

Keittiöhenkilökunnan näkemyksiä sitoutumisesta

Katariina Käyhty



Tekijä(t) Katariina Käyhty	
Koulutusohjelma Ruokatuotannon johtamisen koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Keittiöhenkilökunnan näkemyksiä sitoutumisesta	Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 2
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin keittiöhenkilökunnan näkemyksiä sitoutumisesta. Työn tarkoituksena oli selvittää ne tekijät, mitkä vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.</p> <p>Ilmiönä sitoutumista on pyritty kuvaamaan erilaisilla teorioilla. Sitoutunut työntekijä tekee työnsä täsmällisesti, on sisukas ja uskaltaa toimia jopa suojellakseen työpaikkaansa. Sitoutumista voidaan kuvata sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta ja sitoutumissuhdetta voi verrata näiden kesken.</p> <p>Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Kaikki haastateltavat työskentelivät ravintolan keittiössä. Haastateltavista noin kolmas osa työskenteli pikaruokaravintolassa. Muut haastateltavista työskenteli huoltoasemalla, etnisessä ravintolassa, kahvila- tai hotelliravintolassa. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 11. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työpaikkojen ulkopuolella. Aineisto analysoitiin luokittelemalla esiin nousseet asiat.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että haastateltavien näkemykset olivat hyvin samansuuntaisia keskenään, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Yllättävää oli, kuinka paljon haastateltavat korostivat työnantajan vastuullisuuden tärkeyttä sitoutumisen kannalta. Esiin nousi myös, että sitoutumista vahvistaa oikeudenmukaisuus ja tasavertaisuus työpaikalla. Työntekijöiden kokema yhteisöllisyyden tunne oli yhteydessä työhön sitoutumiseen. Haastateltavat kokivat, että työn on oltava tarpeeksi vaativaa ja sen on vastattava työntekijän koulutusta, jotta hän voi sitoutua työhön.</p> <p>Mikäli työnantajalla on tulevaisuudessa tarkoitus sitouttaa työntekijöitä työvoimapulan keskellä, tulee keskittyä arvojohtamiseen, oikeudenmukaisuuteen ja joustavuuteen. Vastuullisuus ja sen osoittaminen saattavat olla lääke työvoimapulaan.</p>	
Asiasanat sitoutuminen, sitouttaminen, keittiöhenkilökunta, johtaminen, arvot	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Sitoutuminen työhön	2
2.1	Sitoutuminen	2
2.2	Sitoutumisen tyypit	3
2.3	Työmotivaatio	5
2.4	Palkitseminen	8
2.5	Arvot	9
2.6	Johtaminen	10
3	Ravintola-alan tämän hetkiset muutokset pääkaupunkiseudulla	13
3.1	Työsuhde	13
3.2	Ravintola-ala työympäristönä	14
3.3	Työvoimapula	15
4	Tutkimusmenetelmät	17
4.1	Puolistrukturoitu haastattelu	17
4.2	Analyysimenetelmä	18
5	Tulokset	20
5.1	Yhteisöllisyys	20
5.2	Vastuullinen työnantaja	21
5.3	Yksilö	22
5.4	Sitoutumisen haasteet alalla tulevaisuudessa	23
5.5	Sitouttamisen haasteet alalla tulevaisuudessa	24
6	Johtopäätökset	26
6.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	27
6.2	Jatkotutkimukset	28
	Lähteet	30
	Liitteet	32

1 Johdanto

Opinnäytetyössäni tutkin keittiöhenkilökunnan sitoutumista työhönsä. Työni keskittyy eri ravintoloiden keittiöhenkilökunnan käsityksiin sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Työni tavoite on löytää oleelliset tekijät, jotka edesauttavat keittiöhenkilökunnan sitoutumista. Keittiöhenkilökunnan käsityksiä sitoutumisesta työssään vertailen teoriaan.

Toteutan työn tutkimustyyppisenä laadullisella menetelmällä mahdollisimman monipuolista joukkoa tutkimalla. Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla keittiöhenkilökuntaa erityyppisistä ravintoloista, kuten pikaruoka, henkilöstö-, hotelli- ja etnisestä ravintolasta. Tarkoituksena on haastatella keittiötyöntekijöitä, jotka ovat jo kerran vaihtaneet työpaikkaa. Maantieteellisesti tutkimusalueeni on pääkaupunkiseutu, jolla rajaan työtäni hieman. Tarkoitus ei ole vertailla maantieteellisiä seikkoja, jotka vaikuttavat sitoutumiseen.

Työni on hyödyllinen alalle, ja ammattilaiset hyötyvät siitä. Myös työntekijöille työni on lukemisen arvoinen, sillä tällöin he oppivat tunnistamaan omiin työsuhdepäätöksiin liittyviä arvoja ja näin parhaassa tapauksessa työhön tutustuneiden työntekijöiden työurat mahdollisesti pitenevät. Muuta ravintolan toimintaa keittiön lisäksi en tutki, sillä keskityn vain keittiöhenkilökunnan näkemyksiin sitoutumisesta.

Sitoutumattomat työntekijät vaihtavat työpaikkaa. Sitouttamattomuutta voidaan kutsua ongelmaksi ravintola-alalla, sillä siitä koituu kovin paljon kustannuksia organisaatioille. Usein ravintola menettää kokeneen ja taidokkaan työntekijän, joka on jostain syystä sitoutumaton, ja tällöin tapahtuu aivovuoto. Kun osaava työntekijä on lähtenyt, joudutaan uusi työntekijä kouluttamaan, ja tästä seuraa monin tavoin kustannuksia. Itse rekrytointiprosessi vie rahaa. Esimerkiksi vapaan työpaikan mainostaminen, hakijoiden tutkiminen ja haastattelu sekä päätöksen tekeminen vievät kovin paljon aikaa. Suuri kuluerä on myös uuden työntekijän koulutuskulut ja aika, jota se vie. Useinkaan vanhaa työntekijää ei heti voida korvata uudella puhumattakaan esimiestason työntekijöistä. Heidän prosessinsa maksaa vielä enemmän yritykselle. Ravintoloissa tiedostetaan ongelma, ja työntekijöitä yritetään sitouttaa enemmän esimerkiksi palkitsemalla, mutta silti vaihtuvuus on suuri. Työ on siis hyödyllinen alalle, sillä kun syyt on kartoitettu, voidaan ryhtyä sitoutumista edistäviin toimenpiteisiin. Työni käsittelee koko keittiöhenkilökunnan tilannetta, myös vuoro-esimiehiä, kylmäköjiä ja kokkeja.

2 Sitoutuminen työhön

Sitoutunut työntekijä määritellään henkilöksi, joka on sisukas, täsmällinen, keskittyy työhön syvästi, tekee ylitoita, suojelee yritystä sekä uskaltaa tarttua organisaation haasteisiin (Meyer & Allen 1997, 3). Sitoutuminen voi olla erilaista riippuen työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta. Sitoutumisen suhdetta voi kuvata sekä työntekijän että organisaation näkökulmasta toisiinsa. Meyer & Allen kuvaavat sitoutumista kolmena erilaisena tyyppinä. Sitoutuminen sitoo työntekijän organisaatioon. Sitoutuminen rakentuu tunnollisuudesta, työmoraalista ja urasuuntautuneisuudesta. Rakenteilla on ymmärrettävästi vaikutus yksilön työsuoritukseen ja organisaation vaihtuvuuteen. Faktoriansalyysillä on todettu, että sitoutumiseen vaikuttavat työtyytyväisyys, tunnollisuus, urasuuntautuneisuus, halu jatkaa työssä ja työryhmässä sekä kurinalainen työmoraali. (Meyer & Allen 1997, 11-17.)

2.1 Sitoutuminen

Työntekijä voi olla sokeasti sitoutunut organisaatioon, jolloin työpaikan ongelmiin ei suhtauduta vaadittavalla vakavuudella. Sokeutunut työntekijä ei lähde kritisoimaan esimerkiksi organisaation päättäjien huonoa kommunikointia. Työntekijä siis tottuu ja luottaa, että tilanne on hallinnassa. Työntekijöiden hyvin pitkäjänteinen sitoutuneisuus johtaa vaihtuvuuden ja uusien työntekijöiden rekrytoinnin vähenemiseen, jolloin organisaatio ei uusiudu tai kehity uusia haasteita vastaavaksi. (Meyer & Allen 1997, 3.)

Työntekijä voi olla sitoutunut organisaatioon siksi, että hän ei usko pärjäävänsä muussa organisaatiossa. Tässä tapauksessa työntekijä on hyvin todennäköisesti työskennellyt organisaatiossa kymmeniä vuosia, saanut ylennyksiä uransa alkuvaiheessa, mutta häneltä puuttuvat nykyiset siteet organisaation johtoon. Näin työntekijä uskoo, ettei hän saa parempaa työtä ja palkkaa muualla. (Meyer & Allen 1997, 4.)

Organisaatio on ja pysyy, vaikka se muuttuu löyhemmäksi. Nykyään organisaatiossa vain sitoutuneet jäävät työpaikalle ja muut vaihtavat työpaikkaa. Työntekijällä on nykyään enemmän valtaa päättää työpäivänsä järjestyksestä ja toimia itsensä johtajana. Organisaatiot ovat yleensä sitoutuneita toisiin organisaatioihin, kuten ravintola-alalla vuokratyönvälitysyritys ja tämän asiakasravintola. Sitoutuminen on luonnollisesti rakentuva tila, joka on terveellistä ihmiselle. Sitoutumattomuus eli vieraantuminen on hyvin epätoivottu ja epäterve tila. (Meyer & Allen 1997, 5.)

2.2 Sitoutumisen tyypit

John Meyerin ja Natalie Allenin (1997) kolmen sitoutumistyyppin mallissa kuvataan erilaisia syitä, joihin työntekijän sitoutuminen voi perustua. Työntekijän sitoutuminen muotoutuu sen mukaan, miten työntekijä suhtautuu työpaikkaansa. Tyyppejä ovat affektiiviseen (continuance), kustannuksiin ja työntekijän velvollisuuksiin (normative) perustuva sitoutuminen. Työntekijä voi tuntea näitä kolmea komponenttia yhtä aikaa ja eri voimakkuuksina. (Meyer & Allen 1997, 11.) Affektiivinen sitoutuminen voi johtua useammasta syystä, ja Meyer ja Allen korostavat, että useimpia sitoutumistyyppieitä voi esiintyä samanaikaisesti sen mukaan, miten yksilö suhtautuu organisaatioon.

O'Reilly ja Chatman (1946) perustelevat, että yksilö sitoutuu organisaatioon psykologisesti kolmella eri tavalla, jotka voivat sekoittua keskenään. Yksilö pyrkii noudattamaan ensimmäisessä normeja, mutta taustalla on jokin erityinen palkinto, jota yksilö tavoittelee. Normit eivät välttämättä miellytä yksilöä. Tällöin vaakakupissa palkinto painaa enemmän. Toisessa yksilö haluaa pysyä ryhmän jäsenenä ja näin miellyttää heitä. Yksilö hyväksyy normit ja arvot, vaikka hän ei niitä sisäistä. Kolmannessa ryhmän ja yksilön arvot ovat samat. Tällöin yksilö sisäistää normit ja arvot ryhmän sisällä. (O'Reilly & Chatman 1986, 493.)

Yksilön identiteetti muuttuu organisaationsa näköiseksi, kun hän sitoutuu tunneperäisesti. Tunneperäinen sitoutuminen on prosessi, jossa yksilön saavutuksista ja arvoista tulee myös organisaation saavutuksia. Tunteisiin perustuva, affektiivinen sitoutuminen ilmenee yksilöllä esimerkiksi tunnetiloina ryhmää ja sen jäseniä kohtaan. Asenne paljastaa yksilön identiteetin organisaatiota kohtaan. Työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaansa, koska hän on tunteellisesti sitoutunut esimerkiksi työyhteisöön. Jatkuvaan perustaan sitoutunut työntekijä ajattelee, että hänen työpaikanvaihtonsa aiheuttaisi ongelmia organisaatiossa. Työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaa, koska hän ajattelee siitä koituvia kuluja ja muuta harmia. Nykyään yksilöä korostavat organisaatiot johtavat työntekijän itsenäiseen ajatteluun ja siten vastuuntuntoisuuteen. Moraaliin pohjautuen sitoutunut työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaa, koska hän kokee sen moraalisesti vääränä eli velvollisuuden tunteena. Organisaatio ei välttämättä näytä edes tarpeeksi arvostusta työntekijää kohtaan, tai työntekijä ei ole tyytyväinen, mutta hän haluaa tehdä moraalisesti oikein. (Meyer & Allen 1997, 12.)

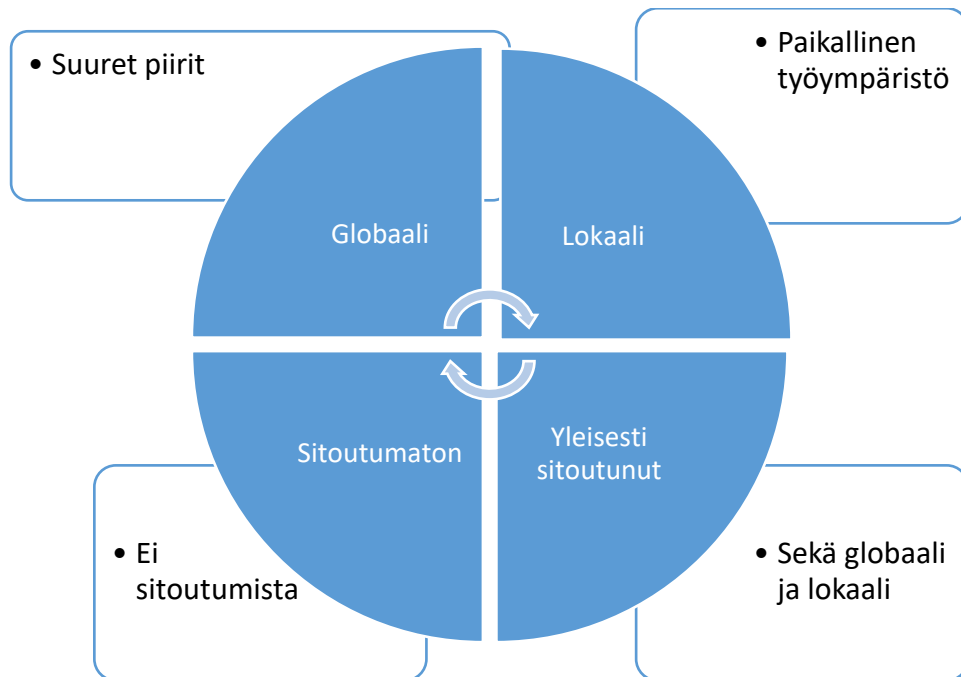
Meyerin ja Allenin tutkimuksessa (1991) kävi ilmi, että vahvasti affektiivisesti sitoutunut työntekijä oli motivoitunut työhönsä ja halusi kehittää organisaatiota. Tunneperäisesti sitoutuneella työntekijöillä on vähemmän poissaoloja ja heidän työsuorituksensa on pa-

rempi. Kustannuksiin vetoava työntekijä ei ole motivoitunut eikä halua kehittää organisaatiota. Vaikka yksilöllä on halu jatkaa työpaikalla, hän saattaa turhautua, mikä taas aiheuttaa epäasiallista käytöstä työpaikalla. Moraalin pohjautuen sitoutunut työntekijä kokee työnsä pakollisena. Yksilö, joka perustelee työntekoaan moraalilla, tekee työnsä hyvin ja on tunnollinen sekä muistuttaa affektiivisesti sitoutunutta työntekijää. (Meyer & Allen 1997, 24-25.)

Työntekijän sitoutuminen on positiivisia tunteita työpaikkaansa kohtaan. Työntekijä sitoutuu organisaation arvoihin tai sen toimintatapoihin, mitkä hän tuntee tärkeäksi. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on kiintynyt organisaatioonsa. Mitä sitoutuneempi työntekijä on organisaatioonsa, sitä suurempi kynnys hänelle on vaihtaa työpaikkaa. (Leiviskä 2011, 120-122.)

Organisationallinen sitoutuminen on ilmiönä monisuuntainen. Organisaatiossa toimivilla ryhmillä on jokaisella omat arvot ja saavutukset. Työntekijällä voi olla useita sitoutumista tukevia tekijöitä ja ne voivat olla ristiriidassa keskenään. Thomas Beckerin (1992) tutkimuksessa selvisi, että työntekijöiden sitoutumista yrityksen ylempään johtoon ja sen vaikutusta sitoutumiseen. Tulos oli, että erityisesti ne yksilöt, jotka olivat sitoutuneet organisaation ylempään johtoon, halusivat jatkaa tehtävissään, olivat tyytyväisiä työhönsä ja toimivat työpaikalla muita arvostavammin.

Tutkijat Thomas E. Becker ja Robert S. Billings (1993) tuottamassa analyysissä selvisi, että työntekijän sitoutuminen esimiehiinsä vaikuttaa tämän sitoutumiseen työssä. Paikallisesti sitoutunut työntekijä on kiintynyt omaan esimieheensä ja työryhmäänsä. Globaalisti sitoutunut yksilö on kiintyneempi suurempiin piireihin, kuten ylempään johtoon ja koko organisaatioon. Yleisesti sitoutunut yksilö oli kiintynyt sekä paikallisesti että globaalisti. Sitoutumaton yksilö oli kiintymätön jokaiseen ryhmään. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että ne työntekijät, jotka olivat sitoutuneita globaalisti ja lokaalisti, olivat tyytyväisempiä työssään ja halukkaimpia jatkamaan. Eroa sitoutuneisuuden vaikutuksista ei todettu pelkästään paikallisesti tai globaalisti kiintyneiden kesken. (Meyer & Allen 1997, 18-19.)



Kuvio 1. Havainnollistava kuvio sitoutumisen ulottuvuuksista.

2.3 Työmotivaatio

Motivaatio määritellään psyykkiseksi tilaksi, joka vie yksilöä hänen tahtonsa mukaan. Toimiminen on vapaaehtoista ja sillä on päämäärä. Tutkija Ruohotie (1998) toteaa, että motivaatio on kokonaisuus, joka koostuu tekijöistä eli motiiveista. Esimerkiksi rangaistukset ja tarpeet voivat olla motiiveja, jotka vaikuttavat yksilön käytökseen.

Motivaatioihin liittyviä teorioita on paljon. Karkeasti motivaatioteoriat jaetaan työmotivaation prosessi- ja -sisältöteorioiksi. Työmotivaation sisältöteoriat pyrkivät selittämään, miten työntekijä motivoituu työn sisäistä tekijöistä niin, että hän pääsee hyvään suoritukseen. Prosessiteoriat kertovat päättely- ja ajatteluprosesseista, jotka vaikuttavat motivaatioon. (Lämsä & Hautala 2004, 80–81.)

Sisältöteorioista tunnetuin sosiaalipsykologi Abraham Maslow esitti vuonna 1954 hierarkian ihmisen tarpeista. Hierarkian motivaatio liikkuu viisiportaista portaikkoa ylöspäin, jolloin motivoiva kohde muuttuu. Alimpana hierarkiassa ovat fysiologiset tarpeet, joita ovat kehon tarpeet. Toiseksi alimpana on tarve turvallisuudelle. Vakaa työsuhde ja työturvallisuus tyydyttävät turvallisuuden tarpeen. Keskellä on tarve sosiaalisuuteen. Ryhmyöskentely ja muiden työntekijöiden hyväksyntä nostavat motivaation seuraavalle tasolle. Toiseksi ylimpänä on tarve arvostukselle. Työntekijä haluaa arvostusta ryhmän jäsenenä ja saada kiitosta saavutuksista. Kun työntekijä on saanut tarpeeksi arvostusta työpaikallaan, voi hän alkaa toteuttaa itseään. Itseään toteuttamisen motivaatio on korkeimmalla.

Työntekijä on luovimmillaan ja tekee saavutuksia toteuttaessaan itseään. (Lämsä & Hautala 2004, 82-83.)

Psykologi Frederick Herzberg jakaa motivaation motivaatiotekijöiksi ja hygientehtäviköiksi. Motivaatiotekijät ovat kannustetekijöitä, jotka hyvin hoidettuna johtavat tyytyväisyyteen ja hoitamattomana eivät aiheuta merkittävää tunnetta. Esimerkiksi työpaikalla työtehtävän tekemättä jättäminen ei yleensä aiheuta niin hyvää tunnetta kuin siinä onnistuminen. Hygientehtäviköt ovat ihmiselle tyypillisiä pakottavia tarpeita. Esimerkiksi jos työntekijä kokee itsensä turvattomaksi työpaikalla, tulee hänelle paha olo. Hyvään suoritukseen työpaikalla kannustavat positiivisia tunteita luovat tekijät. (Herzberg 1993, 44.)

Psykologi David McClelland toteaa, että yksilöä motivoi suoriutumisen, sosiaalisuuden ja vallankäytön tarve. Yksilö haluaa hakeutua sellaisiin tehtäviin, joissa on hänelle sopivasti haastetta. Yksilö, jota motivoi suoriutumisen tarve, haluaa tehdä työnsä hyvin, vaikka työ olisi sisällöltään haastavaa. Suoriutumiseen suuntautunutta työntekijää ei motivoi palkinnot, vaan että työ on suoritettu. Mikäli yksilöllä on sosiaalisten suhteiden tarve, häntä motivoi miellyttää muita yksilöitä. Yksilö peilaa itseään toisiin ja pyrkii muuttamaan itseään tarpeen mukaan. Vallankäytön tarve motivaationa voi yksilö pyrkiä vaikuttamaan suuriakin ihmismassoja. (Lämsä & Hautala 2004, 85-86.)

Työmotivaatiota käsitteleviä tunnetuimpia prosessiteorioita ovat päämääräteoria, oikeudenmukaisuusteoria ja odotusarvoteoria. Stacy Adams esitti vuonna 1965 oikeudenmukaisuusteorian, jonka mukaan yksilö vertailee tasapainoa palkkioiden ja työpanoksen välillä. Yksilö voi vertailla omaa työpanostaan esimerkiksi työkaverinsa panokseen ja saatuihin palkkioihin. Työntekijä voi vertailla aiempaa panoksen ja palkkion suhdetta viimeisimpään. Epätasapaino panoksen ja palkkion välillä johtaa epäoikeudenmukaisuuden tunteeseen, kun taas tasapaino johtaa oikeudenmukaisuuteen. Edwin Locke esitti vuonna 1968 teorian päämääristä. Yksilöllä on päämäärä, jonka takana on arvot. Ihmisellä on taipumus päästä päämäärään ja tyydyttää tunteet. Locken mukaan korkeaan työmotivaatioon pääsee sopivan haastavilla tavoitteilla, jotka yksilö on itse hyväksynyt.

Victor Vroomin (1964) teoriasta käy ilmi, että työmotivaatiota voidaan selittää odotusarvoteoriolla. Yksilö odottaa palkkiota työstä, jolloin hän on motivoitunut tekemään töitä palkinnon eteen. (Lämsä & Hautala 2004, 86–89.)

Autonomia, yhteisöllisyys ja kyvykkyys ovat keskiössä psykologisista tarpeista, kun tarkastellaan hyvinvointia, henkistä kasvua ja motivaatiota. Autonomialla on vaikutusta työ-

motivaatioon, sillä se vaatii sisäisen motivoitumisen. Kun työntekijä sisäistää yrityksen arvot, hän kokee omaehtoisuutta työhönsä. Yksilö tuntee, että hän ohjaa itse itseään. Häntä ei varta vasten kontrolloida ja näin hän tuntee oman sisäisen motivaationsa. Työntekijöiden on syytä kehittää omaa osaamistaan hiljaisen tiedon avulla, joka on tietoja ja taitoja, joita kollegat jakavat. Työntekijä tarvitsee yhteisöllisyyden tunteen, sillä hän haluaa saada arvostusta, kannustusta ja turvallisuutta. Muut ryhmät ja sen jäsenet organisaatiossa vaikuttavat näin suoraan motivaatioon. Positiivinen kommunikointi kollegoiden ja esimiesten kanssa on oleellista, jotta työpaikalla on kannustava ilmapiiri. Sosiaalinen yhteisöllisyys vaatii vastavuoroisuutta, sillä muita on itse arvostettava ensin, että saa itse arvostusta. Nykyään esimiehen on tarkkailtava työilmapiiriä ja työntekijöiden vuorovaikutussuhteita, jotta ilmapiiri vaikuttaa motivaatioon positiivisesti. Työntekijä haluaa tuntea olevansa tarpeeksi osaava työpaikalla. Yksilön on uskottava kykyihin, jotta hän pystyy ylittämään työn haasteet. (Saarenpää 2017, 92-93.)

Työn tulokseen vaikuttaa suuresti työntekijän oma työmotivaatio. Motivaatio heijastuu suoraan sekä yksilö että työyhteisön tasolle. Työntekijöiden työmotivaatio näkyy työyhteisön hyvinvoinnissa ja tätä kautta myös palvelun ja työn laadussa. Keskeisessä asemassa työmotivaatiota on työntekijän asenne, joka joko laskee tai parantaa työmotivaatiota työhön. Asenne vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen organisaation heikkoja ja hyviä puolia kohtaan. Ryhmäilmionä asenne tarttuu työpaikalla toisesta työntekijästä toiseen. Työntekijän motivaatiota voidaan tukea, vaikka ketään ei voi pakottaa työskentelemään motivoituneesti. Terveessä organisaatiossa pyritään löytämään uusia ratkaisuja motivaatio kehittämiseen, ja näin ei keskitytä epäolennaisiin asioihin kuten syyllisen etsimiseen. (Sinokki 2016, 11.)

Motivaatio työssä on polttoaine, joka vie työntekijää eteenpäin. Organisaatiossa työntekijöiden työmotivaatiota voidaan parantaa muokkaamalla työyhteisöä, työympäristöä ja työn ominaisuuksia. Työntekijän elämänvaihe ja persoonallisuus vaikuttavat työmotivaatioon yksilötasolla. Mihályi Csíkszentmihályi, totesi tutkimuksiansa avulla, että onnellisimpia ovat ne työntekijät, jotka osaavat hallita motivaatiotaan. (Csikzentmihalyi 1993, 81.) Pelkkä menestyvä ja hyväksi koettu yritys houkuttelee useita työntekijöitä. Ulkoisesti työntekijää voi motivoida raha, mikäli työntekijä sitä tarvitsee fysiologisten tarpeiden tyydyttämiseen. Abraham Maslow'n tarvehierarkian pohjalla ovat välttämättömien tarpeiden toteuttaminen ja taas korkeimmalla on itsensä toteuttaminen, jota voi tehdä vasta kun alemmat tarpeet on tyydytetty. Mitä ylempänä työntekijän henkilökohtaiset tarpeet ovat hoidettu, sitä sisäisempää motivaatio on Maslow'n mukaan. (Sinokki 2016, 224-227.)

Työmotivaatiota ja hyvää oloa lisäävät kutsumus ja hyvän tekemisen halu. Kun työntekijä kokee kutsumusta, hän tuntee tekevänsä hyvää ja arvokasta, mikä johtaa esimerkiksi kiitollisuuteen. Yksilö voi kokea kutsumusta mihin työhön tahansa ja kutsumustyö tuntuu erilaiselta kuin muut työt. Tärkeää yksilön kannalta on tunnistaa omat tunteensa. (Sinokki 2016, 227-228.)

Työn imun kokeminen vaatii korkeaa aktivaatiotasoa työntekijältä. Työn imua kokiessaan työntekijä tuntee mielihyvän johdosta innostusta. Mikäli työntekijällä on korkea aktivaatiotaso ja hän tuntee ahdistusta, hän kokee työstressiä. Kun työntekijän aktivaatiotaso on alhainen ja häntä kyllästyttää työ, nämä johtavat masennukseen. Mikäli työntekijä ei tunne niinkään stressaavan kovaa aktivaatiotasoa, mutta tuntee viihtyvänsä, johtaa tämä työtyytyväisyyteen. Työntekijä kokee työn imua, missä hän kokee tehokasta aktiivisuustasoa sekä positiivisia tunteita. Jari Hakasen (2009) mukaan omistautuminen, tarmokkuus ja uppoutuminen ovat osana työn imua. Tarmokas työntekijä kokee pääsevänsä yli haasteista ja omistautuneena työntekijä arvostaa työtään. Työntekijä pääsee flow-tilaan uppoutuessaan, jolloin muu ympäristö kaikkoo ja hän keskittyy syvästi tehtävään. Työn on oltava proaktiivista, jotta työntekijä on sisäisesti motivoitunut. Työntekijälle on välityttävä tunne, että hän tekee työnsä itse. (Saarenpää 2017, 89-90.)

Koherenssin eli elämänhallinnan tunne on yhteydessä työmotivaatioon. Koherenssin tunne luo yksilölle varmuuden siitä, että hän jaksaa selviytyä erilaisista vaatimuksista ja täten kokee nämä haasteena. Koherenssia kokevien hyvinvoinnin tunne kohenee työn vaatimusten kasvaessa, kun taas vaatimukset heikentävät heikkoa koherenssia kokevien hyvinvointia. (Sinokki 2016, 12.)

Sitoutumista työhön edistää sisäinen työelämä. Sisäinen työelämä on kokonaisuus työntekijän ajatuksia ja tapahtumia, jotka ovat vallinneet työpäivän aikana. Sisäistä työelämää voi parantaa antamalla tarpeeksi virikkeitä työntekijöille, kokonaisuus liittyy ainoastaan työhön, ei työnantajan tarjoamiin etuihin. (Amabile & Kramer 2012, 9-11.)

2.4 Palkitseminen

Palkitsemalla pyritään sitouttaa työntekijä työhönsä. Koska työntekijät tekevät lopullisen työn tuloksien saavuttamiseksi, heitä on palkittava. Työnantaja ostaa työntekijältä aikaa ja työntekijä tekee työn vaaditusti. Jotta organisaatio menestyisi, tulisi sen tarjota yrityksen tarpeisiin sopiva palkitsemisjärjestelmä. Palkitseminen voi parhaillaan johtaa organisaation arvostuksen ja tuottavuuden nousuun. (Hakonen 2005, 131.)

Palkkausjärjestelmiä on yleensä kaksi, algoritminen ja experientaalinen. Osaamiseen perustuva, experientaalinen palkkausjärjestelmä on moninainen. Suoriutumisen mukaan peruspalkan ympärille syntyy lisiä, joiden tarkoitus on olla työntekijää sitouttava tekijä. (Gomez-Mejia & Balkin 1992, 65-66.) Algoritminen palkkausjärjestelmä taas ei mittaa työntekijän osaamista suoraan, vaan se huomioi työntekijän iän ja työtehtävän (Moisio 2005, 30). Nykyään suosittu palkkajärjestelmä on tulospalkkaus. Työntekijät saavat palkkaa sen mukaan, miten he tekevät tulosta yritykselle (Hakonen & Hulkko 2005, 42). Tulospohjainen palkkaus ei sovi kaikkiin työtehtäviin (Alaräisänen 2014, 29).

Palkitsemisella on monta muotoa. Aineetonta palkitsemista on esimerkiksi vakituisen työsuhteen ja etenemismahdollisuuksien tarjoaminen, työaikajärjestelyt ja psykologinen palkitseminen. Työstä kiittäminen ja työntekijän yksilöinti sekä vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen ovat psykologisia palkitsemisen muotoja. (Alaräisänen 2014, 28-29.) Organisaatiossa saatetaan palkita myös eduilla, kuten rahallisella ja lomaeduilla. Rahallisesti mitattavissa olevat palkkiot ovat aineellisia palkkioita. Kolmas palkitsemisen muoto on vastavuoroista roolien järjestelyä, jossa sekä esimies että työntekijä vuorotellen ansaitsevat palkkion ahkerasta työstä (Bass & Riggio 2006, 8).

Oikeudenmukaisuus on tasapuolisuutta eri työntekijöitä kohtaan. Palkkaamisessa on organisaation tähdättävä oikeudenmukaisuuteen kolmesta eri näkökulmasta. Kaikkia työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti eli samaa menettelytapaa palkkauksessa on käytettävä jokaisen työntekijän kohdalla. Ensin on pyrittävä palkan jaon oikeudenmukaisuuteen, jossa työntekijän on saatava palkka oikeudenmukaisesti. Esimerkiksi mikäli työntekijän työtehtävien vaatimustaso nousee, on hänen palkkaansa nostettava. Toisena on tärkeää, että päätöksentekoprosessi palkatessa on oikeudenmukainen yksilöä kohtaan. Esimerkiksi työntekijän työkokemus on huomioitava palkassa. Kolmanneksi esimiehen ja työntekijän vuorovaikutus on oltava oikeudenmukaista. Työntekijän on saatava sekä suullista palautetta esimieheltä että palkkakeskusteluja, joissa työntekijä saa osallistua keskusteluun esimiehen kanssa. (EK & STTK 2011, 38-39.)

2.5 Arvot

Arvot eivät muutu nopeasti, ne ovat taipumuksia valintoihin, jotka yksilö kokee tärkeäksi ja tavoitteelliseksi. Arvot ohjaavat toiminnan suuntaa. Yrityksen eettisyys pysyy osin eheänä arvojen noudattamisen osalta. Ravintola-alan yleisimpiä arvoja ovat avoimuus, asiakas-keskeisyys, vastuu yhteiskunnan tulevaisuudesta ja vastuullisuus. (Sinokki 2016, 220-221.)

Yrityksen arvot ovat sen alku ja rakenne. Työntekijöiden on ymmärrettävä ja tiedostettava arvot. Arvojen toteutumista on valvottava ja johdettava. (Saarenpää 2017, 111.) Arvot kulkevat käsikädessä yksilön tärkeiden tarpeiden ja motivaation kanssa. Organisaatiossa arvon tarve tyydyttyä yksilötasolla, kun työntekijä saa tarpeeksi arvostusta esimiehiltään ja kollegoiltaan. Näkemys työntekijöiden ja yhteisön arvostuksesta vaihtelee organisaatioittain. (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995, 25.)

Nykyään monille työntekijöille on tärkeää, että työpaikan arvot vastaavat omaa arvopohjaa ja työ tuottaa merkityksen tunnetta työntekijälle. Vaikka organisaatiossa olisi kehittyneet toimintatavat, työntekijöiden on oltava sitoutuneita työhönsä, jotta yritys toimii parhaalla mahdollisella tavalla. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014, 105-109.) Yksilön on haastavaa sopeutua työympäristöön, mikäli organisaation arvot eivät tue hänen arvojaan, syntyy arvo ristiriita, joka on omiaan yksilön irtisanoutumiseen (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995, 25).

2.6 Johtaminen

Johtaminen määritellään arvolatautuneeksi tapahtumaksi, jossa toisiin ihmisiin vaikutetaan. Ryhmän jäsenet pyritään saada toimimaan halutulla tavalla yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaja ei pyri edistämään pelkkää omaa etuaan, vaan yhteisten saavutusten tavoittelemista. Johtaminen on yhteisöllistä, sillä johtajalla on oltava johdettavat. Mikäli johtajalla ei ole tukijoukkoa, ryhmä toimii ilman päämäärää.

Johtaminen voidaan jakaa kahteen käsitteeseen, asioiden ja ihmisten johtamiseen. Laadukkaasti johdetussa yrityksessä johdetaan molempia. Johtajuus eli ihmisten johtaminen on vuorovaikutusta johtajan ja johdettavien välillä, vaikutus on monimuotoinen. Asioiden johtaminen on abstraktia ajatusten, toiminnan ja tavoitteiden johtamista. Koska asioiden johtaminen, kuten päämäärien asettamisen on oltava pysyvää, muutoksia ei tapahdu keveästi. Vastaavasti taas ihmisten johtamisessa pyritään löytämään uusia ajatuksia ja ideoita. (Lämsä & Hautala 2004, 206-207.)

Johtajan on otettava useita asioita huomioon johtaessaan yksilöitä. Esimiesten on huolehdittava tulosvastuista huolimatta, että tavoitteet on asetettu siten, että työntekijät eivät koe menettävän itsenäisyytensä. Työntekijöitä on koulutettava yhä enemmän, sillä se vaikuttaa yhteisön motivaatioilmapiiriin. Esimiehet ovat keskeisessä roolissa vuorovaikutustaidoillaan, sillä he vaikuttavat työyhteisön keskeiseen toimintaan ja estävät ristiriidat eri työntekijöiden välillä. Organisaation johtajien vastuulla on pitää huolta ilmapiiristä työyhteis-

sössä ja näin ollen uhkana motivaatioilmapiirille on esimerkiksi kiire ja yrityksen omien tilaisuuksien vähentäminen. Yrityksen johtajien vetovoimaisuutta ja arvostusta heitä kohtaan lisäävät työntekijöiden hyvinvointi, joka välittyy työympäristössä niin kollegoiden kuin asiakkaiden kesken. Työntekijöiden hyvinvointi johtaa myönteiseen työilmapiiriin, joka on omiaan vähentämään poissaoloja, vaihtuvuutta ja helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointia. Yksilön työmotivaation parantamiseksi esimiesten on annettava työntekijälle valtuuksia pyrkiä omalla tavallaan kohti parempaa motivaatiota. Työntekijöiden pätevyyttä on johdettava antamalla tarpeeksi koulutusta ja häiriötekijät on poistettava, jotta yksilö kokee koulutuksen hyödyn. Esimiesten on näytettävä esimerkkiä työntekijöille vuorovaikutuksesta, jossa välitetään ja kunnioitetaan kaikkia työntekijöitä. Motivaatioilmapiiriä on seurattava ja on johdettava vaikeita asioita. Esimiehen on osattava keskustella työyhteisön kesken ja kuunnella erilaisia ratkaisuehdotuksia. Jotta motivaatioilmapiiri pysyy, johtamisen on oltava oikeudenmukaista ja yksilöarvostavaa sekä työntekijöiden täytyy olla tarpeeksi hyviä työssään. Työntekijää on kiitettävä hyvästä suorituksesta. Esimiehen on kehitettävä myös omia motivaatiotaitojaan. (Sinokki 2016, 236-241.)

Lämsä ja Hautala (2004) teoksessa toteavat kylmin mittarein, että menestyäkseen yrityksen johtaminen oltava tehokasta. Mittareita, joita tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseen, on seurattava. Esimerkiksi tavoitteellinen laskettu budjetti voittoineen on toteuduttava samalla kun asiakaspalvelun laadun on pysyttävä halutussa. Johtajan on tärkeä seurata kuinka työntekijät suhtautuvat häneen. Mikäli työpaikalla ilmenee henkilöstön vaihtuvuutta, poissaoloja ja valituksia ylemmälle johdolle, työntekijöiden pyyntöihin ei ole vastattu toivotusti. Johtajan on tarkkailtava johdettavien ryhmän toimivuutta ja sitä heikentävät tekijät on poistettava. Työntekijöiden väliset konfliktit ja muut toimintaa haittaavat epävarmuudet ovat uhka ryhmän toimivuudelle ja näin tavoitteiden saavuttamiselle.

Johtajuutta on tutkittu paljon. Johtajan ominaisuuksia on kyky ratkaista uskottavimmin ja tehokkaimmin yhteisön sisäisiä ongelmia. Tyypillinen piirre johtajille on tehokkuus ja aloitteellisuus. Johtamista on vaikuttaminen sekä yksilöön että yhteisöön. Valtaa johtaja ansaitsee antamalla ratkaisuja selvitettäviin kysymyksiin. Työyhteisössä kiistanalaista on alaisten oma aloitteellisuus, jonka jotkut esimiehet kokevat kilpailuna johtajuudesta. Johtamista on ratkaisun kehittäminen ja toteutukseen saattaminen. (Jalava 2001, 8.)

Johtaja ei tee tuloksia yksin, vaan hän tarvitsee tukijoukkoja ympärilleen. Esimies katsoo tulevaisuuteen ja pyrkii yrityksen strategiseen päämäärään. Johtaja huolehtii alueensa vuorovaikutuksesta ja tuloksien saavuttamisesta. Nykyään samassa työpaikassa voi työs-

kennellä monen yrityksen työntekijöitä. Esimiehet toteuttavat sisäistä markkinointia vieraan kumppaniyrityksen työntekijöille, jotta jokainen työntekijä tuntisi tavoitteet. (Eräsalo 2008, 116.)

3 Ravintola-alan tämän hetkiset muutokset pääkaupunkiseudulla

Suomen elinkeinorakenne on nykyään palveluvaltainen ja globaalistunut sekä aukioloajat ovat vapautuneet. Nämä johtavat esimerkiksi ravintoloissa ympäri vuorokauden aukiolo tuottaa työntekijöilleen epätyypillisiä työaikoja. Työaikalainsäädännössä pyritään turvaamaan työntekijän terveys ja työturvallisuus. Työntekijän näkökulmasta hänelle on edukainta tehdä työtä työaikoina, jotka sopivat hänen elämäntilanteeseensa. Mikäli työmarkkinat ovat työntekijän kannalta heikot, hän joutuu sopeutumaan. Työntekijän on tällöin työkenneltävä häntä epämiellyttävinä aikoina. (Pärnänen & Okkonen 2009, 101.)

Palvelualoilla työskentelee 75 prosenttia suomalaisista palkansaajista. Tilastokeskuksen vuonna 2007 tuottaman työvoimatutkimuksen mukaan hotelli- ja ravintola-alalla työskentelevistä kokoaikatyöläisistä teki noin 37 tuntia viikossa. Vastaavasti osa-aikatyötä tehneet tekivät vain noin 18 tuntia viikossa töitä. Palvelualalla esiintyy muille aloille epätyypillisiä työaikoja, kuten yö-, viikonloppu- ja iltatyötä. (Pärnänen & Okkonen 2009, 110.)

Ylityötä tehdään organisaatiosta riippuen joko palkattomana ja palkallisena. Mikäli ylityötä tehdään organisaatiossa ilman korotettua palkkaa, on kyseessä palkaton ylityö. Tilastokeskuksen vuonna 2008 teettämän työvoimatutkimuksen mukaan hotelli- ja ravintola-alalla työntekijä tekee keskimäärin 34 tuntia ylityötä vuotta kohti. Ravintola- ja hotellialalla tehdään palvelualan toiseksi eniten sivutyötä työtunteina. (Pärnänen & Okkonen 2009, 114-115.)

3.1 Työsuhde

Työsuhde vaikuttaa oleellisesti työntekijän sitoutumiseen. Tyypillinen työsuhde tarkoittaa työsuhteita, jotka ovat toistaiseksi voimassa olevia tai kokoaikaisia työsuhteita. Työ tehdään työnantajalle määrättyssä tilassa. Epätyypillinen suhde taas tarkoittaa kaikkia muita työsuhteita, joita ei voi kutsua tyypilliseksi työsuhteeksi. Epätyypillisiä työsuhteita ovat esimerkiksi vuokra-, määräaikainen- ja osa-aikainentyö. Epätyypilliset työsuhteet ovat yleistyneet viime vuosikymmenen sisällä. (Pärnänen & Okkonen 2009, 149.)

Osa-aikainen työ mahdollistaa työntekijälle joustoja työajoissa elämäntilanteen vaatiessa. Kahdenkymmenen vuoden osa-aikaisuus on ollut yleisempi työmuoto kuin miehillä. Kolmenkymmenen vuoden tarkastelu jakson perusteella osa-aikaisten työntekijöiden prosentuaalinen määrä on jäämässä kaikista työllisistä 13-14 prosenttia. (Pärnänen & Okkonen 2009, 152.)

Määräaikainen työsuhde nähdään sekä negatiivisena että positiivisena. Työntekijän työsuhteen jatkuminen määräajan jälkeen ei välttämättä ole varmaa. Työntekijä ei voi suunnitella tulevaisuuttaan määräaikaa pidemmälle. Määräaikaisuus voi antaa työntekijälle kokemusta eri työpaikoista positiiviselta näkökulmalta. Olennaista on työntekijän oma suhtautuminen työsuhteeseensa. Talous vaikuttaa määräaikaisten suhteiden määrään. Nousukautena määräaikaisuus on vapaaehtoisempaa kuin laman aikoina. (Pärnänen & Okkonen 2009, 161-163.)

Vuokratyö heikentää sitoutumista tilaajayrityksen työpaikkaan ja sen työyhteisöön. Erityisesti yksityinen sektori tilaa itselleen vuokranvälitysyrityksen kautta vuokratyöntekijöitä. (Pärnänen & Okkonen 2009, 165.)

3.2 Ravintola-ala työympäristönä

Ravintola-alan organisaatioiden on pysyttävä ajan hermolla ja ymmärrettävä kuluttajaa. Asiakkaihin vaikuttavat vallalla olevat trendit ja arvot tietenkin ravintolan hinnoittelun ohella. Asiakkaita kiinnostaa ruokansa alkuperä, valmistusmenetelmät, tuotantoprosessi ja vastuullisuus. Koska asiakkaat haluavat nähdä valintojensa läpinäkyvyyttä, on se myös lisätyötä ja maksaa elintarvikealalle. Keittiöhenkilökunnalle tämä merkitsee ylimääräistä raaka-aineiden selvittelyä ja ruokien esittelyä. Ravintolalle tämä merkitsee lisäresurssien käyttöä ja kasvavia kustannuksia. Kotimaiset raaka-aineet ovat usein kalliita, joten ne kasvattavat ravintolan kuluja. Ravintolan on tarvittaessa myös tehtävä konsepti toimivammaksi ja tehokkaammin toimivaksi. (Ely-keskus 2018.)

Ravintola-alan taloutta valvotaan. Ravintola-alalla on viime aikoina pyritty puuttumaan harmaaseen talouteen erilaisin ilmianto- ja pistokoekampanjoilla. Asiakas voi tunnistaa ravintolan harmaan talouden siitä, että hän ei saa kuittia, ruoka on liian halpaa, kortilla ei voi maksaa tai ravintolan nimi muuttuu jatkuvasti. Laittomasti toimivassa ravintolassa ateriointi on riski, sillä usein näillä ravintoloilla ei ole esimerkiksi oma valvontajärjestelmää. Lisäksi raaka-aineet ovat saatettu kuljettaa laittomasti ulkomailta. Harmaata taloutta kannattava ravintola polkee usein työntekijän oikeuksia. Työntekijä voi tunnistaa laittomasti toimivan työpaikan siitä, että työnantaja ei noudata mitään työehtosopimusta. Työntekijälle ei makseta esimerkiksi ylityö-, pyhäpäivä tai iltalisiä. Myös työntekijälle oikeutetut lomat tai tauot eivät välttämättä toteudu. (MaRa 2017.)

Keittiö digitalisoituu entistä enemmän ja tiedonkulun on toimittava. Useilla ravintola-alan työpaikoilla käytetään tiedonkulkuun omaa Intranettiä, älypuhelin sovellusta tai jopa Facebookia tai Whatsappia. Työntekijä, joka ei halua sitoutua sosiaaliseen mediaan tai ei osaa

käyttää tietotekniikkaa, jää pahasti ulkopuolelle. Keittiölaitteetkin digitalisoituvat enemmän ja niiden käyttöä on opeteltava.

Keittiön olosuhteet eivät ole välttämättä sitoutumisen kannalta suotuisat. Keittiössä syntyy lämpöä ruoanvalmistuksessa ja samaan aikaan astianpesukonetunneli tuottaa kosteutta. Maslow'n tarve hierarkiaa noudattaen, ihminen ei ole luovimmillaan epämukavassa ympäristössä. (TTS 2016.)

MaRan (2017) mukaan ravintola-ala on muita aloja sosiaalisesti vastuullisempi. Ravintola-ala työllistää hyvin paljon nuoria ja etenemismahdollisuudet ovat erittäin suotuiset. Ala on hyvin nuorekas, sillä alalla työskentelevistä noin 30 prosenttia on alle 26-vuotiaita. Monen ensimmäinen työpaikka on ravintola-alalla. Muutama yritys on luvannut kouluttaa ja palkata pitkäaikaistyöttömiä, maahanmuuttajia ja vajaakuntoisia, jotka eivät muuten työllisty. Ala on myös avoin monikulttuurisuudelle, sillä työllistyminen on helpompaa kuin muille aloille. Ravintola-alalla työntekijältä vaaditaan usein kielitaitoa ja suvaitsevuuutta.

3.3 Työvoimapula

Ravintola-alaa on vaivannut viime vuosina työvoimapula. Alan ammattikoulutuksessa on enemmän paikkoja tarjolla kuin hakijoita. Työntekijöitä on vaikeampi saada ja enää ei edellytetä suomen kielen osaamista. Suomeen on rekrytoitu työntekijöitä Filippiineiltä asti. (Kauppalehti 2017.) Haasteena esimiehelle ja työntekijöille voi olla kommunikointi suomea osaamattoman kanssa. Kommunikointi ja sen laatu vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.

Elinkeinoelämän tuottaman suhdannebarometrin (2018) mukaan ravintola- ja matkailualan toiseksi suurimpana esteenä on ammattitaitoisen työvoiman pula. Mielenkiintoista on, että suhdannebarometriin vastanneiden mukaan suurin este alan kasvulle on riittämätön kysyntä. (EK 2018.)

Kokiksi opiskeleva saattaa havahtua alan todellisuudesta vasta ensimmäisessä työharjoittelussaan. Kokkiohjelmat antavat epärealistista hohtoa kokin työstä. Kokin on kuitenkin tehtävä annokset mahdollisimman tehokkaasti ja nopeasti. Vaikka ravintola-alan työehtosopimuksen mukaan työntekijällä on oikeus taukoihin, ei välttämättä aika ruokailuun riitä. Moni vaihtaa alaa paremman perässä. (Yle 2017.)

Kauppalehden (2017) artikkelissa puolestaan kerrotaan, että lääke työvoimapulaan on nostaa työntekijöiden palkkoja. Ravintolayritys Restamax on työvoimapulan takia joutunut

laskemaan rimaa työntekijöiden haussa. Ongelmallisinta on osaavien ja kokeneiden työntekijöiden palkkaamisen vaikeus. Uusia työntekijöitä on palkattu ilman alan koulutusta tai kokemusta. Tulevaisuuden kannalta on oleellista miettiä, miten uusia kokemattomia työntekijöitä saisi perehdytettyä itse. Restamaxin johto toivoo, että ravintoloiden kustannukset laskisivat, kuten alkoholin lisävero. Näin ravintolan kannattavuus nousisi ja työntekijöiden palkat nousisivat. (Kauppalehti 2017.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä käytän laadullisia menetelmiä, koska tarkoitukseni on saada sanallista sitoutumista koskevaa tietoa keittiöhenkilökunnalta. Näin ollen määrällinen analyysi ei kyseiseen tutkittavaan asiaan sovi tutkimusmenetelmäksi. Tiedonkeruun toteutan haastatteluna. Tarkoitus on, että keittiöhenkilökunta kertoo minulle mahdollisimman vapaasti heidän näkemyksistään sitoutumiseen. Tutkimusmenetelmänä kysely ei olisi toiminut tällaisen ilmiön tutkimisessä, sillä pelkona olisi, että osallistumisprosentti olisi liian alhainen. Haastattelulla varmistan myös sen, että keittiöhenkilökunta voi vastata minulle mahdollisimman kiireettömästi.

Tutkimukseni kohdejoukko on ravintolan keittiössä työskentelevät ammattilaiset. Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen, joten tutkimustulokset ovat enimmäkseen sanallista. Harkinnan varainen näyte koostuu noin kahdeksan keittiöhenkilökunnan työntekijästä. Käytän tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua, jotta saan mahdollisimman kattavia vastauksia. Haastattelen vain keittiössä työskenteleviä. Haastattelu tulee sijoittaa siten ajankohtaan, jolloin keittiöissä ei ole kiireistä, sillä haastattelu toteutetaan työajalla esimiehen ja työntekijän suostumuksella. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna.

4.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelu määritellään aineistonkeruumenetelmäksi, jossa haastateltavalta eli tiedonantajalta pyritään selvittämään hänen ajatuksiaan ja toimintaansa. Haastattelija merkitsee muistiin haastateltavat vastaukset haastattelutilanteessa.

Puolistrukturoidussa haastattelussa on tarkoitus olla tietty kysymysrunko, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole valmiiksi määritely. Haastateltava saa itse vastata kysymykseen. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelija saa tehdä täydentäviä kysymyksiä tarvittaessa. Puolistrukturoitu haastattelu on välimuoto teemahaastattelusta ja lomakehaastattelusta. Haastattelussa pysytään sovitun teeman sisällä, mutta kysymykset ovat ennalta laaditut. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksan keittiötyöntekijää. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitus oli haastatella kymmentä työntekijää, mutta kaksi perui. Kysymykset tiedonkeruuta varten muodostettiin sisällön suuriempien lukujen avulla. Kysymyksiä muodostui yhteensä yksitoista, joiden avulla selvitin keittiöhenkilökunnan näkemyksiä sitoutumisesta. Puolistrukturoitu haastattelu toteutettiin viikon aikana. Haastateltavat haastateltiin

henkilökohtaisesti eri puolilla pääkaupunkiseutua. Haastattelua ei toteutettu heidän työaikanaan, koska tällöin olisi todennäköisesti ollut kiire toteuttaa haastattelu. Kaikkien mahdollisten häiriötekijöiden pois sulkemiseksi haastattelu toteutettiin lähes äänettömissä tiloissa. Haastattelut nauhoitettiin puhelimella. Haastattelujen kesto vaihteli 30-45 minuutin välillä. Haastattelu sujui ongelmitta pientä jännitystä lukuun ottamatta. Kaikki haastateltavat kertoivat näkemyksiään avoimesti ja kattavasti.

4.2 Analyysimenetelmä

Analyysimenetelmä voidaan jakaa sekä empiiriseen että teoreettiseen analyysiin. Empiirinen analyysi perehtyy syvemmin kertomaan aineiston analyysi- ja keräämismetodeista. Lukijan on näin helpompi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Teoreettinen analyysi on raportti, jossa on pyritty löytämään ratkaisuja ongelmiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 21.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen analyysimenetelmä pyrkii kuvailemaan kohteen ominaisuuksia, kuten merkityksiä ja ominaisuuksia. Kvalitatiivisella analyysillä pyritään tutkimaan ja selvittämään kohteen merkityksiä, taustaa ja kohteen tarkoitukseen liittyviä näkökulmia. Kvalitatiivisen tutkimuksen vastaparina on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvalitatiivista aineistoa voidaan tutkia samaa asiaa myös kvantitatiivisella menetelmällä, mutta tulokset ovat numeerisia. (Tuomivaara 2005.)

Laadullisen tutkimuksen analysointi tavat voidaan jakaa kolmeen: aineistolähtöiseen-, teoriaohjaavaan- ja teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98-99). Näistä parhaiten analysointimuoto tutkimukselleni on teoriaohjaava analyysi. Koska käsitteenä sitoutuminen tunnetaan ja siitä voidaan muodostaa teoreettinen viitekehys haastattelujen ohella, on teoriaohjaava sisällönanalyysi sopivin.

Kun haastattelu eli aineisto on kerätty, se pelkistetään, klusteroidaan ja abstrahoidaan. Pelkistämässä kaikki tutkimukselle epäolennainen poistetaan. Klusteroinnissa vastaukset ryhmitellään pääryhmiksi, jolloin kerätty aineisto on selvempi. Abstrahointi on käsitteellistämistä, jolloin kerätty tieto käsitteellistetään ryhmänä. Näin abstrahointiin sisältyy myös klusterointi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98-99.)

Kun haastattelut oli nauhoitettu, alkoi litterointi. Kaikki keskustelut litteroitiin aluksi tarkasti. Litteroinnin tuloksena materiaalia syntyi 25 sivua. Tämän jälkeen alkoi klusterointi eli keskeisten teemojen poiminta, jolloin kaikki tutkimuksen kannalta epäolennainen karsittiin pois. Kun keskeiset teemat oli poimittu, alkoi abstrahointi eli käsitteellistäminen. Tällöin mind map(ks. liite) auttoi aineiston analyysin rakentamisessa. Aluksi piirsin mind mapin

paperille. Keskeisten aiheiteemojen ympärille alkoi hahmottua alakäsitteitä, jotka havainnollistivat teemaa. Kun mind map oli valmis paperilla, alkoi tuloksien raportointi. Lainauksia ei ollut tarvetta poimia litteroidusta tekstistä. Haastateltavien näkemykset olivat keskenään hyvin saman tapaisia muutamaa ristiriitaista näkemystä huolimatta. Kun oli aika raportoida tuloksista, jokaiseen kappaleeseen tuli yksi teema. Tämän jälkeen teemaa selitti muut alakäsitteet.

5 Tulokset

Kahdeksan haastateltua keittiötyöntekijää on aakkostettu. Kuten alla olevasta taulukosta näkyy, siihen on merkitty haastateltujen työntekijöiden työpaikkojen ravintolatyyppejä. Myös heidän työsuhdetyyppinsä ja kokemuksensa on taulukossa. Merkittävä osa haastattelemistani luokitteli työpaikkansa pikaruokaravintolaksi. Yksi haastateltava työskentelee aasialais-pikaruokaravintolassa ja toinen liikennemyymälän keittiössä, jossa tehdään pikaruokaa.

Haastateltava	Ravintolatyyppejä	Työsuhdetyyppi	Kokemus
A	Liikennemyymälä	Vakituinen	Yli 18 vuotta
B	Aasialais-pikaruoka	Vakituinen ekstra	2 vuotta
C	Pikaruoka	Vakituinen, osa-aikainen	3,5 vuotta
D	Pikaruoka	Vakituinen, osa-aikainen	3 vuotta
E	Kahvila-ravintola	Määräaikainen	5 vuotta
F	Henkilöstöravintola	Vakituinen	7 vuotta
G	Kahvila-ravintola	Osa-aikainen	3 vuotta
H	Hotelliravintola	Toistaiseksi voim. oleva	4 kuukautta

Taulukko 1. Perustiedot haastateltavista.

5.1 Yhteisöllisyys

Kysyttäessä haastateltavilta, mitä he pitivät tärkeänä työpaikallaan, vastauksissa korostui yhteisöllisyys. Melkein jokaisessa vastauksessa mainittiin työkavereiden tärkeys.

Joissakin vastauksissa haastateltava myönsi, että vaikka ravintola-ala on matala palkkainen, työkaverit ovat tärkeämpiä kuin raha.

Haastateltavat arvostivat yhteistyötä. He halusivat auttaa toisiaan perustyötehtävissään, mutta myös kouluttaa uusia työntekijöitä. Yhdessä he tekevät työtä, mutta myös jakavat vitsejään. Moni haastateltava myönsi, että huumori yhdistää heidän työyhteisöään. Toki myös palautteet työkavereiden kesken kerrottiin, mutta sitä pidettiin enimmäkseen yhteistyönä.

Useampi haastateltava korosti, kuinka tärkeää on kommunikointi. Vapaa keskustelu koettiin edistävän yhteisöllisyyttä. Kommunikointia pyrittiin pitämään eri vuorojen välillä viestivihkon tai eri sosiaalisen median kanavien kautta. Pienemmässä organisaatiossa viesti kulki yleensä johdolta lähiesimiehen kautta työntekijöille ja päinvastoin.

Työilmapiiriin vaikutti luottamus työntekijöiden välillä. Niskaan hengittämistä työyhteisössä ei katsottu hyvällä. Kun luottamus työkavereiden välillä oli kunnossa, sujui kommunikointi ja yhteistyö parhaiten. Haastateltavat kokivat, että luottavat työkavereidensa rehelliseen työpanokseen ja siten he halusivat jakaa palkinnot keskenään. Palkintojen jaon, kuten lahjarahan käyttö yhteiseen matkaan tai elokuvailtaan, koettiin ylläpitävän työpaikan yhteisöllisyyttä.

5.2 Vastuullinen työnantaja

Yhteisöllisyyden jälkeen toiseksi suureksi puheaiheeksi nousi työnantajan vastuullisuus. Haastateltavat halusivat, että työnantajat kantavat vastuun teoistaan. Haastateltavien mukaan työnantajaan on saatava luottaa, esimerkiksi palkan saaminen ajallaan merkitsi monelle haastateltavalle. Tärkeäksi koettiin lakien ja standardien noudattaminen. Osa haastateltavista myönsi, ettei suostuisi työskentelemään organisaatiossa, jossa asiat ei tehtäisi lakien mukaan. He perustelivat näin, että työnantajan vastuullisuus tuo turvallisuuden tunnetta. Työnantajalta myös pyydettiin arvojen vastuullista ajamista, kuten kestävästä kehitystä ja ekologisuutta. Yksi haastateltava kertoi, että heidän työpaikallaan vastuullisuus tarkoittaa nuorten, noin 16-18-vuotiaiden, palkkaamista ja kouluttamista työelämään.

Toisaalta myös esimieheltä vaaditaan luottamusta. Haastateltavat kertoivat, että työntekijälle tarvitsee antaa tarpeeksi tilaa tehdä itsenäistä työtä. Yksi haastateltavista kuvasi, kuinka työntekijälle on annettava hiekkalaatikko, jossa voi vapaasti tehdä työtä. Esimiehen jatkuva monitorointi tulkittiin epäluottamuksena. Osa haastateltavista olivat valmiita vaihtamaan työpaikkaa, mikäli heidän työnjälkeensä ei luotettu. Haastateltavien mielestä silloin niskaan hengittäminen oli sallittua, jos oli syytä valvoa, ettei aiemmat rikkeet toistu.

Yksi haastateltava korosti, kuinka tärkeää on, että johtajalla on selkeä visio tulevaisuudesta. Työnantajan on suunniteltava etukäteen henkilöstöresursseja. Varautuminen muuttaman työntekijän irtisanoutumiseen toi haastateltavan mukaan varmuuden tunnetta esimiehelle.

Kaksi vastaajaa arvosti työnantajaa vuorotyössä joustavuuden takia. Haastateltavat kertoivat, että heitä motivoi, kun he saavat toivomansa ajankohdat vapaaksi. Näin he saivat opiskella tai viettää pientä lomaa tärkeinä päivinä.

Yksi haastateltava kertoi olevansa työssä tietyllä työnantajalla, koska organisaation johto on vaivatonta tavoittaa. Hän totesi, että lähiesimiesten kautta voi viedä kehitysehdotuksia ylemmäs johtoon. Häntä kiehtoo se, että myös toimintaohjeet tulevat lähiesimiesten kautta

suoraan johdolta. Vastaavasti toinen haasteltava kertoi, että hän vaihtaisi työpaikkaa, jos hän ei voisi vaikuttaa asioihinsa.

Esimiehen on osattava arvojohtaminen. Suurin osa haastateltavista tiesi työnantajansa arvot ja osa myönsi omien arvojensa olevan samantapaisia. Muutama haastateltava päätteli, että mikäli työpaikan arvot eivät kohtaisi heidän omien arvojensa kanssa, he eivät viihtyisi työpaikalla. Kaksi haastateltavaa eivät olleet varmoja, mitä ovat heidän työnantajansa arvot. He uskoivat silti, että heidän työnantajansa arvot olisivat hyvin saman kaltaisia kuin heidän. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että hän itse haluaisi toimia työnantajan arvojen mukaisesti, mutta tällä hetkellä hän toimii omien arvojensa varassa.

Haastateltavien mukaan palautteen antaminen oli epäoikeudenmukaista. Osa koki palautteen antamisen oikealla hetkellä kehittävänä toimenpiteenä. Monessa vastauksessa korostui, että rima antaa positiivista palautetta on liian korkealla. Osa haastateltavista kertoi, että palautetta pyritään antamaan rakentavasti ja asiallisesti. Yksi haastateltava taas kertoi, että negatiivista palautetta saavat vain ne, jotka eivät kuulu esimiehen lähimpään kaveripiiriin. Kaksi haastateltavaa kertoivat, että heidän esimiehensä on joskus antanut heille palautetta ikävään sävyyn. Molempien motivaatio hälveni ja he vaihtoivat työpaikkaa.

Useampi haastateltava koki kannustavan esimiehen olevan tärkeä työpaikalla. Muutama haastateltava kuvasi, että esimiehen on osattava tunnistaa, kun työntekijällä alkaa motivaatio hiipua. Tällöin työntekijän on päästävä keskustelemaan esimiehen kanssa tulevasta. Yksi haastateltava kertoi, että esimiehen on pystyttävä empaattisuuteen. Työntekijää on tuettava, esimerkiksi kiireestä johtuneen asiakaspalautteen saamisen jälkeen.

Kysyttäessä työnantajan palkitsemisjärjestelmistä, lähes kaikki haastateltavat kertoivat, että heitä palkitaan tiiminä. Haastateltavat kertoivat kokevansa yhteisöllisyyttä, kun saavat yhdessä nauttia palkinnosta. Lähes kaikki saivat aineellisia palkintoja palkan lisäksi. Kuukaan haastateltavista ei tunnistanut saaneensa aineettomia palkintoja. Yksi haastateltava kertoi, ettei heitä palkita, mutta ainoastaan palkan hän haluaa. Toinen haastateltavista kertoi, ettei häntä ole palkittu mitenkään.

5.3 Yksilö

Kolme haastateltavaa koki, että heidän sitoutumiseensa vaikuttaa työn säännöllisyys. Osa haastateltavista kaipasi säännöllisyyttä elämäänsä, ja he toivoivat vakioaikaista ravintolatyötä. He myönsivät, että ravintola-alalla on hankalaa saada vakiotyöaikoja, koska useampi ravintola on vuorokauden ympäri auki.

Neljä haastateltavaa vaati, että heidän työnkuvan on vastattava koulutusta ja työkokemusta. Osa heistä painotti, että he vaihtaisivat työpaikkaa, mikäli toivottu ylennys ei toteudu. Kaikki neljä haastateltavaa kertoivat, että he saattaisivat lähteä, mikäli heidän palkkansa ei vastaisi heidän todellista osaamista. Yksi haastateltava otti esille, että palkan on noustava jatkuvasti osaamisen karttuessa, esimerkiksi työtehtävien laajentuessa. Lähes kaikki haastateltavat viittasivat jollain tapaa siihen, etteivät he sietäisi, jos heiltä vietäisiin oikeuksia, esimerkiksi ruokatauot tai heiltä vähennettäisiin vastuuta erilaisista työtehtävistä. Puolet haastateltavista halusivat kehittyä alalla itsenäisesti.

Osa haastateltavista myönsi, että heidän omaa intoaan ravintola-alalla selittää kutsumus. Yksi heistä totesi, ettei rahallinen korvaus työstä ole niin merkityksellinen kuin hänen kiinnostuksensa alaa kohtaan. Kiinnostusta alaa kohtaan selitettiin sisäisellä intohimolla ruokaan, eli haastateltavat tekivät mielellään ruokaa myös työn ulkopuolella. Yksi haastateltavista selitti ravintola-alallaan pysymistä sillä, että alalla työskentelevät ovat keskenään saman henkisiä.

Yksi haastateltava kertoi, että hän arvostaa työpaikkaansa, koska se on listattu yhdeksi Suomen parhaaksi työnantajaksi. Hän koki olevansa kutsumustyössä, mutta hän myönsi, että joissain kiireisissä tilanteissa asiakaspalvelu voi olla hankalaa. Hän korosti, ettei kiire kuitenkaan saisi näkyä asiakkaille.

5.4 Sitoutumisen haasteet alalla tulevaisuudessa

Aihe alan tulevista haasteista sitoutumisen kannalta aiheutti hämmennystä ja pitkää miettimistä. Haastateltavat olivat keskenään yllättävän eri mieltä asioista, vastakohtia tuli ilmi.

Suurin osa haastateltavista arvioi, että ravintola-alalla on tulevaisuudessa entistä enemmän pulaa ammattitaitoisista työntekijöistä. He kertoivat, että alan koulutukseen ei ole tuntoa, ja tästä syystä alalle on helppo päästä. Kaksi haastateltavaa arvioi, että ravintoloita aukeaa tulevaisuudessa entistä vauhdikkaammin ja asiakasmäärien eli kysynnän kasvavan. Yksi haastateltavista totesi, että tulevaisuudessa ravintola kouluttaa työntekijänsä itse.

Yksi haastateltavista kuvasi alaa kauttakulkupaikkana muille aloille ja työpaikoille. Hän kertoi, etteivät työntekijät sitoudu alalla tulevaisuudessa, vaan haluavat jatkaa haluamalleen alalle. Kun ravintola-alalle on helppo päästä, saa työntekijä työkokemusta muille aloille päästäkseen.

Yksi haastateltavista kertoi, että tulevaisuudessa alan organisaatioiden johto on työntekijän kannalta vaikeasti tavoitettavissa. Hän arvioi, että sitoutumisen kannalta se on haastavaa, koska työntekijöitä ei välttämättä kuunnella.

Osa haastateltavista arveli, etteivät palkatkaan nouse alalla. He totesivat myös, että ravintolan keittiössä työn tahti kovenee ja työntekijältä vaaditaan enemmän. Vastaavasti työntekijän saama rahallinen vastine eli palkka ei nouse vaativuuden nousun tahdissa.

Kolme haastateltavaa näkivät automaation muuttavan ravintola-alaa. Yksi haastateltava kuvasi, että alan työstä tulee liian monotonista. Kaksi haastateltavaa ajattelivat, että teknologia johtaa työtä tulevaisuudessa. Toisaalta yksi haastateltava kertoi, että teknologia vie alan paikat. Mielenkiintoista on, että lähes jokainen muu haastateltava kertoi työpaikkoja olevan tulevaisuudessa enemmän.

5.5 Sitouttamisen haasteet alalla tulevaisuudessa

Kysyttäessä haastateltavilta näkemyksiä siitä, mikä sitouttaa alalla tulevaisuudessa, näkemykset olivat saman suuntaisia. Lähes jokainen haastateltava kertoi, että tulevaisuudessa oikeudenmukaisuus sitouttaa työntekijää. Heidän mielestään työnantajan on palkittava, kuunneltava työntekijää, autettava ja annettava palautetta yhdenvertaisesti. Yksi haastateltava kuvasi, että tulevaisuudessa esimieheltä vaaditaan enemmän peilaustaitoja. Esimiehen on osattava antaa työntekijälle kunnioitusta ja arvostusta oikeissa tilanteissa.

Osa haastateltavista näkivät, että palkan nostaminen voi sitouttaa työntekijää tulevaisuudessa. He totesivat, että jos alan palkat nousisivat kuin muiden alojen palkat, ravintolalalle kouluttauduttaisiin ja tultaisiin töihin mieluummin.

Puolestaan yksi haastateltavista myönsi, että alalla työskennellään enemmän kutsumuksesta kuin rahasta. Hän totesi, että työntekijällä täytyy olla tulevaisuudessa intohimoa työskennelläkseen alalla. Hänen mielestään tällöin on tärkeämpää pitää työntekijä tyytyväisenä.

Muutamit haastateltavat pitivät eri palkitsemiskeinoja sitouttavana tekijänä. Esimiehen joustavuus työntekijöitä kohtaan, ilmaisen työterveyden tarjoaminen ja monipuolisten työtehtävien tarjoaminen motivoivat työntekijää pysymään työssään.

Yksi haastateltavista näki, että työntekijöiden osallistaminen ja ylemmän johdon lähemmäs tuonti on lääke tulevaisuuden sitoutumisen haasteisiin. Hän kertoi, että kun työntekijän annetaan tehdä enemmän, myös työntekijällä on halua jatkaa työssään. Hän myös perusteli, että johdon norsunluutorni purettaisiin ja jäljelle jäisi vain työntekijää lähimmät esimiehet.

Yksi haastateltava koki, että tulevaisuudessa jo koulussa on otettava vastuuta opetuksessa, jotta tulevat työntekijät sitoutuvat myöhemmin työssään. Hän kertoi esimerkin omasta koulutuskokemuksestaan, jonka mukaan oppilailta ei vaadittu jatkuvaa läsnäoloa koulussa. Hän perusti kantaansa sillä, että kun koulussa ei ole pakollista läsnäoloa, oppilasta tulee työtehtäviään vältteleviä työntekijöitä. Hän painotti, että koulussa työsitoutumisongelmat pitäisi tunnistaa ja korjata.

6 Johtopäätökset

Yllättävää oli, että lähes jokainen työntekijä koki vastuullisuuden tärkeänä työpaikallaan. Tietoa tai tutkimuksia työnantajan vastuullisuudesta ja sen vaikuttamisesta sitoutumiseen ei toistaiseksi löytynyt. Haastateltavat painottivat ympäristöstä, työntekijöistä ja lain noudattamisen tärkeyttä. Työnantajan vastuullisuus saattaisi sitouttaa työntekijää tulevaisuudessa, kun alalle hakeutuu entistä vähemmän ja vaihtuvuus on suurta. Työnantajan tulisi näin keskittyä enemmän arvojohtamiseen. Työntekijöiden on tunnettava työnantajansa arvot, mikäli tarkoitus on toimia niiden mukaisesti. Vastuullisuus saattaisi vetää puoleensa työntekijöitä jo nyt, mikäli työnantaja esimerkiksi rehellisesti sitoutuu noudattamaan työehtosopimusta, palkkaa ja kouluttaa työttömiä ja sitoutuu tekemään ratkaisut ympäristöä kunnioittaen.

Työntekijät pitävät työyhteisöä tärkeänä työpaikalla. Tätä vahvistaa teoriaosuudessa esitelty Meyerin ja Allenin (1997) kolmen sitoutumistyyppin teoria. Tässä tapauksessa työntekijät ovat sitoutuneet affektiivisesti eli tunneperusteisesti. Näin he ovat kiintyneet työkavereihinsa ja työpaikan vaihto on haasteellisempaa. Tärkeänä koettiin myös johtaminen ja tätä kautta vapauksien antaminen työntekijöille. Kuten Saarenpää (2017) totesi, että työntekijän on koettava autonomiaa ja itsenäisyyttä työtehtävissä, jotta hän voi olla motivoitunut työssä. Muutama haastateltava myönsi, ettei työstä saatava rahallinen palkka motivoi, vaan työ itsessään. Tällaiset ihmiset tekevät työtä intohimosta, eli kutsumuksesta kuten totesi Sinokki (2016).

Melkein kaikki haastateltavat tunsivat työnantajansa arvot kahta lukuun ottamatta. Muutama haastateltava myönsi, etteivät he pystyisi työskennellä organisaatiossa, jossa vallitsisi vastakkaiset arvot. Furman, Pinjola & Rubanovitsch (2014) totesivat, että työntekijän ja työnantajan arvojen ristiriita todennäköisesti romuttaa työmotivaation ja siten johtaa irtisanoutumiseen.

Osa haastateltavista tunnisti organisaation johdon läheisyys ja hyvät suhteet työkavereihin lisäävät työmotivaatiota. Tätä tukee E. Becker ja Robert S. Billings (1993) teoria neljästä sitoutumistyyppistä, jossa parhaiten motivoituneita työntekijöitä ovat ne, jotka ovat sitoutuneita sekä globaalisti että lokaalisti.

Lähes jokainen haastateltava tunnisti oikeudenmukaisuuden vaikuttavan työmotivaatioon. Erityisesti haastateltavia vaivasi se, etteivät he saaneet tarpeeksi positiivista palautetta työstään, vaan ainoastaan negatiivista. Kuten aiemmin esitetyn Stacy Adams (1965) teo-

rian mukaan ihminen vertailee saavutuksiaan saamaansa palkintoon ja peilaa lisäksi muiden tilanteisiin. Mikäli näiden välille syntyy ristiriitaa, ihminen kokee epäoikeudenmukaisuutta, joka vähentää motivaatiota.

Haastateltavat korostivat, että mikäli he eivät koe työtä tarpeeksi haasteelliseksi, he vaihtavat työpaikkaa haasteiden perässä. Kuten teoriapohjassa aiemmin mainittiin, David McClelland on todennut, että työn on oltava sopivan haasteellista, jotta työntekijällä pysyy kiinnostus työtä kohtaan yllä. Työntekijän vaatimustasoa on nostettava sopivasti taitojen kasvaessa.

Edellä esitetyt arviot ravintola-alan muutoksista puhuivat samaa kieltä haastateltavien näkemysten kanssa. Moni koki, että ammattitaitoisia työntekijöitä on liian vähän ja ongelma pahenee tulevaisuudessa. Toisaalta muutama haastateltava koki, että tekniikka tulee vieämään työpaikkoja, kun sillä pystytään korvaamaan tehokkaasti työntekijöitä. Taas toisaalta osa haastateltavista koki tekniikan tuovan ravintola-alan työhön sujuvuutta, mutta tylsää yksitoikkoisuutta.

Haastateltavat arvioivat, että tulevaisuudessa työntekijöiden sitouttamisessa vaaditaan oikeudenmukaisuutta, palkitsemista, palkkojen ja imagon nostamista. Kuten edellä esitellyissä alan lehdissä mainittiin, että ammattilaisia saa alalle nostamalla palkkaa. Haastetta toisaalta luo se, että ravintola on hyvin raskas kustannusrakenteeltaan. Tämän vuoksi ala seuraa muita aloja palkkojen kehityksessä.

6.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabelius tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa samoin tuloksin. Esimerkiksi samaa henkilöä tutkitaan tutkimuksen jälkeen kuukauden päästä, tutkimus on reliabeli, mikäli tulokset ovat samat. Tutkimus on myös reliabeli, mikäli kaksi tutkimuksen toteuttajaa päätyvät samaan tulokseen. On myös mahdollista, että tutkimus on reliabeli, jos eri tutkimusmenetelmällä päädytään samaan tulokseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Koska tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, kysymyksiin sai vastata avoimesti ilman vastausvaihtoehtoja. Mikäli tutkimus toteutettaisiin samoilla haastateltavilla puolen vuoden päästä, vastaukset olisivat samankaltaisia. Jos tämä tutkimus toteutettaisiin eri haastateltavilla, tulos voisi olla hieman erilainen. Toisaalta haastateltavien näkemykset olivat hyvin samansuuntaisia muutamaa ristiriitaa huomioimatta.

Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että mittaako tutkimus sitä mitä on tarkoitus.. Validia on se, että tutkitaan juuri tavoitteena olevaa kohdetta. Tutkimus on validi, mikäli tutkija on tutkinut aikomaansa, tutkittavat vastaavat haluttua näytettä ja tutkittavat tuntevat aiheen käsitteet. Olennaista on, että tutkimusasettelu vastaa tavoitetta, tulokset ja johtopäätökset vastaavat haluttuun kysymykseen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 186-187.) Tutkimuksen validiutta lisää se, että tutkimus eteni haastattelusta analysointiin tarkasti. Haastattelutilanne nauhoitettiin kokonaisuudessaan ja litteroitiin tämän jälkeen paperille tarkasti sanasta sanaan. Litteroitu teksti analysoitiin teemoiksi, jolloin suurimmat tekijät hahmottuivat. Puolistrukturoidun haastattelun kysymysrunko on liitteenä.

Tutkimuksen validiutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon, että näyte oli hyvin homogeeninen. Tutkimuksen tarkoitus oli ymmärtää keittiöhenkilökunnan sitoutumista, ei yleistää tuloksia. Tutkimuksen haastatteluun osallistui vain 8 henkilöä, mikä on hyvin pieni määrä tutkiessa keittiöhenkilökunnan näkemyksiä. Tutkimukseen valikoitui huomattava määrä jonkinlaisessa pikaruokaravintolassa työskentelevää. Muutama haastateltava ei osannut määrittellä ravintolan tyyppiä tarkkaan, vaan he valitsivat pikaruokaravintolan parhaimmin sopivaksi. Kuitenkin suuri määrä pikaruokaravintoloiden työntekijöitä näytteenä voi hieman muuttaa tutkimustulosta. Lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa, kaikki muut työskentelevät pääkaupunkiseudulla. Johtopäätöksiä ei välttämättä voi yleistää koko Suomen tasolla, sillä eri kunnissa voi olla eroja keittiötyöntekijöiden näkemyksissä. Kolme haastateltavista oli opiskelijoita, jotka tekivät töitä koulun ohella. Näistä yksi opiskeli muulle alalle kun taas kaksi olivat kolmannen asteen alan koulutuksessa. Tämä saattoi vaikuttaa näkemyksissä erityisesti, kun selvitettiin näkemyksiä työpaikan vaihtamisen syistä.

6.2 Jatkotutkimukset

Tutkimuksen voisi soveltaa myös esimiehillä ja heiltä voisi selvittää näkemyksiä sitoutumisesta. Näin voisi verrata vastausten sisällöllisiä eroja. Tutkimus olisi hyödyllinen esimiesten kouluttamisessa.

Hyödyllistä olisi selvittää minkälaiset ihmiset pärjäävät alalla tulevaisuudessa. Tutkimuksessa olisi tarkoitus selvittää työntekijän luonteenpiirteitä ja kykyjä. Näin olisi mahdollista kouluttaa mahdollisimman tarpeisiin sopivia työntekijöitä.

Ajankohtainen tutkimus siitä, että miten on varauduttava, kun Y-sukupolvi on aikalailla alalla hallitseva ja mitä seuraa kun seuraava sukupolvi kasvaa alalle työntekijöiksi. Olennaista olisi selvittää, mitkä ovat heidän piirteensä ja mitä ala voi tehdä, jotta heidän saisi sitoutettua.

Toinen ajankohtainen tutkimus olisi hyödyllinen siitä, että kehitettäisiin jollekin ketjulle tulevaisuuden tekniikan suunnitelma. Olennaista olisi toki tehdä liiketoimintasuunnitelma ja laskea kustannukset, mutta myös tutkia, mihin asti työntekijä voi yksin työskennellä tekniikan kanssa työpaikalla.

Hyödyllistä olisi tutkia, miten työnantajan sitoutuminen vastuullisuuteen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Tärkeää olisi selvittää, mitkä ovat tärkeimpiä arvoja, joita noudattamalla työnantaja ansaitsee työntekijöiden sitoutumisen. Esimerkiksi miten paljon vaikuttaa ympäristön, lainsäädännön ja sosiaalisten arvojen noudattaminen työntekijöiden sitoutumiseen. Erityisesti ravintola-alalla tutkimus olisi tärkeä, sillä vaihtuvuus on suurta ja on pu-
laa työntekijöistä.

Lähteet

- Alaräisänen, P. 2014. Palkitseminen työelämässä. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Talentum. Helsinki.
- Asunta, M. Kauppalehti. 22.5.2017. Kasvavan ravintola-alan haaste: ”Kilpailu sekä asiakkaista että työntekijöistä kiristyy”. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kasvavan-ravintola-alan-haaste-kilpailu-seka-asiakkaista-etta-tyontekijoista-kiristyy/S3FgYJ2g>. Luettu: 16.9.2018.
- Cotton, J. 1993. Employee Involvement. Sage Publications, Inc. USA.
- Csikzentmihalyi, M. 1998. Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life. Basic Books. Kroatia.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2018. Suhdannebarometri. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-elokuu-2018.pdf>. Luettu: 28.9.2018.
- Ely-keskus. 2018. Elintarvikealalla kasvumahdollisuuksia kansainvälisillä markkinoilla. Luettavissa: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161007/Elintarvikealanakymat-syksy-2018.pdf>. Luettu 16.9.2018.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Luettavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Työn_imun_arviointimenetelmä.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 8.10.2018.
- Herzberg, F. 1993. The Motivation to work. Transaction Publishers. Massachusetts.
- Gomez, L. & Balkin, D. 1992. Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance. South-Western Publishing Company. USA.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. Organizational commitment and psychological attachment. Journal of Applied Psychology. USA.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark. Vantaa.
- Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärven Offset oy. Helsinki.
- Hakonen, N., Hakonen, A. & Hulkko, K. 2005. Palkitse taitavasti. Sanoma Pro. Helsinki.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Tampere.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. AS Pakett. Helsinki.
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.
- MaRa. 2017. Harmaa talous ravintola-alalla. Luettavissa: <https://mara.fi/toimiala/toimialan-vastuullisuus/harmaa-talous-ravintola-alalla>. Luettu: 8.10.2018.
- MaRa. 2017. Sosiaalinen vastuu. Luettavissa: <https://mara.fi/toimiala/toimialan-vastuullisuus/toimialan-vastuullisuus/sosiaalinen-vastuu>. Luettu: 8.10.2018.

Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the workplace. Sage Publications, Inc. USA.

Moisio, P. 2005. Lapsiperheiden taloudellisen tilanteen kehitys Suomessa 1990-2002. Lappeenranta.

Saarenpää, J. 2017. Löydä sisäinen motivaatiosi. Books on Demand. Helsinki.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Tietosanoma. Turku.

Tilastokeskus. 2009. Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki.

TTS työteho-seura. 2017. Ravintola-alan haasteet - uudet toimintatavat, henkilöstön voimavarat ja digiloikka. Luettavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/yritysjyys/ravintola-alan-haasteet-uudet-toimintatavat-henkiloston-voimavarat-ja-digiloikka.html>. Luettu: 16.9.2018.

Yle uutiset. 2017. 8 yleistä ammattia, joita leimaa väärä mielikuva – jopa työnhakijoille joudutaan näyttämään videoita siitä, mitä työ oikeasti on. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9867209>. Luettu: 28.9.2018.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Minkä tyyppisessä ravintolassa työskentelet?
2. Minkälaisessa työsuhteessa olet?
—
3. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassasi?
—
4. Mikä on sinulle tärkeää työpaikallasi?
5. Tiedätkö, minkälaisia arvoja työpaikallasi on?
—
6. Miksi olet töissä tällä työnantajalla?
7. Mitä mieltä olet esimiehen antamasta palautteesta?
8. Minkälaisia palkitsemiskäytäntöjä teillä on?
—
9. Mikä saisi sinut vaihtamaan työpaikkaa?
—
10. Minkälaisia haasteita keittiöhenkilökunta kohtaa sitoutumisen kannalta tulevaisuudessa alalla?
11. Mitä sinun mielestäsi ravintola-alan tulisi tehdä tulevaisuudessa, jotta he pystyisivät sitouttaa henkilökuntaa?
—

