

Opinnäytetyö (YAMK)

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Restonomi (ylempi AMK)

2014

Arja Kaikkonen & Riitta Peuha

# TYÖMOTIVAATIOON JA SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

– näkemyksiä kokin ammatista



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma | Restonomi (ylempi AMK)

Marraskuu 2014 | 72 sivua

Eija Koivisto

Arja Kaikkonen, Riitta Peuha

## TYÖMOTIVAATIOON JA SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat pääkaupunkiseudulla työskentelevien kokkien työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. Lisäksi kartoitetaan, mitkä tekijät ovat saaneet kokin ammattiin valmistuneet pysymään alalla tai vaihtamaan alaa.

Tutkimuksen teoria osassa käsiteltiin työmotivaatiota ja ammattiin sitoutumista sekä niihin vaikuttavia tekijöitä. Tietoperustana käytettiin aiheita käsittelevää kirjallisuutta ja internet lähteitä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista survey- menetelmää ja kysely lähetettiin 84:lle kahdesta pääkaupunkiseudun oppilaitoksesta kokin ammattiin valmistuneelle.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että nuoremman sukupolven siirtyminen työelämään tuo mukanaan muutoksia. He arvostavat työssä eri asioita kuin aiemmat sukupolvet ja haluavat työhönsä muutosta. Työssä viihtyminen ja työhyvinvointi sekä suhteiden toimivuus työkavereiden ja esimiehen kanssa nousivat keskeisiksi motivaatiota ja sitoutumista lisääviksi ja ylläpitäviksi tekijöiksi. Esimiehen rooli työmotivaation ja sitoutumisen kannalta oli oleellinen asia. Tärkeänä pidettiin että esimies on tasapuolinen, oikeudenmukainen sekä kunnioittaa alaisiaan ja luottaa heihin. Työn sisällöllinen merkittävyys ja työn mielekkyys lisäävät työn imua ja iloa sekä sitoutumista työyhteisöön. Tärkeimpänä syynä alan vaihtoon koettiin halu kokeilla jotakin muuta.

Arvostus, esimiestyö, palkkaus sekä työilmapiiri ovat keskeisiä työmotivaatiota ja sitoutumista parantavia tekijöitä. Palkkauksen muuttaminen on työnantajille taloudellisesti haasteellista, mutta arvostus, esimiestyö sekä työilmapiiri ovat asioita, joihin jokaisella työpaikalla voidaan vaikuttaa. Näihin tekijöihin voi jokainen työntekijä myös itse vaikuttaa jossain määrin omalla käyttäytymisellään. Turvallinen ja kannustava organisaatio-ilmapiiri, jossa arvot ovat selkeät ja mukana päivittäisessä toiminnassa, lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista.

ASIASANAT:

Työmotivaatio, sitoutuminen, esimiestyö, työhyvinvointi, kokin työ

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Program in Hospitality Management

2014 | 72 pages

Eija Koivisto

Arja Kaikkonen, Riitta Peuha

## FACTORS INFLUENCING WORK MOTIVATION AND COMMITMENT

The aim of this master's thesis is to examine the factors, which influence work motivation and commitment of the chefs working in the Helsinki metropolitan area of Finland. The factors which have kept graduated chefs to stay in their profession, or to change the profession, are also included in this study.

The theoretical section of the thesis studied the work motivation and commitment to the profession and the factors influencing this. The basis of information utilized was literature and internet sources about the subject matter. The quantitative survey was used as the research method, and the survey questionnaire was sent to 84 people graduated in the chef's profession from two vocational colleges in the Helsinki metropolitan area.

The results of the survey show, that the younger generation entering working life bring along changes. They value different things in work than previous generations and want changes in their work. Satisfaction at work and work welfare as well as good relations to co-workers and superiors were mentioned as important factors increasing and maintaining motivation and commitment. The superior's role was considered essential for work motivation and commitment. It was important that the superior is impartial, fair and respects workers and trusts them. The content and meaningfulness of the work increase work engagement and enjoyment, and strengthen commitment to the workplace. The most important reason to change to another field of profession was the desire to try something else.

Respect, leadership, salary and work atmosphere are essential factors to increase work motivation and commitment. To change salary is economically challenging to the employers, but respect, leadership and work atmosphere are matters that every workplace can improve. Each individual can also impact on these factors through their own behavior. A safe and encouraging organization atmosphere, with clear values which are transparent in the daily work, increase work motivation and commitment.

### KEYWORDS:

Work motivation, commitment, leadership, work welfare, chef's work

# SISÄLTÖ

<b>SANASTO</b>	<b>7</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>8</b>
1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus	9
1.2 Työssä käytettävät menetelmät	10
1.3 Kokin toimintaympäristö ravitsemisalalla	11
<b>2 MOTIVAATIO TYÖSSÄ</b>	<b>13</b>
2.1 Maslowin työmotivaatio teoria	14
2.2 Työmotivaatio	15
2.2.1 Motivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät	16
2.2.2 Työmotivaatio ja tyytyväisyys	17
2.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	18
2.3.1 Työ itsessään	19
2.3.2 Palkkaus ja palkitseminen	20
2.3.3 Työyhteisö ja – ilmapiiri	22
2.3.4 Esimiestyö	23
<b>3 SITOUTUMINEN AMMATTIIN</b>	<b>25</b>
3.1 Sitoutuminen	25
3.2 Sitoutumisen muotoja	26
3.2.1 Työhön sitoutuminen	29
3.2.2 Työyhteisöön sitoutuminen	31
3.2.3 Organisaatioon sitoutuminen	32
<b>4 SELVITYS KOKIN AMMATTIIN JA TYÖYHTEISÖÖN SITOUTUMISESTA</b>	<b>34</b>
4.1 Kyselyn toteutus ja vastaaminen	34
4.2 Vastaajien taustatiedot	36
4.3 Tulosten tulkinta	39
4.3.1 Henkilöstöetuudet	43
4.3.2 Työn sisältö ja työmäärä	45
4.3.3 Työhyvinvointi ja työviihtyvyys	47
4.3.4 Terveys ja toimintakyky	50
4.3.5 Esimiestyö	52
4.3.6 Alan vaihdon syyt	57

4.3.7 Avoimet vastaukset	60
4.3.8 Tulosten yhteenveto	61
<b>5 POHDINTA</b>	<b>65</b>
5.1 Sitoutuminen ja motivaatio	65
5.1.1 Esimiestyön merkitys	66
5.1.2 Alalla olevat ja alaa vaihtaneet	67
5.2 Organisaation vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen	68
5.3 Tulosten luotettavuus ja pätevyys	69
<b>6 YHTEENVETO</b>	<b>71</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>73</b>

## **LIITTEET**

- Liite 1. Sähköisen kyselyn saatekirje
- Liite 2. Kyselylomake

## **KUVAT**

Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut.	14
Kuva 2. Työmotivaation rakentuminen.	18
Kuva 3. Kokonaispalkitsemisen muodostuminen.	21

## **TAULUKOT**

Taulukko 1. Työmotivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä.	19
Taulukko 2. Vastaajien nykyinen työtilanne.	36
Taulukko 3. Alalla olevien alalla työskentelyaika.	37
Taulukko 4. Alalla olevien vastaajien työtehtävät.	38
Taulukko 5. Vastaajien työsuhteet.	39
Taulukko 6. Henkilöstöetuudet - kattavan työterveyshuollon merkitys vastaajille.	40
Taulukko 7. Henkilöstöetuuksien merkitys vastaajille yhteensä.	40
Taulukko 8. Henkilöstöetuuksien merkitys vastaajille.	41
Taulukko 9. Henkilöstöetuudet - vastaukset suhteessa osa-alueen keskiarvoon.	42
Taulukko 10. Henkilöstöetuudet.	43
Taulukko 11. Työn sisältö ja työmäärä.	45
Taulukko 12. Työhyvinvointi ja työviihtyvyys.	47
Taulukko 13. Terveys ja toimintakyky.	50

Taulukko 14. Esimiehen rooli.	52
Taulukko 15. Esimiestyö.	53
Taulukko 16. Alaa vaihtaneiden tämän hetkinen työskentelyala	57
Taulukko 17. Syyt alan vaihtoon.	58
Taulukko 18. Osa-alueiden yhteenveto.	62

## SANASTO

Standardoitu	Vakioitu eli kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla (Vilkkä 2007, 28).
Affektiivinen	Voimakkaan tunnepitoinen (Nurmi ym. 2004, 13).
Direktio-oikeus	Johto-oikeus (Nurmi ym. 2004, 83).
Normatiivinen	Ohjeellinen; sääntöjä antava tai perustava (Nurmi ym. 2004, 298).
Proaktiivinen	Ennakoiva, ehkäisevä (Nurmi ym. 2004, 350).
Relationaalinen	Suhteellinen (Nurmi ym. 2004, 375).
Survey	Englannin kielinen termi, tarkoittaa kyselyn, haastattelun tai havainnoinnin muotoa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti ja jossa koehenkilöt muodostavat otoksen tai näytteen tietyistä ryhmästä (Hirsjärvi ym. 2013, 193).
Transaktionaalinen	Liiketoiminnallinen, kaupallinen (Nurmi ym. 2004, 462).
Y-sukupolvi	1980 ja 1990-luvulla syntynyt sukupolvi (Piha & Poussa. 2012, 27).

# 1 JOHDANTO

Työn ja ihmisen suhde on muuttunut. Lisääntynyt teknisten työvälineiden, automaation ja informaation saatavuus on muuttanut työn tarkoitusta aikaisempaa käsitteellisemmäksi. Ihmisten koulutustaso on muuttanut heidän työlleen asettamia odotuksia ja vaatimuksia. Lisääntyvät odotukset korkeasta vapausasteesta ja itsenäisyydestä ovat johtaneet pohtimaan, kuinka suunnata ihmisten energia ja luovuus tuotannon lisäämiseen ja samalla valvoa organisaatioin tavoitteiden saavuttamista. (Lämsä & Hautala 2008, 80.)

Työuria ei enää nähdä suoraviivaisena pinnistämisenä kohti hierarkian ylimpiä portaita. Varsinkaan nuoremman sukupolven edustajat eivät sitoudu vuosikymmeniksi saman työntajan luottopakeiksi, kuten heidän vanhempansa tekivät. Sitoutuminen omaan uraan ja omaan kehitykseen koetaan tärkeämpänä kuin pitkäaikainen saman talon palveleminen. (Aaltonen ym. 2014, 37.) Nuorempi sukupolvi on kiinnostunut siitä, miten yrityksessä otetaan heidät huomioon ja miten yritys sopii heidän elämäntyyliinsä. Jotta yritys pystyisi sitouttamaan nuoria, sen tulee osoittaa, miten yritys antaa nuorille kehittymismahdollisuuksia siten, että nuoret oppivat jotakin uutta ja kiinnostavaa. (Vesterinen & Suutarinen 2011, 26–27.)

Suurten ikäluokkien korvautuminen pienillä ikäluokilla voi merkitä osassa työmarkkinaa myös siirtymää ”työnantajan markkinoista” kohti ”työntekijöiden markkinaa”. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa avautuvia työtilaisuuksia on enemmän kuin ehdokkaita, ja työnantajat kilpailevat osaajista joilla puolestaan on entistä enemmän valinnanvaraa. Työnhakijoista tulee työnvalitsijoita. (Haavisto 2010, 36.)



Ravitsemisala on hyvin työvoimavaltainen ala. Ammattitaitoisen työvoiman saanti on jatkuva ongelma alalla, pula ammattitaitoisista työntekijöistä ja heidän sitoutumisestaan työhön ja työpaikkaan on todellinen haaste. Tulevaisuudessa ikäluokat pienenevät ja aikaisempi, suurempi ikäpolvi on jäämässä eläkkeelle, mikä ei tuo helpotusta tulevaisuuden työvoiman saantiin. Lisäksi nuorempi sukupolvi kokee työn eritavoin, sillä ei ole niin suurta merkitystä heille, kuin vanhemmalle sukupolvelle. Vesterisen ja Suutarisen (2011, 48–58.) mukaan nuorempi sukupolvi haluaa yhdistää itsensä kehittämisen, perheen, harrastukset ja työn niin, että kaikki edellä mainitut asia on tasapainossa. Nuorempi sukupolvi ei enää sitoudu työnantajaan, kuten ennen, vaan he sitoutuvat omaan ammattitaitoonsa ja osaamiseensa. Näistä syistä johtuen, henkilökohtainen kiinnostuksemme asian tutkimiseen heräsi ja valitsimme opinnäytetyömme aiheeksi työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä kokin työssä.

### 1.1 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaus

Opinnäytetyön tavoite on selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat pääkaupunkiseudulla työskentelevien kokkien työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen. Lisäksi kartoitetaan, mikä on saanut kokin ammattiin valmistuneen pysymään alalla tai vaihtamaan alaa. Tehdyn kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää ravitsemisalan yrityksissä, niiden suunnitellessa henkilöstöpolitiikkaa, perehdytystä tai erilaisia kannustimia työntekijöilleen heidän pitämiseksi alalla. Työ antaa kuvan siitä, mitkä asiat koetaan merkityksellisinä kannusteina ravitsemisalalla.

Tutkimusongelma on jaettu seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat pääkaupunkiseudulla työskentelevien kokkien työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen?
2. Mitkä asiat motivoivat itse työssä?
3. Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on sitoutumisessa työpaikkaan?

4. Millainen merkitys esimiestyöllä on työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen?
5. Mitkä ovat kokiksi valmistuneiden syyt alalla pysymiseen ja alan vaihtoon?

Näihin kysymyksiin päädyttiin, koska työ itsessään, palkkiot ja palkitseminen, työyhteisö ja sen ilmapiiri sekä esimiestyö ovat vahvasti työmotivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä ja vaikuttavia tekijöitä. Vaikka työmotivaatioon vaikuttavat myös työntekijän persoona ja elämäntilannetta koskevat seikat, ne on rajattu työstä pois, sillä näihin tekijöihin ei työnantaja voi vaikuttaa.

## 1.2 Työssä käytettävät menetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä kyselytutkimusta. Sen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. (Heikkilä 2004, 16.)

Aineiston keräämiseen käytettiin strukturoitua Survey-kyselyä, joka on aineiston keräämisen tapa, jossa kysymykset ovat vakioituja eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselylomaketta käytetään, kun vastaajana on henkilö, vastaajia on paljon ja tutkitaan heitä koskevia asioita, kuten esimerkiksi asenteita, mielipiteitä, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. Kyselyn voi toteuttaa joko internetissä tai postitse. Survey-tutkimus on taloudellinen ja tehokas tapa kerätä tietoa. (Hirsjärvi ym. 2013, 195; Vilkkä 2007, 28.)

Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan saada paljon vastauksia ja voidaan kysyä monia eri asioita. Se säästää tutkijan aikaa ja vai-  
vaa, koska kysymyslomake voidaan lähettää sadoille ihmisille samaan aikaan. Tulokset on helppo analysoida ja käsitellä esimerkiksi tietokoneohjelman avulla. Aineiston käsittelyyn on valmiiksi kehitetyt tilastolliset analyysitavat ja raportoin-  
timuodot. (Hirsjärvi ym. 2013, 195.)

Kyselytutkimukseen voi liittyä myös heikkouksia. Aineistoa voidaan pitää pinnal-  
lisena ja teoreettisesti vaatimattomana. Kyselyssä ei myöskään ole mahdollista  
varmistaa kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen. Samoin mah-  
dollisia kysymyksiin liittyviä väärinkäsityksiä ei voida kontrolloida. (Hirsjärvi ym.  
2013,195.)

### 1.3 Kokin toimintaympäristö ravitsemisalalla

Ravitsemisalalan ammattilaiset, kokit toimivat ruoanvalmistus tehtävissä erilaisin  
liikeideoin tai toiminta-ajatuksin toimivissa työpaikoissa. He voivat toimia esi-  
merkiksi henkilöstöravintoloissa, ravintoloissa, suurkeittiöissä, kahviloissa, lai-  
voilla sekä pito- ja juhlapalveluyrityksissä tai julkisensektorin toimipaikoissa ku-  
ten kouluissa, sairaaloissa, päivä- ja vanhainkodeissa. Kokin työt voidaan jao-  
tella ruokalistasuunnitteluun, elintarvikkeiden hankintaan ja varastointiin, ruoan-  
valmistukseen ja esille laittoon, hygieniaoosaamiseen sekä puhtaanapitoon. Alal-  
la korostuvat elintarvike ja raaka-ainetuntemus, palveluallttius, taito valmistaa  
hyvää, maukasta, ravitsevaa ja terveellistä ruokaa myös erityisruokavalioasiak-  
kaille. Kokin täytyy omata myös taloudellisuusajattelu, hyvät kädentaidot, mieli-  
kuvitusta sekä hyvää väri-, maku- ja hajuaistia sekä kaiken tämän lisäksi hyvät  
yhteistyötaidot. (Ammattinetti 2014.)

Ravitsemisalalan henkilöstön toimenkuvat ovat laajentuneet viime vuosina. Entisen erikoisosaamisen sijaan moniammatillisuus ja -taitoisuus korostuvat alalla. Lisäksi vaaditaan entistä enemmän muutosvalmiutta, tuottavuutta, sosiaalisia taitoja, yhteistyökykyä ja tiimityötaitoja sekä kielitaitoa. Palvelun onnistumisessa tärkeimpiä tekijöitä ovat työntekijöiden ammattitaito ja palveluhalukkuus. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat aina palvelun lähtökohta. (Ammattinetti 2014.)

Kokin työ on raakaa ja kovaa työtä, vaikka tv:n kokkiohjelmista saattaa joskus saada toisenlaisen käsityksen. Työskentelyolosuhteet ovat usein kuumat ja meluisat. Jatkuva seisomatyö rasittaa erityisesti selkää ja jalkoja. Työ on pääasiassa vuorotyötä, joten työssä ollaan myös viikonloppuisin ja arkivapaat ovat yleisiä. Työ on kiireistä, sillä annokset on saatava asiakkaalle nopeasti. (Ammattinetti 2014.) Tavallinen kokki saa harvoin eteensä huippukalliita raaka-aineita ja loputtomasti aikaa. Oikeassa elämässä on pakko miettiä, kuinka lihapalasen kaikki osat käytetään hyödyksi. Työtä tehdään kovan paineen alla ja kiireessä, useita asioita on pakko tehdä yhtä aikaa. Työn hoitaminen vaatii myös suunnitelmallisuutta. Pitää osata ajatella ja ennakoida päivä, kaksi ja viikko eteenpäin. Kokin työ on myös luovaa ja hienoa. Kokin työssä voi kehittyä ja kehittää itseään. Siinä voi aina löytää uusia juttuja, eikä ikinä tule valmiiksi. (Selkosanommat 2013.)

## 2 MOTIVAATIO TYÖSSÄ

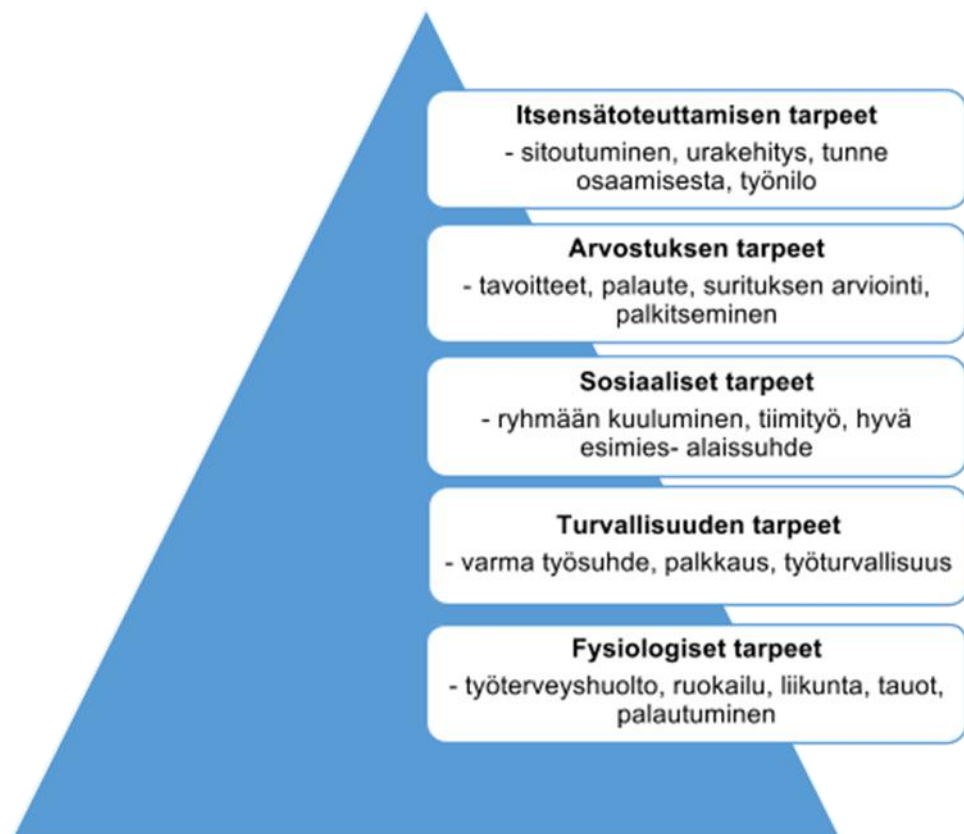
Sana motivaatio on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikumista. Myöhemmin se on laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivaation kanta sana on motiivi, joka usein viittaa tarpeisiin, haluihin, vietteihin sekä sisäisiin yllykkeisiin ja palkkioihin ja rangaistuksiin. Motivaatiosta puhuttaessa tarkoitetaan motiivien aikaan samaa tilaa. Motiivit ohjaavat yksilön toimintoja kohti päämääriä ja sitovat osan ihmisen energiasta näiden päämäärien saavuttamiseen. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Motivaatio on ihmiselle toiminnan sytyke. Saman ihmisen motivaatio voi vaihdella eri aikoina ja eri tilanteissa. Motivaatio riippuu sisäistä tarpeista ja sitä voidaan vahvistaa ulkoisilla palkkioilla. Myös kannusteiden merkitys vaihtelee eri yksilöillä. Esimerkiksi toisilla motivaation keskeinen lähde on oma sisäinen suoriutumistarve, jolloin palkkion merkitys ei ole kovin suuri. Palkkioiden ja rahan merkitys ulkoisena kannustimena riippuu yksilön elämäntilanteesta, arvoista tai taloudellisesta tilanteesta. (Viitala 2004, 150.)

Motivaatio voidaan jakaa yleismotivaatioon ja tilannemotivaatioon. Erilaiset ohi-kiitävät tilanteet saattavat aiheuttaa motivaatiosysäyksiä, innostumista tai torjunta-tilannemotivaatiota. Yleismotivaatio taas puolestaan on pitkäkestoinen ja varsin pysyvä tila. Se voi kohdistua johonkin tekemiseen tai se voi olla henkilön perustava olotila. Jotkut ihmiset ovat elämänasenteeltaan taipuvaisia innostumaan ja motivoitumaan, toisten on vaikeampi löytää sisältään kipinää. Erojen taustalla voi olla biologisia syitä ja elämäkokemuksia mutta myös opittua ja valittua suhdetta elämään. (Aaltonen ym. 2014, 119.)

## 2.1 Maslowin työmotivaatio teoria

Erilaisten teorioiden kautta on pyritty kuvaamaan motivaatiota. Teoriat pyrkivät muodostamaan kuvan motivaation synnystä ja eri teoriat täydentävät toisiaan. Yksi tunnetuimmista tarpeita kuvaavista teorioista on Abraham Maslowin (1954) luoma tarvehierarkia. Maslowin mukaan ihmisillä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Yksilö motivoituu ensisijaisesti tyydyttämään tarpeensa järjestyksessä. Alemman tason tarpeiden on oltava tyydyttyneitä, ennenkuin seuraava taso voi aktivoitua. Motivaatio saa aikaa tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Se kuinka innokkaasti henkilö käyttää voimavarojaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi, riippuu motivaation määrästä. (Hyppänen 2007, 128 – 129.) Maslow tarvehierarkia rakentuu kuvan 1 mukaan, jossa on myös kuvattu se, kuinka eri tarpeet voidaan nähdä työpaikalla.



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia ja siihen liittyvät työkalut. (Hyppänen 2007, 129.)

Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet kuten nälkä, jano, uni ja muut kehon tarpeet. Työpaikalla näitä tarpeita tyydyttävät esimerkiksi työterveyshuolto, ruokailu, työnantajan mahdollistama liikunta sekä riittävät tauot. Kun fysiologiset tarpeet on tyydytetty, muodostuvat turvallisuuden tarpeet tärkeiksi. Niihin kuuluvat varmuus, suojautuminen fyysisiltä ja tunne-elämän haitoilta ja vaaran välttäminen. Työssä turvallisuuden tarpeita täyttävät varmuus työpaikasta tai – suhteesta, riittävä palkka sekä työturvallisuus ja ergonomia. Tarvehierarkiassa kolmantena ovat sosiaaliset tarpeet: yhteenkuuluvuus, hyväksyntä, ystävyys ja välittäminen. Työpaikalla näitä tarpeita tyydyttävät ryhmään kuuluminen, tiimit ja hyvä esimies- alaissuhde. Arvostuksen tarpeisiin kuuluvat itsekunnioitus, itsenäisyys, arvostus, kiitos sekä kunnioitus. Työssä nämä täyttyvät tavoitteiden, palautteen ja palkitsemisen kautta. Viimeisenä tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarpeet: henkinen kasvu, saavutukset ja luovuus. Työssä näitä tarpeita tyydyttävät sitoutuminen, urakehitys, työn ilo ja tunne osaamisesta. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

## 2.2 Työmotivaatio

”Työmotivaatio on ihmisen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteellista työkäyttäytymistä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus” (Lämsä & Hautala 2005, 80). Vaikka työmotivaatiolla sanotaan olevan muoto, se ei tarkoita sitä, että kenenkään motivaatiota voisi nähdä. Muodolla tarkoitetaan ihmisen sisäistä vireystilaa ja sitä voidaan pääpiirteittäin arvioida ja mitata. Työmotivaation suunnasta voidaan puhua, kun työkäyttäytyminen kohdistuu kohti jotakin tavoitetta. Ideaalitulanteessa organisaation ja ihmisen henkilökohtaiset tavoitteet ovat samansuuntaiset, jolloin työ on mielenkiintoista ja innostavaa. Työmotivaatio voi kestää vuosikausia tai voi toisinaan olla hetkellistä yksittäisen työtehtävän suorittamista eli työmotivaation kesto vaihtelee. Työmotivaation voimakkuus voi myös vaihdella. Jotkut tehtävät saavat aikaan voimakkaan halun saavuttaa tavoitteet. Toiset tehtävät tehdään sen kum-

memmin innostumatta, jolloin motivaatio on keskitasoa. Kun ihmisen omat tavoitteet ovat ristiriidassa organisaation tavoitteiden kanssa, ei työkäyttäytyminen ole rakentavaa. Tämä saattaa johtaa ihmisen irtisanoutumiseen organisaatiosta. Alhainen työmotivaatio on merkki haluttomuudesta tehdä kyseisiä työtehtäviä tai työtä ylipäätään. (Lämsä & Hautala 2005, 80 – 81.)

### 2.2.1 Motivaation sisäiset ja ulkoiset tekijät

Sisäinen motivaatio on vallitsevana tilanteessa, jossa tehtävä sinänsä koetaan mielenkiintoiseksi, monipuoliseksi ja houkuttelevaksi. Sisäinen motivaatio liittyy vahvaan itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin. Oppivana olentona ihminen etsii uusia mahdollisuuksia oppia, ikään kuin näytön paikkoja omille kyvyilleen. Tällöin puhutaan tehtäväkannusteista. Henkilö tarttuu tehtävään innostuneena, koska hän hallitsee sen, haluaa oppia siitä uutta ja kokee tehtävän haasteellisena ja kaikin puolin kiinnostavana. Samalla hän itse kokee valinneen tiensä. Sisäiset palkkiot tyydyttävät itsensä toteuttamista ja kehittymistä. (Aaltonen ym. 2014,121; Viitala 2004, 153.)

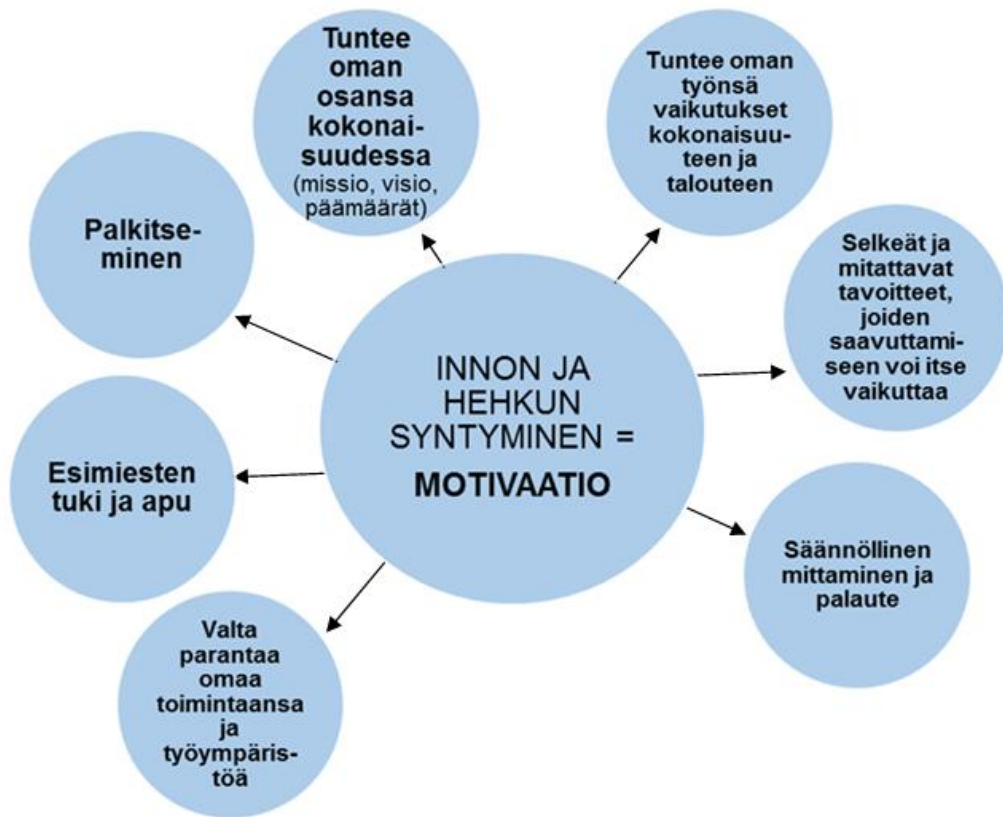
Ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy tilanteisiin, joissa työn varsinainen veto-voima tulee palkasta ja muista sellaisista eduista, joilla ei ole tekemistä itse tehtävän sisällön kannalta. Henkilö saattaa kokea tehtävänsä ikävänä, mutta suorittaa sen saamansa korvauksen takia. Etenkin jos työ on yksitoikkoista ja rutii-  
ninomaista, siitä on vaikeaa löytää motivaatiota lisääviä tekijöitä, ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa suureksi. Kohtuullinen tai hyvä palkka pitää työntekijän kiinni siinä työssä, vaikkei hän koe itse varsinaisesti valinneensa tehtävänsä. Mitä houkuttelevimpina palkkiot ovat, sitä motivoituneemmin tehdään töitä palkkioiden saavuttamiseksi. (Aaltonen ym. 2014, 119; Viitala 2004, 153 - 154.)



## 2.2.2 Työmotivaatio ja tyytyväisyys

Työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä tarkastellaan usein yhdessä ja ne ovat toisilleen sukulaiskäsitteitä. Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä on useita (kuva 2), esimerkiksi työn sisältö, työmäärä, esimiehen johtamistapa, työryhmän suhtautuminen henkilöön, ja organisaation ilmapiiri. Työmotivaatioon vaikuttavat myös samat tekijät. Tyytyväisyys on seurausta työsuorituksen palkitsemisesta ja työmotivaatioon vaikuttavat esimerkiksi palkkiota koskevat odotukset. (Juuti 2006, 27–28; Ruohotie & Honka 2002, 24)

Esimiehellä on merkittävä rooli työntekijän motivaation muodostumisessa ja lisääntymisessä. Hän voi edesauttaa motivaation rakentumista asettamalla yhdessä työntekijän kanssa selkeät tavoitteet työlle joihin tähdätään, sekä antamalla palautetta työntekijän toiminnasta säännöllisesti. Työmotivaatio rakentuu monesta osa-alueesta (kuva 2), mutta kestäväksi se rakentuu vain henkilöstä itsestään käsin. Työmotivaation ollessa korkealla, työntekijällä on into ja hehku työn tekemiseen. Motivaatio on eräänlainen käyttövoima, joka konkretisoituu tahtona saavuttaa työlle asetetut tavoitteet. Kun työntekijä kokee, että hänellä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja hän ymmärtää oman työn vaikutukset kokonaisuuteen, antaa hän suuren osan kapasiteetistaan organisaation käyttöön. Kuvassa esitettyjen selkeiden motivaation rakentumisen elementtien, kuten palkitsemisen ja palautteen lisäksi on kuitenkin tärkeää tiedostaa, että jokainen työntekijä on inhimillinen yksilö, jonka toimivuuteen vaikuttavat myös tunteet. (Aarnikoivu 2008, 153 -154.)



Kuva 2. Työmotivaation rakentuminen. (Aarnikoivu 2008, 153.)

### 2.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on pyritty tieteellisesti selvittämään jo vuosia. Useassa tutkimuksessa on todettu, että on olemassa kolme tekijää, jotka yhdessä vaikuttavat motivaation syntyyn; työntekijän persoonallisuus, työ itsessään sekä työympäristö (Viitala 2004,151).

Taulukossa 1 on esitettyä työmotivaation syntymiseen vaikuttavia tekijöitä, joiden merkitystä työssä käsitellään.

Taulukko 1. Työmotivaation syntyyn vaikuttavia tekijöitä. (Viitala 2004,151.)

<b>PERSOONALLISUUS</b>	<b>TYÖ</b>	<b>TYÖYMPÄRISTÖ</b>
1. Mielenkiinnon kohteet, harrastukset 2. Asenteet työtä ja itseä kohtaan 3. Tarpeet: liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeet	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus: - vastuu ja itsenäisyys - palaute ja tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen ja kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysisen ympäristön tekijät: - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työnjärjestelyt, esim. turvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät: - johtamistapa - ryhmäkiinteys ja -normit - sosiaaliset palkkiot - organisaation ilmapiiri

### 2.3.1 Työ itsessään

Yksi suurimmista motivaatiotekijöistä on itse työ. Ihmisellä on luonnostaan pyrkimys löytää tekemiselleen tarkoitus ja merkitys. Kun työntekijä kokee työnsä sisällön merkitykselliseksi ja tarpeelliseksi, työmotivaatio on korkea ja vaikuttaa työstä saatavaan tyydytykseen. Hyvä ja motivoiva työ on monipuolista sisällöltään, työntekijän tulisi kokea että hänellä ja hänen työpanoksellaan on merkitystä ja työ kuormittaa sopivasti sekä psyykkisesti että fyysisesti. Toisille työn vaativuus on työmotivaation lähde ja toisille se luo stressiä. Työssä pitäisi mahdollistaa vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ja saada palautetta tekemästään työstä. Työntekijän mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhönsä ja sen lopputu-

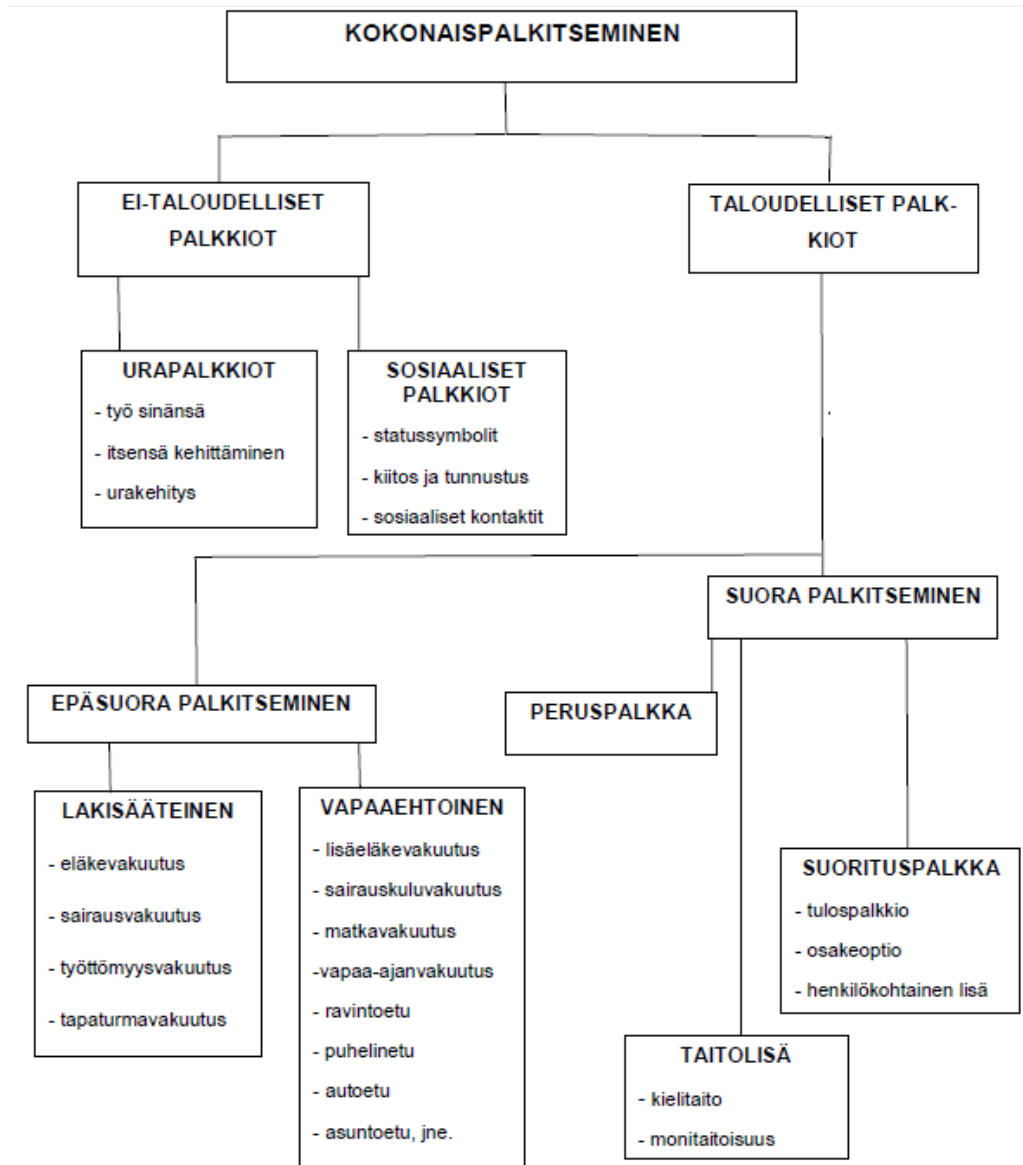
lokseen, on merkitystä työntekijän työmotivaation sekä työn merkityksellisyyden kokemisen kannalta. (Viitala 2004: 135–136.)

Työmotivaatiossa on keskeistä tunnistaa itsessä ja työyhteisön jäsenissä keskeiset motivaatiotekijät, rohkaista ja kannustaa oppimaan uutta ja kehittymään ammatissaan ja työssään. Motivaatio vaikuttaa keskeisesti siihen, kuinka sitoutuneesti, innokkaasti ja määrätietoisesti työhön panostetaan. (Leiviskä 2011, 49.) Se, kuinka työntekijä saa palautetta työstään, kokeeko hän työssä onnistumisen kokemuksia ja kuinka vaihtelevaa, monipuolista ja vastuullista työ on, vaikuttaa vahvasti työntekijän haluun pyrkiä kohti työnsä päämääriä. (Juuti 2006, 66; Ruohotie & Honka 2002, 17–18.)

### 2.3.2 Palkkaus ja palkitseminen

Perinteisesti on ajateltu, että ihminen tekee työtä ansaitakseen palkkaa, työntekijöiden keskeisimpänä motivaation lähteenä on pidetty rahaa. Rahan merkitys motivoijana on kuitenkin haasteellinen. Henkilö, joka saa huonoa palkkaa, ei todennäköisesti motivoitu antamaan parasta työpanostaan yritykselle vaan vaihtaa työpaikkaa. Toisaalta on työntekijöitä, jotka tekevät oman sisäisen tarpeensa vuoksi työnsä parhaan kykynsä mukaan, oli palkka hyvä tai huono. Palkka ei siis ole yksiselitteinen tekijä, jonka avulla motivaatio nousee tai laskee. (Viitala 2004, 287.)

Palkkatyöstä jaettavat palkkiot voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: taloudellisiin ja muihin palkkoihin. Taloudellisista palkkioista tavallisin on raha, palkka tai muut rahassa mitattavat edut, kuten esimerkiksi erilaiset vakuutukset tai autot. Kuvassa 3 on esitetty Viitalan (2004, 271) mukaan Kauhasen kaavio kokonaispalkitsemisesta, josta nähdään taloudellisten ja ei-taloudellisten palkkioiden muodostuminen sekä niiden erot. (Viitala 2004, 270–271.)



Kuva 3. Kokonaispalkitsemisen muodostuminen. (Viitala 2004,271.)

Organisaatiossa hyvin luotu palkkausjärjestelmä on tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta sekä työelämän laatua. Palkkausjärjestelmän toimivuuden kannalta sen oikeudenmukaisuus ja erityisesti tasa-arvo ovat oleellisia tekijöitä. Tämä toteutuu, jos samasta työstä ja samatasoisesta suoriutumisesta palkitaan aina samalla tavalla. Hyvin toimivan palkkausjärjestelmän avulla voidaan helpommin houkutella yritykseen haluttuja työntekijöitä ja saada heidät sitoutumaan yritykseen. (Hyppänen 2007, 135; Viitala 2013, 143.)

Palvelualojen ammattiliiton (PAM) vuonna 2013 teettämän tutkimuksen mukaan ravintolatyöntekijöistä 2,5 % saa toimeentulotukea. Vastaava luku kaikkien ammattiryhmien kohdalla on 0,4 %. Suuri joukko ravintola-alan työntekijöistä on osa-aikaisia työntekijöitä. Työntekijöitä kutsutaan lyhyellä varoitusaajalla työhön tarvittaessa, alalla on pitkät perinteet ”ekstraamiselle”, joka on yleistynyt merkittävästi vuokratyön myötä. Tilastokeskuksen tietojen perusteella ravintola-alan työntekijöistä 39 % on osa-aikatyössä, sillä työvuoroja ei ole enempää tarjolla. (Teittinen 2013.)

### 2.3.3 Työyhteisö ja – ilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiriä on vaikea kuvata tai rajata. Hyvä työilmapiiri ylläpitää motivaatiota, saa työntekijän sitoutumaan yritykseen ja lisää työtyytyväisyyttä. Hyvän työilmapiirin takia työntekijä on valmis ponnistelemaan jopa yli vaaditun työpanoksen. Ilmapiiri syntyy henkilöstön ja johdon menettelytavoista ja käyttäytymisestä. Tekijät, joiden avulla työyhteisöön luodaan hyvä ilmapiiri, on vaikea osoittaa. Työilmapiirin ollessa kannustava ja turvallinen työntekijä sitoutuu yritykseen. (Ruohotie & Honka 2002, 119 -120.)

Työyhteisön ilmapiirillä on merkittävä osuus motivaation syntyyn. Työpaikka, minne on mukava tulla, missä toimitaan selkeiden pelisääntöjen mukaan, ollaan avoimia ja rehellisiä sekä kyetään ratkomaan mahdollisia ongelmia, edesauttaa työmotivaation syntymistä. Työyhteisön arvot, ihmisarvo ja vuorovaikutuksen kunnioittaminen, vaikuttavat työmotivaatioon. Jos työntekijä ei koe tulevansa kuulluksi ja nähdyksi ensisijaisesti ihmisenä ja persoonana, vaan ennemmin työnsuorittajana ja hyötynä, työmotivaatio heikkenee tai katoaa kokonaan. Motivoituneen työntekijän työskentely on tehokasta, tuloksia syntyy ja työntekijä jakaa työssään. Toisin kuin työntekijä, jolta puuttuu motivaatio, kokee usein työn

vaikeana ja pakollisena vääntönä. Hän voi omalla negatiivisella asenteellaan tulehduttaa koko työyhteisön ilmapiirin ja laskea samalla muiden työmotivaatiota. (Hämäläinen 2005, 78 - 79.)

#### 2.3.4 Esimiestyö

Esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen ja motivaation syntymiseen johtamisen ja vuorovaikutuksen menetelmin. Henkilö on sisällepäin ohjautuva, ja siksi esimies ei voi sitouttaa ja motivoida yksin työntekijöitään. Esimies voi luoda omalta osaltaan edellytykset työntekijän motivaation syntymiselle. (Viitala 2004, 160–161; Hyppänen 2007, 142.)

Esimiehen vaikutus työntekijöiden motivaatioon lähtee hänen asenteistaan ja osoittamastaan arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Jokainen työntekijä toivoo olevansa arvostettu ja hyväksytty. Antamalla myönteistä palautetta, esimies vahvistaa työntekijän uskoa omaan kykyihinsä ja rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin työssään. Myönteinen palaute synnyttää positiivisuutta, joka puolestaan lisää työntekijän sitoutumista, uskoa ja riskinottohalua. Positiivinen palaute lisää sietokykyä ottaa vastaan myös kriittistä palautetta silloin kun se on aiheellista. Se, ettei saa palautetta työstään, voi luoda käsityksen, ettei työllä ole arvoa tai merkitystä. (Viitala 2004, 161.) Esimiehen huomio tulkitaan välittämisenä ja kiinnostuksena työntekijöiden tekemisiinsä kohtaan. Työyhteisössä kehittyy me- ja ryhmähenkeä jos tunnustus tulee koko työyhteisölle. Omalla esimerkillään esimies kykenee luomaan organisaation pelisääntöjä ja kulttuuria. (Aarnikoivu 2008, 160.)

Ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon, voidaan työntekijöitä sitouttaa tavoitteisiin ja työhön, parantaa tuottavuutta sekä lisätä motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Robbins & Judge 2012, 156.)

Huonosti organisoidut työtehtävät ja heikko esimiestyö tappavat nopeasti työn ilon. Myös arkipäivän toimintatavat ja työpaikan henki vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka työt hoituvat ja miltä niiden tekeminen maistuu. (Rantamäki ym. 2006, 67.)

Esimiehen vaikutus työntekijöiden motivoitumiseen, riippuu paljon hänen omista asenteistaan sekä arvostuksesta työntekijää kohtaan. Myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus. Jokainen työntekijä toivoo hyväksyntää ja arvostusta, joten sitä vahvistavat viesti luovat lisää uskoa omiin kykyihin ja lisäävät rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Esimiehellä on mahdollista luoda edellytyksiä motivaatiolle ja sitoutumiselle kannustavan johtamisen kautta. Samoin esimies voi heikentää työntekijän motivaatiota arvostuksen puutteellaan. (Viitala 2004, 161–162.)

Työntekijöillä tulee olla työssään selvää, mitkä ovat työn tarkat päämäärät, esimiehen tulee antaa palautetta heidän työstään sekä siitä, kuinka hyvin näihin tavoitteisiin on päästy. Tästä syystä esimiehen tulee tunnistaa työntekijöiden yksilölliset erot, jolloin tavoitteita, palkkioita ja sitoutumista voidaan suunnata yksilön lähtökohdista. (Robbins & Judge 2012, 156.)



## 3 SITOUTUMINEN AMMATTIIN

### 3.1 Sitoutuminen

Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä (Viitala 2007, 88). Käsitteet sitoutuminen ja sitouttaminen ovat keskenään eri käsitteitä. Sitoutuneisuus esimerkiksi työelämässä on tunnetila, jossa kyseinen työntekijä haluaa antaa oman työpanoksensa, sillä tämä on sitoutunut yritykseen. Sitoutumisen ajatuksen voi laukaista pienikin asia, kuten esimerkiksi työtehtävässä onnistumisen jälkeinen mielihyvä. Sitouttaminen on taas tekoja, joilla työntekijä saadaan sitoutumaan työhön. Tätä voidaan sanoa myös edellytysten luomiseksi sitoutumiselle. (Åberg 2006, 30.)

Sitoutuminen voidaan jakaa pitkän ja lyhyen aikavälin sitoutumiseen. Pitkän aikavälin sitoutumisessa koetaan tärkeiksi esimerkiksi yrityksen visiot ja tavoitteet, siihen eivät merkittävästi vaikuta pienet vaikeudetkaan. Lyhyen aikavälin sitoutuminen on enemmän kiinni päivittäisestä työfiiliksestä, kuten esimerkiksi aktiivisen osallistumisen mahdollisuudet työssä, kuinka mielekkääksi sen hetkinen työ koetaan, työviihtyvyys ja palautteenantaminen. (Åberg 2006, 30.)

Itsesäätely alkaa siitä hetkestä, kun sitoutuu mielekkääksi kokemaan tavoitteeseen. Tekemällä toimenpiteitä tavoitteiden suuntaisesti voidaan arvioida näiden tekemisien vaikutusta. Tyytymättömyys johtaa korjaaviin toimenpiteisiin tai uusiin valintoihin, joilla saavutetaan tavoitteet paremmin. Samalla on helppo arvioida omia kykyjä, taitoja ja voimavaroja, suhteessa tavoitteen edellyttämiin tehtäviin. Ellei sitoudu tavoitteeseen, ei toimenpiteillä ole paljoakaan mieltä. Sitoutuminen tavoitteeseen merkitsee päätöstä ottaa henkilökohtaista vastuuta sen toteutumisesta. (Liukkonen ym. 2006, 45.)

Kun sitoutuu toteuttamaan jotakin tarkoitusta, alkaa valikoida toimenpiteitä sen saavuttamiseksi. Ellei ole vapautta tehdä näitä valintoja, ei voi sitoutua tarkoituksen toteuttamiseen eikä ottaa siitä henkilökohtaista vastuuta. Valinnan vapaus merkitsee ajattelun vapautta, josta on tullut merkittävä kilpailutekijä, joka tuottaa keksintöjä, innovaatioita sekä jatkuvaa työn kehittämistä ja uudistamista. Tulevaisuuden työlle onkin tunnusomaista, että työntekijöiden annetaan valita, millä keinoin he voivat tukea tarkoituksen toteutumista omalta osaltaan. (Liukkonen ym. 2006, 46.) Huomioitava olisi myös erilaiset persoonat, kyvyt ja osaamiset sekä erilaiset elämänkaaret, joissa ihmiset työskentelevät (Leiviskä 2011, 148).

Valinnan vapauden tärkeydestä huolimatta, johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden sitouttamisessa. Johtamista tarvitaan, jotta organisaation ihmiset löytävät paikkansa, motivaationsa ja kehittymispolkunsa sekä saavat mahdollisuuden ja resurssit suorittaa annetut tehtävät sekä lisäksi säilyttää toimintavalmiutensa seuraaviin tehtäviin. Lisäksi johtamisella saadaan ryhmälle tai organisaatiolle syntymään riittävä koheesio ja itsenäinen, ja mahdollisesti jopa yrittäjämainen tapa toimia. Toisin sanoen ilman johtajuutta organisaation päämäärä on hukassa, henkilökunta ei sitoudu, asioista ei viestitä, tai viestitään epämääräisesti eikä organisaatio kulje itsenäisesti sovittuun suuntaan. (Aaltonen ym. 2014, 26.)

### 3.2 Sitoutumisen muotoja

Meyerin ja Allenin (1991, 67–68) mukaan sitoutumisessa on erotettavissa kolme eri ulottuvuutta: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuva ulottuvuus. Affektiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän haluun työskennellä organisaatiossa. Se on sitoutumisen syvin muoto ja perustuu ihmisen arvoihin, samastumiseen sekä tunteisiin. Normatiivinen sitoutuminen viittaa työntekijän kokemaan velvollisuuden tuntuun organisaatiossa työskentelyä kohtaan. Työntekijän omat normit, sää-

nöt ja ohjeet saavat hänet tekemään työnsä tunnollisesti ja sopimuksia noudattaen. Jatkuva sitoutuminen viittaa työntekijän arvioimaan kannattavaan tuotospanos – suhteeseen organisaatiossa. Siihen vaikuttavat esimerkiksi työpaikan vaihtamisesta aiheutuvat haitat, palkkiot ja muut mahdolliset edut. Nämä kolme sitoutumisen lajia voivat esiintyä puhtaina ja ainoina tyyppeinä, mutta usein henkilön sitoutuminen organisaatioon sisältää piirteitä niistä kaikista (Meyer & Allen 1991, 67–68). Näitä kolmea muotoa on parempi tarkastella saman asian eri puolina kuin organisaatiositoutumisen eri lajeina. (Leiviskä 2011, 121.)

Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät, joilla on organisaatioon vahva tunneside, pysyvät organisaatiossa omasta halustaan. Sitoutuminen vahvistuu, kun työntekijä pääsee osallistumaan, tunnustaa organisaation arvot ja rakentaa identiteettiään suhteessa organisaatioon. Tällaisessa organisaatiossa työntekijöitä kohdellaan reilusti ja heitä kunnioitetaan. Affektiivinen sitoutuminen edellyttää kiintymystä ja siksi on todennäköistä, että sitoutuneet työntekijät motivoituvat antamaan enemmän organisaation hyväksi kuin ne, joiden tunneside on heikompi. Affektiivisen sitoutumisen on todettu vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantavan suorituksia ja työntekijöiden alaistaitoja. (Leiviskä 2011, 121–122.)

Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät tuntevat, että heidän velvollisuutensa on pysyä organisaation palveluksessa. Sitoutumista kehittyi, kun ihminen sisäistää organisaation normit sosiaalistumisen kautta tai saa etuja, jotka saavat hänet tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimuksen ehdot. Työntekijät, jotka tuntevat velvollisuutta organisaatiota kohtaan, haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Velvollisuuden tunne ei kuitenkaan sisällä samanlaista innokkuutta ja mukanaoloa kuin affektiivinen sitoutuminen, jolloin suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikoksi. (Leiviskä 2011, 121–122.)

Työntekijät, joilla jatkuva sitoutuminen on voimakasta, tuntevat, että heidän on pakko pysyä organisaatiossa. Sitoutuminen syntyy silloin, kun työntekijä havaitsee, että hän saattaa hävitä organisaatioon sijoittamansa panoksen, tai näkee, ettei hänellä ole muita vaihtoehtoja kuin jäädä organisaation palvelukseen. He eivät pyri antamaan organisaatiolle enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi. Jos jatkuva sitoutuminen on tärkein yhteinen tekijä työntekijän ja organisaation välillä, siitä voi seurata ei-toivottua organisaatio käyttäytymistä. (Leiviskä 2011, 121–122.)

Jotta organisaatio yltäisi parempiin suorituksiin, sen on pyrittävä vahvistamaan työntekijöidensä affektiivisia ja normatiivisia siteitä ja ehkäisemään jatkuvaa sitoutumista. Mitä vahvempaa työn merkityksellisyyden kokemus ja työyhteisön henkisyys ovat, sitä vahvempaa on normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen ja vähäisempää jatkuva sitoutuminen. (Leiviskä 2011, 122.)

Rousseau (1990, 389) jakaa sitoutumisen eli psykologisen sopimuksen kahteen pääluokkaan; relationaalisiin ja transaktionaalisiin sopimuksiin (Rousseau 1990, 389). Transaktionaaliset suhteet työntekijän ja organisaation välillä muistuttavat kauppasuhteita, sillä niissä keskeistä on taloudellinen perusta. Niissä on työntekijän kannalta tavallisesti epävarma tai lyhyt ajallinen kesto ja tärkein motivaation lähde on työstä saatava palkka. Myöskään työnantaja ei odota kuin sovittua työsuoritusta. Relationaaliset suhteet ovat useimmin pitkäkestoisia työsuhteita ja niihin liittyy muitakin kuin taloudellisia hyötyjä. Niissä kumpikin laittaa likoon enemmän kuin pelkän rahan ja työsuorituksen. Puolin ja toisin voidaan ajoittain odottaa epäitsekkäitä tekoja, kuten toisen osapuolen hyödyttämistä kehittämistoimenpiteillä tai venymistä yli sen mistä on sovittu. Esimerkiksi työntekijä voi tiukassa tilanteessa uhrata aikaansa ja työpanostaan paljon tavanomaista enemmän auttaakseen työnantajaa selviytymään vaikkapa kovassa kilpailutilanteessa. Toisaalta työnantaja voi olla kärsivällinen työntekijän kohdalla, joka tilapäisesti ei pysty normaaliin suoritukseen esimerkiksi yksityiselämässä kohdan-

neen vaikeuden takia. Relationaalisessa suhteessa työntekijät kokevat kuuluvansa organisaatioon ja olevansa osa sitä. Suhdetta leimaa luottamus ja lojaalius. (Viitala 2013, 85 - 86.)

### 3.2.1 Työhön sitoutuminen

Palkkatyö merkitsee eri ihmisille erilaisia asioita. Työhön sitoutumista on jaoteltu eri tavoin, Sydänmaanlakka (2006, 236) on jaotellut sen kuuteen erilaiseen tapaan. Hänen mukaansa työ voi olla henkilölle pelkkä häiriö, jos hän ei ole ollenkaan sitoutunut siihen. Työ on rahan ansaitsemiskeino ja välttämätön paha, hänen varsinainen elämä on muualla ja hänen sitoutumistaan voisi kuvailla EVVK, ei voisi vähempää kiinnostaa. Toinen voi suhtautua työhönsä pelkkänä keikkana. Työtehtävät eivät kiinnosta, mutta työ tuo rahaa ja mahdollistaa johonkin yhteisöön kuulumisen, kivat työkaverit. Henkilö ei ole sitoutunut työhönsä, eikä kannan siitä suurempaa vastuuta. Kolmas asennoituu työhönsä ammattina. Hän on saanut koulutuksen työhönsä ja kokee olevansa alansa ammattilainen. Henkilöllä on mahdollisuus toimia koulutustaan vastaavassa työssä. Tämä tuo työtyytyväisyyttä ja ammattitilpeyttä. Neljäs henkilö haluaa kehittyä ammatissaan ja edetä valitsemallaan uralla. Hän haluaa kehittää omaa osaamistaan ja ottaa enemmän vastuuta. Hän haluaa myös kehittää työyhteisöä ja työskentelytapoja. Viidennelle henkilölle työ on kutsumus. Hän kokee toteuttavansa itseään työssään ja olevansa omalla paikalla, eli tekevänsä juuri sitä mitä haluaakin. Tällöin henkilöllä on voimakas sisäinen motivaatio. Hän on löytänyt oman työnsä syvimmän merkityksen ja hän kokee työniloa. Työ ei vie pelkästään energiaa, vaan se energisoi. Kuudes henkilö toteuttaa työssään elämäntehtävänsä. Hän haluaa omistautua työlleen ja uskoo sen hyödyttävän laajemminkin omaa organisaatiota ja yhteiskuntaa. Hän uskoo, että omalla pienellä työpanoksella voi olla tärkeä rooli jonkin suuremman toteutumisella. Hän ymmärtää, ettei työllä sinällään ole merkitystä, vaan asenteella, jolla hän sen tekee. (Sydänmaanlakka 2006, 236.)

Työn sisäiset palkinnot antavat energiaa ja voimavaroja ja edistävät siten itseohjautuvuutta. Pätevyyden ja edistyksen arviointi, toimintojen valinta ja sitoutuminen työn tarkoitukseen taas palkitsevat ja lisäävät tunnetta kyvykkyydestä, edistymisestä, autonomiasta ja työn merkityksellisyydestä. Jos jokin näistä elementeistä tuottaa kielteisen tuntemuksen, johtaa se pahimmillaan eräänlaiseen opittuun avuttomuuteen, jonka seurauksena työntekijät alkavat irtisanoutua yrityksen kehittämistyöstä ja suorittavat vain työsopimuksissa kirjatut tehtävät. Silloin sitoutuminen työhön heikkenee ja työntekijä vaihtaa työpaikkaa heti saadessaan vähäänkään houkuttelevamman työtarjouksen. (Liukkonen ym. 2006, 52.)

Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työpaikan yhteisöön, olevansa osa organisaation menestystarinaa, kehittyvänsä organisaation tuella ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Tällainen työntekijä on työnantajalleen lojaali ja tarvittaessa valmis venymään työnsä puolesta. Sitoutuminen on kuitenkin kahden kauppaa. Luodakseen edellytyksiä sitoutumiselle työnantajan on osoitettava sitoutumista myös työntekijää kohtaan. Työntekijään luotetaan, hänelle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa ja käyttää kykyjään sekä kehittyä työssään. Tärkeä edellytys sitoutumiselle on työntekijän luottamus, että työsuhte jatkuu. (Viitala 2013, 15 - 16.) Kun molemmin puoleinen luottamus on syntynyt, voi työntekijä alkaa kokea työnimua, hän on ylpeä työstään ja omistautuu sille. Se tuntuu haasteelliselta ja merkitykselliseltä. Hän kokee työssä innostusta ja inspiraatiota sekä työn iloa. Hän panostaa työhön tarmokkaasti ja keskittyy voimakkaasti käsillä olevaan tehtävään. Tällainen kokonaisvaltainen paneutuminen koetaan nautinnollisena, aika kuluu huomaamatta ja työ vie mukanaan. Työnimua koetaan silloin, kun työn haasteet ja hallinta ovat tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2006,231.) Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä voi tuntea sisäistä paloa, innostusta työtään kohtaan, ja hän toimii tehokkaasti jopa ajankulun unohtaen.

Ihmisen arvot ja niitä seuraavat intohimojen kohteet muuttuvat elämänkulun myötä. Kun nuori työntekijä kokemuksen karttuessa huomaa osaavansa ja olevansa kyvykäs vastaamaan työn haasteisiin, hänellä alkaa aivan uusi vaihe suhteessa työhönsä ja työyhteisöönsä. Alkaa työn merkityksen uudelleen arviointi. Se, mikä on täyttänyt elämän siihen asti, saattaa alkaa tuntua merkityksettömältä. Perhe ja lapset, läheiset ihmissuhteet sekä harrastukset alkavat nousta arvoissa aiempaa merkityksellisemmiksi. Ihminen alkaa pohtia, mistä asioista syntyy todellista mielihyvää ja mikä työssä sekä elämässä motivoi ponnistelemaan ja suuntaamaan energiaansa. (Liukkonen ym. 2006, 59.) Tasapainon aikaansaamisessa olennaista on työn ja elämän integroituminen toisiinsa. Nuoret eivät tee niin selvää eroa sen välille, keitä ovat ja kuinka elävät elämänsä. He lähestyvät paljon holistisemmin elämäänsä, jossa työllä on merkitys, mutta se ei ole elämän ainoa merkitys. He haluavat löytää merkityksen tekemiselleen ja haluavat tehdä työtä, jolla uskovat olevan arvoa muussakin kuin taloudellisessa mielessä. Raha on tärkeä, mutta useimmille se ei ole kaikkein tärkein tai ainoa päämäärä. Keskeisenä tavoitteena on itsensä toteuttamisen mahdollisuus työssä. Nuorille sanat työ ja elämä ja niiden yhteensovittaminen on kääntynyt toisinpäin, elämäksi ja työksi; elämä tulee ensin ja työ sovitetaan siihen. (Leiviskä 2011, 151.)

### 3.2.2 Työyhteisöön sitoutuminen

Työyhteisön henkisiä piirteitä ovat muun muassa työn mielekkyyden etsiminen yhteisön jäsenenä ja työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne, joka antaa eheyden ja ilon tunteita. Keskeistä on, että ihminen voi käyttää taitojaan ja kykyjään työssä, pystyy näkemään yhteyden oman työnsä ja organisaation tavoitteiden välillä ja rohkaistuu innovatiivisuuteen. Lisäksi tärkeitä ovat positiiviset suhteet kollegoihin ja se, että kokee luottamusta ja kunnioitusta työyhteisössään. Kun ihminen huomaa, että työyhteisö auttaa häntä tyydyttämään hänen henkiset tarpeensa ja löytämään työstä mielekkyyttä, hänen sitoutumisensa vahvistuu.

Työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työntekijä tuntee yhteenkuuluvuutta, kokee olevansa pätevä ja arvostettu sekä tekevänsä merkityksellistä työtä työyhteisössä. Työinto ja henkisyden huomioiminen työyhteisössämme ovat yhteydessä henkilökohtaisen kasvun ja hyvinvoinnin lisääntymisen ohella organisaation kasvuun, vaurauteen ja tuottavuuteen. Lisäksi se lisää luovuutta, luo korkeampaa moraalialia ja suurempaa rehellisyyttä sekä luottamusta organisaatioon ja työn jatkuvuutta kohtaan. (Leiviskä 2011, 123–167.)

Työyhteisö, jossa henkilöstö voi hyödyntää ja kehittää vahvoja puoliaan, kehittyä ammatillisesti ja edetä urallaan, lisää henkilöstön sitoutumisen astetta. Kuitenkin määräaikaisten työsuhteiden solmiminen on viime vuosina lisääntynyt erityisesti nuorten työntekijöiden osalta. Sitouttamisen kannalta tämä on sekä haitta että etu. Määräaikaiset työntekijät ovat heikommin sitoutuneita kuin vakinaisessa työsuhteessa toimivat, mutta palkkaavalle organisaatiolle määräaikainen työsuhte tarjoo tilaisuuden punnita työntekijän sopivuutta organisaatiolle ja toisaalta työntekijä voi todeta, onko työpaikka hänelle sopiva. (Lampikoski 2005, 67.)

### 3.2.3 Organisaatioon sitoutuminen

Organisaatiositoutumisen ulottuvuudet liittyvät läheisesti arvoihin. Esimerkiksi ihmisen kunnioitus ja hyväntahtoinen käyttäytyminen, kuten ystävällisyys työtovereitaan kohtaan synnyttävät positiivisia tunteita ja voivat johtaa työntekijöiden myönteisempiin asenteisiin työtä ja organisaatiota kohtaan. Nämä puolestaan voivat näkyä voimistuneena affektiivisena ja normatiivisena sitoutumisena organisaatioon. Kun työntekijät tuntevat, että organisaatio haluaa edistää heidän toiveikkuuttaan ja onnellisuuttaan, he yleensä palkitsevat sen positiivisella asenteella organisaatiota kohtaan. Positiivinen asenne vahvistaa myös tunnesiteitä ja lojaaliutta. Kun organisaatio luo ympäristön, jossa ihminen pystyy yhdistämään henkilökohtaisen ja ammatillisen puolensa ja osallistumaan työprosessiin



koko persoonallaan, innokkuus, työpanos ja kutsumuksen tunne vahvistuvat. Jos ihmiset tekevät työtä vain käsillään ja aivoillaan, eivät sydämellään, organisaatiot eivät saa käyttöönsä työntekijöidensä koko luovuutta ja potentiaalia. (Leiviskä 2011, 123–166.)

Kun ihmiset kokevat toimintansa mielekkääksi ja yleisesti ottaen tuntevat olevansa osa rikasta henkistä organisaatioilmapiiriä, he ovat terveempiä ja onnellisempia, toimivat omistautuneemmin ja yhteistyöhaluisemmin, käyttävät työhönsä koko potentiaalinsa ja antavat itsensä kokonaisvaltaisesti organisaation palvelukseen. Pitkällä tähtäimellä he ovat tuotteliaampia verrattuna työntekijöihin sellaisissa organisaatioissa, joissa henkisyttä vähätellään tai halveksutaan. Henkisyyden huomiotta jättäminen työpaikalla voi lisätä työntekijöiden jatkuvaa sitoutumista ja vähentää tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista ja näin ollen heikentää työyhteisötaitoja, lisätä poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta ja välinpitämätöntä käyttäytymistä, sekä heikentää kykyä vastata asiakkaiden tarpeisiin, mikä puolestaan heikentää organisaatiosuoritusta. (Leiviskä 2011, 124.)

TNS Gallupin julkaisema työelämä tutkimus osoitti, että työssäkäyvien suomalaisten sitoutuminen työpaikkaansa on laskenut. Sitoutumisen heikkenemisestä huolimatta valtaosa kokee silti työnsä mielekkääksi ja työyhteisönsä ilmapiirin hyväksi. Työssä on ihan kivaa, mutta silti työpaikkaan ei enää sitouduta vanhaan malliin. (Alasuutari 2011.)

## 4 SELVITYS KOKIN AMMATTIIN JA TYÖYHTEISÖÖN SITOUTUMISESTA

### 4.1 Kyselyn toteutus ja vastaaminen

Lomake testattiin tekemällä testikysely, johon vastasi seitsemän 18–25 -vuotiasta kolmannen vuosikurssin kokkiopiskelijaa. Riittävä määrä lomakkeen testaamiseen on 5-10 henkilöä. Testikyselyn tarkoitus on selvittää kysymysten ja ohjeiden selkeys ja yksiselitteisyys, toimivatko vastausvaihtoehtojen sisällöt sekä onko vastauslomake liian raskas vastattavaksi ja kuinka paljon aikaa kuluu sen vastaamiseen. Testikyselyssä voidaan selvittää onko mukana turhia kysymyksiä tai onko jotain oleellista jäänyt kysymättä. (Heikkilä 2004, 61.)

Varsinainen kyselylomake lähetettiin 84:lle kokin ammattiin Stadin ammattiopistosta ja Vantaan ammattiopisto Variasta valmistuneelle. Vastaajat ovat valmistuneet vuosien 2004 – 2012 välillä kokin koulutusohjelmasta kokeiksi. Siihen vastasi yhteensä 52 henkeä eli vastausprosentti oli 62 %. Kyselyyn vastanneista miehiä oli 21 % ja naisia 71 %. Kysely oli ohjelmoitu siten, että esitietojen vastaamisen jälkeen työttömät vastaajat putosivat kyselystä pois. Tästä syystä kokonaisvastaajien todellinen määrä oli 47 henkilöä eli vastausprosentti oli kokonaisuudessaan 56 %.

Hirsjärven ym. (2013,196.) mukaan valikoimattomalle joukolle lähetetty kyselylomake ei yleensä tuota kovin korkeaa vastausprosenttia; parhaimmillaan vastauksia saadaan vain 30–40 % lähetetyistä lomakkeista (Hirsjärvi ym. 2013, 196). Kyselyssä käytettiin kohdennettua vastaajajoukkoa juuri tästä syystä, jotta saadaan mahdollisimman hyvä vastausprosentti. Yhteys vastaajiin saatiin sosiaalisen median, facebookin, avulla. Osallistujille lähetettiin ensin alustava tiedustelu halukkuudesta osallistua kyselyyn ja samalla vastaajat lähettivät omat

sähköpostiosoitteensa. Saatekirje (liite 1), joka sisälsi linkin kyselyyn, toimitettiin saatuihin sähköpostiosoitteisiin. Kysely toteutettiin 28.9.- 10.10.2014 välisenä aikana.

Kyselomakkeessa (liite 2) oli omat kysymyshaaransa hotelli-, ravintola- ja cateringalalla työskenteleville sekä alaa vaihtaneille vastaajille. Molemmilta ryhmiltä kysyttiin samat sukupuoleen, nykyiseen työsuhteeseen ja sen pituuteen liittyvät kysymykset, sekä samat kysymykset koskien kyselyn varsinaista aihepiiriä, henkilöstöetuuksia, työn sisältöä ja määrää, työhyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä sekä esimiestyötä. Tämän lisäksi hotelli-, ravintola- ja cateringalalla työskenteleviltä kysyttiin nykyistä työtehtävää alalla, ja alaa vaihtaneilta kysyttiin nykyistä työskentelyalaa ja syytä alan vaihtoon. Työelämän ulkopuolella olevilta ei kysytty lisäkysymyksiä.

Vastaajien sukupuoli, nykyisen työsuhteen laatu, työsuhteen kesto, työskentelyala (alaa vaihtaneet) ja työtehtävä (alalla pysyneet) kysyttiin monivalintakysymyksiä käyttäen. Näissä kysymyksissä vastaaja valitsee yhden ennalta annetuista vaihtoehdoista (esim. mies tai nainen). Alaa vaihtaneilta kysyttiin alan vaihdon syitä kaksikymmentäyksi kohtaisella listalla, josta vastaajat saivat valita vähintään yhden ja enintään kolme tärkeintä syytä alan vaihtoon.

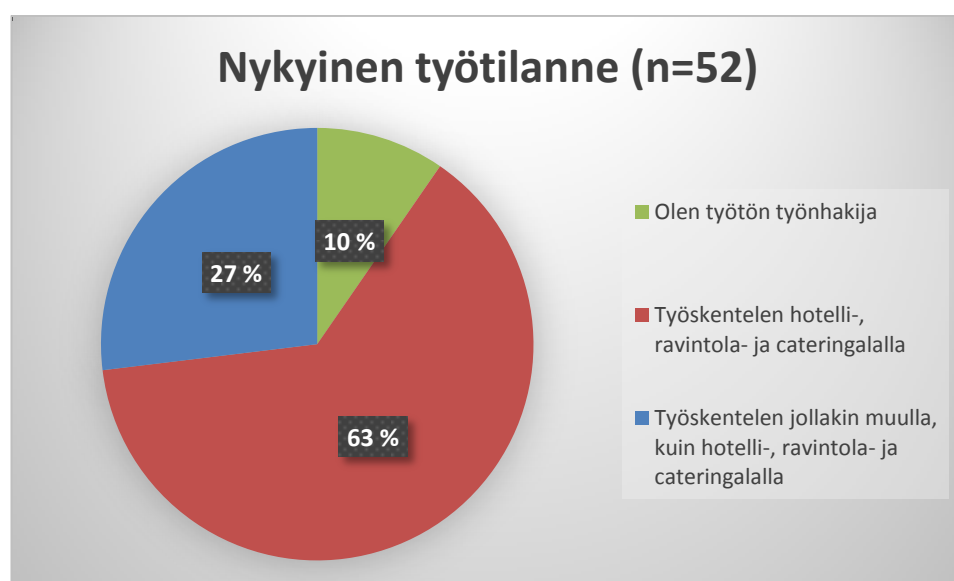
Henkilöstöetuuksia, työn sisältöä ja määrää, työhyvinvointia, terveyttä ja toimintakykyä sekä esimiestyötä kysyttiin vastaajilta yhteensä neljänkymmenenviiden kysymyksen avulla. Näissä kysymyksissä käytettiin neliportaista asteikkoa: erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei kovin tärkeä ja ei lainkaan tärkeä. Vaihtoehdot ”en osaa sanoa”, ”en tiedä” tai ”vaikea sanoa” jätimme pois sillä perusteella, ettei vaihtoehto olisi liian helposti käytettävissä. On kuitenkin huomioitava se, miten tämä mahdollisesti on vaikuttanut vastausten luotettavuuteen.

Avoimia kysymyksiä oli kummassakin ryhmässä yksi. Avoin kysymys antaa vastaajalle mahdollisuuden kertoa, mitä hänellä on todella mielessään asiaan liittyen, ja mitkä asiat hän kokee tärkeiksi. Monivalintakysymykset rajaavat vastaajan valmiiksi annettuihin vaihtoehtoihin. Jos avoimia kysymyksiä on paljon, niiden vastaukset voivat olla sisällöltään kirjavaa ja vaikeasti koodattavaa. (Hirsjärvi ym. 2013, 201.) Monivalinta ja avoimen kysymyksen yhdistelmiä oli myös yksi kummassakin ryhmässä. Niissä oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoin vaihtoehto. Tätä kysymystyyppiä käytettiin, kun selvitettiin missä työtehtävässä, ja millä alalla vastaaja työskentelee. Näiden yhdistelmäkysymysten avulla saadaan esille sellaisiakin vaihtoehtoja, joita ei ole etukäteen osattu ajatella (Hirsjärvi ym. 2013, 199).

#### 4.2 Vastaajien taustatiedot

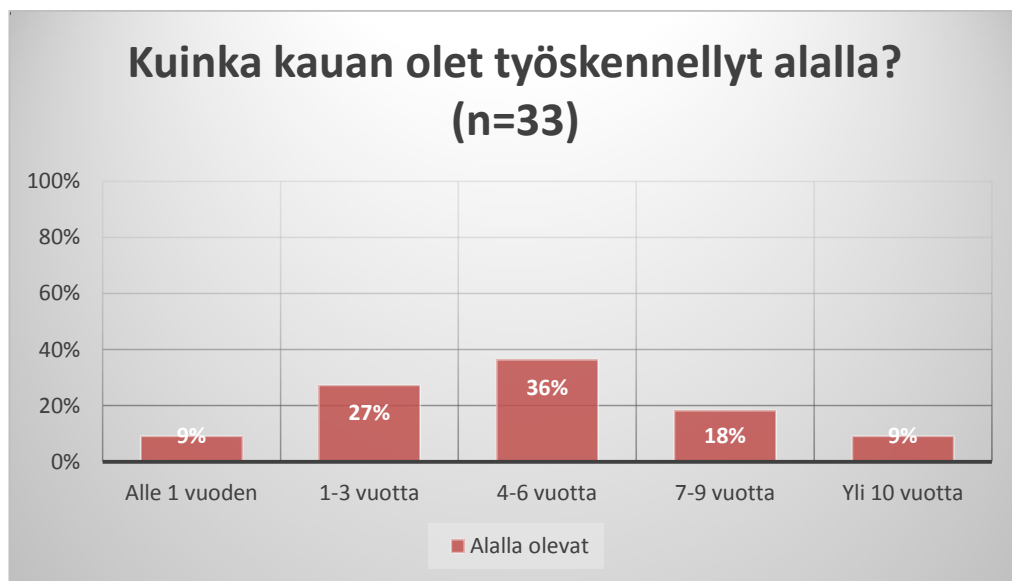
Vastaajista hotelli-, ravintola- ja cateringalalla työskentelee 33 henkilöä, alaa on vaihtanut 14 henkilöä ja työttömänä on tällä hetkellä 5 henkeä. Työttömänä olevat vastaajat eivät kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään (taulukko 2).

Taulukko 2. Vastaajien nykyinen työtilanne.



Taulukossa 3 on esitetty alalla olevien vastaajien alalla työskentelemä aika. Suurin osa vastanneista 12 henkilöä on työskennellyt alalla 4-6 vuotta. Yhdeksän vastaajista on työskennellyt 1-3 vuotta, kuusi henkilöä 7-9 vuotta ja vain kolme vastaajista on työskennellyt alalla yli 10 vuotta, kuten myös alle vuoden alalla työskennelleet.

Taulukko 3. Alalla olevien alalla työskentelyaika.



Alalla olevista vastaajista kokkina työskentelee 16 henkilöä, vuoromestareita on neljä ja keittiöpäällikkönä toimii kaksi vastaajaa (Taulukko 4). Keittiöapulaisena työskentelee yksi henkilö. Ravintolapäälliköitä on kaksi ja kaksi vastaajista toimii tarjoilijana. Kohdassa muu oli vastattu seuraavasti: ravitsemustyöntekijä, ravintolaesimies, baarimikko, ravintolatyöntekijä / karaokevetäjä, palvelupäällikkö / ravintolaryhmäpäällikkö ja kassa. Kaikissa näissä tehtävissä työskenteli yksi henkilö. Vastaajien joukossa ei ollut yhtään keittiömestaria tai kylmäkköä.

Taulukko 4. Alalla olevien vastaajien työtehtävät.



Alalla olevien työsuhteet (Taulukko 5) jakaantuvat siten, että 25 henkilöä on toistaiseksi voimassa olevassa eli vakituksessa työsuhteessa. Määräaikaisessa työsuhteessa heitä on kolme, kuten myös osa-aikaisessa työsuhteessa. Joukossa on yksi ravintola-alan yrittäjä ja tarvittaessa työhön kutsuttavia eli nolla-sopimuksella vastaajista toimii yksi.

Vastaavasti alaa vaihtaneiden (Taulukko 5) joukossa toistaiseksi voimassa olevassa eli vakituksessa työsuhteessa on viisi henkilöä. Osa-aikaisessa ja määräaikaisessa työsuhteessa heistä toimii kaksi molemmissa. Tarvittaessa työhön kutsuttavia eli nolla sopimuksella vastaajista toimii kolme henkilöä. Kaksi vastaajaa on yrittäjänä.

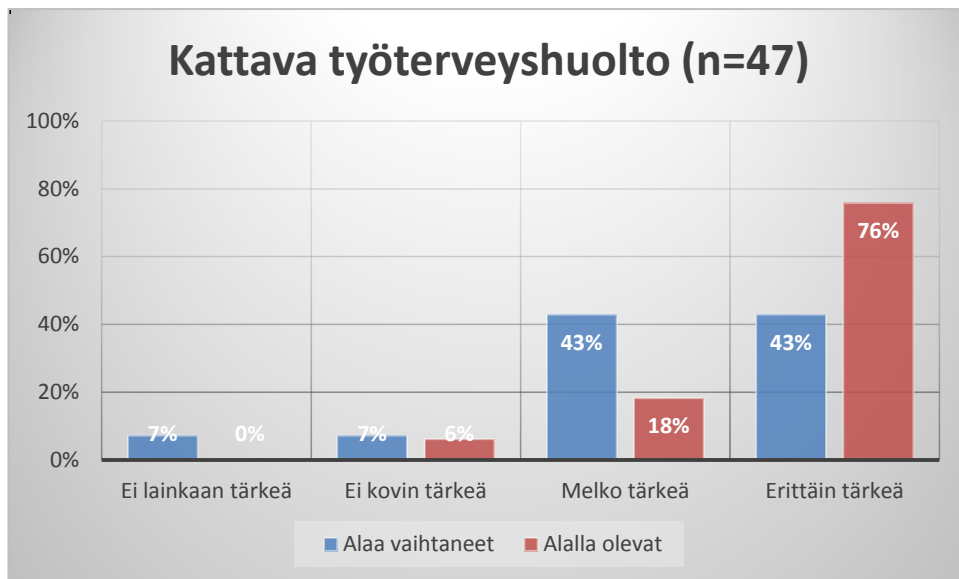
Taulukko 5. Vastaajien työsuhteet.



#### 4.3 Tulosten tulkinta

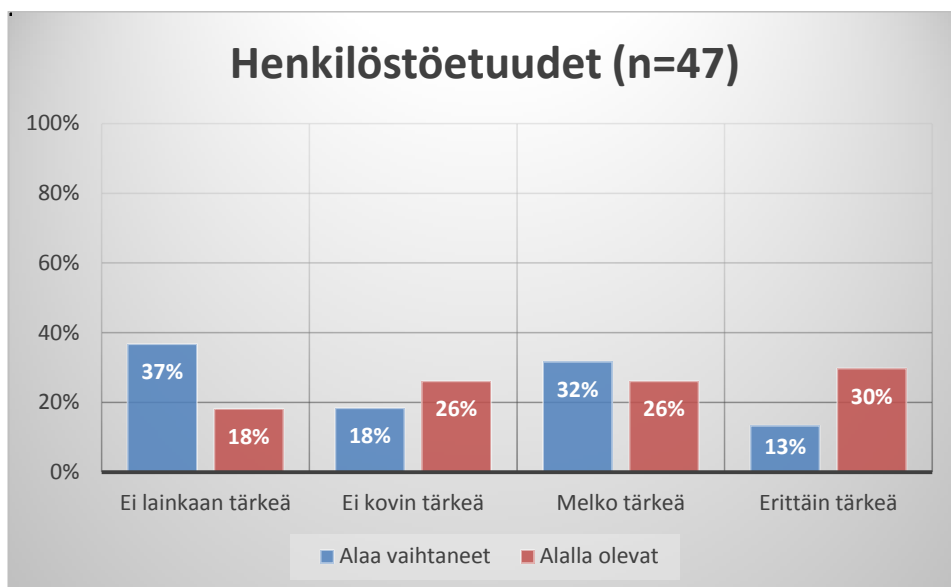
Vastaajien mielipidettä mitattiin viidellä motivointiin ja sitoutumiseen liittyvällä osa-alueella: henkilöstöetuudet, työn sisältö ja määrä, työhyvinvointi, terveys ja toimintakyky sekä esimiehen rooli. Kussakin osa-alueessa kysyttiin useiden tekijöiden merkittävyyttä neliportaisella asteikolla, erittäin tärkeä, melko tärkeä, ei kovin tärkeä ja ei lainkaan tärkeä. Esimerkki yksittäisen kysymyksen vastauksista on esitetty taulukossa 6.

Taulukko 6. Henkilöstöetuudet - kattavan työterveyshuollon merkitys vastaajille.



Osa-alueen kaikkien tekijöiden summa edustaa kyseisen osa-alueen merkittävyyttä vastaajille yhteensä (Taulukko 7).

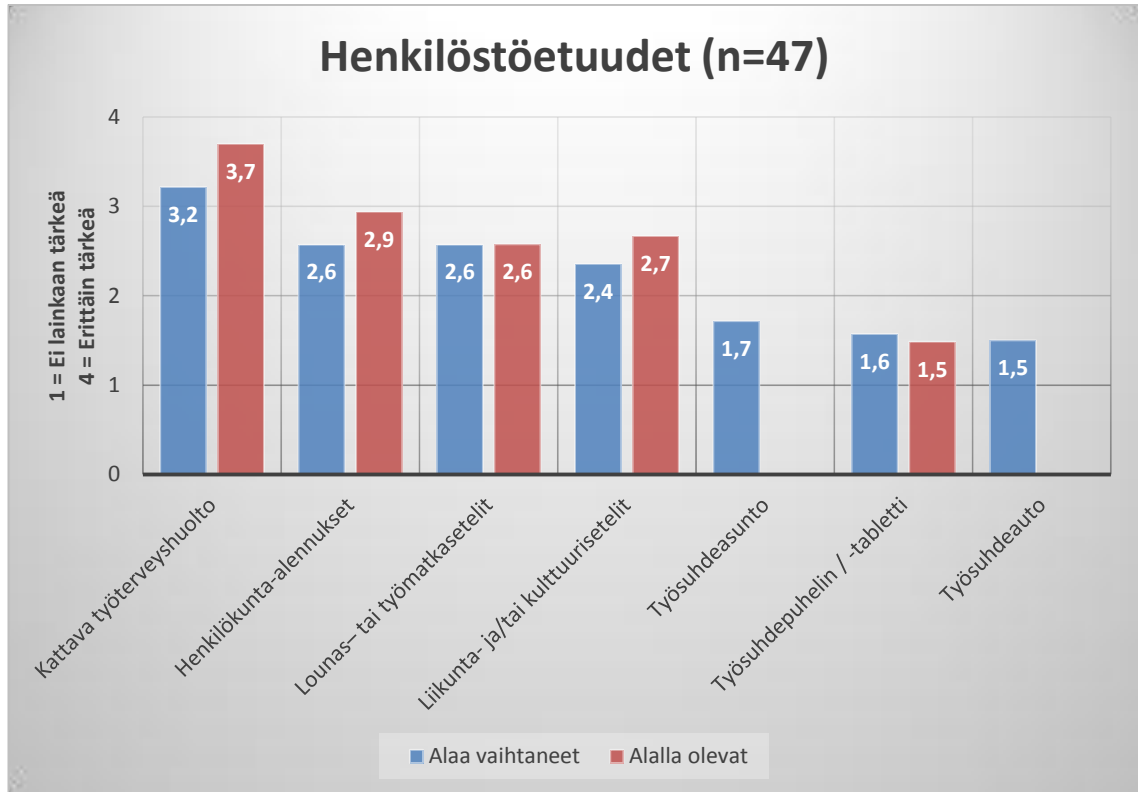
Taulukko 7. Henkilöstöetuuksien merkitys vastaajille yhteensä.





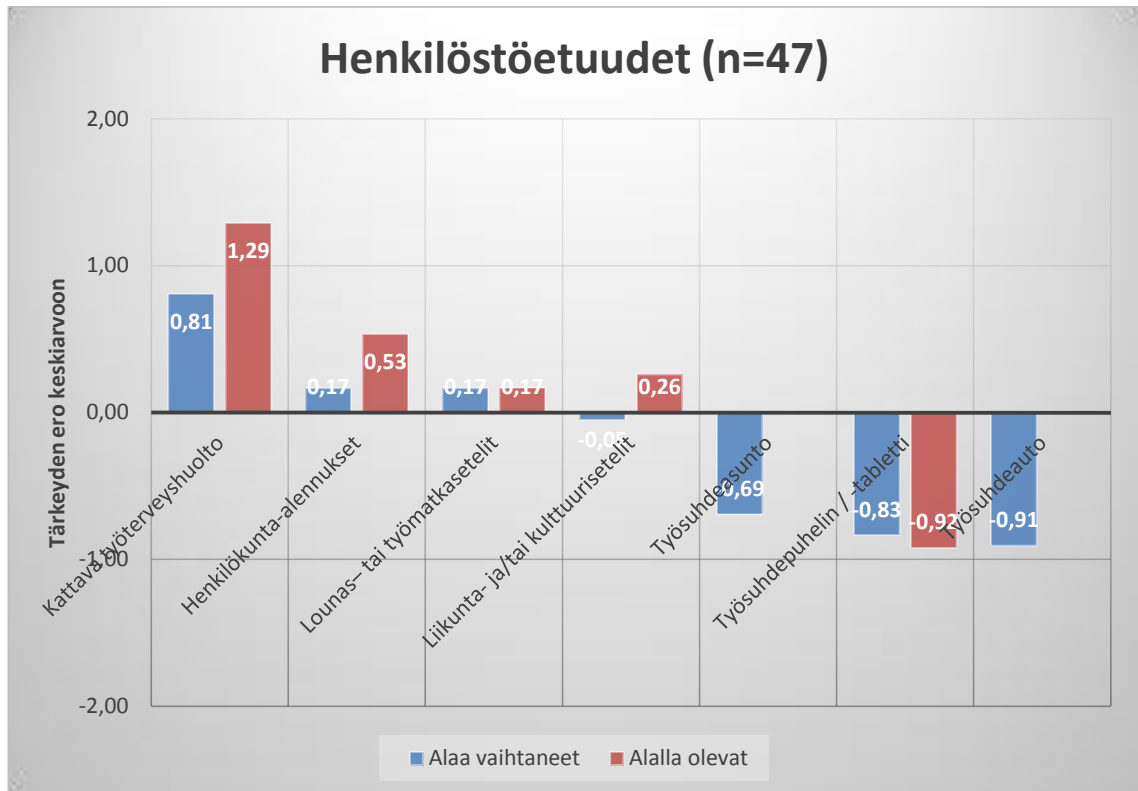
Yksittäisten kysymysten arvot nähdään taulukossa 8.

Taulukko 8. Henkilöstöetuuksien merkitys vastaajille.



Kahden vastaajan antamia vastauksia verrattaessa on tärkeää, että ei ainoastaan katsota arvoja itsessään, tai keskiarvoja, vaan minkälaisen kuvion nämä muodostavat. Tähän päästään keskittämällä annetut arvosanat keskiarvon suhteen, eli vähentämällä keskiarvo yksittäisistä arvoista. Näin toimimalla saadaan selville onko arvosanojen suhteellinen taso sama. (Gustafsson Magnus, 5.11.2014). Eri tekijöiden keskinäistä merkitsevyyttä ja vastaajaryhmien välistä eroa saadaan parhaiten havainnollistettua esittämällä vastaukset osa-alueen keskiarvon suhteen keskittämällä. Kyseinen esitysmuoto on esitetty taulukossa 9.

Taulukko 9. Henkilöstöetuudet - vastaukset suhteessa osa-alueen keskiarvoon.

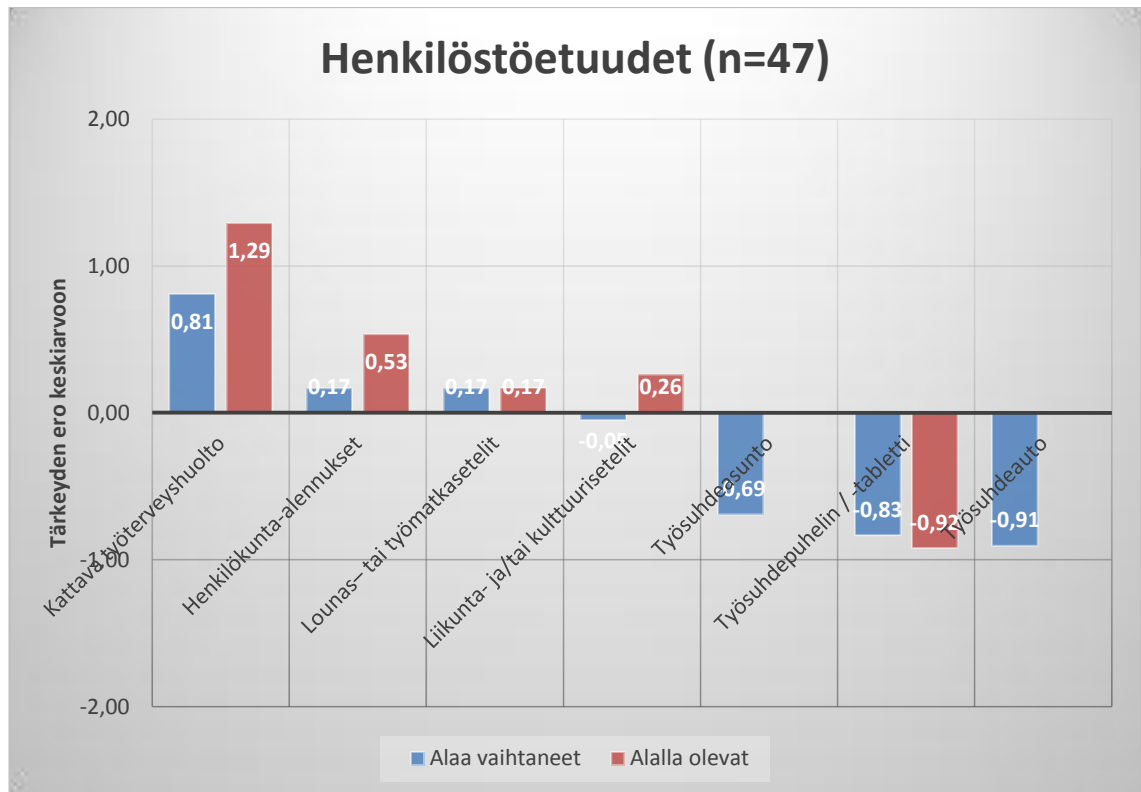


Taulukon 9 esitysmuotoa käytetään tulosten analysoinnissa osa-alueittain. Poikkeuksena esitysmuodosta ovat (Taulukko 15) esimiestyö ja (Taulukko 17) syyt alan vaihtoon. Tulokset ovat näistä kysymyksistä selvemmin havainnoitavissa suoraan keskiarvoista. Kussakin osa-alueessa analysoidaan tärkeimmät ja vähiten tärkeimmät tekijät sekä oleellimmat tulokset, jotka vaikuttavat työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen.

### 4.3.1 Henkilöstöetuudet

Henkilöstöetuuksien merkitystä vastaajille selvitettiin seitsemän kysymyksen avulla. Kysymykset ja niiden tulokset on esitetty taulukossa 10.

Taulukko 10. Henkilöstöetuudet.



Vastausten perusteella kattava työterveyshuolto ja henkilökunta-alennukset ovat kaksi tärkeintä henkilöstöetuuksia molemmissa vastaajaryhmissä. Viitalan (2013, 144) mukaan edut, joilla on työntekijöille taloudellista arvoa, ovat epäsuoria palkitsemisjärjestelmiä. Niihin kuuluvat tuettu virkistystoiminta (loman viettomahdollisuudet, liikuntapalvelut, muut tuettu harrastustoiminta), lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, täydennyskoulutus, henkilöstöalennukset ja lisävakuutukset yms. (Viitala 2013, 144.)

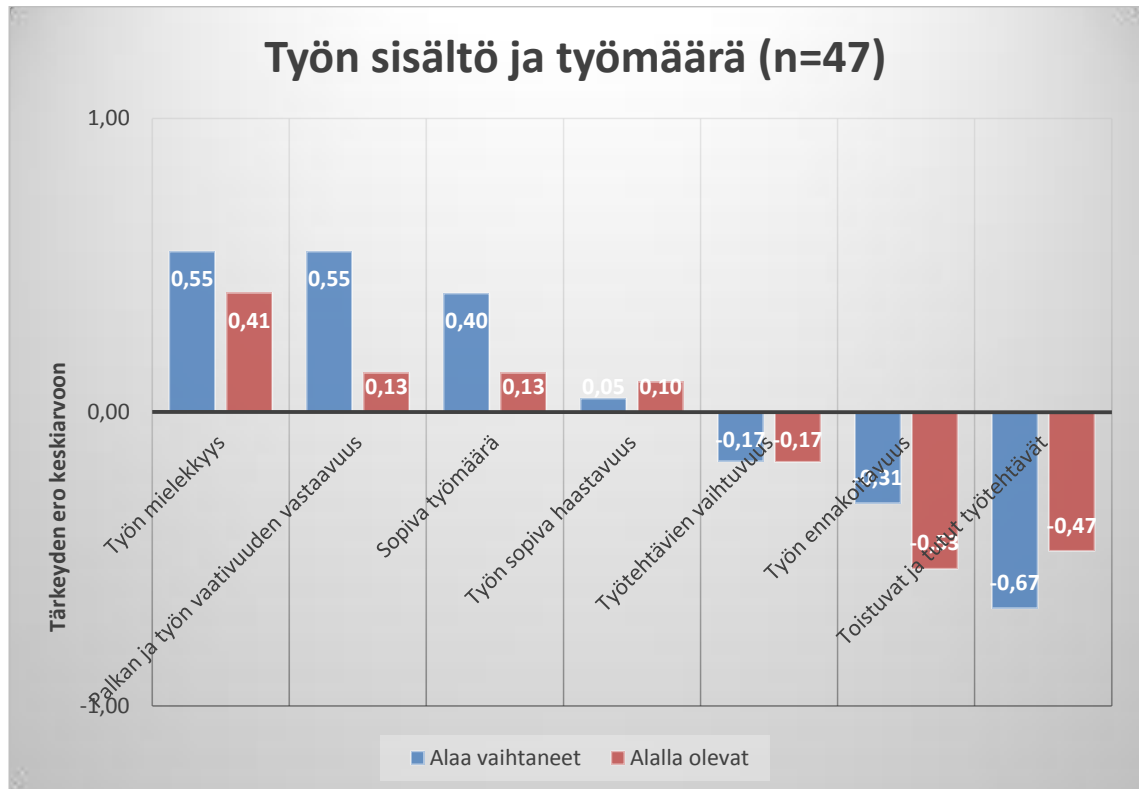
Alalle jääneille kaksi vähiten tärkeää henkilöstöetuutta ovat työsuhdepuhelin / -tabletti ja lounas- tai työmatkasetelit. Alalta poistuneiden vastauksissa kaksi vähiten tärkeää henkilöstöetuutta olivat vastaavasti työsuhdeauto ja työsuhdepuhelin / -tabletti. Viitalan (2013, 163) mukaan statussymboleilla on suuri merkitys joillekin työntekijöille. Esimerkiksi kännykkä, auto, tai autopaikka on motiivointikeino (Viitala 2013, 163.) Tässä tapauksessa statussymboleilla ei ollut mitään merkitystä vastaajille.

Poikkeuksellisesti henkilöstöetuuskysymyksissä kysyttiin alalta poistuneilta työsuhdeasunnon ja -auton merkitystä motivoinnin ja sitoutumisen välineenä. Kysymystä ei esitetty alalla oleville, koska ne eivät ole tyypillisiä kannustimia ravitsemisalalla suoritustason tehtävissä.

### 4.3.2 Työn sisältö ja työmäärä

Työn sisällön ja työmäärän merkitystä vastaajille selvitettiin seitsemän kysymyksen avulla. Kysymykset ja niiden tulokset on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Työn sisältö ja työmäärä.



Vastausten perusteella työn mielekkyys nousi tärkeimmäksi tekijäksi molemissa ryhmissä. Järvisen (2014, 19–20) mukaan työn mielekkyuden käsite sisältää työn merkityksellisyyden, sen luontaisena rakennusaineena ovat yrityksen tavoitteet, jotka ihminen pyrkii sisäistämään niin, että hänen työllään on tarkoitus. Kyse on siitä, että ihminen sisäistää, mitä häneltä odotetaan ja että hän osaa toimia sen mukaisesti. (Järvinen 2014, 19–20.) Parhaimmillaan tämä voi johtaa affektiiviseen sitoutumiseen, jolloin työntekijän henkilökohtaiset arvot kohtaavat organisaation arvojen kanssa.

Palkan ja työn vaativuuden vastaavuus on yhtä tärkeä kuin työn mielekkyys alalta poistuneille. Vastaavasti alalle jääneille palkan ja työn vaativuuden vastaavuus ja sopiva työmäärä olivat täsmälleen samanarvoisia, eli tärkeitä heille kaikille. Kivirannan (2010, 44–45) mukaan onnellisuus työssä on vahvasti yhteydessä haastavuuden tunteeseen, pätevyyden kokemiseen, yrittämiseen, keskittymiseen, varmuuden tunteeseen ja selvien tavoitteiden olemassaoloon. Päästessään tavoitteisiin, tehtyään parhaansa tai selviytyttyään ihminen kokee erilaisia mielihyvän ja tyytyväisyyden tunteita, mutta sen lisäksi hänen halunsa vastata haasteisiin ja kehittyä lisääntyvät. Nämä tunteet vahvistavat ihmisen uskoa ja luottamusta, mutta myös kykyä selviytyä uusista ja vaativammista työtilanteista. (Kiviranta 2010, 44–45.) Tämä johtaa usein relationaaliseen työsuhteeseen ja työntekijän pitkäaikaiseen sitoutumiseen organisaatioon.

Alaa vaihtaneiden ylivoimaisesti vähiten tärkeäksi tekijäksi nousivat toistuvat ja tutut työtehtävät, Viitalan (2004, 153–154) mukaan jos työ on yksitoikkoista ja rutiininomaista, siitä on vaikeaa löytää motivaatiota lisääviä tekijöitä. Tällöin ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa. Henkilö saattaa kokea tehtävänsä ikävänä, mutta suorittaa sen saamansa korvauksen takia. (Viitala 2004, 153–154.) Työ muuttuu transaktionaaliseksi suhteeksi, jossa vain palkalla on merkitystä. Ilman muita motivoivia ja sitouttavia tekijöitä, työntekijä kokee jatkuvaa sitoutumista ja vaihtaa heti tilaisuuden tullen työpaikkaa.

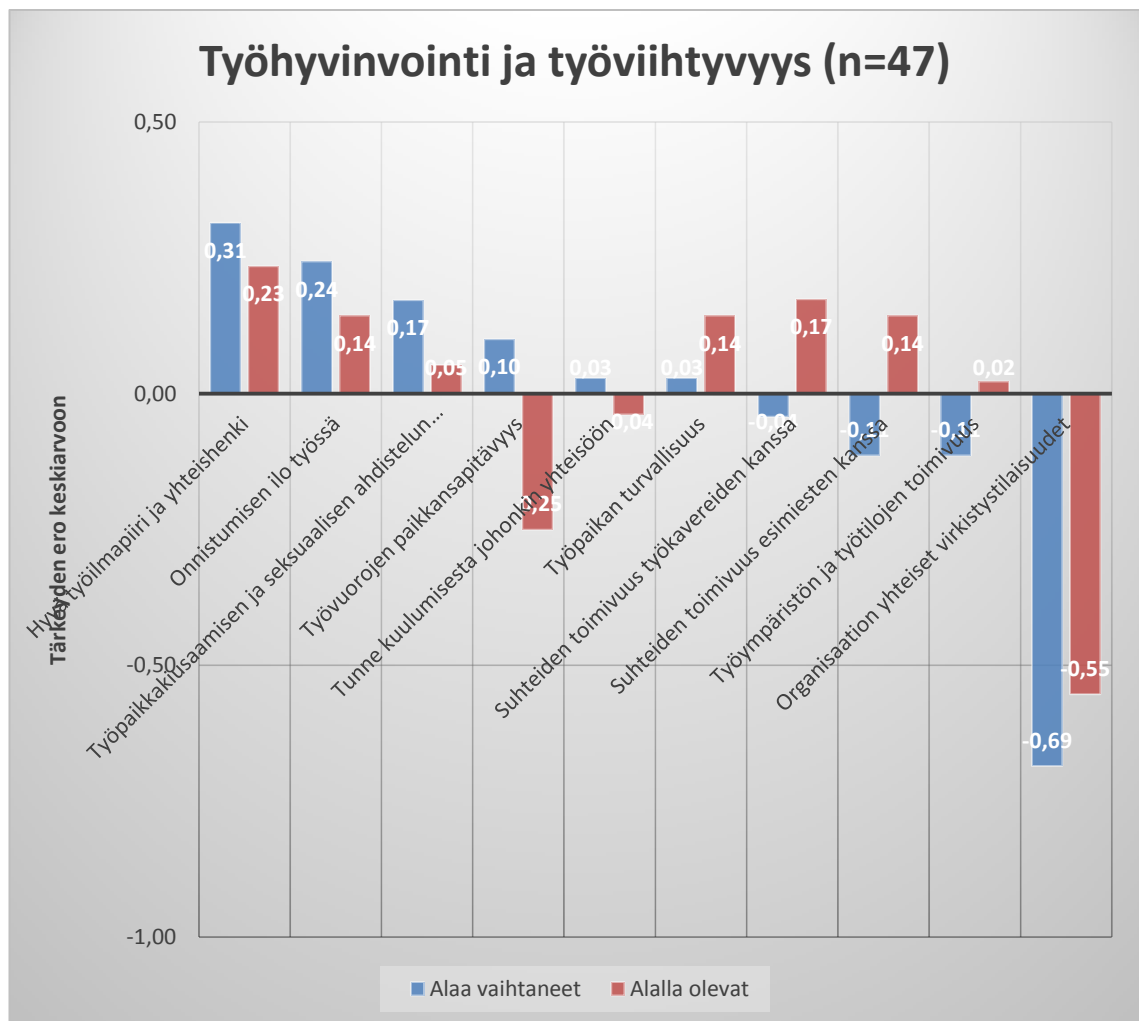
Työn ennakoitavuus koettiin alaa vaihtaneiden keskuudessa ainoastaan melko tärkeänä tekijänä. Samat asiat nousivat esille myös alalla olevilla, joskin päinvastoin, eli työn ennakoitavuus oli vähiten tärkeä tekijä ja hyvänä kakkosena tulivat toistuvat ja tutut työtehtävät. Kivirannan (2010, 103–104) mukaan työntekijä voi joutua kärsimään omaan osaamiseensa ja voimavaroihinsa nähden liian rutiiniluonteisista tai vaatimuksiltaan väärintasoisesta työstä. Hän ei koe työtään enää mielekkääksi, sillä työ ei tarjoa riittävästi uuden oppimisen ja onnis-

tumisen kokemuksia. Työstä on tullut pelkää rutiinia ja työn tekeminen on muuttunut pelkäksi suorittamiseksi. (Kiviranta 2010, 103–104.)

#### 4.3.3 Työhyvinvointi ja työviihtyvyys

Kyselyssä työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden merkitystä vastaajille selvitettiin kymmenen kysymyksen avulla. Kysymykset ja niiden tulokset on esitetty taulukossa 12.

Taulukko 12. Työhyvinvointi ja työviihtyvyys.



Työhyvinvointiin ja työiihtyvyyteen liittyvissä kysymyksissä vastaajat kokivat molemmissa vastaajaryhmissä hyvän työilmapiirin ja yhteishengen tärkeimmiksi motivaatiota ja sitoutumista lisääviksi tekijöiksi. Kuten Rauramo (2012, 104) toteaa, ihmisen itsetunto muodostuu ja vahvistuu yhteisöllisesti, suhteessa toisiin ihmisiin ja positiivinen palaute ravitsee sitä. Toiminnallinen yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys muodostuvat jaetuista päämääristä, joihin yhdessä toimimalla pyritään. Ihmiselle on tärkeää kuulua yhteisöön, jossa hän voi kokea yhteenkuuluvuutta. (Rauramo 2012, 104.) Maslown tarvehierarkian mukaan sosiaalisten tarpeita työpaikalla tyydyttävät juuri yhteenkuuluvuus, hyväksyntä, ystävyys ja välittäminen. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)

Toiseksi tärkeimmäksi motivaatiota ja sitoutumista lisääväksi alaa vaihtaneet kokivat onnistumisen ilon työssä, kun taas alalla työskentelevät kokevat suhteiden toimivuuden työkavereiden kanssa. Työn ilo on Maslown tarvehierarkiassa ylimpänä, itsensä toteuttamisen tarpeena (Hyppänen 2007, 129). Rauramon (2012, 147) mukaan on tärkeää, että jokainen tuntee työssään organisaation yhteiset visiot ja tavoitteet sekä ymmärtää oma roolinsa ja merkityksensä näiden päämäärien saavuttamiseen (Rauramo 2012, 147). Työn merkityksellinen sisältö syntyy erityisesti työssä syntyvistä onnistumisen kokemuksista. Uusi työntekijäsukupolvi ajattelee, että työssä saa ja voi olla kivaa, tämä lisää työhyvinvointia. (Piha & Poussa 2012, 67.)

Suhteiden toimivuus työkavereiden kanssa koettiin motivaatiota ja sitoutumista lisäävänä tekijänä. Maslown tarvehierarkiassa yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat toiminnan ja olemassaolon edellytyksiä (Hyppänen 2007, 129). Suhteet työkavereihin ovat oleellinen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Yhteistyökykyinen työyhteisö, jossa on avoimet ja luottamukselliset välit, kykenee työskentelemään tuloksellisemmin. (Rauramo 2012, 105.) Y-sukupolvi on lähtökohtaisesti tiimiorientoitunutta ja haluaa tehdä työtä yhdessä, mieluiten samalla ”aaltopituudella” olevien ihmisten kanssa. Työyhteisön ihmisillä on mer-



kitystä ja työ on sosiaalista toimintaa. Tiimityössä on kyse myös ihmissuhteista, parhaimmillaan työpaikalla voi saada uusia hyviä ystäviä. (Piha & Poussa 2012,31–34.)

Molemmissa vastaajaryhmissä vähiten motivaatiota ja sitoutumista lisäävänä vastaajat pitivät organisaation yhteisiä virkistystilaisuuksia. Epäsuoran palkkauksen tai henkilöstöetujen ongelma on se, ettei henkilöstö aina arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Siksi johdon on tiedettävä tarkkaan, mitä henkilöstö arvostaa. (Kauhanen 2009, 120–121.)

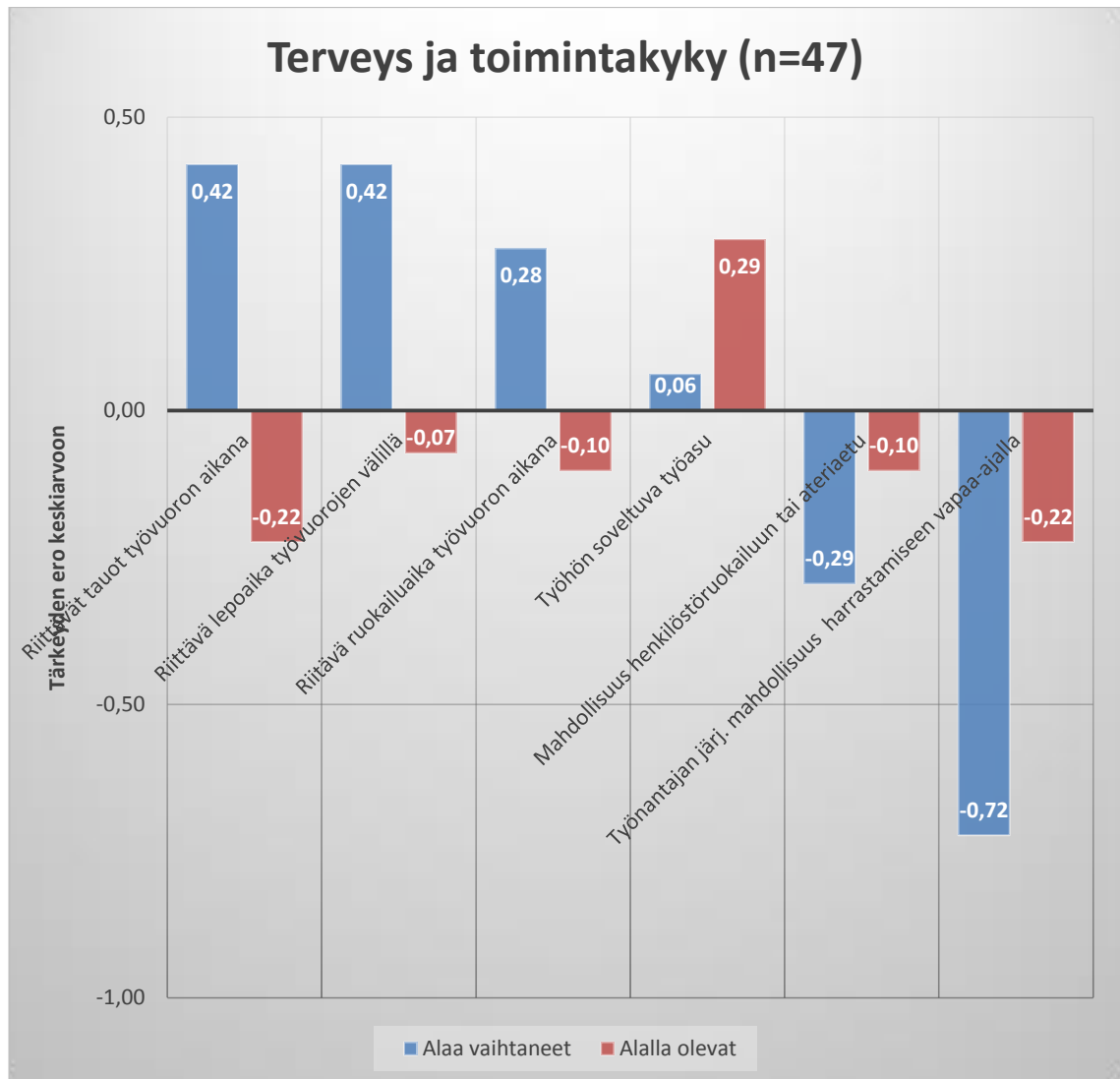
Alasuutarin (2011) mukaan nuorempi sukupolvi ei arvosta yhteisöllisyyttä. Yksilöllistymisen myötä on yhteisöllisyys katoamassa työyhteisöistä, tätä ihmettelevät monet vanhan polven työntekijät sekä esimiehet. Muistellaan aikoja, jolloin yrityksessä oltiin kuin yhtä perhettä, ja ylpeitä siitä. Tästä syystä nuorempia on vaikeampi saada sitoutumaan työpaikkoihin. (Alasuutari 2011.)

Alalla työskentelevien mielestä toiseksi vähiten merkitystä oli työvuorojen paikansapitävyydellä. Työtuntien määrällä tai työajoilla ei ole merkitystä, kunhan työtehtävä on riittävän kiinnostava (Piha & Poussa 2012, 30). Työntekijä tuntee kiintymystä työn tekemiseen, hän kokee työn tekemisen arvokkaaksi ja tärkeäksi sekä tekee työnsä innolla. Tunneperäisesti sitoutuessaan ihminen on halukas panostamaan runsaasti työhönsä, eikä hän laske työhön käyttämiään uhrauksia. (Lämsä & Hautala 2005, 94.)

#### 4.3.4 Terveys ja toimintakyky

Kyselyssä terveyden ja toimintakyvyn merkitystä vastaajille selvitettiin kuuden kysymyksen avulla. Kysymykset ja niiden tulokset on esitetty taulukossa 13.

Taulukko 13. Terveys ja toimintakyky.



Alalla työskentelevien mielestä tärkeintä on työhön soveltuva työasu. Kokin työssä työasua määrittää elintarvikehygieniä sekä työturvallisuuteen liittyvät tekijät. Työhön soveltuva työasu on merkityksellinen myös työntekijän työssä viihtymiselle sekä asiakkaalle. Yhtenäinen työasu lisää yhteishenkeä, yhteen-

kuuluvuudentunnetta sekä ammattitaitoa. Asiakkaille yhtenäiset, puhtaat ja ehjät työasut viestivät työntekijöiden ammattitaidosta.

Alaa vaihtaneiden mielestä yhtä tärkeäksi motivaatiota ja sitoutumista lisääväksi tekijäksi nousivat riittävät tauot työvuoron aikana sekä riittävä lepoaika työvuorojen välillä. Rauramon (2012,43–44, 157) mukaan työn sopiva kuormitus työntekijän kannalta edistää terveyttä ja työssäjaksamista. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Mielekkäät harrastukset tai opiskelu auttavat jaksamaan ja kehittymään työssä. Samoin riittävä uni ja lepo mahdollistavat palautumisen raskaastakin työstä. Tällöin työn ja palautumisen välillä vallitsee tasapaino. Työn kuormittavuuden kokeminen on yksilöllistä. Toiselle jatkuvat uudet haasteet ja muutokset ovat innostuksen lähde ja toinen kokee ne ahdistavana. (Rauramo 2012, 43–44, 157.) Alalla työskentelevien mielestä toiseksi tekijäksi muodostui myös riittävä lepoaika työvuorojen välillä.

Vähiten tärkeäksi alaa vaihtaneiden mielestä nousi työnantajan järjestämä mahdollisuus monipuoliseen ja terveelliseen ruokailuun. Rauramon (2012, 30) mukaan työpaikkaruokailu olisi kuitenkin tärkeää ravinnon saannin, levon ja virkistyksen sekä sosiaalisten suhteiden ja työstä irtautumisen vuoksi. Säännöllisellä ruokailulla voidaan ylläpitää hyvinvointia, vireyttä sekä työtehoa. (Rauramo 2012, 30.)

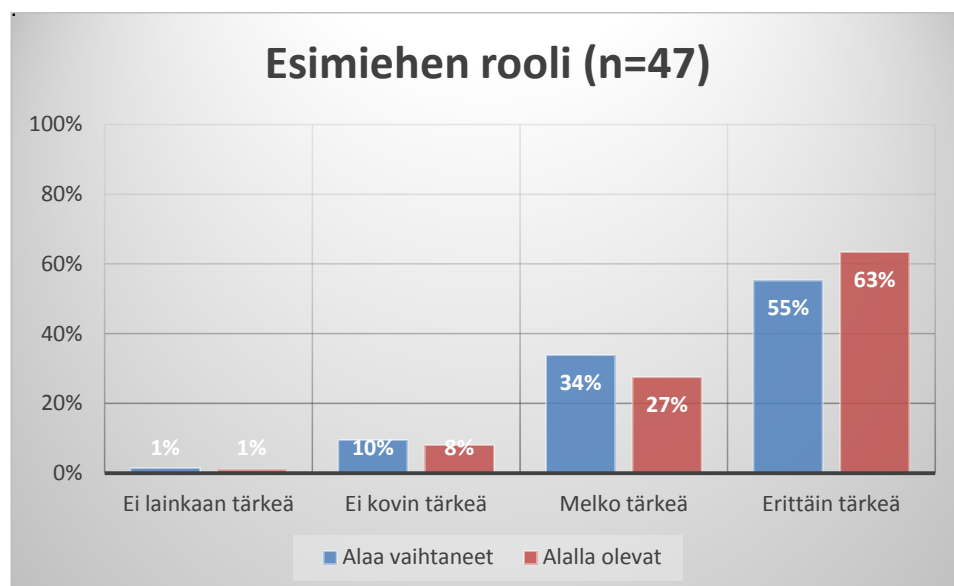
Alalla työskentelevien mielestä toiseksi vähiten vaikutusta työmotivaatioon ja sitoutumiseen on riittävillä tauoilla työvuoron aikana. Kuten Piha & Poussa (2012, 30) toteavat, ei työtuntien määrällä ja työajoilla ole merkitystä, kun työskentelee riittävän kiinnostavassa tehtävässä. (Piha & Poussa 2012, 30.)

Työnantajan järjestämä mahdollisuus harrastamiseen vapaa-ajalla koettiin vähemmän tärkeäksi kummassakin vastaajaryhmässä, vaikka Kärkkäisen (2002, 82–83) mukaan organisaation tukeman liikunnan tavoitteena on lisätä henkilöstön kiinnostusta säännölliseen liikuntaan ja yhdessä koettuun virkistävään ja mielihyvään antavaan kulttuuriin. Organisaation kannattaa lukuisten tutkimusten mukaan tukea työntekijöiden vapaa-ajan liikuntaa, sillä se edistää henkilökunnan terveyttä ja työssä jaksamista sekä lisää sitoutumista työhön, työyhteisöön ja organisaatioon. (Kärkkäinen 2002, 82–83.)

#### 4.3.5 Esimiestyö

Esimiehen toiminnan merkitystä vastaajille selvitettiin viidentoista kysymyksen avulla (Taulukko 15). Molemmille vastaajaryhmille kaikki kysytyt esimiehen ominaisuudet ovat erittäin tärkeitä tai melko tärkeitä lähes kaikille vastaajille (Taulukko 14).

Taulukko 14. Esimiehen rooli.



Kysymykset ja niiden tulokset on esitetty taulukossa 15.

Taulukko 15. Esimiestyö.



Vastausten perusteella esimiestyön selvästi tärkeimmäksi tekijäksi nousi alaa vaihtaneilla kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Kuuselan (2013, 199) mukaan tärkeintä esimiehen vuorovaikutustaidoissa on halu toimia yhteistyössä muiden kanssa, taito osoittaa arvostusta ja hyödyntää osaamista sekä kyky

huolehtia erilaisten sosiaalisten tilanteiden sujumisesta. Kun esimies kohtelee ihmisiä oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti, työ ja johtaminen sujuvat hyvin. (Kuusela 2013, 199.) Kaikki alaa vaihtaneet vastaajat olivat luokitelleet sen erittäin tärkeäksi, jota voidaan pitää merkittävänä havaintona.

Alalla olevien vastauksissa taas tärkeimpänä pidettiin sitä, että esimies perustelee päätöksensä. Kuuselan (2013, 199) mukaan hyvä esimies keskustelee ja perustelee tekemisensä, kuuntelee muita ja ottaa huomioon heidän näkemyksensä. Hyvä esimies on läsnä ja tukee tekemistä. (Kuusela 2013, 199.)

Toiseksi tärkeimpänä tekijänä molemmat ryhmät pitivät omaan osaamiseen luottamista. Viitalan (2004, 63–64) mukaan työilmapiiri on hyvä ja työskentely on tehokasta kun työyhteisössä vallitsee luottamus. Työilmapiiri vaikuttaa työtuloksiin, työtyytyväisyyteen sekä motivaatioon ja sitoutumiseen. (Viitala 2004, 63–64.) Rakentavan palautteen saamista esimieheltä pitivät molemmat ryhmät yhtä tärkeänä asiana kuin omaan osaamiseen luottamista. Sistosen (2008, 216) mukaan palautteen antaminen ja vastaanottamisen kyky on yksilöllistä. Toisille riittää palaute kerran vuodessa ja toisille palautteen saaminen monta kertaa päivässäkään ei ole riittävästi. Oikein annettuna positiivinen ja rakentavasti annettu korjaava palaute motivoi kehittymään. Palaute tarjoaa ihmiselle mahdollisuuden nähdä itsensä ja oma käytöksensä toisesta näkökulmasta. Se toimii parhaimmillaan kuin peili. (Sistonen 2008, 167–216.) Rauramon (2012, 135) mukaan rakentava palautteen saaminen ja antaminen on työn tuloksellisuuden sekä työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Palautteen avulla on mahdollista arvioida omaa työtä, korjata mahdollisia virheitä, kehittää työtä sekä kokea työn onnistuminen ja sen mielekkyys. Jos palautetta ei saa lainkaan, ihminen kokee itsensä tarpeettomaksi ja merkityksettömäksi. (Rauramo 2012, 135.) Tunnuksen ja rohkaisun puutteesta syntyvä tyytymättömyys verhotaan usein tyytymättömyydeksi helpommin ilmaistavissa oleviin konkreettisempiin ja kulttuurisamme hyväksyttävämpinä pidettäviin asioihin, esimerkiksi tiedon kulkuun tai

palkkaan. Kestävä motivaatio voi rakentua vain työntekijästä itsestä lähtöisin. Jokainen on vastuussa omasta motivaatiostaan ja motivoitumisestaan. (Aarnikoivu 2008, 153 -154.)

Alaa vaihtaneet pitivät vähiten tärkeänä sitä, että esimies keskustelee työntekijän kanssa muustakin kuin työhön liittyvistä asioista. Alalla olevat pitivät tätä toiseksi vähiten tärkeänä ominaisuutena. Kuuselan (2013, 36) mukaan yhteistyöllä, keskusteluilla ja viesteihin vastaamisella on suuri merkitys sitoutumiseen. Suhtautuminen muihin välittyy esimiehen puheessa, toiminnassa ja sanattomassa viestinnässä. Kohtaamiset osoittavat sen, pidetäänkö työntekijää arvostettuna asiantuntijana, miten häneen suhtaudutaan ihmisenä ja ollaanko hänen vastuualueestaan kiinnostuneita. (Kuusela 2013 36.)

Vähinten tärkeänä alalla olevat pitivät sitä, että esimies valvoo työn tuloksia. Alaa vaihtaneet pitivät tätä ominaisuutta vastaavasti toiseksi vähiten tärkeänä. Nämä vastaukset korreloivat hyvin sen kanssa, että molemmat ryhmät pitivät omaan osaamiseen luottamista tärkeänä ominaisuutena esimiehellä. Järvisen (2009, 64) mukaan esimies johtaa ja valvoo työntekijän suorittamaa työtä sekä antaa siihen liittyviä ohjeita ja määräyksiä, tätä kutsutaan esimiehen direktio-oikeudeksi. Esimiehellä on näin ollen oikeus jakaa työtehtäviä, suunnitella työvuorot, priorisoida työtehtäviä ja puuttua työn tekemistapaan. Näiden määräysten tulee olla kuitenkin asiallisia ja kohtuullisia ja niiden pitää kohdella työntekijöitä tasapuolisesti. (Järvinen 2009, 64.)

Alaa vaihtaneiden vastauksissa vähemmän tärkeänä pidettiin myös sitä, että esimies pitää kehityskeskusteluja, Viitalan (2004, 197) mukaan Kehityskeskustelut ovat kehittyvä prosessi, jonka etuja ovat henkilökohtaisuus ja keskittyminen, tietojen vaihto, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehityssuunnan syntyminen. Kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittämisen, motivaati-

tion ja työilmapiirin edistäminen. Keskustelut vievät paljon aikaa jos ne halutaan toteuttaa kunnolla. (Viitala 2004, 197.) Se, onko kehityskeskustelut hoidettu alaa vaihtaneiden kanssa oikeaoppisesti, ei valitettavasti selviä tuloksista.

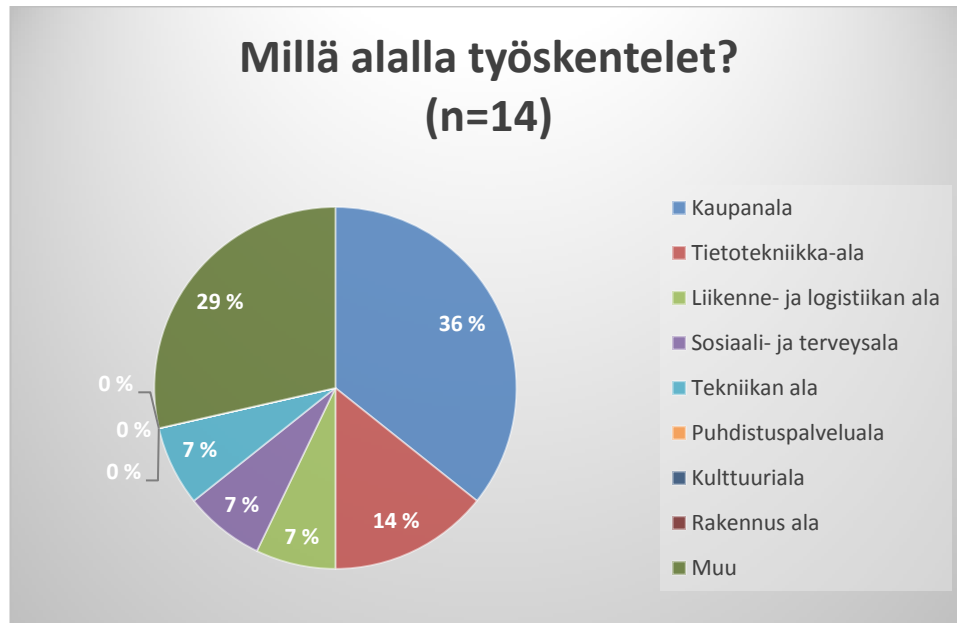
Molempien ryhmien vastauksissa vähemmän tärkeänä pidettiin myös sitä, että esimies antaa työntekijän päättää itse työtehtävistään. Vesterisen & Suutarisen mukaan (2011, 64) mielekkäässä työssä annetaan vastuuta. Vastuun antaminen tarkoittaa viestiä siitä, että työntekijöihin luotetaan. Proaktiivisessa organisaatiossa johto asettaa tavoitteet ja kontrolloi päämäärien saavuttamista ja työntekijöillä on hallinnan tunne toimintatapoihin ja tuloksiin, joilla edetään kohti asetettuja tavoitteita. Vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun lisääminen lisää työn mielekkyyttä. Mielekäs työ syntyy siis työntekijöiden osallisuudesta muutoksen tekemiseen työn ytimessä. (Vesterisen & Suutarisen 2011,64.)



#### 4.3.6 Alan vaihdon syyt

Kyselyssä selvitettiin myös sitä, mille alalle alaa vaihtaneet ovat siirtyneet (Taulukko 16), ja mitkä syyt ovat saaneet vaihtamaan alaa (Taulukko 17).

Taulukko 16. Alaa vaihtaneiden tämän hetkinen työskentelyala



Alaa vaihtaneiden määrä oli 14 eli 27 % vastaajista. Taulukon 16 mukaan vastaajista alaa vaihtaneet jakautuivat erialoille seuraavasti: kaupanalalla on 36 %, tietotekniikanalalla 14 %, liikenne- ja logistiikka alalla 7 %, sosiaali- ja terveysalalla 7 % ja tekniikanalalla myös 7 % vastaajista. Tässä kysymyksessä on vaihtoehto, jossa vastaajat lisäsivät itse avoimeen kysymykseen alan, jolla työskentelevät. 29 % vastaajista työskentelee jollakin muulla alalla kuin kyselyssä olevat vaihtoehdot. Vastaajat jakautuvat seuraavasti: kauneudenhoitoala, turva-ala, auto-ala sekä yksi, joka ei ilmoittanut alaa lainkaan. Yksi vastaaja ilmoittaa olevansa konsultti.

Alan vaihdon syitä selvitettiin 21 vastausvaihtoehdon avulla, joista vastaajat saivat valita vähintään yhden ja enintään kolme tärkeintä syytä alan vaihtoon.

Taulukko 17. Syyt alan vaihtoon.



Tulosten mukaan suurin syy alanvaihtoon vastaajien kesken on halu kokeilla jotain muuta. Tulevaisuudessa työntekijä on kiinnostunut työnsisällöstä ja tämä muuttaa perinteistä ajatusta urakehityksestä. Useampi haluaa kokeilla siipiään eri alueilla, siirtyä tehtävästä toiseen ehkä saman yrityksen sisällä. Siihen on kuitenkin liian harvoin mahdollisuuksia ja siksi moni siirtyy toisen työnantajan palvelukseen uusien haasteiden ja sisältöjen perässä. Uralla eteneminen voi tarkoittaa myös täysin uuden ammatin hankkimista. (Piha & Poussa 2012, 90–91.)

Seuraavaksi tuli työtehtävien yksitoikkoisuus. Työssä motivoi ennen kaikkea työn sisällöllinen mielekkyys, haasteellisuus, kehittävyys ja arvostuksen saaminen työn kautta. Jos hänen motivaationsa laskee, ongelma ei ratkea yhteisellä lauluillalla tai sauvakävelykurssilla. On keskityttävä olennaiseen, työn sisältöön. Yhtä suurta perhettä -aikakauteen ei ole paluuta yritysten nykyisillä menestysopeilla. (Alasuutari 2011.)

Kolmantena syynä mainittiin palkan riittämättömyys työn vaativuuteen nähden ja neljäntenä palkan riittämättömyys. Keskeinen syy palkkojen alhaiseen tasoon on palveluiden epätasainen kysyntä johon tarjonta tulee sopeuttaa. Kun palveluiden kysyntä laskee ja henkilöstö- ja kiinteät kustannukset ovat alalla korkeat sekä valtion lisäämät kustannukset otetaan huomioon, kuten alkoholi-, virvoitusjuoma- ja sähköverojen korotukset, eivät nämä asiat helpota tilannetta. Jotta alalla työskenteleville voitaisiin maksaa parempaa palkkaa, tulisi kysynnän olla tasaisempaa ja kiinteiden kustannusten alhaisempia. (Teittinen 2013.)

Neljänneksi tärkeimmäksi nousivat edellä mainittujen lisäksi työn henkinen rasittavuus, epäsäännölliset työajat sekä perhesuhteiden muutos. Työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä hyvän työilmapiirin vahvistaminen ovat keskeisessä asemassa psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämisessä. Tärkeä merkitys hyvinvoinnin kannalta työssä on työn monipuolisuus, tauotus ja jaksotus vaativampiin ja helpompiin tehtäviin. Jatkuva kiire ja työn yksipuolinen ja liiallinen kuormittavuus ovat haitallisia työntekijän jaksamisen kannalta. Hyvin järjestetty työ, joka on tekijälleen mitoitettu, tuntuu mielekkäältä, siinä on mahdollista oppia uutta ja kehittyä sekä se on sopivan haasteellista. (Rauramo 2012, 55.)

Kun perhesuhteet muuttuvat, vuorotyö koetaan usein raskaaksi. Vuorotyö ja etenkin ilta- ja viikonloppuvuorot merkitsevät eritahtisuutta perheen ja muun

sosiaalisen elämän toimintojen kanssa. Vuorotyöntekijät joutuvat usein luopumaan perhe- ja muun sosiaalisen elämän viettämisestä tärkeistä vapaahetkistä, illoista, viikonlopuista ja juhlapyhistä. Viikonloput ja juhlapyhät ovat perheellisille tärkeää yhdessäolon aikaa. (Työterveyslaitos, 2007, 40–41.)

Pitkällä tähtäimellä työntekijälle on turvallisempaa, ettei koko elämä pyöri työyhteisön ympärillä. Halutaan huolehtia siitä, että perheelle on aikaa, ja että ystäviä on myös työpaikan ulkopuolella. Sekä työntekijän että työnantajan kannalta liepee parempi, jos työntekijä on sitoutunut työhönsä ja osaamisensa kehittämiseen, eikä ensisijaisesti yhtiöön. Ammattiinsa sitoutunut työntekijä on tuottava ja luotettava, koska työ itsessään tuottaa hänelle tyydytystä. Tällainen työntekijä voi olla aika vaativa. (Alasuutari 2011.)

#### 4.3.7 Avoimet vastaukset

Kyselyssä oli yksi avoin kysymys molemmille vastaajaryhmille. Alaa vaihtaneilta kysyttiin kommentteja siitä, mitkä tekijät olisivat saaneet heidät pysymään alalla. Vastaavasti alalla olevilta kysyttiin kommentteja siitä, mitkä tekijät ovat saavat heidät pysymään alalla.

Alaa vaihtaneista vastaajista 57 % oli vastannut avoimeen kysymykseen. Esiin vastauksista nousivat palkkaus, työajat, kiire, vuokratyövoiman käyttö, työyhteisö ja esimiestyö. Vastaajista 63 % mainitsi kommentteissaan huonon palkkauksen yhtenä syynä alan vaihtoon, kuten sanottiin eräässä kommentissa: "palkka ei ole millään tavalla suhteessa työmäärään, työolot olivat vaikeita, ylitöihin kyllä jäätiin, mutta maksua ei niistä koskaan tullut". Vuorotyön vuoksi huonot työajat ja niiden sopimattomuus yhteen perhe-elämän kanssa nousi esiin neljästä vastauksessa. Vastauksista 50 %:ssa nousi esiin työyhteisö ja esimiestyö, kuten eräs vastaaja kommentoi: "Huomattavan iso tekijä alalla oli mukavat kollegat ja

reilu asiansa osaava esimies. Jos edellä mainitut asiat puutuivat työpaikalta, saattoi työskentely tuntua melkeinpä maanpäälliselle helvetille". Jatkuva kiire ja vuokratyövoiman käyttö mainittiin 38 % vastauksissa. Eräs vastaajista kommentoi: " Ravintola-alalla työskentely oli hektistä ja kiireittämiä päiviä ei vuosien työskentelyn aikana ollut lainkaan. Kokin työssä rasittaa myös erittäin usein käytettävät vuokratyövoiman suuri käyttö, koska omaa henkilökuntaa on niin vähän".

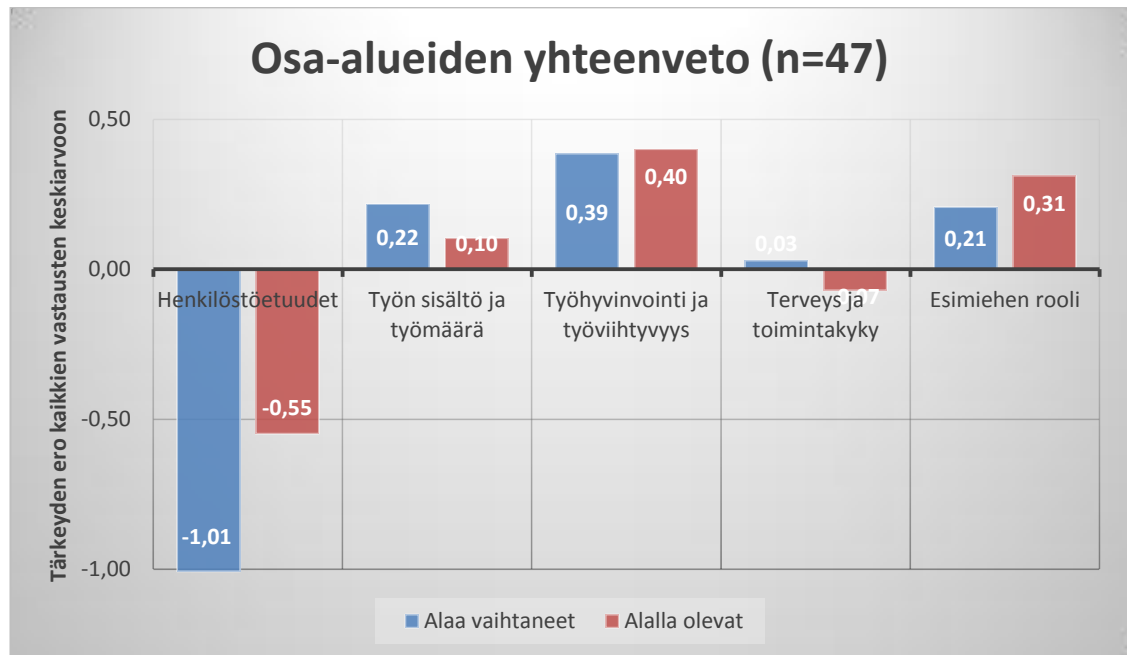
Alalla olevista vastaajista 55 % oli vastannut avoimeen kysymykseen. Esiin vastauksista nousivat työyhteisö ja esimiestyö, työn haasteellisuus, monipuolisuus ja työn imu, työstä saatu palaute. Vahvimpana esiin vastauksista nousi työyhteisön ja esimiestyön merkitys alalla oleville. Eräs alalla oleva kommentoi: "Kaikkein parasta on kannustava esimies ja mahtavat työkaverit". Vastauksista 56 %:ssa esiintyi työn haasteellisuus, monipuolisuus ja työn imu alalla pysymisen syinä, kuten kommentissa: "Yleinen kiinnostus ja intohimo ravintola-alaa ja ruokaa kohtaan. Ala on haasteellinen ja rankka, mutta palkitseva kun työolosuhteet ovat kunnossa ja työpaikalla vallitsee motivaatio ja sitoutuminen työtä kohtaan, sekä polte alaan!". Vastaajista 33 % korosti työstä saadun palautteen tärkeyttä motivoivana tekijänä, kuten seuraavassa kommentissa: "Ala on mielestäni kutsumus ammatti ja nautin työstäni. Asiakkaat antavat kiitosta ja se motivoi olemaan alalla". Avoimiin kysymyksiin saadut kommentit tukevat hyvin varsinaisiin tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia.

#### 4.3.8 Tulosten yhteenveto

Kyselyssä mitattiin vastaajien mielipidettä viidellä motivointiin ja sitoutumiseen liittyvällä osa-alueella: henkilöstöetuudet, työn sisältö ja määrä, työhyvinvointi, terveys ja toimintakyky sekä esimiehen rooli. Osa-alueiden yhteenveto on esitetty taulukossa 18. Työhyvinvointi ja -viihtyvyys koettiin tärkeimmäksi osa-alueeksi sekä alalla olevien että alaa vaihtaneiden joukossa. Myös esimiehen

rooli nousi esiin tärkeänä molemmille vastaajaryhmille. Henkilöstöetuuksia pidettiin molemmissa ryhmissä keskimäärin vähiten merkitsevänä motivoinnin ja sitoutumisen kannalta.

Taulukko 18. Osa-alueiden yhteenveto.



Henkilöstöetuuksia kysyttäessä kattava työterveyshuolto ja henkilökunta-alennukset olivat kaksi tärkeintä henkilöstöetuetta molemmissa vastaajaryhmissä. Statussymboleilla, kuten työsuhdepuhelin/tabletti, työsuhdeauto ja työsuhdeasunto, ei ollut mitään merkitystä kummallekaan vastaajaryhmälle. Statussymboleiden vähäinen merkitys vastauksissa vaikutti keskiarvoon siten, että henkilöstöetuet muuttuivat miinusmerkkisiksi.

Työn sisältöä ja työmäärää kysyttäessä työn mielekkyys nousi tärkeimmäksi tekijäksi molemmissa ryhmissä. Palkan ja työn vaativuuden vastaavuus oli yhtä tärkeä kuin työn mielekkyys alalta poistuneille. Vastaavasti alalle jääneille palkan ja työn vaativuuden vastaavuus ja sopiva työmäärä olivat täsmälleen samanarvoisia, eli toiseksi tärkeimpiä heille kaikille.

Työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden merkitystä kysyttäessä molemmat vastaajaryhmät kokivat hyvän työilmapiirin ja yhteishengen tärkeimmiksi motivaatiota ja sitoutumista lisääviksi tekijöiksi. Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi alaa vaihtaneet kokivat onnistumisen ilon työssä, kun taas alalla työskentelevät pitivät toiseksi tärkeimpänä suhteiden toimivuutta työkavereiden kanssa.

Terveyttä ja toimintakykyä kysyttäessä alalla työskentelevien mielestä tärkeintä oli työhön soveltuva työasu. Vastaavasti alaa vaihtaneiden mielestä tärkeiksi motivaatiota ja sitoutumista lisääviksi tekijöiksi nousivat riittävät tauot työvuoron aikana sekä riittävä lepoaika työvuorojen välillä.

Esimiestyön merkitystä selvitettäessä selvästi tärkeimmäksi tekijäksi nousi alaa vaihtaneilla kaikkien työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Alalla olevien vastauksissa taas tärkeimpänä pidettiin sitä, että esimies perustelee päätöksensä. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä molemmat ryhmät pitivät omaan osaamiseen luottamista.

Tulosten mukaan suurin syy alanvaihtoon on halu kokeilla jotain muuta. Työtehtävät koettiin yksitoikkoisiksi, mikä on mahdollisesti ollut syynä haluun kokeilla jotakin muuta. Palkan riittämättömyys työn vaativuuteen nähden sai vahvistusta myös avoimissa vastauksissa, huono palkkaus oli yhtenä syynä alan vaihtoon. Edellä mainittujen syiden lisäksi työn henkinen rasittavuus, epäsäännölliset työajat sekä perhesuhteiden muutos olivat alan vaihtoon liittyviä syitä.

Alalla olevien vastauksista nousi vahvimpana tekijänä alalla pysymiseen työyhteisön ja esimiestyön merkitys. Työ koettiin haasteelliseksi, monipuoliseksi ja

palkitsevaksi. Työn imu on yksi syy alalla pysymiseen, sekä työstä saadun palautteen tärkeys nähtiin motivoivana ja sitouttavana tekijänä.



## 5 POHDINTA

### 5.1 Sitoutuminen ja motivaatio

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että niin sanotun Y-sukupolven siirtyminen työelämään tuo mukanaan muutoksia. He arvostavat työssä eri asioita kuin aiemmat sukupolvet ja haluavat myös työhönsä muutosta. Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki sekä suhteiden toimivuus työkavereiden kanssa nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi alalla oleville ja yhdeksi syyksi alalla pysymiselle. Työtä tehdään yhdessä hyvällä porukalla, työllä on selkeät tavoitteet ja oleellista on työn merkityksellinen sisältö. Alalla olijat kokivat, että sitoutumisen tärkeimpänä tekijänä on työhön soveltuva työasu. Se koettiin työssä yhdistäväksi tekijäksi joka saa aikaan yhteenkuuluvuuden tunteen, ja se vahvistaa omaan ”ryhmään” kuulumista. Sosiaalisuus koetaan tärkeäksi.

Vastaajien mielestä työssä onnistuminen sekä mahdollisuudet kehittyä työssä nousivat tärkeiksi tekijöiksi työmotivaation ja sitoutumisen kannalta. Sisällöllisesti työn pitäisi olla riittävän haasteellista, jolloin tavoitteiden saavuttaminen vaatii tekijältä ponnistuksia, jotta tavoitteet saavutetaan. Samalla omassa työssä voi oppia, ja tiedot sekä taidot kehittyvät. Vastaavasti, jos työ on kaiken aikaa liian vaativaa ja työntekijä kokee riittämättömyyden tunnetta, työmotivaatio laskee. Organisaation ja esimiehen järjestämä mahdollisuus hyviin fyysisiin ja psyykkisiin työoloihin ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sekä saada rakentavaa palautetta lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista.

### 5.1.1 Esimiestyön merkitys

Hyvän esimiehen merkitys kasvaa, tämä nousi erityisen tärkeäksi kaikkien vastaajien keskuudessa. Esimiehen tulee olla oikeudenmukainen mahdollistaja, joka antaa palautetta työstä jatkuvasti, jonka avulla voidaan kehittää omaa työtä ja kokea työssä onnistumista. Erityisen tärkeäksi vastaajat kokivat sen, että esimies kohtelee työntekijöitä tasapuolisesti ja perustelee päätöksensä. Tärkeäksi koettiin myös se, että esimies keskustelee alaistensa kanssa, huomioi heidän näkemyksiään sekä auttaa ja tukee tarvittaessa. Esimiehen tulee luottaa alaistensa osaamiseen ja ammattitaitoon. Hänen tulee myös olla alansa ammattilainen ja osata suoritustason työt, jotta hän voi ohjata, opastaa ja auttaa alaisiaan työssä. Esimiehiltä odotetaan nykyisin enemmän ”valmentajan” taitoja sekä ihmisten johtamista ja tunneälyä.

Erityisesti palautteen antamisen kannalta esimiehillä on tulevaisuudessa haasteita. Yleensä työyhteisössä annetaan palautetta, kun asiat ovat menneet huonosti. Palautteen ei tarvitse olla pelkästään positiivista, mutta ylipäättään työn kehittymisen kannalta palaute on oleellista. Työnantajien ja esimiesten tulee jatkossa miettiä, kuinka palautteen antamisen kulttuuria voidaan kehittää, ja kuinka työntekijöille voidaan luoda tunne, että juuri heidän työpanos on tärkeä ja osa yrityksen yhteistä päämäärää. Palautteen tulee olla henkilökohtaista sekä oikein kohdennettua. Hyväkään sitoutumisjärjestelmä ei korvaa työssä jatkuvaa ja aitoa palautetta (Piha & Poussa 2012, 64).

Statussymboleilla ei koeta olevan suoritustasolla mitään merkitystä työhön motivoitumisen ja sitoutumisen kannalta. Sellaisia ovat esimerkiksi työsuhdepuhelin, -tabletti, tai -kannettava tietokone, jotka pääosin ovat lähes kaikilla itsellään, itse hankittuna. Ne eivät tuo lisäarvoa työsuhteeseen enää nykyisin, ja siksi on tarkkaan mietittävä mitkä keinot palkan lisäksi edesauttavat työhön motivoitu-

mista ja sitoutumista. Erityisesti pääkaupunkiseudulla, jossa asumiskustannukset ovat korkeat, työsuhdeasunto toisi paljon lisäarvoa pienipalkkaiselle alalle.

### 5.1.2 Alalla olevat ja alaa vaihtaneet

Tuloksissa oli selkeä kahtiajakoisuus alalla olevien ja alaa vaihtaneiden osalta. Alalla olevat kokevat, että vaikka ala on rankka ja haasteellinen, niin työ on monipuolista ja palkitsevaa, joka puolestaan saa aikaan työn iloa ja imua. Vastaa- vasti alaa vaihtaneet kokivat työn fyysisesti raskaaksi ja huonosti palkatuksi. Pääkaupunkiseudulla yksin kokin palkka ei riitä kattamaan asumisen ja elämi- sen kustannuksia. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että molempien vastaaja- ryhmien mielestä kattava työterveyshuolto ja henkilökunta-alennukset olivat tär- keitä tekijöitä työssä. Ne tuovat taloudellista arvoa työntekijöille ja vastaavasti työnantajan kannalta ne ovat epäsuoria palkitsemisen keinoja. Kokin työ koe- taan myös henkisesti raskaaksi, jota puolestaan lisää työaikojen epäsäännölli- syys. Tämä vaikuttaa oleellisesti siihen, että kun perhesuhteet muuttuvat, työtä ei välttämättä koeta enää arvojärjestyksessä tärkeimmäksi. Perhe, ystävät ja yhteinen vapaa-aika koetaan työtä arvokkaampana. Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen ovat haasteellisia kokin työn erityispiirteiden kannal- ta. Työ on kausiluonteista ja usein vuorotyötä, jossa asiakkaat määrittävät työ- tahdin, eikä työtä voi siirtää myöhemmäksi tai jättää tekemättä. Oleelliseksi nousee hyvä työvuorosuunnittelu, jossa pyritään ottamaan huomioon vuorojen kuormitus ja toimivuus niin työntekijän kuin työn ja työyhteisön kannalta.

Palkan ja työn vaativuuden vastaavuus sekä sopiva työn määrä koettiin mo- lemmissa vastaajaryhmissä työmotivaatiota ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Yhteiskunnan nykyisessä taloudellisessa tilanteessa ei työnantajilla ole mahdol- lisuutta suuriin palkan korotuksiin, eikä palkka itsessään ole motivaatiota ja si- toutumista pitkään parantava ulkoinen tekijä. Palkitsemisessa tulisi huomioida myös muut palkitsemisen muodot, kuten kannustus, tunnustus ja kiitoksen an-

taminen, sekä mahdollisuus edetä uralla. Näiden asioiden avulla motivaatiota ja sitoutumista voidaan parantaa huomattavasti, ilman rahaa. Tärkeää onkin, että onnistumisia ja hyvää tulosta huomioidaan. Tulosten perusteella vastaajat kaipaisivatkin enemmän palautetta esimieheltä.

Alaa vaihtaneiden vastaajien mielestä tärkeimmäksi tekijäksi alan vaihtoon muodostui halu kokeilla jotakin muuta. Sisäiseen motivaatioon viittavia tekijöitä, jotka muodostuivat omassa työssä tärkeäksi, olivat työn tarkoituksenmukaisuus, mielenkiintoisuus ja monipuolisuus. Työtehtävät ovat olleet vastaajien mielestä ravitsemisalalla yksitoikkoisia, mikä ei ole motivoinut ja sitouttanut heitä pysymään kokon työssä. Työnantajien tulee miettiä työn sisältöä, mielekkyyttä sekä vaihtelevuutta esimerkiksi työn kierron tai työn rikastamisen kautta. Kun työntekijän taitoja ja kykyjä käytetään monipuolisesti hyödyksi, voidaan lisätä tehtävien ja työnkuvan monipuolisuutta, tällöin tapahtuu uuden oppimista, mikä parantaa työntekijän työmotivaatiota ja työhön sitoutumista. Lisäksi alaa vaihtaneiden osalta tauot työvuorojen aikana sekä riittävä lepoaika työvuorojen välillä ovat tärkeitä tekijöitä. Nämä syyt nousivat erityisesti esille avoimissa kysymyksissä. Alaa vaihtaneilta ei tutkimuksessa kysytty, millaisissa työpaikoissa he ovat työskennelleet ravitsemisalalla. Jos työskentelyolosuhteet, niin fyysiset kuin psyykkiset, eivät ole olleet kunnossa, niin niiden mahdollista vaikutusta alalta poistumiseen, ilman tietoa on mahdotonta arvioida.

## 5.2 Organisaation vaikutus työmotivaatioon ja sitoutumiseen

Kysely antoi vastauksia esitettyihin tutkimusongelmiin. Henkilöstö on palveluyrityksissä keskeinen voimavara. Tulosten pohjalta työnantajapuolen on hyvä huomata, kuinka pienillä, jokapäiväisillä asioilla on merkitystä henkilöstön työmotivaatioon sekä työhön sitoutumiseen. Se, kuinka paljon omasta osaamisestaan työntekijä on valmis käyttämään organisaation hyväksi, lähtee molemminpuolisesta luottamuksesta ja arvostamisesta, työmotivaatiosta sekä sitoutumi-

sesta. Positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon ja sitoutumiseen voidaan saavuttaa turvallisen ja kannustavan organisaatioilmapiirin kautta. Työmotivaatiota ja sitoutumista organisaatioon voidaan vahvistaa siten, että koko organisaatio ja esimies pyrkivät luomaan avoimen ja turvallisen organisaatio kulttuurin, jossa arvot ovat selkeät ja mukana päivittäisessä toiminnassa.

Y-sukupolven näkemyksiä on tutkittu opinnäytetöissä vuosina 2012 ja 2014. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset tukevat aiempia tutkimustuloksia. Tutkimustuloksiin viitaten tulee ravitsemisalan yrityksissä pohtia tulevaisuuden esimiestyöhön ja johtamiseen sekä työn organisointiin ja työyhteisöön liittyviä haasteita. Työntekijöiden sitoutuminen on usean tekijän summa. Sitoutumista edistävät asiat ovat työyhteisössä usein sosiaalisen kanssakäymiseen liittyviä tekijöitä. Näihin voidaan vaikuttaa välittävällä henkilöstöjohtamisella sekä oman toiminnan ja käyttäytymisen kautta. Maailma tulee muuttumaan ja meidän on pysyttävä muutoksen mukana. On muistettava, että tämän päivän työntekijä on huomisen esimies, joka tuo itse uudet tuulet ja muutoksen mukanaan.

### 5.3 Tulosten luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen kokonaisluotettavuutta kuvataan reliabiliteetilla eli tutkimuksen toistettavuudella ja validiteetilla eli pätevyydellä (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Tehdyn tutkimuksen kokonaisluotettavuus on hyvä, kun otos edustaa perusjoukkoa ja mittaamisessa on mahdollisimman vähän satunnaisvirheitä (Vilka 2007, 152). Tutkimuksen reliaabelius eli luotettavuus voidaan todeta siten, että tulos on toistettavissa ja samaan tulokseen päädytään tutkimuksen tekijästä riippumatta (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Tutkimuksen kysymykset on muotoiltu siten, että samaan lopputulokseen on mahdollista päästä, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen. Opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana, sillä vastauksissa ei tullut esille eroavaisuuksia, eikä suuria poikkeamia. Tutkimusaiheeseen liittyviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä on tehty aiemmin, joissa tulokset ovat olleet saman-

suuntaisia. Luotettavuuteen vaikuttaa myös lähdekritiikki eli se, kuinka tutkija arvioi käyttämänsä lähteen tai aineiston laadun ennen sen käyttämistä tutkimuksessa. (Vilkkä 2007, 34). Työssä on käytetty mahdollisimman uusia ja ajan-kohtaisia kirjoja sekä verkosta hankittuja lähteitä. Lähteet on huolellisesti arvioitu ja niiden määrä on tutkimukseen riittävä. Tutkimuksen kokonaisluotettavuuden suhteen tutkimuksen kohdejoukko on valittu perustellusti.

Tulokset ovat sitä luotettavampia, mitä suurempi kyselyn vastausprosentti on ja kato, eli kyselyyn vastaamatta jättäneiden määrä pieni. (Heikkilä 2004, 185 – 187). Kyselyyn vastasi 47 henkeä eli vastausprosentti oli 56 %, (n= 84), jota voidaan pitää hyvänä, sillä yli puolet vastaajista vastasi kyselyyn. Kyselyyn on helpompi jättää vastaamatta kuin esimerkiksi haastatteluun. Kyselyn aikana lähetetyistä muistutusviesteistä oli apua vastausten saamiseen.

Se, miten tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan juuri niitä asioita, joita oli tarkoitus mitata, kuvaa tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä (Hirsjärvi ym. 2013, 231). Kysymyslomake on laadittu mahdollisimman yksiselitteiseksi ja selkeäksi, sekä siinä on käytetty arkikieltä, jotta väärinymmärryksiä ei pääse syntymään. Lomake esitettiin ja todettiin selkeäksi. Kysely toteutettiin anonyymisti, mikä myös edistää tutkimuksen todenmukaisuutta ja pätevyyttä.

Jos mittaustulokset osoittavat, että saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, silloin tulos on validi (Hiltunen, L. 2009). Työssä käytetyt teoriat tukevat kyselyn tuloksia ja on siksi validi.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kyselyn avulla selvittää kokien ammattiin valmistuneiden näkemyksiä työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kohderyhmänä kyselyssä oli kahdesta pääkaupunkiseudun ammatillisesta oppilaitoksesta valmistuneet kokit. Työn teoriaperustassa käsiteltiin työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyössä selvitettiin syitä, jotka ovat saaneet alalle valmistuneet pysymään ammatissaan tai vastaavasti vaihtamaan ammattialaansa.

Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että niin sanotun Y-sukupolven siirtyminen työelämään tuo mukanaan muutoksia. He arvostavat työssä eri asioita kuin aiemmat sukupolvet ja haluavat työhönsä muutosta. Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki sekä suhteiden toimivuus työkavereiden ja esimiehen kanssa nousivat keskeisiksi motivaatiota ja sitoutumista lisääviksi tai ylläpitäviksi tekijöiksi. Esimiehen rooli työmotivaation ja sitoutumisen kannalta oli oleellinen. Tärkeänä pidettiin, että esimies on tasapuolinen, oikeudenmukainen sekä kunnioittaa ja luottaa alaisiinsa. Tärkeimpänä syynä alan vaihtoon koettiin halu keilla jotakin muuta.

Opinnäytetyön tuloksien avulla saatiin selville asioita, joita nuoret arvostavat työssään, työyhteisössään sekä esimiehessä. Saatujen tulosten avulla elinkeino ja työnantajat voivat suunnata omia kehitystoimiaan ja toimenpiteitään tulevaisuuden työn, työmotivaation ja työyhteisöön sitoutumisen parantamiseksi. Työssä käytetty teoreettinen viitekehys tukee saatuja tuloksia.

Opinnäytetyön tuloksista esiin nousseiden vastausten perusteella voi jatkokutkimusaiheena tutkia, kuinka ravitsemisalalan esimiehet toteuttavat näitä tutkimuk-

sessä esiin nousseita asioita työssään, ja onko mitään eroja ketjuravintoloiden ja yksityisten ravintoloiden esimiehien toiminnan välillä.



## LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014 Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ammattinetti 2014. Ravitsemispalvelut, työ ravitsemisalalla. Viitattu 16.10.2014. [http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/10\\_ammattiala;jsessionid=3A26C88441E54ADA0C49B1364B9CD761?direct=true](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/10_ammattiala;jsessionid=3A26C88441E54ADA0C49B1364B9CD761?direct=true).
- Haavisto, I., 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus. Yliopistopaino.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 13.11.2014. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf).
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Viro: Print Best.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kärkkäinen, M. 2002. Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitoutumisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Liukkonen, J.; Jaakola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ - Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Liukkonen, J.; Jaakola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Jyväskylä: Likes Työelämäpalvelut Oy.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1-3.painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2008. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Meyer, J & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Viitattu 09.10.2014. [http://www.researchgate.net/publication/222453827\\_A\\_three-component\\_conceptualization\\_of\\_organizational\\_commitment](http://www.researchgate.net/publication/222453827_A_three-component_conceptualization_of_organizational_commitment).
- Nurmi, T.; Rekiäho, I.; Rekiäho, P. & Sorjanen, T. 2004. Sivistys sanakirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rantamäki, T.; Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WSOY.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Robbins, S. & Judge, T. 2014. Essentials of Organizational behavior. Twelfth edition. Harlow: Pearson Education.
- Rousseau, D. 1990. New hire perception of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. Viitattu 09.10.2014. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.4030110506/pdf>.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Selkosanomat 2013. Kokin työ luovaa ja kovaa. Viitattu 20.10.2014..<http://selkosanomat.fi/teema/kokin-tyo-on-luovaa-ja-kovaa/>.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sundell, L. 2014. Työkaverina pelko. Väkivaltariskien ennakointi ja hallinta. Juva: Bookwell Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Teittinen, P. 2013. He eivät tule palkallaan toimeen. Viitattu 29.10.2014. <http://www.taloussanomat.fi/raha/2013/10/23/he-eivat-tule-palkallaan-toimeen/201314676/139>.
- Työterveyslaitos. 2007. Toimivat ja terveet työajat. Vammala. Vammalan kirjapaino.
- Vesterinen, P-L. & Suutarinen, M. 2011. Y-sukupolvi työ(elämä)ssä. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

### **Haastattelu**

Gustafsson, M. Docent, Dr. Laboratory of Industrial Management Åbo Akademi University. Haastattelu 5.11.2014.

## SÄHKÖISEN KYSELYN SAATEKIRJE

Kokin koulutuksella – mille ammattialalle. Kyselytutkimus työmotivaatioon ja työyhteisöön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Hyvä kokin ammattiin valmistunut vastaaja.

Millainen on työtilanteesi nyt valmistumisen jälkeen? Missä ammatissa toimit? Mitkä tekijät ovat saaneet sinut pysymään alalla tai mitkä vastaavasti vaihtamaan alaa? Muun muassa näihin kysymyksiin etsimme vastauksia palveluliiketoiminnan YAMK- tutkintoon liittyvässä kyselyssämme, johon tarvitsemme sinun apuasi.

Vastaajien henkilöllisyys tai yksittäiset vastaukset eivät tule julki kyselyn tuloksissa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Saatuja vastauksia käytämme vain kehittämistyötämme varten. Työn valmistuttua, se tulee löytymään Theseus tietokannasta, työn tai tekijöiden nimellä.

Halutessasi lisätietoja kehittämistyöstämme tai kyselystämme, voit ottaa meihin yhteyttä.

Arja Kaikkonen : [arja.kaikkonen@edu.hel.fi](mailto:arja.kaikkonen@edu.hel.fi), puh. 041-526 2267 tai

Riitta Peuha: [riitta.peuha@eduvantaa.fi](mailto:riitta.peuha@eduvantaa.fi), puh. 050-312 4551.

Linkki kyselyyn:

XX

Vastaathan 10.10.2014 mennessä!

Yhteistyöstä kiittäen,

Arja ja Riitta

# KYSELYLOMAKE

## Kokin koulutuksella – mille ammattialalle?

Kyselytutkimus ammattiin ja työyhteisöön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä.

Vastaajien henkilöllisyys tai yksittäiset vastaukset eivät tule julki kyselyn tuloksissa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

**\*Pakollinen**

1. **Sukupuoli \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Nainen  
 Mies

2. **Nykyinen työtilanne \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Työskentelen hotelli-, ravintola- ja cateringalalla *Siirry kysymykseen 53.*  
 Työskentelen jollakin muulla, kuin hotelli-, ravintola- ja cateringalalla  
*Siirry kysymykseen 3.*  
 Olen työtön työnhakija *Keskeytä lomakkeen täyttäminen.*

## Työskentelen jollakin muulla, kuin hotelli-, ravintola ja cateringalalla

3. **Millä alalla työskentelet? \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kulttuuriala  
 Liikenne- ja logistiikan ala  
 Sosiaali- ja terveysala  
 Kaupanala  
 Rakennusala  
 Puhdistuspalveluala  
 Tekniikan ala  
 Tietotekniikka-ala  
 Muu: .....

4.

**Mikä olivat syyt alan vaihtoon? \***

Valitse korkeintaan kolme mielestäsi tärkeintä syytä

- Työn liian korkea vaatimustaso
- Työn liian matala vaatimustaso
- Työtehtävien yksitoikkoisuus
- Alati vaihtelevat tehtävät
- Työn hektisyys
- Työn fyysinen rasittavuus
- Työn henkinen rasittavuus
- Kehittymis- ja etenemismahdollisuuksien puute
- Työnsaannin epävarmuus
- Jatkuva pätkätyö tai osa-aikatyö
- Liian pitkät työvuorot
- Liian lyhyet työvuorot
- Palkan riittämättömyys
- Palkka ei vastaa työn vaatimustasoa
- Epäsäännölliset työajat (ilta- ja viikonlopputyö)
- Epäsäännöllinen ruokailu ja unirytmii
- Muutos perhesuhteissani
- Halu kokeilla jotakin muuta
- Alan heikko arvostus
- Työpaikan turvattomuus
- Työmatkan turvattomuus

5.

**Kuinka kauan olet työskennellyt alalla? \***

Merkitse vain yksi soikio.

- Alle 1 vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- Yli 10 vuotta

6. Millaisessa työsuhteessa olet nyt? \*

Merkitse vain yksi soikio.

- Tarvittaessa työhön kutsuttava (ns. "nolla-sopimus")
- Osa-aikainen työsuhde (esim. 15-30 h/vko)
- Määräaikainen työsuhde (esim. 4 kk pituinen työsuhde)
- Toistaiseksi voimassa oleva (=vakituinen) työsuhde
- Yrittäjä

## Mitkä asiat motivoivat sinua ja pidät tärkeänä työssäsi?

### Henkilöstöetuudet

---

Valitse kustakin väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vaihtoehdot ovat: Erittäin tärkeä/melko tärkeä/ei kovin tärkeä/ei lainkaan tärkeä.

7. Kattava työterveyshuolto \*

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

8. Henkilökunta-alennukset \*

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

9. Lounas- tai työmatkasetelit \*

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

10. Liikunta- ja/tai kulttuurisetelit \*

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

11. **Työsuhdepuhelin / -tabletti \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

12. **Työsuhdeauto \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

13. **Työsuhdeasunto \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

## Työn sisältö ja työmäärä

Valitse kustakin väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vaihtoehdot ovat: Erittäin tärkeä/melko tärkeä/ei kovin tärkeä/ei lainkaan tärkeä.

14. **Työn sopiva haastavuus \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

15. **Työn mielekkyys \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

16. **Toistuvat ja tutut työtehtävät \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
17. **Työtehtävien vaihtuvuus \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
18. **Sopiva työ määrä \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
19. **Työn ennakoitavuus \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
20. **Palkan ja työn vaativuuden vastaavuus \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |

## Työhyvinvointi ja työiihtyvyys

Valitse kustakin väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vaihtoehdot ovat: Erittäin tärkeä/melko tärkeä/ei kovin tärkeä/ei lainkaan tärkeä.



21. **Organisaation yhteiset virkistystilaisuudet \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
22. **Onnistumisen ilo työssä \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
23. **Työvuorojen paikkansapitävyys \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
24. **Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
25. **Tunne kuulumisesta johonkin yhteisöön \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
26. **Suhteiden toimivuus työkavereiden kanssa \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |

27. **Suhteiden toimivuus esimiesten kanssa \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

28. **Työpaikkakiusaamiseen ja seksuaaliseen ahdisteluun liittyvä nollatoleranssi \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

29. **Työpaikan turvallisuus \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

30. **Työympäristön ja työtilojen toimivuus \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

## Terveys ja toimintakyky

Valitse kustakin väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.  
Vaihtoehdot ovat: Erittäin tärkeä/melko tärkeä/ei kovin tärkeä/ei lainkaan tärkeä.

31. **Riittävät tauot työvuoron aikana \***

*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

32.

**Riittävä ruokailuaika työvuoron aikana \****Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4

Ei lainkaan tärkeä     Erittäin tärkeä

33.

**Riittävä lepoaika työvuorojen välillä \****Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4

Ei lainkaan tärkeä     Erittäin tärkeä

34.

**Työhön soveltuva työasu \****Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4

Ei lainkaan tärkeä     Erittäin tärkeä

35.

**Työnantajan järjestämä mahdollisuus säännölliseen harrastamiseen vapaa-ajalla \****Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4

Ei lainkaan tärkeä     Erittäin tärkeä

36.

**Työnantajan järjestämä mahdollisuus monipuoliseen ja terveelliseen henkilöstöruokailuun tai ateriaetu \****Merkitse vain yksi soikio.*

1 2 3 4

Ei lainkaan tärkeä     Erittäin tärkeä

### Kuinka tärkeänä pidät, että esimies..

Valitse kustakin väittämästä mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

Vaihtoehdot ovat: Erittäin tärkeä/melko tärkeä/ei kovin tärkeä/ei lainkaan tärkeä.

37. **Asettaa tarkat tavoitteet työllesi \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
38. **Valvoo työsi tuloksia \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
39. **Perustelee päätöksensä \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
40. **Antaa yksityiskohtaisia ohjeita työsi toteuttamiseksi \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
41. **Antaa sinun päättää itse työtehtäväsi \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |
42. **Luottaa osaamiseesi \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*
- |                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Ei lainkaan tärkeä | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin tärkeä |

43. **Keskustele kanssasi muistakin kuin työhön liittyvistä asioista \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4		
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

44. **Antaa tukea ja rohkaisee sinua \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4		
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

45. **Kunnioittaa tunteitasi \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4		
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

46. **Tiedustelee ja kuuntelee mielipiteitäsi \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4		
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

47. **Antaa rakentavaa palautetta työstäsi \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4		
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

48. **Pyrkii huolehtimaan työviihtyvyydestäsi \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4		
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

49. **Kiittää hyvin tehdystä työstä \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

50. **Kohtelee kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

51. **Pitää kehityskeskusteluja \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

	1	2	3	4	
Ei lainkaan tärkeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin tärkeä

52. **Muita kommentteja siitä, mitkä tekijät olisivat saaneet sinut pysymään alalla?**

.....

.....

.....

.....

.....

## Työskentelen hotelli-, ravintola- ja cateringalalla

53. **Kuinka kauan olet työskennellyt alalla? \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

- Alle 1 vuoden  
 1-3 vuotta  
 4-6 vuotta  
 7-9 vuotta  
 Yli 10 vuotta

54. **Missä tehtävässä tällä hetkellä työskentelet? \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

- Kokki  
 Kylmäkkö  
 Keittiöapulainen  
 Vuoromestari  
 Keittiömestari  
 Keittiöpäällikkö  
 Tarjoilija  
 Ravintolapäällikkö  
 Muu: .....

55. **Millaisessa työsuhteessa olet nyt? \***  
*Merkitse vain yksi soikio.*

- Tarvittaessa työhön kutsuttava (ns. "nolla-sopimus")  
 Osa-aikainen työsuhde (esim. 15-30 h/vko)  
 Määräaikainen työsuhde (esim. 4 kk pituinen työsuhde)  
 Toistaiseksi voimassa oleva (=vakituinen) työsuhde  
 Yrittäjä

99. **Muita kommentteja siitä, mitkä tekijät ovat saaneet sinut pysymään alalla?**

.....  
 .....  
 .....  
 .....