



RAVINTOLAKOKKIEN MOTIVAATIO- JA SITOUTUMISTEKIJÄT REKRYTOINNIN NÄKÖKULMASTA

Henna Kauppinen

Miikka Södergård

Marraskuu 2018
Palveluliiketoiminta
Restonomi

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta
Restonomi

KAUPPINEN, HENNA & SÖDERGÅRD, MIIKKA:
Motivaatio- ja sitoutumistekijät osaksi ravintolakokkien rekrytointiprosessia

Opinnäytetyö 48 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Marraskuu 2018

Opinnäytetyön aiheena oli ravintolakokkien motivaatio- ja sitoutumistekijät rekrytoinnissa. Miten vastata ravintolakokkien työvoimapulaan? Työssämme tutkimme teemahaastattelun avulla tutkittavaa ilmiötä sekä käytämme apuna molempien omaa ammatillista asiantuntijuutta, niin ravintolakokin työstä kuin rekrytoinnin ammatillaisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät motivoivat ravintolakokkia kokintyöhön, sekä mitkä tekijät sitouttavat ravintolakokkeja työhönsä. Tarkoituksena olisi, että tutkittua tietoa pystyisi käyttämään hyväksi rekrytoitaessa ravintolakokkeja ja vaikuttamaan, jopa koko alan, ja ennen kaikkea ravintolakokin ammatin tulevaisuuteen positiivisesti.

Opinnäytetyön tietotaustoissa selvitettiin kokien työnkuvaa ja kokien koulutusta. Työssä syvennyttiin motivaation ja sitoutumisen teoriaan, joista tunnetuimmat olivat Maslowin tarvehierarkiaan sekä Steven Reiss'n motivaatioteoriat. Nämä teoriat kuvaavat ihmisten käyttäytymiseen, motivaatioon sekä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näiden teorioiden avulla muodostui käsitys kokien työstä ja heitä motivoivista tekijöistä.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin pääasiassa teemahaastatteluna, johon kuului myös tutkijan havainnointia. Haastattelussa käytettiin teoriaan perustuvaa teemalomaketta, jolla pyrittiin pitämään haastattelu tutkimusongelman ympärillä. Tutkimustyö aloitettiin jaottelemalla kokit eri työvuosittain. Pohjana käytimme Matkailu- ja ravintola-alan työehtosopimuksessa käytettyjä palkkaluokkia.

Tutkimustuloksia tulkittiin tutkimustyön tekijöiden ammatillisen asiantuntijuuden, teemahaastattelussa saatujen tulosten, asiantuntijan lausunnon, sekä teoreettisen aineiston perusteella. Tutkimustulokset olivat luotettavia ja tuloksissa oli yhtäläisyyksiä työkokemusvuosista riippumatta. Kokkien motivaatiotekijät jakautuivat työn fyysisien ja henkisten tekijöiden merkitykseen.

Opinnäytetyön tuloksia käytettiin molempien tutkimuksen tekijöiden ammatilliseen kehittämiseen työssä.

Asiasanat: Ravintolakokki, laadullinen, motivaatio, sitoutumistekijät

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Hospitality Management

KAUPPINEN, HENNA & SÖDERGÅRD, MIIKKA:
The Motivational and Commitment Factors of Chefs from the Perspective of Recruitment

Bachelor's Thesis 48 pages, of which attachments 8 pages
November 2018

The subject of the thesis was the motivation and commitment factors of restaurant chefs in recruiting. The phenomenon was investigated with a thematic interview. The professional expertise of the authors of this thesis was utilized both from the perspective of a restaurant chef's as well as from a recruiting professional's work

The aim of the study was to find out which factors motivate chefs in the workplace and what factors engage the restaurant cooks in their work. It would be desirable for the information being studied could be tapped when recruiting restaurant cooks and that it also could be used to influence positively the future of the profession of the whole industry and especially of the restaurant chef profession.

In the theory section of this thesis, the chef's job description and chef training were studied. The section also covers the theory of motivation and commitment, for example Maslow's needs hierarchy and Steven Reiss's motivational theories. These theories depict people's behavior, motivation, and factors affecting their engagement. Based on these theories, perceptions of possible motivational factors in the chef's work were formed.

The thesis work was carried out as a qualitative study. The research was mainly carried out as a theme interview, which included a research theme based on the theory used in interviewing, and interviews, aimed at keeping an interview around the research theme problem. The research was started by dividing the chefs into groups according to a different working ages. We used the pay grades used in the collective agreement of travel and tourism industry. The results of the research were interpreted based on the professional expertise of the researchers, the results of the thematic interviews, the expert's opinion, and theoretical material. The results of the thesis were used for the professional development of both researchers at work.

Keywords: chef, qualitative, motivation, commitment factors

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TOIMIALA	9
2.1 Kokin työnkuva	9
2.2 Kokin koulutus	10
3 MOTIVAATIO JA MOTIIVIT	12
3.1 Motivaation määritelmä	12
3.1.1 Steven Reissin motivaatioteoria	13
3.1.2 Maslowin tarvehierarkia	15
3.1.3 Motivaatio työssä	16
4 SITOUTUMINEN	19
4.1 Psykologinen sopimus	19
4.2 Sitoutumisen rakentaminen	20
5 REKRYTOINTI	21
5.1 Rekrytoinnin käsite	21
5.2 Rekrytointiprosessi	21
5.2.1 Työelämä murroksessa	23
6 OMA TUTKIMUS	24
6.1 Laadullisen tutkimuksen käsite	24
6.2 Teemahaastattelujen toteutus	24
6.2.1 Ravintolakokkien teemahaastattelu	25
6.2.2 Asiantuntijahaastattelu	27
7 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	29
7.1 Teemahaastattelujen tulokset	29
7.2 Johtopäätökset	30
8 POHDINTA	32

LÄHTEET.....35

LIITTEET38

1 JOHDANTO

Olemme valinneet opinnäytetyön aiheeksemme selvittää ravintolakokkien motivaatio, sekä sitoutumistekijöitä ja kuinka tutkimustuloksia voi käyttää rekrytoitaessa ravintolakokkeja työhönsä. Olemme kaksi ravintola-alan ammattilaista takana molemmilla yli 20-vuoden työurat. Molemmat olemme ammatillamme ravintolakokkeja. Miikka on työskennellyt Tampereella ravintolakokkina monenlaisissa ammattikeittiöissä noin 20 vuotta. Hän on työskennellyt motivoituneesti muun muassa erilaisten hotellien keittiöissä, illallisravintoloissa, lounas- ja bankettikeittiöissä. Hänen työsuhteensa ovat olleet vuodesta viiteen vuoteen, joka on mahdollistanut työskentelyn monessa keittiössä uransa aikana. Kiinnostuneisuus ravintolakokkien työskentelyyn ja heidän motivaatiotekijöihin yhdistettynä monen vuoden työskentelyyn motivoituneesti sekä useaan erilaiseen ammattikeittiöön tutustuneena voidaan tutkijan näkemystä pitää arvokkaana. Henna on työskennellyt monissa Tamperelaisissa ravintoloissa monipuolisesti, niin keittiön kuin salin puolellakin. Ravintoloiden keittiöiden kautta Henna on kulkeutunut henkilöstövuokrausalalle ja toimii Smile Henkilöstöpalvelujen aluepäällikkönä Länsi-Suomen alueella, mutta työskentelee edelleen tiiviisti ravintolaympäristössä. Rekrytointialan ja ravintola-alan useiden vuosien työkokemus antaa tutkimukselle hyvää ja luotettavaa näkemystä. Kiinnostuksen kohteena molemmilla oli saada kokit pysymään alalla sekä saada uusia tekijöitä alalle. Toteutimme opinnäytetyön yhdessä koska koimme, että molempien ammatilliset näkökulmat tukevat hyvin toisiaan ja saamme työstämme mahdollisimman paljon hyötyä koko alaa ajatellen.

Työvoimapula uhkaa koko hotelli-, ravintola- ja catering alaa. Ammattilaisista ja osaavista ihmisistä käydään kovaa kilpailua koko alalla, eritoten kokit tuntuvat kadonneen Suomesta. Ravintola-ala kuuluu matalapalkka-aloihin ja kokenutkaan kokki ei pääse nauttimaan kovinkaan suurista vuosiansioista. Ravintoloiden kova kilpailu, tiukennetut säännökset sekä työvoiman tarkennettu ja kohdennettu käyttö ovat myös omalta osaltaan vaikuttaneet negatiivisesti alan maineeseen. Työtä on tehtävä silloin, kun sitä on tarjolla. Ravintoloiden aukioaloja supistetaan ja työt pääsääntöisesti kohdentuvat aina niille ajanjaksoille, kun valtaväestö työtätekevästä on vapailla ja lomilla. Lisäksi kokin työ on pääsääntöisesti vuorotyötä painottuen ilta- ja viikonloppuisin työskentelyyn. Ravintolat kilpailevat ammattitaitoisista työntekijöistä ja erityisesti kokeista. Yritysten tarjoamat palkka ja muut etuudet eivät vakuuta varsinkaan nuoria jäämään tai edes pyrkimään alalle. Tämän

opinnäytetyön aiheena on tutkia ravintolakokkien motivoitumis- ja sitoutumistekijöitä. Tarkoituksena olisi, että tutkittua tietoa pystyisi käyttämään hyväksi rekrytoitaessa ravintolakokkeja ja vaikuttamaan jopa koko alan ja ennen kaikkea ravintolakokin ammatin tulevaisuuteen positiivisesti.

Kokin työ kuuluu palveluammatteihin. Sen lähtökohtana on asiakaslähtöinen ajattelu, missä asiakkaan odotukset ja tarpeet toteutetaan kustannustehokkaasti. Kaikella toiminnalla pyritään siihen, että asiakas on tyytyväinen. Kokin ammatissa on hyvä osata kieliä edes auttavasti. Gastronominen ammattisanasto on ranskankielistä. Ravintolakokin työ on vuorotyötä, johon sisältyy pääosin ilta- ja viikonlopputyötä. Tämän takia ravintolakokin onkin hyvä pitää itsestään huolta, mutta myös sen takia, että työ on monilta osa-alueiltaan fyysisesti raskasta. Ravintolakokin ammattitutkinto suoritetaan toisen asteen koulussa. Tutkinto voidaan suorittaa näyttötutkintona tai oppisopimuskoulutuksena. Pääpaino ja vastuu kaikissa malleissa on työelämän puolella.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, missä tavoiteltiin saavamme vastausta kysymykseen, kuinka saavuttaa ja rekrytoida työntekijä oikeaan työtehtävään motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina. Tutkimuksessamme kategorioimme haastatteluun pyydyt ravintolakokit työvuosittain käyttäen työehtosopimuksen palkkarunkoa apuna. Kategoriat olivat nuoret alalle juuri tulleet kokit, kokemusvuosia maksimissaan kaksi vuotta. Seuraava kahdesta- seitsemään vuotta ravintolakokkina työskennelleet ja sitten vielä yli kymmenen vuotta ravintolakokin ammattia harjoittaneet. Haastateltavia osallistui tutkimukseen seitsemän kappaletta. Haastattelut kestivät 45 minuutista tuntiin ja varttiin kerrallaan. Haastattelukysymyksillä halusimme saada vastauksen ravintolakokin työtä tekevän työelämää koskevista tarpeista sekä odotuksista. Haastatteluissa hyödynsimme muun muassa Steven Reissin motivaatioprofiilia sekä Abraham Maslowin tarvehierakia käsitystä.

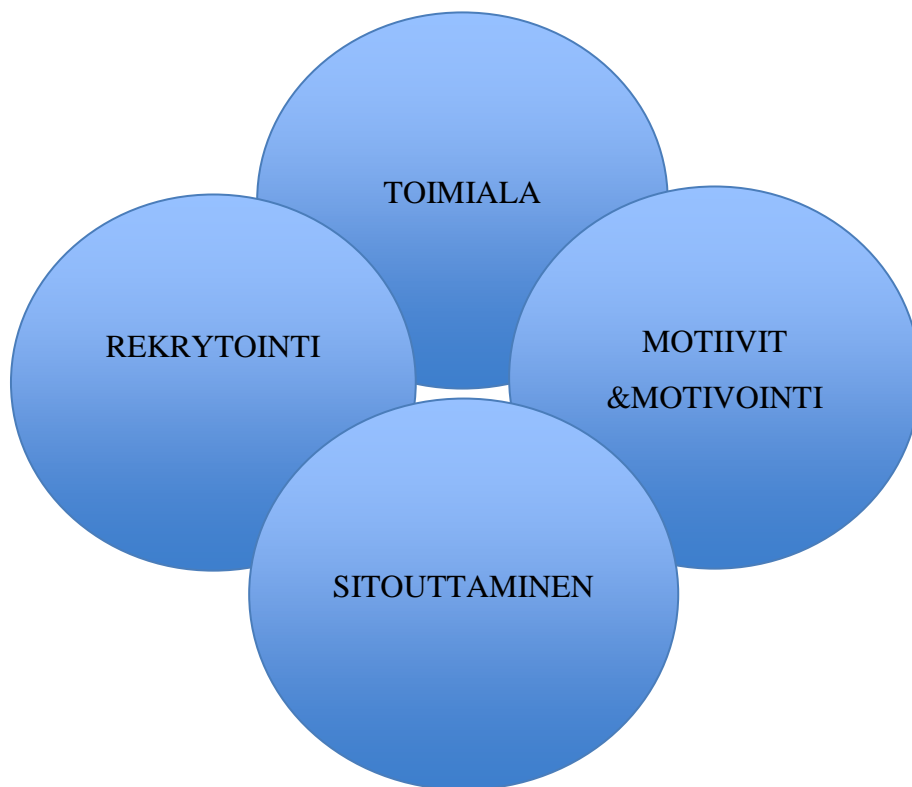
Laadullisen opinnäytetyön kysymykset ovat seuraavat:

- Mitkä ovat kokin työtä tekevän ihmisen tarpeet?
- Mikä motivoi kokkia työssään?
- Miten voimme rekrytointivaiheessa vaikuttaa kokin työtä hakevan sitouttamiseen?

Opinnäytetyötämme varten haastattelimme myös rekrytinnin ammattilaista Johanna Majakangasta Smile Henkilöstöpalvelut Oyj:stä, joka vastaa yrityksen suorarekrytoinnista. Majakangas vastasi oman ammatillisen osaamisen kautta yleisesti rekrytointia pohtien, ei niinkään ravintola-alan kautta taikka ravintolakokkien rekrytointeja silmällä pitäen.

Tutkimusmenetelmiksi valitsimme teemahaastattelun, koska koimme sen sopivimmaksi alalla työskenteleville henkilöille. Ravintola-alalla työskentelevät ihmiset ovat luonteeltaan sosiaalisia ja puheliaita, joten toivoimme saavamme haastateltavista vapaalla keskustelulla enemmän irti kuin kirjallisilla vastauksilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkitun tiedon ja teorian avulla tunnistaa ja hyödyntää tapoja ja keinoja ravintolakokkien motivaatio- ja sitouttamiskeinoihin alalle sekä ravintolakokien ammattiin jo rekrytointivaiheessa. Opinnäytetyön tehtävänä on tutkimustulosten ja johtopäätösten avulla saada ammattikunnassamme työskentelevät ihmiset, varsinkin rekrytoinneista vastaavat, tietoisimmiksi näistä tekijöistä. Tarkoituksena ennen kaikkea oppia itse enemmän ihmisten motivoinnista sekä sitouttamistekijöistä ja käyttää niitä oman ammatillisen minän kehittämiseksi.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

2 TOIMIALA

2.1 Kokin työnkuva

Kokki työskentelee palveluammattissa (Lehtovaara & Immonen 2018, 38). Kokin työssä tärkein lähtökohta on asiakas, johon liittyy tärkeimpänä hänen tarpeensa ja odotuksensa sekä toiminnan kannattavuus. Gastronomiasta tukee tätä asiakaslähtöistä lähtökohtaa. (Lehtinen, Peltonen & Talvitie 2007, 48.) Kaiken toiminnan tulee tähdätä siihen, että asiakas on tyytyväinen. Sosiaaliset taidot ovat merkittävässä roolissa asiakaspalvelutilanteissa sekä tehdessä yhteistyötä muun henkilöstön kanssa. Ala, millä kokki työskentelee, on kansainvälinen, jolloin kielitaito on tärkeä osa kokin ammattitaitoa. (Lehtovaara & Immonen 2018, 38.)

Lehtinen ym. (2007, 40) mukaan Hotelli- ja ravintola-ala on työvaltainen palveluala, johon ympäröivä yhteiskunta vaikuttaa. Alalla on paljon kausivaihteluita. Työ ravintola-alalla on pääosin vuorotyötä, johon sisältyy työtä iltaisin ja viikonloppuisin. Kokin työ on vuorotyötä ja toisinaan raskasta fyysisesti ja psyykkisesti työmäärän vaihteluiden vuoksi.

Kokin ammatti koostuu monista erilaisista tehtävistä sekä hänen ammattitaitonsa koostuu monesta eri osa-alueesta. Kokin ammatti kuuluu perinteisiin käsityöammatteihin, jossa käsityön osuus on merkittävässä roolissa. Kokin perustehtävänä on ruoanvalmistus, mutta häneltä edellytetään myös muita erilaisia ruokatuotannon tehtäviä. Tällaisia tehtäviä ovat ruoka-annosten ja ateriakokonaisuuksien suunnittelua, osaamista elintarvikehygieniaan ja omavalvontaan liittyvissä tehtävissä, raaka-aineiden tuntemusta ja niiden oikeaoppinen laadun arviointi sekä säilöminen, taloudellista ajattelua sekä liikeidean mukaista tekemistä. Liikeidean mukainen toiminta vaikuttaa siihen, mitä kokki tekee työpäivänsä aikana. (Lehtinen ym. 2007, 48; Lehtovaara & Immonen 2018, 38.)

Kokin on hallittava kaikki ruoanvalmistusmenetelmät ja hallittava oikeat kypsennysmenetelmät oikeille raaka-aineille. Kokin on tunnettava erityisruokavaliot ja osattava valmistaa asiakkaalle sopivaa ruokaa. (Lehtovaara & Immonen 2018, 38.)

Kokin työpaikkana voi olla muun muass hotellin ravintola, korkeatasoinen ruokaravintola, henkilöstöravintola, laivan tai leirin keittiö, pizzeria tai etninen ravintola (Ammattinetti 2018a).

2.2 Kokin koulutus

Kokin opintoja voi suorittaa Kokin koulutusohjelmassa peräti 90 eri oppilaitoksessa (Martiala & Lylyharju 2017, 107). Toisen asteen ammatillisissa oppilaitoksissa voidaan suorittaa hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinto kokiksi suuntautuen. Perustutkinnon voi suorittaa myös oppisopimuskoulutuksena ja näyttötutkintona. (Ammattinetti 2018b.)

Kokin tutkinto muokataan työelämän osaamistarpeisiin, jossa korostuvat osaaminen, asiakaslähtöisyys ja elinikäinen oppiminen. Osaamista voi hankkia suorittamalla koko tutkinnon tai joustavasti tutkinnon osia. Koulutuksen muodot ovat koulutussopimus ja oppisopimuskoulutus. (Ammatillisen koulutuksen reformi.)

Ravintola- ja catering -alan perustutkinto

Kokin koulutukseen sisältyy perustutkinto. Ravintola- ja catering -alan perustutkinto koostuu ruoka- ja asiakaspalveluiden osaamisaloista, ja joiden tutkintonimikkeet ovat kokki ja tarjoilija. Perustutkinnon suorittanut osaa palvella asiakkaita asiakaslähtöisesti, olla osana ruoanvalmistuksen ja asiakaspalvelun suunnittelu- toteuttamis- ja myyntitehtävissä, ammattisanastoa hyödyntäen. Perustutkinnon saanut toimii hygieniavaatimusten ja kestävän kehityksen mukaan sekä laatutietoisesti. (ePerusteet 2018a.) Perustutkinnon saanut kokki pystyy työskentelemään ruoanvalmistustehtävissä eri liikeideoiden ja toiminta-ajatusten mukaisesti tai julkisen sektorin paikoissa. Kokki osaa valmistaa ja laittaa esille maukasta, ravitsevaa ja terveellistä ruokaa, erityisruokavaliot huomioon ottaen. (ePerusteet 2018a.)

Ammattitutkinto

Uudet ruokapalvelujen ammattitutkinnon perusteet astuvat voimaan 1.1.2019. Kokin koulutuksen uusi nimi on ruokapalvelujen ammattitutkinto. Se jakaantuu kahteen erilaiseen osaamisalaan, jotka ovat ravintolaruoanvalmistuksen ja suurtalousruoanvalmistuksen osaamisalat. Näistä valmistetaan ravintolakokin ja suurtalouskokin tutkintonimikkeillä. Ruokapalvelujen ammattitutkinnon saanut kokki osaa suunnitella työtehtävänsä, toimia kokkina ruoanvalmistustehtävissä sekä työryhmän jäsenenä. Lisäksi kokki on valveutunut

toimimaan asiakaslähtöisesti, laatu-tietoisesti, kannattavasti, hygieniavaatimusten ja kestävä kehityksen mukaan. (ePerusteet 2018b.)

Erikoisammattitutkinto ja oppisopimuskoulutus

Kokki voi laajentaa osaamistaan erityisruokavaliopalvelujen erikoisammattitutkinnolla. Erityisruokavaliopalvelujen erikoisammattitutkinnon tutkinnon nimi on dieetikokki. Dieetikokin osaamisalaa ohjaa vahvasti asiakkaan yksilölliset tarpeet ja elintarviketurvallisuus, joiden toteutumista auttaa koulutuksessa saadut laaja-alaiset tiedot ravitsemuksesta ja erityisruokavalioiden osaaminen. Lisäksi dieetikokki osaa työskennellä toimipaikan liikeidean mukaisesti, huomioida eri asiakasryhmien ravitsemus hoidolliset erityistarpeet taloudellisesti ja laadukkaasti sekä pakata ja laittaa esille valmistavansa ruokalajit oikeaoppisilla pakkausmerkinnöillä ja tuoteselosteilla. (ePerusteet 2018c.)

Ravintola-alan perus-, ammatti- ja erikoisammattitutkinnon voi suorittaa myös oppisopimuskoulutuksella. Oppisopimuskoulutuksen tunnusomaisia piirteitä ovat sen toteutus työpaikalla määräaikaisena työsuhteena, jota täydennetään oppilaitoksissa järjestettävillä tietopuolisilla kursseilla. Oppisopimuskoulutus on rahallisesti tuettua, jossa työnantajalle maksetaan koulutuskorvausta ja opiskelija saa palkkaa työssäoppimisen aikana. (Mara 2018a.)

3 MOTIVAATIO JA MOTIIVIT

3.1 Motivaation määritelmä

Motivaation alkamisen lähtökohtana on itsemääräämis- vapaus. Motivaatio on tilanteen ja yksilön vuorovaikutusta, johon vaikuttavat monet tilanne- ja ympäristötekijät sekä yksilön henkilökohtaiset tarpeet. Motivaatio antaa toiminnalle voimaa. Se on psyykkinen ja emotionaalinen tila, joka määrittää, millä vireystilalla yksilö toimii saavuttaakseen tavoitteensa. (Ruutu & Salmimies 2015, 123.) Markkanen (2009, 56) mukaan motivaatio on ihmisen tavoitteita, haluja ja pyrkimyksiä. Sisäinen palo, joka on yhteydessä siihen, miten ja millä intensiteetillä toiminta tapahtuu. Ihmisen toiminta on aina motivoitua, joka suuntautuu kohti päämäärää.

Ruohotie (1998, 36-37) mieltää sanan motiivi motivaation kantasanaksi. Motiiveista puhuttaessa yleensä viitataan tarpeisiin, haluihin, vietteihin, palkkioihin ja rangaistuksiin sekä sisäisiin yllykkeisiin. Motiivit pitävät kuitenkin yllä yksilön käyttäytymisen suuntaa, joten ne ovat päämäärä suuntautuneita, joko tiedostamattomia tai tiedostettuja.

Motivaatiolla tarkoitetaan Ruohotien (1998, 37) mukaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Näissä määritelmissä on kolme yhteistä ominaisuutta, joilla voidaan käsitellä motivaatiota:

- Vireys: energiavoima yksilössä, joka ajaa yksilöä käyttäytymään tietyllä tavalla.
- Suunta: yksilön käyttäytyminen on suunnattu jotakin kohti.
- Systemiorientoituminen: viittaa yksilöön ja hänen ympäristöönsä, jossa palauteprosessit joko vahvistavat hänen tarpeensa intensiteettiä ja energiansa suuntaa tai saavat hänet luopumaan toimintansa suunnasta ja suuntaamaan ponnistuksensa toisaalle.

Motivaation tarkastelussa voidaan myöskin käyttää saavuttamisen, liittymisen ja vallan tarpeen näkökulmaa. Saavuttamisen tarpeelle on ominaista yksilön suoriutuminen ja mahdollisuus saavuttaa asioita. Näille yksilöille on tärkeää motivoitumisen kannalta, että heidän työllään on tarkoitus ja että he saavat palautetta suoriutumisestaan. Jos nämä yksilöt motivoituvat saavuttamisesta ovat he aloitteellisia vastuunottajia. Liittymisen tarpeen omaavalle yksilölle on tärkeää työyhteisössä olevat sosiaaliset suhteet. Heillä korostuvat yhteenkuuluvuuden ja me hengen merkitys, joka näkyy positiivisesti työpaikan työilmapiiriin ja yhteishengen luomisessa. Vallan tarpeen omaavalle yksilölle on tärkeää, että heidän

arvonsa tiedetään organisaatiossa ja se osoitetaan hyvin avoimesti. Heille on tärkeää edetä organisaatiossa parempiin tehtäviin, jota he tekevät päämääräisesti ja kunnianhimoisesti. Vallasta motivoituvat yksilöt arvostavat myös suoriutumista ja saavuttamista, mutta he haluavat siitä tunnustusta ja huomiota. (Aarnikoivu 2010, 46-47.)

Motiivit koostuvat ihmisten halujen, pyrkimysten ja psykologisten tarpeiden summasta. Motiivit vastaavat kysymykseen *miksi* ihmiset toimivat ja ajattelevat juuri niin kuin toimivat ja ajattelevat. On kahdenlaisia motiiveja, sisäisiä sekä ulkoisia. Geeniperimämme, sekä lapsuuden kokemukset vaikuttavat pitkälti meidän sisäisiin motivaatioihin. Sen takia emme useinkaan tiedä, mikä meitä motivoi. Steven Reissin tutkimusten mukaan suurin osa sisäisistä motiiveista on mahdollista tunnistaa ja tiedostaa, kunhan kysymykset ovat oikeanlaisesti muotoiltu ja kysytty. (Mayor & Risku 2015, 37.)

3.1.1 Steven Reissin motivaatioteoria

Steven Reiss, amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori tutki ja tuotti uutta tieteellisesti tutkittua tietoa motivaatiokäsityksestä yhdessä ryhmänsä kanssa vuosina 1995-1998. Reissin tutkimukset tuotettiin empiirisesti ja niillä on pystytty syventämään käsitystämme siitä, mikä ihmisiä motivoi sisäisesti. He loivat myös oivan työkalun, jolla voidaan tarkastella sekä mitata yksilöllisesti ihmisten motivaatiota. Kyseinen työkalu on Reiss Motivaatioprofiili eli RMP. (Mayor & Risku 2015.) Reissin tutkimuksiin tukeutuen Mayor & Risku (2015) määrittelevät, että ulkoisiin motivaatioihin kuuluvat, omien ja toisten asettamien odotusten sekä tavoitteiden täyttäminen. Ulkoisiin tavoitteisiin meidän on mahdollista vaikuttaa toisin kuin sisäisiin. Motivoitua voi siis sisäisesti tai ulkoisesti. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, jossa huomio on saatavissa palkinnoissa ja vältettävissä rangaistuksissa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa itse tekeminen motivoi tekijää. (Eduskunta 2014.) Aikaisempiin tutkimuksiin verraten, jotka koskettivat vain joitain osa-alueita tai ilmiöitä, Reissin teoria oli koko ihmispersoonallisuuden kattava motivaatioteoria ja se oli empiirisesti kehitetty. Tätä elämän 16 perusmotiivin teoriaa voidaan testata milloin hyvänsä. Reissin motivaatioteoria nojautuu positiiviseen psykologiaan keskittyen onnellisuuden, elämän tarkoituksen ja inhimillisten voimavarojen tutkimiseen. (Mayor & Risku 2015.)

Alla oleva taulukko 1. kuvaa Steven Reissin motivaatioteoriaa ihmisen 16:sta perustarpeesta. Opinnäytetyön tutkimusosiossamme, teemahaastattelussa käytimme alla olevaa taulukkoa kysymysten luomisen apuna sekä analysointivaiheessa.

Taulukko 1. Steven Reissin ihmisen 16 perustarvetta (2015 Mayor & Risku)

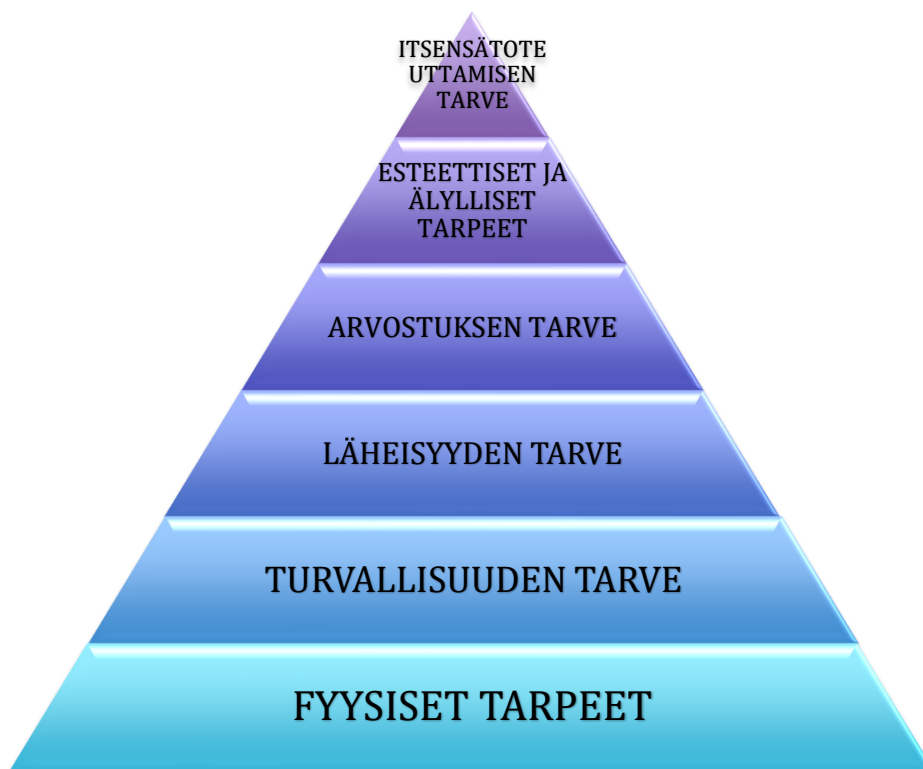
MOTIIVIT	PYRKIMYS, TAVOITE JA MOTIVAATTORI
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen / Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraalit, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset Kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit, ja yhteydenpito
Perhe	omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus / Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

3.1.2 Maslowin tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkia perustuu ihmisen perustarpeisiin. Tarvehierarkia soveltuu kaikkeen ihmisen elämän osa-alueiden pohjaksi. Maslowin mukaan useimmat yksilöt tavoittelevat aina korkeampaa tarvetasoa. (Otavan Opisto 2015.)

Maslowin (1943) teorian mukaan ihmisellä on olemassa viisi tavoite kokonaisuutta, joita voimme kutsua perustarpeiksi. Nämä ovat fysiologinen, turvallisuus, rakkaus, arvo ja itsensä toteuttaminen. Teoriassa olemme motivoituneita ylläpitämään erilaisia toimintatapoja mahdollistaaksemme ja täyttääksemme nämä tarpeet. (Green 2018.)

Tämä hierarkia viittaa siihen, että ihmiset ovat motivoituneita täyttämään perustarpeet ennen siirtymistä muihin kehittyneimpiin tarpeisiin. Vaikka osa olemassa olevista ajattelukouluista (kuten psykoanalyysi ja käyttäytymismalli) keskittyi ongelmallisiin käyttäytymisiin, Maslow oli paljon kiinnostunut oppimaan siitä, mikä saa ihmiset onnellisiksi ja mitä he tekevät tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Humanistina, Maslow uskoi, että ihmisillä on synnynnäinen halu tulla itsenäistymään, eli olla kaikki, mitä he voivat olla. Näiden lopullisten päämäärien saavuttamiseksi on kuitenkin täytettävä useita perustarpeita, kuten nälkä, turvallisuus, rakkaus ja itsetunto. (Cherry 2018.)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia (mukaillen Joshua Seong. © verywell 2018)

Maslowin hierarkian tarpeisiin on olemassa viisi eri tasoa (Cherry 2018). Alemman tason tarve täytyy olla täytetty ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle tasolle. Hierarkia kuitenkin joustaa ja ihmisen toiminnan on nähty motivoituneen useista tarpeista käsin. Esimerkiksi ihminen voi jättää alempien tasojen tarpeita tyydyttämättä pyrkiessään tiettyyn tavoitteeseen ja päämäärään. (Otavan opisto 2015.)

Kuviossa 2 pyramidin pohjalla olevat tarpeet ovat fyysisiä perusedellytyksiä, mukaan lukien ruoan, veden, unen, sekä lämmön tarpeet. Kun nämä alemman tason tarpeet ovat täyttyneet, ihmiset voivat siirtyä seuraavalle tasolle, jossa täyttyvät turvallisuuden tarpeet. (Seong 2018.) Kun ihmiset edistyvät pyramidissa, tarve tulee yhä psykologisemmaksi ja sosiaalisemmaksi. Pian rakkauden, ystävyuden ja läheisyyden tarve tulee tärkeäksi. Jatkamalla pyramidia, henkilökohtaisen arvostuksen tarve ja saavutusten tunteet ovat etusijalla. (Cherry 2018.)

3.1.3 Motivaatio työssä

Työmotivaatioon vaikuttavat työuran vaihe ja ikä (Aarnikoivu 2010, 47).

Hämäläisen (2005, 79-80) mielestä, jos halutaan tutkia työmotivaation syntymistä tarkemmin, ei voi sivuuttaa arvojen merkitystä. Jos työntekijät eivät koe tulevansa nähdyiksi ja kuulluiksi persoonina ja ihmisinä, on tällä kokemuksella suora yhteys työmotivaation vähenemiseen tai katoamiseen. Mitä lähempänä työntekijän omat arvot ovat työyhteisön arvoja, sitä sitoutuneempi ja motivoituneempi hän työssään on (Hämäläinen 2005, 80).

Erityisesti tämä näkyy Hämäläisen (2005, 79-80) mukaan pätkätyöläisten työmotivaatio-ongelmana. Ongelma syntyy, kun työntekijää ei kohdata persoonana, vaan hetkellisenä suorittajana. Työntekijä joutuu piilottamaan turhautumisensa ja motivaatio-ongelmansa takalalle, koska hän ajattelee työnsä jatkuvan, jos hoitaa työnsä hyvin. Pätkätyöläinen ei kuitenkaan uskalla sitoutua työhönsä kunnolla, koska hänen on oltava valmis luopumaan siitä.

Eri asiat motivoivat eri ihmisiä. Osalle työntekijöistä palkka on merkittävä kannustin, osalle työn haasteellisuus ja uralla eteneminen. Ulkoisia motiiveja ei enää nähdä riittävinä keinoina saada työntekijät sitoutumaan organisaatioon ja kokemaan hyvinvointia työssään. Ulkoisten palkkioiden lisäksi tarvitaan myös sisäisiä motiiveja. Sisäisten motiivien merkitys korostuu etenkin silloin, kun palkkaus on matala suhteessa työn vaativuuteen. (Surakka 2009, 66.)

Järvisen (2014, 61) mukaan yksi ihmisen keskeisistä työmotivaattoreista on se, että voi itse vaikuttaa työskentelyyn.

Työntekijälle voi syntyä sisäinen motivaatio, jos hän; kokee tekevänsä arvokasta työtä toisten hyväksi, saa tyydytystä tilanteista, joissa on suoriutunut hyvin, kokee tyytyväisyyttä ideoidensa takia, jotka ovat saaneet hyvää palautetta työyhteisössä, kokee kuuluvansa työyhteisöön ja on sen aidosti arvostama jäsen, kokee olevansa kunnioitettu ja ansioitunut työntekijä sekä kokee saavansa palkitsemista ja kannustusta tekemästään työstään. (Surakka 2009, 66.) Yhteisöllisyys tarkoittaa tunnetta kuuluvansa välittävään yhteisöön ja tunnetta pystyvänsä tekemään hyvää muille (Eduskunta 2014).

Hyvinvointi yhteiskunnassa rahalla tai ulkoisilla palkkioilla on kuitenkin yllättävän heikosti motivoiva vaikutus. Todellisten motivaatiotekijöiden tunnistaminen ja vahvistaminen on huomattavasti olennaisempaa. Herzbergin kahden faktorin teorian mukaan motivaatiota lisäävät sisäisesti palkitsevat tekijät, kuten arvostetuksi tuleminen kokemus, menestyminen, etenemismahdollisuudet ja työn mielenkiintoisuus. On tärkeää, että ihminen todella haluaa tehdä työtään ja tehdä sen hyvin. Motivaation on hyvä liittyä työn tekemiseen tai sen luomiin tunteisiin sen sijaan, että tekijän huomio keskittyy ulkoisiin palkitsemisen elementteihin. (Järvinen 2014, 209.)

Ihmiset haluavat tehdä työtä, joka on heistä mielekästä. He haluavat tunnistaa oman potentiaalinsa ja haastaa itsensä innostavalla ja positiivisella tavalla. He etsivät työstään arvopohjaa, joka vastaa heidän omaansa. He haluavat olla oikeita ihmisiä oikeilla paikoilla ja mahdollisuus hakeutua aina uuteen oikeaan uuteen paikkaan silloin, kun he kokevat tarvetta kehittyä tai edetä urallaan. He haluavat tunnistaa ainutlaatuisuutensa ja siitä ansaitsemansa arvostuksen. (Järvinen 2014, 80.)

Tutkimustulokset osoittavat, että sisäinen motivaatio on optimaalinen tila, jossa molemmat, työntekijä ja työnantaja voittavat. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on hyvinvoiva ja tuottava. Työntekijän sisäisen motivaation vaaliminen on työnantajalle tärkeää. Sisäisessä motivaatiossa voidaan vaalia kolme tekijää, jotka perustuvat omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteisöllisyyden kokemiseen. Motivaation kannalta tärkeitä tekijöistä ovat autonomia, työn hallinta ja tarkoitus. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 21.)

Motivaatio on keskeinen käsite työelämässä, kun selvennetään ihmisten tulkintaa ympäristöstään ja kuinka he ryhtyvät toimeen ja ohjaavat toimintaansa. Organisaatioiden strategian mukainen toiminta ei ole mahdollista ilman ihmisen halua työskennellä. Työmotivaatiossa on kyse motiivien verkostosta, jossa osa motiiveista on ulkoisia, osa sisäisiä ja osa tiedostamattomia, tunneväritteisiä. (Vartiainen & Nurmela 2005; Markkanen 2009, 56.)

Jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin ja kaipaa palautetta, että on onnistunut siinä hyvin. Työ ja ammattitaito ovat kulttuurimme arvohierarkiassa tärkeällä sijalla ja keskeinen identiteettiin liittyvä ominaisuus. On tärkeää kokea sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja tuntea saavansa aitoa arvostusta työyhteisönsä jäsenenä. (Surakka 2009, 65.)

4 SITOUTUMINEN

4.1 Psykologinen sopimus

Psykologisen sopimuksen täyttyminen on ihmisen sisäisen työmotivaation ja sitoutumisen perusta. Psykologisella sopimuksella selvitetään työntekijän odotuksia työhön ja työtä tarjoavaan organisaatioon. Psykologisen sopimuksen voi tehdä työntekijä sekä esimies. Työntekijä odottaa työnantajaltaan asioita, jotka hän on tehnyt sopimuksessaan tullessaan organisaatioon ja esimies odottaa työntekijöiltään vastuullista ja rakentavaa toimintaa työyhteisön jäsenenä. Mitä vahvemmat ja sisäsyntyiseen motivaatioon tukeutuvat sopimukset on tehty, sitä kestävämpi on sitoutuminen, kun organisaatiossa koetaan vaikeuksia tai kriisejä. (Aarnikoivu 2010, 25-26.)

Kun ohjattava/työntekijä liittyy organisaatioon, hänen ja organisaation välille syntyy psykologinen sopimus. Siinä näkyy ne työntekoa koskevat odotukset, joita työnantajalla on ohjattavaa kohtaan, ja päinvastoin. Kun odotukset kohtaavat toisensa, sitoutuminen työhön ja organisaatioon syntyy luonnostaan. Psykologinen sopimus voi perustua myös jatkuvuuteen tai uskomukseen, että hänellä on moraalinen velvollisuus jatkaa organisaation palveluksessa. (Ruutu & Salmimies 2015, 127.) Psykologinen työsopimus on Järvisen (2014, 222) mukaan yksilön ja organisaation yhteinen tahtotila, jossa yksilö haluaa tehdä töitä organisaation eteen, ja että organisaatio työskentelee tarjotakseen yksilölle merkittävän kontekstin työlle sekä sisällöllisesti, rakenteellisesti että sosiaalisesti.

Sitoutuminen menetetään kaikkein herkimmin silloin, kun työtä koskevat henkilökohtaiset tavoitteet joutuvat uhatuiksi. Näin käy usein organisaatiomuutoksissa. Sitoutuminen lakkaa, kun psykologinen sopimus rikkoutuu työnantajan ja työntekijän odotusten jouduttua ristiriitaan keskenään tai luottamuksen rikkoutuessa. (Ruutu & Salmimies 2015, 127.) Siltalan (2013,182) mielestä sopimus rikkoutuu, jos antamiseen vastataan vain ottamalla lisää. Aarnikoivu (2010, 26) kirjoittaa psykologisen sopimuksen auki jättämisestä. Psykologisen sopimuksen jäädessä auki, se heikentää ihmisten asenteista, vähentää aikuismaista, rakentavaa käyttäytymistä työpaikalla, heikentää työsuoritusta ja lisää poissaoloja sekä lähtö herkkyyttä.

Nuoremmat sukupolvet eivät enää pidä työtä niin tärkeänä, kun sitä verrataan perhe-elämän ja vapaa-aikaan. Elinkeinoelämän tutkimus- ja tiedotus koneisto on yrittänyt innostaa nuoria valmistumaan entistä aikaisemmin korostamalla työelämän myönteisiä muutoksia, jotka ovat kiinnostavampi työ, suurempia vapauksia sen tekemisessä, parantunutta koulutusta, hierarkioiden madaltumista, informaation jakoa ja joustavia työaikoja, joihin työntekijät ovat tyytyväisiä voidessaan kerätä vapaa-aikaa pankkiin. Nämä ovat voimavaratekijä, koska ne lisäävät elämän hallintaa ja vapauden tunnetta. (Siltala 2013, 180.)

4.2 Sitoutumisen rakentaminen

Sitoutumisen rakentamisella tarkoitetaan sitä, että siirrytään kuvitteellisesta todelliseen. Työpaikalla on joka päivä ihmisten motivaatioiden, persoonallisuuksien, kulttuurisen ymmärtämisen, eri näkökulmien ja tarpeiden koko kirjo. Sitoutumisen rakentaminen merkitsee sen varmistamisen, että aivan jokainen ymmärtää oman tehtävänsä vision muuttamisessa todellisuudeksi. (Straw, Scullard, Kukkonen ja Davis 2015, 82-83.)

Ihmiset, jotka ajattelevat intensiivisesti ja ovat kiinnostuneita ymmärtämään asioita, sitoutuvat helposti. Sitoutuminen yhdistyy siihen, kuinka tavoittelemisen arvoisena yksilö pitää tavoitteita, miten merkittäväksi tai tärkeäksi hän kokee tavoitteen ja miten innokas hän on pitämään siitä kiinni. (Ruohotie 1998, 54.)

Sitoutumisen rakentaminen on tärkeää organisaatioille ja ryhmille. Sitoutuminen on tärkeää, koska se säästää aikaa ja voimavaroja, tarjoaa keskustelutilaa sekä yhdistää ja innostaa ihmisiä vision ympärille. Sitoutuminen kannustaa terveeseen ajatusten vaihtoon, ja se antaa jokaiselle organisaatiossa tai tiimissä mahdollisuuden kokea omistajuutta visiosta. Keskusteluun rohkaiseminen organisaatiossa ja tiimin sisällä on jatkuvaa ajatusten myymistä. (Straw ym. 2015, 85-86.) Ennen kuin ihmiset pystyvät etenemään, heidän on saatava kokea, että heidän huolenaiheensa ymmärretään. Muuten ihminen ei saa tarpeeksi tartuntapintaa visioiden toteuttamiseen. Kun suuri visio ei ole selvä tiimiläisille, eikä he koe, että heihin panostetaan henkilökohtaisesti, he lannistuvat, pitkästävät, turhautuvat ja kapinoivat. (Straw ym. 2015, 85-86.) ”Koska johtajuutta tapahtuu kaikilla tasoilla, myös sitoutumista on rakennettava kaikilla tasoilla” (Straw ym. 2015, 87).

5 REKRYTOINTI

5.1 Rekrytoinnin käsite

Neittaanmäki (2003) on Yhteisöviestinnän Pro-gradussaan määritellyt rekrytointia seuraavasti; rekrytointi tarkoittaa organisaation henkilöstön hankintaa. Tämä on prosessi, joka pohjautuu yrityksen liiketoimintastrategiaan, sisältäen kaikki henkilöstön hankintaan sisältyvät toimenpiteet. Rekrytointi sisältää laaja-alaisesti suunnittelutyön, haku- ja arviointi toimenpiteet, joiden avulla saavutetaan parhaimmat tulokset sopivimpien työntekijöiden löytämiseen. Hyvällä rekrytoinnilla huolehditaan yritysten henkisen, taloudellisen sekä sosiaalisen pääoman laadusta.

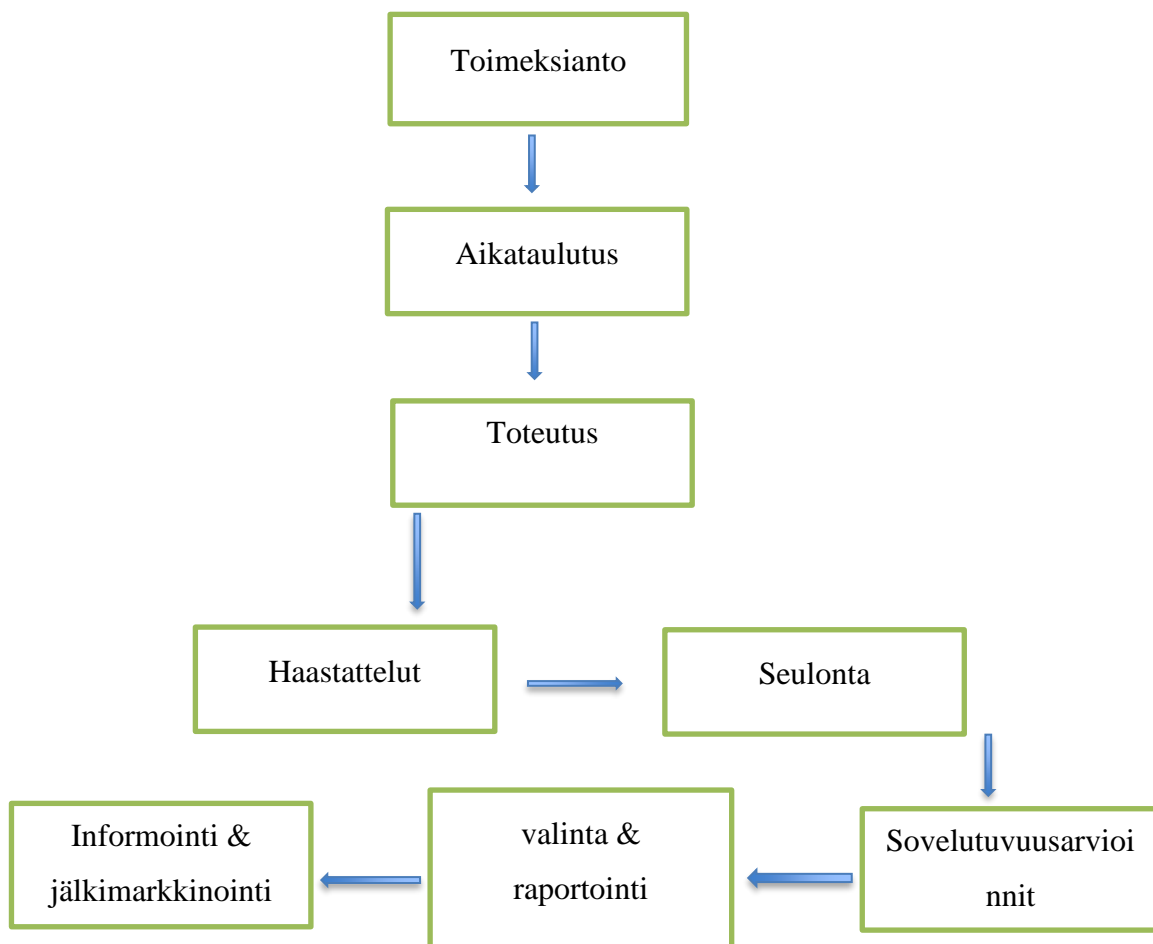
5.2 Rekrytointiprosessi

Yksinkertaisuudessaan työntekijän rekrytointiin kuuluu viisi välivaihetta. Nämä vaiheet ovat työpaikkailmoitus, kutsu haastatteluun, haastattelutilanne, tarjous työstä ja työsopimus. (Väestöliitto 2018). Jos asiaan pureutuu hieman tarkemmin, voidaan rekrytointiprosessi jakaa kahdeksaan eri osaan. Kuviossa 3 näemme Varamiespalvelu Groupin (2018) tekemän jaottelun mukaan rekrytointiprosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet: toimeksianto, rekrytointiprosessin aikataulutus, rekrytoinnin toteutus, hakemusten seulonta, haastattelut, soveltuvuusarvioinnit, valinta ja raportointi sekä hakijoiden informointi ja jälkimarkkinointi.

Smile Henkilöstöpalvelut Oyj:n suorarekrytointiasiantuntijan Majakankaan (2018) mukaan rekrytoinneissa käytettävien menetelmien valinta on oleellinen osa koko prosessia ja ajankäytön suunnittelua. Jokainen toimeksianto on mietittävä tarkkaan mitä menetelmiä ja yhdistelmiä on järkevä käyttää, jotta rekrytointiprosessista saadaan tehokas ja tulosta tuottava. Kriittisimmäksi vaiheiksi näistä Majakangas mainitsee profiilien määrittelyn, ilmoitustekstin sisällön ja ulkoasun. Majakankaan (2018) mukaan hakukanavien valinta, haastattelumuoto, sekä erilaisten soveltuvuus-, persoonallisuus- ja kykytestauksen käyttö sekä referenssien tarkastaminen ovat myös erittäin kriittisiä ja huomioon otettavia vaiheita

rekrytointiprosessissa. Majakangas (2018) muistuttaa työtehtävään perehdytys vaiheen merkitystä, rekrytointiprosessin onnistumisessa.

“On tärkeää, että tehtävänkuva, yritys ja työnantajamielikuva houkuttelevat hakijaa ja siksi tähän vaiheeseen on hyvä pysähtyä ja käyttää aikaa. Kanavat on hyvä miettiä niin, että käytössä on juuri ne kanavat, joiden kautta tavoittaa parhaiten kyseisen tehtäväkuvan kohderyhmän.” (Majakangas 2018).



Kuvio 3. Rekrytointiprosessi Varamiespalvelu Groupia mukaillen

5.2.1 Työelämä murroksessa

Työelämä elää suurta murroskautta, joka vaatii yhteiskunnaltamme jo poliittisia, sekä konkreettisia ratkaisuja. Vaikkakaan tämän päivän työelämää koskevat lainalaisuudet eivät ole helposti taivuteltavissa uudenaikaisiksi työelämän malleiksi, ovat ne kuitenkin ohjailtavissa pitkällä aikavälillä, sekä yhteisesti tunnistettujen tahtotilojen avulla. Työsuhteet ja työmuodot muuttuvat moninaisimmiksi luonnollisesti tämä tarkoittaa muutoksia esimerkiksi lainsäädännössä. (Valtiotieteen selvitys- ja tutkimustoimikunta 2018). Kiiski Kataja (2017) on nimennyt yhdeksi vuoden 2017 trendiksi työn ja toimeentulon arvoituksen. Teknologian nopeaa kehitystä ja mukaan tuloa alalle kuin alalle ei juuri kyetä välttämään. Digitalisaatio ja robotisaatio muokkaavat yhdessä tekoälyn ja automatisaation kanssa lähes kaikkia aloja, mitkä tunnemme, myöskin ravintola-alaa.

Myös rekrytointi on muuttunut ja muutos jatkuu edelleen. Muutoksiin on varmasti useita syitä mutta suurimpana voidaan varmasti sanoa digitalisaation vahva mukaantulo myös tälle alalle. Voidaankin sanoa, että keskeiset trendit rekrytointialalla ovat kietoutuneet digitalisaation ympärille. Tämä näkyy eritoten uudenlaisten hakukanavien mukaantulona, mutta myöskin koneälyn ja analytiikan työkalujen käyttöönottona. Suurta muutosta on tapahtunut myös työnhakijoiden, työnantajien ja yritysten ajatusmaailmoissa, asenteissa sekä tavoissa tehdä työtä. Tämä näkyy parhaiten työnhakijoiden ominaisuuksien tärkeysjärjestyksen muuttumisena oikeaan suuntaan, Nykypäivän rekrytoinneissa arvotetaan ja nostetaan motivaation ja persoonallisuuden sopivuutta tiimiin yhdessä perinteisten koulutuksen, pätevyyden ja kokemuksen rinnalle. (Majakangas 2018.)

6 OMA TUTKIMUS

6.1 Laadullisen tutkimuksen käsite

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellinen tutkimusmuoto, jossa pyritään selvittämään, tutkimuskysymysten lisäksi tutkimuskohteen merkityksiä, laatua sekä sen ominaisuuksia. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa usealla eri tapaa. Yhteisenä nimittäjänä eri menetelmille voidaan nostaa esimerkiksi tarkoitukseen ja merkitykseen, ympäristöön ja taustaan liittyvät seikat. Laadullisen tutkimuksen pariin on nimetty määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. (Jyväskylän yliopisto 2015).

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkia todellista ja moninaista elämää, mahdollisimman luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tutkittavaa kohdetta tulisi tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jossa pyrkimyksenä on löytää ja paljastaa uusia tosiasioita eikä todentaa vanhoja ja tuttuja väittämiä. Tiedon keruun kohteena suositellaan käytettävän ihmistä ja tutkijan on luotettava omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavan kanssa. Tiedon hankinnassa voi käyttää apuvälineinä lomakkeita ja testejä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 161, 164.)

”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri joukko ei ole tarpeen tai mahdollinen” (Alasuutari 1999, 39).

6.2 Teemahaastattelujen toteutus

Haastattelun ideana on ottaa selvää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta (Valli & Aaltola 2015, 29). Tai kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2015, 1618) muotoilee, että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään, kun haluamme tietoa, jota ei voi saada määrällisellä eli kvantitatiivisella tutkimuksella. Vallin ja Aaltolan (2015, 27) mielestä kaikkein tehokkaimmin asian saa selville kysymällä tai joissain tapauksissa tekemällä päätelmiä asiantilasta, kiinnittämällä huomiota erilaisiin merkkeihin ja signaaleihin. Tällainen merkeistä pääättelemine tulee kysymykseen silloin, kun asiaa ei voida suoraan kysyä. Haastattelutilanteessa tutkija johtaa keskustelun kulkua siten, että hän saa keskinäisellä vuorovaikutuksella selville häntä kiinnostavat asiat.

Teemahaastattelussa aihepiirit ovat ennakkoon mietitty valmiiksi. Haastattelulle on ominaista kysymysten muotojen ja järjestyksen puuttuminen. Haastattelijan vastuulle jää, että etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastateltavan kanssa läpi. Haastattelijalla on syytä olla jonkinlainen tukilista, mutta ei valmiita kysymyksiä. (Valli & Aaltola 2015, 29.) Haastattelun teema-alueet ovat Vallin ja Aaltolan (2015, 35) mukaan syytä perustua sekä luovaan ideointiin että teoreettisiin kytköksiin. Teemoja mietittäessä pitää muistaa tutkimusongelma, johon on etsimässä vastauksia, koska tutkimusongelma sitoo kokonaisuuden yhteen. Teemojen rakentamisen tulee perustua luovien ideoiden lisäksi kirjallisuudesta löytyviin aiempiin samanlaisiin tutkimuksiin. Tutkijan suositellaan tutustuvan niissä käytettyihin teemoihin ja yhdistellä niitä omiin tarpeisiin sopiviksi. Lisäksi teemat voidaan johtaa teoriasta, jolloin teoreettinen käsite muutetaan teemahaastattelun muotoon.

Haastateltavaa lähestyttäessä on Vallin ja Aaltolan (2015, 28-29) mielestä syytä miettiä hänen motivaatiotaan haastatteluun. Heidän mukaansa haastateltavilla on olemassa kolme motivoivaa tekijää. Joillekin haastattelu luo mahdollisuuden tuoda esille omia mielipiteitään. Tällöin tutkimushaastattelusta tulee kanava saada äänensä kuuluvaksi. Joillekin taas tutkimushaastattelu on kanava kertoa omia kokemuksiaan asiasta. Taustalla voi olla erilaisia motiiveja, kuten mieltä ylentävä tunne saada omia, arvokkaita, ajatuksia muiden tietoon. Tai sitten motiivina voi olla vain toive, jossa omien kokemusten kertominen hyödyttäisi muita vastaavassa tilanteessa olevia. Haastateltava on saattanut osallistua aiemminkin tieteelliseen tutkimukseen, jolloin siitä saadut positiiviset kokemukset saattavat motivoida osallistumaan haastatteluun.

6.2.1 Ravintolakokkien teemahaastattelu

Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa toteutettiin teemahaastattelu kahdelle eri kohderyhmälle. Ensimmäiseen ryhmään kuului työelämässä olevia ravintolakokkeja sekä yksi eläkkeellä oleva kokki. Toinen teemahaastattelu tehtiin rekrytoinnin ammattilaiselle Smile Henkilöstöpalvelut OYJ:n suorarekrytoinneista vastaavalle Johanna Majakankaalle.

Haastateltavia valitsimme seitsemän kappaletta. Valitut kokit tunnettiin entuudestaan työelämästä. Opinnäytetyön tekijöillä olisi ollut pieni mahdollisuus myös käyttää toisen tekijän puolesta Smile Henkilöstöpalvelujen työntekijärekisteriä ja valita sitä kautta

ravintolakokkeja haastatteluun. Luvan hakemisen rekisterin käytölle koettiin kuitenkin haastavaksi ja haluttiin säilyttää ihmisläheisyyden haastatteluissa. Tämän takia haastatteluihin valikoitui tuntemiamme ravintolakokkeja.

Haastateltavien ikä liikkui 24 - 68 vuoden välillä ja työvuosissa mitattuna 3-38 vuoden välillä. Tutkimuksen haastatteluihin käytettiin aikaa yhteensä seitsemän tuntia. Haastatteluissa panostettiin enemmän haastateltavien laatuun kuin määrään. Haastattelutilanteessa tehtiin myös havainnointia, mikä on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmistä. Haastateltavat olivat erittäin innostuneita kertomaan oman mielipiteensä alasta ja kertoivat hyvinkin syvällisesti heitä motivoivista ja sitouttavista tekijöistä. Valittujen kokkien vaatimuksena oli, että heidän siviili- ja työelämässään toteutuvat Maslowin tarvehierarkian kaksi alinta edellytystä. Ne ovat fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve. Nämä tarkoittavat sitä, että heidän työ- ja vapaa-aikansa ovat terveellä pohjalla. Elämäntavat ovat tasapainossa keskenään, liikutaan ja palaudutaan tarpeeksi, sekä vietetään aikaa ystävien, sekä perheen parissa. Tutkimuksen kannalta pidettiin tärkeänä, etteivät kokit, jotka valitsimme haastatteluun, eivätkä olleet esimiehiä eikä yrittäjiä. Lisäksi vaatimuksena oli, että haastateltavat olivat hyvässä maineessa työrintamalla ja olivat vakiinnuttaneet paikkansa työssään, mutta nykyaikaisen tavan mukaan kuitenkin vaihdelleet työpaikkaansa.

Tutkimus toteutettiin teemahaastattelututkimuksena. Haastateltavina oli ravintolakokkeja, jotka olivat eri ikäisiä ja heidän työvuotensa olivat erimittaiset toisiinsa nähden. Tutkijat olivat valmistautuneet haastattelutilanteisiin ottamalla heihin henkilökohtaisesti yhteyttä ja sopimalla haastattelu-aika ja -paikka heidän aikataulujen mukaisesti. Sopivalla paikan valinnalla luodaan haastateltavalle tunne, että asia etenee hänen toiveidensa mukaan ja hän kokee paikan päälle saapumisen helpoksi ja vaivattomaksi. Haastattelut toteutettiin eri kahviloissa, eri puolilla Tamperetta ja Nokiaa. Haastattelutilanteet olivat rennot ja ilmapiiri oli luotettava. Luotettavuutta ja rentoutta haastateltavissa oli tarkoitus herättää tutkijoiden aiemmalla työkokemuksella samanlaisista kokien tehtävistä eli kollegat puhuu kollegalle tilanteella. Lisäksi luotettavuutta pyrittiin herättämään tutkimuksen ajankohtaisuudella ja tärkeydellä sekä tutkijan valmistautumisella tilanteeseen, joka oli johdonmukaista ja haastateltavaa kunnioittavaa. Ennen haastattelun aloittamista tutkija pyrki selvittämään haastateltaville tutkimuksen tavoitteet, tarkoituksen ja haastattelutilanteen kulkuprosessin.

Tutkijoilla oli käytössään teoriasta koottujen motivaatio- ja sitoutumistekijöistä koottu teemalomake (liite 6), jota käytettiin ennakkovalmisteluissa, sekä itse haastattelutilanteissa. Haastattelun tavoitteena oli saada haastateltavilta vastauksia, jotka täsmäsivät teemalomakkeessa oleviin tekijöihin. Tällöin pysyttiin teeman mukaisissa aiheissa ja tarvittaessa tutkija pyrki ohjaamaan keskustelua teeman mukaiseen suuntaan. Haastattelutilanne alkoi jokaisella kerralla kysymyksellä ”mikä sinua motivoi ja sitouttaa kokon työssä, nykyisessä työpaikassa”? Tällä kysymyksellä keskusteltiin aiheesta ja teeman mukaisia vastauksia pyrittiin selvittämään tarkemmin, mahdollisimman aidosti. Keskustelujen jälkeen käytiin yhdessä haastateltavan kanssa listassa olleita tekijöitä, ja pyrittiin löytämään siitä lisää pohtimisen aihetta haastateltavalle. Tämä osoittautui hyväksyttäväksi, koska haastateltavat eivät välttämättä olleet reflektoineet omia motivaatio- ja sitoutumistekijöitään tällaisten käsitteiden avulla.

6.2.2 Asiantuntijahaastattelu

Haastattelu on hyvä tietojenkeruumenetelmä, silloin kun halutaan mukaan mielipiteitä, havainnointeja, kokemuksia, arvoja ja käsityksiä. Tutkija osallistuu haastatteluissa vuorovaikutteisesti yhdessä aineiston kanssa. Haastattelujen tavat voidaan määritellä moneen erilokeroon riippuen siitä, että minkä roolin haastattelija ottaa haastattelutilanteessa. Myös erilaisia tapoja ja käytänteitä on muodostunut erilaisiin haastattelutilanteisiin. Haastatteluja voidaan luokitella juurikin tuon aiemmin mainitsemien vuorovaikutusasteiden mukaan. Pääasiassa kuitenkin haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä avointa keskustelua. (Jyväskylän yliopisto 2015.) Yksi haastattelun muodoista on asiantuntija haastattelu, jota käytimme toisena tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössämme.

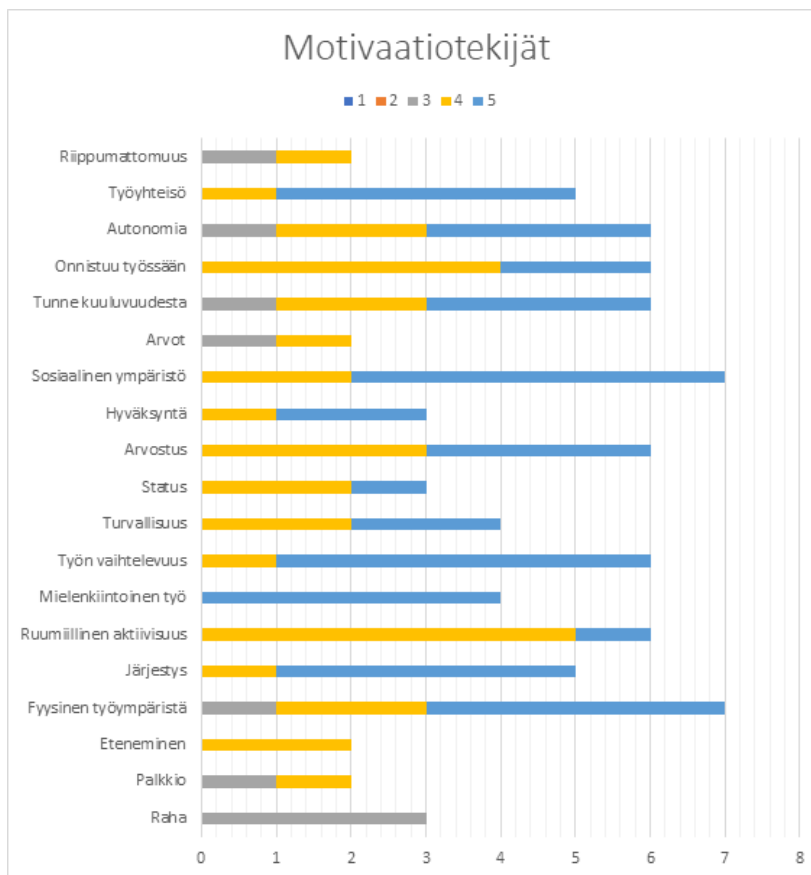
Tutkimustyössämme haastattelimme Smile Henkilöstöpalvelut Oyj:n suorarekrytoinnin asiantuntijaa, Johanna Majakangasta. Majakangas on erikoistunut rekrytointiprosesseissa käytettävien persoonallisuusprofiilien testauksiin ja niiden analysointiin. Näitä ovat muun muassa Insights- persoonallisuusprofiilit. Haastattelussa Majakangas otti kantaa yleisesti rekrytoinnin tulevaisuuteen, ei niinkään ravintola-alaa koskeviin asioihin. Pyysimme saada haastatella Johanna Majakangasta opinnäytetyön tutkimustamme varten. Lähetimme Majakangalle haastattelurungon (liite 5) etukäteen ja pyysimme häntä vastaamaan sähköpostitse meille. Majakangasta haastatteleamalla halusimme selvittää tulevaisuuden

näkymät rekrytoinnissa. Näiden näkymien avulla voimme tehdä johtopäätöksiä, mitä keinoja ja mahdollisuuksia meillä on teknisesti toteuttaa, jotta voimme hyödyntää tutkittua tietoa ravintolakokkien motivaatio- ja sitoutumistekijöistä.

7 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Teemahaastattelujen tulokset

Haastatteluiden tuloksissa oli selkeitä yhtäläisyyksiä ja muutama poikkeama. Yllättävintä tuloksissa oli eri mittaisten työurien merkityksettömyys vastausten samankaltaisuuteen.



Taulukko 2. Ravintolakokkien motivaatiotekijät.

Taulukon alaosassa olevat numerot 1.-8. kertovat vastanneiden määrän. Eri värit kuvaavat motivaatiotekijän tärkeysastetta. 1. vähiten tärkeä. - 5. eniten tärkeä.

Kaikki haastateltavat kertoivat motivoivaksi ja sitouttavaksi tekijäksi työssään fyysisen työympäristön, ruumiillisen aktiivisuuden ja tunteen kuuluvuudesta. Lisäksi haastateltavat kertoivat näiden tekijöiden olleen erittäin tärkeitä työmotivaation luomisessa. Fyysinen työympäristön tärkeys kertoi siitä, kuinka jokaista motivoi työskentely sellaisessa työpaikassa, jossa on työvälineet ja työympäristö ovat kunnossa, ruoanvalmistus on tekijälleen

turvallista ja mieluista sekä ruoanvalmistusprosessit ovat toimivat. Yksi vastaajista kertoi fyysisen työympäristön olevan niin tärkeä hänelle, että koki sen olevat kaiken työmotivaation perusta. Tästä tekijästä voi päätellä fyysisen työympäristön merkityksestä kokkien työmotivaation perusteiden luomisessa. Tässä toteutuu selkeästi Maslowin tarvehierarkian alin tarve eli fyysiset tarpeet. Ruumiillisella aktiivisuudella haastateltavat tarkoittivat työnsä monipuolista aktiivisuutta. He kokivat, etteivät voisi tehdä työtä, jossa joutuu istumaan työpäivänsä esimerkiksi tietokoneen ääressä. Nämä kaksi edellistä tekijää lukeutuvat ulkoisiin motivaatiotekijöihin, mutta kolmas tekijä, johon kaikki vastasivat, lukeutuu sisäiseen motivaatioon. Tunne kuuluvuudesta viittaa vahvasti työyhteisöön, arvostukseen ja hyväksyntään. Tämä tekijä herätti eniten keskustelua haastatteluissa. Tunne kuuluvuudesta ja työyhteisön arvostus olivat niitä tekijöitä, jotka nousivat esille, kun haastateltavat kertoivat, haastattelun alussa spontaanisti omista motivaatiotekijöistään. Kaikille oli erityisen tärkeää kuulua työyhteisöön, jossa häntä arvostetaan niin työntekijänä kuin työkaverina sekä hänen mielipiteitä kuunnellaan ja arvostetaan. Kaikki haastateltavat olivat motivoituneita ja sitoutuneita työskentelemään nykyisessä työssään, ja suurimmaksi tekijäksi he arvioivat hyvät työkaverit ja niiden luoman työilmapiirin. He kokivat tärkeäksi, että työkaverit arvostavat heitä omana itsenään ja toisin päin. Hyvien työkavereiden kanssa ja motivoivassa työilmapiirissä jaksaa tehdä raskasta kokin työtä, jakaa ajatuksiaan ja arvojaan sekä puhalttaa yhteen hiileen jokapäiväisessä arjessa. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta huonosta työilmapiiristä ja työkavereista, joten he osasivat arvostaa tätä tekijää hyvinkin korkealle. Samalla nämä kokemukset nostavat tämän tekijän reliabiliteettia.

Haastatteluissa nousi esille aiheeseen liittyen järjestyksen, mielenkiintoisen työn, turvallisuuden, arvostuksen, sosiaalisen työympäristön, työn onnistumisen, omaehtoisuuden, sekä työyhteisön olevan heille myös erittäin tärkeää. Rahalla, palkkiolla, etenemisellä, saavuttamisella, riippumattomuudella ja arvoilla oli heille merkitystä. Yksittäisiä henkilöitä motivoi kehittymismahdollisuus ja perhe.

7.2 Johtopäätökset

Kun rekrytoitaessa kokkeja, työnantaja tunnistaa työtehtävissä ja -yhteisössä vallitsevat tekijät, johon kokkia ollaan etsimässä, tutkimustulokset auttavat rekrytoijaa valitsemaan tehtävään sitoutuneen kokin. Jos esimerkiksi työtehtävissä vaaditaan kokilta paljon autonomisuutta ja itsenäisyyttä, voi tuloksien mukaan vähän työvuosia omaavan kokin

motivaatio olla tällaiseen tehtävään vähäisempi kuin kokilla, joka on työskennellyt kauemmin. Koska tutkimustuloksien mukaan, mitä enemmän kokilla on työvuosia, sitä suurempi on hänen autonomisuuden halu työstään. Samalla tämä autonomisuus tekijä saattaa vähentää yhteisöllisyyden tarvetta. Tai jos kokkia motivoi raha ja eteneminen, niin välttämättä ei kannata rekrytoida häntä työtehtävään, jossa tällaiseen ei ole mahdollisuutta. Rekrytointitilanteessa työnantajan olisi tiedostettava keittiön fyysiset ja henkiset puitteet, jotta pystyisi rekrytoimaan työpaikkaan soveltuvan kokin, jonka olisi tietysti oltava motivoitunut ja sitä kautta sitoutunut. Tämä korostuu nimenomaan psykologista sopimusta tehdessä, näin rekrytoitava kokki tietää, mihin hän on tulossa ja mitä häneltä odotetaan. Ihmistä on vaikea motivoida työhönsä sisäisillä tekijöillä, mutta sellaiset puitteet voi luoda, jossa voi työskennellä motivoituneesti. On myös suuri merkitys rekrytoitavan kokin roolilla työyhteisössä ja kuinka tärkeä on hänen tehtävänsä ja tietysti kokilla itsellään on myös merkitystä. Mitä tärkeämpään rooliin rekrytoidaan, tai mitä taitavampi kokki, sitä enemmän hänet varmasti haluaa sitouttaa. Tässä kohtaa on hyväksi tiedostaa kokkien motivaatio- ja sitoutumistekijöitä. Jokaisen henkilökohtaiset motivaatiotekijät saa selville kysymällä, ja tämän työn runkoa voi käyttää tässä hyväksi. Asiantuntija haastattelussa nousi voimakkaasti esille tulevaisuuden tuomat haasteet, sekä mahdollisuudet. Majakangas (2018) maalasi tulevaisuuden rekrytointiprosesseihin kuuluvan digitalisaation voimakkaan mukaan tulon, erilaiset työpaikkojen hakumenetelmät- ja kanavat. Myöskin asenteiden muuttumisen ennen kaikkea työnantaja puolella.

Haastattelutuloksia, kun tarkastelee, voidaan todeta, että suurimmat asiat, mitkä motivoivat vastaajia ovat työn fyysisyys, sosiaalinen työympäristö, sekä ryhmään kuuluminen. Asian huomioiminen rekrytointivaiheessa, voidaan yhtenä sitouttamisen keinona käyttää esimerkiksi tarjoamalla työntekijälle, sekä koko työyhteisölle mahdollisuus yhteisiin urheiluhetkiin. Näin konkretisoituisi fyysisyys, sosiaalinen kanssa käyminen, sekä yhteenkuuluvuus. Tällaisia keinoja on otettu jo käyttöön useissa eri alan yrityksissä, mutta harvemmin ravitolyhtiöissä.

Tämän työn tuloksia voidaan hyödyntää myös motivoivan työympäristön luomisessa, jolloin työntekijöiden rekrytointi on helpompaa ja heidän sitoutuminen on voimakkaampaa.

8 POHDINTA

Työnantajan markkinat ovat historiaa. Pätevien hakijoiden löytäminen on vaikeutunut entisestään ja tietyillä aloilla osaajapula on jo todellisuutta. Vielä muutama vuosi sitten ravintola-ala eli nousukautta työntekijöiden suhteen. Kokin työ oli mediaseksikästä ja vetovoimaista. Alan raakuus, kova työ, huonot työajat, sekä matala palkka ovat romahduttaneet ennen niin vetovoimaisen ammattikunnan hakijamäärät milteipä nolliin.

Kokin avoimia työpaikkoja on entistä haastavampi saada täytettyä. Hakijoita, saati tekijöitä ei riitä täyttämään olemassa olevia työpaikkoja.

Tässä opinnäytetyössämme etsimme vastauksia, mitkä asiat motivoivat sekä millä keinoin voimme sitouttaa ravintolakokkeja työhönsä. Ammatillisesti koimme, että asia jota tutkimme, on molempia kiinnostava aihe ja voimme molemmat käyttää tutkimuksen tuloksia hyödyksemme tulevaisuuden muuttuvassa työelämässä.

Rekrytoinnissa käytettävien menetelmien valinta on oleellinen osa koko prosessia. Jokainen rekrytointitoimeksianto on mietittävä huolellisesti, mitä menetelmiä ja yhdistelmiä on järkevä käyttää. On hyvä muistaa, ettei sama malli sovi kaikkiin rekrytointeihin.

Majakangasta (2018) mukaillen rekrytoinnin näkökulmasta, josta hän pystyi kokemuksellaan sanomaan, että mitä vaativampi asiantuntija- tai johtotehtävä on kyseessä, sitä todennäköisemmin valta on osaajalla itsellään. Tämä pätee myös kokkien työmarkkinoilla. Pula on huutava. Ammattitaitoista ja motivoitunutta väkeä on vähän. Pääkaupunkiseudulla hyvälle ja ammattitaitoiselle kokille voidaan maksaa jo miltei tuplana työehtosopimuksen mukainen palkka. Ammatillisesti taitavat ja motivoituneet kokit ovatkin saaneet jo jonkin aikaa määritellä, mitä työtä ottavat vastaan ja mitä palkkaa siitä nauttivat. Tokikin isot ketjut pitävät yllä palkkamalltia noudattamalla työehtosopimuksen mukaista ansiota, joten suuri eriarvoisuus palkan suhteen pysyy kurissa.

Ravintola-alalla niin kuin muillakin aloilla työntekijälähtöisyys korostuu entisestään, sillä myös osaamisalueet kapeutuvat ja eriytyvät entisestään, jolloin juuri oikeanlaisen osaamisen hankinta vaikeutuu. Kuluttajat ovat entistä vaativimpia ja tietoisempia siitä, mitä haluavat.

Koska työvoimapula on selvä ravintola-alalla, etenkin osaavien kokkien pula, vaikuttaa tämä suoranaisesti myös rekrytointiin. Jos ennen riitti, että oli vain avoin työpaikka, nyt rekrytointi pitää vahvasti sisällään työnantajamielikuvan rakentamista, markkinointiviestintää ja myyntiä. Nykyään parhaita osaajia etsitään aktiivisten hakijoiden, mutta myös ei-aktiivisten

potentiaalisten ehdokkaiden joukosta. Rekrytointiprosessin läpi viemiseen pitää varata ja kannattaa varata aikaa, sekä resursseja. Ns. pulssi rekrytoinneissa ei juurikaan hyvää tulosta saa aikaiseksi. Nykypäivän hakijat ovat itse myös vaativampia ja tietoisempia prosessin kulusta. Rekrytoitaessa ravintoloihin kokkeja on otettava erityisesti huomioon työn tarjoamat motivointi- sitouttamis- keinot. Hyvä työyhteisö, vaihteleva- ja fyysinen työ tuovat uusia sävyjä haastattelutilanteisiin. Vakituiset sopimukset, sekä takuu tunteista eivät tuota nykyajan tekijöille niin suurta merkitystä kuin ennen. Tänä päivänä arvostetaan hyvää ja toimivaa työyhteisöä ja vaikuttamista omaan työhön. Näihin asioihin on siis kiinnitettävä enemmän huomiota, sekä myös otettava selvää. Erilaisten nykyaikaisten persoonallisuus testien käyttöä olisi lisättävä omassa rekrytoitaessa ihan jo perustason työntekijöitä. Tämä mahdollistaisi juurikin oikeanlaisen henkilön valitsemisen oikeanlaiseen työyhteisöön. Huolella valmisteltu ja hyvin pohjustettu rekrytointiprosessi tuovat halutun lopputuloksen. Kokemukseemme ravintola-alalla tapahtuvasta muutoksesta rekrytoinneissa näkyy selvimmin ulkoisen rekrytointipalvelujen mukaan tulona. Ravintola-ala on tiivistähtistä ja henkilökuntakulut ovat laskettu minimiin. Nykypäivän päälliköiltä vaaditaan toimistopäivien lisäksi normaalia suorittavaa työtä yhtä lailla muun henkilökunnan kanssa. Ulkoiset rekrytointipalvelut ovat tällöin välttämättömiä, sillä nykypäivän mukaista osaamista ja ennen kaikkea aikaa ei ole rekrytointiprosessien läpivienteihin.

Myös erilaiset trendit ja erikoisruokavaliot ohjaavat kokin työtä. Kokin ammattitutkinnossa on alettu ottamaan jo tämä huomioon ja erikoistumismahdollisuus juurikin esimerkiksi dieetikokille on olemassa. Myös ravintoloihin haetaan entistä enemmän erikoisosaamisen ammattilaisia, kuten kylmäkököjä, dieetikokkeja, pikaruokakokkeja, niin sanotusti paistajia ja niin edelleen. Erikoisosaaminen on siis vahvasti nouseva trendi alalla.

Yleisen viestin kautta ravintola-alalta, yrittäjiltä ja kollegoilta ravintoloissa sekä oman työemme kautta olemme huomanneet, ettei ravintolakokkeja löydy helpolla enää töihin. Näistä merkeistä voisi tulkita, että ammattitaitoiset ovat vähentyneet alalta.

Tutkimustyöemme tarkoituksena oli löytää ravintolakokkeja motivoivat asiat, sekä millä keinoin voisimme sitouttaa ravintolakokkeja työhönsä. Ja kuinka voisimme jo rekrytointivaiheessa ottaa nämä seikat huomioon.

Tutkimustyössämme 100% vastanneista kertoi fyysisen työn olevan yksi tärkeimmistä motivaattoreista. Tämä vastaus yllätti meidät, sillä olimme ajatelleet, että kokin työn fyysinen rasitus on, yksi isoimmista syistä miksi moni kokki haluaa vaihtaa alaa. Tutkimuksessa

haastateltavista 80% oli sitä mieltä, ettei raha motivoi heitä juurikaan. Siltikin rekrytoinnin haastattelu osiossa yleensä isoimmaksi asiaksi nousee palkka ja sen suuruus. Omiin kokemuksiimme verraten tämä tulos ei pidä siis paikkaansa. Tämä on *ei juurikaan motivoi tulos* on erittäin yllättävä, sillä omiin kokemuksiimme verraten, palkan suuruutta pidetään kuitenkin motivoivana asiana ainakin jollakin tasolla.

Tulevaisuudessa meidän on hyvä huomioida, että työn tekeminen muuttuu ajasta ja paikasta riippumattomaksi yhä enenevässä määrin vaikkakaan muutos ei koske kaikkia aloja kuten ravintola-alaa. Opinnäytetyön tutkimuksessamme kävi ilmi hyvin myös se, että nuoret kokit kaipaavat itsemääräämisoikeutta ja vaikuttamista työhönsä. Motivoinnissa ja työhön sitouttamisessa on syytä ottaa tämä huomioon. Ravintolassa tapahtuvaa työtä ei voi vaihtaa muualla suorittamiseen, eikä työaika voida vapauttaa. Itsemääräämisoikeus on siis yksi hyvä keino motivoida ja sitouttaa tekijöitä.

On sanottu, että toimeentulo muuttuu myös työmarkkinoiden joukossa joustavammaksi. (Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan raportti 2018) Opinnäytetyön tutkimuksessamme havainnoimme, että ravintolakokit motivoituvat juurikin joustavuudesta ja alan monimuotoisuudesta mutta palkan pitäisi pysyä vakaana ja noususuhdanteessa. Hieman yllättävänä asiana meille paljastui se, että kokit eivät motivoitu rahasta eikä palkkiosta.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella olemme selvittäneet ison otannan ravintolakokkeja motivoivista, sekä sitouttavista tekijöistä. Tutkimustuloksia voi käyttää tulevaisuudessa rekrytoitaessa uusia ravintolakokkeja työpaikkoihin ja jo olemassa olevien ravintolakokkien motivoimiseen sekä sitouttamiseen. Tutkimuksemme validiteetti on mielestämme hyvä, koska olemme kohdentaneet sen juuri oikealle kohderyhmälle ja tutkimuskysymykset ovat olleet oikeat, joilla on saavutettu vastaukset tutkimuskysymyksiimme. Asiantuntijan haastattelu toi lisäarvoa tutkimustyöllemme ja nimenomaan rekrytoinnin tulevaisuuden osalta.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell Oy.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ammatillisen koulutuksen reformi. Luettu: 23.8.18 <https://minedu.fi/amisreformi>

Ammattinetti. 2018a. Kokki. Luettu: 23.8.18.
http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/23/3/621_ammatti

Ammattinetti. 2018b. Kokki. Luettu: 23.8.18
http://www.ammattinetti.fi/amatit/detail/621_ammatti

Cherry, K. 2018. The Five Levels of Maslow`s Hierarchy of needs. Luettu: 29.8.2018
<https://www.verywellmind.com/what-is-maslows-hierarchy-of-needs-4136760>

Eduskunta 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettu:
https://www.eduskunta.fi/fi/tietoeduskunnasta/julkaisut/documents/tuvj_3+2014.pdf

ePerusteet. 2018a Opintopolku. Ravintola- ja catering -alan perustutkinnon perusteet. Luettu: 29.8.18 <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/4221360/reformi/tiedot>

ePerusteet. 2018b. Opintopolku. Ruokapalvelujen ammattitutkinnon perusteet. Luettu: 29.8.18 <https://eperusteet.opintopolku.fi/#/fi/esitys/4454273/reformi/tiedot>

ePerusteet. 2018c. Opintopolku. Erityisruokavaliopalvelujen erikoisammattitutkinnon perusteet. Luettu: 29.8.18 <https://eperusteet.opintopolku.fi/eperusteet-service/api/dokumentit/5108090>

Green, C. <http://www.yorku.ca/dept/psych/classics/author.htm> Originally Published in Psychological Review, 50, 370-396. Luettu: 27.8.2018
<http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineenä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Hämeenlinna: Karisto Oy:n Kirjapaino

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ.

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2015. Laadullinen tutkimus. Luettu: 8.11.2018.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto Koppa. 2015. Haastattelu. Viitattu 11.11.2018

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy. Luettu:

https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/10266/URN_NBN_fi_jyu-2005138.pdf?sequence=1

Kiiski Kataja, E. 2017. Sitra. Työn ja toimeentulon arvoitus. Luettu: 14.11.2018

<https://www.sitra.fi/artikkelit/trendi-tyon-ja-toimeentulon-arvoitus/>

Lehtinen, M., Peltonen, H. & Talvitie, P. 2007. Ruoanvalmistuksen käsikirja. 1.-3. painos. Werner Söderström Oy.

Lehtovaara, T. & Immonen, P. 2018. eKokki. Kokin ja tarjoilijan ammattitaidon perusteet. 1. painos. Pekan Offset Oy

Majakangas, J. Suorarekrytöinnin toimialajohtaja Smile Henkilöstöpalvelut Oyj. Haastateltu 2018. Haastattelija Henna Kauppinen Tampere

Mara. 2018a. Alan tutkimukset. Luettu: 29.8.18 <https://mara.fi/ura-matkailu-ja-ravintola-alalla/nuoret/alan-koulutus>

Mara. 2018b. Matkailu- ja ravintola-alan loppuvuoden näkymät myönteisiä. Luettu: 25.8.18

<https://mara.fi/uutishuone/tiedotteet-2/matkailu--ja-ravintola-alan-loppuvuoden-nakymat-myonteisia>

Markkanen, M. 2009. Onnistu rekrytointihaastattelijana. Juva: WS Bookwell Oy.

Martiala, K. & Lylyharju, H. 2017. Parasta pöytään. Suomalaisen gastronomian historia. Bosnia-Herzegovina: GPS Group. (Gummerus kustannus Oy)

Mayor P. Risku M. 2015 Opas yksilölliseen motivointiin. Luettu 19.10.2018

[https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:STEVEN\(\(20\)REISSIN\(\(20\)MOTIVAATIOTEORIA\(\(20\):Steven\(\(20\)Reissin\(\(20\)motivaatiotutkimus\(\(20](https://bisneskirjasto.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/IAIBEXCTEB#kohta:STEVEN((20)REISSIN((20)MOTIVAATIOTEORIA((20):Steven((20)Reissin((20)motivaatiotutkimus((20)

Neittaanmäki, M. 2003. Rekrytointipalvelut yritysten verkkosivustoilla Pro Gradu.

Luettu: 30.9.2018

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13001/1/G0000353.pdf>

Otavan Opisto. Maslowin tarvehierarkia. Luettu: 8.10.2018

http://opinnot.internetix.fi/fi/materiaalit/ps/ps4/03_motivaation_emootioiden/04_3.4_maslowin_tarvehierarkia

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Vantaa: Hansaprint Oy

Salmela-Aro, K. 2018. Motivaatio ja oppiminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Siltala, J. 2013. Nuoriso – Mainettaan parempi. EU.

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S. & Davis, B. 2015. The work of leaders. Johtamisen parhaat käytännöt. Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaasi johtaa. Suom. M. Pitkänen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Surakka, T. 2009. Hyvä työpaikka hoitoalalla – näin haetaan ja sitoutetaan osaajia. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: Bookwell Oy.

Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 2018. Tulevaisuudenselonteon taustaselvitys- Pitkän aikavälin politiikalla läpi murroksen - Tahtotiloja työn tulevaisuudessa. Luettu: 8.11.2018 <https://tietokayttoon.fi/documents/10616/6354562/34-2018-Tulevaisuusselonteon+taustaselvitys+Pitka%CC%88n+aikava%CC%88lin+politiikalla+la%CC%88pi+murroksen+taitettu+270318.pdf/90b0f98a-61cb-45ea-b936-34369037a17b?version=1.0>

Varamiespalvelu. 2018. Rekrytointiprosessi. Luettu: 5.11.2018

<https://www.vmp.fi/yrityksille/palvelut/rekrytointipalvelut/rekrytointiprosessi/#/>

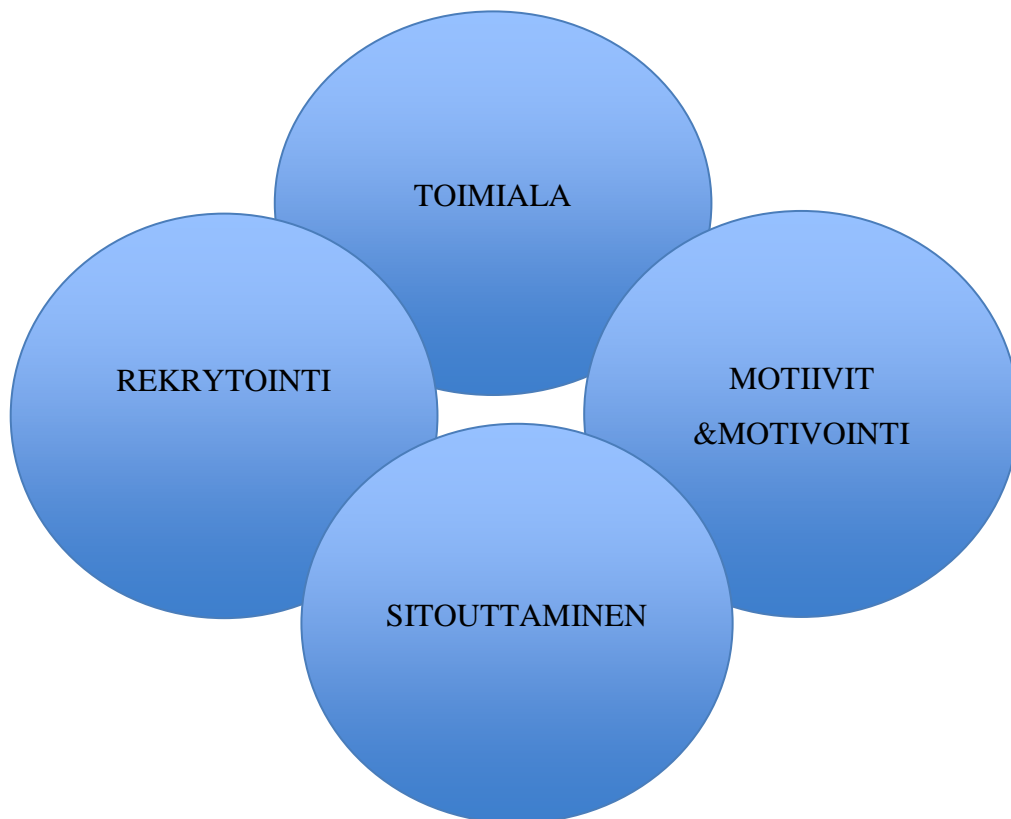
Vartiainen, M. & Nurmela, K. 2005. Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Väestöliitto 2018. Työntekijän rekrytointi. Luettu: 30.9.2018

<http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/esimiehen-muistilista/tyontekijan-rekrytointi/>

LIITTEET

Liite 1. Kuvio 1. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet



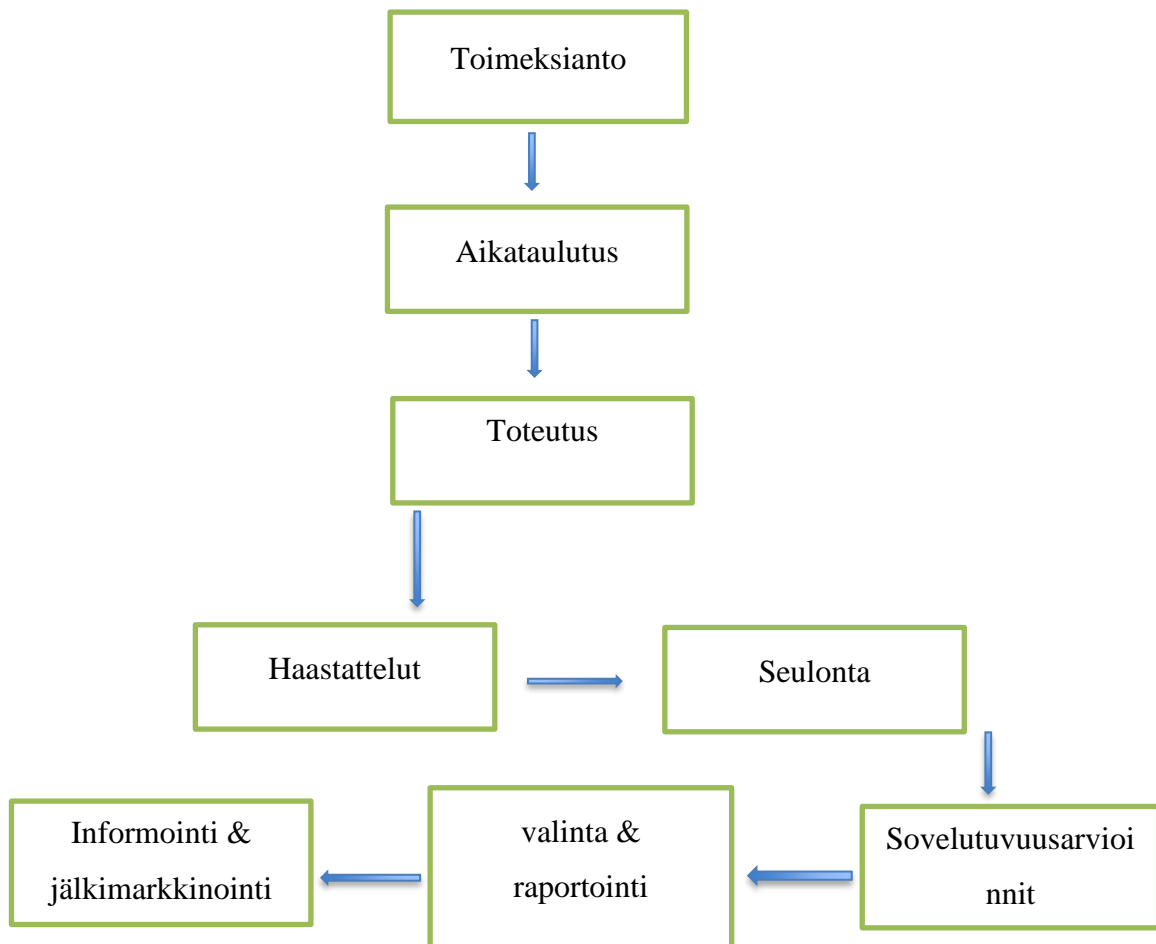
Liite 2. Taulukko 1. Steven Reiss Ihmisen 16 perustarvetta (2015 Mayor & Risku)

MOTIIVIT	PYRKIMYS, TAVOITE JA MOTIVAATTORI
Valta	Vaikuttaminen, johtaminen, saavuttaminen, päättäminen, suorittaminen
Riippumattomuus	Vapaus, riippumattomuus, omatoimisuus, itse tekeminen
Uteliaisuus	Tieto itseisarvona, oppiminen, ajattelu, konseptit, strategiat, ymmärtäminen, älyllisyyden arvostus
Hyväksyntä	Positiivinen palaute, positiivinen kuva itsestä, perfektionismi, virheettömyys
Järjestys	Järjestys, puhtaus, siisteys, pysyvyys, rakenteet, säännöt
Säästäminen / Kerääminen	Materia, tavarat, omaisuus, tavaroiden määrä, säästeliäisyys, resurssit
Kunnia	Lojaalisuus omia vanhempia, perinteitä tai traditioita kohtaan, periaatteet, moraalit, etiikka
Idealismi	Sosiaalinen oikeudenmukaisuus, yhteiskunta, maailman parantaminen
Sosiaaliset Kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, iloisuus, kontaktit, ja yhteydenpito
Perhe	omien lasten kasvattaminen, perheen hoivaaminen, huoltaminen
Status	Yhteiskunnallinen arvostus, maine, menestys, saavutus, asema, oma arvo, laatu
Kosto / Voittaminen	Kosto, hyvityksen saaminen, kamppailu, taistelu, voittaminen, kilpaileminen, puolustautuminen
Romantiikka Esteettisyys	Erotiikka, seksuaalisuus, intohimo Kauneus ja esteettisyys
Syöminen	Syöminen, ruoka, ruoan ajattelu, ruoan laittaminen, gourmet, nautiskelu, makuelämykset
Ruumiillinen aktiivisuus	Hyvä kunto, liikkuminen, lihasten käyttäminen, aktiivisuus, vauhti
Rauhallisuus / Mielenrauha	Turvallisuus, rentous, stressin välttäminen, varovaisuus, riskien ennakointi

Liite 3. Kuvio 2. Abraham Maslowin tarvehierarkia kolmio mukaillen Joshua Seong. © verywell 2018



Liite 4. Kuvio 3 Rekrytointiprosessi Varamiespalvelu Groupia mukailten



Liite 5. Asiantuntijahaastattelurunko

Opinnäytetyö Ravintolakokkien motivaatio- ja sitoutumistekijät rekrytoinnissa

Saatesanat haastateltavalle:

Opinnäytetyössämme tutkimme miten voimme jo rekryointivaiheessa vaikuttaa kokien sitouttamiseen, sitoutumiseen, sekä motivointiin. Molempien tutkimustyön tekijöiden ammattitaidolla ja asiantuntijuuksillamme olemme työssämme kokeneet, että ammattitaitoiset ravintolakokit ovat kadonneet milteipä keskuudestamme. Myöskin olemme nähneet ammattikunnan loistossaan ja alalle pyrkivän uusia innokkaita kokien alkuja koulun penkit väärällä mutta valmistuvia ammattitaitoisia ravintolakokkeja ei näytä kouluista ulos tulevan.

Haluaisimme kuulla Johanna sinulta rekrytoinnin ammattilaiselta, miten voisimme nykypäivän keinoja hyödyksi käyttäen motivoimaan, sekä sitouttamaan näitä vähäisiäkin hakijoita työhönsä.

Toivoisin, että pohtisit hieman etukäteen seuraavia asioita mitä haastattelussamme tulemme puhumaan.

- Rekrytoinnin tulevaisuuden mahdollisuudet
- Rekrytoinnin haasteet tällä hetkellä
- Omat toimintatapasasi rekrytoinnissa
 - rekrytointiprosessin kuvaus
 - Mitä menetelmiä käytät rekrytoinnissa
 - mikä on sinun hyväksi havaitsema tai muuten esille nostama malli/tapahtuma
- Työelämä ja rekrytointi
- Ulkopuoliset rekrytointipalvelut- hyötyjä/haittoja
- muuta? mitä?

Haastattelu toteutetaan rennosti keskustelemalla tai voit halutessasi kirjoittaa minulle myös sähköpostiin mielipiteitäsi ja kokemuksiasi rekrytoinnista ja sen haasteista.

Liite 6. Teemalomake

ULKOISET MOTIIVIT/TARPEET

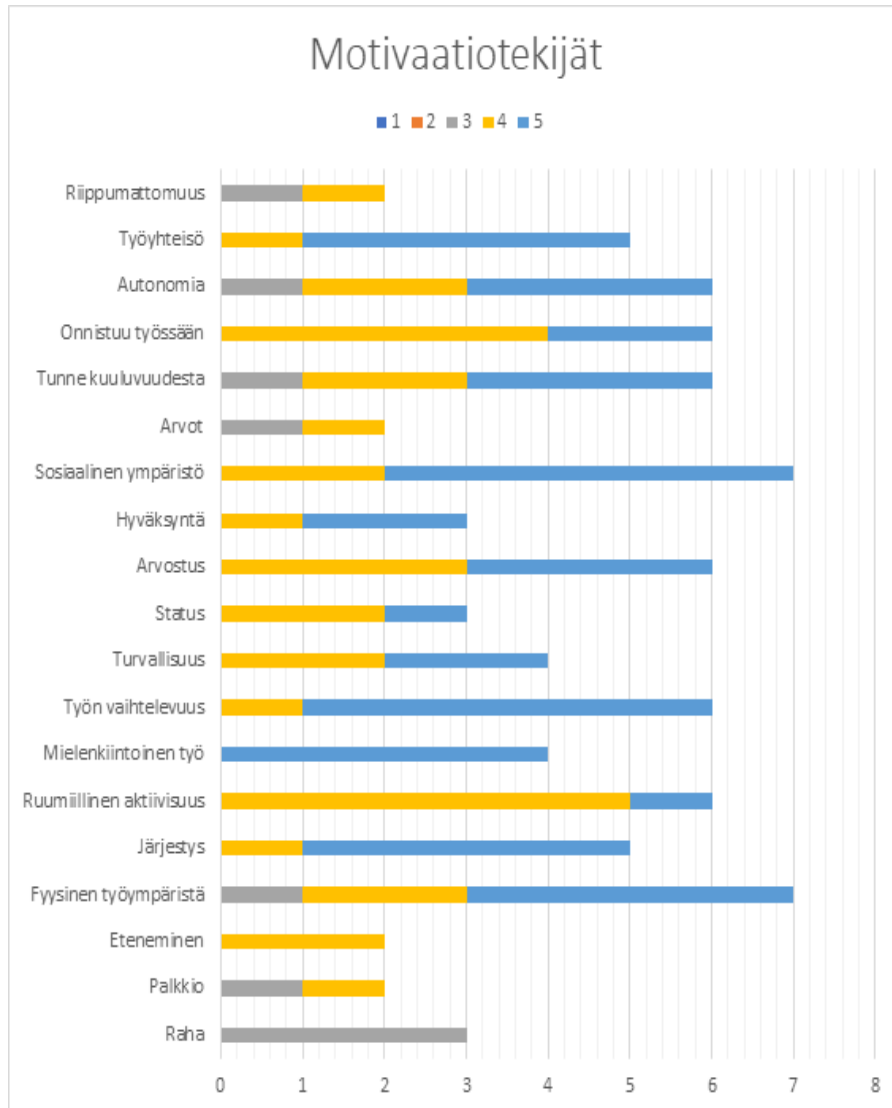
	1	2	3	4	5
Raha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palkkio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eteneminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ulkoiset haasteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fyysinen työympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Järjestys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perhe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Syöminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ruumiillinen aktiivisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mielenkiintoinen työ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työn vaihtelevuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turvallisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SISÄISET MOTIIVIT/TARPEET

	1	2	3	4	5
Saavuttaminen/Status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valta/Status	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liittymisen tarve	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvostus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riippumattomuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hyväksyntä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiaalinen ympäristö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvot/Idealismi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persoonan arvostus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arvokkaan työn tekeminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tunne kuuluuudesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistuu työssään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autonomia/Omaehtoisuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työyhteisö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vastaukset: 1. vähiten tärkeä – 5. eniten tärkeä

Liite 7. Taulukko 2. Ravintolakokkien motivaatiotekijät



Haastateltava numero 1

Kokki 28- vuotta, ravintolakokkina yhteensä 3- vuotta.

Haastateltavalle oli erittäin tärkeää, että hän pystyy vaikuttaa asioihin työyhteisössään. Hänen täytyy saada tuntee vallan tunnetta, sekä hallita omaa työn tekemistä ja sen sisältöä. Omasta mielestään hänelle sopii työ, jossa voi tehdä itsenäisiä, muista riippumattomia päätöksiä. Tärkeimmäksi sitoutumistekijäksi hän kertoi hyvin toimivan ja sosiaalisen työyhteisön. Tämän hetkisessä työyhteisössään hän koki, että hänellä on mieleiset työkaverit, joiden kanssa hän viihtyy työssään. Työkaverit koostuvat kokeista, jotka muodostavat työyhteisön rungon. Heidän kanssaan hän piti motivoivana ja sitouttavana tekijänä keskustelemaa keittiöyhteisöä, jossa voi itse vaikuttaa omiin työtehtäviin. Hän koki motivoituvansa esimieheltään ja työkavereiltaan saamastaan luottamuksesta tehdä omia päätöksiä koskien omaa työtään. Tärkeinä tekijöinä hän piti erilaisia työtehtäviä, turvallista työnantajaa, joka hoitaa asiat asiallisesti. Sitä, että työssä on jatkumoa, oman persoonan arvostusta ja osittaista omaehtoisuutta työtä kohtaan. Motivoituneisuus näkyi hänen työssään joustavuutena työaikojen suhteen, muiden auttamisena, sekä haluna edetä työpaikassaan erilaisiin kokin työtehtäviin.

Haastateltava numero 2

Kokki 24 vuotta, ravintolakokkina 4- vuotta.

Haastateltavalle henkilölle oli tärkeää työskennellä keittiössä, jossa valmistetaan laadukkaita annosruokia, mielellään a`la carte annoksia. Missään tapauksessa hän ei haluaisi työskennellä laitoskeittiössä. Suurimpana motivaattorina hän piti tunne ylpeydestä tehdä hyvää ruokaa. Häntä motivoi erittäin paljon sosiaalinen työyhteisö, jossa viihtyy. Erikoismainintana haastateltava kertoi, etteivät raha, eikä työskentelypaikka niinkään määrittele eikä motivoi häntä. Hän mieluummin työskentelee paikassa, missä on hyvä työyhteisö ja pienempi palkka, kuin huonossa työyhteisössä korkealla palkalla. Työtä

tehdessä hänen on tärkeää saada tehdä työt loppuun, vaikka työaika venyisi pidempään. Motivoivana tekijänä hän pitää valtaa vaikuttaa tehdä työnsä hyvin ja loppuun asti, vaikka työvuoro menee yliajalle, ilman että siitä annetaan negatiivista palautetta. Sitouttavana tekijänä hän pitää työ ja vapaa-ajan välistä suhdetta. Työaikojen suhteen hän on erittäin joustava, mutta niiden on oltava selkeät ja paikkaansa pitävät, sekä hänen on tärkeää saada valita vapaansa. Vapaansa hän haluaa pitää selkeästi erillään työstään, ja jopa erillään hänelle tärkeästä työyhteisöstä.

Haastateltava numero 3

Kokki 27 vuotta, ravintolakokkina 8 vuotta.

Haastateltavaa henkilöä motivoi eniten omien sanojensa mukaan työyhteisö. Työyhteisö, joka koostuu keittiöhenkilökunnasta, kokeista ja joiden kanssa viihtyy töissä ja heillä on hyvä työilmapiiri. Hän arvostaa sellaista työyhteisöä, jossa kokit ovat ylpeitä työstään ja kaikki tekevät työtä yhteen hiileen. Omassa työssään hän motivoituu vastuusta tehdä omia päätöksiä omaan työhönsä. Työtehtävän on oltava mieleinen, jossa on myös tilaa tehdä omia päätöksiä ilman jatkuvaa kontrollointia esimieheltä. Sitouttavana tekijänä yritykseen, jossa hän työskentelee, piti haastateltava luotettavaa työnantajaa. Työnantajaa, joka takaa turvalliset työskentelyolosuhteet, arvostaa järjestystä, sekä siisteyttä. Isoimpana yhteisenä arvona hän pitää turvallisuuden mihin kuuluu myöskin turvallinen ruoanvalmistus. Erityisesti työnantajan edustamat arvot olivat hänelle tärkeitä. Järjestyksellä hän tarkoitti selkeitä työnkuvia työyhteisössä, jossa jokaisen työtehtävä on tarkkaan mietitty mutta myöskin yleistä järjestystä keittiössä. Hän haluaa oppia koko ajan uutta. Hän sitoutuu parhaiten työsopimuksen kautta, sillä hän arvostaa ja haluaa työn olevan vakituista yhdessä paikassa suoritettavaa työtä. Haastateltavalla on kokemusta hyvän työyhteisön hajoamisesta, mikä korostaa erityisesti työyhteisön arvostusta.

Haastateltava numero 4

Kokki 33 vuotta, ravintolakokkina 14 vuotta.

Haastateltavaa motivoi työssään eniten vastuun ottaminen, sekä saaminen työssä. Myöskin oma kehittyminen työssä, sekä kehittämisen mahdollisuus. Hän motivoituu työssä, joka on itsenäistä tekemistä. Hän kokee ydinosaamiseksi kokin suorittavan keittiö työskentelyn. uuden oppiminen, työn vaihtelevuus ja haasteet liittyvät myös läheisesti edellä mainittuihin tekijöihin. Hänen mielestään fyysisen työympäristön on oltava kunnossa niin, että hän kokee

pystyvänsä tekemään motivoituneesti työtään. Tämän kohdan haastateltava korostaa koska kokee että ulkoisten tekijöiden on oltava kunnossa ennen kuin pystyy sisäisesti motivoitumaan. Haastateltava oli selkeästi tietoinen omien ulkoisten motivaatiotekijöiden merkityksestä sisäisen motivaation syntyyn. Hän kertoi hänelle tärkeistä ulkoisista motivaatiotekijöistä, kuten työpaikan pysyvyys, etenemismahdollisuudet, työajat ja fyysisen työympäristön toimivuus. Sitoutumistekijäiksi hän koki, että on tärkeää saada työnantajalta huomiota. Myöskin työnantajan antama arvostus hänen työpanokselleen lisää hänen motivoitunutta ja sitoutunutta asennetta tehdä työtään.

Haastateltava numero 5

Kokki 68 vuotta, ravintolakokkina 38 vuotta.

Haastateltava oli ollut eläkkeellä työstään noin 4-vuotta. Hän kertoi motivoitumis- ja sitoutumistekijöistään viimeiseltä kahdelta työvuotensa ajalta. Häntä motivoi työssään työhönsä vaikuttamisen mahdollisuus, josta erityisen tärkeää oli keittiön järjestykseen vaikuttaminen ja työtehtävien organisointi siten, että hommat toimii. Erityisen tärkeinä tekijöinä hän piti uuden oppimisen mahdollisuuden, selkeitä ohjeita ja varsinkin viimeistelyn eli työn valmiiksi tekemisen. Työnantajan osalta hän arvosti jatkuvuutta. Tiedottamisen hän koki hyvänä ja tärkeänä asiana työnantajan suunnalta. Tämä lisäsi hänen motivoitumistaan koska tiesi aina mikä tilanne oli asioissa.