



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Työn tuottavuus kausiravintolassa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Hotelli- ja ravintola-alan
koulutusohjelma
Ravintolatoiminnan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Armi Saviranta

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

SAVIRANTA, ARMI:

Työn tuottavuus kausiravintolassa

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 56 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Työvoimavaltaisilla palvelualoilla yrityksen menestys on riippuvainen henkilöstöstä ja sen toiminnasta. Työvoimakulujen karsimisen sijaan yritykset voivat parantaa kilpailukykyään kehittämällä henkilöstönsä toimintaa ja panostamalla työn tuottavuuteen.

Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö käsittelee kausiravintoloiden johtamista. Työn tavoitteena on löytää keinoja parantaa tuottavuutta ja päivittäisen toiminnan tehokkuutta kausiravintolassa. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää keinoja, joiden avulla henkilöstö saadaan antamaan parhaan työpanoksensa yrityksessä, jonka palveluksessa se on vain vähän aikaa. Samalla tämä tutkimus pyrkii hahmottamaan kausiravintolan työtä ilmiönä.

Tämän laadullisen tutkimuksen tietoperusta koostuu palveluiden tuottavuutta, työhyvinvointia ja johtamista käsittelevästä kirjallisuudesta, laadullisen tutkimuksen oppikirjoista sekä tuoreista sähköisistä julkaisuista. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua ja haastateltavien valinnassa lumipallo-otantaa. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta kausiravintolan esimiestä. Haastatteluaineistoja analysoitiin teemoittelun avulla ja tuloksia verrattiin olemassa olevaan teoriaan.

Tutkimuksen perusteella esimiehet pitivät tärkeimpinä työn tuottavuuteen vaikuttavina tekijöinä omaa läsnäoloaan ja ohjaustaan työpaikalla, henkilökunnan oikeaa asennetta ja työhön sopivaa persoonallisuutta, työyhteisön hyvää henkeä, työntekijöiden motivaatiota ja selkeitä työohjeita. Tutkimustulosten ja aihetta käsittelevän teorian pohjalta on työn loppuun kirjattu konkreettisia kehitysehdotuksia, joiden avulla kausiravintoloiden esimiehet voivat vaikuttaa tiimiensä toiminnan tuottavuuteen.

Asiasanat: kausiravintola, kausityö, tuottavuus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

SAVIRANTA, ARMI:

Productivity in a seasonal restaurant

Bachelor's Thesis in Restaurant Management, 56 pages, 4 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

Within labor-intensive services the company's success is dependant on personnel and its performance. Instead of cutting labour costs with workforce reductions the companies can improve their competitiveness by strengthening people processes and investing in productivity.

This thesis deals with management of seasonal restaurants. The objective of this thesis is to find methods to improve productivity and efficiency in daily operations of seasonal restaurants. The purpose of this study is to identify factors affecting staff performance in short-term employments. At the same time this thesis introduces a seasonal restaurant as a phenomenon.

The data in this qualitative research is based on literature about service productivity, job satisfaction and leadership, qualitative research textbooks, as well as fresh electronic publications.

The data collection method used in this study was a semi-structured interview and interviewees were selected with snowball sampling. Six seasonal restaurant managers were interviewed for the research. The results of focused interviews were analyzed theme by theme and compared to the existing theory.

Based on the research, superiors consider the following factors affecting most to labor productivity: their own presence and control in the workplace, employee's right attitude and suitable personality to the work, good team spirit at the workplace, motivation and clear work instructions.

There are concrete development proposals based on research results and related theory at the end of the thesis. The managers of seasonal restaurants can utilize development ideas when looking for operational productivity and excellency within their teams.

Key words: seasonal restaurant, seasonal work, productivity

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	MATKAILU- JA RAVITSEMISALAN TYÖVOIMA	4
2.1	Työvoiman piirteitä	4
2.2	Työn eri muodot	6
2.3	Työvoimakulujen hallinta	8
3	TYÖN TUOTTAVUUS	11
3.1	Palveluiden tuottavuus	11
3.2	Johtamisella tuottavuutta	13
3.3	Työn tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä	16
3.3.1	Motivaatio	16
3.3.2	Tehokas ja innostava työyhteisö	18
3.3.3	Onnistunut tiedon kulku	20
3.3.4	Päivittäisjohtaminen	21
4	TUTKIMUKSEN LAADULLISET MENETELMÄT	25
4.1	Laadullinen tutkimustyyli	25
4.2	Teemahaastattelututkimus	26
4.3	Tutkimuksen toteuttaminen	29
4.3.1	Haastateltavien valinta	29
4.3.2	Haastattelujen toteutus	31
4.3.3	Aineiston analyysi	32
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI	35
5.1	Sesonkityön luonnehdintaa	35
5.2	Esimiehen läsnäolo	37
5.3	Työntekijän asenne ja persoonallisuus	39
5.4	Motivointi ja sitouttaminen	40
5.5	Työyhteisön luominen	42
6	POHDINTAA	45
6.1	Tutkimustulosten ja teorian sidoksisuus	45
6.2	Tutkimuksen onnistuminen	47
6.3	Tutkimuksen reliäabelius ja validius	48
6.4	Ammatillinen kasvuni	49
6.5	Jatkotutkimusaiheet	50

LÄHTEET

52

LIITTEET

57

1 JOHDANTO

Olen työskennellyt yli kahden vuoden ajan Naantalin Kylpylässä muun muassa Naantalin Kaivohuoneella, joka on kylpylän ravintola-osastoon kuuluva rantaravintola Naantalin vanhassa kaupunginosassa. Sain opinnäytetyölleni toimeksiannon Naantalin Kaivohuoneelta työskennellessäni siellä kesällä 2013. Toimeksiantajani toivomus oli, että tutkisin työssäni keinoja parantaa ravintolan kannattavuutta. Naantalin Kaivohuone tuntee monen muun alan yrityksen tavoin, että kannattavuutta voidaan aina pyrkiä parantamaan. Oma kiinnostukseni henkilöstöjohtamista kohtaan ohjasi minut lähestymään aihetta henkilöstön toiminnan ja sen johtamisen kautta.

Ravintolat ovat työvoimavaltaisia palvelualan yrityksiä, joiden menestyminen riippuu niiden henkilöstöstä ja sen työpanoksesta. Yritysten palveluiden tuottamiseen tarvitaan paljon työvoimaa, koska vuorovaikutteista palvelua ei voida teettää koneilla. Tästä syystä näiden yritysten työvoimakulut ovat huomattavat. Aikaisemmin yritykset ovat pyrkineet parantamaan kannattavuuttaan vähentämällä työvoimakustannusten määrää, mikä voi kuitenkin pahimmillaan johtaa alimiehitykseen työpaikoilla. Se taas heijastuu negatiivisesti asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Siksi on alettu etsiä uusia keinoja parantaa yrityksen kannattavuutta. On alettu ymmärtää, että yrityksen kilpailukykyä on mahdollista vahvistaa kehittämällä henkilöstön toimintaa. Yrityksissä voidaan saavuttaa uudenlaista tuottavuutta panosten vähentämisen sijaan kiinnittämällä huomiota sellaisiin tuottavuuden tekijöihin, kuten johtamiseen, työyhteisöjen hyvinvointiin ja työn tehokkuuteen. On työelämän ja palvelualan kannalta tärkeää tutkia ja kehittää tällaisia keinoja, jotta voidaan parantaa työntekijöiden tuottavuutta ja vahvistaa yritysten kilpailukykyä.

Naantali on yksi suosituimmista matkailukaupungeista Suomessa ja sen nähtävyyksiin kuuluvat muun muassa presidentin kesäasunto, Naantalin Musiikkijuhlat ja Muumimaailma. Naantalin Kaivohuone on Naantalin vanhan kaupunginosan vanhin ja suurin rantaravintola. Ravintola on auki vain kesäkaudella, jolloin Naantali on vilkkaimmillaan. Talvisin ravintola on auki tilauksesta yritys- ja perhejuhlija varten. Naantalin Kaivohuone on kesäravintola, jonka tulos on hyvin riippuvainen säästä. Kauniina aurinkoisena päivänä

ravintolan myynti voi olla jopa kymmenkertainen sateisen päivän myyntiin verrattuna. Säätä ja sen mukanaan tuomia asiakasmääriä ei kuitenkaan voida ennustaa. Menestystekijä, johon sen sijaan voidaan vaikuttaa, on yrityksen henkilöstö. Naantalin Kaivohuoneen sesonkiluonteisuuden vuoksi sen henkilökunta on kausityövoimaa. Yrityksen kausiluontoisuudella on vaikutus päivittäiseen toimintaan ja henkilöstön johtamiseen.

Opinnäytetyöni tavoitteena on parantaa kausiravintolan henkilöstön työn tuottavuutta. Tuottavuudesta puhuessani tarkoitan kaikkea sitä, mikä parantaa toiminnan tehokkuutta. Tämän työn ulkopuolelle jätetään tuottavuuden rahanääräinen tarkastelu ja mittaaminen. Tutkimukseni pyrkii kartoittamaan niitä keinoja, joilla kausityövoima saadaan antamaan parhaan työpanoksensa yritykselle. Samalla pyrin löytämään konkreettisia keinoja, joilla kausiravintoloiden päivittäistä toimintaa voidaan tehostaa. Tutkimuksellani haluan myös lisätä tietoa kausityö-ilmioistä ja sen erityispiirteistä, keskittyen erityisesti kausiravintoloihin.

Tutkimuskysymys kuuluu: Miten johdetaan työn tuottavuutta kausiravintolassa?

Tutkimuksen lisäkysymyksiä ovat:

- Mitä haasteita liittyy kausityövoiman johtamiseen?
- Miten parannetaan päivittäisen toiminnan tehokkuutta?

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen työ, jonka teoriaosuus lähtee liikkeelle matkailu- ja ravitsemisalalan työvoiman yleiskatsauksesta. Sen jälkeen esittelen lukijalle olemassa olevaa teoriaa henkilöstöjohtamisesta, työvoimakulujen hallinnasta ja tuottavuudesta. Teoriaosuudessa selitetään työvoimakulujen hallinnan ja henkilöstöjohtamisen merkitystä yritysten menestykselle. Tämän jälkeen käsitellään palvelualan yritysten tuottavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksessa sovellettuja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Työn lähdekirjallisuus koostuu johtamista ja työhyvinvointia käsittelevistä kotimaisista teoksista, tuoreista sähköisistä julkaisuista sekä laadullisen tutkimuksen oppikirjoista.

Tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt kausiravintoloiden esimiesten teemahaastatteluja. Kohdehenkilöiden valinnan suoritin niin sanotulla lumipallo-

otannalla. Haastattelujen teemoina olivat päivittäisjohtaminen sekä kausityövoiman johtaminen ja sitouttaminen. Äänitin ja litteroin haastattelut, jonka jälkeen analysoin aineistoja teemoittelun avulla. Tuloksissa hahmotan kausiravintolan työtä ilmiönä, kokoon haastatteluaineiston pääkohdat yhteen ja vertaan tutkimuksen tuloksia olemassa olevaan teoriaan. Tulosten ja teorian pohjalta loin listan kehitysehdotuksia, joita kausiravintoloiden esimiehet voivat soveltaa parantaakseen tiimiensä tuottavuutta. Koko lista on kirjattu tämän työn loppuun helposti luettavaksi paketiksi (Liite 2).

2 MATKAILU- JA RAVITSEMISALAN TYÖVOIMA

Tässä luvussa käydään läpi matkailu- ja ravitsemisalalan työvoiman rakennetta ja sen erityispiirteitä. Luvussa selitetään työvoimakulujen hallinnan ja henkilöstöjohtamisen merkitystä alan yritysten menestymiselle. Lisäksi kerrataan erilaisia alalla yleisiä työn tekemisen muotoja kuten määräaikaista työsopimuksia, vuokratyötä ja kausityötä. Tässä työssä keskitytään vain niin sanottuihin epätyypillisiin työsuhteisiin, koska tutkimus käsittelee nimenomaan kausiravintoloita ja niiden tilapäistä henkilökuntaa. Myöhemmin tässä työssä matkailu- ja ravitsemisalasta puhuttaessa saatetaan viitata yleisesti koko matkailuun tai palveluun.

2.1 Työvoiman piirteitä

Matkailualan tai matkailutyöntekijän määrittely ei ole täysin yksiselitteistä. Matkailuun voidaan katsoa kuuluvaksi kaikki matkailulle tyypilliset sekä liitännäiset toimialat eli ne alat, jotka saavat suoria tuloja matkailusta. Matkailuelinkeinoja on siis myös majoitus- ja ravitsemistoiminta. (Hakkarainen 2009, 137.) Palveluun voidaan jaotella liike-elämän palveluihin, kaupan ja logistiikan palveluihin, hyvinvointipalveluihin sekä henkilökohtaisiin palveluihin. Majoitus- ja ravitsemispalvelut kuuluvat henkilökohtaisiin palveluihin. Henkilökohtaisia palveluita ovat palvelut, joissa asiakas ja palveluntarjoaja ovat suorassa vuorovaikutuksessa keskenään. Henkilökohtaiset palvelut ovat hyvin työvoimavaltaisia palveluita ja siksi niitä tarjoavien yritysten työvoimakustannukset ovat huomattavia. Suomessa henkilökohtaisten palveluiden käyttö on lisääntynyt vasta hiljattain, koska kuluttajat eivät enää pidä niiden ostamista tarpeettomana. Tulevaisuudessa henkilökohtaisten palveluiden merkitys vain kasvaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 8-9.)

Matkailuun on siis hyvin työvoimavaltainen ala. Se on myös herkkä suhdanteille eli yleisen taloudellisen kehityksen muutoksille. Etenkin ravitsemiselinkeinoon vaikuttavat merkittävästi paikallinen kysyntä ja kotitalouksien kulutus. Matkailu- ja ravitsemispalvelujen kysyntä heikkenee laman myötä ja virkoo taas kun kotimainen ostovoima lisääntyy. Samaa tahtia muuttuu myös alan työllisyys. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005, 45.) Matkailuun on merkittävä työllistäjä

Suo-messa. Vuosien 1995- 2011 aikana alan työllisten määrä kasvoi noin 35 prosenttia. Vuonna 2009 matkailualalla työskenteli noin 130 500 henkilöä, josta yli puolet eli noin 79 300 henkeä työskenteli hotelli- ja ravintolasektorilla. Matkailu- ja ravitsemisala on myös merkittävä veronmaksaja Suomessa. Vuonna 2009 toimiala toi verotuloja valtiolle 5,2 miljardia euroa. Matkailuala kasvaa jatkuvasti. (MaRa ry 2013.)

Matkailualan työvoima on keskimääräisesti nuorempaa kuin muilla aloilla. Varsinkin ravitsemistoiminnan alalla, jossa vuonna 2005 reilut 40% koko työvoimasta oli alle 30-vuotiaita. Matkailu- ja ravitsemisalan työvoimasta myös huomattava osa (31% vuonna 2005) työskentelee ilman alan ammatillista koulutusta. Vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen mukaan hieman yli puolella alan työntekijöistä oli alan ammatillinen peruskoulutus, noin 12 prosentilla on ammattikorkeakoulututkinto ja yliopistotutkinnon suorittaneita oli vain noin prosentti koko alan työvoimasta. Suosituin koulutus matkailu- ja ravitsemisalan työntekijöiden keskuudessa on majoitus- ja ravitsemisalan perustutkinto. (Järvinen, Vataja & Tuominen 2011, 6-7.)

Matkailu- ja ravitsemisala kärsii osaavan työvoiman puutteesta, etenkin hotelli- ja ravintolasektorilla. Eniten pulaa on ammattitaitoisista kokeista ja tarjoilijoista. Riittävän kokemuksen lisäksi rekrytointia hankaloittavat yleensä työpaikan sijainti ja hankalat työajat. Haasteena voidaan pitää myös alan houkuttelevuutta työntekijän näkökulmasta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 16, 40.) Perinteinen ammat-tikoulutus ei enää kiinnostaa nuoria yhtä paljon kuin ennen, vaan hakeudutaan mieluummin korkea-arvoisemmille ja muodikkaampina pidetyille aloille. Tästä syntyy se uhkakuva, että tietyillä aloilla tullaan kärsimään työvoimapulasta kun taas toisilla aloilla työttömyys lisääntyy. Työltä odotetaan nykyään hyviä ihmisten välisiä suhteita ja viihtyvyyttä. Tulevaisuudelta työn laadulliset ja sisällölliset piirteet tulevat entistä tärkeämmiksi työnhakijoille. (Wilska 2006.)

Matkailualalla työ on hyvin monimuotoista, joten työntekijöiltä vaaditaan paljon tietoja ja taitoja. Siitä huolimatta monet työnantajat vaativat työntekijöiltään yhä enemmän tiettyjä persoonallisuuteen liittyviä piirteitä. Jotkut työnantajat pitävät oikeaa luonnetta, tilannetajua ja yhteistyötaitoja tärkeämpinä ominaisuuksina

työntekijässä kuin alan osaamista. Työnantajien arvostamia luonteenpiirteitä ovat esimerkiksi reippaus, palvelualttius ja sosiaalisuus. (Hakkarainen 2009, 137-139.)

2.2 Työn eri muodot

Yksi merkittävimpiä työllisyyden trendejä kehittyneissä maissa on jo pitkään ollut erilaisten työn muotojen lisääntyminen. Tällaisia työn muotoja ovat erilaiset satunnaiset, väliaikaiset ja epätyypilliset työsuhteet. Kuitenkin kirjallisuudessa aihetta on käsitelty melko vähän. On edelleen havaittavissa puutteita kirjallisuudessa, joka käsittelee tilapäisiä työsuhteita ja niiden henkilöstöjohtamista. Kaivataan lisää ymmärrystä tästä tärkeästä ja monipuolisesta ilmiöstä. Yksi lisähuomiota kaipaava työn muoto on kausityö. (Ainsworth & Purss 2009.)

Kausityö on nimensä mukaisesti kausittain tehtävää työtä, jossa työllisyys ja työtehtävät vaihtelevat kausittain. (Suomisanakirja 2013.) Sesonkityö ei ole virallinen termi, mutta sillä voidaan tarkoittaa samaa asiaa kuin kausityöllä. Kausityöntekijällä tarkoitetaan tällaista työtä tekevää henkilöä. Sana sesonkityö kertoo jo itsessään, että kyseessä on tiettyyn sesonkiin liittyvä työ. (Hakala 22.8.2013.) Työ on kausiluontoista esimerkiksi silloin kun työn määrä vaihtelee vuodenaikojen mukaan kuten matkailualalla ja hiihtokeskuksissa. Työn kausiluontoisuuden vuoksi henkilöstön työsopimukset ovat usein määräaikaaisia. Kausityö on riittävä peruste määräaikaisen työsopimuksen tekemiselle silloin kun yritys tarvitsee työvoimaa vain lyhyeksi ajaksi kuten muutamaksi kuukaudeksi vuosittain. (Toimihenkilökeskusjärjestö 2013 a.)

Kausityöllä paikataan tilapäistä kysyntää yleensä tiettyyn aikaan vuodesta. Kausityötä on esimerkiksi opiskelijoiden kesätyöt ja erilaiset työt talvisissa lomakoh-teissa. Monet matkailualan työt vaihtelevat kausittain. Ominaista kaikelle kausi-työlle on väliaikaisuus. Kausityöntekijöitä palkataan korkeintaan muutamiksi vii-koiksi tai kuukaudeksi kerrallaan. Kauden pituus on yleensä työntekijöiden tiedossa ja monille heistä kausityö on tervetullutta muiden suunnitelmien takia. Joillekin lyhytkestoinen työ sopii paremmin kuin ympärivuotiseen työhön sitoutuminen. (Ellis-Christensen 2013.)

Erilaisista epätyypillisistä osa- ja määräaikaisista työsuhteista on tullut viime aikoina kaikilla aloilla hyvin yleisiä. Yhä useammin työurat sisältävät vaihtuvia työpaikkoja, projekteja ja tiimejä. Matkailualan työssä on havaittavissa erilaisia uusia trendejä kuten työn kausiluontoisuus ja työvoiman vaihtuvuus.

Työntekijöiden täytyy pystyä liikkumaan työpaikasta toiseen ja mukautumaan erilaisiin tehtäviin ja projekteihin. (Hakkarainen 2009,139.)

Määräaikaisten ja muiden epätyypillisten työsuhteiden kuten vuokratyösuhteiden käyttö hotelli- ja ravintola-alalla selittyy työn kausivaihteluilla sekä työlainsäädännön työaikoja ja työvoiman käyttöä koskevilla rajoituksilla. Vuokratyövoiman käyttöä on lisännyt myös määräaikaisuuden tiukentuneet perusteet. Palvelualoilla käytetään lisäksi niin sanottuja keikkatyöntekijöitä paikkaamaan äkkinäisiä työvoiman tarpeita. Työnantajilla on kuitenkin velvollisuus tarjota töitä ensisijaisesti osa-aikaisille työntekijöilleen ennen keikkatyöntekijöitä. (Palanko-Laaka 2005, 34-35.)

Vuokratyövoiman käyttö on hyvin yleistä alan yrityksissä. Sitä käytetään kun omalla työvoimalla ei voida vastata kasvaneeseen kysyntään esimerkiksi ruuhka-aikoina. Vuokratyöntekijän tuntikustannus saattaa olla suurempi kuin vakituisen työntekijän tuntikustannus. Vuokratyövoiman käyttö tuo kuitenkin joustavuutta työtuntien hallintaan ja työn ehtoihin. (Selander & Valli 2007, 49.) Vuokratyövoiman käyttö tulee käteväksi silloin, kun yrityksellä on tilapäisiä, sesonkiluonteisia ja määräaikaisia työvoimatarpeita. Lyhyiden työsuhteiden luominen ja työntekijän kirjaaminen yrityksen listoille voi olla tällöin liian monimutkaista. Vuok-raussopimuksen pituus voi vaihdella paljonkin. Lyhyimmät sopimukset solmitaan vain muutamiksi tunneiksi, pisimmät jopa vuosiksi. (Viitala 2007, 95.)

Määräaikaisen työsopimuksen tekemiseen on oltava perusteltu syy. Syy voi olla työntekijän oma toivomus tai esimerkiksi työn tilapäisyys kuten kausityössä. Määräaikainen työsopimus solmitaan aina tiettyyn kalenteriaikaan ja tietyn pituiseksi. Työsopimus voi koskea tietyn työn tai työkokonaisuuden suorittamista. (Toimihenki-lökeskusjärjestö 2013 a.) Osa-aikaista työtä voidaan myös teettää vain työntekijän omasta toiveesta tai jos työnantajalla on hyvä syy teettää työtä vain osa-aikaisesti tai satunnaisesti. Palvelualoilla kaikille työntekijöille ei voida

aina antaa täysiä työtunteja, koska asiakkaiden ja myynnin määrät vaihtelevat eri aikoina, päivinä tai tiettyjen sesonkien aikana. (Ylitalo 2013.) Esimerkiksi Naantalin Kaivohuoneella työn kausiluontoisuuden vuoksi suurin osa henkilökunnasta työskentelee tuntipalkallisina määräaikaisilla työsopimuksilla, joissa minimituntimäärät vaihtelevat 60 tunnista 90 tuntiin kolmessa viikossa. Ravintolapäällikkö on yrityksen ainut kuukausipalkallinen. Tämän lisäksi yrityksessä työskentelee suuri joukko ekstratyöntekijöitä yhteensä kolmesta vuokratyövoimavälitysfirmasta. (Virtanen 2013 b.)

Kesätyöt ovat monelle nuorelle ensimmäinen kosketus työelämään. Kesätöissä nuori alkaa tienata omaa rahaa oppien samalla vastuunottoa ja työn edellyttämiä taitoja. Hän saa kesätöistä valmiuksia tulevaisuuden uralleen. Näin nuori tottuu työntekoon eikä vieroksu tai pelkää sitä. Yritysten tulee panostaa kesätyöntekijöihin ja kesätyön kehittämiseen, jotta ne saavat houkuteltua nuoria töihin. Yrityksen toimintatavat ja rakenteet kannattaa muokata kesätyöntekijöitä innostaviksi ja kehittäviksi. Työn tulee olla nuoren taitoja vastaavaa, tärkeää ja kehittäväää. Nuoren tulee tuntea olevansa työyhteisönsä tasavertainen jäsen. Hyvä kesätyönantaja haluaa sitouttaa nuoret yritykseen, koska hän tietää, että nuoret osaajat ovat tulevaisuuden voimavaroja. Kesätöihin panostaminen on yhteiskuntavastuuteko, joka opettaa nuorille työntekoa ja turvaa samalla koko yhteiskunnan tulevaisuutta. Nuoret kesätyöntekijät tuovat työyhteisöihin tuoreita ideoita ja monimuotoisuutta. Työnantajaansa tyytyväiset kesätyöntekijät levittävät yrityksestä hyvää työnantaja-jakuvaa, mikä helpottaa yritystä pärjäämään kovenevassa kilpailussa osaavasta työvoimasta. (Suomen lasten ja nuorten säätiö 2013, 3-5, 8, 14.)

2.3 Työvoimakulujen hallinta

Yritykselle aiheutuu työvoimakuluja sopimusten mukaisten palkkojen ja lakisääteisten sekä vapaaehtoisten henkilösivukulujen maksamisesta. Henkilösivukuluihin kuuluvat muun muassa työnantajan maksamat sosiaaliturvamaksut ja erilaiset henkilöstön vakuutukset kuten työeläke-, tapaturma- ja työttömyysvakuutukset. (Heikkilä & Saranpää 2011, 43.) Yritykselle aiheutuu kuluja myös esimerkiksi henkilöstön kouluttamisesta,

työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja työterveyshuollon järjestämisestä. (Manka & Hakala 2011, 18.) On huomioitava myös se, että henkilöstöön laitettut investoinnit eivät ole aina pelkkä menoerä vaan ne ovat myös yrityksen arvokasta aineetonta pääomaa ja tuottavuuden lähteitä. Henkilöstöinvestoinnit kuten kouluttaminen voivat heikentää kannattavuutta hetkellisesti, mutta ne tuottavat tulosta pidemmällä aikavälillä. (Manka & Hakala 2011, 18.)

Hotelli- ja ravintola-alan yrityksen henkilöstöllä on suuri rooli toiminnan kannattavuuden ja laadun takaamiseksi, mistä johtuu työvoimakulujen merkittävä osuus yritysten liikevaihdosta. Alan yritysten työvoimakulujen osuus on keskimäärin 25- 35 prosenttia liikevaihdosta. Työvoimakulut ovat siis toiminnan huomattava kuluerä, joten niiden hallinta on yksi tärkeimpiä kannattavuuden parantamisen keinoja. (Heikkilä & Saranpää 2011, 97 ja 150.)

Henkilöstöressurssien tehokas käyttö on hyvin tärkeää matkailu- ja ravitsemisalan yrityksille, koska niiden palveluprosessit ovat riippuvaisia henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta. Henkilöstön käytön suunnittelu ja optimointi voi kuitenkin olla haasteellista. Henkilöstöä täytyy olla tarpeeksi palveluprosessien onnistumiseksi, mutta työvoiman vajaakäytöllä syntyy ylimääräisiä kustannuksia ja laatu kärsii. (Selander & Valli 2007, 18.)

Nykyajan epävakaa markkinat ja muuttuvat kilpailutilanteet painostavat yritykset reagoimaan nopeasti muutoksiin. Yritysten on pystyttävä säätelemään henkilöstönsä määrää joustavasti. Myös henkilöstön työtehtäviä on kyettävä muuttamaan tarpeiden mukaan. Yritysten on joustettava henkilöstökustannuksissa, työajoissa ja työtavoissa. (Viitala 2007, 9.) Työvoiman käytössä vaaditaan joustavuutta. Myynti vaihtelee kellonaikojen ja sesonkien mukaan, joten henkilöstö on mitoitettava myynnin vaihteluiden mukaisesti. Yritysten toiminnassa on sekä alhaisen että korkean myynnin kausia. Huippusesongissa tarvitaan lisätyövoimaa kasvaneen kysynnän tyydyttämiseksi kun taas hiljaisen kauden aikana työvoimaa tarvitaan vain peruspalvelutason ylläpitämiseksi. (Heikkilä & Saranpää 2011, 150.)

Työvoimakulujen hallinnassa on otettava huomioon teetetävän työn määrän ja hinnan lisäksi työn tuottavuus. Se alkaa työvuorosunnittelusta. Hyvin tehty työvuorolista takaa sen, että töihin tulevan henkilöstön määrä ja työtuntien määrä

vastaavat kyseisen hetken tarvetta ja myynnin määrää. Työvoimakulujen määrään vaikuttavat myös monet muut tekijät kuten yrityksen liikeidea, johtaminen, henkilöstön taidot ja motivaatio, työilmapiiri sekä työn tehokkuus. (Heikkilä & Saranpää 2011, 97-99.)

3 TYÖN TUOTTAVUUS

Työvoimavaltaisilla palvelualoilla työn tuottavuus lähtee erilaisista aineettomista tekijöistä, jotka liittyvät yrityksen henkilöstöön, työyhteisöön ja johtamiseen. Tämä on tuonut uusia haasteita johtamiselle. Tässä luvussa käsitellään työn tuottavuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä palvelualan näkökulmasta. Luvussa puhutaan henkilöstöjohtamisen merkityksestä tuottavuudelle sekä keinoista parantaa työn tuottavuutta. Tuottavuuden perustana ovat aina asiakkaan kokemus palvelun laatu sekä henkilöstön työhyvinvointi.

3.1 Palveluiden tuottavuus

Palvelulle on monta määritelmää, mutta Grönroos on vuonna 1990 esittänyt oman määritelmänsä kyseiselle käsitteelle. Tätä alkuperäistä määritelmäänsä hieman muokaten Grönroos (2009, 77) määrittelee palvelun seuraavasti:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.”

Palveluilla voidaan siis katsoa olevan tiettyjä ominaispiirteitä, jotka erottavat ne esimerkiksi tavara tuotannosta. Palvelut ovat aina prosesseja, joiden tuotanto ja kulutus tapahtuvat ainakin osittain samanaikaisesti asiakkaan osallistuessa itse jollain tasolla palvelun tuotantoprosessiin. Palvelujen tuottamisessa tärkeässä roolissa on palveluntarjoajan sekä asiakkaan välinen vuorovaikutus. Asiakas on kiinnostunut lopputuloksen lisäksi siitä palveluprosessin osasta, jonka hän itse havaitsee. Asiakas myös vaikuttaa itse palvelun kulkuun ja lopputulokseen. Palveluprosessit eivät ole koskaan täysin samanlaisia keskenään. Koska ihmiset vaikuttavat merkittävästi prosessin eri vaiheisiin, on jokainen palvelu erilainen ja erityinen. Johtajien haasteena on pitää laatu joka tapauksessa tasaisena. (Grönroos 2009, 79-82.)

Tuottavuus perustuu yrityksen kannattavuuteen ja yritykset haluavat parantaa tuottavuuttaan, jotta taloudellinen tulos paranisi. Perinteisen tuottavuuskäsityksen

mukaan tuottavuus syntyy tuotosten ja panosten välisestä suhteesta laadun pysyessä oletetusti vakiona. Tämä perinteinen näkemys on syntynyt teollisuudessa ja sen soveltaminen palvelualalla on hankalaa. Teollisuudessa tavaran tuotanto ja kulutus ovat erillään toisistaan eivätkä asiakkaat osallistu tavaran tuotantoprosessiin. Pelkkä lopputulos määrittelee tuotteen laadun, eikä tuotantoprosessilla ole siihen vaikutusta. Palveluissa tilanne on kuitenkin toisenlainen. Palveluissa asiakkaat osallistuvat itse tuotantoprosessiin, joka sisältää vuorovaikutusta ja jonka laatu vaihtelee. (Grönroos 2009, 279-283.)

Palvelualojen tuottavuuden mittaamista vaikeuttaa tuotosten ja panosten arvon määrittäminen. Palveluiden tuotoksiin ja panoksiin liittyy niin paljon erilaisia tekijöitä kuten laatu, asiakkaan kokemus ja vuorovaikutus, että niiden arvon muuntaminen määrälliseen muotoon on vaikeaa. Palveluyrityksissä pääoman laatu ja määrä ovat erilaisia kuin perinteisessä tuotantotaloudessa. Palveluiden tuotanto perustuu erilaisiin palveluyhdistelmiin etenkin majoitus- ja ravintola-alalla. Myös työvoiman merkitys ja rakenne ovat erilaisia. Näiden syiden takia palveluiden tuottavuuden mittaamisessa ei voida käyttää teollisuuden mittareita kovin tehokkaasti. (Kangasniemi 2012, 17, 29.)

On huomattu, että palveluiden yhteydessä ei voida soveltaa perinteistä tuottavuusmääritelmää käsitteen rajallisuuden vuoksi. Palveluissa pelkkä tuotannon tehostaminen voi vaikuttaa heikentävästi laatuun ja kannattavuuteen. On ehdotettu (mm. Grönroos & Ojasalo 2004) että palvelukonsepteissa otettaisiin käyttöön uusi menettelytapa, joka ottaa huomioon määrän sijaan myös tuotosten ja panosten laadun. (Lönnqvist, Jääskeläinen, Kujansivu, Käpylä, Laihonen, Sillanpää & Vuolle 2010, 87.) Palvelualoilla tuottavuus voidaan käsittää niin, että se sisältää kaiken sen, mikä auttaa organisaatiota toimimaan paremmin. (Brax 2007, 4.) Organisaatiopsykologian ja henkilöstötuottavuuden asiantuntija Marko Kesti (2007, 46) tiivistää: ”Tuottavuus on kyky tehdä asioita tehokkaasti, ja kilpailukyky edellyttää, että tehdään oikeita asioita tehokkaasti.”

On jo alettu puhua niin sanotusta uudesta tuottavuudesta, joka eroaa perinteisestä tuottavuuskäsityksestä. Uusi tuottavuus ottaa huomioon aineellisten tekijöiden lisäksi myös sosiaalisen ja inhimillisen pääoman tekijöitä. Perinteisen resurssien vähentämisen sijaan yrityksissä tulisi keskittyä tunnistamaan kaikki

(aineettomatkin) tuottavuuden tekijät ja hyödyntämään nämä resurssit paremmin. Uusi ajattelutapa lähestyy tuottavuutta henkilöstön osaamisen, vuorovaikutuksen ja prosessien toimivuuden kautta. Uusi tuottavuus on keino parantaa tulosta silloin kun investoinnit ja panosten vähentäminen eivät enää auta. Uudenlaista tuottavuutta voidaan saavuttaa parantamalla prosessien toimivuutta, lisäämällä organisaation vuorovaikutusta ja hyödyntämällä organisaatiossa jo olevaa osaamista. (Suna & Okkonen 2007, 6-10, 16, 21, 27.)

Palvelujen tuottavuudesta puhuttaessa ei voida koskaan unohtaa laatua. Tuottavuus ja asiakkaan kokema laatu kulkevat käsi kädessä. Tuottavuuden parantaminen ei läheskään aina paranna toiminnan laatua. Resurssien vähentäminen voi heikentää laatua ja samalla asiakastyytyväisyyttä. Jos vähemmillä resursseilla saadaan aikaan yhtä hyvää tai parempaa laatua asiakkaille kuin ennen, niin onnistutaan. Vaikka yrityksen sisäinen toiminta olisi tehokasta, niin asiakas viime kädessä arvioi yrityksen tuottavuuden. Palveluyritysten yleisenä ongelmana onkin toiminnan tehokkuuden lisääminen ilman että laatu kärsii. Tuottavuuden parantamisen pitäisi lähteä siitä, että ymmärretään asiakkaiden laatuodotukset sekä yrityksen resurssien ja toimintojen kehityskohteet. (Grönroos 2009, 279, 297.)

3.2 Johtamisella tuottavuutta

Henkilöstöjohtaminen eli tarkemmin sanottuna henkilöstövoimavarojen johtaminen on liiketoiminnan osa-alue, joka huolehtii yrityksen henkisestä pääomasta eli työvoimasta. Henkilöstöjohtaminen pitää huolen siitä, että yrityksen palveluksessa työskentelee liiketoiminnan vaatima määrä henkilökuntaa, joka on ammattitaitoista, motivoitunutta ja hyvinvoivaa. (Viitala 2007, 20.)

Henkilöstöjohtaminen on erityisen tärkeää majoitus- ja ravintola-alan yrityksen toiminnalle alan työvoimavaltaisuuden takia. Yritysten henkilöstöllä on merkittävä rooli tuotteiden ja palveluiden tuotannossa. Nykyaikana kun palkka ei ole enää ainut henkilöstön motivaation lähde, yritysten täytyy panostaa johtajuuteen. Työntekijät odottavat hyvää ja oikeudenmukaista johtamista. Henkilöstökulujen pitäminen kurissa ei saa tapahtua laadun tai henkilöstön työhyvinvoinnin kustannuksella. (Eräsalo 2011, 9.)

Yritysten on hyvä kiinnittää huomiota tuottavuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, koska sitä kautta on mahdollista parantaa asemaa kilpailussa. Se ei riitä, että keskitytään tekemään työt mahdollisimman nopeasti vaan on kiinnitettävä huomiota myös siihen, kuinka tuottavasti työ tehdään. Tuottava työ lähtee henkilöstön yhteisistä tavoitteista, jotka ovat kaikkien tiedossa. Työn tuottavuuteen vaikuttavat lisäksi työn organisointi, työmenetelmät, osaaminen sekä työntekijöiden hyvinvointi. Esimies voi oikealla johtamisellaan vaikuttaa merkittävästi näihin tuottavuuden tekijöihin. Tuottavuuden parantamisen ei aina tarvitse olla rahallinen sijoitus vaan se voi lähteä tavallisten toimintatapojen muokkaamisesta tuottavuutta ja hyvinvointia lisäävään suuntaan. (Manka & Hakala 2011, 11-12.)

Nykyajan muuttuvissa työympäristöissä yritykset pyrkivät tuottavuuteen ja kilpailukyvyyn parantamiseen tekemällä asioita erilailla kuin ennen. Tuottavuudesta puhuttaessa on muistettava se, että suurimman osan tuloksesta tekevät edelleen ihmiset koneiden sijaan. Toimintaa tehostettaessa on otettava huomioon työntekijöiden arvostaminen ja yrityksen henkilöstöresurssit. Tuottavuuden parantamisessa tärkeässä osassa ovat osaavat työntekijät ja osaava työyhteisö. Osaaminen lisää työntekijän motivaatiota ja luovuutta. Myös koko työyhteisön toimintaa ja osaamista on kehitettävä. Esimiesten on tuotava osaamisen kehittäminen osaksi yrityksen jokapäiväistä arkea. Esimies edistää työyhteisön oppimista sekä toiminnan kehittämistä. (Toimihenkilökeskusjärjestö 2013 b.)

Yrityksen aineettomaksi pääomaksi luokitellaan sellainen omaisuus, joka ei ole fyysistä tai taloudellista omaisuutta. Yrityksillä on paljon erilaisia aineettomia resursseja. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 12-13.) Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen; inhimilliseen pääomaan, suhdepääomaan ja rakennepääomaan. Inhimillinen pääoma sisältää yrityksen yksittäisiin henkilöihin liittyviä tekijöitä kuten osaaminen, asenteet, ihmissuhdetaidot ja hiljainen tieto. Rakennepääomaa ovat esimerkiksi yrityksen arvot, työilmapiiri ja prosessit. Suhdepääoma kuvastaa yrityksen suhteita sen sidosryhmiin. Suhdepääomaa ovat esimerkiksi yrityksen asiakassuhteet, maine ja brändi. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 28-29.)

Aineettoman pääoman kehittäminen ja tehokas hyödyntäminen auttavat parantamaan organisaatioiden suorituskykyä. (Lönnqvist ym. 2005, 12-13.)

Aineettoman pääoman johtaminen koetaan kuitenkin vaikeaksi sen takia, että sen kohteena olevat asiat ovat näkymättömiä ja immateriaalisia. Nämä aineettomat piirteet voidaan kuitenkin yhdistää konkreettisiin asioihin ja näkymättömyydestään huolimatta ne ovat aitoja ilmiöitä. Vaikka aineettoman pääoman piirteitä ei voida tarkasti määritellä, voidaan niiden vaikutuksia toiminnalle silti havainnoida. Aineettoman pääoman kehittäminen on yrityksen operatiivisen tason toimintaa. (Lönnqvist ym. 2005, 99-100, 131.)

Tuottavuutta ei voida enää lisätä pelkästään prosessien tehostamisella ja resurssien säästämällä. On esimiehen vastuulla huolehtia yrityksen menestyksestä muilla keinoilla. Majoitus- ja ravintola-alalla henkilöstöjohtamisen tulee keskittyä henkilöstön sosiaalisten taitojen huomioimiseen tehokkuusajattelussa. Työyhteisöjen kehittäminen, sisäisen vuorovaikutuksen ja työolojen parantaminen sekä reilu johtajuus ovat keinoja parantaa henkilöstön työmotivaatiota ja sitä kautta työn tuloksellisuutta. (Eräsalo 2011, 170.)

Braxin (2007, 4) mukaan työn tuottavuutta voidaan parantaa esimerkiksi työn rationalisoinnilla ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämällä. Grönfors (2010, 122) on sitä mieltä, että tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen vaikuttavat työprosessien joustava organisointi, töiden sujuvuus sekä henkilöstön väliset suhteet. Bassi ja McMurrer (2007,3) ovat tunnistaneeet viisi kategoriaa, joihin henkilöstön suorituskykyä parantavat tekijät voidaan jakaa. Organisaatioiden toiminnan heikkouksia ja vahvuuksia voidaan sitten arvioida näiden kategorioiden kautta. Heidän ehdottamansa kategoriat ovat: johtamiskäytännöt, työntekijöiden sitouttaminen, tiedon saatavuus, työvoiman optimointi ja työyhteisön oppimiskyky.

On joitakin keinoja, joilla voidaan samanaikaisesti parantaa sekä tuottavuutta että palvelun laatua. Tällainen keino on esimerkiksi työntekijöiden osaamisen ja teknisten taitojen kehittäminen. Palvelun laadun takaamiseksi työntekijän on tiedettävä mitä hän tekee, jotta vältetään turhaa sähläystä. Jos työntekijän tiedot ja taidot eivät riitä, laatu kärsii. Ylimääräiset korjaukset heikentävät asiakastytyväisyyttä ja voivat vaikuttaa myös tuottavuuteen. Palvelun laatua ja

tuottavuutta parantaa myös toimintatapojen muuttaminen tehokkaammiksi ja asiakasta paremmin palveleviksi. Esimiehen tulee myös tutustuttaa henkilöstö yrityksen sisäisiin arvoihin, jotta henkilöstö ymmärtää oman toimintansa vaikutukset tehokkuudelle. Siten henkilöstö osaa käyttää resursseja paremmin ja tarjota parempaa palvelua. (Grönroos 2009, 297-298.)

3.3 Työn tuottavuuteen vaikuttavia tekijöitä

3.3.1 Motivaatio

Kun työntekijä on motivoitunut, hän jaksaa tehdä töitä suuremman työmäärän kanssa, työnteko on sujuvaa ja työ tuottaa tuloksia (Hämäläinen 2005, 78).

Motivointi on esimiehen keino ohjata työntekijät yhteisiin tavoitteisiin ja tuottavaan työskentelyyn. Motivointi auttaa työntekijän sitouttamisessa.

Esimiehen on pyrittävä löytämään ne oikeat motivoinnin keinot, jotka saavat työntekijän toimimaan halutulla tavalla. Esimiehen on selvitettävä työntekijän tarpeet, odotukset ja toiveet. Esimiehen on myös otettava huomioon ryhmän erilaiset yksilöt ja heidän tarpeensa. (Eräsalo 2011, 123.)

Tavoitteiden asettaminen on keino vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon. Työntekijä on motivoitunut työhönsä jos työn tavoitteet ovat selkeät, hyväksyttävät, sopivan haasteelliset ja henkilön osaamista vastaavat. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat positiivisesti myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, palautteen ja kannustuksen saaminen, yrityksen antama arvostus sekä työn mielekkyys ja merkityksellisyys. (Eräsalo 2011, 125.)

Työn mielekkyys lähtee myös työntekijän omasta suhtautumisesta työhön ja siitä, mitä hän työltä haluaa. Toiselle työ voi olla vain keino tienata rahaa kun toisille se on kutsumus. Myös työolosuhteet vaikuttavat siihen, kuinka mielekkääksi työ koetaan. Työolosuhteisiin vaikuttavat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri ja johtaminen. Työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja työssä jaksamiseen ovat optimistinen asenne, usko omaan ammattitaitoon, vuorovaikutustaidot ja luottamus itseensä. Tällaiset yksilölliset voimavarat auttavat selviytymään vaativastakin työstä ja työoloista. (Hakanen 2011, 26-27, 71.)

Työntekijöiden henkilökohtaisten työsuoritusten tehokkuus lähtee kolmesta peruselementistä; halusta tehdä työtä, kyvystä tehdä työtä ja mahdollisuudesta tehdä työtä. Halu tehdä työtä koostuu henkilön työmotivaatiosta ja työtyytyväisyydestä. Henkilön ammattitaito ja terveys kertovat hänen kyvystään tehdä työtä. Mahdollisuus tehdä työtä on silloin kun työn fyysinen ympäristö ja johtamisen rakenteet sen mahdollistavat. (Moisalo 2010, 138.)

Esimiehet saattavat joskus ajatella, että heidän työntekijänsä ovat laiskoja eivätkä saa tarpeeksi aikaan. Syyttely ei kuitenkaan auta. Esimiehen olisi hyvä sen sijaan kehua tiimiä sen onnistuessa. Kehut ja kiitokset lisäävät työmotivaatiota, kun taas syyttely ja moittiminen vähentävät sitä. (Kesti 2010, 144.) On myös työntekijälle ahdistavaa ja raskasta, jos häneltä odotetaan paljon, mutta ei kuitenkaan kerrota miten tulokset tulisi saavuttaa. Työntekijä turhautuu tällaisesta epävarmuudesta. Jos työntekijä on turhautunut tarvittavien tavoitteiden ja haasteiden puutteesta, eivät kouluttaminen ja toiminnan kehittäminenkään auta. (Kesti 2007, 46-47.)

Nykyajan työelämässä yritysten täytyy panostaa erilaisiin työn, työyhteisön ja yksilöiden voimavaroihin. Näitä voimavaroja tunnistamalla ja kehittämällä voidaan lisätä työyhteisöjen innostuneisuutta ja niin kutsuttua työn imua. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 8.) Työn imu (work engagement) on käsite, joka kuvastaa tiettyä työssä kohdattavaa positiivista tunnetilaa, jossa työntekijä on motivoitunut ja innostunut työtään kohtaan sekä nauttii työstään ja sen tuloksista. Työn imu on ilmiö, joka muuttuvassa, kiireisessä ja stressaavassa työmaailmassa auttaa ihmisiä jaksamaan. Työn imua kokeva henkilö on työssään energinen, sinnikäs ja innovatiivinen. Työn imua ja sitä kautta työntekijöiden työmotivaatiota lisäävät erilaiset työn voimavarat. Työn voimavarat ovat sellaisia työn piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan työn tavoitteet ja selviytymään sen vaatimuksista. Työn voimavaroihin panostamalla voidaan lisätä työntekijöiden vastuullisuutta työssä ja parantaa työsuorituksia. Työn erilaisia voimavaroja on paljon ja suuri osa niistä on yritykselle täysin ilmaisia. (Hakanen 2009, 38, 49, 51.)

Työmotivaatiota ja työssä jaksamista lisääviä voimavaroja ovat työtehtävää ja työn järjestelyjä koskevat voimavarat, työn sosiaaliset ja organisatoriset voimavarat sekä työntekijän yksilölliset voimavarat. Työ on mielekästä silloin kun työtehtävät ovat monipuolisia ja merkityksellisiä, työhön voi itse vaikuttaa, sen

tavoitteet ovat selkeät ja työsuorituksista saa palautetta. Sosiaalisia voimavaroja ovat esimerkiksi työyhteisön antama tuki, oikeudenmukainen ja luotettava työyhteisö, esimiehen antama arvostus ja toimiva tiimityöskentely. Esimiehen mahdollistamia voimavaroja ovat muun muassa työntekijän saama tuki ja arvostus, työpaikan positiivinen ilmapiiri ja tunne työn varmuudesta. (Hakanen 2011, 52-65.)

3.3.2 Tehokas ja innostava työyhteisö

Kiireessä työyhteisöt yleensä hankkivat lisää resursseja selvittääkseen. Sen sijaan että esimerkiksi palkattaisiin uusia työntekijöitä, tulisi pohtia, voitaisiinko nykyisiä toimintatapoja ja työmenetelmiä tehostaa. Jos onnistutaan kehittämään toimintaa vähentämällä turhaa työtä, säästetään aikaa ja resursseja. Jos työyhteisö on tehoton, ei lisätyövoima sitä pelasta. (Kesti 2010, 145-146.) Työtehtäviään tehokkaasti tekevä työntekijä hallitsee työn kokonaisuuden, tietää missä tärkeysjärjestyksessä työt tulisi tehdä, toimii ryhmänsä parhaaksi sekä toimii tehtävissään järjestelmällisesti ja suunnitelmallisesti. Hän on luonteeltaan oma-aloitteinen, palveluorientaatio ja motivoitunut. Tehoton työntekijä tuhlaa aikaansa pikkuasioiden hoitamiseen, keskittyy pelkästään omiin tehtäviinsä ja jättää töitä viime tippaan. Hän ei uskalla ottaa haasteita, selittelee usein virheitään, ei delegoi asioita eikä kuuntele muita. (Jääskeläinen 2005, 26.)

Pohjan hyvälle työilmapiirille luo työpaikan toimiva arki ja mahdollistava johtaminen. Työpaikan toimiva arki perustuu käytännön asioihin kuten selkeisiin työn tavoitteisiin ja tehokkaisiin työvälineisiin. Mahdollistava johtaminen on johtamistyyli, jossa esimies rohkaisee työyhteisöään yhdessä tekemiseen ja vuorovaikuttamiseen. Mahdollistava esimies antaa työntekijöilleen vastuuta ja tilaa tehdä projekteja itsenäisesti. Toimivan arjen ja mahdollistavan johtajuuden lisäksi innostava työyhteisö koostuu muun muassa yhdessä osaamisesta ja henkilöstön hyvästä yhteishengestä, työyhteisötaidoista, mielekkästä työstä ja luovuutta tukevasta organisaatiokulttuurista. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 7-10.)

Työpaikalla tulee olla yhteisiä arvoja, jotka lisäävät innostuneisuutta työssä. Niitä ovat esimerkiksi luovuus, arvostus ja vastuunkanto. Yksi tärkeä arvo on

luottamus. Yrityksen johdolla ja henkilöstöllä tulisi olla samanlainen käsitys yhteisistä arvoista. Johdon osoittama luottamus ja vastuun antaminen lisäävät henkilöstön positiivista ilmapiiriä työpaikalla. Vastuun antaminen saa työntekijät ottamaan itse enemmän vastuuta omasta työstään. Vastuun saaminen lisää heidän motivaatiotaan ja sitoutumistaan työhön. Luottamuksen tulee olla molemminpuolista. Sekä johdon että henkilöstön tulee sitoutua siihen. Mitä enemmän henkilöstölle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, sitä enemmän he kokevat luottamusta johdon suunnalta. Luottamus parantaa työyhteisön ilmapiiriä, luovuutta ja kehittymistä. Luottamuksen ilmapiirissä autetaan työkaveria, arvostetaan toisia ja jaetaan ajatuksia. (Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011, 14-15.)

Työyhteisön täytyy voida luottaa siihen, että kaikki toimivat samalla tavalla ja yhdessä tiiminä. Työyhteisön yhteiset tavoitteet ja toimintatavat vähentävät ylimääräistä työtä ja virheitä. Jos väärinkäsityksiä tai ristiriitoja kuitenkin syntyy, ne on hyvä selvittää heti rakentavasti menemättä henkilökohtaisuuksiin. Näistä tilanteista työyhteisö voi kehittyä ja oppia jotain. Ongelmien selvittäminen vahvistaa työyhteisöä. Jos ristiriidat ratkaistaan tunteellisesti syyllistäen ja puolustellen, ei tilanteesta opi mitään. (Kesti 2010, 142.)

Työyhteisön myönteistä vuorovaikutusta on se, että epäkohtien ja virheiden käsittelyssä keskitytään ratkaisujen löytämiseen syyllisten etsimisen sijaan. Työyhteisön ihmissuhteisiin liittyvät ongelmat vaikuttavat työtehoon ja niistä on vaikea päästä eroon. Ne tekevät työilmapiiristä varauksellisen ja kuluttavat ihmisten energiaa. Ongelmiin olisi puututtava ja jokaisen osapuolen tulisi katsoa peiliin. Riidalla on aina kaksi osapuolta. Asioista puhuminen ja tarvittaessa anteeksi pyytäminen helpottavat kuitenkin aina henkilön omaa oloa. Yksilö ja koko työyhteisö voi oppia jotain ristiriidoista. Työyhteisön hyvän ja terveen vuorovaikutuksen piirteitä ovat vaikeuksista ja virheistä oppiminen, erilaisten ihmisten ja ajatusmaailmojen hyväksyminen sekä toisista välittäminen. (Hämäläinen 2005, 131-135, 138, 149.) Furman ja Ahola (2012, 16) ovat tunnistanee neljä työyhteisön henkistä hyvinvointia tuottavaa tekijää, jotka lisäävät työyhteisön positiivisia yhteenkuuluvuuden tunteita. Heidän tunnistamansa tekijät ovat arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huumori.

Työyhteisön ajankäytön hallinnassa ja työtehtävien tehostamisessa voidaan käyttää muutamia apukeinoja. Niitä ovat esimerkiksi tehtävien priorisointi, toiminnan ennakointi, virheiden minimoiminen ja erilaiset niin sanotut aikaan liittyvät investoinnit. Priorisointi on tehtävien asettamista tärkeysjärjestykseen erottaen tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä. Tulevan toiminnan ennakoiminen säästää työaikaa, joka menisi yhtäkkisiin muutoksiin reagoimiseen. On mahdollista ennakoida muun muassa toiminnan ruuhka-aikoja, henkilöstön lomien ja muita kalenterivarauksia sekä ennakkovalmistelujen tarvetta. Aikaan liittyviä investointeja ovat esimerkiksi suunnittelu, koulutus ja toiminnan kehittäminen. Niistä puhutaan investointeina sen takia, että alussa ne vievät aikaa ja rahaa, mutta tuottavat säästöjä pidemmällä aikavälillä. (Jääskeläinen 2005, 28-29, 40, 61.) Hotelli- ja ravintola-alan erityispiirteisiin kuuluu se, että palveluita ei voida tuottaa varastoon, mutta henkilöstön työtunteja tulisi silti käyttää hyväksi mahdollisimman tehokkaasti. Silloin voidaan esimerkiksi vuoron hiljaisena hetkenä tehdä seuraavan päivän esivalmisteluja. (Heikkilä & Saranpää 2011, 151.)

3.3.3 Onnistunut tiedon kulku

Työyhteisön toimiva sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisesti työyhteisön ilmapiiriin ja helpottaa yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamista. Sitä kautta se vaikuttaa koko organisaation menestymiseen. Työyhteisön hyvä ilmapiiri parantaa henkilöstön työmotivaatiota, joka heijastuu asiakastytyväisyyteen asti. (Kauhanen 2006, 168.) Usein kiireisissä työyhteisöissä tiedon kulku takkuilee. Tietoa ei ehditä käsittelemään tai välittämään eteenpäin. Esimiehen vastuulla on, että kaikki vastaanottavat ja ymmärtävät informaation. On kuitenkin työntekijöistä itsestään kiinni miten he suhtautuvat saatavilla olevaan tietoon. (Kesti 2010, 146.) Yrityksissä, joissa työskentelee paljon määräaikaista ja osa-aikaista työvoimaa, tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön kiinnostukseen saada ja hyödyntää informaatiota. (Kauhanen 2006, 170.)

Yrityksen sisäinen viestintä luo mahdollisuudet sujuvalle yhteistyölle ja tehokkaalle toiminnalle. Yrityksen sisäistä informaatiota on kahdenlaista; operatiivista eli toiminnallista informaatiota ja ei-operatiivista informaatiota, joka

ei liity välittömästi toimintaan. Operatiivinen tieto liittyy oleellisesti työntekoon ja on välttämätöntä toiminnan kannalta. Esimerkiksi tilapäinen työvoima täytyy aina tutustuttaa yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja senhetkisiin kampanjoihin.

Operatiivisen viestinnän puutteet aiheuttavat virheitä ja hankaloittavat työntekijöiden toimintaa. Pahimmillaan se voi vaikuttaa koko yrityksen maineeseen.

Operatiivinen tieto on erityisen tärkeää muutostilanteissa. Ei-operatiivinen tieto on taustatietoa, joka auttaa ymmärtämään työn merkityksen ja tavoitteet. Se antaa perusteluita toiminnalle ja vahvistaa tiimin yhteishenkeä. (Eräsalo 2011, 137-139.)

Vuorovaikutus edistää työn tuottavuutta. Avoimen vuorovaikutuksen ilmapiirissä on mahdollista havaita tuottavuutta heikentäviä tekijöitä ja puuttua niihin.

Työpaikan kannustava ja arvostava ilmapiiri lisää vuorovaikutusta, jolloin työyhteisön jäsenet käsittelevät työhön liittyviä ongelmia ja pohtivat niihin ratkaisuja yhdessä. Silloin kun tieto kulkee työyhteisössä eri suuntiin, syntyy innovaatioita. Ihmiset tuottavat, jakavat ja kehittävät tietoa yhdessä. Tällaista vuorovaikutteista ilmapiiriä edistävät esimerkiksi henkilöstön yhteiset tauot, sisäinen tiedottaminen ja palaverit sekä muut tiedon lähteet. Organisaation viestintää ovat myös käytäväkeskustelut ja työajan ulkopuoliset tapahtumat. (Suna & Okkonen 2007, 21-23.)

Yrityksillä on käytössään suuri joukko erilaisia viestintä- ja tiedotuskanavia (Eräsalo 2011, 141). Yrityksen sisäisiä suoran viestinnän kanavia ovat esimerkiksi esimiehen ja työkavereiden suullinen informaatio sekä erilaiset kokoukset ja neuvottelut. Välitettyä viestintää on esimerkiksi yrityksen intranetissä, ilmoitustaululla tai sähköpostilla jaettu tieto. (Kauhanen 2006, 172.) Yrityksessä tulee harkita kanavien valintaa sen perusteella miten ne sopivat juuri kyseisen ryhmän käyttöön, kuinka nopeasti tieto niissä kulkee ja ymmärtävätkö kaikki viestintäkanavan sisällön. Informaation tulisi pysyä muuttumattomana koko viestiketjun ajan, sen tulisi olla helposti ymmärrettävää ja sen pitäisi herättää kohderyhmänsä kiinnostus. (Eräsalo 2011, 141.)

3.3.4 Päivittäisjohtaminen

Toiminnan tehokkuudesta vastaa johtaja eli esimies. Hänen tehtävänä on ohjata yrityksen resurssien käyttöä. Esimies vastaa yrityksen aineellisten ja henkisten

voimavarojen hyödyntämisestä. Vaikka jokainen työntekijä vastaa omasta työstään, niin esimies on vastuussa toiminnan kokonaisuudesta. Esimies ei kuitenkaan onnistu tehtävässään jos hänen alaisensa eivät onnistu. Tämä vaatii johtajalta alaisensa kykyjen tuntemusta. Esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista esimerkiksi motivoimalla, kannustamalla ja kehittämällä heidän toimintaansa. (Eräsalo 2011, 13.) Johdon ja esimiesten vastuulla on se, että työntekijät ovat motivoituneita ja tehokkaita työssään (Kesti 2007, 47).

Esimes vaikuttaa omalla toiminnallaan suoraan työyhteisön toimintakulttuuriin eli arvoihin ja työetiikkaan. Työetiikka taas vaikuttaa työn tuottavuuteen. Hyvän työetiikan omaava tiimi on kiinnostunut omasta työstään ja sen kehittamisestä. Huonoa työetiikkaa osoittaa välinpitämättömyys työtä kohtaan, mikä lisää virheitä. Ongelmien ratkaisu ja toiminnan kehittäminen lisäävät työn tuottavuutta. Toimintakulttuuriin vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tunne siitä, että he voivat itse vaikuttaa työhönsä. Kun henkilöstön annetaan itse vaikuttaa yhteisönsä toimintaan, yrityksen on mahdollista saada aikaan huippuosaamista ja parempia toimintatapoja. On myös todettu, että työyhteisön tuottavuutta, työssä viihtymistä ja henkilöstön hyvinvointia edistää esimiestyö, jossa panostetaan vuorovaikutteisuuteen ja valmentavaan johtamistapaan. On tärkeää, että esimies on itse paikan päällä osoittamassa tukensa tiimilleen. (Kesti 2010, 133, 140-141.)

Päivittäisesimiehen tehtäviin kuuluu muun muassa tiimin valmentaminen, toiminnan ohjaaminen, suunnittelu ja organisointi. Organisointi tarkoittaa toiminnan järjestelemistä tilanteiden mukaan. Pääasiassa tämä tarkoittaa henkilöstön optimointia eli töiden jakamista niin, että tietyllä hetkellä ja tietyssä tilanteessa työskentelee tarvittava määrä sen hetken osaamistarpeiden mukaista henkilökuntaa. Päivittäisesimiehen tehtävänä on myös palvelutoiminnan jatkuva tarkkailu ja arviointi, jotta asiakkaan kokema laatu ja toiminnan tuottavuus pysyvät tasapainossa. Välillä on hyvä analysoida eri työpisteiden toiminnan sisältöä ja pohtia, voidaanko tarpeettomia työtehtäviä karsia tai muokata. Töiden uudelleen organisoimisella voidaan parantaa sekä palvelun laatua että tuottavuutta. (Laurent 2006, 81, 98, 125.)

Parantaakseen ryhmänsä suorituskykyä ja helpottaakseen omaa työtään, esimies voi käyttää hyväkseen tiettyjä päivittäisen toiminnan apuvälineitä. Ne helpottavat

henkilöstön perehdyttämisestä sekä työntekijöiden jokapäiväistä ohjaamista ja kehittämistä. Jos esimiehellä ei ole käytössään minkäänlaista toiminnan johtamisjärjestelmää, ei henkilöstö osaa toimia itsenäisesti vaan on riippuvainen esimiehen suorasta ohjauksesta. Toimiva johtamisjärjestelmä sisältää henkilöstölle asetetut työn selkeät tavoitteet, toimintatavat ja työnjaot. Kun ne ovat henkilöstön tiedossa, niin esimies voi keskittyä toiminnan kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen, eikä hänen koko aikansa mene työn johtamiseen. Ryhmän suorituskykyä voidaan parantaa ohjaamalla, valmentamalla ja arvioimalla sen toimintaa. Esimiehen tulee myös pyrkiä luomaan työpaikalle kehittymistä tukeva ilmapiiri. (Laurent 2006, 54-55, 98.)

Vähentääkseen oman suoran ohjauksensa tarvetta, esimies voi käyttää hyväkseen toiminnan mallintamista. Se on johtamisen apuväline, joka tarkoittaa työprosessien sekä niihin liittyvien toimintaperiaatteiden ja tavoitteiden selkeää kuvaamista. Mallintaminen lisää työsuoritusten tasalaatuisuutta ja tuottavuutta. Esimerkki mallintamisesta ovat erilaiset kirjalliset työohjeet, jotka pitävät huolen siitä, että jokainen työsuoritus on samanlaatuinen eikä turhia virheitä synny. Mallinnettu työsuoritus säästää aikaa ja materiaaleja, joten toiminnan tuottavuus paranee. Tällaiset tukimateriaalit helpottavat ja tehostavat myös henkilöstön perehdyttämistä ja kouluttamista. Erityisesti vuokratyövoimaa ja osa-aikaisia työntekijöitä palkkaavissa yrityksissä perehdyttämiseen tulee panostaa, jotta toiminta on tasalaatuista eikä uusi työntekijä tuhlaa muiden aikaa. Ei pidä kuitenkaan unohtaa kokeneidenkaan työntekijöiden ohjaamista, jotta he eivät toimi pelkästään oman mielensä mukaan vaan yhteisten tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden mukaan. (Laurent 2006, 55-59, 62, 100.)

Johtamisen tulee olla aina tilanteeseen sopivaa ja esimiehen tulee ymmärtää työntekijöidensä erilaiset valmiudet ja osaamiset. Harjoittelijaa tulee johtaa eri tavalla kuin ammattilaista. Esimiehen tulee myös ymmärtää se, että jokainen työntekijä on tietyllä tavalla aloittelija aina uudessa tilanteessa. Koulutuksesta ja osaamisesta riippumatta uudessa työpaikassa, toimipisteessä, tehtävässä tai tiimissä työskenteleminen tuntuu jokaisesta aluksi hankalalta. Osaaminen on sidoksissa aina tiettyyn työpaikkaan ja tilanteeseen. Uudessa työpaikassa on erilainen yrityskulttuuri, toimintatavat, työkaverit, asiakkaat ja jopa erilaiset tuotteet ja palvelut. Tehokas toiminta vaatii kaikkien uusien työntekijöiden

perehdyttämisen ja ohjaamisen. Tämän lisäksi esimiehen on otettava huomioon henkilöstönsä eri osaamisen tasot ymmärtääkseen miten heitä johdetaan ja mitä heiltä tulee odottaa. Kaikilta työntekijöiltä ei pidä odottaa samanlaista panosta. Esimerkiksi aloittelija kaipaa työnsä alussa paljon tukea ja jatkuvaa ohjausta työllensä. Hänellä ei välttämättä ole juuri lainkaan työkokemusta. Hän tarvitsee muiden työntekijöiden apua ja vie heidän työltään aikaa sekä energiaa. Tämä on luonnollista ja väistämätöntä, joten muun tiimin vastuulla on auttaa hänet mahdollisimman nopeasti tämän alkuvaiheen yli. (Laurent 2006, 104-106.)

4 TUTKIMUKSEN LAADULLISET MENETELMÄT

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja parantaa työn tuottavuutta kausiravintolassa. Tuottavuudella tässä työssä tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä saa yrityksen arjen sujumaan paremmin ja lisää päivittäisen toiminnan tehokkuutta. Tämä opinnäytetyö etsii vastauksia kausityövoiman johtamisen haasteisiin. Samalla opinnäytetyö pyrkii lisäämään tietoa kausityö-ilmioistä. Tutkimuskysymys kuuluu: ”Miten johdetaan työn tuottavuutta kausiravintolassa?”. Vastauksia tähän lähdettiin hakemaan laadullisen tutkimuksen menetelmien avulla. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin ravintola-alan esimiesten teemahaastatteluja. Haastatteluun valittiin lumipallo-otantaa hyväksi käyttäen yhteensä kuusi ravintola-alan esimiestä, joilla on vahvaa kokemusta esimiestyöstä ja kausiravintoloista. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksessa sovellettuja laadullisia tutkimusmenetelmiä.

4.1 Laadullinen tutkimustyyli

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tutkimustyyli, jolle tyypillisiä ovat aineistonäkökulma ja aineiston ei-numeerinen kuvaaminen. Tämän tutkimustyylin vastakohtana voidaan pitää määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, vaikka nämä tutkimustyylit voivat myös täydentää toisiaan. Kvantitatiivinen tutkimus tutkii erilaisten muuttujien suhteita ja esittää tulokset numeerisessa muodossa. (Tilastokeskus 2013 a.) Laadullinen tutkimus pyrkii sen sijaan tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavien henkilöiden näkökulmia ja tutkittavia ilmiöitä (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22). Laadullinen tutkimus kohdistuu juuri tiettyyn aineistoon omassa kontekstissaan, jolloin aineiston totuudellisuudella ei ole merkitystä niin kuin määrällisessä tutkimuksessa (Tilastokeskus 2013 a). Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään tai ennustamaan ilmiötä eikä selittämään sitä syysuhteilla (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on vuorovaikutuksessa tutkittavan kohteensa kanssa ja tutkijalla on osallistuva rooli tulosten muodostumisessa. Tutkija osallistuu siis tutkimukseensa henkilökohtaisesti ja pyrkii ymmärtämään aihetta eläytymällä toisen ihmisen tunteisiin. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulokset ovat subjektiivisia eli

yksilöllisiä ja henkilökohtaisia. Kvantitatiivisen tutkimusaineiston perustuessa numeeriseen tietoon, kvalitatiivisen tutkimuksen raportointi on kuvailevaa eikä sisällä juurikaan numeroita. Laadulliselle tutkimukselle ominaista ovat myös kiinnostus monen yhtäaikaisen tekijän tutkimiseen, tutkimusasetelman muokkautuminen tutkimuksen aikana sekä tulosten luotettavuuden arviointi todentamalla. Laadullinen tutkimus perustuu olettamukseen, että aineiston muuttujat ovat monimuotoisia ja vaikeasti erotettavissa toisistaan. Tämä tutkimustyyli tavoittelee aineiston säännönmukaisuutta ja pyrkii luomaan oletuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23- 26.)

Valitsin laadullisen tutkimustyylin, koska halusin tutkia ja ymmärtää kausityöntekijöiden johtamista ilmiönä. Tutkimukseni käsittää sellaisia aineettomia asioita, joita ei voida saattaa numeeriseen muotoon. Laadullisella tutkimuksella saan selville sitä, mitä ihmiset ajattelevat ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla. Tällainen laadullinen tutkimus on kiinnostunut ihmisten ajatuksista, arvoista ja ilmiölle antamista merkityksistä enemmän kuin tilastollisesta tiedosta. Määrälliset seikat eivät ole tutkimukseni kannalta merkittäviä vaan kyse on ihmisten ajatusmaailmojen ja tutkittavan ilmiön ymmärtämisestä. Tutkimusaineistoni laatu on tärkeämpää kuin sen määrä.

4.2 Teemahaastattelututkimus

Haastattelu on hyvin yleinen tiedonkeruumenetelmä, joka sopii joustavuutensa vuoksi monenlaisten tutkimusten toteuttamiseen. Tutkija kerää aineistoa haastateltaviensa omien ajatusten, kokemusten ja tunteiden pohjalta. Haastattelu perustuu kielelliseen vuorovaikutukseen, joka voi auttaa tutkijaa ymmärtämään asioita syvällisemmin erilaisten ei-kielellisten vihjeiden avulla. Haastattelussa tutkijalla on myös mahdollisuus ohjailta tiedonkeruuta haluamaansa suuntaan ja saada selville tutkittavan puheen takana olevia motiiveja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34-35, 41.) Haastattelu on kätevä tiedonkeruumenetelmä silloin kun halutaan tietää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii tietyllä tavalla (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72). Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu pohjautuu yleensä avoimiin kysymyksiin tai keskusteluteemoihin. Haastattelun kohderyhmä on usein tarkasti valittu ihminen tai ihmisten ryhmä. Toisin kuin määrällisessä

tutkimuksessa, laadullisen tutkimuksen haastattelussa ei käytetä satunnaisotantaa tai täysin strukturoituja kysymyksiä. (Tilastokeskus 2013 a.)

Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoidun eli täysin jäsenellyn lomakehaastattelun ja avoimen jäsentelemättömän haastattelun välimuoto, jossa kysymysten teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastattelun kulku ja sisältö eroavat toisistaan jonkin verran. Haastattelija voi haastattelun kuluessa vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoja haastateltavien vastatessa omin sanoin. Puolistrukturoitua haastattelumuotoa kutsutaankin toiselta nimeltään teemahaastatteluksi. Haastattelun teemat on päätetty ennalta, mutta näkökohdat ja kysymysten sanamuodot voivat vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47.)

Teemahaastattelu on kuin keskustelu, jonka aihe on päätetty etukäteen. Usein keskustelu etenee sille luontevassa järjestyksessä, mutta joskus on tarvetta teemojen jäsentelylle. Haastattelun teemat on tarkoin mietitty etukäteen. (Tilastokeskus 2013 b.) Tutkija ei kuitenkaan tee etukäteen valmiita yksityiskohtaisia kysymyksiä. Teemahaastattelu antaa tilaa tutkittavien omille ajatuksille ja avoimelle vuorovaikutukselle. Tutkija ymmärtää että tutkittavien omat mielipiteet ja heidän asioilleen antamansa merkitykset ovat tärkeitä tutkimukselle eikä niihin pidä yrittää vaikuttaa. Tutkijan tehtävä on pitää kiinni valituista teemoista ja haastattelun loogisesta etenemisestä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.) Teemahaastattelua laadittaessa on kiinnitettävä huomiota kohdehenkilöiden valintaan ja valintojen tulee olla perusteltuja (Tilastokeskus 2013 b).

Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun, koska se on avoin ja joustava menetelmä. Sen avulla on mahdollista saada hyvinkin syvällisiä vastauksia käsitellystä ilmiöstä. Päädyin teemahaastatteluun, koska en etukäteen tiennyt minkälaisia vastauksia saisin tai mistä asioista haastateltavat puhuisivat. Tiesin kuitenkin sen verran, että vastaukset ovat todennäköisesti hyvin monipuolisia ja joutuisin ohjailemaan haastattelua siten tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Tutkimusaiheeni on niin laaja, että sitä on mahdotonta käsitellä tiukasti rajatuilla kysymyksillä. Toisaalta teemoja on rajattava sen verran, ettei keskustelu lähde rönsyilemään. Näistä syistä teemahaastattelu sopii tarkoitukseeni hyvin. Teemahaastattelu on rento ja miellyttävä tutkimusmenetelmä sekä haastattelijalle

itselleen että haastateltavalle. Se on myös kiinnostava menetelmä tutkijan näkökulmasta. Haastattelussa tutkija voi motivoida ja rohkaista haastateltavaa kertomaan omista kokemuksistaan.

Teemahaastattelun rungon muodostin tutkimuskysymysten ja teorian tiedon pohjalta. Haastattelurunko löytyy tämän työn lopusta (Liite 1). Haastattelurungon muodostumiseen vaikutti myös tutkimuksen yleinen kiinnostus kausityö- ilmiöstä. Osa kysymyksistä pyrkii pelkästään lisäämään tietoa kyseisestä ilmiöstä. Tutkimuskysymykseen ”Miten johdetaan työn tuottavuutta kausiravintolassa?” lähdettiin hakemaan vastauksia perehtymällä aiheita koskevaan teoriaan. Tutkimuksella etsitään keinoja, joilla nimenomaan esimiehet voivat itse vaikuttaa työn tuottavuuteen, koska teoriassa painotetaan juuri esimiehen toiminnan merkitystä tuottavuudelle. Esimerkiksi Manka ja Hakala (2011) toteavat, että esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa merkittävästi tuottavuuden eri tekijöihin. Myös Eräsalo (2011) ja Kesti (2007) toteavat, että esimies on vastuussa toiminnan tehokkuudesta ja henkilöstön motivaatiosta.

Palveluiden tuottavuutta käsittelevän teorian mukaan (mm. Toimihenkilökeskusjärjestö 2013b) työn tuottavuuteen vaikuttaa osaavat työntekijät ja osaava työyhteisö. Eräsalon (2011) mukaan tuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä työyhteisöjä ja niiden sisäistä vuorovaikutusta sekä panostamalla työoloihin ja reiluun johtajuuteen. Bassi ja McMurrer (2007) esittävät, että henkilöstön suorituskykyyn vaikuttavat tekijät voidaan jakaa viiteen kategoriaan. Nämä kategoriat ovat johtamiskäytännöt, työntekijöiden sitouttaminen, tiedon saatavuus, työvoiman optimointi ja työyhteisön oppiminen. Haastattelurungon pohjana käytin muun muassa näitä teoriaosuudessa esiintyneitä tuottavuuden tekijöitä.

Tutkimuskysymykseen ”Miten parannetaan päivittäisen toiminnan tehokkuutta?” lähdettiin hakemaan vastauksia haastattelurungon ensimmäisen teeman avulla. Ensimmäinen teema käsittelee päivittäisen toiminnan tehokkuutta yrityksessä ja työyhteisössä. Kysymyksillä pyritään selvittämään mitkä asiat parantavat ja heikentävät päivittäisen toiminnan tehokkuutta. Viides kysymys kartoittaa esimiesten hyväksi kokemia käytäntöjä, jotta niitä voitaisiin käyttää hyväksi tässä tutkimuksessa.

Toisessa haastatteluteemassa selvitettiin, mitä haasteita kausityöntekijöiden johtamisessa on. Kysymyksillä selvitettiin sitä, minkälaisia työntekijöitä kausityöntekijät ovat, miten heidän johtamisensa eroaa vakituisten henkilöstön johtamisesta ja miten kausiluontoisuus vaikuttaa heidän työhönsä. Tämän teema-alueen kysymykset muodostin itse tutkimusongelman ja tutkittavan ilmiön pohjalta. Halusin saada selville kausityövoiman käytön vaikutuksia yrityksessä. Kolmas haastatteluteema käsittelee kausityöntekijöiden sitouttamista ja motivointia. Kysymyksillä selvitetään miten esimies saa kausityöntekijät vastaamaan heille asetettuihin odotuksiin, miten kausityövoimaa sitoutetaan ja miten sitä motivoidaan. Motivaatio ei voida olla ottamatta esille sen takia, että työntekijän motivaatio vaikuttaa suoraan hänen työnsä tehokkuuteen (mm. Eräsalo 2011, Moisalo 2010). Eli motivaatio on yksi tärkeimpiä henkilöstön tuottavuuden tekijöitä.

4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

4.3.1 Haastateltavien valinta

Laadullisessa tutkimuksessa, jossa halutaan haastatella tiettyjä tutkimuksen kannalta oleellisia henkilöitä, käytetään ei-satunnaista otantaa. Tarkkaan valitut koehenkilöt ovat kaikki tutkimuksen kannalta oleellisia. (Metsämuuronen 2006, 45.) Laadullisen tutkimuksen otoksesta voidaan puhua myös niin sanottuna harkinnanvaraisena näytteenä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58-59.) Ihmisiä tutkittaessa tutkijan on aina perusteltava se, miksi hän on valinnut tietyt henkilöt tutkimuksen kohteeksi. Tutkittavien valinta on oltava harkittua. Tutkimuksen kohdehenkilöillä tulisi olla vahvaa kokemusta ja tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89.)

Niin kutsuttu lumipallo-otanta (snowball sampling) on haastateltavien valinnan menetelmä, jossa tutkija itse ei valitse kaikkia haastateltaviaan. Lumipallo-otanta on erityinen otantamenetelmä, jossa tutkija valitsee itse ensin yhden tai useamman haastateltavan. Hän valitsee ensimmäisiksi haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, joilla on paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Sen jälkeen tutkija pyytää näitä henkilöitä nimeämään seuraavat haastateltavat, jotka tuntevat saman ilmiön.

Nämä haastateltavat nimeävät sitten taas seuraavat haastateltavat ja niin edelleen. Tämä menetelmä auttaa tutkijaa löytämään juuri ne oikeat henkilöt, joilla on tarvittavia tietoja tutkimusta varten. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 59-60.) Näin tutkimuksen otos kasvaa matkan aikana niin kuin vierivä lumipallo. (Metsämuuronen 2006, 47.)

Tutkimuksen tarkoitus määrittelee sen, paljonko haastateltavia tarvitaan. Haastateltavia tulee olla tarpeeksi, jotta tutkija saa kaipaamaansa tiedon. Jos haastateltavia on liian paljon ja aineisto on suuri, niin on vaikeaa tehdä syvällistä analyysiä. Jo muutaman henkilön haastattelu voi antaa tutkijalle paljon tärkeää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa myös haastateltavien valinta on avoin ja joustava prosessi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58-59.) Tutkija ei aina päättää ennalta haastattelujen määrää. Hän voi päättää tarvittavan määrän vasta haastattelujen edetessä. Tässä tapauksessa hän lopettaa haastattelut siinä vaiheessa kun aineisto kohtaa saturaation. Saturaatio eli kyllästyminen on saavutettu siinä vaiheessa kun haastattelut eivät enää lisääntyessään tuo merkittävästi uutta tietoa. Aineiston koko on sopiva silloin kun samat asiat kertaantuvat jokaisessa haastattelussa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 177.)

En päättänyt etukäteen kuinka montaa ihmistä haastattelen tutkimustani varten. En voinut tietää kuinka monta haastattelua antaisi minulle tarvitsemiä tiedot. Siksi otin käyttöön lumipallo-otannon. Valitsin itse haastatteluni kohteeksi kaksi ravintola-alan esimiestä, joilla tiesin olevan paljon tietoa tutkimastani ilmiöstä. Toinen heistä oli toimeksiantajayritykseni esimies. Heidän haastattelujensa jälkeen kysyin ”Ketä minun pitäisi mielestäsi haastatella seuraavaksi?”, ja siten sain heiltä seuraavien haastateltavieni nimet. Haastateltavat nimesivät henkilöitä, joilla he tiesivät olevan vahvaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Yhteensä neljä esimiestä tuli valituiksi lumipallo-otannon avulla eli joku haastateltavani suositteli heitä minulle. Tällä otantamenetelmällä löysin helposti tutkimuksen kannalta tärkeitä kontakteja. Haastattelin yhteensä kuutta ravintola-alan esimiestä, jotka työskentelivät haastatteluhetkellä kaikki Turun seudulla. Kaikilla heillä on vähintään kymmenen vuoden työkokemus alalta ja useamman vuoden kokemus kausiravintolan johtamisesta. Haastatellut henkilöt työskentelevät ravintolapäällikköinä, ravintoloitsijoina tai ravintolatoimenjohtajina.

Haastateltavien sopivan määrän päätin vasta haastattelujen kuluessa saturaation avulla. Haastattelujen aikana huomasin, että haastateltavat puhuivat usein hyvin samoista aiheista. Samat ajatukset ja ilmiöt tulivat esiin haastatteluissa kerta toisensa jälkeen. Viidennen ja kuudennen haastattelun kohdalla huomasin, etten samalla haastattelurungolla saanut enää merkittävästi uutta tietoa. Sen takia katsoin sopivaksi lopettaa haastattelujen tekemisen kuudennen haastattelun jälkeen. Olin kohdannut haastatteluaineistossani kylläisyyden eli saturaation. Uusien haastattelujen tekeminen ei olisi enää tuonut mullistavasti uutta tietoa tutkimukseni kannalta.

4.3.2 Haastattelujen toteutus

Lumipallo-otannan menetelmä helpotti merkittävästi haastateltavieni hankintaa ja heidän suostutteluun mukaan tutkimukseen. Haastateltavat itse autoivat minua oikeiden henkilöiden löytämisessä ja suostuttelemisessa. Osa kohdehenkilöistä tiesi minusta ja tutkimuksestani jo ennen omaa yhteydenottoani. Suositteija oli saattanut esimerkiksi soittaa etukäteen kyseiselle henkilölle ja houkuttaa häntä mukaan. Otin yhteyttä kohdehenkilöihin sähköpostilla ja/tai puhelimitse. Kerroin samalla heille lyhyesti tutkimukseni tarkoituksesta ja haastattelun teemoista. Sovimme samalla myös haastatteluajankohdan ja paikan.

Helpoin ja luontevin paikka haastattelujen toteuttamiselle oli haastateltavien työpaikka. Kausiravintoloiden esimiehet ovat kiireisiä ja työ vie paljon heidän aikaansa, joten haastattelujen toteuttaminen heidän vapaa-ajallaan on vaikeaa. Vaikka haastattelut toteutettiin haastateltavan työajalla, pyrittiin ajankohta valitsemaan niin, ettei työpaikalla ollut kiirettä. Haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Toisilla haastateltavilla oli enemmän aikaa kuin toisilla, joten haastattelun kulku sovitettiin heidän aikatauluihinsa.

Teemahaastattelun toteuttaminen helpottuu jos tutkija tallentaa haastattelun. Näin tutkijan ei tarvitse tehdä käsin muistiinpanoja eikä haastattelu siten hidastu tai keskeydy turhaan. Ilman muistiinpanovälineitä haastattelussa voidaan keskittyä luontevaan keskusteluun, jolloin jännitys häviää. Haastateltavat tottuvat yleensä hyvin pian myös nauhurin läsnäoloon. Haastattelun nauhoittamiseen tulisi

kuitenkin pyytää aina haastateltavan suostumus. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 92-93.)

Kun tutkija on nauhoittanut haastattelun äänenä tai videona, aineiston käsittely aloitetaan muuntamalla nauhoitus tekstimuotoon. Tätä menetelmää kutsutaan litteroinniksi. Litterointia voidaan tehdä eri tarkkuuksilla ja sopiva tarkkuus valitaan tutkimusongelman ja tutkimusmenetelmien pohjalta. Jos halutaan tutkia vuorovaikutusta ja sitä miten asiat sanotaan, on hyvä tehdä litterointi yksityiskohtaisesti merkitsemällä tekstiin muun muassa puheen tauot ja äänenpainot. Jos tutkija on sen sijaan kiinnostunut vain haastateltavan kertomuksien asiasisällöistä, riittää myös vähemmän yksityiskohtainen litterointi. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424-425.)

Kaikki haastateltavat suostuivat keskustelumme äänittämiseen kertoessani heille, että nauha tulee vain omaan käyttööni. Äänitin haastattelut helpottaakseni omaa työskentelyäni. Apuvälineenä käytin matkapuhelimeen ladattavaa ilmaista nauhoitukseen tarkoitettua sovellusta. Nauhoitus vapautti minut muistiinpanojen kirjoittamiselta, jolloin pystyin keskittymään pelkästään haastateltavan puheeseen. Näin minun oli helpompi esittää jatkokysymyksiä ja ohjata keskustelun kulkua. Apuvälineenä haastatteluissa pidin myös temahaastattelurunkoa, etten unohtanut tärkeitä kohtia. Pian jokaisen haastattelun jälkeen litteroin äänitteen tietokoneen tekstinkäsittelyohjelmassa manuaalisesti. En litteroinut äänitteitä täysin sanatarkasti, vaan kirjoitin haastatteluvastaukset ylös pääpiirteittäin. Yksinkertaisempi litterointi riitti, koska halusin keskittyä siihen mitä haastattelijat sanovat, enkä niinkään siihen miten he sen sanovat. Jätin litteroinnista pois aiheen ulkopuoliset asiat, äänenpainot, tauot ja ylimääräisen jaarittelun. Litteroinnin avulla rajasin aineiston helpommin käsiteltävään muotoon.

4.3.3 Aineiston analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysille ei ole olemassa tarkkoja ohjeita tai valmista mallia. Keinoja on monia. Analyysille antavat suuntaa tutkimusongelma ja valittu näkökulma. Analyysi pitää sisällään muun muassa aineiston tarkkaa lukemista, tekstin järjestämistä sekä aineiston jäsentelyä ja erittelyä. Se on aineiston lukemista ajatuksella ja sen sisällön vertailua.

Analyysissä selvitetään sitä, mistä aineistossa puhutaan. Aineistoa voidaan eritellä ja tarkkailla tiettyjen aiheiden tai teemojen kautta. Analyysin tarkoituksena on tiivistää laajasta aineistosta sopiva paketti, josta on mahdollista tutkia tutkimuksen kannalta keskeisiä asioita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 73-74.)

Teemoittelu on yksi keino analysoida teemahaastatteluaineistoa. Kun haastattelut on muutettu tekstimuotoon, aineistoa voidaan järjestellä teemojen mukaan. Aineistosta löydetty teemat voivat olla teemahaastattelurungon mukaisia tai sitten haastatteluaineistosta löytyy aivan uusia teemoja. Aineiston teemat voivat muodostua eri haastatteluaineistoja yhdistävistä aiheista tai tietyn teorian pohjalta. Teemojen mukaan järjestettyä aineistoa voidaan koota esimerkiksi niin, että kootaan samasta aiheesta kertovat kohdat kaikista haastatteluista yhteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 105-106.) Teemoittelu on siis analyysivaiheen osa, jossa kerätään sellaisia aineiston piirteitä, jotka toistuvat useammassa haastattelussa. Eri haastateltavat eivät välttämättä ilmaise asiaa samoilla sanoilla, mutta tutkija voi lukea ne kuuluviksi samaan luokkaan. Tämä on tutkijan omaa tulkintaa haastatteluvastauksista. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Analysoin litteroituja haastatteluaineistoja teemoittelun avulla. Tulostin aineistot paperille, jotta minun oli helpompi verrata niitä vierekkäin. Luin tekstit huolellisesti läpi muutamia kertoja. Sen jälkeen aloin vertailla eri haastattelujen sisältöjä keskenään. Aineistosta oli heti havaittavissa paljon yhtäläisyyksiä. Merkitsin papereihin tällaiset kohdat. Listasin erilliselle paperille sellaisia teemoja, jotka toistuivat eri esimiesten kertomuksissa. Eli pyrin keräämään koko aineistosta asioita, joita esimiehet kokivat tärkeimmiksi. Ne olivat kohtia, joista he puhuivat eniten ja toistuvasti. Sen jälkeen kokosin kunkin tällaisen aiheen alle haastatteluista ne kohdat, joissa puhuttiin ko. aiheesta. Samasta teemasta saatettiin puhua haastattelun eri kohdissa eri esimiesten toimesta. Esimiehet puhuivat usein samasta teemasta eri sanoin ja erilaisin esimerkein. Etsin, keräsin, analysoin ja kokosin yhteen näitä saman teeman alle kuuluvia kohtia.

Haastatteluaineistosta oli nostettavissa haastattelurungon mukaisia teemoja, mutta siitä löytyi myös uusia teemoja, joihin en ollut varautunut. Joistain valitsemistani teemoista heräsi taas vähemmän keskustelua kuin odotin. Tällainen teema oli

esimerkiksi sitouttaminen. Sen sijaan esimiehen läsnäolosta ja työntekijän asenteesta esimiehet puhuivat paljon. Analyysiä tehdessäni keskityin nimenomaan niihin teemoihin, jotka esimiehet kokevat merkittävimiksi ja joihin tulisi panostaa myös kehitysehdotuksissa. Esimiehillä oli myös paljon omia henkilökohtaisia mielipiteitä ja asenteita, joita tulkitsin harkinnanvaraisesti. Tutkimuksen tulokset on koottu tiiviiksi paketiksi seuraavaan lukuun aineistosta nousseiden yleisimpien teemojen mukaisesti. Tuloksissa määritellään myös kausiravintolan työtä ja sen ominaispiirteitä. Kausityö-ilmion määrittely ja kuvailu on tarkkaa, jotta lukija ymmärtää tulosten muodostumisen olosuhteet paremmin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Tässä luvussa käydään teemoittain läpi haastatteluaineiston pääkohdat. Luvussa hahmotetaan myös kausiravintolan työtä ilmiönä. Jokaisen teeman jälkeen esitetään analyysin ja teorian pohjalta luodut kehitysehdotukset kausiravintoloille. Kehitysehdotukset tähtäävät työn tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen sekä työntekijöiden motivointiin. Osa kehitysehdotuksista on suoraan esimiesten kertomuksista lainattuja hyväksi havaittuja käytäntöjä. Kaikki yhteensä 11 kehitysehdotusta on koottu tämän työn loppuun (Liite 2) helposti luettavaksi listaksi. Tuloksiin on lisätty myös suoria lainauksia esimiesten haastatteluista. Nämä lainaukset on merkitty tekstiin heittomerkein ja kursivoiden. Lainaukset on esitetty koko tutkimukselle tyypillisesti anonyymisti.

5.1 Sesonkityön luonnehdintaa

Sesonkiravintolan työssä on omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat merkittävästi työyhteisön toimintaan ja henkilöstön johtamiseen. Ne ovat piirteitä, jotka erottavat kausiravintolan johtamisen perinteisen ympärivuotisen ravintolan johtamisesta. Sesonkityön merkittävin erityispiirre on työn lyhyt kesto. Sesonkityöllä ei ole jatkuvuutta ja työvoimaa palkataan vain tietyksi ajanjaksoksi kerrallaan. Lähtökohdat henkilöstön motivointiin ja sitouttamiseen ovat siten erilaiset kuin vakituudessa työpaikassa. Henkilöstön kanssa ei tehdä pitkän tähtäimen suunnitelmia. Kausiravintolan esimiehen on mahdollista motivoida henkilökuntaa jaksamaan kauden aikana, mutta motiivoinnin aikajänne on lyhyt. Kaikki tietävät että kausi tulee loppumaan. Haasteena onkin motivoida henkilökuntaa antamaan parhaansa yritykselle, jonka palveluksessa se on vain hetken. Asiakkaat odottavat samaa laatua joka vuosi. Esimiehen haasteena on saada kausityöntekijät luomaan samantasoisista tai parempaa palvelua joka vuosi.

”On opittava sietämään pieniä epäkohtia ja sitä ettei asiat aina mene niin kuin haluaisit.”

Sesonki on usein lyhyt ja hektinen. Sesongin alku- ja loppupuoli ovat rauhallisempia, mutta ruuhkasesonki tulee äkkiä ja yllättäen. Sesongin huippu on kiireinen ja silloin töitä tehdään paljon. Yleensä vasta kauden jälkeen levätään.

Kausiravintoloiden toiminta on hyvin arvaamatonta, koska toiminnan volyyymi vaihtelee ja tilanteet muuttuvat. Jokainen työpäivä voi olla erilainen. Tämä vaatii esimieheltä pitkäjänteisyyttä ja joustavuutta. Monet kausiravintolat ovat sään tai muiden paikallisten olosuhteiden, kuten matkailijamäärien, armoilla. Näitä olosuhteita ei voida ennustaa, joten henkilöstön mitoittamisessa ja työtunneissa on oltava hyvin joustavia. Toiminnan äkillisiin muutoksiin on reagoitava nopeasti.

”Se vaatii esimieheltä luovuutta, koska törmää asioihin joita ei tavallisessa arkityössä kohtaa. Se vaatii ihmiseltä vahvuutta, koska paineet ovat kovemmat ja tavoitteisiin pitää päästä lyhyemmässä ajanjaksossa. Koko paletti on aika paljon isompi.”

Esimiehet korostavat ennakoinnin merkitystä omassa työssään. Tilanteiden aikainen ennakoiminen auttaa selviytymään epävarmoissa olosuhteissa. Haastatteluissa esimiehet korostivat myös sitä, ettei elettäisi vanhanaikaisella ”Kun aina ennenkin on tehty niin.” – mentaliteetilla. Kausiravintoloissa on oltava avoimia uusille toimintatavoille, uusille ajatuksille, erilaisille ihmisille ja toiminnan kehittämiseksi. Jokainen kausi on erilainen. Työyhteisö muuttuu ja ihmiset vaihtuvat. Joka vuosi esimies on samojen haasteiden edessä henkilöstönsä kanssa. Uusi kausi tuo mukanaan totuttelua, opettelua ja yllättäviäkin haasteita. Esimiehen täytyy joka kaudella opetella tuntemaan työntekijänsä osatakseen ”vetää oikeista naruista” heidän kanssaan.

”Tarvitaan tiettyä avoimuutta ymmärtää, että asiat tehdään eri tavalla kuin muualla. Vanhat käytännöt pitäisi heittää romukoppaan, ottaa vain parhaat mukaan, mutta muuten olla avoin uusille.”

Kehitysehdotukset:

- Ei tehdä asioita niin kuin ne on aina tehty! Kyseenalaistetaan toimintatapoja ja muokataan niitä paremmiksi.
- Rohkaistaan työyhteisöä luovuuteen. Työntekijöillä voi olla arvokkaita ideoita toiminnan ja työtapojen kehittämiseksi. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön motivoi.

5.2 Esimiehen läsnäolo

Kaikista haastatteluista nousi esiin esimiehen läsnäolon merkitys toiminnan tehokkuudelle. Esimiehet pitävät omaa henkilökohtaista ohjaustaan ja läsnäoloaan työpaikalla erittäin tärkeänä toiminnan kannalta. Kausiravintolat ovat usein pieniä yrityksiä, joissa päivittäisesimies tekee operatiivisia töitä henkilöstönsä mukana. Esimies auttaa eri osastoja, tekee suorittavaa työtä ja hoitaa juoksevia asioita. Samalla hän näkee miten työt sujuvat ja huomaa mahdolliset toiminnan ongelmat. Kausiravintolan esimies on koko ajan tavoitettavissa ja tiiminsä tukena. Hänelle saa yleensä soittaa milloin vain. Työpaikalla hän on arjen apu kulkien perässä ja näyttäen asioita. Etenkin kauden alussa esimiehen jatkuva läsnäolo on tärkeää, jotta tiimi tietää mitä tehdään. On tärkeää, että tiimi voi luottaa esimiehen olevan tukena. Aina esimies ei kuitenkaan voi olla paikalla. Olemalla koko ajan läsnä, esimies väsyttää itsensä ja vie tiimiltään mahdollisuuden onnistua yksin. Tiimi, jolle annetaan vastuuta, on motivoituneempi, itsenäisempi ja nauttii omista onnistumisistaan.

”Sesonkipaikassa esimies pyrkii päivystämään paljon ja antamaan tukensa, että hänelle saa ja pitää soittaa ja kysyä kaikesta.”

Esimiehen läsnäolo korostuu myös uusia työntekijöitä koulutettaessa. Työntekijöiden kokemuksen ja osaamisen puutteet lisäävät kausiravintolan johtamisen haasteita. On mahdollista, että kausiravintolaan töihin tulevalle nuorella ei ole lainkaan työkokemusta. Silloin hänen perehdytyksensä täytyy aloittaa työn tekemisen perusasioista kuten siitä, kuinka töissä käyttäytyään. Nuorten joukossa on myös paljon opiskelijoita, joiden oma ala on jokin muu kuin ravintola-ala. He tekevät kausiravintolan työtä vain tienatakseen rahaa ja kerätäkseen kokemuksia. Heidän perehdyttämisen täytyy aloittaa ravintola-alan alkeilla kuten asiakaspalvelun ja tarjoilun perusteilla.

”Esimiehen ohjauksen merkitys on tosi suuri. Se antaa esimerkin miten homma toimii. Ongelmana on se, ettei ehdi.”

Henkilöstön perehdyttäminen ja kouluttaminen vievät aikaa ja vaativat esimiehen jatkuvaa henkilökohtaista ohjausta. Kausiravintoloissa perehdyttämiselle on usein rajallisesti aikaa, joten oppimisen täytyy olla nopeaa. Oppimista tukemaan

esimiehet käyttävät hyväkseen erilaisia kirjallisia ja suullisia ohjeita. Kaikki haastatellut esimiehet pitävät selkeitä työohjeita tärkeinä apuvälineinä työssään. Työ-ohjeiden merkitys korostuu kausiravintolassa, jossa työ on kaikille uutta ja se on opittava lyhyessä ajassa. Laadun takaamiseksi jokaisen olisi opittava tuntemaan yrityksen tuotteet ja toimintatavat mahdollisimman nopeasti. Työ tulisi hallita ennen sesongin kiireisintä huippua.

”Olis kiva jos itsensä sais kopioituu.”

Esimiehet ovat sitä mieltä, että työntekijä on mahdollista saada vastaamaan yrityksen hänelle asettamiin odotuksiin vain kertomalla suoraan, mitä häneltä odotetaan. Muuten henkilö ei voi sitä tietää. Esimiehet korostavat tavoitteiden ja yhteisten päämäärien asettamista henkilöstölle. Tuloksellinen työ lähtee siitä, että työntekijöillä on ymmärrettävät ja yhteiset tavoitteet. Jos työlle ei aseteta tavoitteita, ei henkilökunta tiedä mitä siltä odotetaan. Vain jos esimies on antanut tiiminsä toiminnalle selkeät tavoitteet ja mahdollisuudet niihin pääsemiseksi, tiimi voi onnistua. Esimiehen virhe on pitää itsestäänselvyytenä sitä, että tiimi tietää mitä sen pitäisi tehdä. Työn lyhytkestoisuuden vuoksi mahdollisuuksia yrityksen strategisten tavoitteiden esille tuomiseen ei aina ole. Asetetut tavoitteet liittyvät päivittäiseen työhön ja ovat erilaisia toiminnan tavoitteita kuten myyntitavoitteita. Kausiravintolan toiminnan tavoitteet ovat arkisia ja selkokielellisiä. Esimieheltä vaaditaan jatkuvaa suullista ja kirjallista viestintää.

”Tarkka ohjeistus takaa perus käytännön toimivuuden. Iso osa motivointia on se, että ihminen tietää mitä häneltä odotetaan. Vain niin hän voi onnistua siinä mitä tekee ja oppia.”

Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että kokemus helpottaa kausiravintolan esimiehen työtä. Ensimmäinen kausi tällaisen työpaikan johtajana saattaa olla hyvinkin stressaava esimiehen kohdatessa odottamattomia haasteita. Yhden tai useamman kauden jälkeen hänelle alkaa muodostua omia käytäntöjä, jolloin työ helpottuu. Silti jokaisen kauden alussa esimies on samojen haasteiden edessä uuden tai osittain uuden henkilöstönsä kanssa. Hän voi vaan pyrkiä järjestämään asiat niin, että hänen oma työnsä helpottuu. Toiminnan tehokkuus lähtee aina esimiehestä. Hän vastaa päivittäisen toiminnan sujuvuudesta sekä siitä, että

työyhteisö voi hyvin. Esimies toimii esimerkkinä tiimilleen. Hänen on kuitenkin pidettävä huolta myös omasta jaksamisestaan. Hänen täytyy tunnistaa omat rajansa ja unohtaa liiallinen täydellisyyden tavoittelu. Esimiehen on osattava hellittää ja delegoida työtaakkaansa muille. Välillä hänen on laitettava puhelimensa kiinni ja pidettävä vapaapäivä.

Kehitysehdotukset:

- Otetaan käyttöön uusia ja erilaisia viestintäkanavia. Valitaan kanavat, jotka tavoittavat henkilöstön parhaiten. Otetaan käyttöön ilmoitustaulu tai muu vastaava paikka (esim. intranet tai Facebook-ryhmä), jossa tiedotetaan henkilöstöä ajankohtaisista asioista. Varmistetaan myös, että kanava toimii ja päivittyy!
- Luodaan selkeät ja kattavat kirjalliset ohjeet. Esim. infopaketti, jota työntekijä voi käyttää perehdyttämisensä tukena. Mitä yksityiskohtaisemmat ohjeet ovat, sitä parempi. Ohjeita tulee seurata ja päivittää!
- Panostetaan työn perusrungon sujuvuuteen. Työ on kaikille jollain tavalla uutta, joten asioiden kertaaminen ja näyttäminen kädestä pitäen on tarpeellista.

5.3 Työntekijän asenne ja persoonallisuus

Suurin osa haastattelujen esimiehistä on sitä mieltä, että työn vaatimia taitoja tärkeämpää kausiravintoloissa on työntekijän oikeanlainen asenne ja työhön sopiva persoona. Kausityöhön sopiva henkilö on ulospäin suuntautunut, asiakaspalveluhenkinen, reipas ja oppimishaluinen. Hänellä on maalaisjärkeä ja vuorovaikutustaitoja. Iloinen ja ahkera työntekijä voi oppia kaikki tarvittavat taidot kauden aikana, mutta välinpitämätön ja huonon asenteen omaava työntekijä on esimiesten mukaan toivoton tapaus. Tärkeää ei siis ole se, kuinka paljon henkilöllä on kokemusta ravintola-alan työstä, vaan se kuinka innokas hän on oppimaan. Esimiehet ovat yksimielisiä siitä, että työn tehokkuus lähtee työntekijän omasta motivaatiosta ja hänen asenteestaan. Kokemuksen myötä esimiehet oppivat tunnistamaan tällaiset kausiravintolan työhön soveltuvat henkilöt jo ensitapaamisella.

”Kaikkea ei tarvitse heti osata, kyllä sen oppii tekemällä. Iloinen asenne on ehkä tärkein asia! Ja se että tulee kaikkien kanssa toimeen ja on valmis tekemään mitä vaan.”

Esimiehet myöntävät myös sen, että tämä työ ei yksinkertaisesti sovi kaikille. Se ei välttämättä ole edes työntekijän oma vika, että hän ei sovellu kyseiseen työhön tai työpaikkaan. Asiakaspalvelutaito tai kyky työskennellä kiireessä ja paineen alla eivät tule luonnostaan kaikilta. Osa työntekijöistä saattaa karsiutua pois jo kauden alussa. Kausiravintolan hektinen työ soveltuu ihmiselle, joka tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa, on joustava, sietää painetta ja jaksaa hymyillä. Työn vaatimukset voivat tulla työntekijälle yllätyksenä. Hän voi yllättyä esimerkiksi siitä, että työvuorot muuttuvat ja työpäivien pituudet vaihtelevat lyhyelläkin varoitusajalla. Tämän takia jo työhaastattelussa työntekijälle tulisi kertoa, minkälaiseen työhön hän on tulossa. Näin välttyään yllätyksiltä ja väärinkäsityksiltä. Sesonkiravintolaan töihin hakevan henkilön tulee olla työtä pelkäämätön. Kausiravintoloissa korostuu usein ”Kaikki tekevät kaikkea.” - ajattelutapa. Työntekijä ei voi keskittyä vain oman tehtävänsä suorittamiseen vaan työyhteisössä autetaan toisia ja tehdään monipuolisia töitä.

Kehitysehdotukset:

- Esimies haastattelee itse omat työntekijänsä. Näin hän oppii valitsemaan asenteeltaan ja persoonallisuudeltaan sopivat henkilöt. Samalla hän voi selkeyttää työn vaatimuksia.
- Mainostetaan työntekijöille myös kausityön positiivisia mahdollisuuksia, kuten uusien kokemusten, osaamisen ja ystävien saamista.

5.4 Motivointi ja sitouttaminen

”Hyvät työntekijät menetetään, kun nuori haluaa kokeilla muita työpaikkoja ja kokeilla siipiään. He ovat siinä iässä, että he hankkivat oman alansa ammatin.”

Esimiehet pitävät kausityövoiman johtamisen yhtenä suurimpana haasteena työntekijöiden sitouttamista yritykseen. He ovat kaikki yhtä mieltä siitä, että tuttujen ja hyvien työntekijöiden saaminen takaisin seuraavalla kaudella on hyödyllistä ja toivottavaa. Olisi ihanteellista, että sama henkilökunta tulisi

vuodesta toiseen. Vanhat työntekijät osaavat jo työn ja tuntevat talon tavat, joten suurin työ heidän kanssaan on jo tehty. Heitä ei enää tarvitse kouluttaa alusta asti vaan heille voidaan tarjota haastavempia työtehtäviä. Esimiehet pitävät tuttujen työntekijöiden saamista takaisin kuitenkin hyvin vaikeana ja osittain mahdottomanakin, koska sesonkityön tekeminen vaatii työntekijältä sopivaa elämäntilannetta. Työntekijällä on oltava joku henkilökohtainen syy, jonka vuoksi hän tarvitsee töitä vain hetkeksi. Jos hän saa muualta vakituisen tai paremman työpaikan, tai lähtee esimerkiksi opiskelemaan toiselle paikkakunnalle, ei häntä saada takaisin seuraavalle kaudelle. Vaikka työ olisi kuinka mielekästä ja esimies toivoisi työntekijän palaavan, elämänmuutokset voivat tehdä sen mahdottomaksi. Kausiravintoloiden työ on monelle kuitenkin vain keino tienata opiskelun ohessa. Kausityö on näille henkilöille vain väliaikainen ratkaisu.

Oma ryhmänsä ovat henkilöt, joille sesonkityö on elämäntapa. Nämä henkilöt työskentelevät yhden kauden yhdessä kohteessa, vaihtaen kohdetta kausien mukaan. He voivat esimerkiksi viettää talvensa ulkomailla ja kesät kotimaan kausipaikoissa. Toinen vaihtoehto on se, että he tekevät paljon töitä yhden kauden, jonka jälkeen he lomailevat pitkään. Nämä ihmiset nauttivat kausityön tuomasta vapaudesta. He eivät halua sitoutua yhteen työpaikkaan vaan kokea uusia asioita. He ovat usein hyvin osaavia, sosiaalisia ja mukautumiskykyisiä työntekijöitä, joiden motivointi ei vaadi paljon. Esimiesten mukaan suurin osa kausiravintolan työntekijöistä on kuitenkin hyvin nuoria, 20 ikävuoden molemmin puolin olevia henkilöitä. Heidän joukossaan on kesätyöntekijöitä, opiskelijoita ja muita henkilöitä, joilla on tietty henkilökohtainen syy tehdä työtä vain tietyn aikaa. Jotkut hakevat sesonkityöstä vaihtelua ja uusia elämyksiä.

Esimiehen täytyy tuntea työntekijänsä, jotta hän osaa motivoida heitä juuri niillä tavoilla, jotka heitä motivoivat. Esimiehet kokevat hyvin vaikeaksi tai mahdottomaksi motivoida tiheään tahtiin vaihtuvia vuokratyöntekijöitä tai henkilöitä, joille työ on vain keino tienata rahaa eikä mielenkiintoa löydy. Yleisesti esimiehet pitävät kausityöntekijöitä kuitenkin hyvin motivoituneina. He ovat sitä mieltä, että kausityöntekijät voivat olla jopa motivoituneempia työhönsä kuin vakituisessa työpaikassa olevat henkilöt. Ihmiset, joille sesonkityö sopii, ovat motivoituneita ja innokkaita. Työn uutuudenviehätys säilyy heillä kauden ajan. He haluavat tehdä paljon töitä ja tienata rahaa, joten he ovat ahkeria. Heille

sesonkityö on mahdollisuus saada uusia kokemuksia, elämyksiä ja ystäviä. Samalla he kehittävät itseään entistä paremmiksi osaajiksi.

”Vaikka harvoinkin annettu kiitos saa työntekijöissä aikaan ainakin hetkellistä tehokkuutta ja ”jes”-tunnetta.”

Haastateltujen esimiesten mukaan työntekijöiden motivaatio lähtee siitä, että henkilökunta viihtyy töissä ja työ vastaa työntekijän toiveita. Esimiehet pitävät parhaana ja tehokkaimpana motivointikeinonaan kiitosta. Kiitoksen sanominen silloin kun se on paikallaan, on tärkeä motivaattori. Se antaa työntekijälle onnistumisen tunteen. Henkilöstö motivoituu myös oppimisesta ja sen mukanaan tuomasta vastuusta. Osa esimiehistä järjestää työntekijöiden kesken pientä leikkimielistä kilpailua kuten myyntikilpailuja. Se motivoi etenkin innokkaita kausityöntekijöitä, joilla on tietty näyttämisen tarve. Nuoret työntekijät nauttivat kilpailusta ja haluavat olla tiiminsä parhaita. Henkilökuntaa voidaan motivoida jaksamaan myös erilaisten henkilökunnan juhlien tai virkistyspäivien avulla. Haastatellut esimiehet pitävät motivoinnin kannalta tärkeimpänä kuitenkin pieniä arkisia asioita ja tekoja. He osoittavat kiitollisuuttaan pienillä hyvityksillä ja teoilla kuten joustamalla ja toteuttamalla vapaatoiveita. Loppuen lopuksi on kuitenkin ihmisestä itsestään kiinni jaksako hän pysyä motivoituneena kauden loppuun asti. Esimies voi vaikuttaa siihen omalla toiminnallaan vain jonkin verran. Yhtä parasta ja tehokkainta motivointikeinoa ei löytynyt.

”Esimies motivoi pienillä teoilla kuten sanomalla että ”hei hyvin meni, jatka samaan malliin”.”

Kehitysehdotus:

- Innostetaan henkilöstöä kilpailuilla. (esim. myyntikilpailut, kuukauden työntekijän valinta tai hyödyllisen kehitysehdotuksen palkitseminen)

5.5 Työyhteisön luominen

”Joka vuosi tiimi on omanlaisensa. Niin kauan kuin perusrunko toimii ja huumori pysyy yllä työpaikalla, silloin työyhteisö pysyy ihan kivana.”

Huono työilmapiiri ja negatiivisuus heikentävät toiminnan tehokkuutta. Tehokas ja innostava työyhteisö lähtee siitä, että kaikki tulevat toimeen keskenään. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa työyhteisön hyvä ilmapiiri, mutta jokainen tiimi luo itse oman yhteisönsä. Esimies pyrkii siihen, että työyhteisössä havaittuihin ongelmiin puututaan, niistä puhutaan ja ne selvitetään. Pienessä työporukassa ilmapiiri huonontuu nopeasti jos yksikin henkilö levittää negatiivisuutta ympärilleen. Esimies pyrkii havaitsemaan henkilökunnan väliset jännitteet ja ehkäisemään niitä. Tiimin on löydettävä aito ja hyödyllinen kritiikki. Terveessä työyhteisössä esimieskin osaa pyytää kritiikkiä omalle toiminnalleen, jotta hän voi kehittyä itse paremmaksi. Kausiravintoloiden työporukoilla on kuitenkin useimmiten hyvä yhteishenki, koska he viettävät paljon aikaa yhdessä ja tuntevat olevansa samassa veneessä. Työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan ja auttavat toinen toisiaan. Kausiravintolan työ on yhteispeliä.

”Henkilökuntapalavereilla voidaan selvittää, mikä fiilis työyhteisössä on, ollaanko väsyneitä vai vieläkö jaksetaan. Jos ei muuta, niin kokoonnutaan naureskelemaan.”

Esimehen tulee olla kiinnostunut tiiminsä jaksamisesta ja antaa tukensa tiimille kun se väsyy. Kausiväsymys on kausiravintoloillekin tuttu ilmiö, joka vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja jaksamiseen. Kun lyhyessä ajassa on tehty paljon raskasta työtä, niin kauden loppupuolella henkilökunta alkaa usein väsyä. Kausiväsymys saattaa näkyä työtehon ja motivaation laskuna. Se on kuitenkin luonnollinen ilmiö, joka pitää hyväksyä. Osa jaksaa tehdä töitä täysillä loppuun asti, mutta suurimmalla osalla ajatukset ovat jo tulevassa ja sitoutuminen alkaa hiipua. Yleensä silloin myös sesonki on rauhoittunut sen verran, että voidaan alkaa ottaa rennommin. Kauden kiireisinä aikoina henkilökunnalta vaaditaan paljon, mutta loppukaudesta esimiehenkin on hyvä hellittää heidän kanssaan. Kaikki kuitenkin tietävät, että kausi tulee loppuunsa pian, ja ihmiset odottavat innolla tulevaa. Henkilökunnalta ei voida vaatia täydellistä omistautumista työlle, joka on heille väliaikaista.

”Esimies pyrkii omalla toiminnallaan antamaan sen kuvan että kaikki ollaan samassa veneessä koko kesä. Kaikilla on raskasta mutta tehdään yhdessä.”

”Kausityöntekijöiltä ei pidä myöskään vaatia liikaa omistautumista, koska kausi kuitenkin loppuu. Se ei ole koko elämä. Ihmiset tekevät työtä, jotta saavat palkkaa.”

Kausiravintolan työn yhtenä ominaispiirteenä on myös työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. Varsinkin työpaikoissa, jotka sijaitsevat ulkopaikkakunnalla ja henkilökunta asuu sesongin ajan poissa kotoaan, ihmiset alkavat niin sanotusti elää sesonkia. Heillä ei ole kyseisellä paikkakunnalla omaa tuttua arkeaan, jolloin työ luo heidän arkensa ja työkavereista tulee perhe. Esimiehet pitävät tätä tärkeänä työyhteisön voimavarana. Kausiravintoloiden työntekijät tulevat yleensä hyvin toimeen keskenään ja viettävät aikaa yhdessä työajan ulkopuolellakin.

Työyhteisön me-henki on silloin korkealla ja ihmiset viihtyvät töissä. Ilmiöllä on kuitenkin myös nurja puoli. Henkilöstön liian läheiset välit tulevat ongelmaksi silloin kun työyhteisössä pitäisi rakentavasti käsitellä negatiivisia asioita.

Esimiehet kokevat, että henkilöstön kanssa ei voi tulla liian läheiseksi, jotta esimiehelle kuuluva auktoriteetti säilyy. Tiimi tarvitsee vahvan johtajan. Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymisestä aiheutuu ongelmia myös silloin kun työpaikalla viihdytään liian hyvin ja itse työ unohtuu.

”Yhteishenki tarkoittaa sitä, että töissä pystytään toimimaan yhdessä, ja jos joku ei osaa jotain asiaa niin toinen joka osaa voi auttaa.”

Kehitysehdotukset:

- Kehitetään palaverikäytäntöjä ja sitoutetaan kaikki niihin. Palaverissa käydään rakentavasti läpi palautteita ja opitaan niistä. Palaverit ovat paikka luoda yhteishenkeä sekä ratkoa työyhteisöä myrkyttäviä ongelmia.
- Käytetään kauden hiljaiset hetket hyväksi. Ei turhauduta niistä, vaan käytetään ne työyhteisön kehittämiseen. Hiljaisina hetkinä voidaan kehittää yhteishenkeä ja tehdä yhteisiä asioita, joita ei kiiresesongissa ehditä tekemään.
- Rauhoitutaan kauden loppua kohden. Henkilökunnalta on vaadittu jo paljon, joten kauden hiljentyessä on sallittua hellittää ja panostaa tiimin yhteisiin juttuihin.

6 POHDINTAA

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulosten ja teorian välisiä yhtäläisyyksiä. Tutkimuksen tulokset ja aihetta koskeva teoria tukevat ja täydentävät toisiaan, joten erottelun sijaan nostetaan esiin niiden välistä sidoksisuutta muutamien esimerkein. Luvussa pohditaan myös koko tutkimuksen onnistumista, sen luotettavuutta ja omaa ammatillista kasvuani opinnäytetyöprojektin aikana. Lopuksi esitetään jatkotutkimusehdotuksia ja annetaan aiheesta kiinnostuneille pari kirjavinkkiä.

6.1 Tutkimustulosten ja teorian sidoksisuus

Haastatellut esimiehet nostivat esiin hyvin paljon samoja asioita, joita tutkimuksen tietoperustassa käsitellään. Esimiehet tunnistivat samoja tuottavuuden tekijöitä, joita teoriassa mainitaan. Heidän vastauksensa mukailevat selvästi aihetta koskevaa teoretietoa. Tietoperustan pohjalta luodun teemahaastattelurungon johdattelevuus saattoi vaikuttaa vastauksiin jonkin verran. Tutkimustuloksista oli kuitenkin vaikeaa löytää kohtia, jotka olisivat olleet ristiriidassa alan kirjallisuuden kanssa. Yhtäläisyyksiä taas on löydettävissä läpi koko tutkimusaineiston.

Tutkimukseen haastatellut esimiehet tunnistivat kaikki oman roolinsa merkityksen työn tuottavuudelle. Myös Manka ja Hakala (2011) toteavat, että johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa tuottavuuden eri tekijöihin, kuten työn organisointiin, työtapoihin sekä henkilöstön osaamiseen ja hyvinvointiin. Esimiehet kokevat myös oman läsnäolonsa ja henkilökohtaisen ohjauksensa työpaikalla erittäin tärkeäksi. Kesti (2010) on samaa mieltä siitä, että tuottavuutta ja työyhteisön viihtyvyyttä edistää tällainen vuorovaikutteinen ja valmentava johtaminen. Hänen mielestään on tärkeää, että esimies on paikan päällä osoittamassa tukensa tiimilleen.

Esimiehet ovat Kestin (2007) kanssa samaa mieltä myös siitä, että esimiehen vastuulla on yrityksen toiminnan tehokkuus ja henkilöstön motivaatio. Esimiehet ovat kuitenkin sitä mieltä, että tehokas työ lähtee ensisijaisesti työntekijän omasta asenteesta ja motivaatiosta. Koko vastuu ei ole esimiehellä itsellään. Tutkimuksen

esimiehet korostivat työntekijän oikeanlaisen asenteen ja persoonallisuuden merkitystä tuottavalle työskentelylle. Teoriaosuudessa myös Hakanen (2011) toteaa, että työn mielekkyys lähtee työntekijän omasta suhtautumisesta työhön. Moisalo (2010) vahvistaa, että työsuorituksen tehokkuus lähtee työntekijän omasta halusta tehdä työtä. Kausityöntekijöiltä vaaditaan nykyään yhä enemmän tiettyjä persoonallisuuden piirteitä kuten palveluallttiutta ja sosiaalisuutta (Hakkarainen 2009). Tutkimuksen esimiehetkin pitävät hyvin tärkeänä kyseisiä piirteitä.

Niin kuin Grönroos (2009) toteaa, työntekijällä on oltava tarvittavat tiedot ja taidot palvelun laadun takaamiseksi. Työntekijän täytyy tietää mitä hän tekee, ettei laatu kärsi. Tutkimuksen esimiehet tunnistavat saman asian. He pyrkivät kouluttamaan henkilöstöään mahdollisimman selkeillä ohjeilla ja antamaan toiminnalle konkreettisia tavoitteita. Esimiehet ymmärtävät, että henkilöstö tarvitsee tavoitteita ymmärtääkseen mitä siltä odotetaan. Haastatteluista nousi esiin myös tavoitteiden vaikutus motivaatioon. Esimiehet ovat samaa mieltä lähdekirjallisuuden (esim. Eräsalo 2011, Hakanen 2011, Kesti 2007 ja Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto 2011) kanssa siitä, että tavoitteiden asettaminen on tärkeä motivaation lähde. Muita motivaation lähteitä esimiesten mukaan ovat työyhteisön viihtyvyys, työntekijän toiveita vastaava työ sekä kiitos. Hakanenkin (2011) toteaa, että työ on mielekästä silloin kun se vastaa työntekijän toiveita ja työpaikalla vallitsee hyvä ilmapiiri.

Kausiravintoiden esimiesten mukaan tehokas ja innostava työyhteisö syntyy siitä, että kaikki tulevat toimeen keskenään. Heidän mukaansa kausiravintolan työ on yhteispeliä. Esimiehen rooli on olla hyvän työilmapiirin mahdollistaja. Esimies luo puitteet mielekkäälle työlle. Hän pyrkii puuttumaan työyhteisössä havaittuihin ongelmiin ja selvittämään ristiriitoja. Vaikka kausiravintoloiden työtiimeillä on usein hyvä keskinäinen henki, niin pienikin negatiivisuus ilmapiirissä vaikuttaa työn tehokkuuteen. Hämäläinen (2005) vahvistaa haastatteluista esiin nousseen ajatuksen siitä, että työyhteisön myönteinen vuorovaikutus parantaa työn tehoa. Myönteistä vuorovaikutusta on epäkohdista ja virheistä oppiminen, erilaisten ihmisten ja ajatusten hyväksyminen sekä toisista välittäminen. Myös Lerssi-Uskelin, Vanhala & Vähätiitto (2011) puhuvat siitä, että työpaikan toimiva arki ja vuorovaikutukseen rohkaiseva johtaminen vaikuttavat positiivisesti työyhteisöön.

Kausiravintoloiden esimiehet tunnistavat Lerssi-Uskelinin, Vanhalan ja Vähätiiton (2011) tavoin sisäisen viestinnän merkityksen yrityksen toiminnalle, mutta he myös myöntävät tiedon kulun haasteellisuuden. Esimiesten mukaan haasteellista on pitää huolta siitä, että työntekijät vastaanottavat ja ymmärtävät informaation tehokkaasti. Kausiravintoloissa oppimisen täytyy olla nopeaa, joten tiedon täytyy kulkea. Kestin (2010) mukaan kiireisissä työyhteisöissä tietoa ei aina ehditä käsittelemään tai välittämään eteenpäin. Yrityksissä, joissa työskentelee paljon määräaikaista työvoimaa, tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön kykyyn sisäistää informaatio (Kauhanen 2006).

6.2 Tutkimuksen onnistuminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja, joilla on mahdollista parantaa kausiravintoloiden työn tuottavuutta. Tuottavuus lähtee siitä, että henkilökunta on motivoitunutta ja sen toiminta on tehokasta. Tämä työ lähestyy tuottavuutta uudenlaisesta näkökulmasta, kausiravintoloiden toiminnan kautta. Tutkimuksella on uutisarvoa, koska ilmiötä on tutkittu vähän. Tämä opinnäytetyö luo helppolukuisen ja tiivistetyn katsauksen työn tuottavuuteen ja kausiravintola-ilmiöön. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin hyvin.

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää konkreettisia keinoja, joilla esimiehet voivat vaikuttaa omien tiimiensä toimintaan. Aineiston pohjalta luodut kehitysehdotukset (Liite 2) ovat selkeitä ja helposti sovellettavissa. Kirjallisuudessa puhutaan paljon organisaatioiden menestystekijöistä ja oikeanlaisesta johtamisesta, mutta se antaa harvoin arkipäiväisiä neuvoja siitä, miten toimintaa tulisi kehittää. Sen takia tässä työssä esitetyt kehitysehdotukset ovat tarpeellisia. Toimeksiantajayritykselle tämän tutkimuksen tuloksista on toivon mukaan hyötyä sen ottaessa käyttöönsä osan tai kaikki ehdottamistani menetelmistä seuraavalla toimintakaudellaan.

Myös muut alan esimiehet voivat käyttää kehitysehdotuksia sellaisenaan tai soveltaen omassa työpaikassaan. Työyhteisöt voivat käyttää niitä ohjenuorana luodessaan itse lisää kehitysehdotuksia. Työyhteisöjä rikastavaa on se, että tiimi pyrkii itse havaitsemaan toiminnan ongelmia ja luomaan niihin innovatiivisia ratkaisuja. Toisille kausiravintoloiden esimiehille tämä opinnäytetyö voi olla mielenkiintoista luettavaa. Esimiehet saavat tästä työstä vertaistukea omaan

raskaaseen työhönsä. Kaikki kausiravintoloiden esimiehet kamppailevat pääasiassa samojen haasteiden kanssa. He voivat oppia toistensa kokemuksista.

6.3 Tutkimuksen reliabelius ja validius

Hirjärven ym. (2007, 226) mukaan ”Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tai tutkimuksen reliabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia.”. Tutkimukseni reliabeliutta heikentää se, että haastateltavat ymmärsivät jotkut kysymykset eri tavalla. Eli haastattelurungon riskinä ovat sattumanvaraiset vastaukset. Myös oma johdatteluni ja tekemäni tarkennukset saattoivat vaikuttaa henkilön vastauksiin. Lisäksi haastattelujen olosuhteet ovat voineet vaikuttaa tuloksiin. Esimiesten vastaukset ovat vahvasti sidoksissa heidän omaan henkilökohtaiseen työkokemukseensa sekä nykyiseen työpaikkaan. Haastattelut toteutettiin kohdehenkilöiden työpaikoilla, joten kiireellä on saattanut olla vaikutus vastauksiin. Kaikki haastateltavat vastasivat kuitenkin harkiten. Uskon, että sama haastattelurunko tuottaisi toisen tutkijan toimesta pääasiassa samankaltaisia tuloksia. Se osoittaa tutkimuksen reliabeliutta.

Suurimmat luotettavuusongelmat tässä tutkimuksessa johtuvat omasta kokemattomuudestani tutkimuksen tekijänä. Itselleni haastavimmat tutkimusprosessin vaiheet olivat haastattelujen toteutus ja analyysivaihe. Jos lähtisin tähän projektiin uudestaan, niin tekisin pohjatyöni paremmin. Ennen tutkimuksen empiiristä vaihetta lukisin enemmän haastattelun toteuttamisesta ja analysoinnista. Ne ovat vaiheita, joihin ei pidä lähteä ilman, että tietää miten ne kuuluu tehdä.

Käyttämäni haastattelurunko voisi olla tarkoituksenmukaisempi ja oma roolini haastatteluhetkellä varmempi. Haastattelurunko ei ollut täysin pätevä vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Se osoittautui liian johdattelevaksi eikä jättänyt tarpeeksi tilaa tutkittavien omille ajatuksille. Minun olisi pitänyt testata haastattelurunko koehenkilön avulla ennen varsinaisia haastatteluja, jotta olisin huomannut sen toimivuuden. Teemahaastattelu on menetelmänä kuitenkin niin vapaa, että minun oli haastattelurungon puutteista huolimatta mahdollista johdatella vastauksia tutkimusta hyödyttävään suuntaan. Tutkimustulosten analyysini jää paikoitellen

heikoksi. Toisen tutkijan toimesta tulosten analyysi voisi olla syvällisempää. Olisi ollut mielenkiintoista, jos olisin löytänyt teoriasta kohtia, jotka ovat ristiriidassa tutkimustulosten kanssa. Syvempi tarkastelu voisi tuoda esiin tällaisia kohtia.

”Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata.” (Hirsjärvi ym. 2007, 226). Teemahaastattelu on hyvä menetelmä tämän tutkimuksen tarkoitukseen. Teemahaastattelun avulla on mahdollista tutkia tällaista monimuotoista ilmiötä ja ihmisten sille antamia merkityksiä. Teemahaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuksia ohjailta tiedonhankintaa tarkoituksenmukaiseen suuntaan. Tämän tutkimuksen näkökulma on pelkästään esimiesten. Tutkimuksen uskottavuutta ja hedelmällisyyttä olisi lisännyt se, että olisi selvitetty myös työntekijöiden ajatuksia samasta ilmiöstä. Tutkimuksen uskottavuutta lisää kattava otanta, jossa kaikilla kohdehenkilöillä on vahvaa tietoa tutkittavasti ilmiöstä. Tutkimuksen otantamenetelmä oli sekä mielenkiintoinen että tehokas.

Tutkimuksen teoriaosuus on kattava ja käsittelee tutkimuksen kannalta oleellisia asioita. Tietoperustan kerääminen oli haasteellista, koska vastaavaa ilmiötä ei ole tutkittu ennen. Siitä syystä teoriaosuudesta saattaa löytyä puutteita tai täysin irrelevanttia tietoa. Tutkimuksen luottettavuutta lisää kuitenkin se, että tutkimusraportti on oikeakielinen ja selkeä. Siinä on selostettu tarkasti tutkimuksen eri vaiheet ja perusteltu tehdyt ratkaisut. Teoriaosuus antaa lukijalle selkeän kuvan siitä, mitä, miten ja miksi tässä työssä tutkitaan. Tutkimuksessa käytetyt lähteet ovat luotettavia ja keskeisimmät käsitteet on määritelty lukijalle ymmärrettävällä tavalla. Tutkimuksen tulokset ja aihetta koskeva teoria tukevat ja täydentävät toisiaan tehden koko tutkimusraportista hyödyllistä luettavaa aiheesta kiinnostuneille.

6.4 Ammatillinen kasvuni

Tämä opinnäytetyö on ollut itselleni mielenkiintoinen ja opettavainen. Se on opettanut minulle paljon itsestäni, työn aiheesta sekä tutkimuksen tekemisestä. En ole aikaisemmin tehnyt näin suurta ja ammattimaista tutkimusprojektia. Käytin työhön paljon aikaa ja ajattelutyötä. Tutkimuksen onnistuminen ja siitä tuleva arvosana vastaavat täysin oman ammatillisuuteni tasoa tällä hetkellä. Tässä

opinnäytetyössä on nähtävissä tietotaitoni ravintola-alalla sekä taitoni kirjoittajana. Koko opinnäytetyöprosessi oli melko raskas ja aikaavievä. Tiedon hankkiminen ja jalostaminen veivät paljon aikaani. Tutkijana olemisen rooli osoittautui haastavaksi ja siinä kaipaen vielä harjoittelua. Opin paljon tutkimuksen tekemisestä kokeilujen ja erehdysten kautta. Seuraavalla kerralla olisin jo taitavampi tutkijan roolissa. Opinnäytetyöprosessi opetti minulle myös aikatauluttamista ja vastuun ottamista omasta työskentelystäni.

Haastatteluiden tekeminen oli hyvin mielenkiintoista ja innostavaa. Kaikki haastattelemiini esimiehet ovat todella ammattitaitoisia ihmisiä, joiden kanssa olisi ilo ja kunnia työskennellä. Esimiesten kokemusten ja kertomusten kautta opin itse paljon. He saivat minut ajattelemaan esimiehen työtä uudella positiivisella tavalla. Minulle on tämän projektin edetessä muodostunut entistä selkeämpi kuva esimiehen työstä. Se lisää omia valmiuksiani tulevaisuuden urallani. Pystyn näkemään itseni tulevaisuudessa esimiestehtävissä. Osaan myös ajatella omaa rooliani työyhteisössä johtamisen näkökulmasta. Tutkimus sai minut näkemään kausiravintolan työn mahdollisuutena työllistyä joskus uudelleenkin.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Kausiravintoloiden johtaminen on ilmiö, jota on tutkittu vasta vähän. Tässä työssä on pyritty hahmottamaan ilmiötä esimiestyön näkökulmasta. Kausiravintoloiden henkilöstöjohtaminen on aiheena hyvin monipuolinen ja kiinnostava, koska se eroaa selvästi muiden ravintoloiden johtamisesta. Aiheesta löytyy edelleen paljon tutkittavaa. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi työntekijöiden näkökulman hakeminen tämän tutkimuksen teemoihin. Olisi myös mielenkiintoista tutkia tässä työssä esitettyjen kehitysehdotusten käyttöönottoa ja mahdollisia tuloksia. Eli ovatko kehitysehdotukset hyödyllisiä? Kausiravintoloita on tutkittu niin vähän, että olisi kiinnostavaa tutkia myös niiden henkilöstön hyvinvointia esimerkiksi työhyvinvointikyselyn avulla. Tuloksia voisi sitten peilata muihin työhyvinvointitutkimuksiin ja selvittää, mikä on kausityöntekijöiden työhyvinvoinnin tila.

Työyhteisöjen kehittämistä ja työn imusta löytyy paljon hyviä teoksia, joten tässä työssä ei menty liian syvälle näihin aiheisiin. Suosittelen työyhteisönsä

kehittämisestä kiinnostuneita henkilöitä lukemaan jonkun aihetta käsittelevän teoksen. Kotimaisista tutkijoista aiheeseen on perehtynyt muun muassa Jari Hakanen, joka on kirjoittanut työn imusta kokonaisen Työterveyslaitoksen julkaiseman oppaan nimeltään ”Työn imu”. Myös Ben Furmanin ja Tapani Aholan (2012) teos ”Tuplatähti – Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään” on suosittu teos organisaatioiden vuorovaikutustaitojen kehittämisessä.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Furman, B. & Ahola, T. 2012. Tuplatähti – Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY pro.

Hakkarainen, M. 2009. Matkailu maaseudun uutena työnä. Teoksessa: Tuulentie, S. (toim.) Turisti tulee kylään – Matkailukeskukset ja lappilainen arki, 132-159. Helsinki: Minerva.

Heikkilä, P. & Saranpää, T. 2011. Hotelli- ja ravintola-alan sisäinen laskentatoimi. Helsinki: Restamark.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö – Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

Jääskeläinen, J. 2005. Aikaa enemmän – Kiirettä vähemmän, Opas parempaan ajankäyttöön. Helsinki: TJS Opintokeskus.

Kangasniemi, M. 2012. Tuottavuuden mittaaminen palvelualoilla. Helsinki: Palvelualojen ammattiliitto.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät – Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Laurent, B. 2006. Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonen, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut.

Manka, M-L. & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena - Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: käytännön esimiestyötä. Helsinki: Infor.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Selander, K. & Valli, V. 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

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

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet:

Ainsworth, S. & Purss, A. 2009. Same time, next year?: Human resource management and seasonal workers. Julkaisussa: Personnel Review [online]. Vol. 38, Iss. 3 p. 217-235 [viitattu 8.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/journals.htm?issn=0048-3486&volume=38&issue=3&articleid=1784687&show=html>

Bassi, L. & McMurrer, D. 2007. Maximizing your return on people. Julkaisussa: Harvard Business Review [viitattu 12.8.2013] Saatavissa: <http://www.smhc-cpre.org/wp-content/uploads/2008/07/hbr-article3.pdf>

Brax, S.A. 2007. Palvelut ja tuottavuus. Julkaisussa: TEKES Teknologiaakat-saus 204/2007 [viitattu 19.7.2013]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/Global/Ohjelmat%20ja%20palvelut/Ohjelmat/Serve/Aineistot/Selvitykset%20ja%20oppaat/Palvelut_ja_tuottavuus.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2005. Palvelut 2020 – Kohti palvelujen tulevaisuutta [viitattu 23.7.2013] Saatavissa:

http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut_2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

Ellis-Christensen, T. 2013. What is a seasonal job? [viitattu 24.10.2013] Saatavissa: <http://www.wisegeek.org/what-is-a-seasonal-job.htm>

Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelulaitoksen tilaama selvitys. [viitattu 7.10.2013]. Saatavissa:

http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf

Järvinen, J., Vataja, I. & Tuominen, T. 2011. Matkailu- ja ravitsemisalalan taustaselvitys [viitattu 12.8.2013]. Saatavissa:

http://www.oph.fi/download/138584_Matkailu-_ja_ravitsemisalalan_taustaselvitys_lg.pdf

- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A. & Vähätiitto, H. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä [viitattu 13.8.2013] Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyossainnostuminen/Documents/Kohti_innostunutta_tyoyhteisoa.pdf
- MaRa ry. 2013. Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti [viitattu 12.8.2013] Saatavissa:
<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>
- Palanko-Laaka, K. 2005. Määräaikaisen työn yleisyys, käytön lainmukaisuus ja lainsäädännön kehittämistarpeet. Työhallinnon julkaisu [viitattu 28.8.2013]. Saatavissa:
http://esr.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/07_julkaisu/thj359.pdf
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - menetelmäopetuksen tietovaranto. [viitattu 21.10.2013] Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Saatavissa:
http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf
- Suna, M-L. & Okkonen, J. 2007. Uuden tuottavuuden tunnistaminen. Johtamistaidon opisto [viitattu 22.7.2013]. Saatavissa:
http://www.tuottavuustyö.fi/files/80/Uuden_tuottavuuden_tunnistaminen.pdf
- Suomen lasten ja nuorten säätiö. 2013. Hyvän kesätyön opas [viitattu 8.10.2013]. Saatavissa: http://www.kesaduuni.org/wp-content/uploads/2013/05/Hyvan_kesatyon_opas.pdf
- Suomisanakirja. 2013. Kausityö [viitattu 15.8.2013]. Saatavissa:
[www.suomisanakirja.fi/kausityö](http://www.suomisanakirja.fi/kausityo)
- Tilastokeskus. 2013 a. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot [viitattu 27.8.2013]. Saatavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>
- Tilastokeskus 2013 b. Teemahaastattelu [viitattu 27.8.2013]. Saatavissa:
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/04/03/>

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. 2013 a. Ohjeistus määräaikaista työsuhteista [viitattu 27.8.2013]. Saatavissa: <http://www.sttk.fi/fi-fi/maaraaikatyo/ohjeistus-maaraaikaista-tyosuhteista/>

Toimihenkilökeskusjärjestö STTK. 2013 b. Tuottavuus ja tuloksellisuus [viitattu 27.8.2013]. Saatavissa: <http://www.sttk.fi/fi-FI/tuottavuus/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Toimialaraportti: Matkailun yleisosa [viitattu 15.8.2013]. Saatavissa:

http://www.palkane.fi/media/2010_toimialaraportti_matkailu_yleisosa_web.pdf

Wilska, T.A. 2006. Nuorten työasenteet, muutoksessa vai ei? TE-palvelut.

Julkaisussa: Työ-elämä 2/2006 [viitattu 8.10.2013]. Saatavissa:

http://www.mol.fi/mol/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/03_tyolama/arkisto/05_1_ehti206/kolumni/index.jsp

Ylitalo, J. 2013. PAMin Jaana Ylitalon vappupuhe. PAMin julkaisu [viitattu 27.8.2013]. Saatavissa:

<http://www.pam.fi/fi/medialle/Sivut/PAMinJaanaYlitalonvappupuhe.aspx>

Muut lähteet:

Hakala, H. 2013. Asiantuntija. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Sähköposti 22.8.2013.

Korhonen, L. 2013. Ravintolatoimenjohtaja. Haastattelu 4.9.2013.

Ojala, S. 2013. Ravintolapäällikkö. Haastattelu 20.8.2013.

Saaristo, E. 2013. Ravintolapäällikkö. Haastattelu 19.8.2013.

Vieltojärvi, M. 2013. Ravintolapäällikkö. Haastattelu 2.9.2013.

Virtanen, S. 2013 a. Ravintolapäällikkö. Haastattelu 14.8.2013.

Virtanen, S. 2013 b. Ravintolapäällikkö. Naantalin Kaivohuone. Sähköposti 10.7.2013.

Willis, M. 2013. Ravintoloitsija. Haastattelu 23.9.2013.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Liite 2: Kehitysehdotukset

Haastattelurunko

Haastateltavan taustatiedot:

- Työkokemus

- Koulutustausta

Teema 1: Päivittäisjohtaminen – Toiminnan tehokkuus

1. Miten esimies pitää huolen siitä että henkilökunnan toiminta on tehokasta yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa?
2. Miten saadaan aikaan toimiva ja tuottava työyhteisö?
3. Mitkä tekijät heikentävät työn tehokkuutta?
4. Mikä merkitys seuraavilla asioilla on toiminnan tehokkuudelle ravintolan arkipäivässä?
 - Viestintä ja tiedon kulku
 - Työpaikan yhteishenki
 - Työ-ohjeet
 - Tavoitteiden asettaminen
 - Oppiminen
 - Roolien ja vastuiden jakaminen
 - Esimiehen henkilökohtainen ohjaus
5. Oletko havainnut työurasi aikana joitain hyviä käytäntöjä, jotka auttavat tehostamaan päivittäistä toimintaa?

Teema 2: Kausityövoiman johtaminen

6. Minkälaiset henkilöt hakeutuvat sesonkityöhön?
7. Mitä haasteita liittyy sesonkityöntekijöiden johtamiseen?
8. Mitä eroja on siinä miten johdetaan vakituista henkilökuntaa ja sesonkityöntekijöitä?
9. Miten työn kausiluontoisuus vaikuttaa seuraaviin asioihin?
 - a. Työyhteisön toimintaan

- b. Palvelutoimintoihin
- c. Työntekijän omaan suoritukseen
- d. Asiakkaan kokemaan laatuun

10. Mitä sesonkiravintolan johtaminen vaatii esimieheltä?

Teema 3: Kausityövoiman sitouttaminen

- 11. Miten saadaan työntekijät sitoutettua yritykseen?
- 12. Miten saadaan kausityöntekijät vastaamaan yrityksen heille asettamiin odotuksiin?
- 13. Millä tavoilla sesonkityöntekijöitä motivoidaan antamaan parhaan työpanoksensa?
- 14. Kuinka tärkeää ja tavoiteltavaa on, että työntekijä palaa seuraavalla toimintakaudella?
- 15. Minkälaisia voimavaroja työntekijä tarvitsee selvitäkseen kaudesta?

Kehitysehdotukset

Kehitysehdotuksia kausiravintoloille:

- **Ei tehdä asioita niin kuin ne on aina tehty!** Kyseenalaistetaan toimintatapoja ja muokataan niitä paremmiksi.
- **Rohkaistaan työyhteisöä luovuuteen.** Työntekijöillä voi olla arvokkaita ideoita toiminnan ja työtapojen kehittämiseksi. Vaikutusmahdollisuus omaan työhön motivoi.
- **Otetaan käyttöön uusia ja erilaisia viestintäkanavia.** Valitaan kanavat, jotka tavoittavat henkilöstön parhaiten. Otetaan käyttöön ilmoitustaulu tai muu vastaava paikka (esim. intranet tai Facebook-ryhmä), jossa tiedotetaan henkilöstöä ajankohtaisista asioista. Varmistetaan myös, että kanava toimii ja päivittyy!
- **Kehitetään palaverikäytäntöjä ja sitoutetaan kaikki niihin.** Palaverissa käydään rakentavasti läpi palautteita ja opitaan niistä. Palaverit ovat paikka luoda yhteishenkeä sekä ratkoa työyhteisöä myrkyttäviä ongelmia.
- **Luodaan selkeät ja kattavat kirjalliset ohjeet.** Esim. infopaketti, jota työntekijä voi käyttää perehdyttämisensä tukena. Mitä yksityiskohtaisemmat ohjeet ovat, sitä parempi. Ohjeita tulee seurata ja päivittää!
- **Panostetaan työn perusrungon sujuvuuteen.** Työ on kaikille jollain tavalla uutta, joten asioiden kertaaminen ja näyttäminen kädestä pitäen on tarpeellista.
- **Esimies haastattelee itse omat työntekijänsä.** Näin hän oppii valitsemaan asenteeltaan ja persoonallisuudeltaan sopivat henkilöt. Samalla hän voi selkeyttää työn vaatimuksia.
- **Mainostetaan työntekijöille myös kausityön positiivisia mahdollisuuksia,** kuten uusien kokemusten, osaamisen ja ystävien saamista.
- **Innostetaan henkilöstöä kilpailuilla.** (esim. myyntikilpailut, kuukauden työntekijän valinta tai hyödyllisen kehitysehdotuksen palkitseminen)
- **Käytetään kauden hiljaiset hetket hyväksi.** Ei turhauduta niistä, vaan käytetään ne työyhteisön kehittämiseen. Hiljaisina hetkinä voidaan

kehittää yhteishenkeä ja tehdä yhteisiä asioita, joita ei kiiresesongissa ehditä tekemään.

- **Rauhoitetaan kauden loppua kohden.** Henkilökunnalta on vaadittu jo paljon, joten kauden hiljentyessä on sallittua hellittää ja panostaa tiimin yhteisiin juttuihin.