



## **Esihenkilötyön vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen Sushibar + Wine ravintoloissa**

Tommi Khodir

Assish Sapkota

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2023

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Tommi Khodir & Assish Sapkota
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Esihenkilötyön vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen Sushibar + Wine ravintoloissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 50 + 6
<p>Tämä opinnäytetyö on toimeksianto Sushibar + Wine ravintoloille. Tämän työn tarkoitus on tutkia, kuinka esimiestoiminta Sushibar + Wine vaikuttaa ravintolan työntekijöihin sekä ravintolan toimintaan. Meidän tekemämme tutkimus on tehty haastattelemalla Sushibar + Wine ravintoloiden nykyisiä sekä menneitä työntekijöitä. Haastatteluiden tavoitteena on selvittää mitenkä esihenkilöiden työnteko vaikuttaa ravintolan työntekijöihin.</p> <p>Työn ensimmäinen luku on meidän johdantomme missä käymme työn pääasiat tarkasti läpi. Opinnäytetyössä käymme läpi esimiestoiminnan tärkeitä osia ja rooleja. Käytämme hyväksenne luotettavia lähteitä tiedon keruussa.</p> <p>Ravintolatyöntekijöiden sitoutuminen on ollut ja on edelleen kasvava ongelma nykypäivän ravintoloissa. Työntekijät eivät viihdy samassa työympäristössä, samalla tavalla kuin ennen. Työntekijät vaativat paljon enemmän organisaatiolta, kun kyse on yksittäisen työntekijän sitoutuminen. Suuret tekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ovat palkka, työilmapiiri ja etenemismahdollisuudet.</p> <p>Tämä opinnäytetyö antaa hyviä suosituksia Sushibar + Wine organisaation johdolle sekä ravintoloiden esimiehille. Opinnäytetyömme tulee esittämään parannusehdotuksia ja korostamaan asioita mitkä toimivat Sushibar + Wine ravintoloissa.</p>
<b>Asiasanat</b> Työntekijä, esihenkilö, sitoutuminen, työympäristö, työhyvinvointi

## Sisällys

1	Johdanto .....	2
1.1	Tutkimuskysymys ja tavoitteet .....	2
1.2	Menetelmät .....	3
2	Työntekijöiden sitoutuminen .....	4
2.1	Työntekijöiden vaihtuvuus ravintola-alalla .....	6
2.2	Tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen .....	8
3	Esihenkilötyö .....	12
3.1	Esihenkilön johtajuus .....	15
3.2	Työn ja työntekijän tärkeyden tasapainottaminen esimiehelle. ....	15
3.3	Esihenkilön toiminnan vaikutus työntekijään .....	18
4	Menetelmät .....	20
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	20
4.2	Kohdejoukko: ravintola-alan nykyiset ja entiset työntekijät .....	20
4.3	Haastattelujen suunnittelu ja toteutus .....	21
4.4	Haastatteluaineiston analysointi .....	28
5	Tulokset .....	30
5.1	Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ravintola-alalla .....	30
5.2	Työntekijöiden suhtautuminen sitoutumiseen .....	36
5.3	Esimiesten suhtautuminen sitoutumiseen .....	39
5.4	Eroavaisuudet työntekijöiden ja esimiesten välillä .....	42
6	Johtopäätökset .....	47
6.1	Yhteenveto tuloksista .....	47
6.2	Pohdinta ja tulkinta .....	49
6.3	Kehitystoimenpiteet työntekijöiden sitoutumisen parantamiseksi Sushibar + Wine ravintolassa .....	50
7	Lähteet .....	51
8	Liitteet .....	54
8.1	Liite 1 .....	54
8.2	Liite 2: Kysymykset työntekijöille .....	55
8.3	Liite 3: Kysymykset esimiehille .....	56

# 1 Johdanto

Ongelma, joka on vaikuttanut ravintola-alalla jo pitkään, on työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon. Se, että työntekijöitä ei saada sitoutumaan yritykseen vaikuttaa yrityksen tasoon erittäin paljon. Ravintola-alalla näkee usein, että kesäisin saa useammin vähemmän osaavaa asiakaspalvelua ravintolan työntekijöiltä, sillä kesäisin ravintolat palkkaavat kesätyöntekijöitä. Se että palvelu kesätyöläisillä ei ole samaa tasoa, kun kokoaikaisilla työntekijöillä johtuu siitä, että he eivät ole saaneet tarpeeksi aikaa oppia alan eri tarjoilutapoja eikä asiakaspalvelu tyylejä. Tämä edellinen kesätyöläis esimerkki kuvaa sitä, että jos organisaatio joutuu jatkuvasti palkkaamaan uusia työntekijöitä, ravintolan tarjoilun sekä tehokkuuden taso laskee. Tämä tulee sitten vaikuttamaan organisaation kokonaiseen tasoon ja maineeseen. Se että ravintola palkkaa jatkuvasti uusia työntekijöitä tulee vaikuttamaan ravintolan maineeseen. Maineikkaasta ravintolasta oletetaan saavan erinomaista palvelua. Kesätyöntekijältä joudutaan vaatimaan erittäin paljon, jotta ravintolan taso pysyisi erinomaisena.

Se että viime vuodet on olleet erittäin haastavia, on myös vaikuttanut työntekijöiden sitoutumiseen ravintola-alalla. Monia erilaisia ratkaisuja on pyritty käyttämään, jotta organisaatio ei menettäisi turhaa rahaa jatkuvasti uusien työntekijöiden kouluttamiseen. Kun yrityksellä on monta kokenutta työntekijää työporukassa, yrityksen henkilöstökulut ovat käytetty mahdollisimman tehokkaasti. Hyvä työntekijä, joka on ollut yrityksen sisällä jo pitkän aikaa, tulee tekemään vähemmän virheitä kuin uusi työntekijä, joka on ollut toiminnassa mukana vasta vähän aikaa. Tämä myös vaikuttaa asiakkaan kokemukseen todella paljon. Kun asiakas saa hyvää sekä tehokasta palvelusta kokee neelta työntekijälle, asiakas tulee käymään varmemmin uusiksi ravintolassa, kirjoittaa hyvän palautuksen sekä kertoo yrityksestä eteenpäin hänen ystävilleen.

## 1.1 Tutkimuskysymys ja tavoitteet

Tämän työn aiheena on löytää vastaus kysymykseen ”Mikä saa työntekijän sitoutumaan työpaikkaan ja mitenkä esimies voi vaikuttaa siihen?”. Jotta pystymme vastaamaan tähän kysymykseen, tulemme perehtymään työntekijöiden sitoutumiseen liittyvään teoriaan, esimiestyöhön sekä johtajuuteen. Tämän jälkeen tulemme haastattelemaan Sushibar + Wine työntekijöitä, jotta saamme käsitteen miksi he ovat poistuneet tai jääneet organisaatioon. Tulemme myös keskustelemaan eri piirteistä ja syistä, mitkä vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Tulemme ensimmäiseksi analysoidaan sekä esittämään teorian, jotta opimme sitoutumisen tavoitteet, tarkoituksen ja sen tärkeyden. Seuraavaksi tulemme haastattelemaan eri Sushibar + Wine ravintoloiden työntekijöitä, jotta pystymme peilaamaan heidän vastauksiaan meidän löytämäämme teoriaan.

Meidän työemme tavoitteena on selvittää mitkä ovat tekijöitä työntekijöiden sitoutumiseen. Yritämme selvittää nämä mahdollisimman hyvin, jotta Sushibar + Wine sekä muut yritykset pystyvät käyttämään näitä keinoja parempaan työntekijöiden sitoutumiseen. Jotta pääsemme tavoitteeseen, meidän täytyy tutkia mitkä ovat suurimmat tekijät sitoutumiseen.

## **1.2 Menetelmät**

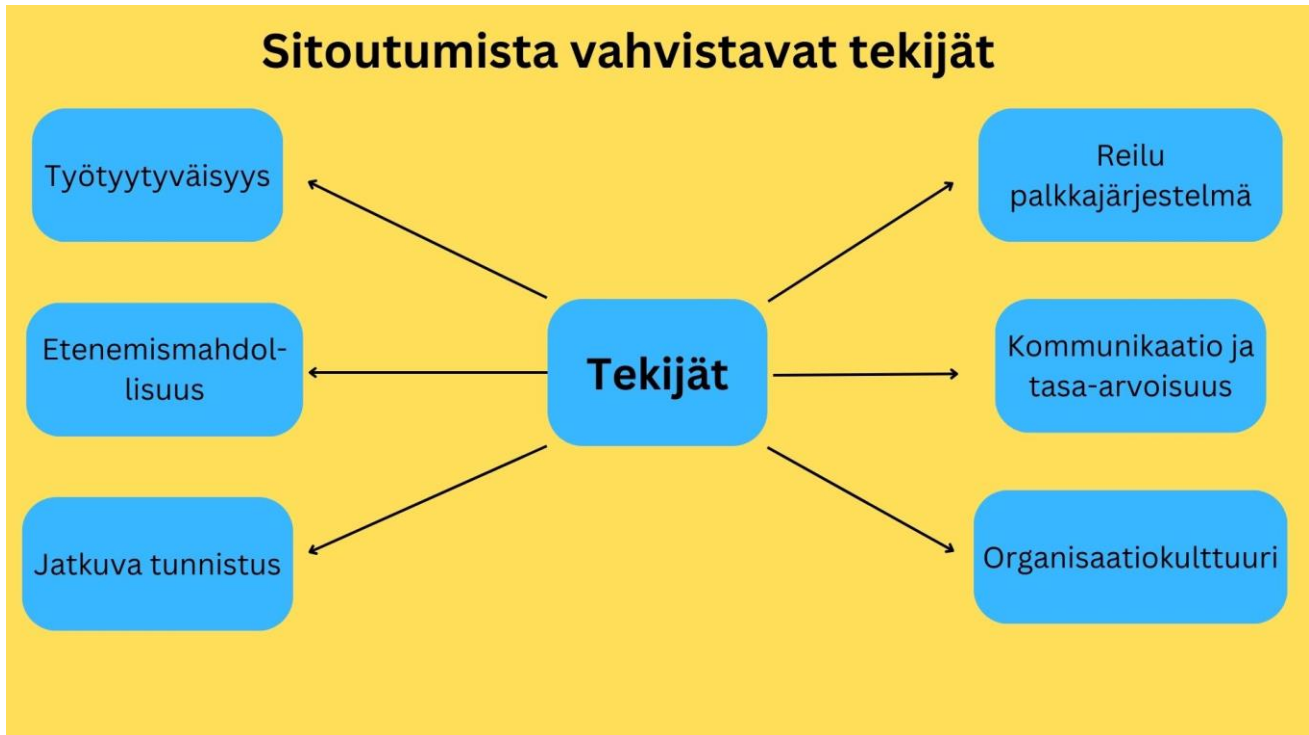
Teoriaosuuden jälkeen tulemme haastattelemaan useita Suhsibar + Wine ravintolan työntekijöitä työpaikkaan sitoutumisesta. Tavoitteenamme on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen ravintola-alalla. Haluamme selvittää millä tekijöillä on suurimmat vaikutukset työntekijän hyvinvointiin. Haluamme myös selvittää, miten esimiesten johtaminen voi myös vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Haastattelut tulemme suorittamaan mahdollisimman usein kasvotusten. Jos emme onnistu sopimaan aikaa, milloin tapaaminen onnistuisi kasvotusten, tulemme soittamaan Microsoft Teams puhelun.

## 2 Työntekijöiden sitoutuminen

Yritykselle on tosi tärkeä, että työntekijät pysyvät yrityksessä ja kasvavat sen sisällä. Kun tämä onnistuu se johtaa siihen, että yrityksessä on monta kokenutta työntekijää, jotka osaavat tehdä työn tehokkaasti ja itsenäisesti. Kuten Workpowerin artikkelissa (2018) kerrotaan, kun työntekijällä on kokemusta, hän pystyy auttaa uusia työntekijöitä sekä perehdyttää heidät oikein.

Sitoutuminen on myös tosi tärkeä työntekijän näkökulmasta. Kun työntekijä hakee uutta työtä, hänen ansioluettelossansa olevat menneet työt ja sen pituudet ovat tärkeitä piirteitä työnantajan silmissä. Työntekijä, jolla on monta vuotta kokemusta yhdellä työpaikalla, näyttää paljon paremmalta, kuin semmoinen työntekijä, joka on ollut useammassa työpaikassa, mutta ollut siellä ainoastaan muutaman kuukauden. Työnantajat arvostavat semmoisia henkilöitä, jotka näyttävät sen, että he pystyvät olemaan sitoutuneita työpaikkaansa. Uusi työntekijä voi soittaa ja varmistaa vanhoilta työnantajilta työn kestoajan sekä muita ansioluetteloön merkittyjä tietoja.

Työntekijöiden sitoutumisella on myönteinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin, motivaatioon ja yrityksen suorituskykyyn. Alkuvaiheen aikana hyvin hoidettu asia luo positiivisen kuvan yrityksestä työnantajana. Kuten alla olevasta kuvasta (Kuva 1) näkee, työntekijän sitoutumiseen kuuluu monta eri piirrettä, jotka ovat kaikki yhtä tärkeitä. Alla oleva kuva kertoo sen, että työntekijöille tärkeitä tekijöitä sitoutumiseen ovat työtyytyväisyys, alalla etenemismahdollisuudet, jatkuva tunnustus, reilu palkkajärjestelmä, kommunikaation avoimuus sekä rehellisyys ja organisaatiokulttuuri. TimeTracko (Luintel 2023) sivulla kerrotaan että, työnantajien on otettava huomioon nykypäivän asiat, kuten työajat, työyhteisö, työilmapiiri, työolot, palkkaus, johtamistaidot ja etenemismahdollisuudet.



Kuva 1. Tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. (Luintel 2023)

Sitoutuminen vahvistuu, kun työntekijä on sitoutunut yrityksen arvoihin, visioon ja strategiaan. Whartonin artikkelissa (Wharton Online 6.3.2023) käydään läpi, että sitoutunut työntekijä luottaa ja on valmis tekemään töitä paremmin yrityksen eteen, kun hän uskoo, että hänen työnsä osuu hänen arvoihinsa. Sitoutunut työntekijä on henkilö, joka pitää työstään. Hän tekee päätöksiä, jotka parantavat yrityksen mainetta. Sitoutunut työntekijä suhtautuu positiivisesti ja on valmis auttamaan yritystä, kun on tarvetta.

Työntekijöiden sitoutuminen on myös äärimmäisen tärkeää organisaatiolle. Ravintola-alalle on erittäin tärkeää, että ravintolassa olisi mahdollisimman monta sitoutunutta työntekijää. Sitoutunut työntekijä tuo erittäin paljon positiivista pöydälle verrattuna vähemmän sitoutuneeseen työntekijään. Kun työntekijä on sitoutunut, organisaatio pystyy antamaan lisää vastuuta kyseiselle työntekijälle ja luottaa siihen, että työntekijä tekee työnsä kunnolla loppuun asti (Ryba 28.11.2023.)

Organisaatioon sitoutuminen on myös hyväksi työntekijälle. Silloin kun työntekijä kokee, että hän on sitoutunut organisaatioon, hänen toimintansa tulee myös näyttämään sen. Anni Haaparanta (Haaparanta 6.6.2022) kertoo artikkelissaan, että organisaatioon sitoutuminen nostaa työntekijän suoriutumiskykyä sekä motivaatiota, jotta organisaation liiketoiminnallisiin tavoitteisiin päästäisiin. Haaparanta lopettaa kappaleen sanomalla ”Työnantajien on siis kannattavaa panostaa työntekijöiden sitouttamiseen.” (Haaparanta 6.6.2022)

Matt Tenney (2023) kertoo artikkelissa, miten esimiehillä on tärkeä rooli työntekijöiden sitouttamisen tukemisessa. Hyvien työntekijöiden pitäminen yrityksessä on työnantajien tärkeä sekä jatkuva työ. Henkilökohtaiset kannustukset ja arvostuksen näyttäminen ovat tärkeitä, mutta siihen on yleensä vain vähän aikaa. Esimiehen kanssa avoin kommunikaatio ja johtamistaito vaikuttaa tosi paljon siihen, että työntekijät ovat valmiita sitoutumaan työhönsä ja tekemään töitä saman esimiehen kanssa pitkän ajan.

Työntekijöille on monta syytä vaihtaa työpaikka, joskus ne voivat olla henkilökohtaisia tai taloudellisia. Yksi yleisimmistä syistä on parempien uramahdollisuuksien etsiminen. Työntekijät haluavat usein edetä urallaan, ottaa enemmän vastuuta sekä kehittyä ammattilaisesti. ”Nykyajan organisaatiot eivät voi enää taata elinikäistä työsuhdetta työntekijöilleen. Työntekijän näkökulmasta yhä tärkeämmäksi seikaksi on tullut ihmisten oman kasvun ja kilpailukyvyn kasvattaminen ja edistäminen. Tieto muuttuu nopeasti, ja työssä tarvitaan jatkuvaa asiantuntijuuden ja osaamisen ylläpitämistä.” (Salmimies & Ruutu 2015, 165.) Jos heidän nykyinen työpaikkansa ei tarjoa näitä mahdollisuuksia, he saattavat harkita muutosta toiseen yrityksen. Lisäksi korkeampi palkka ja paremmat edut voivat houkuttaa työntekijöitä vaihtamaan työpaikkaa. Jos toinen työnantaja tarjoaa paremman palkan sekä paremmat edut, työntekijät ovat enemmän valmiita vaihtamaan työpaikkansa. (Salmimies & Ruutu 2015, 165.)

## 2.1 Työntekijöiden vaihtuvuus ravintola-alalla

Ravintola-alalla haastava työympäristö ja vaihtelevat työolosuhteet voivat vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Vaihtuvuus ravintola-alalla on ollut erittäin vaikea ongelma, mitä on erittäin haastava saada ratkaistua. Monet ravintolatyöntekijät pitävät alaa stressaavana ja fyysisesti vaativana, mikä voi vaikuttaa heidän motivaatioonsa ja sitoutumiseensa. ”Stressin kokemuksiin ei vaikuta pelkästään se, onko stressi myönteisiä vai kielteisiä tunteita herättävää. Ihmisen sopeutumisen kannalta on keskeistä myös muutoksen määrä eli kuinka paljon ihminen joutuu käyttämään energiaansa mukautuakseen uuteen tilanteeseen. Näin ollen myös luonteeltaan positiiviset elämäntapahumalat synnyttävät stressiä.” (Nummelin 2008, 78.) Lisäksi ravintola-alalla yleisesti havaittu suuri vaihtuvuus voi heikentää työntekijöiden sitoutumista ja johtaa siihen, että organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia työntekijöitä. Myös työolot ja korvaukset vaikuttavat ravintolatyöntekijöiden sitoutumiseen. Rekrytointi artikkelissa Michael Sojdie (Sojdie 30.10.2018) kertoo, että jos työntekijä keskittyy ainoastaan työntekemiseen, se voi johtaa moniin ongelmiin. Hän jatkaa sanomalla, että organisaatiolle on tärkeää pystyä tasapainottamaan työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Organisaation täytyy löytää myös tasapaino sille, että työtunnit vastaavat työtavoitteita. Hän myös kertoo, että huonot työajat, myös iltaisin ja viikonloppuisin, voivat vaikeuttaa työ- ja yksityiselämän tasapainon säilyttämistä. Lisäksi monilla ravintolatyöntekijöillä on haasteita saada oikeudenmukaista palkkaa ja etuja.

Kun työntekijän sitoutumista tutkii, on myös tärkeätä huomioida, että sitoutuminen on eri asia, kun työntekijän tyytyväisyys työhön. Organisaatiolle sitoutuminen työpaikkaan on paljon tärkeämmällä tasolla, kun pelkästään työtyytyväisyys. Kevin Kruse (Kruse 21.1.2015) kertoo videollaan, kuinka tärkeässä roolissa oikea sitoutuminen on verrattuna työntekijän tyytyväisyyteen. Hän kertoo videolla, että tyytyväinen työntekijä saattaa tulla iloisella mielellä töihin ja tehdä töitä hyvin, mutta hän saattaa vaihtaa työpaikkaa, jos hänelle tehdään houkuttelevampi tarjous. Sitoutunut työntekijä pyrkii aina tekemään kaikkensa ravintolan parhaaksi, ja hän on motivoitunut tulemaan töihin. Kun työntekijä on sitoutunut, hän on vähemmän kiinnostunut muista työtarjouksista, kun niitä tulee vastaan.

Caitlin Mazur (Mazur 11.02.2023) käy läpi hänen artikkelissaan, kuinka työstressi vaikuttaa työntekijään ja hänen sitoutumiseensa. Mazur toteaa, että organisaation on pidettävä silmällä työn rankkuus. Vaikka työntekijä olisi todella sitoutunut työpaikkaansa, itse organisaatio pystyy toiminnallaan lannistaa kyseisen työntekijän, jonka seurauksena työntekijä on vähemmän sitoutunut ja hänen työn tehokkuutensa laskee. Riippuen organisaatiosta heidän liiketoiminnalliset voittonsa voivat laskea, kun sitoutuneen työntekijän motivaatio ja työn tehokkuus laskee.

Atalentini (työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä 21.03.2023) "Esimerkiksi luovaa ajattelua vaativassa asiantuntijatyössä johdon tulisi taata työntekijöille keskittymisrauha ja tarvittavat työkalut, jotta heillä on parhaat mahdollisuudet hallita omaa työaikaansa. Sen sijaan monimutkaisissa projekteissa kuten esimerkiksi IT-hankkeissa ja uusien teknologioiden käyttöönotossa johdon on syytä tarjota asiantuntijatukea ja myöhemmin koulutusta uuteen järjestelmään". Tämä on tosi tärkeä, koska kaikilla työpaikoilla pitäisi olla tarkka koulutus, kun uusia asioita luodaan tai kehitetään. Tämä auttaa ihmisiä pysymään ajan tasalla sekä parantaa työn tehokkuutta ja laatua. Samassa blogissa myös sanottiin, "On tärkeää, että rekrytointiprosessin aikana ja haettavaa profiilia määriteltäessä osataan nostaa esiin ne asiat, jotka houkuttelevat osaamiseltaan potentiaalisimmat ja tehtävästä aidosti kiinnostuneet hakijat. Tärkeintä on hallita hakijan odotuksia jo rekrytointi-ilmoitusta kirjoittaessa. Tällä tavalla vältetään kalliilta virherekrytoinneilta. Työntekijöiden odotuksia yrityksestä määrittelee myös pitkälti työnantajamielikuva. Kilpailu parhaimmista osaajista on kovaa ja yrityksen kasvun kannalta on tärkeää tavoittaa ja sitouttaa sopivat osaajat. Tämä on osaltaan johtanut trendiin, jossa yritykset pyrkivät aktiivisesti vaikuttamaan omaan työnantajamielikuvaansa."

Syitä siihen miksi työntekijä voisi vaihtaa työpaikkaa on monia. Kun työntekijä ei tunne oloansa työikätyksi, arvostetuksi, hyödylliseksi, yms. hän tulee paljon todennäköisemmin kiinnostumaan eri työpaikasta. Työntekijöiden sitoutumista voivat edistää useat tekijät. Ensinnäkin yrityksen arvot ja kulttuuri vaikuttavat merkittävästi sitoutumiseen. "Arvot ohjaavat "toivottuun" tai "ei toivottuun", "reiluun" tai "epäreiluun" käyttäytymiseen. Normit ovat yhteisön odotuksia siitä, miten odotetaan

käyttäytyttävän eri tilanteissa.” Työntekijät, jotka jakavat yrityksen arvoja ja tuntevat kuuluvansa sen kulttuuriin, ovat todennäköisemmin sitoutuneita ” Arvot ovat ympäristöstä opittuja, yleisiä, pysyviä ja tavoitteita ohjaavia valintataipumuksia, jotka vaihtelevat kulttuureittain ja muuttuvat samassa kulttuurissa historiallisesti.” (Kettunen 2021, 133.) On tärkeää viestiä arvoista selkeästi ja johdonmukaisesti, jotta työntekijät ymmärtävät organisaation tavoitteet ja voivat luoda tunnesiteen.

Sitoutumisen lisäämisen tärkeät tekijät ovat ammatillinen kehittyminen ja kasvun mahdollisuudet. Sitoutuminen paranee, kun työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia edistyä työurallaan, kehittyä ammatillisissa taidoissaan ja ottaa enemmän vastuuta. Kuten Wharton yliopiston (Wharton Online 6.3.2023) blogissa kerrotaan, ammatillinen kehitys voimaannuttaa työntekijää uusilla taidoilla sekä tietämyksillä. Blogissa kerrotaan myös, että ammatillisen kehittymisen mahdollisuus parantaa työntekijän työntekoa, nostaa työntekijän moraalialia sekä kehittää paremman työilmapiirin. Työntekijät haluavat kokea, että heidän työtään arvostetaan ja että heille annetaan mahdollisuus kehittyä urallaan yrityksessä (Wharton Online 6.3.2023.)

## **2.2 Tekijät, jotka vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen**

Anni Haaparanta (Haaparanta 2022) on tehnyt tutkimuksen viestinnästä (Viestintä ala tutkimus 2021), jonka kautta hän oli selvittänyt, että 76 % kyselyyn vastanneista henkilöistä (n=1138) on harkinnut työpaikan vaihtoa. Hän kertoo artikkelissaan, että kauppalehden tekemässä kyselyssä oli samankaltaisia vastauksia. Nykyään kaksi kolmasosaa työntekijöistä ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaansa. Haaparanta lopettaa kappaleensa mainitsemalla Yhdysvaltojen irtisanoutumisaallon ja pohtii, että onko se ehtinyt jo saapua Suomeen.

Palkka ja edut ovat tosi tärkeitä työpaikan sitoutumisen kannalta. Eläketurvakeskuksen artikkeli (Eläketurvakeskus 2.2.2022) sekä tutkimus kertovat, että miesten palkat nousevat noin 3,4 % silloin kun he vaihtavat työpaikkaa. Naisten palkka nousee suunnilleen 3 % sen jälkeen, kun he ovat vaihtaneet työpaikkaa. Tämä voi viitata siihen, että useat työntekijät eivät ole tyytyväisiä omaan palkkaansa. Palkan tulee olla oikeudenmukainen, lainmukainen ja sellainen, josta työntekijä on tyytyväinen. Lisäksi palkan tulisi olla kilpailukykyinen, koska se tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden saada enemmän palkkaa tehokkaasta työskentelystä. Palkan lisäksi erilaiset edut vaikuttavat sitoutumiseen, kuten työhön liittyviä akateemisia ohjelmia sekä erilaiset kuntoilu edut. Kun työntekijälle antaa henkilöstöetuja, hän pystyy käyttämään niitä vapaa-ajallaan ja kokeilla jotain uutta. Jos yritys tarjoaa hyvää palkkaa työntekijöilleen, työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi yrityksessä, vaikka henkilöstökulut ovat yleensä yrityksen suurimpia kuluja, yrityksen kannattaa sijoittaa hyviin palkkoihin, sillä palkka on suuri vaikuttava asia työntekijälle. Kuten Tenney (2023) kertoo artikkelissa, että ilman reiluja palkkoja, työntekijä ei tule tuntemaan itseään arvostetuksi organisaation

näkökulmasta. Tämä voi kehittää epämieluisan työilmapiirin, missä työmoraaali on erittäin matala. Silloin kun työntekijälle tarjotaan hyvää palkkaa, hänelle kehittyy myös vastuun tunne ravintolaa kohtaan. Työntekijälle tulee tuntemaan vastuun tunnetta eikä hän halua pettää organisaatiota.

Henkilöstöedut saavat työntekijän sitoutumaan paremmin työpaikkaan. Jos yrityksellä on hyvät henkilöstöedut, kuten E-passi, Edenred sekä hyvä työterveys, työntekijä sitoutuu yritykseen paremmin ja heistä tulee onnellisempia sekä kiitollisia yritystä kohtaan (Maukonen 03.2022.)

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa myös tosi paljon työympäristö sekä työkaverit. Kun työpaikalla on hyvä sekä turvallinen työympäristö, työntekijät haluavat viettää siellä aikaa enemmän. Kun työympäristö on turvallinen, työntekijän ei tarvitse pelätä juuri mitään. Kun työpaikalla on hyviä työkavereita, se luo motivaatiota työntekijässä. Kun työntekijä on motivoitunut, hän tuntee olonsa itsevarmemmaksi, tehokkaaksi ja ammattimaiseksi. Motivoitunut työntekijä tulee myös osaamaan auttaa työkavereitaan tehokkaammin, jotta organisaation tavoitteisiin päästäisiin (Bloznalis 23.08.2022.)

Esimiehillä on todella tärkeä rooli työntekijän sitoutumisessa. Jotta työympäristö ja työilmapiiri pysyy iloisena ja motivoituneena, esimiehen on osattava tasapainottaa kaikkien mielitekoja ja toivomuksia. ”Hyvä yhteistyö tuottaa tuloksia. Kun jokainen yrityksen työntekijä on itse saanut vaikuttaa asioihin ja ottaa vastuuta, hän myös sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin. Vastuu yhteistyön onnistumisesta on sekä johdolla ja esimiehillä että luottamushenkilöillä ja työntekijöillä. Johdon on Heinäsen mielestä oltava esimerkkinä, toimittava yhteistyöhenkisesti muutenkin kuin juhlapuheissa. Sen on luotava yhteistyötä tukevat palkitsemisjärjestelmät ja annettava resursseja yhteistyön kehittymiseen. Työntekijöiltä yhteistyö taas edellyttää itsetuntemusta ja itsetuntoa ja vastuuta itsestään.” (Kettunen 2021, 133.)

Workpowerin blogi (Työntekijän sitouttaminen – kuinka pitää löydetyt timantit talossa? 24.10.2018) sanovat sen, ”Monet keinoista vaikuttaa sitoutumiseen ovat loppujen lopuksi hyvin yksinkertaisia, mutta vaativat suunnitelmallista toimintaa. Työnantaja voi vaikuttaa työntekijöidensä sitoutumiseen aidosti arvostamalla heitä. Tärkeässä roolissa ovat avoimuus, luottamus sekä kunnioitus. On tärkeää, että molemmat osapuolet pystyvät keskustelemaan avoimesti asioista ja että he kokevat tulevaisuutensa kuulluiksi. Vuorovaikutus toimii molempiin suuntiin ja päämääränä on työskennellä yhteisiä tavoitteita kohden. Konkreettisia toimia ovat muun muassa tarjoamalla työhön sopivat työkalut sekä pitämällä yllä hyväksyttävää työilmapiiriä.”

Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen on tosi tärkeää. Kun työntekijällä ei ole tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, työntekijästä voi tulla erittäin stressaantunut ja väsynyt. Työntekijän on löydettävä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, jotta burnoutin toteutumisen riski olisi pienempi.

Wedgewood (Wedgewood 21.9.2022) kertoo artikkelissaan, että jos työntekijällä on joitain omia asioita meneillään omassa elämässään ja hän on silloin töissä, hän ei pysty keskittymään omaan työhönsä täysin ja työttehokkuus tulee laskemaan. Kun työntekijä ei keskity kunnolla työhönsä, hänen ajatuksensa ovat muualla ja virheitä tulee tapahtumaan. Alasoini (2011, 40-44) kertoo kirjasaan, että työntekijän hyvinvointi on erittäin tärkeä tekijä työntekijän toimintaan. Kun työntekijä on huonolla tuulella töissä, se vaikuttaa myös muihin työntekijöihin sekä asiakkaisiin, vaikka hän ei itse haluaisi tuoda negatiivista energiaa työympäristöön.

Yrityksen on otettava huomioon työntekijän sekä työntekijöiden vapaa-ajan toiveita, jotta yritys pysty auttamaan työntekijää ylläpitämään työn ulkopuolista elämää. Esimiesten on puhuttava työntekijöiden kanssa mahdollisista vapaapäivä toiveista sekä yrittää parhaansa, että saisi kaikki vapaapäivä toiveet toteutettua. Esimiehen tulee myös kommunikoida työntekijöiden kanssa, jotta tulaa semmoisen päätöksen, josta yritys sekä työntekijä ovat iloisia, jotta positiivinen mieliala pysyy työympäristössä. Kuten Zucker (2023) kertoo, että työntekijä tulee kehittymään psyykkisesti, fyysisesti ja spirituaalisesti, kun hän pääsee viettämään vapaa päiviä. Hän jatkaa kertomalla siitä, miten tärkeätä on, että yksittäinen työntekijä ottaa lomaa koko työympäristön kannalta. Kuten Halkos (2023) kertoo, kun työntekijä pystyy tasapainottamaan työn ja perhe-elämän, hänen työmotivaationsa paranee merkittävästi. Kun työntekijä on iloinen työn sisällä, kuten sen ulkopuolella, yritys saa hänestä enemmän irti työntekijänä. Työntekijät ovat motivoituneempia työhönsä, mikä lopulta vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Työntekijä saa tunteen, että häneen luotetaan työpaikalla, hän toimii ahkerammin ja tekee työtä enemmän tunteella. Työntekijät haluavat enemmän vastuuta työpaikallaan, koska silloin se tarkoittaa, että työntekijöihin luoteetaan.

Työntekijälle kehittymismahdollisuus on tosi tärkeä sitoutumisen kannalta. Työntekijät hakevat työpaikkoja mistä löytyy etenemismahdollisuuksia, koska harva työntekijä haluaa pysyä samalla tasolla koko uran aikana. Ravintoloissa harvoin kuulee, että tarjoilija haluaisi pysyä tarjoilijana koko uransa aikana. Jos yrityksessä ei ole kehittymismahdollisuuksia, työntekijät tulevat suuremmalla todennäköisyydellä siirtymään toiseen organisaatioon. Villegas (2023) kirjoittaa blogissaan, että tämä on tosi huono asia sitoutumisen kannalta. Jos toinen paikka avautuu tai toinen mahdollisuus avautuu työntekijälle, missä heillä on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa omassa työssä, he tulevat vaihtamaan työpaikkaa. Ravintola-alalla organisaation on todella vaikeata tarjota etenemismahdollisuutta ravintolapäällikön roolin jälkeen. Kettunen kertoo, että "suora osallistuminen" tai johdon määrittelemissä rajoissa tapahtuva inkrementaalisiin innovaatioihin tähtäävä "jatkuva parantaminen" on erittäin tärkeätä. (Kettunen 2021, 51)

Positiivinen työilmapiiri edistää tuottavuutta, innovatiivisuutta ja uskollisuutta, mikä edistää lopulta organisaation kokonais- menestystä. Silloin, kun työntekijä saa mahdollisuuden kasvaa

yrityksessä, joko tarjoilijasta vuoropäällikköön, vuoropäälliköstä ravintolapäällikköön tai kokista keittiömestariksi, nämä antavat mahdollisuuden työntekijöille löytää ylimääräistä motivaatiota tehdä työtä paremmin ja tehokkaammin. Courseran nettisivulla (Coursera 28.9.2023) on hyvin kerrottu, että etenemiseen keskittyminen antaa työntekijälle mahdollisuuden tutkia omaa kiinnostusta alaa kohden, tienaamaan enemmän rahaa, ylennyksien ja palkan korotuksien saamiseen sekä ylimääräisen vastuun saamiseen. Työntekijät, jotka haluavat kasvaa urallaan löytävät erilaisia keinoja, miten he kasvavat. Jos kyseinen yritys ei tarjoa tällaisia mahdollisuuksia, he ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, kun toinen organisaatio tarjoaa näitä mahdollisuuksia. Tämän takia yrityksellä pitää olla kehittymismahdollisuuksia.

### 3 Esihenkilötyö

Hyvä esimies on yrityksen tärkein osa, joka ohjaa tiimiään kohti tavoitteita ja pitää huolen siitä, että työntekijät voivat kehittyä sekä ammatillisesti että henkilökohtaisesti. Kuten Siena Heights (Heights 8.12.2022) yliopiston kirjoittamassa artikkelissa kerrotaan, kaikki organisaatiot tarvitsevat johtajaa. Artikkelin mukaan johtaja asettaa suunnan, vision, motivaatiota sekä inspiroi työntekijöitä tavoittamaan organisaation yhteiset tavoitteet. Esimiesten rooli ei ole pelkästään päätöksen teko sekä ongelman ratkaiseminen. Heillä on myös velvollisuus luoda hyvä työympäristö sekä hyvä työilmapiiri.

Esimiehen tärkeä työkuvaan kuuluu työkyvyn tuen antaminen. Esimiehen täytyy tuntea työtiiminsä, jonka kautta hän osaa lukea mitenkä kukin työntekijä tekee töitä. Esimiehen tulee osata havaita eri työntekijöiden vahvuuksia sekä heikkouksia. Työterveyslaitoksen (Työterveyslaitos 2017) artikkelissa käydään läpi, mitenkä tärkeätä on, että esimies tuntee työntekijänsä. Artikkelissa kerrotaan, että kun esimies tuntee työntekijöiden työympäristön, työtehtävät ja niihin liittyvät välineet, esimies tulee tietämään mitkä asiat työpaikalla vaikuttavat työntekijöiden toimintaan. Artikkelin lopettaa kappaleen kertomalla, että edellä mainitun tunnistaminen tulee auttamaan varhaisen työkyvyn tuen havainnoinnissa.

Alla olevassa Excel taulukossa (Taulukko 1) on esitetty, mitenkä esimiehen täytyy toimia, kun erilaisille työkyvyn tuille on tarvetta. Tämä alla oleva taulukko on erittäin tärkeä kaikille esimiehille. Taulukosta voi oppia, että miten eri tilanteissa esimiehen tulisi toimia.

Taulukon (Taulukko 1) vasemmassa sarakkeessa on eri tilanteet mihin esimies tulee välttämättä törmäämään uransa aikana. Keskisarakkeessa on keinot ja tavoitteet mihinkä esihenkilö pyrkii. Oikeassa sarakkeessa on ilmaistu miten esimiehen kannattaisi ja kuuluisi lähestyä kyseisiä tilanteita, kun niitä syttyy.

	<b>Keinot ja tavoite työkyvyn tuessa</b>	<b>Esihenkilön tehtävät työkyvyn tukeen liittyen</b>
<b>Rekrytointi</b>	Varmistaa, että työ sopii osaamisvaatimuksiltaan ja muilta ominaisuuksiltaan rekrytoitavalle henkilölle ja, että hän on sopiva työyhteisön jäseneksi.	Toimii asiantuntijana työprosessin ja työyhteisön osalta. Kertoo, millaisia muokkausmahdollisuuksia työssä on.
<b>Perehdytys</b>	Varmistaa, että työntekijä hallitsee työtehtävänsä ja kiinnittyy työyhteisöön.	Perehdyttää työntekijän työhön ja työyhteisöön, sekä työpaikan käytäntöihin ja pelisääntöihin, tai osoittaa perehdytyksen tai osan siitä toiselle henkilölle tehtäväksi.
<b>Kehityskeskustelu</b>	Keskustella työntekijän tehtävistä suhteessa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin, arvioida työntekijän ja esihenkilön suoriutumista, keskustella työntekijän toiveista, kehittämisestä työssä sekä työn tekemistä edistävistä ja estävistä tekijöistä.	Ottaa esille työntekijän työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvät tekijät sekä työntekijän roolin osana työyhteisöä. Antaa palautetta työstä ja ottaa vastaan palautetta omasta työstään.
<b>Työkuormituksen hallinta ja palautuminen työssä</b>	Varmistaa, että työ on työntekijälle mahdollisimman terveellistä ja turvallista, ja työ sujuvaa ja tuottavaa. Varmistaa työntekijän palautumisen työstä sekä työpäivän aikana että työvuorojen välissä.	Valvoo koneiden ja laitteiden kuntoa sekä turvallisten työtapojen ja -ohjeiden noudattamista. Huolehtii ja seuraa, että työhön käytetty aika pysyy sovitussa mitoissa, että työpäivässä on taukoja, ja työvuorojen väli on riittävän pitkä palautumisen mahdollistumiseksi. Hyödyntää fyysisen, kognitiivisen ja organisatorisen ergonomian keinoja työn ja työympäristön kehittämisessä.
<b>Voimavarojen ja motivaation tukeminen</b>	Varmistaa työntekijän motivaatio tehdä omaa työtään.	Auttaa työntekijää tunnistamaan voimavarojaan ja vahvuuksiaan työssä. Tunnistaa työntekijän vahvuuksia ja tarjoaa sopivasti haasteita työssä. Tarjoaa työntekijälle mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Antaa työntekijälle palautetta työstä.
<b>Osaamisen kehittäminen</b>	Osaamisen kehittäminen Varmistaa työntekijän osaaminen suhteessa työtehtäviin. Vahvistaa motivaatiota ja kokemusta työn merkityksellisyydestä.	Selvittää työntekijän osaamistarpeita. Kannustaa osaamisen kehittämiseen esim. talon sisäisissä koulutuksissa, tarjoamalla haastavampia tehtäviä ja järjestämällä mentorointia. Mahdollistaa koulutuksiin osallistumisen työtä järjestelemällä.
<b>Työyhteisön yhteisöllisyyden tukeminen</b>	Tukea työyhteisön avointa vuorovaikutusta ja sisäistä yhteistyötä.	Edistää työntekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita ja hyvää ilmapiiriä. Luo mahdollisuuksia yhteiselle kehittämiselle ja kokoontumiselle. Viestii avoimesti ja sujuvasti ja kannustaa siihen työntekijöitä.
<b>Terveyden ja toimintakyvyn edistäminen</b>	Tukea työntekijän terveellisiä ja turvallisia työ- ja elintapoja.	Tukee omalla asenteellaan ja toiminnallaan turvallisen ja työhyvinvointia edistävän kulttuurin muotoutumista työpaikalla.

Taulukko 1. Ennakoivat työkyvyn tuen keinot (Työterveyslaitos 2017)

Siena Heights (Heights 8.12.2022) yliopiston artikkelissa annetaan kymmenen syytä, miksi johtajuus on tärkeitä organisaatiossa. Ensimmäiseksi artikkelissa kerrotaan, että kommunikaatio paranee. Artikkelissa jatketaan sanomalla, että kommunikaatio on johtajuuden yksi tärkeimmistä osa-alueista. Selkä ja tarkka kommunikaatio tulee vähentämään virheiden tekemistä ja tulee tehostamaan työntekoa, sillä kaikki tulevat tietämään, mitä pitää tehdä ja mitkä ovat heidän vastuualueensa. Hyvä esimies pystyy kertomaan odotuksista ja tavoitteista henkilökunnalle, pystyy kuuntelemaan työntekijöitä sekä kommunikoimaan työntekijöiden kanssa kaikista ongelmista. Ei ole väliä ovatko ne joko työn sisäisiä ongelmia tai työn ulkopuolisia ongelmia. Tämänlainen esimies luo tosi avoimen kommunikaation työympäristössä sekä ilmapiiri missä kaikki tuntevat itsensä arvostetuksi ja kuulluiksi.

Siena Heights (Heights 8.12.2022) artikkelissa toisena tärkeänä esimiehen piirteenä on hyvän työympäristön kehittäminen. Artikkelissa kerrotaan, että johtajalla on suuri vaikutus siihen, minkälainen työympäristö on. Johtajalla on vaikutus siihen kuinka avoimia ja luottavaisia työympäristössä pystytään olemaan.

Kolmanneksi artikkelissa käydään läpi, mitenkä johtajuus vaikuttaa työntekijän työkykyyn. Artikkelissa kerrotaan, että hyvä ja tehokas johtaja saa aikaan paljon paremman tyotehokkuuden. Kun työntekijät saavat tunteen, että heitä kuunnellaan ja heitä arvostetaan, he ovat myös todennäköisemmin tehokkaita.

Tärkeä ominaisuus työntekijöiden sitoutumisen kannalta on empatia. Hyvä esimies ymmärtää, että työntekijöillä on erilaisia tarpeita, ongelmia ja haasteita. Kun vertailemme esimiehiä, jotka johtivat organisaatioita ennen vanhaan niin huomaamme, että esimiehen rooli on muuttunut todella paljon. Nykyään esimiehet haluavat auttaa enemmän työntekijöitä, sekä ovat valmiita puhuman ongelmista paljon avoimemmin. Esihenkilöt ovat nykyään helpommin tavoiteltavissa. ” Johtajuus on muuttunut vuosien saatossa. Työmääräysten jakajan ja työn valvojan roolista on pitänyt muuttua motivoijan, innostajan sekä keskustelukumppanin suuntaan.” (Rauramo 2012, 131.) Esimies osaa asettua työntekijöiden asemaan ja tarjota tarvittaessa tukea ja apua. Empaattinen johtaja ei vain valvo työsuoritusta, vaan huolehtii myös työntekijöidensä hyvinvoinnista ja auttaa heitä saavuttamaan terveen työ- ja vapaa-ajan tasapainon.

Hyvä esimies hallitsee myös päätöksentekotaidot. Graziadio Business Review artikkelissa (Kase 2010) kerrotaan, että johtajilla on monia päätöksiä mitä heidän pitää tehdä jokapäiväisessä työssä. Artikkelin mukaan johtajan pitää olla henkilö, joka pystyy tekemään päätöksiä, jotka tulevat olemaan hyväksi organisaatiolle. Heille on myös tärkeitä ottaa vastuu omista päätöksistään ja niiden

seuraamuksista. Hyvä johtaja ei pelkää ottaa vaikeita päätöksiä, vaan hän tekee ne rohkeasti, itsevarmasti ja oikeudenmukaisesti.

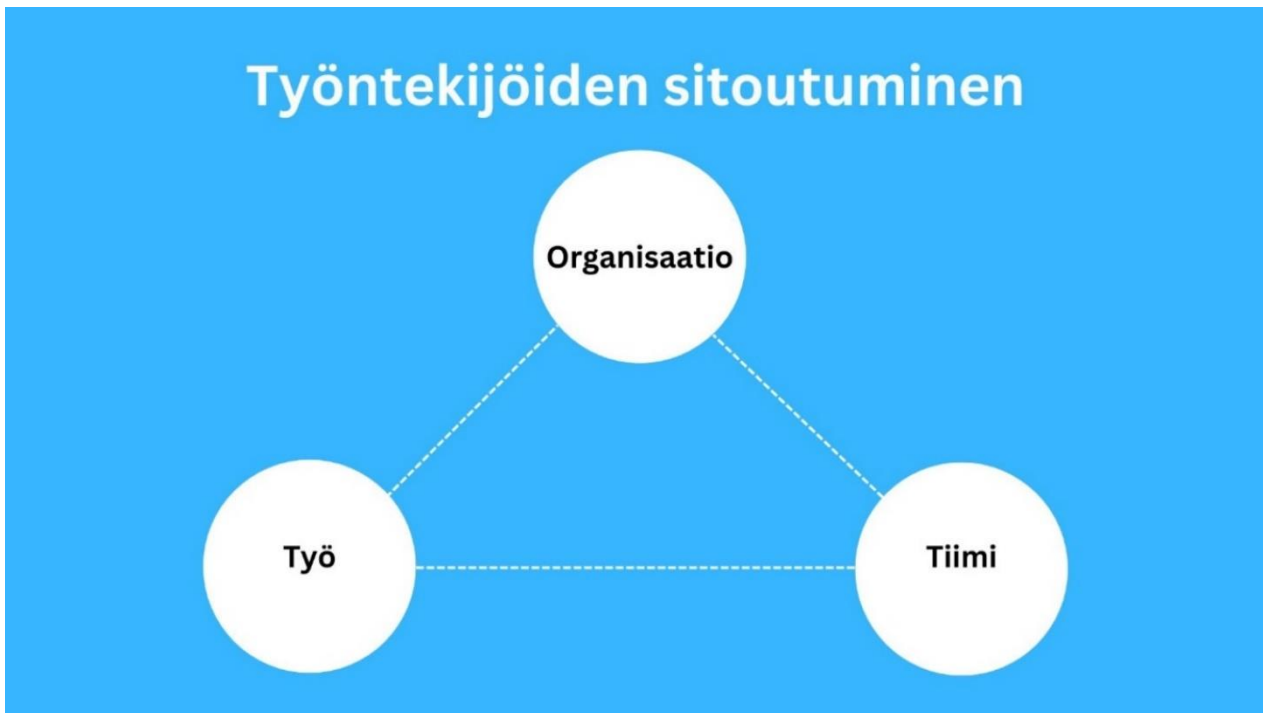
Lisäksi hyvä esimies on motivoiva ja innostava. ”Motivaation heräämisen lähtökohtana on itsemääräämisvapaus. Työntekijöiden motivoitumista on kuvattu erilaisin teorioin ja pyritty löytämään ratkaisuja, jotka johtavat parempaan työtulokseen.” (Ruutu & Salmimies 2015, 122). Hyvä esimies on reilu ja oikeudenmukainen. Hyvä esimies kuuntelee työntekijöitä tasa-arvoisesti eikä ota kenenkään puolta heti alusta. Vaikka esimies olisi hyvä kaveri jonkun työntekijän kanssa, joka on konfliktissa toisen työntekijän kanssa, esimiehen täytyy pysyä neutraalina ja olla mahdollisimman ammatillinen.

### **3.1 Esihenkilön johtajuus**

Johtajuus on erittäin suuri osa työntekijän sitoutumiseen. Työntekijälle on tärkeitä se, että esimies, joka johtaa ravintolaa on ammattitaitoinen. Hyvä esimies voi olla syy miksi työntekijä on sitoutunut ravintolaan. Hyvä esimies on organisaation yksi tärkeimmistä asioista. Hyvä esimies pystyy motivoimaan työntekijöitään tekemään sen pienen ylimääräisen asian, mikä voi auttaa koko ravintolaa erittäin paljon. ”Ryhmän johtajan pitää osata tunnistaa ryhmän saavutukset, antaa palautetta ja palkita ryhmän jäseniä. Tämä auttaa ryhmää huomaamaan yhteistyön tuottamat saavutukset ja motivoi yhä parempiin suorituksiin.” (Rauramo 2012, 112). Hyvä esimies tulee näkymään organisaationa ainoastaan positiivisena piirteenä, sillä hyvän johtamisen tuloksena on yleensä myös hyvä lopputulos. Tomás Battaglia (Battaglia 3.3.2023) kirjoittaa blogissaan, että hyvä johtaja pystyy kehittämään työympäristöstä mukavan, jolloin hän pystyy motivoimaan alaisiaan ja ohjata heitä selkeästi työssään. Blogissa (Battaglia 3.3.2023) jatketaan kertomalla, että edellä mainittu voi johtaa siihen, että työnteko on tehokkaampaa sekä parempaa, mikä taas johtaa siihen, että organisaation tavoitteisiin päästään nopeammin. Jos johtaminen on oikeanlaista ja se heijastuu muuhun henkilökuntaan se voi näkyä selvästi ravintolan liikkeenvaihdossa. Johdon on myös pystyttävä huomaamaan keitä nämä hyvät esimiehet ovat, jotta heistä pidetään kiinni. Heiltä voidaan myös pyytää apua, jos jollakin toisella toimipaikalla on ollut ongelmia esimiesten ja työntekijöiden välillä.

### **3.2 Työn ja työntekijän tärkeyden tasapainottaminen esimiehelle.**

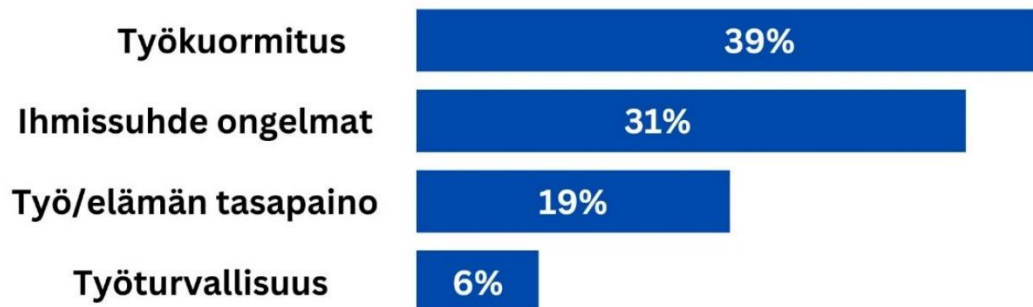
Esimiehen tulisi tasapainottaa sekä työn että työntekijöiden merkitys näyttämällä arvostusta ja tukemalla työntekijöiden hyvinvointia sekä huolehtimalla samalla siitä, että työ on tehokasta ja että tavoitteet saavutetaan.



Kuva 2. Työntekijöiden sitoutuminen (Luintel 2023)

Esimiehen tulisi asettaa selkeät tavoitteet ja odotukset työntekijälle. Tällä avulla työntekijät voivat helpommin ymmärtää, mitkä työt ovat tärkeitä ja millä on enemmän merkitystä yrityksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Esimiehen olisi samalla myös kommunikoidava työntekijöiden kanssa ja huomioitava heidän näkökulmansa ja tarpeita. ”Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde on merkityksellinen sekä stressin hallinnan, työtyytyväisyyden että työn tuloksellisuuden kannalta.” (Nummelin 2008, 58) Tällä voidaan ehkäistä liian suurta työmäärää ja stressiä. Caitlin Mazurin (Mazur 11.2.2023) kertoo artikkelissaan, että Työpaikan stressi on yksi suurimmista esteistä, joita voit kokea työssä. Suurin osa työntekijöistä eivät ehkä kuitenkaan ole tietoisia siitä, kuinka yleistä ja haitallista stressi todella on työpaikalla. Tosiasia on, että työstressiä esiintyy kaikenlaisissa muodoissa ja koossa, kaikilla toimialoilla ja urilla. Työstressi ei ainoastaan vaikuta itse työntekijään, se vaikuttaa myös todella paljon organisaatioon sekä työympäristöön.

## Stressin aiheuttavat tekijät työympäristössä



Kuva 3. Stressiä aiheuttavat piirteet työympäristössä (Mazur 11.02.2023)

Yllä olevasta kuvasta (Kuva 3) näkee, että suurin osa ravintola työntekijöistä kokevat, että heidän stressinsä taso nousee silloin kun kuormitetaan työtä. 39 % haastatelluista työntekijöistä kokevat, että heidän työmääränsä nostaa heidän stressiänsä. 31 % työntekijöistä kokevat, että ihmissuhde ongelmat aiheuttavat ylimääräistä stressiä työntekijöille. 19 % työntekijöistä vastasi, että työn ja elämän välinen tasapainon ylläpitäminen aiheuttaa ylimääräistä stressiä. 6 % työntekijöistä vastasi, että työsuhteturva aiheuttaa heille stressiä. Esimiehen tulisi ottaa käyttöön tehokkaat työn hallintamenetelmät. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi voimavarojen jakamisen tehostamista, työtehtävien asettamista tärkeysjärjestykseen ja hankkeiden aikataulun hallintaa. Alicia Wilde (Wilde 5.9.2023) kertoo artikkelissaan, miten johtajat ovat vastuussa tiimin onnistumisesta. Hän avaa myös artikkelissaan työntekijän luottamuksen tärkeyden. Kun työntekijä luottaa esimieheensä, kaikkien organisaation työntekijöiden toiminta tulee olemaan tehokkaampaa. Kun esimies esimerkiksi johtaa mallilla ja työntekijä oppii luottamaan häneen, tulevaisuudessa yksittäisen työntekijän työnteko tulee olemaan tehokkaampaa ja parempaa. Tehokas työn johtaminen varmistaa, että työntekijät eivät kohtaa liiallista painetta ja että he eivät koe työmääräänsä epäoikeudenmukaiseksi.

Esimiehen tulisi ottaa rohkeasti puheeksi huolenaiheet, esimerkiksi ehdottamalla keskustelua työntekijän jaksamisesta ja hyvinvoinnista. Hän voi ilmaista huolensa ja tarjota tukea ratkaisujen löytämiseksi. Keskusteluissa esimiehen on tärkeää olla kunnioittava ja ystävällinen. Työntekijän tulisi tuntea, että hänen näkemyksensä ja tunteensa otetaan vakavasti.

Artikkelissa *Better Work-Life Balance Starts with Managers*, jonka on kirjoittanut Marcello Russo ja Gabriele Morandin (2022) kirjoittajat kertovat, että organisaatiot voivat parantaa työntekijöidensä työelämän ja perhe-elämän tasapainoa keskittymällä kahteen pääalueeseen:

Kouluttaa esimiehiä: Esimiehet voivat vaikuttaa merkittävästi työntekijöidensä kokemaan työelämän ja perhe-elämän konfliktiin. Artikkelissa (Morandin & Russo 9.8.2019) korostetaan, että esimiesten tulisi tarjota tukensa ja toimia positiivisina esimerkkeinä. Heidän odotustensa ja asenteidensa tulisi tukea perhe- ja työelämän tasapainottamista sekä rakentaa organisaatiokulttuuria, joka tukee perheystävällisiä käytäntöjä: Organisaatioiden tulisi luoda kulttuuri, joka tukee työntekijöitä, jotka eivät sovi perinteiseen "ihanteellisen työntekijän" muottiin, joka vaatii 24/7 saatavuutta ja uhrauksia henkilökohtaisen elämän kustannuksella (Morandin & Russo 9.8.2019.)

Artikkelissa (Morandin & Russo 9.8.2019) painotetaan myös yksilötason muutoksen merkitystä. Työntekijöiden ja johtajien tulisi muokata ammatillisia identiteettejään ja arvostaa vapaa-aikaa enemmän. Kun vapaa-aikaa arvostetaan, on helpompi löytää tasapaino työn ja henkilökohtaisen elämän välillä. Esimiehen on myös pidettävä yllä pitkän aikavälin näkökulmaa. Yrityksen menestys ei voi perustua pelkästään lyhyen ajan tuloksiin, vaan myös henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö pysyy todennäköisesti sitoutuneena organisaation palveluksessa ja tuottaa parempia tuloksia pitkällä aikavälillä. Esimiehen tulee olla aktiivinen kuuntelija ja antaa työntekijälle mahdollisuus ilmaista itseään vapaasti. Tämä auttaa ymmärtämään syvemmin työntekijän tarpeita ja toiveita (Morandin & Russo 9.8.2019.)

### **3.3 Esihenkilön toiminnan vaikutus työntekijään**

Airswift artikkelissa (Airswift 06.03.2023) kerrotaan, kuinka esimiehen toiminta voi vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka motivoitunut yksittäinen työntekijä tuntee olevansa työpaikalla. Esimiesten on antava palautetta työntekijöille, kiittää heitä ja arvostaa heitä. Antamalla positiivisen palautteen hän luo positiivisen tunnelman, joka kannustaa työntekijöitä tekemään töitä paremmin. Esimiehet voivat tukea työntekijöiden motivaation lisäämistä asettamalla selkeitä tavoitteita ja odotuksia. Kun työntekijät tietävät, mitä häneltä odotetaan ja mitkä ovat hänen tavoitteensa, heillä on selvä asia edessä, joka on helppo seurata. Esimiehen on autettava työntekijöitä savuttamaan heidän tavoitteidensa töissä, sekä muissa asioissa, jos työntekijä haluaa apua. Esimiehen on annettava mahdollisuuden työntekijän kasvaa yrityksessä kehittä itsensä.

Esimiehellä on hyvät taidot konfliktien selvittämiseen, jos työpaikalla syntyy jonkinlaisen ristiriidan tilanne, esimiehen on toimittava ratkaisijana ja hoitaa ongelmat hyvin. Esimiehen on löydettävä ratkaisu ristiriidan parantamiseen, muuten työympäristö on negatiivinen. Ruudun ja Salmimiehen (2015, 17) mukaa Työnohjaajan yhtenä merkittävänä tehtävänä on toimia myös luo-aaajana.

Luotaaja auttaa ohjattavaa kirkastamaan oman tahtotilansa ja tavoitteensa työohjauksessa. Tällöin työohjaaja on kiinnostunut ohjattavansa hyvän työelämän toiveista, unelmista, visioista ja päämääristä, jotka pilkkotaan pienemmiksi osatavoitteiksi. (Ruutu & Salmimies 2015, 17)

## 4 Menetelmät

Tässä luvussa tulemme käymään läpi meidän kohdejoukkomme mitä olemme haastatelleet sekä miten olemme tehneet haastattelumme. Tulemme kertomaan mitä olemme kysyneet haastateltavilta sekä miksi juuri kysyttiin heiltä nämä kysymykset.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Me käytämme tähän työhön kasvokkain haastattelu haastattelumenetelmää, koska se on meidän mielestämme paras ja tehokkain vaihtoehto. Koska olemme töissä ja tunnemme koko henkilökunnan, meidän on helppo ottaa yhteyttä Sushibar + Wine ravintolan työntekijöihin ja esimiehiin. Me olemme työskennelleet siellä jo pitkään, ja meistä on tullut läheisiä hyvin monien työntekijöiden kanssa. Kun nostimme opinnäytetyömme aiheen esille, työntekijät olivat valmiita auttamaan ja lupautuivat osallistumaan haastatteluihin mielellään, sillä se oli heillekin uusi asia.

Päätimme käyttää kasvotusten haastattelumenetelmää, koska sen avulla voimme kerätä aiheesta syvällistä tietoa. Me pystymme helposti kyselemään työntekijöiden kokemuksiin ja mielipiteitä ja saamaan erilaisia näkemyksiä työympäristöstä. Jos olisimme käyttäneet kyselylomaketta, vastaukset olisi ehkä ollut lyhyitä. Gayle R. Jennings (Jennings 2005) kirjoitti ScienceDirect sivulle artikkelin missä hän puhui haastatteluista, jotka suoritetaan kasvotusten. Artikkelissa hän kertoo, että tämän tyyppisillä haastatteluilla on hyvät ja huonot puolet. Hyvänä puolena Jennings pitää sitä, että kun haastattelu suoritetaan kasvotusten haastateltava, joutuu oikeasti miettimään vastauksiaan, eikä haastateltava voi vastata kyselyyn vajaalla pohdinnalla. Haastattelujen avulla voimme kerätä enemmän tietoa ja niiden avulla voidaan myös saada ratkaisut meidän pohtimiimme kysymyksiin. Pystymme heti korjaamaan epäselvät tai virheelliset vastaukset, olipa haastattelu sitten tehty kasvokkain tai zoomin kautta. Kun haastattelut ovat suoritettu kasvotusten voimme esittää lisäkysymyksiä ja syventää haastateltavien vastauksia. Työntekijät ovat valmiita selventämään meille vastauksia, koska he tuntevat meidät hyvin.

### 4.2 Kohdejoukko: ravintola-alan nykyiset ja entiset työntekijät

Haastattelun kohteena on Sushibar + Wine ravintolan työntekijät. Olemme haastatelleet sellaisia työntekijöitä, jotka ovat joko aiemmin työskennelleet tai työskentelevät edelleen Sushibar + Wine ravintoloissa. Me haastattelimme yhteensä 16 henkilöä, joista 8 ovat esimiehiä ja 8 rivityöntekijää. Haastattelussamme kysimme haastateltavilta 25 eri kysymystä. Esimiehille esitimme kaikki kysymykset. Työntekijöiltä jätimme muutaman kysymyksen pois, sillä niiden kysymyksien tarkoituksena oli selvittää organisaation sisäisistä tulevaisuuden suunnitelmista.

Päätimme haastatella 16 henkilöä, koska se vaikutti sopivalta määrältä tarvittavan aineiston keräämiseen. Sushibar + Wine ravintoloissa on yhteensä noin 40 työntekijää joista 18–22 jotka ovat täysiaikaisia työntekijöitä. Vaikka meillä on neljä toimipistettä, 16 henkilön haastattelemisen antaa meille paljon tietoa. Haastattelimme ainoastaan suomen kieltä puhuvia työntekijöitä, koska kysymykset olivat monimutkaisia, ja jos olisimme alkaneet kääntämään niitä, se olisi saattanut aiheuttaa sekaannusta.

Me päätimme haastatella enemmän nykyisiä esimiehiä kuin irtisanoutuneita esimiehiä, sillä heiltä saadaan hyvin ajanmukaista tietoa ravintolan toiminnasta. Heillä on myös parempi tietoisuus ravintolan tulevaisuuden suunnitelmista työntekijöiden sitouttamisen suhteen. Koska omistus on viime aikoina vaihtunut, monet asiat ovat vielä käsiteltävänä, ja kaikkiin kysymyksiin ei ole saatu vastauksia. Vaikka kaikki muutokset ovat tapahtuneet äärimmäisen nopeasti, monet tiedot muutoksista ovat olleet epäselviä. Haastatteluissa haastattelimme myös kaikkien ravintoloiden keittiöstä vastaavia esihenkilöitä.

MLisäksi haastattelimme eri-ikäisiä ihmisiä, kuten perheellisiä, opiskelijoita ja opiskelun ohella osaikaisia työntekijöitä. Tällä tavalla pystyimme keräämään erilaisia näkökulmia erilaisiin kysymyksiin.

Sushibar + Wine ravintoloissa näkee sen, että jotkut työntekijät eivät halua tehdä vuoroja tietyillä toimipisteillä. Muutama kuukausi sitten oli olemassa Sushibar + Wine ravintola myös Iso-Omenassa Espoossa. Yritys huomasi, että kukaan ei halunnut ottaa vuoroja sieltä, sillä työmatka oli suurimmalle osalle paljon pitempi. Toinen tekijä, joka vaikutti, oli myös itse toimipaikka. Monet eivät pitäneet siitä, että ravintolassa oli portaat mitä piti kävellä jatkuvasti.

### **4.3 Haastattelujen suunnittelu ja toteutus**

Kuten aikaisemmin olemme maininneet, pyrimme haastattelemaan kaikki haastateltavat henkilöt kasvotusten. Toinen tutkija tulee haastattelemaan työntekijää valmiiksi valituilla kysymyksillä. Pyrimme myös rakentamaan keskustelua aiheista ja pyörittelemään henkilön vastauksia enemmän ja avata heidän ajatuksiaan. Toinen tutkija tulee toimimaan haastattelun kirjurina, jolloin hän ei tule osallistumaan keskusteluun hirveän paljon. Hänen päätavoitteenansa on kuitenkin jatkuvasti pysyä keskustelun mukana ja kirjata muistiin kaikki ajatukset ja vastaukset mitä haastateltava on antanut.

Me pyrimme tekemään haastatteluista mahdollisimman luonnollisia, jotta haastateltavan ei jännittäisi turhaan. Haastattelut tulevat kulkemaan siten, että kummatkin tutkijat tulevat olemaan paikalla haastatteluista pitämässä. Tulemme tulostamaan kysymykset erillisille monistelle. Tulemme antamaan yhden kopion kysymyksistä haastateltaville ennen haastattelua, jotta he pystyvät lukemaan

kysymykset läpi. Tässä vaiheessa haastateltava voi myös kirjata muistiinpanoja lomakkeille, jottei hän unohda asiaa, jonka haluaa välttämättä kertoa haastattelun aikana. Kun haastattelu alkaa toinen meistä ottaa koneen esiin ja avaa digitaalisen muistiinpano vihon esille ja alkaa kirjoittamaan kaiken minkä haastateltava tulee sanomaan. Se kumpi meistä ei tule toimimaan kirjurina, hän tulee pitämään dialogin haastateltavan kanssa. Se kumpi haastattelee, tulee kysymään kaikki haastattelun kysymykset haastateltavalta. Jos haastattelija huomaa, että jokin vastaus voisi kaivata lisää informaatiota, hän tulee esittämään jatkokysymyksen, minkä kirjuri tulee myös kirjoittamaan ylös.

Haluamme haastateltavien tuntevan olonsa rennoksi. Tämän takia haluamme haastattelun olevan mahdollisimman keskustelu tyyppinen kuin mahdollista. Tämän lähestymistavan suurimpana haasteena on meidän vaikutuksemme haastateltavan vastauksissa. Meidän pitää jotenkin myös löytää tasapaino, jottei me vastata haastateltavan puolesta tai manipuloida häntä vastaamaan jollain tietyllä tavalla.

Opinnäytetyötä varten haastattelimme 16 Sushibar + Wine työntekijää. Kahdeksan heistä olivat esimiehiä, ja toiset kahdeksan olivat tavallisia työntekijöitä. Haastattelimme työntekijöitä sekä esimiehiä, jotta pystyisimme vertaamaan heidän vastauksiansa. Haastateltavista 11 ovat salin puolelta olevia työntekijöitä ja 5 muuta ovat keittiön puolelta.

Henkilöt keitä haastattelimme ovat kaikki suomenkielisiä. Tämä on tärkeää tiedon tarkkuuden ja ymmärrettävyyden kannalta. Tämä takaa sen, että vastaukset ovat mahdollisimman selkeitä ja voivat tarjota hyvää pohjaa analysointiin.

Lisäksi kysyimme muutaman ylimääräisen kysymyksen esimiehiltä yrityksen tulevaisuuden tavoitteista sitoutumiseen liittyen. Haastattelun pää tavoitteina on selvittää alan työntekijöiden oma suhtautuminen ravintolan sitoutumiseen.

Päätimme että haluamme haastatella kaikki mahdolliset henkilöt kasvotusten. Valitettavasti kahden henkilön kanssa haastattelut kasvotusten ei onnistunut, joten päätimme haastatella heidät Teams sovelluksen kautta. Vaikka haastattelimmekin heidät Teams sovelluksen kautta, Pidimme kuitenkin samat haastattelumenetelmät, kun muissa haastatteluissa. Lähetimme haastateltavalle muutama minuutti ennen haastattelua haastattelukysymykset, jotta hän on valmis vastaamaan kaikkiin kysymyksiin. Toinen meistä tulee jälleen toimimaan kirjurina ja toinen haastattelijana. Haastattelut onnistuivat kaikki erittäin hyvin ja saimme kaikilta erittäin kattavia vastauksia.

Haastattelussamme kysyimme jokaiselta esimieheltä 25 kysymystä (Liite 1) ja jokaiselta työntekijältä kysyimme 17 kysymystä (Liite 2). Kaikkia kysymyksiä emme kysyneet työntekijöiltä, sillä joidenkin kysymysten tarkoituksena oli selvittää organisaation tulevaisuuden suunnitelmista, mistä

työntekijät eivät yleensä ole tietoisia. Kysymykset ovat laadittu siten, että pystymme vertaamaan vastauksia tietoperustaan.

Jaoimme kysymykset kahdeksaan eri kategoriaan. Ensimmäinen kategoria on ”Sitoutumisen tekijät” Tässä kategoriassa haluamme selvittää, että tietävätkö ravintola-alan työntekijät sitoutumisen tärkeyden. Kategorian tavoitteena oli myös avata haastateltavan ajatusmaailma sitoutumiseen ja saada heidät miettimään mitkä ovat heidän suurimpia sitoutumisensa kriteerejä. Tässä on esitetty järjestyksessä kysymykset mitä tulemme haastatteluissamme kysymään työntekijöiltä. Kuten aiemmin mainittu, jokaista kysymystä emme tule kysymään tarjoilijoilta.

#### 1. Kuinka kauan olet ollut töissä?

Tämä kysymys kertoo meille paljon siitä mistä näkökulmasta haastateltava tulee kertomaan vastauksensa. Me pystymme olettaamaan, että henkilö, joka on ollut jo pidempään työympäristössä, osaa kertoa enemmän organisaatiosta. Kun henkilöllä on ollut vasta lyhyen aikaan organisaatiossa, hänen vastauksensa tulevat olemaan vähemmän perusteltuja.

#### 2. Mikä oli työroolisi?

Tämän kysymyksen tarkoituksena on myös havaita, minkälaisia kysymyksiä me heiltä kysymme. Osa meidän kysymyksistämme on ainoastaan suunnattu esimiehille. Opinnäytetyössä haluamme myös verrata työntekijöiden sekä esimiesten vastauksia keskenään.

#### 3. Millaisena koet työntekijöiden sitoutumisen tärkeyden ravintolatyössä?

Tämän kysymyksen tarkoituksena on ymmärtää, mitenkä paljon kukin henkilö oikeasti ymmärtää sitoutumisen ja sen tärkeyden ravintolatyössä. Esimiehiltä odotamme sitä, että sitoutumisen tärkeys on tiedossa, ja sen ylläpitäminen hallussa.

#### 4. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten työntekijöiden sitoutumiseen ravintolassa? 3 asiaa.

Tämän kysymyksen tarkoitus on antaa henkilön miettiä omaa sitoutumistaan. Halutaan haastateltavan miettivän, että mikä pitää hänet sitoutuneena Sushibar + Wine ravintolaan. Tämä kysymyksen tulokset tulevat myös antamaan suuntaa näyttävää arviota ravintolan johdolle, siitä mikä saa henkilön sitoutumaan sekä sen että missä he pystyisivät parantamaan.

5. Kuinka esimiehet tukevat ja edistävät työntekijöiden sitoutumista?

Tällä kysymyksellä haluamme selvittää tavat millä Sushibar + Wine ravintoloiden esimiehet voisivat kehittää ravintolan työntekijöiden sitoutumista. Sushibar + Wine ravintoloissa on ollut jo pitkään todella matala työntekijä vaihtuvuus prosentti ravintola-alalle, Joten muut ravintolat voisivat ottaa näitä asioita mieleen.

6. Miten työntekijöiden sitoutumista seurataan ajan mittaan, ja onko siihen liittyviä parannustoimenpiteitä?

Tämä on kysymys, mitä tulemme kysymään ainoastaan esimiehiltä. Haluamme selvittää, että ajatteleeko Sushibar ravintoloiden johto ollenkaan sitoutumista, vai onko se ainoastaan ollut sattuma, että kaikki on onnistunut niin hyvin. Haluamme myös tietää, että mitä parannuksia itse ravintoloiden esimiehet tekisivät eri tavoin, jotta sitoutuminen olisi parempaa.

7. Kuinka ravintola käsittelee työntekijöiden mahdollista työtyytyväisyyden laskua ja sen vaikutusta sitoutumiseen?

Tämä on kysymys, mitä tulemme kysymään ainoastaan esimiehiltä. Haluamme kysyä esimiehiltä, miten he pyrkivät kehittämään työntekijän työtyytyväisyyttä.

Toinen kategoria on "organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri". Tämän kategorian tarkoituksena on selvittää miten työntekijät näkevät heidän työympäristönsä ja organisaatiokulttuurinsa. Kuten tietoperusta osuudessa havaittiin, työntekijälle on äärimmäisen tärkeitä se, että viihtyy töissä.

8. Minkälainen on ravintolan työympäristö, ja kuinka se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen?

Tämän kysymyksen tarkoituksena on ymmärtää itse työympäristöstä. Me haluamme selvittää miten yksittäinen ravintolan työntekijä kokee oman työympäristönsä. Työympäristö on tärkeä osa työntekijän sitoutumista. Kuten tietoperustassa käsiteltiin, työympäristö missä työntekijä viihtyy, on yksi tärkeimmistä sitoutumisen piirteistä.

9. Kuinka tärkeänä pidät työilmapiiriä ja kollegoiden välistä yhteistyötä työntekijöiden sitoutumisen kannalta?

Tässä kysymyksessä haluamme ainoastaan tietää, miten työntekijät suhtautuvat oman toimipaikan työilmapiiriin. Kysymme samalla, että vaikuttaako oma työilmapiiri heidän sitoutumiseensa.

10. Mitä käytäntöjä ravintolassa on konfliktien ratkaisemiseksi ja yhteisöllisyyden edistämiseksi?

Tämä on kysymys, mitä tulemme kysymään ainoastaan esimiehiltä. On tärkeätä, että jokaisessa työpaikassa on oikeat tavat ratkaista konflikti tilanteet mahdollisimman hyvin sekä asiallisesti.

Kolmas kategoria on ”Työn merkitys ja motivaatio”. Tässä kategoriassa meillä on ainoastaan yksi kysymys.

11. Onko työntekijöille tarjolla mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen ravintolassa?

Tämän kysymyksen tarkoituksena on selvittää, minkälainen motivaatio työntekijällä voi olla. Yksi tärkeä sitoutumisen piirre työympäristössä on etenemismahdollisuus. Jos työntekijä kokee, että hyvällä työllä pystyy edetä työpaikalla, hän tulee olemaan enemmän sitoutunut. Ravintolalle on myös tärkeätä, että aluksi pyrkii palkkaamaan esimies asemille sisäisesti työntekijöitä.

Neljäntenä kategoriana on ”Johtaminen ja viestintä”. Hyvä johtaminen ja toimiva kommunikaatio ovat työpaikan selkäranka. Näillä kysymyksillä haluamme selvittää, mitkä esimiehen piirteet ovat yksittäiselle työntekijälle tärkeimmät. Työntekijöiden välinen viestintä ja kommunikaatio johdon välillä on äärimmäisen tärkeätä työntekijän hyvinvoinnin kannalta.

12. Kuinka usein ja millä tavoin esimiehet kommunikoivat tavoitteista ja odotuksista työntekijöille?

Haluamme tietää, kuinka usein esimiehet ja työntekijät kommunikoivat työn tehtävistä sekä tavoitteista. Tämän kysymyksen kautta yritämme myös ymmärtää sisäisen kommunikaation vaikutuksen työntekijöiden sitoutumiseen.

13. Kuinka hyvin työntekijät kokevat olevansa kuulluksi tulevia päätöksiä koskien?

Tällä kysymyksellä haluamme tietää, että kokevatko työntekijät olevansa kuultuja, kun johto tekee päätöksiä. Haluamme myös tietää, että mitenkä esimiehet suhtautuvat työntekijöiden ehdotuksiin.

14. Mitä tehdään varmistaakseen avoimen ja tehokkaan viestinnän työntekijöiden kanssa?

Haluamme selvittää mitkä ovat kanavat mitä pitkin työntekijät viestivät keskenään. Mitä toimenpiteitä esimiehet tekevät, jotta viesti kulkee sujuvasti kaikkien välillä.

15. Miten esimiehet innostavat ja tukevat työntekijöitä saavuttamaan omia tavoitteitaan?

Haluamme selvittää tässä kysymyksessä enemmän työntekijöiden sekä esimiesten välistä suhdetta. Tämän kysymyksen perusteella saamme tietää mitenkä yksittäiset työntekijät suhtautuvat omiin esimiehiinsä.

16. Onko havaittu, että tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneempia ja tehokkaampia? Esimerkkejä?

Tämä on kysymys, mitä tulemme kysymään ainoastaan esimiehiltä. Kysymyksen tavoite on aika selkeä. Pyrimme selvittämään, että onko sitoutuneiden sekä vähemmän sitoutuneiden työntekijöiden välillä suuria eroja.

17. Kuinka työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen voi vaikuttaa sitoutumiseen?

Tämä on kysymys, mitä tulemme kysymään ainoastaan esimiehiltä. Tässä yritämme hiukan avata esimiesten mieltä, ja pyrimme saamaan jokaiselta oman tyypisiä vastauksia. Haluamme tietää mitä itse esimiehet pyrkivät parantamaan sitoutumista.

Viides kategoria kahdeksasta on ”Johtamistyyli ja esimiestaitojen vaikutus”. Johtamistyyliä on monenlaisia. Jokaiseen työntekijään ei tepsii samat johtamistyyli. Yksi esimiehen haastavimmista tehtävistä on pystyä vaihtelemaan johtamistyyliä työntekijän mukaan. Silloin kun on esimies, joka käyttää ainoastaan yhtä johtamistyyliä, työntekijät eivät ole yhtä tyytyväisiä työpaikallaan, joka johtaa siihen, että sitoutuminen heikkenee.

18. Kuinka esimiehet tukevat työntekijöitä ja kannustavat heitä ylittämään odotukset?

Tämän kysymyksen avulla pääsemme toivottavasti näkemään mitä mieltä työntekijät oikeasti ovat esimiestensä ja johdon kannustuksesta. Halutaan selvittää, että saavatko työntekijät jatkuvaa kannustusta esimiehiltään, onko se ainoastaan satunnaista vai onko sitä ollenkaan.

19. Kuinka usein ja millä tavoin työntekijöitä palkitaan onnistumisistaan ravintolassa?

Tässä kysymyksessä haluamme saada selville, minkälainen palkintokulttuuri Sushibar + Wine ravintoloissa on. Näistä vastauksista tulemme saamaan myös selville, jos työntekijät ovat tyytyväisiä palkintojen määrään.

Kuudentena kategoriana on ”Työkuormitus, stressinhallinta ja perhe-elämä tasapaino”. On tärkeätä, että työntekijä ei huku töihin. Työntekijälle sekä organisaatiolle on tärkeitä, että kaikki työntekijät ovat töissä hyvässä mielentilassa. Stressinhallinta on erittäin tärkeitä organisaation kannalta, sillä stressaantuneesta työntekijästä heijastuu todella helposti ravintolan asiakkaille, että työntekijä tekee töitä paineen alla.

20. Mitä toimenpiteitä ravintolassa toteutetaan stressin hallitsemiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi?

Tässä kysymyksessä on tarkoitus selvittää, että onko Sushibar + Wine ravintoloilla mitään työkaluja, millä voisi parantaa kaikkien työntekijöiden stressin ja työhyvinvoinnin tasoa. Tällä kysymyksellä voidaan myös selvittää sen, että tietävätkö kaikki haastateltavat, että heillä on mahdollisia toimenpiteitä, jos sille on tarvetta.

21. Miten ravintola tukee työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasapainoa?

Ravintolatyö vaatii sen, että työntekijät ovat joustavia omien vapaa-aikojen kanssa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ravintolan ei pitäisi pyytää työntekijöiltä vapaapäiviä toiveita. Työntekijälle on tärkeitä, että mahdollisimman usein saa toivomiaan päiviä vapaiksi.

Seitsemäntenä kategoriana on ”Monimuotoisuus, inklusiivisuus sekä johtajuuden rooli sitoutumisen edistämisessä”. Tässä kategoriassa haluamme selvittää mitenkä työntekijät kokevat itsensä nähdyksi. Saavatko työntekijät olla oma itsensä. Kun työntekijä joutuu esittämään henkilöä kuka hän oikeasti ei ole, se voi olla erittäin raskasta. Tämä voi myös johtaa huonompaan työhyvinvointiin.

22. Mitenkä ravintola arvostaa yksittäisen työntekijän omaa tyyliä ja elämäntapaa?

Tällä kysymyksellä pyrimme selvittämään, mitenkä työntekijät tuntevat olevansa hyväksytyjä organisaatiossa. Jos työpaikallaan saa olla oma itsensä, haluamme myös selvittää missä rajat menevät.

23. Mitkä ovat esimiesten tärkeimmät tehtävät työntekijöiden sitoutumisen tukemisessa? (3 asiaa)

Tässä kysymyksessä haluamme kerätä mahdollisimman monia eri piirteitä ja verrata niitä toisiinsa. Tulee olemaan mielenkiintoista nähdä, jos monilla työntekijöillä on samoja ideoita vai ovatko he eri mieltä.

Viimeisenä kategoriana on ”Tulevaisuuden näkymät ja pitkäaikainen sitoutuminen”. Tulevaisuuden keskittyminen on todella tärkeätä näinä aikoina. Ravintola-ala on ollut erittäin arvaamaton viimeisen parin vuoden aikana. Näillä molemmilla kysymyksillä pyrimme selvittämään, mitkä ovat organisaation tulevaisuuden tavoitteet sitoutumisen kannalta. Haluamme myös selvittää Sushibar + Wine ravintoloiden käyttämiä strategioita, jota he ovat käyttäneet ja mitä he tulevat kehittämään. Tulevaisuuden tavoitteiden asettaminen on erittäin tärkeätä organisaation kannalta. Ravintolat tarvitsevat tavoitteita mitä jahdata, jotta kehitys tapahtuu.

24. Kuinka näette työntekijöiden sitoutumisen kehittyvän tulevaisuudessa ravintolassa?
25. Millaisia pitkän aikavälin strategioita on suunniteltu työntekijöiden sitoutumisen ylläpitämiseksi?

Aluksi ajattelimme tallentaa haastattelut Teams sovelluksen kautta. Tarkoituksena oli että avaisimme Team puhelun jonka kautta olisimme tallentaneet haastateltavien äänen. Kun kokeilimme tätä tapaa se ei ollenkaan onnistunut, sillä Teams sovellus ei osannut eritellä kuka puhuu ja milloin puhuu. Sen lisäksi Teams sovellus leikkasi puheen puhevuoron kesken. Tämän jälkeen päättimme, että toinen meistä haastattelee työntekijöitä ja toinen toimii kirjurina. Tämä menetelmä toimi paljon paremmin. Saimme kaikki tärkeimmät ajatukset kirjattua ylös, ja sen lisäksi vastauksien analysoiminen oli paljon helpompaa.

#### **4.4 Haastatteluaineiston analysointi**

Kun olemme saaneet kaikki Sushibar + Wine ravintoloiden työntekijöiden haastattelut loppuun, Analysoimme ja vertailemme kaikkia vastauksia. Meidän tavoitteenamme oli eritellä vastaukset siten, että samantyyppiset vastaukset ovat yhdessä lohkoissa ja täysin erilaiset vastaukset ovat toisessa lohkoissa.

Ensimmäisen lohkon eli samanlaisten vastauksien lohkon analysoiminen tulee olemaan helpompaa. Sillä tämän lohkon vastaukset ovat samanlaisia, me pystymme selvittämään, että mikä on mennyt hyvin tai mikä on mennyt huonosti. Jos huomataan että esimerkiksi työntekijöitä ei kuunnella työpaikalla ollenkaan, niin meidän täytyy ottaa huomioon nuo asiat johtopäätöksissä sekä kehittämisehdotuksissa. Kun taas toisen lohkon analysoiminen voi olla haasteellisempaa. Jos otetaan

sama skenaario, jossa osa työntekijöistä kokee, että heitä ei kuunnella ollenkaan työpaikalla mutta toinen osa taas kokee, että heitä kuunnellaan, niin tämän ongelman ratkaiseminen voi olla haasteellisempaa. Joudutaan tutkia tilannetta tarkemmin ja selvittää, miksi joitain kuunnellaan ja toisia ei.

Kuten haastattelutkin, tulemme jakamaan haastateltavien vastaukset esimiehiin ja työntekijöihin. Tavoitteenamme on myös huomata, että onko suuria eroavaisuuksia työntekijöiden sekä esimiesten vastauksien välillä. Edelleen samaa skenaariota ajatellen, yksi eroavaisuus voi olla, että työntekijät kokevat, ettei heitä kuunnella työpaikalla, kun taas esimiehet voivat olla sitä mieltä, että he kyllä kuuntelevat työntekijöitä. Jos tämänlainen tilanne sattuu, on ratkaistava se, että kuuntelevatko esimiehet oikeasti työntekijöiden toiveita.

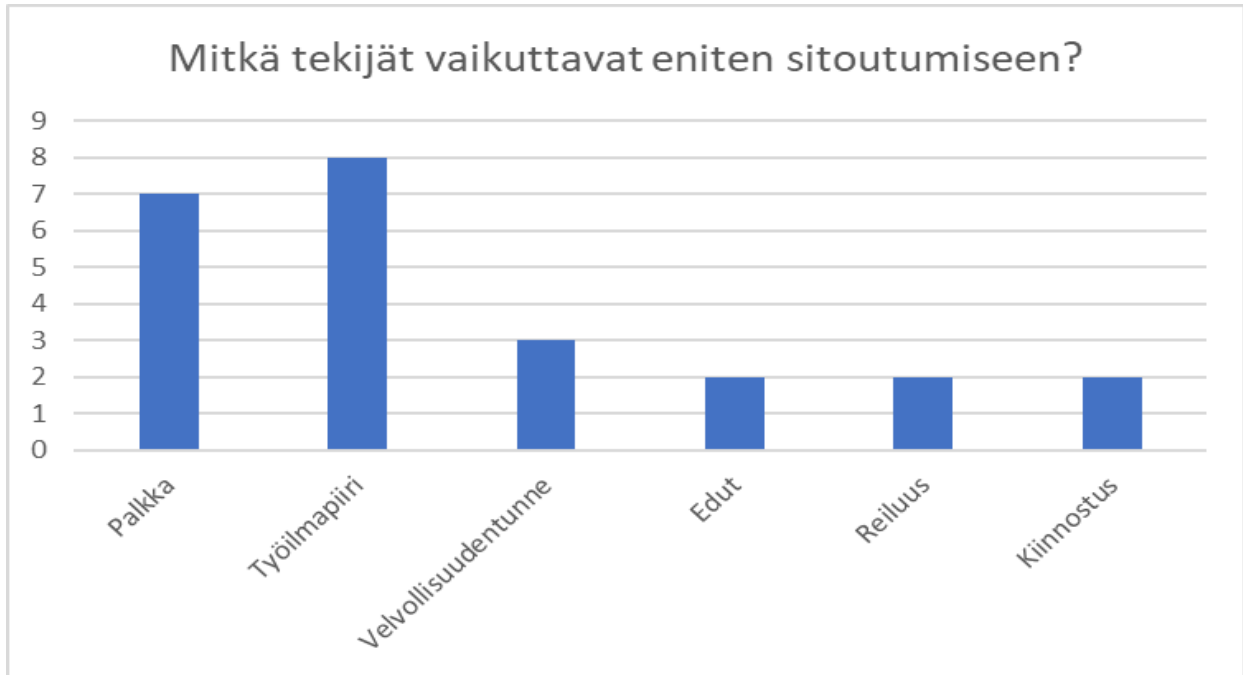
Kaikki meidän saamamme vastaukset ovat saatu henkilöiltä, jotka tietävät mistä he puhuvat. Kaikki ketä haastattelimme, ovat olleet ainakin vuoden töissä Sushibar + Wine ravintoloissa. Haastattelumme henkilöt ovat kaikki kokeneita työntekijöitä ja he ymmärtävät ravintola-alaa ja sen tämänpäiväisiä haasteita. Nämä työntekijät ymmärtävät myös sitoutumisen ja tietävät sen tärkeydestä työpaikalla. Heidän osaamisellaan ja tietämyksellään, me pystymme saamaan hyviä, tarkkoja sekä luotettavia vastauksia, mitä tulee olemaan myös helpompi analysoida.

Haastatteluaineistoa analysoimme erilaisilla taulukoilla, kaavioilla sekä kuvilla. Käytimme Excel sovellusta kuvien ja taulukkojen tekemiseen. Excelillä tehdyt taulukot ja kuvat ovat todella helppolukuisia ja niiden tekeminen on myös erittäin vaivatonta. Tulemme myös käyttämään sovellusta nimeltä Canva, millä saa tehtyä erilaisia ”modernimman” näköisiä kuvia ja taulukoita.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa käsittelemme kaikkien haastatteluiden vastaukset, sekä vertailemme niitä toistensa kesken. Lähdemme selvittämään, mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat eniten Sushibar + Wine työntekijöiden sitoutumiseen.

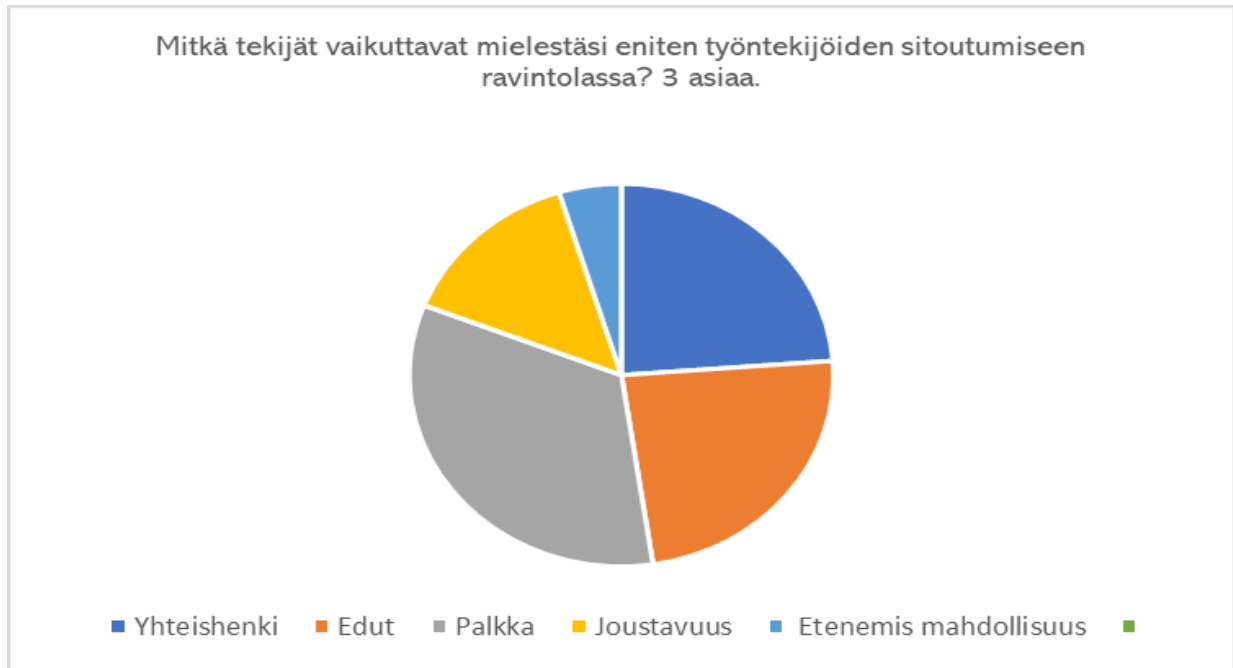
### 5.1 Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ravintola-alalla



Kuva 4. Tekijät, jotka vaikuttavat eniten sitoutumiseen ravintola-alalla.

Haastattelimme aluksi kahdeksan työntekijää, jotta saisimme selville mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat eniten työntekijöiden sitoutumiseen ravintola-alalla. Pyysimme heitä mainitsemaan kolme tärkeintä tekijää. Työntekijöiden näkökulmasta kolme tärkeintä tekijää olivat työilmapiiri, palkka ja velvollisuudentunne. Kuten yllä olevasta pylväsdiagrammista näkee (Kuva 4), pyysimme työntekijöitä (8) antamaan heidän omasta mielipiteestään kolme tärkeintä tekijää työntekijän sitoutumiseen. Kuvasta näkee, että kaikki (8) työntekijät olivat sitä mieltä, että työilmapiiri on tärkeä tekijä henkilön sitoutumiseen. Kuvasta näkee myös sen, että melkein kaikki (7) työntekijät pitävät palkkaa tärkeänä tekijänä. Lopuksi kuvasta näkee myös viimeiset vastaukset, mitkä työntekijät mainitsivat. Muita mainittuja tekijöitä oli esimerkiksi velvollisuuden tunne, minkä kolme työntekijää mainitsi. Sitten oli vielä edut, reiluus/kunnioitus ja kiinnostus. Nämä kolme edellä mainittua tekijää vastattiin kaksi kertaa.

Palkka oli yksi tärkeimmistä tekijöistä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Palkka kertoo työntekijälle sen, että heidän työnsä on arvostettua ja että heitä palkitaan oikeudenmukaisesti. Työilmapiiri on myös merkittävä tekijä, sillä monet työntekijät totesivat, että hyvä ilmapiiri motivoi heitä enemmän. Haastateltavat mainitsivat myös, että iloisella henkilökunnalla oli suuri merkitys heidän omaan työmotivaatioon. Velvollisuudentunne oli tärkeä, koska se osoitti luottamusta.



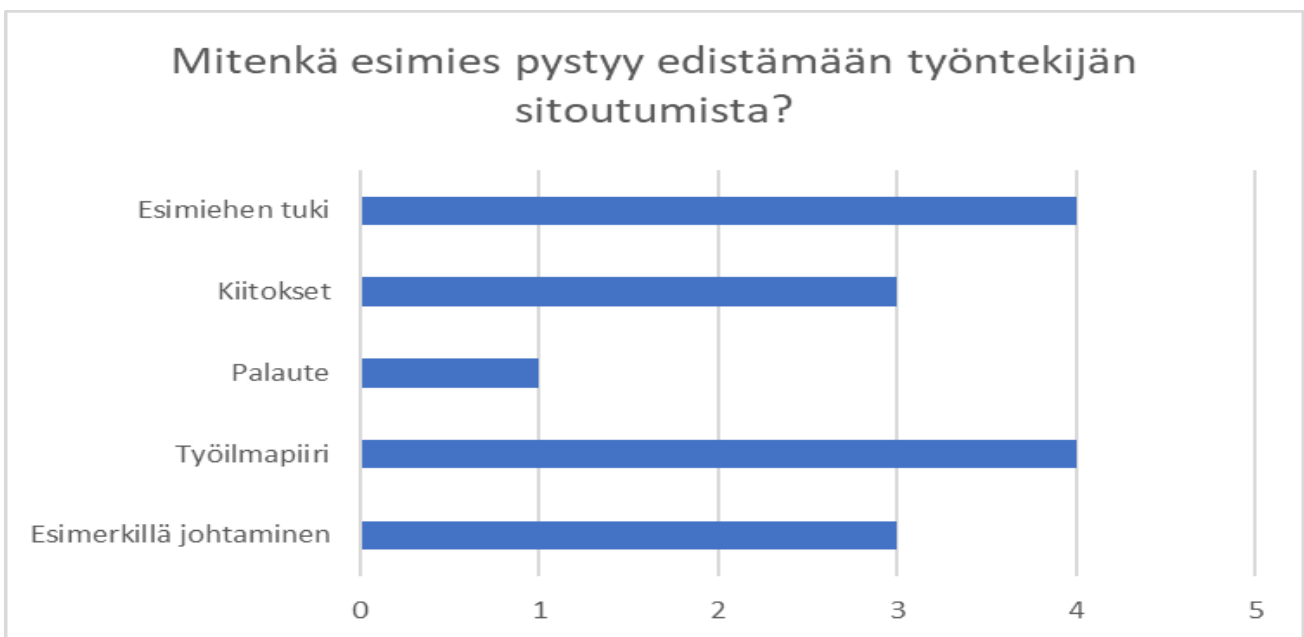
Kuva 5. Työntekijöiden näkökulmasta työpaikan sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

Seuraavaksi kysyimme esimiehiltä saman kysymyksen. Pyysimme heitä kertomaan meille 3 tekijää, jotka heidän mielestään vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Yllä olevasta ympyrädiagrammista (Kuva 5) huomaa, että palkka on suurena työntekijöiden sitoutumisen tekijänä esimiesten mielestä. Ympyrädiagrammista näkee, että esimiehet ovat maininneet toiseksi eniten sitoutumisen tekijöiksi työpaikan yhteishengen sekä työpaikasta saamat edut. Esimiehet mainitsivat haastateluissa myös työpaikan joustavuuden yhdeksi sitoutumisen tekijäksi. Esimiehet mainitsivat myös tärkeäksi tekijäksi työpaikalla etenemisen mahdollisuuden.

Palkka oli jälleen tärkeä tekijä. Esimiehet olivat siitä mieltä, että oikeudenmukainen palkkajärjestelmä on tärkeä, koska se kannusta pitkäaikaiseen sitoutumiseen. Edut, kuten työterveys ja muut lisäedut, olivat myös merkittävässä roolissa, koska tämä tarkoittaa, että yritys todella välittää heidän terveydestään sekä hyvinvoinnista. Joustavuus oli todella tärkeä esimiehille, koska sen avulla työn ja elämän tasapaino säilyy. Joustavuuden ansiosta työntekijät voivat olla oman perheensä kanssa silloin, kun he haluavat. Kun työntekijällä on hyvä työn ja elämän välinen tasapaino, se auttaa vähentämään työntekijöiden stressiä. Tätä kautta työntekijöille löytyy enemmän aikaa omiin

harrastuksiin, kuten urheiluun, joka tulee vähentämään stressiä. Joustavuus voi myös parantaa työntekijöiden tehokkuutta, koska he voivat työskennellä silloin, kun he haluavat. Työilmapiiri myös nousi esiin, ja positiivista työilmapiiriä pidettiin pitkäaikaista sitoutumista edistävänä ja motivoivana tekijänä. Lisäksi esimiesten mukaan etenemismahdollisuudet olivat tärkeä asia, koska ne motivoivat työntekijöitä pysymään yrityksessä, kun heillä oli mahdollisuus edetä tehtävässään ja urallaan.

Seuraavaksi työntekijöiltä kysytään, miten esimies voi lisätä työntekijöiden sitoutumista. Suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että tärkeimmät tekijät olivat esimiehen tuki, työympäristö, arvostus sekä esimerkillä johtaminen. Esimiehillä on merkittävä rooli, koska he voivat tukea työntekijöitä ja kannustaa heitä ylittämään odotukset eri tavoin.



Kuva 6. Miten esimies pystyy edistämään työntekijän sitoutumista?

Yllä olevassa vaakapylväsdiagrammissa (Kuva 6) kerrotaan vastaukset siihen, miten työntekijät kokevat, että heidän omat esimiehensä pystyisivät parantaa omaa sitoutumista. Työntekijät antoivat neljä kertaa vastaukseksi, että johdon jatkuva tuki ja kannustus ovat heille ja heidän sitoutumisensa kannalta tärkeitä. Kuvasta näkee myös, että työntekijät mainitsivat esimerkillä johtamisen neljä kertaa. Haastatteluissa havaittiin, että työntekijät kaipaavat lisää esimerkillä johtamista tiettyiltä esimiehiltä.

Työntekijät haluavat kuulla kommentteja ja palautetta. Positiivinen palaute hyvästä työstä on erittäin tärkeää, sillä se luo myönteisen ja kannustavan työympäristön. Työympäristön kehittäminen ja ylläpitäminen on tärkeä osa esimiestyötä. Hyvä työympäristö luo hyvät työsuhteet työntekijöiden välillä. Hyvä työympäristö rakentaa suhteita työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä työpaikan ja

työntekijän kesken. Esimiehet voivat parantaa työympäristöä avoimella kommunikaatiolla. Esimiehen tuki mainitaan myös tärkeänä tekijänä. Esimiesten on oltava reiluja ja autettava työntekijöitä, kun he tarvitsevat apua. Työntekijän on luotettava esimieheen, jos hän haluaa puhua ongelmista, jotka liittyvät työhön tai jopa työn ulkopuolisiin asioihin. Esimerkillä johtaminen on myös tärkeä tekijä varsinkin ravintola-alalla. On hyvä, että esimiehet tekevät töitä työntekijöiden kanssa, joten he näkevät, miten työntekijät työskentelevät ja kuinka heitä pitäisi ohjata jatkossa. Jos esimies on laiska tai toimii huonosti, se tulee vaikuttamaan sekä heijastumaan työntekijöihin. Tämän takia esimiesten on aina oltava esimerkillisiä, koska silloin työntekijöillä ei ole mitään syytä valittaa mistään aiheesta. Jos esimies työskentelee yhtä paljon tai jopa enemmän kuin työntekijä, työntekijälle ei jää valittamisen varaa.

Me kysyimme työntekijöiltä, mitkä ovat heidän mielestään tärkeimmät tehtävät sitoutumisen kannalta. Haastateltavilta tuli monia erilaisia vastauksia. Vastauksiksi tuli läsnäolo, esimiehen johtaminen eli esimiehen toiminta, ilmapiirin ylläpitäminen, reilu kohtelu sekä tehokasta kommunikoitua.

Kuten alla olevasta diagrammista (Kuva 7) näkee, esimiehen tärkeämpiä työtehtävinä on esimiehen esimerkillä johtaminen. Esimerkillä johtaminen oli selvästi suosituin vastaus työntekijöiden keskuudessa. Seuraavaksi eniten mainintoja sai kommunikaatio. Työntekijät olivat selvästi sitä mieltä, että hyvä esimies vaatii hyvän kommunikaatio osaamisen. Monissa haastatteluissa työntekijät sekä esimiehet korostivat, että ilman hyvää kommunikaatiota ravintolatoiminta olisi paljon huonompaa. Tarkat ja täsmällinen viestintä henkilökunnalle on erittäin tärkeä. Seuraavaksi isoin kohta diagrammissa (Kuva 7) on "Reiluus" mikä tarkoittaa sitä, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasa-arvoisesti. Monet työntekijät korostivat sitä, että tasa-arvoisuus organisaation sisällä on tärkeitä, jotta pidetään kaikki tyytyväisinä. Jos yksi työntekijä saa esimieheltä parempaa kohtelua, kun toinen, se voi johtaa organisaation sisäiseen konfliktiin.

Läsnäolo tuli usein esille vastauksissa. Läsnäololla tarkoitetaan sitä, että esimiesten tulee olla läsnä työntekijöiden kanssa ja aktiivisesti olla heidän tukena. Työntekijät haluavat, että esimies kiinnostuu heidän tarpeistaan ja huolistaan. Kun esimiehet ovat läsnä paikan päällä, he voivat havaita mahdolliset ongelmat ja tarjota apua tarvittaessa. Samalla työntekijät myös tuntevat itsensä arvostetuiksi. Esimiehen johtaminen tuli seuraavaksi esille. Tällä tarkoitetaan, että esimiehellä on selkeä käsitys omasta roolistaan ja hän tietää, mitä tehdään silloin, kun tarvitaan ohjausta työntekijöille. Esimiesten tulee osata näyttää suuntaa tarvittaessa ja luoda luottamussuhde työntekijöiden kanssa. Sitten tuli ilmapiirin ylläpitäminen. Ilmapiiri on erityisen tärkeä työympäristölle, sillä ravintola-alalla tulee vastaan joka päivä uusia asiakkaita. Kaikki asiakkaat eivät ole mukavia, mikä johtaa työntekijän mielitilan huononemiseen. Tämän vuoksi työympäristö saattaa joskus olla raskas, stressaantunut ja kiireinen. Tässä tilanteessa esimies auttaa ratkaisemaan näitä ongelmia

lisäämällä työntekijöitä ja keskustelemalla johdon kanssa siitä, miten tilanteet hoidetaan. Tämän ansiosta työympäristö pysyy hyvänä, ja konfliktitilanteissa esimies on paikalla ratkaisemassa niitä.



Kuva 7. Työntekijöiden mielestä esimiesten tärkeimmät tehtävät työntekijöiden sitoutumisen.

Seuraavaksi tuli motivoiva toiminta. Esimiehillä on erittäin tärkeä rooli siinä, miten he motivoivat omia työntekijöitään. Joka päivä työntekijöillä on samat tehtävät, vaikka asiakkaat vaihtuvat. Työ on pääosin samanlaista joka päivä keittiön työntekijöillä. Tarjoilijoilla on taustalla joka päivä samat työtehtävät, mutta erilaiset asiakkaat vaativat erilaista tarjoilua, joten siinä mielessä heidän työnsä muuttuu. Jotta työntekijät jaksavat tehdä päivittäin töitä samalla tasolla, heidän on oltava motivoituneita. Toki jokaisella on huonoja päiviä, mutta työnsä pitäisi kuitenkin tehdä tehokkaasti ja hyvin. Työntekijöiden motivointi on erittäin tärkeää, ja jokaisella esimiehellä on oma tapansa motivoida työntekijöitä. Jotkut pitävät myyntikilpailuja, kun taas toiset antavat palautetta, kehuvat työntekijöitä sekä kommunikoivat työntekijöiden kanssa enemmän. Monenlaisia tapoja on olemassa, mutta jokaisella esimiehellä pitää olla oma tapansa, jolla työntekijät tuntevat itsensä arvostetuiksi.

Reilu kohtelu on erittäin tärkeää. Tämä voi olla jopa tärkein asia työssä. Esimiehet ovat vastuussa oikeudenmukaisesta kohtelusta työntekijöitä kohtaan työpaikalla. Kaikkien työntekijöiden pitäisi tuntea, että heitä kohdellaan tasapuolisesti. Esimerkiksi pienet asiat, kuten kaikkien kehuminen hyvästä työstä ja työntekijöiden kannustaminen ja työvuorojen tekemisessä kaikkien toiveiden kunnioittaminen ja kuunteleminen.

Tehokas kommunikointi on erittäin tärkeää, ja esimiesten tulee olla avoimia ja selkeitä viestinnässään. Heidän tulee jakaa tietoa yrityksen tavoitteista ja suunnitelmista, kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja viedä niitä eteenpäin. Hyvä kommunikaatio työpaikalla vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen, ja se saa työntekijät tuntemaan, että heitä kuunnellaan ja arvostetaan. Tämä tulee edistämään sitoutumista.

Haastattelun aikana tuli esille paljon erilaisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka ovat tärkeitä sekä työntekijöille että esimiehille. Jokaiselle Sushibar + Wine ravintolan työntekijöille tärkeä tekijä sitoutumisen kannalta on kommunikointi. Kommunikointi on tosi tärkeä osa toimintaa jokaisessa yrityksessä. Haastatteluissa tuli esiin monesti, että erityisesti avoin kommunikaatio esimiesten ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden kesken on tärkeitä. Kommunikointi on tärkeää, koska se helpottaa asioita. Kun tiedetään, mitä toinen työntekijä haluaa tai mitä esimies odottaa työntekijältä, tämä tulee vähentämään stressiä työasioista. Kommunikaatio auttaa työntekijöitä valmistumaan etukäteen ja suunnittelemaan tulevaisuuden suunnitelmia ajoissa. Tällainen avoin viestintä luo luottamusta työyhteisössä ja edistää yhteistyötä, mikä on tärkeä sitoutumisen kannalta.

Haastatteluissa mainittiin monesti myös se, että työ on todella joustavaa. Työntekijät saavat vapaita päiviä silloin kun he haluavat, jos niistä ilmoittaa ennen työvuorolistan laatimista. Myöhemmin voi sopia toisen työntekijän kanssa, että vuorot vaihdettaisiin keskenään. Yleensä vuorojen vaihto onnistuu, koska Sushibar + Wine ravintoloilla on monia työntekijöitä, jotka ovat pienemmällä sopimuksella töissä. Se johtaa siihen, että kun avoimia vuoroja jaetaan, työntekijät kilpailevat sen saamiseen. Se että saa vapaa päiviä silloin kun haluaa tai pääsee antamaan vuoronsa pois on erittäin tärkeitä monille työntekijöille sekä esimiehelle. Suuri osa mainitsi tästä asiasta haastattelussa. Työilmapiiri on todella tärkeä sitoutumisen kannalta. Hyvät työsuhteet ja mukava ympäristö vaikuttavat positiivisesti työkokemuksen sekä sitoutumiseen. Suuri osa työntekijöistä sanoivat, että Sushibar + Wine ravintolassa on erittäin hyvä työilmapiiri. Työsuhteet ovat myös erittäin hyvät, sillä kaikki puhuvat toistensa kanssa. Jokainen työntekijä tulee toisen kanssa toimiin, ja kaikki tuntevat olonsa turvalliseksi töissä.

Sushibar + Wine ravintolan sitoutumiseen vaikuttaa myös se, että siellä saa olla oma itsensä. Esimiehet ja työntekijät olivat samaa mieltä siitä, että Sushibar + Wine ravintolassa saa olla oma itsensä. Tarjoilijalla ei tarvitse olla tiettyjä työvaatteita tai tiettyä hiustyyliä. Ravintolassa saa olla omilla vaatteillaan ja niissä vaatteissa, missä tuntee olonsa hyvänä. Ravintolan työntekijöiden ei tarvitse piilottaa tatuointejaan vaatteiden alle.

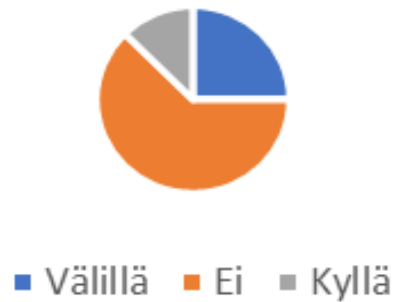
Lisäksi tuli esiin, että kannustus ja arvostus ovat merkittäviä. Työntekijät haluavat enemmän kannustusta, palautteita sekä arvostusta esimieheltään. He toivoisivat, että heitä kuunneltaisiin enemmän, ja odottavat saavansa enemmän palautetta tai palkintoja hyvästä työstä.

## 5.2 Työntekijöiden suhtautuminen sitoutumiseen

Kysyimme työntekijöiltä kysymyksen, miten hyvin he kokevat kuuluvansa päätöksiin, jotka vaikuttavat heihin. Suurin osa työntekijöistä vastasi, että heidän vaikutuksensa päätöksiin olivat joko heikkoja tai että heitä ei kuunneltu juuri ollenkaan. Muutamit työntekijät kertoivat, että heitä kuunnellaan satunnaisesti päätöksiä tehdessä. Suuri osa työntekijöistä mainitsi, että heille vain tiedotetaan päätöksistä myöhemmin, kun johto on tehnyt itse päätöksen.

Tämä voi olla yritykselle haitallista, koska jos päätökset tehdään suoraan ilman työntekijöiden mielipidettä, työntekijöiden motivaatio voi laskea. Se voi vaikuttaa haitallisesti työympäristöön tai jopa johtaa siihen, että työtä ei tehdä yhtä innokkaasti, mikä lopulta vaikuttaa sitoutumiseen. Jos työntekijät eivät tunne, että heitä arvostetaan tai että heidän mielipiteitään ei oteta huomioon, heidän motivaationsa voi laskea. Alla olevasta ympyrädiagrammista (Kuva 8) huomaa heti, että työntekijöiden vastaus kysymykseen ”Koetko että sinua kuunnellaan päätöksiä tehdessä?” on ei. yli 50 % työntekijöistä kertoo, että heitä ei kuunnella päätöksiä tehdessä. Tämä voi vaikuttaa yrityksen tuloihin, jolloin tulot voivat olla pienemmät kuin jos työntekijät olisivat motivoituneempia ja sitoutuneempia. Kuvasta näkee myös kuitenkin, että osa henkilökunnasta tuntee olevansa kuultuja edes välillä. Tämä taas johtaa paljon vahvempaan sitoutumiseen. Kun työntekijä tuntee olevansa kuultu organisaation sisällä, hänelle kehittyy paljon nopeammin vastuun sitoutuneempi tunne organisaatiota kohtaan.

## Kokevatko työntekijät olevan kuultuja päätöksien suhteen?



Kuva 8. Työntekijöiden vaikutusta päätöksien suhteen yrityksellä.

Tärkein kysymys on, miten näitä asioita voidaan parantaa. Näiden asioiden parantaminen tapahtuu, kun kuunnellen työntekijöitä, ja tässä esimiehen rooli on ratkaisevan tärkeä, koska hän toimii välikätenä työntekijöiden ja johdon välillä. Toisena tapana on varmistaa avoin viestintä, mikä tarkoittaa sitä, että päätöksentekoprosessit kerrotaan työntekijöille etukäteen. Tällöin he ovat tietoisia siitä, mihin suuntaan yritys on menossa, ja työntekijöiden mielipiteet voidaan ottaa huomioon ennen yllättävien päätösten tekemistä. Kun työntekijät saavat ajoissa tietoa muutoksista, he ymmärtävät, eivätkä he tule yllätetyiksi uusista muutoksista.

Toinen tapa on kirjata työntekijöiltä saatu palaute, vaikka sitä ei olisikaan pyydetty erikseen päätöksentekoprosessin aikana. Päätöksen tekemisen jälkeen olisi keskityttävä siihen, kuinka se on vaikuttanut työntekijöiden elämään, työympäristöön ja työsuoritukseen, eikä vain taloudellisten vaikutusten analysointiin. Seuraamalla ja kysymällä työntekijöiltä palautetta siitä, miten tilannetta voitaisiin parantaa, yritys voi kerätä arvokasta tietoa. Työntekijöiden palautteen pyytäminen on tärkeää myös sen jälkeen, kun päätökset on toteutettu, jotta niitä voidaan seurata ja tehdä niihin mukautuksia.

Miten esimiehet kannustavat työntekijöitä ravintolassa? Tämä oli meidän seuraava kysymys, ja siihen saatiin työntekijöiltä erilaisia vastauksia. Vastaukset olivat muun muassa positiiviset kommentit, vinkit, kuunteleminen sekä palkinnot.

Kuten alla olevasta vaakapylväsdiagrammista (Kuva 9) näkee, positiiviset kommentit tulivat esiin melkein kaikilta työntekijöiltä. Heidän mielestään on todella tärkeää, että esimieheltä saa positiivisia kommentteja. Työntekijöiden mielestä positiiviset kommentit motivoivat heitä tekemään asiat paremmin ja tuovat iloa työympäristöön. Positiivisella palautteella on erittäin tärkeä rooli, koska silloin työntekijät tietävät, että he tekevät asiat oikein ja tekevät ne hyvin.

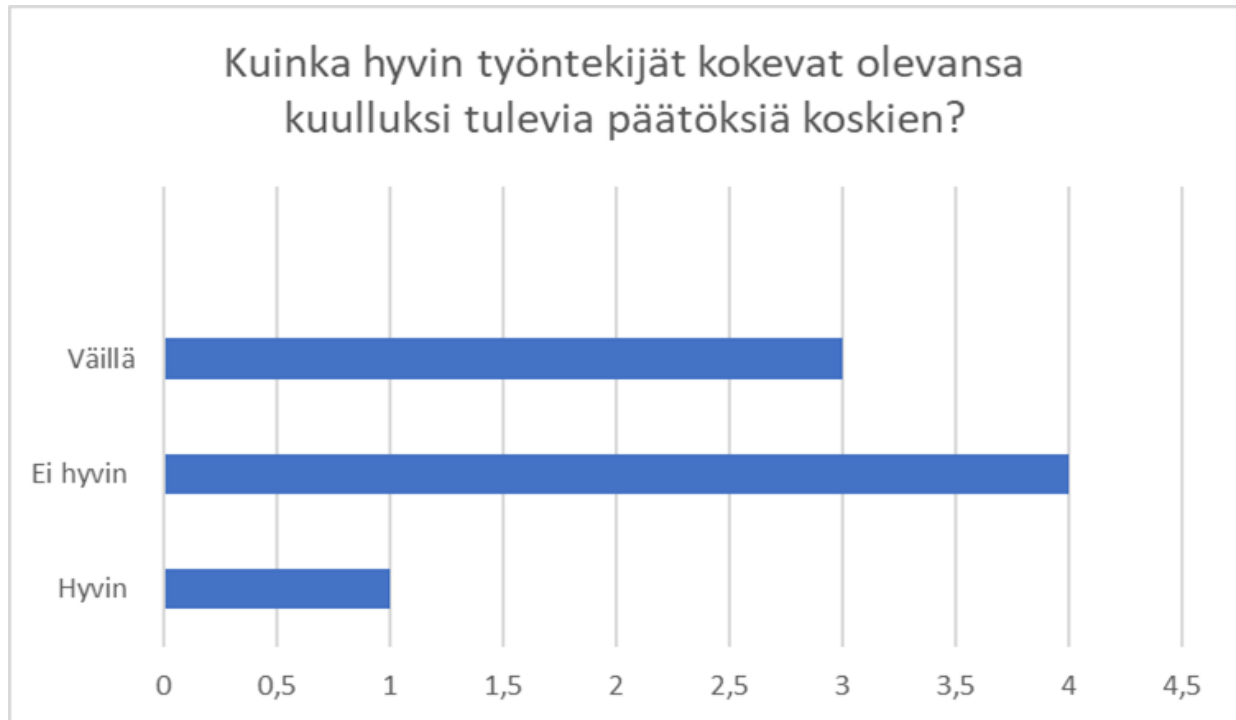


Kuva 9. Miten esimiehet kannustavat työntekijöitä Sushibar+ Wine ravintolassa.

Palkinnot ovat ansaittuja, ja työntekijät saavat ne, kun tekevät hyvää työtä, saavuttavat myyntitavoitteet tai jonkin muu tavoite on saavutettu. Palkinto motivoi heitä tekemään enemmän ja saavuttamaan lisää tavoitteita, mikä tuo heille hyvän mielen siitä, että asiat ovat hoidettu hyvin. Kilpailuja pitäessä työntekijä oppii lisää ravintola-alan tekniikoista. Kun on jokin myynti kilpailu, tarjoilijan lisämyynti taidot kehittyvät!

Lisäksi mainittiin vinkit, jotka ovat erittäin tärkeitä työntekijöille. Esimiehet auttavat antamalla vinkkejä työssä. Kun työntekijät tarvitsevat apua, he saavat sitä esimiehiltään. Kuunteleminen ja vinkkien antaminen ovat lähes samanlaisia asioita, mutta molemmat ovat tärkeitä. Esimiehet kuuntelevat työntekijöitä ja antavat tarvittaessa vinkkejä. He ovat helposti tavoitettavissa ja työntekijät voivat ottaa heihin yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse WhatsAppin kautta. Tämä helpottaa yhteydenpitoa ja vaikuttaa sitoutumiseen, koska työntekijät tietävät, että esimies on lähellä, kuuntelee ja auttaa heitä. Tämä tulee parantaa sitoutumista.

### 5.3 Esimiesten suhtautuminen sitoutumiseen



Kuva 10. Esimiesten mielipide työntekijöiden kuulemisesta päätöksenteossa.

Kysyimme saman kysymyksen myös esimieheltä: kuunnellaanko työntekijöitä silloin, kun päätöksiä tehdään. Esimiehiltä tuli samankaltaisia vastauksia, ja enimmäkseen vastaukset olivat negatiivisia. Yllä olevasta vaakapylväsdiagrammista (Kuva 10) huomaa, että suurin osa esimiehistä oli sitä mieltä, että työntekijöille kerrotaan päätöksistä eikä heitä kysytä etukäteen muutoksista.

Tämä on todella huolestuttava, jos esimiehetkin näkee sen, että työntekijöitä ei kuunnella tarpeeksi. Esimiehet sanoivat, että työntekijöitä ei oteta huomioon riittävästi muutoksia tehtäessä. Tärkeä kysymys onkin, miksi tilanne ei ole muuttunut, vaikka esimiehet ovat tietoisia ja ovat samaa mieltä työntekijöiden kanssa.

Monet esimiehet vastasivat, että työntekijöitä kuunnellaan välillä, ja tämä näkyy erityisesti keittiön puolella uusia listaa tehtäessä. Työntekijöiltä kysytään asioita, ja uudet ideat ovat aina tervetulleita, mutta silti työntekijöiden mielestä heitä ei kuunnellaan tarpeeksi. Tämä on erityisen tärkeää sitoutumisen kannalta, sillä tämä asia vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen. Kun työntekijöitä kuunnellaan, he ovat myönteisempiä ja halukkaita tuomaan esiin erilaisia ideoita, jotka voivat auttaa yritystä.



Kuva 11. Miten esimiehet tukevat työntekijöitä?

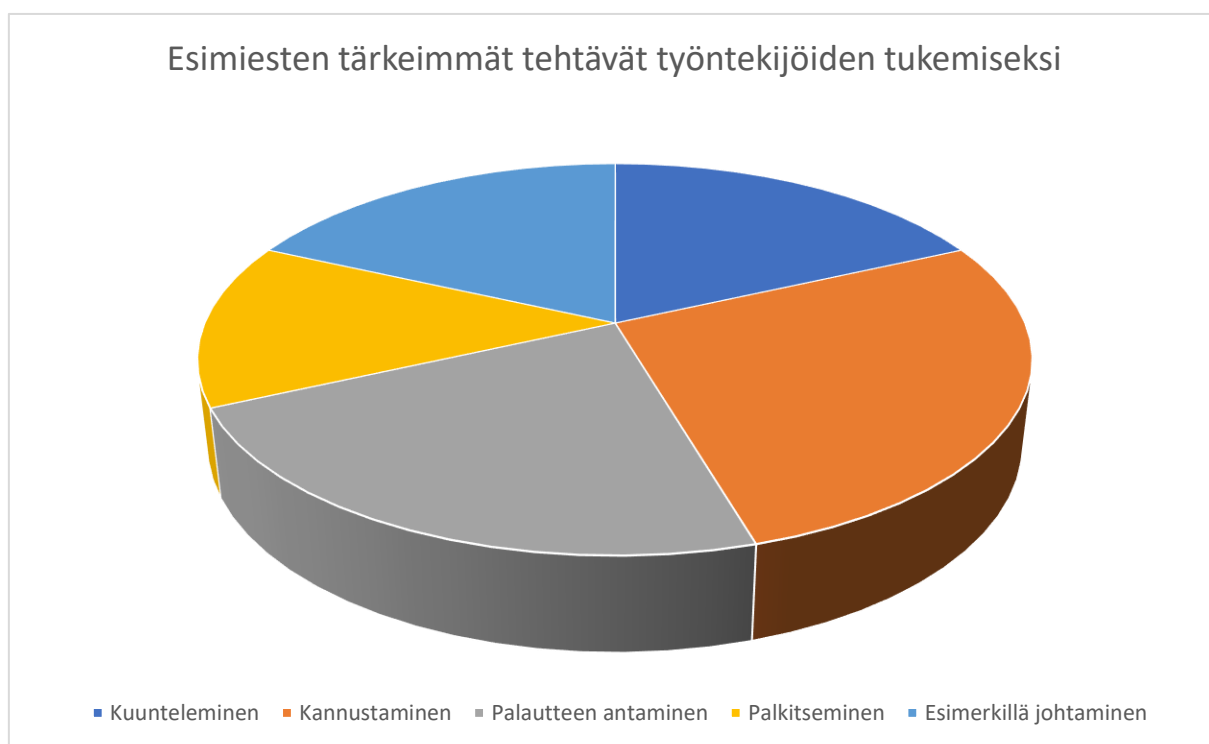
Kysyimme esimiehiltä, kuinka he tukevat työntekijöitä ja kannustavat heitä ylittämään omia odotuksiaan. Tämä kysymys liittyy enemmän työhön eli siihen, miten työn tavoitteita voidaan ylittää, miten esimiehet voivat auttaa työntekijöitä ylittämään tavoitteet ja tekemään töitä paremmin sekä motivoita heitä enemmän.

Esimiehet antoivat erilaisia vastauksia, joissa korostuivat kilpailut, kannustaminen, viestintä ja palaute. Yllä olevasta pylväsdiagrammista (Kuva 11) näkee, että kaikki esimiehet mainitsivat kilpailun ensimmäisenä. Kilpailut antavat työntekijöille motivaatiota saavuttaa tavoitteet ja tehdä työtä jatkuvasti paremmin. Kilpailut voivat myös parantaa työn tuottavuutta ja lisätä työntekijöiden sitoutumista. Kun joku osallistuu kilpailuun, hän saa lopulta jonkinlaisen palkinnon. Palkintojen ei tarvitse olla suuria motivoitakseen työntekijöitä, se voi olla niinkin yksinkertainen asia kuin pullo samppanjaa tai ravintolalahjakortti, mutta kilpailuhenki nostaa motivaatiota.

Monet esimiehet nostivat esiin kannustamisen merkityksen. Työntekijät tarvitsevat kannustusta, joka saadaan kuuntelemalla työntekijöitä, ymmärtämällä heidän toiveitaan ja auttamalla heitä sekä työssä että sen ulkopuolella. Monelta esimieheltä tuli esimerkkejä siitä, miten he ovat auttaneet työntekijöitä, erityisesti opiskelijoita, joiden työajat on sovitettu niin, etteivät ne häiritse heidän kouluun. Esimiehet pyrkivät ottamaan huomioon työntekijöiden toiveet ja tarpeet.

Palaute oli myös toinen tärkeä asia. Esimiesten antama palaute on erittäin tärkeää, koska se antaa työntekijöille mahdollisuuden selvittää omat vahvuudet ja heikkoudet. Esimiesten antama palaute auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin yritystä ja oppimaan, miten he voivat parantaa omaa työtään. Palaute voi olla joko negatiivista tai positiivista, mutta kaikkein tärkein asia on, että palautetta saadaan esimiehiltä. Positiivinen palaute motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin ja edistää myönteistä työympäristöä.

Kommunikaatio on erittäin tärkeä tekijä. Emme voi ilman kommunikaatiota tietää, miten työntekijät ajattelevat tai miten esimiehet kokevat työntekijänsä. Kommunikaatio on erityisen tärkeää alalammella, kun esimiehet laativat työvuorolistoja. Heidän on kuunneltava työntekijöitä ja kysyttävä heidän toiveitaan, kuten vapaapäivien pitämisestä tietyinä päivinä. Esimiehet eivät voi tehdä päätöksiä yksin, vaan heidän on otettava huomioon työntekijöiden mielipiteitä ja toiveita. Kommunikaatio auttaa ratkaisemaan ongelmia, olivatpa ne pieniä tai suuria. Esimiehet olivat täysin samaa mieltä siitä, että kommunikaatio on tärkeimpiä asioita alalla, sillä sen avulla he voivat auttaa työntekijöitä saavuttamaan enemmän työssä.



Kuva 12. Esimiesten tärkeimmät tehtävät työntekijöiden tukemiseksi

Esimiesten tärkeimpiä tehtäviä työntekijöiden tukemiseen on monia. Kysyimme tämän kysymyksen esimiehiltä, ja heiltä saimme erilaisia vastauksia, kuten kuunteleminen, kannustaminen, palautteen antaminen, palkitseminen sekä esimerkillä johtaminen.

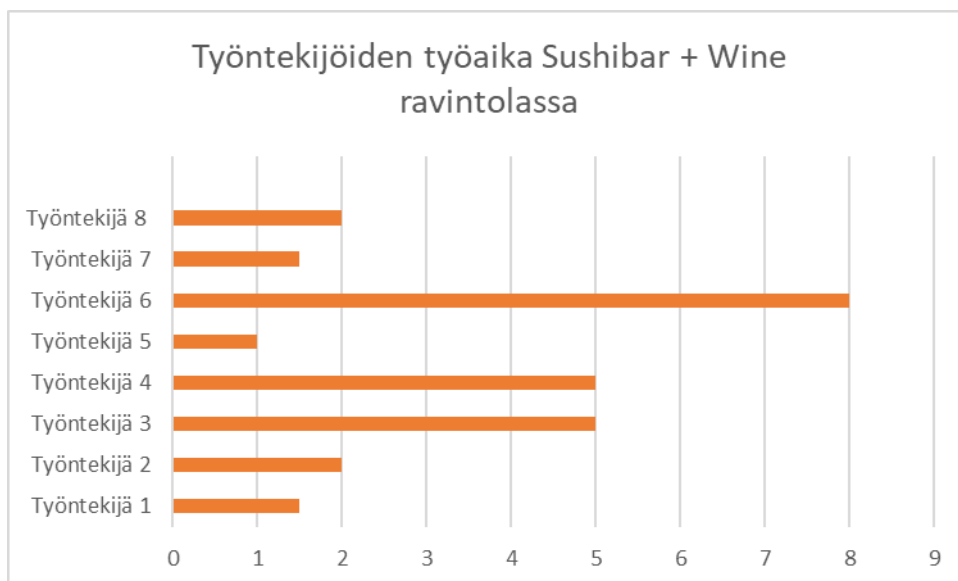
Me huomaamme, että esimiehet oikeasti tarkoittavat näitä vastauksia, koska Sushibar + Wine ravintolalla tämä sitoutuminen näkyy haastattellessa työntekijöitä. Huomasimme, että työntekijät antoivat samankaltaisia vastauksia kuin mitä esimiehet olivat antaneet. Tämä on todella tärkeää sitoutumisen kannalta sekä esimiesten että työntekijöiden osalta.

Kuten 3D ympyrädiagrammista (Kuva12) näkee, kuunteleminen on todella tärkeää, sillä kuuntelemalla tietää ongelmat, Jos ongelmia on, niin olemme niistä tietoinen, ja silloin voi aloitta parantamaan niitä. Diagrammista (Kuva 12) huomaa myös, että kannustaminen motivoi työntekijöitä tekemään enemmän töitä ja olemaan työssään paras versio itsestään. Palautteen antaminen auttaa työntekijöitä kehittymään. Joskus he eivät itse huomaa, jos tekevät virheen, mutta kun joku toinen antaa heille palautetta ja neuvoja, he voivat korjata sen. Tietenkin myönteinen palaute antaa positiivista energiaa.

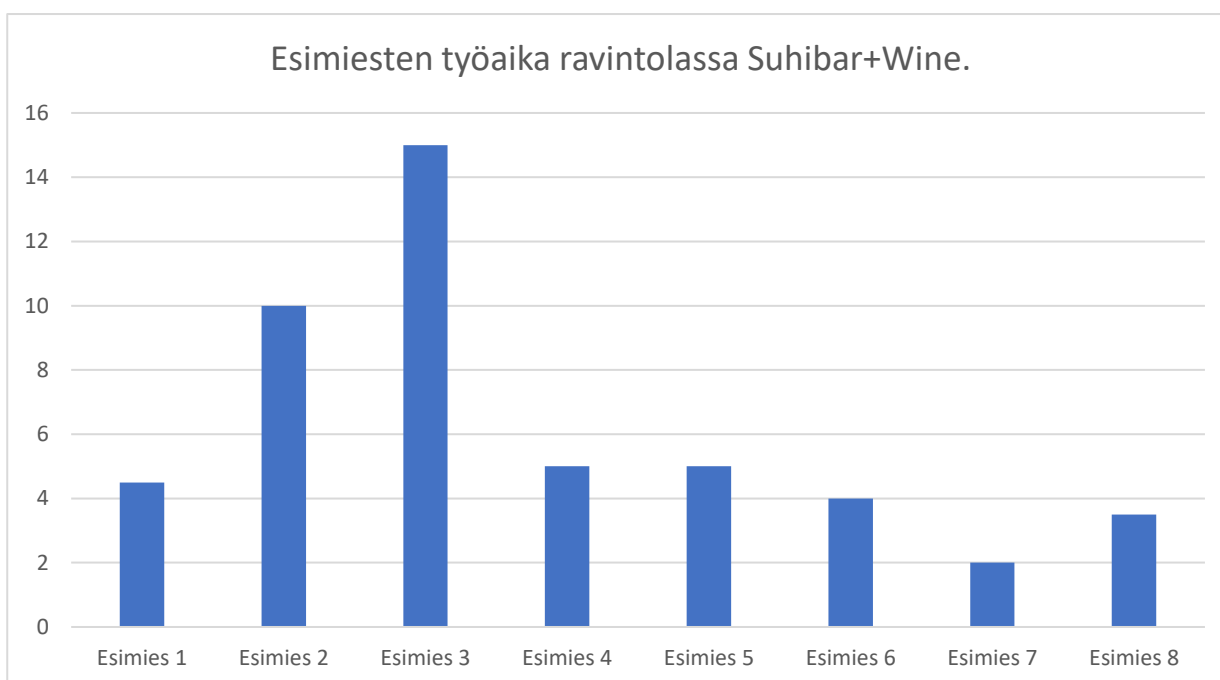
Palkitseminen mainittiin joissakin tilanteissa, mutta kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että sitä voisi olla enemmän. Esimerkillä johtaminen on joka päiväinen asia Sushibar + Wine ravintolassa. Melkein joka päivä esimiehet työskentelevät yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä antaa enemmän motivaatiota työntekijöille tehdä asiat paremmin.

#### **5.4 Eroavaisuudet työntekijöiden ja esimiesten välillä**

Tässä osiossa me vertailemme työntekijöiden ja esimiesten vastauksia samoihin kysymyksiin, joita esitimme haastattelun aikana heille. Aloitetaan heti ensimmäisestä kysymyksestä, joka koski heidän työkokemustaan ja kuinka kauan he ovat olleet töissä ravintolassa. Tässä ensimmäisessä osuudessa huomasimme selvästi, että esimiehemme ovat olleet töissä pidempään kuin työntekijät. Alla olevasta pylväsdiagrammista (Kuva 14) voi lukea, että keskiarvo siitä kuinka pitkään esimies on ollut organisaatiossa, on 6,125 vuotta. Alla olevasta vaakapylväsdiagrammista (Kuva 13) huomaa, että työntekijöiden keskiarvo siitä kuinka pitkään he ovat olleet organisaatiossa, on 3,25 vuotta. Tämä on erittäin hyvä asia, että esimiehillä on keskimäärin yli viiden vuoden kokemus samassa organisaatiossa. Tämä vaikuttaa sitoutumiseen, sillä he tuntevat paikan paremmin ja ovat itse sitoutuneita olemaan Sushibar + Wine ravintolassa pitkän aikaan.



Kuva 13. Työntekijöiden työaika Sushibar + Wine ravintolassa.



Kuva 14. Esimiesten työaika Sushibar + Wine ravintolassa.

Työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä työntekijöiden sitoutumisen tärkeydestä ravintolatyössä. Vastaukset mitä saimme, olivat hyvin samankaltaisia sekä työntekijöillä että esimiehillä. Tämä on tosi tärkeä asia. Tämän jälkeen kysimme, miksi he pitivät sitoutumista niin tärkeänä, ja suurin osa vastasi, että pitkään samalla työpaikalla olevalla työntekijällä on parempi ymmärrys omasta roolistaan, mikä vaikuttaa sitoutumiseen. Monet mainitsivat myös, että jatkuva työntekijöiden vaihtuvuus vaatii jatkuvaa koulutusta, mikä vie aikaa ja raha yritykseltä. Kun työntekijät pysyvät pitkään

samassa työroolissa, syntyy suhde myös asiakkaitten kanssa sekä työ kavereitten kanssa. Tämä on erittäin tärkeä asia sitoutumisen kannalta.

Sitten halusimme selvittää, kuinka paljon sitoutumista seurataan ja kuinka usein sitä tarkkaillaan Sushibar + Wine ravintolassa. Tämä kysymys oli suunnattu vain esimiehille, ja saimme monenlaisia vastauksia. Jokainen esimies kertoi oman näkemyksensä: Ensimmäinen esimies mainitsi kehityskeskustelujen käymisen kahdesti vuodessa, päivittäisen kommunikoinnin ja tarjoavansa työntekijöille mahdollisuuksia edetä. Toinen esimies korosti, että kommunikaatiota seurataan. Kolmas esimies painotti henkilöstön kuuntelemista ja mahdollisten ongelmien ratkaisemista säännöllisissä keskusteluissa johdon kanssa. Neljäs esimies mainitsi avoimen keskustelun, avoimet kysymykset ja kehityskeskustelut. Viides esimies vastasi: 'Nyt kun omistaja on vaihtunut, meillä ei ole tietoa tyytyväisyyskyselystä, mutta paras mittari meille on vaihtuvuus eli työntekijöiden lähteminen.' Kuudes esimies kommentoi, että kyselyt ovat avuksi. Seitsemäs esimies, joka toimii vuoropäällikkönä, totesi: 'En itse seuraa mitään, mutta meillä on kehityskeskusteluja ravintolapäälliköiden kanssa.' Viimeinen esimies vastasi: 'Emme tutki sitoutumista lainkaan. Todellakin, meidän tulisi tehdä parannus toimenpiteitä. Koronan jälkeen on palkattu vain viisi uutta työntekijää, joten sitoutuminen on ollut meillä pitkäaikaista.

Kysyimme sekä työntekijöiltä että esimiehiltä heidän näkemyksiään työympäristöstä ja sen vaikutuksesta sitoutumiseen. Esimiehet sanoivat että turvallinen työympäristön, jossa työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja työajat ovat hyviä on tärkeitä tekijöitä työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi esimiehet mainitsivat sen, että Sushibar + Wine ravintolassa saa olla oma itseni. Monet olivat sitä mieltä, että hyvä työympäristö tekee työnteosta mukavaa ja stressitöntä. Haastateltavat lisäsivät, että kivojen ihmisten kanssa työnteke on mukava.

Kaikilla työpaikoilla tulee vastaan konflikteja, joten halusimme tietää, miten esimiehet suhtautuvat näihin ongelmiin ja ratkaisevat ne. Kaikki esimiehet olivat kohdanneet jonkinlaisen konfliktin esimiestyön aikana. Suurin osa kuvasi mahdollisen ratkaisuprosessin, johon kuului keskustelu kolmen osapuolen tai ainakin kahden konfliktissa olevan henkilön kanssa. Molemmat osapuolet kertovat oman näkökulmansa konfliktin synnystä ja yhdessä he etsivät ratkaisua. Monet esimiehet olivat sitä mieltä, että on tärkeää puuttua nopeasti pieniinkin konflikteihin, jotta negatiivinen työilmapiiri ei pääse leviämään. Mikäli konflikti ei ole merkittävä, he saattavat odottaa ravintolan sulkemiseen asti keskustellakseen, jotta se ei häiritse ravintolan asiakkaita sekä ravintolan toimintaa. Isoissa ongelmissa välitön keskustelu on tärkeää. Melkein kaikki esimiehet vastasivat, että kaikki konfliktit ratkaistaan kommunikaation avulla. Tämä tapa mitä he ovat käyttäneet on hyvä tapa mitä kannattaa jatkaa. Jos tämä ei onnistu ja henkilöllä on ongelmia toisen työntekijän kanssa, he voivat

vaihtaa hänen työnsä toiseen toimipisteeseen. Tämä vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen, koska se antaa työntekijöille enemmän vaihtoehtoja sen suhteen, missä ja kenen kanssa he työskentelevät.

Tämän jälkeen halusimme tietää, miten viestintä tapahtuu Sushibar + Wine ravintolassa. Kysyimme sekä työntekijöiltä että esimiehiltä, ja lähes kaikki vastaukset olivat Google Chatissa tällä hetkellä. Siellä jaetaan tietoa kaikille, ja siellä on erilaisia ryhmiä eri työntekijöille. Esimiehille on oma ryhmä, työntekijöille on oma ryhmä, ja sitten on ryhmä, jossa ovat kaikki esimiehet ja työntekijät. Lisäksi on erilliset ryhmät keittiölle ja salille oman pisteen sisällä. Tämän avulla viestit eivät mene sekaisin. Keittiöllä on omat keskusteluaiheet ja samoin on salilla.

Kysyimme sekä työntekijöiltä että esimiehiltä, kuinka paljon Sushibar + Wine ravintolassa palkitaan onnistumisesta työssä ja kuinka usein. Molemmat, sekä esimiehet että työntekijät, olivat sitä mieltä, että meillä ei palkita kovin usein, se tapahtuu tosi harvoin. Heidän mielestään tämä olisi parannettava, koska se lisäisi motivaatiota ja parantaisi työympäristöä. Kaikki esimiehet myönsivät tekevänsä parhaansa, mutta heillä ei ole erityisiä ohjeita tai lupaa hankkia tiettyjä lahjoja tai muita vastaavia palkintoja. Suurin osa esimiehistä mainitsi kuitenkin pyrkivänsä kannustamaan työntekijöitä antamalla myönteistä palautetta ja tunnustamalla heidän hyvää työtään.

Me halusimme tietää enemmän sitoutumisesta esimiehiltä ja halusimme selvittää, ovatko he huomanneet, että tyytyväiset työntekijät ovat sekä sitoutuneempia että tehokkaampia. Aika moni oli sitä mieltä, että tehokkuus tulee, jos henkilö on tehokas, se on vaan hänen luonteestaan kiinni. Sitä ei paljoa huomaa, mutta työntekijät ovat enemmän sitoutuneita. Toinen kysymys Esimiehille oli, kuinka työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen voi vaikuttaa sitoutumiseen. Sieltä tuli erilaisia vastauksia esimieheltä, mutta yleisin vastaus oli, että iloinen työntekijä haluan viettää enemmän aikaa samassa työpaikassa. Yleinen hyvä työilmapiiri on merkittävä tekijä työssä, se motivoi kaikkia. He välittävät paikasta ja pitävät sitä omanaan, kun viihtyvät työssä. Jos työntekijä on iloinen työpaikallaan, hän jaksaa tehdä töitä, hän sitoutuu paremmin, jos on onnellinen. Tällaisia vastauksia tuli tähän kysymykseen meidän esimiehiltämme, ja sen myös huomaa Sushibar + Wine ravintolassa. Ravintolassa on paljon tyytyväisiä työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneet pitkään siellä.

Halusimme selvittää, miten ravintola arvostaa yksittäisen työntekijän henkilökohtaista tyyliä ja elämäntapaa. Tämä kysymys oli tarkoitettu sekä työntekijöille että esimiehille. Vastaukset olivat täysin samat. Työntekijät, sekä esimiehet, sanoivat, että ravintolassa voi olla oma itsensä ja pukeutua miten haluaa. Ravintolassa tarjoilijalla ei ole pukukoodia. Kun kysyttiin, miksi ravintola mahdollistaa tämän, eli että työntekijöiden ei tarvitse pukeutua työvaatteisiin, vaan he voivat pukeutua haluamallaan tavalla, syynä oli se, että kun työntekijä pukeutuu haluamallaan tavalla, hän tuntee olonsa

itsevarmaksi. Mielestämme tällä on merkittävä rooli sitoutumisessa, koska ravintolassa ei ole rajoituksia voit pukeutua niin kuin haluat. Tatuoinnit ovat sallittuja, samoin erilaiset hiustyyliin. Tämä saa työntekijät tuntemaan olonsa itsevarmaksi ja he kokevat, että heitä arvostetaan. Tämä vaikuttaa merkittävästi heidän sitoutumiseensa.

Kun pohdimme haastattelukysymyksiä sekä vastauksia työntekijöiltä, että esimiehiltä, saimme selvästi tietoa siitä, mikä on vaikuttanut sitoutumiseen Sushibar + Wine ravintolassa. Sitoutumista vaikuttavat tekijät ovat moninaisia, mutta tässä ravintolassa sekä työntekijät että esimiehet haluavat tehdä samoja asioita, joka on parantaa työympäristöä, työolosuhteita ja omaa työtään. Kun kaikki ovat samalla pisteellä ja pyrkivät kohti yhteistä päämäärää, asiat helpottuvat. Esimiehillä on tässä merkittävä rooli, sillä he ovat aina valmiita auttamaan kaikkia ja ovat helposti tavoitettavissa. Toinen asia, joka on auttanut sitoutumista, on se, miten esimiehet tekevät töitä työntekijöiden kanssa, olivatpa he sitten ravintolapäälliköitä tai vuoropäälliköitä. Kolmas tärkeä asia, joka monilta työntekijöiltä kuultiin, on se, että työ on joustavaa. Työntekijöiden toiveita kuunnellaan esim. opiskelijoille järjestetään sellaisia työvuoroja, jotka eivät häiritse heidän koulunsa, ja vanhemmille, joilla on pieniä lapsia, järjestetään työvuoroja siten, että perheen ja työelämän tasapaino säilyy ilman suuria ongelmia. Nämä tekijät ovat tärkeitä, sillä kun työnantaja kuuntelee työntekijöitään, työntekijät kokevat olonsa paremmaksi ja haluavat pysyä samassa työpaikassa pidempään. Lisäksi he haluavat tehdä työtään paremmin. Kun työnantaja kunnioittaa työntekijöitä, työntekijät kunnioittavat heitä samalla tavalla.

## 6 Johtopäätökset

Lopuksi tässä luvussa tulemme käsittelemään opinnäytetyön haastatteluiden tuloksia. Tutkimme miten vastaukset osuvat odotuksiimme ja käsittelemme vastaukset mitä emme olettaneet. Tässä luvussa tulemme myös miettimään kehitys mahdollisuuksia Sushibar + Wine ravintoloille.

### 6.1 Yhteenveto tuloksista

Meidän tutkimuksemme tarkoituksena oli selvittää, millainen työntekijöiden sitoutuminen Sushibar + Wine ravintoloissa on. Halusimme tietää millaisia menetelmiä he käyttävät sekä miten esimiehet vaikuttavat sitoutumiseen. Me saimme paljon tietoa ravintolan sitoutumisesta. Käytimme haastattelumenetelmää ja haastattelimme 16 henkilöä, joista kahdeksan oli esimiehiä ja kahdeksan työntekijöitä. Haastatteluissa oli mukana sekä salin että keittiön työntekijöitä. Tärkeimmät havainnot vastauksista olivat hyvin erilaisia, mutta erityisen tärkeää oli, että sekä esimiehet että työntekijät olivat samalla linjalla Ravintolassa sekä esimiehet että työntekijät haluavat ratkaista ongelmat mahdollisimman nopeasti, jotta ongelmat eivät toisi huono työympäristö. Ravintolassa työskentelevillä on läheinen suhde toisenne kanssa, koska he työskentelevät samoissa porukoissa melkein ja näkevät toisia usein ja heistä on tullut hyviä ystäviä. Tämä näkökulma vaikuttaa merkittävästi sitoutumiseen, koska kaikilla on läheinen suhde työtovereihin. He eivät ole vain työkavereita, vaan viettävät aikaa myös vapaa-ajallaan yhdessä, mikä on erittäin tärkeää sitoutumisen kannalta.

Haastattelut teimme pienissä ryhmissä, kaikissa haastelussa oli mukana ainoastaan kolme henkilöä: haastateltava ja kaksi tutkijaa. Tämä oli tosi hyvä tilanne meille, koska saimme kysyä lisäkysymystä, jotka liittyivät tutkimusteoria, ja saimme erittäin paljon erilaisia vastauksia. Esimiehillä sekä työntekijällä ei ollut kiire, ja he vastasivat kysymyksiin avoimesti sekä selkeästi. Tämä lähestymistapa auttoi meitä saamaan enemmän tietoa sitoutumisen kannalta.

Teorian pohjalta halusimme saada selville, kuinka tärkeitä rooli esimiehillä on sitoutumisen kannalta ja kuinka se vaikuttaa työntekijöihin. Ihan ensimmäisenä Sushibar + Wine ravintolassa myös esimiehet ovat itse sitoutuneita keskiarvolta esimiehellä on yli 5 vuoden kokemus pelkästään Sushibar + Wine ravintolassa ja tämä näkyi selvästi tässä ravintolassa. Jokainen työntekijä arvostaa esimiestä, ja esimies huolehtii kaikkien työntekijöiden tarpeista. Haastattelun perusteella voimme todeta, että kaikki työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä työhönsä ja haluavat olla siellä he kokevat sen omakseen.

Toinen asia, jonka selvitimme ja mikä on todella tärkeää, on se, että työntekijöiden mielipiteitä ei juurikaan kysytä silloin, kun tehdään päätöksiä, jotka liittyvät ravintolaan. Suurin osa työntekijöistä ja esimiehistä oli samaa mieltä siitä, että yleensä suurista muutoksista päätöksistä kerrotaan, mutta

työntekijöiltä ei paljon kysytä heidän mielipidettään. Tämä on huono asia työntekijöiden sitoutumisen kannalta.

Ravintola Hyvä Työympäristö säilyttämisessä esimiehellä on toisia tärkeä rooli, mitä saimme selville, kun haastattelimme esimiehiä sekä työntekijöitä. Sushibar + Wine ravintolassa konfliktin ratkaiseminen on todella tärkeää, ja niitä ratkaistaan ennen kuin niistä tulee isoja. Tämä on erittäin tärkeä esimiehen rooli, ja esimiehen nopea asian hoitaminen auttaa säilyttämään hyvän työympäristön ja sitoutumisen. Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että heti kun joku konflikti syntyy ja siitä tiedetään, työntekijöiden kanssa puhutaan ja selvitetään mistä on kyse. Annetaan molemmille aikaa sanoa omat puolensa, ja sitten lopuksi kaikki ratkaistaan mahdollisimman nopeasti. Tämä on todella tärkeä asia sitoutumisen kannalta, ja esimiehet hoitavat tässä yrityksessä sen Täydellisesti.

Me haastattelimme kaikkien ravintola pisteiden esimiehet, ja kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että heillä on todella hyvä työympäristö, hyvät kaverisuhteet kaikkien työntekijöiden kanssa ja ovat valmiita auttamaan toisia. Hyvästä työympäristöstä pitää aina antaa pisteet heidän esimiehilleen, koska he sen säilyttävät.

Työntekijöillä on mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen ravintolassa ainakin nyt enemmän, koska lähiaikoina on tapahtunut omistajanvaihto eli Sushibar + Wine on siirtynyt Nohon. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöillä on paljon vaihtoehtoja ravintoloiden ja eri kohteiden suhteen. Tällä hetkellä Noholla on yhteensä 250 erilaista paikkaa, mikä mahdollistaa työntekijöille uusien asioiden kokeilemisen ja samalla työskentelyn saman ison yrityksen alla. Tämä vaikuttaa tosi paljon sitoutumiseen, koska aina tulee erilaisia mahdollisuuksia.

Haastattelussa huomasimme myös, miten Sushibar + Wine ravintola toteuttaa stressinhallintaa ja työntekijöiden hyvinvointia. Tässä esimiehellä on tosi tärkeä rooli, koska he laativat työvuorolistat. Ennen listojen tekemistä esimiehet kysyvät työntekijöiltä heidän toiveitaan. Jos joku haluaa vapaata tietyssä päivänä, he yleensä saavat sen vapaapäivän. Samalla esimiehet kysyvät muutaman kuukautta ennen, milloin työntekijät halusivat pitää pitkään loman, kuten talvi- tai kesälomat, aikainen suunnittelu mahdollista sen, että kaikki voivat pitää lomansa silloin kun haluavat. Ravintolassa on tarjolla tällä hetkellä E-Passi, josta voi käyttää esimerkiksi vapaa-ajalla. Siellä on paljon erilaisia vaihtoehtoja, kuten kuntosalit, kiipeily, rentouttavat asiat kuten hieronta, elokuvien katselu ja paljon muuta. E-passi tuli Sushibar + Wine ravintolan omistajanvaihdon jälkeen ja tästä työntekijät sekä esimiehet ovat tykänneet, koska haastellessa kaikki mainitsivat E-Passista. Tämä on tosi tärkeä sitoutumisen kannalta, koska henkilökunta saa käsityksen siitä, että yritys välittää heistä.

## 6.2 Pohdinta ja tulkinta

Tämän tutkimuksen tulokset tarjoavat erittäin arvokasta ja monipuolista tietoa sitoutumisesta Sushibar + Wine -ravintolassa. Tärkeimmät asiat, jotka vaikuttavat sitoutumiseen, ovat työilmapiiri, esimiesten tuki, mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen ja työympäristö. Tuloksemme tutkimuksessa antavat työntekijöiden ja esimiesten mielipiteitä sekä omia kokemuksia syvällisesti sitoutumiseen. Tutkimuksen sekä tulosten perusteella me voidaan todeta sen että siellä on muutamia kohtia mitä voisi parantaa ja se parantaisi sitoutumista tosi paljon. Tämän esimerkkinä on työntekijöiden enemmän kuuntelu päätöksentekoon aikana sekä toinen asia mikä tuli esiin on työntekijöiden palkitseminen hyvästä työstä, asiat tulivat esiin sekä esimieheltä että työntekijöiltä. Tämän parantaminen auttaa Sushibar + Wine ravintolan sitoutumista.

Sushibar + Wine -ravintolassa on paljon nuoria tarjoilijoita verrattuna keittiön suurimpiin osiin. Tarjoilijoista suurin osa on alle 30-vuotiaita, kun taas keittiöllä on enemmän vanhempia työntekijöitä; siellä on yli 30-vuotiaita enemmän. Tämän takia salin eli tarjoilijoiden vaihtuvuus on yleensä suurempaa. Monet Sushibar + Wine -ravintolan tarjoilijoista opiskelevat, ja tämän vuoksi he joutuvat usein ottamaan toisen työn, koska he opiskelevat eri alaa. Suurin osa, jotka ovat lähteneet Sushibar + Wine ravintolasta, he ovat silti vielä nollasopimuksessa töissä ravintolassa, silloin kun tarvetta. Tämä tarkoittaa, että ravintola kohtelee työntekijöitään erittäin hyvin.

Meidän nämä tulokset ja tutkimukset antavat paljon eri näkökulmia sitoutumisesta, mutta tämä tutkimus on pelkästään tarkoitettu Sushibar + Wine ravintolalle. Nämä tulokset ja vastaukset eivät voi suoraan käyttää muihin ravintoloihin sitoutumisen tutkimiseen tai parantamiseen, koska kaikissa ravintoloissa on erilainen tekijä, joka vaikuttaa sitoutumiseen. Tämä selviää vain tekemällä tutkimuksen tiettyyn paikkaan.

Tässä kohdassa voisimme kertoa omista kokemuksistamme esimiehen toiminnasta. Kaikki esimiehet ovat erilaisia, mutta mielestämme jokaisella esimiehellä on oltava hyvät kommunikaatiotaidot työntekijöidensä kanssa. Tämä ominaisuus löytyy omista esimiehiltämme, ja se on meidän mielestämme auttanut meitä sitoutumaan nykyiseen työpaikkaan pitkään, koska aina kun ilmenee ongelmia, apua on saatavilla läheltä.

Meille on myös tärkeää saada palautetta omilta esimiehiltämme sekä ryhmässä että yksilöllisesti, ja tämä onnistuu esimiehiltämme erinomaisesti. Esimies tietää, milloin antaa palautetta ryhmälle ja milloinkin yksilöllisesti. Voimme helposti ottaa yhteyttä esimiehiimme milloin tahansa, oli asia millainen tahansa. Tällainen saavutettavuus luo meille turvallisuuden tunnetta, koska tiedämme, että meillä on joku, johon voimme luottaa vaikeina aikoina.

### 6.3 Kehitystoimenpiteet työntekijöiden sitoutumisen parantamiseksi Sushibar + Wine ravintolassa

Tästä tutkimuksesta saatiin selville asioita, joita voitaisiin parantaa Sushibar + Wine ravintolan sitoutumisen parantamiseksi. Tärkeintä on, että työntekijöitä kuunnellaan ennen päätösten tekemistä ravintolassa, sillä työntekijät loppujen lopuksi työskentelevät siellä. Sekä esimiehet että työntekijät sanoivat sen, että työntekijöiden mielipiteitä ei yleensä kysytä päätöksiä tehtäessä. Tämä asia voisi todella paljon voisi parantaa sitoutumista. Tämä on tosi helppo asia parantaa, koska kyseessä ei ole tosi suuri ravintolaketju, joten Sushibar + Wine ravintolalla ei ole niin paljon työntekijöitä. Yksinkertaisin tapa olisi pitää kokous tai tilaisuus paikan päällä, jossa kysytään mielipiteitä mahdollisista muutoksista. Siellä työntekijöiden mielipiteitä ei vain vastaanoteta, vaan niitä myös kuunnellaan ja kysellään enemmän siitä, miksi he toivoisivat jonkin asian olevan eri tavalla. Tämä lisää kommunikointia johdon ja työntekijöiden välillä, mikä antaa työntekijöille vaikutelman siitä, että heitä kuunnellaan, arvostetaan ja he ovat tärkeitä yritykselle. Tämä on äärimmäisen tärkeä seikka sitoutumisen kannalta, sillä työntekijät ovat arvostettuja ja heidän mielipiteitään kuunnellaan.

Haastattelussa toinen asia mitä mainittiin, joka vaikuttaisiin sitoutumiseen se, että työntekijöitä ei juurikaan palkita heidän hyvästä työstään. Yleensä heille kerrotaan numeroihin perustuvista tavoitteista, ja kun tavoite saavutetaan, siitä kerrotaan vain. Tämän jälkeen he harvoin saavat mitään palkkiota. Tämäkin on erittäin helppo asia parantaa, koska kukaan työntekijä ei välttämättä odota suuria palkintoja, mutta jokin pieni muisto auttaisi heidän sitoutumiseensa kannalta. Monet työntekijät mainitsivat, että heitä kehuaan suullisesti hyvästä työstä, mutta harvemmin he saavat fyysisiä palkintoja. Kun tämä asia korjataan, sitoutuminen paranee jossain määrin. Antamalla pienen palkinnon saa heidät tuntemaan olonsa paremmaksi ja arvostetuksi, kun heidän hyvä työ huomiodaan. Tämä sama asia voi myös auttaa työntekijöitä tekemään työtä paremmin, koska hyvän työnlopussa on palkinto.

Huomasimme, että ravintolalla ei ole tulevaisuuden suunnitelmia sitoutumisen kannalta., että miten sitoutumista tarkastellaan ja mitä tehdään sen parantamisen kannalta. Tämä johtuu siitä, koska Sushibar + Wine ravintolalla on juuri tapahtunut omistajanvaihto, joka tekee kaikista asioista uusia kaikille. Tämä on todella helposti ymmärrettävä asia, että omistuksen muutoksesta ei ole ollut pitkä aikaa, mutta jonkinlainen suunnitelma pitää olla. Mielestämme olisi tärkeää, että edes jokin suunnitelma olisi olemassa, vaikka omistus onkin uusi. Vanhojen työntekijöiden pitkäaikainen sitoutuminen on heille tärkeää, sillä heillä on jo paljon kokemusta paikasta, jopa enemmän kuin uusilla omistajilla. Tämä voisi parantaa sitoutumista enemmän.

## 7 Lähteet

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä: Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?. Tekes. Helsinki.

Battaglia, T. 6.3.2023. The impact of good leadership on workplace success. Airswift Trusted Worldwide. Luettavissa: <https://www.airswift.com/blog/impact-of-good-leadership#:~:text=Good%20leaders%20are%20able%20to,is%20a%20high%2Dperforming%20one>. Luettu: 15.10.2023

Bloznalis, S. 23.8.2022. Workplace Culture: What Is it and Why Is it Important in 2023? Workhuman. Luettavissa: <https://www.workhuman.com/blog/workplace-culture/>. Luettu: 1.12.2023.

Coursera 28.9.2023. What Is Career Growth and How Does It Benefit Your Organization? Coursera. Luettavissa: <https://www.coursera.org/articles/career-growth> Luettu: 16.8.2023

Eläketurvakeskus 2.2.2022. Tutkimus: Työpaikan vaihtaminen kannattaa. Luettavissa: <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tutkimus-tyopaikan-vaihtaminen-kannattaa/> Luettu: 19.10.2023

Haaparanta, A. 6.6.2022. Näin saat työntekijäsi sitoutumaan ja motivoitumaan. Viesti. Luettavissa: <https://www.viesti.fi/nain-saat-tyontekijasi-sitoutumaan-ja-motivoitumaan/> Luettu: 7.9.2023

Halkos, E. 2023 The Power of Vacation in Employee Wellness. Corporate Wellness Magazine.com. Luettavissa: <https://www.corporatewellnessmagazine.com/article/power-vacation-employee-wellness#:~:text=Every%20employee%20needs%20a%20vacation,for%20mental%20and%20physical%20health>. Luettu: 15.10.2023

Kettunen, P. 2021. Työntekijän osallisuus. Gaudeamus. Tallinna.

Kruse, K. 21.1.2015. Employee Engagement Definition. Kevin Kruse. Luettavissa: <https://kevinkruse.com/employee-engagement-definition/> Luettu: 3.11.2023

Kruse, K. 21.1.2015. What Is The Definition of Employee Engagement? YouTube. Katsottavissa: [https://www.youtube.com/watch?v=Uu7EG6EZeAM&ab\\_channel=KevinKruse](https://www.youtube.com/watch?v=Uu7EG6EZeAM&ab_channel=KevinKruse) Katsottu: 3.11.2023

Luintel, S. 2023. What is Employee Engagement? 6 Best Factors of Employee Engagement. TimeTracko. Luettavissa: <https://timetracko.com/blog/factors-affecting-employee-engagement/> Luettu: 15.10.2023

Maukonen, M. 03.2022. Opas: Päivitä tietämyksesi henkilöstöeduista ajan tasalle. HR Viesti. Luettavissa: <https://www.hrviesti.fi/natiivi/3334/opas-paivita-tietamyksesi-henkilostoeduista-ajan-tasalle>. Luettu: 1.12.2023.

Mazur, C. 11.2.2023. 40+ Worrysome Workplace Stress Statistics (2023): Facts, Causes, and Trends. Zippia The Career Expert. Luettavissa: <https://www.zippia.com/advice/workplace-stress-statistics/> Luettu: 13.8.2023

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Ryba, K. 28.11.2023. What is Employee Engagement? What, Why, and How to Improve It. Quantum Workplace. Luettavissa: <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/what-is-employee-engagement-definition#:~:text=Engaged%20employees%20typically%20display%20a,contribute%20to%20the%20organization's%20success>. Luettu: 1.12.2023.

Russo, M. & Morandin, G. 9.8.2019. Better Work-Life Balance Starts with Managers. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2019/08/better-work-life-balance-starts-with-managers> Luettu: 10.10.2023

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Talentum. Helsinki.

ScienceDirect, 2016. Perspectives on Data Science for Software Engineering. Luettavissa: <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/face-to-face-interview> Luettu: 20.9.2023

Staffingsoft. 2023. Long working hours and its effects on the workforce. Luettavissa: <https://www.staffingsoft.com/ssblog/long-working-hours-and-its-effects-on-the-workforce/> Luettu: 15.10.2023

Tenney, M. 2023. Why Compensation Is Important for Employee Retention. Business Leadership Today. Luettavissa: <https://businessleadershiptoday.com/why-compensation-is-important-for-employee-retention/#:~:text=Without%20decent%20compensation%2C%20employees%20will,little%20commitment%20to%20the%20organization>. Luettu: 20.9.2023

Työterveyslaitos. 2023. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana#toc--esihenkil-n-rooli-vastuut-ja-teht-v-t> Luettu: 15.10.2023

Villegas, F. 2023. Employee Growth: What It Is & How to Promote It. QuestionPro. Luettavissa: <https://www.questionpro.com/blog/employee-growth/>. Luettu: 15.10.2023

Wedgwood, J. 21.9.2022. The Importance of Work-Life Balance. The Happiness Index. Luettavissa: <https://thehappinessindex.com/blog/importance-work-life-balance/> Luettu: 20.9.2023

Wharton Online 6.3.2023. How Professional Development Can Boost employee Engagement. Wharton University of Pennsylvania. Luettavissa: <https://online.wharton.upenn.edu/blog/how-professional-development-boosts-employee-engagement/> Luettu: 14.8.2023

Wilde, A. 5.9.2023. How Different Leadership Styles Impact Employee Performance. JazzHR Blog. Luettavissa: <https://www.jazzhr.com/blog/employee-performance/> Luettu:

WorkPower 24.10.2018. Työntekijän sitouttaminen – kuinka pitää löydetyt timantit talossa? WorkPower. Luettavissa: <https://www.workpower.fi/blog/2018/10/24/kuinka-pitaa-loydetyt-timantit-talossa/> Luettu: 17.10.2023

Zucker, R. 19.7.2023. How Taking a Vacation Improves Your Well-Being. Harvard Business review. Luettavissa: <https://hbr.org/2023/07/how-taking-a-vacation-improves-your-well-being#:~:text=The%20bottom%20line%20is%20that,workplace%20with%20healthier%2C%20happier%20employees>. Luettu: 23.8.2023

## 8 Liitteet

### 8.1 Liite 1

Hei,

Teemme opinnäytetyötä Sushibar + Wine yrityksen työntekijöiden sitoutumisesta. Haluaisimme pyytää sinua mukaan haastatteluun. Voimme järjestää sen kasvokkain tai virtuaalisesti Zoomin tai Teamsin kautta. Olemme suunnitelleet aloittavamme haastattelut lokakuun alkupuolella, erityisesti 14.10.–15.10. Onko tuo aika sinulle sopiva?

Kiitos avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Assish & Tommi

## 8.2 Liite 2: Kysymykset työntekijöille

1. Kuinka kauan olet ollut töissä sushibar ravintoloissa?
2. Mikä on/oli työroolisi?
3. Millaisena koet työntekijöiden sitoutumisen tärkeyden ravintolatyössä?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten työntekijän sitoutumiseen ravintolassa? Mainitse 3 asiaa.
5. Kuinka esimiehet tukevat ja edistävät työntekijöiden sitoutumista?
6. Minkälainen on ravintolan työympäristö? Kuinka se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen?
7. Kuinka tärkeänä pidät työilmapiiriä ja kollegoiden välistä yhteistyötä sitoutumisen kannalta?
8. Kuinka usein ja millä tavoin esimiehet kommunikoivat tavoitteistaan ja odotuksistaan työntekijöille?
9. Kuinka hyvin työntekijät kokevat olevansa kuulluksi tulevia päätöksiä koskien?
10. Mitä tehdään varmistaakseen avoimen ja tehokkaan viestinnän työntekijöiden välillä?
11. Miten esimiehet innostavat ja tukevat työntekijöitään saavuttamaan omia tavoitteitaan?
12. Kuinka esimiehet tukevat työntekijöitään ja kannustavat heitä ylittämään odotukset?
13. Mitä toimenpiteitä ravintolassa toteutetaan stressin hallitsemiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi?
14. Miten ravintola tukee työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasapainoa?
15. Kuinka usein ja millä tavoin työntekijöitä palkitaan onnistumisistaan ravintolassa?
16. Mitenkä ravintola arvostaa yksittäisen työntekijän omaa tyyliä ja elämäntapaa?
17. Mitkä ovat esimiesten tärkeimmät tehtävät työntekijöiden sitoutumisen tukemisessa? 3 asiaa.

### 8.3 Liite 3: Kysymykset esimiehille

1. Kuinka kauan olet ollut töissä sushibar ravintoloissa?
2. Mikä on/oli työroolisi?
3. Millaisena koet työntekijöiden sitoutumisen tärkeyden ravintolatyössä?
4. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi eniten työntekijän sitoutumiseen ravintolassa? Mainitse 3 asiaa.
5. Kuinka esimiehet tukevat ja edistävät työntekijöiden sitoutumista?
6. Miten työntekijöiden sitoutumista seurataan ajan mittaan, ja onko siihen liittyviä parannustoimenpiteitä?
7. Kuinka ravintola käsittelee työntekijöiden mahdollista työtyytyväisyyden laskua ja sen vaikutusta sitoutumiseen?
8. Minkälainen on ravintolan työympäristö? Kuinka se vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen?
9. Kuinka tärkeänä pidät työilmapiiriä ja kollegoiden välistä yhteistyötä sitoutumisen kannalta?
10. Mitä käytäntöjä ravintolassa on konfliktien ratkaisemiseksi ja yhteisöllisyyden edistämiseksi?
11. Onko työntekijöille tarjolla mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun ja kehittymiseen ravintolassa?
12. Kuinka usein ja millä tavoin esimiehet kommunikoivat tavoitteistaan ja odotuksistaan työntekijöille?
13. Kuinka hyvin työntekijät kokevat olevansa kuulluksi tulevia päätöksiä koskien?
14. Mitä tehdään varmistaakseen avoimen ja tehokkaan viestinnän työntekijöiden välillä?
15. Miten esimiehet innostavat ja tukevat työntekijöitään saavuttamaan omia tavoitteitaan?
16. Onko havaittu, että tyytyväiset työntekijät ovat sitoutuneempia ja tehokkaampia? Esim?
17. Kuinka työntekijöiden tyytyväisyyden parantaminen voi vaikuttaa sitoutumiseen?
18. Kuinka esimiehet tukevat työntekijöitään ja kannustavat heitä ylittämään odotukset?
19. Mitä toimenpiteitä ravintolassa toteutetaan stressin hallitsemiseksi ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi?
20. Miten ravintola tukee työntekijöiden työn ja perhe-elämän tasapainoa?
21. Kuinka usein ja millä tavoin työntekijöitä palkitaan onnistumisistaan ravintolassa?
22. Mitenkä ravintola arvostaa yksittäisen työntekijän omaa tyyliä ja elämäntapaa?
23. Mitkä ovat esimiesten tärkeimmät tehtävät työntekijöiden sitoutumisen tukemisessa? 3 asiaa.
24. Kuinka näette työntekijöiden sitoutumisen kehittyvän tulevaisuudessa ravintolassa?
25. Millaisia pitkän aikavälin strategioita on suunniteltu työntekijöiden sitoutumisen ylläpitämiseksi?