merkitys: myytävä tuote on ihminen sekä tämän asenne ja kompetenssi sekä kokemus firmaa ja asiakastilannetta kohtaan” H3

”Teemme asiakasprojektityötä, ja jotta sitä työtä jatkossakin on, niin kyllä se tarkoittaa sitä, että meidän pitää hoitaa hommat tosi hyvin. Uskomme vahvasti siihen, että saadaksemme hyviä tuloksia ja tuodaksemme lisäarvoa asiakkaillemme, ihmisillä pitää olla halua ja intoa ja sitoutuneisuutta tehdä niitä asioita loppuun asti laadukkaasti.” H1

Sitoutumattomuus organisaatioon ilmenee aineistossa työntekijän poistumisessa yrityksestä. Aineistossa ilmenee, että vaikka kilpailijalta rekrytointia tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin alalla tapahtuu paljonkin, työntekijän poistuessa yrityksestä tälle ei kuitenkaan ole tyypillisintä lähteä kilpaileviin yrityksiin, vaan usein toiselle toimialalle erilaisiin tehtäviin. Työntekijän poistumista yrityksestä ei myöskään nähdä ainoastaan negatiivisena asiana: parhaimmillaan työntekijän poistuessa yrityksestä tämän katsotaan tarjoavan yritykselle mahdollisen uuden asiakkuuden vanhasta työntekijästään. Kun konsultointikokemus nähdään myös työntekijälle työmarkkinoilla haluttuna ja arvostettuna asiana, ei myöskään työntekijän valintaa lähteä jatkamaan uraansa muualle nähdä organisaation epäonnistumisena – vaan myös päinvastoin: aineistossa nähdään, että myös tällöin on myös oltu mahdollistamassa työntekijän ammatillista kehittymistä. Työntekijälle ei myöskään ole tavatonta palata työnantajalleen myöhemmin; aikaisempia työntekijöitä pidetäänkin myös merkittävänä rekrytointikanavana.

”Meil on aika positiivinen tilanne, et meiltä siirtyy aika vähän kilpailijoille - -. Useimmiten asiantuntija ei lähde kilpailijalle, vaan hän lähtee toiselle toimialalle esimerkiksi controlleriksi tai talouspäälliköksi; nää on ne tyypilliset siirrot. - - Ja sit jos menee kilpailijalle, niin usein on tyypillistä et headhunter tai suoraan kilpailija lähestyy tai tekee kovemman tarjouksen. Tää on tietyst ihan normaalia. Se et joku lähtee meiltä ei missään nimes oo vaan negatiivinen asia; kun asiantuntija siirtyy meiltä johonkin toiseen yritykseen, hänhän on meille potentiaalinen asiakas, ja sitten meidän alumnit, eli aikaisemmat asiantuntijat; me jatkuvasti pidetään heihin yhteyttä ja me rekrytoidaan sieltä valtavasti. Kun sä olet konsulttina, susta tulee entistä parempi konsultti kun sä käyt siellä pöydän toisella puolella tekemässä sitä työtä - - Eli meil on ihan valtavasti paluumuuttaji, eli meiltä lähteneet ovat meidän yksi iso rekrytointikanava. Tai vaikka menis kilpailijalle, niin hyvin harvoin siihen liittyy dramatiikkaa, koska hyvin paljonhan mekin rekrytoidaan kilpailijoilta, puolin ja toisin. H2

”Eihän sitä, että työntekijä lähtee, aina pysty välttämään; toki yritetään pitää ne keinot sellasina, että ei haluta lähtee. Joskus tullaan myös takaisinkin” H4

”Kyllä suurin osa meiltä ketä lähtee menee tekemään sit jotain ihan muuta kuin konsultointia; mutta jonkun verran on tietyst ihmisii, jotka lähtee kilpailijoille, mut ei sit ehkä ihan samantyyppisiin firmoihin, joissa tehtäis samanlaisia projekteja tai konsultointia. H1

Aineistossa hyväksytään sitouttamiseen liittyvät haasteet, tunnistaen esimerkiksi Y-sukupolven, milleniaalien, odotukset työtään ja työuraansa kohtaan sekä tämän aiheuttamat haasteet työntekijöiden organisaatioon sitouttamisessa. Siirtymä senior-tasolta manager-tasolle nähdään aineistossa vaiheena, jossa tapahtuu eniten vaihtuvuutta yrityksestä poispäin, ja tätä perustellaan paitsi vastuiden laajentumisella mutta toisaalta myös työntekijälle kertyneellä ja työmarkkinoilla arvostetulla työkokemuksella. Työntekijän poistumista yrityksestä tarkastellaan aineistossa myös tietopääoman menettämisenä; tätä pyritään myös ylemmillä uratasoilla kontrolloimaan sopimuksien avulla.

”Sitouttaminen on haastava asia, koska tottakai halutaan sitouttaa meidän ihmisiä, mut sit samalla ymmärretään et milleniaalit on herkkiä vaihtamaan työpaikkaa - -. Se pitää hyväksyä et ihmiset tulee tekemään konsultointia ja saa siitä hyviä kokemuksia - -. Kyl mä aattelen et ollaan myös onnistuttu sillon kun me nähdään et meidän ihmiset pääsee jatkamaan uraansa jossain muualla ja pääsee hyviin positioihin; en silleen ajattele et se ois aina meiltä pois. - - Monelle konsultointi on myös vaihe uralla.” H3

”Uratasoista seniorkonsulttitaso on meillä ehkä se missä eniten vaihtuvuutta; se on tavallaan se taso, missä alkaa jo vähän tulla myyntivastuita, mutta ei oo kuitenkaan vielä managertasoa. Useat kokee, että jos haluaa mennä pöydän toiselle puolelle pois konsultoinnista, niin usein toi on se vaihe. - - Siin vaiheessa ku on seniorikonsulttina nii mä luulen et niillä on siinä vaiheessa jo jonkun verran sitä työkokemusta, nii mä luulen et ne on sit vaa markkinassa tosi haluttuja tekijöitä.” H1

”Kyllä pyritään luomaan jonkunnäköinen kynnys, että meiltä ei lähdetä kilpailijalle; sitten on eri asia, jos menee asiakkaalle. Kilpailijalle samakaltaiseen tehtävään lähtevälle Senior manager-tasolla on joskus ollut kilpailukiello siinä muodossa, että työsuhteen päätyttyä henkilö ei voi aloittaa uudessa työpaikassa heti, vaan työnantaja maksaa peruspalkan kotisohvalla olemisen ajalle esim. neljä kuukautta. Pyritään tällä tavalla kontrolloimaan sitä tietopääomaa.” H4

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TULKINTA

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultointia harjoittavien yritysten henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä eri uratasoilla sekä organisaatioon sitoutumista ilmentäviä vaikutuksia toimialan organisaatioille. Tutkimuksen tutkimuskysymykset olivat: *Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatioissa eri uratasoilla organisaatioon sitoutumiseen?* ja *Mitkä vaikutukset ilmentävät kohdeorganisaatioissa organisaatioon sitoutumista?* Tulokset esitettiin ja jaoteltiin taulukossa 2 JD-R-mallin osatekijöihin pohjautuen (ks. kuvio 2).

Ensimmäisen tutkimuskysymys oli: *Mitkä tekijät vaikuttavat kohdeorganisaatioissa eri uratasoilla organisaatioon sitoutumiseen?* Tähän tutkimuskysymykseen ja tämän muodostamaan yläluokkaan vastasi alaluokka 4.1 **työn vaatimustekijät eri uratasoilla** sekä alaluokka 4.2 **työn resurssitekijät eri uratasoilla**. Työn vaatimustekijät liittyivät työntekijän eri uratasoilla esiintyviin suorite- ja tulospaineisiin sekä liian suureen työtaakkaan, emotionaalisesti vaativaan vuorovaikutukseen asiantuntijaroolissa ja asiakastilanteissa sekä roolikonflikteihin. Työn resurssitekijät liittyivät aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen: työntekijöiden työssä kehittymiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin, työssä koettuun arvostukseen sekä kilpailukykyiseen aineelliseen palkitsemiseen.

Toinen tutkimuskysymys oli: *Mitkä vaikutukset ilmentävät kohdeorganisaatioissa organisaatioon sitoutumista?* Tähän tutkimuskysymykseen ja tämän muodostamaan yläluokkaan vastasi alaluokka 4.3 **organisatoriset vaikutukset**. Organisaatioon sitoutumisen organisatorisia vaikutuksia ilmensi näiden mittaaminen ja arvioiminen eri keinoin, sitoutuneen henkilöstön näkeminen organisaation tuotannontekijänä, lisäarvon luojana ja strategiaan linkittyvänä kokonaisuutena sekä työntekijän poistuminen yrityksestä.

5.1 Sitouttamisessa tavoite tunnistaa sekä optimoida työn vaatimus- ja resurssitekijöitä

Työn vaatimustekijöinä eri uratasoilla aineistosta nousevat esiin suorite- ja tulospaineet sekä liian suuri työtaakka, emotionaalisesti vaativa vuorovaikutus asiantuntijaroolissa ja asiakastilanteissa sekä roolikonfliktit. Kun näissä tekijöissä ilmeneviä työnantajan vaatimuksia perustellaan aineistossa osittain työntekijän aseman kautta, ja kun konsultin rooleilla tarkoitetaan hänen toimintatapaansa ja asennettaan asiakasta kohtaan (Tokola & Hyyppä 2004, 54), mahdollisten roolikonfliktien katsotaan

aineistossa johtuvan osittain tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin yritysten organisaatorakenteen ja urapolun luomista uraa koskevista odotuksista (ks. Lehtonen 2006, 17). Toisaalta roolikonfliktien katsotaan aineistossa voivan syntyä myös työnantajasta riippumattomista työntekijän omista motiiveista työuraansa koskien.

Työn resurssitekijöinä eri uratasoilla aineistosta nousevat esiin aineettomaan palkitsemisen muodoista työssä kehittyminen, työn vaikutusmahdollisuudet ja arvostus sekä aineellisen palkitsemisen muodoista kilpailukykyinen palkitseminen. Työssä kehittymisen nähdään painottuvan varsinkin alemmilla uratasoilla, ja työn vaikutusmahdollisuudet taas nousevat aineistossa sitouttamisen tekijänä, jonka merkitys kasvaa työuralla edetessä. Aineistossa arvostukseen liitetään esimerkiksi organisaation kanssa yhtenevien arvomaailmojen jakaminen, ja tähän taas nähdään liittyvän organisaatioille tänä päivänä yhä tärkeämmäksi koettu kyky tiedostaa ja huomioida työn diversiteettiin, kestävään kehitykseen ja työnantajakuvaan, kuten imago- ja brändiasioihin, sekä kansainvälisyyteen liittyvät asiat. Nykypäivän organisaatiot ovatkin myös aiempaa kansainvälisempiä, ja lisääntyvä diversiteetti nostaa aikaisempaa korostuneemmin esille ihmisten kohtelun oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvoisuuden (Lämsä & Päivike 2010, 30–31). Kilpailukykyisen aineellisen palkitsemisen ja sen eri muotojen, kuten erilaisten bonusjärjestelmien, henkilöstörahaston sekä muiden pitkän aikavälin palkitsemismallien käytön, merkityksen nähdään aineistossa kasvavan ylemmillä uratasoilla. Edut, joita ihmiset uskovat saavansa vastineeksi työskennellessään organisaatiossaan vaihtelevatkin organisaatiotason mukaan (ks. Kahn 1990, 703; Pearce 2011, 273); toimiasemalla on vaikutusta esimerkiksi tulospalkkaukseen (Keränen, Multisilta & Oksanen 2018).

Sitoutumisen voidaan nykypäivän työsuhteissa katsoa edellyttävän työnantajan ja työntekijän välillä osapuolten transaktiosuhteiden arvioimista (Baruch 2004, 67–68). Työn vaatimustekijöiden ollessa negatiivisessa ja työn resurssitekijöiden positiivisessa yhteydessä sitoutumiseen (Saks 2017, 82), aineistosta nousee esiin, kuinka näiden tekijöiden pohjalta osapuolet, työnantaja ja työntekijä, arvioivat tätä transaktiosuhdetta sekä myös toimivat osittain sen pohjalta. Kun sitouttamiselle voidaan katsoa olevan tärkeää löytää ja säilyttää tasapaino, joka huomioi ja arvottaa työntekijän resurssit sekä häneen kohdistuvat vaatimukset oikein (Kwon, & Taesung 2020, 2), myös aineistossa ilmenee kohdeorganisaatioiden tavoite tunnistaa sekä optimoida työntekijöiden eri uratasoilla vaikuttavia työn vaatimus- ja resurssitekijöitä.

5.2 Sitoutumisen organisatoriset vaikutukset monitulkintaisia

Sitoutumisen ja sitoutumattomuuden organisatorisia vaikutuksia mitataan ja arvioidaan aineiston kohdeorganisaatioissa eri tavoin. Sitoutumista tukevia käytäntöjä pyritään myös kehittämään aineiston kohdeorganisaatioissa. Sitoutuneen henkilöstön näkeminen organisaation tuotannontekijänä, lisäarvon luojana ja strategiaan linkittyvänä kokonaisuutena tunnustetaan ja tunnustetaan aineistossa. Organisaatioon sitoutumisen ja sen tukemisen nähdäänkin keinona parantaa organisaation taloudellista suorituskykyä tämän ollessa yhteydessä myös esimerkiksi osakkeenomistajien korkeampaan tuottoon sijoitetulle pääomalle, kannattavuuteen, tuottavuuteen sekä asiakastyytyväisyyteen (Dhanda & Shrotryia 2020, 171; Saks 2017, 76). Kun esimerkiksi konsultin työssä tärkeänä voidaan katsoa olevan kyky tarjota asiakkaalle tarpeellista tietoa tai palvelua (ks. Tokola & Hyypä 2004, 55), myös aineistossa sitoutuneen henkilöstön näkeminen tuotannontekijänä voidaan katsoa johtuvan tilintarkastuksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin alojen tietopääomaa vaativista ja korostavista toimenkuvista, jossa asiakkaille tuotetun lisäarvon katsotaan konkretisoituvan sitoutuneen henkilöstön tiedon ja käytössä olevien teknologioiden hyödyntämisestä.

Vaikka työssä kehittyminen nähdään organisaatioon sitoutumista edistävänä resurssitekijänä (ks. esim. Bakker & Demerouti 2007, 312; Saks 2017, 76–77), ja tämän taas parantavan organisaation taloudellista suorituskykyä (ks. esim. Dhanda & Shrotryia 2020, 171; Saks 2017, 76), aineistosta nousee esiin, kuinka toisaalta myös konsultointityössä saatava kokemus nähdään työntekijälle työmarkkinoilla ja myös muilla toimialoilla haluttuna ja arvostettuna asiana. Kun korkean inhimillisen pääoman omaaville työntekijöille kertynyt työhön liittyvä tieto tekee heistä työnantajalle resurssina houkuttelevia (Ozyilmaz 2020, 188), työntekijät voivat myös muuttaa sitoutumistaan sen mukaan, millaisia resursseja he kokevat itse omaavansa sitoutuessaan organisaatioon (ks. Kahn 1990, 703). Aineistossa nousee esiin, että vaikka kilpailijalta rekrytointia tilintarkastus- ja liikkeenjohdon konsultoinnin alalla tapahtuu paljonkin, työntekijän poistuessa yrityksestä tälle ei kuitenkaan ole tyypillisintä lähteä kilpaileviin yrityksiin, vaan usein toiselle toimialalle erilaisiin tehtäviin. Aineistossa työntekijän poistumista yrityksestä ei myöskään ainoastaan nähdä negatiivisena asiana: tämän katsotaan voivan parhaimmillaan johtaa uusiin asiakkuuksiin vanhojen työntekijöiden kautta. Tällöin myös nähdään, että on voitu mahdollistaa työntekijän kehitystä pois sulkematta myös työntekijän mahdollisuutta palata organisaatioon.

Aineistossa myös hyväksytään sitouttamiseen liittyvät haasteet, tunnistaen esimerkiksi Y-sukupolven, milleniaalien, odotukset työtään ja työuraansa kohtaan sekä tämän aiheuttamat haasteet

työntekijöiden organisaatioon sitouttamisessa. Milleniaaleille onkin työssään tärkeää esimerkiksi jatkuva oppiminen ja kehittyminen, mielenkiintoiset, haastavat ja monipuoliset tehtävät, sosiaaliset suhteet ja esihenkilön käyttäytyminen sekä hyvä työn ja yksityiselämän tasapaino. Milleniaalit odottavat myös johtamista, jolle on tunnusomaista tasapainoinen sekoitus työn joustavuutta ja korkeita vaatimuksia. (Kultalahti & Viitala 2015, 101; 104.)

Toisaalta työntekijän poistumista yrityksestä tarkastellaan aineistossa tietopääoman menettämisenä. Kun tietoa voidaan lähestyä organisaatiossa myös riskienhallinnallisena elementtinä työn luonteen, erityisosaamisen, tehtävien laajuuden sekä päätäntävällän näkökulmasta (ks. Kauhanen & Napari 2012, 646), aineistossa nousee esiin, kuinka kohdeorganisaatioissa ylemmillä uratasoilla tietopääomaa myös pyritään kontrolloimaan sopimuksien avulla. Strategisesti tarkasteltuna henkilöstöön sitoutuessa kestäväää kilpailuetua luovaa tietoa ja osaamista irtisanoutumista sekä työpaikan vaihtoa voidaankin organisaation näkökulmasta tarkastella myös tietoturvaongelmana (ks. Laihonen ym. 2013, 15–16). Tietoresursseihin liittyessä aina riski tulee yrityksen johdon ymmärtää myös tietoon ja sen menettämiseen liittyvät riskit (Barbieri, Chirumbolo Farnese, & Patriotta, 2019, 2; Laihonen ym. 2013, 21).

5.3 Tutkimuksen onnistuminen ja jatkotutkimusaiheet

Vaikka tässä tutkimuksessa oli teorialähtöisen analyysin deduktiivisen logiikan (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–98; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177) näkökulmasta tavoite löytää aineistosta JD-R-mallin mukaisia havaintoja kohdeorganisaatioista, kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistossa ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Kvalitatiivinen tutkimus onkin luonteeltaan kokonaisvaltaista ilmiötä ymmärtämään pyrkivää tiedon hankintaa tarkoituksenmukaisesti valitusta tutkittavasta kohdejoukosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157; 160–162; 177.) Tällä tutkimuksella olikin samat tavoitteet: ymmärtää ilmiötä, sitoutumista, kokonaisvaltaisesti tarkoituksenmukaisesti valitun kohdejoukon avulla, pyrkimättä kuitenkaan tekemään yleistettäviä päätelmiä.

Yleistettävien päätelmien tekeminen – tai tämän tutkimuksen ja sen tulosten osalta pikemminkin pyrkimys olla niitä tekemättä – johtuu paitsi kvalitatiivisen tutkimuksen päätelmien luonteesta (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177), mutta luonnollisesti tässä tutkimuksessa myös tutkimuksen kohdejoukosta ja sen määrästä: tutkimuksen aineisto on kerätty suorittamalla teemahaastatteluja neljässä organisaatiossa haastatteleamalla jokaisessa näistä yhtä asiantuntijaa. Kuitenkin kun

kvalitatiivisen aineiston keruussa voidaan katsoa, että aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertaantumaan haastatteluissa (ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177), voidaan toisaalta tätä tulkintaa vasten katsoa, että tutkimus onnistui vastaamaan sille asetettuihin teorialähtöisen analyysin deduktiivisen logiikan (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 97–98; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177) mukaisiin tavoitteisiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteetin merkityksessä tutkimuksen kuvauksien ja näihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227), voidaan aineistossa esiin nousseita ilmiötä koskevia kuvauksia ja näihin liitettyjä selityksiä ja tulkintoja pitää yhteensopivina verrattuna näitä paitsi toisiinsa aineiston sisällä, myös tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Löydösten voidaankin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen peilaten katsoa olevan JD-R-mallin mukaisia. Tämän lisäksi tutkimuksen löydökset ovat pitkälti tilintarkastuksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin toimialalle ominaisten piirteiden samoin kuin yleisten työmarkkinoilla sekä henkilöstöjohtamisessa vaikuttavien ilmiöiden ja kehityskulkujen kanssa yhteneviä. Kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteettia kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 227), myös tämän voidaan katsoa tutkimuksessa onnistuneen; konkreettisenä esimerkkinä tästä voidaan tarkastella tutkimuksen mahdollisten haasteiden (ks. luku 3.5) käsittelyä siten, että tutkimuksessa kyettiin toteuttamaan sille asetetut tavoitteet.

JD-R-malli on laajasti sovellettu työntekijän sitoutumista tutkiva malli. Mahdolliset jatkotutkimusaiheet voisivatkin luonnollisesti liittyä JD-R-mallin soveltamiseen uudessa ympäristössä tai toimialakohtaisessa tarkastelussa. Mahdolliset jatkotutkimusaiheet voisivat niin ikään liittyä esimerkiksi tilintarkastuksen ja liikkeenjohdon konsultoinnin yrityksille tyypillisten universaalien urapolkurakenteiden ja näiden sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden tutkimiseen myös muilla vastaavien urapolkurakenteiden omaavilla organisaatioilla tai toimialoilla.

LÄHTEET

- Allen, N. & Meyer, J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61–89. Elsevier Inc.
- Andersen, T. & Minbaeva, D. (2013). The Role of Human Resource Management in Strategy Making. *Human resource management*, 809–827. Hoboken: Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company.
- Allen, N. & Meyer, J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Advanced topics in organization behavior. Sage Publications.
- Banks, G., Batchelor, J., Gower, K., O’Boyle Jr., E., Pollack, J. & Seers, A. (2013). What does team-member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*. Hoboken: Blackwell Publishing Ltd.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of managerial psychology*, 309–328. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Barbieri, B., Chirumbolo, A., Farnese, M. & Patriotta, G. (2019). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka’s SECI Model Operationalization. *Frontiers in Psychology*. Switzerland: Frontiers Media S.A.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 58–73. Bradford: Emerald Group Publishing Limited.
- Buller, P. & McEvoy, G. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human resource management review*, 43–56. Amsterdam: Elsevier Inc.
- Chmiel, N., Fraccaroli, F. & Sverke, M. (2017). *Introduction to work and organizational psychology. An international perspective*. Wiley-Blackwell.
- Dhanda, U. & Shrotryia, V. (2020). Exploring Employee Engagement Using Grounded Theory: Experiences from the Best Firms in India. *Vision (New Delhi, India)*, 171–183 New Delhi, India: Sage Publications.
- Feldman, D. & Ng, T. (2010). Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of occupational and organizational psychology*, 207–235. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Hakonen, A., Nylander, M. (2015). Palkitseminen eetokset ja malli toimivuudesta. Teoksessa Hakonen, A., Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Juva: PS-kustannus. Henkilöstörahasolaki 5.11.2010/934 1:2.1.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Jussila, I. & Sweins, C. (2010). Employee knowledge and the effects of a deferred profit-sharing system: A longitudinal case study of personnel funds in Finland. *Thunderbird International Business Review*, 231–247. Hoboken: Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692–724. ADA: Academy of Management.
- Kauhanen A. & Napari, S. (2012). Performance Measurement and Incentive Plans. *Industrial relations (Berkeley)*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Keränen, T., Multisilta, V. & Oksanen, J. (2018). YTN data 2018. Haettu osoitteesta: https://ytn.fi/wp-content/uploads/2019/06/20190515_ytn_data_raportti_18_lores.pdf, 22.11.2021.
- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2015). Generation Y – challenging clients for HRM? *Journal of managerial psychology*, 101–114. Emerald Group Publishing Limited.

- Kultalahti, S. & Viitala, R. (2014). Sufficient challenges and a weekend ahead – Generation Y describing motivation at work. *Journal of organizational change management*, 569–582. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Kwon, K. & Taesung, K. (2020). An integrative literature review of employee engagement and innovative behavior: Revisiting the JD-R model. *Human resource management review*. Amsterdam: Elsevier Inc.
- Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Myllärniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V. & Yliniemi, T. (2013). *Tietojohtaminen*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos.
- Lehtonen, S. 2006. *Liikkeenjohdon konsultointi toimialana Suomessa. Pro gradu -tutkielma*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppateiden osasto.
- Lämsä, A., Päivike, T. (2010). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Ozyilmaz, A. (2020). Hope and human capital enhance job engagement to improve workplace outcomes. *Journal of occupational and organizational psychology*, 187–214. Hoboken: Wiley.
- Pearce, J. L. (2011). *Status in Management and Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Profili, S., Sammarra, A., Stirpe, L. (2021). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*. Elsevier Ltd.
- Saks, A. (2017). Translating employee engagement research into practice. *Organizational Dynamics*, 76–86. New York: Elsevier Inc.
- Sharma, A. (2021). Retention and Engagement of Human Capital: Causal Contribution of Perceived Organizational Prestige and Job Characteristics. *The Journal of Applied Business and Economics*, 68–82. Thunder Bay: North American Business Press.
- Sweins, C. & Ylikorkala, A. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A., Nylander, M, (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Juva: PS-kustannus.
- Tilastokeskus. (2021). Kvalitatiivinen tutkimus. Haettu osoitteesta: https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html, 11.12.2021.
- Tokola, P. & Hyyppä, H. (2004). *Konsultaatiotyön perusteita*. Oulu: Metanoia instituutti.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Vantaa: Tammi.

6 LIITTEET

6.1 Teemahaastattelurunko tilintarkastus-/ liikkeenjohdon konsultointiyrityksen HR-johtajalle, -päälikölle tai -asiantuntijalle

Taustakysymykset

Mikä on

- asemasi/ tehtäväsi organisaatiossanne*,
- kokemusvuotesi alalta sekä
- kokemusvuotesi nykyisestä tehtävästäsi?

Koko henkilöstöä koskeva tarkastelu; sitouttaminen yleisesti organisaatiossa

1. Miten kuvailisitte henkilöstönne organisaatioon sitoutumisen merkitystä?
2. Mitataanko henkilöstönne organisaatioon sitoutumista jotenkin? Miten?
3. Edistetäänkö henkilöstönne organisaatioon sitoutumista jotenkin? Miten?
4. Onko henkilöstön organisaatioon sitouttamiselle strategiaa? Millainen se on?

Asematason tarkastelu

5. Onko teillä organisaation sisäistä ns. urapolkurakennetta, ts. esim. polkua traineesta konsultin, seniorikonsultin sekä managerin kautta partneritasolle tms.? Jos on, millainen?
6. Vaikuttaako työntekijän asema organisaatiossa hänen sitouttamiseensa? Miten?

Toimintaympäristön arviointi ja kilpailijanäkökulma

7. Kuinka yleistä on työntekijän siirtyminen kilpailijalle? Millä asematasolla ("hierarkiaportaalla") tätä tapahtuu eniten? Mistä luulette sen johtuvan?

8. Miten pyritte välttämään työntekijän siirtymisen kilpailijalle?
9. Koetteko sitouttamisjärjestelmänne kilpailukykyiseksi?
10. Miten kehittäisitte sitouttamisjärjestelmäänne?

*Organisaatiolla tarkoitetaan tässä haastattelussa työnantajayhteisöä.