



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

RAVINTOLA-ALAN TYÖNTEKIJÖIDEN IRTISANOU- TUMISET

Vaikutukset liiketoiminnan kannattavuuteen

Johtamisen ja organisoinnin
kandidaatintutkielma

Laatija:
Kalle Moberg

Ohjaaja:
Markku Jokisaari

18.12.2025

Turku

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoälyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoälyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Johtaminen ja Organisointi

Tekijä: Kalle Moberg

Otsikko: Ravintola-alan työntekijöiden irtisanoutumiset

Ohjaaja: Markku Jokisaari

Sivumäärä: 37 sivua + liitteet 13 sivua

Päivämäärä: 18.12.2025

Tiivistelmä

Tutkielma tarkastelee ravintola-alan työntekijöiden vapaaehtoisia, erityisesti taloudellisesti haitallisia irtisanoutumisia ja niiden vaikutusta ravintolaliiketoiminnan kannattavuuteen. Tausta rakentuu aiemmalle tutkimukselle, jonka mukaan matkailu- ja ravintola-alan henkilöstön vaihtuvuus on selvästi useimpia toimialoja korkeampaa ja näkyy rekrytointikierteenä, osaamisen katkeamisena sekä palvelun laadun vaihteluna. Teoreettisena viitekehysenä käytetään sosiaalisen vaihdannan teoriaa ja työn vaatimusten ja voimavarojen mallia, joiden kautta selitetään, miten kuormittavat työolot, koettu vastavuoroisuus ja resurssien riittävyys vaikuttavat sitoutumiseen, vaihtoaikaisiin ja kannattavuuteen.

Keskeinen tutkimuskysymys on: ”Miten ravintola-alan työntekijöiden vapaaehtoiset irtisanoutumiset vaikuttavat ravintolaliiketoiminnan kannattavuuteen?”. Tutkielma vastaa kysymykseen kirjallisuuskatsauksen avulla, jossa yhdistetään kansainvälistä vaihtuvuus-, palvelu- ja kannattavuuskirjallisuutta ravintolakontekstiin. Menetelmänä on narratiivinen, temaattisesti jäsennelty kirjallisuuskatsaus, jossa analysoidaan aiempia empiirisiä ja teoreettisia tutkimuksia henkilöstön vaihtuvuudesta, kustannusrakenteesta, palvelun laadusta, asiakasuskollisuudesta ja yksikkötason tuloksesta. Aineistona käytetään etenkin vertaisarvioituja artikkeleita johtamisen, henkilöstöjohtamisen, palvelututkimuksen ja ravintola-alan journaaleista sekä kansainvälisiä tilasto- ja raporttilähteitä.

Päätuloksena tutkielma osoittaa, että vapaaehtoiset, erityisesti hyvin suoriutuviin työntekijöihin kohdistuvat irtisanoutumiset heikentävät kannattavuutta useiden toisiinsa kytkeytyvien mekanismien kautta. Ensinnäkin ne nostavat henkilöstö- ja prosessikustannuksia rekrytointi- ja perehdytyskulujen, oppimiskauden tuottavuusvajeen, virheiden, hävikin sekä ylityö- ja poissaoloketjujen muodossa. Toiseksi ne heikentävät palvelun laatua, asiakaskokemusta, lisäämyyntiä, asiakasuskollisuutta ja palaavien asiakkaiden osuutta, mikä pienentää tulovirtoja ja tekee kysynnästä epävakaa. Kolmanneksi korkea vaihtuvuus rajoittaa operatiivista kapasiteettia ja myyntipotentiaalin hyödyntämistä esimerkiksi pöytäkierron hidastumisen, asiakaspaikkojen rajaamisen sekä menun yksinkertaistamisen kautta. Lisäksi se heikentää työnantajamielikuvaa, kaventaa osaamis pohjaa ja vaikeuttaa konseptin pitkäjänteistä kehittämistä, mikä muodostaa strategisen riskin ravintolayritysten tulevalle kilpailukyvyille.

Avainsanat: ravintola-alan henkilöstön vaihtuvuus, vapaaehtoiset irtisanoutumiset, liiketoiminnan kannattavuus, henkilöstökustannukset, tuottavuusvaje, työhyvinvointi, operatiivinen kapasiteetti, myyntipotentiaali

SISÄLLYS

1	Johdanto	5
2	Teoreettinen viitekehys	7
2.1	Vaihtuvuus käsitteenä	7
2.2	Sosiaalisen Vaihdannan Teoria	9
2.3	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	10
3	Vaihtuvuus ravintola-alalla	12
3.1	Palvelun laatu ja yhdenmukaisuus	12
3.2	Operatiivinen jatkuvuus ja kapasiteetti	12
3.3	Tiimidynamiikka ja työhyvinvointi	14
4	Irtisanoutumisten vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen	16
4.1	Henkilöstö- ja prosessikustannukset: suorat-, epäsuorat- ja piilokustannukset	16
4.1.1	Rekrytointi- ja perehdytyskustannukset	17
4.1.2	Tuottavuusvaje oppimiskauden aikana	17
4.1.3	Laadunvarmistuksen lisätyö, virheet ja hävikki	18
4.1.4	Poissaolojen ja ylitöiden ketjuvaikutukset	19
4.2	Palvelun ja asiakaskokemuksen vaikutus tuloihin	19
4.2.1	Palvelun laatu ja keskiostos	20
4.2.2	Asiakasuskollisuus, palaavat asiakkaat ja arviot	21
4.3	Kapasiteetin ja myyntipotentiaalin menetykset	22
4.3.1	Operatiivinen kapasiteetti ja pöytäkierto	22
4.3.2	Menun supistuminen ja myymättä jäänyt potentiaali	23
4.4	Pitkän aikavälin riskit ja strategiset vaikutukset	24
4.4.1	Työnantajamielikuva ja rekrytointikyky	24
4.4.2	Konseptin kehittäminen ja inhimillinen pääoma	25
	Yhteenveto, johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimukselle	27
	Lähteet	31
	Liitteet	38
Liite 1	Selvitys tekoälyn käytöstä	38
Liite 2	Keskeiset tutkimukset henkilöstön vaihtuvuudesta ja kannattavuudesta	48

1 Johdanto

Ravintola-ala on yksi työvoimaintensiivisimmistä palvelualoista, jossa asiakaskokemus rakentuu suurelta osin henkilöstön ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa (Hau-siu Chow ym., 2006, 478–479, luku 1; Ryu & Han, 2010, 311). Ala tunnetaan poikkeuksellisen korkeasta henkilöstön vaihtuvuudesta, joka näkyy toistuvina rekrytoineina, perehdytyksinä ja osaamisen kertymisen katkeamisena monissa ravintoloissa (Hinkin & Tracey, 2000, 15; Robinson ym., 2014, 101). Aiempi kansainvälinen tutkimus kuvaa jo pitkään jatkunutta työvoimapainetta palvelualoilla (Michele Kacmar ym., 2006, 133–134). Tuore suomalainen tarkastelu osoittaa, että viime vuosien työvoimapula on kärjistynyt erityisesti suurissa kasvukeskuksissa, mikä tekee irtisanoutumisten taloudellisista seurauksista entistä näkyvämpiä myös Suomessa (Nurmi, 2024, 23–29).

Aiempi tutkimus on osoittanut, että henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa organisaatioille merkittäviä kustannuksia sekä suoraan rekrytointi- ja perehdytysprosesseissa että epäsuorasti tuottavuuden, palvelun laadun ja työhyvinvoinnin heikkenemisen kautta (Hinkin & Tracey, 2000, 17; Hom ym., 2017, 538; O'Neill & Davis, 2011, 385). Vaihtuvuuden kielteiset vaikutukset korostuvat erityisesti ravintola-alalla, jossa osaaminen karttuu pitkälti työssä oppimisen ja hiljaisen tiedon välityksellä ja jossa etulinjan henkilöstö on keskeisessä roolissa yrityksen maineen ja asiakasuskollisuuden rakentumisessa (Avdimiotis, 2016, 18; Liao & Chuang, 2004, 41; Ryu & Han, 2010, 311).

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan ravintola-alan työntekijöiden vapaaehtoisia, erityisesti yritykselle haitallisia irtisanoutumisia ja niiden vaikutuksia ravintolaliiketoiminnan kannattavuuteen. Vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden omasta aloitteestaan tekemiä irtisanoutumisia. Tutkielman keskeinen tutkimuskysymys on:

Miten ravintola-alan työntekijöiden vapaaehtoiset irtisanoutumiset vaikuttavat ravintolaliiketoiminnan kannattavuuteen?

Tutkielma kytkeytyy johtamisen ja organisoinnin tieteenalaan erityisesti henkilöstöjohtamisen, organisaatiokäyttämisen ja palvelujohtamisen näkökulmista. Tutkimus nojaa kahteen keskeiseen teoreettiseen näkökulmaan: sosiaalisen vaihdannan teoriaan (engl. Social Exchange Theory, SET) ja työn vaatimusten ja voimavarojen (engl. Job Demands–Resources, JD-R) malliin. SET tarjoaa viitekehyksen työntekijän ja työnantajan väliselle vastavuoroisuudelle, koetulle oikeudenmukaisuudelle ja sitoutumiselle (Cropanzano & Mitchell, 2005, 875–878), kun taas JD-R-malli auttaa

jäsentämään työn vaatimusten ja voimavarojen suhdetta, työhyvinvointia ja vaihtoaikkeitä ravintolatyössä (Bakker & Demerouti, 2007, 315—317).

Tämä tutkielma toteutetaan narratiivisesti rajattuna, temaattisesti jäsennehtynä kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuushaku tehtiin useissa kansainvälisissä tietokannoissa (mm. Volter, Scopus, EBSCOhost, ScienceDirect, Google Scholar) hyödyntäen hakuyhdistelmiä, jotka yhdistivät henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä käsitteitä (esimerkiksi employee turnover, retention, separation) ravintola- ja hospitality-kontekstiin (restaurant, hospitality, food service) sekä taloudellisiin lopputuloksiin (profitability, performance, costs, productivity). Hakujen ja lumipallomenetelmän avulla tunnistettiin aluksi pitkälti toista sataa julkaisua, joiden tiivistelmien ja kokotekstien perusteella seulottiin sisään noin 30 empiiristä ja noin 20 teoreettista tai katsausluonteista tutkimusta, jotka tarkastelevat henkilöstön vaihtuvuutta matkailu-, ravintola- tai laajemmin palvelualan organisaatioissa ja kytkevät sen taloudellisiin tunnuslukuihin, tuottavuuteen, palvelun laatuun, kapasiteettiin tai kannattavuuteen.

Tarkastelu rajattiin pääosin 2000-luvulla julkaistuihin, JUFO-luokiteltuihin tieteellisiin artikkeleihin ja keskeisiin virallisiin tilasto- ja raporttilähteisiin; poikkeuksena mukaan otettiin vakiintuneet klassikkoteokset sosiaalisen vaihdannan teoriasta ja JD-R-mallista. Yksinomaan työoikeudelliset, makrotason työmarkkinapolitiikkaa tai muita toimialoja käsittelevät lähteet jätettiin ulkopuolelle, ellei niiden siirrettävyyttä ravintolaliiketoimintaan voitu perustella. Keskeisimmät vaihtuvuutta ja kannattavuutta yhdistävät empiiriset tutkimukset on koottu liitteeseen 2, jossa on esitetty niiden konteksti, aineistot, menetelmät, pääasialliset löydökset ja rajoitteet. Suurin osa talousvaikutuksia koskevasta empiirisestä näytöstä perustuu angloamerikkalaiseen hospitality-kontekstiin, minkä vuoksi euromääräiset arviot ovat Suomen oloihin vain suuntaa antavia.

Luvussa 2 esitellään vaihtuvuuden keskeiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys (SET ja JD-R), luvussa 3 kuvataan, miten henkilöstön vaihtuvuus ilmenee ravintola-arjessa palvelun, operatiivisen kapasiteetin ja tiimidynamiikan näkökulmista, ja luvussa 4 analysoidaan vapaaehtoisten irtisanoutumisten vaikutuksia kustannuksiin, tuloihin, kapasiteettiin ja pitkän aikavälin kilpailukykyyn. Johtopäätösluvussa kootaan keskeiset mekanismit ja esitetään suuntaviivoja jatkotutkimukselle.

2 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kokoa ne käsitteet ja teoriat, joiden avulla vaihtuvuutta ja sen seurauksia tarkastellaan tässä tutkielmassa. Luvussa määritellään vaihtuvuuden peruskäsitteet ja avataan sosiaalisen vaihdannan teoria sekä työn vaatimusten ja voimavarojen malli, joita hyödynnetään analyysissä irtisanoutumisten vaikutuksista ravintolan kustannuksiin ja tuloihin. Sosiaalisen vaihdannan teoria ja työn vaatimusten ja voimavarojen malli toimivat tässä tutkielmassa kehikkona, jonka avulla ravintola-alan työn vaatimuksia, voimavaroja ja sosiaalisia vaihtosuhteita kytketään konkreettisesti irtisanoutumisten kustannus-, tulo- ja kapasiteettivaikutuksiin.

2.1 Vaihtuvuus käsitteenä

Vaihtuvuuden käsitteellinen jäsentäminen on tärkeää, jotta voidaan tarkasti ymmärtää, millaisesta henkilöstön liikkeestä aiheutuvat kustannukset ja tulovaikutukset heijastuvat ravintolan kannattavuuteen. Vaihtuvuus (engl. turnover) on kiinnittänyt johtamisen alan tutkijoiden ja työnantajien mielenkiintoa jo useita vuosikymmeniä (Hom ym., 2017, 530). Vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden irtisanoutumisia ja irtisanoutumisten paikkaamisia uusilla työntekijöillä (Moynihan & Landuyt, 2008, 121—122). Keskeisimpiä vaihtuvuuteen liittyviä tutkimuskohteita ovat näiden ilmiöiden etenkin negatiiviset taloudelliset vaikutukset (Hom ym., 2017, 530). Tämä tarkoittaa, että kun henkilöstön vaihtuvuus kasvaa, ravintolan on useammin käytettävä resursseja rekrytointiin ja perehdyttämiseen, mikä voi nostaa työvoimakustannuksia ja heikentää kannattavuutta, ellei liikevaihto kasva samassa suhteessa.

Vaihtuvuus ei aina ole työntekijän puolesta vapaaehtoista. Monissa tapauksissa, kuten muutosneuvotteluissa, työnantaja joutuu karsimaan henkilöstöä ja muokkaamaan organisaatorakennetta, mikä aiheuttaa vaihtuvuutta. Ei-vapaaehtoisessa, tahattomassa vaihtuvuudessa on siis kyse työnantajan aloitteesta tapahtuvista työsuhteen päättämisistä, jotka heijastavat johdon henkilöstöstrategisia ratkaisuja sekä käsityksiä organisaation luonteesta ja sen toimintaympäristön taloudellisista reunaehdoista (Abelson & Baysinger, 1984, 332). Tässä tutkielmassa tarkastellaan kuitenkin nimenomaan vapaaehtoista vaihtuvuutta ja sen vaikutuksia liiketoiminnan kannattavuuteen. Käytännössä tämä merkitsee, että erityisesti vapaaehtoinen vaihtuvuus on kannattavuuden kannalta kriittistä, koska se pakottaa ravintolan korvaamaan lähteneet osaajat uusilla työntekijöillä, mikä voi lisätä kustannuksia ja altistaa tuottavuuden laskulle.

Vaihtuvuus ei ole aina negatiivinen ilmiö, vaan se voi joskus olla liiketoiminnalle myös hyödyllistä, funktionaalista vaihtuvuutta (Williams, 1999, 549—550). Funktionaalista vaihtuvuutta on

esimerkiksi sellainen vaihtuvuus, missä heikosti suoriutuvia työntekijöitä korvataan paremmin suoriutuvilla (Hollenbeck & Williams, 1986, 609—610). Tällainen vaihtuvuus on kuitenkin suhteellisen pieni osa kaikesta vaihtuvuudesta, vain 9—18 prosenttia tulkintatavasta riippuen (Dalton ym., 1981, 718).. Tämän vuoksi tässä tutkielmassa käsitelläänkin organisaatiolle haitallista, eli dysfunktionaalista vaihtuvuutta.

Työntekijöiden pysyvyyden lisääminen on yksi tehokkaimmista tavoista minimoida vaihtuvuutta (DiPietro & Milman, 2004, 32). Pysyvyyttä voidaankin pitää ikään kuin vaihtuvuuden vastakohtana. Työntekijöiden pysyvyydellä tarkoitetaan siis työntekijän halukkuutta pysyä organisaatiossa pidemmällä aikavälillä, ja sen mittareita ovat muun muassa se, kuinka mielekkäänä työntekijät työpaikkaansa pitävät (Wingerden & Stoep, 2018, 2—4), kuinka vahvaa organisaation sisäistä tukea he kokevat (Allen ym., 2003, 102) ja kuinka motivoivaksi he työnkuvansa kokevat (Jiang ym., 2017, 1—3). Kannattavuuden kannalta on olennaista, että mitä paremmin ravintola onnistuu lisäämään työntekijöiden pysyvyyttä, sitä vähemmän resursseja kuluu rekrytointiin ja perehdytykseen.

Etenkin ravintola-alalla vaihtuvuus on hyvin tunnusomainen ilmiö. Se koetaan lähtökohtaisesti negatiivisessa valossa, jonka vuoksi sen taustoja on tutkittu merkittävästi alan kontekstissa (J. Park & Min, 2020, luku 1). Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää vaihtuvuuden juurisyyt ja seuraukset spesifisti ravintola-alalla, ja sitä kautta minimoida vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset. Liiallinen vaihtuvuus aiheuttaa muun muassa tarpeetonta perehdytystä ja koulutusta, jatkuvuuden puutetta, sekä osaamisen ja tietotaidon katoa työpaikoilla (Hinkin & Tracey, 2000, 18—19). Etenkin työntekijöiden vaihtaessa kokonaan alaa, ravintola-alan osaaminen ja tietotaito kokonaisuudessaan kärsii valtavasti. Nämä ongelmat ruokkivat muita, vielä merkittävämpiä ongelmia, jolloin koko asiakaskokemus kärsii.

Yhdysvalloissa matkailu- ja ravintola-alan (leisure and hospitality; accommodation and food services) henkilöstön vaihtuvuus vuosina 2022—2023 oli arviolta noin 6,65 % kuukaudessa, mikä annualisoituna vastaa noin 56,2 prosentin vuosittaista vaihtuvuutta, kun koko työmarkkinalla vuosittainen luku oli noin 36,8 % Iso-Britanniassa matkailu- ja ravintola-alan vuosittainen vaihtuvuus ylittää 50%, mikä tekee siitä maan toimialoista korkeimman (CIPD | *Benchmarking Employee Turnover*, 2024). Näiden tilastojen perusteella matkailu- ja ravintola-alan henkilöstön vaihtuvuutta voidaan pitää merkittävästi muiden alojen keskiarvoa korkeampana.

Kansainvälisessä hotellialaa koskevassa katsauksessa vaihtuvuuden on raportoitu sijoittuvan tyypillisesti noin 30—73 prosentin välille, mikä kuvaa alan suurta sisäistä vaihtelua eri maiden ja markkinatilanteiden välillä (Michael & Fotiadis, 2022, 40—41). Tässä tutkielmassa korkealla

vaihtuvuudella viitataan siten tilanteeseen, jossa ravintolan henkilöstön vaihtuvuus ylittää selvästi oman toimintaympäristön ja toimialan keskiarvon.

2.2 Sosiaalisen Vaihdannan Teoria

Sosiaalisen vaihdannan teoria (engl. Social Exchange Theory, SET), on laaja sosiologinen ja sosiaalipsykologinen viitekehys, jonka juuret ovat muun muassa George C. Homansin, Peter M. Blaun ja Richard M. Emersonin klassisissa töissä sosiaalisesta vaihdannasta (Cropanzano & Mitchell, 2005, 874—875). Sosiaalisen vaihdannan teoriaa voidaan siten pitää heuristisena mallina sosiaalisesta päätöksenteosta, jossa toimijat arvioivat, onko vaihdannan kokonaissaldo heidän omasta näkökulmastaan riittävän suotuisa. SET:n perusolettamuksen mukaan osapuolet pyrkivät maksimoimaan koetut tuotot ja minimoimaan koetut kustannukset, mutta tämä optimointi perustuu aina subjektiivisiin arvioihin (Emerson, 1976, 341).

SET:n perusolettama ei kuitenkaan päde poikkeuksetta. Kapean taloudellisen hyödyn maksimoinnin sijaan SET huomioi myös ei-taloudellisia ulottuvuuksia, kuten sosiaalisen vastavuoroisuuden normin, luottamuksen ja koetun oikeudenmukaisuuden (Cropanzano & Mitchell, 2005, 875—877; Gouldner, 1960, 170—172). Sosiaalista vastavuoroisuutta voidaan pitää tietynlaisena palveluksen takaisinmaksuna: kanssakäymisen molemmat osapuolet antavat jatkuvasti toiselleen jotain, odottaen toisen osapuolen vastaavan samoin, vaikkei kumpikaan ole sitä erikseen sopinut (Cropanzano & Mitchell, 2005, 875—877). SET:n ydinoletus on, että suoritteiden ja resurssien vaihto ei rajoitu eksplisiittisiin, rahassa mitattaviin transaktioihin, vaan sisältää myös sosiaalis-emotionaalisia velvoitteita ja odotuksia, joita arvioidaan subjektiivisesti ja pitkällä aikavälillä (Cropanzano & Mitchell, 2005, 878—879).

Käytännössä tämä näkyy siten, etteivät osapuolet vaihda työpanostaan, joustavuuttaan ja lojaaliuttaan ainoastaan taloudellisia, vaan myös sosiaalisia palkkioita, kuten sosiaalista tukea, arvostusta ja tasa-arvoista kohtelua, vastaan (Cropanzano & Mitchell, 2005, 881). Onkin tutkittu, että reilu kohtelu, esimiehen tuki, työntekijän kehittymismahdollisuudet ja suorat arvostuksen osoitukset motivoivat työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistään entistä paremmin ja ottamaan työnkuvansa vaatimustasoa enemmän vastuuta organisaatiossa (Cropanzano & Mitchell, 2005, 877; Hsu ym., 2019 1703; Karatepe, 2013, 134).

Ravintola-alan tutkimuksissa on johdonmukaisesti havaittu, että vastavuoroisuuteen perustuvat työntekijän ja työnantajan väliset kanssakäymiset lisäävät myönteisiä lopputulemia, kuten palvelun laatua, asiakasorientoitunutta työskentelyä, työtyytyväisyyttä ja affektiivista sitoutumista (Meira &

Hancer, 2021, 670—671). Vastavuoroisuuteen perustuvien kanssakäymisten on havaittu pitkällä tähtäimellä vähentävän myös työntekijöiden vaihtuvuutta (Meira & Hancer, 2021, 672).

2.3 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen (engl. Job Demands—Resources, JD-R) malli on nykyaikainen työn kuormitus—hyvinvointimalli, jota käytetään laajasti työn vaatimusten, voimavarojen, työhyvinvoinnin ja työstä suoriutumisen selittämiseen (Demerouti ym., 2001, 499). Se siis kuvaa työn vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta.

Malli julkaistiin alun perin Evangelia Demeroutin, Arnold B. Bakkerin, Friedhelm Nachreinerin ja Wilmar B. Schaufelin vuoden 2001 artikkelissa *The Job Demands–Resources model of burnout*, jonka jälkeen sitä on laajennettu yleisesti käytössä olevaksi JD-R-teoriaksi (Schaufeli & Taris, 2014, 44—45). JD-R-malli syntyi vastalauseena aiempien stressimallien, kuten Job Demands–Control (Karasek, 1979) ja Effort–Reward Imbalance (Siegrist, 1996) -mallien rajoitteisiin (Bakker & Demerouti, 2007, 309). Nämä mallit käyttivät vain rajattua joukkoa ennustettavia tekijöitä, kun JD-R-malli taas pyrkii kattamaan erilaiset työolosuhteet kahden yläkäsitteen, työn vaatimusten ja työn voimavarojen, alle (Bakker & Demerouti, 2007, 309—310).

JD-R-mallissa keskeiset työn piirteet jäsennellään kahteen pääryhmään: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin (Demerouti ym., 2001, 499). Työn vaatimukset viittaavat fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka edellyttävät jatkuvaa ponnistelua ja voivat pitkällä aikavälillä lisätä kuormitusta ja heikentää terveyttä (Demerouti ym., 2001, 501). Korkea työtahti, aikapaine ja epäselvät roolit ovat hyviä esimerkkejä työn vaatimuksista (Bakker & Demerouti, 2007, 309).

Työn voimavarat puolestaan ovat työn piirteitä, jotka mahdollistavat työn tavoitteiden saavuttamisen, vähentävät vaatimusten negatiivisia vaikutuksia ja tukevat työntekijän kehittymistä (Demerouti ym., 2001, 501—502) Autonomia, esimiesten ja työyhteisön tuki, sekä oppimis- ja urakehitysmahdollisuudet, ovat erinomaisia esimerkkejä työn voimavaroista (Bakker & Demerouti, 2007, 309). Myöhemmässä JD-R-kirjallisuudessa on korostettu myös henkilöresursseja, kuten itseluottamusta, optimismia ja psykologista pääomaa, jotka kuvaavat työntekijän myönteisiä voimavaroja ja vahvistavat työn voimavarojen vaikutusta hyvinvointiin, työn imuun ja suoriutumiseen (Bakker & Demerouti, 2017, 275).

JD-R-malli olettaa, että työn vaatimukset ja voimavarat käynnistävät kaksi toisiinsa kytkeytyvää, mutta erillistä prosessia: terveyttä heikentävän prosessin ja motivaatioprosessin (Bakker &

Demerouti, 2007, 313; Demerouti ym., 2001, 501—502). Terveyttä heikentävässä prosessissa korkeat työn vaatimukset kuluttavat työntekijän fyysistä, emotionaalista ja kognitiivista energiaa, lisäävät stressiä ja altistavat uupumukselle sekä muille terveyshaittoihin johtaville seurauksille, jotka voivat näkyä esimerkiksi poissaoloina, virheiden lisääntymisenä ja heikentyneenä työsuoriutumisenä (Bakker & Demerouti, 2007, 313).

Motivaatioprosessissa riittävät työ- ja henkilöresurssit lisäävät työn imua, sisäistä motivaatiota ja affektiivista sitoutumista, mikä puolestaan ennustaa parempaa suoriutumista, luovuutta sekä halua pysyä organisaation palveluksessa (Bakker & Demerouti, 2007, 313—314; Schaufeli & Taris, 2014, 48). Uudemmassa JD-R-kirjallisuudessa työn imu (vireys, omistautuminen ja työhön uppoutuminen) nähdään mallin keskeisenä positiivisena tuloksena hyvinvoinnin kannalta ja yhtenä tärkeimpänä mekanismina, jonka kautta työn voimavarat kääntyvät sekä paremmaksi työsuorituksiksi että pienemmiksi vaihtoaiketuiksi (Bakker & Demerouti, 2017, 275—276, 2024, 196).

JD-R- malli on vahvasti kytköksissä myös tämän tutkielman keskeisimpään ilmiöön, eli ravintola-alan työntekijöiden irtisanoutumisiin, koska se selittää samanaikaisesti työn kuormitusta, vaihtoaiketuista sekä työn imuun perustuvaa suoriutumista (Bakker & Demerouti, 2007, 315—316, 2017, 275—276, 2024, 188—189). Matkailu- ja ravintola-alalla on johdonmukaisesti havaittu, että korkeat työn vaatimukset, kuten pitkät työvuorot, epäsäännölliset työajat, henkilöstöpula ja kielelliset haasteet, lisäävät stressiä, uupumusta ja sen myötä aikomusta lähteä organisaatiosta ja jopa alalta (Madera ym., 2014, 117—118; 123; Manoharan & Singal, 2017, 80).

Kohonnut työn imu on yhdistetty parempaan suoriutumiseen ja taloudellisiin tuloksiin yksikkötasolla. Xanthopoulou ym. (2009) havaitsivat päiväkirjatutkimuksessaan, että korkeampi työn imu liittyy palveluorganisaation yksiköiden parempiin päivittäisiin taloudellisiin tuottoihin, mikä viittaa siihen, että työn voimavarojen ja työn imun vahvistaminen voi heijastua palvelun laadun, asiakasyytyväisyyden ja liiketoiminnan kannattavuuden kautta organisaation taloudelliseen menestykseen (Harter ym., 2002, 268—269, 276). Aiemmat sitoutumista ja vaihtuvuutta koskevat tutkimukset tukevat tätä logiikkaa: matala työn imu ja heikko affektiivinen sitoutuminen on yhdistetty korkeampiin vaihtuvuus-aikomuksiin ja toteutuneeseen vaihtuvuuteen (ks. mm. Meyer ym., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004).

3 Vaihtuvuus ravintola-alalla

Kolmas luku siirtää tarkastelun yleisistä teorioista ravintola-alan käytäntöihin ja arjen realiteetteihin. Luvussa kuvataan, miten vaihtuvuus näkyy palvelun laadussa, operatiivisessa jatkuvuudessa ja tiimidynamiikassa, ja miten nämä tekijät muodostavat käytännön kanavan, jota pitkin irtisanoutumiset vaikuttavat asiakaskokemukseen ja taloudelliseen tulokseen.

3.1 Palvelun laatu ja yhdenmukaisuus

Ravintola-asiakkaat eivät tyypillisesti hakeudu ravintolaan vain ravinnon saamiseksi, vaan ovat valmiita maksamaan myös kokonaisvaltaisesta elämyksestä, johon sisältyvät ruoan lisäksi palvelu, ympäristö ja näiden synnyttämä tunne- ja käyttöarvo (Ryu & Han, 2010, 311; Wu & Liang, 2009, 586—587). Koska asiakkaan käsitys ravintolan laadusta ja brändistä rakentuu toistuvien kokemusten kautta, palvelun laatu ja sen yhdenmukainen toteutuminen ovat kriittisiä kilpailutekijöitä (Ryu & Han, 2010, 323—326; Zeithaml ym., 1996, 34—35).

Ravintola-alaa voidaan luonnehtia työvoimaintensiiviseksi palvelualaksi, jossa suuri osa arvonmuodotuksesta tapahtuu henkilöstön ja asiakkaiden välisessä vuorovaikutuksessa, minkä vuoksi henkilöstön pysyvyydellä ja palvelukonseptin osaamisella on poikkeuksellisen suora yhteys koettuun palvelun laatuun ja sen yhdenmukaisuuteen (Hau-siu Chow ym., 2006, 479). Tältä pohjalta voidaan päätellä, että henkilöstön pysyvyys, ja sitä kautta palvelun laatuun liittyvä osaaminen ja toimintatapojen yhtenäisyys, ovat keskeisiä tekijöitä sekä asiakaskokemuksen että ravintolaliiketoiminnan taloudellisen menestyksen kannalta.

Koska palvelun laatu syntyy pitkälti henkilöstön osaamisesta, vuorovaikutustaidoista ja kyvystä toteuttaa ravintolan palvelukonseptia johdonmukaisesti, henkilöstön pysyvyys ja kokemus muodostuvat keskeiseksi edellytykseksi yhdenmukaiselle palvelulle. Kun henkilöstövaihtuvuus kasvaa, kasvaa myös riski, että palvelun sujuvuus, vuorovaikutuksen laatu ja ruoan esillepano vaihtelevat, mikä heikentää asiakkaiden käsitystä ravintolan luotettavuudesta ja brändistä sekä lisää alttiutta siirtyä kilpaileviin vaihtoehtoihin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstön vaihtuvuus ei ole ainoastaan työvoimakysymys, vaan ilmiö, joka kytkeytyy suoraan asiakaskokemukseen, asiakasuskollisuuteen ja siten myös ravintolaliiketoiminnan kannattavuuteen.

3.2 Operatiivinen jatkuvuus ja kapasiteetti

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa ravintolan operatiiviseen jatkuvuuteen ja kapasiteettiin, eli kykyyn tuottaa suunniteltu palvelu- ja myyntivolyymi tasalaatuisesti.

Korkea vaihtuvuus synnyttää niin sanotun koulutuskierteen: yhä suurempi osa esimiesten ja kokeneiden työntekijöiden työajasta kuluu uusien työntekijöiden perehdyttämiseen sen sijaan, että aikaa käytettäisiin palvelun, prosessien ja laadun pitkäjänteiseen kehittämiseen (Hinkin & Tracey, 2000, 20). Tämä lisää työn fyysisiä ja psyykkisiä vaatimuksia, pidentää työvuoroja ja siirtää työpanosta pois tuottavasta asiakastyöstä, mikä heikentää lyhyen aikavälin operatiivista tehokkuutta ja kannattavuutta (Bakker & Demerouti, 2007, 317—318; Tracey & Hinkin, 2006, 8—13). Suomalaisessa ravintolaympäristössä viime vuosien työvoimapula ja kiristynyt kilpailu osaavasta henkilöstöstä ovat entisestään voimistaneet tätä koulutuskierteen ja kapasiteettivajeen dynamiikkaa, erityisesti suurissa kasvukeskuksissa (Nurmi, 2024, 23—29).

Samaan aikaan vaihtuvuus katkaisee hiljaisen tiedon, eli kokemuksen kautta syntyvän henkilökohtaisen tiedon ja taidon, kertymistä: työssä opittua, kokemuksellista osaamista katoaa, kun kokeneita työntekijöitä lähtee eikä osaamista ehditä siirtää uusille tulijoille (Avdimiotis, 2016, 18; Galan, 2023, 117—118). Ravintolaympäristössä tämä näkyy esimerkiksi keittiön ja salin yhteistyön nyanssien, paikkakohtaisten rutiinien ja kanta-asiakkaiden mieltymysten häviämisenä, mikä lisää virheitä, hidastaa prosesseja ja kasvattaa palvelun tason vaihtelua erityisesti kiiretilanteissa (Mac Con Iomaire ym., 2021, 195—200). Näin koulutuskierte ja hiljaisen tiedon menetys muodostavat saman mekanismin kaksi puolta: ensimmäinen kuormittaa ajankäyttöä ja esimiestyötä, toinen ohentaa ravintolan kollektiivista osaamis pohjaa, mutta molemmat heikentävät operatiivista kapasiteettia ja kaventavat ravintolan kykyä tuottaa suunniteltu myynti- ja palveluvolyymi tasalaatuisesti.

Vaikka suurin osa ravintolatyöstä luokitellaan muodollisesti aloitustason työksi, joka ei vaadi juuriakaan koulutusta tai aiempaa työkokemusta, alan sisällä on merkittäviä eroja vaaditussa erityisosaamisessa. Viimeaikainen tutkimus on lisäksi tarkentanut, että fine dining -ravintoloiden ja cocktailbaarien menestys nojaa erityisen vahvasti inhimilliseen pääomaan, kuten luovaan ruoanvalmistukseen ja korkean tason palveluosaamiseen, mikä tekee niistä tavallista haavoittuvampia henkilöstön vaihtuvuudelle (Angelini ym., 2025, 852—853). Tutkimus osoittaa, että erityisosaaminen, kuten esimerkiksi teknisesti vaativa ruoanvalmistus, viinien parittaminen, klassikkocktailien hallinta tai elämyksellisen tarinankerronnan liittäminen palvelutilanteeseen, karttuu pääosin pitkäkestoisen kokemuksen ja työssä oppimisen kautta, ei pelkästään lyhyen perehdytyksen avulla (ks. esim. Avdimiotis, 2016; Galan, 2023; Xanthopoulou ym., 2009).

Koska ravintola-alalla vaihtuvuus tarkoittaa usein koko toimialalta poistumista eikä vain siirtymistä ravintolasta toiseen (Demirović Bajrami ym., 2021, 4—7), moni lähtijä ohentaa myös alan yhteistä osaamis pohjaa ja kaventaa tulevaisuuden mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää vaativaa palvelu- ja

ruokatuotetta; seurauksia, jotka heijastuvat myöhemmin tarkasteltaviin taloudellisiin tunnuslukuihin. Näin operatiivinen jatkuvuus ja kapasiteetti muodostavat konkreettisen kanavan, jota pitkin henkilöstön vaihtuvuus heijastuu kustannuksiin, tuloihin ja kannattavuuteen, joita tarkastellaan tarkemmin luvussa 4.

3.3 Tiimidynamiikka ja työhyvinvointi

Tässä alaluvussa keskitytään siihen, miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa ravintolatiimien dynamiikkaan ja työhyvinvointiin, eli juuri niihin tiimitason mekanismeihin, joita JD-R-malli kuvaa (Bakker & Demerouti, 2007, 309). JD-R-malli ennustaa, että korkeat työn vaatimukset lisäävät stressiä ja vaihtoaikaita ravintolatyössä. Tälle löytyy tukea empiirisistä tutkimuksista: kyselyaineistot osoittavat, että pitkät vuorot ja henkilöstöpula liittyvät korkeampaan stressiin ja lähtöaikomuksiin (Madera ym., 2014, 117—118).

Tiimitutkimuksen mukaan pysyvämmät työyhteisöt kehittävät ajan myötä jaettua kognitiota, eli yhteistä ymmärrystä rooleista, tavoitteista ja toistuvista työtilanteista, mikä parantaa koordinoitua ilman jatkuvaa eksplisiittistä viestintää (Salanova ym., 2005, 1224). Kun tiimi vaihtuu usein, tämä jaettu ymmärrys ei ehdi muodostua tai se katkeaa. Tällöin myös roolit ja vastuut jäävät helposti epäselviksi: esimerkiksi se, kuka hoitaa reklamaatiot, kuka vastaa uusien työntekijöiden opastuksesta ja kuka priorisoi lisämyyntiä, ei aina ole kaikille selvä. Epäselvät roolit ja tavoitteet lisäävät koordinoitutarvetta ja hidastavat palveluprosesseja, jolloin suurempi osa työajasta kuluu asioiden selvittämiseen eikä myyntiä tuottavaan asiakastyöhön, mikä heikentää suoraan yksikön tuottavuutta ja kannattavuutta (Michele Kacmar ym., 2006, 140—142; Salanova ym., 2005, 1224; Tracey & Hinkin, 2006, 8—13).

Eri tutkimukset tukevat siis varsin yhtenäisesti päätelmää, että jaettu kognitio ja selkeät roolit ovat keskeisiä edellytyksiä tehokkaalle tiimityölle palveluorganisaatioissa. Vaikka nämä tutkimukset käyttävät erilaisia mittareita (esimerkiksi palvelun laatuarvioita, tuottavuusindeksejä ja vaihtuvuusprosentteja) ja perustuvat pääosin ulkomaisiin palveluorganisaatioihin, niiden tuottama kuva suunnasta on varsin johdonmukainen: tiimien hajanaisuus ja rooliepäselvyydet heikentävät sekä palveluprosessien tehokkuutta että yksikkötason tulosta (ks. liite 2). Sen sijaan tarkat kynnsarvot sille, kuinka suuri tiimin vaihtuvuus alkaa näkyä taloudellisissa tunnusluvuissa, jäävät pitkälti avoimiksi.

Vaihtuvuudella on lisäksi vahva vaikutus tiimin identiteettiin, eli tiimin jäsenten jakamaan käsitykseen tiimistä, sekä sen sosiaaliseen ilmapiiriin ja koettuun oikeudenmukaisuuteen. Pysyvä ydinryhmä mahdollistaa luottamukselliset suhteet, epävirallisen tuen ja ”me-hengen”, jotka lisäävät työn

merkityksellisyyden kokemusta ja affektiivista sitoutumista organisaatioon (Salanova ym., 2005, 1217—1218; Xanthopoulou ym., 2009, 184). Näitä voidaan tulkita SET:n kuvaamina sosiaalisina resursseina ja vastavuoroisuuden odotuksina, jotka vaikuttavat sitoutumiseen ja vaihtoaikaisiin. Tutkimus näyttää tältä osin melko johdonmukaiselta: myönteinen sosiaalinen ilmapiiri ja koettu oikeudenmukaisuus vähentävät vaihtuvuus aikomuksia, kun taas jatkuva kuormitus ja tunnustuksen puute lisäävät niitä. Samalla on kuitenkin huomattava, että suurin osa havainnoista perustuu kyselyaineistoihin, jotka kuvaavat koettuja, eivät objektiivisesti mitattuja, vaikutuksia.

Korkea vaihtuvuus voi kuitenkin murentaa tätä sosiaalista rakennetta. Palvelualan tutkimukset osoittavat, että korkea vaihtuvuus lisää kokeneiden työntekijöiden kuormitusta ja kyynisyyttä, kun vastuu perehdytyksestä ja laadun varmistamisesta kasautuu ilman vastaavaa tunnustusta (Karatepe, 2013, 138; O'Neill & Davis, 2011, 386). Tuore analyysi tuo esiin, että erityisesti nuorilla ja määräaikaisilla palvelualan työntekijöillä vaihtuvuus-aikomukset ovat selvästi korkeampia, mikä lyhentää työsuhteiden kestoa jo varhaisessa vaiheessa ja vahvistaa kierteistä vaihtuvuutta (Ali ym., 2025, 13—15).

Aikaisempi tutkimus antaa viitteitä siitä, että pitkällä aikavälillä tämä ravintolan sosiaalinen rakenne voi erotella toisistaan ravintoloita sen mukaan, onnistuuko niissä toimivan yhteistyökulttuurin ja psykologisen turvallisuuden ylläpitäminen vai jääkö sosiaalinen dynamiikka jännitteiseksi ja lyhytjänteiseksi. (ks. esim. Bakker & Demerouti, 2017). Tällaisissa olosuhteissa henkilöstön vaihtuvuus on todennäköisesti korkeampaa. Tämä tekee tiimidynamiikasta ja työhyvinvoinnista keskeisen näkökulman ravintola-alan irtisanoutumisiin: kyse ei ole vain yksilöiden päätöksistä, vaan koko työyhteisön rakenteellisesta kyvystä tukea jaksamista, oppimista ja sitoutumista. Näin tiimidynamiikka ja työhyvinvointi muodostavat keskeisen kanavan, jonka kautta henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa sekä vaihtoaikaisiin että ravintolayksikön tuottavuuteen ja kannattavuuteen, joita tarkastellaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

4 Irtisanoutumisten vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen

Tässä luvussa tarkennetaan katse suoraan kannattavuuteen ja puretaan auki, millaisiksi kustannus- ja tulovaikutuksiksi henkilöstön vaihtuvuus konkretisoituu ravintolaliiketoiminnassa. Luvussa jäsennetään irtisanoutumisten seuraukset eri osa-alueisiin, kuten rekrytointi- ja perehdytyskuluihin, tuottavuusvajeeseen, palvelun laatuun ja myyntipotentiaalin hyödyntämiseen, ja tarkastellaan niiden yhteisvaikutusta ravintolan tulokseen. Tätä tarkastelua tukevat liitteeseen 2 kootut tutkimukset, joissa henkilöstön vaihtuvuutta ja taloudellisia tunnuslukuja on analysoitu erilaisissa ravintola- ja hospitality-konteksteissa.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa hyödynnetty empiirinen näyttö perustuu suurelta osin angloamerikkalaiseen matkailu- ja ravintola-alaan, erityisesti Yhdysvaltojen ja Ison-Britannian markkinoihin, joissa toimialan rakenne, työvoimajärjestelmät ja palkkataso poikkeavat osin suomalaisesta kontekstista. Tämän vuoksi yksittäisten tutkimusten numeerisia kustannus- ja kannattavuusestimaatteja voidaan tulkita vain suuntaa antavina, ei sellaisenaan siirrettävinä euromääräisinä lukuina Suomen ravintoloihin.

Lisäksi kannattavuutta mitataan eri tutkimuksissa useilla eri tavoilla, kuten käyttökatteella, yksikkökohtaisella liikevoitolla, RevPAR (Revenue Per Available Room, suom. käytettävissä olevan tilan tuotto) -tyyppisillä tunnusluvuilla tai pöytäkierron kaltaisilla operatiivisilla mittareilla, mikä vaikeuttaa täsmällisen vaikutussuhteen vertailua tutkimusten välillä. Tästä syystä tässä tutkielmassa keskitytään ensisijaisesti vaihtuvuuden taustalla olevien kustannus-, tulo- ja kapasiteettimekanismien tunnistamiseen ja jäsentämiseen sen sijaan, että pyrittäisiin esittämään tarkkoja ja yleispäteviä euromääräisiä vaikutusarvioita.

4.1 Henkilöstö- ja prosessikustannukset: suorat-, epäsuorat- ja piilokustannukset

Henkilöstön vaihtuvuus nostaa ravintolaliiketoiminnan kustannuksia useiden erilaisten mekanismien kautta, joista osa on helposti havaittavissa ja osa jää piiloon arjen toiminnan tasolle. Rekrytointi- ja perehdytyskulut, oppimiskauden aikainen tuottavuusvaje, virheistä ja hävikistä syntyvät menetykset sekä poissaolojen ja ylitöiden ketjuvaikutukset muodostavat kokonaisuuden, joka voi heikentää kannattavuutta, vaikka liikevaihto säilyisi ennallaan (Hinkin & Tracey, 2000, 19—21; Hom ym., 2017, 538; ks. myös liite 2).

Cornell Hospitality Quarterly -lehdessä julkaistussa varhaisessa tutkimuksessa yhden työntekijän irtisanoutumisen kokonaiskustannukseksi on arvioitu keskimäärin noin 2 500 Yhdysvaltain dollaria

Inflaatiokorjattuna tämä vastaa nykyrahassa arviolta noin 8 300 dollaria (U.S. Bureau of Labor Statistics). Myöhemmässä hotellialaa koskevassa analyysissä on tarkennettu, että vaihtuvuuskustannukset koostuvat samanaikaisesti suorista rekrytointi- ja perehdytyskuluista sekä epäsuorista kustannuksista, kuten tuottavuuden menetyksestä ja laadun heikkenemisestä oppimiskauden aikana, ja että kokonaiskustannus vastaa tyypillisesti noin 27—30 prosenttia lähteneen työntekijän vuosipalkasta tehtävän vaativuudesta riippuen (Hinkin & Tracey, 2000, 16—21).

Kun tätä arviota suhteutetaan esimerkiksi yhdysvaltalaisen ravintolatarjoilijoiden mediaanivuosi-palkkaan (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2023), kustannustaso asettuu samalle suuruusluokalle aiempien empiiristen laskelmien kanssa, mikä viittaa siihen, että henkilöstön vaihtuvuudella on taloudellisesti erittäin merkittävä vaikutus myös ravintolayritysten kannattavuuteen. Nämä arviot perustuvat kuitenkin yhdysvaltalaiseen kustannus- ja palkkatasoon, joten euromääräiset luvut eivät ole suoraan siirrettävissä Suomeen, vaikka kustannuskomponenttien rakenne ja suunta ovatkin vertailukelpoisia

4.1.1 Rekrytointi- ja perehdytyskustannukset

Ensimmäinen kustannusluokka liittyy rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin, jotka käynnistyvät aina, kun työntekijä irtisanoutuu ja tilalle palkataan uusi henkilö. Rekrytointikustannuksiin sisältyvät esimerkiksi työpaikkailmoittelun ja rekrytointialustojen kulut, mahdollisten ulkoisten kumppaneiden palkkiot, sekä esimiesten ja muiden kokeneiden työntekijöiden rekrytointiin käyttämä työaika (Byrnes & Cascio, 1984, 371; Hinkin & Tracey, 2000, 19—20).

Perehdytys sitoo samanaikaisesti myös esimiesten ja kokeneiden työntekijöiden työaika, joka mak-saa itsensä takaisin vain, jos työsuhde jatkuu riittävän pitkään. (Hinkin & Tracey, 2000, 20). Tästä syystä rekrytointi- ja perehdytyskulujen seuraaminen esimerkiksi arvioimalla perehdytykseen käytettyjen tuntien määrää työntekijää kohden, ja esimiestyön tuntihintaa, tarjoaa tärkeän lähtökohdan irtisanoutumisten kustannusvaikutusten hahmottamiselle ravintolaliiketoiminnassa (Hom ym., 2017, 538).

4.1.2 Tuottavuusvaje oppimiskauden aikana

Toinen keskeinen kustannusluokka liittyy tuottavuusvajeeseen, joka syntyy oppimiskauden aikana, kun uusi työntekijä ei vielä saavuta kokeneen kollegan tuottavuus- ja laatutasoa (Hinkin & Tracey, 2000, 20—21). Palvelu- ja majoitusaloja koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että uusilla työntekijöillä kestää tyypillisesti useita kuukausia saavuttaa tavoiteltu palvelunopeus, lisämyynnin

hyödyntämisen taso ja virheettömyys, mikä tarkoittaa, että sama asiakasvirta tuottaa vähemmän myyntiä ja vaatii enemmän ohjausta oppimisen alkuvaiheessa (Hinkin & Tracey, 2000, 21). Ravintolaympäristössä tämä ilmenee esimerkiksi hitaampana tilausten käsittelynä, epäröintinä menun ja juomavalikoiman tuntemuksessa sekä lisääntyneenä tarpeena tarkistaa asioita kokeneemmilta kollegoilta, mikä kuormittaa koko tiimiä ja heikentää palvelun sujuvuutta kiireisinä ajankohtina.

Taloudellisesti tuottavuusvaje voi aiheuttaa sekä myyntitulojen menetyksiä, että kasvattaa henkilöstökulujen suhteellista osuutta, kun asiakasta kohden käytetty työaika kasvaa ilman, että keskiostos tai asiakasmäärä lisääntyy vastaavasti. Erityisesti silloin, kun vaihtuvuus kohdistuu hyvin suoriutuviin työntekijöihin, menetetään osaamista, joka on ollut keskeistä lisämyynnin ja tehokkaan asiakaspalvelun kannalta, ja jonka korvaaminen pelkällä lyhyellä perehdytyksellä on vaikeaa (ks. esim. Michele Kacmar ym., 2006; Trevor ym., 1997).

Havainnollistava esimerkki konkretisoi mekanismia. Oletetaan ravintola, jossa yhden vakituisen tarjoilijan kokonaiskustannus on 2 000 euroa kuukaudessa. Mikäli kyseinen kokenut tarjoilija irtisanoutuu, rekrytointi- ja perehdytystyöhön kuluu esimerkiksi 40 tuntia esimiehen ja vanhojen työntekijöiden aikaa. Jos tämän työajan arvioidaan maksavan 25 euroa tunnilta, pelkästään sisäisen työn kustannus on 1 000 euroa. Oppimiskauden (esimerkiksi kolme kuukautta) aikana uusi työntekijä voi tuottaa 10 prosenttia vähemmän myyntiä per vuoro kuin edeltäjänsä, mikä 20 000 euron kuukausimyyntillä tarkoittaa noin 2 000 euron myyntipotentiaalisen menetyksiä kuukaudessa. Näin yhden irtisanoutumisen kokonaisvaikutus voi lyhyellä aikavälillä olla useita tuhansia euroja, vaikka palkkakustannus nimellisesti pysyisi samana.

4.1.3 Laadunvarmistuksen lisätyö, virheet ja hävikki

Kolmas kustannusluokka liittyy laadunvarmistuksen lisääntyneeseen työhön sekä virheiden ja hävikin kasvuun, jotka ovat tyypillisiä seurauksia tilanteessa, jossa henkilöstön koostumus muuttuu nopeasti ja tiimissä on paljon uusia työntekijöitä. Luvussa 3.1 mainittiin, että henkilöstön vaihtuvuus heikentää yksikkötason suorituskykyä ja lisää virheiden, väärinkäsitysten ja laadullisten poikkeamien riskiä. Ravintolassa tämä tarkoittaa esimerkiksi väärin kirjattuja tai väärin valmistettuja annoksia, unohtuneita lisukkeita, puutteellisesti huomioituja allergioita tai virheellisiä alennuksia, jotka johtavat sekä raaka-ainehävikin kasvuun että myyntitulon menetyksiin, kun annoksia joudutaan hyvittämään tai tekemään uudelleen ilman lisälaskutusta (Mac Con Iomaire ym., 2021, 195–200).

Ravintolaympäristössä tällaiset virheet liittyvät usein tilanteisiin, joissa työn fyysiset ja psyykkiset vaatimukset ovat korkeita (kiireiset ruuhkauhput, alimiehitys) ja roolit tai tavoitteet epäselviä, jolloin tilausten käsittely ja vastuunjako kuormittavat (Bakker & Demerouti, 2007, 317—318; Demerouti ym., 2001, 501—502; Mac Con Iomaire ym., 2021, 197—200; Madera ym., 2014, 117—118). Seurauksena virheiden ja hävikin kasvu pienentää katetta ja tällöin heikentää yksikön kannattavuutta. Virheiden korjaamiseen ja tarkistamiseen kuluva aika on piilokustannus, joka ei näy erillisenä rivinä, mutta heikentää sekä tuottavuutta että katetta (Hinkin & Tracey, 2000, 20—21).

Hävikin ja virheiden taloudellinen merkitys korostuu ravintola-alalla, jossa katteet ovat tyypillisesti kapeita ja volyymit ailahtelevia, jolloin pienetkin muutokset hävikkiprosentissa voivat heijastua suoraan tulokseen (ks. Díaz-Puche ym., 2020). Käytännössä esimerkiksi keittiön raaka-ainehävikin, hyvitysten ja reklamaatioiden arvon suhteuttaminen kokonaisyntiin tarjoaa keskeisen mittarin, jonka avulla voidaan arvioida, missä määrin henkilöstön vaihtuvuus näkyy laadunvaihteluna ja piilokustannusten kasvuna.

4.1.4 Poissaolojen ja ylitöiden ketjuvaikutukset

Neljäs kustannuslottuvuus liittyy poissaolojen ja ylitöiden ketjuvaikutuksiin, jotka voimistuvat erityisesti silloin, kun perusmiehitys on valmiiksi niukka ja henkilöstön vaihtuvuus korkea. Viimeaikainen analyysi kuvaa poissaolojen ja ylitöiden ketjuvaikutusta, jossa ohentunut miehitys vahvistaa toistensa vaikutuksia: ylityöt lisäävät kuormitusta, mikä kasvattaa uusia poissaoloja ja irtisanoutumisia (ks. Dong ym., 2025).

Taloudellisesta näkökulmasta keskeisiä mittareita ovat esimerkiksi ylityötuntien määrä kuukaudessa suhteessa kokonais-työtunteihin sekä lyhyiden sairauspoissaolojen esiintymistiheys, jotka yhdessä tarjoavat viitteitä siitä, missä määrin kuormitus ja vaihtuvuus heijastuvat lisäkustannuksina ja henkilöstöriskien voimistumisena. Kun näitä tunnuslukuja tarkastellaan rinnakkain vaihtuvuuden, hävikin ja reklamaatioiden kanssa, ravintolayritys kykenee arvioimaan, missä määrin irtisanoutumiset vaikuttavat henkilöstö- ja prosessikustannuksiin ja seuraamaan, vähenevätkö nämä kustannukset, jos pysyvyyttä onnistutaan parantamaan esimerkiksi henkilöstöjohtamisen toimenpiteillä.

4.2 Palvelun ja asiakaskokemuksen vaikutus tuloihin

Henkilöstön vaihtuvuuden vaikutukset tuloihin näkyvät ennen kaikkea palvelun laadun, keskiostoksen ja asiakasuskollisuuden kautta. Palvelun ja asiakaskokemuksen muutokset vaikuttavat yhtäältä yksittäisen käynnin taloudelliseen arvoon, kuten lisämyyntiin ja keskiostokseen, ja toisaalta

asiakkaiden halukkuuteen palata, suositella ravintolaa ja jättää myönteisiä arvioita, mikä määrittää kysynnän tasaisuutta ja pitkän aikavälin tulopotentiaalia (Anderson & Magruder, 2012, 983—984; Ryu & Han, 2010, 323—326; Zeithaml ym., 1996, 38—43). Näyttö palvelun laadun ja taloudellisten tulosten yhteydestä on tältä osin varsin vakiintunutta: eri tutkimuksissa käytetyt mittarit poikkeavat, mutta parempi koettu palvelu kytkeytyy johdonmukaisesti korkeampiin tuloihin. Eksaktit vaikutusprosentit vaihtelevat kuitenkin kontekstin ja liiketoimintamallin mukaan.

4.2.1 Palvelun laatu ja keskiostos

Ravintolaliiketoiminnan tulot määräytyvät pitkälti sen perusteella, kuinka hyvin palvelu- ja asiakaskokemukset vastaavat asiakkaiden odotuksia tai ylittävät ne. Tutkimuksissa on johdonmukaisesti osoitettu, että ruoan, palvelun ja ympäristön koettu laatu ennustavat asiakkaiden yleistä tyytyväisyyttä, uudelleenostoaikkeitä ja suositushalukkuutta (Ryu & Han, 2010, 323—326; Zeithaml ym., 1996, 38—43). JD-R-näkökulmasta palvelun laatu ja asiakaskokemus heijastavat osaltaan sitä, miten hyvin työn vaatimukset ja voimavarat ovat tasapainossa.

Lisämyynnin tason kehitystä voidaan seurata esimerkiksi mittarilla lisämyynti per kuitti. Lisämyynti per kuitti tekee näkyväksi sen, missä määrin henkilöstö onnistuu tunnistamaan asiakkaiden lisätarpeita ja muuttamaan ne katteelliseksi myynniksi. Kun tätä mittaria tarkastellaan rinnakkain henkilöstön vaihtuvuuden kanssa, voidaan arvioida, missä määrin irtisanoutumiset ja oppimiskaudet näkyvät heikentyneenä myynnin tehokkuutena (Susskind & Chan, 2000, 58—63). Korkea lisämyynnin taso viittaa siihen, että henkilöstö tuntee tuotteet, tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja uskaltaa tehdä ehdotuksia palvelutilanteen häiriintymättä. Kun lisämyynti heikkenee samanaikaisesti henkilöstön vaihtuvuuden ja reklamaatioiden lisääntymisen kanssa, voidaan tulkita, että vaihtuvuus on heikentänyt sekä palvelun laatua että myynnin tehokkuutta.

Vaihtuvuuden kohdistuessa erityisesti korkeasti suoriutuviin työntekijöihin, organisaatio menettää juuri sitä osaamista, joka tehokkaimmin muuntaa asiakasvirran myynniksi (ks. esim. Michele Kacmar ym., 2006). Henkilöstön vaihtuvuus näyttää yksikkötasolla kytkeytyvän ainakin välillisesti myyntiin ja tulokseen palvelun laadun, odotusaikojen ja tehokkuuden kautta, mikä voi heijastua myös keskiostoksen suuruuteen ja lisämyynnin toteutumiseen, vaikka keskiostosta koskeva suora empiirinen näyttö on rajallisempaa. Aiempi tutkimus ei kuitenkaan tarjoa selkeää kynnysarvoa, jonka ylittävä vaihtuvuus automaattisesti heikentäisi keskiostosta tai lisämyyntiä, vaan vaikutusten voimakkuus riippuu yksikkökohtaisista tekijöistä, kuten vaihtuvuuden tasosta, sen kohdentumisesta etulinjan työntekijöihin sekä myynti- ja palveluprosessien organisoinnista (ks. esim. Hausknecht & Holwerda, 2013; Hinkin & Tracey, 2000).

4.2.2 Asiakasuskollisuus, palaavat asiakkaat ja arviot

Asiakaskokemuksen tutkimus on osoittanut myös, että palvelun johdonmukaisuus ja henkilökunnan kyky luoda henkilökohtaisia suhteita asiakkaisiin ovat keskeisiä tekijöitä asiakasuskollisuuden ja kanta-asiakkuuden rakentumisessa (Ryu & Han, 2010, 323—326; Zeithaml ym., 1996, 38—43). Kanta-asiakkaat arvostavat usein sitä, että henkilökunta tunnistaa heidät, muistaa heidän mieltymyksensä ja kykenee ennakoimaan tarpeita, mikä edellyttää henkilöstön pysyvyyttä ja jaettua hiljaista tietoa. Kyse on SET:n mukaisesta vastavuoroisesta vaihdantasuhteesta asiakkaan ja ravintolan välillä. Kun vaihtuvuus on korkeaa, tämä henkilökohtainen tuntemus ei ehdi muodostua tai se katkeaa, mikä voi heikentää asiakkaiden emotionaalista kiinnittymistä ravintolaan ja vähentää toistuvien käyntien todennäköisyyttä.

Kanta-asiakkuuden heikkeneminen näkyy sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä tulopuolella. Lyhyellä aikavälillä palaavien asiakkaiden osuuden lasku tarkoittaa epävarmempaa kysyntää ja suurempaa riippuvuutta satunnaisista kävijöistä (Chang, 2000, 82—84). Pitkällä aikavälillä lojaalien asiakkaiden väheneminen heikentää ravintolan kykyä ylläpitää tasaista myyntivolyymiä esimerkiksi hiljaisempina kausina.

Palaavien asiakkaiden osuutta voidaan mitata esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmien datan tai varushistorian avulla, ja sen kehitystä voidaan tarkastella suhteessa henkilöstön vaihtuvuuteen ja palvelun laadun muutoksiin (Min ym., 2002, 275—277, ks. myös Agarwal, 2023). Tämä osuus tekee näkyväksi sen, missä määrin ravintola onnistuu säilyttämään asiakaskuntaansa ja tasaamaan lyhyen aikavälin kysynnän vaihteluita, mikä on kannattavuuden kannalta keskeistä.

Kokemuksista kertominen ja suositteleminen ovat keskeisiä mekanismeja, joiden kautta ravintolat hankkivat uusia asiakkaita ja vahvistavat brändiään ilman suoria markkinointipanostuksia (Zeithaml ym., 1996, 34—35). Asiakkaiden halukkuus sekä suositella ravintolaa tuttavilleen että jättää myönteisiä arvioita verkkoalustoille kytkeytyy vahvasti koettuun palvelun laatuun ja kokonaisvaltaiseen asiakastyytyväisyyteen (Zeithaml ym., 1996, 34—35). Verkkoarvioiden keskiarvo ja reklamaatioiden määrä tarjoavat puolestaan käytännöllisiä mittareita sille, miten palvelun laatu ja sen vaihtelu heijastuvat uusasiakashankintaan ja tulopotentiaaliin (Anderson & Magruder, 2012, 983—984). Henkilöstön vaihtuvuuden aiheuttama laadun vaihtelu, esimerkiksi yksittäiset heikommat asiakaskokemukset, viivästykset tai palveluvirheet, voivat heikentää näitä suositusmekanismeja, vaikka suurin osa käynneistä olisikin edelleen kohtuullisen onnistuneita.

Vaihtuvuuden vaikutus tuloihin voidaan tehdä näkyväksi myös operatiivisten mittareiden avulla. Pöytäkierto (engl. table turn time) kuvaa, kuinka monta asiakasryhmää palvellaan tietyssä ajassa, ja se yhdistää palvelun sujuvuuden, henkilöstön tehokkuuden ja keittiön kapasiteetin (Thompson & Kwortnik, 2008, 336—337). Käytännössä se näyttää, kuinka tehokkaasti ravintola muuttaa asiakasvirran myynniksi rajallisessa aikajänteessä, kuten illan palveluajassa.

Kokenut, hyvin yhteen toimiva tiimi kykenee tyypillisesti pitämään pöytäkierron korkeana ilman, että palvelun koettu laatu kärsii. Kokemattomampi tai vajaalla miehityksellä toimiva tiimi hidastaa palvelua virheiden kasvaessa, ja vähentää mahdollisten kattausten määrää. Pöytäkierron muutoksia voidaan siten tarkastella yhtenä välillisenä mittarina siitä, miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa kykyyn muuntaa asiakasvirta tuloksi.

Yhdessä palaavien asiakkaiden osuuden, arvioalustojen arvosteluiden, reklamaatioiden määrän, lisämyynnin ja pöytäkierron tarkastelu tarjoaa kokonaiskuvan siitä, miten henkilöstön vaihtuvuus kääntyy konkreettiseksi tulomenetyksiksi ravintolaliiketoiminnassa. Seuraavaksi tarkastellaan erikseen, miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa ravintolan operatiiviseen kapasiteettiin ja myyntipotentiaalin hyödyntämiseen, eli siihen, missä määrin kysyntää voidaan ylipäätään muuntaa myynniksi. Näin palvelun laadun, keskioston ja asiakasuskollisuuden kautta syntyvät muutokset muodostavat keskeisen kanavan, jonka kautta ravintola-alan irtisanoutumiset vaikuttavat suoraan ravintolan tuloihin ja kannattavuuteen.

4.3 Kapasiteetin ja myyntipotentiaalin menetykset

Tässä alaluvussa tarkastellaan, miten henkilöstön vaihtuvuus vaikuttaa ravintolan operatiiviseen kapasiteettiin ja myyntipotentiaalin hyödyntämiseen. Kysymys on siitä, missä määrin ravintola kykenee muuttamaan olemassa olevan kysynnän myynniksi silloin, kun osaava henkilöstö on niukka resurssi. Kun kapasiteettia joudutaan rajoittamaan henkilöstösyistä, vaihtuvuus näkyy paitsi palvelun laadussa myös suoraan myyntivolyymissa ja katteessa.

4.3.1 Operatiivinen kapasiteetti ja pöytäkierto

Henkilöstön vaihtuvuus ei vaikuta ainoastaan palvelun laatuun ja yksittäisiin asiakaskokemuksiin, vaan myös siihen, kuinka suuren osan olemassa olevasta myyntipotentiaalistaan ravintola ylipäätään kykenee hyödyntämään. Työvoimaintensiivisissä palveluympäristöissä operatiivinen kapasiteetti, eli kyky pitää ravintola auki, hyödyntää asiakaspaikat ja käsitellä tarjolla oleva asiakasvirta, riippuu ratkaisevasti siitä, onko käytettävissä riittävästi osaavaa henkilöstöä (Gustafson, 2002, 109—112).

Työvoimaintensiivisissä palveluympäristöissä operatiivinen kapasiteetti, eli kyky pitää ravintola auki, palvella tarjolla oleva asiakasvirta ja hyödyntää asiakaspaikat, riippuu ratkaisevasti siitä, onko käytettävissä riittävästi osaavaa henkilöstöä.

Kun tarkastelu siirretään taloudellisiin vaikutuksiin, havaitaan, että osa olemassa olevasta kysynnästä jää hyödyntämättä, vaikka kiinteät kustannukset pysyvät ennallaan. Mikäli kysyntää ei kyetä täysimääräisesti hyödyntämään, myyntivolyymi saattaa rajoittua, joka vaikeuttaa kiinteiden kustannusten kattamista (Gustafson, 2002, 109—112; Thompson & Kwortnik, 2008, 336—337). Tällöin henkilöstön vaihtuvuudesta voi tulla paitsi laadullinen myös määrällinen kapasiteettiongelma, joka on yhteydessä liikevaihtoon ja katteisiin.

Pöytien käyttöaste ja pöytäkierto konkretisoivat tätä kapasiteettiongelmaa. Tässä tarkastelussa korostuu se, miten henkilöstöpula pakottaa rajoittamaan kierron ja asiakaspaikkojen käyttöä kapasiteettisyydestä. Vaikka ravintola pitäisi auki kaikki suunnitellut vuorot, henkilöstöpula ja kokemattomien työntekijöiden suurempi osuus voivat pakottaa rajoittamaan samanaikaisesti palveltavien pöytien määrää, esimerkiksi jättämällä osan pöydistä tyhjiksi tai rajaamalla varausten määrää. Sekä käyttöasteen että pöytäkierron aleneminen vähentävät suoraan myyntivolyymia ilman, että kiinteät kustannukset pienenevät, mikä heikentää yksikön kannattavuutta (Thompson & Kwortnik, 2008, 336—337). Pöytäkierto ja myynti per asiakaspaikka ovat vakiintuneita tehokkuusmittareita, ja empiirinen näyttö tukee niiden yhteyttä liikevaihtoon.

Kapasiteetin ja pöytäkierron mittaaminen on teknisesti suhteellisen suoraviivaista, mutta vain harvoissa tutkimuksissa vaihtuvuutta ja kapasiteetin käyttöastetta on tarkasteltu samassa kvantitatiivisessa mallissa. Siksi kirjallisuus tarjoaa vahvan perustan ymmärtää, miten henkilöstön vaihtuvuus voi heikentää myyntipotentiaalin hyödyntämistä, mutta huomattavasti rajallisemman perustan arvioida, kuinka suuri osa toteutumatta jääneestä myynnistä selittyy nimenomaan vaihtuvuudella eikä muilla kysyntä- ja tarjontatekijöillä.

4.3.2 Menun supistuminen ja myymättä jäänyt potentiaali

Kun osaavan henkilöstön saatavuus on heikkoa ja vaihtuvuus korkea, ravintola voi joutua yksinkertaistamaan ruoka- ja juomatarjontansa, jotta tuotanto- ja palveluprosessit pysyvät hallittavina myös kokemattomamman henkilökunnan voimin. Tätä ilmiötä on kuvattu erityisesti vaativissa ruokapalvelu- ja fine dining -ympäristöissä, joissa teknisesti monimutkaiset annokset ja laajat juomalistat edellyttävät pitkäaikaista osaamis pohjaa (Traynor ym., 2024, 6—11). Menun yksinkertaistaminen voi tarkoittaa erikoisannosten poistamista, monivaiheisten tai teknisesti vaativien ruokien

vähentämistä, cocktail- tai viinilistan supistamista tai ruoka-allergioihin ja erityistoiveisiin vastaavien vaihtoehtojen karsimista.

Menun yksinkertaistaminen voi lyhyellä aikavälillä helpottaa keittiön ja salin työtä ja pienentää virheriskiä, mutta samalla se kaventaa mahdollisuuksia myydä korkeakatteisia tuotteita ja vastata monipuolisiin asiakastarpeisiin. Erityisesti fine dining -ravintoloissa ja konseptiravintoloissa, joissa merkittävä osa lisäarvosta ja hinnoitteluvoimasta perustuu monipuoliseen ja kunnianhimoiseen tarjontaan, henkilöstön vaihtuvuudesta seuraava menun karsinta on yhdistetty sekä keskiostoksen laskuun että brändin erottuvuuden heikkenemiseen (Filimonau ym., 2017, 76—80).

Operatiivisen kapasiteetin rajoitukset, eli vuorojen sulkeminen, asiakaspaikkojen käytön rajaaminen ja menun supistaminen, merkitsevät siis käytännössä sitä, että ravintola ei kykene muuttamaan olemassa olevaa kysyntää täysimääräisesti myynniksi, ja kun nämä ratkaisut johtuvat henkilöstön vaihtuvuudesta ja osaajapulasta, kyse ei ole vain lyhyen aikavälin myyntimenetyksistä, vaan myös pitkän aikavälin mahdollisuuksista ylläpitää vaativaa palvelu- ja ruokakonseptia, jolloin nämä kapasiteettirajoitteet muodostavat keskeisen kanavan, jonka kautta irtisanoutumiset vaikuttavat ravintola- liiketoiminnan liikevaihtoon ja kannattavuuteen.

4.4 Pitkän aikavälin riskit ja strategiset vaikutukset

Ravintolan pitkän aikavälin riskit liittyvät erityisesti työnantajamaineeseen, osaamispuutteen kaventamiseen ja konseptin kehittämisedellytyksiin. Lyhyen aikavälin kustannus- ja kapasiteettivaikutusten ohella irtisanoutumiset voivat muovata ravintolan strategisia mahdollisuuksia, rekrytointikykyä ja investointihorisonttia tavoilla, jotka heijastuvat tulevien vuosien kannattavuuteen.

4.4.1 Työnantajamielikuva ja rekrytointikyky

Henkilöstön vaihtuvuus näkyy lyhyellä aikavälillä rekrytointi-, perehdytys- ja virhekustannuksina sekä kapasiteetin ja myyntipotentialin menetyksinä, mutta sen merkittävin vaikutus voi olla luonteeltaan strateginen ja pitkän aikavälin kilpailukykyä määrittävä. Ravintola-alalla, jossa asiakaskokemus, palvelun laatu ja konseptin uskottavuus rakentuvat pitkälti henkilöstön varaan, nämä pitkän aikavälin vaikutukset korostuvat erityisesti palvelun ja brändin tasolla (Cambra-Fierro ym., 2014, 74—75).

Työnantajamielikuvan kannalta korkea vaihtuvuus voi toimia signaalina työmarkkinoille. Ravintola-alalla tehdyt tutkimukset työntekijöiden sitoutumisesta ja työnantajakuvasta tukevat näkemystä, että koettu epäoikeudenmukaisuus, heikko työhyvinvointi ja vähäiset kehittymismahdollisuudet

voivat johtaa kielteiseen suusanalliseen viestintään työnantajasta ja vaikeuttaa osaavan henkilöstön rekrytointia tulevaisuudessa (Dassler ym., 2022, 8—11; Nadiri & Tanova, 2010, 38—39).

Korkea vaihtuvuus voi heikentää samanaikaisesti ravintolan mainetta palveluntuottajana asiakkaiden silmissä ja työnantajana työntekijöiden näkökulmasta. Tämä voi heijastua pitkällä aikavälillä rekrytointi- ja palkkakustannuksiin, kun osaavan henkilöstön houkuttelevuus edellyttää suurempia panostuksia ja korkeampaa kompensatiosuhteita verrattuna työnantajiin, joiden vaihtuvuus ja maine ovat paremmalla tasolla (Nadiri & Tanova, 2010, 38—39).

4.4.2 Konseptin kehittäminen ja inhimillinen pääoma

Korkea vaihtuvuus voi kaventaa ajan myötä organisaation osaamis pohjaa, kun kokeneet ja usein tuottavimmat työntekijät poistuvat ja heidän tilalleen tulee uusia, oppimiskynnyksen alussa olevia työntekijöitä. Koska turnover-tutkimus on osoittanut, että vapaaehtoinen vaihtuvuus kohdistuu usein suhteettoman paljon juuri huippusuoriutujiin, mikä merkitsee tuotannollisesti ja strategisesti arvokkaimman osaamisen menetystä (Trevor ym., 1997, 45—47), vaikutukset ovat pitkällä aikavälillä merkittävät. Etenkin, kun ravintolaympäristössä tämä osaaminen on paljolti hiljaista tietoa, tämän osaamisen pitäminen organisaatiossa pitkällä aikavälillä on poikkeuksellisen haastavaa.

Kun juuri tuottavimmat ja vaikeimmin korvattavat työntekijät lähtevät, menetetään myös se osaaminen, jonka varaan lisämyynti, premium-hinnoittelu ja vaativamman palvelu- tai ruokatuotteen tarjoaminen usein rakentuvat, mikä kaventaa ravintolan mahdollisuuksia parantaa katetta ja erottautua kilpailijoista (Angelini ym., 2025, 852—853; Avdimiotis, 2016, 18; Trevor ym., 1997, 45—47). Taloudellisesta näkökulmasta tämä näkyy sekä liikevaihdon tasossa että sen riskiprofiilissa: myynti nojaa enemmän perustuotteisiin ja satunnaiseen kysyntään, kun taas korkeakatteisten tuotteiden, kanta-asiakkuuksien ja brändiin perustuvan hinnoitteluvoiman varaan rakentuva tulopotentiaali heikkenee (Ryu & Han, 2010, 323—236; Zeithaml ym., 1996, 38—43).

Henkilöstön pysyvyys ja osaamis pohjan vahvuus vaikuttavat myös siihen, millaisia investointeja yritys uskaltaa, ja millaisia investointeja sen ylipäättään kannattaa tehdä. Meta-analyttinen tutkimus osoittaa, että korkea vaihtuvuus on yhteydessä matalampaan organisaatiosuhteiden suorituskykyyn ja voi heikentää johdon luottamusta siihen, että vaativat kehityshankkeet voidaan viedä onnistuneesti läpi (T.-Y. Park & Shaw, 2013, 281—283). Ravintola-alalla tämä tarkoittaa esimerkiksi uusien konseptien lanseerausta, palvelun laadun systemaattista kehittämistä, digitalisaatioon liittyviä investointeja tai laajentumista uusiin yksiköihin: jos osaavan ja sitoutuneen henkilöstön saatavuus on

epävarmaa, tällaiset hankkeet lykkääntyvät tai toteutuvat suppeampina, mikä hidastaa kasvua ja tulevan tulopotentiaalin realisoitumista.

Työn imu- ja palveluilmapiiritutkimus sekä JD-R-malli viittaavat siihen, että työn voimavarat ja myönteinen ilmapiiri luovat edellytyksiä onnistuneelle kehittämiselle ja innovaatioille, kun taas korkea kuormitus ja vaihtuvuus kaventavat tätä strategista kapasiteettia (Salanova ym., 2005, 1222—1224; Xanthopoulou ym., 2009, s.196—197). Näin ollen vaihtuvuus ei ainoastaan lisää kustannuksia, vaan myös syrjäyttää strategista kapasiteettia: energia ja aika, joka voitaisiin käyttää konseptin hiomiseen, tuotteistamiseen ja brändin vahvistamiseen, kuluu jatkuvaan rekrytointiin, perehdytykseen ja laadun paikkaamiseen.

Brändipääoman, osaamis pohjan ja investointihalukkuuden tarkastelu yhdessä paljastaa, että henkilöstön vaihtuvuus näyttäytyy ravintolalle paitsi lyhyen aikavälin osaamishaasteena myös strategisena riskinä, joka rajaa mahdollisuuksia kehittää konseptia, lanseerata uusia palveluja ja hyödyntää vaativampaa, korkeakatteista tarjontaa. Tämä heijastuu pitkällä aikavälillä yrityksen kasvu- ja kehityspolkuun: jos pysyvää ydinhenkilöstöä ei pystytä rakentamaan, tasting-menut, viini- ja cocktail-paritukset tai laajentumishankkeet jäävät helposti lyhytjänteisiksi kokeiluiksi sen sijaan, että niistä muodostuisi kestävä kilpailuetua tukeva perusta.

Kun työnantajamaineen, osaamis pohjan ja konseptin kehittämisen vaikutukset yhdistetään aiemmin tarkasteltuihin kustannus-, tulo- ja kapasiteettivaikutuksiin, henkilöstön vaihtuvuus näyttäytyy ravintolalle kokonaisuutena, joka määrittää sekä yksikötason tulosta että tulevaa kilpailukykyä. Korkea vaihtuvuus heikentää kykyä kumuloida inhimillistä ja sosiaalista pääomaa, lisää epävarmuutta tulevista tulovirroista ja kaventaa uskottavaa kasvu- ja kehityspolkua, mikä tekee henkilöstön pysyvyydestä keskeisen taustatekijän ravintola-alan pitkän aikavälin kannattavuudelle.

Yhteenveto, johtopäätökset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tämä kirjallisuuskatsaus osoittaa, että ravintola-alan vapaaehtoiset, dysfunktionaaliset irtisanoutumiset heikentävät yksikkötason kannattavuutta usean toisiinsa kytkeytyvän mekanismin kautta. Kirjallisuuden perusteella ravintolaliiketoiminnan kannattavuuden kannalta kriittisimmät vaihtuvuuden mekanismit ovat rekrytointi- ja perehdytysprosessien sekä oppimiskauden synnyttämät suorat ja epäsuorat henkilöstö- ja prosessikustannukset, palvelun laadun, asiakaskokemuksen ja asiakasuskollisuuden kautta kanavoituvat tulomenetykset ja operatiivisen kapasiteetin rajoittuminen, joka näkyy myyntipotentialin hyödyntämättä jäämisenä ja pitkän aikavälin kilpailukyvyyn heikkenemisenä. Lyhyen aikavälin kannattavuuden kannalta kustannus- ja tulomekanismit ovat ensisijaisia, kun taas kapasiteetti- ja strategiset vaikutukset kumuloituvat erityisesti pitkällä aikavälillä. Irtisanoutumiset näkyvät samanaikaisesti henkilöstö- ja prosessikustannusten kasvuna, palvelun laadun ja asiakaskokemuksen heikkenemisenä, operatiivisen kapasiteetin rajoittumisena sekä pitkän aikavälin kilpailukyvyyn heikentymisenä.

Tämän tutkielman keskeinen kontribuutio on ravintola-alan henkilöstön vaihtuvuutta koskevan kirjallisuuden kokoaminen yhdeksi mekanismikuvaukseksi, joka yhdistää sosiaalisen vaihdannan teorian ja JD-R-mallin henkilöstökustannuksiin, palvelun laatuun, kapasiteettiin ja pitkän aikavälin kilpailukykyyn. Aiempi tutkimus on tarkastellut vaihtuvuutta usein erillisinä osa-alueina, kun taas tässä työssä nämä näkökulmat jäsennetään samaan kehikkoon, joka kytkee vapaaehtoisen, dysfunktionaalisen vaihtuvuuden suoraan yksikkötason kannattavuuteen.

Koska katsaus nojaa pääasiassa kansainväliseen hotelli- ja ravintolatutkimukseen, vaihtuvuuden tarkkoja euromääräisiä vaikutuksia suomalaisissa yksiköissä ei voida tällä aineistolla arvioida. Tulokset kuvaavat siksi ennen kaikkea mekanismeja ja suuntaa antavia vaikutuksia, joiden vahvistaminen edellyttää suomalaisiin ravintoloihin kohdistuvaa kvantitatiivista jatkotutkimusta.

Ravintola- ja hotellialaa koskevat tuoreet katsaukset korostavat, että juuri näillä toimialoilla vaihtuvuuden taso ja sen taloudelliset vaikutukset ovat poikkeuksellisen korostuneita (Michael & Fotiadis, 2022, 40—41). Kuten luvussa 4 tarkemmin kuvattiin, kustannusvaikutukset liittyvät erityisesti rekrytointi- ja perehdytysprosesseihin, oppimiskauden tuottavuusvajeeseen, virheiden ja hävikin lisääntymiseen sekä poissaolojen ja ylitöiden ketjuuntumiseen (Anderson & Magruder, 2012, 983—984; Ryu & Han, 2010, 323—326). Kansainväliset tilastot ja katsaukset osoittavat, että matkailu- ja ravintola-alan vaihtuvuus on selvästi korkeampaa kuin useimmilla muilla toimialoilla. (CIPD |

Benchmarking Employee Turnover, 2024; Michael & Fotiadis, 2022, 40—41; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2025).

On kuitenkin tärkeää huomata, että vaihtuvuus ei ole kaikissa tilanteissa yksiselitteisesti kielteinen ilmiö. Aiempi tutkimus erottaa funktionaalisen ja dysfunktionaalisen vaihtuvuuden: tilanteissa, joissa heikosti suoriutuvia työntekijöitä korvataan selvästi paremmilla, kokonaisvaikutus suorituskykyyn ja kannattavuuteen voi olla neutraali tai jopa myönteinen (Dalton ym., 1981, 716; Williams, 1999, 551). Tällaisen vaihtuvuuden osuus näyttää kuitenkin olevan ravintola-alalla melko pieni verrattuna kokonaisvaihtuvuuden tasoon, minkä vuoksi tämän tutkielman painopiste on dysfunktionaalisisissa, hyvin suoriutuviin työntekijöihin kohdistuvissa irtisanoutumisissa.

Tämän tutkielman perusteella sosiaalisen vaihdannan teoria ja JD-R-malli auttavat ennen kaikkea jäsentämään, miksi ravintoloiden henkilöstöpolitiikan vaikutus vaihtuvuuteen ei rajaudu palkkatasoon tai yksittäisiin etuihin. Kun korkeat työn vaatimukset, kuten kiire, pitkät vuorot ja krooninen alimiehitys, jäävät ilman riittäviä voimavaroja ja sosiaalista vastavuoroisuutta, työn imu ja affektii-vinen sitoutuminen heikkenevät, mikä näkyy lisääntyvinä vaihtoaikoina ja irtisanoutumisina (Bakker & Demerouti, 2007, 309—314; Demerouti ym., 2001, 499—502; Madera ym., 2014, 117—118). Sosiaalisen vaihdannan näkökulmasta tämä merkitsee sitä, että koettu oikeudenmukaisuus, esimiehen tuki ja arvostus ovat keskeisiä ”investointeja”, joilla ravintola voi tasapainottaa vaatimusten ja voimavarojen suhdetta, vahvistaa sitoutumista ja pienentää dysfunktionaalisen vaihtuvuuden riskiä; jos vaihdannan tasapaino koetaan pitkään yksipuoliseksi, lähtöhalukkuus kasvaa, vaikka palkka ja muodolliset edut pysyisivät ennallaan (Cropanzano & Mitchell, 2005, 875—881; Meira & Hancer, 2021, 670—672; Nadiri & Tanova, 2010, 38—39).

Aiempiin tutkimuksiin pohjautuva tarkastelu osoittaa, että henkilöstön vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset ovat erityisen voimakkaita silloin, kun vaihtuvuus kohdistuu hyvin suoriutuviin, kokeneisiin työntekijöihin ja kun poistuva osaaminen on suurelta osin hiljaista tietoa (Avdimiotis, 2016, 18; Galan, 2023, 117—118; Trevor ym., 1997, 44—47). Tällöin menetetään samanaikaisesti tuotannollista tehokkuutta, lismyynnin osaamista ja palvelun nyansseja, jotka tukevat kanta-asiakkuuksia ja brändin erottautumista, mikä heijastuu sekä lyhyen aikavälin katteisiin että pitkän aikavälin kasvupotentiaaliin (Angelini ym., 2025, 852—853; Liao & Chuang, 2004, 41; Xanthopoulou ym., 2009, 184, 196—197). Vaikka funktionaalinen vaihtuvuus voi joissain tilanteissa parantaa suorituskykyä, tutkimus viittaa siihen, että sen osuus kokonaisvaihtuvuudesta on melko pieni, minkä vuoksi vaihtuvuus on ravintola-alalla useimmiten taloudellisesti kielteinen ilmiö (Dalton ym., 1981, 718; Williams, 1999, 549—550).

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ravintola-alan yritysten kannattavuuden kannalta keskeistä ei ole ainoastaan vaihtuvuuden tason seuraaminen, vaan sen taustalla vaikuttavien työolojen, johtamiskäytäntöjen ja sosiaalisten vaihtosuhteiden systemaattinen kehittäminen. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa esimerkiksi esimiestyön ja palveluilmapiirin vahvistamista, työn vaatimusten ja resurssien tasapainottamista, perehdytyksen ja osaamisen siirron rakenteiden parantamista sekä sellaisen palkitsemisen ja urapolkujen rakentamista, jotka lisäävät koettua vastavuoroisuutta ja pysyvyyttä (Bakker & Demerouti, 2017, 273—276; Dassler ym., 2022, 8—11; Salanova ym., 2005, 1222—1224).

Lisäksi kannattavuuden johtaminen edellyttää, että irtisanoutumisten kustannus- ja tulovaikutuksia seurataan mahdollisimman konkreettisilla tunnusluvuilla. Tällaisia ovat esimerkiksi rekrytointi- ja perehdytystunnit, oppimiskauden myynti- ja tuottavuuserot, sekä pöytäkierto (Díaz-Puche ym., 2020; Hinkin & Tracey, 2000, 16—21). Yhdistämällä nämä tunnusluvut systemaattiseen seurantaan ravintola voi tuoda esiin dysfunktionaalisen vaihtuvuuden todellisen hinnan. Esimerkiksi tilanteessa, jossa vaihtuvuus nousee samanaikaisesti hävikin, ylityötuntien ja oppimiskauden aikaisen matalamman myynnin kanssa, on todennäköistä, että henkilöstön liike syö katetta usean mekanismin kautta yhtä aikaa, mikä luo vahvan perusteen panostaa pysyvyyttä tukeviin toimenpiteisiin myös taloudellisesta näkökulmasta. Juuri nämä mittarit tekevät abstraktista mekanismipuheesta konkreettista johtamisen välinettä, ja että ilman niitä vaihtuvuuden taloudellinen paino jää näkymättömäksi.

Jatkotutkimukselle avautuu useita suuntia, jotka täydentäisivät tässä tutkielmassa esitettyä teoreettista ja kirjallisuuskatsaukseen perustuvaa tarkastelua. Tämä tutkielma on rajautunut olemassa olevaan kirjallisuuteen ja teoreettiseen tarkasteluun, minkä vuoksi se ei voi empiirisesti arvioida, kuinka suurta osaa ravintoloiden kannattavuuseroista henkilöstön vaihtuvuus selittää eri konsepteissa tai markkinaympäristöissä. Tähän rajaukseen vastaaminen edellyttää jatkossa sekä kvantitatiivisia aineistoja että kontekstisidonnaista, laadullista ymmärrystä ravintoloiden johtamiskäytännöistä.

Suomalaisen ravintola-alan kontekstissa tarvitaan empiirisiä, kvantitatiivisia tutkimuksia, joissa henkilöstön vaihtuvuutta, työoloja, sitoutumista ja taloudellisia tunnuslukuja (esim. käyttökatetta, hävikkiä, pöytäkiertoa ja palaavien asiakkaiden osuutta) tarkastellaan samassa mallissa, jotta voidaan numeerisesti arvioida vaihtuvuuden kannattavuusvaikutuksia erilaisissa ravintolakonsepteissa (vrt. Hinkin & Tracey, 2000; Michele Kacmar ym., 2006). Käytännössä tällainen tutkimus voisi hyödyntää esimerkiksi suurempien ketjujen talous- ja HR-järjestelmistä saatavaa pitkittäisdataa, jossa JD-R-malliin pohjautuvat työolomuuttujat, henkilöstön vaihtuvuus ja yksikötason

kannattavuusindikaattorit kootaan samaan analyysiin. Tällainen asetelma mahdollistaisi tässä tutkielmassa esitettyjen mekanismien numeerisen testaamisen ja sen arvioimisen, mitkä vaihtuvuuteen liittyvät tekijät ovat taloudellisesti kaikkein merkityksellisimpiä suomalaisessa ravintolakentässä.

Jatkotutkimus voisi syventää ymmärrystä työn vaatimusten ja voimavarojen sekä sosiaalisen vaihdannan mekanismeista laadullisin menetelmin, esimerkiksi haastattelemalla ravintolatyöntekijöitä ja esimiehiä siitä, millaiset johtamiskäytännöt, palautteen muodot ja uramahdollisuudet konkreettisesti vähentävät vaihtoaikkeitä ja tukevat pitkäkestoista sitoutumista (vrt. Meira & Hancer, 2021; Salanova ym., 2005). Laadullinen näkökulma olisi erityisen tärkeä sen ymmärtämiseksi, miten esimiehet käytännössä tekevät kompromisseja kapasiteetin, kustannusten ja henkilöstön jaksamisen välillä, ja millaisina he näkevät vaihtuvuuden ”hyväksyttävän” tason erilaisissa konsepteissa. Tällaiset havainnot voisivat täydentää kvantitatiivisia tuloksia ja tarjota konkreettisia esimerkkejä siitä, millaiset johtamiskäytännöt ovat käytännön arjessa toimivia vaihtuvuuden hallinnan ja kannattavuuden näkökulmasta.

Olisi myös arvokasta tarkastella interventiotutkimuksin, miten esimerkiksi systemaattinen perehdytysohjelma, työaikajoustot, osaamisen jakamisen käytännöt tai palveluilmapiiriä vahvistavat toimenpiteet vaikuttavat yhtä aikaa vaihtuvuuden tasoon ja yksikkökohtaisiin taloudellisiin tuloksiin, mikä auttaisi ravintoloita priorisoimaan toimenpiteitä, joilla on suurin tuotto sekä henkilöstön hyvinvoinnin että kannattavuuden näkökulmasta. Tämä olisi erityisen tärkeää suomalaisessa toimintaympäristössä, jossa työvoimapula ja kustannuspaineet korostavat henkilöstöinvestointien taloudellisen vaikuttavuuden arviointia (vrt. Kesavan ym., 2022; Salanova ym., 2005; Xanthopoulou ym., 2009). Interventiotutkimusasetelma voisi käytännössä tarkoittaa esimerkiksi ravintolaketjun pilottihanketta, jossa osassa yksiköitä vahvistetaan systemaattisesti työn voimavaroja (esimerkiksi lisäämällä henkilöstöresursseja, kehittämällä perehdytystä ja esimiesten valmennusta) ja verrataan muutoksia vaihtuvuudessa, työhyvinvoinnissa ja kannattavuustunnusluvuissa kontrolloiviksi. Tällainen lähestymistapa auttaisi arvioimaan, missä määrin henkilöstöjohtamisen kehittämistoimet todella pienentävät dysfunktionaalista vaihtuvuutta ja tuottavat mitattavaa taloudellista hyötyä.

Kokonaisuutena tutkielma osoittaa, että ravintola-alan henkilöstön vaihtuvuutta ei voida tarkastella irrallisena ilmiönä, vaan osana laajempaa työn vaatimusten, voimavarojen ja sosiaalisten vaihtosuhteiden kokonaisuutta, jolla on suora yhteys ravintolayksiköiden kannattavuuteen. Tämän kokonaisuuden näkyväksi tekeminen tarjoaa lähtökohdan sekä ravintoloiden käytännön kehittämistyölle, että jatkotutkimukselle, joka voi täsmentää tässä esitettyjen mekanismien taloudellista merkitystä erilaisissa ravintolakonsepteissa.

Lähteet

- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and Dysfunctional Turnover: Toward an Organizational Level Model. *The Academy of Management Review*, 9(2), 331–341.
<https://doi.org/10.2307/258446>
- Agarwal, R. (2023). Does Loyalty Program Membership Lead to Repeat Purchase: A Demographic Analysis with Customer Profiling and Machine Learning. *Management Dynamics*, 23(2).
<https://doi.org/10.57198/2583-4932.1325>
- Ali, M., Baker, M., Grabarski, M. K., & Islam, R. (2025). A study of inclusive supervisory behaviors, workplace social inclusion and turnover intention in the context of employee age. *Employee Relations*, 47(9), 1–23. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2024-0252>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Anderson, M., & Magruder, J. (2012). Learning from the Crowd: Regression Discontinuity Estimates of the Effects of an Online Review Database. *The Economic Journal (London)*, 122(563), 957–989. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2012.02512.x>
- Angelini, F., Castellani, M., & Pattitoni, P. (2025). Evaluating Chef’s Creativity and Restaurant Quality: An Empirical Analysis of the Role of Gastronomic Guides in the Italian Fine-Dining Market. *Kyklos (Basel)*, 78(3), 852–873. <https://doi.org/10.1111/kykl.12446>
- Avdimiotis, S. (2016). Tacit knowledge management within hospitality establishments: Revealing the body of the iceberg. *International Journal of Knowledge Management*, 12(3), 15–29.
<https://doi.org/10.4018/IJKM.2016070102>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2024). Job Demands-Resources Theory: Frequently Asked Questions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 29(3), 188–200.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000376>

- Byrnes, J. F., & Cascio, W. F. (1984). Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations. *The Academy of Management Review*, 9(2), 370-.
<https://doi.org/10.2307/258455>
- Cambra-Fierro, J., Melero-Polo, I., & Vázquez-Carrasco, R. (2014). The role of frontline employees in customer engagement. *Revista Espanola de Investigacion de Marketing ESIC*, 18(2), 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.reimke.2014.06.005>
- Chang, K. (2000). The Impact of Perceived Physical Environments on Customers' Satisfaction and Return Intentions. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2), 75–85.
https://doi.org/10.1300/J090v21n02_06
- CIPD | *Benchmarking employee turnover: What are the latest trends and insights?* (2024, kesäkuuta 11). CIPD. <https://www.cipd.org/uk/views-and-insights/thought-leadership/cipd-voice/benchmarking-employee-turnover/>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dalton, D. R., Krackhardt, D. M., & Porter, L. W. (1981). Functional turnover: An empirical assessment. *Journal of Applied Psychology*, 66(6), 716–721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.66.6.716>
- Dassler, A., Khapova, S. N., Lysova, E. I., & Korotov, K. (2022). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*, 13, 858217-. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Demirović Bajrami, D., Terzić, A., Petrović, M. D., Radovanović, M., Tretiakova, T. N., & Hadoud, A. (2021). Will we have the same employees in hospitality after all? The impact of COVID-19 on employees' work attitudes and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102754–102754. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102754>
- Díaz-Puche, M., Fernández-Miguélez, S. M., Campos-Soria, J. A., & Fernández-Gámez, M. A. (2020). Multilevel assessment of restaurant profitability: Evidence with European data. *Data in Brief*, 30, 105426-. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2020.105426>
- DiPietro, R. B., & Milman, A. (2004). Hourly Employee Retention Factors in the Quick Service Restaurant Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5(4), 31–51. https://doi.org/10.1300/J149v05n04_02

- Dong, W., Wang, Y., & Zhao, T. (2025). The Perception of Labor Control and Employee Overtime Behavior in China: The Mediating Role of Job Autonomy and the Moderating Role of Occupational Value. *Behavioral Sciences*, *15*(5), 691-. <https://doi.org/10.3390/bs15050691>
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, *2*(1), 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- Filimonau, V., Lemmer, C., Marshall, D., & Bejjani, G. (2017). Restaurant menu re-design as a facilitator of more responsible consumer choice: An exploratory and preliminary study. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, *33*, 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2017.09.005>
- Galan, N. (2023). Knowledge loss induced by organizational member turnover: A review of empirical literature, synthesis and future research directions (Part I). *The Learning Organization*, *30*(2), 117–136. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2022-0107>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161–178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Gustafson, C. M. (2002). Employee turnover: A study of private clubs in the USA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *14*(3), 106–113. <https://doi.org/10.1108/09596110210424385>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hau-siu Chow, I., Wing-chun Lo, T., Sha, Z., & Hong, J. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management*, *25*(3), 478–495. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.03.002>
- Hausknecht, J. P., & Holwerda, J. A. (2013). When Does Employee Turnover Matter? Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance. *Organization Science (Providence, R.I.)*, *24*(1), 210–225. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0720>
- Hinkin, T. R., & Tracey, J. B. (2000). The Cost of Turnover: Putting a Price on the Learning Curve. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *41*(3), 14–21. <https://doi.org/10.1177/001088040004100313>
- Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. (1986). Turnover Functionality Versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *71*(4), 606–611. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.606>

- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hsu, F.-S., Liu, Y., & Tsaur, S.-H. (2019). The impact of workplace bullying on hotel employees' well-being: Do organizational justice and friendship matter? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 31*(4), 1702–1719. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2018-0330>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability, 9*(9), 1567-. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285–308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karatepe, O. M. (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management, 32*, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Kesavan, S., Lambert, S. J., Williams, J. C., & Pendem, P. K. (2022). Doing Well by Doing Good: Improving Retail Store Performance with Responsible Scheduling Practices at the Gap, Inc. *Management Science, 68*(11), 7818–7836. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.4291>
- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes. *Academy of Management Journal, 47*(1), 41–58. <https://doi.org/10.5465/20159559>
- Mac Con Iomaire, M., Afifi, M. F., & Healy, J. J. (2021). Chefs' perspectives of failures in foodservice kitchens, part 1: A phenomenological exploration of the concepts, types, and causes of food production failure. *Journal of Foodservice Business Research, 24*(2), 177–214. <https://doi.org/10.1080/15378020.2020.1842955>
- Madera, J. M., Dawson, M., & Neal, J. A. (2014). Managing language barriers in the workplace: The roles of job demands and resources on turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management, 42*, 117–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.06.004>
- Manoharan, A., & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management, 66*, 77–91. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.07.002>

- Meira, J. V. de S., & Hancer, M. (2021). Using the social exchange theory to explore the employee-organization relationship in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 670–692. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0538>
- 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*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michael, N., & Fotiadis, A. (2022). Employee turnover: The hotel industry perspective. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 8(1), 38–47. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6583698>
- Michele Kacmar, K., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Chris Steilberg, R., & Cerrone, S. (2006). Sure Everyone Can Be Replaced ... But At What Cost? Turnover As A Predictor Of Unit-Level Performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 133–144. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785670>
- Min, H., Min, H., & Emam, A. (2002). A data mining approach to developing the profiles of hotel customers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(6), 274–285. <https://doi.org/10.1108/09596110210436814>
- Moynihan, D. P., & Landuyt, N. (2008). Explaining Turnover Intention in State Government: Examining the Roles of Gender, Life Cycle, and Loyalty. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 120–143. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315771>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Nurmi, O. (2024). *Valtakunnallinen ja alueellinen matkailutilinpito: Matkailun talous- ja työllisyysvaikutukset 2021–2022*. fi=Työ- ja elinkeinoministeriö|sv=Arbets- och näringsministeriet|en=Ministry of Economic Affairs and Employment of Finland|. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/11111/8490>
- O’Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 385–390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>
- Park, J., & Min, H. (2020). Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102599-. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102599>

- Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover Rates and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 268–309. <https://doi.org/10.1037/a0030723>
- Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention. *International Journal of Hospitality Management, 36*, 101–109. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.008>
- Ryu, K., & Han, H. (2010). Influence of the Quality of Food, Service, and Physical Environment on Customer Satisfaction and Behavioral Intention in Quick-Casual Restaurants: Moderating Role of Perceived Price. *Journal of Hospitality & Tourism Research (Washington, D.C.), 34*(3), 310–329. <https://doi.org/10.1177/1096348009350624>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1217–1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- 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, 25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. *Teoksessa Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (s. 43–68). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology, 1*(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Susskind, A. M., & Chan, E. K. (2000). How restaurant features affect check averages. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41*(6), 56-. [https://doi.org/10.1016/s0010-8804\(00\)80023-3](https://doi.org/10.1016/s0010-8804(00)80023-3)
- Thompson, G. M., & Kwortnik, R. J. (2008). Pooling Restaurant Reservations to Increase Service Efficiency. *Journal of Service Research : JSR, 10*(4), 335–346. <https://doi.org/10.1177/1094670508314267>
- Tracey, J. B., & Hinkin, T. R. (2006). *The Costs of Employee Turnover: When the Devil Is in the Details*. <https://hdl.handle.net/1813/71149>
- Traynor, M., Owens, E., O'Neill, S., & Rahman, I. (2024). Restaurant resilience: A qualitative study of resilience, adaptability, and innovation of the Alabama restaurant industry during

the COVID-19 pandemic. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9(4), 1–15.

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100583>

Trevor, C. O., Gerhart, B., & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary Turnover and Job Performance: Curvilinearity and the Moderating Influences of Salary Growth and Promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 44–61. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.1.44>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (ei pvm.). *CPI Inflation Calculator*. Bureau of Labor Statistics.

Noudettu 10. joulukuuta 2025, osoitteesta https://www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2023). *Waiters and Waitresses*. Bureau of Labor Statistics.

<https://www.bls.gov/oes/2023/may/oes353031.htm>

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2025). *Table 20. Annual average total separations rates by industry and region, not seasonally adjusted—2025 M01 Results*. Bureau of Labor Statistics.

<https://www.bls.gov/news.release/jolts.t20.htm>

Williams, C. R. (1999). Reward Contingency, Unemployment, and Functional Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 549–576. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00033-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00033-9)

Wingerden, J. van, & Stoep, J. van der. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS One*, 13(6, Art. e0197599), 11-13:6, Art. e0197599<11. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>

Wu, C. H.-J., & Liang, R.-D. (2009). Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586–593. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.03.008>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.

<https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>

Liitteet

Liite 1 Selvitys tekoälyn käytöstä

Ilmoitus tekoälyn (AI) käytöstä

Tässä liitteessä kuvataan, miten tekoälyä on hyödynnetty tämän kandidaatintutkielman tekemisen eri vaiheissa, ja millaisiin tarkoituksiin ja rajauksiin sitä on käytetty. Tavoitteena on tehdä työskentelystä läpinäkyvää ja ennen kaikkea selventää tekoälyn roolia osana tutkielman suunnittelua, kirjoittamista ja viimeistelyä.

Olen hyödyntänyt tekoälyä erityisesti rakenteen ja sisällön suunnittelun tukena, esimerkiksi aiheen rajaamisessa, otsikoinnin ja sisällysluettelon rakenteen hahmottamisessa, hakusanojen ideoinnissa sekä tekstin selkeyden ja johdonmukaisuuden arvioinnissa. Lisäksi tekoälyltä on pyydetty ehdotuksia siitä, miten keskeneräistä tekstiä voisi jatkaa tai tiivistää. En siirtänyt tekoälyn tuottamaa tekstiä sellaisenaan tutkielmaan, vaan käytin ehdotuksia ideoinnin ja muotoilun tukena ja kirjoitin lopulliset kappaleet itse. Tekoälyltä on myös kysytty vinkkejä, miten ohjaajalta saatu palaute voitaisiin muuttaa konkreettisiksi muokkaustoimenpiteiksi.

Käytin julkista Perplexity Pro tekoälyä, ja kaikki syöttämäni teksti ja data oli tutkielman omaa, julkaistavaksi tarkoitettua aineistoa. Missään vaiheessa tutkielmaa ei käsitelty henkilötietoja, luottamuksellista aineistoa tai mitään muutaakaan salassa pidettävää aineistoa.

Tekoälyn tuottamia ehdotuksia on käsitelty kriittisesti, ja tutkielman sisältö, johtopäätökset ja lopulliset muotoiluratkaisut ovat omiani. Erityisesti lähde-ehdotusten osalta on noudatettu tarkkaa lähdekriittisyyttä: viitteet ja faktaväitteet on tarkistettu alkuperäislähteistä, jotka on haettu esiin johdannossa mainituista tieteellisistä tietokannoista, eikä tekoälyn antamia viitteitä ole käytetty sellaisenaan. En myöskään käyttänyt tekoälyä tutkielman keskeisten argumenttien, vastaväitteiden tai johtopäätösten tuottamiseen, enkä kopioinut tekoälyn tuottamaa tekstiä sellaisenaan tutkielmaan.

Seuraavissa kohdissa eritellään käytetyt työkalut, niiden käyttövaiheet ja käyttötarkoitukset, sekä annetaan esimerkkejä tekoälylle annetuista syötteistä (prompts) ja saaduista vastauksista, sekä niiden tulkinnasta. Käyttöä oli useissa sessioissa: tässä liitteessä promptit esitetään edustavina esimerkkeinä käyttötavoittain, ja todentamisperiaatteet olivat samat kaikissa käyttökerroissa. Ensimmäisellä käyttökerralla (20.9.2025) Perplexityn käyttöliittymässä näkyi eri ajankohtina GPT-5-sarjan mallimerkintöjä (ensin GPT-5, sitten GPT-5.1 ja lopuksi GPT-5.2). Malli on raportoitu arviona, koska mallimerkintää ei dokumentoitu jokaisesta sessiosta.

1. Käytetty työkalu: Perplexity Pro (Perplexity AI) — arvioitu malli: OpenAI GPT-5

- Käytön vaihe: Aiheen ideointi ja rajaaminen, rakenteen ja sisällön suunnittelu, teoreettisen viitekehyksen alustava kartoitus, sekä hakusanojen ideointi ja lähteiden etsiminen.
- Käyttötarkoitus: Käytin Perplexity AI:ta apuna aiheen rajaamisessa, otsikoinnin ja sisällysluettelon rakenteen hahmottamisessa sekä hakusanojen muodostamisessa tieteellisiä tietokantoja varten. Lisäksi käytin tekoälyä, kun pohdin alustavia näkökulmia ja teorioita aiheeseen liittyen. Käytin tekoälyä myös etsiessäni vertaisarvioituja lähteitä kirjoittamani tekstin tueksi.
 - Esimerkki syöttötiedoista (20.9.2025): ”Kirjoitan kauppatieteiden kandidaatin tutkielmani aiheesta Ravintola-alan irtisanoutumiset ja niiden syyt ja seuraukset (Esim. työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen jne)”. Vastaus: ”Kauppatieteiden kandidaatintutkielmassa ravintola-alan irtisanoutumisia ja niiden syitä sekä seurauksia käsitellessä kannattaa korostaa työntekijöiden vaihtuvuuden monimuotoisia vaikutuksia tuottavuuteen ja kannattavuuteen...”, ”...Näistä aiheutuu sekä suoria että epäsuoria seurauksia yrityksen liiketoiminnalle ja kilpailukyvyille.” Lisäksi tekoäly listasi lukuisia syitä irtisanoutumisille, kuten ”fyysinen ja henkinen kuormitus”, ”matala palkkataso suhteessa työn vaativuuteen” ja ”epäsäännölliset ja iltapainotteiset työvuorot”. Se listasi myös vaihtuvuuden vaikutuksia tuottavuuteen ja kannattavuuteen, mainiten esimerkiksi korkean vaihtuvuuden yhteyden korkeisiin perehdytys- ja rekrytointikustannuksiin ja riittämättömän henkilökunnan aiheuttaman palvelutason laskun. Lisäksi se listasi kaksi teemaa ja kehitysehdotusta kandidaatin tutkielmaan: ”Työhyvinvointiin ja jaksamiseen panostaminen on keskeinen kilpailuetekijä kannattavuuden ja tuottavuuden parantamiseksi.” ja ”Prosessien optimointi, digitaalisten työkalujen hyödyntäminen sekä hyvän johtamiskulttuurin luominen auttavat vähentämään vaihtuvuutta ja tukemaan henkilöstön sitoutumista.” Nämä listat eivät ole sellaisenaan lähdepohjaisia väitteitä, vaan ideointia.
 - Toinen esimerkki samasta keskustelusta: ”Keksi mulle näiden lisäksi lisää hyviä hakusanoja aiheeseen liittyen: "Restaurant* AND employee* AND turnover, Työntekijä* AND vaihtuvuus*, "Employee retention"* AND restaurant*, (Ravintola* OR ravintola-ala*) AND työhyvinvointi*""". Vastaus: ”Tässä on sinulle lisää hakusanoja ja -lauseita, jotka liittyvät ravintola-alan työntekijöiden

vaihtuvuuteen, työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen:”, jonka jälkeen oli listattuna useita suomen- ja englanninkielisiä hakusanoja, kuten: ”Työntekijävaihtuvuus palvelualalla”, ”Hospitality staff turnover”, ”HoReCa workforce retention”, yms. Näitä ehdotuksia oli yhteensä 24. Tämän jälkeen tarkensin hakua: ”Oisko esimiestasoon liittyviä hakusanoja aiheeseen liittyen”, johon vastattiin lisää hakusanoja, jotka eivät kuitenkaan olleet riittävästi kytköksissä alkuperäiseen aiheeseen, joten kysyin tarkentavia kysymyksiä, kunnes sain vastauksen: ”Tässä hakusanoja ja lauseita, joilla voi etsiä tutkimuksia ja tietoa erityisesti esimiesten irtisanoutumisista ravintola-alalla, niiden syistä ja seurauksista:”, ja perään listattuna yhteensä 20 hakusanaa, kuten: ”Ravintola-alan esimiesten irtisanoutuminen”, ”Leadership burnout in restaurants”, ”Supervisor job stress hospitality industry” yms. Muokkasin hakusanat lopulliseen muotoon itse käyttäessäni niitä tietokannoissa.

- Esimerkki syöttötiedoista (20.9.2025) ”Kannattaako ”Ravintola-alan työntekijöiden irtisanoutumiset: Syyt ja vaikutukset liiketoiminnan kannattavuuteen” olla kokonaisuudessaan otsikkona, vai kannattaako jakaa siten, että ”Ravintola-alan työntekijöiden irtisanoutumiset” on otsikko ja ”Syyt ja vaikutukset liiketoiminnan kannattavuuteen” alaotsikko?”, johon tekoäly suositteli mallia otsikko + alaotsikko. Tämän perään pyysin tekoälyä laatimaan alustavan sisällysluettelon työlle, johon se vastasi seuraavasti:

”Sisällysluettelo (hahmotelma)

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

2 Kirjallisuuskatsaus

2.1 Ravintola-alan henkilöstötilanne ja vaihtuvuus

2.2 Irtisanoutumisen syyt työntekijöiden näkökulmasta

2.3 Vaihtuvuuden vaikutukset liiketoimintaan

2.4 Teoreettinen viitekehys: työntekijäkokemus, työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen

3 Tutkimusmenetelmät

3.1 Tutkimusstrategia

3.2 Aineistonkeruumenetelmät (esim. haastattelut, kyselyt)

3.3 Aineiston analyysi

4 Tulokset

5 Pohdinta

5.1 Tulosten yhteenveto

5.2 Johtopäätökset ja suositukset

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet”

Kyseinen sisällysluettelo oli melko karkea luonnos ja edusti osin empiirisen tutkimuksen rakennetta, mutta antoi hyvän pohjan lopullisen sisällysluettelon suunnittelulle ja ennen kaikkea kandidaatintutkielman rakenteelle, kun sen muokkasi kirjallisuuskatsaukseen sopivaksi.

- Esimerkki syöttötiedoista (27.10.2025): ”Mikä vertaisarvioidussa tieteellisessä julkaisussa julkaistu artikkeli tai muu kirjoitus tukisi tätä tekstiä: "Vaihtuvuus (engl. turnover) on ravintola-alalle hyvin tunnusomainen ilmiö, joka koetaan alalla lähtökohtaisesti negatiivisessa valossa. Tämän vuoksi sen taustoja on tutkittu merkittävästi alan kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää vaihtuvuuden juurisyyt ja seuraukset, ja sitä kautta minimoida vaihtuvuuden negatiiviset vaikutukset." Tekstin kieli englanti tai suomi”. Tässä tapauksessa olin kirjoittanut tekstiä aiemmin lukemani pohjalta, ja etsin keskeisimpiä teoksia, joihin viitata. Tavoitteena oli paikantaa aiemmin tunnistettuun ilmiöön sopiva ensisijainen vertaisarvioitu lähde mahdollisimman tehokkaasti. Tekoäly suositteli seuraavasti: ”Suositeltu lähde: Park, J., & Min, H. K. (2020) Turnover intention in the hospitality industry: A meta-analysis, International Journal of Hospitality Management.” Lisäksi se listasi lukuisia toissijaisia lähteitä, kuten Hinkin &

Tracey (2000), Iverson & Deery (1997), Han et. al. (2022), joista Hinkin & Tracey (2000) päätyi myös lähteeksi lopulliseen tutkielmaani. Tekoölyn antamien lähteiden suhteen sai kuitenkin olla erityisen kriittinen, sillä se antoi välillä virheellisiä tai olemattomia lähteitä: joskus tekijät olivat väärin, joskus julkaisuvuodet ja joskus lähteitä ei ollut olemassa lainkaan. Monet lähteet eivät myöskään olleet JUFO-luokiteltuja, nekään eivät päässeet tutkielmaan.

- Esimerkki syöttötiedoista (28.10.2025): ”Mitä teorioita voisin hyödyntää kandisani, jonka aihe on ”RAVINTOLA-ALAN TYÖNTEKIJÖIDEN IRTISANOUTUMISET SUOMESSA — Vaikutukset liiketoiminnan kannattavuuteen””. Vastauksena tekoäly kehotti rakentamaan teoriaosuuden kolmesta pilarista: ”lähtövaiheen eli irtisanoutumisen prosessimallit, työn kuormitus–motivaatio–vaihdantateoriat sekä kannattavuuden ”sillat” palvelun laatuun ja henkilöstön vaihtuvuuden kustannuksiin ravintola-alalla.” Tekoäly listasi lukuisia malleja kategorioitain, kuten: ”Motivaatio ja vaihdanta”, ”Palvelun laatu ja kannattavuus” ja ”Strateginen näkökulma kannattavuuteen”. Tarkensin vielä seuraavaksi: ”Mikä näistä teorioista on yleisesti tunnetuin?”, johon tekoäly vastasi SET, JD-R ja Herzbergin kaksifaktoriteoria, joista kaksi ensimmäistä valikoituivat työni teoreettiseen viitekehykseen. Tämän jälkeen varmistin vielä: ”Kun kirjoitan kandia, kirjoitanko englanniksi Social Exchange Theorysta, vai käänänkö sen jotenkin suomeksi?”, johon tekoäly suositteli käyttämään alkuperäistä Social Exchange Theory -termiä. Tämä kertoo hyvin siitä, miten kriittinen tekoölyn tuottamaan tekstiin tulee olla, sillä ohjaajani kommentoi tätä myöhemmin, että suomenkielissä työssä pitää olla termit suomeksi.
- Todentaminen:
 - Lähde-ehdotukset: En käyttänyt tekoölyn antamia lähteitä sellaisenaan, vaan tarkistin jokaisen ehdotetun lähteen olemassaolon sekä bibliografiset tiedot alkuperäislähteestä tai käyttämistäni tieteellisistä tietokannoista, ennen kuin harkitsin lähteen lisäämistä tutkielmaan.
 - Virheellisten lähteiden poissulku: Jos lähdeä ei löytynyt tietokannoista tai tiedoissa oli ristiriitoja (esim. tekijät/vuosi/julkaisu), hylkäsin ehdotuksen enkä viittanut siihen.

- Faktaväitteet ja tulkinnat: Tekoälyn listauksia (esim. vaihtuvuuden syyt ja vaikutukset) käsittelin vain ideoinnin tukena, ja kaikki työssä esitetyt faktaväitteet ja tulkinnat on perustettu lukemiini alkuperäislähteisiin.
- Teoriavalinnat: Kun tekoäly ehdotti teorioita (esim. SET, JD-R), varmistin teorioiden keskeisen sisällön ja soveltuvuuden lukemalla aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta ja valitsin viitekehykseen vain omaan tutkimuskysymykseeni sopivat teoriat.
- Tekstin sisältö: Tekoälyä käytettiin jäsentelyn ja ideoinnin tukena, mutta tutkielman lopullinen rakenne, argumentaatio ja johtopäätökset ovat omiani.

2. Käytetty työkalu: Perplexity Pro (Perplexity AI) — arvioitu malli: OpenAI GPT-5.1

- Käytön vaihe: lähteiden määrittäminen, tekstin ideointi ja suunnittelu, joidenkin termien ja ilmausten kääntäminen suomeksi.
- Käyttötarkoitus: Käytin työkalua kirjoittamisen tukena tilanteissa, joissa uuden tekstin tuottaminen oli vaikeaa, pyytämällä vaihtoehtoisia muotoiluja ja retorisia jatkovaihtoehtoja, en uutta sisältöä tai uusia väitteitä ilman lähteitä. Lisäksi käytin sitä etsimään mahdollisia lähteitä jo kirjoittamani tekstin tueksi, sekä kääntämään yksittäisiä englanninkielisiä termejä suomeksi.
 - Esimerkki syöttötiedoista (23.11.2025): ”Miten tätä tekstiä kannattaia jatkaa? ”Klassinen talousteoria, kuten tämä olettamakaan, eivät tietenkään päde poikkeuksetta. SET huomioikin klassisesta talousteoriasta poiketen muitakin kuin puhtaasti taloudellisia Aspekteja. Taloudellisen tuoton maksimoinnin ohessa merkittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi sosiaalinen vastavuoroisuus, lojaalius ja luottamus. Sosiaalista vastavuoroisuutta voidaan pitää tietynlaisena palveluksen takaisinmaksuna. Kanssakäymisen molemmat osapuolet antavat jatkuvasti toiselle itsestään jotain, odottaen toisen osapuolen vastaavan samoin, vaikkei kumpikaan ole sitä erikseen todennut. (Cropanzano & Mitchell, 2005.) Tällainen vastavuoroisuus itsessäänkin vaatii luottamusta, mutta se myös vahvistaa sitä entisestään ja luo pohjaa henkilöiden väliselle lojaliteetille.””, johon tekoäly vastasi:

”SET:n ydin oletus on, että vaihto ei rajoitu eksplisiittisiin, rahassa mitattaviin transaktioihin, vaan sisältää myös sosioemotionaalisia velvoitteita ja odotuksia, joita arvioidaan subjektiivisesti ja ajan yli (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell,

2005). Vastavuoroisuuden normi antaa tälle prosessille suunnan: yksilöt pyrkivät tasapainottamaan saatuja ja annettuja hyötyjä tavalla, joka ylläpitää suhdetta ja sen oikeudenmukaisuuden kokemusta (Gouldner, 1960).

Organisaatioissa tämä ilmenee siten, että työntekijät vaihtavat ponnistuksiaan, joustavuuttaan ja lojaaliuttaan paitsi taloudellisia palkkioita myös sosiaalista tukea, arvostusta ja reilua kohtelua vastaan (Eisenberger et al., 1986; Colquitt, 2001). Kun koettu organisaation tuki ja esihenkilösuhteen laatu ovat korkeita, työntekijät vastaavat vastavuoroisesti suuremmalla sitoutumisella, kansalaiskäyt-täytymisellä ja matalammilla vaihtoaikeilla (Rhoades & Eisenberger, 2002; Graen & Uhl-Bien, 1995; Wayne et al., 1997).

Tämä erottaa SET:n klassisen talousteorian oletuksista kahdella tavalla. Ensinnäkin päätöksenteko on rajallisen rationaalista ja normiohjautuvaa, ei mekaanista hyötyjen maksimointia (Simon, 1955). Toiseksi oikeudenmukaisuuden ja psykologisen sopimuksen kokemukset toimivat vahvoina säätömekanismeina: koettu epäreilisuus tai sopimusrikkomus katkaisee vastavuoroisuuden kehän ja lisää irtisanoutumisalttiutta, vaikka palkkiot eivät muuttuisi (Adams, 1965; Rousseau, 1995).

Käytännöllisesti tämä tarjoaa selitysvoimaa korkean vaihtuvuuden toimialoille, kuten ravintola-alaan. Tasapuolinen työvuorosunnittelu, ennakoitava vapaa-aika, reilu palautekulttuuri ja näkyvä esihenkilön tuki toimivat sosiaalisina investointeina, jotka vahvistavat luottamusta ja lojaaliutta, vähentäen vaihtoaikeita silloinkin, kun palkkataso on markkinakeskiarvon tuntumassa (Rhoades & Eisenberger, 2002; Cropanzano & Mitchell, 2005). SET:n näkökulmasta pieni, mutta jatkuva, koettu reiluus ja arvostus voivat kumuloitua merkittäviksi pidon ajureiksi.” Tämä teksti toimi hyvin avaamaan uusia suuntia ja ajatuksia, mutta esimerkiksi valtaosa tekstin viitteistä oli virheellisiä, joten en käyttänyt näitä viitteitä lähteinä, vaan tarkistin jokaisen viitteen oikeellisuuden ja viittasin vain alkuperäislähteisiin, mikäli sellainen löytyi, muuten hylkäsin viitteen. Edellä olevat ehdotukset toimivat vain ideoinnin tukena. Niitä ei käytetty sisällön lisäämiseen.

- Esimerkki syöttötiedoista (23.11.2025): ”Etsi jokin artikkeli, joka tukee seuraavaa tekstiä: "Liiallinen vaihtuvuus aiheuttaa muun muassa tarpeetonta

perehdytystä ja koulutusta, jatkuvuuden puutetta ja osaamisen ja tietotaidon kaatoa työpaikoilla. Etenkin työntekijöiden vaihtaessa kokonaan alaa, ravintola-alan osaaminen ja tietotaito kokonaisuudessaan kärsii valtavasti. Nämä ongelmat ruokkivat muita, vielä merkittävämpiä ongelmia, jolloin koko asiakaskokemus kärsii.””, johon tekoäly ehdotti artikkeleita Reducing Employee Turnover Intentions in Tourism and Hospitality (2022). Tämä artikkeli ei kuitenkaan täyttänyt asettamiani laatukriteereitä, joten tarkensin: ”Etsi joku vähän vielä parempi lähde tukemaan tätä”, johon tekoäly vastasi työssäni lopulta käyttämäni Hinkin & Tracey (2000) artikkelin vaihtuvuuden kustannuksista.

- Esimerkki syöttötiedoista (26.11.2025): ”entry level job suomeksi”, johon tekoäly vastasi sen kääntyvän muotoon ”aloitustason työ”, ”aloitustason tehtävä”, ”aloitustason työpaikka” tai ”perustason työ”.
- Esimerkki syöttötiedoista (28.11.2025): ”Työntekijöiden pysyvyyden mittareita ovat mm. se, kuinka arvostetuiksi työntekijät kokevat töissä tulevansa ja kuinka motivoivaksi he työnkuvansa kokevat. Lähde tälle väitteelle”, johon tekoäly tarjosi kolmea eri viitettä (”Eisenberger, R. et al. The Role of Perceived Organizational Support and Supportive...”, ”Turnover-intention-tutkimus ravintola-alalla, jossa työtyytyväisyys ja myönteinen arvostuksen kokemus liitetään aikomukseen jäädä” ja ”POS- ja employee retention -tutkimukset, joissa koettu tuki ja arvostus selittävät sitoutumista ja pysyvyyttä”), joista mikään ei kuitenkaan täyttänyt kriteereitani. Eisenberger oli toistuva, bibliografisesti virheellinen nimi tekoälyn tekstiin sijoittamissa lähdeviitteissä. Kyseinen artikkeli oli kuitenkin aito, kirjoittajat vain olivat D. G. Allen et. al., eikä R. Eisenberger.
- Esimerkki syöttötiedoista (10.12.2025): ”Pystyisinkö yhdistämään nämä kaksi lausetta jotenkin järkeväksi virkkeeksi? ”Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan ravintola-alan työntekijöiden vapaaehtoisia irtisanoutumisia ja niiden vaikutuksia liiketoiminnan kannattavuuteen Suomessa. Tässä tutkielmassa vapaaehtoista vaihtuvuutta tarkastellaan käytännössä työntekijöiden omasta aloitteestaan tekeminä irtisanoutumisina.””, johon tekoäly antoi suhteellisen epäluontevan virkkeen: ”Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan ravintola-alan työntekijöiden vapaaehtoisia irtisanoutumisia ja niiden vaikutuksia liiketoiminnan kannattavuuteen Suomessa, jolloin vapaaehtoisella vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden omasta aloitteestaan tekemiä irtisanoutumisia.” Tämä pohjalta sain

alkuperäisen ajatuksen kuitenkin muotoiltua järkevästi, vaikkei se yhteen virkkeeseen lopulta mahtunutkaan.

- Todentaminen:
 - Luonnostekstit: Käytin tekoälyn tuottamia jatkoehdotuksia ainoastaan ideointina ja vaihtoehtoisina sanamuotoina, enkä siirtänyt tekstiä tutkielmaan sellaisenaan. Lopulliset kappaleet kirjoitin itse, ja tarkistin, että teksti pysyi linjassa omien lähteideni ja argumentaationi kanssa
 - Viitteet ja lähdelistat: Hyväksyin lähteiksi vain sellaiset julkaisut, jotka löysin itse alkuperäisinä ja pystyin lukemaan akateemisista tietokannoista.
 - Käännökset ja termit: Kun tekoäly ehdotti suomennoksia (esim. ”entry level job”) arvioin termin sopivuuden asiayhteyteen ja muokkasin ilmaisuja tarvittaessa suomenkieliseen akateemiseen tekstiin sopivaksi.
 - Uudet väitteet: Jos tekoälyn ehdotus sisälsi uusia väitteitä (esim. ”tämä lisää vaihtoehtoja”), en sisällyttänyt niitä tekstiini ilman, että löysin väitteelle erikseen luotettavan lähteen.

3. Käytetty työkalu: Perplexity Pro (Perplexity AI) — arvioitu malli: OpenAI GPT-5.2

- Käytön vaihe: Tekstin luettavuuden ja rakenteen parantaminen, tarinan selkeyttäminen, korjaus- ja parannusehdotusten pyytäminen sekä ohjaajan palautteen että oman viimeistelyni tueksi.
- Käyttötarkoitus: Käytin tekoälyä pyytääkseni ehdotuksia tekstin selkeyttämiseen ja toiston vähentämiseen, sekä saadakseni konkreettisia muokkausideoita ohjaajalta saadun palautteen pohjalta. Lisäksi pyysin useita kertoja arviota työn kokonaisuudesta ja kehitysehdotuksista, joiden avulla tunnistin muun muassa toistuvuutta ja löysin tiivistettävää sisältöä.
 - Esimerkki syöttötiedoista (13.12.2025): ”Tässä työssä on paljon asiaa ja paikoitellen lukijan pitää todella keskittyä seuraamaan esim. esittelyjä erilaisista tavoista seurata ravintola-asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Miten työn tarinaa voisi selkeyttää ja yksinkertaistaa?”, johon tekoäly antoi lukuisia eri vinkkejä, kuten lukujen 4.1—4.4 jakamisen alaluvuiksi, käytännön esimerkkien tuomisen osaksi tekstiä, sekä taulukon, joka koostaa työn keskeisimmät tutkimukset helppossa ja visuaalisessa muodossa, lisäämisen liitteeksi. Tämän kysymyksen esittäessäni olin liittänyt tekoälylle kandidaatintyöni luvut 2—4.

- Esimerkki syöttötiedoista (15.12.2025): ”Arvio tämä kandityö asteikolla 0-100 ja anna mahdolliset kehitysehdotukset”, johon tekoäly vastasi arviolla, painottamalla työn vahvuuksia, sekä antamalla parannusehdotuksilla, kuten: ”Toisto ja tiivistäminen: muutamassa kohdassa sama peruslogiikka (korkeat vaatimukset + heikot voimavarat → kuormitus → vaihtuvuus → kustannus/tulomenetykset) toistuu melko samanlaisilla lauseilla eri alaotsikoissa. Näitä voisi kevyesti tiivistää...” En käyttänyt tekoälyn antamaa arvosanaa työn laadun todisteena, vaan ainoastaan mittarina toiston vähentämiseen ja rakenteen parantamiseen. Kysyin saman kysymyksen useamman kerran ja vertasin ehdotuksia omaan tekstiini. Joi-tain parannusehdotuksia sivuutin, koska ne eivät olisi mielestäni tuoneet työhön mitään lisäarvoa, päinvastoin, ne olisivat tehneet tekstistä raskaampaa luettavaa. Tässä kohdassa tekoälylle liitettynä olivat luvut 1—5.
- Todentaminen:
 - Luettavuus- ja rakenne-ehdotukset: Hyödynsin tekoälyn ehdotuksia muokkauslistana, mutta arvioin jokaisen ehdotuksen itse ja hyväksyin vain sellaiset muutokset, jotka paransivat luettavuutta muuttamatta työn sisältöä, argumentaatiota tai käsitteiden merkitystä.
 - Sisällöllinen vastuu: En käyttänyt tekoälyä johtopäätösten, keskeisten argumenttien tai vastaväitteiden tuottamiseen, vaan nämä perustuvat kaikki omaan analyysiini ja lähteisiin.
 - Toiston vähentäminen: Kun tekoäly tunnisti toistoa, tarkistin kohdat itse tekstistä ja tiivistin niitä siten, että viittaukset ja keskeinen sisältö säilyivät oikein.
 - Palautteen rooli: Käsittelin tekoälyn antamia arvioita ja parannusehdotuksia suuntaa antavina enkä arviointina. Tein lopulliset muokkauspäätökset itse suhteessa tutkielmani tavoitteisiin ja ohjaajan kommentteihin.

Liite 2 Keskeiset tutkimukset henkilöstön vaihtuvuudesta ja kannattavuudesta

Kirjoittaja(t), vuosi	Konteksti	Otos ja taso	Menetelmä	Mittarit	Päälöydökset	Rajoitteet
Angelini ym., 2025	Italian fine dining -ravintolat	Fine dining -ravintolat, yksikkötaso	Empiirinen analyysi	Keittiömestarin/ tiimin luovuus ja laatu, gastronomisten oppaiden arviot, ravintoloiden taloudellinen menestys	Inhimillinen pääoma ja erityisosaaminen ovat keskeisiä fine dining -ravintoloiden laadulle ja menestykselle, ja osaamisen menetykset voivat näkyä herkästi laadun ja taloudellisten tunnuslukujen heikkenemisenä.	Keskittyy ka-peaan segmenttiin (Italian fine dining), joten tuloksia ei voi suoraan yleistää koko ravintola-alaan; vaihtuvuutta ei mitata systemaattisesti.
Avdimiotis, 2016	Hotelli- ja ravintola-ala, hiljainen tieto	Useita palveluyksiköitä, tapaustasoinen tarkastelu	Kvalitatiivinen tutkimus / tapaustutkimus	Hiljainen tieto, sen jakamisen käytännöt, osaamisen säilyminen	Hiljainen tieto karttuu pääosin kokemuksen ja yhteisen työskentelyn kautta, ja työntekijöiden lähtö johtaa helposti osaamisen katoon, jota on vaikea paikata lyhyellä perehdytyksellä.	Ei kvantitatiivista kustannus- tai tulodataa; vaikutukset kannattavuuteen ovat mekanistisia päätelmiä, eivät numeerisia.
Demi-rović Bajrami ym., 2021	Hotelli- ja ravintola-ala COVID-19:n aikana	Hospitality-työntekijät, yksilötaso	Kyselytutkimus	Työasenteet, epävarmuus, vaihtuvuus-aikamukset, alanvaihtoaikeet	Pandemian aikana epävarmuus ja kuorimitus kasvattivat voimakkaasti lähtö- ja alanvaihtoaikeita, mikä viittaa siihen, että vaihtuvuus voi työntää työntekijöitä kokonaan pois alalta.	Rajoitteet: Konteksti poikkeuksellinen (COVID-19), joten tuloksia ei voi suoraan yleistää normaaliin suhdannetilanteeseen; ei suoraa talousdataa.

Kirjoittaja(t), vuosi	Konteksti	Otos ja taso	Menetelmä	Mittarit	Päälöydökset	Rajoitteet
Galan, 2023	Yleinen, useita toimialoja (sis. palveluorganisaatioita)	Kirjallisuuskatsaus empiirisistä tutkimuksista	Systemaattinen katsaus	Tiedon ja hiljaisen tiedon menetykset, virheet, laatu, tehokkuus	Jäsennelty näyttö siitä, että jäsenten poistuminen aiheuttaa järjestelmällistä tiedon ja hiljaisen tiedon menetystä, mikä lisää virheitä, laadun vaihtelua ja prosessien hidastumista.	Tulokset synetisoidaan eri konteksteista; ravintolaan liittyvät vaikutukset ovat yleistyksiä eivätkä suoraan mitattuja.
Hinkin & Tracey, 2000	USA, hotellit ja ravintolat	Useita yksiköitä, yksikkötaso	Kyselytutkimus + talousluvut	Vaihtuvuusprosentti, rekrytointi- ja perehdytyskustannukset, oppimiskauden pituus, yksikkötulos	Henkilöstön vaihtuvuus synnyttää sekä suoria että epäsuoria kustannuksia, ja yhden työntekijän lähtö voi vastata merkittävää osaa vuosipalkasta, mikä heikentää yksikkötason kannattavuutta.	Arviot kustannuksista perustuvat osin johdon arvioihin ja cross-section-aineistoon, mikä rajoittaa syy-seuraus-tulkintaa ja tarkkaa kustannusestimää.
Hom ym., 2017	Moniala, myös palvelu- ja ravintola-ala	Laaja kirjallisuuskatsaus	Teoreettinen ja empiirinen analyysi	Vaihtuvuus, kustannukset, suorituskyky, erilaiset taloudelliset tunnusluvut	Vaihtuvuudella on johdonmukaisesti negatiivinen yhteys organisaatioiden suorituskykyyn ja kustannusrakenteeseen, erityisesti kun poistuva työvoima on suorituskykyistä ja vaikeasti korvattavaa.	Monet tarkastellut tutkimukset ovat korrelatiivisia ja käyttävät erilaisia mittareita, jolloin yksittäisten kustannus- ja tulovaikutusten täsmällinen suuruus jää epäselväksi.

Kirjoittaja(t), vuosi	Konteksti	Otos ja taso	Menetelmä	Mittarit	Päälöydökset	Rajoitteet
J. Park & Min, 2020	Kansainvälinen matkailu- ja ravintola-ala	Meta-analyysi useista hospitality-tutkimuksista, yksilö- ja yksikkötaso	Meta-analyysi	Vaihtuvuus- ja vaihtuvuus-aikomusmittarit, työtyytyväisyys, organisaatioituminen, suorituskyky	Vaihtuvuus- ja vaihtuvuus-aikeukset ovat alalla keskimääräistä korkeampia ja kytkeytyvät heikompaan suorituskykyyn ja palvelun laatuun.	Tutkimukset käyttävät erilaisia mittareita ja konteksteja, eikä meta-analyysi sisällä systemaattista talousdataa, joten kannattavuusvaikutukset ovat lähinnä epäsuorasti pääteltäviä.
Michele Kackmar ym., 2006	USA, palvelu- ja ravintolaympäristö	Yksilötaso, palvelutyöntekijät	Kyselytutkimus	Koettu oikeudenmukaisuus, rooliristiriidat, työkuormitus, suoriutuminen, vaihtuvuus-aikeukset	Rooliepäsely ja korkea kuormitus heikentävät suoriutumista ja lisäävät vaihtuvuus-aikeuksia, mikä viittaa siihen, että vaihtuvuus kohdistuu helposti myös hyvin suoriutuviin työntekijöihin.	Ei sisällä suoraa taloudellista dataa; vaihtuvuus mitataan aikomuksina eikä toteutuneina lähtöinä.
Xanthopoulos ym., 2009	Palveluorganisaatio	Päiväkirjaaineisto, useita yksiköitä, yksikkötaso	Päiväkirjatutkimus + talousluvut	Työn imu, resurssit; yksikkökohtaiset päivittäiset taloudelliset tuotot	Korkeampi työn imu yksiköissä liittyy parempiin päivittäisiin taloudellisiin tuottoihin, mikä tukee JD-R-logiikkaa siitä, että voimavarat ja sitoutuminen voivat parantaa kannattavuutta.	Yksi organisaatio ja lyhyt seuranta-aika; tutkimuksessa ei tarkastella vaihtuvuutta suoraan.