

Sosiaalinen vastuu Ravintolakolmio-ryhmässä ja sen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen

Tuuli Tommola

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

2012



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Tuuli Tommola</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi RHM20</p>
<p>Raportin nimi Sosiaalinen vastuu Ravintolakolmio-ryhmässä ja sen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 70+6</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Marjaana Mäkelä</p>	
<p>Sosiaalinen vastuu nähdään yritystoiminnassa vastuuna hyvinvoinnista, joka sisältää monta erilaisuutta: henkilöstö, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, lähiyhteisö sekä suuri yleisö. Jokainen yritys itse päättää millaisen strategian se omalle vastuullisuustoiminnalleen laatii.</p> <p>Tämän työn tarkoituksena oli tutkia ja selvittää, mitä sosiaalinen vastuu on Ravintolakolmio-ryhmässä ja miten se vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Lisäksi selvitettiin, kuinka tärkeää työntekijälle on sosiaalisesti vastuullinen työnantajatoiminta ja toimiiko sosiaalinen vastuu vetovoimatekijänä valittaessa työnantajaa.</p> <p>Tutkimukseen osallistui kaksitoista henkilöstön edustajaa: kolme tarjoilijaa, kolme kokkia, kolme vuoro-esimiestä ja kolme partneria. Haastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2012 puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina työntekijöiden toimipaikoissa.</p> <p>Tutkimuksen mukaan Ravintolakolmio-ryhmässä toteutettiin varsin laaja-alaisesti henkilöstöön kohdistuvaa vastuullisuutta. Myös oppilaitosten merkitys tärkeinä yhteistyökumppaneina nousi tutkimuksessa esille. Ryhmässä toteutettiin jo monia muitakin sosiaalisen vastuun muotoja, mutta niistä viestimiseen kannattanee jatkossa paneutua.</p> <p>Työhyvinvoinnin panostuksilla oli selvästi merkitystä henkilöstön sitoutumiseen. Syitä Ravintolakolmio-ryhmässä pysymiseen olivat hyvä työilmapiiri, monipuolinen ja haastava työ, koulutusmahdollisuudet sekä kattavat henkilöstöedut.</p> <p>Tutkimuksessa kävi lisäksi ilmi, että henkilöstö koki sosiaalisesti vastuullisen työnantajatoiminnan tärkeäksi itselleen ja toivoi pääsevänsä mukaan vastuullisten toimintatapojen kehittämistyöhön. Henkilöstö arvosti varsinkin oppilaitosyhteistyötä sekä vastuullisuustoimien vaatimista myös yhteistyökumppaneilta.</p> <p>Sosiaalinen vastuu toimi tutkimuksen mukaan vetovoimatekijänä. Tässä korostui hyvä työnantajamaailma, joka on saavutettu tyytyväisen henkilöstön muille viestimisen sekä onnistuneen oppilaitosyhteistyön kautta.</p>	
<p>Asiasanat sosiaalinen vastuu, vastuullisuus, sitoutuminen, työhyvinvointi, ravintolayritys, maine</p>	

Degree programme in Hotel, Restaurant and Tourism Management

<p>Author Tuuli Tommola</p>	<p>Group or year of entry RHM20</p>
<p>The title of thesis Social responsibility at the restaurant group Ravintolakolmio-ryhmä and its impact on employee engagement</p>	<p>Number of pages and appendices 70+6</p>
<p>Supervisor Marjaana Mäkelä</p>	
<p>Corporate social responsibility means that business is conducted with ethical, moral and social responsibility toward the general wellbeing of employees, suppliers, partners in cooperation, customers, and the wider community. Each organization makes its own strategy for social responsibility activities.</p> <p>The main aim of this study was to investigate what forms social responsibility takes within the restaurant group Ravintolakolmio-ryhmä and how responsibility activities impact employee engagement and commitment. Further research questions were how present employees see the importance of social responsibility and whether it can make a company more attractive to potential employees.</p> <p>Twelve representatives from different employee categories provided the information for the study. Three were waiters, three chefs, three shift managers, and three were partners. Semi-structured interviews were conducted in May–June 2012 individually at each interviewee’s place of work.</p> <p>Ravintolakolmio-ryhmä was found to implement a wide range of responsibility principles toward their employees. Promoting cooperation with educational institutions emerged as a further responsibility activity pursued enthusiastically by the group. While many responsibility activities were being carried out by Ravintolakolmio-ryhmä, communication about them may deserve more attention in the future.</p> <p>Recruitment and retention of employees both benefit clearly from HR investments. Reasons given for staying with the employer included having a pleasant working environment, versatile and challenging tasks, in-service training opportunities and extensive employee benefits. Employees regarded their employer’s socially responsible activities as very important and expressed a wish to be involved in the planning of various social responsibility activities. Employees especially valued the cooperation with schools. They also stress that sustained social responsibility should be expected from all suppliers and associates.</p> <p>It can be concluded that when business is conducted socially responsibly, it will act as an attracting factor for potential employees. Present employees’ comments contribute to the good employer reputation in the field which is further enhanced by creating and sustaining partnerships with educational institutions in the trade.</p>	
<p>Key words corporate social responsibility, responsibility, employee engagement and commitment, wellbeing at work, restaurant business, reputation</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Vastuullinen yritystoiminta	4
2.1	Vastuun pyramidi ja kolme pilaria	5
2.2	Vastuullisen yritystoiminnan hyödyt	7
2.3	Vastuullisuuden toteuttaminen	9
3	Sosiaalinen vastuu	11
3.1	Sosiaalisen vastuun muodot	12
3.2	Henkilöstön sitoutuminen	15
3.2.1	Oikeus hyvään johtamiseen	19
3.2.2	Sitouttaminen ja motivointi	23
3.3	Yrityksen kilpailukyky ja maine	26
3.4	Sosiaalinen vastuu ravintola-alalla	28
3.4.1	Case: McDonald's ravintolaketju	31
3.4.2	Case: Fazer-konserni	32
4	Tapaustutkimus: Ravintolakolmio-ryhmä	34
4.1	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmän valinta	37
4.1.1	Sosiaalisen vastuun merkitys henkilöstön sitoutumiselle	38
4.1.2	Haastattelut	39
4.2	Tutkimuksen toteutus	40
4.2.1	Haastattelukysymysten laatiminen	41
4.2.2	Haastattelujen toteuttaminen	44
4.2.3	Tutkimuksen luotettavuus	45
4.2.4	Vastausten analysointi	47
4.3	Tulosten raportointi	48
4.3.1	Ravintolakolmio-ryhmän työnantajamaine	48
4.3.2	Sosiaalinen vastuu ja työhyvinvointi	51
4.3.3	Esimiestyön onnistuminen	54
4.3.4	Sosiaalisen vastuun muotojen merkitys henkilöstölle	54
4.3.5	Sitoutuminen työhön	57
5	Pohdinta ja johtopäätökset	61

Lähteet.....	66
Liitteet.....	71
Liite 1. Haastattelulomake.....	71
Liite 2. Alkuperäinen näyte tutkimusjoukosta	74
Liite 3. Tiedote tutkimuksesta ja haastattelusta	75
Liite 4. Haastattelukoonti.....	76

1 Johdanto

Tämän työn tarkoituksena on tutkia ja selvittää, mitä sosiaalinen vastuu on Ravintolakolmio-ryhmässä ja kuinka se vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Ravintolakolmio-ryhmän muodostaa kuusitoista ravintolaa, joissa työskentelee noin 220 henkilöä. Tässä työssä pyritään selvittämään, tuoko sosiaalinen vastuunkanto jotakin lisäarvoa yritykselle kilpailtaessa hyvistä työntekijöistä. Vastuullisen yritystoiminnan näkyvyys ja merkitys yrityksen imagolle ovat ajankohtaisia ja suhteellisen uusia asioita ravintolayritysten strategioissa.

Yrityksen sosiaalisella vastuulla ymmärretään tässä tutkimuksessa henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja osaamisen kehittämistä tukevia toimenpiteitä sekä hyviä toimintatapoja kaikissa sidosryhmäsuhteissa. Yrityksen sosiaalisesti vastuulliset toimintatavat hyödyttävät yritystä sekä sen sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä lisäämällä keskinäistä luottamusta ja parantamalla yrityksen mainetta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Työhön sitoutuminen on moniulotteinen asia. Työntekijä voi ensisijaisesti sitoutua joko työhönsä tai työyhteisöön, minkä takia sitoutumistekijöitä tarkasteltaessa joudutaan ottamaan monia asioita huomioon. Työssä viihtyminen ei yksin selitä työhön sitoutumista, myös haasteita tarvitaan. Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen (2008, 63–64) toteavat työn itsenäisyyden ja vastuullisuuden tuovan parempaa sitoutumista. Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä näkee yrityksen edun myös itselleen tärkeäksi. Mamia (2009, 49) korostaa lisäksi oikeudenmukaisen ja osallistavan johtamisen tärkeyttä työntekijän sitoutumisen ja motivaation lähtökohtana.

Työnantajatoiminnassa ilmenevän sosiaalisen vastuun merkitys työntekijöille ei helposti erotu perinteisen henkilöstöjohtamisen keinojen vaikuttavuudesta (Smith & Langford 2011, 440). Henkilöstön hyvinvointi on yrityksen menestymiselle kriittistä. Erityisesti palvelualalla henkilöstön hyvinvointi näyttäytyy suorassa asiakaskontaktissa jatkuvasti (Vainio 2012, 21). On mielenkiintoista tarkastella, onko sosiaaliseen vastuuseen panostaminen suomalaiselle ravintola-alan työnantajalle missä määrin hyödyllistä eli voidaanko sitä pitää kannattavana.

Hyvinvointia voi katsoa mielestäni asiakaskontaktin toisen osapuolen eli asiakkaan näkökulmasta. Tyytyväinen työntekijä jaksaa palvella eikä pura turhautumista ja stressiä tai toimeentulohuolta asiakkaisiin. Niissä yrityksissä, joissa työnantaja on tietoisesti panostanut sosiaaliseen vastuullisuuteen asiakkaiden kokemukset ja niistä seuraavat toteamukset tyyppiä "Hyvää palvelua!", "Tulin uudelleen" ja "Suosittelisin muillekin" muuttuvat kannattavuudeksi ravintolalle. Kannattavuus näkyy myös hyvinvoivan henkilöstön vähäisinä sairauspoissaoloina ja joustamishaluna, lojaalisuutena.

Hyvinvointiin panostaminen näyttäytyy kokemukseni mukaan esimerkiksi kanta-asiakkaiden määrässä ja sitä kautta kannattavuutena. Asiakas ei varmaankaan pala selkäläiseen paikkaan, jossa henkilöstöä on liian vähän tai se vaikuttaa tyytymättömältä. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää henkilöstön sitoutumista, työhyvinvointia ja vastuullisen yritystoiminnan merkitystä henkilöstölle ja saada näin selville vastuutoimien kannattavuus henkilöstöpolitiikan näkökulmasta.

Voidakseen syventyä sosiaaliseen vastuullisuuteen ja sen merkitykseen liiketoiminnassa tulee ymmärtää, mitä vastuullisuus tarkoittaa ja mistä se muodostuu. Vastuullisuudesta käytetään kirjallisuudessa erilaisia käsitteitä, kuten kestävä kehitys, yhteiskuntavastuu, yritysvastuu ja vastuullinen liiketoiminta. Englanninkielisissä materiaaleissa käytetään termejä Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR), Social Responsibility (SR) ja Responsible Business (RB). Juutisen ja Steinerin (2010, 21) mukaan on tärkeää päättää yrityksen sisällä yhteisesti, mitä käsitettä omasta toiminnasta johdonmukaisesti jatkossa käytetään. Tässä työssä puhutaan vastuullisesta yritystoiminnasta ja siihen liittyvistä vastuullisista teoista. Valitsin käsitteen, koska mielestäni yritystoiminnassa kaiken tulee olla vastuullista. Vastuu ei voi olla yksittäinen, irrallinen toiminnan osa. Tätä samaa käsitettä käyttää myös Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2006). Ravintolakolmio-ryhmässä käytetään käsitteitä vastuullisuus ja vastuullinen työnantaja, jotka mielestäni ilmaisevat valintani kanssa samaa ajatusta.

Vastuullisen yritystoiminnan yksi kolmesta peruspilarista on sosiaalinen vastuu, johon tämän työn huomio kohdistuu. Kaksi muuta pilaria ovat ekologinen ja taloudellinen vastuu. (Joutsenvirta, Halme, Jalas & Mäkinen 2011, 13–14.) Kaikki käsitteet pitävät sisällään ajatuksen, että yrityksen on oman ydinliiketoimintansa lisäksi kannettava vastuuta myös yhteiskunnan hyvinvoinnista (Uimonen 2006, 22).

Tässä työssä keskitytään sosiaalisen vastuun kuvaamiseen käytännön esimerkkien ja tekojen kautta, koska ravintola-ala on käytännönläheinen. Erilliset vastuullisen yritystoiminnan raportit ovat Suomessa hotelli- ja ravintola-alalla vielä harvinaisia ja niitä laaditaan ainoastaan yksittäisten suurten yrityskokonaisuuksien toimesta.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemysten selvittämiseksi haastattelen Ravintolakolmio-ryhmän työntekijöitä. Kyseessä on lomakehaastattelu, jossa vastaaja ottaa kantaa sitoutumista ja työnantajan sosiaalista vastuullisuutta koskeviin väittämiin sekä avoimiin kysymyksiin. Tutkimukseen osallistuu kaksitoista henkilöstön edustajaa: kolme tarjoilijaa, kolme kokkia, kolme vuoroesi miestä ja kolme partneria. Valintaa ohjataan niin, että eri ravintoloista saadaan kattava joukko eri-ikäisiä miehiä ja naisia, joiden työsuhteen kesto vaihtelee. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina työntekijöiden toimipaikoissa.

2 Vastuullinen yritystoiminta

Vastuullinen yritystoiminta kuvaa Juutisen ja Steinerin (2010, 20–23) mukaan kaikkia niitä yrityksen toimia, joilla se edistää kestävästä kehitystä. Kestävä kehitys taas on 1980-luvun lopulla tunnetuksi tullut termi kattamaan valtioiden, kansalaisjärjestöjen, julkisen sektorin ja yritysten kehitystoimet, joilla tyydytetään sekä nykyhetken että tulevien sukupolvien tarpeet. Vastuullisella yritystoiminnalla tarkoitetaan yrityksen liiketoiminnan sellaisia taloudellisia, sosiaalisia ja ekologisia vaikutuksia yhteiskunnalle ja erilaisille sidosryhmille, jotka ylittävät lainsäätäjän edellyttämät toimet. Tämän määritelmän mukaan kertaluontoiset hyväntekeväisyystyypilliset projektit pelkästään eivät ole vastuullista yritystoimintaa, mikä edellyttää strategiasta lähtevää kokonaisvaltaisesti vastuullista toimintatapaa. Vastuullisuuden näkyessä läpi linjan yrityksen strategiassa yrityksen arvot, diskurssit ja teot ovat yhdenmukaiset. (Ketola 2005, 8.)

Vastuullisuus ei kaikilla ole aina strategiassa päätetty tapa toimia, vaan osa yrityksistä pitää sitä välttämättömänä pahana, jolla vältetään huono maine. Joku toinen täyttää ainoastaan lain minimivaatimukset. Yrityksen hyvät ekologiset tai sosiaaliset teot tai rahalahjoitukset eivät tee yritystoimista vastuullisia, jos samaan aikaan yritykset palvelut tai tuotteet valmistetaan epäeettisesti. Vastuullisuuden tuleekin näkyä hyötyjen maksimoinnin ja toiminnasta aiheutuvien haittojen minimoinnin välisenä tasapainona. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 49.)

Vastuullinen yritystoiminta voidaan nähdä myös velvollisuutena huolehtia hyvin yrityksen perustehtävästä. Jokaisella yrityksellä on olemassaoloonsa syy, jonka toteutumista vastuullinen yritystoiminta edistää. Jotta vastuullisissa toimissa voitaisiin onnistua, tulee taloudellisten lähtökohtien olla kunnossa. Yritys voi toimia kannattavasti velvoitteiden jäädessä vähemmällekin. Tällainen toiminta jatkuu kuitenkin harvoin pitkään. Sidosryhmät edellyttävät vastuullista ja hyvämaineista toimintaa ja luotettavaa kumppania. (Lämsä 2007, 44.)

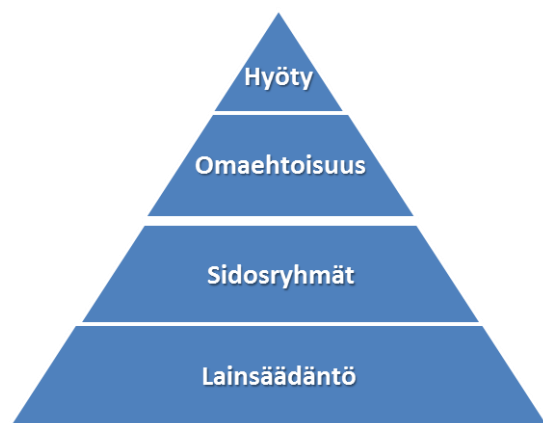
Lämsä jatkaa, että selkeästi määritellyt arvot ja niiden mukainen toiminta ovat erinomaisen suorituksen ja laadun lähtökohtia. Johto ja henkilökunta yhdessä määrittelevät vastuulliset toimintatavat sidosryhmien odotusten pohjalta. Niiden linjaaminen auttaa

päätösten teossa ja ongelmanratkaisussa. Lisäksi vastuullisuus vahvistaa toimintakulttuuria, josta voidaan olla ylpeitä ja jota voidaan arvostaa. Yhdessä luodut toimintatavat vahvistavat sitoutumista ja herättävät luottamusta. Yhteiset arvot ja yhteisöllisyyden tunne ovat tärkeitä. (Lämsä 2007, 49–50.)

Vastuullisuudesta voidaan raportoida kansainvälisen ohjeistuksen Global Reporting Initiativen (GRI) avulla. GRI kehittyi Yhdistyneiden kansakuntien ympäristöohjelman vastuullisuusraportointiohjeistuksesta 2000-luvun alussa. Se on merkittävästi edistänyt yritysten vastuullisuuden määrittelyä ja raportoinnin yhdenmukaisuutta. GRI:n avulla myös julkishallinto, järjestöt ja poliittiset ryhmittymät voivat tarkastella vastuullisuuttaan. Suomessa Elinkeinoelämän keskusliitto käynnisti ensimmäisenä keskustelun yritysten vastuullisuudesta. Taustalla oli juuri GRI-ohjeistus sekä EU:n selvitys aiheesta. 1990-luvulla keskityttiin vastuullisen toiminnan osa-alueiden tunnistamiseen ja ryhmittelyyn. 2000-luvulla etusijalla oli sidosryhmien kanssa tehtävä yhteistyö. 2010-luvulla on keskitytty lähinnä vastuullisiin johtamiskäytäntöihin. Vastuullisuuden on lähdettävä johdon sitoutumisesta ja sen on näyttävä koko yrityksen strategiassa. Yksittäiset toimenpiteet eivät siis riitä. Vastuullisesti maineikkaat yritykset käyttävät usein toimintansa kuvaamisessa GRI-raportointia. (Jussila 2010, 7–9.)

2.1 Vastuun pyramidi ja kolme pilaria

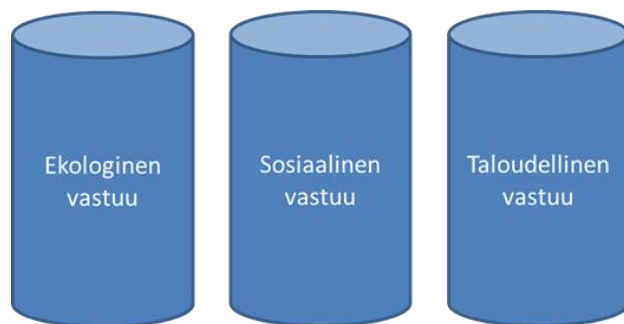
Vastuullista yritystoimintaa kuvaan pyramidina, jossa on neljä tasoa; edellisen tason on toteuduttava, jotta voidaan siirtyä seuraavalle (kuvio 1).



Kuvio 1. Vastuun pyramidi (Jussila 2010, 56).

Toiminnan lähtökohtana on lainsäädännön ja muiden yleisnormien noudattaminen. Jotta yritys voisi pitää itseään vastuullisena toimijana, tulee tämä perusta olla vankkana pohjana. Vasta tämän päälle lisättävät kerrokset kertovat jotakin itse vastuullisesta yritystoiminnasta. Seuraavalla tasolla otetaan sidosryhmät huomioon ja vastataan niiden odotuksiin. Tällaisena toimintana voidaan pitää esimerkiksi työhyvinvoinnista huolehtimista. Kolmannella tasolla on tärkeää omaehtoinen toiminnan ennakointi ja innovatiivisuus vastuullisuustoimissa. Nämä voivat olla uusia sidosryhmiin liittyviä toimintatapoja, joita myöhemmin halutaan myös muiden alan toimijoiden noudattavan. Vasta neljännellä, viimeisellä tasolla kuvaan astuu vastuullisuuden hyödyntäminen yrityskuvassa. Kaikki aiemmat portaavat on siis noustava, jotta voidaan saavuttaa mahdollinen imagohyöty yrityskuvassa. (Jussila 2010, 56–58.)

Kolmen pilarin tai ulottuvuuden ajattelu (kuvio 2) on laajalle levinnyt malli, jota usein käytetään yrityksissä vastuullisuusajattelun pohjana.



Kuvio 2. Kolme pilaria: vastuullisen yritystoiminnan osa-alueet (Joutsenvirta ym. 2011, 13–14).

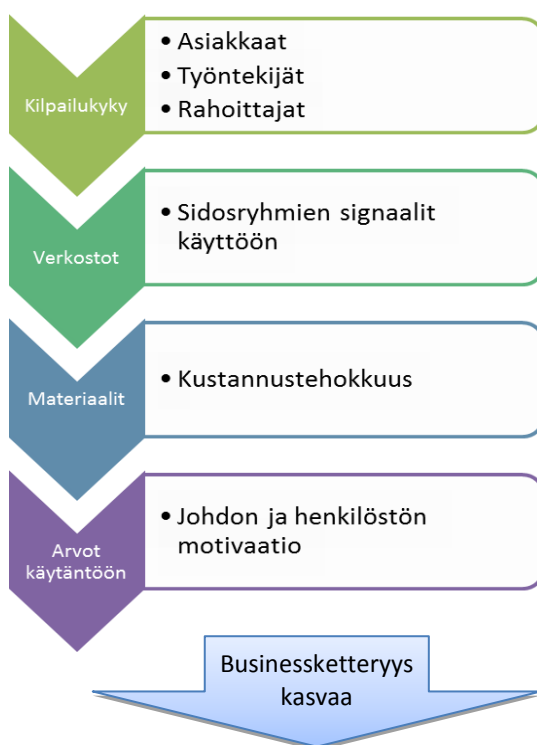
Ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun perusjaottelua kuvataan englannin kielessä termillä Triple Bottom Line, jonka ensimmäisenä otti käyttöön Elkington (Joutsenvirta ym. 2011, 13). Jussilan mukaan se on samankaltainen yleiskäsite kuin Corporate Social Responsibility, jota käytetään varsinkin yritys vastuututkimuksissa. Suomen kieleen Triple Bottom Line -termiä ei ole käännetty, eikä sitä näin ollen täällä käytetä. Ympäristövastuullinen yritys ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon toiminnan vaikutukset sekä ympäristössä että luonnonvarojen käytössä. Ympäristövastuu kattaa jätekuormituksen vähentämisen lisäksi säästeliään kulutuksen sekä monimuotoisuuden ylläpidon.

Tässä tulee nähdä myös välilliset vaikutukset, jotka aiheutuvat sidosryhmien, kuten tarantoimittajien ja asiakkaiden toiminnasta. (Jussila 2010, 15.)

Sosiaalisesti vastuulliselle yritykselle on tärkeää henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen. Tällainen yritys noudattaa hyviä toimintatapoja ja kunnioittaa ihmisoikeuksia ja kuluttajansuojaa. Hyvät suhteet lähiyhteisöön ja yhteiskuntaan ovat myös tärkeä osa sosiaalista vastuullisuutta. Yrityksen kannattavuus ja sen tehokkuudesta ja kilpailukyvyistä huolehtiminen ovat tyypillisiä esimerkkejä taloudellisesta vastuusta. Talousvastuunsa kantava yritys tuottaa omalta osaltaan myös yhteiskunnalle taloudellista hyvinvointia verojen ja työpaikkojen muodossa. Kaikkien kolmen pilarin tulee olla tasapainossa kehitettäessä vastuullista yritystoimintaa. Jokainen yritys päättää strategiassaan, kuinka väljän tai yksityiskohtaisen ohjelman se toiminnalleen laatii. (Joutsenvirta ym. 2011, 13–14.)

2.2 Vastuullisen yritystoiminnan hyödyt

Panostukset vastuullisen yritystoiminnan eri osa-alueilla tuovat selkeää kilpailuetua yritykselle (kuvio 3).



Kuvio 3. Vastuullisen yritystoiminnan edut (Juutinen & Steiner 2010, 40).

Kun yritys osaa arvioida asiakkaiden tulevat tarpeet ja asennemuutokset, sen kilpailukyky paranee muihin yrityksiin verrattuna. Kilpailukyvyn kasvaminen tuo asiakkaiden lisäksi kiinnostusta työntekijämarkkinoilla sekä rahoittajien keskuudessa. (Juutinen & Steiner 2010, 40–41.) Vastuullinen toiminta tarkoittaa verkostoitumista erilaisten sidosryhmien kanssa. Näitä ovat esimerkiksi rahoittajat, omistajat, asiakkaat, henkilöstö sekä yhteistyökumppanit. (Juutinen & Steiner 2010, 23.) Tätä kautta yritys saa sidosryhmiltä helpommin tietoa odotuksista ja mahdollisista heikoista signaaleista, joilla se pystyy kilpailijoita nopeammin reagoimaan muutostarpeisiin. Yrityksen kustannustehokkuus paranee pitkällä aikavälillä, kun se panostaa vastuullisiin energia- ja materiaaliratkaisuihin. Kun yrityksen ja sen henkilöstön arvot ovat samankaltaiset, tarjoaa se henkilöstölle mahdollisuuden toteuttaa työelämässä itselle tärkeitä asioita. Tätä kautta motivaatio ja sitoutuminen työhön kasvaa. Kaikki edellä mainitut asiat parantavat businessketteryyttä, joka edesauttaa yritystä löytämään uusia suuntia ja toimintatapoja markkinoilla. (Juutinen & Steiner 2010, 40–41.)

Vastuullinen yritystoiminta kehittyy koko ajan erilaisten muutosajureiden kautta. Näitä voivat olla viranomaistahojen lisäksi muut sidosryhmät, yleiset kehitystrendit ja talouden tehokkuusvaatimukset. Henkilöstön muuttuvat odotukset työnantajaa kohtaan on yksi tärkeä muutosajuri. Henkilöstö arvostaa vastuullista työnantajaa. PricewaterhouseCoopersin teettämässä tutkimuksessa vuonna 2008 kävi ilmi, että erityisesti nuoret työntekijät arvostavat tulevana työnantajina vastuullista yritystoimintaa harjoittavia yrityksiä. 1980-luvulla syntyneistä nuorista 88 % sanoi valitsevansa työnantajan, jonka vastuutoimenpiteet vastaavat heidän arvojaan ja 86 % arveli lähtevänsä pois yrityksestä vastuullisuuden ollessa odotusten vastainen. Toisaalta maailmanlaajuisen toimitusjohtajatutkimuksen (Global CEO Survey) mukaan 61 % yritysten ylimmästä johdosta kertoi, että heillä oli vaikeuksia saada ja pitää nuoria talossa. Koska osaavasta työvoimasta tulee olemaan jatkossakin pulaa, vastuulliseen yritystoimintaan kannattaisi selvityksen mukaan panostaa. Vähintään yhtä tärkeä syy panostaa vastuullisuuteen henkilöstöpolitiikassa on sen välittämä viesti ulkopuolisille tahoille yrityksen toimintakulttuurista. (Juutinen & Steiner 2010, 107, 177.)

2.3 Vastuullisuuden toteuttaminen

Yrityksen markkinointiosasto ja johto voivat ylistäen kuvailla erinomaisen vastuullisia toimia ja huolenpitoa niin ihmisistä kuin luonnostakin. Yrityksiltä kuitenkin vaaditaan yhä enemmän myös näyttöjä ja toimenpiteitä ihmisoikeuksien huomioimisessa, tuotannon valintojen eettisyydessä ja verotuksen noudattamisessa. (Joutsenvirta ym. 2011, 9.) Halme ja Joutsenvirta (2011, 252) jatkavat, että vastuullisuuden tulee näkyä kaikissa yrityksen toimissa, kuten asiakaspalvelussa, erilaisissa henkilöstö- ja asiakaslehdissä, esitteissä, tuotepakkauksissa ja sidosryhmäyhteistyössä. Jos vastuullisesta yritystoiminnasta viestitään ilman käytännön toimia, ei sillä saavuteta kilpailuetua eikä luottamusta. Vastuullisuuden ollessa syvällä toiminnoissa henkilöstö luottaa yritykseen ja muutosvastarinta madaltuu. Vastuullisesta yritystoiminnasta viestiminen on silloin uskottavaa ja tukee muutenkin oikean kuvan syntymistä yrityksestä markkinoilla ja sidosryhmien keskuudessa. (Juutinen & Steiner 2010, 33–36).

Jokaisen yrityksen tulee itse miettiä, toteuttaa ja kehittää vastuullista toimintaa. Sitä ei voida kopioida toisilta. Parhaatkaan esimerkit eivät auta toimimaan vastuullisesti, vaan jokainen tilanne on ratkaistava yrityksen arvoja ja strategiassa sovittua tapaa noudattaen. Eettisesti hyvään toimintatapaan kuuluu harkinta ja pyrkimys toimia oikein. Vastuullinen yritys ottaa henkilöstön huomioon toimissaan. Uusia ihmisiä palkataan todellisen tarpeen mukaan. Tehtävät ja toimenkuvat ovat kaikille osapuolille selkeät. Pehdytykseen panostetaan säästelemättä aikaa ja voimavaroja. Vastuullisesti toimivasta yrityksestä työntekijät ovat ylpeitä. Mahdolliset irtisanomiset toteutetaan eettisesti oikein ja työntekijä huomioiden; epäonnistuneesti hoidettuna irtisanomisella on merkittäviä seurauksia niin yksilölle kuin yrityksen maineelle työnantajana. (Aaltonen ym. 2004, 63–64.)

Vastuunsa kantava yritys huolehtii siitä, että nuoriin ja kokemattomiin työntekijöihin suhtaudutaan kannustavasti. Heidät nähdään voimavarana eikä taakkana. Ikääntynyttä ja kokenutta henkilöstöä arvostetaan ja niin sanottu hiljainen tieto pyritään systemaattisesti saamaan kaikkien käyttöön. Tärkeää on kaikkien työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. Vastuullisessa yrityksessä panostetaan miesten ja naisten välisen määrän suhteeseen sekä henkilöstön monimuotoisuuteen suhtautumalla luontevasti niin maahan-

muuttajiin, seksuaalisiin vähemmistöihin kuin vammaisiinkin. Monikulttuurisuus näytetään organisaatiossa positiivisesti ja erilaisuutta osataan myös johtaa. Vastuullinen esimies näyttää esimerkkiä, on rehellinen ja arvostaa ihmisiä. Tuloksia syntyy, muttei käskyttämällä. Esimies huolehtii siitä, ettei työ kuormita liikaa ja työilmapiiri on yhteisöllinen ja kannustava. (Aaltonen ym. 2004, 64.)

Vastuullisesti ajattelevassa organisaatiossa työhyvinvointi nähdään erittäin tärkeänä asiana ja siihen panostetaan paljon. Osaamisen vahvistaminen koulutusten kautta sekä mahdollisuus edetä ja kehittyä työssä ovat sosiaalista yritysvastuuta. Onnistunut palkitseminen on tasapuolista, sen tavoitteet ovat realistiset ja kaikkien saavutettavissa ja rahan lisäksi käytetään monipuolisesti myös muita tapoja. Työskentelyolosuhteisiin kiinnitetään erityisesti huomiota vastuullisessa yrityksessä. Mahdolliseen henkiseen väkivaltaan ja työpaikkakiusaamiseen tartutaan varhain ongelmien minimoimiseksi. (Aaltonen ym. 2004, 65.)

3 Sosiaalinen vastuu

Yritysten sosiaalinen vastuu nähdään vastuuna hyvinvoinnista. Se sisältää monta ulottuvuutta: oma henkilöstö, tavarantoimittajat ja alihankkijat, yhteistyökumppanit, asiakkaat, lähiyhteisö sekä suuri yleisö. Sosiaalinen vastuu kumpuaa perusihmisoikeuksista. Työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta tulee huolehtia. Toista ihmistä tulee kunnioittaa ja hänen psyykkiset, sosiaaliset ja taloudelliset tarpeensa tulisi tyydyttää. Näihin toimiin liittyvät tavat ja toiminnan tasot vaihtelevat kuitenkin merkittävästi yritysten välillä. Vaikka henkilöstölle voidaan ehkä tarjota erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, saateen heidät kuitenkin helposti irtisanoa taloudellisiin syihin vedoten. Joskus tuotantoa siirretään halvan työvoiman maihin, joissa ihmisoikeudet ja työolot eivät välttämättä ole ensi sijalla. On kuitenkin myös toisenlaisia yrityksiä, joissa maksetaan peruspalkkaa ilman bonuspalkkioita, mutta omista työntekijöistä huolehditaan huonoinakin taloudellisina aikoina. (Ketola 2005, 40–41.)

Sosiaalinen vastuu on kehittynyt vuosien saatossa. 1900-luvun alkupuolella yritykset huolehtivat paikallisyhteisöstään. Ruukkien patruunat kantoivat toistasataa vuotta sitten vastuuta henkilöstöstään järjestämällä heille asuntoja, terveydenhoitoa sekä koulutusta lapsille. Tarkoituksena oli sitouttaa työntekijät ja huolehtia samalla heidän työkyvystään. 1960-luvulla suuren maaltamuuton aikana kaupunkilaisyrietykset tarjosivat työntekijöille hyvän palkan lisäksi sosiaali-etuja, kuten terveydenhoitoa ja koulutusta. 1970-luvulla yhteiskunta kantoi sosiaalista vastuuta. Yrityksille kuului lakisääteisiä velvollisuuksia, mutta muilta osin yhteiskunta huolehti ja yrittäjä saattoi keskittyä liiketoiminnan pyörittämiseen ja tuloksen tekemiseen. 1990-luvun laman myötä yhteiskunta ei enää kantanut kokonaisvastuuta yksilöstä, eivätkä yrityksetkään halunneet enää ottaa tehtävää. Niinpä yksilön oma vastuu elämästään korostui. 2000-luvulle tultaessa sosiaalinen vastuu ei edelleenkään innostanut yrityksiä, vaikka ne tahtoivat esiintyä hyvinä yrityskansalaisina ja toivat esille ehdottomuutensa esimerkiksi lapsityövoiman käytön kiellon suhteen. (Ketola 2005, 15–18.)

Tällä hetkellä hyvinvointipalvelut tuotetaan pääosin verovaroin, joiden maksamiseen myös yritys osallistuu. Verojen lisäksi yritykset osallistuvat palvelutuotantoon ja edistävät näin omalta osaltaan hyvinvointipalveluita. Vastuullista yritystoimintaa on myös

kansalaisyhteiskunnan kehittäminen sosiaalisen pääoman kautta. Yrityksillä on laajoja verkostoja, joita tarvitaan kilpailukyvyn edistämiseksi, innovaatioissa sekä tutkimus- ja kehittämishankkeissa. (Juutinen & Steiner 2010, 24–27.) Vastuualoitteita yrityksessä voivat tehdä työntekijät ja muut sidosryhmät. Tulee kuitenkin tarkkaan pohtia mitä vastuita yrityksille halutaan antaa. Vastuu tuo tullessaan valtaa. Vallan siirtyminen esimerkiksi takaisin yhteiskunnalta yrityksille voisi muuttaa suuryrityksen asemaa monopoliksi ja yksittäisen kansalaisen vaikutusmahdollisuudet kävisivät vähiin demokratian hiipuessä. (Ketola 2005, 45.)

Keskuskauppakamari selvitti vuonna 2003 suomalaisten johtajien näkemyksiä vastuullisesta yritystoiminnasta. Tärkeintä heille oli luonnollisesti vastuu omista tuotteista ja palveluista. Muita esille nousseita asioita olivat lainsäädännön noudattaminen, toiminnan kannattavuudesta ja henkilöstön työhyvinvoinnista vastaaminen, vastuu sijoituksista ja investoinneista sekä jossain määrin myös vastuu ympäristöstä. Merkille pantavaa oli, ettei lähiyhteisön ja kulttuurin tukemista silloin nähty yhtä tärkeiksi kohteiksi. Sosiaalinen vastuullisuus Suomessa toimivissa yrityksissä nähdään nimenomaan vastuuna henkilöstöstä, ei niinkään vuorovaikutuksena lähiyhteisöön. (Lämsä 2007, 46–47.)

Myös toisin ajattelevia yrityksiä on olemassa, kuten Ketolan kuvaama esimerkki Stora Ensosta osoittaa. Avatessaan vuonna 2005 ympäristöteknologialtaan eurooppalaisen sellutehtaan Brasiliassa Stora Enso rahoitti tehohoitoa lepra-alueella ja paikallista koulutusta sekä suojeli yli 6000 hehtaaria sademetsää. (Ketola 2005, 41–42.) Yrityksen julkikuvan kiillottaminen ei nähdäkseni kuitenkaan riitä yrityksen päätoiminnan kohdatessa suurta vastustusta paikallisten keskuudessa. Kaiken yrityksen liiketoiminnan tulee olla sosiaalisesti vastuullista.

3.1 Sosiaalisen vastuun muodot

Yrityksen sosiaalinen vastuu ilmenee Juutisen ja Steinerin mukaan ensisijaisesti sen henkilöstöpolitiikassa. He tarkastelevat tätä työsuhteen eri vaiheiden kautta. Työhönottilanteessa vastuullinen yritys toimii läpinäkyvästi ketään syrjimättä sekä monimuotoisuutta kunnioittaen. Heterogeeninen henkilöstörakenne edistää hyvän työyhteisön syntyä. On hyvä varmistaa, että eri-ikäisiä naisia ja miehiä on tasaisesti organisaatiossa.

Ihanteellisesta monimuotoisesta yrityskulttuurista kertoo se, että eri kansallisuudet ja uskonnot ovat edustettuina henkilöstössä ja sukupuolista suuntautumista tai vammaisuutta ei nähdä esteenä työyhteisössä toimimiselle. Hyvät työskentelyolosuhteet ovat terveydelle turvalliset, viihtyisät ja kannustavat hyviin tuloksiin. Vastuullinen työnantaja panostaa toimiin, joilla ehkäistään työpaikkakiusaamista, työtapaturmia ja seksuaalista häirintää. (Juutinen & Steiner 2010, 178.)

Henkilöstön työhyvinvointiin ja -kykyyn voidaan vaikuttaa merkittävästi ja näin vahvistetaan myös yrityksen menestystä. Sosiaalisesta vastuustaan huolehtiva yritys antaa työntekijälle mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Hänellä on kannustava esimies, joka antaa selkeitä ohjeita työtehtävistä ja huolehtii työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Näin töiden merkityskin aukeaa työntekijälle paremmin ja yhteisöllisyys kasvaa. Henkilöstöjohtamisen rooli sosiaalisen vastuullisuuden edistäjänä on suuri. Tulisi varmistaa, että tässä roolissa olevat tuntisivat vastuullisen yritystoiminnan periaatteet ja osaisivat soveltaa niitä omassa työssään. Vastuullisuusajattelun edistämällä yleisellä tasolla saadaan uudet johtajat soveltamaan niitä omassa toiminnassaan. (Juutinen & Steiner 2010, 179–181.)

Sosiaalisesti vastuullinen yritystoiminta korostuu päivittäisjohtamisen lisäksi myös omaehtoisissa vastuullisissa toimenpiteissä, joilla yritys osallistuu ympäröivän yhteiskunnan ja muiden sidosryhmien hyvinvoinnin edistämiseen. Tällainen ajattelu näkyy Aaltosen ym. mukaan usein erilaisina vastuullisuusohjelmina. Yritys voi edistää oman alueensa perus- ja ammatillisen koulutuksen mahdollisuuksia tarjoamalla esimerkiksi työssäoppimispaikkoja tai yrityseshittelyjä erilaisissa koulutusfoorumeissa tai vierailuiden muodossa. Yhteistyö alueen työvoimaviranomaisten, virkavallan ja kirkon kanssa voi olla esimerkiksi harmaan talouden ehkäisytyössä toimimista tai monimuotoisuuden edistämistä. Yritys voi omalta osaltaan olla mukana tukemassa alueen kulttuuri- ja urheiluelämää. Se voi tarjota myös erilaisia harrastusmahdollisuuksia. Yleishyödyllisissä hankkeissa vastuullinen yritys tarjoaa oman henkilökuntansa osaamista koko yhteisön käyttöön. Hyväntekeväisyyteen osallistutaan lahjoituksin ja keräyksin. Näissä yhteiskuntavastuullisissa toimissa yrityksen tulee olla avoin ja suunnitelmallinen. Henkilöstön mukaan ottaminen on tärkeää. Nämä toimet hyödyttävät myös yritystä pitkällä aikaväl-

lillä. Työvoiman saatavuus voidaan turvata, työntekijöiden koulutusmahdollisuudet lisääntyvät ja sitoutuminen yritykseen vahvistuu. (Aaltonen ym. 2004, 131–132.)

Henkilöstöön liittyvillä vastuullisuustoimilla pyritään oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen. Lähtökohtana on varmistaa mahdollisimman hyvät työolosuhteet, työtyytyväisyys ja vakaa työtilanne. Työterveys ja -turvallisuus ovat peruskysymyksiä, joihin löytyy käytännön työstä myös erilaisia mittareita. Tällaisia ovat sairauspoissaolot kuukauden tai työtapaturmien määrä vuositasolla. Kun perushyvinvoinnista on huolehdittu, voidaan panostaa koulutus- ja kehittämistyöhön. Tässäkin tasapuolisuus on tärkeää. Työhyvinvointikyselyt ja työtyytyväisyysmittaukset ovat tärkeitä työhyvinvoinnin mittareita, joita vastuullinen yritys tekee säännöllisin väliajoin. Erittäin tärkeää on mittaustulosten valmistuttua käydä ne yhdessä läpi henkilöstön kanssa. Näin tulokset ovat kaikille läpinäkyvät. Mahdolliset kehittämistoimet viestitään saman tien eteenpäin. Nuorilla työntekijöillä on uusia haasteita ja vaatimuksia työn ja vapaa-ajan suhteen. Näiden pohjalta sosiaalista vastuullisuutta voidaan tulevaisuudessa kehittää. Uusia mittareita löytyy varmasti vaikkapa etätyökäytännöistä ja työaikajoustojärjestelyistä. (Jussila 2010, 98–104.)

Työpoliittinen tutkimus *Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus* (Moilanen & Haapanen 2006) nostaa esiin hyviä esimerkkejä sosiaalisesti vastuullisista yrityksistä ja organisaatioista ja näiden harjoittamasta henkilöstöpolitiikasta. Tutkimuksessa kuvataan, kuinka organisaatioissa, joissa vastuullisuudesta raportoidaan, tunnetaan yritysten määrittelemät arvot parhaiten. Sitä vastoin vastuullisen yritystoiminnan periaatteet ja varsinkaan niiden konkreettiset sisällöt eivät ole henkilöstölle yhtä tuttuja. Vastuullisuuden motiivin nähdään syntyneen sekä yritysten omasta tahdosta että sidosryhmien vaikutuksesta. Yritysmuodon koetaan vaikuttavan vastuulliseen ajatteluun. Pörssiyrityksissä taloudellisen tuloksen nähdään painavan eniten vaakakupissa. Vastuullisuuden periaatteet on lähes aina kirjattu, mutta erillään muusta raportoinnista ne löytyvät ainoastaan niissä yrityksissä, jotka julkaisevat toiminnastaan vastuullisuusraportteja. (Moilanen & Haapanen 2006, 51–55.)

Moilanen ja Haapanen jatkavat, että tieto yrityksen vastuullisuusperiaatteista vaihtelee huomattavasti myös organisaation eri tasoilla, vaikka lähes kaikki uskovat niiden ole-

massaoloon. Tutkimuksen perusteella johto ja esimiehet ovat henkilöstöä vakuutuneempia, että kaikki organisaatiossa ovat päässeet vaikuttamaan vastuullisuusperiaatteiden muodostamiseen. Tiedottaminen ja koulutus nähdään tärkeinä vastuullisuuden toteuttamiskeinoina johdon ja työntekijätason välillä. Erillistä raporttia yrityksen vastuutoimenpiteistä pidetään myös hyödyllisenä. Jo perehdytysvaiheessa tulisi vastuutoimenpiteet nostaa esille. (Moilanen & Haapanen 2006, 56–59.)

Tutkimuksessa nähdään edelleen ympäröivän yhteiskunnan ja yritystoiminnan välillä olevan suora vuorovaikutussuhde, jossa molempien tulee huomioida toisensa. Yhteistyössä paikallisen yhteisön kanssa korostuu vuorovaikutus oppilaitosten kanssa. Yrityksillä nähdään olevan myös paikallisyhteisön työllistämisvastuu ainakin jossain määrin. Koska vastuullisuudella nähdään olevan yrityksen kilpailukykyyn suora vaikutus, sen suoranaista tukemista yhteiskunnan taholta ei pidetä järkevänä. Avustukset ja lahjoitukset nähdään tutkimuksessa selkeästi yleisinä vastuullisen yritystoiminnan muotoina. (Moilanen & Haapanen 2006, 69–77.)

Henkilöstöön liittyvät tavoitteet koskevat Moilasan ja Haapasen mukaan pääsääntöisesti työhyvinvointia ja sairauspoissaolojen vähentämistä. Osaaminen ja jaksaminen työssä halutaan varmistaa hyvällä esimiestyöllä, pysyvillä työsuhteilla ja työajan joustoilla. Henkilökunnan kouluttautumisen tukeminen, työhyvinvointitoiminta, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työtyytyväisyyden varmistaminen koetaan kaikki merkittäviksi sosiaalisen vastuun keinoiksi. Työhyvinvoinnin kannalta keskeisintä on kuitenkin tietää, mitä varten töitä ylipäätään tehdään ja mitä työntekijältä odotetaan. (Moilanen & Haapanen 2006, 79–130.)

3.2 Henkilöstön sitoutuminen

Sitoutuessaan työntekijä kokee organisaation omakseen ja haluaa olla sen jäsen. Tavoitteet, visiot tulevast ja tapa toimia tuovat hänelle tyydytystä. Hän hyväksyy yrityksen arvot, visiot ja strategiat ja luottaa työsuhteen kannattavan. Institutionaalisten arvojen omaksuminen herättää myönteisiä tunteita, kannustaa ja saa työntekijät ohjautumaan itsenäisesti ja yhdessä. (Kanter 2011, 71–72.) Mikäli henkilökohtaiset tavoitteet saavutetaan työssä, puhutaan omistautuvasta sitoutumisesta. Tällä tarkoitetaan sitoutumista

koko organisaatioon. Arvositoutunut työntekijä kokee sitoutuneensa organisaation arvoihin ja tulosvaatimuksiin. Vaihtoalttius vähenee, työskentely on tehokasta ja laatu korkealla tasolla, kun omistautuvuus ja arvositoutuminen saavutetaan. Ne työntekijät, jotka pyrkivät lähinnä säilyttämään paikkansa organisaatiossa, antavat yrityksen käyttöön heikomman työpanoksen. Heikin ovat omalla tavallaan sitoutuneita, mutta pysyminen organisaatiossa on enemmän sidoksissa etuihin ja muihin motivaatiotekijöihin. (Lampikoski 2005, 46–47.)

Lampikoski toteaa, että sitoutuminen voi olla kannattavaa myös työntekijän näkökulmasta, jos organisaatiovalinta on onnistunut ja työyhteisö on mieluinen. On pysyvä, mielenkiintoinen työ, työvuosista riippuvaiset edut kertyvät, eläke karttuu, työhyvinvoinnista huolehditaan ja monelle tärkeimpänä sosiaalinen ympäristö työtovereineen säilyy. Epäonnistuneella valinnalla sitä vastoin voi vaikeuttaa jatkossakin pääsyä hyvään joukkueeseen. (Lampikoski 2005, 79.)

Lampikosken mukaan suotuisa työyhteisö sitouttaa henkilöstön. Tällaisessa työympäristössä kannustetaan ja tehdään yhteistyötä rakentavassa, vuorovaikutteisessa hengessä. Työ antaa virikkeitä ja on haastavaa ja innostavaa ja sen laatuun on jokaisella mahdollisuus vaikuttaa. Työ ei kuormita liikaa. Suotuisassa työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja osaamisesta sekä saavutuksista ollaan ylpeitä. Yhteishenkeä kasvatetaan ja pidetään yllä myös erilaisin vapaa-aikaan ajoittuvin tapahtumin. Onnistumisia palkitaan monipuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Yrityskulttuuri arvoineen tukee elinikäistä oppimista ja uuden luomista. Organisaation vetovoimatekijöitä ovat avoimuus, joustavuus, rentous, luova ilmapiiri sekä huumorin osuus työssä. Työympäristön viihtyvyyteen panostetaan. Oikeudenmukainen kohtelu ja luottamuksen säilyminen ovat itsestään selviä kaikille työyhteisön jäsenille. Onnistunut vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on yhtä tärkeää kuin henkilöstön keskinäiset välit. Juhlahetket saavat työntekijät tuntemaan itsensä tärkeiksi ja lisäävät sitoutumista organisaatioon. Uusille työntekijöille voidaan välittää samalla perinteitä ja yrityskulttuuriin liittyviä toimintoja. Tällaisia voivat olla vuosijuhlat, syntymäpäivien muistamiset tai erilaiset myyntikampanjat. Erityispanostukset, kuten elämysmatkat ulkomaille tai koko perheen yhteiset teematapahtumat ovat jo merkittäviä sitouttamistoimia. (Lampikoski 2005, 247–252.)

Työn luonne vaikuttaa vaihtuvuuteen ja sitä kautta sitoutumiseen. Lampikosken mukaan runsaasti määräaikaista ja osa-aikaisessa työsuhteessa olevia nuoria työllistävät alat ovat vaihtoalttimpia. Nuorten työsuhteet ovat tyypillisesti määräaikaista tai osa-aikaisia, koska työtä tehdään usein opiskelun lomassa. Yrityksille nämä työsuhteet tarjoavat joustavan työvoiman lisäresurssin, jota käytetään tasaamaan kiireisiä sesonkeja. Nuoret haluavat myös omachtoisesti epätyypillisiä työsuhteita, koska oma ammatillinen identiteetti ei ole vielä selvillä, eikä siksi haluta sitoutua. Työnantajalle tällainen työsuhde antaa mahdollisuuden varmistua työntekijän sopivuudesta organisaatioon ja työntekijä voi pohtia, viihtyykö hän juuri tässä työpaikassa. (Lampikoski 2005, 67.) Monissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että työntekijät arvostavat koulutusta, työympäristöä ja urakehitysmahdollisuuksia palkkausta enemmän. Näihin tekijöihin panostamalla voidaan vaikuttaa varsinkin nuorten työnantajavalintoihin ja sitoutumiseen. (Lampikoski 2005, 194.)

Yhteisöllisyys organisaatiossa tukee vastuullisuutta. Tällaisen organisaation arvoja ovat avoimuus, luottamus ja inhimillisyys. Matala organisaatorakenne ja kollektiivinen päätöksenteko auttavat viestejä kulkemaan alhaalta ylöspäin. Lähiyhteisö ja vapaaehtoiset ovat sidosryhmäajattelussa mukana. Yhteisöllistä yritystä palvelee parhaiten johtaja, joka tukee henkilöstöä päämäärien saavuttamisessa. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyy oleellisesti myös henkinen hyvinvointi, jossa henkilöstö kokee itsensä arvokkaaksi. Menestyäkseen yrityksen on tuloksen teon lisäksi hallittava henkilöstö-, terveys-, turvallisuus- ja ympäristöasiat. Lisäksi tarvitaan viestintäosaamista. Asiakkaita, sijoittajia ja yhteiskunnan päättäjiä ei voi unohtaa. Vastuullinen yritys tarvitsee taitavan johtajan, joka tuntee kansainvälisen toimintaympäristön. Käytännössä vastuullisuus näkyy jokapäiväisissä toimissa, mikä edellyttää koko organisaation sitoutumista. (Larnimaa & Grahn 2007, 126–127.)

Yritysten vastuullisuutta ovat tutkineet varsinkin amerikkalaiset. Heidän työllään on ollut merkitystä eurooppalaisessa ja suomalaisessa tutkimuskentässä. 1979 Carroll kuvasi yhteiskunnan yrityksille asettamia vaatimuksia nelikentän avulla. Nämä neljä ulottuvuutta ovat taloudellinen, lakisääteinen, eettinen ja filantrooppinen vastuu. (Uimonen 2006, 28.) Tätä samaa Carrollin mallia käyttivät omassa tutkimuksessaan pohjana myös Smith ja Langford (2011), kun he selvittivät Australiassa laajan survey-tutkimuksen

avulla millainen suhde oli työntekijän sitoutumisen, perinteisten henkilöstöhallinnon keinojen ja vastuullisen yritystoiminnan välillä. Heidän hypoteesinsa oli, että Carrollin mallin mukaisista neljästä ulottuvuudesta eniten työntekijöille merkitsee eettinen vastuu. He olettivat myös yrityksen sosiaalisen vastuun olevan ympäristövastuuta merkittävämpi henkilöstön sitoutumiseen vaikuttava asia. Perinteisten henkilöstöhallinnollisten asioiden ajateltiin merkitsevän vastuullisen yritystoiminnan periaatteita enemmän. Työntekijöiden asennemuutosten ajateltiin kuitenkin selittyvän vastuullisen yritystoiminnan tekojen kautta. Tutkimuksen tuloksista käy kuitenkin ilmi, että Carrollin neljän eri ulottuvuuden välillä on ainoastaan pientä eroavaisuutta, eettisillä ja sosiaalisilla teoilla on merkitystä, mutta kaiken kaikkiaan henkilöstöhallinnon perinteisillä toimilla on odotettua suurempi merkitys. Heistä tärkeää onkin tutkia lisää, mitä työntekijät pitävät ylipäättään vastuullisena yritystoimintana ja mikä heille siinä on tärkeintä. (Smith & Langford 2011, 425–447.)

Henkilöstölle palkan lisäksi on oleellista yrityksen tarjoama yhteisöllisyys ja huolenpito. Yrityksen kannattaa edistää vastuullisuuttaan auttamalla työryhmiä tavoitteisiinsa, selvittämällä sidosryhmien käyttäytymistä ja tarpeita ja toimimalla sitten niiden mukaisesti sekä luomalla kannustava ilmapiiri ja joustavat käyttäytymiskoodit. Sosiaalinen vastuu näyttäytyy suvaitsevaisuutena ja yksilöllisten tarpeiden huomioonottamisena. Vastavuoroisesti halutaan henkilöstön panostavan yrityksen toimintaan kokonaisuutena ja olevan luova. Henkilöstö odottaa kokevansa työskentelyn mielekkyyttä ja osaamisensa arvostamista ja hyödyntämistä tällaisessa yrityksessä. Yhteisöllisen organisaation yhteistyökumppanit kokevat samankaltaisia asioita osallistuessaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun omalla erityisosaamisellaan. (Monni & Lehtipuu 2007, 117–120.)

Tuoreessa amerikkalaistutkimuksessa Spreitzer ja Porath (2012) toteavat, että pysyvää hyvää suoriutumista tuottaa juuri sellainen työntekijä, jonka hyvinvoinnista pidetään huolta. Tällaiset työntekijät tulevat työpaikalleen ajallaan, eivät ota lopputiliä, täyttävät odotukset ja enemmän ja – mikä tärkeintä – vetävät puoleensa muita sitoutuvia työntekijöitä. Spreitzer ja Porath kutsuvat näin sitoutunutta työntekijää kukoistavaksi. Kukoistavat työntekijät eivät ole ainoastaan ahkeria ja tyytyväisiä siihen miten asiat ovat, vaan haluavat olla mukana muokkaamassa tulevaisuutta, omaansa ja yrityksen. He ovat halukkaita ja kykeneviä vaikuttamaan. He myös sitoutuvat ja raportoivat harvemmin ko-

kevansa uupumusta. Kukoistavilla työntekijöillä on vähemmän sairauspoissaoloja ja terveydenhoitokuluja. Heissä on voitu tunnistaa kaksi erityistä ominaisuutta: elinvoimaisuus ja oppimishalu. Elinvoimaisuudella tarkoitetaan kykyä innostua ja tuntee intohimoa asioita kohtaan. Elinvoimainen työntekijä on kuin kipinä: tällainen ihminen saa ympäristössään liikkeelle muutosta sytyttämällä intoa muihinkin. Oppimishalu on selkeästi hyvää liikkeelle paneva voima. Yksilö, joka on valmis kehittämään omia kykyjään, on luonnostaan taipuvainen uskomaan kasvun mahdollisuuksiin. Molempia ominaisuuksia tutkijat pitävät tarpeellisina ja kumpaakin yksin esiintyessään mahdollisesti jopa haitallisena. Oppimishalu ilman aitoa innostusta voi johtaa uupumukseen. Elinvoimaisuus voi riittää ylläpitämään puhtia tehdä hyvää tulosta, mutta ilman tilaisuuksia oppia uutta, se voi johtaa turhautumiseen. Tällaisia työntekijöitä kutsutaan kukoistaviksi siksi, että he eivät ainoastaan tee tulosta vaan löytävät kasvusuuntia. He eivät suoriudu vain tämänpäiväisistä vaatimuksista vaan näkevät huomisen haasteet ja tahtovat kohdata niitä. Heidän energiansa on tarttuvaa. (Spreitzer & Porath 2012, 93–94.)

3.2.1 Oikeus hyvään johtamiseen

Vastuullisen yritystoiminnan tulee näkyä henkilöstöpolitiikassa ja ihmisten johtamisessa. Niiden avulla vastuullisuus siirtyy osaksi työntekijöiden ajattelumalleja ja toimintatapoja. Henkilöstöjohtamisella on merkittävä vaikutus myös työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen myönteiset vaikutukset vähentävät muutosten ja epävarmuuden kielteisiä terveysvaikutuksia. Sairastumisriski ja sairauspoissaolot vähenevät ja henkilöstön sitoutuminen sekä yhteistyö lisääntyvät oikeudenmukaiseksi koetun johtamisen avulla. Vastuullisen henkilöstöpolitiikan osaamista löytyy yrityksen sisältä useammalta taholta, kuten työterveyshuollosta ja luottamusmiehiltä. Laaja-alainen ja osallistava työskentely henkilöstön hyvinvoinnin eteen viestii johdon arvostuksesta ja halusta panostaa henkilöstöön. (Elovainio, Vahtera & Kivimäki 2006.)

Vastuullisen yritystoiminnan strategiasta ja yrityksen arvoista päättää yrityksen johto. Onnistuakseen vastuullinen liiketoiminta edellyttää ensin johdon sitoutumista asiaan. Strategian toteuttamisen onnistuminen riippuu johtajien esimerkistä. (Ketola 2005, 144.) Työntekijät hyväksyvät arvot, jos niihin voi samaistua ja jos johto näyttää hyvää

esimerkkiä ja keskustele aiheesta avoimesta (Strautmanis 2008, 357). Esimiehen vastuullinen toiminta synnyttää vastuullisia toimintatapoja työntekijöissä ja näin vastuullisuus valuu läpi koko organisaation. Sanojen ja tekojen kohtaaminen on avainasemassa. Strategiat on muutettava konkreettisiksi toimintatavoiksi, joita jokaisen organisaatiossa tulee noudattaa. Teeskentely paljastuu nopeasti, romuttaa yrityksen imagoa ja vaikeuttaa vastuuhenkilöiden toimintaa. (Ketola 2005, 144–145.)

Henkilöstön saaminen mukaan strategian luomiseen, toteuttamiseen ja kehittämiseen on Ketolasta tärkeää. Työntekijätason aloitteisiin organisaation tulee sitoutua. Osallistamis- ja sitouttamiskeinoina toimivat koulutukset, ideointikilpailut ja erilaiset palkkaustavat. Koulutus on yksi sosiaalisen vastuun isoimmista kokonaisuuksista yrityksessä. Kaikkien organisaatiossa tulee ymmärtää vastuuasioita ja toteuttaa niitä omalta osaltaan työssään. Ulkoisille sidosryhmille tulee kertoa vastuullisen yritystoiminnan toimenpiteistä. Vastuutiedon välittäminen hyödyttää yritystä, koska tiedottamalla se voi saada sidosryhmiltään ideoita toiminnan kehittämiseksi. Erilaisilla kampanjoilla voidaan saada henkilöstöltä vastuunottoon ideoita, joita ei arjessa muuten keksisi. Ideointiin kannattaa antaa aikaa ja uusia asioita on hyvä saada kokeilla rauhassa omassa työssä. Julkinen kiitos työyhteisön sisällä sekä taloudellinen palkkio vastuullisesta aloitteesta kannustavat parhaiten jatkamaan. Palkkausjärjestelmiin liittyvät kannustimet kannattaa rakentaa vastuupäämäärien ja -tavoitteiden saavuttamisen ympärille, kunhan kaikilla on konkreettisesti mahdollisuus vaikuttaa niihin. (Ketola 2005, 143–144.)

Millaisella johtamisella sitoutujia saadaan? Spreitzer ja Porath toteavat tutkimuksessaan, että innostusta voi tukea ja ylläpitää taitavalla johtamisella: tarjoamalla päätösvaltaa, jakamalla tietoa riittävästi ja avoimesti, minimoimalla epäasiallisen käyttäytymisen työpaikalla ja antamalla työntekijälle palautetta suoriutumuksesta. Kaikkia näitä tarvitaan hyvään henkilöstöjohtamiseen. Tutkimuksen mukaan nollatoleranssi säätämisen ja haukkumisen suhteen palkitsee yrityksen. Työkäyttäytymisessään esimerkillinen yritys menestyy pysyvän henkilökunnan sitouttamisessa työkuultuurillaan. Työnhakijoissa arvostetaan sosiaalisia taitoja ja halua sopeutua toisia arvostavaan joukkuepelaajien työkuultuuriin. Työntekijät ovat taipuvaisia omaksuma työkuultuurin piirteitä ja sisäistämään työympäristönsä arvot, jotka uusiin tulijoihin tarttuvat. Jo työhönotossa kannattaa ottaa huomioon millaista työkuultuuria halutaan ylläpitää ja kenen voimin se parhai-

ten sujuu. Saadakseen kuvaamia kukoistavia sitoutujia yrityksen tulee omaksua henkilöstöjohtamisensa välineeksi johto, joka haluaa voimaannuttaa työntekijöitä ja antaa henkilöstölle yhteisen sävelen. Neljästä edellä mainitusta osatekijästä ei voi valita yhtä tai kahta, koska ne tarvitsevat samanaikaisen toteuttamisen vahvistuakseen toisistaan. Näillä toimilla yritys kasvattaa omaa menestystään kestäväällä tavalla. (Spreitzer & Porath 2012, 93–99.)

Henkilöstön sitoutumista voidaan kuvata erilaisin tunnusluvuin. Osa näistä on määrällisesti mitattavia ja osa laadullisia. Nämä auttavat johtamistyössä ja konkretisoivat sitoutumisastetta. Kvantitatiivisesti voidaan tutkia esimerkiksi henkilökunnan vaihtuvuutta vuositasolla. On hyvä pohtia, kuinka suuri osa vaihtuvuudesta on luonnollista ja kuinka suurta osaa työpaikan vaihtajista olisi haluttu estää lähtemästä. Tärkeää on miettiä minäkalaisena organisaatio pitää vaihtumisastetta, onko se tyypillinen toimialalle ja miten se tulee jatkossa kehittymään. Näin voidaan paremmin peilata omaa tilannetta suhteessa muihin ja seurata tilannetta konkreettisemmin. Avainhenkilöistä voidaan tarvittaessa tehdä omat, erilliset johtopäätökset. Silloin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota eri yksiköiden tai osastojen välisiin eroihin ja varsinkin niiden syihin. Tilastollisesti kannattaa vaihtuvuuden lisäksi seurata poissaoloja ja huomioida merkittävät muutokset ja erityistilanteet. Vaihtuvuus- ja pysyvyysindeksejä voidaan laatia seurannan avuksi. Voidaan laskea esimerkiksi lähteneen henkilöstön lukumäärä suhteessa henkilöstön kokonaismäärään kuukausi- tai vuositasolla. Tämän suhteen muutoksiin voidaan tarvittaessa reagoida. (Lampikoski 2005, 124–127.)

Lampikosken mielestä riskianalyysjä kannattaa tehdä. Kannattaako esimerkiksi radikaalisti muuttaa toimintatapoja? Miten uusi johto tai organisaatorakenteen muutos vaikuttavat henkilöstön pysyvyyteen? Entä kilpailijoiden toimenpiteet, kuten head hunting? Toisen yrityksen tai organisaation benchmarking voi olla tarpeen, jos vaihtuvuutta esiintyy paljon. Silloin vertaillaan tunnuslukuja, toimintatapoja ja prosesseja ja kiinnittää huomio nimenomaan niihin asioihin, jotka vertailtavassa yrityksessä ovat paremmalla tasolla. Yrityksestä syystä tai toisesta poistuvien lähtömotiivia tulisi aina selvittää. Päätelmilläkin voidaan osua oikeaan, mutta objektiivisen näkemyksen varmistaminen haastattelun avulla on parempi vaihtoehto. Poislähtöalittiuttakin voi olla joskus hyvä

selvittää esimerkiksi anonyymillä kirjallisella kyselyllä. Näin voidaan paremmin varautua, jos tulokset ennakoivat lähtöalittiutta. (Lampikoski 2005, 127–132.)

Yritysvastuusta voidaan raportoida muun toiminnan raportoinnin yhteydessä, koska sen tulee olla selvästi osa kokonaisuutta eikä irrallinen osatekijä. Yleisesti niistä asioista raportoidaan, joilla on merkitystä liiketoiminnan johtamisessa. Lisäksi tieto voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin faktoihin. Lakisääteisten asioiden lisäksi yritys voi tiedottaa toiminnastaan myös vapaaehtoisesti. Sosiaaliseen vastuullisuuteen liittyvää vapaaehtoista taloudellista informaatiota edustavat henkilökunnan terveydenhoitoon käytetyt varat (€/henkilö) ja koulutukseen sijoitetut varat (€/henkilö). Muusta kuin taloudellisesta informaatiosta esimerkkejä ovat henkilöstön työsuhteen kesto ja ikäjakama (vuosia) sekä henkilöstön koulutustausta ja -taso. Julkaistavat asiat tulee jokaisen yrityksen pohtia viestintästrategiassaan. Normien asettamien vaatimusten lisäksi sidosryhmät voivat odottaa nykyistä enemmän juuri ylläkuvatun kaltaista tietoa yrityksestä. Ne kertovat konkreettisimmin toimista, joita sosiaalisen vastuullisuuden eteen on oikeasti tehty. Tämän kaltaiset tiedot lisäävät myönteistä mielikuvaa yrityksestä myös uusien työntekijöiden silmissä. Yritysvastuun raportoinnin edelläkävijöitä ovat Suomessa olleet teollisuuden ja energia-alan yritykset. Varsinaisen yritysvastuuraportin julkaisee maassamme vuosittain noin 50–60 yritystä. Yhä useampi yritys käsittelee vastuullisuuttaan ainakin jossain laajuudessa kuvatessaan toimintaansa esimerkiksi yrityksen verkkosivulla. Kilpailijoiden ja muiden vertailuyritysten toimet tuleekin ottaa huomioon omaa viestintästrategiaa laadittaessa. (Juutinen & Steiner 2010, 197–201, 218, 237.)

Työvoiman vaihtuminen voi joskus olla hyväksi organisaatiolle. Avainhenkilöistä kannattaa kuitenkin pitää kiinni. He tuntevat yrityksen ja osaavat tehdä tulosta. Heillä on kanta-asiakkaita, joiden pysyvyys on tärkeää yritykselle. Avainhenkilöiden sitouttamisella varmistetaan, ettei heidän asiantuntemustaan ja osaamistaan menetetä ainakaan kilpailijalle. Taitojen ja tietojen säilymisen kannalta sitouttaminen on välttämätön toimenpide. Parhailla osaajilla on aina kysyntää yleisestä työvoimatilanteesta riippumatta. Eri-tyisosaajaa voi olla vaikeaa korvata. Niinpä henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja motivaatio ovat erittäin tärkeitä yritykselle. Sitoutuminen lisää uusien asioiden ja taitojen oppimismotivaatiota. Innovatiivisuus organisaatiossa paranee. (Lampikoski 2005, 9–10, 17.)

Suurten ikäluokkien eläkkeelle lähteminen kasvattaa työvoiman kysyntää ja samalla sitouttamistarvetta. Paikkakuntaiset erot kasvavat entisestään. Onnistuminen rekrytoinnissa, sitouttaminen yritykseen ja työvoiman joustava käyttö yrityksen sisällä ovat henkilöstöjohtamisen haasteet. Kun avainhenkilöt pysyvät yrityksessä, säästetään rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa. Toisaalta on helpompi löytää uusia työntekijöitä, kun pitkät työsuhteet ja viihtyminen saman työnantajan palveluksessa luovat yritykselle hyvän maineen. Sitoutumisen ollessa heikkoa työtyytyttömyys ja sairauspoissaolot kasvavat. Motivaatio laskee ja kynnyks lähtemiseen madaltuu. Sitouttamistoimien tavoitteena on panostaa työntekijöihin tarjoamalla heille työolosuhteet, joissa heidän odotuksensa ja osaamisensa kohtaavat. (Lampikoski 2005, 10–18, 27.)

3.2.2 Sitouttaminen ja motivointi

Sitouttamisen vaatimat strategiset päätökset Lampikosken (2005, 36) mukaan ovat seuraavat:

- työntekijöiden näkeminen kumppaneina
- henkilöstön tarpeiden, odotusten ja osaamisen tunnistaminen
- erilaisuuden huomioonottaminen työsuhdejärjestelyissä
- henkilöstöön panostamisen näkeminen kilpailuetuna
- henkilöstön pysyvyyden merkityksen korostaminen yrityksen arvoissa
- pitkän aikavälin strategiaan sitoutuminen
- sitouttamista tukevan johtamistavan toteuttaminen
- sitouttamisen huomioonottaminen rekrytointitilanteissa, urasuunnittelussa, työolojen parantamistyössä sekä palkitsemisjärjestelmissä
- jatkuvan kehittämisen ja tuloksenteon tärkeyden korostaminen
- avoimen, joustavan ja oikeudenmukaisen turvallisuutta korostavan yrityskulttuurin luominen.

Vastuullisten käytäntöjen juurtumista yritykseen voidaan tukea ottamalla ne osaksi palkitsemisen perusteita. Yritysvastuuta itsessään ilmentää palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja läpinäkyvyys. Erilaiset palkitsemisjärjestelmät toimivat henkilöstön kannustimina, joilla työntekijät saadaan työskentelemään asetettujen tavoitteiden eteen tai jopa

ylittämään ne. Perusteet palkitsemiselle löytyvät yrityksen strategiassa asetetuista tavoitteista. Näin työpanos suunnataan keskeisiin asioihin. Onnistuneet palkitsemisjärjestelmät sitouttavat ja tekevät yrityksestä houkuttelevan ulkopuolisen silmissä. Epäonnistuneissaan järjestelmät pahimmillaan luovat kohtuuttomia paineita, eriarvoisuutta ja kateutta työyhteisöön. Palkitsemisperusteiden selkeys, yksiselitteiset mittarit, onnistunut viestintä ja hyvät johtamiskäytännöt ovat onnistuneen palkitsemisjärjestelmän lähtökohtia. (Juutinen & Steiner 2010, 180.)

Organisaation omia työntekijöitä lähestytään silloin, kun halutaan viestinnän sitouttavan. Tähän pyritään luomalla yhteenkuuluvaisuutta, myönteistä ryhmäidentiteettiä ja me-henkeä. Henkilöstölle viestitään heidän merkityksellisestä roolistaan vastuullisuuden kehittämistyössä ja korostetaan yhteisten ponnistelujen merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa. Sitouttamista tavoitellaan vastuullisten päämäärien kautta, jotka saavuttaessaan koko työyhteisö voi olla ylpeä onnistumisestaan ja sitä kautta ylpeä työpaikastaan. Vastuullisuudesta ja sen tavoittelusta tehdään psykologisia kannustimia henkilöstölle. Turvallista ja tasa-arvoista työympäristöä korostetaan kertomalla miten työtyytyväisyyttä tai moninaisuutta on edistetty. Myönteisen yrityskuvan luominen on yksi tärkeimmistä viestinnällisistä päämääristä koko toiminnan kannalta. Sillä on oma merkityksensä myös henkilökunnan sitouttamisessa. Yrityksen tahtotilana on olla haluttu työnantaja. Tästä viestittäessä näkyy selkeästi sitouttamisen ja imagonrakentamisen välinen suhde: sekä nykyiset että tulevat työntekijät halutaan vakuuttaa hyvällä ja vastuullisella työnantajakuvalla. Vastuusta viestiminen on strateginen valinta, jolla tavoitellaan tiettyä imagoa vastuullisuudesta viestimisen lisäksi. (Pälli & Turunen 2011, 289–292.)

Yrityksen imago vaikuttaa osaltaan henkilöstön pysyvyyteen organisaatiossa sekä houkuttaa tulevaisuuden työntekijää. Hyvän imagon yrityksissä työskennellään pidempään, vaikka palkkaus ei olisikaan yhtä hyvä kuin huonon imagon yrityksessä. Etenemismahdollisuudet ovat yleensä paremmat imagoltaan hyvässä yrityksessä. Toimialan edelläkävijät voivat myös kärsiä imagostaan. Työuran alussa haetaan meriitit tällaisesta paikasta ja sitten siirrytään kovemman palkan perässä muualle. (Lampikoski 2005, 188.)

Motiiveja organisaatiosta lähtemiseen voivat olla työntekijät eli negatiiviset tekijät organisaatiossa. Huonoilla työolosuhteilla on keskeinen vaikutus, varsinkin jos itse

työntekokkaan ei ole palkitsevaa. Jatkuva kiire, työn kuormittavuus, jatkuvat keskeytykset työskentelyssä, työn ja ajankäytön tiukat vaatimukset sekä stressi ja työuupumus saavat vaihtamaan työpaikkaa tai luopumaan työstä kokonaan. Yrityksiä, jotka eivät huolehdi sitouttamisesta, voidaan pitää kyvyttöminä kohtaamaan kilpailu osaavista työntekijöistä. Toimintakulttuuri, johtaminen, ideat ja asenteet eivät ole globaalilla tasolla ja innovatiivisuus on harvinaista. Näillä yrityksillä ei ole käytössä palkintojärjestelmiä eikä lähtöalttiutta yrityksestä tunnisteta. Johtajien palkkausperusteet eivät sisällä henkilökunnasta huolehtimisen ja kannustamisen velvoitetta. (Lampikoski 2005, 154–155.)

Organisaation ulkopuoliset vetovoimatekijät houkuttavat myös lähtemään. Näitä ovat esimerkiksi kilpailukykyiset tarjoukset kilpailevilta organisaatioilta tai paremmat henkilöstöedut. Nopeampien urakehitysmahdollisuuksien tarjonta voi kannustaa kunnianhimoista työntekijää tarttumaan tarjoukseen. Yritysten olisi hyvä tiedostaa syitä, miksi hyvät suoriutujat lähtevät organisaatiosta. Palkkaus ja työn tulokset eivät heidän mielestään kohtaa. Haasteiden puute tai huono esimies-alaisuhde voi toimia työntekijänä. Alisuorittaminen ei motivoi jäämään, kun omia taitoja ei pääse käyttämään riittävästi työssä. Odotukset voivat alun perinkin olla epärealistiset ja epäselvät. Johtamiskulttuuri voi tuntua epämiellyttävältä ja henkilökuntaa hyväksikäyttävältä. Johtaja, joka aina vaatii olemaan valmiudessa yrityksen tarpeita varten, ajaa henkilöstön helposti loppuun ja lisää vaihtuvuutta. (Lampikoski 2005, 156–159.)

Työsuhteen päättyessä vastuullinen työnantaja selvittää syyt työntekijät poislähdölle sekä pyytää yleistä palautetta työsuhteen ajalta. Näillä tiedoilla voidaan kehittää työolosuhteita ja -yhteisöä edelleen ja ehkä jopa onnistutaan pidentämään työsuhteita. Vastuullinen yritys reagoi nopeasti ja mitoittaa toimensa oikein markkinoiden ja tuotannon muutosten muuttuessa. Mahdolliset yt-neuvottelut ja irtisanomiset hoidetaan asiallisesti. Viestinnässä ja vuorovaikutuksessa ylipäätään näkyy toisen kunnioitus. (Juutinen & Steiner 2010, 181.)

3.3 Yrityksen kilpailukyky ja maine

Tulevaisuudessa merkittävä keino kilpailla hyvästä henkilöstöstä näyttäisi olevan työhyvinvointia ja jaksamista tukeva ilmapiiri. Tämä voi toimia ratkaisevana tekijänä työnantajaa valittaessa. Strautmanisin (2008, 356) mukaan osoittamalla kiinnostusta työolosuhteiden parantamiseen ja työtyytyväisyydestä huolehtimiseen työnantaja tunnustaa toiminnallaan pitävänsä työntekijöitä yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja arvostavansa heidän panostaan. Kanter toteaa, että vastuullisuuden esilletuominen yhtenä yrityksen arvoista voi lisätä kiinnostusta kyseistä yritystä kohtaan, koska vastuullisuus voi olla lähellä työntekijän omaa arvomaailmaa. Omien arvojen toteuttaminen työelämässä parantaa työskentelymotivaatiota kaikilla organisaation tasoilla. Sitoutuminen kasvaa siitä, että ihmisten omaan harkintaan luotetaan. Yritys, joka kohtelee työntekijöitä itsemääräämisoikeutensa ansaitsevina ammattilaisina sitouttaa tehokkaasti työntekijänsä. Heiltä voidaan oikeutetusti odottaa välittämistä koko yrityksen kohtalosta eikä vain omasta työpaikasta tai ylenemisestä. (Kanter 2011, 75–77.)

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa Uimosen (2006, 21) mukaan hyvä maine. Yrityksen arvot tulee viestiä selkeästi, koska asiakkaiden ja yhteiskunnan asenteet muodostavat yritykselle tärkeimmän, sen maineen (Strautmanis 2008, 357). Uimonen (2006, 21) jatkaa, että maine syntyy luotettavuudesta, jolla yritys vastaa sidosryhmien tarpeisiin toimintatavoillaan, tuotteillaan ja palveluillaan. Ne voivat Heinosen (2007, 139) mukaan olla sekä suoria tapahtumia, kuten asiakaspalvelutilanne että välillisiä, kuten yrityksen mainonta. Maine ja varsinkin sen menetykset koskee Juutisen ja Steinerin mukaan yrityksen omaa julkisuuskuvaa laajemmin myös kaikkia yritykseen liittyviä sidosryhmiä, joten siitä huolehtiminen on vastuullista toimintaa. Toisaalta myös yrityksen kannattaa tarkastella sosiaalisesta näkökulmasta sen toimintaan liittyvien sidosryhmien mukanaan tuomia riskejä. Esimerkiksi alihankkijoiden tai tavarantoimittajien toimintaperiaatteet saattavat erota merkittävästi yrityksen käsityksistä siitä, mikä on eettisesti ja vastuullisesti sopivaa. Tuotteen alkuperää tai valmistusolosuhteita ei aina voida jäljittää. Tällaisessa tilanteessa tulee vakavasti harkita kannattaako omaa mainettaan riskeerata. (Juutinen & Steiner 2010, 89.)

Tuote tarvitsee taakseen hyvän maineen. Vastuullinen yritystoiminta on tuotteen, palvelun, johtamisen sekä organisaatiokulttuurin lisäksi yksi maineen peruselementeistä. Pitkällä aikavälillä tarkasteltuna vastuullisesti toimiva yritys välttää todennäköisemmin taloudelliset väärinkäytökset ja maineen romuttavat ympäristörikkomukset. Vastuullinen toiminta lisää henkilöstön motivaatiotasoa sekä asiakkaiden luottamusta yritystä kohtaan. Lyhyellä aikavälillä vastuullinen tapa toimia ei aina ole kaikkein taloudellisin. Panostus kuitenkin kannattaa: esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin panostava yritys onnistuu sitouttamaan työntekijöitä paremmin ja säästämään poissaolojen vähentyessä. (Aaltonen ym. 2004, 37–40.)

Vastuullisuuden viestinnällisenä päämääränä voidaan nähdä sidosryhmien odotuksiin vastaaminen. Sekä odotukset että sidosryhmät ovat moniulotteisia ja usein keskenään ristiriitaisiakin. Tulee olla samaan aikaan tehokas ja tuottoisa sekä yhteiskunnan hyvinvoinnin edistäjä. Vastuuteksteissä kohtaavat strategiset liiketoimintatavoitteet sekä yhteiskuntaan kohdistuvat moraaliset velvoitteet hengessä, jossa molemmat osapuolet ovat voittajia. Raportointitapoja on monia. (Pälli & Turunen 2011, 287–289.) Keskeisesti vastuullisuusraportit kuuluvat ainakin henkilöstökertomuksiin ja muihin sidosryhmiä koskeviin säännöllisiin julkaisuihin. Katsantokanta on valvova: miten työhyvinvoinnissa on tällä kertaa onnistuttu ja mitä toimenpiteitä tullaan jatkossa tekemään. (Jussila 2010, 102.)

Toinen tärkeä osa-alue, jossa sosiaalinen vastuu näyttäytyy, on työnantajamielikuva ja rekrytointitilanne. Kiinnostus yrityksen sosiaalista vastuuta kohtaan on kasvussa työnhakijoiden keskuudessa. (Jussila 2010, 103.) Yleisesti nähdään, että ravintola-alan työtehtäviin löytyy henkilökuntaa helpommin silloin, kun yritys tunnetaan henkilöstöstään huolehtivana (Vainio 2012, 21). Myös yrityksen asiakkaita kiinnostavat tiedot siitä, kuinka hyvin työhyvinvoinnista huolehditaan. Hyvät tulokset kannattaakin hyödyntää markkinoinnissa. Sosiaalista mediaa ja verkkosivuja kannattaa hyödyntää vastuullisessa yritystoiminnassa, koska ne tukevat käsitystä avoimesta, läpinäkyvästä ja vuorovaikutteisesta viestinnästä. (Jussila 2010, 141.)

3.4 Sosiaalinen vastuu ravintola-alalla

Hotelli- ja ravintola-alan yritykset muodostavat yhden isoimmista toimialoista maailmassa, joten niiden toimilla on merkittävä painoarvo vastuullisen yritystoiminnan peruseriaatteisiin ja arvoihin. Tästä huolimatta vastuullisesta yritystoiminnasta hotelli- ja ravintola-alalla on kirjoitettu yllättävän vähän. Muutamit julkaisut ovat käsitelleet lähinnä hotellien ympäristötoimenpiteitä. Koska alan liiketoiminnalla on suuri vaikutus lähiympäristöönsä, on ravintoloilla kasvavat paineet muokata toimintaansa vastuulliseen suuntaan. Lähiyhteisön hyväksi toimitaan esimerkiksi käyttämällä paikallisia, lähellä tuotettuja elintarvikkeita. Samalla parannetaan laatua ja saadaan toiminnasta kilpailuetua. Hyvät toimintatavat vakuuttavat myös asiakkaat, joten niillä on vaikutusta tehokkuuteen ja imagoon. (Whelan 2011, 29–30.)

Hotelli- ja ravintola-ala eroaa muista toimialoista siinä, että suurin osa työstä tehdä kasvokkain asiakkaan kanssa. Niinpä yritykset ovat toistuvasti asiakkaan valvonnan alaisia ja voivat toimillaan näyttää sosiaalista vastuutaan. Yhtä helposti asiakkaat voivat tehdä valinnan, etteivät käytä tämän yrityksen palveluita. Palvelualaan kuuluvissa hotelli- ja ravintolayrityksissä asiakkaan huomioiminen ja vuorovaikutus on tärkeintä. Juuri siksi on erittäin tärkeää huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista ja työmoraalista tehokkaalla kouluttautumisella ja sopivilla etujärjestelmillä. Ala on sitäkin erikoinen, että vaikka asiakas ei itse olisi sosiaalisesti kovinkaan vastuullinen, haluaa hän usein valita sellaisen yrityksen joka on. Tämä voikin luoda ristiriitoja sosiaalisen vastuullisuuden ja muiden tärkeiden tavoitteiden välille; yritetään saada tuottoja, pyritään ylellisyyteen ja täydellisyyteen ja annetaan vielä asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoja. (Whelan 2011, 30–31.)

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry raportoi alan jo pitkään noudattaneen joustavia työaikajärjestelyjä, jotka ottavat huomioon henkilöstön tarpeet erilaisissa elämäntilanteissa. Taloudellisesti menestyvä ravintolayrittäjä pystyy tarjoamaan työntekijöilleen vakinaisia työsuhteita sekä panostamaan heidän koulutukseensa. Kannattava yritystoiminta on siis vastuullisuuden lähtökohta. Ravintola-ala koostuu moniosaajista, jotka saavat tyydytystä monipuolisten työtehtävien tarjoamista haasteista. Samalla myös yritys hyötyy laaja-alaisesta osaamisesta. Oikein kohdennetuilla rekrytointitoimenpiteillä ja perehdytyspanoksilla yritys huolehtii työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta. Moni-

kulttuurisuus näkyy ravintola-alalla; rajallisellakin kielitaidolla pääsee töiden alkuun ja asiakkaat ovat tottuneet kansainväliseen ilmapiiriin. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2010, 3–5.)

Monikulttuurisuuteen, joka Matkailu- ja ravintolapalvelujen julkaisussa mainitaan, kuuluvat mielestäni myös ravintola-alalla laajasti edustetut seksuaaliset vähemmistöt. Toimialan merkitys nuorten työllistäjänä on huomionarvoinen asia. Esimiehet toimivat työelämäänsä ensi kertaa astuvien työntekijöiden kanssa, mikä vaatii osaamista ja kärsivällisyyttä. Myös vajaakuntoisia työllistetään ja autetaan. Nämä mielestäni kertovat suvaitsevaisuudesta erilaisuutta kohtaan.

Sosiaalinen vastuullisuus koskee Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n mukaan henkilöstön lisäksi myös muita sidosryhmiä. Ravintola-alalle tärkeitä ovat asiakkaat ja lähialueen toimijat. Asiakasturvallisuuteen on ravintola-alalla panostettu jo vuosia. Elintarvikkeiden turvallisuutta valvotaan tiukalla omavalvontajärjestelmällä. Myös tupakkatuotteiden myyntiin ja anniskeluun on molempiin omavalvontajärjestelmänsä. Henkilöturvallisuutta on lisätty omaehtoisesti. Monia vaara- ja uhkatilanteita ennaltaehkäistään yhteistyössä henkilöstön ja viranomaisten kanssa. Pelastussuunnitelman laatiminen ravintolasta on osa lain edellyttämää toimintaa, mutta paljon myös tehdään vapaaehtoista työtä tuotteen ja asiakaspalvelun laadun varmistamiseksi. Liikkumisen esteettömyydellä halutaan varmistaa kaikkien asiakkaiden yhdenvertaisuus. Ravintola-alan yritykset tekevät yhteistyötä lähialueellaan. Yhteisöä halutaan kehittää ja elinkelpoisuus säilyttää. Vanhat kartanot ja muut arvorakennukset säilyvät kunnossa usein ravintolayrittäjän ansiosta. Vastuullista toimintaa ovat myös yritysten tekemä hyväntekeväisyystyö ja erilaiset kampanjat. Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry alan työmarkkinajärjestönä on vahvasti mukana harmaan talouden sekä ihmiskaupan vastaisessa työssä. (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2010, 7–9.)

Hotelli- ja ravintola-alalla henkilöstön vaihtuvuus on suuri. Työ on sesonkiluonteista tai sitä voidaan pitää välietappina varsinaista uraa suunniteltaessa. Jatkuva rekrytointi ja perehdyttäminen ovat kalliita toimenpiteitä ja vaikuttavat työn kokonaislaatuun. Suuren työntekijätason vaihtuvuuden takia esimiestyön merkitys korostuu. Esimiestyön kehittämisellä ja kouluttamisella sitoutetaan työnjohtajat, jotka vuorostaan kannustavat ja

ohjaavat työntekijöitä pitkäkestoisempiin työsuhteisiin. Esimiehiä motivoi haasteellinen ja vaihteleva työ, merkittävät taloudelliset edut sekä mahdollisuus itsenäisiin päätöksiin. Organisaation rakennemuutokset lisäävät esimiesten vastuuta ja toimivaltaa tarpeen niin vaatiessa. Johtoryhmätyöskentelyyn osallistuminen tekee työstä monialaista ja mielenkiintoista. Työntekijää voidaan kannustaa projekteilla. Oman yrityksen asiantuntijoita voidaan ehdottaa oman työn ohessa myös organisaation ulkopuolisiin tehtäviin, joista myös organisaatio hyötyy. (Lampikoski 2005, 204–206.)

Amerikkalaisessa tutkimuksessa Park ja Lee (2009) selvittivät, tuoko vastuullinen yritystoiminta mukanaan taloudellisia hyötyjä ravintolayrityksille. Tutkittiin kannattavako vastuullisuustoimet yrityksen pääoman tuoton ja osakkeen kokonaistuoton suhteen. Osakkeen arvoon ei löytynyt yhteyttä, mutta tuottoon kyllä. Nimenomaan pitkäaikaisen tavoitteellisten toimintojen yhteys näyttäytyi. Ravintolayritysten tulisi hienovaraisesti ja pitkällä aikavälillä tuoda esiin omia vastuullisuustoimintojaan kuluttajille vahvistaakseen toimintojen myönteistä vaikutusta osakkeen arvoon. Johtopäätöksissä korostuu, että yritysjohton tulee sitkeästi jatkaa panostamista vastuullisuustoimintoihin, mutta kiinnittää enemmän huomiota niistä viestintään. He näkivät, että tärkein syy siihen, etteivät markkinat ole vielä täysillä reagoineet vastuullisuuspanostuksiin on nimenomaan se, etteivät yritykset itse ole riittävästi tai tehokkaasti viestineet niistä asiakkaille. He kannustavat kärsivällisyyteen tässä, koska vastuullisuuteen panostaminen alkaa kannattaa vasta kun panostus on riittävä ja pitkäjänteinen. (Park & Lee 2009, 168–176.)

Kaikkien tahojen, asiakkaiden, työntekijöiden, viranomaisten ja julkisuuden tulee Parkin ja Leen mukaan huomata ja oppia arvostamaan yrityksen vastuullisuutta osoittava toiminta. Vastuullisuus palkitsee maltillisen ja sitkeän yrityksen: lopulta asiakkaat rohkautuvat pysymään kanta-asiakkaina tai palaamaan sellaisiksi. Kampanjointi tulisi hoitaa tyylikkäästi. Siitä ei pidä käydä ilmi, että tavoitellaan vain taloudellisen tuloksen parantamista eli vastuullisuuden tulee näyttäytyä selkeästi jonakin muuna kuin pelkästään nopean voiton tavoitteluna. Vastuullisuus kannattaa kun ulkopuolinenkin näkee ja mieltää sen osaksi yrityksen ydintoimintaa. Park ja Lee ovat vakuuttuneita siitä, että pitkään jatkuvat vastuullisuutta osoittavat toimet ja niistä viestiminen palkitsevat lopulta pitkäjänteisen ravintolayrityksen. Tekemällä hyvää voidaan erottautua ja saadaan pohja kestävään menestykseen. (Park & Lee 2009, 176–179.)

Seuraavassa kahdessa alaluvussa esitellään McDonald's-ravintolaketjun ja Fazer-konsernin sosiaalista vastuullisuutta. Fazer-konserni on valittu tähän työhön toimeksiantajan toiveesta. McDonald'sin valitsin, koska se erottuu alalla, jolla on tavattoman paljon vaihtuvuutta sekä osa-aikaisia ja lyhytaikaisia työsuhteita. McDonald'silla suositetaan toistaiseksi voimassaolevia työsuhteita. Erityisesti sosiaalinen vastuu näkyy tässä yrityksessä kuitenkin vajaakuntoisten työllistämisenä. Tarkastelin näitä kahta esimerkkiä arvioidakseni valittujen yritysten käytänteitä toteuttaa sosiaalista vastuullisuutta ravintola-alalla. Toinen merkittävä motiivi oli tutustua siihen, miten näistä toimista voidaan viestiä. Halusin nähdä löytyykö toiminnasta joitakin aihealueita, joita mielestäni Ravintolakolmio-ryhmän tulisi ottaa käyttöön tai korostaa viestinnässään. Lisäksi olin kiinnostunut selvittämään, olisiko näiden yritysten toimissa Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstön mielestä jotakin myönteistä ja käyttökelpoista, jota toimeksiantajayrityksen kannattaisi hyödyntää. Sain näistä esimerkkiyrityksistä näkökulmia tutkimukseni kyselylomakkeen työstämiseen.

3.4.1 Case: McDonald's-ravintolaketju

Vastuullisen yritystoiminnan edelläkävijä on monikansallinen McDonald's-ravintolaketju, joka on samalla yksi maailman tunnetuimmista ravintolayrityksistä. Ketjuun kuuluu noin 33 000 ravintolaa ympäri maailmaa yli sadassa maassa. Suomessa ravintoloita on 82. Asiakkaita näissä toimipaikoissa käy yli 64 miljoonaa ja työntekijöitä ketjulla on yhteensä 1,7 miljoonaa. McDonald'sin vastuullinen yritystoiminta jaetaan viiteen eri osa-alueeseen: ravitsemus ja hyvinvointi, vastuullinen tavarantoimitusketju, ympäristövastuu, työntekijät sekä yhteiskunta. Suomessa ketjun ravintolat ovat merkittäviä työllistäjiä; 30–40 työntekijää löytyy jokaisesta yksiköstä eli henkilökunnan kokonaisvahvuus Suomessa on noin 3 200. McDonald's panostaa koulutukseen. Jokaisella on mahdollisuus edetä urallaan henkilökohtaisen koulutusohjelman ja oman kouluttajan avulla ja vähäiselläkin taitotasolla pääsee alkuun. Työaika on joustava, joten esimerkiksi opiskelu töiden ohessa on mahdollista. Henkilöstön työtyytyväisyyttä tutkitaan säännöllisesti ja työhön ollaan keskimääräistä tyytyväisempiä. Työsuhteet Suomen McDonald'sissa ovat kesätöitä lukuun ottamatta vakituisia. (McDonald's Finland 2012.)

Ketju tekee Suomessa yhteistyötä Vajaakuntoisten työllistämisen edistämissäätiön kanssa ja vastuullisesta työstään se vastaanotti palkinnon vuonna 2001. Yritys on tukenut myös vammaistyötä Euroopan Unionin yritys yhteistyökumppanina. McDonald'sin vastuulliseen toimintakulttuuriin kuuluu aktiivinen yhteiskunnallinen osallistuminen. Suomessa tämä näkyy esimerkiksi nuorten urheilutoiminnan tukemisena sekä Ronald McDonald -lastentalosäätiön muodossa. Säätiön keräämillä varoilla ylläpidetään HUS Lasten ja nuorten sairaalan läheisyydessä sijaitsevan Ronald McDonald -talon toimintaa. Pitkää sairaalahoitoa tarvitsevat lapset vanhempineen voivat asua hoitojen ajan talossa. (McDonald's Finland 2012.)

3.4.2 Case: Fazer-konserni

Yksi vastuullisen yritystoiminnan suomalaisista uranuurtajista ravintola-alalla on Fazer-konserni. Fazer-konserniin kuuluvat ruokailupalveluiden lisäksi leipomo- ja makeistuotteet kahdeksassa maassa, joten tämän kokoluokan yrityksessä on mielestäni luontevaa panostaa näkyvästi myös vastuullisiin toimenpiteisiin. Fazerin vastuullisuustoiminnat lähtevät strategisista päätöksistä ja ne ovat johdettavissa ja mitattavissa, kuten muutkin strategiassa määritellyt asiat. Henkilöstöön liittyvää sosiaalista vastuuta kuvataan omana kokonaisuutenaan otsikolla *Osaavien ihmisten Fazer*. Työhyvinvointiin on panostettu kehittämällä työoloja ja -tapoja. Uusia laitteita on hankittu ja järjestelmien kehittämiseen on panostettu. Tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen työympäristön luomisella vaikutetaan Fazerin mukaan työhyvinvointiin. Tämä toteutuu esimerkiksi kannustamalla tasa-arvoisesti naisia ja miehiä hakeutumaan talon sisäisiin tehtäviin. Työtyytyväisyyttä mitataan vuosittain. Lähes kaikki työntekijät arvostavat suuresti Fazerin mainetta edelläkävijänä. Henkilöstö näki parannettavaa oman työn kehittämismahdollisuuksissa sekä päätöksentekoon osallistumisessa. (Fazer Oy 2010.)

Fazerin verkkosivuille on kirjattu laajalle ulottuvat eettiset periaatteet. Sidosryhmäsuhteissa oppilaitosyhteistyö on yksi sosiaalisen vastuun muoto, jota Fazer Ravintolakolmio-ryhmän lailla korostaa. Ravintolakolmio-ryhmän sosiaalisen vastuun viestinnässä keskitytään kuitenkin yrityksen omaan henkilöstöön, kun taas Fazer nähdäkseni pyrkii kattamaan mahdollisimman monet sosiaalisen vastuun aspektit sivuillaan.

Verkkosivuilta (Fazer Oy 2010) poimittuja sosiaalisen vastuun periaatteita ovat:

- työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden tasa-arvoinen kohtelevminen
- säännölliset kehityskeskustelut ja työtyytyväisyysmittaukset
- henkilöstön ihmisarvon ja yksityisyyden kunnioittaminen
- suvaitsemattomuus kaikkea syrjintää kohtaan
- yhteistyötahojen kannustaminen käyttämään samoja eettisiä periaatteita
- kielteinen suhtautuminen kaikenlaista lahjontaa kohtaan
- tuotteisiin kohdistuvan markkinoinnin eettisyys
- työturvallisuuteen panostaminen
- kielteinen suhtautuminen lapsityövoimaan sekä ihmisoikeusloukkauksiin
- yhdistymisvapauden ja ammatillisen järjestäytymisen kunnioittaminen
- vastuullisuuden ja eettisten periaatteiden noudattamisen näkyminen päivittäisessä työssä kaikkien työntekijöiden toimissa
- esimiesten vastuullisuus tiedottamisessa, ohjaamisessa ja noudattamisen valvonnassa.

4 Tapaustutkimus: Ravintolakolmio-ryhmä

Työskentelin 1998–2009 Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvassa ravintola Lasipalatsissa. Olin avaamassa uutta Lasipalatsia, joka oli jo lähes purkutuomion saaneena restauroitu EU:n tuella jälleen kaupunkilaisten ylpeyden aiheeksi. Työskentelin ensin vuoropäällikkönä. Vuonna 2001 siirryin ravintolapäälliköksi ja samalla yhtiön partneriksi. Elokuussa 2008 minut valittiin ravintolatoimenjohtajaksi. Syksyllä 2009 siirryin alan opetustehtäviin. Näistä lähtökohdista oli luontevaa lähestyä Ravintolakolmio-ryhmää ja sopia opinnäytetyöstä. Ravintolakolmio-ryhmän esittely ja informaatio toimintatavoista on koottu ryhmän verkkosivuilta ja kehitysjohtaja Elina Ostela-Pyhälän haastattelusta 18.4.2012, joihin tämän luvun tiedot perustuvat.

Ravintolakolmio-ryhmään kuuluu kaksitoista Helsingissä toimivaa ravintolaa ja neljä yhteistyöravintolaa. Ravintolat ovat kaikki yksilöllisiä ja liikeidealtaan omanlaisia. Yksityinen ryhmä on perustettu 1979 ja keväällä 2012 henkilöstön kokonaismääräksi ilmoitetaan 220 henkeä. Ryhmään kuuluvat myös oma tilitoimisto sekä rekrytointia ja koulutusta hoitava yksikkö. Henkilöstön työhyvinvointia, koulutusta sekä virkistys- ja vapaa-ajantoimintaa tuetaan vuosittain noin 300 000 eurolla kokonaisliikevaihdon ollessa 23 miljoonaa euroa. (Ravintolakolmio-ryhmä 2012.)

Kehitysjohtaja Elina Ostela-Pyhälä näkee vastuullisen yritystoiminnan Ravintolakolmio-ryhmässä pitkäjänteisenä toimintaedellytysten turvaamisena. Ryhmän ydinajatuksen muodostaa partneriajattelu. Jokaisen yhtiön avainhenkilöt ovat osakkaina omassa yhtiössään. Näin heidät sitoutetaan yritykseen ja otetaan vahvemmin mukaan päätöksentekoon ja kehittämistyöhön. Hyvästä tuloksesta partneri saa osakkeitaan vastaan tulospalkkion. Vuonna 2011 partnereita oli kaiken kaikkiaan 21.

Johtamisjärjestelmään kuuluvat esimiesten vuosittaiset johtamismittaukset. Mittauksilla selvitetään esimiesten taidot ja valmiudet kannustavaan johtamiseen. Tuloksia analysoimalla löydetään jokaiselle esimiehelle omat kehittämiskohteet seuraavalle vuodelle. Ryhmällä on käytössä johtamisspassi, johon tavoitteet kirjataan. Viimeisen viiden vuoden mittaustulosten keskiarvo partnerien johtamisen osalta on 4,04 arviointiasteikon ollessa 1–5. Vuonna 2005 aloitettiin säännölliset työtyytyväisyysmittaukset henkilökun-

nan keskuudessa. Työtyytyväisyyden osalta keskiarvo ryhmätasolla on 3,99 arviointias-
teikon ollessa 1–5. Keskimäärin 70 % henkilöstöstä ilmaisee vuosittain kantansa työtyy-
tyväisyyteen. (Ravintolakolmio-ryhmä 2012.)

Henkilöstöedut sisältävät ravintola-alennusten lisäksi lakisääteistä laajamuotoisemman
työterveyshuollon ja hammaslääkäriedun ja kulttuuri-, hyvinvointi- sekä liikuntapalve-
luita. Työterveyshuollon kanssa käytössä olevalla varhaisen tuen mallilla Ravintolakol-
mio-ryhmä on saavuttanut hyviä tuloksia. Varhaisen tuen malli rajoittaa sairauspoissa-
oloja ja sen avulla pyritään vaikuttamaan työkyvyn säilymiseen. Vakuutuksista mainitta-
koon vapaa-ajan ryhmävakuutuksen lisäksi laajasti kattava terveysturvavakuutus. Henki-
löstöllä on mahdollisuus vuokra-asuntoon, jonka takuumaksuista työnantaja huolehtii.
Kahdesti vuodessa käytävissä kehityskeskusteluissa arvioidaan osaamista ja kirjataan
jokaiselle omat kehityskohteet. Kokilla, tarjoilijalla ja esimiehellä on jokaisella perehdy-
tysvaiheessa käytössään passi, jonka lisäksi henkilökohtaisen ohjaajan avulla varmistee-
taan työntekijän perehdytys uuteen työhön. Ravintolakolmio-ryhmän sisällä kannuste-
taan ja rohkaistaan etenemään työntekijästä esimieheksi. (Ravintolakolmio-ryhmä
2012.)

Ryhmän jokainen esimies osallistuu vuosittain esimiestyön kehittämispäivään. Henkilö-
kuntaa valmennetaan ryhmän sisäisin ja ulkoisin koulutuksin. Vuodesta 2000 Ravinto-
lakolmio-ryhmässä on toiminut ryhmän sisäinen vuoden kestävä esimiesvalmennusoh-
jelma Kolmioakatemia. Ulkopuolisiin alan koulutuksiin osallistumista tuetaan rahallises-
ti. (Ravintolakolmio-ryhmä 2012.)

Alan oppilaitosten kanssa Ravintolakolmio-ryhmä on jatkuvassa vuorovaikutuksessa.
Työssäoppijoita ohjaavat koulutetut työpaikkaohjaajat ja ulkopaikkakuntalaisilla työssä-
oppijoilla on mahdollisuus ilmaiseen asuntoon. Toinen ilmentymä oppilaitosyhteistyös-
tä on aktiivisesti kehitetty kummiluokkatoiminta. Alan oppilaitosten edustajia kutsutaan
dialogiin yhteistyöfoorumiin. (Ravintolakolmio-ryhmä 2012.)

Ravintolakolmio-ryhmä ilmoittaa arvoikseen asiakasuskollisuuden, kumppaniuskolli-
suuden, toiminnan tuloksellisuuden, jatkuvan kehittymisen sekä vastuullisuuden. Ravin-

tolakolmio-ryhmä edellyttää kumppaneiltaan vastuullista yritystoimintaa ja arvioi vuosittain jatkoyhteistyön edellytykset. (Ravintolakolmio-ryhmä 2012.)

Kehitysjohtaja Elina Ostela-Pyhälä vastaa Ravintolakolmio-ryhmässä henkilöstön kehittämistä ja rekrytoinnista. Hänen haastattelunsa Ravintolakolmio-ryhmän sosiaalisesta vastuullisuudesta antoi laajan kuvan vastuullisuuden käytännön toteuttamisesta ravintola-alan yrityksessä. Ostela-Pyhälän mukaan sosiaalinen vastuullisuus on yritykselle monella tavalla nyt tärkeä ja erityisesti tulevaisuudessa välttämätön menestystekijä. Yrityksen sosiaalinen vastuu kertoo luotettavuudesta, valveutuneisuudesta ja tulevaisuussuuntautuneisuudesta. Sen tulee olla kirjattuna selkeästi ja läpinäkyvästi yrityksen arvoissa ja näkyä yrityksen henkilöstölehdessä ja verkkosivuilla. Ennen kaikkea sosiaalisen vastuullisuuden tulee näkyä avoimesti ja läpinäkyvästi kaikessa toiminnassa. Teot ovat vakuuttavinta viestintää. Vastuullisuuteen panostaminen nousee yrityksen tahdosta ”katsoa eteenpäin, olla markkinoilla ja haluta olla jatkossakin.” (Ostela-Pyhälä, E. 18.4.2012.)

Yrityksen yhteisöllinen vastuu toteutuu Ostela-Pyhälän mielestä ennen kaikkea yrityksen toiminnassa työpaikkojen tarjoajana. Vastuullisuutta on olla taloudellisesti tuottava ja pystyä tarjoamaan työpaikkojen jatkuvuutta. Yritys haluaa suosia kotimaisia valmistajia valitessaan yhteistyötahoille yrityslahjoja. Joulutervehdysten hankkiminen hyväntekeväisyysjärjestöiltä kertoo osallistumisesta hyväntekeväisyyteen, kuten myös UNICEF-in Jano-kampanjaan osallistuminen. Vastuullisen yrityksen toiminnassa yhteistyökumppanien valintaa luonnollisesti ohjaa taloudellisuus, mutta yrityksen yhteistyökumppaniksi valituilta edellytetään toiminnassaan luotettavuutta ja vastuullisuutta. Epäluotettavasta ruokatuotannon yhteistyökumppanista on luovuttu.

Henkilöstön rekrytoinnissa ja sitouttamisessa kehitysjohtaja edelleen korostaa tekojen olevan ratkaisevia: käytännössä on osoitettava kantavansa huolta työntekijöiden hyvinvoinnista. ”Meistä puhutaan hyvää” on positiivisen yritysimageen perusta ja merkittävä rekrytointivaltti. Työntekijöiden ilmaisema työviihtyvyys ja työssäoppijoiden saamat myönteiset kokemukset levittävät yrityksen mainetta kiinnostavana työnantajana. Ravintolakolmio-ryhmän hyvät henkilöstöedut viestivät työntekijöistä huolehtimisesta: tarjolla oleva henkilöstökoulutus, etenemismahdollisuudet ryhmän sisällä, kulttuurisete-

lit ja liikuntaedut sekä työterveyshuollon kattavuus ovat vastuullisuutta tekoina. Työhyvinvointitoiminnassa panostetaan erityisesti vastuunkantajiin. Ne henkilöstöryhmät, joilta eniten vaaditaan eli partnerit, esimiehet, vuoropäälliköt ovat yrityksen erityisen huomion kohteina. Systemaattinen ohjelma on voitu kohdistaa myös ikäjohtamisen toteuttamiseksi: kokeneita työntekijöitä on järjestelmällisesti tuettu työssä jaksamisessa ja stressin hallinnassa.

Vastuullisen työnantajatoiminnan toteutumista on Ostela-Pyhälän mukaan aktiivisesti seurattava. Säännölliset johtamismittaukset ja työhyvinvointikyselyt ovat välineitä, joilla käytännön onnistuminen mitataan. Työntekijöiden sitoutumisen kannalta keskeiset mittarit Ravintolakolmio-ryhmässä ovat sairauspoissaolojen ja henkilöstön vaihtuvuuden reaaliaikainen seuranta. Yrityksen vastuullisuudesta viestiminen elää käytännössä eli se toteutuu yhteistyötahojen kanssa käytävässä dialogissa. Sen sijaan, että vastuullisuudesta raportoitaisiin erillisinä julkaisuina, viestitään vastuullisuudesta yhteistyötahoille osana yrityksen omaa ydintoimintaa. Vastuullisuudesta on kirjoitettu esimerkiksi Kolmiouutisissa, joka on ryhmän sidosryhmälehti. Siitä on keskusteltu lukuisissa yhteistyötilaisuuksissa, joista kehitysjohtaja mainitsee esimerkkeinä Taloudellisen Tiedotustoimisto TA-Tin ja MaRa ry:n ja oppilaitosyhteistyön tilaisuudet.

Vastuullisuuden välittämisessä yrityksessä läpi organisaation ja sen ulottumisessa koko henkilöstön tietoisuuteen kehitysjohtaja näkee haasteen. Tehdyissä työhyvinvointikyselyissä Ravintolakolmio-ryhmänkin henkilöstö arvioi eniten kehittämisen varaa olevan sisäisessä viestinnässä. Henkilöstölle suunnataan myös kirjallisia tiedotteita, mutta suora henkilökohtainen keskusteluyhteys on tehokkaimmaksi todettu tapa välittää yrityksen arvoja.

4.1 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, miten Ravintolakolmio-ryhmän toteuttama sosiaalinen vastuu vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Kuinka tärkeää työntekijälle on sosiaalisesti vastuullinen työnantajatoiminta? Toimiiko sosiaalinen vastuu vetovoimattomana valittaessa työnantajaa? Yrityksen sosiaalisella vastuulla ymmärretään tässä tutkimuksessa henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja osaamisen kehittämistä tukevia toi-

menpiteitä sekä hyviä toimintatapoja kaikissa sidosryhmäsuhteissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena oli saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta, tässä tapauksessa Ravintolakolmio-ryhmästä. Tutkimusmuotoa käytetään yleisesti hyväksi kehittämistyössä, kun halutaan tuottaa uusia ideoita ja kehittämisehdotuksia. Tutkimuksen kohde eli case oli Ravintolakolmio-ryhmän sosiaalisesti vastuullinen toiminta ja sen vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen. Kohde valittiin toimeksiantajan tarpeiden ja kehittämistavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52–53.)

Tutkimusmenetelmänä käytin puolistrukturoitua lomakehaastattelua, jossa vastaaja otti kantaa sitoutumista ja työnantajan sosiaalista vastuullisuutta koskeviin väittämiin sekä avoimiin kysymyksiin.

Toisena tutkimusmenetelmänä oli alun perin tarkoitus käyttää eri toimialan yrityksen julkisuuskuvan analyysiä ja kyseisen yrityksen johdon haastattelua sosiaalisen vastuun benchmarking-tarkoitukseen. Benchmarking tarkoittaa oman toiminnan vertaamista toisten toimintaan pyrkien omaksumaan parhaita käytänteitä. Benchmarkingissa otetaan selvää, millä keinoin tarkasteltava organisaatio menestyy ja mitä siltä voisi oppia (Ojasalo ym. 2009, 163). Kohteet voivat olla joko saman tai eri toimialan yrityksiä. Toimeksiantaja halusi nimenomaan vertailukohteeksi toisen toimialan suomalaisen perheyrityksen. Näin hankittua tietoa olisi analysoitu toimeksiantajayrityksen tarpeitten näkökulmasta. Toimeksiantajan toivomista kahdesta suomalaisesta perheyrityksestä ei kumpikaan tällä kertaa valitettavasti lähtenyt mukaan tutkimukseen.

4.1.1 Sosiaalisen vastuun merkitys henkilöstön sitoutumiselle

Toimeksiantajan toiveena oli alun perin selvittää, miten sosiaalinen vastuu vaikuttaa onnistumisiin rekrytointivaiheessa. Koin itse tämän kuitenkin hyvin hankalana, koska tutkimuksen toteuttaminen olisi ollut mielestäni lähes mahdotonta. Mistä olisin saanut mukaan ne henkilöt, jotka jättävät syystä tai toisesta hakeutumatta Ravintolakolmio-ryhmään ja millä olisin saanut selville, että kyseinen syy löytyy nimenomaisesti yrityksen

toiminnasta sosiaalisen vastuun alalla. Samoin kenenkään sellaisen henkilön mukaan saaminen tutkimukseen, joita yritys ei ole syystä tai toisesta valinnut, tuntui erittäin epätodennäköiseltä.

Vuoden 2012 alkupuolella perehdyin australialaisessa tiedelehdessä juuri julkaistuun mielenkiintoiseen tutkimukseen, jossa selvitettiin laajalla kyselyllä sosiaalisen vastuullisuuden vaikutuksia henkilöstön sitouttamiseen (Smith & Langford 2011). Tästä tutkimuksesta sain kimmokkeen ehdottaa kyseistä lähestymistapaa myös toimeksiantajalleni. Sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisiä työnantajansa ja kertovat tämän muille alalla toimiville tuttavilleen. Näin ollen hypoteesini oli, että työntekijän sitoutuminen yrityksen sosiaalisen vastuun seurauksena voidaan nähdä vetovoimatekijänä, joka saa uusia työntekijöitä hakeutumaan kyseiseen yritykseen. Tällä tavoin toteutettu tutkimus kattoi myös alkuperäisen rekrytointiaspektin.

Sitoutuessaan työntekijä kokee organisaation omakseen ja haluaa olla sen jäsen. Tavoitteet, visiot tulevasta ja tapa toimia tuovat hänelle tyydytystä. Hän hyväksyy yrityksen arvot, visiot ja strategiat ja luottaa työsuhteen kannattavan. Institutionaalisten arvojen omaksuminen herättää myönteisiä tunteita, kannustaa ja saa työntekijät ohjautumaan itsenäisesti ja yhdessä. (Kanter 2011, 71–72.)

4.1.2 Haastattelut

Toimeksiantajayrityksen henkilöstön näkemysten selvittämiseksi haastattelin Ravintolakolmio-ryhmän kahdentoista ravintolan työntekijöitä. Neljä ryhmän yhteistyöravintolaa rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Päädyin pitkän harkinnan jälkeen haastattelemaan valikoitua näytettä tutkimusjoukosta, koska halusin varmistaa riittävän tiedon saannin ymmärtääkseni tutkimaani ilmiötä. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastollisiin yleistyksiin, vaan sen kautta on tarkoitus ymmärtää ja kuvata tiettyä ilmiötä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87). Haastattelut antavat myös mahdollisuuden selventää ja syventää vastauksia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34). Koko tutkimusjoukolle suunnatut sähköiset kyselylomakkeet eivät yksin olisi antaneet samoja tietoja eikä ole todennäköistä, että olisin saanut niihin kattavasti vastaajia. Tämä taas olisi ollut tärkeää kvantitatiivisessa tutkimus-

metodissa, jossa kerätään laaja tutkimusaineisto suurelta joukolta ihmisiä (Ojasalo ym. 2009, 108).

Erilaisia kyselyitä lähetetään usein niin sähköisesti kuin postitsekin. Pelkäsin tällaisen kyselyn hukkuvan muun postin joukkoon. Myös tutkimuskirjallisuudessa nähdään ongelmana se, että ihmiset voivat olla kyllästyneitä ja haluttomia vastaamaan kyselytutkimuksiin niiden arkipäiväistyttyä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36). Sähköisen kyselyn ongelmaksi muodostui myös se, ettei koko tutkimusjoukon sähköpostiosoitteita ollut kattavasti saatavilla. Sähköinen kysely oli tarkoitus toteuttaa Ravintolakolmio-ryhmän intranetin kautta välitettävän linkin avulla. Kun kävi ilmi, ettei suhteellisen uusi intranet toimi vielä toivotulla tavalla, päädyin määrällisen kyselytutkimuksen sijasta laadulliseen puolistrukturoituun haastatteluun.

Puolistrukturoidussa haastattelussa joitain näkökulmia voidaan lyödä lukkoon, muttei kaikkia (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47). Tästä syystä käytin avointen kysymysten lisäksi monivalintaväittämiä vahvistamaan tietoperustan muodollisia hypoteeseja, jotka ovat perinteisesti tyypillisiä määrällisissä menetelmissä, kun halutaan testata teorian paikkaansa pitävyyttä (Ojasalo ym. 2009, 93). Lomakehaastattelua pidetään hyvänä laadullisena tutkimusmenetelmänä silloin, kun tavoitteena on selvittää tarkoin rajattuun asiaan liittyvät mielipiteet, näkemykset, käsitykset ja omakohtaiset kokemukset. (Vilkkä 2005, 101). Haastattelukysymysten muodostaminen vaati tässä tutkimuksessa harkintaa, aikaa ja testaamista, jota kuvaan asianomaisessa alaluvussa.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen alussa on kiinnostava alue, johon tutkimus halutaan kohdentaa. Alue voi olla esimerkiksi toimeksiantajalta saatu tai omista kokemuksista syntynyt mielenkiinnon kohde. Vasta kuitenkin kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtyminen kirkastaa ongelman konkreettisiksi tutkimuskysymyksiksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 13.) Tutustuin ensin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä kotimaisiin ja kansainvälisiin tutkimuksiin ja työstin niiden pohjalta työni tietoperustan. Haastattelukysymysten avaamisella haluan lisätä tutkimukseni läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta.

4.2.1 Haastattelukysymysten laatiminen

Haastattelulomakkeen alkuun listasin neljä taustamuuttujaa: sukupuoli, ikä, työtehtävä ja työsuhteen pituus (liite 1). Näitä tietoja ei käytetä tuloksia raportoitaessa niin, että yksittäinen vastaaja voitaisiin tunnistaa. Taustatietoja tarvitaan kuitenkin, jotta voidaan muodostaa erilaisten muuttujien välisiä tendenssejä, yhtäläisyyksiä ja eroja.

Varsinaisen haastattelun aluksi halusin selvittää, miksi henkilö oli alun perin hakeutunut juuri Ravintolakolmio-ryhmään tai sen ravintolayksikköön, millaisia ennakkotietoja hänellä oli yrityksestä ja mistä ne olivat peräisin sekä mikä oli tärkein syy, että haastateltava oli pysynyt yrityksessä. Näillä halusin selvittää työnantajamainetta ja kilpailukeinoja. Nouseeko haastatteluissa esiin Strautmanisin (2008, 356) mainitsema työnantajan kiinnostus hyviin työolosuhteisiin ja työtyytyväisyydestä huolehtimiseen, joiden avulla työnantaja tunnustaa pitävänsä työntekijöitä yrityksen tärkeimpänä voimavarana ja arvostavansa heidän panostaan? Tai mainitseeko haastateltava Ostela-Pyhälän aiemmin tässä luvussa esille tuomat henkilöstöedut tai palkitsemisjärjestelmät? Puhutaanko Ravintolakolmio-ryhmästä ennakkokäsitysten mukaisesti hyvää?

Seuraavaksi halusin kysyä, mitä haastateltavat tietävät Ravintolakolmio-ryhmän arvoista. Juutinen ja Steiner (2010, 41) korostivat seuraavaa: kun yrityksen ja sen henkilöstön arvot ovat samankaltaiset, tarjoaa se henkilöstölle mahdollisuuden toteuttaa työelämässä itselle tärkeitä asioita. Tätä kautta motivaatio työhön lisääntyy ja sitoutuminen kasvaa. Vastuullisen liiketoiminnan arvojen yhtäläisyyden tärkeys varsinkin nuorten työntekijöiden arvojen kanssa nousi esille myös PricewaterhouseCoopersin teettämässä tutkimuksessa vuonna 2008, josta Juutinen ja Steiner (2010, 177) myös mainitsivat kirjassaan ”Strateginen yritysvastuu”. Tätä kysymystä täydensin myöhemmin haastattelussa kysymällä kuinka tärkeänä haastateltava näki sen, että työnantajan arvot vastaavat omia arvoja.

Toinen osio haastattelusta muodostui kuudesta väittämästä, joita haastateltava arvioi Likertin asteikolla 4=täysin samaa mieltä, 3=melko samaa mieltä, 2=melko eri mieltä, 1=täysin eri mieltä. Väittämällä *Minun on helppo kertoa positiivisia asioita työnantajastani* halusin selvittää edesauttaako työntekijä jo aiemmin mainitun houkuttelevan työnantaja-

kuvan luomista. Seuraavat kolme väittämää olivat sellaisia asioita, joita Ravintolakolmio-ryhmä vastuullisessa toiminnassaan korostaa: *Kehityskeskustelut vaikuttavat aidosti työoloihini, Työtyytyväisyysmittausten jälkeen epäkohtiin on tartuttu, Sairauspoissaolojen seuranta on huolenpitoa työntekijöistä.* Näillä väittämillä halusin selvittää, miten työntekijä kyseiset asiat kokee. Väittämällä *On tärkeää selvittää irtisanoutumisen syyt* halusin selvittää haastateltavien kannan Juutisen ja Steinerin (2010, 181) näkemykseen, jossa työsuhteen päättyessä vastuullinen työnantaja selvittää syyt työntekijän poislähdölle sekä pyytää yleistä palautetta työsuhteen ajalta. Systemaattista henkilöstön vaihtuvuuden seurantaa ollaan juuri käynnistämässä Ravintolakolmio-ryhmässä. Halusin viimeisellä väittämällä *Runsa henkilöstön vaihtuvuus kertoo huonosta esimiestyöstä* kartoittaa miten haastateltavat kokevat asian.

Seuraavaksi kysyin, kuinka hyvin viisi erilaista työhön liittyvää asiaa on toteutunut haastateltavan omalla kohdalla: *Minut on perehdytetty huolellisesti työtehtäviini, Minua kannustetaan työssäni, Kaikkia työympäristössäni kohdellaan tasa-arvoisesti, Työskentelyolosuhteisiin on kiinnitetty huomiota, Olen töissä yrityksessä, josta voin olla ylpeä.* Käytössä oli edelleen Likertin asteikko: 4=erittäin hyvin, 3=melko hyvin, 2=melko huonosti, 1=ei lainkaan. Aaltonen ym. (2004, 63–65) pitivät tällaisia asioita tärkeinä vastuullista työnantajamielikuvaa muodostettaessa. Näillä kysymyksillä halusin selvittää henkilöstön näkemystä Ravintolakolmio-ryhmästä työnantajana.

Vastuullinen yritystoiminta tarvitsee toteutuakseen vastuulliset esimiehet jokaiselle organisaatiotasolle. Viisi seuraavaa kysymystä koskivat esimiestyön onnistumista ja sitä haastateltava arvioi edelleen Likertin asteikolla: 4=erittäin hyvin, 3=melko hyvin, 2=melko huonosti, 1=ei lainkaan. Väittämillä *Esimieheni arvostaa minua, Esimieheni pyrkii huolehtimaan, ettei työ kuormita minua liikaa ja Esimies huolehtii yhteisöllisestä työilmapiiristä, jossa kaikkien on hyvä työskennellä* halusin selvittää kannetaanko työntekijöiden hyvinvoinnista aidosti vastuuta päivittäistyössä. Näiden seikkojen tärkeyden nostivat esille niin Juutinen ja Steiner (2010, 179–181), Aaltonen ym. (2005, 65) kuin Ostela-Pyhäläkin aiemmin tässä luvussa raportoidussa haastattelussa. Jatkuva kehittyminen on kirjattu Ravintolakolmio-ryhmän arvoihin ja sitä korostetaan monessa yhteydessä. Väittämällä *Esimieheni kannustaa minua täydennyskoulutukseen* halusin saada selville, toteutuuko tämä tärkeäksi koettu arvo ryhmän yritysten päivittäisjohtamisessa.

Kymmenellä viimeisellä asenneväittämällä halusin selvittää vastuullisten arvojen ja toimintatapojen tärkeyttä vastaajalle. Kuinka tärkeänä haastateltava kokee erilaisten asioiden toteutumisen oman työnantajan toiminnassa? Tärkeyttä arvioitiin edelleen Likertin asteikolla: 4=todella tärkeää, 3=melko tärkeää, 2=ei kovin tärkeää, 1=ei lainkaan tärkeää. Ensimmäinen väittämä *Työnantajani arvot vastaavat omiani* liittyi haastattelun alun arvokysymykseen. Seuraava kohta *Työnantajani tarjoaa mahdollisuuden osallistua vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen* pohjasi mm. Lämsään (2007, 49), joka totesi yhdessä luotujen toimintatapojen vahvistavan sitoutumista ja herättävän luottamusta.

Lopuilla kahdeksalla väittämällä halusin selvittää muihin sidosryhmiin kohdistuvia vastuullisuustoimia ja niiden merkitystä henkilöstölle. Juutisen ja Steinerin (2010, 89) mukaan yhteistyökumppaneiden vastuullisuuskäsitykset tulee huomioida omassa toiminnassa. Tämän asian tärkeyttä henkilöstölle selvitin väittämällä *Työnantajani edellyttää yhteistyökumppaneiltaan vastuullisuutta*. Omaehtoisia vastuullisia toimenpiteitä, joita mm. Aaltonen ym. (2004, 131–132) toivat esiin, ovat: *Työnantajani osallistuu lähialueen kehittämiseen*, *Työnantajani panostaa oppilaitosyhteistyöhön*, *Työnantajani osallistuu hyväntekeväisyyteen*. Yrityksen tahtotila on olla haluttu työnantaja. Sekä nykyiset että tulevat työntekijät halutaan vakuuttaa hyvällä ja vastuullisella työnantajakuvalla. (Pälli & Turunen 2011, 292.) Kuinka tärkeää tämä on Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstölle? Tätä selvitin väittämällä *Työnantajani toiminta on esimerkkinä muille alan yrityksille ja Työnantajani on arvostettu vaikuttaja ravintola-alalla*. Vastuullinen työnantaja suhtautuu luontevasti niin maahanmuuttajiin kuin vammaisiinkin. Näitä seikkoja korostivat niin Juutinen ja Steiner (2010, 178) kuin Aaltonen ym. (2004, 64). Tämä näkyy myös monikansallisen McDonald's-ravintolaketjun toiminnassa. Tältä pohjalta viimeiset kaksi väittämää: *Työnantajani palkkaa maahanmuuttajia* ja *Työnantajani palkkaa vajaakuntoisia*.

Haastattelun loppuun muotoilin neljä avointa kysymystä: *Miten työpaikallasi näyttäytyy se, että sinua arvostetaan työntekijänä? Mikä motivoisi sinua palkan lisäksi? Mikä sinusta on ikävintä työssäsi? Mikä on parasta työssäsi?* Näillä halusin selvittää keskeisimmät työhyvinvointiin ja sitoutumiseen vaikuttavat asiat Ravintolakolmio-ryhmässä henkilöstön kannalta. Aaltonen ym. (2004, 65) totesivat onnistuneen palkitsemisen olevan tasapuolista, tavoitteiltaan realistista ja kaikkien saavutettavissa. Rahan lisäksi käytetään monipuolisesti myös muita tapoja. Henkilöstölle palkan lisäksi on oleellista yrityksen tarjoama yhteisöllisyys

ja huolenpito (Monni & Lehtipuu 2007, 117). Nouseeko henkilöstöltä joitakin hyviä kehitysehdotuksia tai kommentteja nykyisistä motivointi- ja palkitsemistavoista? Mikä heille on tärkeintä?

4.2.2 Haastattelujen toteuttaminen

Ravintolakolmio-ryhmän tutkimushetkellä toimineet kaksitoista ravintolaa muodostavat taustayhtiöiden mukaisesti viisi eri yhtiötä (kuvio 4).



Kuvio 4. Ravintolakolmio-ryhmän organisaatiokaavio (Ostela-Pyhälä, E. 23.8.2012).

Casa Mare, Helmi Grilli sekä Weeruska ovat Ravintolakolmio Oy:n ravintoloita. Scanredi Oy omistaa ravintola Cantina Westin. Tony's deli ja Kokkikoulu Vespa kuuluvat Confetti Oy:lle. Ratello Oy hallinnoi Cafe Lasipalatsia, ravintola Lasipalatsia sekä Lasipalatsin Bio Rexiä. Paasiravintola, Graniittilinna sekä Juttutupa ovat Graniittiravintolat Oy:n ravintoloita.

Näyte perusjoukosta muodostettiin siten, että valittiin sattumanvaraisesti näistä viidestä yhtiöstä kolme haastateltavaa neljään eri kategoriaan: tarjoilija, kokki, vuoro esimies ja partneri. Haastateltavia oli yhteensä siis kaksitoista. Valintaa ohjattiin niin, että eri ravintoloista saatiin kattava joukko eri-ikäisiä miehiä ja naisia, joiden työsuhteen kesto vaihteli. Tämän jaottelun mukaisesti Ravintolakolmio-ryhmän edustajan oli tarkoitus

valita haastateltavat (liite 2). Valintaa jouduttiin kuitenkin vielä tässä vaiheessa hieman ohjaamaan, koska kaikista sattumanvaraisesti valituista ravintoloista ei löytynyt tiettyjä kriteereitä täyttäviä henkilöitä.

Lähestyin kaikkia haastateltavia saamistani yhteystiedoista riippuen joko sähköisesti tai puhelimitse. Kaikille haastateltaville laitoin tämän lisäksi tiedotteen tutkimuksesta ja haastattelusta sähköisesti (liite 3). Haastateltavaksi valituilta ei erikseen kysytty halukkuutta haastatteluun, vaan heille kerrottiin valinnan osuneen tietyn kriteerein juuri heihin. Kukaan valituista ei kieltäytynyt haastattelusta.

Haastattelut toteutettiin 24.5.–4.6.2012 yksilöhaastatteluina työntekijöiden toimipai-koissa ennen työvuoroa tai työvuoron jälkeen kabinetissa tai rauhallisessa nurkkaukses-sa. Yksi haastattelu tehtiin työpaikan ulkopuolella haastateltavan vapaapäivänä. Kolme muuta haastattelua tehtiin haastateltavien vapaapäivinä työpaikoilla. Haastateltavilla oli mahdollisuus vaikuttaa sekä ajankohtaan että haastattelupaikkaan.

Kahdenkeskinen, luottamuksellinen vuorovaikutussuhde muodostui helposti, mikä joh-ti siihen, että haastateltavat suhtautuivat tilanteeseen myönteisesti ja kertoivat avoimesti mielipiteensä. Tätä edesauttoi mielestäni se, että tunsin Ravintolakolmio-ryhmän toi-minta-ajatuksen, ravintolat ja erilaiset työtehtävät syvällisesti.

Haastattelun haittana voidaan pitää sitä, ettei anonyymiutta voi taata samalla tavoin kuin kyselylomaketutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36). Kävin kaikkien haasta-teltavien kanssa läpi, kuinka näyte tutkimusjoukosta on muodostettu ja kerroin, ettei ketään yksittäistä henkilöä voida tunnistaa tulosten perusteella. Koska haastateltavien määrä eri kategorioissa on niin pieni, en tuo työssäni esille yksityiskohtaista selontekoa lopullisesta näytteestä. Empiirisessä tutkimuksessa tutkijan tulee huolehtia, ettei yksit-täistä haastateltavaa voida tunnistaa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 21).

4.2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa puhutaan tutkimuksen validiteetista, siitä mitä on lu-vattu tutkia ja reliabiliteetista, tutkimuksen toistettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen

yhteydessä ehdotetaan usein luotettavuuden pohtimista muilla tavoin. Yksiselitteistä ohjetta tähän ei ole, mutta kokonaisuuden arvioinnissa kiinnitetään huomioita johdonmukaisuuteen. Luotettavuuden lisäksi laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pohtia sen puolueettomuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133–135.) Olen parhaani mukaan pyrkinyt toimimaan mahdollisimman puolueettomasti, vaikka toimeksiantajani olikin minulle hyvin tuttu. En ole itse vaikuttanut haastateltavien valintaan suosimalla minulle entuudestaan tuttuja henkilöitä. Pitkästä työurastani Ravintolakolmio-ryhmässä huolimatta haastateltavien joukkoon ei juurikaan osunut minulle entuudestaan tuttuja. Näyte on usein harkinnanvaraisesti muodostettu havaintoyksikköjen joukko (Ojasalo ym. 2009, 176). Niin on tässäkin tapauksessa. Päätin tutkijana kriteerit, joiden perusteella tutkittavan kohteen kehitysjohtaja antoi minulle haastateltavien yhteystiedot. En pidä todennäköisenä, että hän olisi puolueellisesti ohjailnut tutkimukseen osallistuvien valintaa, koska myös hän huolehti siitä, että valintakriteerit haastateltavista muodostan minä tutkijana.

Aineiston keruun ja käsittelyn laaduntarkkailulla sekä haastatteluaineiston luotettavuudella voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184–185) mukaan vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Pyrin varmistamaan tutkimuksen laadukkuuden huolellisesti suunnitellulla ja useampaan kertaan esitestatulla haastattelulomakkeella. Käsittelin saamani tutkimusmateriaalin mahdollisimman pian viimeisen haastattelun tehtyäni. Näen aineiston luotettavuuden hyvänä, koska pystyin haastattelun yhteydessä tarkentavilla kysymyksillä varmistamaan että haastateltava ymmärsi joka osion tarkoittamallani tavalla ja pystyin välittömästi tarkentamaan vastauksia myös väittämien osalta. Myös haastateltavat täydensivät niitä sanallisesti. Tämä ei olisi onnistunut sähköisesti toteutetun kyselylomakkeen kanssa. Avointen kysymysten osalta sain haastattelutilanteessa kirjattua kaikki vastaukset ylös, joten litterointia ei tarvittu. Haastattelut toteutettiin rauhallisessa paikassa, poissa haastateltavan omasta työympäristöstä. Rauhallinen kabinetti antoi haastateltavalle parhaan rauhan keskittyä tutkimukseen. Muutama haastatteluista tehtiin tilassa, jossa hetkellisen häiriön aiheutti toisen työntekijän tervehtiminen. En kuitenkaan usko tällä olleen merkitystä haastatteluaineiston luotettavuutta arvioitaessa. Vastausten analysoinnissa on edetty systemaattisesti ja kaikki havainnot huomioiden.

Laadullinen tutkimus pohjautuu havaintojen teoriapitoisuuteen. Tutkijan ennakkokäsitys ilmiöstä sekä se, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan, vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19.) Niinpä tulokset tässäkin tutkimuksessa ovat siinä mielessä subjektiivisia, että tutkijana olen päättänyt tutkimusasetelmasta tietoperustasta esiin nousseen ennakkokäsityksen mukaisesti. Tutkimuksen uskottavuuden kannalta keskeistä on pohtia kuinka onnistuneesti ja pätevästi lähdeaineistoa on käytetty tutkimusta valmisteltaessa (Tuomi & Sarajärvi 2002, 21).

4.2.4 Vastausten analysointi

Analysoin tutkimusvastauksia laadullisen tutkimuksen menetelmällä, sisällönanalyysillä, jonka avulla voidaan analysoida niin kirjoitettua, kuultua tai nähtyä sisältöä (Tuomi & Saarijärvi 2002, 93). Analyysiä ohjaa varsinkin strukturoitujen kysymysten kohdalla teoriasidonnainen lähestymistapa, jossa pyrin yhdistämään aineiston olemassa oleviin malleihin (Tuomi & Saarijärvi 2002, 99). Haastateltuani kaikki kaksitoista henkilöstön edustajaa luin vastaukset huolellisesti läpi useampaan otteeseen. Tämän jälkeen purin avoimet vastaukset erillisille papereille taustatietoineen ja hain niistä yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia, jotka merkitsin erilaisin värikoodein. Monivalintaväittämistä muodostin Excel-taulukon apuvälineeksi, johon kokosin annetut Likert-asteikon mukaiset numerot (liite 4). Etsin numeroista ja niiden taustalla olevista vastaajista jälleen yhtymäkohtia. Sisällönanalyysiä pidetään laadullisena tutkimusmetodinä, koska tuloksia ei esitetä numeroisina, vaan ne ovat sanallisia tulkintoja (Tuomi & Saarijärvi 2002, 107–108).

Tuloksia raportoidessani olen käyttänyt jonkin verran suoria lainauksia haastatteluista. Näiden lainausten tarkoituksena on tuoda mahdollisimman konkreettisesti ja elävästi esille haastateltavien kokemuksia (Järvinen & Järvinen 2011, 183). Varmistaakseni haastateltavien anonymiteetin käytän tulosten kuvaamisessa tarvittaessa termejä salin puoli, keittiön puoli ja esimiehet, joka pitää sisällään vuoro-esimiehet ja partnerit. Jos haastateltavan asemalla tai osastolla ei ole merkitystä, jätän sen kokonaan mainitsematta tuloksia analysoidessani. Yhtä lailla mainitsen jossain yhteydessä kokemuksen tai iän, jos se tuo esille jotakin tutkimuksen kannalta merkityksellistä.

Sosiaalisen vastuun arvojen ja erilaisten toimintatapojen tärkeyttä vastaajille halusin konkretisoida yksinkertaisella kehäkaaviolla. Näistä annetuista vastauksista laskin jokaiselle väittämälle oman keskiarvon. Yksittäisiä tuloksia tarkastelemalla tätä voidaan pitää hyvin suuntaa antavana haastateltavien kokonaisnäkemysenä.

4.3 Tulosten raportointi

Aineistoa voidaan järjestellä eri tavoin. Sitä voidaan luokitella, teemoitella tai tyypitellä. Luokittelussa, jota pidetään yksinkertaisimpana aineiston luokittelumuotona, aineistosta määritellään luokkia ja niiden kautta lasketaan, montako kertaa kyseinen luokka esiintyy käsiteltävässä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.) Olen ryhmitellyt tulokset teemoittain. Teemoittelulla ja luokittelulla voi olla samankaltaisuuksia, mutta teemoittelussa korostuu se, mitä kustakin teemasta on tutkimuksessa sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95.)

Olen lähestynyt tuloksia teorialähtöisesti eli deduktiivisesti. Tutkimuskysymykset on muodostettu tietoperustan teorioiden ja ajattelun kautta. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teorialla ja aiemmilla aiheesta tehdyillä tutkimuksilla on tutkimustulosten analysoinnissa iso merkitys. Tutkimustulosten analysoinnin tavoitteena on uudistaa tutkimustulosten kautta teoriasta saatua käsitystä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116–117.) Esitän tämän tutkimuksen tulokset kirjoittamani tietoperustan valossa.

4.3.1 Ravintolakolmio-ryhmän työnantajamaine

Ravintolakolmio-ryhmään työhön hakeutumiseen vaikuttivat useat erilaiset syyt. Useampaa haastatelluista oli pyydetty suoraan töihin ryhmän ravintoloihin. Aiemmat näytöt olivat vakuuttaneet. Monelta löytyi yhteistä työhistoriaa esimiehen tai työtovereiden kanssa. Onnistunut työssäoppimisjakso oli toiminut kimmokkeena vakinaistamiselle. Hyvän työntekijän maine harjoitteluvaiheessa sai esimiehen lähestymään töitä tarjoamalla työssäoppimisjakson päättyessä. Avoimesta työpaikasta oli kuultu myös ryhmässä työskenteleviltä tuttavilta. Tämän lisäksi hyvä ja haastava työnkuva, sijainti ja palkka toimivat houkuttimina. Edellinen työpaikka oli käynyt jo turhan tutuksi ja uusia tuulia kaivattiin. Kolme haastateltavaa kiinnostui hakeutumaan ryhmään nimenomaan oppilaitosyhteistyön kautta. Ravintolakolmio-ryhmä oli koulun kautta tuttu työnantaja.

Ryhmää oli esitelty joko oppitunneilla tai rekrytointitilaisuuksissa. Kaksi haastateltavista ei tuntenut ryhmää ollenkaan etukäteen. Toinen työllistyi yleisen rekrytointitilaisuuden ja toinen työvoimatoimiston hakuilmoituksen kautta. Jälkimmäinen oli vaihtanut myöhemmin paikkaa ryhmän sisällä. Johtopäätökseni näiden vastausten perusteella on se, että Ravintolakolmio-ryhmällä on hyvä työnantajamaie.

Ensisijaisesti mainitut ennakkotiedot Ravintolakolmio-ryhmästä ja siihen kuuluvista ravintoloista oli saatu oppilaitosyhteistyön (5 mainintaa) kautta sekä ystäviltä (4 mainintaa). Oppilaitosyhteistyöksi kirjasin työssäoppimisen, ryhmän esittelyn oppitunneilla, kehitysjohtajan luennon oppilaitoksessa, suoraan oppilaitokseen kohdistuvat rekrytointitilaisuudet sekä oppilaitoksen ja yksittäisen ravintolan välisen yhteistyön asiakastilaisuuksien hoitamisessa. Kaksi mainitsi yleisen rekrytointitilaisuuden ensisijaiseksi tiedonlähteekseen. Lisäksi pari mainitsi käyneensä asiakkaana ryhmän ravintoloissa sekä tutustuneensa näiden verkkosivuihin. Verkkosivujen sisältöä kohdennettaessa tulee muistaa, että ravintola-asiakkaan lisäksi lukija voi hakea tietoa mahdollisesta työnantajasta. Tältä osin Ravintolakolmio-ryhmän viestintä on minusta onnistunut.

Millaisia ennakkotiedot sitten olivat? Ystävät olivat kertoneet hyvästä työpaikasta, jossa on rento ja kannustava työilmapiiri, mukavat työkaverit ja laajat henkilökuntaedut. Myös yhteistyö ja sitä kautta syntynyt kontakti ryhmän ravintolan kanssa mainittiin. Oppilaitosyhteistyön kautta oli saatu paljon tietoa. Työssäoppiminen ryhmässä sekä koulun kautta tehdyt keikat ravintoloihin toivat positiivista kokemusta päivittäistyöstä. Taustatiedot erilaisista ravintoloista ja niiden liikeideoista olivat tuttuja oppitunneilta ja rekrytointitilaisuuksista. Aluksi suhtautuminen saattoi olla skeptistäkin: *Voiko tollasta yritystä muka olla olemassa, jossa kaikki on noin hyvin?* Tämä käsitys hälveni pian töiden alettua. *Se piti täysin paikkansa!* Haastattelujen ja sen käsityksen perusteella, joka minulla nykyisin opettajana on Ravintolakolmio-ryhmä toteuttaa oppilaitosyhteistyötä esimerkiksi tavalla.

Seuraavan kysymyksen kohdalla, joka käsitteli tärkeintä syytä työpaikassa pysymiselle, näkyi selkeästi työtehtävän ja kokemuksen vaikutus vastauksiin. Mitä kokeneempi vastaaja oli ja mitä vastuullisemmassa asemassa hän työskenteli, sitä suurempi merkitys työn haastavuudella hänelle oli:

*Haasteellinen työ, pystyy vaikuttamaan, erilaisuus, partneruus, hyvä porukka
Riittävän monipuolinen toimenkuva koko yrityksessä.
Henkilökunta, turvallisuuden tunne, laajentuneet työtehtävät. Aina on haasteita tarjolla.
Hyvä työilmapiiri. Tykkään vauhdista ja rennosti meiningistä.
Täällä kannustetaan ja edut ovat hyvät.*

Nuorilla keittiöpuolen ihmisillä vastauksissa näkyi alalle tyypillinen kokemusten kerääminen. *En ole suunnitellut jääväni ikuisuudeksi.* Tärkeimpinä syinä pysymiselle nähtiin sopivan haastavat työtehtävät tässä vaiheessa kokon uraa, vakituinen työ, turvallisuuden tunne, mahdollisuus edetä uralla, työilmapiiri ja koko alan parhaina mainitut henkilöstöedut Suomessa. *Perushommat ja prosessit toimivat. Lisäksi on hyvä esimies, jolta saan palautetta. Sitä kautta kehittyy ja saa uusia ajatuksia.*

Salin puolella niin tarjoilijat kuin vuoro esimiehetkin korostivat joustavaa, kannustavaa ja hyvää työilmapiiriä sekä työkavereiden merkitystä. Henkilökunnan edut, koulutusmahdollisuudet ja eteneminen oman ravintolan sekä ryhmän sisällä nähtiin lisäksi tärkeimpinä syinä työpaikassa pysymiselle. *Ravintolakolmio-ryhmä on paras firma, jossa olen ollut. Esimiehet ovat tosi hyviä ja henkilökuntaan satsataan.*

Vastauksissa korostui se, että työnantajasta todella puhuttiin hyvää. Lisäksi oppilaitosyhteistyöhön on kannattanut selkeästi panostaa. Moni haastatelluista oli päässyt ryhmään oppilaitosyhteistyön seurauksena. Toimeksiantajalle oppilaitosyhteistyö on tuonut hyvän työnantajamaheen lisäksi uusia työsuhteita ja verkostoja myös tulevaisuutta ajatellen. Vastauksista on pääteltävissä, että kun työntekijä pääsee toteuttamaan itselleen tärkeitä asioita työssä, omistautuminen ja arvositoutuminen koko organisaatioon saavutetaan. Tässä haastatelluille esimiehille on tärkeää haastava työ, nuorelle kolkille taas työkokemuksen hankkiminen hyvässä ja turvallisessa ympäristössä. Sosiaalinen vastuu näyttäytyy tutkimukseni mukaan Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstölle suvaitsevaisuutena ja yksilöllisten tarpeiden huomioimisena. Silloin henkilöstö vastavuo-roisesti panostaa omalta osaltaan toimintaan. Tekemisestä saatavaa mielihyvää tukevat henkilöstöedut ja etenemismahdollisuudet, jotka mainittiin myös useasti vastauksissa.

4.3.2 Sosiaalinen vastuu ja työhyvinvointi

Kaikkien haastateltavien oli helppo kertoa positiivisia asioita työnantajastaan muille. Yhdeksän oli tässä asiassa täysin samaa mieltä ja kolme melko samaa mieltä. Tämä tulos tuki positiivista työnantajakuvaa. Enemmän hajontaa tuli väittämään, jolla selvitettiin kehityskeskustelujen vaikuttamista aidosti työoloihin. Kaksi vanhempaa ja kokeneempaa haastateltavaa oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä, kun taas nuorempi ja kokemattomampi koki asian melko toisin. Loput yhdeksän olivat asiasta melko samaa mieltä.

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on tunnistaa henkilöstön tarpeet, odotukset ja osaaminen strategisen päätöksenteon pohjaksi. Ravintolakolmio-ryhmässä kehityskeskustelut käydään kahdesti vuodessa lähiesimiehen johdolla. Niissä arvioidaan osaamista ja kirjataan jokaiselle omat kehityskohteet. Haastattelutulosten perusteella ainoastaan yksi nuori työntekijä koki, ettei kehityskeskusteluilla ole aidosti vaikutusta työoloihin. Tämä voinee johtua siitä, ettei hänellä vielä juurikaan ole omakohtaista kokemusta kyseisistä keskusteluista, vaan niistä saatu tieto perustuu kirjallisuuteen tai kuulopuheisiin.

Työtyytyväisyysmittausten jälkeisiin epäkohtiin on seitsemän vastaajan mielestä tartuttu. Kolme oli väittämästä täysin samaa mieltä ja neljä melko samaa mieltä. Yhden haastateltavan työsuhte oli niin tuore, ettei työtyytyväisyysmittausta ollut sinä aikana suoritettu. Yksi taas ei muistanut koko mittausta, mikä tietysti saattaa kertoa jotakin niiden merkityksestä haastateltavalle. Kolme salin puolella työskennellyttä olivat melko eri mieltä tästä väittämästä.

Työtyytyväisyysmittausten tulokset ja kehityskeskusteluissa esiinnousseet epäkohdat käsitellään avoimesti. Ravintolakolmio-ryhmä kertoo verkkosivuillaan omat tunnuslunsa tästä aiheesta. On mielenkiintoista, miksi jotkut salissa työskentelevät olivat sitä mieltä, ettei työtyytyväisyysmittauksissa ilmenneisiin epäkohtiin tartuttu. Tulosten tai havaittujen epäkohtien raportointi ei yksin riitä, vaan tarvittavien toimenpiteiden tultua tehdyiksi niistä tulee kertoa henkilöstölle.

Kaksi nuorista haastateltavista oli melko eri mieltä siitä, että sairauspoissaolojen seuranta on huolenpitoa työntekijöistä. Toisaalta kaksi nuorta yhtyi kahden vanhemman ja kokeneemman näkemykseen ja oli tästä täysin samaa mieltä. Kuusi oli melko samaa mieltä tästä väitteestä. Sairauspoissaoloseurantaa pidetään yhtenä sosiaalisen vastuun henkilöstöhyvinvointimittarina. Tämä seurantajärjestelmä otettiin käyttöön Ravintola-kolmio-ryhmässä vielä työskennellessäni siellä vuonna 2009 ja ainakin siinä yhteydessä seuranta kohtasi aika lailla muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa. Siihen nähden tutkimustulokset olivat ehkä ennakkokäsitystäni paremmat.

Irtisanoutumisen syiden selvittämisen tärkeys jakoi haastateltavia. Salin puolelta yksi oli täysin eri mieltä ja kaksi melko eri mieltä asiasta. Taustalta löytyi niin kokemusta kuin erilaisia toimenkuviakin. Kaksi oli melko samaa mieltä ja loput seitsemän täysin samaa mieltä. Runsas henkilöstön vaihtuvuus ei haastateltavien mukaan kerro suoraan huonosta esimiestyöstä, vaan taustalla on muutakin:

Halutaan nähdä erilaisia liikeideoita.

Kokin kuuluu vaihtaa paikkaa. Joukkouloskäveleminen on tietty eri asia.

Silti neljä oli täysin samaa ja neljä melko samaa mieltä väitteen kanssa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Nähdäkseni irtisanoutuminen usein johtuu yrityksen tai sen toiminnan kielteisistä pidetyistä tekijöistä. Niinpä irtisanoutumisen syyt kannattaisi aina selvittää, aivan kuten haastateltavatkin kokivat. Näin toimiessaan yritys osoittaa vastuullisuutta henkilöstöstään ja antaa mielikuvan kaikille sidosryhmille siitä, että poislähdön syistä halutaan oppia ja aroistakin asioista voidaan puhua avoimesti. Toisaalta ravintola-alan dynaamisen luonteen takia työnantajan vaihtamista ei pidetä erikoisena, vaan pikemminkin asiaan kuuluvana varsinkin nuorten ja kokemattomien työntekijöiden kohdalla.

Perehdytystyön onnistumisesta haastateltavien mielipiteet vaihtelivat. Kaksi perehdytysten melko huonoksi kokenutta työskenteli samassa suuressa ravintolassa. Vähän pienemmässä ravintolassa työskenteli kaksi perehdytykseensä erittäin tyytyväistä työntekijää. Muuten vastaukset vaihtelivat myös ravintoloiden sisällä. Kaiken kaikkiaan kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että perehdytys oli onnistunut erittäin hyvin. Viisi koki tämän

sujuneen melko hyvin. Yksi vastaaja antoi kaksi toisistaan merkittävästi eroavaa mielihäpäidettä asiasta, koska hän oli vaihtanut paikkaa ryhmän sisällä. Vaikka strategisen johdon tavoitteena on varmistaa perehdytyksen riittävyys ja tasainen laatu, ei käytännön toteutus ole nähdäkseni yksikkötasolla aina ihanteellinen. Selkeät tehtävät ja toimenkuvat sekä huolellinen perehdyttäminen ovat vastuullisen yrityksen intressejä. Ravintolakolmio-ryhmässä on käytössä perehdytyspassi ja henkilökohtainen ohjaaja jokaiselle uudelle työntekijälle. Tutkimustulosten mukaan ei voida osoittaa, että jossakin tietyssä ryhmän ravintolassa perehdytykseen panostettaisiin toista enemmän. Sen verran kuitenkin voidaan todeta, että kiireisessä ravintolaympäristössä sekä suuremmissa ravintolassa perehdyttäminen voi olla haasteellisempaa ja siihen tulisi uhrata ehkä nykyistä vielä enemmän voimavaroja.

Kaikki vastaajat kokivat, että heitä kannustetaan työssään melko hyvin tai erittäin hyvin. Tyytyväisimpiä oli yhteensä kolme eli neljännes vastaajista. Sen sijaan kaikkia ei heidän kokemuksensa mukaan aina kohdella tasa-arvoisesti työpaikoilla. Tämän asian toteutumisen omassa ravintolassa näki melko huonoksi kolme salipuolen vastaajaa eri yhtiöissä. Kaksi keittiön edustajaa pienemmästä yrityksestä sanoi tasa-arvon toteutuvan erittäin hyvin. Loput seitsemän kokivat asian olevan melko hyvällä tasolla. Ravintola-alalla, joka perustuu pitkälti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, ihmissuhteet ovat tärkeässä roolissa ja ystävystymistä tapahtuu myös eri organisaatiotasolla työskentelevien kesken. On kuitenkin välttämättömän tärkeää huolehtia, etteivät ystävyysuhteet johda eriarvoiseen kohteluun ja epätasa-arvoon työpaikalla. Toki myös muut syyt voivat olla epätasa-arvoisen kohtelun kokemisen taustalla. Ne saattavat mielestäni kertoa esimiehen ennakoluuloista ja ammattimaisuuden puutteesta, johon kokemukseni mukaan tulee puuttua.

Työskentelyolosuhteisiin oli kaikkien vastaajien mielestä kiinnitetty huomiota melko tai erittäin hyvin, viiden mielestä jopa erittäin hyvin. Yksitoista haastatelluista sanoi työskentelevänsä yrityksessä, josta voi olla ylpeä. Kolme heistä koki väittämän toteutuneen melko hyvin. Ainoastaan yksi nuorempi ja kokemattomampi vastaaja oli sitä mieltä, että tämä toteutui hänen kohdallaan melko huonosti. Yksi syy siihen, että henkilöstö pitää työskentelyolosuhteitaan hyvinä on mielestäni Ravintolakolmio-ryhmässä viime vuosiina toteutetut laajat investoinnit ja muutostyöt. Laitteinvestoinnit, tilaratkaisut ja ilmas-

tointien nykyaikaistaminen vaikuttavat varmasti henkilöstön työskentelyolosuhteisiin myönteisesti.

4.3.3 Esimiestyön onnistuminen

Kaikki vastaajat kokivat esimiehen arvostavan heitä melko tai erittäin paljon. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on henkilöstön jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Halu huolehtia työntekijöistä kertoo mielestäni esimiehen arvostuksesta. Seitsemän haastatelluista oli sitä mieltä, että tässä esimies on onnistunut erittäin hyvin. Työllänsä kuormittavuuden torjumisen osalta esimiestyöhön ei oltu ihan niin tyytyväisiä. Neljä vastaajaa näki tämän asian toteutuneen melko huonosti. He edustivat kaikkia neljää toimenkuvaa. Mielipiteet melko hyvin ja erittäin hyvin onnistumisen välillä jakautuivat tasan. Yhdeksän koki esimiestyön onnistuneen melko hyvin ja kolme erittäin hyvin yhteisöllisen ilmapöytähuoneen osalta, jossa kaikkien on hyvä työskennellä.

Täydennyskoulutukseen kannustamisessa esimiestyön ei koettu täysin onnistuneen. Kolme oli sitä mieltä, että tällä osa-alueella esimies on onnistunut melko huonosti. Kaksi näistä edusti nuoria työntekijöitä ja yksi kokeneempaa esimiestasoa. Neljä vastaajaa arvioi esimiestyön onnistuneen tässä asiassa melko hyvin ja viisi erittäin hyvin. Kahdeksan koki esimiehen onnistuneen puhumaan erittäin hyvin rehdisti ja suoraan asioista. Kolmesta tämä onnistui melko hyvin. Yksi esimiestason vastaaja oli sitä mieltä, että esimies on onnistunut tässä melko huonosti. Ravintolakolmio-ryhmä on nostanut yhdeksi arvokseen koulutuksen, yhden tärkeimmistä sosiaalisen vastuun osa-alueista ja tarjoaa runsaasti erilaisia koulutusmahdollisuuksia työntekijöilleen. Myös henkilöstö arvostaa tutkimukseni mukaan mahdollisuuksia kouluttautumiseen. Koska koulutus on sekä johdon tahtotila että henkilöstön toive, olisi erityisen tärkeää, että kouluttautumistarpeisiin myös herkästi vastattaisiin. Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että koulutukseen kannustamisessa esimiehet eivät ihan kaikilta osin onnistu.

4.3.4 Sosiaalisen vastuun muotojen merkitys henkilöstölle

Haastateltavien vastausten pohjalta tehdyllä kehämallilla kuvaan sitä, kuinka tärkeinä he keskimäärin kokivat viimeiset kymmenen työnantajan toimintaa kuvaavaa väittämää (kuvio 5). Väittämien keskiarvot kerrotaan suluissa. Kehän ytimen ympärillä on kaksi

tärkeimmäksi koettua asiaa. Haastateltavien mielestä on erittäin tärkeää, että yhteistyökumppaneilta edellytetään vastuullisuutta (3,9). Oppilaitosyhteistyöhön panostamista arvostetaan myös suuresti (3,7). Haastatellut kokivat lisäksi tärkeäksi sen, että työnantajan arvot vastaavat heidän arvojaan (3,5). Ennen väittämää kertasin kaikille ryhmän arvot: asiakasuskollisuus, kumppaniuskollisuus, toiminnan tuloksellisuus, jatkuva kehittyminen ja vastuullisuus.



Kuvio 5. *Miten tärkeinä näet seuraavat asiat? Kehä sosiaalisen vastuun muodoista.*

Vastaajat pitivät tärkeänä, että työnantaja tarjoaa mahdollisuuden osallistua vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen (3,4). Yhtä tärkeinä nähtiin työnantajan toiminnan esimerkillisyys muille alan yrityksille sekä työnantajan asema arvostettuna ravintola-alan vaikuttajana. Melko tärkeiksi nähtiin työnantajan osallistuminen lähialueen kehittämiseen (3,1) ja hyväntekeväisyystyöhön (2,8). Sitä vastoin vajaakuntoisten (2,3) ja maahanmuuttajien palkkaamista (2,1) ei pidetty kovin tärkeänä. Kaikista eniten kommentoitiin maahanmuuttaja-asiaa. Useampi kommentoi, että tärkeintä on palkata hyvä tyyppi. *Ei ole merkitystä ketä palkataan, vaan kaikille tarvitaan töitä.* Yksi haastatelluista halusi ensin suomalaisten työllistyvän.

Vastuullisuuden edellyttämistä kaikilta yhdeistyökumppaneilta pidettiin erittäin tärkeänä. Yrityksen on huolehdittava, että kaikki sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat toimivat vastuullisesti. Lähes kaikki haastatellut olivat yksimielisiä siitä, että työnantajan tulee edellyttää vastuullisuutta kaikilta sidosryhmiltä.

Oppilaitosyhteistyötä arvostettiin suuresti. Määrätietoinen panostaminen oppilaitosyhteistyöhön näkyy tässä tutkimuksessa niin henkilöstön rekrytointihistoriassa kuin mielipiteissäkin. Myönteisiä kokemuksia oppilaitosyhteistyöstä oli niin omalta opiskeluajalta kuin työssäoppijoista työtovereina tai ohjattavina. Ravintola-alan opettajana pidän erityisen arvokkaana, että elävä yhteys oppilaitoksen ja ravintola-alan käytännön työn välillä säilyy ja kehittyy. Määrätietoinen panostaminen oppilaitosten rekrytointitapahtumiin välittyi myös vastauksissa haastateltavien myönteisinä mieli- ja muistikuvina.

Tässä Ravintolakolmio-ryhmää koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että varsinkin nuoret haluavat valita yrityksen, jonka arvot vastaavat heidän omiaan. Täsmällinen arvojen verbalisointi ei yksittäiseltä työntekijältä ehkä aina tarvitsekaan onnistua. Tärkeintä on, että arvot näkyvät käytännön toiminnassa ja ne koetaan omiksi.

Mahdollisuus osallistua vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen oli vastaajille tärkeitä. Yhdessä luodut toimintatavat on helpompi omaksua ja siten niihin sitoudutaan paremmin kuin ylhäältä annettuihin toimintatapoihin. Yhteisiksi ja omiksi koetut toimintatavat herättävät luottamusta yrityksen toimintaan ja vahvistavat työnantajalta saadun arvostuksen tunnetta. Erityisesti mahdollisissa ongelmatilanteissa yhteisesti luodut toimintatavat madaltavat kokemukseni mukaan kynnystä tarttua toimeen.

Kuten Fazer-konsernissa (Fazer Oy 2010), myös Ravintolakolmio-ryhmässä henkilöstö arvosti työnantajan esimerkillisyyttä ja edelläkävijyyttä. Esimerkillisesti toimivassa ja alan arvostamassa yrityksessä halutaan työskennellä. On inhimillistä, että ihminen haluaa olla arvostetun aseman saavuttaneen joukoissa.

Lähialueyhteistyö ei selvästikään ole yhtä omakohtaiseksi koettu kuin oppilaitosyhteistyö. Varsinkaan työntekijätasolla se ei saavuta suurta henkilökohtaista merkitystä. Lähialueyhteistyö sekä hyväntekeväisyyteen osallistuminen lienevät esimerkkejä yrityksen

sosiaalisen vastuun toiminnasta, joka kohdistuu yrityksen ulkopuolelle eikä täten vaikuta suoranaisesti henkilöstöön. Silloin, kun henkilöstöllä on omassa työssään mahdollisuus osallistua näihin toimiin, kuten esimerkiksi UNICEFin Jano-kampanjaan, on merkitys omakohtaisempi.

Myös maahanmuuttajien ja vajaakuntoisten palkkaaminen koettiin merkityksellisemmäksi, kun asiasta oli omakohtaista kokemusta. Muutamat haastateltavat tunsivat joko omien töiden tai toiselta kuulemansa perusteella esimerkiksi McDonald's-ravintolaketjun vajaakuntoisten työllistämishjelman ja suhtautuivat täten ehkä ennakkoluulottomammin aiheeseen. Haastateltavat pitivät tiimityöskentelyn ja asiakaspalvelun vaatimaa osaamista, kuten kielitaitoa, ratkaisevan tärkeänä. Jotkut haastateltavat korostivat, että tärkeämpää kuin erilaisten sukupuoli- tai muiden kiintiöiden kautta valitseminen olisi löytää ennen kaikkea ”hyvä tyyppi” ja tehtävään parhaiten soveltuva työntekijä. Tämäkin voidaan nähdä osaltaan monimuotoisuuden vaalimisena.

4.3.5 Sitoutuminen työhön

Haastattelun lopuksi käsittelemme haastattelulomakkeen avoimet kysymykset aloittamalla sillä, miten haastateltavan arvostus näyttäytyi työpaikoilla. Partnerit, jotka työskentelevät ylimmän johdon edustajina, kokivat arvostuksen positiivisena palautteena, luottamuksena ja vastuullisina tehtävinä. Arvostusta koettiin myös silloin, kun muut kääntyivät haastateltavan puoleen apua pyytäkseen, neuvoa tai mielipidettä kysyäkseen. Onnistumisten myönteisenä huomioimisena pidettiin yhteisöllistä tai yksityistä tunnustuksen saamista. Saavutettu alaisten luottamus on koetun arvostuksen perusta parhaimmillaan. Työntekijöiden toimiminen yhdessä sovittujen sääntöjen mukaisesti oli partnerille merkki arvostuksesta. *Ihmisillä on hyvä olla. Se näkyy niin työpaikalla kuin numeroissa.*

Keittiössä arvostus koettiin näin:

Arvostus tulee kiitoksena kovan illan päälle.

Kuunnellaan, kysellään mielipiteitä, osallistutetaan päätöksen tekoon ja sanotaan suoraan kiitos!

Kysellään miten menee, jaksanko. Palkkaa nostettiin koeajan jälkeen.

Asiakkaan kiitoksen kantautuminen keittiöön saakka on erityisen tärkeää. Unohtaa ei toki sovi myöskään esimiehen antamaa tunnustusta. Mieleen jäänyt kiitos oli haastattelujen kokemuksissa esimerkiksi lahjakortti ravintolaan.

Salin puolella arvostuksen tunnetta toi lisäksi haastateltavan kokema oman työtehtävän vastuullisuus, joka toisaalta saattaa olla myös kuormittavuustekijä. *Saan työtehtäviä, jotka eivät kuulu perustyöhöni. Välillä se on mukavaa, välillä myös ahdistaa.* Esimiestyössä on haastavaa huomata, milloin tehtävien vaativuuden lisääminen on työntekijälle innostavaa ja milloin liikaa. Etuisuudet ja palkitseminen mainittiin, samoin positiivinen palaute esimieheltä. Esimies taas näki työntekijöiden arvostavan häntä tasapuolisuudessa ja tuen antamisessa. Arvostuksena koettiin myös se, että saa joskus epäonnistua eikä turhista asioista muistutella jatkuvasti.

Kaksi mainitsi motivoituvansa tyytyväisistä asiakkaista. Niin ikään kahta motivoi positiivinen palaute ja arvostus. Kolme nuorempaa haastateltavaa koki työssä kehittymisen ja uuden oppimisen tärkeäksi motivaattoriksi itselleen. Toisaalta myös vanhempaa ja kokeneempaa motivoi laaja täydennyskoulutustarjonta. Hän oli systemaattisesti osallistunutkin kaikkeen tarjolla olevaan koulutukseen. Kolme esimiehistä piti haasteita ja monipuolista työnkuvaa innoittajanaan. *Se motivoi, että hommat hoituvat ja kun on erilaisia säätöjä päällä.* Kaksi haastateltavaa mainitsi ylennyksen ja mahdollisen urakehityksen motivoivaksi tekijäksi. Vuoroesimiestä motivoi kannattava liiketoiminta ja sen tuntemus. Eräs tarjoilija totesi nauttivansa siitä, että saa tehdä hyvässä työilmapiirissä omasta mielestään merkittävää työtä ja lisäksi hän kertoi vielä pitävänsä siitä mitä tekee.

Lisäksi seitsemän kaikista vastaajista mainitsi jonkinlaisen palkitsemisjärjestelmän tai -muodon motivoivan heitä. Nykyiset etuudet ja palkitseminen saivat sellaisenaan kiitosta.

Osingot motivoivat.

Mukavaa on jos esimies antaa jotakin extraa, jos henkilökuunta onnistuu.

Henksun saunailtoja ja pikku tutustumisreissuja lisää.

Nykyisistä palkitsemismuodoista vastaajien mielestä motivoivia olivat siis esimerkiksi koulutus, henkilökuntaedut, mahdollisuus edetä uralla, osingot, matkat ja henkilökunnan virkistyspäivät.

Kritiikkiäkin kuitenkin annettiin nykyisistä käytännöistä:

Tulospalkkio voisi motivoida, mutta ei ole reilua, jos meistä riippumattomat asiat ratkaisee. Tympä!

Tulisi olla reiluja sovittujen asioiden kanssa.

Ei ainakaan partneruus! Joku muu tasapuolisempi bonusjärjestelmä olisi parempi.

Yksi oli pettynyt, kun hänestä sopivia pikku palkintoja, elokuvalippuja, ei lupauksista huolimatta jaettu. Kaksi haastatelluista ehdotti palkitsemisjärjestelmistä puhuttaessa kuukauden työntekijän valintaa. Muita kehitysehdotuksia olivat: hierontalahjakortit, liikuntasetelit –50 % sekä erilliset henkilökuntaetuudet päällikkötasolle vapaa-aikaan ja liikuntaan. Kaksi haastatelluista totesi, ettei palkitseminen ratkaise. *Palkitseminen on mukavaa, mutten niitä varten tee työtä.* Mitään selkeitä yhtäläisyyksiä tai eroja ei kuitenkaan ollut nähtävissä eri vastaajien välillä.

Palkitsemisen tulee onnistuakseen kannustaa ja motivoida työntekijöitä. Onnistuneen palkitsemisjärjestelmän edellytykset ovat sellaiset, että hyvin suoriutuessaan jokaisella on mahdollisuus ylittää tavoitteisiinsa. Nämä asiat kävivät selkeästi ilmi myös tässä tutkimuksessa, jossa varsinkin tasapuolisia mahdollisuuksia palkitsemiseen korostettiin. Haastateltavien antamasta kritiikistä päätellen, että epäonnistuessaan palkitsemisjärjestelmä voi herättää henkilöstössä kateutta ja katkeruutta. Oman kokemukseni mukaan Ravintolakolmio-ryhmässä onnistuttiin yhteisöllisessä palkitsemisessä henkilökunnan yhteisten tapahtumien muodossa. Haastatellut pitivät edelleen tätä palkitsemismuotoa tärkeänä.

Ikävimpinä asioina työssä nähtiin niin asiakkaista, työn luonteesta kuin yrityksen sisäisestä vuorovaikutuksesta johtuvia seikkoja. Hankalat asiakastilanteet ja niiden aiheuttama mielipaha näkyivät niin salissa kuin keittiössäkin. Kaksi naista salin puolelta mainitsi pitkien päivien olevan työssä ikävintä. Neljä haastateltua koki ruumiillisesti raskaan työn, kiireen, aikataulujen pettämisen ja epäjärjestyksen olevan ikävintä työssään. Heistä kolme työskenteli keittiössä. Jatkuvasti vaihtuvat tilanteet ärsyttivät yhtä, mutta loivat

toisaalta taas positiivista tekemisen meininkiä. Toinen taas koki liian tasaisuuden puuduttavana. Huono palkkaus harmitti yhtä nuorempaa haastateltavaa. Neljä kokeneempaa haastateltavaa mainitsi henkilöstöön liittyvät asiat ikävimpänä työssään. Kolme heistä oli esimiesasemassa:

Aina tulee sanomista.. voisi huomioida myös pieniä onnistumisia..

Vastuullisuus keskittyy meillä työntekijätasoon.

Nuoret työntekijät puhuvat humalassa ikävästi yrityksestä. Omat asiat pidetään talon sisällä.

Henkilökunnan pahoinvointi. Jään helposti välikädeksi...

Maailman pisimmät työpäivät.

Viisi haastateltavaa koki parhaaksi asiaksi työssään työilmapiirin. *Se on se meininki, minkä takia tänne tulee!* Hyvää yhteishenkeä työyhteisön jäsenten kesken ylläpitää ihmisten välinen vuorovaikutus. Tämä sama vuorovaikutus asiakkaiden kanssa voi olla ihan yhtä tärkeää. Neljä nuorempaa haastateltavaa koki asiakkaan tyytyväisyyden parhaimmaksi asiaksi työssään. Kolme keittiön edustajaa luovan työn tekijöinä näki itsensä toteuttamisen olevan tärkeintä työssä. *Saa toteuttaa itseään ja tuottaa makuelämyksiä!* Kolme haastateltavaa nosti tärkeimmäksi työkaverit. Heistä kaksi oli partnereita, joiden tehtävässä onnistuminen edellyttääkin muiden tärkeänä pitämistä. *Tää tiimi! Tykkään omasta henkensästä. Tiedän olevani tärkeä heille!* Kaksi kokeneempaa haastateltavaa salin puolelta nautti työn vaihtelevuudesta. *Jokainen päivä on erilainen.* Vuorovaikutus erilaisten asiakkaiden kanssa on tekijä, joka antaa salityölle sille ominaisen vaihtelevuuden. Yksittäisiä mainintoja työn parhaista puolista saivat palkka, oikea määrä ihmisiä töissä sekä hyvä johto.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Tekemäni tutkimus Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstön keskuudessa vastasi ennakkokäsitystäni siitä, että henkilöstöön ja varsinkin työhyvinvointiin panostaminen kannattaa. Tämä sosiaalisen vastuun aspekti on huomioitu ryhmässä pitkäjänteisellä työllä ja hyvinvointitoiminnan vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen näkyivät tutkimuksessa selvästi. Haastatteluissa kävi ilmi, että Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstölle on erittäin tärkeää sosiaalisesti vastuullinen työnantajatoiminta, joka ilmenee mm. monialaisena oppilaitosyhteistyönä sekä vastuullisten toimien edellyttämisenä kaikilta yhteistyökumppaneilta. Tutkimus toi myös selkeän viestin sosiaalisen vastuun toimimisesta vetovoimatekijänä valittaessa työnantajaa. Yrityksen sosiaalisesta vastuusta viestimässä tärkeä rooli oli sekä nykyisillä työntekijöillä että oppilaitosyhteistyöllä. Kuten Pälli ja Turunen (2011, 292) totesivat, myönteinen yrityskuva on yritykselle ratkaisevan tärkeä, ei ainoastaan asiakkaiden, rahoittajien ja yhteistyökumppaneiden silmissä, vaan sillä sitoutetaan myös henkilöstöä. Ravintolakolmio-ryhmän verkkosivuilla työnhakija on huomioitu mielestäni kiitettävästi. Tämä kävi ilmi myös tässä Ravintolakolmio-ryhmää koskevissa haastatteluissa, joiden mukaan näihin tietoihin oli usein tutustuttu ennen yritykseen hakeutumista.

Jäljempänä ehdottamani Ravintolakolmio-ryhmän sosiaalisen vastuun kehittämistoimenpiteet liittyvät viestintään. Ravintolakolmio-ryhmässä varsinaiset sosiaalisen vastuun toteutetut toimet ovat mielestäni erinomaisella mallilla. Niistä viestimiseen oikeille ja asianmukaisille tahoille tulisi kuitenkin kiinnittää enemmän huomiota. Uskon tämän koituvan yrityksen ja sen henkilöstön eduksi pitkällä tähtäimellä. Ravintolakolmio-ryhmä on mielestäni ravintola-alan edelläkävijä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisessa, mikä näkyy onnistuneesti julkisuuskuvassa. Omalle henkilöstölle tiedottaminen ja sen ajan tasalla pitäminen tehdyistä hyvinvointitoimenpiteistä vaatii hieman lisää panostusta. Kun kehityskeskusteluissa tai työtyytyväisyysmittauksissa esiin tulleelle epäkohdalle on saatu ratkaisu, tulee tästä viestiä henkilöstölle. Toimenpiteet yksin eivät saavuta jokaista työntekijää, jollei niistä tiedoteta erikseen. Yksittäinen työntekijä ei muuten näe yhteyttä antamansa palautteen tai kehittämisehdotuksen ja toteutuneen toimenpiteen välillä ja saattaa näin turhautua. Aina, kun kehitetään tai korjataan, siitä kannattaa ker-

toa. Tällä viestintäperiaatteella tehdään näkyväksi kaikkiin muihinkin sidosryhmiin liittyvä hyvä työ, jota jo nyt toteutetaan Ravintolakolmio-ryhmässä.

Kuten tuoreessa australialaistutkimuksessa (Smith & Landford 2011), myös Suomessa sosiaalisesta vastuusta puhuttaessa korostuvat vielä selvästi henkilöstöjohtamiseen kohdistuvat panostukset. Näiden lisäksi voitaisiin perustellusti korostaa viestinnässä vielä enemmän oppilaitosyhteistyötä, toimialan sekä lähiyhteisöjen kehittämisverkostoja, hankintojen lähtökohtia sekä asiakkaan merkitystä. Näistä sosiaalisen vastuun alueista ja niihin kohdistuvista toimenpiteistä kertominen avoimesti ja läpinäkyvästi korostaisi mielestäni entisestään Ravintolakolmio-ryhmän valveutuneisuutta ja edelläkävijyyttä alalla, joita molempia myös henkilöstö tutkimuksen mukaan piti tärkeinä.

Mitä näistä toimenpiteistä voisi kertoa lisää? Ravintolakolmio-ryhmän verkkosivuilla on laajasti tietoa Vastuullinen työnantaja-otsikon alla, joka keskittyy tällä hetkellä pitkälti henkilöstön hyvinvointiin. Merkittäväksi havaittu ja laaja-alainen oppilaitosyhteistyö voisi ansaita oman alisivun, jossa tuotaisiin ryhmän tarjoamat monialaiset muodot ja edut selkeästi esille. Ammattikorkeakoulujen kanssa tehtävä yhteistyö opinnäytetöiden ja yritysluentojen muodossa sekä oppisopimuskoulutus aikuiskoulutuksen kentässä voisivat olla lisättäviä asioita.

Omalla alisivullaan Ravintolakolmio-ryhmän verkkosivuilla voisivat olla yhteisöt. Täällä esiteltäisiin ryhmän laaja-alaista asiantuntijuutta, kuten harmaan talouden ehkäisytyötä Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:ssä ja muita toimialan kehittämistä koskevia verkostoja, lähialueen eteen tehtyä työtä esimerkiksi Kontulan ostoskeskuksessa ja Lasipalatsissa sekä hallituksen puheenjohtajan, kehittämisjohtajan ja muiden strategisen johtoryhmän jäsenten asiantuntijaluentoja erilaisissa foorumeissa. Tällä sivulla voitaisiin kertoa myös ryhmän ravintoloiden saavuttamista palkinnoista, kuten vuoden Helsinki-Menu -ravintola.

Hankinnat -alisivulla kerrotaisiin Ravintolakolmio-ryhmän vastuullisuusperiaatteista kaikissa kumppanivalinnoissa, vastuullisin periaatein hankituista liikelahjoista (kotimaisuus, hyväntekeväisyys) ja lähellä tuotettujen tuotteiden hankkimisesta mahdollisuuksi-

en mukaan. Työskentelyolojen eteen tehdyt parannustyöt, kuten laitehankinnat, voitaisiin Fazer Oy:n tapaan tuoda esille tässä yhteydessä.

Asiakasta ei tule unohtaa viestittäessä vastuullisuudesta. Asiakaspalvelu, jos mikä, on vastuullista toimintaa, jossa huomioidaan päivittäin lukuisia kertoja erilaisia asiakkaan erityistarpeita niin ruokavalion kuin tilaisuuksien räätälöinninkin suhteen. Yksittäinen tilaisuus on usein asiakkaalle ainutlaatuinen ja se tulee huomioida tilanteen vaatimalla vastuullisuudella. Myös asiakasturvallisuuteen liittyvät näkökohdat voidaan nostaa tässä yhteydessä esiin. Näitä ovat esimerkiksi tuotteiden tiukat omavalvontajärjestelmät ja henkilöturvallisuus. Liikkumisen esteettömyyttä voitaisiin ryhmässä kehittää. Sekin olisi varsin merkittävä asiakkaaseen kohdistuva vastuullisuusnäkökohta.

Asiakas odottaa käyttämältään yritykseltä vastuullisuutta, vaikkei itse aina toimisikaan vastuullisesti (Whelan 2011, 31). Asiakkailta voitaisiin kysellä asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä tai kanta-asiakasrekisterin pohjalta tehdyllä selvityksellä millaisia odotuksia heillä on vastuulliseen yritystoimintaan liittyen. Tämä voisi olla hyvä aihe seuraavaa opinnäytetyötä ajatellen. Mystery shopping -testauksissa voitaisiin nostaa selkeästi esille muutama vastuullista toimintaa mittaava seikka. Kehittämistyössä voidaan hyödyntää kanta-asiakkaista muodostettuja asiakaspaneeleita, joita on onnistuneesti hyödynnetty jo aiemmin ainakin yksittäisissä ryhmän ravintoloissa. Vuotuinen kanta-asiakkaisiin ja uusi-asiakashankintaan keskittyvä asiakastapahtuma ”Paasin Pidot” voisi hyvin ottaa teemakseen vastuullisuuden ja sen eri muodot asiakkaille kohdennetuissa tietoiskutyyppeissä luennoissa.

Tutkimuksen mukaan työnantajaan ja sen toimiin oltiin yleisesti varsin tyytyväisiä. Hyvää työilmapiiriä, työn tarjoamia haasteita sekä monipuolisia henkilöstöetuja kehitettiin. Toisaalta kehitettävääkin löytyi. Henkilöstö haluaisi mukaan vastuullisten toimintatapojen kehittämistyöhön. Tämä olisikin koko organisaation kannalta varsin edullista, koska sitä kautta saatujen ideoiden lisäksi saataisiin todennäköisesti vastuutoimiin sitoutuneempia työntekijöitä. Ideoita voitaisiin kerätä erilaisilla kilpailuilla sekä henkilöstö- ja esimiespalavereissa. Johtoryhmätyössä ja sitä ohjaavissa tulokorteissa vastuullisuus tulisi näkyä seurattavina käytännön toimina sekä erilaisin mittarein arvioituna.

Näkisin tärkeänä järjestää nykyiselle henkilöstölle koulutusta vastuullisesta yritystoiminnasta ja huomioisin sen lisäksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Tiedonkulku ja toiminnan läpinäkyvyys kaikilla tasoilla on tässäkin menestyneen toiminnan lähtökohta. Koulutustilaisuuksissa voitaisiin ryhmissä kehitellä uusia käytänteitä, ja parhaat, toteuttamiskelpoiset ideat palkittaisiin. Tämä voisi lisätä myös yhteisöllisyyttä, joka on vastuullista toimintaa parhaimmillaan.

Keskeinen kehitystyön kohde tutkimuksen mukaan on henkilöstön tasapuolinen kohtelu niin päivittäisjohtamisessa kuin palkitsemisessakin. Epätasa-arvoista kohtelua koettiin kaikilla organisaation tasoilla. Tällä on merkitystä sekä työilmapiiriin että työnantajamaineeseen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että myös henkilöstö pitää tärkeänä irtisanoutumisten syiden selvittämistä. Jos syiden taustalta löytyy esimerkkejä epätasapuolisesta kohtelusta, olisi ylemmän johdon ensiarvoisen tärkeää tietää niistä viimeistään tässä vaiheessa.

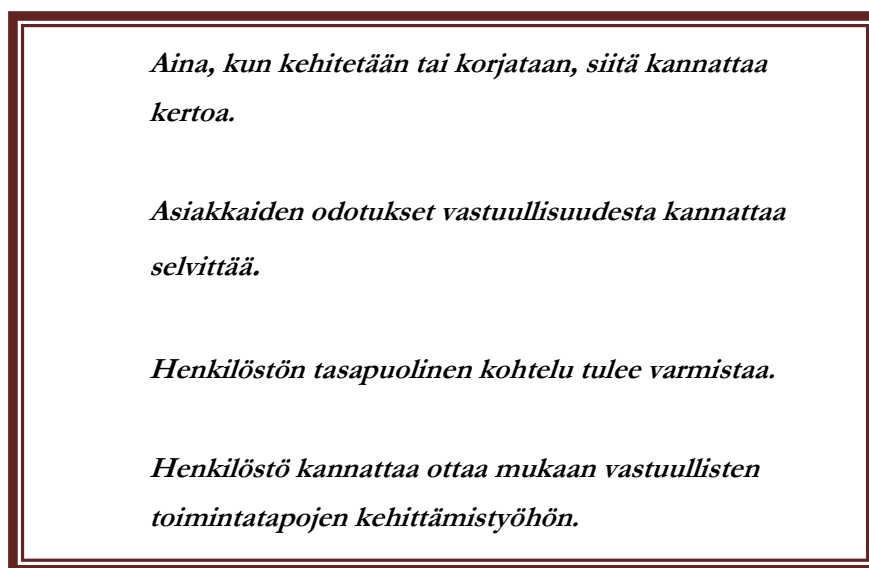
Palkitsemisperusteet voitaisiin ainakin joltain osin ulottaa vastuullisuustoimien toteutumiseen, kuten Juutinen ja Steiner (2010, 180) kehottivat. Näin vastuullisten toimien jalkautuminen käytännön työhön varmistettaisiin ja ne tulisivat kaikille tutummiksi. Sitouttamistyössä ja motivoinnissa on Ravintolakolmio-ryhmässä käytetty Lampikosken (2005, 36) esille tuomista seikoista useimpia. Henkilöstöön panostaminen nähdään tärkeänä kilpailukeinona. Sitouttamista tukeva johtamistapa – partneritoiminta – erilaiset koulutukset ja monipuoliset henkilöstöedut ovat määrätietoisen kehittämistyön tuloksia. Lisäksi jatkuva kehittyminen ja tuloksen teon tärkeys on nostettu yrityksen arvoiksi.

Keskon henkilöstöjohtaja Riitta Laitasalon mukaan vastuullisessa yritystoiminnassa onnistutaan vain, kun johdon tahto on tarpeeksi vahva ja näyttää, mitä asioita yhtiössä pidetään tärkeinä. Vaikka henkilöstö kehitelisivikin toimenpiteitä, ei niillä ole merkitystä ilman johdon tukea. (Karppinen 2007.) Koko organisaation sitoutumista ja innostuneisuutta tarvitaan siis tässä työssä, jossa käytännön teot ratkaisevat.

Suomalaisen mainostoimiston teettämässä yli 500 yrityspäätäjää koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että yli 90 prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä huomioi toiminnassaan ympäristö- ja talousvastuun sosiaalisen vastuun jäädessä selvästi vä-

hemmälle (Kauppalehti 2010). Ravintolakolmio-ryhmä on asiassa edelläkävijä. Vastuullisuuden osa-alueista seuraavaksi voisivatkin olla vuorossa ympäristöasiat.

Olen itse oppinut paljon vastuullisesta yritystoiminnasta tämän prosessin aikana. Myös pitkäjänteinen tutkimustyö ja siihen liittyvät mutkat ovat tulleet tutuiksi. Aina ei kaikkea haluamaansa voi toteuttaa. Toinen tutkimusmenetelmäni, benchmarking, ei tällä kertaa onnistunut minusta riippumattomista syistä ainakaan itselle asettamani aikataulun puitteissa. Koen kuitenkin onnistuneeni tärkeimmässä, eli Ravintolakolmio-ryhmän henkilöstön sitoutumisen selvitystyössä ja siinä, mitä vastuulliset toimintatavat heille merkitsevät. Yhteistyö kehitysjohtaja Elina Ostela-Pyhälän kanssa on ollut mutkatonta ja avointa, kiitos siitä. Lisäksi olen kiitollinen kahdentoista haastateltavani antamasta panoksesta tutkimukselle. Olen kiteyttänyt mielestäni keskeisimmät kehittämissuhteet alla olevaan kuvioon (kuvio 6).



Kuvio 6. Keskeisimmät kehittämissuhteet

Aito vastuullisuus on minusta lähimmäisistä huolehtimista, tarkastelee sitä sitten mistä vastuullisuuden kolmesta ulottuvuudesta tahansa. Siksi se on arvo, jolle kaikkien meidän tulisi rakentaa toimintamme.

Lähteet

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksentekeä. WSOY. Helsinki.

EK Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Vastuullinen yritystoiminta – Käytäntöjä suomalaisissa yrityksissä. Luettavissa: http://www.hpl.fi/businessforums/EKjulkaisu_vastuullinen_yritystoiminta/fi/index.php. Luettu: 18.6.2012

Elovainio, M., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2006. Työpaikan oikeudenmukaisuus ja henkilöstön terveys. Terveiden ja hyvinvoinninlaitos. Luettavissa: http://www.ktl.fi/portal/suomi/julkaisut/kansanterveyslehti/lehdet_2006/nro_10_2006/tyopaikan_oikeudenmukaisuus_ja_henkiloston_terveys. Luettu: 6.4.2012.

Fazer Oy 2010. Vastuullinen liiketoiminta – hyvinvointia ja pelisääntöjä. Luettavissa: <http://www.fazer.fi/Fazer-konserni/Fazer-tyopaikkana/Vastuullinen-tyonantaja/>. Luettu: 12.2.2012.

Halme, M. & Joutsenvirta, M. 2011. Yritysten vastuuviestintä. Teoksessa Joutsenvirta, M. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. s. 251–266. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Heinonen, J. 2007. Maine ja yritysvastuu. Teoksessa Vauhkonen, P. (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus. Minkä väristä se on? s. 139–146. Johtamistaidon Opisto JTO. Oitmäki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Joutsenvirta, M., Halme, M., Jalas, M. & Mäkinen, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Joutsenvirta, M. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. s. 9–28. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

- Jussila, M. 2010. Yhteiskuntavastuu. Nyt. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Juutinen, S. & Steiner, M-L. 2010. Strateginen yritys vastuu. WSOYpro. Helsinki.
- Järvinen, P. & Järvinen, A. 2011. Tutkimustyön metodeista. Uudistettu painos. Opin-paja. Tampere.
- Kanter, R. M. 2011. How Great Companies Think Differently. Harvard Business Review, 89, 11, p. 66–78.
- Karppinen, A. 2007. Vastuullisuus ei toimi työpaikan pikalaastina. Taloussanomat. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2007/12/14/vastuullisuus-ei-toimi-tyopaikan-pikalaastina/200731864/12>. Luettu: 18.6.2012.
- Kauppalehti 2010. Yritykset pönkittävät vastuullisuudella imagoaan. Uutisarkisto. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi>. Luettu: 18.6.2012.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Sanoista teoiksi. Edita. Helsinki.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.
- Larnimaa, R. & Grahn, H. 2007. Teoksessa Vauhkonen, P. (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus. Minkä väristä se on? s. 124–129. Johtamistaidon Opisto JTO. Oitmäki.
- Lämsä, A-M. 2007. Yrityksen vastuullisuus – mitä ja miksi? Teoksessa Vauhkonen, P. (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus. Minkä väristä se on? s. 42–51. Johtamistaidon Opisto JTO. Oitmäki.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom, R & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? s. 20–55. Gaudeamus. Helsinki.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2010. Vastuullinen yritystoiminta matkailu- ja ravintola-alalla. Luettavissa: http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/vastuullinen_yritystoiminta.pdf. Luettu: 28.2.2012.

McDonald's Finland. 2012. McDonald's taustatiedote. Luettavissa: http://www.mcdonalds.fi/content/dam/Finland/docs/Tietoa_McDonaldsin_tuotteista_ja_toiminnasta_Suomessa2011.pdf. Luettu: 30.3.2012.

Moilanen, L. & Haapanen, A. 2006. Yhteiskuntavastuun sosiaalinen ulottuvuus – hyvät käytännöt yrityksen arjessa. Työministeriö. Luettavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/06_tutkimus/tp_t299.pdf. Luettu: 22.2.2012.

Monni, S. & Lehtipuu, P. 2007. Synerginen yritys menestyy vastuullisesti. Teoksessa Vauhkonen, P. (toim.) Liiketoiminnan vastuullisuus. Minkä väristä se on? s. 111–123. Johtamistaidon Opisto JTO. Oitmäki.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2008. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet s. 56–74. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Ostela-Pyhälä, E. 18.4.2012. Kehitysjohtaja. Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu. Helsinki.

Ostela-Pyhälä, E. 23.8.2012. Kehitysjohtaja. Ravintolakolmio-ryhmä. Sähköpostiviesti. Helsinki.

Park, S-Y. & Lee, S. 2009. Financial Rewards for Social Responsibility: A Mixed Picture for Restaurant Companies. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50, 2, p. 168–179.

Pälli, P. & Turunen, J. 2011. Vastuutekstien monet merkitykset. Teoksessa Joutsenvirta, M. (toim.) Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. s. 283–299. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Ravintolakolmio-ryhmä 2012. Luettavissa: <http://www.ravintolakolmio.fi>. Luettu: 30.1.2012.

Smith, V. & Langford, P. 2011. Responsible or redundant? Engaging the workforce through corporate social responsibility. *Australian Journal of Management*, 36, 3, p. 425–447.

Spreitzer, G. & Porath, C. 2012. Creating Sustainable Performance. *Harvard Business Review*, 90, 1, p. 92–99.

Strautmanis, J. 2008. Employees' values orientation in the context of corporate social responsibility. *Baltic Journal of Management*, 3, 3, p. 346–358.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Yritysten sosiaalinen vastuu. Luettavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0181_sosvastuu/index.jsp. Luettu: 13.1.2012.

Uimonen, M-L. 2006. Suomalaisten yritysten vapaaehtoinen sosiaalinen vastuu. Sidosryhmäviitekehys yritysten ja ulkoisten sidosryhmien edustajien näkemyksissä. Työpoliittinen tutkimus. Nro 322. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Vainio, J. 2012. Vastuullisuus vaatii konkreettisia tekoja. *Aromi-lehti*, 45, 2, s. 21–23.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Tammi. Helsinki.

Whelan, R. 2011. Corporate social responsibility and the hospitality industry. *The Hospitality Review*, 13, 3, p. 25–31.

Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake

Sukupuoli:

Ikä:

Työtehtävä:

Työsuhteen pituus:

Miksi hakeuduit töihin juuri tänne? _____

Millaisia ennakkotietoja sinulla oli yrityksestä ja mistä ne olivat peräisin? _____

Mikä on tärkein syy, että olet pysynyt täällä? _____

Mitä tiedät Ravintolakolmio-ryhmän arvoista? _____

Väittämiä

4 = täysin samaa mieltä, 3 = melko samaa mieltä, 2 = melko eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä

Minun on helppo kertoa positiivisia asioita työnantajastani

Kehityskeskustelut vaikuttavat aidosti työöloihini

Työtyytyväisyysmittausten jälkeen epäkohtiin on tartuttu

Sairauspoissaolojen seuranta on huolenpitoa työntekijöistä

On tärkeää selvittää irtisanoutumisen syyt

Runsas henkilöstön vaihtuvuus kertoo huonosta esimiestyöstä

Miten hyvin seuraavat asiat ovat toteutuneet omalla kohdallasi?

4 = erittäin hyvin, 3= melko hyvin, 2 = melko huonosti, 1 = ei lainkaan

Minut on perehdytetty huolellisesti työtehtäviini

Minua kannustetaan työssäni

Kaikkia työympäristössäni kohdellaan tasa-arvoisesti

Työskentelyolosuhteisiin on kiinnitetty huomiota

Olen töissä yrityksessä, josta voin olla ylpeä

Mitä mieltä olet esimiestyön onnistumisesta?

4 = erittäin hyvin, 3= melko hyvin, 2 = melko huonosti, 1 = ei lainkaan

Esimieheni arvostaa minua

Esimieheni pyrkii huolehtimaan siitä, ettei työ kuormita minua liikaa

Esimieheni huolehtii yhteisöllisestä työilmapiiristä, jossa kaikkien on hyvä työskennellä

Esimieheni kannustaa täydennyskoulutukseen

Esimieheni puhuu rehdisti ja suoraan

Miten tärkeinä näet seuraavat asiat?

4 = todella tärkeä, 3 = melko tärkeä, 2 = ei kovin tärkeä, 1 = ei tärkeä

Työnantajani arvot vastaavat omiani

Työnantajani tarjoaa mahdollisuuden osallistua vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen

Työnantajani edellyttää yhteistyökumppaneiltaan vastuullisuutta

Työnantajani osallistuu lähialueen kehittämiseen

Työnantajani toiminta on esimerkkinä muille alan yrityksille

Työnantajani panostaa oppilaitosyhteistyöhön

Työnantajani osallistuu hyväntekeväisyyteen

Työnantajani on arvostettu vaikuttaja ravintola-alalla

Työnantajani palkkaa maahanmuuttajia

Työnantajani palkkaa vajaakuntoisia

Miten työpaikallasi näyttäytyy se, että sinua arvostetaan työntekijänä?_____

Mikä sinua motivoisi palkan lisäksi?_____

Mikä sinusta on ikävintä työssäsi?_____

Mikä on parasta työssäsi?_____

Liite 2. Alkuperäinen näyte tutkimusjoukosta

Tarjoilijat: 2 naista, 1 mies

Ratello Oy: Ravintola Lasipalatsi/ Café Lasipalatsi/Lasipalatsin Bio Rex, 25–34 v, talossa 1–5 v

Scanredi Oy: max 24 v, alle 1 v talossa

Ravintolakolmio Oy: Helmi Grilli/Weeruska/Casa Mare, yli 35 v, talossa 6 v–

Kokit: 2 miestä, 1 nainen

Graniittiravintolat Oy: Juttutupa/ Graniittilinna/Paasitorni, yli 35 v, talossa 6 v–

Ravintolakolmio Oy: Helmi Grilli/Weeruska/Casa Mare, 25–34 v, alle 1 v talossa

Confetti Oy: Tony´s Deli/ Kokkikoulu Espa, max 24 v, talossa 1–5 v

Vuoropäälliköt: 2 naista ja 1 mies

Ratello Oy: Ravintola Lasipalatsi/ Café Lasipalatsi/Lasipalatsin Bio Rex, 25–34 v, talossa 1–5 v

Confetti Oy: Tony´s Deli/ Kokkikoulu Espa, yli 35 v, talossa alle 1 v

Graniittiravintolat Oy: Juttutupa/ Graniittilinna/Paasitorni, max 24 v, talossa 6v–

Partnerit: 2 miestä, 1 nainen

Ravintolakolmio Oy: Helmi Grilli/Weeruska/Casa Mare, max 24 v, talossa 1–5v

Scanredi Oy: yli 35 v, talossa alle 1 v

Ratello Oy: Ravintola Lasipalatsi/ Café Lasipalatsi/Lasipalatsin Bio Rex, 25–34 v, talossa 1–5 v

Liite 3. Tiedote tutkimuksesta ja haastattelusta

Hei,

20.5.2012

olen tekemässä opinnäytetyötä HAAGA-HELIAn hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa. Toimeksiantajani on Ravintolakolmio-ryhmä, johon kuuluvassa Ravintola Lasipalatsissa olen itsekin työskennellyt ravintolapäällikkönä, ravintolatoimenjohtajana ja partnerina. Työni käsittelee sosiaalista vastuuta Ravintolakolmio-ryhmässä ja sen vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen.

Olen sopinut kehitysjohtaja Elina Ostela-Pyhälän kanssa haastattelevani kahtatoista henkilöstön edustajaa. Haastateltavat edustavat neljää eri ammattiryhmää: kokki, tarjoilija, vuoro esimies ja partneri. Jokaisesta ryhmästä on valittu kolme haastateltavaa, jotka edustavat eri-ikäisiä miehiä ja naisia, ja joiden työsuhteen kesto vaihtelee.

Juuri sinut on valittu edustamaan omaa ammattiryhmääsi!

Haastattelut toteutetaan viikoilla 21 – 24 (21.5. – 15.6.) työpaikallasi ennen vuoron alkua. Voimme sopia tarvittaessa muun sinulle sopivan paikan. Haastattelu kestää 15 – 20 min. Tuloksia käsitellään niin, ettei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Saan Elina Ostela-Pyhälältä yhteystietosi, minkä jälkeen otan sinuun yhteyttä.

Yhteistyöstä jo etukäteen kiittäen,

Tuuli Tommola

p. 040-8400878

tuuli.tommola@edu.hel.fi

Liite 4. Haastattelukoonti

	Vastaaja 1	Vastaaja 2	Vastaaja 3	Vastaaja 4	Vastaaja 5	Vastaaja 6	Vastaaja 7	Vastaaja 8	Vastaaja 9	Vastaaja 10	Vastaaja 11	Vastaaja 12
	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x	x/x/x/x
Sukupuoli/ikä/työehtäviä/työsuhteen pituus												
Minun on helppo kertoa positiivisia asioita työnantajastani	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3
Kehtykses keskustelut vaikuttavat aidosti työoloihini	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	3
Työtyytyväisyyssmittausten jälkeen epäkohtiin on tartuttu	3	2	2	4	3	3	0	3	4	ei muista	4	2
Sairauspoissaolojen seuranta on huolepitoa työntekijöistä	3	3	3	4	4	2	4	3	3	2	4	3
On tärkeää selvittää irtisanoutumisen syyt	4	3	2	4	4	4	4	4	2	3	1	4
Runssa henkilöstön vaihtuvuus kertoo huonosta esimiestyöstä	4	2	3	4	4	4	2	3	3	3	2	2
Minut on perehdytetty huolellisesti työtehtäviini	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
Minua kannustetaan työssäni	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
Kaikkia työympäristössäni kohdellaan tasa-arvoisesti	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4	2	2
Työskentelyolosuhteisiin on kiinnitetty huomiota	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3
Olen työssäni yhtyeessä, josta voin olla ylpeä	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3
Esimieheni arvostaa minua	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	3
Esimieheni pyrkii huolehtimaan siitä, ettei työ kuormita minua liikaa	3	2	4	3	3	2	4	2	3	4	4	2
Esimieheni huolehtii yhteisöllisestä työilmapiiristä, jossa kaikkien on hyvä työskennellä	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3
Esimieheni kannustaa minua täydennyskoulutukseen	3	4	3	2	4	3	4	2	4	2	4	3
Esimieheni puhuu rehdisti ja suoraan	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	2
Arvot vastaavat omiani	4	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3	3
Mandollisuus vastuullisten toimintatapojen kehittämiseen	4	4	3	4	4	4	3	3	3	2	3	4
Yhteistyökumppaneilta edellytetään vastuullisuutta	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Työntekijä osallisuu läheiseen kehittämiseen	3	3	4	3	4	4	3	4	2	1	3	3
Työnantajan toiminta on esimerkiksi muille	4	3	3	3	4	4	4	4	4	2	3	3
Oppilaitosten toiminta on esimerkiksi panostetaan	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	4	3
Hyväntekeväisyyteen panostetaan	3	4	2	2	3	3	3	4	2	1	4	2
Työnantaja on arvostettu vaikuttajalla	4	4	2	3	4	4	4	4	4	1	4	3
Määränmuuttajia palkataan	2	2	2	2	1	1	3	2	2	1	4	3
Vajaakuntoisia palkataan	3	3	2	2	1	3	2	3	1	2	3	3