



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työntekijöiden sitoutuminen ja motiaatio

Case: ravintola X

Saarinen, Emmi-Noora

2017 Laurea



LAUREA Laurea-ammattikorkeakoulu
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio Case: ravintola X

Saarinen, Emmi-Noora
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Emmi-Noora Saarinen

Työntekijän Sitoutuminen ja Motivaatio Case: ravintola X

Vuosi 2017 Sivumäärä 33

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää mitkä työhön liittyvät ominaisuudet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon alentavasti ravintola-alalla toimivassa organisaatiossa. Tavoitteena oli onnistua keräämään ajankohtaista tietoa, jonka avulla voidaan luoda konkreettisia keinoja vahvistamaan sitoutumista ja motivaatiota organisaatiossa. Opinnäytetyö toteutettiin, koska toimeksiantajana toimivan organisaation henkilökunnan vaihtuvuus oli viime vuosien aikana kääntynyt huomattavaan kasvuun.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu työmotivaation ja sitoutumisen teoriasta. Tietoperustassa käsitellään työmotivaatiota, sekä sitoutumisen merkitystä. Lisäksi teoreettisessa viitekehkeyksessä käsitellään sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten palkitsemista, esimiestyötä ja työyhteisöä.

Opinnäytetyön aineistoa lähdettiin keräämään hyödyntäen haastattelua tutkimusmenetelmänä. Haastattelun avulla haluttiin kerätä tietoa työntekijöiden toiveista ja tarpeista. Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Henkilökuntaa haastateltiin kolmessa eri ryhmässä, joista kaksi koostuivat työntekijöistä ja yksi esimiehistä. Haastatteluita varten oli suunniteltu valmiiksi teemalista, jonka mukaan haastattelu eteni. Teemoiksi valittiin palkitseminen, esimiestyö, työympäristö ja työn ominaisuudet.

Opinnäytetyön tuloksena nousi esille joukko sitoutumisen heikentämiseen liittyviä teorioita. Tuloksena saatiin myös muutamia konkreettisia ajatuksia, joilla pyritään jatkossa tukemaan sitoutumista ja työmotivaatiota. Tuloksien perusteella toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa vastaamaan henkilöstön toiveita ja tarpeita

Emmi-Noora Saarinen

Employee Commitment and Motivation Case: restaurant X

Year	2017	Pages	33
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis was to examine which factors influence employee commitment and motivation in a restaurant. The objective of this study was to gather topical information, which the commissioner can use to develop commitment and motivation. This thesis was commissioned because the commissioner organization's employee commitment has diminished in the previous years.

The theoretical section of the thesis consists of commitment and motivation. The theoretical context includes different factors affecting commitment to an organization. The framework also analyses compensation, leadership and work community.

The material of this thesis was collected with a research method. The method chosen was theme interview. Theme interview was selected because the objective was to gather information on employee hopes and needs. Theme interviewing was completed in three different groups. Two of the groups consisted of employees. One interview was completed with managers only. The interviews consisted of themes such as compensation, leadership, work community and work qualities.

The results of thesis reveal some concrete proposals, which can be used to develop commitment and motivation in the future. On the basis of the results, the commissioner can develop operations to correspond to employee needs.

Keywords: Commitment, Compensation, Leadership, Motivation

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristön esittely	7
	2.1 Ravintola X	7
	2.2 Tutkimusongelman taustaa	7
3	Työmotivaatio ja sitoutuminen	8
	3.1 Mitä motivaatio tarkoittaa?	9
	3.2 Sitoutuminen ja sen merkitys	11
4	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	12
	4.1 Työntekijöiden palkitseminen	12
	4.1.1 Aineeton palkitseminen	13
	4.1.2 Aineellinen palkitseminen	14
	4.2 Esimiestyö	14
	4.3 Työyhteisö ja työilmapiiri	16
5	Haastattelut tutkimusmenetelmänä	18
	5.1 Haastattelu	19
	5.2 Haastattelun toteutus	20
6	Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät ravintolassa X	22
	6.1 Palkitseminen	22
	6.2 Esimiestyö	23
	6.3 Työympäristö	24
	6.4 Työn ominaisuudet	25
7	Johtopäätökset	26
8	Yhteenveto	27
	Lähteet	29
	Taulukot	30
	Liitteet	31

1 Johdanto

Yrityksen tärkeimpiä voimavaroja on sen henkilöstö. Etenkin palveluyrityksissä henkilöstö on omalta osaltaan vaikuttamassa tuloksen tuottavaan työhön ja asiakastyytyväisyyteen. Osaava ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö takaa yrityksen kilpailukyvyn. Tästä syystä yrityksen on elintärkeää panostaa henkilökuntansa hyvinvointiin. Investoidessaan voimavaroja henkilöstöön yrityksen tulisi keskittyä tekijöihin, jotka takaavat sitoutumisen ja motivaation. Näiden tekijöiden huomiotta jättäminen aiheuttaa yritykselle turhaa vaihtuvuutta ja tätä kautta huomattavia lisäkustannuksia, sillä uuden työntekijän rekrytointi ja kouluttaminen on aina kalliimpaa kuin nykyisen säilyttäminen.

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ravintola-alalla toimiva organisaatio, jonka nimi jätetään mainitsematta luottamuksellisista syistä. Organisaatio kärsii suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta ilman selkeästi nähtäviä syitä. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää minkä tekijöiden henkilöstö kokee vaikuttavan sitoutumiseen ja motivaatioon alentavasti yhdessä organisaation yksikössä. Tavoitteena on kerätä ajankohtaista tietoa henkilökunnalta hyödyntäen teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä. Tutkimuksen tulosten avulla pyritään ideoimaan konkreettisia keinoja, joiden avulla sitoutumista ja motivaatioita pystytään vahvistamaan organisaatiossa. Tutkimuksen jälkeen toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia haluamallaan tavalla.

Opinnäytetyön aluksi esitellään toimintaympäristö, sekä tutkimusongelman taustaa. Tämän jälkeen siirrytään opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu työmotivaation ja sitoutumisen teoriasta, sekä sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Teoreettista viitekehystä seuraa kuvaus valitusta tutkimusmenetelmästä, sekä itse tutkimuksen teko. Lopuksi tutkimuksen tuloksista kootaan johtopäätökset ja opinnäytetyö päättyy koko työn tiivistävään yhteenvetoon.

2 Toimintaympäristön esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on ravintola-alalla toimiva kuudesta ravintolasta koostuva organisaatio. Kohdeyrityksellä on myös toimintaa muualla maailmalla franchising-periaatteella ja se on osa isompaa ketjua. Toimeksiantajan organisaation kaikki kuusi ravintolaa toimivat pääkaupunkiseudulla. Tässä opinnäytetyössä keskitytään yhteen organisaation ravintolaan ja sen henkilökuntaan.

Organisaation ravintoloilla on erilainen historia, sillä ne on hankittu eri yrittäjiltä. Tämän vuoksi niiden toimintatavat eroavat hieman toisistaan. Viimeisimmän ravintolan toimintatavat ja kulttuuri ovat kuitenkin täysin tämän kyseisen organisaation luomaa. Näiden toimintatapojen ja kulttuurin luominen tuotti aluksi kuitenkin haasteita, sillä ravintolan henkilökunta koottiin jo olemassa olevien ravintoloiden henkilökunnasta. (Organisaation esimies 2017.)

Organisaatio toimii osana isompaa ketjua, joten tietyt toimintatavat koskevat kaikkia työskentelyssä. Täysin samanlaisten toimintatapojen luominen organisaation ravintoloihin on käytännössä mahdotonta, sillä jokaisen ravintolan johtajat eroavat toisistaan persoonallisuuden ja työkokemuksen kannalta. Johtajien ominaispiirteet vaikuttavat merkittävästi eri ravintoloiden toimintakulttuureihin. (Organisaation esimies 2017.)

2.1 Ravintola X

Ravintola X on organisaation uusin ja ainoa itse rakennuttama ravintola. Ravintola avattiin asiakkaille ensimmäistä kertaa joulukuussa vuonna 2009. Ravintolan henkilökunta koottiin täysin organisaation muiden ravintoloiden henkilökunnasta. Ravintola X on yksi organisaation tuottavimmista ravintoloista, sekä asiakastytyväisyysmittausten perusteella Suomen parhaimmista. Ravintola on saanut tunnustusta myös ulkomailla jatkuvasta hyvästä asiakastytyväisyysmittauksen tuloksista. (Ravintolan esimies 2017)

Ravintolaa johtaa ravintolapäällikkö, sekä hänen apunaan toimii apulaisravintolapäällikkö. Ravintolapäällikkö on pysynyt alusta alkaen samana ja kuluneiden vuosien aikana ravintolasta on muovautunut niin sanotusti ”hänen näköisensä”. Ravintolapäällikkön ja apulaisravintolapäällikön lisäksi ravintolassa toimii päälliköitiimi, joka koostuu vuoropäälliköistä, sekä apulaisvuoropäälliköistä. Näiden lisäksi ravintolassa toimii myös kouluttajia ja ravintolatyöntekijöitä. Ravintolan henkilöstö on keski-ikältään alle 25-vuotiata ja pääasiassa naispuolisia. (Ravintolan esimies 2017.)

2.2 Tutkimusongelman taustaa

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimivassa organisaatiossa työsuhteen oletettava kesto on keskimäärin 2 - 5 vuotta. Organisaatio työllistää nuoria ja se on monelle ensimmäinen vaki-

tuinen työpaikka. Ravintolan vaihtuvuus on pysynyt vuosien varrella huomattavasti pienempänä kuin muissa organisaation yksiköissä. Myös puolivuositaitaisten työtyytyväisyyskyselyiden tuloksien perusteella ravintola on ollut organisaation kärjessä avaamisestaan asti. Henkilökunta on ollut kaikin puolin motivoitunutta ja sitoutunutta työhönsä, joka on ollut selvästi nähtävissä myös ravintolan tuloksessa ja asiakastyytyväisyydessä. Motivaatio on näkynyt myös toimivana yhteistyönä ja hyvänä työilmapiirinä vuosien varrella. (Ravintolan esimies 2017.)

Jonkin tasoista vaihtuvuutta on aina näkyvissä ravintolassa, sillä osa työntekijöistä saattaa työskennellä esimerkiksi määräaikaisella kesätyösopimuksella. Vuoteen 2015 asti vaihtuvuus pysyi yleisesti hyvin pienenä. Satunnaiset pitkään työsuhteessa olleet yksilöt saattoivat muuttaa toiselle paikkakunnalle tai hakeutua opiskelemaan alan töihin ja tästä syystä irtisanoutua. Vuoden 2016 alussa vaihtuvuus kääntyi ensimmäisen kerran selkeään kasvuun, kun esimestasolta siirrettiin henkilöitä organisaation muihin ravintoloihin. Nämä siirrot aiheuttivat runsaasti keskustelua ravintolan henkilökunnan keskuudessa, sillä siirrot johtivat hyvin lyhyessä ajassa kyseisten henkilöiden irtisanoutumiseen. (Ravintolan esimies 2017.)

Tämä oli ensimmäinen selkeästi tyytymättömyyttä aiheuttanut tapaus henkilökunnan joukossa. Tapauksen jälkeen vaihtuvuus kuitenkin palasi hetkeksi entiselle tasolle. Vuoden puolella välissä vaihtuvuus kasvoi huomattavasti korkeammaksi kuin koskaan ennen, kun työntekijöitä irtisanoutui kaikilta tasoilta niin esimiehistä kuin ravintolatontekijöistäkin. Tämä näkyi suoraan rekrytointikuluissa, työtyytyväisyydessä ja osaamistasossa. (Ravintolan esimies 2017.)

Tästä eteenpäin vaihtuvuus on ollut jatkuvassa kasvussa. Työntekijät ja esimiehet vaikuttavat tyytymättömiltä, mikä näkyy motivaation ja yleisen työsuorituksen laskuna. Myös työilmapiiri on heikentynyt ja yhä useammin kuulee työntekijöiden aikovan irtisanoutua. Kaikesta huolimatta puolivuositaitaisten työtyytyväisyyskyselyiden tulokset ovat silti pysyneet samalla tasolla kuin aikaisemmin, joten selkeitä syitä on vaikea erottaa. (Ravintolan esimies 2017.)

3 Työmotivaatio ja sitoutuminen

Motivaatio ja sitoutuminen ovat kaksi hyvin samankaltaista termiä, jotka saattavat mennä arkikielessä puhuttaessa sekaisin. Tästä huolimatta niitä ei voida kuitenkaan luokitella toistensa synonyymeiksi. Motivaatio ja sitoutuminen eivät aina kulje käsi kädessä. Yrityksessä työskentelevä henkilö saattaa olla hyvinkin motivoitunut työhönsä, mutta ei sitoutunut. Joskus asiat voivat olla toisinpäin, jolloin henkilö voi olla sitoutunut, mutta ei motivoitunut. Motivaation avulla voidaan selittää miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Motivaatiota on myös nimitetty voimaksi, joka saa ihmisen liikkeelle. Sitoutuminen eroaa motivaatiosta, sillä siinä ei ole kyse ulkoisista tekijöistä. Sitoutumisesta puhuttaessa tarkoitetaan ihmisen kykyä

pystyä motivoimaan itseään sisäisesti ymmärryksen ja kiinnostuksen kautta. (Kauppinen 2002, 27).

Voidaan ajatella, että sitoutuminen on avainasemassa työsuorituksen laadun kannalta ja se on suorassa vaikutuksessa myös muihin työhön liittyviin toimintoihin. Sitoutunut henkilö toimii myös yrityksen tai organisaation etuja ajatellen, eikä pelkästään omien intressiensä mukaisesti. Henkilö siis pyrkii oman toimintansa ja panoksensa avulla auttamaan yritystä pääsemään haluttuihin tavoitteisiin. Sitoutuminen ilmenee henkilön haluna saavuttaa hänelle asetetut tai hänen itselleen asettamat tavoitteet. Henkilö haluaa myös kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa, sekä toimintaympäristöään. (Jokivuori 2002, 19.)

Sitoutumisessa on kyse henkilön ja yrityksen tai organisaation välille muodostuneesta siteestä. Tämän siteen luonne voi vaihdella. Se voi olla joko heikko tai vahva ja sen syntyminen voi perustua erilaisiin asioihin. Sitoutumisen heikoin muoto on mukautuminen. Mukautumisessa henkilön halua sitoutua ajavat vain jotkin edut. Vahvempi sitoutumisen muoto on samaistuminen, jossa organisaation saavuttaessa jotain henkilö haluaa tuntea ylpeyttä kuuluessaan kyseiseen organisaatioon. Vahvin sitoutumisen muoto on sisäistäminen, jossa henkilö jakaa samanlaiset arvot ja asenteet organisaation kanssa. (Jokivuori 2002, 17.)

3.1 Mitä motivaatio tarkoittaa?

Sana motivaatio juontaa juurensa latinankielisestä sanasta ”movere”, jolla tarkoitetaan liikkumista. Tänä päivänä motivaatiolla ei kuitenkaan enää tarkoiteta liikkumista, vaan henkilön sisäistä tilaa, joka ajaa suorittamaan asiat tavoitteiden saavuttamiseksi. Työelämässä on käytössä monia erilaisia keinoja vaikuttaa henkilön halun toimia. Näitä keinoja on esimerkiksi palkitseminen, hyvä työilmapiiri, sekä työn oikea organisointi. Myös ihmisen omalla terveydellä on suuri vaikutus halun toimia. Motivoitunut ihminen pyrkii ahkerasti saavuttamaan tavoitteensa ja se on nähtävissä niin työelämässä, kuin vapaa-ajallakin. (Luoma ym. 2004, 20.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä on eroja, mutta ne eivät ole toisiaan poissulkevia vaan kulkevat useasti käsi kädessä täydentäen toisiaan. Sisäisessä motivaatiossa henkilöä ajaa jatkuva tarve kehittyä sekä halu päästä toteuttamaan itseään. Ulkoisessa motivaatiossa kehittämisen ja toteuttamisen halun sijasta henkilöä ajaa ulkoiset palkkiot kuten raha ja asema. Ulkoinen motivaatio on usein lyhytkestoisempi, sillä tavoitteet on helpompi saavuttaa, vaikka ne vaativatkin paljon työtä. (Luoma ym. 2004, 21.)

Henkilön ollessa motivoitunut, on hän valmis käyttämään enemmän energiaa, sekä fyysisiä voimavaroja saavuttaakseen ne tavoitteet, jotka työnantaja on hänelle asettanut. Motivoitunut työntekijä välttyy myös useimmiten turhilta huolimattomuusvirheilta verrattaessa työnte-

kijöihin joiden motivaatiossa on puutteita. Varsinkin palveluiloilla työntekijöiden motivaatio on avainasemassa. Virheitä tekevä motivaation puutteesta kärsivä työntekijä saattaa helpommin kohdella asiakkaita huonosti ja unohtaa vieraanvaraisuuden, jolloin asiakkaalla on pienempi kynnys kääntyä kilpailevan yrityksen puoleen. Tämä taas vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1999, 96.)

Motivaation syntymiseen vaikuttavat motiivit. Erilaisilla ihmisillä on luonnostaan erilaisia motiiveita, sillä persoonallisuudella ja haluilla on suuri vaikutus siihen mikä saa ihmisen tekemään ja saavuttamaan asioita. Motiiveiksi voidaan yleisesti määritellä ihmisen odotukset, tarpeet sekä halut. Motiivit ohjaavat ihmistä päämääriä kohti ja auttavat sitomaan osan kulutettavasta energiasta niiden saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 13.)

Motiivit saattavat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia, mutta niillä on silti usein sama vaikutus ihmiseen. (Ruohotie & Honka 1999, 13.) Joskus motiivit saattavat olla kuitenkin keskinäisessä ristiriidassa, jolloin motiiveista vahvemmat ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Esimerkiksi ihminen saattaa haluta suorittaa jonkun työn loppuun asti väsymyksestä huolimatta. Tällöin väsymys ei ole tarpeeksi vahva motiivi lopettaa työt kesken. Täytyy kuitenkin muistaa, että motivaatio saattaa vaihdella tilanteesta riippuen eri aikoina. (Viitala 2003, 150.) (Kehusmaa 2011, 114.)

Taulukko 1 Työmotivaation muodostavat tekijät (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Työn ominaisuudet	Persoonallisuus	Työympäristö
1. Työn sisältö, mielekyys ja vaihtelevuus <ul style="list-style-type: none"> - Vastuu ja itseenäisyys - palaute ja tunnustus 	1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet <ul style="list-style-type: none"> - Itseen ja työtä kohtaan 	1. Taloudelliset ja fyysiset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - Palkka ja sosiaaliset edut - työolosuhteet ja työturvallisuus
2. Saavutukset ja eteneminen <ul style="list-style-type: none"> - Saavutukset 	3. Tarpeet <ul style="list-style-type: none"> - Kasvutarpeet - Liittymistarpeet 	2. Sosiaaliset tekijät <ul style="list-style-type: none"> - Johtaminen - ilmapiiri

- Kehittyminen		
----------------	--	--

Työntekijän persoonallisuus, työympäristö ja työn ominaisuudet ovat kolme tekijää, joista työmotivaation katsotaan muodostuvan. Persoonallisuuteen sisältyy kaikki ne tekijät, jotka saavat ihmisen toimimaan, kuten arvot, asenteet ja tarpeet. Työympäristö voidaan jakaa fyysisiin, sosiaalisiin, sekä taloudellisiin tekijöihin. Näitä ovat esimerkiksi palkka, työilmapiiri, esimiesten toiminta, sekä työolosuhteet. Työn sisällöllä tarkoitetaan sitä, kokeeko työntekijä työn mielekkäänä ja tarpeeksi haastavana. Myös etenemismahdollisuuksien olemassa ololla on suuri vaikutus. Kaikki kolme tekijää ovat jatkuvasti läsnä työnteossa, joten jos työnantaja pyrkii turvaamaan työmotivaatiota, on hänen otettava kaikki huomioon. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

3.2 Sitoutuminen ja sen merkitys

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite ja sitä saattaa olla vaikea määritellä yksiselitteisesti. Sitoutumista voidaan verrata rakkauden kaltaiseen tunteeseen, joka muodostuu vapaaehtoisesti työntekijän ja yrityksen välille. Kukaan ei voi erikseen käskä työntekijää sitoutumaan, vaan kyse on enemmänkin sisäisestä tunnetilasta, jossa kiinnostus ja ymmärrys ovat läsnä. Sitoutunutta henkilöä ei tarvitse olla ohjaamassa ja motivoimassa jatkuvasti eteenpäin, vaan hän kykenee itsenäiseen työskentelyyn ja kokee itsensä merkittävänä osana työyhteisöä. (Kauppinen 2002, 27.)

Sitoutuminen ja sitouttaminen ovat kaksi hyvin samankaltaista termiä, mutta niillä on kuitenkin eri merkitys. Sitoutumisesta puhuttaessa tarkoitetaan henkilön itse luomaa tilaa ja ajatusta sitoutumisesta, jonka voi laukaista mikä tahansa mielihyvää tuottava tekijä, kuten onnistuminen tai positiivinen palaute. Sitouttaminen taas tarkoittaa jonkun muun osapuolen tekoja, joilla yritetään saada toinen sitoutumaan. Sitouttaminen saattaa sisältää hieman negatiivisia konnotaatioita ja yleensä tämän takia puhutaan mieluummin sitoutumisesta, joka lähtee henkilöstä itsestään. (Viitala 2006, 162 - 163)

Se miten tärkeänä organisaatiot tai yritykset pitävät työntekijöidensä sitoutumista vaihtelevat suuresti toimialoittain. Aloilla, joissa työ suoritetaan mekaanisesti ja itseään toistavasti, ei sitoutumisella ole juurikaan merkitystä, sillä kaksi eri henkilöä saa täysin saman tuloksen aikaan. Työntekijöiden vaihtuvuus ei siis juurikaan vaikuta työn tulokseen. Yrityksissä, joissa työnteko on luovaa ja persoonallista, kuten esimerkiksi palvelu-aloilla, on sitoutuminen elintärkeää hyvän tuloksen kannalta, sillä osaavaa henkilökuntaa voi olla hyvin vaikea korvata uusilla. Vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat kaikista tuottavimpia työntekijöitä yritykselle.

Sitoutumisen voidaan katsoa olevan suorassa vaikutuksessa joustavuuteen, sairaslomiin ja kynnykseen jäädä tarvittaessa ylitöihin. (Jokivuori 2002, 10 - 11.)

4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työntekijöitä ei saada sitoutumaan yksittäisten tekijöiden avulla, vaan kyseessä on monien eri tekijöiden kokonaisuus. Sitoutumiseen vaikuttavat ihmisten erilaiset luonteenpiirteet, arvot ja asenteet. Toiset henkilöt saattavat myös sitoutua helpommin kuin toiset, kaikki riippuu ihmisten luonteista. Sitoutuminen on aina kahden kauppaa. Sitoutuminen ei siis riipu pelkästään työntekijän luonteesta ja halusta sitoutua vaan organisaatioilla on yhtä suuri vaikutus mahdollistamalla sitoutuminen. Työntekijä omalta osaltaan vaikuttaa sitoutumisen asteeseen ja keskeisimmässä asemassa on luottamus yritykseen tai organisaatioon. (Keskinen 2005, 26.)

Työnantaja ei kykene vaikuttamaan henkilöiden sisäisiin motivaatio ja sitoutumistekijöihin, joten työnantajan tehtäväksi jää pohtia millä ulkoisilla tekijöillä pystytään luomaan otolliset olosuhteen sitoutumiselle. Näitä tekijöitä voi olla esimerkiksi palkitseminen, hyvä esimiestyö, toimiva työyhteisö ja yleinen työilmapiiri. Työnantajan tulee välttää tekijöitä, jotka aiheuttavat sitoutumisen heikentymistä ja keskittyttävä sitä vahvistaviin tekijöihin. (Hyppänen 2007, 144.)

4.1 Työntekijöiden palkitseminen

Palkitseminen on yksi suurimmista motivaatiota ja sitoutumista ohjaavista tekijöistä. Palkitseminen voidaan määritellä kahden osapuolen väliseksi prosessiksi, jotka tässä tapauksessa ovat organisaatio ja työntekijä. Tässä prosessissa kumpikin osapuoli tarjoaa toiselle jotain vastineeksi saadakseen myös itse vastinetta takaisin. Työntekijä siis tarjoaa yritykselle työpanoksensa ja osaamisensa ja sitä vastaan yritys tarjoaa tätä työpanosta ja osaamista vastaavan palkkion, johon molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä. (Luoma ym. 2004, 34.)

Organisaation puolelta palkitsemiseen liittyy usein tavoite ohjata toimintaa johonkin tiettyyn suuntaan, sillä yksilöitä palkitsemalla päästään helpommin tavoitteeseen ja pidetään henkilöstö motivoituneena. Yksilön kannalta saatu palkkio merkitsee useasti sitä, että työstä on suoriuduttu hyvin. Palkitsemista tarkastellaankin yleensä, joko organisaation tai yksilön näkökulmasta, sillä näiden kahden välillä on eroja. Organisaatio voi ohjata henkilöitä toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja työskentelemään tehokkaammin tavoitteiden saavuttamiseksi asettamalla ja kytkemällä tavoitteita joihinkin tiettyihin saavutuksiin. Yksilöä voidaan motiivoida myös henkilökohtaisilla palkitsemisilla, joissa palkkio annetaan kun yksilön oma kehitys on todettu olevan yritykselle suotuista. (Luoma ym. 2004, 34.)

Kokonaispalkitsemisesta voidaan puhua silloin kun tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen muotoja, jolla yritys kykenee ylläpitämään henkilöstön motivaatioita ja jopa vahvistamaan sitä, sekä ohjaamaan toimintaa haluttuun suuntaan. Kokonaispalkitsemisen muotoja ovat aineellinen, - sekä aineeton palkitseminen. Palkitsemismuodon valintaan vaikuttaa yleisesti se minkä toimialan yritys on kyseessä, minkälainen henkilöstörakenne sillä on, yrityksen kilpailutilanne markkinoilla, sekä työehtosopimuksen ja verotus. Kaikki nämä tekijät on tärkeää ottaa huomioon henkilöstöä palkittaessa, sillä jos palkitsemisjärjestelmää ei ole luotu jotain tiettyä yritystä varten, saattaa sen henkilöstö kokea palkitsemisen jopa tarkoituksettomana ja motivaatiota tukemattomana. (Kauhanen 2006, 106.)

4.1.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen tarkoittaa nimensä mukaisesti palkitsemista johon ei liity mitään aineellista. Aineeton palkitseminen liittyy useasti työuraan tai sosiaalisiin palkkioihin ja itse palkkio tulee erilaisista tunnekokemuksista, kuten mielihyvystä. Tyypillisesti aineettomien palkkioiden merkitys kasvaa silloin kun työura on edennyt siihen pisteeseen, ettei aineellisilla palkkioilla ole enää niin suurta merkitystä kuin ennen. (Luoma ym. 2004, 43.)

Aineettomien palkkioiden kokeminen ja merkitys riippuu hyvin vahvasti yksilöistä. Aineettomia palkkioita voi olla esimerkiksi tehdystä työstä saatu palaute tai kiitos, mahdollisuus kehittää itseään, statussymbolit, sekä työn merkitys ja mahdollisuus vaikuttaa työtapoihin. Yksilöissä on paljon eroja, toinen voi kokea erilaiset statussymbolit, kuten toiminimikkeet tai kuluvat hyvinkin merkittävinä asioina, kun taas toisille niillä ei ole juurikaan merkitystä. Myös erilaiset palkitsemiset, jotka liittyvät vahvasti sosiaalisiin suhteisiin, kuten edustustehtävät tai tärkeät asiakastapaamiset saattavat olla toiselle kunnian osoitus ja toiselle sitä vastoin vain ylimääräinen rasite. On kuitenkin todettu, että eroista huolimatta yksilöitä yhdistää useimmiten hyväksynnästä, onnistumisesta ja tunnustuksien saamisesta saatu mielihyvä ja tätä kautta palkitseminen. Positiivinen palaute tai kiitos saattaa olla monessa tapauksessa elinehto motivaation säilyttämiselle ja tekijä, joka saa yksilöt suoriutumaan jatkossakin hyvin. (Viitala 2003, 286.)

Huolehtimalla yksilöiden henkilökohtaisista tarpeista, kuten osaamisen kehittämisestä, sekä etenemismahdollisuuksista uralla, voi työnantaja helposti varmistaa työntekijöiden halun työskennellä yrityksen etujen mukaisesti. Aineeton palkitseminen on yksi parhaimmista keinoista, joita yritys voi käyttää tukeakseen yksilöiden sisäistä motivaatiota ja varmistaakseen vahvan työmotivaation ja sitoutumisen yritykseen. (Luoma ym. 2004, 43.)

4.1.2 Aineellinen palkitseminen

Puhuttaessa aineellisesta palkitsemisesta tarkoitetaan useasti taloudellisia palkkioita, joita ovat erilaiset suorat ja epäsuorat rahallisen palkitsemisen muodot. Suorassa aineellisen palkitsemisen muodossa puhutaan kiinteästä palkasta, henkilöstörahasto-osuuksista, sekä erikoispalkkiosta, jotka voidaan mitata rahassa. Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan taas lakisääteisiä sosiaaliturvaetuuksia, jotka liittyvät rahapalkkaan, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus, sekä työttömyysvakuutus. (Kauhanen 2006, 109 - 110.)

Aineellisen palkitsemisen merkittävin muoto on palkka, sillä se on konkreettinen korvaus tehdystä työstä. Palkan määrä voi määräytyä tehtyjen työtuntien, työn tuloksen tai jonkun muun erikseen sovitun perusteen mukaan. Taloudellisten palkkioiden avulla yrityksen on yleensä helpoin houkuttaa uusia työnhakijoita ja motivoida, sekä sitouttaa jo olemassa olevaa henkilökuntaa. Työntekijä, joka kokee saavansa reilun aineellisen korvauksen tekemästään työstä, on yleensä tyytyväisempi ja sitoutuneempi yritykseen. (Kauhanen 2006, 111.)

Yksilön elämänvaiheella on useasti suuri vaikutus aineellisten palkkioiden merkitykseen. Uriensa alkuvaiheissa olevat varsinkin nuoret henkilöt kokevat useasti rahapalkan olevan suuressa merkityksessä, sillä sen avulla pyritään tavoittelemaan haluttua elintasoa. Kun tämä haluttu elintaso on saavutettu palkan merkitys alkaa laskea vähitellen ja ajan kuluessa palkka koetaan enemmänkin tietynlaisena arvostuksen mittarina. (Luoma ym. 2004, 27.)

Aineellisen palkitsemisen avulla voidaan vaikuttaa helposti yksilöiden ulkoiseen motivaatioon. Tiettyjen tavoitteiden merkitystä saadaan helposti korostettua rahan avulla: toiminta, joka palkitaan rahallisesti vaikuttaa paljon muuta toimintaa tärkeämmältä. Kyse on siis yksinkertaisesti siitä, että yksilöiden huomioidaan kiinnitetään johonkin haluttuun toimintaan. Aineellinen palkitseminen on tehokas tapa motivoida, mutta ei kuitenkaan kovin pitkäkestoinen, sillä kun tavoitteet on saavutettu ei palkkio enää toimi motivaation lähteenä. (Luoma ym. 2004, 37.)

4.2 Esimiestyö

Esimiehen tehtävänä on toimia suunnannäyttäjänä, opettajana ja esimerkkinä. Esimiehen tehtävänä on antaa jatkuvasti, sekä positiivista, että korjaavaa palautetta, asettaa saavutettavia tavoitteita ja kehittää työilmapiiriä omalla toiminnallaan. Esimiehen rooli voi olla joskus haastavaa, sillä siinä saattaa joutua niin sanotusti kahden tulen väliin, jolloin toisaalta esimiehen tulee auttaa ylintä johtoa saavuttamaan tavoitteet ja päämäärät, sekä toisaalta tehtävänä on auttaa ja tukea alaisia heidän omissa tehtävissään ja ohjata heitä tarpeen mukaan suoriutumaan niistä. Esimiehen tehtävä on myös välittää tietoa henkilökunnalle, johon he eivät itse välttämättä muuten pääse käsiksi tai ymmärrä. (Järvinen 2008, 153).

Esimiestyö sisältää asioiden johtamista ja johtajuutta, jotka ovat kaksi eri asiaa. Asioiden johtamisella tarkoitetaan järjestyksen ja säännönmukaisuuden luomista työpaikalla. Johtamisen työtehtäviin kuuluu esimerkiksi organisointi, ongelmanratkaisukyky, suunnittelu ja kontrolli. Johtajuus taas ei ole niin yksiselitteinen käsite, vaan sillä tavoitellaan jotain suunniteltua muutosta. Johtajuuteen liittyy vahvasti motivointi ja innostaminen, sekä halutun suunnan näyttäminen alaisille. Johtamisen ja johtajuuden tavoitteet eroavat toisistaan, mutta tästä huolimatta molempia osa-alueita tarvitaan esimiestyössä, sillä ne täydentävät toisiaan. (Viitala 2003, 69.)

Esimiehellä on merkittävä rooli sitoutumisen kannalta, sillä vastuu ja tehtäväkenttä on suuri. Esimies on avainasemassa puhuttaessa työntekijöiden motivaatioista, palkitsemisesta ja kehittämisestä. Myös työilmapiiri ja työkuultuuri muovautuvat useasti esimiehensä näköisiksi ja niillä on suuri merkitys henkilöstön sitoutumisessa. Työtytymättömyys myös useasti heijastuu suoraan esimiestyön puutteisiin. Tytytymättömyys voi johtua puutteista joita esiintyy joissain tai kaikissa yllämainituissa tekijöissä ja se näkyy lisääntyneinä poissaoloina, välinpitämättömyytenä työtä kohtaan sekä huolimattomuus virheiden lisääntymisenä. Kaikki tämä johtaa loppujenlopuksi työn tuloksen heikentymiseen ja pahimmassa tapauksessa henkilöstön vaihtuvuuden kasvuun. Esimies kykenee omalla työllään vaikuttamaan moneen sitoutumista edistävään tekijään, vaikka mitään tiettyä toimintoa ei ole olemassa. (Ruohotie & Honka 1999, 38 - 39.)

Hyvä johtaminen voidaan havaita organisaatiossa, sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Organisaation sisällä hyvä johtaminen näkyy työntekijöiden hyvänä suoriutumisenä annetuissa työtehtävissä. Ulkopuolella se taas näkyy asiakastyytyväisyytenä, hyvänä taloudellisena tuloksena, sekä työnantajakuvan muodossa. Hyvä johtaminen ei ole itsestäänselvyys vaan se vaatii esimieheltä tietynlaisia ominaisuuksia ja taitoja. Esimiehen tulee tuntee työntekijänsä, jotta hän pystyy tiedostamaan yksilöiden vahvuudet, sekä heikkoudet ja tätä kautta ohjaamaan heidät oikeanlaisiin työtehtäviin. Esimiehen täytyy toimia esimerkkinä ja oppaana työntekijöilleen, joten tämän tulee tuntee oman työnsä lisäksi myös alustensa työtehtävät. Tätä kautta esimiehen on helpompi auttaa ja neuvoa itse työnteossa, sekä organisoida tehokkaammin. (Sistonen 2008, 100 - 128.)

Johtamisessa on pitkälti kyse toimivasta viestinnästä. Esimiehen tehtävänä on selkeyttää tehtävät työntekijöilleen, jakaa realistisesti saavutettavia tavoitteita, sekä välittää tietoa eteenpäin. Nykyään esimiehillä voi olla käytössä monia tiedonkulkuväyliä apuvälineenään, mutta hyvät vuorovaikutustaidot ovat elintärkeitä tiedon kulun kannalta. Esimiehen on osattava puhua työntekijöilleen, mutta heitä on myös osattava kuunnella. Ainoastaan kuuntelemalla esimies oppii tuntemaan alustensa ominaisuudet, toiveet ja tarpeet. Erottamalla yksilöt toisistaan, voi esimies myös vaikuttaa positiivisesti palkitsemiseen ja motivaatioon.

Hyviä vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös aktiivisessa palautteen annossa. Palautteen avulla voidaan puuttua epäkohtiin ja tätä kautta parantaa toimintaa. Palaute on myös tehokas keino palkita onnistumiset ja se on avainasemassa työntekijöiden kehittymisen kannalta. Esimiehen tulee pystyä antamaan aktiivisesti, sekä rakentavaa, että positiivista palautetta työntekijöilleen, jotta he voivat tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet. Positiivinen palaute luo onnistumisen tunteen ja todennäköisesti kannustaa myös jatkossa hyviin suorituksiin. Palautteella on siis vaikutusta sisäiseen motivaatioon. (Sistonen 2008, 41.)

Hyvä esimies on joustava ja osaa sopeutua erilaisiin tilanteisiin. Erilaisiin tilanteisiin reagoiminen oikeanlaisella johtamistyyllillä on oleellisessa asemassa, sillä vaihtelemalla erilaisia johtamistyyliä esimies voi saada aikaan haluamansa ratkaisun riippuen tilanteesta. Työntekijöiden viihtymisen kannalta on tärkeää, että johtamistyyli pysyy oikeudenmukaisena, kannustavana ja reiluna. Joustavuus nousee myös toiseksi tärkeäksi ominaisuudeksi esimiestyössä. Joustava esimies osaa vastata muuttuvaan toimintaympäristöön oikeilla toimenpiteillä. Joustavassa organisaatiossa tuetaan innovatiivisuutta kannustamalla yksilöitä tuomaan esiin uusia ideoita, eivätkä liialliset rajoitukset ja säännöt rajoita tehokasta toimintaa. (Sistonen 2008, 133.)

Esimies pystyy pitkälti myös omalla toiminnallaan vaikuttamaan henkilöstön motivaatioon, sitoutumiseen ja työilmapiiriin. Esimiehen oma asenne, motivaatio ja innostus työtä kohtaan heijastuvat useasti suoraan alaisiin ja saa heidät toimimaan esimerkin mukaisesti. Vastaavasti tilanteessa, jossa esimies ei hoida töitään kunnolla ja osoittaa välinpitämättömyyttä työtään kohtaan, tulkitsevat työntekijät tämän hyväksyttäväksi ja toimivat taas esimerkin vaikutuksen alaisena. Varsinkin organisaation kohtaamissa muutostilanteissa esimerkin vaikutus on avainasemassa. Esimiehen sitoutuminen ja tuki auttaa muutosten läpiviennissä, sillä sen avulla saadaan työntekijät omaksumaan uudet ajattelutavat. (Hyppänen 2007, 227)

4.3 Työyhteisö ja työilmapiiri

Hyvä työyhteisö voidaan määritellä paikaksi jossa henkilöstö viihtyy aidosti työssään, ilmapiiri on avointa ja yhteistyö toimii. Ongelmallisessa työyhteisössä sen sijaan esiintyy ristiriitoja ihmisten välillä, rakenteellisia ongelmia, sekä yhteistyön toimimattomuutena. Työyhteisön ongelmat näkyvät työntekijöiden tyytymättömyytenä ja motivaation puutteena, jotka vaikuttavat suoraan sitoutumiseen ja tätä kautta myös pitkällä ajalla taloudelliseen tulokseen. Ammatillinen asenne ja käyttäytyminen korostuvat toimivassa työyhteisössä ja ovat menestyksen kannalta oleellisia. Ammatillisella asenteella tarkoitetaan sitä, että ristiriidoista ja erimielisyyksistä huolimatta työntekijät kykenevät työskentelemään toistensa kanssa. Työyhteisössä ei ikinä olla yksin, vaan se koostuu automaattisesti erilaisista ihmisistä. Erilaiset persoonallisuudet tuovat mukanaan erilaisia arvoja, ominaisuuksia ja mielipiteitä. Vaikka kaikki

persoonanalaisuudet eivät aina kohtaa, on työyhteisössä tärkeää muistaa, että siellä ollaan tekemässä ensisijaisesti töitä. (Järvinen 2008,79.)

Ammatillisesti toimivassa työyhteisössä työntekijät voivat tuoda esiin mielipiteitään ja ongelmia avoimesti, sekä kyseenalaistaa asioita pelkäämättä loukkaavansa jotakuta. Ammatillinen käytös synnyttää myös luottamuksen yksilöiden välille, kun voidaan olla varmoja siitä, että huomiota vaativat ongelmat tuodaan esiin. Työyhteisö, joka ei anna yksilöiden eroavuuksien vaikuttaa työskentelyyn pystyy valjastamaan ihmisten osaamisen ja luovuuden voimavaraksi. Ihmisten erilaisuus onkin useasti tiimityön vahvuus. Valtava määrä osaamista menetetään, jos ihmissuhteiden annetaan vaikuttaa työntekoon. Silloin työntekijöiden työkokemus ja erilaiset ideat jäävät usein hyödyntämättä. (Järvinen 2008, 80.)

Toimivassakaan työyhteisössä ei päästä aina välttymään ristiriidoilta. Ristiriitojen ehkäisyä tärkeämpää on se miten ne pyritään ratkaisemaan tilanteen syntyessä. Merkittävää on, ettei ristiriitojen anneta laajentua tai henkilöityä, vaan niihin puututaan ajoissa. Tavallisesti työpaikoilla syntyvät ristiriidat johtuvat mielipide- ja näkemyseroista, jotka kärjistyessään voivat aiheuttaa ongelmia yhteistyössä. Pahimmassa tapauksessa osapuolien käytös voi muuttua epäasialliseksi tai johtaa jopa työpaikkakiusaamiseen. Ristiriitojen selvittelyssä on tärkeää muistaa, ettei syyllisten etsiminen auta, vaan tulisi pyrkiä selvittämään miksi tilanne on päässyt syntymään ja miten se voidaan ratkaista. Aina olisi myös hyvä muistaa, että asiat on parasta selvittää siellä missä ne ovat alkaneetkin eli työpaikalla. (Järvinen 2008, 82 - 84.)

Työilmapiiri voidaan määritellä työntekijöiden mielipiteiksi ja kokemuksiksi siitä millaista organisaatiossa on työskennellä. Ilmapiirin muodostumiseen organisaatiossa vaikuttavat monenlaiset tekijät. Organisaation koko, tavoitteet ja johtamistyyli muodostavat pohjan ilmapiirille johon työntekijöiden yksilölliset ominaisuudet vaikuttavat joko positiivisesti tai negatiivisesti. Näitä ominaisuuksia ovat muun muassa työasenteet ja palvelusaika. Merkittävin rooli työilmapiirin luomisessa on aina esimiehellä, sillä hän kykenee asemansa kautta vaikuttamaan muiden työntekijöiden käyttäytymiseen ja näyttää oman asenteensa kautta esimerkkiä muille. Tietenkään esimies ei yksin pysty luomaan hyvää työilmapiiriä, vaan se vaatii myös ponnisteluja työntekijöiltä. Parhaimmassa tapauksessa positiivinen työilmapiiri välittyy työntekijöiden kautta myös asiakkaille, jotka saavat hyvän asiakaskokemuksen. (Ruohotie & Honka 2002, 119 - 121.)

Työilmapiirillä on vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Vaikutus voi olla joko positiivista tai negatiivista, sillä yleensä ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden työsuoritukseen joko parantavasti tai heikentävästi. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa työtuloksiin ja motivaatioon onnistua työssä, kun työntekijät työskentelevät yhteisen hyvän vuoksi, eikä vain itsensä takia. (Viitala 2006, 64.)

Työhyvinvointi on tärkeä osa henkilöstön jaksamista. Hyvin voiva työyhteisö on innovatiivinen ja kannustava. Jatkuva fyysinen tai henkinen rasitus johtaa nopeasti työsuorituksen heikentymiseen ja vaikuttaa tätä kautta myös yrityksen menestykseen. Ongelmat työhyvinvoinnissa aiheuttavat stressin kautta tyytymättömyyttä, joka saattaa lisätä poissaoloja ja ristiriitoja työyhteisössä. Työntekijä joka tuntee hallitsevansa oman työnsä ja elämänsä voi todennäköisemmin hyvin ja jaksaa paremmin. Työyhteisön tulisi erityisesti kiinnittää huomiota niihin yksilöihin joiden sitoutuminen on voimakasta. Useasti juuri näillä työntekijöillä on taipumus tehdä liikaa töitä korkean työmoraalinsa takia ja tätä kautta ajautua työuupumukseen jos työhyvinvointiin ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Järvinen 2008, 38.)

Työantajalla on käytössään monia mahdollisuuksia edistää työhyvinvointia. Huolehtimalla työssä tarvittavista välineistä ja tiloista, lakisääteisestä terveydenhuollosta, sekä yleisestä työehtosopimuksen noudattamisesta voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Työantaja ei ole yksin vastuussa työntekijöiden hyvinvoinnista, mutta se voi toimia aktiivisesti sen edistämiseksi ja kannustaa työntekijöitä huolehtimaan itsestään. Työhyvinvointiin voidaan luokitella kuuluvan työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen ja pätevyys työhön. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

Työhyvinvointi näkyy parhaiten psyykkisenä terveytenä. Psyykkisesti terve työntekijä jaksaa tehdä töitä, eikä stressi saa yliotetta. Työ voi aiheuttaa stressiä silloin kun työntekijä kokee, että haasteita on liikaa tai jopa liian vähän. Pitkään jatkuva stressitila aiheuttaa myös fyysisiä oireita ja vaikuttaa työkykyyn heikentävästi tai jopa poistaa sen kokonaan. (Viitala 2006, 290.)

5 Haastattelut tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa parempi tuntemus ja ymmärrys valitusta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on tutkittavien vähäinen määrä, mutta sen sijaan tutkimuksesta syntyvien tulkittavien tulosten runsaus. Voidaan siis sanoa, että tarkoituksena on hankkia paljon uutta ja syvällistä tietoa suppeasta kohteesta ja pyrkiä ymmärtämään asioita paremmin ja kokonaisvaltaisemmin.

Haastattelun valikoituminen tutkimusmenetelmäksi oli jo prosessin alusta asti selvää. Ennen tutkimuksen aloittamista oli jo olemassa mitattua tietoa kohdeyrityksen henkilöstön sitoutumisen tilanteesta. Tässä vaiheessa ei enää ollut tarpeellista selvittää kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä, vaan tavoitteeksi tuli selvittää mitkä tekijät työssä ja työympäristössä vaikuttavat olevan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon heikentävästi.

5.1 Haastattelu

Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä, sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelun avulla saadaan kerättyä nopeassakin ajassa syvällisempää tietoa ja se sopii erinomaisesti tutkimusmenetelmäksi silloin kun halutaan korostaa yksilöitä. Haastattelun tehtävänä on useasti selventää ja syventää jo tiedettyjä asioita. Haastattelu saattaa mahdollistaa jopa vaikeiden ja arkojen asioiden selvittämisen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja niiden valinta perustuu yleisesti siihen millaista tietoa ollaan etsimässä. Haastattelumenetelmien erot liittyvät suurimmaksi osaksi siihen kuinka strukturoituja haastattelut ovat ja kuinka paljon haastattelijalla on mahdollista joustaa. Haastattelu on aina vuorovaikutusta ja haastattelijan rooli saattaa lyhyessäkin ajassa muuttua passiivisesta aktiiviseksi. Haastattelu voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun etuna yksilöhaastatteluun nähden on se, että ryhmässä haastateltavat voivat viedä käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Ryhmähaastattelun huonoja puolia voi olla ryhmäpaine tai se, että haastateltavien joukossa on dominoivia henkilöitä, jotka määrittelevät keskustelun suunnan. (Ojasalo ym 2014, 106 - 108.)

Avoin haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa haastattelija ja haastateltava paneutuvat yleisesti haastatteluaiheeseen tai ongelmaan. Keskustelu pidetään koko ajan avoimena ja haastattelun kaikki osapuolet osallistuvat aktiivisesti tasavertaisina keskusteluun. Avoin haastattelu sopii esimerkiksi silloin, kun halutaan tulkita jo olemassa olevaa tietoa. (Ojasalo ym 2014, 108 - 109.)

Teemahaastattelussa keskustelu käydään luottamuksellisesti haastateltavan kanssa valitusta aiheesta. Teemahaastattelulle on ominaista kysymysten määrän ja muodon vaihtelevuus. Haastateltavaa rohkaistaan olemaan mahdollisimman avoin keskustelun edetessä, jotta voidaan saavuttaa syvällisempi ymmärrys aiheesta. Tyvähaastattelussa haastattelijalla on yleensä valmiiksi valittu teemalista, jotta kaikki tarvittavat aiheet tulee varmasti käsiteltä. Teemalista ei ole kuitenkaan rajoittava tekijä, vaan on suotavaa, että haastattelun aikana nousee myös uusia olennaisia teemoja. (Ojasalo ym 2014, 109.)

Ryhmähaastattelu on tehokas tiedonkeruumenetelmä. Ryhmähaastattelun avulla voidaan haastatella useita ihmisiä kerrallaan, jolloin se nopeuttaa prosessia. Ihminen saattaa myös tuntea olonsa luontevammaksi ja turvallisemmaksi toimiessaan ryhmässä. Haastattelu saattaa olla jännittävä tilanne joillekin, jolloin ryhmän vaikutus helpottaa tilannetta. Ryhmässä on myös yhtyä muiden mielipiteisiin tai antaa niistä kritiikkiä. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017.)

5.2 Haastattelun toteutus

Haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska haastateltavilta pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon mielipiteitä asiaan liittyen ilman, että he kokivat tilanteen kuulusteluksi. Tässä tapauksessa, kun tarkoituksena oli etsiä työhön liittyviä epäkohtia, koettiin myös ryhmähaastattelun olevan yksilöhaastattelua tehokkaampi ja tuottavampi ratkaisu. Ryhmähaastattelussa yksilöt uskaltavat helpommin tuoda mielipiteitään esille ja avoin keskustelu saattaa myös synnyttää uusia mielipiteitä. Haastateltavat olivat myös kaikki ennestään tuttuja toisilleen, joten voitiin olettaa ettei ryhmätilanne aiheuta tutkimustuloksia heikentäviä jännitteitä.

Haastateltavat valittiin iän, työsuhteen keston, sekä aseman perusteella. Tavoitteena oli saada mahdollisimman monipuolisesti eri-ikäisiä, erimittaisia aikoja työskennelleitä, sekä ravintolan eri tasoilla työskenteleviä yksilöitä haastateltaviksi. Haastatteluun osallistuivat kaikki (8) ravintolassa esimiesasemassa toimivat henkilöt ravintolapäällikköä lukuun ottamatta. Ravintolapäällikkö haluttiin tarkoituksella jättää haastatteluryhmästä pois, sillä koettiin, että keskustelu syntyy luontevammin ilman ylimmän esimiehen läsnäoloa. Esimiesten lisäksi haastatteluun osallistui neljä kouluttajana toimivaa henkilöä, sekä yhdeksän ravintolatyöntekijää. Haastateltavien iät vaihtelivat 17 vuotiaasta 25 vuotiaaseen. Työsuhteen kestot vaihtelivat 3 kuukaudesta 6 vuoteen. Haastateltavista kolme oli miespuolisia ja loput naispuolisia.

Taulukko 2 Haastateltavat työntekijät

Haastateltava/Työntekijä	Ikä	Sukupuoli	Työsuhteen kesto	Asema
Haastateltava 1	17	Nainen	4kk	Työntekijä
Haastateltava 2	18	Nainen	8kk	Työntekijä
Haastateltava 3	18	Nainen	8kk	Työntekijä
Haastateltava 4	19	Nainen	1v 6kk	Kouluttaja
Haastateltava 5	20	Nainen	1v	Työntekijä
Haastateltava 6	20	Nainen	8 kk	Työntekijä
Haastateltava 7	20	Nainen	2v 1kk	Työntekijä
Haastateltava 8	21	Nainen	2v 10kk	Työntekijä
Haastateltava 9	21	Nainen	3v 2 kk	Työntekijä
Haastateltava 10	21	Nainen	3v 1kk	Kouluttaja

Haastateltava 11	21	Mies	2v 1kk	Työntekijä
Haastateltava 12	21	Nainen	3v 3kk	Kouluttaja
Haastateltava 13	22	Nainen	2v 7kk	Kouluttaja

Taulukko 3 Haastateltavat esimiehet

Haastateltava/Esimiehet	Ikä	Sukupuoli	Työsuhteen kesto	Asema
Haastateltava 1	20	Nainen	2v 3kk	Apulaisvuoropäällikkö
Haastateltava 2	20	Nainen	2v 1kk	Apulaisvuoropäällikkö
Haastateltava 3	22	Nainen	4v 6kk	Vuoropäällikkö
Haastateltava 4	23	Nainen	3v 9kk	Apulaisvuoropäällikkö
Haastateltava 5	23	Mies	6v 8kk	Vuoropäällikkö
Haastateltava 6	23	Nainen	3v 4kk	Apulaisvuoropäällikkö
Haastateltava 7	25	Nainen	5v 6kk	Vuoropäällikkö
Haastateltava 8	25	Nainen	6v 3kk	Vuoropäällikkö

Kokonaisuudessaan osallistujamäärästä tuli odotettua suurempi, joten koettiin järkeväksi jakaa haastateltavat pienempiin ryhmiin. Haastattelut toteutettiin kolmessa ryhmässä. Ryhmät valikoituivat aseman perusteella eli erikseen haastateltiin päälliköt ja ravintolatyöntekijät. Kouluttajat ja ravintolatyöntekijät yhdistettiin ja suuren ryhmä koon vuoksi heidät jaettiin kahteen erilliseen ryhmään. Työntekijöistä koostuviin kahteen ryhmään pyrittiin saamaan tasapuolisesti eri-ikäisiä ja eri pituisissa työsuhteissa olleita henkilöitä. Tähän jakoon päädyttiin sen takia, koska voitiin olettaa, että eri asemassa työskentelevillä yksilöillä saattaa olla hyvinkin erilaiset syyt sitoutua tai olla sitoutumatta yritykseen. Keskustelun oletettiin myös syntyvän vilpittömämmin, kun paikalla on vain samassa asemassa työskenteleviä henkilöitä.

Ravintolatyöntekijät haastateltiin saman päivän aikana 15.4.2017. Haastattelut pidettiin ravintolan omissa henkilökunnan tiloissa, koska se koettiin selkeimmäksi paikaksi johon kaikki pääsivät saapumaan helposti. Päälliköiden haastattelu päädyttiin pitämään kokonaan eri päivänä, koska haastateltavien aikataulujen yhteen sovittaminen tuotti haasteita. Haastattelu järjestettiin 24.4.2017. Paikaksi päätettiin haastateltavien pyynnöstä valita neutraali ympäristö, jotta keskustelusta saatiin vapaampaa. Haastattelu toteutettiin kahvilassa pääkaupunkiseudulla. Haastatteluiden kesto vaihteli 30 minuutista kahteen tuntiin.

Haastattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman vapaana ja keskustelun omaisena. Kaikkien haastateltavien kanssa käytiin läpi haastattelun tarkoitus ja aihe ennen aloittamista. Tarkoi-

tuksena oli, ettei haastateltava erotu rooliltaan juurikaan haastateltavista, vaan osallistuu myös itse aktiivisesti keskusteluun. Haastattelu oli strukturoimaton eli kysymyksiä ei oltu laadittu valmiiksi, mutta ennen haastattelua oli koottu teemalista (Liite1). Teemalistan avulla voidaan varmistaa, ettei mitään olennaisia asioita jää käsittelemättä. Haastattelun teemoiksi valikoitui opinnäytetyön teoriaan perustuen palkitseminen, esimiestyö, työympäristö, sekä työn ominaisuudet. Haastattelussa edettiin teemalistan mukaisesti, mutta keskustelun edetessä syntyi tarkentavia kysymyksiä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Litteroinnin jälkeen haastateltavien vastaukset jaettiin teemalista mukaisiin osioihin. Osioista pyrittiin vertailun avulla löytämään yhtäläisyyksiä vastauksissa.

Haastattelut litteroitiin yksitellen, jonka jälkeen niistä kerättiin kaikki asiaan liittyvät aiheet. Esimiesten ja työntekijöiden haastattelut analysoitiin erikseen, mutta niitä vertailtiin keskenään ja pyrittiin löytämään samankaltaisia tuloksia. Haastatteluista ei eroteltu yksittäisiä henkilöitä luottamuksellisuuden takia.

Tutkimustuloksien luotettavuuteen vaikuttaa tässä tapauksessa haastateltavien rehellisyys ja tuloksien analysointi. Kysymykseksi muodostuu se, että vastasivatko kaikki haastateltavat rehellisesti kysymyksiin. Ryhmätilanne ja haastattelijan läsnäolo saattoivat vaikuttaa vastauksiin omalta osaltaan jos joku yksilöistä ei uskaltanut tuoda omia mielipiteitään rehellisesti esiin. Joitain asioita on myös saatettu jättää kokonaan sanomatta jos pelätään muiden henkilöiden mielipiteitä asiasta. Tuloksien analysointi tuottaa myös oman haasteensa, sillä haastattelijat tulkitsee itse vastaukset ja tekee omat päätelmänsä. Joissain tapauksissa haastattelijat saattaa tulkita vastaukset eri tavalla kuin ne oli tarkoitettu.

6 Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttavat tekijät ravintolassa X

Tässä kappaleessa käsitellään teemahaastatteluiden tulokset, jotka litteroinnin jälkeen koettiin tärkeimmiksi. Aiheet on esitelty teemoittain. Esimiesten ja työntekijöiden mielipiteet erosivat toisistaan tietyissä aiheissa, joten kappaleissa on eroteltu molempien ryhmien mielipiteet. Haastatteluissa nousi esiin myös paljon henkilökohtaisia syitä sitoutumisen heikentymiseen, jotka koettiin tarpeettomiksi esitellä tässä työssä, koska tarkoituksena oli etsiä työhön liittyviä epäkohtia.

6.1 Palkitseminen

Palkitseminen aiheena synnytti paljon keskustelua kaikissa haastatteluryhmissä. Aiheeseen liittyi olennaisesti palaute ja tunnustus työstä, sekä palkka. Kaikissa ryhmissä esiintyi hyvin paljon samanlaisia mielipiteitä ja ajatuksia aiheesta, mutta esimies- ja työntekijätason välillä oli näkyvissä myös selkeitä eroja.

Työntekijät kokivat aineellisen palkitsemisen tärkeämmäksi kuin aineettoman palkitsemisen. Haastateltavat olivat lähes yksimielisiä siitä, että palkka on tällä hetkellä sitoutumista heikentävä tekijä. Työntekijät tiedostivat kuitenkin, että tämä on sellainen asia johon ei pysty vaikuttamaan. Aineeton palkitseminen jakoi enemmän mielipiteitä työntekijöiden ryhmässä. Osa oli tyytyväisiä saamansa palautteen määrään ja laatuun, eivätkä he kokeneet sen vaikuttavan olennaisesti mihinkään. Toiset taas kokivat saavansa liikaa rakentavaa palautetta ja toivoivat lisää positiivista palautetta esimiehiltään. Keskustelussa nousi myös esiin vahvasti se, että eri esimiehet antavat eri tavalla palautetta. Työntekijät olivat sitä mieltä, että toiset antavat jatkuvasti jopa negatiivista palautetta ja ”valittavat”. Myös ravintolan ylintä johtoa jopa pelättiin.

Esimiehet kokivat taas aineettoman palkitsemisen vaikuttavan huomattavasti sitoutumiseen. Palkka koettiin kuitenkin tärkeäksi, mutta toisaalta myös riittäväksi. Esimiesten mielipiteet palautteen saannista erosivat työntekijöihin siinä, että kukaan ei ollut täysin tyytyväinen palautteen saantiin. Osa esimiehistä koki, ettei saa ollenkaan palautetta, jonka takia työnteosta on tullut epävarmempaa. Toiset saivat mielestään ainoastaan negatiivista palautetta ja kokivat, ettei inhimillisiäkään erehdyksiä sallita. Tämän todettiin olevan suoraan yhteydessä motivaation heikentymiseen.

Keskustelussa nousi esiin myös väittämiä suosimisesta ja siitä, että negatiivisen palautteen jakautuminen vain osalle koetaan epäreiluksi. Kaikki esimiehet olivat kuitenkin yksimielisiä siitä, että he toivoisivat ylimmän johdon kehittyvän palautteen annossa. Haastattelussa nousi monesti esiin lause ”Mistään ei kiitetä, mutta kaikesta rangaistaan”, joka viittaa koko esimiestimille osoitettuihin palautteisiin liittyen ravintolan tuloksiin. Haastattelun aikana esitettiin myös lisäkysymys siitä antavatko esimiehet itse mielestään tarpeeksi palautetta työntekijöilleen tai toisilleen. Monet totesivat haluavansa kehittyä tässä lisää, mutta kokivat palautteen antamisen vaikeaksi, koska eivät itse saa riittävästi hyvää palautetta.

Haastatteluryhmien kanssa keskusteltiin myös siitä kokevatko he saavansa riittävästi tunnustusta tekemästään työstä. Työntekijät kokivat pääasiassa saavansa tunnustusta jos he ovat mielestään suoriutuneet työstään hyvin. Esimiehet kokivat saavansa tunnustusta vain harvoin.

6.2 Esimiestyö

Esimiestyöstä aiheena oli odotettavissa paljon keskustelua kaikissa ryhmissä. Työntekijöiden mielestä esimiestyössä ja johtamisessa oli havaittavissa selkeitä puutteita. Puutteet eivät kuitenkaan koskeneet kaikkia esimiehiä, vaan kohdistuivat yksimielisesti vain tiettyihin esimiehiin. Näiden kyseisten esimiesten koettiin näyttävän huonoa esimerkkiä työpaikalla rikkomalla itse sääntöjä ja näyttämällä huonoa työasennetta. Sääntöjen rikkomisella tarkoitettiin yhteis-

ten standardien noudattamatta jättämistä. Huonoon asenteeseen lukeutui pahantuulusuus ja välinpitämättömyys työtä kohtaan. Joidenkin haastateltavien mukaan esimiehet ovat käyttäytyneet epäasiallisesti työntekijöitä kohtaan esimerkiksi tiuskimalla. Työn organisointi lukeutui myös haasteeksi joillekin esimiehille työntekijöiden mielestä. Esimiestyön puutteet osoittautuivat myös monelle riittäväksi syyksi vaihtaa työpaikkaa kokonaan.

Työntekijät toivoivat esimiehiltään hyvää kuuntelutaitoa ja helppoa lähestyttävyyttä. Heidän mukaansa vain kaksi esimiestä täyttävät nämä vaatimukset ja vain heidän kanssaan on mukava työskennellä. Nämä esimiehet innostavat työntekoon ja toimivat tarvittaessa tukena työntekijöille. Haastattelussa kävi myös ilmi, että työntekijät kokivat olevansa ystäviä vain näiden esimiesten kanssa. Organisaation johdon toivottiin myös olevan helpommin lähestyttävä ja enemmän läsnä. Tällä hetkellä johdon läsnäolo koettiin jopa ahdistavaksi ja painostavaksi. Haastattelussa kävi myös ilmi, että työntekijät kokevat tilanteen huonontuneen lyhyen ajan sisällä. Monen mielestä asiat olivat ennen paremmin, kunnes yhtäkkiä esimiesten yhteistyökyky heikkeni. Esimiesten todettiin myös vaikuttavan suoraan työntekijöiden motivaatioon omalla toiminnallaan.

Esimiesten haastattelussa keskusteltiin omista esimiehistä eli organisaation ylimmästä johdosta, sekä siitä minkälaisina esimiehinä he itse itseään pitävät. Omiin esimiehiin oltiin pääasiassa tyytymättömiä ja moni sanoi pelkäävänsä mahdollista siirtoa toiseen yksikköön. Omien esimiesten ei koettu olevan luotettavia tai helposti lähestyttäviä. Heidän läsnäolonsa työpaikalla koettiin uhkaavaksi ja monet kertoivat sen aiheuttavan tarpeetonta stressiä. Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että ravintolapäällikkö toimii oikeudenmukaisesti, sekä ajattelee alaistensa parasta.

Keskusteltaessa omista esimiestaidoista kävi ilmi, että moni kokee omaavansa tarvittavat taidot toimia esimiehenä, mutta motivaatio puuttuu. Monien mielestä heitä ei motivoida tarpeeksi suoriutumaan työstään paremmin ja hyvät suoritukset jätetään kokonaan huomiotta. Tästä syystä he eivät panosta omaan tai työntekijöidensä kehittymiseen. Moni myönsi suoraan myös hakevansa muita töitä. Yhteistyön koettiin myös heikentyneen huomattavasti ja jotkut kokivat, etteivät muut esimiehet anna minkäänlaista tukea tai apua. Haastattelussa kerrottiin myös, että nykyään syntyy huomattavasti enemmän ristiriitoja ja eripuraa esimiesten välille. Osa esimiehistä myös myönsi välillä puhuvansa negatiiviseen sävyyn kollegoistaan muille, myös työntekijöille.

6.3 Työympäristö

Työympäristö teemaan liittyi työpaikan ilmapiiri, sekä työtilat ja työvälineet. Työntekijöiden ja esimiesten haastatteluissa nousseissa aiheissa löytyi paljon yhtäläisyyksiä. Kaikissa ryhmissä

oltiin pääasiallisesti tyytyväisiä työtilojen ja työvälineiden kuntoon. Joitain puutteita nousi esiin, mutta niillä ei koettu olevan negatiivisia vaikutuksia.

Kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että työilmapiiri on yksi tärkeimmistä asioista työpaikalla viihtymisen kannalta. Haastateltavat kertoivat työilmapiirin olleen hyvä vuosien ajan, joka näkyi suoraan ravintola tuloksessa, sekä asiakastyytyväisyydessä. Työilmapiirin ei kuitenkaan koettu olevan enää samanlainen kuin ennen. Monet sanoivat, että ennen oli ”kivaa” tulla töihin, mutta nykyään ilmapiiri on useasti kireä ja pahantuulinen.

Erityisen tärkeänä ja ilmapiiriä parantavana tekijänä pidettiin työkaveriden kanssa vietettyä yhteistä vapaa aikaa. Erityisesti pidettiin henkilökunnalle järjestetyistä juhlista, kun pikkujoulut, jolloin on mahdollisuus viettää aikaa koko henkilökunnan kanssa yhteisesti. Yhteisten tapahtumien koettiin nostattavan yhteishenkä ja antavan tilaisuuksia tutustua lähemmin työkavereihin.

6.4 Työn ominaisuudet

Työ koettiin kaikissa ryhmissä ominaisuuksiltaan kiinnostavaksi ja monipuoliseksi. Monipuolisuutta lisää muuttuvat työtehtävät ja hektinen työympäristö. Työssä on myös mahdollisuus kehittyä, mutta kehittymisen kanssa käsi kädessä kulkee palautteen saaminen, sekä esimiesten motivaatio. Työntekijät olivat siis sitä mieltä, että kehittymismahdollisuudet ovat heikentyneet viime aikoina. Myös mahdollisuus edetä uralla koettiin huonoksi varsinkin työntekijöiden keskuudessa. He olivat sitä mieltä, että eteenpäin ei pääse omilla taidoillaan ja panostuksellaan, vaan silloin kun joku ylemmässä asemassa lopettaa. Tällöinkin käynnistetään hakuprosessi, jonka tuloksena asemaan voi päätyä henkilö jonka kiinnostus työhön ei ole samalla tasolla kuin jonkun toisen. Esimiehet olivat pääasiassa samaa mieltä etenemismahdollisuuksista, että se on tehty hyvin hankalaksi ja ylennystä saattaa joutua odottamaan pitkäänkin.

Työntekijät ja esimiehet kokivat molemmat työn haasteelliseksi. Haasteellisuus koettiin sekä positiiviseksi, että negatiiviseksi asiaksi. Positiivista haastateltavien mielestä oli se, että työhön ei pääse kyllästymään. Negatiivista oli liika haasteellisuus, jolloin työtehtävistä selviäminen tuntuu mahdottomalta ja aiheuttaa stressiä. Osasta myös tuntui, että välillä heiltä vaaditaan liikaa ja oletetaan asioiden osaamista ilman kunnollista koulutusta. Moni esimiehistä koki myös joutuneensa itsenäisesti opettelemaan esimiestyöhön liittyvät tehtävät, koska kenelläkään ei ollut aikaa kouluttaa heitä.

Työpaikka itsessään koettiin erittäin joustavaksi ja hyväksi paikaksi ansaita rahaa esimerkiksi koulun ohella. Vuoroja on helppo toivoa vapaaksi ja lähes poikkeuksetta ne myös saadaan vapaiksi. Työyhteisön joustavuus oli kuitenkin haastateltavien mukaan huonolla tasolla. Esimer-

kiksi sairaslomien paikkaus on tuottanut ongelmia viime aikoina. Haastateltavat kertoivat, että ravintolassa on vain muutamia yksilöitä jotka tulevat kutsuttaessa vapaaehtoisesti töihin. Tämän takia nämä kyseiset työntekijät ovat yksitellen palaneet loppuun ja pitkien sairaslomien määrä on lisääntynyt huomattavasti.

Työ koettiin erittäin kuormittavaksi kaikissa ryhmissä. Työntekijöiden mielestä työ on aika ajoin fyysisesti rankkaa ja kuluttavaa. Esimiehet painottivat keskustelussaan enemmän työn henkistä kuormittavuutta. He kokivat työn olevan suurimman osan ajasta todella stressaavaa. Moni oli sitä mieltä, että he joutuvat tekemään välillä liikaa töitä ja joskus vuorot on suunniteltu epäinhimillisesti. Esimerkiksi yötyön jälkeen jää joskus vain kahdeksan tuntia seuraavan vuoron alkuun. Suurin osa esimiehistä kertoi kärsivänsä väsymyksestä ja mainitsivat myös sosiaalisen elämän kärsivän työn ohella.

7 Johtopäätökset

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa mainittiin, sitoutumiseen vaikuttavat pitkälti yksilölliset tekijät. Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, että henkilöstön mielipiteisiin sitoutumista heikentävissä asioissa vaikuttaa vahvasti vastaajan ikä, työsuhteen kesto ja asema. Työntekijöillä, joilla työsuhteen kesto rajoittuu muutamaan kuukauteen on selvästi eroavat mielipiteet esimerkiksi ilmapiiristä kuin pitkään työsuhteessa oleilla työntekijöillä. Nuoremmilla haastateltavilla esimerkiksi palkka näytteli tärkeämpää asemaa, kuin esimerkiksi palautteen saaminen. Eroavaisuuksista huolimatta tuloksista voidaan nostaa seikkoja, joista enemmistö vastaajista oli samaa mieltä. Näiden seikkojen pohjalta on myös hyvä lähteä pohtimaan mahdollisia kehitysideoita sitoutumisen vahvistamiseksi.

Tutkimukseen osallistuneiden yksilöiden määrä on noin 50 % ravintolan henkilökunnasta kokonaisuudessaan. Osallistumisprosentti oli kattava, vaikka koko henkilökunta ei todennäköisesti jaa samoja ajatuksia, mutta tutkimuksessa ilmenneet tietyt yhtäläisyydet voivat antaa suuntaa toiminnan kehitykselle. Kaikkiin tutkimuksessa ilmenneisiin asioihin, kuten ajatuksiin organisaation ylimmästä johdosta ei pystytty suoraan vaikuttamaan, mutta pitkäjänteisellä työllä asenteita ja suhtautumisia voidaan muuttaa positiivisemmaksi.

Haastatteluiden tulosten perusteella voidaan sanoa, että tällä hetkellä eniten sitoutumista ja motivaatiota näyttäisi alentavan työpaikan yleinen ilmapiiri ja kuormittavuus. Kun tuloksia tarkastellaan syvällisemmin voidaan todeta, että sitoutumisen heikentäviin tekijöihin vaikuttaa eniten esimiestyö. Kaikista teemoista keskusteltaessa nousi vahvasti esiin esimiesten asenteet ja työskentelytavat. Esimiehillä viitattiin ravintolassa toimiviin esimiehiin, sekä koko organisaation johtoon.

Työntekijät, sekä itse esimiehet kokivat esimiestyön laadun heikentyneen viimeisen vuoden aikana. Työntekijät kokivat esimiesten käyttäytyvän epäammattimaisesti itse työtä ja heitä kohtaan. Heiltä toivottiin enemmän positiivista palautetta ja sävyllään negatiivisten palautteiden muuttamista rakentaviksi palautteiksi. Negatiivinen asenne työtä kohtaan vaikuttaa myös suoraan alaisiin ja saattaa joissain tapauksissa jopa tarttua. Haastateltavien mukaan esimiehistä myös huomaa etteivät he puhalla yhteen hiileen, vaan kaikki toimivat yksilöinä.

Esimiehet tiedostivat myös itse nämä seikat ja myönsivät toimivansa välillä epäammattimaisesti. He kokivat myös saavansa liian vähän positiivista palautetta omilta esimiehiltään, sekä kollegoiltaan. Esimiehet toivoivat saavansa enemmän kiitosta tekemästään työstä. Esimiehillä yksi suuri syy tyytymättömyyteen oli myös työn jatkuva kuormittavuus. He kokivat joutuvansa työskentelemään liikaa ja liian pitkiä aikavälejä ilman vapaa päiviä.

Tuloksien perusteella voidaan päätellä, että esimiesten hyvinvointi on suoraan yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. Esimiehet ovat tyytymättömiä, mikä heijastuu suoraan motivaatioon suoriutua työstä. Huono motivaatio taas näkyy suoraan työntekijöille ja aiheuttaa tyytymättömyyttä heidän keskuudessaan. Ensimmäiseksi on siis tärkeää pyrkiä vahvistamaan esimiesten sitoutumista ja motivaatiota. Tämän kautta voidaan todennäköisesti myös vaikuttaa suoraan työntekijöiden tyytyväisyyteen ilman erillisiä toimenpiteitä.

Työntekijöiden tyytyväisyyden kannalta on tärkeää, että esimiestyöstä saadaan yhteneväistä. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki esimiehet noudattavat yhteisiä toimintatapoja niin vuoron johtamisessa, kuin standardien noudattamisessa. Ammatillisen asenteen säilyttäminen jatkuvasti työssä on tärkeää, jotta työntekijät kykenevät tunnistamaan myös omat rajansa. Esimiesten tulee aina toimia esimerkkinä muille.

Esimiestiimin kanssa tullaan käymään keskustelua heidän omasta toiminnastaan, sekä siitä millä tavoilla he toivoisivat, että sitoutumista ja motivaatioita vahvistettaisiin. Organisaation johdon kanssa käydään myös keskustelu heihin liittyvistä tuloksista ja tätä kautta toivotaan palautteenannon kehittyvän parempaan suuntaan. Vaihtoehtona on mahdollisesti myös kouluttaa uusia esimiehiä vahvistamaan tiimiä, jotta työn kuormittavuutta voidaan keventää jakamalla vastuu useammalle henkilölle. Yhteistyötä ja tiimihenkeä lähdetään vahvistamaan säännöllisillä virkistysilloilla. Työilmapiiri pyritään saamaan avoimemmaksi antamalla työntekijöille enemmän mahdollisuuksia antaa palautetta esimiehistä ja heidän toiminnastaan.

8 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli selvittää, mitkä työhön liittyvät ominaisuudet vaikuttavat alentavasti henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon ravintola-alan yrityksessä. Tarkoituksena oli myös selvittää mihin asioihin työntekijät ovat tyytyväisiä työssään ja mihin

he kaipaavat muutosta. Näin saadaan konkreettisia kehitysideoita siihen miten työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota voidaan parantaa joka päivässä työssä. Kehitysideoiden avulla ravintola voi kehittää toimintaansa vastaamaan enemmän työntekijöiden toiveita.

Kehitysideoita lähdettiin etsimään tutkimusmenetelmän avulla, jolla pystyttiin keräämään tietoa työntekijöiden toiveista ja tarpeista. Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelut toteutettiin ravintolan työntekijöille, jotka valikoitiin aseman ja työsuhteen keston perusteella. Haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina kolmessa eri ryhmässä, joista kaksi koostui työntekijöistä ja yksi esimiehistä. Haastattelussa noudatettiin valmista teemalistaa, mutta keskustelu pyrittiin pitämään vapaamuotoisena. Haastatteluissa keskusteltiin yleisesti työhön liittyvistä epäkohdista ja mahdollisista parannusehdotuksista.

Tutkimusmenetelmän avulla saatujen tulosten perusteella nousi esiin selkeitä ajatuksia miten toimintaa pystytään parantamaan. Näistä ajatuksista koottiin muutamia konkreettisia kehitysideoita, jotka esiteltiin toimeksiantajalle opinnäytetyön lopputuloksen esittelyn yhteydessä. Valitut ideat koskivat esimiestyötä ja ilmapiiriä. Lisää kehitysideoita pyritään myös luomaan myöhemmin opinnäytetyön tulosten perusteella yhdessä esimiestiimin kanssa.

Opinnäytetyön tuloksena löydettiin konkreettisia syitä, jotka saattavat vaikuttaa alentavasti sitoutumiseen. Tutkimusta tehdessä onnistuttiin myös kartoittamaan henkilöstön toiveita ja tarpeita. Opinnäytetyön tulokset hyödyttävät toimeksiantajaa tulevaisuudessa, kun toimintaa pyritään muokkaamaan henkilökunnan toiveita vastaavaksi.

Opinnäytetyön tulokset käytiin läpi myös yhdessä ravintolapäällikön kanssa. Tuloksia pidettiin hyödyllisinä ja opinnäytetyö koettiin onnistuneeksi. Tarkoituksena on lähteä pohtimaan enemmän mahdollisia ratkaisuehdotuksia yhdessä esimiestiimin kanssa tuloksien perusteella.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. 3p. Porvoo: WSOY

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit O

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakammari

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta: osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma-pro

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Talentum

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. 2. - 3. p. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sähköiset lähteet

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. Jyväskylä: University Library of Jyväskylä. Viitattu 04.03.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequence=1>.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2017. Aineiston keruumenetelmät. Viitattu 25.05. 2017. <https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineiston-keruumenetelmat/Ryhmmahaastattelu>

Muut lähteet

Organisaation esimies. 2017. Organisaation esimiehen haastattelu 10.3.2017. Helsinki

Ravintolan esimies. 2017. Ravintolan esimiehen haastattelu 10.3.2017. Helsinki

Taulukot

Taulukko 1	Työmotivaation muodostavat tekijät (Ruohotie & Honka 1999, 17.).....	10
Taulukko 2	Haastateltavat työntekijät.....	20
Taulukko 3	Haastateltavat esimiehet	21

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun runko.....	32
---------------------------------------	----

Liite 1: Teemahaastattelun runko

1. Palkitseminen

- Työstä saatu kiitos ja tunnustus
- Henkilöstöedut
- Mahdollisuus vaikuttaa päätöksen tekoon
- Palkka
- Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

2. Esimiestyö

- Ammattitaito
- Tuki ja kannustus
- Palaute
- Työn organisointi
- Esimerkkinä toimiminen

3. Työympäristö

- Ilmapiiri
- Työkaverit
- Yhteistyö
- Työtilat ja työvälineet

4. Työn ominaisuudet

- Kiinnostavuus
- Monipuolisuus
- Haasteellisuus
- Kuormittavuus