



YRITYSVASTUUN VAIKUTUS HENKILÖSTÖN PITOVOIMAAN ORGANISAATIOISSA

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden diplomityö

2023

Ulla Ala-Vainio

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Suvi Konsti-Laakso

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Ulla Ala-Vainio

Yritysvastuun vaikutus henkilöstön pitovoimaan organisaatioissa

Tuotantotalouden diplomityö

2023

91 sivua, 8 kuvaa, 1 taulukko ja 2 liitettä

Tarkastajat: Professori Timo Pihkala ja Tutkijatohtori Suvi Konsti-Laakso

Avainsanat: Yritysvastuu, pitovoima, organisaatioon sitoutuminen, työn merkityksellisyys

Yritysvastuu on ajankohtainen aihe ja yrityksillä on merkittävä rooli kestävyyshaasteiden ratkaisussa. Myös työntekijät ovat yhä kiinnostuneempia työnantajaorganisaationsa vastuullisuudesta. Organisaatiot ympäri maailmaa raportoivat, että työntekijät ovat yhä sitoutumattomampia. Työntekijöiden pitovoimasta on tullut yhä haasteellisempaa organisaatioille. Tämän vuoksi tässä diplomityössä tutkitaan miten yritysvastuu vaikuttaa henkilöstön pitovoimaan organisaatioissa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin haastatteleamalla kolmen eri toimialan edustajia. Haastatteluaineisto analysoitiin teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja saatuja tuloksia verrattiin teoriaan sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että yritysvastuu on yksi ratkaisu työntekijöiden sitouttamiseen organisaatioissa. Tutkimustulosten perusteella myös työn merkityksellisyyden kokemus osoittautuu keskeiseksi elementiksi pitovoiman kannalta. Yritysvastuu linkittyy merkityksellisyyden kokemukseen ja voidaan todeta, että nämä yhdessä vaikuttavat työntekijöiden positiivisiin mielikuviin työntajista. Tuloksissa korostuu se, että sitoutumiseen vaikuttavat tekijät mielletään samoiksi, kuin työn merkityksellisyyttä aiheuttavat tekijät. Jotta osaavasta työvoimasta pystytään pitämään kiinni organisaatioissa, tulee työntekijöille antaa aikaa osallistua yritysvastuutoimintoihin ja vahvistaa siten merkityksellisyyden kokemuksia. Organisaatioiden olisi hyvä tunnistaa nämä suunnitellessaan yritysvastuustrategioitaan, sillä organisaatiot hyötyvät sitoutuneesta työvoimasta.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

School of Engineering Science

Industrial Engineering and Management

Ulla Ala-Vainio

The impact of corporate social responsibility on employee retention in organizations

Master's thesis

2023

91 pages, 8 figures, 1 table and 2 appendices

Examiners: Professor Timo Pihkala and Post-doctoral researcher Suvi Konsti-Laakso

Keywords: Corporate social responsibility, employee retention, organizational commitment, meaningfulness of work

Corporate social responsibility is a topical issue and companies have an important role to play in addressing sustainability challenges. Employees are also increasingly interested in the responsibility of their employer organization. Organizations around the world report that employees are increasingly disengaged. Employee retention has become increasingly challenging for organizations. Therefore, this thesis explores how corporate social responsibility affects employee retention in organizations.

The research was conducted using qualitative research methods by interviewing representatives from three different industries. The interview data was analyzed, and the results were compared with previous research findings.

The results of the study show that corporate social responsibility is one solution to employee engagement in organizations. The results also show that the perception of work meaningfulness is a key element of retention. Corporate social responsibility is linked to the experience of meaningfulness, and it can be concluded that these together influence employees' positive perceptions of their employers. The results underline the fact that the factors influencing retention are perceived to be the same as the factors that create work meaningfulness. To retain a skilled workforce in organizations, employees need to be given time to engage in corporate social responsibility activities and thus strengthen their sense of meaningfulness. Organizations should identify these when designing their CSR strategy, as organizations benefit from an engaged workforce.

KIITOKSET

Työ on vihdoin valmis ja olen siitä hyvin onnellinen. Projektina työ oli mielenkiintoinen. Työ on tutkimus Lappeenrannan teknilliselle yliopistolle. Haluan kiittää professori Timo Pihkalaa, joka on toiminut työn tarkastajana ja antanut neuvoja työhön liittyen. Työn toisena tarkastajana haluan kiittää Suvi Konsti-Laaksoa. Olen myös hyvin kiitollinen kaikille tutkimuksen haastatteluun osallistuneille. Lappeenrannan teknillinen yliopisto on antanut minulle paljon valmiuksia työelämää varten sekä innostanut minua tutustumaan lisää kiertotalouteen. Tästä on hyvä jatkaa matkaa kohti uusia seikkailuja ja odotan innolla mitä ne tuovat tullessaan.

Puolisoni, vanhempani ja ystäväni ovat tukeneet diplomityön edistämisessä hyvin paljon. Kiitos myös rakkaalle koiralleni Tertulle. Jaksoit aina opiskella kanssani ja odotit minua työhuoneessa kannustaen jatkamaan kirjoittamista. Kiitos läheisilleni siitä, että he ovat jaksaneet tukea ja viedä ajatuksiani muualle, kun työnteko on käynyt liian raskaaksi.

Eniten haluan kiittää avopuolisoani Danielia, joka on kuunnellut ja kulkenut diplomityön ylä- ja alamäissä kanssani. Olen kiitollinen, että hän on tukenut minua kaikissa epäuskon hetkissä ja jaksanut kannustaa minua koko ajan eteenpäin. Olen kiitollinen myös itselleni. Olen hoitanut opintoni tavoittelemallani tavalla ja olen tosi ylpeä suorituksestani.

Kiitollisuutta tuntien,

Ulla Ala-Vainio

15.10.2023 Helsingissä

LYHENNELUETTELO

CSR	Corporate Social Responsibility	Yritysvastuu
CRDS	Corporate Sustainability Reporting Directive	
	Yritysten kestävyysraportointidirektiivi	
OC	Organizational commitment	Organisaatioon sitoutuminen
MW	Meaningfulness of work	Työn merkityksellisyys

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

Kiitokset

Lyhenneluettelo

1	Johdanto.....	10
1.1	Tutkimuksen teoreettinen tausta	12
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	12
1.3	Keskeiset käsitteet.....	14
1.4	Tutkimusmenetelmä ja aineisto.....	15
1.5	Tutkimuksen rajaukset	15
1.6	Tutkimuksen rakenne	16
2	Kirjallisuuskatsaus.....	17
2.1	Yritysvastuu	18
2.1.1	Yritysvastuun historia	18
2.1.2	Yritysvastuun käsite ja terminologia	19
2.1.3	Yritysvastuun sisältö.....	20
2.2	Pitovoima	26
2.3	Organisaatioon sitoutuminen	27
2.3.1	Työn merkityksellisyys.....	29
2.3.2	Yritysvastuun vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen.....	32
2.3.3	Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.....	35
3	Tutkimuksen toteuttaminen	38
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	39
3.1.1	Aineiston keruu.....	39
3.1.2	Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus	41
3.1.3	Aineiston analyysi.....	42
4	Tulokset	44
4.1	Haastateltavien kokemukset yritysvastuun vaikutuksista organisaatiositoutumiseen	44

4.2	Haastateltavien kokemukset organisaatioon sitoutumisesta	52
4.2.1	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	54
4.3	Haastateltavien kokemukset arvoista ja merkityksellisyydestä	60
5	Johtopäätökset	66
5.1	Jatkotutkimusehdotukset	72
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet	73
	Lähteet	76

Liitteet

Liite 1. Tutkimushaastattelu

Liite 2. Tutkimushaastattelun saatekirje

Kuvaluettelo

Kuva 1: Tutkimuksen rakenne.

Kuva 2: Teoreettinen viitekehys.

Kuva 3: Yritysvastuupyramidi.

Kuva 4: Elkingtonin määritelmä yritysvastuun ulottuvuuksista.

Kuva 5: Tutkimusprosessi.

Kuva 6: Haastateltavien kokemukset yritysvastuun vaikutuksista organisaatiositoutumiseen arvoasteikolla 0–10.

Kuva 7: Organisaatioon sitoutumisen voimakkuus.

Kuva 8: Yhteenveto organisaatiositoutumisen, työn merkityksellisyyden ja yritysvastuun vaikutuksista toisiinsa.

Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus.

1 Johdanto

Kestävä kehitys, vastuullisuus sekä ympäristöasiat ovat ajankohtaisia teemoja. Yhteiskunta ja sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä yhä vastuullisempaa liiketoimintaa. Yritysvastuu on siis ajankohtainen ja merkityksellinen aihe tutkimuksellisesti. Tämän tuotantotalouden diplomityön tarkoituksena on tarkastella yritysvastuun vaikutuksia henkilöstön pitovoimaan organisaatioissa. Lähtökohtana on selvittää, kuinka merkityksellisenä tekijänä yritysvastuu koetaan henkilöstön keskuudessa ja mitä vaikutuksia sillä on organisaatiositoutumiseen. Organisaatioihin sitoutuminen on vähentynyt kansainvälisellä tasolla ja on mielenkiintoista tutkia miten yritysvastuu vaikuttaa työntekijöiden pitovoimaan organisaatioissa. Supanti & Butcher (2019, 8) mukaan useimmilla työntekijöillä on vähän tietoa työnantaja-organisaationsa yritysvastuutoiminnasta.

Moraali- ja ympäristökysymykset ovat nousseet tärkeiksi kiinnostuksen kohteiksi modernissa yhteiskunnassa ja siksi organisaatioiden yritysvastuun merkitystä korostetaan yhä enemmän (Kim, Nurunnabi, Kim & Jung 2018). Ympäristöön liittyvien ongelmien ja sosiaalisten epäkohtien ratkaisemiseksi on yrityksille luotu yhä enemmän odotuksia (Joutsenvirta 2013). Työntekijät ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä yritysten liiketoiminnassa. Siksi yritysten tulee ottaa huomioon työntekijöiden odotukset, sekä käsitykset yrityksestä ja sen toiminnasta. (Özcan & Elçi 2020.)

Yrityksen sidosryhmät koostuvat tahoista, joiden kanssa yritys on jollain tavoin toimintansa kautta yhteistyössä tai tekemisissä tai joihin sen toiminta vaikuttaa. Sidosryhmillä voi olla merkittävä vaikutus yrityksen menestymiseen. Sidosryhmiä on tärkeää kuunnella, jotta yrityksen toiminta voidaan turvata. Yrityksen on myös tärkeää tehdä havaintoja yhteiskunnallisista sekä kansainvälisistä vahvoista ja heikoista signaaleista. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 120.) Työntekijät ovat yksi yrityksen sidosryhmistä. Työntekijöitä pidetään yhtenä tärkeimmistä ja kriittisimmistä sidosryhmistä, koska niillä on erittäin ratkaiseva rooli organisaation menestyksessä tai epäonnistumisessa. (Afsar, Al-Ghazali & Umrani 2020, 1266.) Yrityksiltä odotetaan vastuullista toimintaa muun muassa pitämällä huolta työntekijöistään ja tarjoamalla heille mahdollisuuksia kehittyä ja vaikuttaa. Saadakseen vastinetta vastuullisesta toiminnastaan, voi yritys odottaa työntekijöiltään lojaaliutta, sitoutuneisuutta ja korkeaa motivaatiotasoa. (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 125.)

Työntekijät tietävät arvonsa ja ovat vaativia. Palkan kilpailuttamisen ja työn sisällön ohella pohditaan yrityksen maailmankuvaa, arvoja, kulttuuria ja johtamista. Vastuullisuudesta ja arvoista on tullut merkittävä puheenaihe. Ympäristökriisillä on vaikutuksia kaikkien elämään, lisäksi lainsäädäntö vaatii yrityksiltä enemmän ja kuluttajat ovat kiinnostuneita siitä, miten yritykset toimivat. Yrityksiltä vaaditaan vastuullisuutta enenevässä määrin. Vastuullisuuden vaatimus näkyy jo työntekijöiden rekrytoinnissa ja työnhakijoita kiinnostaa nykyäänä yrityksen arvot. Arvojen ja tekojen odotetaan olevan sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävällä pohjalla. Näiden lisäksi toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja niiden tulee olla linjassa viestinnän kanssa. (Savaspuro & Lindström 2023.)

Työntekijät haluavat olla tietoisia, miten yhdenvertaisuus toteutuu henkilöstön keskuudessa ja millaisin periaattein päätöksiä tehdään (Savaspuro et al. 2023, 117). Työntekijät eivät halua työskennellä yrityksessä, jonka arvomaailmaa he eivät jaa. Ilmiön taustalla vaikuttavat ympäristökriisi ja yritysten kasvaneet vaatimukset avoimuuden, läpinäkyvyyden ja vastuullisuuden suhteen. Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa työntekijöiden odotukset. Moni yritys on tietoinen odotuksista ja siksi korostavat sekä ympäristöön että sosiaalisiin ja hallinnollisiin asioihin liittyvää vastuullisuuttaan ja siitä kumpuavaa arvomaailmaa. (Savaspuro et al. 2023, 119.)

Ihmiset ovat yhä kiinnostuneempia kokemaan merkityksellisyyttä työssään, ja kiinnostus aihetta kohtaan on kasvanut huomattavasti 2000-luvulla. Työllä tavoitellaan syvempää ja laajempaa merkitystä, eikä työtä haluta nähdä ainoastaan tulonlähteenä. (Lips-Wiersma & Morris 2016.) Hu & Hirsh (2017) mukaan moni hyväksyy matalamman palkan saadakseen merkityksellisemmän työn. Ottaen huomioon työn merkityksellisyyden sekä vastuullisuuden kasvavan merkityksen työvoimalle (Lysova, Allan, Dik & Duffy 2019) sekä organisaatioille (Dhingra, Samo, Schaninger & Shcrimper 2021), on tärkeää huomata, että yritysvastuu ja työn merkityksellisyys linkittyvät vahvasti toisiinsa (Afsar et al. 2015) Yeoman (2014) mukaan merkityksellinen työ on työntekijöiden moraalinen perustarve ja Michaelson, Pratt, Grant & Dunn (2014) mukaan sen mahdollistaminen katsotaan organisaatioiden moraalisena vastuuna.

1.1 Tutkimuksen teoreettinen tausta

Tässä diplomityössä tarkastellaan yritysvastuuta (englanniksi corporate social responsibility eli CSR) sekä sen vaikutusta työntekijän organisaatioon sitoutumiseen. Tämä aihe muodostui, koska siinä yhdistyy kaksi mielenkiintoista aihealuetta: vastuullisuus ja sitoutuminen. Vastuullisuuden merkityksen kasvaessa yhä useamman sidosryhmän keskuudessa on kiehtovaa tutkia, kiinnitetäänkö vastuullisuuteen yhtä paljon huomiota sitoutuessa työnantajaorganisaatioon.

Yritysvastuu viittaa organisaation toiminnan yhteiskunnallisten vaikutusten tunnistamiseen, haitallisten vaikutusten hallitsemiseen ja vähentämiseen sekä positiivisten vaikutusten edistämiseen. Yritysvastuusta käytetään kirjallisuudessa ja tutkimuksissa myös nimitystä yhteiskuntavastuu. (Lindroos 2016, 8.) Tässä tutkimuksessa käytetään sanoja yritysvastuu ja CSR.

Aihe on organisaatioiden kannalta tärkeä, koska organisaatioon sitoutuminen ei ole itsessään selvää ja monet tutkimukset kertovat sitoutumisen heikentyneen (Phillips & Connell 2003; Cunha, Proença & Ferreira 2022, 3; Sagheer, Umer & Aslam 2022; Imperatori 2017, 91). Lisäksi monet tutkimukset osoittavat, että yritysvastuu vaikuttaa positiivisesti organisaatioiden pitovoimaan (Ali, Rehman, Ali, Yosaf & Zia 2010, 2796–2801; Loor-Zambrano, Santos-Roldán & Palacios-Florencio 2022). Organisaatioiden on tärkeää tunnistaa työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvat negatiiviset vaikutukset. Negatiivisiin vaikutuksiin sisältyy muun muassa rekrytointikustannuksia, heikentynyttä laatua ja tuottavuutta, sekä asiakkaisiin ja muihin työntekijöihin kohdistuvia vaikutuksia (Krishnan 2009).

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tutkia, miten vastuullinen työnantajakuva näkyy työntekijän sitouttamisessa. Tämän tiedon selvittäminen on tärkeää, sillä organisaatioilta vaaditaan kykyjä pitää osaavasta työvoimasta kiinni. Tutkimuksessa tuodaan esille myös mistä työn merkityksellisyyden kokemus syntyy sekä miten yritysvastuu liittyy merkityksellisyyden kokemukseen.

Tutkimuksessa löydettäviä tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi työntekijän kokemaa yrityksen vastuullisuuskuvaa kehitettäessä. Lisäksi työntekijöiden kokemus työnsä merkityksellisyydestä on yksilön ja organisaation kannalta palkitsevaa (Afsar et al. 1265). Allan, Batz-Barbarich, Sterling & Tay (2019) mukaan työn merkityksellisyys tukee työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja yleisesti elämänlaatua. Lisäksi se vaikuttaa positiivisesti innovatiivisuuteen, hyvinvointiin, terveyteen ja onnellisuuteen (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020; Pratt & Ashforth 2003; Steger, Dik & Duffy 2012). Merkityksellisyyden kokemus on avainasemassa tulevaisuudessa niin yksilöiden kuin organisaatioiden menestyksessä (Deci & Ryan 2000).

Yhä useampi työntekijä haluaa tehdä merkityksellistä työtä, ja tämä tutkimus auttaa organisaatioita keskittymään erityisesti yritys vastuun vaikutuksiin merkityksellisyyden kokemisessa sekä henkilöstön sitoutumisessa organisaatioon. Tutkimustulosten avulla organisaatiot voivat vetää puoleensa uusia työntekijöitä ja toisaalta sitouttaa nykyisiä työntekijöitä entistä vahvemmin. Tutkimustulokset auttavat myös tunnistamaan työntekijöiden työhyvinvointiin ja yleiseen hyvinvointiin liittyviä tekijöitä, jotka ovat Hansenin (2013, 50–53); Kahnin (1990); Achor, Reece, Kellerman & Robichauxin (2018) ja Mosley & Schmidin (2017, 51) tutkimusten mukaan merkityksellisen työn seurauksia. Tutkimuksen avulla organisaatiot saavat ymmärrystä siitä, mitkä tekijät voivat heikentää tai estää työn merkityksellisyyden kokemusta, ja näin ollen pyrkiä eroon haitallisista tekijöistä. Tämän diplomityön tutkimustulokset palvelevat organisaatioiden etua.

Tutkimuksen pääkysymys on seuraava:

”Miten yritys vastuu liittyy työntekijöiden sitoutumiseen?”

Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa vastataan kahteen alatutkimuskysymykseen. Alatutkimuskysymysten avulla tarkennetaan päätutkimuskysymystä ja luodaan kokonaisvaltainen ymmärrys aiheesta. Alatutkimuskysymykset ovat seuraavat:

”Mitkä tekijät edistävät tai estävät työn merkityksellisyyden kokemusta?”

”Miten yritys vastuu liittyy työn merkityksellisyyteen?”

1.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat yritysvastuu, pitovoima, organisaatioon sitoutuminen, ja työn merkityksellisyys.

Yritysvastuu

Yritysvastuu kuvaa yrityksen mahdollisuuksia edistää kestävästä kehitystä (Juutinen 2016, 24–25). Organisaation vastuullisuus jaetaan usein vastuuseen ympäristöstä, yhteiskunnasta, taloudesta ja sidosryhmistä (Dahslrud 2008). Vastuullinen yritystoiminta minimoi toiminnassaan kielteiset vaikutukset yhteiskuntaan ja sidosryhmiin ja maksimoi toiminnassaan positiiviset vaikutukset (Koipijärvi & Kuvaja 2017, 17).

Pitovoima

Monella alalla on työvoimapulan vuoksi alettu tutkimaan veto- ja pitovoimaa. Vetovoima tarkoittaa sitä, että alalle riittää työnhakijoita ja ammattitaitoisia tekijöitä. Pitovoimalla tarkoitetaan sitä, että työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä eivätkä harkitse työpaikan vaihtoa. Pitovoima määritellään myös niin, että työntekijä sitoutuu jatkamaan yhteistyötä työnantajaorganisaation kanssa meneillään olevan käytännön mukaisesti. Työntekijöiden sitoutuminen on prosessi, joka edellyttää jatkuvia ponnisteluja ja sopeutumiskykyä, jotta voidaan vastata työvoiman muuttuviin tarpeisiin ja odotuksiin. (Zineldin 2000.)

Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän omistautumisen, lojaalisuuden ja kiintymyksen tasoa organisaatiota kohtaan. Se on psykologinen tila, joka kuvastaa työntekijän uskoa organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja tehtäviin sekä niiden hyväksymistä. Päätös jatkaa työskentelyä organisaatiossa kytkeytyy organisaatiositoutumiseen. (Allen & Meyer 1990.) Sitoutumista kuvataan työntekijän halukkuudeksi ponnistella organisaation menestyksen eteen (Aranya & Ferris 1984). Työntekijöiden sitoutuneisuus on organisaatioissa haluttu tila (Macey & Schneider 2008), ja sitoutuneet työntekijät ovat organisaation kilpailuetu (Anitha 2014).

Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyydessä korostuvat työn sopivuus työntekijän arvomaailmaan ja miten työ vastaa yksilön odotuksiin (Antal, Debucquet, Frémeaux 2018; Bailey & Madden 2016).

Merkityksellisyiden kokemus nähdään ihmisen perustarpeena, joka ulottuu elämän eri osaluueille, myös työelämään (Yeoman 2014, 246). Työn merkityksellisyyteen vaikuttavat tekijät koostuvat erilaisista asioista eri ihmisille (Bailey, Yeoman, Madden, Thompson & Kerridge 2018). Merkityksellisyiden kokemus lisää ihmisen yleistä hyvinvointia elämässä. Työn merkityksellisyyden etsiminen on ollut suosittu puheenaihe yhteiskunnallisessa keskustelussa 2010-luvulta lähtien ja se korostuu yhä enemmän tulevaisuudessa. (Aaltonen et al. 2020.) Työ koetaan merkitykselliseksi todennäköisemmin silloin, kun työntekijät ymmärtävät organisaation laajan tarkoituksen. Tämä tarkoitus olisi kytkettävä laajemmin ympäristöön tai yhteiskuntaan. (Bailey & Madden 2016.)

1.4 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä toimivat puolistrukturoidut haastattelut, joita on yksitoista kappaletta. Haastatteluiden avulla tutkittavia aihealueita voidaan ymmärtää syvällisemmin. Haastattelut suoritettiin pääosin Teamsin avulla ja niiden kesto vaihteli 30–45 minuutin välillä. Haastatteluiden jälkeen haastatellut litteroitiin. Aineiston analyysi toteutetaan teorialähtöisen sisällönanalyysin keinoin ja saatuja tuloksia verrataan teoriaan sekä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Aineiston analysoinnin jälkeen siitä tehdään synteesi, jonka avulla tarjotaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Syvällisempi katsaus tässä tutkimuksessa hyödynnettyihin tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmään tehdään luvussa 3 ”Tutkimuksen toteuttaminen”.

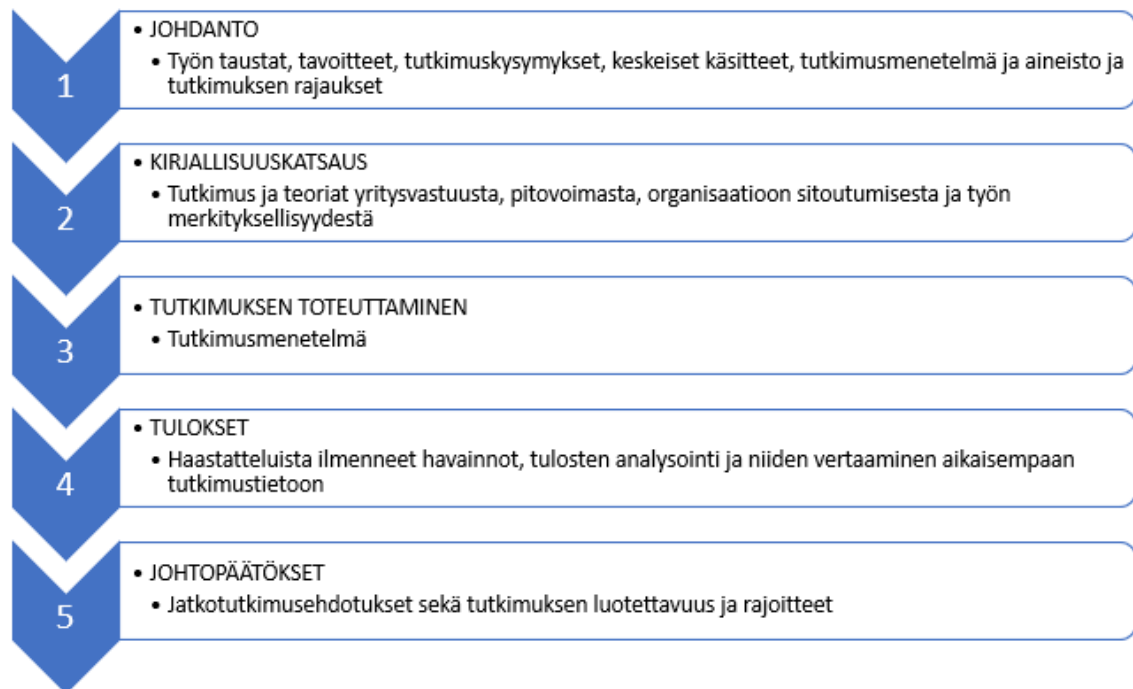
1.5 Tutkimuksen rajaukset

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan henkilöstön pitovoimaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa haetaan vastauksia siihen, miten yritysvastuu vaikuttaa pitovoimaan. Organisaatioon sitoutumista tarkastellaan pääosin yritysvastuun ja työn merkityksellisyyden näkökulmasta, ja muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä tarkastellaan vain tutkimuksen kannalta relevanttien aihepiirien mukaisesti. Maantieteellisesti tutkimus on rajattu Suomessa toimivien yritysten henkilöstöön. Tutkimuskohteena olevat henkilöt työskentelevät kolmella eri toimialalla; rahoitus- ja luottotoiminta, terveydenhuolto ja IT-palvelut.

Tutkimuksen mielekkyyden ja tulosten mielenkiintoisuuden vuoksi valitut kohdehenkilöt työskentelevät eri kokoisissa yrityksissä liikevaihdoltaan sekä henkilöstömäärältään.

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta, joita ovat johdanto, kirjallisuuskatsaus, tutkimuksen toteuttaminen, tulokset sekä johtopäätökset. Tutkimuksen rakenne on havainnollistettu alla olevassa Kuvassa 1.



Kuva 1. Tutkimuksen rakenne.

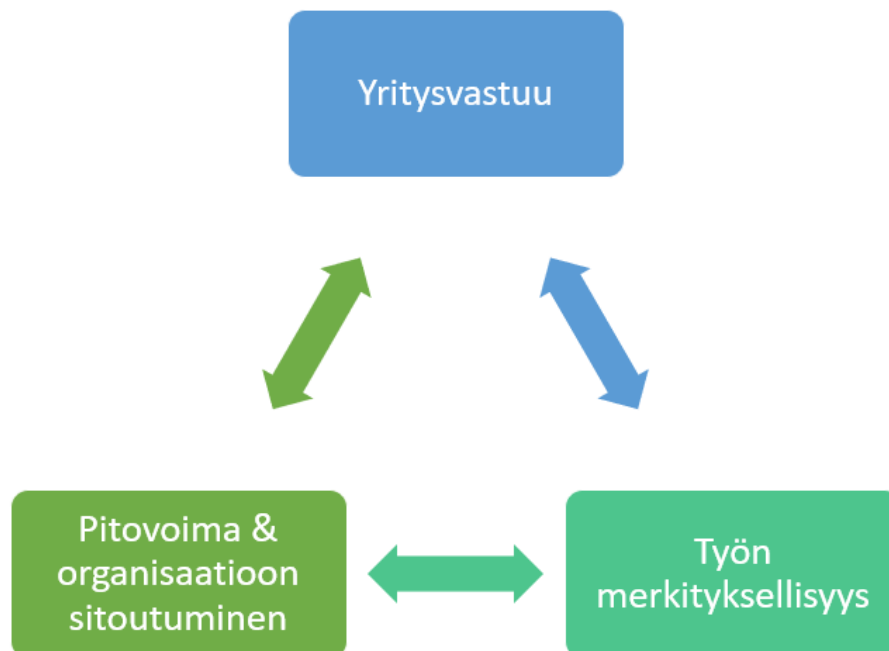
Tutkimus alkaa johdannolla, jossa esitellään tutkimuksen taustat ja tavoitteet sekä keskeiset käsitteet yritysvastuu, organisaatioon sitoutuminen, pitovoima ja työn merkityksellisyys. Johdannon jälkeen siirrytään kirjallisuuskatsaukseen, jossa tarkastellaan tutkimuksen kannalta tärkeimpiä teoreettisia näkökulmia yritysvastuuseen, organisaatioon sitoutumiseen ja työn merkityksellisyyteen liittyen ja siihen miten ne linkittyvät toisiinsa. Sen jälkeen kolmannessa luvussa raportoidaan tutkimuksen toteuttamisen eri vaiheet. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset, aineistosta löytyneet keskeisimmät havainnot sekä analysoidaan tutkimustuloksia ja vertaillaan niitä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Viimeisessä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet. Tässä luvussa

käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita. Tutkimusraportin lopusta löytyy luettelo käytetyistä lähteistä sekä työhön sisältyvät liitteet.

2 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksessa havainnollistetaan teoreettista viitekehystä, johon tutkimus liittyy. Kirjallisuuskatsaus toimii myös työn empiriaosion perustana. Tässä luvussa käsitellään syvällisemmin yritysvastuuta, pitovoimaa, organisaatioon sitoutumista ja työn merkityksellisyyttä.

Kuvassa 2 havainnollistetaan tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Pääkäsitteinä tässä tutkimuksessa ovat yritysvastuu, pitovoima, organisaatioon sitoutuminen ja työn merkityksellisyys.



Kuva 2. Teoreettinen viitekehys.

2.1 Yritysvastuu

Kirjallisuuskatsauksen ensimmäisessä alaluvussa tutustutaan tarkemmin yritysvastuun historiaan. Vaikka yritysvastuu on hyvin ajankohtainen aihe, ei se ole kuitenkaan uusi ilmiö globaalissa maailmassa. Toisessa alaluvussa kerrotaan mitä yritysvastuu käsitteenä tarkoittaa. Sen jälkeen kerrotaan yritysvastuun sisällöstä Carrolin yritysvastuupyramidin ja El-kingtonin kolmoistilinpäätöksen avulla.

2.1.1 Yritysvastuun historia

Yritysvastuun juuret juontavat jo 1800-luvulle, joten aatteella voidaan todeta olevan pitkä historia. Historiallisessa kontekstissaan yritysvastuun merkitys liittyi usein yrityksen omistajien taloudelliseen vastuuseen ja jossain määrin myös työntekijöiden sosiaaliseen vastuuseen. Yritysvastuun voidaan sanoa syntyneen sidosryhmien aloitteesta, kun yhä useampi sidosryhmä alkoi vaatia vastuullisuusnäkökulmien huomioimista yrityksen toiminnoissa. (Koipijärvi et al. 2017, 122.) Huomio yritysvastuusta siirtyi yksilötarkastelusta kohdenne- tummin yrityksiin 1950-luvulla. Ennen tätä yritysvastuu tarkoitti sitä, että yritysten omistajien velvollisuutena oli sijoittaa osa voitoistaan suoraan takaisin yhteiskuntaan. Yhteiskunta hyötyi voitoista ja niillä perustettiin kouluja ja klinikoita. (Blowfield & Murray 2014, 6.)

Juholinin (2004, 21) mukaan 1960-luvulta 1990-luvulle elettiin vahvaa yhteiskunnallisen muutoksen aikaa. Laajempi keskustelu yrityksen yhteiskunnallisesta vastuusta tavoitti suomalaiset 1970-luvulla. Yritysten keskittyminen tuottavuuteen, kannattavuuteen ja taloudelliseen panokseen, kuten työpaikkojen luomiseen ja verojen maksuun vastaa tuon aikakauden liiketoiminnan tavoitteiden historiallista näkökulmaa. Samoihin aikoihin kasvava ympäristöliike pakotti yritykset pohtimaan tarkemmin omaa toimintaansa ympäristönäkökulmista. (Juholin 2004, 21.) Eri puolilla maailmaa tapahtui 1970-luvulla ympäristövahinkoja ja siten länsimaiset ympäristöliikkeet havahtuivat näihin. Näiden tapahtumien seurauksena useat yritykset alkoivat ottaa ympäristöasioita ja vastuullisuutta osaksi liiketoimintaansa. (Juholin 2004, 31; Juutinen 2016, 39.) 1980-luvun jälkeen yritysvastuu kehittyi filosofiselta taustaltaan, ja vastuun rajoja alettiin pohtimaan laajemmin esimerkiksi ihmisoikeus- ja ympäristökysymysten näkökulmista (Blowfield et al. 2014, 6–7).

1990-luvulla yrityksissä huomattiin, että yritysvastuu jakautuu useampaan eri osa-alueeseen ja se käsittää muitakin osa-alueita kuin ympäristönäkökulman. Tällöin yritysvastuu nähtiin kilpailuedun ja lisäarvon luomisen lähteenä. (Carroll 1999.) Suomessa 1990-luvun lama sai aikaan uudenlaisia johtamistapoja, joissa painotettiin yhteistä vastuuta ja yhteisiä arvoja (Juholin 2004). 2000-luvulla yritys vastuusta on tullut monille yrityksille olennainen ja integroitu osa liiketoimintastrategiaa ja -toimintaa (Juutinen 2016, 39).

2.1.2 Yritys vastuun käsite ja terminologia

Yritys vastuun (englanniksi Corporate Social Responsibility, CSR) voidaan määritellä olevan kestävä kehityksen käytännön soveltamista liiketoiminnassa. Yritys vastuun pitää sisällyttää taloudelliset-, sosiaaliset- ja ympäristövaikutukset. Liiketoiminnassa on pyrittävä minimoimaan näiden aiheuttamat riskit ja hyödyntämään niiden tuomia mahdollisuuksia. Yritysten on erittäin tärkeää pohtia, miten taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristötekijät vaikuttavat niiden liiketoiminnan nykytilaan. Tärkeää on myös varmistaa yritystoiminnan jatkuvuus ja vastata systemaattisesti muuttuvaan liiketoimintaan. (Juutinen 2016, 26.) Yritys vastuulla on myönteinen vaikutus yritysten imagoon ja markkinamenestykseen. Tänä päivänä yritys vastuun on kilpailutekijä. (Aaltonen et al. 2020, 293–298.)

Huolimatta yritys vastuun tärkeästä merkityksestä, tutkijat määrittelevät käsitteen vielä eri tavoin. CSR-käsite on siis kehittymässä, eikä yritys vastuulle ole vielä olemassa yhtä maailmanlaajuisesti hyväksyttyä määritelmää (Asrar-ul-Haq, Kuchinke & Iqbal 2017). Yritys vastuun käsitteen yksiselitteinen ja tyhjentävä määrittely on vaikeaa. Yritys vastuuseen viitattavia lähikäsitteitä ovat esimerkiksi yrityskansalaisuus, yhteiskuntavastuu, kestävä kehitys ja kestävä liiketoiminta. (Niskala, Tarnamani, Puroila & Pajunen 2019, 17; Bouichou, Wang & Zulfiqar 2022.) Euroopan komissio on määritellyt yritysten yhteiskuntavastuun yritysten vastuuksi niiden vaikutuksista yhteiskuntaan. Yrityksiltä odotetaan myönteisiä vaikutuksia yhteiskuntaan ja ympäristöön ja niiden odotetaan estävän, hallitsevan ja lieventävän mahdollisia kielteisiä vaikutuksia, maailmanlaajuisia toimitusketjuja myöten. Näiden velvollisuuksien täyttäminen tunnetaan yleisesti nimellä yritys vastuun eli CSR. (European commission 2023.)

Yhä useammat yritykset näkevät yritys vastuun tärkeänä osana liiketoimintaa, eikä se koske enää pelkästään suuryrityksiä. Yritys vastuun mukainen toiminta on laajentunut kaikenko-

koisiin yrityksiin ympäri maailman. Yksi yritys vastuun kehityssuunta on läpinäkyvyys kaikessa liiketoiminnassa. Sidosryhmät ovat entistä tietoisempia vastuullisuusasioista, ja yrityksiltä odotetaan vilpittömyyttä, avoimuutta ja vastuullisuutta toiminnassaan. Vastuullinen toiminta tulee olla todennettavissa, eikä pelkkä lupauksen antaminen enää riitä osoittamaan yrityksen vastuullisuutta. (Juutinen 2016, 123–124; Karapetian 2017; McPherson 2019.)

Yritysvastuuraportointi tuli pakolliseksi osaksi kirjanpitolakia vuonna 2017. Sen mukaan yli 500 henkilöä työllistävien yritysten tulee toimittaa selvitys yrityksen henkilöstö-, sosiaalisista- sekä ympäristöasioista, ihmisoikeuden kunnioittamisesta sekä korruption ja lahjonnan torjumisesta. EU-komissio julkaisi vuonna 2021 direktiiviehdotuksen CRDS-direktiiviksi (Corporate Sustainability Reporting Directive). Raportointivelvollisuus tulee koskemaan kaikkia suuria yhtiöitä sekä kaikkia pörssin päälistan yhtiöitä. Raportointivelvollisuuden ulkopuolelle jäävät mikroyritykset. (Taloushallintoliitto 2022.) Mikroyrityksen määritelmän mukaan yrityksen palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää (Tilastokeskus 2023). Vastuullisuusraportointi tulee tilintarkastuksen kohteeksi sekä vastuullisuusraportoinnin sisältövaatimuksia täsmennetään (Taloushallintoliitto 2022).

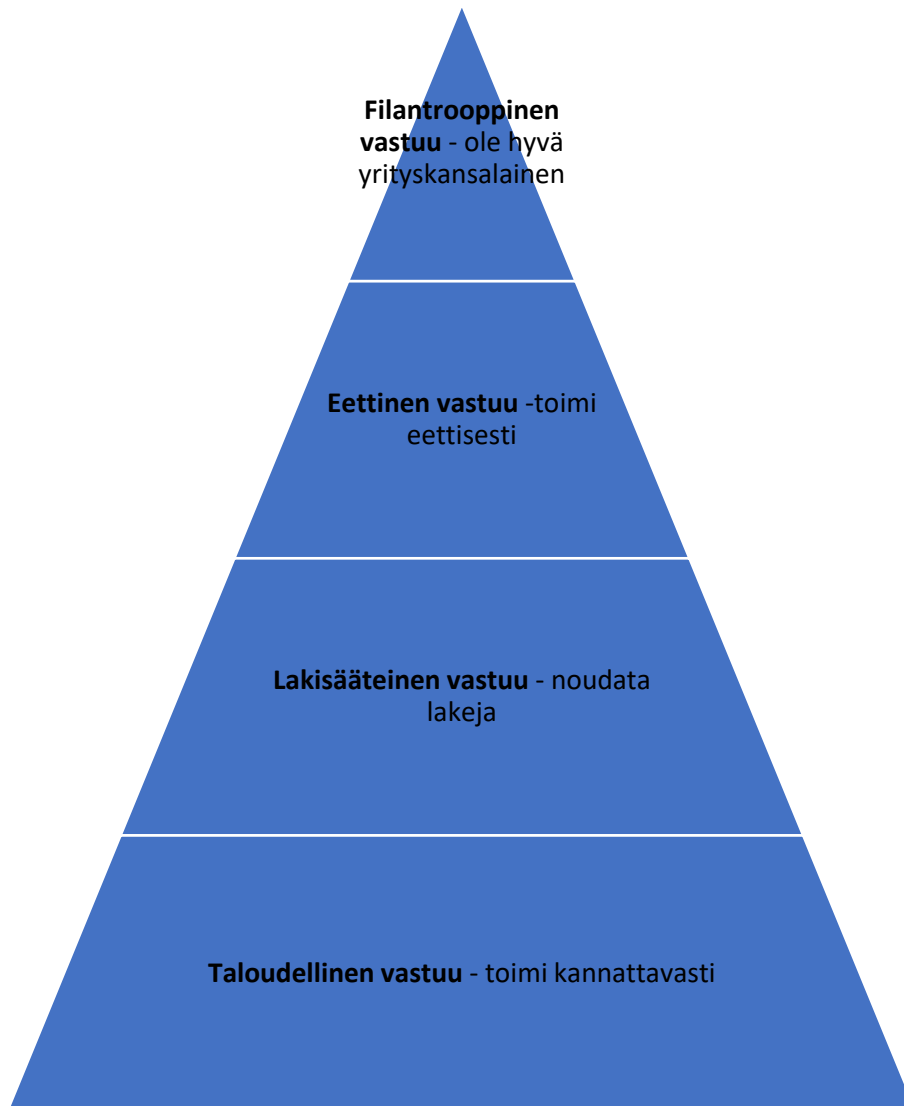
2.1.3 Yritysvastuun sisältö

Yritysvastuun käsite on monitahoinen ja sen sisältö nähdään erilaisista näkökulmista. Seuraavaksi otetaan käsittelyyn kaksi tunnettua määritelmää; Carrollin yritysvastuupyramidi ja Elkingtonin kolmoistilinpäätös. Määritelmien avulla kuvataan yritysvastuun ilmiötä.

Carrollin yritysvastuupyramidi

Carroll (1979) kuvasi ensimmäisenä yritystoimintaan kohdistuvia vastuullisuusodotuksia neljällä vastuullisuuden tasolla. Carrollin mallissa yritysvastuu jaetaan neljään tasoon: taloudelliseen, lakisääteiseen, eettiseen ja filantrooppiseen eli harkinnanvaraiseen vastuuseen. Perinteisten taloudellisten sekä lakiin perustuvien velvollisuuksien lisäksi mallin mukaan yrityksillä on eettisiä sekä filantrooppisia velvoitteita. (Carroll 1979; 1991.) Myöhemmin Carroll (1991) jalosti ja yksinkertaisti määritelmäänsä ja loi yritysvastuupyramidin (Kuva 3). Pyramidi havainnollistaa yritysvastuun tasojen merkitystä yritystoiminnassa.

Ajan myötä se, mitä kukin näistä neljästä kategoriasta tarkalleen ottaen tarkoittaa, voi muuttua tai kehittyä (Carroll 2016).



Kuva 3. Yritysvastuupyramidi (Carroll 1991; Green Business Bureau 2022)

Taloudellinen vastuu on asetettu pyramidin pohjaksi, koska se on liiketoiminnan perusvaatimus. Rakennuksen perustusten on oltava vahvat, jotta koko rakennelma pysyy pystyssä, näin myös kestävän kannattavuuden on oltava vahva, jotta se tukee yhteiskunnan yrityksiin kohdistamia odotuksia. Tässä on kyse siitä, että yritys vastuun infrastruktuuri rakentuu taloudellisesti terveelle ja kestäväälle liiketoiminnalle. (Carroll 2016.) Ilman taloudellisia edellytyksiä muista vastuun tasoista tulee epärelevantteja. Aiemmin yrityksiltä odotettiin

tuotteiden ja palveluiden tuottamista yhteiskunnalle ja voiton tuottaminen nähtiin ensisijaisena kannustimena yrittäjyydelle. Carrollin näkemys on toisenlainen ja sen mukaan yrityksen ensisijainen vastuu on tarjota tuotteita ja palveluja yhteiskunnalle ja myydä niitä voitolla. (Carroll 1979; 1991.) Käytännössä kaikki maailman talousjärjestelmät tunnustavat voittoa tuottavien yritysten elintärkeän merkityksen yhteiskunnille (Carroll 2016).

Pyramidin toinen taso on lakisääteinen vastuu. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että vastuullisen yritystoiminnan odotetaan noudattavan voimassa olevia kansainvälisiä ja kansallisia lakeja. Lisäksi yrityksellä on velvollisuus huolehtia sen tarjoamista tuotteista ja palveluista täyttämällä erilaisten lakien ja säädösten vähimmäisvaatimukset. Pyramidin toisen tason mukaisesti tuottoisa ja lainsäädännön mukainen toiminta mahdollistavat yritystoiminnan jatkuvuuden. (Carroll 1991.)

Pyramidin kolmas taso on eettinen vastuu. Eettinen vastuu sisältää tekoja ja periaatteita, joita yhteiskunta odottaa tai edellyttää, mutta lait eivät ohjaa tai sanele toimintatapoja. Eettinen vastuu nojautuu sidosryhmäajatteluun ja se käsittää standardit, normit ja odotukset, joita eri sidosryhmät, kuten kuluttajat, työntekijät, omistajat/osakkeenomistajat ja yhteiskunta pitävät moraalisesti oikeina. Yritykseltä vaaditaan havainnointikykyä yhteiskunnassa vallalla oleviin moraalikäsitteisiin ja kunnioittaa niitä. (Carroll 1991; Carroll 2016.) Laillisten ja eettisten odotusten erottaminen toisistaan voi usein olla hankalaa, sillä moraalit ja arvot vaihtelevat eri henkilöillä eli ne ovat subjektiivisia näkemyksiä. Lisäksi eettiset odotukset voivat kehittyä ajan myötä, kun yhteiskunnalliset normit ja arvot muuttuvat. (Carroll 1979; 1991; 2016.)

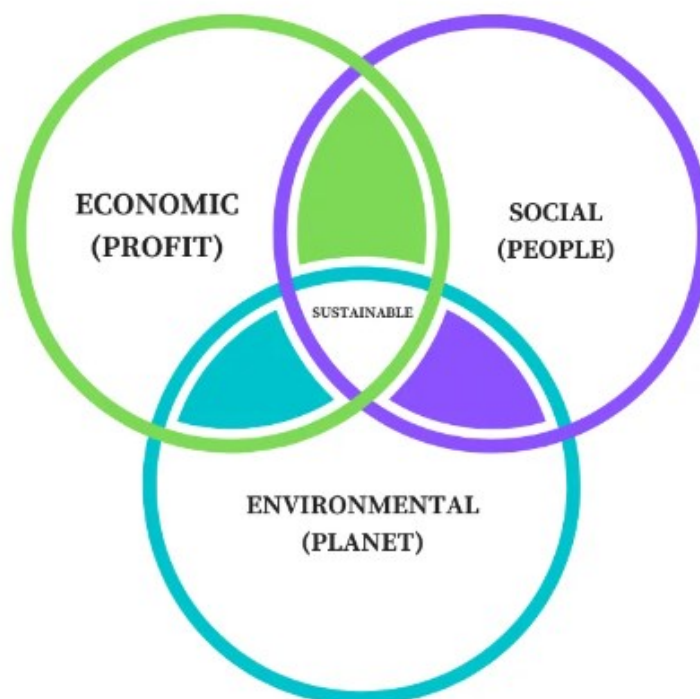
Ylimpänä pyramidin neljännellä tasolla on yrityksen filantrooppinen eli vapaaehtoisuuteen ja hyväntekeväisyyteen perustuva vastuu. Filantrooppiseen vastuuseen kuuluu toimet, joita yhteiskunta edellyttää yrityskansalaiselta. Näiden toimien avulla yritys voi parantaa maailmanlaajuista. (Carroll 2016.) Tätä vastuun tasoa voi harjoittaa muun muassa lahjoittamalla varoja tai muita resursseja yhteiskunnan hyväksi sekä yleisen elämänlaadun parantamiseksi ja tukien hyväntekeväisyyden avulla ihmisten elämänlaatua. Yksi tapa toteuttaa tätä on esimerkiksi koulutuksen tai taiteen tukeminen. Odotukset yritysten filantrooppiselle vastuulle ovat vähäisemmät kuin yrityksen eettiselle vastuulle. Yritysten toivotaan käyttävän rahojaan ja resurssejaan humanitaarisiin tarkoituksiin, mutta yrityksen ei koeta toimivan epäeettisesti, vaikka näin ei tapahtuisi. Siksi filantrooppinen vastuu asettuu pyramidin ylim-

mälle tasolle. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että hyväntekeväisyysvastuu olisi vähiten merkityksellinen tai merkityksetön. (Carroll 1991.)

John Elkingtonin kolmoistilin päätös (Triple bottom line)

John Elkingtonin kolmikantamalli on yksi kuuluisimmista vastuullisuuden malleista (Kuva 4). Malli on liiketoimintakonsepti, jonka mukaan yritysten tulee sitoutua mittaamaan sosiaalisia ja ympäristövaikutuksiaan – taloudellisen suoritusensa lisäksi – sen sijaan, että keskittyisivät pelkästään voiton tuottamiseen eli tavanomaiseen "bottom line" -periaatteeseen. (Książak & Fischbach 2018, 99.) Kolminkertainen tulos voidaan jakaa "kolmeen P:hen": Profit, People ja Planet. Yritykset voivat käyttää näitä luokkia käsitteellistääkseen ympäristövastuunsa ja määrittääkseen mahdolliset kielteiset sosiaaliset vaikutukset, joihin ne saattavat vaikuttaa. Tämän jälkeen yritykset voivat sisällyttää kestävätkäytännöt liiketoimintansa kaikkiin osa-alueisiin, kuten toimitusketjuihin, liikeyhteistyöihin ja uusiutuvan energian käyttöön, ja näin vaikuttaa myönteisesti yhteiskuntaan ja ympäristöön voittojen tuottamisen lisäksi. (Miller 2020.) Elkingtonin liiketoimintakonseptin avulla yritykset voivat siis vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan ja ympäristöön voiton keräytämisen lisäksi, ja nämä yhdessä synnyttävät niin sanotun win-win-win-tilanteen taloudelle, yhteiskunnalle ja ympäristölle (Binder & Belz 2015, 50).

Triple bottom line -periaatteen (Profit, People, Planet) taustalla on ajatus, jonka mukaan on luotava suurempaa arvoa pitkällä aikavälillä pienemmällä riskillä ottamalla huomioon sosiaaliset ja ekologiset näkökohdat, eikä yrityksen prioriteettina ole tavoitella vain voittoa. Löydettyä oikea tasapaino näiden kolmen P:n välille, edistää se parempaa liiketoimintaa kohti kestävämpää maailmaa. (Brenkert 2004, 254.) Yritykset, jotka eivät sovi näitä kolmen P:n ulottuvuuksia, ovat vaarassa kärsiä kielteisestä maineesta. Maineen heikkeneminen puolestaan johtaa markkinaosuuksien menettämiseen. Jos näin tapahtuisi, yritysten olisi vaikeampi toimia ja olla houkutteleva potentiaalisille uusille sidosryhmille. (Paetzold 2010, 18.)



Kuva 4. Elkingtonin määritelmä yritysvastuun ulottuvuuksista. (EconPosts 2023)

Elkingtonin mallissa taloudellisen vastuun eli ”Profit” voidaan sanoa olevan pohja kaikelle yritystoiminnalle (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 73). Perinteisesti yritykset ovat suosineet omistaja-arvoa menestyksen indikaattorina, mikä tarkoittaa, että ne pyrkivät tuottamaan arvoa niille, jotka omistavat yhtiön osakkeita. Taloudellinen vastuu on perinteisesti nähty liiketoiminnan kannattavana toimintana. Nykyään taloudelliseen vastuuseen kuuluvat eri tekijöiden, kuten ilmastonmuutoksen ja uusien liiketoimintainnovaatioiden aiheuttamiin uhkiin ja mahdollisuuksiin liittyviä näkökohtia. (Niskala, Pajunen, Puroila & Tarna-Mani 2019, 21.) Yrityksen taloudellinen vastuu tarkoittaa sitä, että yritys toimii taloudellisesti kestäväällä pohjalla. Taloudelliseen vastuuseen sisältyy useita keskeisiä tekijöitä, kuten kannattavuus, kilpailukyky, tehokkuus ja taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen yhteiskunnalle. Yrityksen on varmistettava, että se ansaitsee tulonsa eettisin ja oikeudenmukaisin keinoin. Taloudelliseen vastuuseen sisältyy voiton tuottaminen osakkeenomistajille, oikeudenmukaiset suoritukset työntekijöille ja alihankkijoille, korruption ja lahjonnan torjunta, vastuullinen veronmaksu, rahanpesun torjunta ja harmaan talouden sekä talousrikollisuuden torjunta. On tärkeää huomata, että taloudellinen vastuu ulottuu myös yritysten ulkopuolelle ja sillä on vaikutuksia laajasti eri sidosryhmiin. Näihin sidosryhmiin kuuluvat vi-

ranomaiset ja alihankkijat, joita yritykset työllistävät välillisesti. Lisäksi yrityksen maksamalla liiketoiminnan veroilla kehitetään ja rahoitetaan usein yhteiskuntaa. (Liappis et al. 2019, 73–74.) Aiemmin monien yritysten tavoitteet ovat keskittyneet pelkästään taloudelliseen vaikutukseen ja kasvuun. Yrityksissä on huomattu, että myönteisiä muutoksia on saatu aikaan ilman, että taloudellinen tulos kärsii. Monissa tapauksissa kestävä kehityksen aloitteiden käyttöönotto on osoittautunut liiketoiminnan menestyksen edistäjäksi. (Miller 2020.)

Ympäristövastuulla eli ”Planet” edistetään luonnonvarojen kestävä käyttöä ja estetään ympäristön pilaantuminen (Lindroos 2016, 8; Liappis et al. 2019, 8–9). Tällä osa-alueella tavoitellaan myönteisen vaikutuksen aikaansaamista planeetalle (Miller 2020). Ympäristöllinen ulottuvuus sisältää veden, ilman ja maaperän suojelun, energia- ja materiaalitehokkuuden, jätteiden sekä päästöjen minimoinnin, ilmastonmuutoksen hillinnän, luonnon monimuotoisuuden säilyttämisen, eläinten oikeudet ja vastuun koko toiminnan arvoketjusta sekä elinkaariajattelun (Lindroos 2016, 8; Liappis et al. 2019, 8–9). Lainsäädäntö asettaa lähtökohdat yritysten ympäristövastuulle, mutta sidosryhmillä on erilaisia odotuksia ja velvoitteita liiketoiminnan ympäristövastuusta (Liappis et al. 2019, 99). Yrityksen sidosryhmät vaativat usein yrityksiltä ympäristöstrategioita. Yritykselle saattaa aiheutua maineellista tai taloudellista haittaa mikäli se laiminlyö ympäristövastuun ja siihen liittyvän lainsäädännön. (Ramanathan, Poomkaew & Nath 2014, 169–172.) Ympäristölainsäädännön noudattaminen kannustaa yrityksiä omaksumaan toimivampia ympäristökäytänteitä (Delchet-Cochet 2015, 999). Vaikka yritykset ovat pitkään olleet suurimpia ilmastonmuutoksen aiheuttajia, niillä on myös avain myönteisen muutoksen aikaansaamiseen. Monet yritysjohtajat tunnustavat vastuunsa. Kaikilla yrityksillä on mahdollisuuksia muuttua ja pienentää hiilijalanjälkeä. Eettisesti hankittujen materiaalien käyttö, energiankulutuksen vähentäminen ja kuljetuskäytäntöjen tehostaminen ovat askelia oikeaan suuntaan kohti pitkän aikavälin kestävyttä. (Miller 2020.)

Toimiakseen vastuullisesti yrityksen odotetaan panostavan inhimilliseen pääomaan ja suhteisiin eli ”People” huomioiden niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät (Hyrskke, Lönnroth, Savilaakso & Sievänen 2020, 85). Sosiaalinen vastuu kattaa toimet ja käytännöt, joilla pyritään minimoimaan kielteiset vaikutukset eri sidosryhmiin, kuten työntekijöihin, asiakkaisiin ja paikallisiin asukkaisiin (Liappis et al. 2019, 9). Sosiaalinen vastuu jaotellaan välittömään ja välilliseen vastuuseen. Välittömään vastuuseen kuuluu henkilöstö ja välilliseen

vastuuseen toimitusketjun työolosuhteiden laatu. Henkilöstöä voidaan esimerkiksi kannustaa vapaaehtoistyöhön ja toimitusketjujen osalta tuetaan pienempiä toimittajia. (Niskala et al. 2019, 21.) Tärkeitä sosiaalisen vastuun osa-alueita ovat työhyvinvointi, ihmisten johtaminen, ihmisoikeuksien kunnioittaminen, tasa-arvo, kulttuurien monimuotoisuus, asianmukiset työolosuhteet, turvallisuus, asiakaspalvelu ja tuoteturvallisuus (Liappis et al. 2019, 9; Hyske et al. 2020, 85). Yksi sosiaalisen vastuun näkökulma on työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen muun muassa koulutuksella ja terveydenhuollolla (Rohweder 2004, 100–103). Henkilöstöön panostaminen ja sen hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeä kriteeri sille, että yritys koetaan vastuullisena toimijana (Ligeti & Oravec 2009).

2.2 Pitovoima

Pitovoima (englanniksi *employee retention*) on käsitteenä melko uusi ja se kuvastaa toimialan tai organisaation kykyä saada työntekijät pysymään yrityksessä (Bersin 2013). Pitovoimaa kuvaa työntekijän sitoutuminen, psykologinen suhde työnantajaorganisaatioon (Leiviskä 2011, 120–123). Heikko pitovoima vaikuttaa negatiivisesti organisaation kannattavuuteen. Irtisanoutuminen voi vaarantaa yritystoimintaa ja aiheuttaa lisäkustannuksia yritykselle (Cunha et al. 2022, 3; Sagheer et al. 2022; Bersin 2023.) Työntekijän menettäminen saa aikaan rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia, heikentää tuottavuutta ja sitoutuneisuutta, heikentää asiakaspalvelun laatua, lisää koulutuskustannuksia sekä heikentää organisaation yrityskulttuuria (Bersin 2013; Phillips et al. 2003, 5–6; Rahman, Haski-Leventhal & Pournader 2015).

Maailmanlaajuisen sitoutumista koskevan tutkimuksen mukaan on havaittu, että vain 16 prosenttia työntekijöistä ovat täysin sitoutuneita työnantajaansa, ja tämä prosenttiosuus on laskenut edellisinä vuosina tehtyihin tutkimuksiin verrattuna (Cunha et al. 2022, 3; Sagheer et al. 2022). Työntekijöiden vaihtuvuus on suuri ongelma monille organisaatioille ympäri maailmaa. Huolimatta organisaatioiden ponnisteluista sitoutumisen synnyttämiseksi, organisaatiot raportoivat, että työntekijät ovat yhä sitoutumattomampia työhönsä. (Imperatori 2017, 91.) Savaspuro et al. (2023) mukaan työvoimapula ja kilpailu osaajista on kovaa. Työnantajat joutuvat pohtimaan sitä, miten ihmisiä houkutellessa töihin ja saadaan sitoutettua organisaatioon. Yritysten pito- ja vetovoimasta on tullut niiden elämänlanka. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys, joka osaa houkuttaa parhaat osaajat ja onnistuu pitämään heidät

siellä, menestyy. Työvoimapula on monen organisaation arkipäivää ja korostuu tulevaisuudessa vielä enemmän. Tämä ilmiö vaikuttaa negatiivisesti organisaation suorituskykyyn ja kannattavuuteen. (Al-Suraihi, Siti, Al-Suraihi & Ibrahim 2021, 1; Savaspuro et al. 2023.) Yritykset joutuvat käyttämään rekrytointiin enemmän aikaa, kun tekijöitä ei löydy eikä tekijöitä päästä valitsemaan. Yritysten riskit kasvavat, kun tarjolla olevilla kandidaateilla on liian vähän osaamista tai kokemusta. (Savaspuro et al. 2023.)

Työntekijöiden vaihtuvuus lisää riskejä menettää hyviä työntekijöitä. Arvokkaiden ja ammattitaitoisten työntekijöiden säilyttäminen on erittäin tärkeää työnantajille, koska he ovat välttämättömiä organisaation suorituskyvyn ja menestyksen kannalta. (Al-Suraihi et al. 2021, 1.) Henkilöstö ja sen hallussa oleva tietotaito luokitellaan yrityksen aineettomiin resursseihin. Henkilöstön osaamista on hankala kopioida ja osaaminen on arvokas ja ainutlaatuinen resurssi yritykselle. Henkilöstö onkin yrityksen kilpailutekijä. (Hoopes, Madsen & Walker 2003, 890.)

2.3 Organisaatioon sitoutuminen

Sitoutumisen kohde vaihtelee työhön sitoutumisesta organisaatioon sitoutumiseen (Guest 2014; Schaufeli & Bakker 2004; Saks 2006). Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatioon sitoutumiseen.

Organisaatioon sitoutuminen (englanniksi organizational commitment) tarkoittaa työntekijän sitoutumista työnantajaorganisaatioonsa (Guest 2014). Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat yksilön arvojen ja tavoitteiden sekä organisaation arvojen ja tavoitteiden välinen vastaavuus sekä työntekijän ylpeyden tunne ja samaistuminen työnantajaansa (Mäki-Kangas, Feldt & Kinnunen 2005, 63–64). Organisaatioon sitoutunut työntekijä osoittaa tukensa ja uskollisuutensa organisaatiota kohtaan (Bouichou, Wang & Zulfiqar 2022). Organisaatioon sitoutunut voi sitoutua tiettyyn henkilöön, arvoihin tai yrityksen toimintaan (Leiviskä 2011, 120–123). Afsar et al. (2020, 1267) mukaan sitoutuneet työntekijät ovat energisiä, innostuneita, täysin uppoutuneita työhönsä ja toimivat organisaation päämäärien, tehtävän, tavoitteiden ja arvostuksen edistämiseksi. Organisaatiot tarvitsevat intohimoisia ja emotionaalisesti mukana olevia ihmisiä menestyäkseen nopeasti muuttuvassa maailmassa (Imperator 2017, 1). Organisaatioon sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti yksilöön ja

organisaatioon (Cicekli & Kabasakal 2017, 259). Sitoutumisen on todettu lisäävän merkitystä yksilön elämään (Mowday 1998, 388).

Organisaatioon sitoutuminen on positiivinen ilmiö ja tavoiteltava asia (Omotayon, Pavithran & Adeniken 2014). Organisaation sitoutumisen on todettu vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta, poissaoloja, lieventävän stressioireita ja parantavan suoriutumista (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky 2002, 20; Omotayon et al. 2014), lisäksi se parantaa työtyytyväisyyttä (Hunt, Chonko & Wood 1985, 122). Lisäksi organisaatioon sitoutumisella on vaikutuksia pitkäkestoiin työsuhteisiin (Omotayon et al. 2014). Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon lisää yrityksen taloudellista menestystä, mutta vaikuttaa positiivisesti myös työntekijään (Schullery 2013, 252; Omotayon et al. 2014). Mitä sitoutuneempi työntekijä on työnantajaorganisaatioonsa, sitä paremmin työntekijä itse voi (Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006, 114). Organisaatioon sitoutuminen ja työhyvinvointi liittyvät läheisesti toisiinsa (Saari & Pyöriä 2012, 42; Omotayon et al. 2014). Näillä tekijöillä on vaikutuksia työnantajan ja työntekijän resursseihin, kun vältetään turhan ajan ja taloudellisten resurssien käyttöä uuden työpaikan etsimiseen, uusien työntekijöiden rekrytoimiseen ja perehdyttämiseen (Omotayon et al. 2014).

Organisaatioiden sitoutuminen on monimutkainen ja monitahoinen rakenne, ja sen vuoksi Allen et al. (1991) kehitti siihen mallin. Mallin mukaan sitoutumiseen liittyvät tekijät perustuvat kolmenlaiselle sitoutumiselle, ja ne ovat jatkuvuusperustainen, normatiivinen sekä tunneperäinen sitoutuminen (Lämsä, Päivike & Hautala 2013, 93). Nämä sitoutumisen ulottuvuudet kuvaavat yksilön psykologista tilaa, ja sitä, kuinka he suhtautuvat organisaatioon, jossa työskentelevät (Allen et al. 1990). Sitoutumisen ulottuvuudet kuvaavat työntekijän suhdetta organisaatioon, sekä vaikutusta henkilön päätökseen pysyä organisaatiossa (Allen et al. 1991).

Jatkuvuusperustaisesti sitoutunut työntekijä jää yritykseen usein vaihtoehtojen puuttumisen vuoksi. Hänellä voi olla yritykseen erilaisia siteitä, kuten esimerkiksi kollegat. Jatkuvaan sitoutumiseen päädytään työntekijän vertaillaessa pysymiseen liittyviä etuja lähtemisestä aiheutuviin kustannuksiin. (Allen et al. 1990, 1.) Tällainen henkilö pohtii esimerkiksi vaihtoehtoisia työllistymismahdollisuuksia ja sitä mitä menettäisi vaihtaessaan työpaikkaa (Becker 1960). Jatkuvuusperustaiseen sitoutumiseen voivat vaikuttaa esimerkiksi terveydelliset syyt, eläkevakuutusedut tai muut työnantajan edut. Sellaiset henkilöt, joilla on vä-

hän työllistymisvaihtoehtoja, ovat todennäköisesti sitoutuneet jatkossakin vaihtoehtojen puuttumisen vuoksi. (McCallum, Forret & Wolff 2014, 599–600.)

Normatiivisesti sitoutunut työntekijä pysyy yrityksessä sen vuoksi, että hänen täytyy tehdä niin ja tämä perustuu velvollisuuden tunteeseen (Allen et al. 1990, 1). Normatiivisen sitoutumisen kehittämisessä korostuvat kaksi näkökulmaa: henkilön moraalinen velvollisuus ja henkilön tarve vastavuoroisuudelle, joka on tulosta saatujen etujen vuoksi (McCallum et al. 2014, 601). Normatiivisen ulottuvuuden normit voivat perustua jopa lainsäädäntöön tai sopimukseen (Lämsä et al. 2005, 93).

Affektiivinen sitoutuminen kuvastaa tunneperäistä sitoutumista (Allen et al. 1990). Affektiivisesti sitoutuneella on mieltymyksiä ja tunneside organisaatiota kohtaan. Tällä tavoin sitoutuneet henkilöt pysyvät yrityksessä, koska he ovat emotionaalisesti kiintyneitä organisaatioon ja haluavat olla osa organisaatiota. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa edistää yrityksen arvoja ja tavoitteita. (Allen et al. 1990, 1; Johnson, Chang & Yang 2010.) Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on kiintynyt työntekoon ja työ koetaan mielekkäänä ja arvokkaana (Lämsä et al. 2013, 94; Saari & Koivunen 2017, 58). Tunneperäisen sitoutumisen myötä työntekijä kokee myönteisempiä tunteita työnantajaansa kohtaan (Saari & Koivunen 2017, 58). Tunneperäiseen sitoutumiseen kannattaa yrityksissä tähdätä, sillä sitoutuminen vaikuttaa suoraan henkilöstön tehokkuuteen. Tehokkuudella on ratkaiseva merkitys yrityksen kilpailukyvyn ja kannattavuuden parantamisessa. (Moon 2016; Lampikoski 2005.)

2.3.1 Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyydestä (englanniksi *meaningfulness of work*) ja arvojen kohtaamisesta on tullut yhä tärkeämpää työntekijöille, ja kiinnostus työn merkityksellisyyteen on lisääntynyt (Aaltonen et al. 2020, 17). Ihmiset haluavat kokea elävänsä merkityksellistä elämää (Lips-Wiersma et al. 2009), saada aikaan muutosta ja olla ainutlaatuisia (Cunha et al. 2022, 5). Ihmiselle on ominaista etsiä merkityksellisyyden tunteita, jotta elämällä olisi tarkoitus. Merkityksellisyyden kokemisen tavoittelu on nähtävillä kaikkialla maailmassa. (Martela & Riekkilä, 2018.) Maailma on muuttunut, eikä työn tavoitteena ole enää tehdä tiettyä tehtävää yksilöllisesti, vaan se on mahdollisuus näyttää persoonallisuutta, identiteettiä ja yksilöllisyyttä. Työntekijät vaativat mielekästä työtä, koska se tekee työstä ja elämäs-

tä kiinnostavaa. (Cunha et al. 2022, 5.) Työntekijät tuntevat olonsa sitoutuneemmaksi työhön, kun työtehtävät koetaan haastavina ja merkityksellisinä (Cunha et al. 2022, 3; Sagheer et al. 2022). Merkityksellinen työ antaa työntekijöille mahdollisuuden tuntea itsensä kokonaisvaltaisemmaksi, olla motivoituneempia ja kokea suuremman arvojen harmonisoitumisen organisaationsa kanssa (Supanti et al. 2019, 10).

Hansenin (2013) ja Kahnin (1990) määritelmät työn merkityksellisyydestä tarkoittavat, että työllä on tarkoitus ja se luo arvoa. Työn merkityksellisyys viittaa siihen, että työntekijä tuntee olevansa arvokas ja hyödyllinen, eikä organisaatio pidä työntekijää itsestäänselvyytenä (Kahn 1990, 704). Merkityksellinen työ määritellään yksilöiden käsitykseksi siitä, että heidän työnsä on tarkoituksellista ja merkittävää (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski 2010). Työn merkityksellisyys voi tarjota jotain arvokasta muille. Merkityksellinen työ vastaa yksilön keskeisiä arvoja ja uskomuksia, ja sillä on merkittävä vaikutus yleiseen hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Työ, jossa yhdistyy intohimo ja merkityksellisyys, on koettu motivoivaksi ja niillä on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen sekä tuottavuuteen. (Hansen 2013, 50–53; Kahn 1990; Achor et al. 2018; Mosley & Schmidt 2017, 51.) Työntekijät haluavat lisäksi työn olevan yhteiskunnallisesti tärkeää. Työn merkityksellisyys kytkeytyy yrityksen arvoihin ja siihen, mihin yritys toiminnallaan pyrkii. Työnantajan arvojen tulisi olla näkyvillä työtavoissa, henkilöstössä ja yrityksen tuottamissa palveluissa sekä tuotteissa. (Achor et al. 2018; Mosley et al. 2017, 51.) Tunne yhteisestä tarkoituksesta voi lisätä sitoutumisen astetta. Työntekijät, jotka jakavat samat arvot työnantajansa kanssa, ovat tutkimusten mukaan sitoutuneempia organisaatioonsa ja tätä voidaan kutsua arvojen yhteneväisyydeksi. (Weiss, Tesser & Swanson 2014, 44.)

Merkityksellisyyden voi nähdä kytkeytyvän kappaleessa 2.1.3 esiteltyyn Carrollin yritysvastuupyramidimallin ylempiin tasoihin. Vaikka Carroll ei alun perin sijoittanut merkityksellisyyttä mukaan pyramidimalliin, hän on pohtinut yritysvastuun ja merkityksellisyyden suhdetta vuonna 2021 julkaisemassaan tutkimusartikkelissa, joka kattaa uudenlaisen yritysvastuuseen liittyvän käsitteen (purpose-driven business). Sen mukaan organisaatioiden on yhä tärkeämpää omaksua selkeä tarkoituksenmukaisuus, joka ylittää voiton tavoittelun. (Carroll 2021.) Munro (2020, 217–219) puolestaan toteaa, että merkityksellinen yritysvastuu palvelee ensisijaisesti sidosryhmien etuja ja sille ovat ominaisia keskeiset periaatteet, kuten innovatiivisuus, osallistavuus ja yhteisöllisyys.

Michaelson, Pratt, Grant & Dunn (2014) mukaan tarkoituksen ja merkityksen löytäminen työssä on tärkeää, sillä niillä on sitouttava vaikutus. Yritysvastuun ja sitoutumisen välinen suhde voidaan selittää työn merkityksellisyyden kautta. Kun organisaatio harjoittaa hyväntekeväisyystoimintaa, huolehtii luonnonympäristöstä ja ihmisten sosiaalisista tarpeista, sen henkilöstö voi kokea suurempaa merkityksellisyyden tunnetta. (Rosso et al. 2010, 91–92.) Työntekijät edellyttävät, että yritykset investoivat ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yritysten yritys vastuuhjelmat välittävät arvoja, kuten rehellisyys, toisten kunnioittaminen sekä vähävaraisista ja planeetasta huolehtiminen. Nämä arvot vahvistavat yksilöiden arvoja ja yksilöt kokevat itsensä siten tarkoituksenmukaisiksi ja tärkeiksi työssään. (Aguinis & Glavas 2019, 1057.) Työntekijät etsivät merkityksellisyyttä työstään organisaation kautta (Afsar et al. 1265). Organisaatioiden yritys vastuukäytännöt voivat lisätä työntekijöiden tietoisuutta siitä, että he antavat oman panoksensa yhteiskunnalle. Se, että omalla työllä on suurempi tarkoitus, vahvistaa työntekijän merkityksellisyyden kokemusta (Bauman & Skitka 2012.) Yritysten on pystyttävä esittämään todenmukaisesti, miten he ovat edistäneet yritys vastuuta yhteiskunnassa ja lisätä näin mahdollisuuksia merkityksellisyyden kokemuksille (Braig & Edinger-Schons 2020, 195). Työntekijöiden käsitykset merkityksellisyyteen vaikuttavasta yritys vastuusta voivat tarjota työntekijöille lisäsitoutumisen lähteen työssä (Cunha et al. 2022, 5).

Työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin organisaatioon, jossa pyritään edistämään työntekijöiden työhyvinvointia esimerkiksi mahdollistamalla merkityksellisen työn kokemus. Organisaatioiden on siis tärkeää ymmärtää mitkä tekijät mahdollistavat merkityksellisen työn kokemuksen. Kun organisaatiot tiedostavat merkityksellisyyttä edistävät tekijät, voivat ne muuttaa toimintatapojaan ja käytäntöjään vastaamaan paremmin näitä edellytyksiä. (Saari & Pyöriä 2012.) Martela & Riekkö (2018) ja Supanti et al. (2019, 8) ovat todenneet, että yrityksillä on vaikeuksia ymmärtää eri sukupolvien, erityisesti X-sukupolven (syntynyt 1965–1980) ja Y-sukupolven (syntynyt 1981–2000) työarvoja. Esimerkiksi Y-sukupolvelle työn tarjoamat haasteet tarjoavat tunteen työn merkityksellisyydestä.

Merkityksellisyyden kokemukset ovat subjektiivisia. Joillekin merkityksellisyys tarkoittaa työturvallisuutta ja uraa koskevien tavoitteiden saavuttamista (Owais, Jamid & Zillur 2020, 11), joku kokee merkityksellisyyttä etsiessään ratkaisua sairauteen, suojellakseen luontoa tai yksinkertaisesti auttaakseen asiakkaita (Martela & Pessi 2018). Itsensä ylittäminen lisää merkityksellisyyden kokemusta ja merkityksellisyyden tunnetta koetaan, kun työ vaikuttaa

muihin tai auttaa muita (Bailey & Madden 2016). Lips-Wiersma et al. (2020) havaitsivat, että työn arvokkuuden kokemuksen ja merkityksellisen työn välillä on korrelaatio. Kun henkilö tuntee tekevänsä arvokasta työtä, joka auttaa yhteisöä ja ympäristöä, koetaan työ usein merkityksellisempänä. (Lips-Wiersma et al. 2020.) Myös Steger et al. (2012) havaitsivat, että työ tarjoaa merkityksellisyyden tunteita useammin silloin, kun sillä on laaja vaikutus muihin ihmisiin ja työllä edistetään jotakin itseä suurempaa. Martela & Pessi (2018) tutkimuksessa hyväntekeväisyydellä oli selkeä yhteys merkityksellisen työn kokemukseen.

2.3.2 Yritysvastuun vaikutukset organisaatioon sitoutumiseen

Empiiriset tutkimukset osoittavat, että yritysten ympäristövastuu on yhä tärkeämpi tekijä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Organisaatiotutkimuksen alalla on todettu, että yritys vastuun ja organisaatioon sitoutumisen välillä on merkittävä korrelaatio työntekijöiden näkökulmasta. Tämä yhteys korostaa yritysten yhteiskuntavastuuta koskevien aloitteiden vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. (Ali, Rehman, Ali, Yousaf & Zia 2010, 2796–2801.) Looor-Zambrano et al. (2022) laatima tutkimus osoittaa, että yritys vastuutoiminnoilla ja organisaatioon sitoutumisella on positiivinen ja merkittävä vaikutus toisiinsa. Supanti et al. (2019, 9) totesivat, että CSR voi vaikuttaa positiivisesti tavoiteltuihin tuloksiin, työsuoritukseen ja vähentää aikomuksia vaihtaa työpaikkaa. Lisäksi sillä on myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen. (Ali et al. 2010, 2796–2801; Brammer, Millington & Rayton 2007, 1701–1719; Sagheer et al. 2022; Supanti et al. 2019, 9.) Näin todettiin myös Rahman et al. (2016) tutkimuksessa, jossa tutkittiin työntekijöiden CSR-asenteiden suhdetta työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimus paljasti, että yritys vastuulla oli positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Cunha et al. (2022, 3) ja Sagheer et al. (2022) mukaan työntekijöiden työskennellessä sosiaalisesti ja eettisesti vastuullisissa yrityksissä, työntekijät kokevat suurempaa motivaatiota ja tyytyväisyyttä työhön. Heidän mukaansa yritys vastuun on yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden sitoutumisen muodostamisessa. Usein ylpeys työnantajayrityksestä, sen maine, houkuttelevuus, työympäristö ja imago vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Koska CSR-toiminnot luovat positiivista ja vastuullista kuvaa organisaatiosta sidosryhmien silmissä, maineen lisäksi, tutkijat olettavat, että CSR:llä voi olla tärkeä rooli työntekijöiden sitoutumisen lisäämisessä. (Afsar et al. 1265.)

Työnantajaorganisaation vastuullisuuden merkitys vaihtelee työntekijöiden keskuudessa heidän omien arvojensa mukaisesti. Ali et al. (2010); Backhaus et al. (2002); Brammer et al. (2007) toteavat tutkimuksessaan, että yritysvastuu on vähintään keskimäärin merkittävä tekijä organisaatiositoutumisessa. He korostavat yrityksen sisäisen viestinnän tärkeyttä, jossa on hyvä tuoda vastuullisuustyötä esille, unohtamatta ulkoisen viestinnän tärkeyttä muille sidosryhmille. Positiiviset näkemykset organisaation vastuullisuudesta lisäävät tutkimusten mukaan työntekijöiden sitoutumista ja se johtaa korkeampaan työmotivaatioon sekä sairauspoissaolojen vähenemiseen ja irtisanoutumisten määrä pienenee. Organisaatiokulttuurin on tärkeää olla yhteensopiva yrityksen vastuullisuustoimien kanssa. Työntekijöiden näkemykseen organisaation yritys vastuun toteutumisesta vaikuttaa tiedossa oleva vastuullisuustoiminta, mutta myös työntekijän kokemus niiden yhteensopivuudesta. Jos vastuullisuus ei näy yrityksen arjessa ja toimintatavoissa tai organisaatiokulttuurissa, heikentää se oleellisesti myös ulkoisten vastuullisuuslupausten uskottavuutta työntekijöiden silmissä. (Ali et al. 2010; Backhaus et al. 2002; Brammer et al. 2007.)

Yrityksen sidosryhmät muodostavat käsityksensä siitä, miten vastuullinen toimija yritys on. Vastuulliset teot parantavat yrityksen luottamusta ja mainetta. Hyvä maine osoittaa, että sidosryhmät luottavat yritykseen. Yrityksen maine muodostuu subjektiivisista kokemuksista, mielikuvista ja todellisista teoista. Yrityksen maine on aineetonta pääomaa, jota voidaan pitää yrityksen omaisuutena. (Viitala & Jylhä 2013, 359.) Dögl & Holtbrügge (2013, 1739) tekemän tutkimuksen mukaan työnantajan maine vaikuttaa yrityksen vetovoimaan uutena työnantajana, mutta myös olemassa olevien työntekijöiden pitovoimaan. Yritysten ympäristövastuu koetaan yhä tärkeämpänä tekijänä työnantajan houkuttelevuuden ja työntekijöiden pitovoiman kannalta. Koska työntekijät vaativat yritys vastuutoimia yhä enemmän, monet yritykset pyrkivät parantamaan ympäristömainettaan. Positiivinen ympäristömaine voi edistää työntekijöiden sitoutumista, kun taas negatiivinen ympäristömaine voi estää sitoutumisen, koska työntekijät eivät voi samaistua yrityksen ympäristöarvoihin ja -toimintoihin. Yrityksiä, jotka suhtautuvat myönteisesti luontoon, pidetään houkuttelevampina työnantajina kuin yrityksiä, jotka eivät huomioi tätä toiminnassaan. Tämä pätee niin työnhakijoihin kuin yrityksen olemassa oleviin työntekijöihin. Jos työntekijät voivat samaistua yrityksen arvoihin ja normeihin, he ovat sitoutuneempia yritykseen. (Ali et al. 2010; Backhaus et al. 2002; Brammer et al. 2007.) Rehman (2010); Brammer (2007); Backhaus (2002) mukaan yritysten on tärkeää tuoda vastuullisuustyötä esille sekä sisäisessä viestinnässä työntekijöille että ulkoisessa viestinnässä.

Arvot kuvastavat tapoja, miten organisaatio toimii. Yksi yritysvastuun perustavoitteista on varmistaa, että yrityksen teot ja sanat ovat johdonmukaisia. Yhdenmukaisuus sen välillä, mitä yritys sanoo edustavansa, ja sen todellisen käyttäytymisen välillä on ratkaisevan tärkeää luottamuksen rakentamiseksi sidosryhmille. (Barrow & Mosley 2005, 152–153.) Bridgerin (2018, 9) mukaan on havaittu ristiriitaisuutta työntekijöiden keskuudessa siinä, että yritykset toimivat luvattujen visioiden ja arvojen vastaisesti. Työntekijän sitoutuminen vahvistuu, mikäli arvot ovat samankaltaisia yrityksen arvojen kanssa. Jos työntekijän ja yrityksen arvot ovat keskenään ristiriidassa, on todennäköistä, että työntekijän sitoutuneisuus kärsii. (Bridger 2018, 9.) Työntekijöiden luottamuksen ja sitoutumisen voi vahingoittaa, mikäli yrityksen teot ovat ristiriidassa luvattujen asioiden kanssa (Bridger 2018, 104).

Yritysten on huomioitava, että yritysvastuun sisältö ja merkittävyys muuttuvat jatkuvasti sidosryhmien silmissä. Yritysten on mukauduttava muutoksiin sen mukaan mitä yhteiskunta siltä odottaa. Yritykseltä tämä vaatii jatkuvaa toimintaympäristönsä tarkkailua ja sidosryhmien, sekä laajemmin yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten seuranta. (Cornelissen 2014, 96; Joutsenvirta 2013, 287.)

Yritysvastuun voidaan katsoa vaikuttavan erityisesti työntekijän tunneperäiseen sitoutumiseen, koska yritysvastuu liittyy psykologiseen kiintymykseen ja henkilökohtaisiin moraalisiin uskomuksiin ja arvoihin (Hyunok & Myeongju, 2022; Chen, Hansen & Cai 2023). Työntekijät ovat ylpeitä työnantajastaan ja ylpeyden kokemus voimistuu, kun he kokevat, että työnantaja tekee yhteiskunnan hyvinvoinnin hyväksi enemmän kuin mitä keskiverto-yritys tekee. Yritysvastuuseen osallistuvia organisaatioita pidetään vastuuntuntoisina yrityskansalaisina ja työntekijät tuntevat toimivansa eettisesti oikein työskennellessään tällaisissa organisaatioissa. (Chen et al. 2023.) Yritysvastuuseen osallistuva organisaatio tarjoaa turvallisen ympäristön, ja se rohkaisee työntekijöitä ottamaan riskejä ja luomaan uusia innovaatioita sidosryhmille (Sagheer et al. 2022). Yritysvastuu lisää työntekijöiden minäkuva ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vahva yhteenkuuluvuuden tunne ohjaa heidän omistautumistansa ja kokemusta halusta kuulua tunnettuun yritykseen. Yritysvastuulla voidaan todeta olevan merkittävä vaikutus yrityksen menestykseen. (Bouichou et al. 2022; Sagheer et al. 2022.)

On tärkeää ymmärtää miten työntekijät arvioivat ja reagoivat organisaation yritysvastuuseen, koska he ovat avaintekijöitä organisaatioissa toteuttaessaan yritysvastuustrategioita. Se, miten työvoima kokee yritysvastuun, on alituttu aihe. (Janssen, Lysova, Wickert &

Khapova 2022.) Myös Bouichou et al. (2022) toteavat tutkimuksessaan, että useimmat organisaatioiden työntekijät eivät ole tietoisia työnantajaorganisaationsa yritys vastuutoiminnoista. Yrityksen CSR-toimintoihin osallistuminen voi kehittää myönteisiä kollegiaalisia suhteita kollegoiden kanssa ja parantaa yrityksen organisaatiokulttuuria. Aktiivinen osallistuminen ei-ydintoimintoihin, kuten CSR-ohjelmiin, mahdollistaa kollegiaalisen kehityksen työntekijöiden keskuudessa. (Supanti et al. 2019, 17.)

Murray (2008) havaitsi tutkimuksessaan, että yli kolmannekselle vastaajista vastuullisen työnantajan palveluksessa työskenteleminen on palkkaa tärkeämpää ja lähes puolet heistä vaihtaisi työnantajaa, jos yritykseltä puuttuisi sosiaaliset- ja ympäristönäkökohdat. (Dögl et al. 2013, 1746).

2.3.3 Muita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä

Useat tutkimukset (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky 2002; Ríos Manríquez, Telle Ramírez, & Ferrer Guerra 2010; Steers, Porter & Bigley 1977: 50–53; Hunt et al. 1985; Suliman & Iles 2000; Swanson 2001; Agarwala 2003) viittaavat siihen, että sitoutuminen vähenee työntekijöiden koulutustason noustessa. Näiden tutkimusten valossa alemman koulutustason omaavat henkilöt ovat sitoutuneempia kuin korkeasti koulutetut. Lisäksi Mowday et al. (1982: 30–31); Hunt et al. (1985); Dello Russo, Vecchione, & Borgogni, (2013) mukaan korkeasti koulutettujen sitoutuminen kohdistuu ammattiin eikä organisaatioon. Heidän mukaansa korkeasti koulutetuilla on korkeammat odotukset, joihin organisaatioiden voi olla vaikea vastata. Vanhalan (1981, 216) tutkimustulosten mukaan korkeakoulutuksen on todettu vahvistavan sitoutuneisuutta. Voidaan siis todeta, että koulutuksen ja organisaation sitoutumisen välisestä yhteydestä on ristiriitaista tutkimusta, ja koulutuksen ja sitoutumisen välinen suhde on monimutkainen.

Sitoutumiseen linkittyy vahvasti esihenkilöiden rooli sekä työntekijän ja esihenkilön välinen suhde. Esihenkilön toimintatavat ja etenkin työntekijän luottamus esihenkilöön ovat tärkeimpiä tekijöitä sitoutumisen rakentumiselle. Esihenkilö toimii työmotivaation ja työtyytyväisyyden mahdollistajana. (Bennett 2009.) Tunneyhteys esihenkilön ja työntekijöiden välille syntyy läsnäolosta sekä arvostavasta kuuntelusta (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 79). Erilaisilla johtamiskäytännöillä kuten tunnustuksen antamisella, informoinnilla, huomaavaisuudella, osallistamisella päätöksentekoon sekä roolien selventämisellä on

positiivisia vaikutuksia työntekijän sitoutumiseen. Kiinnostus työntekijän suoriutumisesta ja positiivisen palautteen antaminen ovat tunnustamiseen liittyviä toimenpiteitä. Esihenkilön taidokkaan viestinnän avulla tieto mahdollisista ongelmista saavuttaa työntekijät ja eri osastot nopeasti. Taidokas esihenkilö lisää luottamusta, tuntee henkilöstön, käy usein vuoropuhelua heidän kanssaan ja arvostaa heitä. (Mowday et al. 1998.) Riittävä tuki ja työstä saatava palaute vahvistaa työntekijän sitoutumista (Mowday et al. 1998; Räisänen 2011).

Kahnin (2005, 180) ja Mankan (2011, 63, 66) mukaan tiimityöskentely ja sen tuomat hyödyt lisäävät työntekijän sitoutumista. Räisänen (2011) toteaa, että työntekijöiden väliset suhteet toimivat monesti sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Krishnaveni & Monica (2016, 11) toteavat, että sekä esihenkilö, että kollegasuhteiden välillä tiedetään olevan merkittäviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Riketta & Van Dick (2005) tutkimuksessa puolestaan todetaan, että työntekijät ovat sitoutuneempia tiimiinsä kuin työnantajaorganisaatioonsa.

Työntekijän hyväksi kokemat kehittymismahdollisuudet lisäävät organisaatioon sitoutumista. Sitouttamisen keinoina on tarjota muun muassa henkilöstölle mahdollisuus kehittää henkilökohtaista osaamistaan, tietoa ja ammattitaitoa, edetä urallaan, sekä mahdollistaa opiskelu. Etenemismahdollisuudet ylläpitävät työntekijöiden sitoutumista. (Lampikoski 2005, 193–194.)

Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille lisää heidän työtyytyväisyyttään ja vahvistaa myös heidän sitoutumistaan työnantajaan. Vaikutusmahdollisuudet eli työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon ja työympäristöönsä voivat vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen. Työntekijöiden sitoutumisen myönteinen vaikutus siihen, miten he kokevat kykenevänsä vaikuttamaan yrityksen suorituskykyyn, on arvokas voimavara organisaatioille. (Pitt, Botha, Ferreira & Kietzmann 2018, 637.)

Organisaatiokulttuurilla on keskeinen rooli henkilöstön sitoutumisen edistämässä organisaation perustehtävään ja tavoitteisiin. Tavoitteena on, että yhteinen kulttuuri edistäisi sitoutumista koko organisaatioon sekä sen asettamiin tavoitteisiin. (Lämsä 2013, 179.) Avointa organisaatiokulttuuria voidaan toteuttaa esimerkiksi johdon läpinäkyvällä toiminnalla (Chandani, Mehta, Mall & Khokhar 2016, 6). Useat tutkimukset osoittavat, että organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaatioon sitoutumiseen. Kun organisaatioiden jäsenet sisäistävät yrityksen perusarvot ja -oletukset ja samaistuvat niihin, lisää se heidän sitoutumistaan. Organisaatiokulttuuri, joka edistää sitoutumista on luonteeltaan yh-

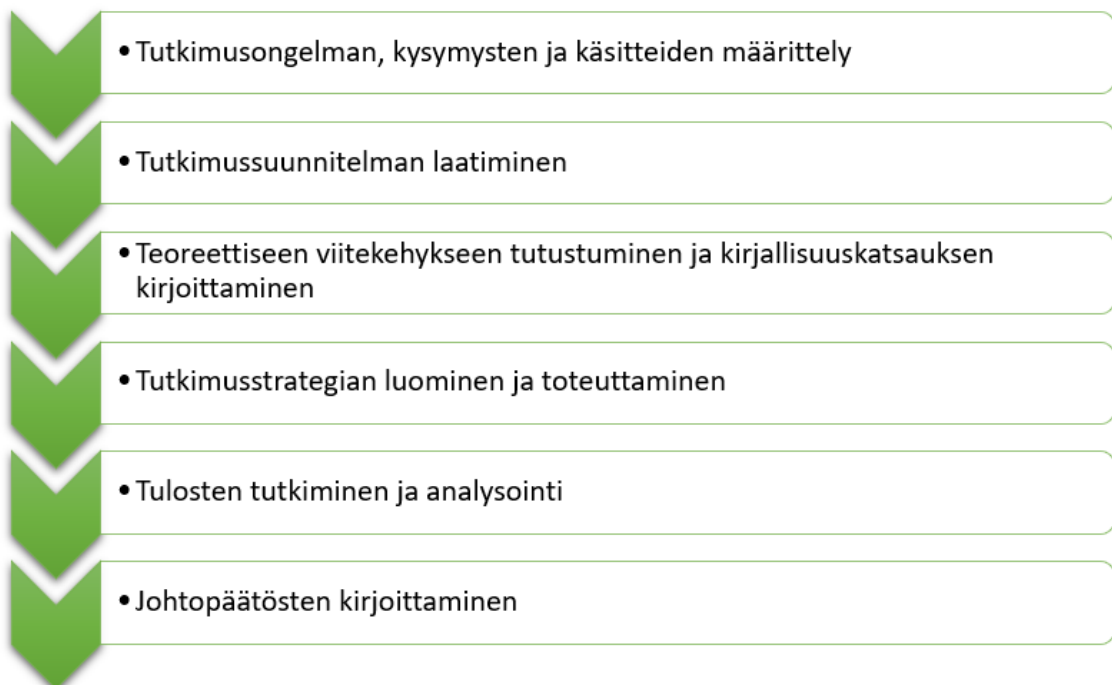
teistoiminnallinen, yhteenkuuluvuutta edistävä; osallistava, yhteisymmärrykseen perustuva, rakentava ja kannustava. (Abdullah, Shamsuddin & Wahab 2015, 21.)

Henkilöstöstä huolehtiminen lisää positiivista työnantajakuva. Työnantajakuva jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat työsuhteen aikana tapahtuvat asiat kuten perehdytys, työn sisältö, työyhteisö sekä työhyvinvointi. Sisäinen työnantajakuva vaikuttaa myös ulkoisen työnantajakuvan muodostumisessa, sillä tyytyväinen henkilöstö puhuu työnantajastaan positiiviseen sävyyn muille. (Kaijala et al. 2020, 63.) Sisäisen työnantajakuvan laiminlyönti vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaatiouuskollisuuden menettämiseen (Mosley 2016).

Palkan osuus sitoutumisen ja työmotivaation edistäjänä ei ole kovin merkittävä. Palkitsemisjärjestelmän olisi kuitenkin hyvä olla kannustava ja tukea ihmisen voimavaroja. (Rauramo 2008, 154–155.) Kuitenkin (Gaertner 1999, 848; Rayton 2006, 146) tutkimuksissa tyytyväisyys palkkaan ja palkitsemiseen sai aikaan sitoutumista. Currivanin (1999, 514) tutkimuksessa ei palkan nähty edistävän sitoutumista. Mamian ja Melinin (2006, 136–138) mukaan palkkauksella ja muilla materiaalisilla tekijöillä, kuten fyysisillä työolosuhteilla ja työsuhte-*eduilla* nähtiin olevan yhteys sitoutumiseen, mutta niiden vaikutus jäi kuitenkin suhteellisen pieneksi. Mowday et al. (1982, 60) mukaan tärkeintä ei ole palkkauksen absoluuttinen taso vaan se, miten sitä verrataan muiden ansaitsemiin palkkoihin ja kokevatko työntekijät sen oikeudenmukaiseksi.

3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään tutkielman tutkimusmenetelmä ja perustelut miksi kyseinen tutkimusmenetelmä valittiin. Luvussa esitellään myös aineistonkeruumenetelmä, tutkimuksen kohderyhmä sekä aineiston analyysitapa. Tutkimusprosessi on havainnollistettu Kuvassa 5. Tutkimuksen alussa määriteltiin tutkimusongelma ja -kysymykset sekä käsitteet. Tarkemmat tiedot näistä löytyy tutkimuksen johdannosta. Tämän jälkeen laadittiin tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmaa varten etsittiin keskeisiä lähteitä ja tutustuttiin teoriataustaan. Tämän jälkeen laadittiin tutkimusstrategia, joka on nähtävillä luvusta 3 ”Tutkimuksen toteuttaminen”. Työn neljännessä luvussa esitetään ja analysoidaan laaditun tutkimuksen tuloksia. Viidennessä ja viimeisessä luvussa kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset, ehdotetaan jatkotutkimusaiheita ja käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita.



Kuva 5. Tutkimusprosessi.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus. Lähestymistapa on valittu siksi, että työn tavoitteena on saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Puusa & Juuti (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä asianomaisten henkilöiden näkökulmasta eli tässä tutkimuksessa yritysvastuun ja organisaatioon sitoutumisen yhteyttä. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään ja analysoidaan muita kuin numeerisia tietoja ja sen avulla voidaan kerätä syvällistä tietoa ongelmasta tai tuottaa uusia tutkimusideoita. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastakohta on kvantitatiivinen tutkimus, jossa puolestaan kerätään ja analysoidaan numeerisia tietoja tilastollista analyysia varten. (Bhandari 2020.) Kvalitatiivinen tutkimus vastaa siihen, miten ja miksi, eikä siihen, kuinka monta tai kuinka paljon (Tenny, Brannan & Brannan 2022). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä syvemmin (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui siksi, että se mahdollistaa aiheen kattavan tarkastelun useista eri näkökulmista. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisenä piirteenä on osallistujien elettyjen kokemusten ja käsitysten ymmärtämisen korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus havainnon kanssa (Puusa et al. 2020, 73). Laadullisen tutkimuksen keskeinen piirre on, että se perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Laadullisessa tutkimuksessa on myös tarkasteltava tulkintaan ja ymmärtämiseen vaikuttavia asioita. Tutkijan omilla näkemyksillä saattaa olla vaikutusta havaintoihin. (Puusa et al. 2020, 56.)

3.1.1 Aineiston keruu

Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadulliselle tutkimukselle ovat erilaiset haastattelut ja havainnointi. Menetelmiä voidaan käyttää erikseen tai niitä voidaan yhdistää. (Puusa & et al. 2020, 83.) Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin informantteja haastatteleamalla, sillä tavoitteena oli ymmärtää ihmisten ajattelua ja toimintaa. Haastattelua kannattaa suosia menetelmänä, jos siihen on mahdollisuus. (Tuomi et al. 2018.)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu informanttien valinta tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen sijaan (Hirsjärven, Sajavaaran ja Remeksen 2009). Tämän tutkielman otanta-

menetelmänä hyödynnettiin tarkoituksenmukaista otantaa. Tarkoituksenmukainen otanta on ei-satunnainen otantateknikka, jossa tutkija valitsee osallistujat tiettyjen kriteerien perusteella ja tarkoitusta silmällä pitäen. Sitä käytetään, kun tutkija pyrkii saamaan mukaan henkilöitä, jotka voivat tarjota olennaisinta ja oivaltavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa valikoivalla sitaattien ja esimerkkien käytöllä on tarkoitus palvella samaa tehtävää kuin kvantitatiivisen tutkimuksen otoksilla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.)

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla yhtätoista kolmen eri toimialan työntekijää. Tutkimushaastattelut eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella. Kysymykset voidaan muotoilla kiinteästi tai haastattelijä voi mukailia niitä tilanteen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 43.) Haastattelu on joustava tapa, koska haastattelijä voi toistaa kysymyksen, oikaista väärinkäsityksiä ja tarvittaessa selventää kysymyksiä (Tuomi et al. 2018, luku 3). Tässä työssä aineiston keruuseen on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu menetelmä on haastattelu, jossa esitetään samat kysymykset kaikille haastateltaville, mutta vastaukset ovat avoimia (Hirsjärvi et al. 2015, 47). Teemojen kysymykset on muodostettu vasta ilmiöön ja empiriaan perehtymisen jälkeen. Teemahaastattelun kysymykset testattiin yhdellä haastateltavista ja todettiin käytettäväksi sellaisenaan. Haastattelukysymykset löytyvät Liitteestä 1.

Puolistrukturoitu haastattelu suunniteltiin ennalta hyvin ja haastateltaviin oltiin yhteydessä etukäteen joko sähköpostilla tai puhelimitse. Sähköpostilla lähetetty yhteydenotto löytyy Liitteestä 2. Tuomi et al. (2018) suosittelevat, että informantit saavat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai haastattelun aiheeseen etukäteen. Tästä syystä haastateltaville lähetettiin hyvissä ajoin ennen tapaamista haastattelukysymykset sähköisesti, jolloin heillä oli aikaa tutustua kysymyksiin sekä mahdollisuus päättää osallisuudestaan haastatteluun. Haastattelut toteutettiin pääosin Teamsin avulla, yksi aikatauluhaasteiden vuoksi sähköpostitse. Aineisto kerättiin vuonna 2023 kesä-elokuun aikana. Kerättyä aineistoa analysoitiin keräyksen aikana sekä haastattelujen jälkeen syksyn 2023 aikana. Aineiston keruussa käytettiin apuvälineenä nauhuria sekä muistiinpanoja. Nauhuria käytettiin, jotta haastatteluun on helpompi palata ja aineistoa on helpompi koota litteroinnin yhteydessä. Ajallisesti haastattelut olivat kestoiltaan noin 30 minuuttia kestäviä keskusteluja.

Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin, joka tarkoittaa tallenteiden kirjoittamista tekstimuotoon (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori, Aho & Granfelt 2017, luku 4). Litteroinnis-

sa on käytetty yleiskielistä litterointia, jolloin teksti on muutettu kirjakiielelle, ja siitä on poistettu murre- ja puhekielen ilmaisut (Kananen 2014, 101–102). Litteroitu aineisto toimii tämän laadullisen haastattelututkimuksen analyysin perustana. Litterointi on keskeinen osa analyysia. Se perustuu tutkijan esiyymmärrykseen tutkittavasta teemasta ja sen aikana käydään vuoropuhelua teorian ja analyysin kanssa. Aineiston litterointia ei saa nähdä erillisenä, mekaanisena työvaiheena vaan se kuuluu tärkeänä osana tutkimuksen analyysiin. Litteroinnin aikana aineistosta muutetaan kaikki tiedot, joiden perusteella haastateltavat on tunnistettavissa. (Hyvärinen et al. 2017, luku 4.)

3.1.2 Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii yksitoista kolmen eri toimialan työntekijää, ja kaikki työskentelevät Suomessa sijaitsevissa eri kokoissa yrityksissä niin liikevaihdoltaan kuin henkilöstömäärältään. Haastateltavien toimialat koostuvat seuraavasti: rahoitus- ja luotto-toiminta, terveydenhuolto ja IT-palvelut. Terveydenhuollon toimialan edustajat työskentelevät niin julkisella- kuin yksityisellä sektorilla. Tutkimukseen pyrittiin valitsemaan eri koulutustaustan omaavia henkilöitä. Tutkimuksen kohderyhmä on kuvattu Taulukkoon 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen kohderyhmän kuvaus.

Henkilö	Toimiala	Koulutus
H1	Rahoitus- ja luottotoiminta	Ylempi korkeakoulu
H2	Rahoitus- ja luottotoiminta	Ylempi korkeakoulu
H3	Rahoitus- ja luottotoiminta	Ylempi korkeakoulu
H4	Rahoitus- ja luottotoiminta	Ylempi korkeakoulu
H5	Terveydenhuolto	Lähihoitaja
H6	Terveydenhuolto	Ylempi korkeakoulu
H7	Terveydenhuolto	Ylempi korkeakoulu
H8	Terveydenhuolto	Lääkärin lisensiaatti
H9	IT-palvelut	Alempi korkeakoulu
H10	IT-palvelut	Ylioppilas
H11	IT-palvelut	Ylempi korkeakoulu

3.1.3 Aineiston analyysi

Laadullinen analyysi alkaa jo haastattelutilanteissa. Tutkija tekee tulkintoja ja valintoja haastattellessaan informantteja. (Hirsjärvi et al. 2006, 136.) Aineiston analyysin tavoitteena tutkimuksessa, erityisesti laadullisessa tutkimuksessa, on kuvata, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä kerätyn aineiston perusteella. Analyysia ohjaa se, mitä tutkittavasta ilmiöstä on tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa löydetty. (Puusa et al., 2020.) Tässä työssä tavoitteena oli saada tietoa yritysvastuun vaikutuksista henkilöstön pitovoimaan organisaatioissa.

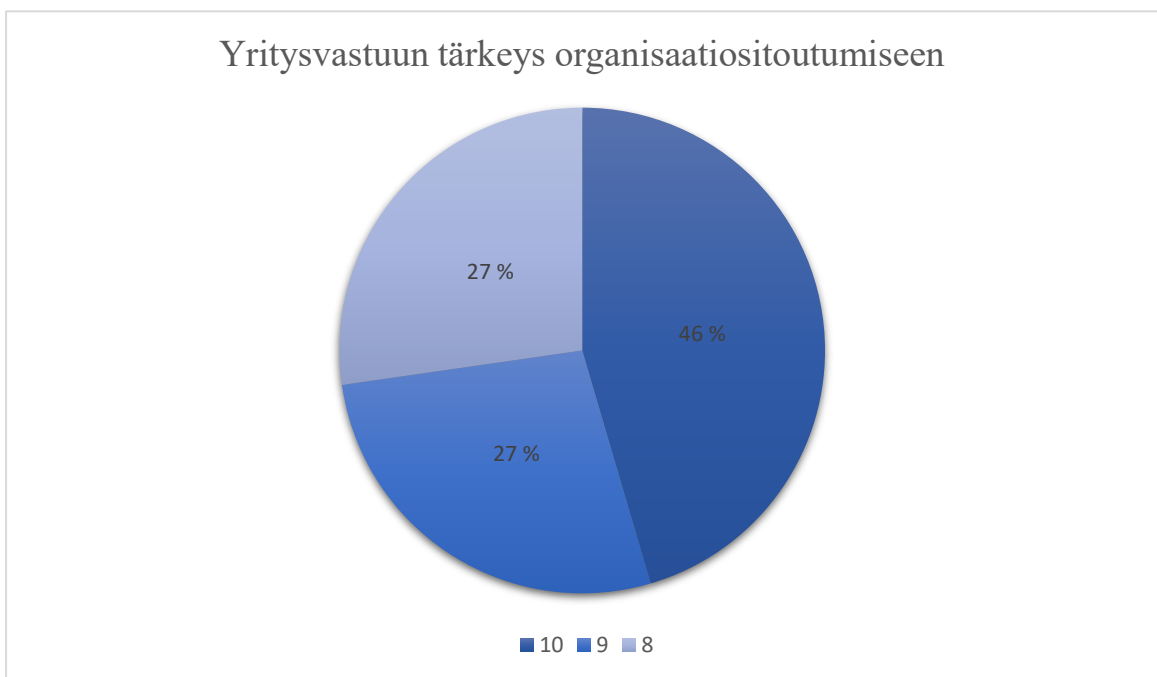
Laadullinen tutkimus voidaan jakaa induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin. Induktiivinen analyysi tarkoittaa sitä, että aineistoa analysoidaan yksittäisestä yleiseen, kun taas deduktiiviset johtopäätökset ovat loogisia ja etenevät yleistyksistä yksityiskohtiin. (Krippendorf 2018; Kyngäs & Vanhanen 1999, 3; Tuomi et al. 2002, 98, 93, 110.) Sisällönanalyysissä nämä jakautuvat aineistolähtöiseksi sisällönanalyysiksi ja teorialähtöiseksi sisällönanalyysiksi. (Kyngäs et al. 1999, 3; Tuomi et al. 2002, 98, 93, 110.) Aineistolähtöisessä analyysissä keskitytään itse aineistoon, ja analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen sekä aineistosta nousevien havaintojen perusteella. Teoriaohjaavassa lähestymistavassa teoria ohjaa tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä. Tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi ja yksityiskohtaisemmiksi kysymyksiksi, joiden avulla haetaan vastauksia tutkimusongelmaan. Kysymykset ovat mittareita, joilla selvitetään tutkimuskohteena olevaa ilmiötä. Deduktio edellyttää siis tutkittuun tietoon ja teorioihin perehtymistä. (Kananen 2014, 50–51.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä analyysiprosessia ohjaavat olemassa olevat teorit tai mallit (Tuomi et al. 2009, 95–97) eli deduktiossa edetään teoriasta empiriaan (Kananen 2014, 50–51). Yksi teoriaan perustuvan sisällönanalyysin ensisijaisista tavoitteista on testata tai validoida teoriasta johdettua aiempaa tietoa. Tutkijat pyrkivät selvittämään, pitävätkö teorian ennusteet tai odotukset paikkansa analysoitavan sisällön kohdalla. (Tuomi et al. 2009, 95–97.) Tämän tutkimuksen aineistonanalyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Deduktio on perusteltua tässä tutkimuksessa, koska tarkoituksena on tunnistaa eroja ja yhtäläisyyksiä tiettyjen elementtien välillä, tässä tapauksessa yritysvastuun vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen ja verrata niitä aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin.

Tutkimustekniikkana sisällönanalyysi tarjoaa oivalluksia, lisää tutkijan ymmärrystä tietyistä ilmiöistä tai antaa tietoa käytännön toimista. Sisällönanalyysi on tieteellinen työkalu. (Krippendorf 2018.) Sisällönanalyysin analyysiprosessin toteuttaminen perustuu jokaisen tutkijan kehittämään omaan luokittelujärjestelmäänsä, joka soveltuu parhaiten kyseisen aineiston jäsentämiseen. Analyysiprosessiin ei siis sisälly yksityiskohtaisia sääntöjä. (Eskola & Suoranta 1998.) Tämän tutkimuksen haastatteluaineisto on kirjoitettu tekstinkäsittelyohjelmalla, johon on lisätty teemahaastattelun kysymykset, vastaajat ja saatu aineisto. Tämän jälkeen aineistoa on teemoiteltu, pilkottu ja ryhmitelty eri aihepiirien mukaan. Teemoittelu on laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä ja sitä pidetään eräänlaisena sisällönanalyysin muotona. (Tuomi et al. 2018, luku 4.1) Aineistoa on näiden lisäksi luettu moneen kertaan, ja laskettu kuinka monta kertaa sama asia esiintyy informanttien kuvauksissa tai kuinka moni tutkittavista ilmaisee saman asian (Kynge 2017; Hiltunen 2009).

4 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta relevantit tulokset, joita aineiston analysointi nosti esille. Tutkimuksen tulokset on jaoteltu aihepiirien mukaan, ensiksi kuvataan haastateltavien näkemyksiä yritysvastuun vaikutuksista organisaatiositoutumiseen, sen jälkeen kuvaillaan organisaatiositoutumiseen vaikuttavia muita tekijöitä ja viimeiseiksi tekijöitä, jotka vaikuttavat merkityksellisyyden kokemuksiin.

4.1 Haastateltavien kokemukset yritysvastuun vaikutuksista organisaatiositoutumiseen



Kuva 6. Haastateltavien kokemukset yritysvastuun vaikutuksista organisaatiositoutumiseen arvoasteikolla 0–10.

Kuten Kuvasta 6 nähdään, kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä työnantajaorganisaation yritysvastuuta. Lähes puolelle (46 %) vastaajista sen merkitys oli arvosanaltaan 10, kolmelle (27 %) vastaajalle 9 ja kolmelle (27 %) vastaajalle 8. Jokainen vastaaja siis antoi korkean tai melko korkean arvosanan yritysvastuun merkitykselle. Yritysvastuun merkitys korostui vastauksissa seuraavasti; yrityksen vaikutusmahdollisuudet yhteiskuntaan, suuri

työllistäjä ja palveluiden tuottaja yhteiskunnalle. Eräs haastateltava painotti myös sitä, että yritysvastuuasioista huolehtiva yritys houkuttelee työvoimaa ja asiakkaita. Eri alojen asiantuntijoiden vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, ainoastaan hoitoalalla työskentelevät painottivat kansanterveyden edistämistä tarjoamalla hoitoa, joka koettiin yhteiskunnan vastuuna. Vastauksissa korostuvat sekä Carrollin yritysvastuupyramidin, että Elkingtonin kolmoistilin päätöksen osa-alueet.

”10 pidän sitä todella tärkeänä. Yritys on iso, ja sillä on paljon vastuuta sekä vaikutusmahdollisuuksia.” H3

”Pidän työnantajani yritys vastuuta tärkeänä asteikolla 10. Työnantajaorganisaationi on hyvin tärkeä palveluiden ja hoidon tarjoaja kansalaisille. Se edistää ja ylläpitää kansanterveyttä. Työntekijöille se on suuri työnantaja, joka tarjoaa töitä monelle tuhannelle työntekijälle. Suurena työnantajaorganisaationa se huolehtii ympäristöystävällisistä kierrätystavoista.” H5

”9, sillä vastuullisuus on olennainen palanen, joka liittyy kaikkeen ja minulle se tarkoittaa millä moraalilla yritys toimii suhteessa ympäristöönsä.” H9

”9. Välttämätöntä koska:

A) Jokaisen yrityksen tulee kantaa vastuuta yhteiskunnallisista asioista

B) Olemme houkuttelevampi kumppani potentiaalisille asiakkaille

C) Olemme houkuttelevampi kumppani potentiaalisille työntekijöille” H10

”Vastaisin 9. En ehkä pidä niin tärkeänä, että se jatkuvasti näyttäisi ulospäin siltä, että pyritään täydelliseen yritys vastuuseen, sillä sitä on aika vaikea saavuttaa tietäen millä alalla toimitaan. Organisaation täytyy kuitenkin tuottaa voittoa, mutta se negatiivinen puoli, että jos joku organisaatio toimii täysin vastuuttomasti, niin se on niin huono merkki minulle, että en missään nimessä menisi sellaiseen paikkaan töihin.” H8

”Asteikolla 8. Uskon, että näinkin suurella organisaatiolla on valtava potentiaali vaikuttaa positiivisesti yhteiskuntaan ja on tärkeää, että tämä potentiaali tunnustetaan ja otetaan osaksi yrityksen tavoitteita, arvoja ja strategiaa.” H1

Kysyttäessä miten paljon yritysvastuu vaikutti haastateltavan päätökseen hakeutua työnantajayritykseen töihin, kaikki vastasivat, että tällä ei ollut juurikaan merkitystä. Moni haastateltava oli työskennellyt työnantajansa palveluksessa useita vuosia, eikä yritysvastuu näyttäytynyt niin merkittävänä tekijänä silloin, kun haastateltavat olivat hakeutuneet nykyisen työnantajan palvelukseen. Moni haastateltava mainitsi, että jos hakisi nyt töihin nykyiseen työnantajayritykseen tai uuteen työpaikkaan, olisi yritys vastuulla paljon suurempi merkitys päätökseen hakeutua työnantajan palvelukseen.

”Asteikolla 6. Vastuullisuus ei ollut yhtä vahvasti esillä kun 13 vuotta sitten aloitin työskentelyn yrityksessä ja näin ollen se ei myöskään ollut yhtä vahvasti osana päätöstäni hakeutua juuri kyseiseen organisaatioon.” H1

”Asteikolla 0–10 hakiessani noin 5. Tällä hetkellä se painottuisi huomattavasti enemmän ainakin 9, mikäli hakisin organisaatioon uudelleen töihin, sillä arvomaailmani, ymmärrykseni sekä työnantajaorganisaation toimintatavat ovat muuttuneet.” H3

”3. Olin juuri valmistumassa ja silloin priorisoin muita asioita. Nykyisin vastaisin eri tavoin ja vastuullisuus korostuisi enemmän. En voisi kuvitella hakevani yritykseen, joka ei huomioi tai panosta riittävästi vastuullisuuteen.” H4

Kaikki haastateltavat olivat puolestaan suurella todennäköisyydellä valmiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli yritys vastuun osa-alueet eivät toteutuisi työnantajaorganisaatioissa tai jonkin tähän liittyvän mainehaitan vuoksi. Samaan tutkimustulokseen on päätynyt Dögl et al. (2013, 1746), joiden mukaan positiivinen ympäristömaine voi edistää työntekijöiden sitoutumista, kun taas negatiivinen ympäristömaine voi estää sitoutumisen, koska työntekijät eivät voi samaistua yrityksen ympäristöarvoihin ja -toimintoihin. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että negatiivinen ympäristömaine voisi heikentää sitoutumista merkittävästi. Erityisesti suuret mainehaitat olivat selkeä signaali työpaikan vaihdokseen.

Suurin osa haastateltavista luotti omaan työnantajaorganisaatioonsa ja heillä oli käsitys siitä, miten yritys kantaa vastuunsa. Vastuulliset teot vaikuttavat yrityksen luottamukseen ja maineeseen. Yritykseen, joka huomioi toiminnassaan ympäristövaikutukset ja yleisen hyvinvoinnin, halutaan vahvemmin sitoutua. (Viitala et al. 2013, 359.) Sama on todennettavissa vastausten perusteella myös tässä tutkimuksessa.

Monet empiiriset tutkimukset osoittavat, että yritysten ympäristövastuu on yhä tärkeämpi tekijä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Työntekijänäkökulmaan liittyvissä tutkimuksissa Ali et al. (2010, 2796–2801); Brammer et al. (2007, 1701–1719) ja Sagheer et al. (2022) havaittiin merkittävä korrelaatio yritysten yritys vastuutoimien ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen välillä. Ympäristövastuun tärkeys ja sen vaikutus organisaatioon sitoutumiseen on todennettavissa myös tässä tutkimuksessa.

”Jos kyseessä olisi jotain isoja puutteita jollakin osa-alueella, mieltäisin kyllä tarkkaan työpaikan vaihtoa.” H9

”Todennäköisesti mahdollista, jos vaikutukset olisivat merkittävät ja tällä olisi omalle uralleni haitallisia vaikutuksia.” H2

”Voisin vaihtaa työnantajaa mainehaitan vuoksi. Jos tulisi ilmi jotain ikävää ja tarkoituksellista, jotain tarkoituksellisesti tehtyä vastuutonta, niin se olisi iso tekijä minkä takia lähtisin.” H8

”Ehkä itselle herää tässä myös se ajatus, että näitä aiheita reflektoidessa huomaa olevani myös työntekijänä tosi etuoikeutetussa asemassa. Olen kouluttautunut, taloudellisesti suhteellisen vakaassa tilanteessa ja sen verran jo työuraa takana, että voin reippaasti sanoa, että voin lähteä työnantajan vastuuttoman toiminnan takia, ja kahden aikuisen talous kestäisi esim. työttömyysjaksoni. En usko, että tämä olisi kaikille mahdollista.” H11

Lähes kaikki haastateltavat osasivat kertoa jollain tasolla, miten yritys vastuu näyttäytyy työntekijäyrityksessä ja miten siitä viestitään.

”Tunnen hyvin ja niistä kerrotaan avoimesti nettisivuillakin myös ulkopuolisille, näen ne myös osana yrityksen brändiviestintää.” H9

”Osittain kyllä, vastuullisuus näkyy paljolti yrityksen sisäisessä viestinnässä.” H1

”En kyllä hirveän hyvin ole tähän tutustunut, mutta kyllä sitä meillä sisäisissä infokanavissa tulee viestejä ja on kerrottu asioista, mutta niin kiire on, että ei siinä pysty niin hyvin uppoutumaan ja keskittymään näihin asioihin.” H8

Vain muutama haastateltava kertoi, että yritysvastuu on hyvin vähän esillä heidän työnantajaorganisaatioissaan. He olivat tutustuneet yritys vastuuseen oma-aloitteisesti esimerkiksi opintojensa vuoksi ja toivoivat vastuullisuuden näkyvän yrityksen viestinnässä laajemmin.

”Tunnen jollain tavalla yritys vastuun sisältöä ja käytännön toimia, mutta vain, koska olen siihen itse tutustunut. Aihe ei ole juuri mitenkään esillä organisaatiossa etenkin esim. lattiataason työntekijöille. Tämä on nähdäkseni todella harmillista, ja haluaisin tietää aiheesta enemmän, miten yritys, jossa työskentelen edistää omaa vastuullisuuttaan.” H3

Lähes kaikki vastaajat pitivät työnantajaorganisaatioitaan vastuullisina toimijoina, mutta myös kehitettävää löytyy. Rahoitusalan haastateltavat olivat kaikki yhtä mieltä siitä, että heidän työnantajansa toimivat vastuullisesti. Vastauksista korostuu erityisesti se, että työnantajayritykset noudattavat lakeja ja säännöksiä sekä maksavat veroja ja näin ollen tukevat taloudellisesti yhteiskuntaa. Myös työnantajayritysten hiilineutraalisuustavoitteet, sukupuolten tasa-arvo ja vapaaehtoistyömahdollisuudet koettiin positiivina tekijöinä yritys vastuun osalta rahoitus alalla. Hyske et al. (2020, 85) toteavat, että sidosryhmät edellyttävät yrityksiltä tiettyjen ihmisoikeudellisten periaatteiden toteutumista ja näihin voidaan lukea tasa-arvo, kulttuurien monimuotoisuus, hyvät työolosuhteet ja turvallisuuden toteutuminen. Tämän tutkimuksen vastaukset pätevät Hyske et al. (2020, 85) tutkimukseen kun työntekijät sidosryhmänä kertovat ajatuksiaan.

”Toimii vastuullisena ESG organisaationa. Ensimmäisenä tulee mieleen työni vuoksi, miten huomioidaan tasa-arvo ja yhdenvertaisuuskysymykset. Lisäksi ympäristötekijät ovat jossain määrin tuttuja eli esimerkiksi hiilipäästöjen vähentäminen, asiakkaille suunnatut tuotteet, kuten vihreät lainat ja lisäksi tasa-arvorahasto.” H3

”Yrityksessämme tehdään paljon yritys vastuun hyväksi. Edistämme yritys vastuutoiminnan positiivista muutosta henkilöstön avulla. Tavoitteena on parantaa taloustaitoja ja tukea yrittäjyyttä yli 20 hankkeen ja kumppanuuden kautta. Pankkipalveluihin ja raha-asioihin liittyvä osaamisemme vaikuttaa siten positiivisesti yhteiskuntaan.” H2

Erityisesti hoitoalalla työskentelevien osalta toivottiin parannusta työhyvinvointiin ja lisäkoulutukselle oli tarvetta. Nämä voidaan linkittää sosiaalisen vastuun näkökulmiin Rohwe-

der (2004, 100–103) mukaan. Hoitoalan työntekijöiden näkemykset pohjautuvat myös paljolti yllä mainittuihin Hyrske et al. (2020, 85) tutkimustuloksiin. Hoitoalalla työskentelevien mielestä työntajaja koettiin vastuullisena toimijana erityisesti potilaan näkökulmasta, sen sijaan työntekijänäkökulman osalta toivottiin vastuullisempaa toimintaa. Alan työvoimapula koettiin vastuullisuuden vastakohtana. Yksityisellä puolella työskentelevien mieli-piteet työnantajan vastuullisuudesta olivat positiivisempia, lähinnä ekologiseen vastuuseen oli vasta hiljattain alettu kiinnittää huomiota laajemmin ja vaatisi edelleen kehitystä.

”Työnantajani on yhteiskunnallisesti vastuullinen toimija potilaan näkökulmasta. Se tarjoaa kansalaisille välitöntä hoitoa, kun sitä tarvitaan. Työnantajani toimii yhteistyössä eri organisaatioiden kanssa kansalaisten hyväksi ja varmistaa hoidon jatkuvuuden. Työnantajani toimii myös taloudellisesti vastuullisesti tarjotessaan hoitoa ja palveluita kansalaisille, koska se ei tavoittele omaa etuaan, joka on valtion takaamalle julkiselle sektorille välttämätöntä. Työntekijän näkökulmasta työnantajani ei ole täysin vastuullinen yritys. Työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen saattavat näkyä organisaation strategiassa, mutta toteutuksessa se ei pääse samaan muotoonsa. Työntekijöiden hyvinvointia heikentäviä asioita ei muuteta tai ne muutetaan liian hitaasti. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi niukka henkilöstömitoitus, koulutuksen vähäinen saaminen, työn huono kehittäminen ja vähäinen esimiestuen saaminen. Lisäksi palkkaus on huono ja se ei vastaa tehdyn työn määrään eikä vaativuuteen. Tämä ei itsessään varsinaisesti heikennä taloudellista vastuuta, koska palkat maksetaan asianmukaisesti. Voidaan kuitenkin pohtia, onko organisaation taloudellisen toimintatapojen arvot asianmukaiset ja oikeudenmukaiset.” H7

”Mielestäni työnantajani on vastuullinen toimija, sillä toimimme tärkeällä yhteiskuntavastuun alueella. Verrattuna muihin saman palvelun tuottajiin, näkisin että yritys ei jahtaa niin suuria voittoja, se pyrkii kuitenkin yhteiskunnalliseen hyvään, kehitystoimintaan ja toiminnan parantamiseen. Asiakasyri-tysten kohdalla tavoite ei ole liiketoiminnan jatkuva maksimoiminen vaan myös kustannustason laskeminen. Tämä ei tarkoita kuitenkaan toiminnan tuottamista mahdollisimman pienellä kuluerällä, mutta kuitenkin siihen suuntaan. Koen, että työnantajaorganisaatiossani halutaan kehittää työterveys-

huollon toimintaa mahdollisimman tehokkaaksi, eikä sitä käytetä vain rahsampona.” H8

IT-alan työntekijöiden mielestä työnantajayritykset koettiin vastuullisina toimijoina, ja se näkyi erityisesti esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisena ja osaamisen kehittämisenä. Myös ympäristövaikutuksia on heidän työnantajaorganisaatioissansa pyritty minimoimaan. Sosiaalisen vastuun osa-alueita Liappis et al. (2019, 9) mukaan on muun muassa työhyvinvointi ja tämä korostui erään alan edustajan kertomana.

”On vastuullinen toimija, yrityksemme kompensoi hiilijalanjälkkulutuksensa sekä toimistolla on konkreettisia tekoja, kuten esimerkiksi kierrättämistä.” H9

”Yrityksessä panostetaan työssä jaksamiseen ja työtehtävien mielekkyyteen.” H10

Vastauksista on nähtävillä, että moni haastateltava kokee työnantajansa toimivan vastuullisesti ja esimerkiksi Carrolin pyramidin osa-alueista lakisääteinen vastuu korostuu vastauksissa. Haastateltavat arvostavat rehellistä toimintaa ja edellyttävät sitä, että työnantaja noudattaa voimassa olevia lakeja. Myös Elkingtonin mallista vastauksissa korostuu yrityksen taloudellinen vastuu. Taloudellinen vastuu näyttäytyy esimerkiksi niin, että työntekijät odottavat oikeudenmukaisia suorituksia eli korvausta työstään ja vastuullisen veronmaksun. (Liappis et al. 2019, 73–74) Ympäristöllinen ulottuvuus näkyy vastauksissa erityisesti niin, että osa tietää työnantajayrityksen olevan mukana ilmastonmuutoksen hillinnässä, muun muassa tavoittelemalla hiilineutraalisuutta ja kierrättämällä jätteitä. Moni kuitenkin toivoi työnantajayritysten toimivan vielä vastuullisemmin ja eräs vastaaja koki, että taloudellisuus menee edelleen liian usein ekologisuuden edelle.

”Yritys X on kotimainen yritys, maksaa verot suomeen ja työllistää lähes 10000 ihmistä. Meillä toimitaan Suomen lakien ja määräysten mukaisesti, noudatetaan työehtosopimuksia ja työturvallisuusmääräyksiä. Ekologinen vastuu on heikompi, meillä on esim. nyt vasta alettu lajittelemaan roskaa ja tuotteiden hinta saattaa mennä hankinnoissa ekologisuuden edelle. Yrityksemme tarjoaa julkiselle terveydenhuollolle palveluja ostopalveluna, koen tämän jotenkin myös vastuullisuutena, vaikka se bisnestä onkin.” H5

Yrityksissä tehdään haastateltavien mukaan hyväntekeväisyyttä, vapaaehtoistyötä, opetus-työtä ja tuetaan koulutusta. Nämä voidaan kategorisoida Carrolin yritys vastuupyramidin filantrooppiseen vastuuseen. Vähemmistö eli neljä (4) vastaajista on osallistunut työnantajayrityksen yritys vastuuasioden kehittämiseen. Vastaajat edustivat jokaista ammattiryhmää, joten tuloksista voidaan päätellä, että mahdollisuudet osallistua yritys vastuuasioden kehittämiseen ovat työnantajalähtöisiä. Osa olisi osallistunut niiden kehittämiseen, jos oma elämäntilanne ja työkiireet olisivat sen mahdollistaneet, yhdellä ei puolestaan ollut mahdollisuutta osallistua kehitystyöhön. Hoitoalalla työskentelevät olivat lähinnä ohjanneet opiskelijoita, vain yhdellä hoitolalla työskentelevistä oli laajempi kokemus yritys vastuutoimintojen kehittämisessä.

”En ole osallistunut. Olisin, jos siihen annettaisiin mahdollisuus.” H3

”Sairaanhoitajana olen ohjannut lukuisia sairaanhoitajaopiskelijoita. Tällä hetkellä organisoin opiskelijoiden harjoittelupaikkoja ja teen yhteistyötä eri oppilaitosten kanssa. Ikääntyneiden asumispalveluissa ollaan paljon tekemisissä myös erilaisten vapaaehtoisjärjestöjen kanssa. Heidän kanssaan järjestetään yhdessä erilaisia tapahtumia ja ulkoiluseuraa ikääntyneille. Työllistämme myös aika ajoin työelämään tutustujia, jotka syystä tai toisesta eivät ole päässeet työelämään kiinni.” H6

”Olen osallistunut. Luo yhteishenkeä käydä vastuullisuusasioita yhdessä henkilöstön kanssa läpi ja se prosessi osaltaan sitouttaa ihmisiä yritykseen, sillä kaikki saavat vaikuttaa sekä asioista keskustellaan ja lopputuloksena myös luodaan tärkeitä yhteisiä toimintamalleja.” H9

”Osittain kyllä. Vastaan suorituksen johtamisen kehittämisestä ja osallistun työni kautta edistämään sitä, miten tasa-arvoisuus huomioidaan suoriutumisen arvioinnissa, kehittämismahdollisuuksissa ja palkitsemisessa.” H1

Bouichou et al. (2022) toteavat, että useimmat organisaatioiden työntekijät eivät ole tietoisia organisaationsa CSR-toiminnasta. Tässä tutkimuksessa voidaan todeta, että yrityksen CSR-asioista tiedettiin pintapuolisesti ja selkeästi haastateltavilla on halu tietää niistä enemmän. Usein aika ei vain riittänyt niihin tutustumiseen, kun pakolliset työtehtävät tuli hoitaa ensisijaisesti. Ainoastaan neljä oli osallistunut CSR-asioden kehittämiseen laajem-

min johtuen työtehtävistään. Tuloksista voidaan todeta, että henkilöstölle tulisi antaa enemmän aikaa osallistua CSR-toimintojen kehittämiseen ja vaikkapa vapaaehtoistyöhön, sillä Supanti et al. (2019, 17) mukaan CSR-toimintoihin osallistuminen voi kehittää myönteisiä kollegiaalisia suhteita kollegoiden kanssa ja parantaa yrityksen organisaatiokulttuuria.

Murrayn (2008) tutkimuksessa yli kolmannekselle vastaajista vastuullisen työnantajan palveluksessa työskenteleminen on palkkaa tärkeämpää ja lähes puolet heistä vaihtaisi työnantajaa, jos yritykseltä puuttuisi sosiaaliset- ja ympäristönäkökohdat. Murrayn (2008) tutkimus ei päde tässä tutkimuksessa saatuun tietoon, sillä vaihtaessaan työnantajaa haastateltavat odottavat melkein samansuuruista kompensatiota työstään vaihtaessaan vastuullisemman työnantajaorganisaation palvelukseen. Eli vastuullisuuden ei voida olettaa menevän selkeästi työstä maksettavan korvauksen edelle, vaikkakin suurilla ympäristöriskillä tai mainehaitoilla oli suuri vaikutus saada työntekijä pohtimaan työpaikan vaihtoa.

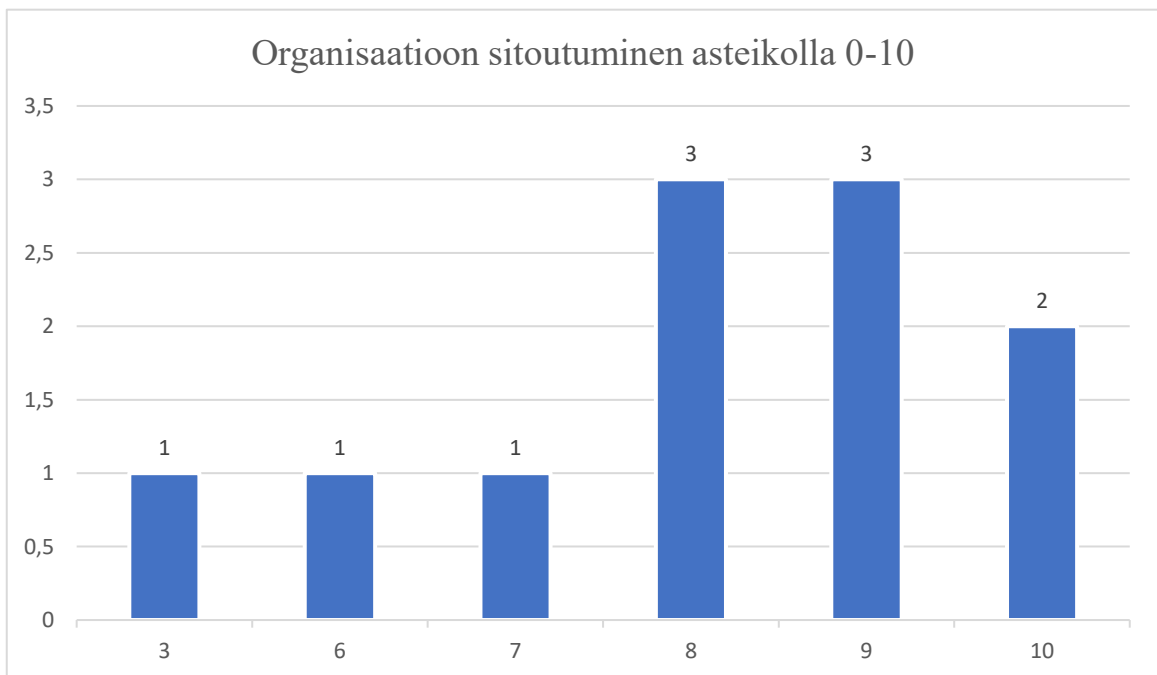
”Selkeästi pienemmällä palkalla en lähtisi yhteiskunnallisesti merkittävään tehtävään monen asian summana ainakaan tässä elämäntilanteessa, mutta jos on pieni palkkaero ja toinen työtehtävä merkittävämpi niin kyllä merkittävyyksellisyys kuitenkin veisi voiton.” H8

4.2 Haastateltavien kokemukset organisaatioon sitoutumisesta

Työurat saman työnantajan palveluksessa olivat pitkiä suurimmalla osalla haastateltavista, aina 8 vuodesta 13 vuoteen. Vain kolmen haastateltavan työura saman työnantajan palveluksessa oli kestänyt alle 5 vuotta. Tuloksista voidaan todeta, että IT-alan asiantuntijat olivat vaihtaneet työpaikkoja eniten viiden vuoden sisällä, muiden alojen edustajat olivat pysyneet saman organisaation palveluksessa. Yhdeksän yhdestätoista vastaajasta työskenteli suuryrityksessä ja kaksi PK-yrityksessä.

Kun haastateltavilta kysyttiin, kuinka sitoutuneita he ovat työnantajaorganisaatioonsa asteikolla 0-10 (0=ei sitoutunut, 10=vahvasti sitoutunut), oli vastauksissa jonkin verran eroavaisuuksia. Yksi vastaajista kertoi sitoutumisensa olevan tasoa 3, yksi vastaaja kertoi sitoutumisensa olevan tasoa 6 ja yhden mielestä tasoa 7. Kolme haastateltavaa sanoi, että sitoutuminen on arvosanaltaan 8, kolme koki sen olevan tasoa 9 ja kaksi totesi sitoutumisensa

olevan täysi 10. Tuloksista voidaan todeta, että IT-alan edustajien sitoutuminen oli vahvaa, arvosanat 8, 9 ja 10. Rahoitusallalla työskentelevien sitoutuminen oli myös vahvaa, arvosanat 8, 8, 9 ja 10. Hoitoalalla työskentelevien arvosanat olivat 3, 6, 7 ja 8. Hoitoalalla työskentelevien sitoutumisen vaihteluväli oli suurinta ja toisaalta heikointa. Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulosten perusteella sitoutumisen koettiin olevan pääosin vahvaa. Vastaukset poikkeavat siis aiemmasta tutkimuksesta, jossa esimerkiksi Cunha et al. (2022, 3); Sagheer et al. (2022) toteavat, että organisaatioon sitoutuminen on heikentynyt viime vuosien aikana. Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ei voida päätellä eri alojen edustajien vastauksista mitään erityistä, vaan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat selkeästi subjektiivisia. Kuvassa 7 on nähtävissä organisaatioon sitoutumisen voimakkuuden vaihtelevuus. Kuvasta näkyy, että sitoutuminen oli pääasiassa joko erittäin vahvaa tai vahvaa, ja heikkoja tai erittäin heikkoja vastauksia ei ollut kuin muutama.



Kuva 7. Organisaatioon sitoutumisen voimakkuus.

4.2.1 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Suurin osa haastateltavista (8/11) on korkeasti koulutettuja ylemmän korkeakoulun suorittaneita henkilöitä. Kuten aiemmin todettiin, on koulutuksen ja organisaatioon sitoutumisen välisestä yhteydestä kahta koulukuntaa. Steers et al. (1977: 50–53); Hunt et al. (1985); Suliman et al. (2000); Swanson (2001); Agarwala (2003); Meyer, Stanley et al. (2002); ja Ríos Manríquez et al. (2010) mukaan koulutustason noustessa sitoutuminen vähenee. Vanhalan (1981, 216) tutkimustulosten mukaan korkeakoulutus kuitenkin lisää sitoutuneisuutta. Tässä tutkimuksessa sekä ylemmän, että alemman koulutustason omaavien henkilöiden voitiin todeta olevan sitoutuneita. Tämän tutkimuksen perusteella sitoutumiseen voidaan todeta vaikuttavan muut asiat kuin koulutus.

Perustellessaan sitoutumisen voimakkuutta, kertoivat haastateltavat syytä sitoutumiselleen. Suurin vaikuttava tekijä sitoutumiselle oli työyhteisö ja samaa esittävät aiemmat tutkimukset. Esimerkiksi Mankan (2011, 63, 66) mukaan tiimityöskentely ja sen tuomat hyödyt lisäävät työntekijän sitoutumista. Räisänen (2011) toteaa, että työntekijöiden väliset suhteet toimivat monesti sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Myös Krishnaveni et al. (2016, 11) toteavat, että kollegasuhteiden välillä tiedetään olevan merkittävä sitoutumiseen vaikuttava tekijöitä. Riketta et al. (2005) tutkimus on osoittanut, että työntekijät ovat sitoutuneempia tiimiinsä kuin organisaatioonsa. Tätä ei selvitetty tarkemmin tutkimuksessa, mutta esimerkiksi alla oleva *H6* vastaus viittaa selkeästi siihen, että henkilö on sitoutunut työyhteisöön, eikä mainitse organisaatiota syyksi sitoutumiselleen.

”Tärkeä tekijä sitoutumiselleni on työyhteisö eli lähimmät tiimikaverini, jotka ovat minulle läheisiä, joiden kanssa jaan samanlaisen arvomaailman ja joiden kanssa on superkiva tehdä töitä yhdessä.” H11

”Koen olevani sitoutunut omaan työyhteisööni ja työkavereihini, joiden kanssa työskentelen päivittäin” H6

Organisaatioon sitoutumista perusteltiin työn mielekkyydellä ja sisällöllä. Työtehtävä koettiin mielekkäänä ja lisäksi se vastasi työntekijän omaa osaamista sekä mielenkiinnon kohteita.

”Saan tehdä työtä, jota rakastan. Kokemus työnantajaorganisaatiossa ja sen myötä kasvanut verkosto mahdollistaa tarkastella asioita kokonaisvaltaisemmin.” H4

”Sitoutumiseni on päivittäistä motivaatiota ja paloa työtäni kohtaan. Sitoutuminen perustuu enimmäksi aihealueeseen itseensä, työn sisältöön sekä tiiviiseen yhteisöön.” H2

Achor et al. (2018) ja Mosley et al. (2017, 51) mukaan työntekijät haluavat lisäksi työn olevan yhteiskunnallisesti tärkeää. Myös tässä tutkimuksessa yhteiskunnallisuus nousi esiin ja eräs vahvasti sitoutunut haastateltava kokee tärkeäksi sen, että voi työskennellä yhteiskunnan hyväksi.

”Olen sitoutunut juuri aihealueen takia. Lisäksi siinä kokee tekevänsä hyvää asiakkaiden ja koko yhteiskunnan hyväksi.” H2

Kuten Omotayon et al. (2014) totesivat, organisaatioon sitoutumisella on vaikutuksia jopa parempaan suorituskyykyyn. Näin voi todeta myös erään haastateltavan kohdalla, joka haluaa suoriutua hyvin ja saavuttaa tavoitteita. Hän haluaa tehdä merkityksellisiä asioita yhteisen hyvän eteen ja se vahvistaa hänen sitoutumistaan.

”Työ lähentelee elämäntapaa, teen töitä joskus kotonakin työaikojen jälkeen sekä ajattelen työajalla yrityksen etua tavoitteiden saavuttamisen kautta aina ensin. Sitoutuminen perustuu syvempään tahtotilaan ja haluun onnistua siinä mitä teemme.” H9

Tämän tutkimuksen mukaan myös taloudellinen korvaus työstä houkutteli pysymään tietyn työnantajan palveluksessa. Taloudellisen korvauksen tärkeyttä painotti kaksi haastateltavaa. Myös paremmat työsuhde-edut voivat saada vaihtamaan työpaikkaa ja se, että toinen työnantaja tarjoaa saman korvauksen työstä, mutta työmäärä on vastaavasti pienempi. Toisaalta vastauksista nähdään, että parempi palkkaus toisaalla houkuttelee vaihtamaan työnantajaa. Aikaisemmissa tutkimuksissa palkkauksella ja työsuhde-eduilla on nähty olevan vaihtelevuutta sitoutumisen merkityksessä. Rasila et al. (2010, 28–29) mukaan hyvä palkkaus ei nosta työntekijän työmotivaatiota, mutta se voi kuitenkin vähentää työtyytymättömyyttä. Tyytyväisyys palkkaan ja palkitsemiseen vaikuttaa Gaertner (1999, 848) ja Rayton (2006, 146) tutkimusten mukaan sitoutumiseen, kun taas Currivanin (1999, 514) tutkimuksessa sillä ei ollut vaikutusta. Mamia et al. (2006, 136–138) mukaan palkkaus ja aineelliset

tekijät kuten esimerkiksi fyysiset työolosuhteet ja työsuhte-edut koetaan toiseksi tärkeimpinä sitouttamista lisäävinä tekijöinä, mutta niiden sitouttava vaikutus koettiin tässä tutkimuksessa suhteellisen pieneksi. Vaikka palkka ja aineelliset tekijät vaikuttavat olennaisesti työntekijöiden sitoutumiseen, on tärkeää huomata, että ne eivät ole ainoat määräävät tekijät. Voidaan todeta, että tämän tutkimuksen perusteella osalle palkkauksella ja työsuhte-eduilla on merkitystä sitoutumiseen ja vastaukset ovat linjassa Gaertner (1999, 848), Rayton (2006, 146) sekä Mamia et al. (2006, 136–138) tutkimuksien kanssa.

”Uusi ja mielenkiintoinen työtehtävä vastuullisessa organisaatiossa ja parempi palkkaus saisi kyllä vaihtamaan.” H6

”Työsuhte-edut eivät ole suuret, joka heikentää omalla kohdallani sitoutumista.” H5

”Vaihtaisin työnantajaa toiseen, mikäli toinen organisaatio tarjoaisi paremmat työsuhte-edut ja mahdollistaisi kohtuullisen työ määrän.” H7

Muutama haastateltava mainitsi yrityskulttuurin ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisen tärkeiksi tekijöiksi sitoutumiselleen. Kajjala et al. (2020, 63) mukaan henkilöstöstä huolehtiminen mahdollistaa vaikutukset työnantajakuvan muodostumiseen. Erityisesti sisäinen työnantajakuva nousi esille vastauksissa, jossa haastateltavat odottivat työnantajaltaan perehdytystä uusiin työtehtäviin sekä työyhteisöstä- ja työhyvinvoinnista huolehtimista. Yhtenäinen organisaatiokulttuuri voi Lämsän (2019, 179) mukaan edistää sitoutumista koko organisaatiota sekä sen asettamia tavoitteita kohtaan ja sama on nähtävissä tässä tutkimuksessa muutaman haastateltavan vastauksista.

”Sitoutumiseni perustuu muun muassa siihen, että yrityskulttuuriin ja työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan aidosti.” H10

Räisänen (2021) mukaan työn tukeminen ja siitä saatava palaute lisäävät todennäköisesti sitoutumista. Haastatteluista korostui arvostus saada tukea tarvittaessa niin esihenkilöltä kuin koulutuksen muodossa. Sitoutumiseen linkittyy vahvasti esihenkilöiden rooli sekä työntekijän ja esihenkilön välinen suhde. Bennetin (2009) mukaan esihenkilön toimintatavat ja etenkin työntekijän luottamus esihenkilöön ovat tärkeimpiä tekijöitä sitoutumisen rakentumiselle. Hyvä esihenkilö lisää siis pitovoimaa, kun taas huono johtaminen houkuttelee vaihtamaan työnantajaa. Myös Krishnaveni et al. (2016, 11) mukaan esihenkilöltä saatu positiivinen palaute hyvästä työstä ja aito kiinnostus työntekijöiden suorituksia koh-

taan vaikuttaa positiivisesti työntekijään. Esihenkilösuhteilla tiedetään siis olevan sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja tämä ilmenee myös tässä tutkimuksessa.

”Sitoutumistani heikentää koulutuksen vähäinen saaminen, työn huono kehittäminen ja vähäinen esimiestuen saaminen.” H7

Mikäli vastaaja koki samaistuvansa yrityksen päämääriin ja visioon, koettiin sitoutumisen olevan vahvempaa kuin heidän, jotka eivät samaistuneet näihin yhtä vahvasti. Samat johdopäätökset on todettu Mäkikangas et al. (2005, 63–64) tutkimuksessa, jossa todetaan, että organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa se, kuinka työntekijät hyväksyvät organisaationsa päämäärät sekä miten yleisiä he ovat kuulumisestaan organisaatioon. Tässä tutkimuksessa tuli myös ilmi, että sitoutuminen vaihtelee ajoittain, mutta yrityksen päämäärät vahvistavat sitoutumista kokonaiskuvassa.

”Koen olevani hyvin sitoutunut. Koen organisaation vision ja strategian motivoivaksi.” H11

”Koen olevani sitoutunut. Sitoutumiseni perustuu yhteiseen näkemykseen siitä mitä tehdään.” Sitoutumiseni ei ole viimeisen 2,5 aikana muuttunut, vaan se on pysynyt hyvällä tasolla. Toki haasteita ja aaltoilua on ollut, mutta kun niistä päästään yli niin tietää, että on tehty asioita oikein.” H8

Kaksi haastateltava nosti esiin, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön lisäävät heidän sitoutumistaan. Se, että voi tehdä etätöitä ja työajat ovat joustavat, lisäävät tyytyväisyyttä ja siten sitoutumista. Myös Lehto et al. (2008, 207) näkemykset vahvistavat sitä, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön on olennainen sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Erityisesti mahdollisuus vaikuttaa työtahtiin koettiin tärkeänä tässä tutkimuksessa. Myös vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön lisäävät sitoutumista (Lehto et al. 2008, 207). Vaikutusmahdollisuuksien merkityksen sitoutumiseen ovat havainneet lisäksi Pitt et al. (2018, 637), joiden mukaan kokiessaan vaikutusmahdollisuutensa hyväksi, työntekijän työtyytyväisyyden kokemus kasvaa, ja näin ollen sitoutuminen voi vahvistua. Yhteenvetona voidaan todeta, että tämän tutkimuksen tulokset osoittavat samaa työn vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien aiempien tutkimustulosten kanssa.

”Huomaan sitoutumisen ailahtelevan silloin, kun sitoutumiseen vaikuttavia asioita organisaatiossa muutetaan, esimerkiksi etätöiden määrään.” H2

Haastateltavat arvostivat, sitä että työtehtävä ja organisaatio tukivat kehittymistä ammatillisesta näkökulmasta, mutta myös organisaation sisällä ja nämä vaikuttivat organisaatioon sitoutumiseen positiivisesti. Mikäli kehittymismahdollisuudet olivat haastavia tai niitä ei ollut tiedossa, ei myöskään sitoutuminen ollut voimakasta. Samaa ajatusta tukevat myös useat aikaisemmat tutkimukset Cunha et al. (2022, 3); Sagheer et al. (2022) ja Salminen (2005, 88), joiden mukaan työntekijät tuntevat olonsa sitoutuneemmaksi työhön, kun he kokevat työtehtävät haastavina ja heillä on kehittymismahdollisuuksia. Myös Räisänen (2021) toteaa, että kun työtehtävät ovat vaativia, haastavia ja merkityksellisiä, tarjoavat ne lisäsitoutumisen lähteen. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että näkemykset kehittymismahdollisuuksien sitoutumista vahvistavina tekijöinä pohjautuvat vahvasti aikaisempiin tutkimustuloksiin.

”Koen olevani sitoutunut, koska koen, että osaamistani arvostetaan ja koska voin koko ajan oppia uutta ja saan uusia haasteita.” H1

Heikkoon sitoutumiseen vaikuttivat epämieluisat työtehtävät, organisaation toimintatavat, organisaation suuri koko, heikot vaikuttamismahdollisuudet, työntekijöiden huono kohtelu ja kehittymismahdollisuuksien puute. Lisäksi epäkohtia olivat haastateltavien mukaan erityisesti arvojen kohtaamattomuus ja tietynlaiset toimintatavat sekä kyvyttömyys johtaa ja arvostuksen puute.

”Sitoutuminen työnantajaan on selvästi heikentynyt liikkeenluovutuksen jälkeen. Nykyinen organisaatio on mielestäni aivan liian suuri. Suuressa organisaatiossa on huomattavasti vaikeampi vaikuttaa asioihin.” H5

”Kyllä on muuttunut. Koen, että sitoutuminen on muuttunut sen vuoksi, että yrityksen toimintatavat ovat nähdäkseni huonontuneet näiden neljän vuoden aikana, kun olen yrityksessä työskennellyt. Myös oma arvomaailmani on muuttunut näiden neljän vuoden aikana, enkä enää koe, että yrityksen arvot ja omani kohtaavat kovin hyvin. Yritys ei myöskään tarjoa minulle tarpeeksi kehittymismahdollisuuksia.” H3

Eräs hoitoalalla työskentelevä kertoi sitoutumisensa heikentyneen kasvaneen työmäärän ja heikentyneen arvostuksen tunteen vuoksi. Koronapandemia ja siitä seuranneet ilmiöt olivat osasyitä heikentyneeseen sitoutumiseen.

”Sitoutumiseni on muuttunut kuluneiden vuosien aikana huonompaan suuntaan, koska työntekijöiden työtehtävää laajennetaan kohtuuttomasti. Myös hoidettavien potilaiden määrä on lisääntynyt yhtä sairaanhoitajaa kohden. Organisaation ylempi- ja alempi johtoeivät ole lisänneet tai edistäneet työntekijöiden työhyvinvointia, vaan siitä on tingitty entistä enemmän. Koronapandemian aikana sairaanhoitajien oikeuksia ja velvollisuuksia muutettiin huonompaan suuntaan, joka laskee meidän työntekijöiden arvokkuudentunnetta.” H7

Jo vahvasti sitoutuneet henkilöt olivat valmiita vaihtamaan työnantajaorganisaatiotaan, jos toisen organisaation arvot vastaisivat vielä vahvemmin työntekijän omia arvoja tai toinen työnantaja tarjoaisi entistä mielenkiintoisemman työnkuvan. Useampi vastaaja nosti esiin sen, että olisi valmis vaihtamaan työnantajaa, mikäli uusi työnantaja olisi nykyistä vastuullisempi toimija ja taloudellinen korvaus vastaavanlaisesta työstä olisi suurempi. Arvojen kohtaamisesta on tullut yhä tärkeämpää työntekijöille (Aaltonen et al. 2020, 17) ja niihin samaistuminen vaikuttaa sitoutumiseen positiivisesti (Mäkikangas et al. 2005, 63–64). Aiemmat tutkimukset arvojen merkityksestä tulevat ilmi myös tässä tutkimuksessa niin, että jos arvot eivät kohtaa organisaation kanssa, ollaan organisaatiota valmiita herkemmin vaihtamaan.

”Uusi ja mielenkiintoinen työtehtävä vastuullisessa organisaatiossa ja parempi palkkaus saisi kyllä vaihtamaan.” H6

”Mikäli arvot ja kulttuuri muuttuisi olennaisesti negatiivisempaan suuntaan, vaihtaisin työpaikkaa.” H9

”Voisin vaihtaa työpaikkaa korkeamman palkan vuoksi. Myös entistä mielenkiintoisempi työtehtävä saisi pohtimaan asiaa. Mielenkiinto tulee sitoutumisesta ja niin, että näkee mahdollisuudet.” H8

”Vaihtaisin työnantajaa, jos ulkoinen motivoija eli rahan määrä kasvaisi merkittävästi. Toki toivoisin edelleen työskenteleväni saman aihealueen parissa ja jos näin olisi, ei palkan edes tarvitsisi nousta välttämättä niin paljoa. Mutta mikäli tehtävä ja alue vaihtuisi, tältä edellyttäisin suurta palkankorotusta.” H2

Vahvasti sitoutuneiden henkilöiden voidaan todeta olevan Allen et al. (1990, 1) mukaan affektiivisesti eli tunneperäisesti sitoutuneita ja tämän tutkimuksen vastauksista on nähtävissä työntekijöiden mieltymys organisaatiota kohtaan. Näiden henkilöiden vastauksissa korostui mielekkyyden kokemus ja se, että työskentely on arvokasta. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä kokee myönteisiä tunteita työnantajaansa kohtaan (Saari & Koivunen 2017, 58) ja sama ilmiö näkyy tässä tutkimuksessa. Tunneperäinen sitoutuminen on tavoitelluin tilanne niin työntekijän kuin työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että moni haastateltava on affektiivisesti sitoutunut positiivisen suhtautumisellaan työnantajaansa kohtaan. Toisaalta tutkimustuloksista tulee ilmi jatkuvuusperustaisesti sitoutuneen henkilön piirteitä. Allen et al. (1990, 1) mukaan jatkuvuusperustaisesti sitoutunut henkilö on saattanut jäädä yritykseen vaihtoehtojen puuttumisen vuoksi. Lisäksi työntekijät saattavat pohtia Allen et al. (1990, 1) mukaan pysymiseen liittyviä etuja lähtemisen kustannuksiin ja se tulee ilmi esimerkiksi työstä maksettavasta korvauksesta puhuttaessa. Osa selkeästi valitsee työnantajan, joka maksaa parempaa palkkaa ja jos nykyinen työnantaja korvaa työstä enemmän kuin toinen, jäädytään yritykseen mieluummin kuin vaihdetaan työnantajaa. Myös kollegoiden merkitys on Allen et al. (1990, 1) mukaan jatkuvuusperustaisen sitoutumisen elementti, ja hyvällä työyhteisöllä on suurelle osalle haastateltavista merkitystä sitoutumiselleen. Tuloksista voidaankin todeta, että haastateltavat ilmentävät kahdenlaista sitoutumisen tasoa eli tunneperäis-, että jatkuvuusperustaista sitoutuneisuutta. Vastauksista ei tullut ilmi, että haastateltavista yksikään olisi normatiivisesti sitoutunut ja pysyisi yrityksessä sen vuoksi, että niin täytyy tehdä ja pysyminen perustuisi velvollisuuden tunteeseen. (Allen et al. 1990, 1.)

4.3 Haastateltavien kokemukset arvoista ja merkityksellisyydestä

Yrityksen arvoilla oli ollut harvalle (3) suurta merkitystä hakeutuessaan nykyisen työnantajan palvelukseen. Samoin kuin yritysvalualla, myös arvoilla oli nykypäivänä monelle suurempi merkitys. Myös tässä korostuu se, että moni on työskennellyt pitkään nykyisen työnantajan palveluksessa ja oma arvomaailma on saattanut muuttua sen jälkeen ja yrityksen arvoihin kiinnitetään nykyään enemmän huomiota. Merkityksellinen työ toteutti monelle haastateltavalle ja heidän arvomaailmalleen tärkeää asiaa.

”Vaikutti hieman. Yrityksen arvoihin kuuluu esimerkiksi tiimityöskentelyn tärkeys, yrittäjähenkisyys, intohimo ja sitoutuminen omaa työtä kohtaan. Tällä hetkellä yrityksen arvot vaikuttavat paljon, jos haen uutta työtä.” H3

”Kyllä. Mottomme on ”Ihmiset edellä”. Kaiken toimintamme keskiössä ovat ihmiset; sekä asiakkaamme, joita varten työtä teemme, että oma henkilöstömme, joka on yrityksemme sydän.” H10

”Yrityksen arvot kuulostivat hyvältä mielestäni. Yritys on verrattuna muutama vuosi muuhun isoon kilpailijaan aika nuori ja uusi ja se kuvasti hyvin takalähtävältä tulevaa kilpailevaa juoksua kohti kärkisijoja.” H8

”En koe, että yrityksen arvoilla on ollut merkitystä, että olen hakeutunut työnantajalle töihin, mutta koen näillä olevan merkitystä työni tekemisessä.” H2

”Pääsee tekemään asioita, jotka koen yhteiskunnan ja arvojeni kannalta tärkeiksi.” H4

”En tiennyt työnantajayritykseni arvoja ennen, kuin luin ne tätä haastattelua varten.” H6

Työ, jossa yhdistyy intohimo ja merkityksellisyys, on koettu Hansen (2013, 50–53) mukaan motivoivaksi. Mikäli arvomaailma työtehtävän tai toimialan osalta kohtasi työnantajan kanssa, oli yksi vastaaja sitoutunut siksi, että koki tekevänsä tärkeää ja merkityksellistä työtä. Kuten Mäkikangas et al. (2005, 63–64) toteavat organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa se, miten työntekijät hyväksyvät organisaationsa arvot ja tavoitteet ja tuntevat ylpeyttä kuullessaan organisaatioon. Myös Weiss et al. (2014, 44) ovat todenneet, että työntekijöiden sitoutuminen on yleensä vahvempaa organisaatioissa, joissa työntekijät jakavat samat arvot työnantajansa kanssa. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset pätevät siis aikaisempiin tutkimustuloksiin. Tuloksista voidaan todeta, että ne henkilöt, jotka kokivat samaistuvansa yrityksen arvoihin, olivat sitoutuneempia kuin he, jotka eivät samaistuneet arvoihin yhtä vahvasti.

Kysyttäessä yritysvastuun vaikutuksista merkityksellisyyden kokemukseen ja merkityksellisyyden kokemuksen vaikutuksesta sitoutumiseen, voidaan yritysvastuulla todeta olevan näihin positiivista vaikutusta tämän tutkimustulosten perusteella. Cunha et al. (2022, 3) ja

Sagheer et al. (2022) mukaan CSR on yksi tärkeimmistä toimijoista työntekijöiden sitoutumisen muodostamisessa. Heidän mukaansa työntekijöiden käsitykset yritysvastuusta voi tarjota työntekijöille lisäsitoutumisen lähteen. Tämän tutkimuksen mukaan yritysvastuulla voidaan todeta olevan merkittävä tekijä sitoutumisessa ja sen voidaan todeta olevan yksi sitoutumisen lähde, mutta merkittävämpiä tekijöitä ovat työyhteisö, työn mielekkyys, merkityksellisyyden kokemus ja kehittymismahdollisuudet.

”Organisaation yritysvastuu vaikuttaa merkityksellisyyden tunteeseen ja sitoutumiseeni positiivisesti. On tärkeä tietää tekevänsä töitä organisaatiossa, joka on auttaa yhteiskuntaa, toteuttaa lainsäädäntöä ja mahdollistaa monelle työntekijälle elannon. Vaikka työntekijöille työnantajaorganisaationi työnantajaimago ei välttämättä ole kaikista parhain, on se meille työntekijöille kuitenkin tärkeää, että kansalaiset pitävät työnantajaani hyvänä työnantajana ja imago näyttäytyy heille positiivisempänä.” H7

”Ihan varmasti yritysvastuulla on vaikutusta merkityksellisyyden kokemukseeni. Koen, että olen aina saanut tehdä tärkeää ja merkityksellistä työtä, jonka työnantajani on mahdollistanut. Organisaatio, joka toimii vastuullisesti vaikuttaa varmasti positiivisesti myös organisaatioon sitoutumiseen.” H6

”Yritysvastuu vaikuttaa kokemukseeni merkityksellisyyden kokemuksesta ja on tietenkin oleellinen osa alalla tehtävää työtä. Lisäksi sillä on suuri merkitys sitoutumiseeni.” H8

”Olen ymmärtänyt paremmin oman organisaationi vastuullisuuden ja sen vaikutuksen yhteiskuntaan, kun olen itse kasvanut ja saanut enemmän kokemusta. Näin ollen myös sen tärkeys on kasvanut ymmärryksen myötä. Mahdollisuus tehdä merkittävää työtä ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn kautta myös kasvaa tärkeydessä koko ajan. Mitä enemmän yhtenäisyyksiä näen työni, yrityksen ja yhteiskunnan välillä, sitä merkittävämmältä työni tuntuu ja myös sitä sitoutuneempi olen työhöni ja työnantajaani.” H1

”Kyllä vaikuttaa paljon sekä merkityksellisyyden kokemukseen että organisaatioon sitoutumiseen.” H3

Työn merkityksellisyyden kokemukset hoitoalalla korostui erityisesti siten, että halutaan auttaa potilaita ja työ koetaan ”kutsumuksena”. Hoitoalalla työskentelevien työn merkityk-

sellisyyden kokeminen perustuu kaikilla siihen, että he voivat vaikuttaa ihmisten terveyteen ja hyvinvointiin. Samat merkityksellisyyden kokemukset on havaittavissa aiemmissä tutkimuksissa; Bailey & Madden (2016); Lips-Wiersma et al. (2020) ja Steger et al. (2012) mukaan yksilöt kokivat työnsä merkityksellisyyden silloin, kun he huomasivat työnsä auttavan muita ja toisten auttaminen voi edistää työn muuttumista merkitykselliseksi työksi.

”Merkityksellisyys tarkoittaa minulle työelämässä sitä, että saan tehdä työtä, jonka tiedän vaikuttavan positiivisesti moniin ihmisiin.” H7

”Minulle merkityksellisyys antaa pitkän aikavälin syyn tehdä töitä ja kehittää työskentelyä. Minulle se näyttäytyy siinä mitä tehdään isossa kuvassa.” H8

Merkityksellisyyden kokemusta voitaisiin hoitoalalla työskentelevien mielestä parantaa tarjoamalla parempaa taloudellista korvausta työn vaativuudesta ja tarjoamalla tukea työhön. Merkityksellisyyden kokemusta lisäisi riittävä hoitajamitoitus, arvostuksen tunne, kuuntelu ja positiivinen palaute. Eräs hoitoalan työntekijä kokee, että johtajat ovat kaukana työntekijöistä, eikä heitä huomioida tarpeeksi päätöksiä tehdessä. Eräs hoitoalalla työskentelevä kertoo, että työnantaja voisi käyttää yritys vastuuta enemmän hyväkseen ja edistää siten merkityksellisyyden kokemusta.

”Työnantaja voisi käyttää yritys vastuuta enemmänkin hyväkseen ja tuoda sitä työntekijöille ilmi ja tehdä vielä enemmän yhteiskunnallisesti merkittäviä asioita, eikä tekojen tarvitse olla isoja. Toivoisin, että näitä tuotaisiin enemmän arkeen mukaan. Omassa ammattikunnassani työ on niin hirveän kallista, että meitä lääkäreitä ei pystytä ikään kuin laittamaan tekemään vapaaehtoisuutta yhdeksi päiväksi, mutta toki siihenkin tapoja löytyisi.” H8

”Työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta voitaisiin organisaatiossa edistää mahdollistamalla palkka, joka vastaa työn vaativuutta. Lisäksi arvostuksen lisääminen erilaisin toimin, kuten sosiaalisen tuen tarjoaminen, edistäisi merkityksellisyyden tunnetta.” H7

”Se, että tehtäisiin enemmän yhteistyötä, kehitettäisiin toimintoja yhdessä ja läpinäkyvästi. Tällä hetkellä johto on hyvin kaukana meistä työntekijöistä ja välillä tuntuu, että he eivät ota huomioon kaikkia näkökulmia muutoksia tehdessään. Kuulluin lause on, että kärry kulkee hevosen edellä ja se kaikessa typeryydessään kuvaa tilannetta hyvin. Kokisin merkitykselliseksi sen, että

omaa työtäni koskevissa päätöksissä kuunneltaisiin myös minun mielipidettäni ja näkemyksiä.” H5

Rahoituslalla työskentelevien merkityksellisuuden kokemukseen vaikuttivat eniten arvostuksen tunne, kehittymismahdollisuudet, mahdollisuudet omien vahvuuksien hyödyntämiseen, viestinnän parantaminen, esihenkilötyöhön panostaminen ja yhteisöllisyyden vahvistaminen.

”Tämä on itselle todella tärkeää, työn tulee tuntua mielekkäältä. Haluan, että koen oloni arvostetuksi, pääsen kehittämään itseäni ja hyödyntämään vahvuuksiani.” H2

”Merkityksellisyys tarkoittaa minulle sitä, että saan tehdä työtä, jolla on hyvä tarkoitus. Jossa minulla on vaikutusmahdollisuuksia niihin asioihin, jotka koen tärkeiksi. Merkityksellisyys syntyy myös, kun saan hyödyntää työssä omia vahvuuksiani sekä työssä on kehittymismahdollisuuksia. Merkityksellisuuden kokemus syntyy minulle myös, että saan organisaatioltani tunteen/vahvistuksen siitä, että teen tärkeää työtä.” H3

Rahoituslalla työskentelevien merkityksellisuuden kokemusta voitaisiin edistää etenemismahdollisuuksilla, tasapuolisuudella sekä yrityksen ympäristötoimilla. Viestinnällä, yhteisöllisyyden vahvistamisella ja esihenkilötyöllä koettiin myös olevan vaikutusta merkityksellisuuden kokemuksessa.

”Merkityksellisuuden kokemusta voisi edistää esimerkiksi se, että yritys toimisi vastuullisemmin - se kohtelisi työntekijöitään tasapuolisemmin, palkitsisi tehdystä työstä sekä tarjoaisi etenemismahdollisuuksia organisaatiossa. Lisäksi itselleni tärkeää olisi työn merkityksellisuuden kannalta, että yritys tekisi enemmän toimia esimerkiksi ympäristön kannalta.” H3

”Viestinnän parantaminen ja esihenkilötyöhön panostaminen sekä yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäsivät kokemustani merkityksellisuuden tunteesta.” H2

IT-alalla työskentelevien merkityksellisuuden kokemus syntyy siitä, että töihin on mukava mennä. Myös arvomaailmalla, yhteishengellä ja tavoitteilla koettiin olevat merkitystä merkityksellisuuden kokemukseen.

”Merkityksellisyys tarkoittaa minulle sitä, että joka aamu olisi mielekästä mennä töihin.” H10

”Syvempää positiivista tarkoitusta herätä aamulla töihin. Myös sitä, että koken yrityksen arvomaailman oikeaksi ja olemme yksi iso joukkue menossa kohti tavoitteitamme.” H9

”Koen, että työn merkityksellisyyden kokemisen tärkeys korostuu, mitä pidempään on organisaatiossa töissä. Työn merkityksellisyyden kokeminen auttaa sitoutumaan työhön ja organisaatioon pitkällä aikavälillä. Minulle yrityksen yritysvastuu on hyvin merkittävä tekijä työn merkityksellisyyden kokemisen ja organisaatioon sitoutumisen kannalta.” H11

Merkityksellisyyden kokemusta voitaisiin IT-alalla työskentelevien mielestä parantaa entistä paremmilla kehittymismahdollisuuksilla ja vaikutusmahdollisuuksilla omaan työhön. Myös työntekijöiden osallistamisella ja vahvalla sitoutumisella kohti yhteisiä päämääriä koettiin olevan merkityksellisyyttä lisääviä tunteita.

”Entistä paremmat mahdollisuudet kehittää itseään ja osaamistaan sekä paremmat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.” H10

”Osallistava keskustelu, vision ja mission kirkastaminen, arvojen uudistaminen. Yhteinen ideointi parempia toimintatapoja kohti. Tavoitteiden asettaminen sekä mittaaminen.” H9

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoite oli tutkia yritys vastuun vaikutusta henkilöstön pitovoimaan organisaatioissa. Tätä varten tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan päätutkimuskysymykseen ”*Miten yritys vastuun liittyvät työntekijöiden sitoutumiseen?*”. Tuloksista voidaan todeta, että yritys vastuulla on vaikutusta työntekijän merkityksellisyyden kokemukseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Kaikki haastateltavat olivat tästä yksimielisiä, eikä eri toimialojen edustajien vastauksissa ollut eroavaisuuksia. Tässä tutkimuksessa todettu johtopäätös yritys vastuun merkityksestä sitoutumiseen on todettu myös useissa aiemmissä tutkimuksissa. Useat tutkimukset osoittavat, että yritys vastuulla on tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisessa. Työntekijänäkökulmaan liittyvissä tutkimuksissa havaittiin korrelaatio yritysten yritys vastuullisten toimien ja työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen välillä (Ali et al. 2010, 2796–2801.) Supanti et al. (2019, 9) totesivat, että yritys vastuun voi lisätä pitovoimaa. Lisäksi sillä on myönteisiä vaikutuksia työtyytyväisyyteen (Ali et al. 2010, 2796–2801; Brammer et al. 2007, 1701–1719; Sagheer et al. 2022; Supanti et al. 2019, 9). Näin todettiin myös Rahman et al. (2016) tutkimuksessa, jossa tutkittiin työntekijöiden CSR-asenteiden suhdetta työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen. Rahman et al. (2016) tutkimuksessa yritys vastuulla oli positiivinen yhteys organisaatioon sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen. Rehman (2010), Brammer (2007) & Backhaus (2002) toteavat tutkimuksissaan, että vaikka yrityksen vastuullisuuden merkitys vaihtelee työntekijöiden keskuudessa heidän omien arvojensa mukaan, on yritys vastuun keskimäärin merkittävä tekijä työhön sitoutumisessa. Aiemmat empiiriset tutkimustulokset viittaavat vahvasti tämän tutkimuksen tuottamiin tuloksiin, jossa yritys vastuulla on vahva merkitys työntekijän sitouttamisessa. Yritys vastuun ei kuitenkaan tämän tutkimuksen mukaan ole tärkein sitouttamisen elementti, mutta sillä on merkittävä vaikutus sitouttamisen vahvistajana ja lisäelementtinä.

Voidaan todeta, että yritys vastuukysymykset ovat vasta viime vuosina alkaneet nostaa päätään ja niihin on kiinnitetty huomiota tämän tutkimuksen perusteella, jos työpaikkaa on vaihdettu alle viisi vuotta sitten. Yritys vastuulla voidaan todeta olevan merkittävä vaikutus päätöksissä hakea tiettyyn yritykseen töihin. Koska moni tähän tutkimukseen osallistunut oli työskennellyt saman työnantajan palveluksessa useita vuosia, totesivat he, että hakies-

saan nykyistä työpaikkaa näillä asioilla ei ollut niin suurta merkitystä kuin nykypäivänä olisi. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että suurilla mainehaitoilla tai ympäristörikoksilla on vaikutusta saada työntekijä vähintään pohtimaan työpaikan vaihtoa, ellei jopa hakeutua muualle töihin, joten yritys vastuulla on vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen ja pitovoimaan. Moni edellyttää työnantajan toimivan tietyllä vastuullisuuden kriteeristöllä, mutta ymmärretään, että moni asia on vielä kehitysvaiheessa ja työnantajalle annetaan aikaa kehittää toimintaansa vastuullisempaan suuntaan. Dögl et al. (2013, 1739) tekemän tutkimuksen mukaan työnantajan maine vaikuttaa yrityksen pitovoimaan nykyisten työntekijöiden kannalta ja tulos on yhtenevä tämän tutkimuksen kanssa.

Yritysten on huomioitava, että yritys vastuun sisältö ja merkittävyys muuttuvat jatkuvasti sidosryhmien silmissä. Yritysten on mukauduttava muutoksiin sen mukaan mitä yhteiskunta siltä odottaa. Yritykseltä tämä vaatii jatkuvaa toimintaympäristönsä tarkkailua ja sidosryhmien, sekä laajemmin yhteiskunnassa tapahtuvien muutosten seuranta. (Cornelissen 2014, 96; Joutsenvirta 2013, 287.) Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritys vastuun ei vaikuttanut yhtä voimakkaasti organisaatiositoutumiseen vielä 5–13 vuotta sitten verrattuna sen merkitykseen tuorempien tutkimusten mukaan. Tutkimustulokset osoittavat samankaltaisia näkemyksiä myös työntekijäorganisaation arvojen merkityksestä työntekijälle. Arvojen kohtaamisesta on tullut yhä tärkeämpää työntekijän organisaatiositoutumisen kannalta. Jos arvot eivät kohtaa, on sitoutuminen heikompaa (Bridger 2018, 9.) Voisi todeta, että koska laki muuttuu ja vaatimukset yrityksistä kohtaan kasvavat yritys vastuun saralla, on yritys vastuulla luultavasti entistä suurempi vaikutus työntekijöiden sitouttamisessa tulevien vuosien aikana. Yritys vastuulla on siis oletettavasti tulevaisuudessa entistä suurempi vaikutus työntekijöiden pitovoimaan.

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys oli ”*Mitkä tekijät edistävät tai estävät työn merkityksellisyyden kokemusta?*” Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että samaistuminen yrityksen arvomaailmaan edistää selkeästi työntekijän merkityksellisyyden kokemusta jokaisen alan edustajan kohdalla. Erityisesti hoitoalalla halu auttaa muita ja kokemus kutsumuksesta lisäsivät merkityksellisyyden tunnetta. Myös riittävä hoitajamitoitus, arvostuksen tunne, kuuntelu ja positiivinen palaute voivat edistää merkityksellisyyden kokemusta. Tekijöitä, jotka estävät merkityksellisyyden kokemusta hoitoalalla olivat alhainen korvaus työstä, arvostuksen tunteen heikkous sekä tuen puute. Rahoitus alalla työskentelevien merkityksellisyyden kokemusta voitaisiin edistää arvostuksen tunteella, kehittymismahdol-

lisuuksilla, omien vahvuuksien hyödyntämisellä, viestinnän parantamisella, esihenkilötyöhön panostamisella ja yhteisöllisyyden vahvistamisella. Erityisesti kehittymismahdollisuuksien puute ja huono esihenkilösuhde estävät merkityksellisyyden kokemusta rahoitus-alalla työskentelevien keskuudessa. IT-alalla työskentelevien merkityksellisyyden kokemusta lisää se, että töihin on mukava mennä ja merkityksellisyyden kokemus syntyy mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön, kehittymismahdollisuuksista sekä arvostuksen tunteesta. Se, että omaan työhön ei pysty vaikuttamaan, eikä tavoitteet ole selkeät ja mitattavissa, estivät IT-alalla työskentelevien merkityksellisyyden kokemuksia. Cunha et al. (2022, 3) ja Sagheer et al. (2022) toteavat tutkimuksessaan, että työntekijät tuntevat olonsa sitoutuneemmaksi työhön, kun he työtehtävät koetaan merkityksellisinä ja voidaan todeta, että tehdyt havainnot tukevat myös tämän tutkimuksen tuloksia. Merkityksellinen työ koetaan motivoivaksi ja sillä on vaikutusta työntekijän sitoutumiseen (Hansen 2013, 50–53; Kahn 1990; Achor et al. 2018; Mosley et al. 2017, 51). Työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin organisaatioon, jossa pyritään edistämään työntekijöiden työhyvinvointia esimerkiksi mahdollistamalla kokemus merkityksellisestä työstä (Saari & Pyöriä 2012). Organisaatioiden on siis tärkeää ymmärtää mitkä tekijät mahdollistavat merkityksellisen työn kokemisen (Martela & Riekkö 2018). Kahnin (1990, 704) mukaan työn merkityksellisyys viittaa siihen, että työntekijä tuntee olevansa arvokas ja hyödyllinen, eikä organisaatio pidä työntekijää itsestäänselvyytenä. Kahnin näkemys on yhteneväinen tämän tutkimuksen tulosten kanssa, sillä moni toivoo saavansa arvostusta työntekijänä ja se lisää merkityksellisyyden kokemusta. Tämän tutkimuksen perusteella työn merkityksellisyyttä edistävät ja estävät tekijät tulee organisaatioiden tunnistaa, sillä ne voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista ja siten hyödyttää organisaatioita. Tuloksista nähdään selkeästi se, että merkityksellisyyttä edistävät tekijät lisäsivät työntekijöiden sitoutumista ja sitoutumista heikentävät asiat voidaan yhdistää merkityksellisyyttä estäviin tekijöihin.

Tutkimuksen toinen alakysymys oli ”*Miten yritysvastuu liittyy työn merkityksellisyyteen?*” Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritys vastuulla on positiivinen vaikutus merkityksellisyyden kokemukseen. Toisaalta kaikki eivät olleet tyytyväisiä työnantajayrityksen vastuullisuuteen, eivätkä toisaalta tieneet tarkasti, mitä yritys tekee edistääkseen yritys vastuuta. Tuloksista on nähtävillä, että työntekijät arvostavat työnantajayrityksen yritys vastuutoimia – ja aloitteita ja haluaisivat tietää niistä enemmän. He toivoivat, että työnantaja antaisi aikaa niihin tutustumiseen ja halukkuutta vapaaehtoistyöhön olisi enemmänkin, jos sen tekeminen työajalla mahdollistettaisiin. Esimerkiksi Supanti et al.

(2019, 17) mukaan CSR-toimintoihin osallistuminen voi kehittää myönteisiä kollegiaalisia suhteita kollegoiden kanssa ja parantaa yrityksen organisaatiokulttuuria, joilla puolestaan voi olla merkitystä merkityksellisyyden kokemukseen. Cunha et al. (2022, 5) mukaan työntekijöiden käsitykset merkityksellisyyteen vaikuttavasta yritysvastuusta voivat tarjota työntekijöille lisäsitoutumisen lähteen työssä ja tämän tutkimuksen perusteella tätä kannattaisi työnantajien hyödyntää. Bouichou et al. (2022) toteavat, että useimmat organisaatioiden työntekijät eivät ole tietoisia organisaationsa CSR-toiminnoista ja sama on todennettavissa tässä tutkimuksessa. Aiemmat tutkimustulokset osoittavat, että yritysvastuu on merkityksellinen asia työntekijöille (Rehman 2010; Brammer 2007; Backhaus 2002) ja tämän tutkimuksen perusteella yritysvastuun esilletuomiseen tulisi organisaatioiden pyrkiä yhä enenevässä määrin, koska merkityksellisyyden voidaan todeta myös tämän tutkimuksen mukaan olevan työntekijöitä sitouttava elementti. Merkityksellisyyden todellisesta vaikutuksesta organisaatioiden yritysvastuuseen on annettu myös kritiikkiä. Yritysten yhteiskuntavastuu on saanut viime vuosina paljon huomiota ja näkyvyyttä, ja monet organisaatiot ovat toteuttaneet yritysten yhteiskuntavastuuta koskevia aloitteita maineensa ja julkisuuskuvansa parantamiseksi. (Carroll 2021) Tämän vuoksi tekojen tulee vastata toimia. Bridgerin (2018, 9) mukaan yritysvastuun peruseriaate on, että yrityksen sanat ja teot vastaavat toisiaan. Niinpä monet työntekijät kokevat hänen mukaansa ristiriitaisuutta, siinä, että yritykset toimivat luvattujen visioiden ja arvojen vastaisesti. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tähän tulisi organisaatioiden kiinnittää huomiota, jotta yritysvastuun uskottavuus työntekijöiden silmissä on mahdollinen (Ali et al. 2010; Backhaus et al. 2002; Brammer et al. 2007).

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää yhteiskunnallisesti merkittävänä, sillä organisaatiot voivat hyödyntää tutkimustuloksia sitouttaakseen henkilöstöään ja lisätäkseen pitovoimaa ja siten vähentää työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvia haittavaikutuksia. Yritysvastuu on vain yksi sitouttamisen keino, mutta lienee entistä merkityksellisempi tulevaisuudessa. Mikäli organisaatiot tuovat vastuullisuuttaan esille aktiivisella viestinnällä, antavat työntekijöiden osallistua yritysvastuun kehittämiseen, lisäävät mahdollisuuksia vapaaehtoistyöhön, on näillä toimilla mahdollisuus vahvistaa käsitystä organisaation yritysvastuusta. Näiden avulla voidaan lisätä puolestaan merkityksellisyyden kokemuksia ja sitouttaa henkilöstöä entisestään. Tämän todistaa sekä tämä, että aikaisemmat tutkimukset. On todettu, että mikäli työntekijän organisaatioon sitoutuminen on vahvaa, vaikuttaa se tutkimusten mu-

kaan positiivisesti työtyytyväisyyteen (Hunt et al. 1985, 122) ja on lisäksi organisaatioiden etu (Schullery 2013, 252; Omotayon et al. 2014).

Tutkimuksesta voidaan todeta, että organisaatioon sitoutumiseen ja työn merkityksellisyyden kokemuksiin vaikuttavat hyvin paljon samat tekijät. Eli ne tekijät mitkä vaikuttivat sitoutumiseen, vaikuttivat myös yhtä lailla merkityksellisyyden kokemuksiin ja toisin päin. Useat samat tekijät yhdistävät organisaatioon sitoutumisen ja työn merkityksellisyyden. Nämä tekijät liittyvät toisiinsa ja voivat vaikuttaa toisiinsa luoden näiden kahden tekijän välille myönteisen ja vahvistavan suhteen. Työn merkityksellisyys ja organisaation sitoutuminen ovat kaksi toisiinsa läheisesti liittyvää käsitettä, jotka vaikuttavat tämän tutkimuksen mukaan merkittävästi toisiinsa. Kun työntekijät pitävät työtään merkityksellisenä, he tuntevat todennäköisemmin sitoutuneensa organisaatioon. Merkityksellinen työ antaa tarkoituksen tunteen, joka voi muuttua vahvemmaksi sitoutumiseksi organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Merkityksellinen työ voi lisätä työntekijän halua pysyä organisaatiossa. Kun yksilöt kokevat työnsä tyydyttävänä, he eivät todennäköisesti etsi mahdollisuuksia muualta, mikä johtaa korkeampaan organisaation sitoutumiseen ja vaikuttaa siten positiivisesti organisaation pitovoimaan. Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhteneviä esimerkiksi Cunha et al. (2022, 3); Sagheer et al. (2022) tutkimusten kanssa työn merkityksellisyyden ja sitoutumisen välisestä suhteesta.

Maksimoidakseen yritys vastuun ja organisaation sitoutumisen välisen yhteyden organisaatioiden tulee varmistaa, että niiden yritys vastuualoitteet ovat aitoja, avoimia ja niistä tiedotetaan tehokkaasti työntekijöille (Ali et al. 2010; Backhaus et al. 2002; Brammer et al. 2007). Työntekijöiden kannustaminen osallistumaan CSR-toimintoihin ja yritys vastuun tavoitteiden sovittaminen yhteen organisaation yleisen tehtävän ja arvojen kanssa ovat keskeisiä strategioita sitoutumisen edistämiseksi yritys vastuun avulla (Supanti et al. 2019, 17). Yritys vastuu voi vahvistaa organisaation sitoutumista luomalla työntekijöiden keskuudessa yhtenäisyyden, tarkoituksen ja ylpeyden tunteen. Se edistää positiivista työ kulttuuria ja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia edistää yhteiskunnallista ja ympäristön hyvinvointia, mikä viime kädessä vahvistaa heidän sitoutumistaan organisaatioon ja sen tehtävään. (Rahman et al. 2016; Cunha et al. 2022, 3; Sagheer et al. 2022.) CSR-aloitteilla voi olla merkittävä vaikutus työntekijöiden työn merkityksellisyyden kokemuksiin (Rehman 2010; Brammer 2007; Backhaus 2002). Kun yritys vastuu integroidaan tehokkaasti yrityksen toimintaan, se voi lisätä työntekijöiden merkityksellisyyden tunnetta ja siten vahvistaa sitou-

tumista (Rahman et al. 2016; Cunha et al. 2022, 3; Sagheer et al. 2022). Sekä aiempien, että tämän tutkimuksen valossa organisaatioiden olisi huomioitava työntekijät laajemmin laatiessaan CSR-strategioitaan ja hyödynnettävä yritysvastuun mahdollistamia sitouttamisen keinoja.

Yhteenvedon voidaan todeta, että organisaatioon sitoutuminen, työn merkityksellisyys ja yritysvastuu liittyvät erottamattomasti toisiinsa yhteisten arvojen, etiikan ja tarkoituksenmukaisuuden kautta. Nämä toisiinsa liittyvät käsitteet edistävät yhdessä myönteistä, tarkoituksenmukaista ja eettistä organisaatiokulttuuria, joka hyödyttää yksilöitä, organisaatiota ja koko yhteiskuntaa. Näiden elementtien tehokas integrointi ja yhteensovittaminen luovat sopuisuuden ja eettisesti suuntautuneen työympäristön, jossa työntekijät ovat omistautuneita, sitoutuneita ja sitoutuneita eettisiin ja sosiaalisesti vastuullisiin käytäntöihin. (Rahman et al. 2016; Cunha et al. 2022, 3; Sagheer et al. 2022.)

Tutkimuksen tuloksista sekä aiemmasta empiriaosionista on laadittu yhteenvedo (Kuva 8), jota organisaatiot voivat hyödyntää lisätäkseen henkilöstön pitovoimaa organisaatioissa yritysvastuun ja merkityksellisyyden avulla. Yhteenvedossa todetaan tiivistetysti, miten organisaatioon sitoutuminen, työn merkityksellisyys ja yritysvastuu liittyvät toisiinsa. Yhteenvedon avulla organisaatiot voivat lisätä työntekijöiden sitoutumista edistämällä merkityksellistä työtä ja sovittaa yritysvastuuta koskevat aloitteet yhteen työntekijöiden arvojen kanssa. Organisaatioiden tulisi kannustaa ja mahdollistaa työntekijöiden osallistaminen yritysten yritysvastuuta koskeviin aloitteisiin, sillä ne voivat johtaa työntekijöiden suurempaan sitoutumiseen ja vahvistaa merkityksellisyyden tunnetta. Myös organisaatioilta edellytetään sitoutumista vastuulliseen toimintaan sekä sellaisen kulttuurin edistämiseen, joka kannustaa ja tukee organisaatiositoutumista työntekijöiden keskuudessa huomioimalla merkityksellisyyttä ja sitouttamista edistävät elementit.

OC → MW:

Organisaatiositoutuminen vaikuttaa myönteisesti työn merkityksellisyyteen.

MW → OC:

Työn merkityksellisyys vaikuttaa positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen. Kun työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi, he sitoutuvat vahvemmin organisaatioon.

MW ↔ CSR ↔ OC:

Yritysvastuu vaikuttaa positiivisesti työn merkityksellisyyden kokemuksiin. Kun organisaatiot osallistuvat aktiivisesti yritysvastuutoimintoihin, työntekijät kokevat työnsä edistävän suurempaa yhteiskunnallista tai ympäristöön liittyvää hyvää, mikä lisää heidän työnsä merkityksellisyyttä ja merkityksellisyys lisää heidän sitoutumistaan organisaatioon. Sitoutuminen yritysvastuullisiin toimiin, jotka ovat linjassa työntekijöiden arvojen ja uskomusten kanssa, lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä. Aktiivinen osallistuminen yritysten yhteiskuntavastuuta koskeviin aloitteisiin voi lisätä organisaatioon sitoutumista, koska työntekijät tuntevat ylpeyttä luodessaan jotain merkityksellistä yhteiskunnalle.

Kuva 8. Yhteenveto organisaatiositoutumisen, työn merkityksellisyyden ja yritysvastuun vaikutuksista toisiinsa.

5.1 Jatkotutkimusehdotukset

Yritysvastuun vaikutusta henkilöstön pitovoimaan organisaatioissa selvitettiin tässä tutkimuksessa yhdentoista kolmen eri toimialan edustajan näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista haastatella useampaa edustajaa samoilta toimialoilta ja tarkastella mahdollisia eroavaisuuksia lisää. Tässä tutkimuksessa ei ajanpuutteen vuoksi ollut mahdollista laajentaa kohde-ryhmää. Lisäksi olisi mielenkiintoista laajentaa tutkimusta myös muihin toimialoihin ja tarkastella, onko jollain toimialalla selkeästi erilaisia näkemyksiä yritysvastuun vaikutuksista pitovoimaan.

Yritysvastuun vaikutuksia henkilöstön pitovoimaan olisi mielenkiintoista tutkia myös eri ikäisten osalta. Luultavasti nuorten työntekijöiden pitovoimaan vaikuttavat eri asiat kuin vaikkapa yli 50-vuotiaiden pitovoimaan. Myös sukupuolten välisiä näkökulmia yritys vastuun vaikutuksista pitovoimaan olisi kiehtovaa tutkia.

Tutkittua teemaa voisi tutkia lisää tulevaisuudessa, kun yritys vastuuraportointi laajenee koskemaan yhä useampaa yritystä. Olisikin mielenkiintoista selvittää onko esimerkiksi 5–10 vuoden kuluttua yritys vastuulla suurempi merkitys työntekijän sitoutumiseen organisaatiossa kuin tällä hetkellä tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta.

Toisaalta tätä tutkimusta olisi mielenkiintoista laajentaa niin, että toteuttaisi kvantitatiivisen tutkimuksen aiheesta ja vastauksia saisi useammalta henkilöltä. Tämä työ jäi osittain suppeaksi johtuen pienestä tutkimusotannasta.

Lopuksi voidaan todeta, että pitovoimaa itsessään ei ole tutkittu riittävästi ja tutkimuksia aiheesta voisi jalostaa lisää. Sitoutumista on tutkittu pitkään, mutta pitovoima käsitteenä on suhteellisen uusi. Aiheen tutkiminen eri näkökulmista on tärkeää, jotta voidaan vahvistaa työntekijöiden pysyvyyttä työpaikoilla.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen luotettavuutta on tärkeää arvioida kriittisesti. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi ei ole olemassa yleispäteviä ja yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusprosessin tulee olla johdonmukainen tutkimuskysymyksestä tulosten raportointiin. (Tuomi et al. 2018.)

Tutkimusprosessin eri vaiheiden kuvaaminen lisää tutkimuksen luotettavuuden arviointia. Ensiksi on pohdittu tiedonantajien sopivuutta tutkittavan ilmiön kannalta. (Elo 2019.) Haastateltaviksi informanteiksi valittiin tarkoituksellisesti henkilöitä, jotka sopivat parhaiten tutkimuksen tavoitteisiin eli työskentelivät eri toimialoilla ja eri kokoissa organisaatioissa. Haastateltavat valittiin omasta verkostosta sekä suositusten perusteella. Tutkijalla oli käsitys informanttien taustoista ja pystyi siten arvioimaan henkilöiden sopivuutta haastateltaviksi ennen haastatteluiden sopimista. Informanttien valintaan vaikutti myös luotettavuuden näkökulma. Tuomi et al. (2018) mukaan informanttien ymmärtäessä tutkittavaan teemaan liittyvien peruskäsitteiden merkityksen, riski väärinymmärryksille vähenee.

Haastateltavien sopivaan määrään ei voida antaa yksiselitteistä vastausta. Aineiston saavuttaminen on laadullisessa tutkimuksessa ratkaiseva virstanpylväs, joka osoittaa, että aineistoa on kerätty riittävä määrä, eikä aineiston keruun jatkaminen todennäköisesti tuota merkittävästi uutta tai erilaista tietoa tutkimusongelmaan liittyen. Kun aineisto alkaa "toistaa itseään", se viittaa siihen, että saturaatiopiste on saavutettu. Tutkijan on itse pääteltävä tutkimuksen tulosten kannalta olennaisen aineiston määrä. (Hirsjärvi et al. 2015, 60.) Suurempi haastatteluiden määrä olisi lisännyt saturaatiopisteen saavuttamisen mahdollisuutta (Tuomi et al. 2018), mutta haastattelumäärä haluttiin pitää kohtuullisena rajallisten resurssien vuoksi. Vaikka saturaatiopistettä ei täysin saavutettu, uusien näkökulmien esiintuleminen haastatteluiden edetessä väheni. Lukumäärältään pienempi haastatteluiden määrä mahdollisti aineiston syvällisen tulkinnan.

Haastattelutilanteet olivat aitoja ja niissä oli luottamuksellinen ilmapiiri. Haastateltavat kertoivat tutkijan mukaan avoimesti näkemyksiään. On kuitenkin mahdollista, että haastateltavat ovat valikoivasti kertoneet näkemyksiään, vaikka täydentäviä kysymyksiä osalle esitettiin (Elo 2019). Elon (2019) mukaan on hyvä huomata, että osa haastateltavista on myös saattanut miellyttää tutkijaa. Gubrium, Holsteinin, Marvastian & McKinneyn (2012, 457) mukaan haastateltavien nimettömyyden ja luottamuksellisuuden säilyttäminen ovat osa eettistä tutkimustapaa. Haastateltavien ja heidän taustojensa tarkat yksityiskohdat voivat mahdollisesti johtaa tutkimukseen osallistujien tunnistamiseen, mikä saattaa rikkoa heidän luottamuksellisuuttaan. Tässä tutkimuksessa haastateltavien anonymiteetti säilytettiin kokoaikaisesti ja haastateltavat on yksilöity taulukossa muodossa H1, H2, H3 ja niin edelleen.

Tutkimusaineiston analysoinnin luotettavuutta lisää se, että tuloksia käsittelevässä osiossa kirjoitetut sitaatit ovat tarkoituksellisesti laajoja ja autenttisia, jotta haastateltavien kokemukset ja käsitykset eri aihealueista tulevat mahdollisimman tarkasti ilmi. Tutkija on pyrkinyt välttämään elitististä harhaa tutkimusaineiston analysoinnissa. Tarkoituksena on ollut esittää mahdollisimman monen haastateltavan sitaatteja, eikä keskittyä kiinnostavimpien näkemysten analysointiin. Aineistoon ei ole lisätty tutkijan omia mielipiteitä ja aineiston ylitulkintemista on pyritty välttämään. (Elo 2019.)

Tutkimuksen kirjallisuuskatsaukseen on koottu kattavasti näkemyksiä yritysvastuusta ja sen vaikutuksista työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen sekä merkityksellisyyden kokemuksiin. Teoriassa esitettyjä näkemyksiä on pystytty vertaamaan tässä tutkimuksessa

saatuihin tuloksiin ja siten parannettu sekä tuotu läpinäkyvyyttä saatuihin tutkimustuloksiin (Kananen 2017, 179).

Tässä diplomityössä on joitakin rajoituksia. Ensimmäinen rajoitus on haastattelujen rajallinen lukumäärä, koska yksitoista haastattelua on rajoitettu määrä. Vastausten yleistäminen ja johtopäätösten tekeminen vain yhdentoista mielipiteen perusteella on haasteellista. Toinen rajoitus liittyy siihen, että kaikki hoitoalan edustajat eivät välttämättä tunteneet tutkittavaa ilmiötä. Koska osa hoitoalan edustajista työskentelee julkisella sektorilla, ei näillä työntekijöillä välttämättä tämän vuoksi ollut tarkkaa käsitystä työnantajaorganisaation yritysvastuusta ja se voi jonkin verran vääristää tämän alan edustajien vastauksia ja siten tutkimustuloksia. Julkiset organisaatiot eivät tyypillisesti ole raportoineet yritysvastuustaan samalla tapaa kuin yksityiset organisaatiot. Niiden tehtävät ovat usein lakisääteisiä, jolloin julkisten organisaatioiden on usein ajateltu jo lähtökohtaisesti toimivan vastuullisesti. (Hellström & Parkkonen 2022.) Kolmantena rajoituksena voidaan pitää sitoutumisen kokemusta. Bridgerin (2015, 4–5) mukaan sitoutuminen on usein määritelty mielentilaksi, eli tunneperäiseksi kokemusluontoiseksi asiaksi. Tuloksiin on tämän vuoksi suhtauduttava kriittisesti, sillä kokemus on aina subjektiivinen; jokainen päättää itse mikä on sitoutumisen taso ja miten voimakkaana sen kokee.

Lähteet

Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. S. 177–188. Gaudeamus.

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. (2020). Johda merkitystä. Helsinki, Alma Talent Oy.

Abdullah, H. N., Shamsuddin, A. & Wahab, E. (2015). Does organizational culture mediate the relationship between transformational leadership and organizational commitment. *International journal of organizational leadership*. Vol. 4, nro. 1, s. 18–32.

Achor, S., Reece, A., Kellerman, G-R. & Robichaux, A. (2018). 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More Meaningful Work. [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.8.2023] Saatavilla: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>

Afsar, B., Al-Ghazali, B. & Umrani, W. (2020). Retracted: Corporate social responsibility, work meaningfulness, and employee engagement: The joint moderating effects of incremental moral belief and moral identity centrality. *Corporate social-responsibility and environmental management*. Vol. 27, nro. 3, s. 1264–1278.

Agarwala, T. (2003). Innovative human resource practices and organizational commitment: an empirical investigation. *Human Resource Management*. Vol. 14, nro 2, s. 175–197.

Aguinis, H. & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*. Vol. 45, nro 3, s. 1057–1086.

Ali, I., Rehman, K. U., Ali, S. I., Yousaf, J., & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African journal of Business management*. Vol 4, nro. 13, s. 2796.

Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. ja Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work. A meta-analysis. *Journal of Management Studies*. Vol 56, nro. 3, s. 500–528.

Allen, N., Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, s. 1–18.

Al-Suraihi, W. A., Siti, A. S., Al-Suraihi, A-H. A. & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business Management and Research*. Vol. 6, nro. 3.

Anitha J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63, nro. 3, s. 308–323.

Antal, A., Debucquet, G. & Frémeaux, S. (2018). Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Business Research*. Vol. 85, s. 375–385.

Aranya, N. & Ferris, K. (1984). A re-examination of accountants' organizational-professional conflict. *The Accounting Review*. Vol. 59, nro. 1, s. 1–15.

Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P. & Iqbal, A. (2017). The relationship between corporate social responsibility, job satisfaction, and organizational commitment: Case of Pakistani higher education. *Journal of cleaner production*. Vol. 142, nro. 1, s. 2352–2363.

Backhaus, K. B., Stone, B. A. & Heiner, K. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business & Society*. Vol. 41, nro. 3, s. 292–318.

Bailey C. & Madden, A. (2016). What makes work meaningful - or meaningless? *MIT Sloan Management Review*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.9.2023] Saatavilla: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/>

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. & Kerridge, G. (2018). Meaningful work: An evidence synthesis. *Human Resource Development Review*. Vol. 18, nro. 1, s. 83–113.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at work*. Hoboken, NJ: Wiley. *Global Business Review*. Vol. 12, nro. 2, s. 353–354.

- Bauman, C. W. & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 32, s. 63–86.
- Becker, H.S. (1960). “Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*. Vol. 66, nro. 1, s. 32–42.
- Bennett, T. (2009). A study of the management leadership style preferred by IT subordinates. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Vol. 13, nro. 2, s. 1–25.
- Bersin, J. (2013). Employee retention now a big issue: Why the tide has turned. Bersin by Deloitte. Vol. 16, s. 1–4.
- Bhandari, P. (2020). What Is Qualitative Research? | Methods & Examples. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.10.2023] Saatavilla: <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>
- Binder, J.K. & Belz, F.-M. (2015). Sustainable entrepreneurship: what it is. *Handbook of Entrepreneurship and Sustainable Development Research*. Edward Elgar Publishing. S. 30–61.
- Blowfield, Michael & Murray, Alan. (2014). *Corporate Responsibility*. United Kingdom, Oxford University Press.
- Bouichou, S., Wang, L. & Zulfqar, S. (2022). How Perceived Corporate Social Responsibility Raises Employees’ Creative Behaviors Based on Appraisal Theory of Emotion: The Serial Mediation Model. Vol. 13. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.8.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.865007>
- Braig, P. & Edinger-Schons, L. (2020). From purpose to impact – an investigation of the application of impact measurement and valuation methods for quantifying environmental and social impacts of businesses. *Sustainable Production and Consumption*. Vol. 23, s. 189–197.
- Brammer, S, Millington, A & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organisational commitment. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 18, nro. 10, s. 1701–1719.

- Brenkert, G. G. (2004). *Corporate integrity & accountability*. 1. painos. SAGE Publications, Incorporated.
- Bridger, E. (2015). *Employee Engagement*. Kogan Page Limited. London, Philadelphia, New Delhi.
- Bridger, E. (2018). *Employee engagement: a practical introduction*. Kogan Page. Lontoo.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*. Vol. 4, nro. 4, s. 497–505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. Vol. 34, nro. 4, s. 39–48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility –evolution of a definitional construction. *Business and Society*. Vol. 38, nro. 3, s. 268–295.
- Carroll, A.B. (2016). Carroll’s pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. Vol. 1, nro. 3. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.9.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>
- Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct’s Development and Future. *Business & Society*. Vol. 60, nro. 6, s. 1258–1278.
- Chandani, A. & Mehta, M. & Mall, A. & Khokhar, V. (2016). Employee Engagement: A Review Paper on Factors Affecting Employee Engagement. *Indian Journal of Science and Technology*. Vol. 9, nro. 15.
- Chen, X., Hansen, E., & Cai, J. (2023). Employees’ perception of corporate social responsibility and turnover intention: Work meaningfulness and affective commitment as mediators. *Social Behavior and Personality*. Vol. 51, nro. 4, s. 1–11.
- Cicekli, E. & Kabasakal, H. (2017). The opportunity model of organizational commitment: Evidence from white-collar employees in Turkey. *International Journal of Manpower*. Vol. 38, nro. 2, s. 259-273.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate Communication. A guide to theory and practice*. 4 uudistettu painos. Thousand Oaks. CA.

Cunha S., Proença, T. & Ferreira, MR. (2022). Employees Perceptions about Corporate Social Responsibility—Understanding CSR and Job Engagement through Meaningfulness, Bottom-Up Approach and Calling Orientation. *Sustainability*. Vol. 14, nro. 21. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.9.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.3390/su142114606>

Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*. Vol. 9, nro. 4, s. 495–524.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*. Vol. 15, nro. 1, s. 1–13.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11, nro. 4, s. 227–268.

Delchet-Cochet, K. (2015). From compliance with environmental regulations to pursuit of environmental-based competitive advantages mediators of the relationship in a SME context. *The Journal of applied business research*. Vol. 31, nro. 3, s. 987–1003.

Dello Russo, S., Vecchione, M. & Borgogni, L. (2013). Commitment profiles, job satisfaction, and behavioural outcomes. *Applied Psychology*. Vol. 62, nro. 4, s. 701–719.

Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B. & Schrimper, M. (2021). Help your employees find purpose or watch them leave. *Mc Kinsey*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.9.2023] Saatavilla: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>

Dögl, C. & Holtbrügge, D. (2013) Corporate environmental responsibility, employer reputation and employee commitment: an empirical study in developed and emerging economies, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25, nro. 12, s. 1739–1762.

EconPosts. (2023). 07 Advantages of the Triple Bottom Line. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.9.2023] Saatavilla: <https://www.econposts.com/business-management/07-advantages-of-the-triple-bottom-line/>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing

Elo, S. (2019). *Laadullisen tutkimuksen luotettavuus*. Lapin Amk. [video]. [Viitattu 12.10.2023] Saatavilla: <https://www.youtube.com/watch?v=wgZSxMqt8HY>

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino

European Commission. (2023). *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.9.2023] Saatavilla: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_en

Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*. Vol. 9, nro. 4, s. 479–493.

Green Business Bureau. (2022). *The CSR Pyramid: Economic, Legal, Ethical, And Philanthropic Responsibility*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.9.2023] Saatavilla: <https://greenbusinessbureau.com/business-function/executive/the-csr-pyramid-economic-legal-ethical-and-philanthropic-responsibility/>

Gubrium, J., Holstein, J., Marvasti, A. & McKinney, K. (2012). *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft*. 2. painos. Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated.

Guest, D. (2014). Employee engagement: A sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Vol. 1, nro. 2, s. 141–156.

Hansen, J. C. (2013). A person-environment fit approach to cultivating meaning. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, M. F. Steger, B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace*, s. 37–55. Washington, DC, US: American Psychological Association. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.9.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.1037/14183-003>

Hellström, E. & Parkkonen, P. (2022). [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.9.2023] Saatavilla: <https://www.sitra.fi/julkaisut/vastuullisuuden-tulevaisuus/>

- Hiltunen, L. (2009). *Graduaineiston analysointi*. Jyväskylän yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 11.10.2023] Saatavilla: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/aineiston_analysointi.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos). Tammi.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hoopes, D., Madsen, Tammy, L. & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, nro. 10, s. 889–902.
- Hunt, S.D., Chonko, L.B. & Wood, V.R. (1985). Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 49, nro. 1, s. 112–126.
- Hu, J., & Hirsh, J. B. (2017). Accepting Lower Salaries for Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. Volume 8. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01649>
- Hyrskke, A., Lönnroth, M., Savilaakso, A. & Sievänen, R. (2020). *Vastuullinen sijoittaja*. Helsingin kauppakamari Oy.
- Hyunok, K. & Myeongju, L. (2022). Employee perception of corporate social responsibility authenticity: A multilevel approach. *Sec. Organizational Psychology*. Vol. 13. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.9.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948363>
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., Aho, A. L., & Granfelt, R. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino. [E-kirja]. [Viitattu 5.10.2023] Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma9916862839062
- 54
- Imperatori, B. (2017). *Engagement and Disengagement at Work. Drivers and Organizational Practices to Sustain Employee Passion and Performance*. Università Cattolica del Sacro Cuore. Milan. Italy.
- Janssen J. L., Lysova, E. I., Wickert, C. & Khapova S. N. (2022). Employee reactions to CSR in the pursuit of meaningful work: A case study of the healthcare industry. *Frontiers*

in *Psychology*. Vol. 3. [verkkodokumentti]. [Viitattu 9.9.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.969839>

Johnson, R.E., Chang, C.-H. & Yang, L.-Q. (2010). "Commitment and motivation at work: the relevance of employee identity and regulatory focus", *Academy of Management Review*. Vol. 35, nro. 2, s. 226–245.

Joutsenvirta, M. (2013). *Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa*. 2. painos. Gaudeamus.

Juholin, E. (2004). For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility. *Corporate Governance*. Vol. 4, nro. 3, s. 20–31.

Juutinen, S. (2016). *Strategisen yritysvastuun käsikirja*. Helsinki, Talentum Pro.

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

Kahn, W. A. (2004). *Holding fast: The struggle to create resilient caregiving organizations*. Taylor & Francis Group.

Kaijala, M., & Tolvanen, R. (2020). *Henkilöstö - strateginen investointi?* 1. painos. Kaupakamari.

Kananen, J. (2014). *Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja. Tampere. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Karapetian, K. (2017). *The Path To Millennial Spend Is Paved With Transparency*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2023] Saatavilla: <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2017/08/08/the-path-to-millennial-spend-is-paved-with-transparency/>

Kim, H., Lee, M., Lee, H. & Kim, N. (2010). Corporate Social Responsibility and Employee-Company Identification. *Journal of business ethics*. Vol. 95, nro. 4, s. 557–569.

- Koipijärvi, T. & Kuvaja S. (2017). *Yritysvastuu: johtamisen uusi normaali*. 1. painos. Kauppakamari.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*. 4. painos. Thousand Oaks: SAGE Publications, Incorporated.
- Krishnan, H. (2009). What causes turnover among women on top management teams? *Journal of Business Research*. Vol. 62, s. 1181–1186.
- Krishnaveni, R. & Monica, R. (2016). Identifying the Drivers for Developing and Sustaining Engagement Among Employees. *IUP Journal of Organizational Behavior*. Vol. 15, nro. 3, s. 7–15.
- Księżak, P. & Fischbach, B. (2018). Triple Bottom Line: The Pillars of CSR. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*. Vol. 4. s. 95.
- Kyngäs, H. (2017). Luento Oulun Yliopisto. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.9.2023] Saatavilla: <http://tutkimusbloggaajat.blogspot.com/2017/02/sisallanalyysi.html>
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Helsinki, Edita Prima Oy.
- Leiviskä, E. (2011). *Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä*. Helsinki, Tietosanoma.
- Liappis, H. & Pentikäinen, M. & Vanhala A. (2019). *Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen*. Helsinki, Edita Publishing Oy.
- Ligeti, G. & Oravecz, Á. (2009). CSR Communication of corporate enterprises in Hungary. *Journal of Business Ethics*. Vol. 84, nro. 2, p. 137–149.
- Lindroos, N. (2016). Jos ei voi rahalla mitata, millä sitten? Yhteiskuntavastuun mittarit vertailussa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: 36/2016. [verkkodokumentti]. [Viitattu 24.9.2023] Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-134-0>
- Lindström, S., Savaspuro, M. & Dufva, M. (2023). *Kiitti mulle riitti: näin selviytyt voittajana työelämän turbulenssista*. Helsinki, Alma Talent Print.
- Lips-Wiersma, M., & Morris, L. (2009). Discriminating Between ‘Meaningful Work’ and the ‘Management of Meaning’. *Journal of Business Ethics*. Vol. 88, nro. 3, s. 491–511.

- Loor-Zambrano, H-Y., Santos-Roldán, L. & Palacios-Florencio, B. (2022). Relationship CSR and employee commitment: Mediating effects of internal motivation and trust, *European Research on Management and Business Economics*. Vol. 28, nro. 2. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.9.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100185>
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: a multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 110, osa B, s. 374. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.10.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004>
- Lämsä, A., Päivike, T., & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Helsinki, Edita.
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 1, nro. 1, s. 3–30.
- Mamia, T. & H. Melin (toim.) (2006). *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia*. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 2006:314. Helsinki, Hakapaino.
- Manka, M. (2011). *Työnilo*. Helsinki, Sanoma Pro.
- Martela, F. & Pessi, A., B. (2018). Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. Vol 9. [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.9.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Martela, F. & Riekk, T. J. J. (2018). Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*. Vol. 9, s. 1157. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.9.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>
- McCallum, S. Y., Forret, M.L. & Wolff, H-G. (2014). “Internal and External Networking Behavior: An Investigation of Relationships with Affective, Continuance, and Normative Commitment.” *Career development international*. Vol. 19, nro. 5, s. 595–614.
- McPherson, S. (2019). *Corporate Responsibility: What to Expect In 2019*. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2023]. Saatavilla:

<https://www.forbes.com/sites/susanmcperson/2019/01/14/corporate-responsibility-whattoexpect-in-2019/#5dda7801690f>.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 61, nro. 1, s. 20–52.

Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M. & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*. Vol. 121, nro. 1, s. 77–90.

Miller, K. (2020). The Triple Bottom Line: What it is & why it's important. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.9.2023] Saatavilla: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>

Moon, C. (2016). The Three Types of Organization Commitment of Employees. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.9.2023] Saatavilla: <https://www.linkedin.com/pulse/three-types-organizational-commitment-employees-christy-moon/>

Mosley, R. (2016). How the Best Global Employers Convince Workers to Join and Stay. [verkkodokumentti]. [Viitattu 28.9.2023]. Saatavilla: <https://hbr.org/2016/10/how-the-best-global-employers-convince-workers-to-join-and-stay>

Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for dummies*. New Jersey. John Wiley & Sons, Incorporation.

Mowday, R. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 8, nro. 4, s. 387–401.

Munro, V. (2020). *CSR for purpose, shared value, and deep transformation: The new responsibility*. Emerald Publishing Limited.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja hyvinvointiin. Teoksessa T Feldt, T., Mauno, S. & Kinnunen, U. (toim.) *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä, PS-Kustannus.

Niskala, M. & Pajunen, T. & Puroila, J. & Tarna-Mani, K. (2019). *Yritysvastuu: Raportointi- ja laskentaperiaatteet*. 3. uud. painos. Helsinki ST-Akatemia Oy. Suomen Tilintarkastajat ry.

- Omotayon, O., Pavithra, S. & Adenike, A. (2014) Compensation management and organisational commitment in developing economies: Indian perspective. *International Journal of Research in Management, Social Sciences & Technology*. Vol. 8, nro. 8, s. 1–15.
- Owais, N., Jamid, I. & Zillur, R. (2020). Effect of CSR participation on employee sense of purpose and experienced meaningfulness: A self-determination theory perspective, *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 46, s. 123–133.
- Paetzold, K. (2010). *Corporate Social Responsibility (CSR): an International Marketing Approach: an International Marketing Approach*. Vol. 1. Aufl. Hamburg, Diplomica Verlag GmbH.
- Phillips, J. J. & Connell, A. O. (2003). *Managing employee retention a strategic accountability approach*. Amsterdam, Butterworth-Heinemann.
- Pitt, C. S., Botha, E., Ferreira, J. J. & Kietzmann, J. (2018). Employee brand engagement on social media: Managing optimism and commonality. *Business Horizons*. Vol. 61, nro. 4, s. 497–652.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn (toim.) *Positive organizational scholarship: Foundations of a New Discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler. Publishers, Incorporated S. 309–327.
- Puusa, A. & Juuti. P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. 2. painos. Gaudeamus.
- Rahman, S., Haski-Leventhal, D. & Pournader, M. (2016). The effect of employee CSR attitudes on job satisfaction and organizational commitment: Evidence from the Bangladeshi banking industry. *Social responsibility journal*. Vol. 12, nro. 2, s. 228–246.
- Ramanathan, R., Poomkaew, B. & Nath, P. (2014). The impact of organizational pressures on environmental performance of firms. *Business Ethics: A European Review*. Vol. 23, nro. 2, s. 169–182.
- Rauhala, I., Leppänen, M., & Heikkilä, A. (2013). *Pääasia: organisaation psykologinen pääoma*. Helsinki, Talentum.

- Rauramo, P. (2008). *Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: an application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17, nro.1, s. 139–154.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 67, s. 490–510.
- Rinaldi, F. & Testa, S. (2015). *The responsible fashion company. Integrating Ethics and Aesthetics in the Value Chain*. 1. painos. Sheffield, Greenleaf Publishing Limited.
- Ríos Manríquez, M., Telle Ramírez, M. R. & Ferrer Guerra, J. (2010). El empowerment como predictor del compromiso organizacional en las pymes. The empowerment as a predictor of organizational commitment in SMEs. Vol. 231, s. 103–125. Mexico City, Mexico, Universidad Autónoma de México.
- Rohweder, L. (2004). *Yritysvastuu – kestävä kehitys organisaatiotasolla*. Helsinki, WSOY.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: a theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 30, s. 91–127.
- Räisänen, M. (2021). *Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä*. Blogikirjoitus. ATalent Recruiting. [verkkodokumentti]. [Viitattu 23.9.2023] Saatavilla: <https://atalent.fi/fi/blog/nyrkkisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen>
- Saari, T. & Koivunen, S. (2017). *Työhön sitoutuminen*. Teoksessa: Pyöriä, P., & Anttila, T. *Työelämän myytit ja todellisuus*. Helsinki, Gaudeamus.
- Saari, T. & Pyöriä, P. (2012). *Sitoutunut työntekijä: Menestyksen merkki vai edellytys*. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki, Gaudeamus.
- Sagheer, O., Umer, M., & Aslam, S. (2022). The Effect of Corporate Social Responsibility (CSR) on Employees' Performance (EP): A Mediating Role of Organization Commitment

(OC) in the Multinationals Companies (MNCs) of Pakistan. *NUML International Journal of Business & Management*. Vol. 17, nro. 1, s. 1–19.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 21, nro. 7, s. 600–619.

Savaspuro, M. & Lindström, S. (2023). Työ muuttuu rajummin kuin koskaan: nämä neljä trendiä muokkaavat työn tulevaisuutta. [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.5.2023] Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/kumppanisallot/alma-talent/tyo-muuttuu-rajummin-kuin-koskaan-nama-nelja-trendia-muokkaavat-tyon-tulevaisuutta/>

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* Vol. 25, nro. 3, s. 293–315.

Schullery, N.M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*. Vol. 76, nro. 2, s. 252–265.

Steger, M.F., Dik, B.J. & Duffy, R.D. (2012). Measuring meaningful work: the work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*. Vol. 20, nro. 3, s. 322–337.

Steers, R. M., Porter, L-W. & Bigley, G. A. (1996). *Motivation and leadership at work*. 6. painos. New York, The McGraw-Hill.

Suliman, A. & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15, nro. 5, s. 407–426.

Supanti, D. & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 77, s. 8–18.

Swanson, R. A. (2001). Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International*. Vol. 4, nro. 3, s. 299–312

Talouhallintoliitto. (2022). ESG- eli vastuullisuusraportointi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 10.3.2023] Saatavilla: <https://talouhallintoliitto.fi/tietopankki/esg-eli-vastuullisuusraportointi/>

Tenny, S., Brannan, JM. & Brannan, GD. (2022). Qualitative Study. In: StatPearls. Treasure Island (FL): StatPearls Publishing. [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.9.2023] Saatavilla: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK470395/>

Tilastokeskus. (2023). Mikroyritys. [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.9.2023] Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki, Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Tammi. [E-kirja]. [Viitattu 5.10.2023] Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1js2888/alma991693523906254

Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen M. & Nykyri, E. (2006). Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. Työelämän tutkimus. Vol. 4, nro. 2, s. 109–121.

Vanhala, S. & S. Pesonen. (2008). Työstä nauttien. SEFE:en kuuluvien nais- ja miesjohtajien näkemyksiä työstään ja urastaan. NASTA-projekti. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. Nro. B-87. Helsinki, HSE Print.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2013). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Helsinki, Edita Publishing.

Weiss, J., Tesser, D., & Swanson, R. (2014). Business ethics: a stakeholder and issues management approach. 6. painos. San Francisco, California, Berrett-Koehler Publishers, Incorporation.

Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need. Journal of Business Ethics. Vol. 125, nro.2, s. 235–251.

Zineldin, M. (2000). TRM Total Relationship Management. Student litterateur, Lund.

Özcan, F. & Elçi, M. (2020). Employees' Perception of CSR Affecting Employer Brand, Brand Image, and Corporate Reputation. *SAGE Open*. Vol. 10, nro. 4. [verkkodokumentti]. [Viitattu 15.5.2023] Saatavilla: <https://doi.org/10.1177/215824402097237>

Liite 1. Tutkimushaastattelu

1. Tausta

- Millainen koulutustausta sinulla on?
- Kuinka monessa organisaatiossa olet työskennellyt viimeisen viiden (5) vuoden aikana?
- Millä alalla työskentelet / olet viimeksi työskennellyt?
- Kuinka kauan olet ollut / olit tämän työnantajan palveluksessa ja miksi hakeuduit kyseiseen organisaatioon ja tehtävään?
- Mikä on työnantajayrityksesi kokoluokka?

2. Organisaatioon sitoutuminen

- Koetko olevasi sitoutunut työnantajaorganisaatioosi? (asteikolla 0–10) Mihin sitoutumisesi perustuu?
- Millaista sitoutumisesi on ja mihin se perustuu?
- Onko sitoutumisessasi tapahtunut muutoksia, miksi?
- Mikä saisi sinut vaihtamaan työnantajaa?

3. Yritysvastuu ja merkityksellisyys

- Onko työnantajasi mielestäsi vastuullinen toimija/yritys? Jos kyllä, millä tavalla se toimii vastuullisesti?
- Tunnetko työnantajaorganisaatiosi yritysvastuun sisältöä tai käytännön toimia?
- Miten tärkeänä pidät työnantajaorganisaatiosi yritysvastuuta? (asteikolla 0–10). Miksi?
- Miten paljon yrityksen vastuullisuus painottui hakiessasi yritykseen töihin (asteikolla 0–10)? Miksi?

- Voisitko vaihtaa työpaikkaa, mikäli yritysvaluutta-osa-alueet eivät toteutuisi työnantajaorganisaatiossa tai jonkin tähän liittyvän mainehaitan vuoksi?
- Oletko osallistunut työnantajaorganisaatiosi yritysvaluutta-ohjelmien kehittämiseen?
- Vaikuttaako yritysvaluutta-ohjelmien kokemukseesi merkityksellisyiden kokemuksista? Entä organisaatioon sitoutumisesta?
- Vaikuttaako yrityksen arvot siihen, että olet hakeutunut nykyisen työnantajasi palvelukseen? Millaiset työnantajayrityksesi arvot ovat?
- Mitä merkityksellisyys sinulle tarkoittaa työelämässä?
- Mikä voisi edistää merkityksellisyiden kokemusta nykyisessä työnantajaorganisaatiossa?

- Herääkö muita ajatuksia näihin teemoihin liittyen?

Liite 2. Tutkimushaastattelun saatekirje

Hei,

Tutkin yritys vastuun vaikutusta henkilöstön pitovoimaan organisaatioissa. Moni tutkimus toteaa, että työn merkityksellisyydellä, arvopohjalla ja yritys vastuulla on vaikutusta työn mielekkyyden kokemiseen ja työtyytyväisyyteen. Näillä puolestaan on vaikutusta henkilöstön pitovoimaan organisaatioissa.

Kerään tutkimusaineiston yksilöhaastatteluilla Teamsin välityksellä. Pyydän Sinua osallistumaan tähän haastatteluun, jossa olen kiinnostunut sinun näkemyksistäsi, miten henkilöstön pitovoima ja yritys vastuu liittyvät toisiinsa. Suostuessasi tutkimukseen annat minulle luvan nauhoittaa sinulle tehdyn haastattelun ja tekemään tarvittaessa kirjallisia muistiinpanoja. Haastattelu kestää noin 30–60 minuuttia ja se nauhoitetaan. Haastatteluaineistoa käsitellään luottamuksellisesti, henkilöllisyytesi ei paljastu tutkijaa lukuun ottamatta muille missään vaiheessa. Tutkimusaineisto hävitetään tutkijan toimesta analyysin valmistuttua. Tutkimus julkaistaan verkossa. Haastattelukysymykset lähetän sinulle ennen haastattelua, jotta voit valmistautua keskusteluunne.

Tutkimus liittyy tuotantotalouden opintoihini Lappeenrannan yliopistossa.

Toivon, että olet kiinnostunut osallistumaan ja auttamaan minua tutkimuksessani.

Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin

Ulla Ala-Vainio