



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Vilma Mäkilä

Työssäkäyvien restonomien näkemyksiä ravintola-alasta

Opinnäytetyö
Kevät 2024
Restonomi (AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Restonomi (AMK)

Tekijä: Vilma Mäkilä

Työn nimi alaotsikoineen: Työssäkäyvien restonomien näkemyksiä ravintola-alasta

Ohjaaja: Ilkka Latomäki

Vuosi: 2024

Sivumäärä: 35

Liitteiden lukumäärä: 1

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ravintola-alalla työskentelevien restonomien näkemyksiä alasta ja selvittää, miten alan työntekijöiden vaihtuvuuteen voitaisiin vaikuttaa selvittämällä, mitkä asiat ravintola-alalla ovat hyvin ja mitkä huonosti. Haastattelujen pohjalta kiinnitettiin huomiota eri epäkohtiin ja niihin pyrittiin tarjoamaan ratkaisuja. Tehtyjen haastatteluiden tulosten pohjalta koottiin myös neljä eri taulukkoa, joiden tarkoitus on toimia helposti tarkasteltavina muistilistoina.

Opinnäytetyössä perehdytään työhyvinvointiin ja perehdyttämiseen. Työssä käsitellään laajalti myös johtamista ja esihenkilötyöhön liittyviä seikkoja sekä sitouttamisen tärkeyttä. Opinnäytetyön aineisto koostuu viidestä opinnäytetyötä varten tehdyistä haastatteluista sekä kolmesta jo aiemmin tehdyistä haastatteluista. Nämä kolme haastattelua on hyödynnetty Ruokapalvelualan vetovoiman lisääminen (VeRa) -hankkeelle laaditusta Ruoka-alan hyvät käytänteet -raportista (Mäkilä, 2023). Haastattelut litteroitiin referoivalla tyylillä.

Haastattelujen pohjalta selvisi, että moni asia ravintola-alalla on hyvin, mutta paljon epäkohtiakin löytyy. Jokainen haastateltava koki, että heillä on mahdollisuus kehittyä alalla ja jokainen haastateltava kertoi kokevansa työn imua. Alan parhaiksi puoliksi kerrottiin työyhteisöt, monipuolisuus ja asiakaspalvelu. Isoimmiksi epäkohdiksi koettiin palkkaus, arvostuksen puute ja riittämätön työvoima. Alalla pysymisen edellytyksiksi mainittiin palkan kehitys, selkeä urakaari ja mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan.

¹ Asiasanat: ravintola-ala, esihenkilötyö, työhyvinvointi, perehdyttäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Hospitality Management

Author/s: Vilma Mäkilä

Title of thesis: Perspectives on restaurant industry among working Bachelors of Hospitality Management

Supervisor(s): Ilkka Latomäki

Year: 2024

Number of pages: 35

Number of appendices: 1

The aim of this thesis was to explore the perspectives on working life among Bachelors of Hospitality Management in the restaurant industry. Furthermore, the aim was to study how employee turnover could be influenced by identifying the strengths and weaknesses within the restaurant industry through personal interviews. Based on the interviews various issues were highlighted and potential solutions were proposed. Four different tables were also compiled based on the interview results to serve as easily accessible checklists.

The theoretical sections of the thesis focus on well-being at work and familiarisation. The study also addresses leadership and managerial aspects as well as the importance of employee engagement. The material consists of five interviews conducted specifically for the thesis and three previously conducted interviews. These three interviews were utilized from the Ruoka-alan hyvät käytänteet -report prepared for the Ruokapalvelualan vetovoiman lisääminen (VeRa) project (Mäkilä, 2023). The interviews were transcribed in a summarized style.

The interviews revealed that while many aspects of the restaurant industry are positive, several issues still exist. Each interviewee thought that they had opportunities for professional development and experienced a strong sense of job engagement. The best aspects of the industry were reported being the work communities, the diversity of tasks and customer service. The main issues identified were compensation, lack of appreciation and insufficient workforce. The conditions mentioned for staying in the industry included salary development, a clear career path and the ability to influence one's job role.

¹ Keywords: restaurant sector, managerial work, well-being at work, familiarisation

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkuuettelo	5
1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI RAVINTOLA-ALALLA.....	7
2.1 Työhyvinvointi.....	7
2.2 Perehdyttäminen	8
3 JOHTAMINEN	11
3.1 Henkilöstöjohtaminen.....	11
3.2 Esihenkilötyö	13
3.3 Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi	13
3.4 Työaika ja palkka.....	15
3.5 Sitouttaminen.....	15
4 AINEISTON KERUU	17
5 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI.....	18
5.1 Haastattelujen tulokset.....	18
5.2 Haastattelujen analysointi	24
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KOONTI.....	28
LÄHTEET.....	33
LIITTEET	35

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet	11
Taulukko 1. Ravintola-alalla hyväksi koetut asiat ja ylläpito- ja kehitysehdotukset.....	28
Taulukko 2. Ravintola-alan ongelmat ja ratkaisuehdotukset	30
Taulukko 3. Ravintola-alan pitovoimatekijöitä	31
Taulukko 4. Hyvän esihenkilön piirteet.....	32

1 JOHDANTO

Ravintola-ala on kohdannut viime vuosien aikana paljon haasteita. Toimiala on kokenut haasteita jo ennen koronapandemiaa ja Venäjän hyökkäyssotaa Ukrainaan.

Koronapandemian rajoitusten seurauksena ravintola-alalta kuitenkin lähti paljon työntekijöitä, jotka eivät enää palanneet alalle. Koronapandemian aikaisten rajoitusten seurauksena matkailu- tapahtuma- ja ravintola-alalta on poistunut muille aloille arviolta noin 10 000–25 000 työntekijää (Matkailu- ja Ravintolapalvelut (MaRa), 2022, s.3).

Lisäksi arvostus ravintola-alaa kohtaan on laskenut. Alaa pidetään pääasiassa matalapalkkaisena läpikulkualana, mihin pääsee ilman koulutustakin. Elinkeinoelämän keskusliiton (EK, 2022) tilastojen mukaan työntekijöiden vaihtuvuus matkailu- ja ravintola-alalla onkin yli 35 prosenttia. Ammattitaitoisesta ja osaavasta työvoimasta on pulaa alalla miltei kaikkialla Suomessa. Matkailu- ja ravintola-alaa ei pidetä houkuttelevana matalan palkan, raskaan fyysisentyön sekä vaihtelevien työaikojen vuoksi. Tilanne on kuitenkin vaikeiden vuosien jälkeen hieman helpottunut (Mäkilä, 2023). Elinkeinoelämän keskuksen teettämän suhdannebarometrin mukaan pahin ammattityövoimapula on osittain hellittänyt. Myynnin kasvun odotukset ovat myös myönteisemmät, mutta kasvua estää heikko kysyntä.

Tämän työn tarkoituksena onkin selvittää ravintola-alalla työskentelevien restonomien näkemyksiä alasta ja miten alan työntekijöiden vaihtuvuuteen voitaisiin puuttua niin, että useammat jäisivät alalle töihin. Työssä tullaan käsittelemään sekä ravintola-alan valttikortteja että heikkouksia ja saatujen tuloksien pohjalta pyrin pohtimaan toimivia ratkaisuja. Tämän työn pohjana käytetään samaa haastattelupohjaa kuin Ruokapalvelualan vetovoiman lisääminen (VeRa) -hankkeelle laaditussa Ruoka-alan hyvät käytänteet raportissa (Mäkilä, 2023). Tästä raportista hyödynnetään myös kolmea haastattelua. Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin myös viisi haastattelua lisää.

2 TYÖHYVINVOINTI RAVINTOLA-ALALLA

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi tarkoittaa kokonaisuutta, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista (Sosiaali- ja terveysministeriö (STM), i.a.) Työhyvinvointia voi lisätä esimerkiksi hyvä johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen ja kun henkilökunta voi hyvin työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa. Hyvin voivassa työyhteisössä on myös vähemmän sairauspoissaoloja. Työyhteisön työhyvinvoinnin edistämisen vastuu kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Työnantajan tulee huolehtia, että työympäristö on turvallinen, työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti ja että johtaminen on hyvää. Hyvä johtaminen on kannustavaa ja osallistavaa, työolot eivät ole liian kuormittavia ja riskien hallinta on kohdillaan (Lyly-Yrjänäinen, 2023, s. 61). Työntekijällä on vastuu huolehtia omasta työkyvystään ja ammatillisesta osaamisestaan. Jokainen työpaikalla vaikuttaa myös työpaikan ilmapiiriin. Hyvässä työyhteisössä ryhmä tulee keskenään toimeen ja työyhteisön kesken vuorovaikutus on avointa.

Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja itse työ (Manka & Manka, 2023, s. 263). Organisaation tulee olla tavoitteellinen, joustava rakenteinen, jatkuvasti kehittyvä ja toimiva ympäristö. Johtamisen tulisi olla osallistavaa ja kannustavaa ja työyhteisössä tulisi vallata avoin vuorovaikutus. Itse työhön työntekijöillä tulisi olla myös mahdollisuus vaikuttaa, sillä se auttaa yksilön työnhallintaa ja edistää yksilön hyvinvointia (mts. 108-109). Yksilön hyvinvointiin vaikuttaa myös elämänhallinta, johon sisältyy usko omaan tekemiseen, itseluottamus, sitkeys ja myönteinen ajattelutapa. Jatkuva oppimisen mahdollisuus myös edistää yksilön hyvinvointia lisäämällä motivaatiota, itseohjautuvuutta ja ammatillista kompetenttia.

Talous ja nuoret vuonna 2022 teettämän Nuorten tulevaisuusraportin mukaan 32 % nuorista kertookin pelkäävänsä työelämän olevan liian raskasta (Manka & Manka, 2023, s. 14). Ravintoloissa nostellaan päivittäin painavia kuormia ja päivät kuluvat pitkälti seisaaltaan, minkä takia työ ravintola-alalla onkin fyysisesti raskasta. Työn fyysisen vaativuuden takia oikeanlaiseen ergonomiaan, toimiviin laitteisiin ja kohtuullisiin työaikoihin on tärkeä kiinnittää

huomiota. Fyysisesti hyvinvoiva työntekijä jaksaa tehdä alalla pidempään töitä ja toivottavasti ei joudu vaihtamaan alaa ainakaan työn aiheuttaman fyysisen kulumisen vuoksi.

Työergonomia koostuu fyysisen toiminnan optimoinnista, näkemisestä ja kuulemisesta, vireystilasta, työliikkeestä ja työvälineistä (Launis & Lehtelä, 2011). Jos työergonomia ei ole kunnossa voi siitä sattua tapaturmia, virheitä ja onnettomuuksia. Hyvä työergonomia edistää puolestaan terveyttä, turvallisuutta, hyvinvointia ja parantaa työtä. Ravintola-alalla työntekijöillä tulisi olla liukastumista estävät työkengät (TTK, 2022). Tarjoilutyön kuormittavuuden vähentämiseksi tulisi pyrkiä työskentelytapaan, missä ranteet ovat keskiasennossa, selkä suorana ja käsivarret lähellä vartaloa. Erilaiset tarjoilu- ja kuljetuskärryt vähentävät myös fyysistä kuormaa. Oikeanlaiset tavaroiden nostotavat ovat myös tärkeitä siirrettäessä painavia tavaroita kuten hanaoluttankkeja. Keittiössä työergonomia voidaan parantaa oikealla korkeudella olevilla työtasoilla.

Motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat, kun työhyvinvointiin panostetaan (Manka & Manka, 2023, s. 73). Työhyvinvointi vaikuttaakin siis suoraan tuloksellisuuteen. Työkykyyn työpaikalla vaikuttavat esimerkiksi johtaminen, työolot ja työyhteisö. Hyvä johtaminen on kannustavaa ja osallistavaa (Lyly-Yrjänäinen, 2023, s. 61). Toimivassa työyhteisössä on avointa vuorovaikutusta, ryhmä tulee keskenään toimeen hyvin, työyhteisössä on riittävät rahkeet tehdä töitä, työolot eivät ole liian raskaat ja riskien hallinta on kohdallaan.

Työn imu tarkoittaa tilaa, jossa ihminen kokee uppotumista, tarmokkuutta ja omistautumista (Manka & Manka, 2023, s. 52). Erilaiset asiat edesauttavat työn imua. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi hyvät työtilat ja -välineet, työkavereiden tai esihenkilöntuki ja työn kehitettävyyden (mts. 53). Työn erilaiset vaatimukset kuten melu, emotionaalisesti kuormittavat asiakkaat ja konfliktit saattavat haitata työhyvinvointia, mutta työn eri voimavarat auttavat suojelemaan sitä. Työn imua estää esimerkiksi aikapaine ja liiallinen työmäärä. Tekijä, mikä selittää työn imua parhaiten on työn tulosten näkeminen ja parhain tapa sen ylläpitämiseen on kohtuullinen työkuorma.

2.2 Perehdyttäminen

Töihin hyvä perehdyttäminen on tärkein ensivaikutelma ja kertoo pitkälti työpaikan toimintatavoista. Jos perehdytys onnistuu luontevasti, on uuden työntekijän helppo päästä perille, miten hänen kuuluisi suorittaa halutut työt ja mitä kaikkea hänen työkuvaansa

kuuluu. Jos perehdytys on vajavainen tai pahimmassa tapauksessa sitä ei ole, on uuden työntekijän vaikea päästä perille uuden työpaikan toimintatavoista ja hän päätyy tekemään enemmän virheitä. Huonosta perehdytyksestä koituvista virheistä uudelle tekijälle saattaa muodostua jopa koko alaa maalaava vääristynyt kuva. Hyvässä perehdytyksessä on myös kyse koko työpaikan turvallisuudesta (TTK, 2022, s. 8).

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia toimia, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhön liittyvät odotukset (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Työnopastukseen kuuluvat puolestaan kaikki asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä voivat olla muuan muassa työkokonaisuus, mistä työ koostuu ja mitä osaamista työ edellyttää. Perehdyttäminen voidaan jakaa viiteen askeleeseen; valmistautuminen, opetus, mielikuvaharjoittelu, taidon kokeilu ja harjoittelu ja opitun varmistaminen. Ensimmäisessä osassa tulisi motivoida, kuvata tehtäväkokonaisuuksia ja kertoa opastuksen toimintamallista. Toisessa osassa näytetään työ ja selostetaan, miksi se tehdään opastetulla tavalla ja lopuksi annetaan toimintasäännöt. Ravintola-alalla perehdytyksen yhteydessä on hyvä käydä kaikki työpisteet läpi, joita voivat olla esimerkiksi keittiö, sali, baari ja varastotilat (TTK, 2022). Kolmannessa osassa pyydetään perehdytettävää selostamaan työ ja jos mahdollisia virheitä sattuu, hänelle annetaan palautetta ja pelkistetyt säännöt (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Neljännessä osassa perehdytettävän annetaan kokeilla ja harjoitella uusia tehtäviään ja tarvittaessa annetaan lisää palautetta. Viidennessä osassa rohkaistaan perehdytettävää kysymään apua tarvittaessa ja annetaan hänen tehdä uusia töitään rauhassa. Vastuu perehdytyksestä on usein esihenkilöillä.

Perehdyttämisen ja aloittelun jälkeen on tärkeä myös huolehtia seurannasta (Joki, 2021, s. 95). Tästä on hyvä sopiva työntekijän kanssa jo heti alkuun, milloin seuraavan kerran arvioidaan työtehtävien haltuunoton ja työyhteisöön sopeutumisen tilaa. Tällainen käytäntö luo perehdytettävään varmuutta siitä, että hänen perehdyttämistään pidetään tärkeänä. Se myös antaa helpon väylän kertoa, jos kaikki ei ole sujunut toivotulla tavalla tai jos hän kaipaa vielä lisätukea.

Vanhoja työntekijöitä on myös hyvä perehdyttää, jos heille tulee uusia työtehtäviä tai vanhojen työtehtävien toteutus tavat muuttuvat (Ahokas & Mäkeläinen, 2013). Muutoksessa työntekijä joutuu aina sopeutumaan uuteen tilanteeseen ja positiivinenkin muutos voi aiheuttaa henkistä kuormitusta. Uudelleen perehdytys on myös tarpeellista, jos työpaikalle hankitaan uusia laitteita, sattuu työtapaturma tai havaitaan toistuvia virheitä toiminnassa ja

palvelun laadussa. Perehdytyksessä auttaa suuresti kirjallinen suunnitelma. Suunnitelma säästää perehdytyksessä aikaa ja toimii samalla muistin tukena. Ravintola-alalla perehdytyksen yhteydessä on myös tärkeä tutustuttaa työntekijä omavalvontasuunnitelmaan. Omavalvonta suunnitelmasta selviää työpaikan tavat toimia poikkeustilanteissa, mutta myös miten oikeanlainen laadun taso saadaan pidettyä yllä.

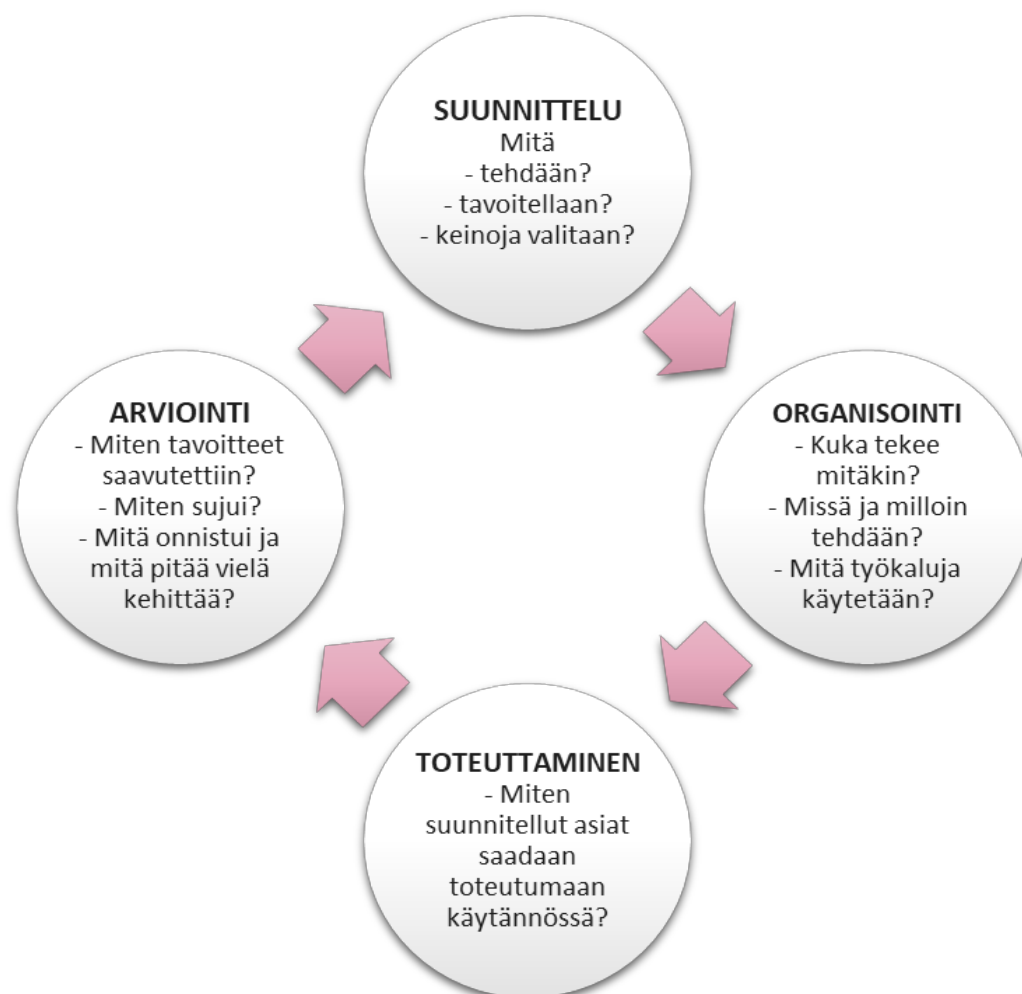
Perehdytyksen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttavat myös aloittavan työntekijän lähtökohdat, kuten aiempi työkokemus ja tuleva rooli työpaikalla (Joki, 2021, s. 87). Jos työntekijällä on vähän tai ei lainkaan aiempaa työkokemusta kyseiseltä alalta, perusteellisempi ja kattavampi perehdytys on tarpeen. Tällöin on tärkeää käydä läpi alan perusteet ja toimintatavat yksityiskohtaisemmin. Toisaalta mikäli työntekijällä on jo kokemusta alalta, hänen perehdytyksensä voi olla suuremmin kohdennettua ja tiivistetympää. Aiemman kokemuksen myötä työntekijä voi olla jo itsenäisempi ja omaksua uudet asiat nopeammin. Hänellä voi myös olla valmiudet toimia oma-aloitteisemmin ja ratkaista ongelmatilanteita itsenäisesti.

Paras mahdollinen perehdyttäjä uudelle työntekijälle on henkilö, joka on motivoitunut ja ammattitaitoinen (Joki, 2021, s. 88). Tämä johtuu siitä, että perehdytyksen onnistuminen ja uuden työntekijän integroituminen työtehtäviin ja työyhteisöön riippuvat suuresti perehdyttäjän ominaisuuksista ja sitoutumisesta. Motivoitunut ja ammattitaitoinen perehdyttäjä pystyy tarjoamaan selkeää ja kattavaa opastusta sekä tukemaan uutta työntekijää hänen ensiaskeleillaan organisaatiossa. Lisäksi he voivat välittää tärkeää tietoa yrityksen kulttuurista ja odotuksista, mikä auttaa uutta työntekijää sopeutumaan nopeasti ja menestymään tehtävissään.

3 JOHTAMINEN

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Johtamisella on suuri merkitys siihen, miten yritys onnistuu tekemään edellytykset henkilötön motivoitumiseen ja haluun saavuttaa yhteiset tavoitteet (Joki, 2021, s. 97). Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö luovat kilpailukykyä yrityksille. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu monia tehtäviä, joita ovat muun muassa huolehtiminen oikeanlaisesta työvoimasta ja sen määrästä niin, että liiketoiminta toteutuu tavoitteiden ja suunnitelmien mukaan, vahvistaa yrityksen työntekijöiden suorituskykyä, joka perustuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin, varmistaa, että johtaminen toteutuu lakien ja sopimusten mukaan ja huolehtia hyvästä työnantajakuvasta (Viitala, 2021, s. 12). Henkilöstöjohtamisen neljä keskeistä tehtäväaluetta ovat suunnittelu eli henkilöstöjohtamisen tavoitteet, henkilöstöjohtamisen organisointi ja resursointi, asioiden käytännön toteutus ja tulosten arviointi (kuvio 1).



Kuva 1. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala, 2021, s. 12).

Suunnitteluun sisältyy henkilöstöjohtamisen yleinen päämäärä, mikä on mahdollistaa henkilöstön osalta yrityksen toiminta ja liiketoiminnan kannalta tavoitteiden saavuttaminen (Viitala, 2021, s. 12). Yksityiskohtaisemmin määritellään henkilöstöjohtamisen tavoitteet, joiden avulla päämäärä voidaan saavuttaa. Nämä voivat liittyä esimerkiksi henkilöstön osaamiseen, työhyvinvointiin tai ilmapiiriin. Henkilöstöjohtamisen organisointia on huolehtia, että asetetut tavoitteet toteutuvat (mts.13). Organisointivaiheessa katsotaan, että puitteet tavoitteiden saavuttamiseen ovat kunnossa. Organisoinnin keskeisiä kysymyksiä ovat, kuka tekee mitään, milloin, missä ja miten sekä millaisilla välineillä ja resursseilla toimitaan.

Toteuttamistasolla osa asioista tapahtuu päivittäin ja osa tehtävistä toistuu harvemmin ja tehtävien kirjo on laaja (Viitala, 2021, s. 12). Arviointi on myös olennainen osa henkilöstöjohtamista. Työn sujumista ja sen vaikutuksia on arvioitava jatkuvasti ja säännöllisesti. Arviointi tapahtuu vertaamalla tuloksia tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet eivät toteudu perättäisesti vaan ne limittyvät toisiinsa. Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite on menestyvän liiketoiminnan mahdollistaminen. Johtamiselle reunaehdot asetetaan lait, asetukset ja työehtosopimukset ja niiden puitteissa tehdään valinnat ja päätökset (mts. 14). Työnantajat ja työntekijät eivät aina ole samaa mieltä tehdyistä päätöksistä, jolloin asioista joudutaan neuvottelemaan. Henkilöstöjohtamisella pyritäänkin estämään työnantajan ja työntekijöiden riitautumista keskenään.

Henkilöstöjohtamisen teoreettisia kulmakiviä ovat resurssiperustainen teoria, AMO-malli, teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta ja HRSS-teoria (Viitala, 2021, s. 17). Resurssiperustaisessa teoriassa henkilöstö nähdään kilpailuetua tuovana tekijänä eli panostamalla henkilöstöön parannetaan menestymisen edellytyksiä. AMO-mallissa henkilöstön suorituskyky on riippuvainen motivaatiosta, osaamisesta ja mahdollisuudesta suoriutua hyvin, ja siksi näihin asioihin tulisi vaikuttaa henkilöstöjohtamisella. AMO-malli selittää yksilön suoriutumista. "Kimpputeoria" eli teoria henkilöstökäytäntöjen tehokkuudesta perustaa ajatukseen, että positiivisia henkilöstövaikutuksia voi tehostaa soveltamalla ja kehittämällä henkilöstövoimavarojen ominaisuuksia eri henkilöstökäytännöillä. HRSS-teorian mukaan henkilöstökäytäntöjen vaikutukset vaihtelevat samassa organisaatiossa yksilötasolla johtuen erilaisista kokemuksista, arvostuksista ja tulkinnoista.

3.2 Esihenkilötyö

Käytännön esihenkilötyöhön ja henkilöstöjohtamiseen kuuluu palautteen antaminen, viestintä ja ihmisten ja tavoitteiden mukainen johtaminen (Joki, 2021, s. 97). Tapa, millä työyhteisöä johdetaan vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Esihenkilön tulee toimia esimerkkinä ja luoda avoin vuorovaikutuksen ilmapiiri ja kannustaa alaisiaan kehittymään yksilöinä sekä ryhmänä (mts. 98). Esihenkilön on tärkeä myös osata jakaa työkuorma niin, että kuorma asettuu kaikille tasapuolisesti ja, että tarjottavat työtehtävät ovat sopivan haastavia. Hyvän esihenkilön ominaisuuksia ovat esimerkiksi rehellisyys, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, sitkeys ja joustavuus. Jotta esihenkilö menestyisi, tarvitsee hän jatkuvasti valmennusta kehittyäkseen ja aitoa kiinnostusta esihenkilö tehtäviä kohtaan.

Ravintola-alan yrityksiä on erilaisia ja eri kokoisia, joten niiden johtamistarpeet eroavat toisistaan. Pienemmillä yrityksillä on usein vähemmän johtamistarpeita kuin isoilla yrityksillä (Laurent, 2006, s. 8). Pienempien yritysten johtamiseen voi riittää pelkästään yhtenäistävät ja tiedonkulkua helpottavat välineet, kun suuremmat yritykset voivat jakaa johtamisen kolmeenkin erilaiseen tasoon. Nämä tasot ovat strateginen johtaminen, operatiivinen johtaminen ja suorituksen johtaminen, johon kuuluu päivittäisjohtaminen.

Usein syy miksi pätevä työntekijä jättää organisaation on tyytymättömyys omaan esihenkilöön (Vehkaperä, 2019). Tulevaisuuden kysymys onkin miten työnantajat tulevat vastaamaan nuorten työntekijöiden johtamista koskeviin kysymyksiin. Vuoden 2018 Nuorten ammattilaisten johtaminen -tutkimuksen mukaan nuoret toivovat esihenkilöltään vuorovaikutustaitoja, empatiakykyä ja todellista halua auttaa alaisiaan menestymään. Hyvä johtaja tarjoaa tukea, antaa rakentavaa palautetta ja on tarvittaessa helposti lähestyttävä. Esihenkilö myös luottaa työntekijöidensä osaamiseen. Kokonaisuuden kannalta on myös tärkeää, että työntekijä tietää, mikä merkitys hänen työllään on. Esihenkilöt ovat myös avainasemassa, kun puhutaan alan arvostuksesta (Isola ym., 2019, s.14).

3.3 Henkilöstösuunnittelu ja rekrytointi

Henkilöstösuunnittelun tehtävä on varmistaa, että yrityksellä on riittävästi, osaamiseltaan oikeanlaista ja tarpeeksi motivoitunutta henkilökuntaa (Eräsalo, 2011, s. 17). Tehtävänä on myös tarjota työntekijöiden kykyjä ja odotuksia vastaava työtä. Henkilöstötarpeen voi määrittää erilaisista raporteista kuten kassaraporteista ja havainnoimalla

asiakaskäyttäytymistä (mts. 22–23). Työvoiman tarvetta voi tarkastella myös myynnin ja asiakkaiden vaihteluista eri päivinä. Työvoiman tarpeeseen voi vaikuttaa myös, mitä muuta työtä yrityksessä on esimerkiksi tavarantoimituspäivät ja eri tilauksien esivalmistelut. Hyvä työaikasuunnittelu onkin tärkeä osa-alue henkilöstösuunnittelussa. Oikea määrä henkilöstöä takaa laadukkaan asiakaspalvelun. Kun työntekijöillä on tarpeeksi aikaa kohdata asiakas ehtivät he myös suorittamaan tehokkaampaa lisämyyntiä, mikä lisää yrityksen tuloksellisuutta. Yksilökohtainen suunnittelu on myös tärkeää ja sen tavoitteena on tarjota jokaiselle heidän osaamistaan ja odotuksiaan vastaavaa työtä (mts. 24). Mitä paremmin nämä tavoitteet saadaan toteutettua sitä tyytyväisempi työntekijä on työhönsä. Yksilökohtaiseen suunnitelmaan sisällytetään urasuunnittelu ja osaamisen kehittäminen.

Rekrytointi on yrityksen yksi menestystekijöistä ja tuloksen tekemisen lähtökohta (Eräsalo, 2011, s. 28). Rekrytoinnissa tulee tarkastella, että mihin tehtäviin työntekijää tarvitaan, onko rekrytointi tarpeellinen, millaista osaamista työ edellyttää nyt ja tulevaisuudessa ja millaisessa työympäristössä työntekijä tulee työskentelemään. Kun on todettu tarve uudelle työvoimalle, tulee sen pohjalta määrittää, millaiseen suhteeseen uusi työntekijä palkataan (mts.29). Työsuhde on joko toistaiseksi voimassa oleva tai määräaikainen. Toistaiseksi voimassa oleva työsuhde on joko kokoaikainen, jolloin seurataan työehtosopimuksessa määriteltyä säännöllistä työaikaa tai osa-aikainen, jolloin työaika on säännöllistä työaikaa lyhyempi ja työntekijän kanssa sovitaan kolmiviikkoisjakson vähimmäistyöajasta. Työpaikkailmoitukseen tulee kirjata selkeästi, että millaiseen työpaikkaan ja millaiselle työlle haetaan työntekijää ja millaisia vaatimuksia työlle on. Ilmoituksessa kannattaa myös mainita millaisia etuja yritys tarjoaa, koska se voi lisätä työpaikkailmoituksen houkuttelevuutta (mts. 34).

Työntekijöiden tarpeen vaihdellessa paljon vuokratyöntekijöiden hyödyntäminen on usein hyvä vaihtoehto (Eräsalo, 2011, s. 30). Vuokratyöntekijä on myös vartenotettava vaihtoehto, jos ei ole aikaa rekrytoimiseen. Vuokratyösuhteessa vuokrafirma vastaa työntekijän palkan ja muiden kulujen maksusta, mutta käyttäjäyritys vastaa työnjohdosta. Vuokrafirma puolestaan perii käyttäjäyritykseltä työntekijästä aiheutuvat kulut sekä hallinnolliset kulut. Vuokratyöntekijän palkasta maksetaan myös arvonlisävero.

3.4 Työaika ja palkka

Työaika suunnittelun tavoitteena on pitää huoli, että osaavaa henkilökuntaa on aina oikea määrä, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan (Eräsalo, 2011, s. 71 - 76). Henkilöstön tarvittavia lisäyksiä tulee myös ajoittain harkita, jos yrityksessä havaitaan töiden ja asiakkaiden lisääntyneen. Jos töitä tehdään alivoimalla niin toiminta harvoin ajaa yrityksen etua ja asiakas vastaanottaa heikompa palvelua henkilöstön ajan puutteen vuoksi. Vuoroja suunnitellessa työntekijöiden omat toivomukset on hyvä huomioida, mutta työvuoroja ei pitäisi niiden pohjalta suunnitella. Työvuorot tulisi aina ensin tarjota talon omilla kirjoilla työskenteleville työntekijöille. Vapaapäivät tulisi myös jakaa tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Varsinkin jokaiselle työntekijälle tulisi järjestää vapaa viikonloppu joka viides viikko. Ylitöitä ei voi aina välttyä, mutta hyvällä suunnittelulla sitä voi yrittää ennalta ehkäistä. Jos työntekijöille teetetään säännöllisesti ylitöitä saattaa se pidemmän päälle rasittaa työntekijöitä. Taloudellisestikaan se ei ole kannattavaa. Usein toistuva ylityöntarve on merkki liian alhaisesta henkilöstö määrästä tai poissaolojen hallitsemattomuudesta.

Hyvin hoidettu työaikasunnittelu säästää myös palkka kustannuksissa (Eräsalo, 2011, s. 86 - 89). Työntekijä voidaan palkata taulukkopalkalla, sopimuspalkalla tai erilaisilla yhdistelmäpalkalla. Taulukkopalkatulle työntekijälle maksetaan alan työehtosopimuksen mukaista palkkaa, sopimuspalkalla maksetaan työnantajan ja työntekijän keskenään sopima summa palkkaa, mikä usein perustuu työntekijän osaamiseen ja se ylittää työehtosopimuksen mukaisen palkan ja yhdistelmäpalkkaan sisältyy kiinteä osa sekä esimerkiksi myyntituloksiin perustuva osa.

3.5 Sitouttaminen

Sitoutuminen tarkoittaa psykologista kytköstä ihmisen ja kohteen välillä (Lämsä & Hautala, 2013, s. 91–95). Sitoutuminen on vastustamisen vastakohta. Sitoutunut ihminen haluaa tulla töihin ja kokee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Sitoutunut ihminen tekee töitä innostuneesti ja tehokkaasti eikä vain tee työtä, koska häneltä pyydetään. Tällöin hän on vain hyväksynyt tehtävänsä eikä sitoutunut siihen. Jos ihminen vastustaa työtä voi se ilmetä viivyttelynä ja tekosyiden esittelynä. Sitoutuminen on työntekijän vahvaa uskoa organisaation tavoitteisiin sekä arvoihin ja niiden hyväksymistä, työntekijän halua ponnistella organisaation hyväksi ja halua ylläpitää jäsenyyttä organisaatiossa. (Lampikoski, 2005, s. 46). Käsitteenä sitoutuminen on kognitiivista tai asenteellista, se perustuu esimerkiksi,

velvollisuudentunteeseen tai rationaalisuuteen siitä, mitä seurauksia organisaation vaihdoksesta voi työntekijälle seurata. Sitoutunut työntekijä uskoo, että työsuhde on hänelle kannattava ja hyödyllinen tulevaisuudessakin.

On havaittu, että hotelli- ja ravintola-alalla 35 henkilöä sadasta vaihtaa työpaikkaa vuosittain. (Lampikoski, 2005, s. 66–67). Työntekijöiden vaihtuvuus on suurinta aloilla, joissa on paljon nuoria ja koulutettuja työntekijöitä määräaikaisiasia ja osa-aikaisissa työsuhteissa. Viime vuosien aikana määräaikaisten työsopimuksien tekeminen on lisääntynyt. Sitouttamisen kannalta työntekijän määräaikaisuus on hyöty, että haitta. Määräaikaiset työntekijät ovat vakituisia työntekijöitä heikommin sitoutuneita. Kuitenkin määräaikaisuus antaa työntekijälle ja työnantajalle enemmän aikaa pohtia, onko työntekijä työhön soveltuva. Tällainen onnistunut rekrytointi taas parantaa työntekijän sitoutumista työhön.

Työntekijän sitouttamisella tarkoitetaan työnantajan toimia, jotka saavat työntekijän jäämään yritykseen (Varis ym., 2021). Tällaisia toimia voi olla esimerkiksi riittävän haastavat ja monipuoliset työtehtävät, palkka, työilmapiiri, työsuhde-edut, kehitysmahdollisuudet ja työnantajan maine. Sitouttaminen on nykypäivänä erityisen tärkeää, sillä usea on valmis vaihtamaan työnantajaa parempien etujen ja palkan vuoksi. Parastapa tehostaa sitouttamista vaihtelee työpaikoittain, joten paras tapa löytää omalle yritykselle toimivin kehitysmalli vaatii entisiltä työntekijöiltä palautekyselyn tekemistä. Sen pohjalta on hyvä lähteä rakentamaan parempaa sitouttamista. Työnantajabrändin luominen ja kehittäminen on yksi tapa tehostaa sitouttamista.

4 AINEISTON KERUU

Opinnäytetyön aineisto koostuu viidestä tätä opinnäytetyötä varten tehdystä haastattelusta ja kolmesta jo aiemmin tehdystä haastattelusta. Kolme aiempaa haastattelua on tehty VeRa-hankkeelle *Ruoka-alan hyvät käytänteet* -raportissa (Mäkilä, 2023). Kaikki haastattelut esitetään tässä opinnäytetyössä yhtenäisesti ja aiemmin tehtyjä haastatteluja ei erikseen erotella.

Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin ensimmäiset kymmenen kysymystä (Liite 1), jotta heillä olisi jo etukäteen mahdollisuus pohtia omia vastauksiaan. Itse haastattelutilanteessa kaikki nämä kysymykset käytiin suullisesti läpi sekä tarkentavia kysymyksiä esitettiin. Läpi käytiin myös 6 kysymystä, joita haastateltavat eivät tienneet etukäteen. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetyt kysymykset ovat samoja, mutta heillä on vapaus vastata mitä vain (Hyvärinen ym., 2017). Puolistrukturoitu haastattelu eroaakin tältä osin strukturoidusta haastattelusta, jossa kysymykset ja vastaukset ovat tarkoin rajattuja. Tämä tyyli sopi näiden haastattelujen tekemiseen, koska se mahdollisti haastateltaville täyden vapauden vastata täysin omien kokemuksien ja mielipiteiden pohjalta.

Haastattelut litteroitiin referoivalla tyylillä. Referoivalla litteroinnilla haastattelusta kirjoitetaan muistiinpanot suurpiirteisesti (Tietoarkisto, i.a.). Referoivan litteroinnin tiedot voidaan kirjata esimerkiksi luetelmaviivoin nostamalla vain muutamia suoria lainauksia. Tällä litterointityylillä tulkinnalla on iso rooli, koska litteroija itse valitsee, mitä puheesta kirjoitetaan muistiin. Perinteisessä litteroinnissa jokainen sana kirjataan muistiin. Syy, miksi tätä työtä varten referoiva litterointi oli parempi valinta kuin perinteinen litterointi on, koska haastattelutilanteet itsessään olivat rentoja eikä etukäteen tarkasti suunniteltuja. Jos kaikki olisi kirjoitettu niin olisi kertynyt paljon aiheen ohitse menevää tietoa.

Aineiston tuloksien esittämisessä edetään pitkälti kysymys kerrallaan. Haastattelun analysoinnissa puolestaan tulokset käsitellään teemoittain nostaen samalla esille usein mainitut seikat.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA ANALYSOINTI

5.1 Haastattelujen tulokset

Tässä esitetyt tulokset on koottu kahdeksan eri haastattelusta. Haastateltavista neljä on ollut ravintola-alalla töissä 1,5 – 3 vuotta, kolme 7 – 9 vuotta ja yksi noin 23 vuotta.

Haastateltavilta kysyttäessä millaisia alan töitä he ovat tehneet, saatiin monipuolinen kattaus erilaisia työnkuvia. Haastateltavat ovat työskennelleet food runnereina, tarjoilijoina, baarimikkoina, kahvilatyöntekijöinä, tiskareina, à la carte-, lounas- ja pitsakokkeina, somevastaavina, esihenkilötoissa, vuorovastaavina, ravintola- ja salipääällikköinä ja huoltoaseman keittiötehtävissä. Tällä hetkellä kaikki haastateltavat toimivat à la carte ravintoloiden ja baarien eri tehtävissä.

Haastateltaville ensimmäinen varsinainen esitetty kysymys käsitteli alan parhaita puolia. Kuusi kahdeksasta haastateltavasta mainitsi alan parhaiksi puoliksi erilaiset työyhteisöt. Esille tuotiin, että työkaverit ja muutkin alalla työskentelevät ihmiset ovat parasta. Esille nostettiin myös eri ravintoloiden väliset yhteydet ja yhteisöllisyys. Neljä haastateltavista nosti esille alan monipuolisuuden olevan positiivista. Ala sai kehuja sekä monipuolisista tehtävän kuvista että monipuolisista työajoista ja joustavuudesta. Kaksi haastateltavista totesivat parhaimmiksi puoliksi mahdollisuuden kehittää uutta ja olla luova. Kaksi haastateltavista totesi asiakaspalvelun ja asiakkaiden kohtaamisen olevan parasta. Syiksi mainittiin asiakkaan yllättämisen myötä syntyvä ilo ja innostus. Muita yksittäisiä mainintoja alan parhaista puolista olivat henkilökuntaedut ja alennukset, ruoan valmistaminen, erilaiset mahdollisuudet, mikään päivä ei ole samanlainen ja, että työnsä jäljen näkee heti.

Seuraava tiedusteltiin alan palkitsevuudesta. Viisi vastanneista ei kokenut alaa palkitsevaksi. Suurimmiksi syiksi mainittiin, että palkkaus ei vastaa työmäärää tai työn vaativuutta. Kolme mainitsi alan arvostuksen puutteen tekevän alasta palkitsematonta. Arvostuksen puutetta on asiakkailta sekä joillakin alan työnantajilla. Yksi mainitsi, että muiden alojen työnantajat eivät pidä ravintola-alan työkokemusta minään. Muiksi syiksi nostettiin myös työajat ja se, että ravintolat palkkaavat työntekijöitä harvoin omille listoilleen ja usein tekevät vain tuntisopimuksia. He jotka kokivat alan palkitsevaksi sanoivat palkitseviksi puoliksi

mahdollisuuden saada tippejä, onnistumiset ovat palkitsevia ja niistä tulee hyvä mieli ja aina on mahdollisuus kehittyä.

Jokainen haastateltava koki alalla mahdollisuuden kehittyä. Kaikki haastateltavat pitivät mahdollisena, että oman tahdon ja kiinnostuksen pohjalta on mahdollista edetä ylemmäs esimerkiksi esihenkilö tehtäviin. Aina on myös mahdollisuus oppia uutta ja tehostaa omaa työntekoaan. Ala kehittyy myös koko ajan ja tämä tarjoaa aina uusia kehitys mahdollisuuksia esimerkiksi uudenlaisia ruoanvalmistus menetelmiä. Alalla on myös eri vaativuuksasteisia ravintoloita, joten aina voi edetä vaativampaan ravintolaan. Yksi haastateltava myös totesi, että jos ei enää koe mahdollisuutta kehittyä, niin silloin tulisi vaihtaa alaa.

Kuusi vastasi alan haastavan heitä positiivisesti, yksi vastasi, että ala ei haasta positiivisesti ja yksi sanoi positiivisen haastavuuden riippuvan päivästä. He, jotka kokivat alan haastavan heitä positiivisesti, mainitsivat oppivansa ja pääsevänsä kehittämään itseään erilaisissa asiakaskohtaamistilanteissa. Uudet trendit ja asiakkaat ylipäättensä myös haastavat positiivisesti. Haastateltava, joka vastasi, ettei ala haasta häntä positiivisesti totesi, että häntä ei haittaa haasteen puute. Haastateltava, joka totesi alan toisinaan haastavan positiivisesti ja toisinaan ei mainitsi, että kaikki haasteet eivät ole positiivisia vaan pikemminkin negatiivisia.

Seuraavaksi kysyttiin alalla tapahtuneista positiivista muutoksista. Työolojen ja työntekijöiden oikeuksien koetaan parantuneen. Jos epäkohtia havaitaan, niihin puututaan nykyään herkemmin ja työntekijät kokevat, että esihenkilöt ja työnantajat kuuntelevat heitä, jos heillä on jotain huomautettavaa. Nykyään ei myöskään kilpailla sillä, että kuka on tehnyt pisimmän vuoron ja pitänyt vähiten taukoja. Työkuvan monipuolistuminen mainittiin myös positiiviseksi muutokseksi, mutta yksi haastateltava toisaalta kyseenalaisti sen, koska muutos ei ole näkynyt palkassa. Sosiaalisen median merkityksen kasvaminen ja sen tekemisen mainittiin mukavaksi vaihteluksi osana normaalia työtä. Tarjoilijana työn kuvakin on osittain muuttunut niin, ettei tarjoilijan päätehtäväksi koeta vain lautasten kantelua vaan tarkoituksena on palvella asiakasta kokonaisvaltaisemmin ja yksilöllisemmin. Esimerkiksi tästä mainittiin, että Amarillon ravintoloissa tarjoilijoita ei kutsuta tarjoilijoiksi vaan entertainereiksi eli viihdyttäjiksi. Alan ilmapiiri on myös rennompia nyt kuin aiemmin, esimerkiksi kauluspaidat ja suorat housut eivät ole pakolliset valtaosassa ravintoloista. Nuoriin työntekijöihin suhtaudutaan myös positiivisemmin ja heille annetaan mahdollisuus kehittyä ja menestyä, vaikka entuudestaan kokemusta ei olisikaan. Nuorien työntekijöiden kykyihin luotetaan ja heitä halutaan kannustaa hyvään työhön. Kaikkia asiakkaita ei myöskään pyritä tyydyttämään ja houkuttelemaan

kaikkiin ravintoloihin, vaan ravintolat ovat persoonallisempia ja valinneet ovat asiakaskohderyhmänsä. Teknologian kehittyminen mainitaan myös positiivisena muutoksena. Esimerkiksi asiakkaiden on helpompi löytää eri ravintoloihin, ja pöytävaraussysteemit helpottavat ennakkovarauksien hallintaa ja vähentävät puhelimeen vastaamiseen kuluva työtä.

Seuraavaksi kysyttiin, mitkä ovat alan suurimmat ongelmat ja miten ne voisi mahdollisesti ratkaista. Kaikki haastateltavat sanoivat palkkauksen olevan alalla riittämätön. TES:n mukaan maksettu palkka ei vastaa työmäärää tai työn vaativuutta. Ongelmaksi nähtiin myös, että työnantajat eivät palkkaa työntekijöitä omille listoilleen tai palkatessa sopimukset ovat nollatuntisopimuksia. Vuokrafirmojen kautta palkataan paljon työntekijöitä. Yksi haastateltava kertoi omistavansa työsopimuksen kolmeen eri työpaikkaan, mutta silti töitä ei ole tarpeeksi. Kaikilta vastaajilta kysyttäessä, että miten huonon palkkauksen voisi ratkaista niin, kukaan ei osannut kertoa yksiselitteistä vastausta. Haastateltavat tiedostivat, että palkkoja on hankala nostaa tuosta vain ja vakituisia täysituntisia paikkoja yritykset eivät kykene kaikille tarjoamaan. Ravintolapalveluiden tuottaminen on kallista yleisen hintatason noustessa ja yrityksille kertyy usein vain maltillisesti voittoa. Kuitenkin nähtiin, että yritysten tulisi panostaa enemmän laatuun kuin määrään ja tällöin pitäisi myös olla varaa ja valmis maksamaan kokemuksesta ja ammattitaidosta. Yksi mainitsi, ettei ihmisiä palkata työehtosopimusta korkeammalla palkalla, koska aina löytyy nuorempia työnhakijoita, joiden palkkaaminen on halvempaa.

Toiseksi isoimmaksi ongelmaksi koettiin alalla vallitseva arvostuksen puute. Tästä mainitsi seitsemän kahdeksasta haastateltavasta. Muutama haastateltava vastasi kärjistetyksi, että kukaan ei arvosta alaa; ei asiakkaat eikä työnantajat. Alalla esiintyy huomattavasti häirintää ja henkilökuntaa kohdellaan huonosti. Moni ei ymmärrä kuinka fyysisesti ja psyykkisesti rasittavaa ravintolatyö usein on. Yksi haastateltavista totesi lausahduksen, minkä saattaa kuulla usein yleisesti asiakaspalvelusta puhuttaessa, eli kaikkien tulisi joskus kokeilla millaista on olla töissä ravintolassa ja tämä ehkä lisäisi asiakkaiden ymmärrystä ja arvostusta alaa kohtaan. Todellisuudessa tämä ei ole mahdollista, mutta kertoo kuitenkin työntekijöiden toiveesta, että asiakkaat ymmärtäisivät, mitä ravintolatyöhön sisältyy. Arvostuksen puutteesta mainittiin myös puhuttaessa toisen alan töihin pyrkiessä. Usein muiden alojen työnantajat eivät pidä ravintola-alan työkokemusta minään eikä sitä osata arvostaa. Muiden alojen silmissä arvostusta ravintola-alalle voitaisiin saada, jos puhuttaisiin enemmän taidoista ja

ominaisuuksista, joita alalla tulee hallita. Esimerkiksi ravintola-alan työntekijät ovat usein joustavia, valmiina antamaan paljon työlleen, erinomaisia tiimipelaajia ja kykeneviä pärjäämään erilaisten ihmisten kanssa vaikeissakin tilanteissa. Arvostuksen puutetta nähdään luovan myös se, että alalle pääsee myös ilman koulutusta. Toisinaan palkataan myös henkilöitä, jotka eivät alalle sovellu, mikä johtaa huonoihin asiakaskokemuksiin ja täten alan arvostuksen laskuun. Alan arvostusta voitaisiin yrittää parantaa positiivisella, kiinnostavalla, mutta realistisella markkinoinnilla sekä alan yritysten että koulujen toimesta. Alan työpaikoista pitäisi saada luotua kuva niin, ettei ensimmäinen asia ravintola-alan työpaikkoja mietittäessä ole välivaihe elämässä. Asiantuntevan asiakaspalvelun arvoa tulisi myös saada korostettua eikä alasta pitäisi luoda niin vahvaa niin sanottua duunarikuvaa.

Riittämätön työvoima ja huono perehdytys nähtiin ongelmana. Ratkaisuksi toivottiin nopeaa ja tehokasta tapaa kouluttautua alalle, sillä jos palkataan työntekijä, jolla ei ole hirveästi kokemusta niin yrityksillä menee paljon aikaa ja resursseja, että uusi työntekijä saadaan koulutettua yrityksen arvojen mukaiselle tasolle. Perehdytykseen toivottiin järjestelmällisyyttä. Esimerkiksi valmiista perehdyttämissuunnitelmasta voisi olla paljon hyötyä. Suunnitelma yhtenäistäisi perehdyttämiskäytäntöjä sekä toimisi hyvänä muistilistana muillekin työntekijöille. Yhdessä haastattelussa nousi esille myös työpaikalla tapahtuva selän takana puhuminen ja toksinen työympäristö. Osa syyksi nähtiin, että esihenkilö ei ole sellainen kuin työntekijät toivoisivat hänen olevan, mutta asiasta ei haluta suoraan mainita. Tämän voisi ratkaista avoimempi puhekuluttuuri töissä ja olisi tärkeä luoda ilmapiiri, missä uskaltaisi tuoda epäkohdat ja murheet esille. Anonyymistä palautelaatikostakin voisi olla apua ja se voisi madaltaa kynnystä huomauttaa asioista.

Useampi haastateltava mainitsi työehtosopimuksen olevan osa alan ongelmia. Työehtosopimuksen katsotaan olevan epärealistinen, mikä puolestaan johtaa siihen, ettei sitä aina noudateta. Yksi haastateltavista sanoi, että sopimus ei anna tarpeeksi oikeuksia työntekijälle. Epäkohdaksi on myös havaittu, että sama työehtosopimus koskee kaikki erilaisia ravintola-alan yritysmuotoja, vaikka niiden toimintamallit eroavat huomattavasti toisistaan. Helposti nostettava esimerkki on taukojen pitäminen. Henkilöstöravintoloissa ja suurtalouskeittiöissä taukojen säännöllinen pitäminen on huomattavasti helpompaa kuin á la carte ravintoloissa ja baareissa. Työehtosopimuksen mukaan, jos työvuoro on yli 6 tuntia pitkä niin työntekijä on oikeutettu 30 minuutin ruokataukoon, mutta jos taukoa ei kyetä pitämään niin työntekijän tulee saada nauttia virvokkeita. Virvokkeet eivät kuitenkaan ole

sama asia kuin tauot, vaikka työehtosopimuksessa nämä on rinnastettu saman arvoisiksi. Työehtosopimuksen muuttaminen on vaikeaa, ja tämän totesivat haastateltavatkin. Työehtosopimusta pitäisi kuitenkin muuttaa vastaamaan paremmin eri yritysmuotoja ja jakaa muutamaan eri lohkokoon. Näille lohkoille voisi sitten luoda niitä eniten palvelevat säädökset ja suositukset. Toisaalta esitetyn esimerkin voisi ratkaista niin, että työnantajat säätäisivät tai merkitsisivät tarkemmin työntekijöille taukoja ja vuoronvaihdoksia. Työehtosopimus ei estä tiettyjen käytänteiden parempaa suoritusta.

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, mitkä asiat tulee toteutua tai muuttua, että he pysyisivät jatkossakin alalla. Kaikki toivoivat, että palkkaus kehittyisi tulevaisuudessa vastaamaan paremmin työmäärään. Alalle toivottiin myös enemmän arvostusta. Työyhteisöjen toivottiin pysyvän hyvinä ja, että yhteisöllisyyteen panostettaisiin koko ajan. Tärkeänä pidettiin myös, että työpaikoilla on selvät etenemismahdollisuudet ja urakaari. Toiveina oli myös parempi mahdollisuus itse vaikuttaa työnkuvaan sekä enemmän työetuja. Jatkuvaa koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia toivottiin myös, koska ala on alati muuttuva, joten on erityisen tärkeää, että esimerkiksi esihenkilöt pysyvät ajan tasalla kaikista uudistuksista. Kolme haastateltava kuitenkin totesi, että vaikka mikään ei muuttuisi he silti pysyisivät alalla. Töitä tehdään niin sanotusti rakkaudesta lajiin ja ravintola-alalla on hauskaa.

Kysyttäessä, miksi alalle kannattaisi hakeutua töihin, moni haastateltavista hieman hykerteli. Syynä oli, että ala vaatii tietyn tyyppisiä persoonia, että siellä viihtyy pidempään ja selviää hankalammistakin työvuoroista. Omalla tavalla ala onkin kutsumus ala. Millään muulla alalla ei pääse asiakaspalvelemaan ihmisiä samalla tavalla kuin ravintola-alalla. Alalla tapaa monenlaisia ihmisiä ja pääsee haastamaan omaa osaamistaan. Ala on tätä nykyään monissa yrityksissä rento, mikä mahdollistaa oman persoonan näyttämisen eikä tarvitse sopia tietynlaiseen muottiin. Alalla saa paljon erilaista työkokemusta ja etenemismahdollisuudet ovat hyvät, jos vain itseään kiinnostaa. Työ on nopea tempoista ja mikään päivä ei ole samanlainen. Töitä on myöskin aina tarjolla, minkä takia on varaa valita juuri itselleen sopivia töitä. Työyhteisöt ovat myös usean haastateltavan mukaan se työn suola.

Sitten haastateltavilta tiedusteltiin, miten tekijät saadaan pidettyä alalla ja miten heitä saisi houkuteltua lisää. Kaikki haastateltavat pitivät työyhteisöjen hyvinvoinnista huolehtimista yhtenä tärkeimpänä tekijänä, että työntekijät jäävät alalle. Jos työyhteisö ja -ilmapiiri on kannustava ja positiivinen niin se parantaa työssäjaksamista. Töihin on kivampi mennä, kun tietää, että siellä odottaa hyvä porukka. Hyvä työyhteisö auttaa myös pääsemään paremmin

yli epäonnistumisista. Tärkeää on myös, että työkuorma jaetaan tasapuolisesti, ettei työ pääse muuttumaan liian kuormittavaksi. Hyvä esihenkilötyö on siis isossa roolissa. Hyvästä työstä tulisi myös maksaa asianmukainen palkka ja palkkoja tulisi aika ajoin tarkastella. Täydet työtunnit ja vakituiset sopimukset myös auttavat tekijöitä pysymään alalla, kun ei tarvitse miettiä riittävätkö rahat kaikkiin tarpeellisiin menoihin. Työntekijöille tulisi myös tarjota tietyin väliajoin mahdollisuutta kerrata ja kouluttautua lisää. Uusia tekijöitä alalle tulisi houkutella realistisin lupauksin. Jos alasta kerrotaan vain positiivisia puolia, niin alalle uusi tekijä saattaa pelästyä heti ensimmäisessä vuorossa esiin tulevia negatiivisempia puolia. Tällainen kokemus pois pelästyttää ihmisen kokonaan pois alalta. Alan yhteisöllisyyttä tulisi tuoda enemmän esille. Yksi haastateltava toi esille, että Seinäjoella on erilaisia ravintola-alan tapahtumia kuten baarikeilaus ja jalkapallo, mikä yhdistää monia alueen alan yrityksiä ja niiden henkilökuntaa. Hyvät työsuhde-edut voisivat myös houkutella. Alaa tulisi myös markkinoida enemmän, mikä auttaisi myös parantamaan alan arvostusta. Sosiaaliseen mediaan tulisi panostaa enemmän, koska se on yksi parhaimmista tavoista tavoittaa nuoret, mutta myös muut ikäluokat. Alaa pitää markkinoida ammattiyhdyksillä eikä alasta pitäisi puhua pelkästään sellaisena, mihin pääsevät kaikki.

Jokainen haastateltava kertoi kokevansa työn imua. Kiireessä pystyy uppoutumaan työhön ja asiat hoituvat melkein itsestään lihasmuistista. Päivät kuluvat nopeammin, kun on kiire ja pääsee uppoutumaan niin sanottuun flow-tilaan. Jos kuitenkin on liian kiire ja jää tekemättä esimerkiksi välilyöntä niin se puolestaan alentaa asiakaspalvelun laatua eli kohtuus kaikessa. Asiakkaiden antamien kehuja mainittiin edistävän työn imua. Muita edistäviä seikkoja olivat hyvä työilmapiiri, uuden suunnitteleminen ja tekeminen.

Työssä jaksamisen edistämisestä kysyttäessä tärkeimpänä pointtina haastateltavien kesken nousi kohtuullinen työkuorma ja hyvä työvuorosunnittelu. Työvuorojen välissä täytyy olla tarpeeksi lepoaikaa ja jokaisessa vuorossa tulisi olla tarpeeksi työvoimaa, etteivät työntekijät pääsisi stressaantumaan liiaksi. Ohjeistuksien tulee olla myös selkeitä, koska epätietoisuus ärsyttää ja vaikeuttaa työntekoa. Työyhteisöstä tulisi pitää huolta ja aina kun ilmenee ongelmia, niin ne tulisi heti pyrkiä ratkaisemaan. Kuukausittain pidettävät koko työporukan palaverit on hyvä tapa kysyä henkilökunnalta mielipiteitä ja pitää heidät ajan tasalla muuttuvista asioista. Työsuhde etuihin toivottiin myös enemmän liikunta- ja kulttuuripohjaisia etuja, sillä tällä hetkellä suurin osa eduista kohdistuu ruokaan ja juomaan. Mahdollisuutta päästä työpaikkapsykologille pidettiin työssäjaksamista edistävänä. Alalla esiintyy

alkoholismia ja seksuaalinen häirintä on joillekin tekijöille arkipäivää.

Asiakaspalvelutilanteissa tulee usein vastaan humalaisia ja muitakin, jotka käyvät sanallisesti tai fyysisesti iholle. Näistä asioista olisi hyvä olla mahdollisuus päästä siis puhumaan ammattilaisen kanssa. Esille nousi myös, että yksilön pitää myös itse pyrkiä pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan nukkumalla riittävästi, syömällä hyvin, liikkumalla tarpeeksi ja harrastamalla niitä asioita, mistä tulee hyvä mieli. Elämästä tulee osata nauttia ja omaa sieluaan ei tulisi myydä työlle.

Viimeinen esitetty kysymys oli, millainen on hyvä esihenkilö. Hyväksi esihenkilöksi kuvailtiin ihmistä, joka on helposti lähestyttävä ja oikeasti kiinnostunut henkilökunnastaan. Hyvä esihenkilö on kannustava, reilu ja kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Esihenkilö osaa kuitenkin olla tarpeen tullen jämäkkä ja käyttää auktoriteettiaan oikein. Hyvä esihenkilö antaa positiivista että rakentavaa palautetta tarpeen vaatiessa, mutta osaa itsekin vastaan ottaa sitä. Hyvä esihenkilö on asiantunteva ja uskoo omiin taitoihinsa, sillä epävarmuus heijastuu aina koko työporukkaan. Ongelmien tullessa ilmi esihenkilö pyrkii aina ratkaisemaan ne eikä jätä niitä hoitamatta. Hyvä esihenkilö osaa joustaa tarvittaessa, huolehtii viestin kulusta ja pitää kaikkien työntekijöiden osaamisen ajan tasalla.

5.2 Haastattelujen analysointi

Haastatteluissa nousi esille sekä asioita mitkä ovat jo hyvin että asioita, jotka kaipaavat muutosta. Tätä opinnäytetyötä varten tehtiin viisi haastattelua laajentamaan jo aiemmin tehtyjen haastattelujen tuloksia. Osa uusista haastatteluista nosti esille samoja asioita kuin aiemmin teetetyt kolme haastattelua, mutta uusiakin asioita ja ideoita nousi esille. Kaikki haastateltavat olivat muutamasta asiasta täysin samaa mieltä, jonka takia voisi olettaa valtaosan ravintola-alan tekijöistä olevan samaa mieltä. Jokainen haastateltava koki, että alalla on aina mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Tästä voidaan päätellä, että jos tekijät halutaan pitää alalla niin jatkossakin pitää ja tulee työntekijöille tarjota mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja jopa kannustaa siihen. Tällaista toimintaa auttaa tekijöitä sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa paremmin (Varis ym., 2021). Jatkuvasti tarjottavat kehittymismahdollisuudet myös auttavat ylläpitämään jatkuvaa perehdytystä, mikä puolestaan ennaltaehkäisee turhia työtapaturmia ja huolimattomuutta (Ahokas & Mäkeläinen, 2013).

Toinen asia, jossa jokainen haastateltava oli samaa mieltä, oli palkan riittämättömyys. Jokainen haastateltava, joka mainitsi, ettei ala ole palkitseva sanoi, että palkka ei vastaa työmäärää tai työn vaativuutta. Palkka on vaikea nostaa yleisellä taholla, mutta jos haluaa kilpailla pätevistä ja asiantuntevista työntekijöistä hyvä palkka toimii loistavana kilpailuvalttina. Palkan riittämättömyyden rinnalle nostettiin myös se, että työntekijät palkataan usein vuokrafirmojen kautta eikä työpaikkojen omille listoille sekä tehdyt sopimukset ovat usein nolla tai minimi sopimuksia ja täysiä tunteja tarjotaan vain harvoille. Työnantajan kannalta tämä on toki ideallista tilanteissa, joissa työvoiman tarve vaihtelee suuresti, mutta työntekijälle tällainen järjestely aiheuttaa turhaa stressiä, epävarmuutta ja heikentää sitoutumista työpaikkaan (Lampikoski, 2005, s. 66 - 67). Jos työnantaja haluaa pitää työntekijän pitkään, tulee tekijälle tarjota edellytykset, joissa työntekijä voi elättää itsensä pelkäämättä, että ensi listassa ei ole tarpeeksi tunteja. Osa-aikaisuus kasvattaa myös oletettavasti palkan suuruuden merkitystä (Eräsalo, 2011, s. 126). Kun ihminen pystyy tyydyttämään perustarpeensa niin palkan merkitys yleensä vähenee, mutta tämä vaativuustaso vaihtelee yksilöittäin.

Alan työntekijöiden mielestä alan parhaita puolia olivat muun muassa työyhteisöt ja yhteisöllisyys muutenkin alan yritysten välillä. Alalla pysymisen edellytyksiksikin mainittiin työyhteisöjen pysyminen hyvinä ja niihin panostaminen. Työhyvinvointiin ja sen edellytyksiin tuleekin siis panostaa. Motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelu paranevat suoraan, kun työhyvinvointiin panostetaan (Manka & Manka, 2023, s. 73). Työyhteisöjen hyvinvointia voi ylläpitää hyvällä työaikasunnittelulla, tasa-arvoisella kohtelulla, hyvällä viestinnällä ja koko henkilökunnan kokouksilla ja palavereilla. Henkilöstölle on toisinaan hyvä tarjota yhteistä tekemistä ja tällä luoda yhteistä ryhmähenkeä. Esihenkilöllä on myös tärkeä rooli puuttua peliin, jos havaitaan henkilöstön keskeistä eripuraa. Esihenkilön tulee siis luoda itsestään sellainen kuva, että hänelle voi aina mainita kaikista epäkohdista ja vaikeuksista.

Hyvinvoiva työyhteisö on uusien työntekijöiden hankinnassa lyömätön etu, mikä viestii potentiaalisille työntekijöille siitä, että hallinto välittää henkilökunnastaan. Tärkeä osa työhyvinvointia on myös se, että vaadittava työmäärä ei ole liian kuormittava. Kokemus tasapuolisuudesta ja oikeuden mukaisuudesta on työyhteisön hyvinvoinnin peruspilareita (Eräsalo, 2011, s. 127). Varsinkin nuoret pelkäävät työelämän olevan liian raskasta, joten on tärkeä pitää huoli, että henkilöstöä on aina tarpeeksi jokaisessa vuorossa (Manka & Manka, 2023, s. 14). Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan kiinnittämään huomiota

työn kuormittavuuteen ja puuttumaan siihen tarvittaessa. Ravintola-alan työ kuormittaa sekä fyysisesti että psyykkisesti (Eräsalo, 2011, s. 129). Lyhytkestoisesta kuormituksesta ei ole haittaa vaan pikemminkin se voi tehostaa työntekoa, mutta kun kuormitus on pitkäkestoista niin lisää se työn epämielekkyyttä.

Arvostuksen puute nousi esille myös usein haastattelun eri kohdissa. Jos työntekijä ei koe, että hänen työtään arvostetaan alkaa hän helposti kyseenalaistaa, miksi töitä ylipäättänsä tekee. Arvostuksen puute myös lannistaa ja vähentää motivaatiota, varsinkin jos sitä kokee jopa omalta työnantajalta. Työpaikkakohtaisesti arvostusta voisi yrittää kehittää työnantajan puolelta esimerkiksi palkitsemalla työntekijöitä pienillä eduilla. Tai esimerkiksi on tärkeää, että työnantaja antaa silloin tällöin positiivista palautetta ja kannustusta. Näin työntekijät saadaan kokemaan enemmän arvostusta ja tuntemaan, että tehty hyvä työ ei ole mennyt hukkaan tai kenenkään huomaamatta. Yleisellä tasolla arvostusta voidaan kohottaa positiivisella mainonnalla ja asiantuntijuutta korostaen. Alasta olisi tärkeä saada luotua kuva, mikä ei korosta vain sen nopeaa vaihtuvuutta ja väliaikaisuutta. Alan vaatimat ominaisuudet tulisi myös saada paremmin esille yleisellä tasolla niin, että muillakin aloilla tunnustettaisiin ravintola-alan työkokemus.

Työehtosopimuksen toimimattomuus nousi myös haastateltavien kesken puheeksi. Työehtosopimusta ja lainsäädäntöä tulee noudattaa työpaikoilla, mutta on todettava, että kaikki määräykset eivät sovi tämän päivän työelämään (Eräsalo, 2011, s. 72). Määräykset on aikoinaan tehty erilaisiin olosuhteisiin. Työelämä on aiemmin ollut vakaampaa ja työsuhteet kokoaikaisia ja toistaiseksi voimassa olevia. Suoraan työehtosopimukseen on vaikea vaikuttaa, mutta se ei tarkoita, että ravintolat itse eivät voisi toimia paremmin. Usein varsinkin tauot jäävät alalla pitämättä, joten tulisikin miettiä, jos tauottamiseen voisi jotenkin panostaa enemmän. Se, että on enemmän sääntö kuin poikkeus, että tauot jäävät pitämättä viestii suoraan siitä, että lisätövoimalle olisi tarvetta. Toki on työntekijän oma vastuu pitää taukonsa, mutta jos työilmapiiri on luotu sellaiseksi, että tauolle ei pääse, jos ei ole täysin hiljaista, on peiliin katsomisen paikka.

Perehdytyskäytänteissä havaittiin haastateltavien keskuudessa puutteita. Ehkä eniten pinnalle nousi suunnittelemattomuus ja itse perehdytettävien henkilöiden heikot lähtökohdat. Helppo keino tehostaa perehdytystä olisikin luoda työpaikkakohtainen perehdytys suunnitelma. Suunnitelman avulla voidaan varmistaa, että kaikki oleelliset asiat tullaan käymään uuden työntekijän kanssa läpi. Suunnitelma voi myös vähentää perehdyttäjän omaa

jännitystä perehdytystilaisuutta kohtaan, jos hän ei esimerkiksi ole koskaan aiemmin perehdyttänyt ketään. Perehdytysuunnitelmasta uusi työntekijä voi myös jälkikäteen käydä kertaamassa asioita, mitkä jäivät epäselviksi tai varmistaa tietävänsä kaiken. Kun perehdytettävällä itsellään ei ole alasta kokemusta vie se enemmän resursseja perehdyttäjältä, mutta myös koko työporukalta. Näihin tilanteisiin tulee työnantajan osata varata tarpeeksi aikaa ja työvoimaa. On toki kannustettavaa, että henkilöt, joilla ei ole aiempaa kokemusta voivat työllistyä alalle, mutta samalla on tärkeää, että työntekijät voivat luottaa toistensa taitoihin. Mahdollisuuksien mukaan olisi myös hyvä ohjata tällaiset henkilöt lyhyt kestoisille kursseille.

Alalla koettiin monien asioiden olevan hyvinkin. Vaikka haastateltavat kokivat toisinaan kuormitusta ja kiirettä todettiin myös, että työolot ja -ajat ovat parantuneet entisestä. Työnkuva on monipuolistunut ja muuttunut, mikä on tuonut alalle lisää kehittymis- ja etenemismahdollisuuksia. Esimerkiksi sosiaalinen median merkitys ravintola-alalla on kasvanut ja monet yritykset ylläpitävätkin aktiivisia tilejä eri alustoilla. Ravintolainen yleinen ilmapiiri on rennompi kuin aikaisemmin ja antaa työntekijöille paremman mahdollisuuden olla omia itsejään. Nuoret työntekijätkin otetaan työpaikoilla paremmin vastaan ja heidät nähdään saman vertaisina. Työntekijät uppoutuvat työhönsä sopivassa kiireessä ja nauttivat positiivista haasteista. Jatkossa ainakin näihin asioihin työnantajien tulisikin siis kiinnittää huomiota ja yrittää ylläpitää, jos ei jopa parantaa.

Esihenkilöiden tärkeys nousi myös vahvasti esille haastatteluissa. Heidän sanomisensa ja tekemisensä vaikuttaa suoraan työntekijöiden suhtautumiseen työhön ja siihen millaisena he työnsä ja työpaikkansa kokevat. Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä onkin vahvistaa yhteistyötä, luoda hyvinvointia ja saada halutut tuloksen aikaan (Eräsalo, 2011, s. 115). Kaikki tekeminen heijastuu alaspäin. Esihenkilön tulee osata antaa rakentavaa palautetta, mutta myös muistaa kertoa onnistumisista. Vastaavasti esihenkilön tulee myös osata vastaan ottaa palautetta ja luoda siihen avoin keskusteluilmapiiri. Toisinaan esihenkilö voi herkästi olla vain kaikkien kaveri, mikä tietyissä määrin on hyväksikin, mutta työntekijät toivovat esihenkilöiltä myös järjestystä, johtamista ja suunnan näyttämistä. Esihenkilöt määrittävät tunteeko työntekijä oman työnsä arvokkaaksi vai ei ja usein syy työpaikan jättämiseen on tyytymättömyys esihenkilöön (Vehkaperä, 2019).

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KOONTI

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten alan työntekijöiden vaihtuvuuteen voidaan puuttua henkilöhaastatteluiden pohjalta kokoamalla yhteen alan hyviä ja heikkoja puolia ratkaisukeskeisesti. Tässä viimeisessä osassa kootaan tulokset helposti tarkasteltaviksi taulukoiksi. Ravintola-ala on mutkikas kaikkine piirteineen. Usein yksi asia on vahvasti liitoksissa toiseen. Yhdenkin pienen parannuksen tekeminen voi olla se ratkaiseva tekijä työntekijän päättäessä jäädäkö nykyiseen työpaikkaan vai vaihtaako muualle. Haastatteluissa nousi toisaalta esille myös ajatus, että vaikka mikään ei muuttuisi, paremmaksi tai huonommaksi, osa työntekijöistä tuskin vaihtavat alaa tai työpaikkaa. Tähän ajatukseen ei kuitenkaan kannata tuudittautua, koska jokaisella on kuitenkin se kiehumispiste.

Taulukossa 1 käsitellään haastattelujen pohjalta kootut hyvin olevat asiat ravintola-alalta ja keinot, joilla niitä voidaan ylläpitää tai kehittää. Valtaosa haastateltavista piti työyhteisöjä isona syynä alalla viihtymiseen. Ravintolatyö on tiivistä tiimityötä ja usein työkavereista ja työpaikasta muodostuu kuin toinen perhe. Jos työyhteisö ei voi hyvin, heijastuu se suoraan koko henkilökuntaan ja sen toimivuuteen. Jokainen haastateltava vastasi kysyttäessä, että alalla on aina mahdollisuus kehittyä. Ytimekkäästi myös todettiin, että jos ei koe enää mahdollisuutta kehittyä, tulisi vaihtaa alaa. Jos kehittymismahdollisuuksia ei ole, lopahtaa into töitä kohtaan herkästi. Siksi mahdolliset koulutukset ja vaihtelevat työtehtävät ovat tärkeitä. Mahdollisuuksien tullen pitäisi myös mahdollistaa työntekijöille luoda uutta ja tuoda omaa persoonallista tapaa toimia ilmi. Kun työntekijä saa luottamusta esihenkilöiltä tehdä joitain asioita omalla tavallaan, saa hän siitä usein lisää itseluottamusta. Työn joustavuus on myös ravintola-alalla tärkeää ja usein myös mahdollista. Työntekijöiden on hyvä päästä toisinaan vaikuttamaan eri asioihin, sillä se edistää yksilön hyvinvointia ja auttaa työnhallinnassa (Manka & Manka, 2023, s. 109).

Taulukko 1. Ravintola-alalla hyväksi koetut asiat ja ylläpito- ja kehitysehdotukset

RAVINTOLA-ALALLA HYVIKSI KOETUT ASIAT	YLLÄPITO- JA KEHITYSEHDOTUKSIA
Työyhteisöt	<ul style="list-style-type: none"> - Säännölliset palaverit - Tasa-arvoinen kohtelemisen

RAVINTOLA-ALALLA HYVIKSI KOETUT ASIAT	YLLÄPITO- JA KEHITYSEHDOTUKSIA
	<ul style="list-style-type: none"> - Yhteiset säännöt - Kohtuullinen kuormitus
Kehitysmahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus kouluttautua työn ohessa - Jatkuva perehdyttäminen - Vaihtelevat tehtävät
Monipuoliset työkuvat	<ul style="list-style-type: none"> - Ajoittain vaihtuvat työtehtävät
Luovuus	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuus kehittää uutta - Mahdollisuus näyttää oma persoonallisuus asiakaspalvelutilanteissa
Työn joustavuus	<ul style="list-style-type: none"> - Mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden toiveiden toteuttaminen esimerkiksi työvuoroissa - Mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviin

Taulukkoon 2 on koottu ravintola-alan ongelmat sekä ratkaisuehdotukset. Palkkaus oli haastatteluissa eniten esille tuotu asia. Ensinnäkin olisi hyvä mahdollisuuksien mukaan tehdä kokoaikaisia sopimuksia täysillä tunneilla. Vakaus tulevaisuudesta antaa työntekijälle mahdollisuuden rentoutua ja sitoutua työpaikkaan paremmin. Ammattitaidosta pitäisi myös olla valmis maksamaan. Arvostuksen puutteeseen tulisi puuttua pikimmiten. Arvostuksen puutteen takia ravintola-ala ei ole houkutteleva ja sen pitovoima on heikko. Arvostusta tulisi lähteä vähintään kehittämään työpaikkakeskeisesti, mutta mahdollisuuksien tullen myös erilaisten yhteistöiden avulla oppilaitosten kanssa. Jos työpaikalla tulee usein ilmi, että työvoimaa ei ole eri vuoroissa riittävästi, tulee ensin tarkastella, jos tilanteen voisi korjata työvoimasuunnittelulla ja työkuorman uudelleen jakamisella. Jos nämä toimet eivät riitä, tulee työpaikkaan palkata uusia työntekijöitä. Perehdytyksen tueksi kannattaisi laatia suunnitelma. Perehdyttäjiä voisi myös kouluttaa perehdyttämiseen. Työehtosopimuksen noudattamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja mahdollisuuksien mukaan asioita voi hoitaa myös paremmin kuin työehtosopimuksessa lukee.

Taulukko 2. Ravintola-alan ongelmat ja ratkaisuehdotukset

RAVINTOLA-ALAN ONGELMIA	RATKAISUEHDOTUKSIA
Palkkaus	<ul style="list-style-type: none"> - Enemmän kokoaikaisia sopimuksia yritysten omille listoille - Työkokemukseen ja/tai ammattitaitoon perustuva palkka
Arvostuksen puute	<ul style="list-style-type: none"> - Enemmän arvostuksen osoitusta työnjohdolta työntekijöille - Enemmän positiivista, mutta realistista mainontaa sekä alan yrityksiltä että koulutuslaitoksilta - Enemmän mainontaa, mikä korostaa alan asiantuntevuutta - Asiakas on aina oikeassa -ajatuksesta irti päästäminen
Riittämätön työvoima	<ul style="list-style-type: none"> - Työvuorosuunnitteluun panostaminen - Työkuorman uudelleen jako - Uusien työntekijöiden palkkaus
Perehdytys	<ul style="list-style-type: none"> - Perehdytys suunnitelman laatiminen - Perehdyttäjien kouluttaminen - Kokemattomille uusille työntekijöille tukihenkilön määrittäminen
Työehtosopimus	<ul style="list-style-type: none"> - Tarkempi noudattaminen ja parempi soveltaminen

Taulukkoon 3 on koottu ravintola-alan pitovoimatekijät. Jos ravintola-alan työntekijät halutaan pitää alalla, tulee näihin kiinnittää huomiota. Osa taulukossa esitetyistä asioista ovat

konsepteja, jotka vaativat aktiivista muutosta kuten arvostuksen lisääminen ja palkan kehitys. Osa taas on asioita, joista tulee pitää huolta kuten mahdollisuuksista vaikuttaa työnkuvaan, työhyvinvointiin panostaminen ja laadukkaaseen asiakaspalveluun tarvittavan ajan takaaminen. Listassa on myös asioita, jotka voivat olla houkuttelevia tekijöitä kuten nopeatempoisuus, etenemismahdollisuudet ja kannustavat työyhteisöt.

Taulukko 3. Ravintola-alan pitovoimatekijöitä

RAVINTOLA-ALAN PITOVOIMATEKIJÖITÄ
Arvostuksen lisääminen
Kannustavat työyhteisöt
Palkan kehitys
Etenemismahdollisuudet ja selkeät urakaaret
Mahdollisuus vaikuttaa työnkuvaan
Pätevä ja luotettava esihenkilö
Nopeatempoisuus
Työhyvinvointiin panostaminen
Erilaiset työpaikka edut
Tarpeeksi aikaa jokaiseen asiakaspalvelu tilanteeseen
Erilaisten ihmisten tapaaminen

Taulukkoon 4 on koottu hyvän esihenkilön piirteitä. Niin kuin aiemmin tässä työssä on todettu, niin esihenkilö voi olla avainasemassa työntekijän päätöksessä jäädä tai lähteä yrityksestä. Tämän takia koen tärkeäksi koota aiheesta oman taulukon. Esihenkilö käytännössä määrää millainen työilmapiiri työpaikalla vallitsee. Esihenkilön tulee olla oikeasti välittää alaisistaan, helposti lähestyttävä ja kannustava. Toisaalta on myös tärkeää, että esihenkilö osaa käyttää auktoriteettiaan tarvittaessa reilusti ja tasa-arvoisesti. Esihenkilön tulee osata myös antaa rakentavaa palautetta, mutta pitää huoli myös siitä, että hän osaa myös vastaan ottaa palautetta.

Taulukko 4. Hyvän esihenkilön piirteet

HYVÄN ESIHENKILÖN PIIRTEET
Helposti lähestyttävä
Kiinnostunut henkilökunnasta
Kannustava
Reilu ja joustava
Tasa-arvoinen
Auktoriteettinen
Osaa antaa ja vastaanottaa palautetta
Asiantunteva
Ratkaisukeskeinen

LÄHTEET

- Ahokas, L., & Mäkeläinen, J. (2013). *Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua*. Työturvallisuuskeskus (TTK). <https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto (EK). (2022). *Henkilöstön vaihtuvuus nopeinta palvelualoilla – teollisuuden toimihenkilöillä vaihtuvuusprosentit matalimmat*. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/henkiloston-vaihtuvuus-nopeinta-palvelualoilla-teollisuuden-toimihenkiloilla-vaihtuvuusprosentit-matalimmat/>
- Eräsalo, U. (2011). *Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla* (2. päivitetty ja tark. p.). Restamark.
- Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J., & Aho, A. L. (2017). *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino.
- Isola, A.-M., & Mäntylä, E. (2019). *Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita? Selvitys ravintola-alan kohtaanto-ongelmasta* (Työpaperi 9/2019). Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-303-8>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.
- Lampikoski, K. (2005). *Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla*. Edita.
- Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. *Ergonomia*. Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136841/978-952-261-059-1_Ergonomia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Laurent, B. 2006. *Päivittäisjohtaminen matkailu- ja ravintola-alalla*. WSOY Oppimateriaalit.
- Lyly-Yrjänäinen, M. (2023). *Työolobarometri 2022* (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13). Työ- ja elinkeinoministeriö (TEM). <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-786-1>
- Lämsä, A., & Hautala, T. (2013). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita.
- Manka, M.-L., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3., uud. p.). Alma Talent.
- Matkailu- ja ravintolapalvelut (MaRa ry). (2022). *Matkailu- ja ravintola-alan kriisistä kasvuun – alan hallitusohjelmatavoitteet 2023*. <https://www.mara.fi/media/teemat/hallitusohjelmaesite-2023.pdf>
- Mäkilä, V. (2023). *Ruoka-alan hyvät käytänteet*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231012139831>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö (STM). (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Tietoarkisto. (i.a.). *Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely*.
<https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Työturvallisuuskeskus (TTK). (2022). *Hotellin ja ravintolan työturvallisuus*. https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/12/Hotellin-ja-ravintolan-tyoturvallisuus_202227.pdf

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Varis, K., Mbare, O., & Nurmi, K. (2021). *Työntekijän sitouttaminen ravintola-alalla*. Talk Turku AMK. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231113145790>

Vehkaperä, M. (2019). *Johtamisessa kaikki lähtee luottamuksesta*. Vitriini.
<https://www.vitriini.fi/ilmio/johtamisessa-kaikki-lahtee-luottamuksesta>

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 1. Haastattelulomake

TYÖSSÄKÄYVIEN RESTONOMIEN NÄKEMYKSIÄ RAVINTOLA-ALASTA

Tiedonkeruu: Tiedot kerätään opinnäytetyöhön, joka käsittelee työssäkäyvien restonomien näkemyksiä ravintola-alasta. Työssä selvittää, mitkä asiat ovat alalla jo hyvin ja puolestaan myös alan kehitettävät puolet. Kaikki tiedot esitetään opinnäytetyössä anonymisti ja luotettavasti.

Raportista ei tule käymään ilmi yksittäisen vastaajan vastukset. Tässä lomakkeessa kysytään kuitenkin nimi, jotta vastauksia voidaan hyödyntää haastattelun pohjana.

1. Nimi

2. Kuinka kauan olet ollut ruoka-alalla töissä? Millaisia tehtäviä olet tehnyt? Vapaa kenttä

3. Mitä ovat ruoka-alan parhaat puolet? Vapaa kenttä

4. Koetko alan palkitsevaksi? Kyllä/En

5. Koetko, että sinulla on mahdollisuus kehittyä tällä alalla? Kyllä/En

6. Haastaako ala sinua positiivisesti? Kyllä. Miten? / Ei. Miksi ei?

7. Kerro lyhyesti kokemistasi positiivisista muutoksista alalla. (Voit esimerkiksi kirjoittaa luettelon) Vapaa kenttä

8. Mikä on alan isoin ongelma tällä hetkellä ja miten sen voisi ratkaista? (Voit kertoa myös useamman) Vapaa kenttä

9. Kerro 3-5 asiaa, joiden tulee toteuta, että pysyt jatkossakin ruoka-alalla töissä? Vapaa kenttä

10. Kerro muutama syy, miksi alalle kannattaa hakeutua. Voit myös/tai kertoa, miksi itse hakeuduit alalle. Vapaa kenttä

HAASTATTELUN JATKO KYSYMYKSIÄ

Miten tekijät saadaan pidettyä alalla?

Miten alalle saataisiin houkuteltua lisää tekijöitä?

Koetko työn imua?

Miten työssä jaksamista voi edistää?

Millainen on hyvä esihenkilö?