



Haamukeittiöissä työskentelevien kokkien työhyvinvointi ja HR:n rooli siinä

Hanna Karppinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma, Restonomi

Opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä Hanna Karppinen
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Haamukeittiöissä työskentelevien kokkien hyvinvointi ja HR:n rooli siinä
Sivu- ja liitesivumäärä 26 + 0
<p>Opinnäytetyö tehtiin tutkimuksellisenä työnä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun AlgoAmmatti -hankkeelle. Tavoitteena oli tutkia haamukeittiöissä työskentelevien kokkien hyvinvointia ja HR:n roolia siinä. Tutkimuksellinen opinnäytetyö sisältää tietoperustan lisäksi tutkimuksellisen osuuden, jossa tehtiin vertailututkimusta kolmeen eri haamukeittiötoimijaan eri puolilla maailmaa.</p> <p>Opinnäytetyön päämääränä oli selvittää kokkien työhyvinvointia uudenaikaisessa työympäristössä, jossa totuttuun poiketen asiakkaat ja salihenkilökunta eivät ole läsnä. Työ on eri tavoin haastavaa, kun samassa keittiössä valmistetaan usean eri brändin tuotteita samaan tilaukseen. Kokin työn vaatimustaso on noussut, ja hyvinvointiin tulee kiinnittää huomioita eri tavoin. Haamukeittiöt saivat nostetta koronaviruspandemian myötä, ja niiden suosio on kasvanut ympäri maailman.</p> <p>Tutkimusosiossa hyödynnettiin benchmarking-menetelmää, jonka avulla vertailtiin erilaisia toimijoita ja työntekijäkokemuksia ja -arvosteluita niissä. Tutkimusaineisto kerättiin Glassdoor-alustalta, jonne työntekijät voivat jättää työntekijäarvosteluja työnantajastaan. Glassdoor kerää anonyymeja arvosteluja käyttäjiltään ja dataa voi hyödyntää uusia työmahdollisuuksia etsivät ihmiset. Glassdoorista vertailukohteiksi valikoituivat Dubaissa perustettu Kitopi, yhdysvaltalainen Kitchen United sekä intialainen Rebel Foods.</p> <p>Opinnäytetyössä analysoituja työntekijäarvioita oli 39 kappaletta. Arvosteluissa kävi ilmi, että haamukeittiöissä työskentelevät kokit kohtaavat samankaltaisia haasteita, kuin perinteisissä kivi- ja jalkaravintoloissa työskentelevät: työpäivät ovat pitkiä ja työ koetaan kuormittavana. Työn hyvinä puolina nähtiin työyhteisö ja hyvät työkaverit, sekä modernien haamukeittiöiden laadukkaat varustelutasot.</p> <p>Opinnäytetyö laitettiin alulle alkusyksyllä 2023 ja saatettiin päätökseen joulukuun alussa 2023.</p>
Asiasanat Haamukeittiö, kokki, HR, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Haamukeittiöt	3
2.1	Haamukeittiöiden erilaiset toimintamallit.....	3
2.1.1	Huuva	4
2.1.2	Muita haamukeittiön malleja	4
2.2	Haamukeittiöiden tulevaisuus	5
3	Työhyvinvointi.....	7
3.1	Työhyvinvointi yleisesti	7
3.1.1	Stressi	8
3.1.2	Uupuminen	8
3.2	Työhyvinvointi kokonaisuudessa	9
3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	10
3.4	Työkyky.....	10
3.5	Ilmapiiri.....	11
4	Henkilöstöjohtaminen	13
4.1	Teorioita	14
4.1.1	Resurssiperusteinen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä	14
4.1.2	Yksilön suoriutumista selittävä teoria (AMO).....	15
4.2	Sitoutuminen	16
4.3	Lähijohtaminen.....	16
5	Tutkimusmenetelmä: Benchmarking	18
5.1	Vertailurytykset.....	18
5.1.1	Kitopi	18
5.1.2	Kitchen United	19
5.1.3	Rebel Foods	19
5.2	Työntekijäkokemukset	20
5.2.1	Glassdoor	20
5.2.2	Työntekijäkokemukset: Kitopi.....	20
5.2.3	Työntekijäkokemukset: Kitchen United	21
5.2.4	Työntekijäkokemukset: Rebel Foods	22
6	Johtopäätökset.....	23
7	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotus	25
8	Oman oppimisen arviointi.....	26
	Lähteet.....	27

1 Johdanto

Haamu- tai pilvikeittiö (eng. ghost kitchen, cloud kitchen) on verrattain uusi ilmiö, ja keskustellessa tästä ihmisten kanssa, useimmiten kohtaa kysymyksen: mikä se on? Haamukeittiö on ravintola ilman asiakkaita, jossa voidaan valmistaa usean ravintolan tai brändin tuotteita samasta keittiöstä. Kulut voidaan laskea alas, sillä keittiön ei tarvitse sijaita keskustan arvokkaissa vuokratiloissa asiakkaiden houkuttelemiseksi eikä kalliita sisustussuunnittelijan palveluksia tarvita. Työ on kustannustehokasta. (Kespro 2023.) Haamukeittiöt ovat Suomessa vielä harvassa, kun vertaa esimerkiksi Yhdysvaltoihin, jossa niitä esiintyy jo paljon enemmän. Ennusteen mukaan haamukeittiöiden markkina tulee kasvamaan merkittävästi vuoteen 2030 mennessä (Statista 2020).

Opinnäytetyö toteutetaan tutkimuksellisenä työnä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun AlgoAmmatti-hankkeelle. AlgoAmmatti-hanke on Haaga-Helian ja Työsuojelurahaston tutkimushanke, jonka tehtävänä on kartoittaa algoritmista johtamista käsitteenä ja työn tekemistä ja siinä suoriutumista alustatalouden luomien työpaikkojen sisällä. (Haaga-Helia 2023.) Alustatalous on rakentanut mahdollisuuksia tehdä työtä joustavammin ja vapaammin. Esimerkiksi ruokalähetit ovat tuttu näky varsinkin suuremmissa kaupungeissa, ja harva on enää täysin tietämätön ruokalähetibisneksestä. Työtä pidetään tyypillisenä matalapalkkaisena sivutyönä, mutta olemme saaneet lukea myös mahdiansioista ja 9000 euron kuukausituloihin yltäneestä virolaisesta ruokakuskista (Yle 2023).

Ruokalähettien lisäksi alustatalous mahdollistaa myös uusia liiketoimintamalleja, esimerkiksi pelkästään alustoilla toimivia haamukeittiöitä ja virtuaalibrändejä. Opinnäytetyö nivoutuu siis osaksi AlgoAmmatti-hanketta tutkien haamukeittiöissä työskentelevien kokemuksia työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen teorioiden näkykulmasta.

Opinnäytetyössä tutkin kokkien hyvinvointia haamukeittiössä. Kuinka haamukeittiössä työskentelevien kokkien työnkuva ja -kuormitus vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa fyysisellä ja henkisellä tasolla, sekä millainen vaikutus työympäristöllä on kokkien hyvinvointiin ja millaista roolia HR näyttää tässä kaikessa. Työ ravintolassa ja ravintolakeittiössä voi olla stressaavaa. Stressiä ja painetta usein myös lievitetään ns. helpoilla ratkaisuilla kuten päihteillä, joka lopulta kuitenkin vain lisää uupuneisuutta eikä auta palautumaan työstä. Kokin ammattia ihannoidaan tietyissä piireissä erityisesti julkisuudessa esiintyvien kokkien ja keittiömestareiden vuoksi – ammattia kohtaan on tietynlaisia mielikuvia, eivätkä ne kaikki ole kovinkaan imartelevia. Kun Anthony Bourdain kirjoittaa kirjassaan "Kitchen Confidential" illasta kesken serviisin, kuinka tilauksia sataa toisensa perään, annoksia palautuu ja niitä tehdään uudestaan, kuinka stressiä on pakko vain sietää ja välissä nielaista muutama aspiriini kuivaan kurkkuun kipuja (ja krapulaa) lievittääkseen, on pakko ihmetellä kuka tällaista työtä jaksaa tehdä (Bourdain 2000, 228-229). Haamukeittiössä stressi näyttäytyy erilaisena, asiakkaat ja salihenkilökunta eivät ole läsnä – koko todellisuus on hyvin erilainen. Kuinka

jaksaminen ja hyvinvointi varmistetaan työympäristössä, joka on uusi niin yrityksille kuin työntekijöille, ja millaisia työkaluja näiden seikkojen edistämiseen tarvitaan?

Opinnäytetyön tietoperustassa perehdyn henkilöstöjohtamisen keskeisiin käsitteisiin ja teorioihin sekä työhyvinvointiin ja työkykyyn ymmärtääksemme HR:n merkittävää roolia yrityksissä. Ei voi liiaksi korostaa sitä, että hyvinvoiva henkilöstö on koko yrityksen kantava voima ja kivijalka. Henkilöstö on yrityksen silmät, korvat ja suu.

Etenkin ravintola-alalla työntekijöitä on usein erilaisista lähtökohdista ja henkilöstön monimuotoisuus on kirjavaa. Työtä on helppo tehdä kouluttamattomana, sukupuoleen, seksuaaliseen suuntautumiseen, ikään tai vaikka uskontoon katsomatta, eikä suomen kieli ole läheskään aina välttämättöntä työssä pärjäämisessä. Tässä henkilöstöjohtamisella on tärkeä rooli: koko henkilöstöllä tulisi olla rauha työskennellä syrjinnästä vapaassa ja tasa-arvoisessa ympäristössä. Yhdenvertaisuuslaki määrittää rajat, joiden puitteissa työnantajan on toimittava. Laki muun muassa ohjeistaa vähintään 30 henkilöä työllistävän yrityksen ylläpitämään suunnitelmaa yhdenvertaisuuden edistämiseksi. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.)

Etninen diversiteetti kasvaa vuosi vuodelta ja myös Suomesta on entistä helpompaa lähteä työhön ulkomaille. Työmarkkinat ovat avoimet moneen maailman kolkkaan osaaville ja tahtoville tekijöille. Eri kulttuuritaustoista tulleet ihmiset tuovat työyhteisöön rikkautta, mutta myös haasteita. Henkilöstöjohtajan on osattava suhtautua avoimesti eri kulttuureista tuleviin työntekijöihin, ja annettava heille samat mahdollisuudet työssä onnistumiseen ja työpaikan saamiseen kuin kantasuomalaisille. Kielen oppiminen, kulttuuriin sopeuttaminen ja hyvä perehdytys takaavat hyvän lähtökohdan sopeutua työhön vieraassa maassa (Jylhä & Viitala 2021, 228-230).

Olen valmistunut tarjoilijaksi Lapin Ammattiopistosta vuonna 2007, ja työskennellyt ravintola-alalla melkein pä tauotta siitä saakka. Urapolkuni on kulkenut tarjoilijasta vuoropäällikköön, välillä myyntipalveluun, apulaisravintolapäälliköksi ja ravintolapäälliköksi. Tällä hetkellä työskentelen myynnin parissa, mutta tunnen vahvaa vetoa HR-puoleen ja haluan raivata polkuani sitä suuntaa kohden.

Jos jokin on pitänyt minut ravintola-alalla kaikki nämä vuodet, on se ihmiset. Työkaverit, esihenkilöt, vuosien varrella tärkeiksi ystäviksi jääneet samanhenkiset ihmiset ovat koko jutun juju. Ihmiset ovat myös se yksi suuri tekijä, joka kannattelee yritystä ja kannattavaa liiketoimintaa. Työ voi olla raskasta niin fyysisesti kuin henkisesti, mutta hyvin johdettu henkilöstö on äärettömän arvokas sijoitus. Henkilöstöjohtaminen tähtää pohjimmiltaan siihen, että yritys löytää kustannustehokkaan tavan toimia oikealla määrällä henkilöstöä. Henkilöstön osaaminen, motivaatio ja hyvinvointi ovat tärkeässä roolissa tavoitteisiin pääsyssä. (Jylhä & Viitala 2021, 221.)

2 Haamukeittiöt

Työn tekeminen muuttuu kovaa vauhtia. Toimistotyötä voi käytännössä tehdä liikkumatta kotoa minnekään, tarvitset vain tietokoneen ja toimivan internet-yhteyden. Kassat kaupoissa ovat osin muuttuneet itsepalvelukassoiksi, joissain ravintoloissa voi ruokatilauksen tehdä sovelluksella puhumatta tarjoilijalle sanaakaan. Myös ravintolaruokaa valmistetaan ilman pienintäkään asiakaskontaktia.

Koronapandemian pyyhkäistyä maapallon yli, sosiaalinen kanssakäyminen tukahdutettiin ja ravintolat suljettiin. Ihmiset pysyivät kotona, ja ruokalähetit saivat alkaa toimittamaan ruokaa ihmisten kotioville toden teolla. Asiakkaat eivät päässeet ravintolaan, mutta keksittiin keino, jolla ruokaa pystyttiin kuitenkin myymään ja toimittamaan koteihin. Alustatalous alkoi kukoistaa. Pandemian aikana ja jälkeen moni ravintola joutui sulkemaan ovensa, ihmiset jäivät etätöihin eikä ravintolassa käyntejä enää kertynyt samaan tapaan kuin ennen. Bloomberg Second Measure mittaa hurjaa kasvua ruoan toimituspalveluiden myynneissä: huhtikuussa 2020 USA:n suurimpien lähettipalveluiden myynti kasvoi 162% vuodentakaisesta ja vaikka nousutahti on laantunut, kasvua tapahtuu silti vuosittain (Bloomberg Second Measure 2023). Samaa kasvua mitataan ympäri maailman.

Haamukeittiö on edelleen monelle tuntematon käsite, vaikka suuri osa ihmisistä on joskus tilannut ruokaa sovelluksesta kotiovelle toimitettuna. Toki monet olemassa olevat, ns. perinteiset ravintolat toimivat yhdessä ruokalähettiyritysten kanssa, mutta osa ravintoloista toimii pelkästään näitä varten. Suomessa tunnetuimmat palvelut suurelle yleisölle ovat Wolt ja Foodora, mutta uusiakin toimijoita syntyy uuden markkinan levitessä laajemmalle. Oleellista haamukeittiöissä on ruoan toimittaminen asiakkaan luo.

Yksi esimerkki haamukeittiöstä on keittiö, jossa valmistetaan usean eri brändin annoksia yhdestä keittiöstä. Keittiö voi toimia kauempana keskusta-alueelta, jolloin vuokratustannukset ovat edullisemmat. Toiminnassa on hyvä kuitenkin huomioida ruokien kuljetusaika ja lähettien saavutettavuus. Toimintamalli avaa ovia ravintoloille saavuttaen asiakkaita kaupunkien keskustojen ulkopuolella (Lindgren 29.9.2021).

2.1 Haamukeittiöiden erilaiset toimintamallit

Vaikka haamukeittiö onkin vielä monille tuntematon, on aihetta ehditty jo tutkia ja erilaisia toimintamalleja löytyy. Seuraavissa kappaleissa esittelen erilaisia haamukeittiöiden operatiivisia malleja.

2.1.1 Huuva

Kotimainen Huuva on startup, jonka perustivat Ville Leppälä ja Ville Lehto vuonna 2021 huomattuaan trendin muuttuvan ihmisten ravintolakäyttäytymisessä. Nimekkäitä sijoittajia on lähtenyt mukaan ja kesällä 2022 Huuva oli kerännyt rahoitusta huimat 4,9 miljoonaa euroa. (Lappalainen 1.6.2022) Huuva aloitti Tapiolassa, mutta on sittemmin levinnyt laajemmalle Suomeen ja Saksaan. Huuva tarjoaa mahdollisuuden tilata samalla tilauksella jokaiselle jotain, ja mukana on nimekkäitä brändejä (esimerkiksi Lie Mi, Boneless, Seksico Tacos), joiden annokset nousevat samalta luukulta, samaan tilaukseen tilattuna Helsingin Kalliossa tai vaikkapa Jyväskylässä. Huuvan katalogi pitää sisällään olemassa olevia ravintolabrändejä, nostoja ns. perinteisistä kivijalkaravintoloista tai ravintolaketjuista. Huuva tekee ruoan ravintoloiden reseptiikalla ja maksaa näille komissiota. (Huuva 2023.)

Huuva on hyvä esimerkki siitä, mihin yritteliäs ja tavoitteellinen liiketoiminta parhaimmillaan tähtää. Markkina on osattu tunnistaa, ja työhön ryhdytty pelkäämättä. Haamukeittiötä hieman Huuvasta poikkeavilla toimintamalleilla Suomessa kokeili ensimmäisenä NoHo Partners Oy vuonna 2020 ja Soupster (Cloud Kitchen by Soupster) vuonna 2021, kumpikaan näistä ei ole tällä hetkellä toiminnassa (Lätti 7.4.2021). NoHo Partners Oy:n myi ja valmisti haamukeittiössä yhtiön omien brändien ruokaa, kun taas Soupster valmisti omien brändien lisäksi myös virtuaaliravintoloiden annoksia (Soupster Family 2020).

2.1.2 Muita haamukeittiön malleja

Koronapandemian suljettua ravintolat keväällä 2020 jouduttiin yrityksissä miettimään nopeita ratkaisuja vuokran ja muiden kulujen kattamiseksi. Entinen työnantajani ja ravintoloitsija päätti monen muun ravintoloitsijan tapaan myydä esivalmistettuja ateriapaketteja asiakkaalle kuljetettavaksi kotiin. Näin asiakas sai kotiinsa ravintolatasoista ruokaa, jonka esillepanosta hän vastasi itse. Vappumenu oli menestys, ja innokkaita tilaajia oli paljon. Ravintolan keittiötä pystyttiin hyödyntämään, vaikka asiakkaat eivät fyysisesti olleetkaan läsnä.

Kotipizza ei varsinaisesti ole haamukeittiö, sillä paikan päällä voi myös ruokailla. Enenevässä määrin pizzoja kuitenkin tilataan ravintolasta kotiin. Kotipizzalla on oma kuljetuspalvelu, ja tätä varten tarkoitettut autot, joiden takatilasta löytyy ”pizzauuni”. Näin ollen pizzat saadaan kotiin oikeassa lämpötilassa. Kuljetuspalvelu edellyttää, että henkilökuntaa on aina vuoroissa niin paljon, että joku ehtii kuljettamaan ruokaa ravintolasta koteihin. (Kotipizza 2023.) Kotipizza oli yksi koronapandemian suurista yllättäjistä: kun moni muu ravintola-alan yrittäjä koki suuria tappioita, teki Kotipizza voittoa, avasi uusia kuljetusravintoloita ja sai verkossa 50 000 uutta asiakasta (Hartwall 2023).

Twisted London on mielenkiintoinen esimerkki haamukeittiöstä Isossa-Britanniassa. Sosiaalisen median megahitti avasi ensimmäisen haamukeittiönsä Lontoossa vuonna 2018. Twisted London myy omia annoksiaan lähettipalvelun kautta, vaikka moni odotti perinteisemmän ravintolan avaamista sosiaalisen median suuren suosion takia. Yritys aloitti #foodporn -videoiden levittämisen Facebookissa ja Instagramissa, ja mainostavat nyt ruokalistansa tuotteita samoissa kanavissa, miljoonille katsojille. (Allenby 17.4.2018.) Sittenkin Twisted London on avannut useita haamukeittiöitä Lontooseen sekä muualle Isoon-Britanniaan (Twisted London 2023).

Cloud Kitchen by Soupster avasi ensimmäiset haamukeittiönsä Helsingissä vuonna 2021. Soupster tarjosi mahdollisuuden tilata useiden eri brändien ruokaa kotiin samalla tilauksella. Kaikki mukana olleet ravintolat eivät olleet nostoja kivijalkaravintoloista, vaan mukaan luotiin myös uusia, niin sanottuja haamubrändejä. Valikoiman ollessa laaja, on ruoan laatuun panostettava huolellisesti. Keittiöhenkilökunnan on oltava osaavaa ja skarppia, jotta tilauksen sillisalaatti saadaan nostettua laatuvaatimusten mukaisesti ruokälähetin noutokassiin. (Lätti 7.4.2021.) Soupsterin kuljetuksesta vastasi Wolt ja Foodora (Soupster Family 2020), mutta take-away mahdollisuus otettiin mukaan, jotta yritys pystyi välttämään lähettipalveluille maksetut palkkiot (Kespro 2023).

Deliveroo Editions on brittiläinen innovaatio haamukeittiöiden saralla: yhtiö vuokraa ravintolakeittiöitä yrityksille, jotka valmistavat ruokaa kotiinkuljetuksella. Deliveroo Editions poimii itselleen prosentuaalisen komission ravintolan myynneistä. Yritys tarjoaa luonnollisesti myös kuljetuspalvelun – koko paketin. Tämän kaltainen keittiö helpottaa ravintolan tai ravintolaketjun laajenemista uusille alueille, joille muutoin olisi kallista ja hankalaa laajentua. Se on levinnyt laajalle Isossa-Britanniassa ja suunnitelmat ovat suuria myös loppumaailman osalta. (Deliveroo 2023)

2.2 Haamukeittiöiden tulevaisuus

Haamukeittiöiden todellinen alkusysäys koettiin koronapandemian aikana. Ravintolat suljettiin, ihmisiä kehoitettiin pysymään kotona. Koronatartunnan saanut ei saanut poistua kotoaan edes ruoka-kauppaan. Ruokaa ja ruokatarvikkeita piti saada tilattua kotiin, ja kysyntään vastattiin niin ravintoloissa kuin kaupoissa. Asiakkaiden asiointi ruokakauppojen verkkokaupoissa kasvoi parhaimmillaan jopa 800% kuukausitasolla pandemian aikaan (K-Ryhmä 2023). Myös ravintolaruokaa tilattiin ahkerasti kotiin, ja trendi on edelleen pinnalla, vaikka ravintoloissakin edelleen käydään.

Ravintola-alalla pelätään perinteisten ravintoloiden surkastuvan digitalisaation ja uusien innovaatioiden alle. Ravintolan ja haamukeittiön ei tulisi ajatella kilpailevan keskenään, vaan itseasiassa täydentävän toisiaan: jos asiakas tilaa ruoan kotisohvalleen, ei hän ehkä muutenkaan olisi käyttänyt ravintolapalveluita tuona kyseisenä ajankohtana. (Lätti 7.4.2021) Ravintola voi lisätä myyntiä ja

näkyvyyttä aloittamalla yhteistyön lähettipalvelun kanssa tai kehittämällä kokonaan uuden, oman lähettitoiminnon.

Koska haamukeittiöistä ei juuri tiedetä, pitäisi ne saada ihmisten tietoisuuteen markkinoinnin keinoin. Saattaa viedä oman aikansa, että uusi ilmiö ottaa tuulta alleen. Haamukeittiöt ovat arkipäivää maailmalla, ja esimerkiksi Lontoossa ne ovat jo iso osa ravintoloiden toimintaa. (Lätti 7.4.2021)

Tulevaisuutta on vaikea ennustaa, mutta haamukeittiöt varmasti jäävät osaksi ruoka- ja ravintolakulttuuriamme. Ravintoloissa halutaan varmasti käydä jatkossakin, ihmiset kaipaavat toistensa seuraan. Ravintolassa syöty pizza on melko varmasti aina parempaa paikan päällä kuin kotiin kuljetettuna. Haamukeittiöillä on silti paljon potentiaalia ja digitalisaation nopeat loikkaukset varmasti edesauttavat niiden kehitystyötä ja kasvua tulevaisuudessa.

3 Työhyvinvointi

Jokainen meistä tietää, kuinka vaikeaa on suoriutua työstä tai opiskelusta väsyneenä. Ilman lepoa ihminen muuttuu tehottomaksi eikä opi uutta helposti. Yrityksissä hyvinvointi tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että tuloksiin pääseminen helpottuu, kun henkilöstö voi hyvin. Työhyvinvointi koostuu terveyden ja hyvinvoinnin lisäksi turvallisuudesta työpaikalla sekä itse työstä ja sen mielekkyydestä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023).

Hyvä työkyky antaa edellytykset työssä pärjäämiseen. Työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että henkilö voi hyvin henkisesti ja fyysisellä tasolla. Työkyvyttömyyseläkkeelle Suomessa joudutaan yleisimmin mielenterveyden häiriöiden, tuki- ja liikuntaelinten sairauksien, ja hermoston sekä verenkiertoelinten sairauksien takia. Kun henkilö voi hyvin, se näkyy. Ongelmat työhyvinvoinnissa eivät myöskään jää huomaamatta. (Jylhä & Viitala 2021, 241-242.)

3.1 Työhyvinvointi yleisesti

Työssä pärjätäkseen on henkilöllä oltavat riittävät taidot työtehtävistä suoriutumiseen. On varmasti turhaa edes hakea kokin työtä, jos ei osaa valmistaa ruokaa ja käyttää keittiövälineitä, kuten ei lentäjäkään voi tehdä lentäjän työtä ilman asianmukaista koulusta ja lentotaitoja. Ammatillisten taitojen lisäksi yleisempiin työelämätaitoihin lukeutuvat itsensä johtaminen, kielitaito, sopeutumiskyky ja sosiaaliset taidot, joista on hyötyä alalla kuin alalla (Jylhä & Viitala 2021, 245). Puhutaan myös elinikäisestä oppimisesta, joka pitää sisällään esimerkiksi erilaisia koulutuksia, mutta myös omatoimista oppimista työssä ja vapaa-ajalla (Jylhä & Viitala 2021, 247). Tämä luonnollisesti edellyttää sitä, että henkilöllä on riittävä kiinnostus ja motivaatio kehittää itseään.

Henkilöstöjohtaminen on vahvasti sidoksissa työhyvinvointiin. On osattava kuunnella tarkalla korvalla ja yksilötasolla onko henkilöstössä näkyvillä oireita stressistä uupumisesta tai kertykö sairauspoissaoloja tavallista enemmän. Pitkässä juoksussa hyvä johtaminen pyrkii vahvistamaan parhaat mahdolliset edellytykset työssä suoriutumiseen. Kun henkilöstö kokee työn imua ja on motivoitunut, se on myös tehokkaampi ja näin ollen hyödyllisempi yritykselle. Kun henkilöstö taas voi huonosti, sairauspoissaolot lisääntyvät, ilmapiiri ja palvelukokemus kärsii, ja nämä vaikuttavat yritykseen negatiivisesti. (Viitala 2021, 43-44.)

Kun aikaisemmin keskustelu pyöri enimmäkseen työpahoinvoinnin ympärillä, nykypäivän työhyvinvointikeskustelu huomioi myös positiivisen lähestymistavan: mikä voimaannuttaa ja mikä työssä tuntuu mielekkäältä ja kuinka haastavassakin työssä voidaan kokea onnistumisia ja haasteista huolimatta haluttuihin tuloksiin päästään. Voidaan puhua työn imusta, kun ihminen kokee

työpaikan ja -tehtävät mieluisina ja on sitoutunut työhönsä. (Viitala 2014, Tavoitteena henkilöstön hyvinvointi.)

3.1.1 Stressi

Työskentely ravintola-alalla, palveluammateissa ylipäänsä, voi olla melko stressaavaa. Palkat eivät pääätä huimaa ja kiireessä on pystyttävä tekemään monta asiaa samaan aikaan. Asiakkaat eivät ole aina ymmärtäväisiä ja kustannustehokkuutta pitäisi myös ajatella. Tämä kaikki voi olla stressaavaa, ja pitkässä juoksussa stressi voi olla hankala matkakumppani.

Työn kuormittavuus voi johtaa stressiin, joka ilmenee eri tavoin eri ihmisillä. Kaikki eivät koe samoja asioita ja tilanteita stressaavina: toinen saattaa voimaantua kiireessä, kun toinen lyhistyy paineen alla. Muun muassa unettomuus, ahdistuneisuus, keskittymisvaikeudet, vatsa- tai päänsäryt voivat olla merkkejä stressistä. Pahimmillaan stressi voi johtaa masennukseen ja uupumiseen. (Viitala 2014, työkyky ja työn kuormittavuus.)

Stressin syntymiseen voidaan nähdä yksilö- ja ympäristötekijöitä. Yksilön puutteellinen osaaminen tai heikko stressinsieto aiheuttavat herkemmin stressiä, kun taas yhteisötasolla työn kuormittavuus ja aikapaineet ovat yleisiä stressin aiheuttajia. Stressi ei ole hyväksi yksilölle eikä yritykselle – terveys kärsii, sairauspoissaolot lisääntyvät. Pahimmillaan stressi voi aiheuttaa loppuun palamisen, jolloin tilanne on totaalisen huono kaikille osapuolille. (Viitala 2014, työkyky ja työn kuormittavuus.)

3.1.2 Uupuminen

Uupumus, loppuun palaminen, voi seurata liian pitkään jatkuneesta ylikuormituksesta, ja se alkaa vaiheittain. Kun henkilö alkaa epäillä omaa osaamistaan, on psyykkisesti väsynyt ja kyyninen, voivat ne olla merkkejä työuupumuksesta. Taustalla on usein motivoitunut työntekijä olosuhteissa, jotka eivät edistä hyvinvointia. Usein on pinnisteltä liian pitkään huonoissa olosuhteissa ja aikataulupaineissa, ja uupumuksen syy voi löytyä työntekijän ja työn vuorovaikutussuhteesta. Uupunut ei palaudu työstä normaalilla lepoajalla. (Duodecim Terveyskirjasto 2022.)

Työuupumista voidaan pyrkiä ehkäisemään työnantajan toimesta varhaisen tuen mallilla ja yksilö itse voi vaikuttaa työssä jaksamiseen esimerkiksi mielekkäillä harrastuksilla ja liikunnalla, sekä riittävällä levolla (Duodecim Terveyskirjasto 2022). Usein uupumisen taustalla on juuri liian vähäinen lepo, joka voi altistaa työtapaturmille ja heikentää yleistä hyvinvointia. Työnantajan tulee varmistaa, ettei työ ole liian kuormittavaa ja että työvälineet ja -ympäristö ovat työn tekemiselle suotuisat. Muutoin on työntekijän vastuulla pitää huolta omasta jaksamisestaan. (Jylhä & Viitala 2021, 243.)

3.2 Työhyvinvointi kokin työssä

Kokin työ voi olla kutsumusammatti, johon ihminen tähtää jo lapsesta saakka. Ruoanlaitto on mie-luisaa ja hyvä tapa rentoutua. Kokin ammatti vaatii luovuutta, kunnianhimoa ja paineensietokykyä. Tutkimusten mukaan kokin työn suurimpia tyytyväisyystekijöitä on luovuuden käyttäminen hyvän ruoan valmistamiseen (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs 2016.) Moni haaveilee oman ravinto-lan perustamisesta tai keittiön johtamisesta keittiömestarin tai -päällikön roolissa, mutta isolle osalle tämä jää vain haaveeksi. Ja joukossa on varmasti niitä, jotka nauttivat rivikokin työstä ja päi-vittäisestä ahertamisesta hyvän tiimin keskellä merkityksellisessä työssä.

Ravintoloita on erilaisia, ja niitä johdetaan eri tavoin. Olen saanut työskennellä monessa ravinto-lassa, jossa työhyvinvointi on ollut korkealla tasolla. En voi tarpeeksi korostaa, kuinka suuri merki-tys hyvällä tiimillä ja ennen kaikkea hyvällä johtamisella on hyvinvointiin työpaikalla. Kun henkilöstö on tyytyväinen työolosuhteisiin, työ sujuu kuin tanssi, ja paineen alla työskentely on helppoa.

Kokin ammattia romantisoidaan paljolti viihteen ja julkkiskokkien vuoksi. Harva tulee ajatelleeksi arkista työtä: loputonta pilkkomista, tiskaamista, rasvakaivon pesua tai pitkiä päiviä kuumassa ja kiireessä. Ja pitkiä päiviä useimmissa keittiössä tehdään. Stressi, päihteiden väärinkäyttö sekä uu-puminen ovat hälyttävän usein arkipäivää, ja tästä syystä ihmiset myös usein jättävät kokin työn. Kokin työ on usein todella stressaavaa – työtä tehdään paineen alla, ahtaissa ja kuumissa olosuh-teissa. Työtä tehdään matalalla palkalla ja niin sanotuin epäsosiaalisin työajoin. (Tongchaiprasit & Ariyabuddhiphongs 2016.)

Vuonna 2017 teetetyn tutkimuksen mukaan 74% kokeista kärsi vakavasta univajeesta, 63% koki olevansa masentuneita ja yli puolet tunsivat olevan lähellä murtumista (breaking point). #FairKit-chens -ohjelma pyrkii saavuttamaan kestävämpiä ratkaisua kokkien työoloihin, jotta osaajat saa-daan pysymään alalla ja että ala näyttäisi houkuttelevalta myös nuoremmille sukupolville. Ohjelma pyrkii edistämään avointa keskustelua, tiimityötä ja yleistä hyvää ilmapiiriä työpaikoilla. (FairKit-chens 2023.) Hyvä tiimi ja ennen kaikkea hyvä johtaminen voivat auttaa pitkälle työhyvinvoinnissa keittiössä.

Kaikessa on myös kääntöpuolensa. Vaikka työ ravintolassa on stressaavaa, paineistettua ja jollain tavalla hullua, antaa se myös paljon. Työhön hakeutuu samanhenkisiä ihmisiä, joiden kanssa voi päästä kokemaan yhteenkuuluvuutta, joka toimistotyössä on kenties mahdotonta saavuttaa. Ant-hony Bourdain kirjassaan ”Kitchen Confidential” kertoo ominaisuuksia, joita alalla aloittavan riviko-kin tulisi omata: täydellinen omistautuneisuus työhön, täsmällisyys, rehellisyys – lista on pitkä. Lista on laadittu alan vaihtajille, alaa opiskeleville, eteenpäin pyrkiville rivikokeille sekä muutoin vain

niille, joita ei kukaan palkkaa muualle. Heitä keittiöissä työskentelee paljon. (Bourdain 2000, 333-339.) Alalta voi löytää paikkansa myös ne, joille ei muutoin (työ)elämässä löydy omaa paikkaa.

3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työelämässä kuulee usein puhuttavan tyhy:stä tai tyky:stä, ja osassa yrityksistä nämä ovat abstrakteja käsitteitä, vaikka niin ei kuuluisi olla. Tyhy (työhyvinvointia ylläpitävä toiminta) on toimintaa, joka johtaa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin työpaikalla. Organisaation työhyvinvoinnin johtaminen pitää sisällään mm. työhyvinvoinnin vaalimisen strategian, työhyvinvointityön organisointia ja yhteistyöverkoston ylläpitoa ja luomista. Taustalla on aina ajatus siitä, että yritykselle on tuottoisaa, kun henkilöstö voi hyvin. Henkilöt tietävät mitä tavoitteita heidän kuuluu saavuttaa, ja he haluavat ja osaavat tehdä työnsä. Palautteen antaminen auttaa henkilöstöä kehittymään työssään. (Viitala 2021, 156.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää tunnistaa kompastuskivet, jotka voivat heikentää henkilöstön hyvinvointia. Työssä saattaa olla kuormittavia tekijöitä fyysisellä, henkisellä tai sosiaalisella tasolla, jolloin työntekijät voivat kokea ylikuormitusta ja väsyä. Myös alikuormittuminen voi aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä: jos työ koetaan liian helpoksi eikä haastetta ole, voi työ muuttua merkityksettömäksi ja ihminen kokee alisuoriutuvansa. (Viitala 2021, 157.)

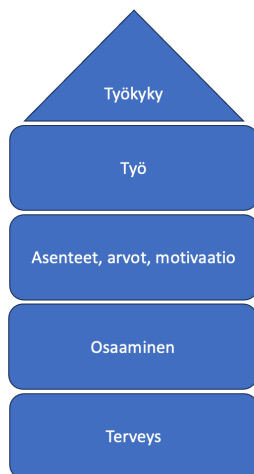
Kokin työn stressitekijät on jo tunnistettu aiemmin, työ on paineistettua ja sitä tehdään pääosin iltaisin ja viikonloppuisin. Johtaminen erityisen tärkeässä roolissa, kun tilat ovat ahtaat ja motivaatio saattaa hukkua hiljaisina hetkinä, jolloin pitäisi siivota tai valmistella seuraavia päiviä varten. Hyvän ryhmähengen ylläpitämiseksi työilmapiirillä on valtava vaikutus hyvinvointiin. Kun prosessit ja työnkuvat ovat selkeät, keskustelu avointa ja yhteiset säännöt selvät, työnteko helpottuu. Työyhteisötaitot omaksuva keittiö käyttäytyy asiallisesti toisiaan kohtaan, kuuntelee toisiaan ja keskustelee avoimesti. (Viitala 2023, 176.)

3.4 Työkyky

Työkykyinen ihminen on terve ja hyvinvoiva niin henkisesti kuin fyysisesti. Työkykyyn vaikuttaa näiden lisäksi myös työturvallisuus. Työkyky on subjektiivista, eikä yleisellä tasolla voida määrittää tiettyä tekijää, joka lisäisi tai heikentäisi yksilön työkykyä. (Viitala 2014, työkyky ja työn kuormittavuus.)

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt Työkykytalo-nimisen mallin tekijöistä, jotka vaikuttavat työkykyyn ja joita yrityksen tulisi edistää (Kuva 1). Talon kolme alinta kerrosta ovat yksilön työkyvyn kannalta oleellisia: on oltava fyysisesti ja henkisesti terve ja on oltava riittävä osaaminen työssä pärjäämiseen ja sen mielekkääksi kokemiseen. Työtä kohtaan tulee olla motivaatio sekä

arvomaailma tulisi kohdata yrityksen ja yksilön välillä. Neljännessä kerroksessa on yritys ja itse työ. Jotta henkilön kokonaistyökyky on hyvällä tasolla, on perustukset oltava vakaat. Jatkuva kehitys jokaisessa kerroksessa antaa hyvät lähtökohdat työssä jaksamiseen. Työantaja voi vahvistaa kerroksia muun muassa luomalla hyvän ja kannustavan ilmapiirin työyhteisöön, palkitsemalla ja pyrki- myksellä tuottaa iloa työntekoon. (Viitala 214, työkyky ja työn kuormittavuus.) Yksilö kantaa vas- tuun omista voimavaroistaan ja työnantaja tukee yksilön kehitystä eri keinoin. (Työterveyslaitos 2023.)



Kuva 1. Työkykytalo (mukaillen Työterveyslaitos)

Työkyky ravintola-alalla vaatii ehdottomasti fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, hyvässä tasapai- nossa. Työ ei ole istumatyötä, ravintolan salissa ja keittiössä kävellään paljon, kannetaan paljon ja nostellaan painavia tavaroita. Hyvällä työergonomialla varmistetaan työhyvinvoinnin lisäksi turvalli- suutta ja terveyttä. Huono ergonomia taas lisää sairauspoissaoloja ja voi selvästi heikentää työky- kyä. Psyykkinen työkyky on tärkeää huomioida keittiössä, jossa on usein kiirettä ja pinna kiristyy helposti. Avoin ilmapiiri luo avointa keskustelukulttuuria, joka helpottaa stressiä ja auttaa oikomaan epäkohtia yhteisössä. (Ammattikeittiöosaajat ry 2019.)

3.5 Ilmapiiri

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa vahvasti siihen, kuin työssä viihdytään. Se voidaan nähdä osana yri- tyksen kulttuuria. Toimistotyössä ilmapiiri voi usein olla muodollinen tai jopa konservatiivinen, kun taas palveluammateissa ilmapiiri on usein vapaampi, ja sen tulisi olla kannustava. Kirjallisuudessa puhutaan ihmiskeskeisestä ja suoritusorientoituneesta ilmapiiristä. Kumpaakin tarvitaan menesty- neen liiketoiminnan tavoittamiseksi. Kun ilmapiiri työpaikalla koetaan turvalliseksi, uskalletaan lait- taä itseään likoon eikä pelätä nolatuksi tuleamista tai epäonnistumista. (Jylhä & Viitala 2021, 299.)

Ilmapiiri koetaan yksilöllisesti ja se muodostuu vuorovaikutussuhteessa työn arjessa, tähän voi jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa omalla käyttäytymisellään (Viitala 2021, 175-176).

Työpaikalle mennään harmittavan usein siksi, kun on pakko. Vuokra ja laskut täytyy maksaa, rahaa täytyy saada. Työn ollessa merkityksestä, ei töihin meneminen tunnu pakkopullalta. Hyvät työkaverit ja miellyttävä ilmapiiri vaikuttavat vahvasti työoloihin myös keittiössä. Nykypäivän keittiöissä vallitsee parempi ilmapiiri uudenlaisen johtamisen ansiosta: positiivista työkulttuuria kohti kuljetaan rakentamalla keskinäistä luottamusta koko tiimin kesken. Rivikokin on tärkeää tietää, että joku on auttamassa ylös, jos hän kompuroi. (Food & Wine 2023.) Empatia auttaa johtamisessa alalla kuin alalla, mutta on erityisen tärkeää kiireisessä työympäristössä.

Henkilöstöjohtamisella työpaikan ilmapiiriin voidaan vaikuttaa etenkin lähijohtamisella ja sisäisellä viestinnällä. Ilmapiirin nykytila tulee tiedostaa ja tähän apuna ovat esimerkiksi erilaiset työhyvinvointikyselyt. Jos työpaikalla on paljon sairauspoissaoloja tai vaihtuvuutta, voidaan miettiä, onko ilmapiirissä parantamisen varaa. Huono johtaminen johtaa usein huonoon työilmapiiriin, mutta joskus yksittäinen henkilö voi myös ajaa toiminnallaan ilmapiiriä alas. Tämä voi pahimmillaan johtaa irtisanomisiin. (Viitala 2021, 176-177.)

4 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on suuressa roolissa jokaisessa yrityksessä, joka tunnistaa henkilöstönsä arvon ja haluaa panostaa siihen. Ravintola-ala on vahvasti ihmisiä liikuttavaa bisnestä: ihmiset ja-noavat elämyksiä, ja hakevat niitä ruoan ääreltä. Hyvinvoiva henkilökunta tuottaa yritykselle tulosta ja asiakkaille elämyksiä. Näihin elämysten tuottajiin ja heidän hyvinvointiinsa on syytä panostaa.

HR juontaa juurensa englannin kielisistä sanoista human resources eli henkilöstöresurssit. Suomen kieleen vakiintunut henkilöstöjohtaminen tai joissain yhteyksissä myös henkilöstövoimavarojen johtaminen kuvastaa termiä ja työtä hyvin. Henkilöstö tulisi nähdä voimavarana, jota on osattava johtaa oikein ja joka tulee osata resursoida riittävästi niin, että yritys menestyy mutta henkilöstö työtä tehdessä voi hyvin. (Viitala 2021, 14-15.)

Henkilöstöjohtaminen on laaja kenttä, jossa tulee osata tulkita lainsäädäntöä mutta myös ihmismieltä. Ihmisiä tulee osata kuunnella ja kuulla. Työssä suoriutuminen on kiinni useasta tekijästä: motivaatio, taidot, työkyky ja työympäristö vaikuttavat kaikki yhtä lailla siihen, kuinka hyvin työssä viihdytään. Hyvä johtaja tunnistaa työntekijöiden erilaiset motivaatiotekijät, ja osaa näin ohjata ihmisiä oikeaan suuntaan niin yksilön kuin yrityksenkin näkökulmasta. Motivaation lisäksi ihmisiä ajaa motiivit, joista emme aina ole edes tietoisia. Yksilön motivaatioon on vaikea vaikuttaa ulkopuolelta. Ihmisen toimintaa ja motivaatioita on tutkittu vuosien saatossa, ja yksi selittävä teoria on Maslow'n tarvehierarkiaa kuvaava teoria. (Jylhä & Viitala 2021, 230-233.)

Abraham Maslow'n tarvehierarkiaa kuvastaa pyramidimallina ihmisen perustarpeita, jotka muodostavat hierarkian: ylemmän tason tarpeet voidaan aktivoida vasta kun alemmalla tasolla olevat tarpeet on saatu tyydytettyä. Työpaikalla Maslow'n teoria luokiteltaisiin seuraaviin luokkiin:

1. Fysiologiset tarpeet: Työstä saadulla palkalla ihmisellä on mahdollisuus ruokaan, veteen, lämpöön ja uneen.
2. Turvallisuuden tarpeet: Työntekijä kokee fyysisestä ja henkistä turvallisuutta, hän voi hyvin.
3. Sosiaaliset tarpeet: Työyhteisössä saadaan ja annetaan hyväksyntää, toisista välitetään, yhteenkuuluvuuden tunne välittyy.
4. Arvostuksen tarpeet: Ihmiset arvostavat toisiaan työyhteisön sisällä.
5. Itsensä toteuttaminen: Työ tuntuu merkitykselliseltä ja yksilö kokee, että hänellä on päämääriä. (Jylhä & Viitala 2021, 234.)

Myös Richard Ryanin ja Edward Decin itseohjautuvuuden teoria, jonka mukaan ihminen motivoituu inhimillisten perustarpeiden tyydyttävistä asioista, kulkee samoilla ajatusaalloilla Maslow'n kanssa.

Ryan ja Dec näkevät, että autonomian, itsenäisyyden tarve on jokaisella ihmisellä sisäänrakennettuna. Suurin osa ihmisistä kaippaa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön tai ympäristöön, jossa sitä tehdään. Itsenäisyyden tunnetta voidaan vahvistaa antamalla työntekijälle vastuuta sekä osoittamalla luottamusta ja arvostusta. (Jylhä & Viitala 2021, 238-239.)

Ihmisillä on myös tarve kokea itsensä osaavaksi ja kykeneväksi. Työssä tämä edellyttää sitä, että tiedetään millaisia odotuksia työhön liittyen on annettu, ja millaisia keinoja työssä onnistumiseen on. Onnistumisen kokemukset ovat tärkeitä yhtä lailla kuin epäonnistumisen pelko on haitallista työssä jaksamisessa. Tässä myönteinen ja rakentava palaute auttaa vahvistamaan työntekijän kokemusta omasta osaamisestaan. (Jylhä & Viitala 2021, 238-239.)

Yhteenkuuluvuuden ja hyväksytyksi tuleminen tarve koetaan tärkeäksi ja on synnynnäistä haluttu kuulluksi ja nähdyksi omana itsenään. Tätä työpaikoilla voidaan rakentaa yhteisen tekemisen, tiimipäivien tai palaverien avulla. Esihenkilöllä on suuri rooli työyhteisön ilmapiirin rakentamisessa. Konfliktien puuttuminen ratkaisukeskeisesti edesauttaa hyvinvoivan työyhteisön syntyä ja säilyttämistä. (Jylhä & Viitala 2021, 238-239.)

4.1 Teorioita

Kun henkilöstö nähdään yrityksen tärkeimpänä voimavarana, on sen johtamisella myös suuri merkitys. Henkilöstöjohtaminen on laaja kenttä, jota on tutkittu paljon. Tutkimusta pohjaa teorit, joista esittelen kaksi: resurssiperusteisen teorian henkilöstöstä kilpailutekijänä ja yksilön suoriutumista selittävän teorian. Nämä teorit valittiin tarkasteluun niiden soveltuvuuden vuoksi tutkimustyötä varten.

4.1.1 Resurssiperusteinen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä

Resurssiperusteinen teoria henkilöstöstä kilpailutekijänä nimensä mukaisesti pohjaa siihen, että yrityksen työntekijät ovat yksi sen menestystekijöistä. Muita tekijöitä ovat muun muassa talous, teknologia tai vaikkapa yrityksen sisäiset rakenteet ja sen maine. Mitä omaleimaisempi yritys ja sen henkilöstö ovat, sitä kilpailukykyisempi se on. Näin ajateltuna henkilöstöjohtaminen on strategisessa roolissa yrityksen menestyksessä – kilpailutekijä itsekkin. (Viitala 2021, 18-19.)

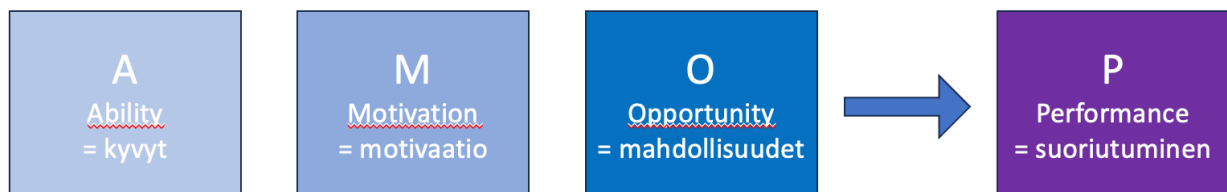
Kun yrityksen henkilöstöllä on vahvaa erityisosaamista, jota kilpailijoilla ei ole, sitä vahvempi ja menestyneempi se on. Osaava ja motivoitunut henkilökunta suoriutuu tehtävistään tehokkaasti. Teoria nojaa resurssiperusteiseen strategia-ajatteluun, jonka myötä strategiatutkijat ovat esittäneet henkilöstön kilpailuetuna ja resurssina, joka oikein käytettynä kantaa hedelmää ja edistää tuloksellista liiketoimintaa. (Viitala 2021, 18-19.)

Henkilöstöjohtaminen sitoutuu vallitsevaan tilanteeseen yrityksen sisäisten piirteiden mutta myös markkinan, työvoiman tarjonnan ja toimialan mukaan. Sen tulee siis sopeutua sisäisiin ja ulkoisiin muuttujiin. Resurssiperusteiseen teoriaan henkilöstöstä kilpailutekijänä pohjaa henkilöstöjohtamisen kontingenssiteoria, jonka mukaan henkilöstöjohtamisessa voidaan onnistua, jos muuttuviin tilanteisiin osataan sopeutua ja soveltaa HR-käytäntöjä tilanteen mukaan. (Viitala 2021, 18-19.)

4.1.2 Yksilön suoriutumista selittävä teoria (AMO)

Vuosikymmeniä sitten tutkijat näkivät, että henkilöstöjohtaminen voi vaikuttaa yrityksen menestykseen vain välillisesti. Haluttiin oppia tunnistamaan ne tekijät, joita henkilöstöjohtamisen ja työn suoriutumisen välissä oli – millaisia henkilöstökäytäntöjä tarvittaisiin, jotta voitaisiin vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. (Viitala 2021, 19.)

Henkilöstöjohtamisen ja yrityksen menestyksen välistä suhdetta selittämään on myöhemmin kehitetty niin kutsuttu AMO-malli (ability, motivation, opportunity), pohjaa yksilön taitoihin ja suoriutumiseen työssä.



Kuva 2.

AMO-mallin nimi muodostuu sanoista ability (kyvyt), motivation (motivaatio) ja opportunity (mahdollisuudet). Teoria pohjaa siihen, että henkilöllä täytyy suoriutuakseen olla tarvittavat taidot ja osaaminen, hänellä tulee olla motivaatio työssä onnistumiseen, sekä hänelle on luotava mahdollisuudet näihin työnantajan toimesta. Kaikki kolme ovat yhtä arvokkaita. Näitä taitoja henkilöstöjohtaminen voi vahvistaa, ja kun kaikki edellä mainittu toteutuu, henkilö suoriutuu työstä ja tehtävistään hyvin. Osaamista edesautetaan koulutuksella ja hyvällä perehdyttämisellä työhön. Palaute ja palkitseminen vaikuttavat henkilöstön motivaatioon. Vaikutusmahdollisuudet, kuulluksi tuleminen antavat henkilöstölle tunteen, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa ja olla osana työyhteisöä merkityksellisellä tasolla. Kun henkilöstö saavuttaa kaikki pisteet tekevät he tuloksellista työtä. (Viitala 2021, 19.)

4.2 Sitoutuminen

Ravintola-alalla on yleisesti melko kova vaihtuvuus työntekijöiden osalta. Työurat ovat muuttuneet pirstaleisemmiksi työelämässä muutoinkin, eikä enää ole tyypillistä olla saman työnantajan palveluksessa vuosikymmeniä. Ihmiset kaipaavat uusia haasteita, ja näitä haetaan uusista yrityksistä, uusilta työnantajilta. Terve vaihtuvuus on hyväksi yritykselle, sillä se antaa mahdollisuuden uudistua uusien ajattelutapojen ja osaamisen myötä (Viitala 2021, 56).

Sitoutuminen henkilöstöstä puhuttaessa on lojaaliutta työnantajaa kohtaan. Pienistä ei hätkähdetä, ja työnantaja voi luottaa, että henkilöstö ei ”vaihda leiriä” tiukan paikan tullen. Voidaan puhua psykologisesta sopimuksesta: millainen suhde työntekijällä ja työnantajalla on määrittää valmiutta vaihtaa työpaikkaa. Yhteenkuuluvuuden tunne, merkityksellisyys ja mahdollisuus kehittyä vaikuttavat siihen, kuinka lojaali ja sitoutunut työntekijä on ja antaako hän parhaan panoksensa yritykselle. Työnantajan on osoitettava luottamusta ja annettava vaikutusmahdollisuuksia sitouttaakseen henkilöstöä. Muita sitouttamisen keinoja on myös muun muassa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen mahdollisuudet, hyvä johtaminen ja kilpailukykyinen palkka. (Viitala 2021, 45-46.)

Ravintola-alan palkkaus on tunnetusti huonolla tasolla, joka ei motivoi työntekijöitä tekemään raskasta työtä. Palkka ei aina sanele suuntaa, jonne halutaan mennä, jos muutoin työ koetaan merkityksellisenä ja tyydyttävänä. Tiimillä on myös merkitystä työhön sitoutumisessa: tiedetään, että työ on raskasta, mutta hyvällä porukalla raskaskin työ tuntuu palkitsevalta. Yhteenkuuluvuudentunne ja työn merkityksellisyys sitouttavat henkilöstöä, vaikka rahallinen korvaus ei olisikaan merkittävä. (Viitala 2021, 45.)

4.3 Lähijohtaminen

Ihmisten johtamisella tähdätään saavuttamaan yrityksen tavoitteita ja päämääriä vaikuttamalla henkilöstöön. Henkilöstön tulee saada tarvittavaa tukea ja kannustusta, jotta yhteisiin tavoitteisiin päästään. (Jylhä & Viitala 2021, 258.)

Lähijohtaminen on suuressa roolissa henkilöstön hyvinvoinnissa ja voimavarojen hyödyntämisessä. Oikeiden esihenkilöiden löytäminen, heidän tukeminen, perehdyttäminen sekä hyvinvoinnista huolehtiminen takaa hyvät lähtökohdat myös henkilöstön työssä suoriutumiseen. Nykypäivän lähijohtaminen on kontrolloivan sijasta valmentavaa. (Viitala 2021, 49-50.) Esihenkilön vastuulla on resurssien varmistaminen, yrityskulttuurin tuomista ruohonjuuritasolle ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen jokapäiväisessä työssä (Jylhä & Viitala 2021, 258-259).

Erityisesti keittiöiden johtamisessa on vuosia vallinnut macho-kulttuuri, jossa kattilat lentävät ja kieltenkäyttö on karskia. Hyvinvoivaa keittiötä johdettaessa tulee kuunnella tiimiä ja olla osana sitä.

Prosessien hiominen toimiviksi yhdessä tiimin kanssa sujuvoittaa työtä, eikä jokaisessa pienessä prosessissa tarvita ohjausta kiireisen serviisin aikana. Yhteinen suunnittelu ja keskustelu johtaa usein toimiviin ratkaisuihin, jotka hyödyttävät koko keittiötä. Hyvin johdetussa keittiössä kokit työskentelevät kiireessäkin tehokkaasti ja turvallisesti. (Unilever Food Solutions 2023.)

Yrityksen johtamiskulttuuri tulee heijastua lähijohtamisessa. Esihenkilön vuorovaikutustaidot, yhteistyö- ja kehittämiskyky sekä ylipäänsä ihmisiä arvostava ote auttaa pitkässä juoksussa yrityksen menestyksessä. Lähijohtamisella varmistetaan, että toimintamalleja ja prosesseja kehitetään. Oikeanlaisella lähijohtamisella on vaikutusta työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja työturvallisuuteen. Sillä on todettu olevan vaikutusta myös palvelun laatuun ja poissaoloihin. (Jylhä & Viitala 2021, 259.)

Hyvän esihenkilön persoonallisten piirteiden lisäksi lähijohtamisen työssä vaikuttavat muun muassa koulutus, työ- ja elämäkokemus, kyvykkyys ja halu sekä motivaatio kehittyä johtajana. Hyvä esihenkilö kuuntelee alaisiaan ja toimii työyhteisössä vuorovaikutteisesti. Kun vaikeita päätöksiä tehdään, ne on osattava perustella hyvin. Kaiken lähtökohta on luottamus ja arvostus esihenkilön ja tiimin välillä. Kun esihenkilö hoitaa oman työnsä huolellisesti ja on reilu sekä oikeudenmukainen alaisiaan kohtaan. (Jylhä & Viitala 2021, 259-260.)

Yksin esihenkilö ei määritä työnsä laatua. Yrityksen sisäinen johtamiskulttuuri muovaa lähijohtamista siinä missä esihenkilö tiimiään. Johtamiskulttuuria kehittämällä määritetään esihenkilön työn tärkeimpiä puolia ja ohjataan myös esihenkilöä toimimaan toivotulla tavalla. Myös esihenkilö tarvitsee tukea työssä onnistumiseen. (Jylhä & Viitala 2021, 260.)

5 Tutkimusmenetelmä: Benchmarking

Benchmarking on tutkimusmenetelmä, jossa verrataan omaa toimintaa (tai tuotetta) kilpailijan vastaavanlaiseen toimintaan. Ajatuksena on oppia ja kehittää omia toimintoja vertailun avulla.

Benchmarkingia voidaan harrastaa kaikilla toimialoilla. Sana benchmarking on jäänyt suomen kieleen lainasanana, mutta suomeksi sitä voitaisiin kutsua esimerkiksi vertailuoppimiseksi tai vertailuanalyysiksi. Se on oppimista alan huipuilta vertaamalla ja arvioimalla heidän toimintaansa, muttei kuitenkaan kopioimalla sitä suoraan. (Laine 2007, 12-13.)

Verkostoituminen on tärkeässä roolissa nykypäivän yritystoiminnassa ja kilpailevia yrityksiä voidaan ajatella benchmarkingin hengessä hyvinä innoittajina ja suunnannäyttäjinä. Vuorovaikutteisuus yritys kentällä niin kuin yrityksen sisälläkin opettaa työssä ja työmarkkinoilla. Parhaimmillaan benchmarking on apuväline, jolla omaa toimintaa voidaan tehostaa ja parantaa. Tätä voidaan harjoittaa joko vertaamalla työvaiheita ja prosesseja tai suorituksia ja tuloksia. Benchmarkingia voidaan tehdä joko yrityksessä sisäisesti tai ulkoisesti tarkastelemalla kilpailijoita samalla alalla. (Laine 2007, 7-9.) Tässä opinnäytetyössä menetelmänä on ulkoinen benchmarking vertailemalla saman alan yrityksiä eri puolelta maailmaa.

5.1 Vertailuyritykset

Koska haamukeittiöt ovat maailmalla jo yleisempiä ja kehittyneempiä kuin Suomessa, on vertailututkimuksesta hyötyä tutkittaessa henkilöstön hyvinvointia. Vertailukeittiöiksi valikoituivat Kitopi, Kitchen United ja Rebel Foods. Yritykset ovat saaneet alkunsa eri puolilla maailmaa, ja näin ollen vertailututkimus kokkien työhyvinvoinnista saadaan laajemmalti kuin vertailtaessa vaikkapa haamukeittiöihin Euroopassa.

5.1.1 Kitopi

Kitopi sai alkunsa Dubaissa tammikussa 2018 ja on Lähi-Idän suurin haamukeittiötoimija. Se operoi Dubain lisäksi Saudi-Arabiassa, Kuwaitissa, Qatarissa ja Bahrainissa. Kitopin portfolioissa on yli sata brändiä ja mittavan rahoituksen myötä yritys pyrkii kehittymään ja laajenemaan entisestään. (The National 2023.) Vahvasti teknologiaan pohjaava ajattelu on ohjannut Kitopia alusta saakka. Keittiöt ovat ensiluokkaisen moderneja ja mahdollistavat useiden brändien annosten valmistamisen samanaikaisesti, tehokkaasti. Kitopin oma Smart Kitchen Operating System (SKOS) auttaa optimoimaan keittiön toiminnot tehokkuuden maksimoimiseksi. (Kitopi 2023.)

Kitopi alkoi yhdestä haamukeittiöstä vuonna 2018, ja vuoden sisään avaamisesta keittiöitä oli jo kuusi. Kitopi luottaa menestyksessään siihen, että heillä on alan parhaat ajattelijat, visionäärit, mukana luomassa menestystarinaa yhdessä. Tärkeänä oivalluksena Kitopilla on, että he eivät näe

itseään ensisijaisesti ravintolana, vaan teknologiayrityksenä, joka tutkii ravintola-alaa. Näin liiketoimintamalli skaalautuu suoraan taustalla tapahtuvaan tekniikan tuntemukseen. Tilan- ja laitteiden käyttöä seurataan keittiöissä aktiivisesti ja toiminta pyritään pitämään mahdollisimman tehokkaana alusta loppuun saakka. (KTCHN Rebel 2023.)

5.1.2 Kitchen United

Kitchen United perustettiin Pasadenassa, Yhdysvalloissa vuonna 2017. Kuten Kitopi ja moni muu toimija, myös Kitchen United tarjoaa toimijoille tilat ruoanvalmistukseen ja laajenemiseen alueille, joille muutoin voisi olla riskialtista perustaa ravintola. Pasadenan toimipisteessä asiakkailla on myös mahdollisuus ruokailla paikan päällä, vaikka ravintola onkin suunniteltu ruoan ulosmyyntiä varten. (Los Angeles Business Journal 2018.)

Ensimmäisen keittiön avauduttua Pasadenassa Kitchen Unitedille ennustettiin nopeaa kasvua, joka toteutuikin. Yhtiö oli yhteistyössä muun muassa yhdysvaltalaisen kauppaketju Krogerin kanssa, mutta yhteistyö lopetettiin marraskuun 2023 lopussa. Parhaimmillaan 200 Krogerissa toiminut Kitchen United aloitti yhteistyönsä kauppaketjun kanssa vuonna 2021. Kitchen Unitedin ilmoitus yhteistyön päättymisestä ei pitänyt sisällään sen suurempia selittelyjä, mutta yhtiöstä kerrotaan sen pyrkivän keskittymään jatkossa enemmän ohjelmistoihin. Ilmoitus nostaa kysymyksen siitä, onko haamukeittiöiden buumi ehkä kuitenkin laantumassa pandemian jälkeisen normaalin palaututtua. (Informa USA 2023.)

5.1.3 Rebel Foods

Rebel Foods on Intiassa vuonna 2011 perustettu haamukeittiöyritys. Se on globaalilla markkinatasolla suurin ja nopeiten kasvava verkossa toimiva ravintola ja sitä voidaan pitää haamukeittiöiden pioneerina. Rebel Foods alkoi kahden miehen ravintolabisneksestä, ja on nyt maailmanluokan menestystarina. (Devex 2023.) Keittiöt, joita he itse kutsuvat innovaatiokeskuksiksi, ovat huippuvarusteltuja ja patentoidut keittiölaitteet auttavat saavuttamaan niin ruoan tasaisen laadun globaalisti kuin ajan käytön ongelmat, eli toiminta on kustannustehokasta jokaisessa Rebel Foods -keittiössä. (Rebel Foods 2023.)

Rebel Foods on synnyttänyt Intian suurimman biryani-ketjun sekä tuonut Intian markkinoille yhdysvaltalaisen Wendy's -ketjun. Tämä yhteistyö on merkittävä erityisesti Wendy'sille, joka pääsee laajenemaan suurelle Intian markkinalle ilman merkittäviä investointeja. Rebel Foods havittelee laajenemista myös Kaakkois-Aasiaan, Lähi-Itään ja Eurooppaan. (Rebel Foods 2023.)

5.2 Työntekijäkokemukset

Opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmäksi valikoitui benchmarking eli vertailututkimus kohdistuen kolmeen suureen toimijaan eri puolilla maailmaa. Tutustumalla ja analysoimalla työntekijäkokemuksia Glassdoor -sivuston työntekijäarvioihin pohjaten pääsemme kurkistamaan haamukeittiöissä työskentelevien kokkien työkokemuksiin ja -oloihin.

5.2.1 Glassdoor

Glassdoor on Kaliforniassa, Yhdysvalloissa vuonna 2008 perustettu alusta, jossa työntekijät ja yritykset voivat anonyymisti jakaa ja etsiä informaatiota. Työnhakija voi tutustua yritykseen ja saada tärkeää tietoa työntekijäkokemusten kautta, ja yritys voi vaikuttaa omaan yrityskuvaansa sekä hallita mainettaan. Glassdoor tarjoaa työnhakijoille tietoa yrityksen ja sen johdon lisäksi palkkatasosta, työsuhte-eduista, haastatteluprosessista (myös haastattelukysymyksistä) sekä yrityskulttuurista ja sen erityispiirteistä. Glassdoorin mukaan alustalla on yli 110 miljoonaa työntekijäarvostelua, mikä tekee siitä erittäin hyödyllisen työnhakutyökalun. (Money Group 2023.)

Glassdoorin käyttö on ilmaista, mutta maksullinen versio on myös saatavilla edistyneempään käyttöön. Maksullisessa versiossa työnantajapuolella käytössä on analytiikkaa, käyttäjien demografisia tietoja, kilpailijoiden työpaikkailmoituksia ja vertailutietoja. Glassdoor on toimiva rekrytointityökalu ja yhtiön mukaan vuonna 2021 86% työnhakijoista tutkii arvioita yrityksistä ennen työnhakua. Verrattuna esimerkiksi Suomessa tunnetumpaan LinkedIn-alustaan Glassdoor keskittyy läpinäkyvyyteen ja brändäykseen työntekijäarvioiden ja -arvostelujen kautta, kun taas LinkedIn mahdollistaa yrityksen brändikuvan rakentumista luomansa sisällön avulla. (Forbes 2023.)

Työntekijä arvioi yritystä kuuden eri osa-alueen osalta antamalla näille yhdestä viiteen tähteä. Osa-alueet ovat: työn ja vapaa-ajan tasapaino, työkuultuuri ja arvot, monimuotoisuus ja osallistaminen, uramahdollisuudet, kompensatiot ja edut sekä ylempi johto. Lisäksi työntekijälle annetaan mahdollisuus kertoa omin sanoin yrityksen ja työnkuvan plussat ja miinukset (pros & cons) sekä jättää terveiset yrityksen johtoportaalille. (Glassdoor 2023.)

5.2.2 Työntekijäkokemukset: Kitopi

Kitopin käyttäjäarvio on kaiken kaikkiaan hyvä: 4,1/5. Viiden tähden arvioita kaikista arvioista on 61% vastauksista, mutta yhden tähden arvioita mukaan mahtuu myös 15% verran. Työntekijäarvioita sivustolla on yhteensä 231, joista keittiöhenkilökunnan osuus on noin 20 arviota. Osassa arvioista ei käy selville työntekijän työnkuva, sillä osa vastaajista on nimettömiä (anonymous employee), eivätkä ole eritelleet osastoa. Keskiarvo kokkien vastauksista ylsi kolmeen, 3/5. Täyden

arvosanan työnantajalleen antoi seitsemän vastaajaa ja 1/5 arvioita mukaan mahtui kuusi kappaletta. (Glassdoor 2023.)

Työntajaa arvostellaan paikka paikoin kovin sanoin. Työpäivät ja -viikot venyvät pitkiksi ja osa vastaajista kokee, ettei työnantaja arvosta työntekijöiden kovaa työtä. Palkkataso koetaan heikoksi siihen nähden, kuinka raskasta työ on. Ylenemismahdollisuuksia on vähän, ja vastaajat kokevat polkevansa paikallaan. Pahimmillaan vastauksista käy ilmi, että osa työntekijöistä kokee työilmapiirin rasistisena ja syrjivänä – tämänkaltaisen vastauksen jätti kaksi vastaajaa. Yksi vastaaja Dubaissa kertoo työnantajan pidättävän entisten työntekijöiden passeja hallussaan. (Glassdoor 2023.)

Hyvinä puolina työssään Kitopilla vastaajat näkivät työyhteisön, jota kiitellään monissa vastauksissa. Ihmiset ja työkaverit tekevät työstä tekemisen arvoista. Yrityksen arvot ja oppiminen työssä saavat kiitosta ja luottamus palkanmaksuun on korkealla vastaajien keskuudessa – jopa huonoja arvioiteja antaneet vastaajat mainitsevat sen, että palkka maksetaan ajallaan. Monen brändin ruokien valmistaminen samassa keittiössä lisää haastetta, mutta osa kokee tämän haasteen etuna ja oppimismahdollisuutena. Myös työskentelytiloja ja työvälineitä kiitetään vastauksissa. (Glassdoor 2023.)

5.2.3 Työntekijäkokemukset: Kitchen United

Kitchen Unitedin kokonaisarvosana ylsi vielä Kitopia korkeammalle, 4,4/5. 86% vastanneista suosittelee yritystä toisille työnhakijoille. Viiden tähden arvioiteja antoi 82% vastaajista kun taas yhden tähden arvioiteja vain 9%. Arvosteluja sivustolla on yhteensä 61 kappaletta, joista keittiöhenkilökunnan osuutta on vaikeaa arvioida – moni vastaaja on anonymi eikä työnkuva käy selville. (Glassdoor 2023.)

Työntekijäarviot ovat pitkälti positiivisia. Keittiössä koetaan, että päällikkötasolla kuunnellaan keittiön palautteita. Keittiön varustelutasoa kiitellään. Palkkauksen osalta vastauksissa käy ilmi, että palkkataso Kitchen Unitedilla on korkeampi kuin kivijalkaravintoloissa ja työtunteja on enemmän tarjolla. Vastaajat kokevat uudenlaisen keittiötyön kiinnostavana ja innovatiivisena. (Glassdoor 2023.)

Miinuspuolina työssä Kitchen Unitedilla pidetään kovatahtista arkea, ja moni huomauttaa vastauksissaan, että Kitchen United on start-up, joten työnkuva saattaa olla vaihteleva ja päivät pitkiä. Työtä saattaa välillä olla niin paljon, että työn tekemistä on vaikea hallita. Yksi vastaajista myös toivoi korkeampaa palkkatasoa. (Glassdoor 2023.)

5.2.4 Työntekijäkokemukset: Rebel Foods

Rebel Foods saa kokonaisarvosanakseen 3,6/5, joka on vertailuyritysten matalin arvosana. 46% vastaajista antoi yritykselle täyden viiden tähden arvion kun taas yhden tähden arvion antoi 12% vastaajista. Työntekijäarvioita sivustolla on yhteensä 316 kappaletta, joista keittiöhenkilökunnan osuus 14 arviota, joiden keskiarvo on 3,9/5. (Glassdoor 2023.)

Rebel Foodsin keittiötyöntekijöiden arvosanoista paistaa läpi tyytymättömyys pitkiin työvuoroihin ja heikkoon palkkatasoon. Työviikot ovat pääsääntöisesti kuusipäiväisiä. Eräs vastaajista kertoo, ettei sairastelua katsota hyvällä ja kipeäksi tullessaan esihenkilöt ohjeistavat työntekijää lääkitsemään itseään ja tulemaan silti työvuoroon. Sairastelun syyksi työntekijät kokevat työn kuormittavuuden. Työntekijöiden työpanosta ei arvosteta ja töihin joutuu joskus tulemaan myös vapaapäivänä. Isojen kuormien purkaminen koetaan fyysisesti haastavaksi. Yksi vastaajista kertoo, ettei hygieniataso ja turvallisuus ole Rebel Foods -keittiössä toivotulla tasolla. Osa vastaajista kokee, että henkilöstöjohtaminen ja johtaminen muutoinkin yhtiössä on heikkoa. (Glassdoor 2023.)

Hyvinä puolina Rebel Foodsilla nähdään työkaverit ja hyvä työilmapiiri. Useampi vastaaja kokee, että hygieniataso ja varustelutaso keittiöissä on korkealla. Vastauksista käy ilmi, että työntekijät kokevat saavansa tarvitsemaansa tukea ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Myös oppiminen koetaan plussana, kun usean eri brändin ruokia valmistetaan samasta keittiöstä. Yhtiön tulevaisuudennäkymiä ja kansainvälistymistä arvostetaan työntekijäarvosteluissa. (Glassdoor 2023.)

6 Johtopäätökset

Tutkimus osoittaa, että lähes poikkeuksetta työoloissa on toivomisen varaa kohdeyritysten keittiöissä. Kuten ravintolakeittiöissä Suomessa, myös haamukeittiöissä maailmalla työ koetaan ras- kaaksi, työajat uuvuttaviksi ja palkkataso matalaksi. Samaan hengenvetoon voidaan myös todeta, että työyhteisöllä ja -ilmapiirillä on valtavan suuri vaikutus työssä viihtymiseen, oltiin sitten missä päin maailmaa tahansa.

Oheisessa taulukossa on kuvattuna vertailuyritysten plussia ja miinuksia. Nopean tarkastelun jäl- keen voidaan sanoa, että yhdysvaltalainen Kitchen United on plussien ja miinusten osalta parhai- ten pärjäävä haamukeittiö, jossa suurimmat epäkohdat ovat keittiötyöhön tyypilliset pitkät työpäivät sekä työn-teen kova tahti. Työmäärä pidettiin Kitchen Unitedilla osittain kohtuuttoman suurena, jota voi osaltaan selittää myös Yhdysvaltoja vaivaava työvoimapula ravintola-alalla: kun tekijöitä ei ole tarpeeksi, joutuu olemassa oleva henkilökunta tekemään kaiken kovan työn.

	PLUSSAT	MIINUKSET
KINOPI	Työyhteisö, työkaverit Arvot Uuden oppiminen Palkka maksetaan ajallaan	Pitkät työpäivät ja -viikot Työntekijää ei arvosteta Matala palkka Vähäiset etenemis- mahdollisuudet Syrjintää ja rasismia
KITCHEN UNITED	Kuulluksi tuleminen Keittiön hyvä varustelutaso Parempi palkka kilpailijoihin nähden Työ kiinnostavaa ja innovatiivista	Työn tekemisen kova tahti Pitkät työpäivät Työmäärä kohtuuttoman suuri
REBEL FOODS	Työkaverit ja hyvä ilmapiiri Hygienia- ja varustelutaso korkealla Tuen ja tunnustuksen saaminen Työssä oppiminen Tulevaisuuden näkymät	Pitkät työvuorot Palkkataso Työn kuormittavuus Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen heikolla tasolla

Kuva 3.

Kitchen Unitedin työntekijöiden tyytyväisyys näkyy myös positiivisten vastausten puolella. Kuulluksi tuleminen on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Kitchen Unitedin keittiöhenkilökunnan perustarpeet ovat hyvissä kantimissa, kun niin fysiologiset, turvallisuuden ja sosiaaliset tarpeet ovat huolehdit- tuina sekä he saavat arvostusta työssään. Myös Rebel Foods on onnistunut luomaan

luottamuksellisen ilmapiirin, jossa työntekijällä on tulevaisuuden näkymiä ja hän kokee saavansa tukea ja tunnustusta kovasta työstään. (Jylhä & Viitala 2021, 234.).

Heikoimmin huonojen arvostelujen valossa vertailussa pärjäs Lähi-Idästä ponnistanut Kitopi. On äärimmäisen surullista lukea rasismia ja syrjinnän kokemuksista työpaikalla. Tarkkanäköisellä lähi-johtamisella ja henkilöstöjohtamisella näin suuriin ongelmakohtiin tulisi puuttua poikkeuksetta, kaikenlaiselle syrjinnälle on oltava nollatoleranssi kaikkialla maailmassa. Kun näihin kokemuksiin lisätään kokemus vähäisistä etenemismahdollisuuksista ja arvostuksen puutteesta sekä matalasta palkasta, on työhyvinvointi Kitopin haamukeittiöissä todella huonossa jamassa. Onneksi hyviäkin kokemuksia palautteiden seasta löytyy. Yrityksen arvot ja mahdollisuus oppia ovat ilman muuta tärkeitä elementtejä työssä viihtymisessä, mutta palkan ajallaan maksaminen tulisi olla itsestään selvyyttä, joten se on vaikea länsimaisessa työskentelyssä kasvaneelle edes laskea plussaksi.

Palkkataso puhuttaa jokaisessa verrokkirytyksessä, ja herää kysymys, olisiko tälle tehtävissä jotain, kun muutoin toiminnot ovat pitkälle tehostettuja eikä keittiöissä ole samanlaisia kuluja kuin kivi- ja ravintoloiden keittiöissä on. Kitchen Unitedin työntekijäarvosteluissa osa vastaajista kertoi palkan olevan verrattain suurempi ns. normaalikeittiöön verrattuna, joten siellä suunta on oikea. Yrityksille on toki tärkeää tehdä tulosta ja voittoa, mutta työntekijän kustannuksella sen ei soisi tapahtuvan.

Henkilöstöjohtamisella sekä lähijohtamisella voitaisiin saada todellisia muutoksia aikaan. Kukaan ei jaksakaan tehdä pitkiä päiviä loputtomasti, etenkin jos kovasta työstä ei anneta kiitosta tai arvostusta. Koko yhteisön työhyvinvoinnista tulisi huolehtia ja sitä tulisi vaalia, jotta henkilöstö kestänee paineistetun työn ja on tuottavaa (Viitala 2021, 156). Vaikka kyse onkin start-up-yrityksestä, ei henkilöstöä ja sen hyvinvointia voi unohtaa kasvun ja kiireen keskellä. Henkilöstö on oltava yrityksen tärkein voimavara ja sen kantava voima.

7 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotus

Aikatauluhaasteiden vuoksi opinnäytetyön tutkimus toteutettiin hyödyntäen benchmarkingia. Kohteiksi valikoitui kolme erilaista haamukeittiötoimijaa eri puolilta maailmaa. Työntekijäarvioinnit poimittiin Glassdoor-alustalta, jonne työntekijät voivat jättää arvionnit työnantajasta nimettömänä. Vastausten luotettavuutta voi hieman epäillä nimettömistä vastauksista huolimatta, vastauksia voi käydä jättämässä oikeastaan kuka vain. Glassdoor antoi paljon materiaalia, jotta tutkimuksen pystyi toteuttamaan.

Tutkimusosion tekeminen haastattelututkimuksena olisi varmasti antanut paremmin vastauksia kokkien työhyvinvointiin haamukeittiöissä ja henkilöstöjohtamisen rooliin siinä. Benchmarking osoitautui parhaaksi vaihtoehdoksi aikatauluhaasteiden vuoksi, ja onneksi Glassdoor-alusta antoi paljon materiaalia vertailututkimusta varten. Haastattelututkimus olisi myös ollut luotettavampi ja kasvokkain käyty keskustelu antaa aina mahdollisuuden jatkokysymyksille ja vapaalle keskustelulle.

Tutkimuksen myötä mielenkiintoni heräsi työhyvinvointiin keittiöissä ja ravintoloissa. Työtä tehdään matalalla palkalla, haastavilla työajoilla ja usein kovan paineen alla. Palkkaan emme varmasti saa muutoksia kovinkaan helposti, mutta yleisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen olisi tärkeää keskittää voimavaroja. Erityisesti haamukeittiöt ja uudenlaiset tavat tehdä työtä edellyttävät tutkimustyötä, jotta työhyvinvointia voidaan edesauttaa tulevaisuuden työpaikoilla.

Haastattelututkimus Suomessa toimivissa haamukeittiöissä laajalla otannalla voisi paljastaa onnistumisia sekä epäkohtia, joihin puuttumalla työstä saadaan hedelmällisempää ja tehokkaampaa niin tekijälle kuin yrittäjäosapuolellekin. Ihmiset ovat tärkein voimavaramme kovaa vauhtia digitalisoituvassa maailmassa, emmekä saa unohtaa kohdella toinen toistamme kunnioituksella ja välittäen niin vapaa-ajalla kuin työssä.

8 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön nopea aikataulu syksyllä 2023 pakotti työskentelemään paineen alla, jotta valmistuminen ei jäisi kiinni viivästyneestä työstä. Olen työskennellyt ravintola-alalla kohta 17 vuotta, ja paineen alla työskentely on minulle tuttua. Siltikin akateemisen tekstin tuottaminen ja aikataulussa pysyminen olivat suuri haaste. Jos voisin muuttaa prosessissa jotain, olisin alkanut tekemään työtä paljon aiemmin. Aihe on kiinnostava ja ajankohtainen, ja tuntui etten saanut annettua opinnäytetyölle kaikkia niitä paukkuja, joita ajan kanssa työskennellessä olisin sille voinut antaa.

Koen, että opin paljon aiheesta, haamukeittiöistä ja siellä työskentelevistä kokeista, ja prosessi on ollut itselleni silmiä avaava. Maailma ja työn tekeminen muuttuu, ja ravintola-ala sen mukana. Ruoan kotiin tilaaminen on nykypäivää siinä missä vaatteiden ja muidenkin hyödykkeiden tilaaminen. Haamukeittiöt tulevat varmasti jäämään osaksi elämäämme, ja on tärkeää muistaa ne ihmiset, jotka ruohonjuuritasolla ruoan kotiin tilaamisen meille mahdollistavat.

Opinnäytetyö vahvisti kiinnostustani henkilöstöjohtamiseen. Olen empaattinen ihminen ja tulen hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Henkilöstöjohtamisen urapolku, sen tavoittelemisen, vahvistui opinnäytetyötä kirjoittaessani. Erityisesti tutkiessa epäkohtia eri haamukeittiöissä sai minut tuntemaan surua siitä, että yritysten henkilöstöistä huolehtiminen on niinkin huonossa jamassa monin paikoin. Oma oppimiseni tulee jatkumaan tukevaisuudessa henkilöstöjohtamisen saralla ja toivottavasti pääsen työskentelemään hyvinvoivien yritysten palveluksessa urapolkuni edetessä eteenpäin.

Lähteet

Allenby, C. 17.4.2018. Twisted London – A real life #FoodPorn Restaurant. Luettavissa: <https://www.restoconnection.com/twisted-london-real-life-foodporn-restaurant/>. Luettu: 5.11.2023.

Ammattikeittiöosaajat ry 2019. Elintärkeä ergonomia. Luettavissa: <https://www.amko.fi/2022/02/28/elintarkea-ergonomia/>. Luettu: 9.11.2023.

Bloomberg Second Measure. 2023. Which company is winning the restaurant food delivery war? Luettavissa: <https://secondmeasure.com/datapoints/food-delivery-services-grubhub-uber-eats-doordash-postmates/>. Luettu: 24.10.2023.

Bourdain, A. 2000. Kitchen Confidential. Bloomsbury Publishing PLC. Iso-Britannia.

Deliveroo 2023. Editions – Our delivery-only ‘dark’ kitchens. Luettavissa: <https://restaurants.deliveroo.com/en-gb/editions>. Luettu: 8.11.2023

Devex 2023. Rebel Foods. Luettavissa: <https://www.devex.com/organizations/rebel-foods-147125>. Luettu: 2.12.2023.

FairKitchens. About #FairKitchens. Luettavissa: <https://www.fairkitchens.com/en/About.html>. Luettu: 5.11.2023.

Food & Wine 2023. Your kitchen doesn’t have to be hell. Luettavissa: <https://www.foodandwine.com/fwpro/your-kitchen-doesnt-have-to-be-hell>. Luettu: 9.11.2023.

Glassdoor 2023. Luettavissa: <https://www.glassdoor.com/Community/index.htm>. Luettu: 3.12.2023.

Haaga-Helia. AlgoAmmatti – Algoritmien johtaminen ja ammatillinen kasvu alustataloudessa. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/hankkeet/algoammatti>. Luettu: 28.10.2023.

Hartwall 2023. Ravintoloiden uusi alku. Luettavissa: <https://www.hartwall.fi/inspiroidu/trendit/ravintoloiden-uusi-alku/>. Luettu: 8.11.2023.

Huuva 2023. Our Story. Luettavissa: <https://www.huuva.io/our-story>. Luettu: 2.11.2023.

Informa USA 2023. Kitchen United closes all Kroger locations as company shifts to software focus. Luettavissa: <https://www.supermarketnews.com/news/kitchen-united-closes-all-kroger-locations-company-shifts-software-focus>. Luettu: 2.12.2023.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2021. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1.-2.painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

K-Ryhmä 2023. Miten ruuan verkkokauppa muuttui koronan vaikutuksesta? Luettavissa: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2020/miten-ruuan-verkkokauppa-muuttui-koronan-vaikutuksesta/>. Luettu: 8.11.2023.

Kespro 2023. Haamukeittiö – ravintola jossa ei näy asiakkaita. Luettavissa: <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/haamukeittio-ravintola-jossa-ei-nay-asiakkaita>. Luettu: 2.11.2023.

Kitopi. 2023. Our story. Luettavissa: <https://www.kitopi.com/our-story>. Luettu: 1.12.2023.

Kotipizza 2023. Usein kysyttyä. Luettavissa: <https://www.kotipizza.fi/ota-yhteytta#usein-kysyttya>. Luettu: 5.11.2023.

KTCHN Rebel 2023. Kitopi – a rising star in the Ghost Kitchen sky. Luettavissa: <https://www.ktchnrebel.com/ghostkitchen-restaurant-kitopi/>. Luettu: 2.12.2023.

Kustannus Oy Duodecim. Duodecim Terveyskirjasto. Työuupumus (burnout). Luettavissa: <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>. Luettu: 1.11.2023.

Laine, E. 2007. Benchmarking-menetelmän hyödyntäminen yrityksen energianhallinnan työkalun toteutuksen suunnittelussa. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11265/2008-02-26-12.pdf?sequence=1>. Luettu: 29.11.2023.

Lappalainen, E. 1.6.2022. Kuuden ravintolan ruuat yhdeltä luukulta. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000008827623.html>. Luettu: 2.11.2023.

Lindgren, T. 29.9.2021. Ainutlaatuinen ravintolakonsepti aukeaa tänään Espoossa – tähtää ulkomaille jo tänä syksynä. Iltalehti. Luettavissa: <https://www.iltalehti.fi/ruoka-artikkelit/a/0dcc33c6-6e38-4b92-aeeb-e62dbdebdad5>. Luettu: 5.11.2023.

Los Angeles Business Journal. 2018. Cooking up cash: Kitchen United sees fortunes rise with food delivery boom. Luettavissa: <https://labusinessjournal.com/retail/dining-restaurants/cooking-cash/>. Luettu: 1.12.2023.

Lätti, J. 7.4.2021. Tervetuloa Haamukeittiöön! Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000007903599.html>. Luettu: 4.11.2023.

Money Group 2023. Glassdoor Review – Job search sites. Luettavissa: <https://money.com/glassdoor-job-search-sites-review/>. Luettu: 3.12.2023.

Rebel Foods 2023. Wendy's partners with Rebel Foods to open 250 cloud kitchens in India. Luettavissa: <https://www.rebelfoods.com/press-release/wendy-s-partners-with-rebel-foods-to-open-250-cloud-kitchens-in-india-1>. Luettu: 2.12.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 1.11.2023.

Soupster Family 2020. Cloud Kitchen by Soupster. Luettavissa: <https://www.soupstercloud.fi/>. Luettu: 5.11.2023.

Statista 2023. Forecast Market share of ghost kitchens in foodservice market worldwide in 2030, by sector. Luettavissa: <https://www-statista-com.ezproxy.haaga-helia.fi/statistics/1219581/ghost-kitchen-s-forecast-market-share-by-sector-worldwide/>. Luettu: 4.11.2023.

The National 2023. Dubai cloud kitchen company Kitopi acquires UAE food group AWJ. Luettavissa: <https://www.thenationalnews.com/business/2023/03/02/dubai-cloud-kitchen-company-kitopi-acquires-uae-food-group-awj/>. Luettu: 1.12.2023.

Tongchaiprasit, P., Ariyabuddhiphongs, V. 2016. Creativity and turnover intention among hotel chefs: The mediating effects of job satisfaction and job stress. *International Journal of Hospitality Management* 55, 33-40.

Työterveyslaitos 2023. Työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Luettu: 1.11.2023.

Twisted London 2023. Luettavissa: <https://www.twistedlondon.com/>. Luettu: 5.11.2023.

Unilever Food Solutions 2023. How to run a successful restaurant kitchen. Luettavissa: <https://www.unileverfoodsolutions.com.sg/en/chef-inspiration/chef-lifestyle-tips/a-guide-to-running-a-successful-kitchen.html>. Luettu: 9.11.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1.-2. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.11.2023.

Yhdenvertaisuuslaki. 1325/2014.

Yle 2023. Huippukuski. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12204631>. Luettu: 28.10.2023.