

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ravinto- laosastolla yrityksessä X

Marianne Arima



Tekijä(t) Marianne Arima	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden vaihtuvuuden syyt ravintolaosastolla yrityksessä X	Sivu- ja liitesivumäärä 59 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen X ravintolaosastolla työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja millä tavalla sitoutuneisuutta voisi vahvistaa. Työ on rajattu yritys X:n yhden toimipisteen ravintolatyöntekijöihin. Toimeksiantoyritys toimii huonekalukaupan alalla.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa käytetään määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksessa paneudutaan sitoutuneisuuden puutteesta aiheutuvaan työntekijöiden vaihtuvuuteen ja sitoutuneiden työntekijöiden tuomiin hyötyihin yrityksille. Tutkimuksessa esitellään sitoutuneisuuteen vaikuttavia teorioita sekä tekijöitä. Sitoutuneisuutta yritys X:n ravintolaosastolla arvioidaan vetoketjumallin omaisesti läpi opinnäytetyön hyödyntäen yritys X:n henkilöstötyytyväisyyskyselyn ja lähtöhaastattelukyselyn tuloksia vuodelta 2017. Opinnäytetyössä tutkitaan lisäksi ravitsemusalan työvoimahaasteita yleisesti Suomessa ja niiden vaikutuksia sitoutuneisuuteen. Yritys X:ssä käytössä olevien kyselyiden tueksi toteutettiin erillinen kysely yhtiön ravintolaosaston työntekijöille. Opinnäytetyössä arvioidaan myös kohdeyritys X:n käytössä olevaa lähtökyselylomaketta ja tehdään siihen tarvittavia kehitysehdotuksia.</p> <p>Tutkimuksesta ilmeni, että majoitus- ja ravitsemusalalla on Suomessa yleisesti työvoimahaasteita ja vastaavat haasteet ovat nähtävissä myös yritys X:n työvoimatilanteessa. Yritys X:n työntekijöiden sitoutuneisuudessa nousi esiin esimiestyön tärkeys ja erityisesti kehityskeskustelun ja kehitysmahdollisuuksien vaikutukset. Tutkimuksesta ilmeni myös, että palkan suuruudella, työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisella, työyhteisöllä, viestinnällä, ja selkeillä tavoitteilla on merkitystä työntekijöiden sitoutuneisuuteen.</p> <p>Kehitysehdotuksina esitettiin, että yritys X viestisi entistä avoimemmin kehittymismahdollisuuksista ja laatisi valmiita kehittymispolkumalleja työntekijöille. Kehityskeskustelut kehoitetaan pidettäväksi jokaisen työntekijän kanssa. Viestintää ja erityisesti tavoitteiden kirkastamista ehdotetaan kehitettäväksi. Esimiehiä kehoitetaan kysymään työntekijöiltään toiveita viestinnästä ja sitä kautta laatimaan parempi viestintäsuunnitelma. Työntekijöiden ehdotetaan olevan mukana vaikuttamassa entistä vahvemmin työvuorosunnitteluun, esimiehiä kehoitetaan ottavan työntekijöitä mukaan jo työvuoropohjan laatimiseen jotta työntekijöiden ymmärrys työvuoroja kohtaan kasvaisi. Yritys X:n käytössä olevaan lähtökyselylomakkeeseen ehdotetaan tarkennuksia; kysely tulisi rakentaa niin, että vastauksista voidaan erottaa määräaikaisten ja toistaiseksi voimassa olevien työntekijöiden vastaukset. Lisäksi ehdotetaan tarkentavia kysymyksiä niille vastaajille, jotka kertovat lähtevän yrityksestä paremman työtarjouksen vuoksi.</p>	
Asiasanat Sitoutuneisuus, vaihtuvuus, motivaatio, majoitus- ja ravitsemusala, esimiestyö, kehittyminen, työyhteisö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuksen menetelmät	1
1.2	Ravintolatyöntekijän työ yleisesti.....	2
1.3	Ravintolatyöntekijän työ X yrityksessä	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Työntekijöiden vaihtuvuus sitoutuneisuuden puutteen ilmiönä.....	5
2.1	Työntekijöiden vaihtuvuus.....	5
2.2	Sitoutunut työntekijä työnantajan voimavarana	7
3	Teorioita sitoutuneisuuden vaikuttavien tekijöiden taustalla.....	10
3.1	Motivaatio-Hygieniateoria.....	10
3.2	Itseohjaavuusteoria	10
3.3	JD-R Malli	11
4	Sitoutuneisuuden vaikuttavat tekijät	12
4.1	Työn merkitys ja selkeät tavoitteet	12
4.2	Välittävä johtaminen.....	15
4.3	Joustava ja yksilöt huomioon ottava tapa työskennellä	18
4.4	Hyvä työyhteisö.....	21
4.5	Avoin viestintä.....	23
4.6	Osaamisen johtaminen	25
4.7	Palkitseminen	26
4.8	Kehittymismahdollisuudet	27
5	Työntekijän henkilökohtaiset syyt jotka vaikuttavat sitoutuneisuuden puutteeseen.....	30
5.1	Työn luonteen muuttuminen.....	30
5.2	Työntekijän oma elämänsä	30
5.3	Yrityksen tilanne.....	31
5.4	Yhteenveto.....	31
6	Majoitus- ja ravintola-alan työvoimaan liittyvät haasteet Suomessa.....	33
6.1	Majoitus- ja ravitsemusalan työpaikkojen määrä kasvaa tulevaisuudessa.....	34
6.2	Syyt alan työvoimapulaan Suomessa.....	35
6.3	Työnantajamielikuvan merkitys sitoutuneisuuteen.....	37
7	Lähtökysely kehittää yrityksen toimintaa.....	41
7.1	Yritys X:n lähtökyselyn tulokset.....	41
8	Pohdinta.....	49
8.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	49
8.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	53
	Lähteet	56
	Liitteet.....	60

1 Johdanto

Työntekijöiden korkea sitoutuneisuusaste kertoo oman kokemukseni mukaan hyvinvovasta organisaatiosta. Vaihtuvuus on oire sitoutuneisuuden puutteesta. Vaihtuvuus on luonnollista, mutta aiheeni opinnäytetyöhön syntyi yrityksen X tarpeesta tutkia ravintolaosaston sitoutuneisuutta, sillä vaihtuvuus osastolla on ollut yli 50 prosenttia vuodessa. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa moni tekijä, ja ravintola-alalla työntekijöiden vaihtuvuus on usein korkea. Olen kiinnostunut selvittämään, miten sitoutuneisuutta voisi parantaa yrityksessä X, jotta työntekijöiden vaihtuvuusprosentti laskisi tulevaisuudessa.

Henkilöstön vaihtuvuus on normaali osa yrityksen toimintaa: on luonnollista, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa ja tehtäviä olosuhteiden muuttuessa. Vaihtuvuuden tulisi kuitenkin pysyä sellaisella tasolla, joka on samansuuntainen kuin muilla vastaavilla toimialoilla ja muissa vastaavissa tehtävissä sekä organisaatioissa. Yrityksestä voi toisinaan lähteä normaalia enemmän ihmisiä, mikä voi aiheuttaa huolta. Pahinta on, jos yritys ei reagoi tähän mitenkään, sillä silloin riski saman toistumiseen kasvaa. Tärkeintä on selvittää syyt henkilöstön vaihtuvuuteen. Se auttaa myös pitämään parhaat kyvyt yrityksessä. (Thomas International 2018.)

”Pienillä uudistuksilla työnantaja voi vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja sairaslomia, sekä parantaa työtyytyväisyyttä” (Väestöliitto 2018).

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuksen menetelmät

Yritys X toimii viidellä paikkakunnalla Suomessa. Erityisesti pääkaupunkiseudulla kampaillaan alhaisen sitoutuneisuuden ja korkean vaihtuvuuden kanssa. Ravintolatyöntekijöillä on pääkaupunkiseudulla todella paljon valinnanvaraa työpaikoista, ja eri yritykset luonnollisestikin kilpailevat parhaista osajista. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia ja selvittää, miksi henkilöstön sitoutuneisuus on niin alhaisella tasolla yrityksen X ravintolaosastolla. Tarkoituksena on löytää mahdollisia kehitystoimenpiteitä siihen, että työntekijät olisivat sitoutuneempia ja vaihtuvuusprosentti ei olisi tulevaisuudessa niin suuri.

Käytän tutkimuksessa hyväkseni jo olemassa olevaa tietoa kuten henkilöstötyytyväisyystutkimusta ja lähtöhaastatteluista saatua tietoa. Tämän lisäksi toteutan kyselyn yrityksen työntekijöille ja esimiehille, ja tällä tavoin täydennän jo olemassa olevaa kerättyä tietoa kvantitatiivisella kyselyllä. Kysely toteutettiin, sillä opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on tutkia sitoutuneisuuden teorian soveltuvuutta käytännössä, eikä yritys X:n olemassa olleiden

kyselyiden kattavuuden katsottu riittävän kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Pysin löytämään vastauksia teoriaan peilaten, mitkä asiat vaikuttavat työntekijöiden alhaiseen sitoutuneisuuteen ja mitä asioita yrityksen kannattaisi jatkossa kehittää, jotta sitoutuneisuus olisi vahvempi. Tarkastelen myös yrityksessä käytössä olevaa lähtökyselyn rakennetta, ja teen johtopäätöksiä siitä, ovatko kysymykset oikeanlaisia vai voisiko näitä kehittää, jotta lähdön syistä saataisiin entistäkin tarkempaa tietoa. Opinnäytetyöni on tutkimuksellinen opinnäytetyö, jossa käytän määrällistä, eli kvantitatiivista tutkimusotetta.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin tutkimuksellisen opinnäytetyön, koska tutkimuksessa etsitään vastauksia yritys X:ssä havaittuihin ongelmiin arvioimalla yritys X:n työntekijöille tehtyjen kyselyiden vastauksia ja tekemällä niiden pohjalta johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksellinen opinnäytetyömenetelmä sopii parhaiten juuri tähän tarkoitukseen. Täydensin tutkimustani tekemällä kvantitatiivisen kyselyn ravintolaosaston työntekijöille. Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon, ja kuinka usein (Vilkkä 2007, 14). Juuri tämänlaisiin kysymyksiin halusin saada vastauksen, ja sen vuoksi kvantitatiivinen tutkimus soveltuu tähän opinnäytetyöhön hyvin.

Tutkimukseni pääkysymys on:

- Miten yritys X voi sitouttaa työntekijöitä ravintola-osastolla?

Pääkysymyksen alakysymykset ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen ja työnantajamielikuvaan?
- Miksi vaihtuvuus on suurta yritys X:ssä ja miten sitoutuneisuutta voidaan jatkossa lisätä?
- Minkälainen ravintola-ala on yleisesti Suomessa työhön sitoutumisen osalta?

1.2 Ravintolatyöntekijän työ yleisesti

Ravintolatyöntekijän työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevat muun muassa sen mukaan työskennelläänkö keittiö- vai asiakaspalvelutiloissa. Joissakin ravintoloissa avustetaan sekä keittiössä että salin puolella. Ravintolatyöntekijän työtehtäviä ovat esimerkiksi ruokien esivalmistelut sekä raaka-aineiden ja puolivalmisteiden kypsäntäminen ja jakaminen. Tehtäviin voi kuulua myös esimerkiksi leipominen. Muita tehtäviä ovat esimerkiksi osallistuminen myyntityöhön itsepalvelulinjastossa, astioiden kerääminen salin puolelta sekä keittiön tilojen ja laitteiden puhdistaminen. Astiahuoltoon kuuluu astioiden koneellista pesua, pestävien ja pestyjen astioiden lajittelua ja ruoanvalmistusastioiden pesua. Tyypillinen työympäristö on ravintolan tai kahvilan keittiö tai sali tai molemmat. Keittiön työsken-

telyolosuhteet ovat usein kuumat ja lattiat voivat olla liukkaat, myös melu on yleistä. Työaika ja työn luonne vaihtelevat ravintolan koosta riippuen. Usein työssä toteutetaan työkiertoa eli työpisteitä vaihdetaan viikoittain. Työ on kiireistä vuorotyötä, johon kuuluu myös viikonlopputyötä, joten arkivapaat ovat yleisiä. (Ammattinetti)

1.3 Ravintolatyöntekijän työ X yrityksessä

Yritys X toimii kaupan alalla. Yrityksellä on lisäksi oma ravintolaosasto, jonka työntekijät työskentelevät puhtaasti ravintolatoiminnoissa. Työsuhteiden ehdot määräytyvät kaupan työehtosopimuksen mukaan, mutta palkkauksessa sovelletaan Majoitus- ja Ravitsemusalan työehtosopimusta. (Kauppa.fi)

Yrityksessä X työskentelee Suomessa yhteensä noin 1500 työntekijää. Yrityksellä on toimintaa Vantaalla, Espoossa, Tampereella, Raisiossa ja Kuopiossa. Vantaan toimipisteessä työskentelee yhteensä noin 400 työntekijää, ja näistä noin 90 työntekijää työskentelee ravintolaosastolla. Ravintolaosaston kokonaisuus koostuu kolmesta osastosta, ja jokaisella osastolla on oma esimiehensä. Tiimikoot ovat suuret, ja lähiesimiesten lisäksi osastoilla työskentelee vuorovastaavia. Vuorovastaavien tehtävänä on johtaa operatiivista toimintaa, ja huolehtia että vuorossa asiat toimivat moitteettomasti.

Ravintolaosastolla työskentelevistä 60 prosenttia on osa-aikaisia työntekijöitä, ja sopimustunnit vaihtelevat pääasiassa 15-30 tuntia viikossa. Työajat asettuvat niin päivä-, ilta- kuin viikonloppuvuoroihinkin.

Olen työskennellyt yrityksessä henkilöstöosastolla HR Business Partnerina syyskuusta 2015 lähtien. Ravintolaosasto on ollut viimeisen kahden vuoden aikana vastuuosastoni, eli toimin heidän yhteyskumppanina henkilöstöosastolla ja vastaan osaston työntekijöiden työsuhteasioista. Olen huomannut, että ravintolatyö on yleisesti hyvin kiireistä, ja asiakkaita on paljon. Erityisesti ilta- ja viikonloppuvuorot ovat kiireisiä. Kaikilla kolmella osastolla työskentelee samaan aikaan useita työntekijöitä, joten missään vuorossa ei työskennellä yksin. Tiimityötaidot hektisessä työympäristössä korostuvat työelämätaidoista tärkeimmiksi.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyöni rakentuu yleisen johdannon jälkeen teoreettiseen osuuteen. Teoreettisessa osuudessa kuvaan vaihtuvuutta ja sen vaikutuksia yritykselle, tarkastelen sitoutuneisuutta, ja työntekijän sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Analysoin yritys X:n tilannetta kunkin osa-alueen osalta hyväksikäyttäen henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia.

Analysoin myös teettämäni kyselyn tuloksia, ja pyrin täydentämään sen avulla kokonaiskuvaani yrityksen tilanteesta ja työntekijöiden alhaisen sitoutuneisuuden syitä. Tutkin olemassa olevaa lähtöhaastattelua ja sen tuloksia, sekä analysoin tulisiko kysymyksiä muuttaa tai muokata. Päätän opinnäytetyöni omiin johtopäätöksiini, kehitysehdotuksiini sekä yleiseen itsearviointiin opinnäytetyöprosessista.

2 Työntekijöiden vaihtuvuus sitoutuneisuuden puutteen ilmiönä

Kun työntekijöiden vaihtuvuus on korkea, saatetaan sanoa, että työntekijät eivät sitoudu yritykseen tai työhönsä. Käytännössä tällä tarkoitetaan siis joskus työntekijöiden lähtöherkkyyttä. Sitoutumisen käsite on kuitenkin huomattavasti laajempi ja monisyisempi ilmiö. (Viitala 2013, 85, 86 & Albrecht 2010, 5)

Seuraavaksi käsittelen lyhyesti, mitä työntekijöiden vaihtuvuus tarkoittaa, ja minkälaisia vaikutuksia liian korkealla vaihtuvuudella on yrityksen toimintaan. Tämän luvun pääasiallisena tarkoituksena on kuitenkin käsitellä sitoutuneisuutta, ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Työntekijöiden vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuudella tarkoitetaan työntekijämäärää, joka tietyn seurantajakson aikana aloittaa tai lopettaa työsuhteensa. Yrityksellä ja muilla organisaatioilla on käytössään monia erilaisia vaihtuvuuden laskentamalleja. Jotta vaihtuvuuslukuja voidaan oikeaoppisesti vertailla yritysten välillä, on sen vuoksi tärkeä ilmoittaa samalla se, miten vaihtuvuus on laskettu. (Manka & Hakala 2011, 20)

Yritysten henkilöstössä on ja kuuluukin olla tervettä vaihtuvuutta. Sopivan vaihtuvuuden määrä vaihtelee aloittain ja yrityksittäin. Vaihtuvuusluvut ovat usein korkeita esimerkiksi silloin, jos henkilöstö koostuu paljolti nuorista, opintojensa ohessa työskentelevistä työntekijöistä. Vaihtuvuuslukuja on hyvä seurata yrityksen eri osastojen tasolla, jotta voidaan puuttua niiden taustalla piileviin ongelmiin ja vaihtuvuus saadaan halutulle tasolle. Vaikka henkilöstömäärä olisikin oikea vuorojen täyttämiseksi, mutta vaihtuvuus suurta, on toiminnassa luultavasti ollut tehottomuutta tai laatuun ja nopeuteen liittyviä ongelmia jotka heijastuvat todennäköisesti myös asiakkaille. Kaikki vaihtuvuus ei ole huonoa ja sillä voi myös olla tervehdyttävä vaikutus. Vaihtuvuuden ansiosta yritykseen saadaan uutta verta ja uutta intoa. Vaihtuvuuden kautta yrityksestä monesti myös poistuu juuri sitä väkeä, joka ei koe työtä omakseen tai onnistu työssään riittävän hyvin. Vaihtuvuus voi kuitenkin olla viesti huonosta johtamisesta tai ilmapiiristä ja siitä syystä vaihtuvuuden kehitystä onkin tarpeen seurata yrityksen ja yksiköiden tasolla pitkäjänteisesti, jolloin huolestuttaviin kehityspiirteisiin voidaan puuttua ajoissa. (Viitala 2013, 87, 88)

”Henkilöstön vaihtuvuuden ja sen syiden seuranta antaa tietoa mm. työntekijöiden sitoutumisesta organisaatioon, uusien työntekijöiden palkkaamisen ja perehdytyksen onnistumisesta sekä organisaation kilpailukyvyistä rekrytointimarkkinoilla.” (Manka & Hakala 2011, 19)

Vaihtuvuuslukuihin heijastuu moni yrityksen sisäinen ja ulkoinen tekijä. Yrityksen taloudellinen tilanne ja työmarkkinoiden imu heijastuvat varmasti siihen, millä tiheydellä henkilöstö vaihtuu. Henkilöstöjohtajalta vaaditaan siis paljon analyyttistä ajattelukykyä, jotta hän voi löytää omassa vaikutuspiirissään olevista tekijöistä tähän tehokkaimmat lääkkeet. (Valvisto 2005, 205)

Elinkeinoelämän keskusliiton tilaston mukaan kaupan alalla, johon myös yritys X kuuluu, työskentelevistä henkilöistä työpaikkaa vaihtoi 21,5 prosenttia vuonna 2016. Kaupan alan esimiehistä työpaikkaa vaihtoi samana vuonna vain vajaat 13 prosenttia. (Kaupan liitto 2016)

Yrityksessä X vaihtuvuutta seurataan vuoden mittaisella ajanjaksolla. Vaihtuvuusprosentti lasketaan jakamalla kaikkien osastolta vuoden aikana irtisanoutuneiden työntekijöiden määrä osaston koko henkilömäärällä. Vuosi on toimintavuosi, joka alkaa syyskuussa ja päättyy elokuussa. 2018 toimintavuoden vaihtuvuusluku oli koko ravintolaosaston osalta 47,2 prosenttia. Esimiesten vaihtuvuus oli 21,4 prosenttia. Osa-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuus oli 53,7 prosenttia, kun taas koko-aikaisten 29,9 prosenttia. Voidaan siis todeta, että erityisen korkea vaihtuvuus on osa-aikaisten työntekijöiden osalta.

Staff Turnover - Total	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Accum.	Average
Total permanent	64	66	65	62	62	63	63	63	62	55	53	59	61	61
Total new	4	1	3	2	2	6	1	0	3	2	2	0	26	3
Total resigned	3	3	2	3	3	1	2	2	0	2	1	7	29	3
Turnover % Total	4,7 %	4,5 %	3,1 %	4,8 %	4,8 %	1,6 %	3,2 %	3,2 %	0,0 %	3,6 %	1,9 %	11,9 %	47,2 %	4,3 %
Managers permanent	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Managers new	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Managers resigned	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
Turnover % Managers	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	25,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	21,4 %	21,4 %
Co-workers permanent	59	61	60	57	57	59	59	59	58	50	48	54	57	57
Co-workers new	4	1	3	2	2	6	1	0	2	2	2	0	25	3
Co-workers resigned	3	3	2	3	3	1	1	2	0	2	1	7	28	3
Turnover % Co-workers	5,1 %	4,9 %	3,3 %	5,3 %	5,3 %	1,7 %	1,7 %	3,4 %	0,0 %	4,0 %	2,1 %	13,0 %	49,3 %	4,5 %

KUVA 1. 2018 toimintavuoden (Syyskuu 2017-Elokuu 2018) koko ravintola-osaston vaihtuvuusprosentti kuukausittain yrityksessä X.

Staff Turnover - Fulltime	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Accum.	Average
Total permanent - FT	17	17	17	18	17	17	17	17	17	17	15	15	17	17
Total new - FT	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	5	2
Total resigned - FT	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	5	1
Turnover % Total - FT	5,9 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	5,9 %	0,0 %	5,9 %	0,0 %	0,0 %	5,9 %	0,0 %	6,7 %	29,9 %	6,0 %
Managers permanent - FT	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
Managers new - FT	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1
Managers resigned - FT	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
Turnover % Managers - FT	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	25,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	21,4 %	21,4 %
Co-workers permanent - FT	12	12	12	13	12	13	13	13	13	12	10	10	12	12
Co-workers new - FT	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4	2
Co-workers resigned - FT	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	4	1
Turnover % Co-workers - FT	8,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	8,3 %	0,0 %	10,0 %	33,1 %	8,3 %

KUVA 2. 2018 toimintavuoden (Syyskuu 2017-Elokuu 2018) koko-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuusprosentti ravintola-osastolla kuukausittain yrityksessä X.

Staff Turnover - Part-time	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Accum.	Average
Total permanent - PT	47	49	48	44	45	46	46	46	45	38	38	44	45	45
Total new - PT	1	1	3	2	1	6	1	0	2	2	2	0	21	2
Total resigned - PT	2	3	2	3	2	1	1	2	0	1	1	6	24	2
Turnover % Total - PT	4,3 %	6,1 %	4,2 %	6,8 %	4,4 %	2,2 %	2,2 %	4,3 %	0,0 %	2,6 %	2,6 %	13,6 %	53,7 %	4,9 %
Managers permanent - PT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Managers new - PT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Managers resigned - PT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Turnover % Managers - PT	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %
Co-workers permanent - PT	47	49	48	44	45	46	46	46	45	38	38	44	45	45
Co-workers new - PT	1	1	3	2	1	6	1	0	2	2	2	0	21	2
Co-workers resigned - PT	2	3	2	3	2	1	1	2	0	1	1	6	24	2
Turnover % Co-workers - PT	4,3 %	6,1 %	4,2 %	6,8 %	4,4 %	2,2 %	2,2 %	4,3 %	0,0 %	2,6 %	2,6 %	13,6 %	53,7 %	4,9 %

KUVA 3. 2018 toimintavuoden (Syyskuu 2017-Elokuu 2018) osa-aikaisten työntekijöiden vaihtuvuusprosentti ravintola-osastolla kuukausittain yrityksessä X.

2.2 Sitoutunut työntekijä työnantajan voimavarana

Smithin mukaan vuonna 2001 (Smith 2001, 20, 21, 23) yhden osa-aikaisen, matalapalkkaisen työntekijän rekrytointi maksaa yritykselle noin 6 000 euroa, ja keskitasopalkkaisen rekrytointi jopa 33 000 euroa. Laskelma muodostuu muun muassa työntekijävajeesta johtuvasta tuottotappiosta, uuden rekrytoinnin aloittamisesta ja siihen käytetystä ajasta sekä uuden työntekijän perehdytykseen käytetystä ajasta. Mikäli yrityksen tarvitsee jatkuvasti rekrytoida uusia työntekijöitä yritykseensä, heillä ei jää tarpeeksi aikaa ennaltaehkäistä jatkuvaa vaihtuvuuden kierrettä. Smithin mukaan jokaisen yrityksen kannattaa keskittyä vaihtuvuuteen huolella ja pienikin muutos voi säästää valtavasti kustannuksia. Pie-nellä vaihtuvuudella on positiivinen vaikutus yrityksen työnantajamielikuvaan, se estää työntekijöiden lähtemistä kilpailijalle, jolloin tietotaito ja osaaminen säilyvät yrityksessä. Kun työntekijät pysyvät yrityksessä pitkään, työntekijöiden työtehokkuus nousee ja esimiehillä ja johdolla jää enemmän aikaa keskittyä toiminnan kehittämiseen. (Smith 2001,20, 21, 23)

Yleisesti voidaan sanoa, että työntekijän sitoutuneisuus on positiivinen psykologinen suhde työtä kohtaan, sekä työntekijän vilpitön halu ja pyrkimys toimia yrityksen menestyksen parhaaksi. Se on henkilön psykologinen suhde siihen organisaatioon, jossa hän on töissä. Psykologisen suhteen laadulla on yhteys työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja hänen arvostukseensa organisaatiota kohtaan. Psykologinen suhde voidaan jakaa kahteen pääluokkaan; transaktionaaliset suhteet ja relationaaliset suhteet. Suhde voi olla transaktionaalinen, jolloin työntekijä on töissä ainoastaan rahan vuoksi. Hän ei halua tehdä mitään enempää kun on aivan pakko, ja työntekijä on yleisesti haluton työskentelemään yrityksen edun vuoksi. Relationaalisessa suhteessa olevat työntekijät kokevat kuuluvansa organisaatioon ja he identifioituvat osaksi yritystä. Tällaiset työntekijät eivät tavoittele henkilökohtaista etua, vaan työskentelevät mielellään organisaation edun eteen. (Viitala 2013, 85, 86 & Albrecht 2010, 5)

Kun työntekijä kokee arvostusta ja viihtyy työpaikallaan, hän siis sitoutuu työnantajan arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutunut työntekijä on tehokkaampi, innostuneempi ja avoimempi muutoksille kuin muut työntekijät. Hän on organisaation menestyksen kulmakivi. Sitoutuneisuus on kokonaisvaltaista välittämistä työstä. Silloin työntekijä kokee kiinnostusta työtänsä kohtaan ja haluaa suoriutua mahdollisimman hyvin. Hän antaa ideoita työn kehittämiseksi sillä hän on kiinnostunut siitä, että työ tehdään parhaalla mahdollisella tavalla. Hän ei suorita työtään rutiininomaisesti, vaan käyttää enemmän aikaa ja vaivaa asioiden eteenpäin saattamiseksi. Yritysten tulisi keskittyä työntekijöiden sitouttamiseen vähintään yhtä paljon kuin asiakkaiden sitouttamiseen, mutta usein asiakkaisiin keskitytään huomattavasti enemmän ymmärtämättä, että juuri sitoutuneet työntekijät edistäisivät yritystä pääsemään helpommin tavoitteeseensa. Professorit James Heskett, Thomas Jones, Gary Loveman, Earl Sasser ja Leonard Schlesinger julkaisivat jo vuonna 1994 Harvard Business Review:n artikkelissa siitä, kuinka työntekijöiden sitoutuneisuus vaikuttaa suoranaisesti yrityksen toimintaan: Työntekijöiden sitoutuneisuus edistää työntekijän työtyytyväisyyttä, työtyytyväisyys edistää työntekijöiden uskollisuutta, työntekijöiden uskollisuus edistää tuottavuutta, tuottavat työntekijät edistävät yrityksen arvoa, yrityksen arvo edistää asiakastyytyväisyyttä, tyytyväiset asiakkaat edistävät uskollisuutta ja uskolliset asiakkaat edistävät tuottavuutta ja yrityksen kasvua. Tätä ketjua kutsutaan nimellä *service-profit chain*, eli suomeksi käännettynä ”palvelu-tuottavuus ketju”. (Hurmerinta 2015, 65; Albrecht 2010, 21, Parahia 2013, 10; Harvard Business Review 2008)

"PALVELU-TUOTTAVUUS KETJU" (SERVICE-PROFIT CHAIN)



KUVA 4. Service-Profit chain, mukailen Heskett, Jones, Sasser & Schlesinger

Tutkimuksen mukaan organisaatiot, joiden työntekijät ovat vahvasti sitoutuneita työnantajansa, menestyivät 19 prosenttia muita paremmin vuonna 2014. Samaan aikaan organisaatiot, joilla oli tyytymättömiä työntekijöitä, kokivat yli 32 prosentin laskun suoriutumisen tasossa. On selvää, että työntekijöiden tyytyväisyydellä on suuri merkitys yrityksen toimintaan. (Hurmerinta 2015, 65)

3 Teorioita sitoutuneisuuteen vaikuttavien tekijöiden taustalla

Sitoutuneisuudesta ei itsessään ole luotu vakiintuneita, yleisesti tunnettuja teorioita, vaan teorit linkittyvät usein esimerkiksi motivaatioon tai ihmisen perustarpeisiin. Sitoutuneisuuteen vaikuttaa hyvin moni asia, ja valitsin tähän kolme vahvasti sitoutuneisuuteen vaikuttavista teorioista.

3.1 Motivaatio-Hygieniateoria

Amerikkalaisen psykologin Frederick Herzbergin luoman motivaatio-hygienia teorian mukaan ihmisellä on perustarpeita, joiden tulee täytyä, jotta voi kokea itsensä motivoituneeksi. Nämä tarpeet on jaettu kahteen osaan. Ensimmäinen osa on tyytyväisyyttä tuottavat ja motivoivat piirteet, joita ovat esimerkiksi ammatilliset kehittymismahdollisuudet, työn tulosten kokeminen, työn vaihtelevuus ja työstä saatu palaute. Toisen osan muodostavat niin sanotut hygieniatekijät: ne ovat tekijöitä jotka eivät suoranaisesti vaikuta tyytyväisyyteen myönteisesti, mutta joiden puute vaikuttaa näihin kielteisesti. Näitä ovat esimerkiksi palkka, suhteet kollegoihin ja esimiehiin ja organisaation toimintapolitiikka. Näin ollen työntekijöiden näkökulmasta on kriittistä, että hygieniatekijät ovat kunnossa ja näiden lisäksi työntekijä kokee saavansa myös tyytyväisyyttä tuottavia ja motivoivia asioita. (Miner 2005, 63)

3.2 Itseohjaavuusteoria

Itseohjaavuusteoria on Richard Ryanin ja Edward Decin luoma teoria ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Tässä teoriassa ajatus on siinä, että ihminen on aktiivinen toimija, ja pyrkii toteuttamaan itseään ja itse valitsemiaan päämääriään. Tässä teoriassa ihmisellä on kolme psykologista perustarvetta, joita tarvitaan optimaaliselle kehitykselle ja hyvinvoinnille. Ilman näitä ihminen ei siis voi hyvin ja tutkimukset osoittavat, että näiden kolmen yhteissumma selittää suuren osan ihmisen kokemasta elämäntyytyväisyydestä ja myönteisistä tunteista. Teorian mukaan kolme ihmisen perustarvetta ovat:

1. Omaehtoisuus

Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmisellä on kokemus siitä, että hän on itse vapaa päättämään omista tekemisistään. Kaikki tekeminen lähtee myös ihmisestä itsestään, eikä ihmistä ohjaa mitkään ulkoiset pakotteet.

2. Kyvykkyys

Kyvykkyudessa on kyse henkilön kokemuksesta siitä, että hän osaa ja pystyy tekemään asioita. Hän selviää haasteista ja saa asioita aikaan.

3. Yhteisöllisyys

Tällä kuvataan ihmisen perustarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Ihmiset välittävät toisistaan, ja ihmisillä on tarve kokea, että heistä itsestään välitetään.

(Van Lange, Kruglanski, Higgins, 2012, 416-417)

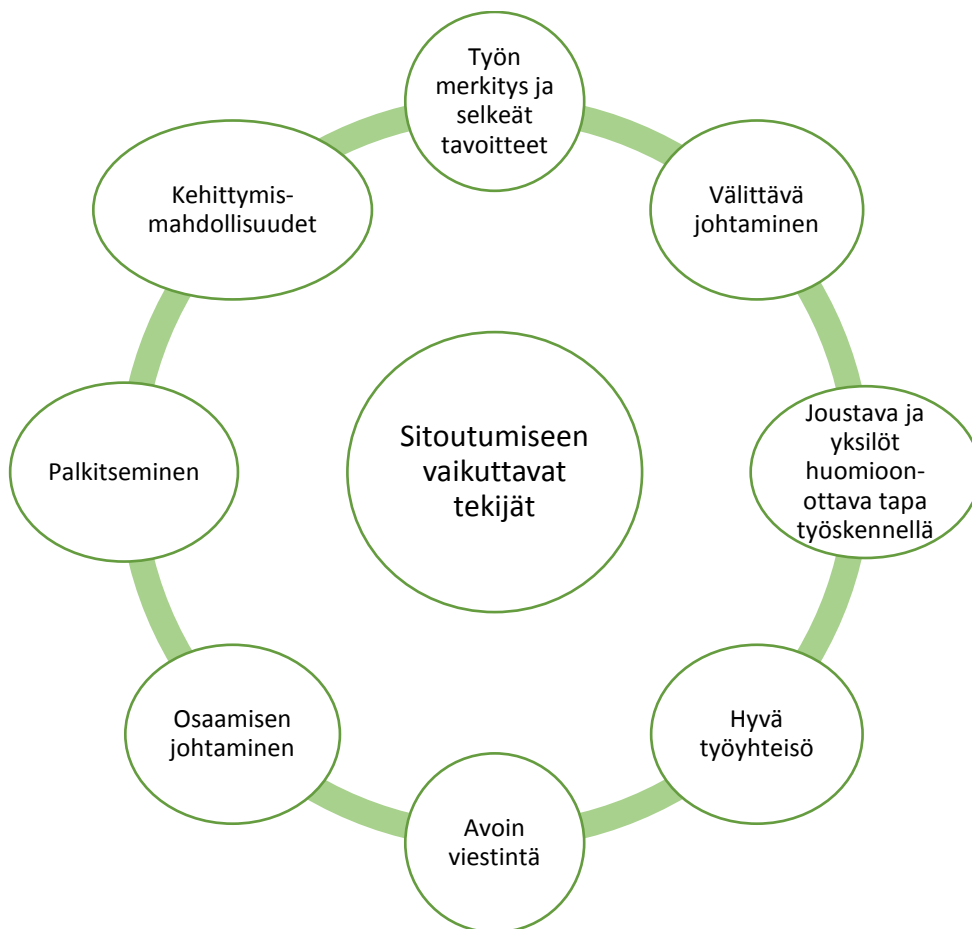
3.3 JD-R Malli

Tutkijat Arnold Bakker ja Evangelia Demerouti kehittivät JD-R mallin. (Job Demands-Resources - model). Mallin mukaan työntekijöille on negatiivisia vaatimuksia (Demands), jotka voivat työntekijöistä itsestään tuntua haastavilta. Näitä voivat olla esimerkiksi yhteenotot kollegoiden kanssa, epäselvät odotukset itseä kohtaan, tai liian suuri työn määrä ja stressaava työtilanne. Mallin mukaan työn odotukset voivat olla myös positiivisia, silloin kun työntekijä pääsee kehittymään työssään ja pääsee tavoitteisiinsa. Työn voimavarat (Resources), ovat tekijöitä, jotka saavat työntekijän kokemaan työnsä positiivisena ja palkitsevana. Tällaisia voivat olla esimerkiksi avoin ja positiivinen suhde kollegoihin, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, mahdollisuudet kasvaa ja kehittyä sekä selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet. Mallin mukaan työn negatiiviset vaatimukset voivat johtaa työntekijän työhyvinvoinnin alenemiseen. Työntekijä voi kokea itsensä stressaantuneeksi, turhautuneeksi tai jopa lamaanuneeksi. Positiiviset voimavarat johtavat työntekijän motivoitumiseen, tavoitteisiin pääsemiseen, työntekijän oppimiseen, ja kehittymiseen. Työn odotusten ja voimavarojen ollessa hyvässä suhteessa, työntekijän sitoutuneisuus kasvaa. Sitoutuneisuudella on vaikutusta työntekijäkäyttäytymiseen, organisaatiositoutuneisuuteen, työhyvinvointiin, sekä työntekijän tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Scielo 2011)

Tulen myöhemmin arvioimaan näiden teorioiden pohjalta yritys X:n tilannetta ja pyrin löytämään sitoutuneisuuden puutteen syytä peilaamalla teorioita lähtökyselyn tuloksiin.

4 Sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät

Sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä on hyvin monia, ja siitä on tehty erilaisia kiteytyksiä. Esimerkiksi työelämän ja esimiestyön tutkija Smith jakaa sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät kahdeksaan päätekijään; Työn tarkoitus ja selkeät tavoitteet, välittävä johtaminen, joustava ja yksilöt huomioon ottava tapa työskennellä, hyvä työyhteisö, avoin viestintä, osaamisen johtaminen, palkitseminen ja kehittymismahdollisuudet. (Smith 2001, 27-29) Tarkastelen sitoutuneisuutta seuraavaksi näiden kahdeksan teeman kautta ja analysoin yritys X:n tilannetta kunkin osa-alueen osalta.

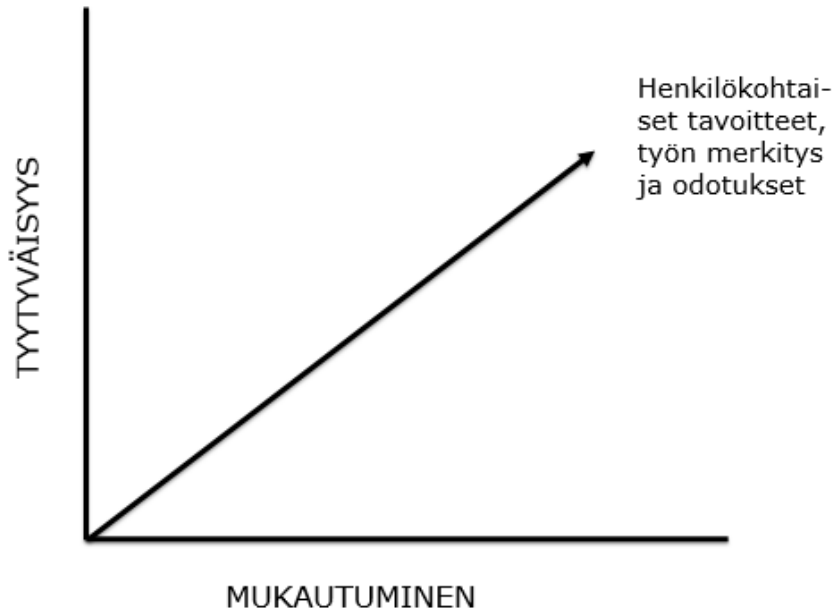


KUVA 5. Smithin mukaan sitoutuneisuuteen vaikuttavat kahdeksan tekijää.

4.1 Työn merkitys ja selkeät tavoitteet

Smithin (2001, 36) mukaan yksi ydintekijöistä työntekijän sitoutuneisuudelle on se, että ihmiset haluavat kuulua työpaikkaan, joka on heidän mielestään merkityksellinen. Kun näin tapahtuu, ihmiset uskovat yritykseen ja ovat valmiita antamaan itsestään enemmän. Kun työntekijöiltä kysytään miksi he haluavat pysyä yrityksessä jossa työskentelevät, heidän vastauksensa liittyvät vahvasti työtyytyväisyyteen. Jokaisella yksilöllä on mahdollisuus suoriutua joko hyvin tai heikosti. Kuten kuva 6 osoittaa, mitä vahvempi yhteys yksilön ja

yrittäjien tarpeilla on, sitä korkeampi yksilön sitoutuneisuus myös on. Henkilökohtaiset tavoitteet, ja odotukset sekä työntekijän kokemus työn merkityksellisyydestä kasvaa suhteessa näiden kahden kanssa. (Smith 2001, 36)



KUVA 6. Smithin sitoutuneisuuden käyrä (mukaillen Smith)

Tutkimusten mukaan yksi tärkeä tekijä ihmisten elämäntyytyväisyyteen ja työtyytyväisyyteen on tarkoituksellisuuden kokeminen. Tämän johdosta organisaation tarkoituksella on suuri merkitys. Työntekijät tarvitsevat elämän- ja työn tarkoituksellisuuden kokemista. (Leppänen & Rauhala 2012, 303)

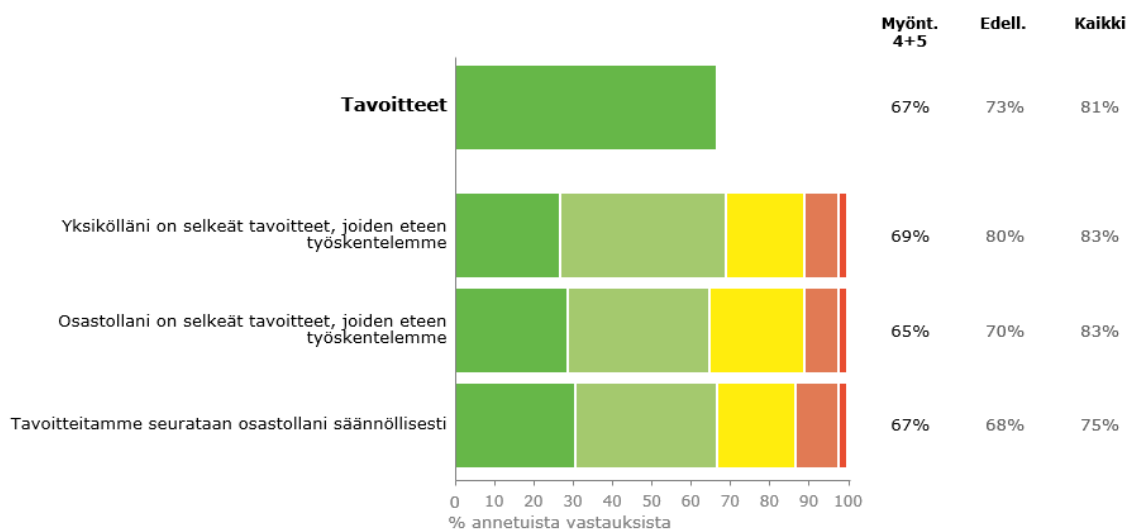
Missio kertoo mitä yrityksessä tehdään tänään ja miksi, jotta yritys pääsee tulevaisuuden tavoitteisiinsa eli saavuttaa visionsa. Merkitys oman työn löytymiselle löytyy silloin, kun työntekijä oikeasti ymmärtää, minkälainen vaikutus omalla työnteolla on muille. Mitä innostavampi ja selkeämpi organisaation missio ja tavoite on, sitä helpommin yksittäinen työntekijä ymmärtää sen ja kiinnittyy siihen. Vahva osallistaminen tavoitteita määriteltäessä edesauttavat työntekijöiden sitouttamista sekä itse tavoitteisiin, että yleisesti yritykseen. Kun työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan ja kertomaan oman näkemyksensä, he kokevat itsensä arvostetuiksi ja kuulluiksi. Heille muodostuu tunne, että heidän mielipiteillään on merkitystä. Tällainen toimintatapa antaa myös mallia siitä, minkälaista toimintakulttuuria yritys haluaa muutenkin rakentaa, joten työntekijöiden osallistaminen voi olla yleisesti yritykselle hyväksi. (Tiililä 2015, 128, 131)

Toimeksiantoyrityksessä tehdään henkilöstötyytyväisyyskysely vuosittain. Tutkin opinnäytetyössäni yrityksessä X lokakuussa 2017 tehdyn henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tulokset ovat ravintolaosaston työntekijöiden tuloksia ja kyselyyn vastasi yhteensä 53 henkilöä. Työntekijöiden kokonaismäärä on ollut tuolloin 57, eli 93 prosenttia henkilöstöstä vastasi kyselyyn. Työntekijöitä pyydetään vastaamaan kuhunkin kysymykseen asteikolla 1-5, 1 ollessa erittäin kielteinen ja 5 ollessa erittäin myönteinen. Tulosten hahmottamiseksi vastaukset on jaoteltu väreihin, vihreän ollessa myönteinen ja punaisen ollessa kielteinen. Tuloksen muodostavat ainoastaan myönteiset vastaukset, eli 4 ja 5.

Vihreä	Erittäin myönteinen
Vaaleanvihreä	Myönteinen
Keltainen	Neutraali (ei myönteinen, eikä kielteinen)
Vaaleanpunainen	Kielteinen
Punainen	Erittäin kielteinen

KUVA 7. Yritys X:n henkilöstötyytyväisyys kyselyn vastausten värit

Kun katsotaan toimeksiantoyrityksen ravintolaosaston työntekijöiltä tavoitteista, ja niiden selkeydestä saatujen vastausten tuloksia, voidaan todeta, että 69 prosenttia vastaajista kokee, että yksiköllä on selkeät tavoitteet mutta osaston tavoitteet koetaan selkeäksi 65 prosentin toimesta. 67 prosenttia vastaajista kokee, että tavoitteita yleisesti seurataan osastolla säännöllisesti. Kuvan 8. Edell. viittaa edellisen vuoden tuloksiin, ja kaikki koko yksikön keskimääräiseen tulokseen. Voidaan siis nähdä, että vuonna 2016 tuloksiin verrattuna tavoitteiden selkeys on laskenut.



KUVA 8. Yritys X:n 2017 henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos tavoitteista (n=53)

Toteutin opinnäytetyötäni varten syventävän kyselyn yritys X:n ravintolahenkilökunnalle lokakuussa 2018. Kysely jaettiin ravintolaesimiesten toimesta 25:lle ravintolatyöntekijälle ja vastausaika kyselyyn oli 11.10-25.10.2018. Lomake jaettiin vastaajille paperisina, sillä ravintolatyöntekijät eivät käytä työssään tietokonetta. Sähköinen kyselylomake olisi vaatinut vastausajan suunnittelemista työvuoroihin, joten paperiversio koettiin helpommaksi toteutustavaksi. Kyselyyn vastasi 10 työntekijää. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteen. Vastaajia pyydettiin vastaamaan asteikolla 1-4, 1 ollessa ”ei vaikuta lainkaan” ja 4 ”vaikuttaen erittäin paljon”. Tuloksissa olen yhdistänyt 1 ja 2 vastaukset sekä 3 ja 4 vastaukset yhteen helpottaakseni tulosten tulkintaa. Yksityiskohtaiset tulokset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä. Vastauksista voidaan huomata, että työn merkitys sekä työn selkeät tavoitteet koettiin hyvin tärkeiksi tekijöiksi sitoutuneisuuden kannalta.

Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?	1 ja 2	3 ja 4
Työlläni on merkitys	20 %	80 %
Työlläni on selkeät tavoitteet ja olen niistä tietoinen	10 %	90 %

Taulukko 1. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät, työn merkitys ja tavoitteet (n=10)

Kyselyssä pyydettiin vastavuoroisesti arvioimaan, kuinka hyvin sitoutuneisuuteen vaikuttavat asiat toteutuvat heidän mielestään tällä hetkellä. Arviointiasteikko oli 1-4, 1 ollessa ”ei toteudu lainkaan” ja 4 ollessa ”toteutuu erittäin hyvin”. Vastauksista voidaan huomata että työtä piti merkityksellisenä 70 prosenttia ja selkeäksi työn tavoitteet koki 80 prosenttia vastaajista.

Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?	1 ja 2	3 ja 4
Työlläni on merkitys	30 %	70 %
Työlläni on selkeät tavoitteet ja olen niistä tietoinen	20 %	80 %

Taulukko 2. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä ja tavoitteellisuudesta (n=10)

4.2 Välittävä johtaminen

Smithin (2001, 55) mukaan jokainen johtaja voi tulla entistäkin paremmaksi johtajaksi yksinkertaisesti välittämällä työntekijöistään. Hän kuvaa hyvää johtajuutta kuuntelevana, välittävänä ja empaattisena. Hänen mukaansa tämä voidaan saavuttaa kommunikaatiolla. Moni työntekijä toivoisi oman esimiehensä kehittyvän omassa kommunikaatiossaan. Smithin (2001, 55) mukaan esimiesten omat vanhoilliset ja vahvat ajatukset ja toimintatavat

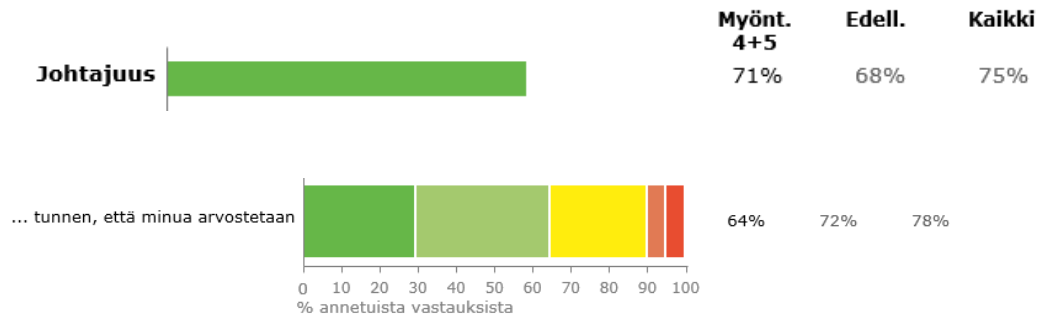
ovat esteenä kehittymästä huipulle. Tällainen vanha mielikuva voi olla esimerkiksi sellainen, että esimiehellä on aina luontaista karismaa, esimieheksi synnyttään ja että vain harva ihminen on luontaisesti hyvä johtaja. Tai että esimies ei voi kysyä työntekijöidensä mielipidettä, tai jakaa vastuuta muille. Tällaiset mielikuvat johtamisesta ovat myyttejä, jotka eivät tänä päivänä pidä enää paikkaansa. Nykypäivän johtajilta vaaditaan aivan erilaista osaamista; huumorintajua, joustavuutta, esimerkillä johtamista, hyviä vuorovaikutustaitoja, tiimisuuntatuneisuutta, kykyä jakaa tietoa ja vastuuta, hyvää kuuntelutaitoa, muutostohtamista, innovointi kykyä ja empaattisuutta. Smithin (2001, 57) mukaan hyvä johtaja siis huomioi ja on aidosti kiinnostunut työntekijöistään. Hyvä johtaja tuntee työntekijänsä ja huomioi mahdolliset perhetilanteet, syntymäpäivät tai sairaudet. (Smith, 2001, 55-57)

Leppänen ja Rauhanen (2012, 310) ovat myös tutkineet välittävää johtamista ja heidän mukaan ihmisellä on krooninen tarve tulla kuulluksi, nähdyksi ja ymmärretyksi. Esimiesten ja johdon tehtävänä on vastata tähän tarpeeseen. Erityisesti suomalaisessa työkuultuudessa välittävä johtaminen on helpommin sanottu kuin tehty. Sodan aikaan tunteet pidettiin itsellään, ja tällaisen roolimallin moni tämän päivän johtajista on saanut esimerkikseen omilta vanhemmiltaan tai isovanhemmiltaan. Tämän vuoksi voi olla haastavaa opetella johtamaan niin, että näyttää tunteensa ja on kiinnostunut myös toisten tunteista. Voi olla, että tällainen rooli on itselle täysin uusi ja tämän vuoksi johtajan tai esimiehen olisi hyvä ensin itse ymmärtää mitä tarkoittaa todella kuulluksi ja ymmärretyksi tuleminen. Vasta sen jälkeen hän voi lähteä tuottamaan näitä hyvän olon kokemuksia omalle tiimilleen. (Leppänen & Rauhala 2012, 310)

Hyvän johtajan on osattava kuunnella työntekijöitään ja yritystä. Työntekijät haluavat tulla kuulluksi, ja usein odotukset tämän osalta kohdistuvat etenkin yrityksen johtoon. Johto on se taho, jonka tehtävänä on viime kädessä huolehtia siitä, että organisaatio kuuntelee itseään. Johtavassa asemassa olevalta voidaan edellyttää että hän osaa kuunnella henkilökohtaisten ja ryhmätilanteiden lisäksi sitä, mitä organisaatio yrittää hänelle sanoa. Kuuntelevalla johtamisella on osoitettu olevan hyvin merkittävä vaikutus esimerkiksi henkilöstön jaksamiseen, motivaatioon ja työilmapiiriin. Näillä kaikilla on vaikutusta myös työntekijän viihtymiseen yrityksessä ja työntekijän sitoutuneisuuteen. (Puro 2010, 16, 29)

On sanottu, että jopa yli 75 % henkilöstön oma-aloitteisesta lähtövaihtuvuudesta johtuu huonosta esimiestoiminnasta ja/tai huonosta yrityksen johtamiskulttuurista. Lähtijät eivät enää kestä esimiestään tai usko ja luottamus yrityksen ylimpään johtoon on kadonnut. (ICTD/RECT 2015)

Toimeksiantoyrityksen henkilöstötyytyväisyyskyselystä voidaan huomata että ravintolaosastolla esimiestyöhön ollaan tyytyväisiä. 71 prosenttia kokee johtajuuden osastolla myönteisesti. Luku on noussut edellisestä vuodesta muutaman prosenttiyksikön. Koko yksikön tulos oli 75 prosenttia eli ravintolaosaston tulos on ainoastaan 4 prosenttiyksikköä matalampi. Arvostus yleisesti on hieman matalampi, eli 64 prosenttia kokee, että heitä arvostetaan yrityksessä. Luku ei perustu tässä kyselyssä esimiehen arvostukseen, vaan yleisesti koko yrityksen arvostukseen. Luku on laskenut viime vuodesta kahdeksan prosenttiyksikköä ja on huomattavasti koko yksikön lukua alhaisempi. (Yritys X henkilöstötyytyväisyyskysely 10/2017)



KUVA 9. Yritys X:n 2017 henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastaus johtajuudesta ja arvostuksesta (n=53)

Itse teettämäni kyselyn mukaan tukeva ja välittävä esimies, sekä palauttaan saaminen koettiin molemmat sitoutuneisuuden kannalta oleellisina tekijöinä.

Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?	1 ja 2	3 ja 4
Esimies joka tukee ja välittää minusta	10 %	90 %
Palautteen saaminen suoriutumisestani	20 %	80 %

Taulukko 3. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät, esimiestyö ja palautteen saaminen (n=10)

Saman kyselyn perusteella esimiestyön arvioitiin myös toteutuvan hyvin, mutta vain 50 prosenttia koki saavansa palautetta työsuoriutumisestaan tarpeeksi.

Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?	1 ja 2	3 ja 4
Esimies joka tukee ja välittää minusta	20 %	80 %
Palautteen saaminen suoriutumisestani	50 %	50 %

Taulukko 4. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos työntekijöiden kokemus esimiestyöstä ja palautteesta (n=10)

4.3 Joustava ja yksilöt huomioon ottava tapa työskennellä

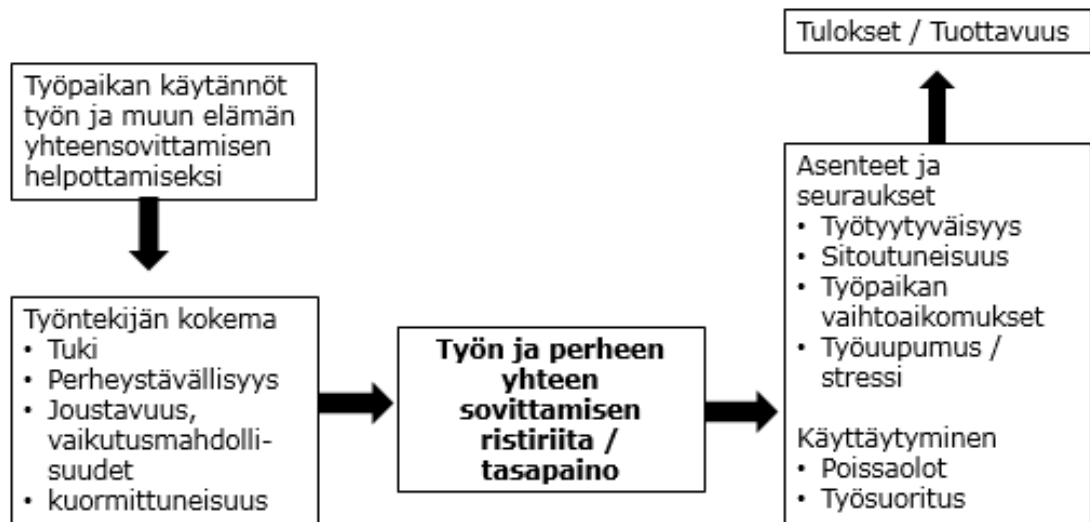
”Esimerkiksi asiantuntijatyössä on mahdollista tehdä kiinteästä työpaikasta ja työajasta riippumatonta työtä. Tällöin puhutaan joustavasta työstä, joka sisältää kolme elementtiä: ajallisen jouston, jouston työn tekemisen paikassa sekä tekniset välineet, joilla työ toteutetaan ja joiden avulla ollaan yhteydessä muihin.” (Työterveyslaitos 2018)

Henkilöstöetuja voi olla vaikka millä mitalla, mutta yksi selvästi nykypäivän arvostetuin etu on joustavuus ja yksilöllinen tapa tehdä työtä. Tapa tehdä työtä on huomattavasti erilainen nyt, kuin kymmenen vuotta sitten. Joustava työ tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta valita, missä, milloin ja millä tavalla työtä tehdään. Joustavuuden tarve työhön ei ole suhteessa vastuun määrään, vaan työntekijät pienelläkin vastuumäärällä kaipaavat joustavuutta. Nuoret työntekijät arvostavat työn ja opiskeluiden yhteensovittamista, vanhemmat työntekijät taas haluavat viettää enemmän aikaansa ystävien ja perheen kanssa sekä matkustella. Näin ollen sitouttaakseen työntekijänsä, yrityksen on pystyttävä tarjoamaan työntekijöilleen etuja jotka ovat kilpailukykyisiä, joustavia ja yksilöt huomioon ottavia.

Työnantajien on jatkuvasti syytä miettiä uusia, joustavampia tapoja tehdä työtä ja tarjota näitä mahdollisuuksia työntekijöilleen. Työntekijät, jotka kokevat voivansa tehdä työtä juuri heille parhaalla tavallaan, ovat huomattavasti tuottavampia työssään ja sitoutuvat työhönsä. Näillä työaikajoustoilla on suuri merkitys työntekijän lojaaliuteen ja sitoutuneisuuteen. Joustavuudesta hyötyy siis työntekijän lisäksi myös työnantaja. Smithin (Smith 2001, 71, 73) teettämän tutkimuksen mukaan työntekijöistä 48 prosenttia arvioi yrityksen yleiset edut, ja 45 prosenttia joustavan tavan tehdä työtä viiden tärkeimmän asian joukkoon miksi he haluavat pysyä nykyisissä työtehtävissään. (Smith 2001, 71, 73,)

Myös työterveyslaitos on todennut sekä työntekijän että työnantajan hyötyvän joustavasta työskentelystä. Onnistuneen työn ja muun elämän yhteensovittamisen hyödyt voidaan kuvata alla olevan kuvan vaikutusketjulla. Työn ja oman elämäntilanteen yhteensovittamisella näkyy positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja työn imuun. Näillä on taas edelleen positiivinen vaikutus henkilöstöön, poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja parantuneeseen työtulokseen. (Torppinen-Tanner ym 2016, 9)

TYÖPAIKKA



KUVA 10. Työn ja oman elämän yhteensovittamisen vaikutusketju, mukailen Torppinen-Tanner

Työnantajan on siis tärkeä pystyä vastaamaan työntekijän elämäntilanteeseen, ja tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esimiehen on syytä tuntea omat alaisensa, myös heidän henkilökohtaisen elämäntilanteensa. Esimiehen on oltava kiinnostunut siitä, mitä työntekijän perheelle kuuluu, jotta hän voisi ymmärtää paremmin, minkälaisia työaikajärjestelyjä kukin työntekijä vaatii. Esimiehen etu on kuitenkin tuntea työntekijänsä, ja tällä tavoin mahdollisuus sitouttaa työntekijöitään yritykseen vahvemmin. Työn ja perheen yhteensovittaminen on osa yritysten strategista hyvinvointia ja selkeät ja joustavat käytännöt tukevat henkilöstön jaksamista työssä ja lisäävät myös työpaikan houkuttelevuutta. (Valvisto 2005, 106; Ahonen & Aura 2016, 155)

Teknologian kasvu mahdollistaa joustavien työtapojen mahdollistamisen yhä useammille yrityksille. On kuitenkin muistettava, että esimerkiksi etätyö on aina sidonnainen tehtävän luonteeseen. Esimerkiksi asiantuntijatehtävissä työskentelevillä on huomattavasti suurempi mahdollisuus joustavaan työn tekemiseen, kuin asiakaspalvelutehtävissä olevilla. Suomessa erityisesti ylemmät toimihenkilöt ja henkilöt joiden työmarkkina-asema on hie-man parempi, toteuttavat joustavaa tapaa työskennellä. Etätyö on yksi joustavan työskentelytapojen mahdollisuuksista. Työn tekeminen ei ole näin ollen paikkaan tai aikaan sidottua. Työn kuormittavuuden näkökulmasta, joustavassa työskentelyssä työn ja vapaa-ajan raja hämärtyy helposti. Työtä voidaan jatkaa työpäivän jälkeenkin kotona hyödyntäen älypuhelinia ja muuta tietotekniikka. Suomessa monissa yrityksissä on olemassa käytäntö, jossa myös niin sanotun normaalin työajan ulkopuolellakin tehdyt tunnit rekisteröidään ja työntekijällä on mahdollisuus pitää tunnit vapaana. On siis tärkeää muistaa, että mikäli

joustava työ mahdollistetaan, palautumisella ja levolla on tärkeä rooli, jotta hyvinvointi ja tuottavuus säilyvät. (Työterveyslaitos)

Joustava työtapa, työn ja muun elämän yhteensovittaminen on siis tärkeää sekä yksilölle, perheille, työnantajille ja sitä kautta yhteiskunnalle. Voidaan ennakoida että työn ja elämän yhteensovittamisen haasteet tulevat työelämän toiminnan kannalta yhä tärkeimmiksi tulevaisuudessa. (Torppinen-Tanner ym 2016, 15)

Ravintola-ala on asiakaspalvelutyötä, jolloin esimerkiksi etätyömahdollisuutta työntekijöillä ei ainakaan vielä nykypäivänä ole. Toimeksiantoyrityksessäni on olemassa etätyökäytäntö, mutta käytännössä etätyö on avoimesti hyväksytysti otettu käyttöön vain yrityksen pääkonttorilla työskentelevien osalta. Voidaan siis sanoa, että joustava työtapa ei ole käytäntönä yritys X:n Vantaan toimipisteen työntekijöiden kesken. Suurin osa työntekijöistä ravintolaosastolla ovat osa-aikaisia, ja he työskentelevät vuorotyössä. Yrityksessä on keskitetty työvuorosuunnittelu, ja työvuoroja julkaistaan aina vähintään neljä viikkoa etukäteen. Työntekijät voivat tällä hetkellä vaikuttaa työvuoroihinsa ilmoittamalla esimiehelleen oman käytettävyytensä, esimerkiksi opiskeluiden osalta. Työntekijät voivat myös toivoa erillisiä vapaatoiveita, jos he toivovat jonkin tietyn päivän vapaaksi.

Ravintolaosastolla on sekä aamu-, ilta-, ja viikonloppuvuoroja. Työvuoropohja on esimiesten ja työvuorosuunnittelijoiden toimesta luotu pohja, pohjautuen asiakasvirtoihin. Luonnollisestikin työntekijöiden on tärkeä olla työvuorossa samaan aikaan asiakkaiden kanssa, jotta voidaan tarjota asiakkaalle mahdollisimman onnistunut ostokokemus. Työntekijöille voisi kuitenkin antaa mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihin ja työvuoroihin. Esimiehet ja työvuorosuunnittelijat voisivat ottaa työntekijät vahvemmin mukaan työvuoropohjan suunnitteluun. Näin työntekijät saisivat itse tietyin reunaehdoin toteuttaa heidän näkemyksensä mukaan parhaiten toimivat työvuorot osastolleen. Voi myös olla, että osa työntekijöistä haluaisi tehdä pelkästään aamuvuoroja, toiset iltavuoroja, joten työntekijät voisivat itse suunnitella myös omat työvuoronsa. Uskon, että tällä olisi suuri vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja työhyvinvointiin.

Omien havaintojeni mukaan yrityksessä X ajatellaan monesti, että jos jokin asia ei ole mahdollinen kaikille työntekijöille, se ei ole mahdollinen kenellekään. Tasapuolisuus on äärimmäisen tärkeää, oli sitten kysymys mistä tahansa, mutta on tärkeä erottaa tasapuolisuus ja tasapäästäminen. Uskon, että todellinen tasapuolisuus on kohdella työntekijöitä yksilöllisesti, ja antaa esimerkiksi jonkun työntekijän työskennellä vain aamuvuoroissa, jos se sopii hänen elämäntilanteeseensa parhaiten.

Kun työntekijöille annetaan vaikutusmahdollisuus omiin työaikoihinsa ja työvuoroihinsa, se lisää työhyvinvointia ja myönteiseen tunteeseen elämän tasapainosta. Vaikutusmahdollisuuden tunne on erityisen tärkeää vuorotyössä, jossa työtä tehdään myös iltaisin ja viikonloppuisin. Tämän lisäksi vuorotyöskentelyn epäsäännöllisyys ja ennakoimattomuus vaikeuttavat työntekijöiden ajankäytön suunnittelua ja täten vaikuttavat negatiivisesti työntekijän sitoutuneisuuteen. (Torppinen-Tanner ym 2016, 22)

Teettämäni kyselyn pohjalta voidaan nähdä, että vaikuttamismahdollisuus omiin työvuoroihin nähtiin jokaisen kyselyyn vastaajan mielestä tärkeäksi sitoutuneisuuteen vaikuttavana tekijänä.

Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?	1 ja 2	3 ja 4
Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini ja yhteen sovittamaan työni hyvin omaan elämäni	0 %	100 %

Taulukko 5. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät, työvuoroihin vaikuttaminen (n=10)

Vastaajista 70 prosenttia koki että tämä toteutuu tällä hetkellä työssä hyvin. 30 prosenttia vastaajista koki, että he eivät pysty yhteen sovittamaan työtä omaan elämäänsä tarpeeksi hyvin.

Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?	1 ja 2	3 ja 4
Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini ja yhteen sovittamaan työni hyvin omaan elämäni	30 %	70 %

Taulukko 6. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos työntekijöiden kokemus työvuoroihin vaikuttamisesta (n=10)

4.4 Hyvä työyhteisö

Yrityksen arvot ja kulttuuri heijastuvat vahvasti siihen, millä tavalla työtä yrityksessä tehdään. Organisaatiokulttuuri voi olla terve, normaali, estynyt tai sairas. Terve organisaatiokulttuuri on myönteinen, tukea antava ja kannustava. Normaali on tasainen ja sopusointunut. Estynyt on jähmeä, jännittynyt, pelokas ja ahdistavakin. Sairas kulttuuri on arvaamaton, painostava ja tuhoava. Hyvän työyhteisön ja ilmapiirin merkitys ihmisen hyvinvoinnille perustuu oikeastaan evoluutiopsykologiaan. Ihmisen lajikehityksessä hyvät yhteistyötaidot ovat olleet eduksi. Aivomme ovat rakentuneet evoluution myötä siten, että saamme onnistuneesta yhteistyöstä välittömästi hormonaalisen palautteen; koemme voimakasta

mielihyvän tunnetta ja stressin ja ahdistuksen kokemus vähenee. Hyvin toimiva työyhteisö jo hyvä työilmapiiri vaikuttavat siis siihen, mitä tunnemme työtämme kohtaan. Työilmapiiri riippuu monista tekijöistä, näitä ovat esimerkiksi: arvot ja arvostukset, ihmisten käytös ja tapakulttuuri työpaikalla, onnistumista tukeva johtamistapa, viestinnän laatu ja määrä, tavoitteiden ja työroolien selkeys, ongelmanratkaisukäytännöt, organisaation toimintaympäristön tilanne ja organisaation ryhmädynamiikka. Yrityksen arvot muodostavat työilmapiirin kivijalan. Yleensä työyhteisöä vahvistavat pehmeät arvot; toiset huomioon ottavat ja hyvinvointiin tähtäävät arvot. Suomalaisille työntekijöille erityisen puhuttelevia arvoja ovat oikeudenmukaisuuden ja reilun pelin arvot, sekä se että kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti. (Aro, Aho, Kedonperä, Lappi & Rämö 2018, 42-43, 48, 52)

Hauskuus työpaikalla vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön ja ilmapiiriin. Työ voi ajoittain olla hyvinkin tylsää ja rutiininomaista – ellei yrityksen johto keskity siihen, että silloin tällöin tapahtuu jotain yllättävää ja töissä pidetään myös hauskaa. Ei vaadi paljoa järjestää esimerkiksi teemapukeutumispäiviä, kilpailuja tai kunnan henkilöstöjuhlat! Tällaisten tempausten vaikutukset ovat suuria; vahvempi sitoutuneisuus, parempi tuottavuus ja alhaisempi työntekijävaihtuvuus. Ihmisillä ja hyvällä tiimityöskentelyllä on suuri vaikutus energisoivaan työympäristöön. Ihmisillä on tarve tuntea itsensä kuuluvaksi ryhmään, ja sitoutunut työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä. Tällaisessa työyhteisössä työntekijöillä on mahdollisuus jakaa mielipiteitään ja ideoitaan, ja hyvät ideat myös huomioidaan. Tavoitteisiin pääsemistä juhlistaan ja niistä ollaan ylpeitä. Työntekijät työskentelevät tiimeissä, ja tekevät paljon yhteistyötä toistensa kanssa. Työssä on näin ollen yksinkertaisesti hauskaa, innostavaa ja energisoivaa ja koko työyhteisö voi hyvin. Terveen työyhteisön ei ole tarkoitus olla jatkuvasti yltyöpositiivinen, vaan kyse on riittävän hyvästä työyhteisöstä. Ongelmia voi tulla vastaan ja se on täysin luonnollista jokaiseen työyhteisöön, mutta niitä ratkotaan yhdessä. Kun työyhteisö voi hyvin, ja yrityksessä vallitsee positiivinen ilmapiiri, töihin on pääsääntöisesti mukava tulla aamulla. (Smith 2001, 118, 121; Aro ym 2018, 184)

Yritys X:n 2017 teettämän henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksista voidaan nähdä että 78 prosenttia vastaajista koki yhteishengen olevan hyvällä tasolla. Tulos on noussut kaksi prosenttiyksikköä edellisestä vuodesta.



Kuva 11. Yritys X:n 2017 henkilöstötyytyväisyyskyselyn vastaus yhteishengestä (n=53)

Teettämästäni kyselyn vastauksista jokainen vastaaja koki hyvän työyhteisön ja työkaverien vaikuttavan sitoutuneisuuteensa.

Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?	1 ja 2	3 ja 4
Hyvä työyhteisö ja työkaverit	0 %	100 %

Taulukko 7. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät, työyhteisö (n=10)

Työkaverit ja työyhteisö koettiin yrityksessä X myös todellisuudessa hyvin toimivaksi tällä hetkellä.

Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?	1 ja 2	3 ja 4
Hyvä työyhteisö ja työkaverit	0 %	100 %

Taulukko 8. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos työntekijöiden kokemus työyhteisöstä (n=10)

4.5 Avoin viestintä

On eri tapoja saada työntekijät sitoutumaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Tärkeintä on huomioida, missä kipupisteet sijaitsevat, eli mitä asioita täytyy parantaa tai modernisoida. Hyvä tapa on keskustella avoimesti työntekijöiden kanssa ja selvittää yhdessä, mihin asioihin johtajien tulee kiinnittää enemmän huomiota. Luottamus ja sen näyttäminen, innostaminen ideointiin, mahdollisuus kehittyä, kunnioitus ja sen näyttäminen sekä aktiivinen kuunteleminen ovat esimiehelle tärkeitä työkaluja. Joillekin nämä asiat kuulostavat loogiselta ja tutuilta. Suurimmalla osalla vähintäänkin jokin näistä asioista on vielä toteuttamatta. (Hurmerinta 2015, 67)

Jos työntekijöiltä kysyttäisiin, mihin he toivoisivat työyhteisössään kehitystä, suurin osa vastaisi todennäköisesti toivovansa parempaa viestintää. Hyvä viestintä vaikuttaa vahvasti työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja kuulumisen tunteeseen. Smithin (2001, 99) mukaan on kahdenlaisia yrityksiä, niukasti viestiviä ja avoimesti viestiviä. Niukasti viestivissä yrityksissä tieto on tarkasti suojeltua ja rajoitettua. Työntekijöille jaetaan hyvin vähän tietoa työhönsä liittyvistä asioista tai yritystä koskevista asioista kuten esimerkiksi tavoitteista tai myyntituloksista. Tällaiset yritykset ovat usein hierarkkisia johtamistyyliiltään. Avoimesti viestivissä yrityksissä tietoa jaetaan avoimesti niin paljon kuin mahdollista. Yrityksissä uskotaan siihen, että mitä enemmän työntekijöillä on tietoa, sitä helpommin ja nopeammin jo-

kainen voi vastata esimerkiksi muuttuviin asiakatarpeisiin. Tällaisissa yrityksissä työntekijöillä on koko ajan tarpeeksi tietoa sitä, mihin suuntaan ollaan menossa. Hyvässä viestinnässä on syytä muistaa, että kaikki viestintä ei tapahdu teknologian keinoin. Tänä päivänä teknologia antaa meille useita viestinnän mahdollisuuksia kuten puhelin, internet ja sähköposti. Voisi kuvitella näiden vahvistavan ihmisten tapaa kommunikoida ja viestiä. Totuus on kuitenkin toinen, sillä mitä enemmän teknologia kehittyy ja tarjoaa uusia tapoja kommunikoida, kommunikoinnin laatu laskee. On siis syytä kiinnittää huomiota siihen, että viestintää tapahtuu myös henkilökohtaisella tasolla. Erityisesti lähiesimiehen ja työntekijän välisellä kommunikaatiolla on suuri vaikutus siihen, sitoutuuko työntekijä yritykseen vai ei. Mikään viestintä ei siis ole vaikuttavampaa kuin kahden ihmisen käymä lyhyt keskustelu, eikä sitä pidä aliarvioida myöskään työelämässä. (Smith 2001, 97-99,105, 110)

”Viestintää on joskus osuvasti kuvattu liimaksi, joka liittää organisaation osat toisiinsa. Jos tämä liima puuttuu, osat eriytyvät ja alkavat elää omaa elämäänsä silloissa omaa etuaan optimoiden. Syntyy väärinkäsityksiä, katkoksia, rajapintaongelmia ja tuotantohäiriöitä (Aro ym 2018, 65).”

Teettämäni kyselyn perusteella hyvin kulkeva viestintä vaikuttaa vastaajista 80 prosentin mielestä sitoutuneisuuteen.

Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?	1 ja 2	3 ja 4
Hyvin kulkeva viestintä	20 %	80 %

Taulukko 9. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät, viestintä (n=10)

Tuloksista voidaan huomata, että viestinnässä olisi parannettavaa todellisuudessa, sillä 60 prosenttia arvioi viestinnän olevan heikkoa ja 40 prosenttia koki sen toteutuvan tällä hetkellä hyvin.

Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?	1 ja 2	3 ja 4
Hyvin kulkeva viestintä	60 %	40 %

Taulukko 10. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyn kyselyn tulos työntekijöiden kokemus viestinnästä (n=10)

4.6 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisessa on kysymys siitä, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, heillä on oikeat työkalut työnsä tekemiseen ja heitä tuetaan työssä suoriutuakseen. Tällaiset työntekijät tuntevat itsensä ja saavutuksensa onnistuneeksi ja vastavuoroisesti palkitsevat organisaation olemalla lojaali ja sitoutunut. Smithin (2001,138) mukaan osaamisen johtamisella on kolme tavoitetta; luoda työpaikka jossa huippusuoriutajat haluavat työskennellä, kehittää heikommat suoriutajat huippusuoriutujiksi sekä linjata käyttäytymistä ja toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisiksi. Jotta osaamista voidaan tehokkaasti johtaa, tulisi ensin määritellä mitä osaaminen on. Tämän jälkeen on helpompi ohjata ja kehittää työntekijöitä. Perinteisen määritelmän mukaan osaaminen koostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Tieto on hyvin perusteltu tosikäsitys, joka pohjautuu johonkin teoriaan, taito kehittyy tekemisen kautta ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toiminnaksi. Työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä, eli osaamisesta ja tekemisestä ja tätä tulisi johtaa. Hyvä osaamisen johtaminen auttaa työntekijöitä kehittymään, rohkaisee kokeilemaan uutta kehittyäkseen, vahvistaa itsevarmuutta, sitouttaa työntekijät yrityksen tavoitteisiin, toimintatapoihin ja arvoihin ja luo uusia toimintatapoja. Usein osaamisen johtaminen kuuluu työntekijän lähiesimiehelle, mutta se ei ole yksittäisten osaamisten lisäämistä vaan strategian mukaisen arkitoiminnan ja työn johtamista. (Smith, 138,139; Kupias, Peltola & Pirinen 2014)

Perinteisen, eli mekaanisen osaamisen kehittämisen mallin mukaan johto luo strategian, jonka pohjalta kartoitetaan tulevaisuudessa tarvittava työntekijöiden osaaminen. Tämän jälkeen esimiehet kartoittavat mahdolliset osaamisvajeet työntekijöidensä keskuudessa ja pyrkivät ratkaisemaan nämä. Monessa yrityksessä on käytössä kehityskeskustelumalli, joka antaa hyvän mahdollisuuden laatia työntekijälle henkilökohtaisia tavoitteita ja näin kehittää heitä. Osaamisen kehittämisen vaihtoehto voi olla konkreettinen tavoite, jonka kehittymistä tarkastellaan yhdessä esimiehen kanssa. Tavoitteiden asettaminen on syytä aloittaa yrityksen analyysivaiheella, joka usein tehdään johtotasolla. Ilman sitä, tavoitteet eivät välttämättä ole vision mukaisia ja strategia ja osaamisen johtaminen eriytyvät ja vision suuntainen kehittäminen pysähtyy. Osaamisen johtaminen on siis kaikkien esimiesten keskeinen keino varmistaa, että strategia toteutuu ja yrityksen liiketoiminta vahvistuu. (Kupias ym 2014)

Yritys X:n henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksista voidaan nähdä, että 79 prosenttia vastaajista on käynyt kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. 81 prosenttia vastaajista on

laatinut suunnitelman seuraavan vuoden tavoitteista ja 78 prosenttia kokee, että suoriutumista on seurattu ja seuraavan vuoden kehityssuunnitelmasta on sovittu. (Yritys X henkilöstötyytyväisyyskysely 10/2017)



KUVA 12. Yritys X:n 2017 henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos kehityskeskustelusta (n=53)

4.7 Palkitseminen

Hyvällä palkitsemisstrategialla pyritään lisäämään työntekijöiden tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Palkitseminen on muutakin kuin työstä saatu rahapalkka. Fredrik Herzberg esitti vuonna 1968 (Miner 2005, 63) että palkka ja muilta saatu tunnustus eivät ole motivaatiotekijöitä vaan ainoastaan hygieniatekijöitä. Näillä ei voi siis parantaa työtyytyväisyyttä, vaan ne voivat aiheuttaa ainoastaan tyytymättömyyttä, esimerkiksi jos palkkaus olisi liian pieni. Suomalaiset palkansaajat vertailevat palkkaansa ja kokevat sen tason oikeudenmukaiseksi, jos työn vaativuus ja työssä suoriutuminen kohtaavat. Rahallinen palkitseminen tukee sisäistä motivaatiota. Kun käytössä on esimerkiksi tulospalkkaus, tällöin työntekijä näkee palkkion yhteyden yrityksen tärkeimpiin tavoitteisiin ja oman työn merkityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Pelkän rahan takia työskentelevien työntekijöiden työsuoritus jää siis usein heikoksi, eivätkä tällaiset työntekijät ole motivoituneita. Tarvitaan siis monipuolinen, yksilöt huomioon ottava palkitsemisen kokonaisuus, jotta yrityksen henkilökunta on motivoitunutta. (Miner 2005; Talouselämä 2016)

Hyvä palkitsemisen kokonaisuus huomioi ja arvostaa työntekijöiden ahkeruuden yrityksen hyväksi, huomioiden työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja eroavaisuudet. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Se on yrityksen itsensä määrittelemä ja rajaama kokonaisuus näistä kahdesta. Aineellista palkitsemista ovat kaikki rahalliset ja rahanarvoiset palkitsemistavat, kuten palkka, erilaiset bonusohjelmat ja palvelusvuosilahjat. Aineetonta puolestaan on esimerkiksi työn sisältö, kehittymismahdollisuudet ja työkuultuuri ja yrityksen arvot. Palkitseminen vaatii yhdenmukaiset ja kirjatut säännöt. Mitä suuremmasta yrityksestä on kyse, sitä suurempi tarve on dokumentoida palkitsemiskokonaisuus. Nykyisin työntekijät odottavat erityisesti yksilöllisiä palkitsemisratkaisuja ja vertailevat niitä muihin potentiaaliin työnantajiin. Toimivan palkitsemisen

kannalta on tärkeä tuntea oma henkilöstö ja kuunnella heitä, jotta voidaan tarjota sellaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemistapojen kokonaisuutta, jota he arvostavat. (Hakonen & Nylander 2015; Smith 2001, 164)

Yritys X:n henkilöstötyytyväisyyskyselystä nähdään, että vain 59 prosenttia pysyisi yrityksessä, vaikka heille tarjottaisiin muualta lähes vastaavaa työtä, palkkaa ja etuja. Tulos on laskenut edellisestä vuodesta viisi prosenttiyksikköä ja on koko yksikön tulosta kymmenen prosenttiyksikköä alhaisempi ravintolaosastolla.



Kuva 13. Yritys X:n 2017 henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos yritys X:ssä vaikka tarjottaisiin samoilla ehdoilla muualta työtä. (n=53)

Teettämäni täydennyskysely osoittaa, että työsuhde-etuja piti sitoutumisen kannalta tärkeänä 60 prosenttia vastaajista, ja palkkaa 90 prosenttia vastaajista.

Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?	1 ja 2	3 ja 4
Työsuhde edut	40 %	60 %
Palkka	10 %	90 %

Taulukko 12. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyyn kyselyyn tulos työsuhde-edut ja palkka (n=10)

Todellisuudessa työsuhde-edut koettiin hyväksi 90 prosentin mielestä, mutta palkkaa hyvänä piti vain 50 prosenttia eli puolet vastaajista.

Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?	1 ja 2	3 ja 4
Työsuhde edut	10 %	90 %
Palkka	50 %	50 %

Taulukko 13. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyyn kyselyyn tulos työntekijöiden kokemus työsuhde-eduista ja palkasta (n=10)

4.8 Kehittymismahdollisuudet

Työntekijöiden kehittymismahdollisuuksilla on Smithin (2001, 185) mukaan suurin vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Kun työntekijät voivat kasvaa ja kehittyä, he myös varmemmin jäävät yritykseen. Erilaiset kehittymismahdollisuudet koetaan yhä houkuttelevampina työsuhde-etuinä. Näiden täyttäminen edistää sekä yksilön että yrityksen etua.

Kun työntekijä kehittyy, hän suoriutuu työstään paremmin, pystyy vastaamaan yrityksen tarpeisiin paremmin ja vapauttaa näin ollen myös esimiehen aikaa keskittyä muihin asioihin. Työntekijät, jotka saavat jatkuvasti kehittymismahdollisuuksia kokevat, että heillä on enemmän omistajuutta omasta työstään, he ovat tyytyväisempiä ja motivoituneempia töitänsä kohtaan. Koulutukset ja kouluttautuminen ovat nousseet yhdeksi halutuimmaksi kilpailukykyiseksi työsuhte-eduiksi yritysten välillä. Etenkin nuoria työntekijöitä kiinnostaa jatkuvasti kehittää osaamistaan ja erilaiset oppimismahdollisuudet nähdään hyvinkin houkuttelevina. Yleisesti oppimismahdollisuudet nähdään työntekijöiden keskuudessa jopa tärkeämpinä työsuhte-etuina kuin esimerkiksi välittömät työsuhte-edut. (Smith 2001, 185-187)

Yritykset ja esimiehet, jotka välittävät työntekijöidensä kehittymisestä, luovat lähtemättömän vaikutuksen työntekijään ja tämän myötä työntekijät ovat työnantajalleen lojaalisempia ja sitoutuneempia. Kehittymismahdollisuuksien hyödyillä nähdään niin paljon positiivisia vaikutuksia sekä yritykselle että työntekijälle, että voisi luulla jokaisen yrityksen panostavan siihen todella paljon. Silti on olemassa useita yrityksiä, joissa työntekijöiden kehittymistä ei tueta. Tällaiset yritykset jättävät huomiotta sen tosiasian, että mitä enemmän työntekijät kehittyvät, sitä vahvemmin he sitoutuvat yritykseen ja yrityksen tuottavuus nousee. (Smith 2001, 188-189)

Jokaisen työntekijän tulee tietysti itse olla kiinnostunut kasvamaan yrityksessä. Esimies ja yritys voivat kuunnella ja tukea työntekijää ja luoda kullekin työntekijälle henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman ja polun kasvaa ja kehittyä. Kehittyminen ei ole ainoastaan esimiehen delegoimia uusia asioita tai opettamista, vaan konkreettisen suunnitelman tekemistä yhdessä työntekijän kanssa. Vaikka työntekijälle ei voidakaan luvata uutta työtehtävää tai ylentymistä, esimiehen on tärkeä sanoittaa työntekijälle tästä nähty potentiaali ja kertoa etenemismahdollisuuksista yrityksessä. Erilaiset oppimispolut ja mahdolliset kehityspolut kannattaa tehdä työntekijöille hyvin avoimiksi. Kun työntekijällä on selvä kuva kaikista yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista, hänellä on parempi ymmärrys siitä suunnasta mihin haluaa kulkea yhdessä yrityksen kanssa. (Smith 2001, 189-190)

Yritys X:n henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksista nähdään että 64 prosenttia vastaajista kokee, että heillä on hyvät mahdollisuudet kehittyä ja laajentaa osaamistaan yrityksessä. Tulos on tippunut edellisvuodesta kuusi prosenttiyksikköä.



Kuva 14. Yritys X:n 2017 henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulos kehittymismahdollisuuksista (n=53)

Teettämäni kyselytutkimuksen perusteella 90 prosenttia vastaajista kokee, että kehittymismahdollisuudet vaikuttavat työntekijän sitoutuneisuuteen.

Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?	1 ja 2	3 ja 4
Kehittymismahdollisuudet	10 %	90 %

Taulukko 14. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyt kyselyn tulos sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät, kehittymismahdollisuudet (n=10)

Ravintolaosaston työntekijöille tehdyn kyselytutkimuksen mukaan 90 prosenttia vastaajista kokee kehittymismahdollisuuksien toteutuvan tällä hetkellä hyvin.

Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?	1 ja 2	3 ja 4
Kehittymismahdollisuudet	10 %	90 %

Taulukko 15. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyt kyselyn tulos sitoutuneisuuteen vaikuttavat tekijät, kehittymismahdollisuudet (n=10)

5 Työntekijän henkilökohtaiset syyt jotka vaikuttavat sitoutuneisuuden puutteeseen

5.1 Työn luonteen muuttuminen

Työsuhteet ja tapa miten työtä tehdään, on muuttunut ja tulee muuttumaan myös tulevaisuudessa. Yhä harvinaisempaa on, että työsuhteet kestävät useita vuosia. Erityisesti nuoret ovat valmiita vaihtamaan työpaikkaa hyvinkin lyhyiden työsuhteiden jälkeen. Sitran vuoden 2016 tutkimuksesta selviää, että kahdella kolmesta työssä käyvistä oli työpaikan vaihtohaluja. Aktiivisesti työtä etsi 16 % vastaajista. Puolet harkitsi työpaikan vaihtoa, jos sopiva paikka tulisi vastaan. Kannusteina olivat etenkin mahdollisuus uusiin haasteisiin tai mielekkäämpiin tehtäviin. Nykyistä parempi palkka motivoi noin kolmasosaa mahdollisista työnantajista. (Sitra 2016.)

Aikaisemmin lojaalius ja sitoutuneisuus merkitsivät elämänmittaista sitoutuneisuutta, tänä päivänä työntekijä arvioi työnantajaansa jatkuvasti arvioiden työnantajaansa. Työntekijät työskentelevät yrityksissä niin pitkään, kun yritys vastaa hänen tarpeisiinsa. (Smith 2001, 74)

5.2 Työntekijän oma elämänskaari

Valviston (2005, 99) mukaan yksittäisen henkilön kehittymisen näkökulmasta on tärkeää, että työntekijä voi kerätä kokemusta useista yrityksistä ja työtehtävistä. Ihmisellä on oman elämänsä aikana elämänskaaren riskipaikkoja, joissa hän pysähtyy erityisesti miettimään, mitä elämässä seuraavaksi tapahtuu ja mihin suuntaan haluaa jatkaa. Yleisesti tällaisen elämänskaaren pysähtymiset voivat olla tilanteita, joissa jokin asia saavutetaan ja mietitään mihin seuraavaksi lähdetään. Jos on esimerkiksi opiskellut työn ohessa ja saa vihdoin tutkinnon valmiiksi, kohtaa ensimmäisen tällaisista pysähdyspaikoista. Yrityksen näkökulmasta olisi tietenkin hyvä, jos opintonsa suorittanut jäisi taloon. Silloin tämän osaaminen jäisi taloon ja tuottavuus alkaisi työntekijän osalta nousta juuri tästä. (Valvisto 2005, 99)

Oman perheen perustaminen on elämän isojen muutosten hetkiä, kun vastuu kasvaa yhtiä omasta itsestä lapsiin ja puolisoon. Tällöin on luonnollista, että erityisesti tässä tilanteessa pysähtyy miettimään omia mahdollisuuksiaan työmarkkinoilla ja taloudellisestikin ansaita enemmän. Monesti myös pienen lapsen äiti tai isä vanhempainlomallaan, saattaa alkaa pohtia elämän tarkoitusta ja sitä kautta omaa uraansa. Uudessa elämäntilanteessa niinkin yksinkertainen asia kuin työmatka, voi nousta hyvin tärkeäksi tekijäksi työpaikan osalta. Perheen perustamisen jälkeen ihmiselle usein tulee muutaman vuoden hieman tasisempi vaihe. Kun ihminen lähestyy 40-vuotissyntymäpäiväänsä, hän saattaa tuntea,

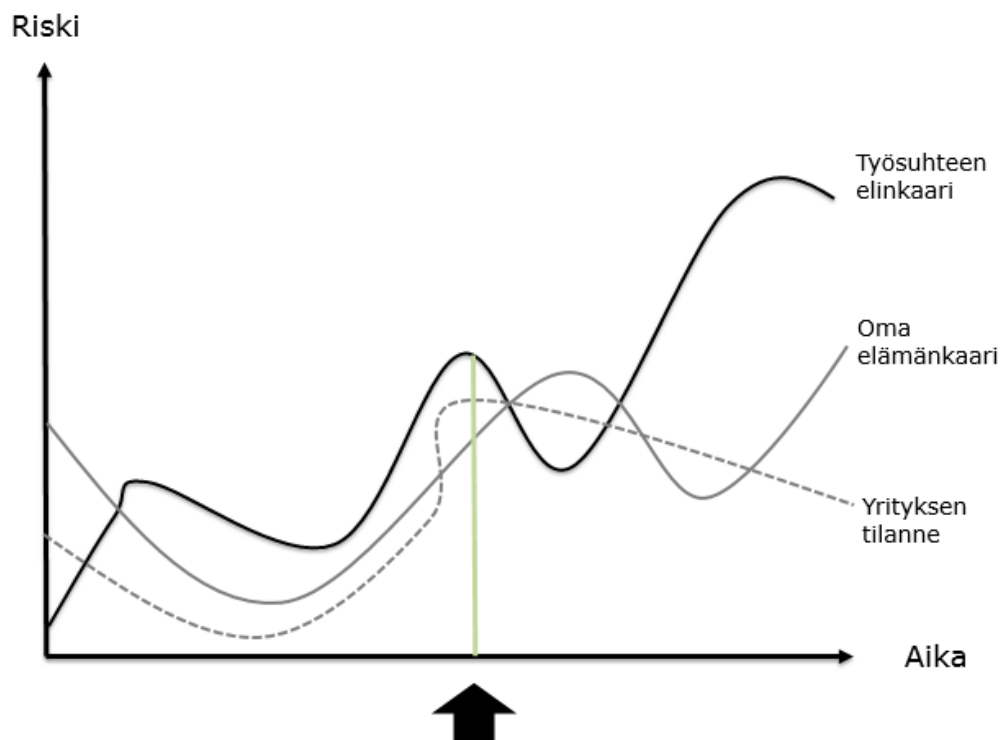
että nyt on viimeinen hetki vaihtaa työpaikkaa, sillä kohta kukaan ei huoli. Tällöin voi kokea uudenlaista imua työhön, kun huomaa että voi kokemuksellaan tuoda hyötyä yrityksen toimintaan. Tällöin myös pysähdytään miettimään, minkälaisesta työstä halutaan jäädä eläkkeelle ja tekee vielä kerran mieli kokeilla pystyisikö sitä tosiaan uusiutumaan ja antamaan itsestään kaiken. Nämä edellä kuvatut elämänkaaren pysähtymispaikat ovat juuri niitä hetkiä, jolloin ihminen pysähtyy pohtimaan työpaikan vaihtoa. Tällaisille tekijöille työnantaja ei voi mitään, mutta esimiehen on tärkeä ymmärtää kyseiset riskipaikat työntekijän menettämisen näkökulmasta, vaikka hänellä itsellään ei vielä vastaavaa kokemusta olisikaan. (Valvisto 2005, 100-101)

5.3 Yrityksen tilanne

Valviston (2005, 104-106) mukaan yritykseen voi syntyä henkilöstöä pois työntäviä voimia riippuen yrityksen tilanteesta. Esimerkiksi suuret muutokset voivat herpaannuttaa yrityksen vetovoimaa hetkeksi, vaikka muutokset olisivatkin parempaan tähtääviä. Yrityksen identiteetillä on suuri vaikutus työntekijöiden näkökulmasta siihen, kokevatko he halua jäädä yritykseen. Siinä vaiheessa kun yrityksen strategia muuttuu merkittävästi, eikä vielä ole selvästi nähtävissä sen seurauksia tai tuloksia, työntekijän silmissä tulevaisuus voi näyttää epäselvältä. Kaikenlaiset muutokset, oli sitten kysymys tavassa tehdä työtä tai henkilöstömuutoksista, työntekijä kokee olonsa usein epämieluisaksi, ja voi alkaa miettiä työpaikan vaihtoa. Jopa muutto uusiin toimitiloihin voi horjuttaa sitoutumista, vaikka toimitilat olisivatkin huomattavasti entisiä paremmat. On siis hyvä olla tietoinen siitä, että yrityksen tilanteella on siinä työskentelevien työntekijöiden yksilöiden sitoutuneisuuden kannalta oleellinen merkitys. Muutosten keskellä onkin hyvä keskittyä erityisen paljon henkilöstöön. (Valvisto 2005, 104-106)

5.4 Yhteenveto

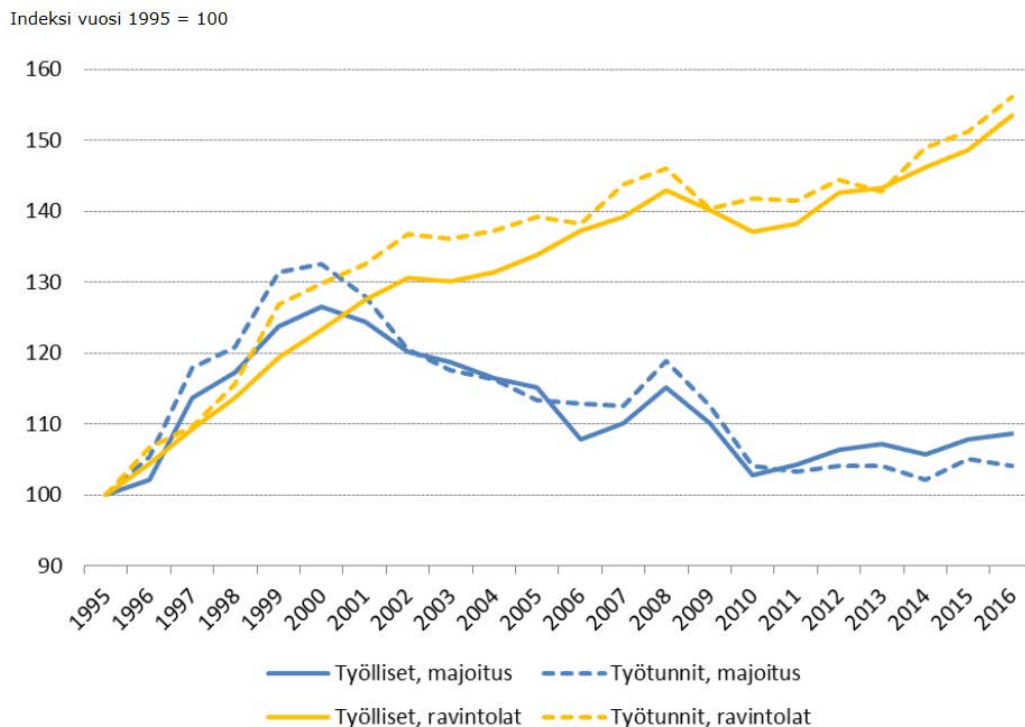
Työntekijän elämänkaaren, työsuhteen elinkaaren ja yrityksen vaiheet ja muutokset huomioon ottaen, löydetään irtisanoutumiselle erityisen kriittisiä hetkiä. Kun nämä kolme niin sanottua riskitekijää leikkaavat, työntekijän irtisanoutumisen riski kasvaa: Tällaiset tilanteet on siis hyvä pyrkiä ennakoimaan vaihtuvuuden ollessa suurta, jotta näihin tilanteisiin voisi vaikuttaa. Esimiehen on syytä tuntea omat alaisensa, myös heidän elämäntilanteensa. Hänen on oltava kiinnostunut siitä, mitä työntekijän perheelle kuuluu, jotta voisi paremmin ymmärtää syitä ja seurauksia. Ei ole kysymys jostakin hetkellisestä tilanteesta, jossa esimies on hetken aidosti kiinnostunut tuntemaan työntekijänsä, vaan sen onnistuminen vaatii pitkäjänteistä ja pitkänäköistä työtä. Yksinkertainen tosiasia on, että liiketoiminta sujuu paremmin, jos kykenee esimiehenä ennakoimaan mahdollisia irtisanoutumisia ja tuntee myös työntekijöidensä elämänkaaren vaiheet. (Valvisto 2005, 106)



KUVA 15. Työntekijän irtisanoutumisen riskikäyrä, mukailten Valvisto

6 Majoitus- ja ravintola-alan työvoimaan liittyvät haasteet Suomessa

Ravintolatoimiala kuuluu yhteen Majoitus- ja ravintola-alan kanssa ja sitä tarkastellaan yhtenä suurena alana. Toimiala kattaa noin viisi prosenttia koko Suomen työmarkkinasta. Työpaikkoja on Suomessa paljon, ja työpaikkojen määrä on jo vuosien ajan ollut suuressa nousussa. Majoitus- ja ravitsemusalan työvoiman määrä kasvoi 43 prosenttia vuosina 1995-2016. Työpaikat pysyvät Suomessa, ja palveluiden määrä vain kasvaa, joten työpaikkoja on myös tulevaisuudessa. (MARA 2017a, Suomen tilastollinen vuosikirja 2016, s. 365)



KUVA 16. Majoitus- ja ravitsemusalan työvoiman kehitys suomessa v.1995-2016

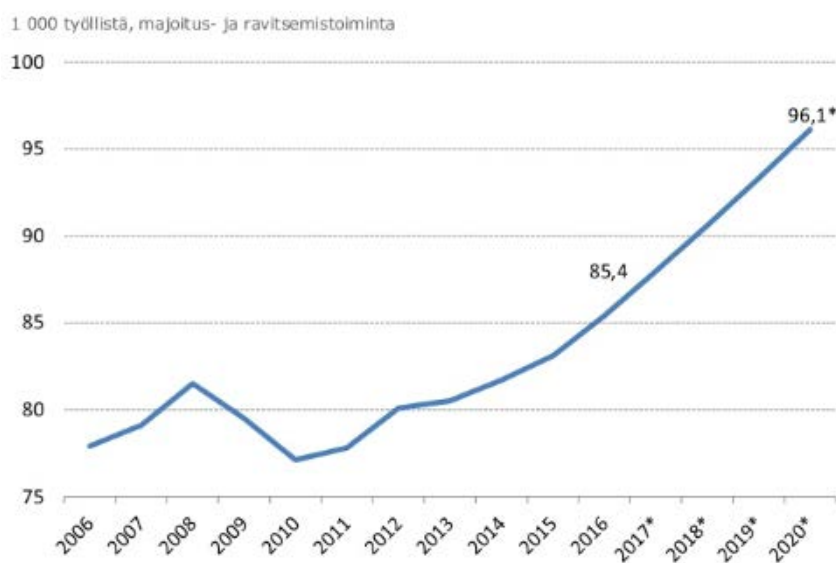
Ravintola-ala on nousussa, työpaikkoja on tarjolla paljon, mutta alaa vaivaa työvoimapula. Elinkeinoelämän keskusliiton tekemän selvityksen mukaan vuonna 2017 jo noin 25 prosenttia alan yrityksistä koki pulaa ammattityövoimasta. Edellisvuonna luku oli vain kaksi prosenttia. Myös ravintola-alan ammatilliseen koulutukseen hakevien määrä on laskenut. Majoitus- ja ravitsemusalan, Maran teettämän yritys selvityksen mukaan erityisesti osaa- van työvoiman rekrytointi on tällä hetkellä, ja tulee olemaan tulevaisuudessakin entistä haastavampaa. Yrityksille suunnatun selvityksen tavoitteena oli pureutua alan tulevaisuuden koulutus- ja työvoimatarpeisiin sekä kartoittaa yleisiä tulevaisuuden näkymiä. Tulosten mukaan yli puolet mukana selvityksessä mukana olleista yrityksistä uskoo, että riittävän ammattitaitoinen ja motivoituneen henkilöstön löytäminen alan kasvunäkymien vaati-

malle määrälle on haasteellinen. Usealla yrityksellä on viime vuosina ollut vaikeuksia löytää työntekijöitä erityisesti kokin, tarjoilijan ja keittiömestarin tehtäviin. Yritykset painottivat tärkeimmiksi rekrytoinnin kriteereiksi asiakaspalvelutaitoja, asiakastarpeiden tunnistamista, myyntiosaamista sekä kykyä reagoida muutoksiin. Moni yritys pyrki lieventämään rekrytointihaasteitaan tekemällä oppilaitosyhteistyötä alan oppilaitosten kanssa. Kokemukset näistä olivat pääosin myönteisiä, ja toivat yritykselle hyvän kanavan rekrytoida alan opiskelijoita yrityksiin. (Kauppalehti 2017a, MARA 2015b)

Työnantajat joutuvat työvoimapulan edessä laskemaan rimaa palkattavien työntekijöiden suhteen. Ravintoloihin pääsee töihin monet halukkaat, ilman että heillä olisi aikaisempaa työkokemusta ravintola-alalta. Työntekijöitä koulutetaan alalla yhä enemmän itse, kun ammattilaisia on vaikea löytää. Maahanmuuttajataustaisen työvoiman lisääntyminen korostuu myös tulevaisuudessa, eikä Suomen kielen osaaminen ole enää vaatimuksena päästäkseen ravintola-alalle töihin etenkin pääkaupunkiseudulla. (Kauppalehti 2017b)

6.1 Majoitus- ja ravitsemusalan työpaikkojen määrä kasvaa tulevaisuudessa

Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsauksen mukaan alan työpaikkojen määrä vuonna 2017 kasvoi 2,8 prosenttia. Vuonna 2016 majoitus- ja ravintola-alalla oli 5 300 työllistä enemmän kuin vuonna 2012. Näistä ravintoloiden osuus oli 94 prosenttia ja majoituksen osuus 6 prosenttia. Kasvun jatkuessa 3 prosentin vuosivauhtia, ennustetaan ravintola-alalla olevan vuonna 2020 lähes 11 000 uutta työpaikkaa Suomessa. Vielä pidemmällä ennusteella uusia työpaikkoja voi syntyä jopa 30 000 vuoteen 2025 vuoteen mennessä. (MARA 2017, MARA 2015a.)



KUVA 17. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus

6.2 Syyt alan työvoimapulaan Suomessa

Ravintola-alan työvoimapulaan ja rekrytointivaikeuksiin on monta tekijää. Viime vuosina nosteessa olleet kokkiohjelmat ovat kenties antaneet työntekijöille vääränlaista kuvaa kokin ja ravintola-alan työstä. Työuraansa aloitteleville nuorille on todellisuudessa selvinnyt, kuinka raskasta työ oikeasti on ja se lisää alan vaihtuvuutta. Työn rasittavuus ja hektisyys onkin yksi osatekijä miksi ravintola-alaa ei nähdä työntekijöiden keskuudessa houkuttelevana. Yksi rasittavuuteen vaikuttavista tekijöistä on myös asiakkaiden käytös, joka on muuttunut viime vuosina huonompaan suuntaan. Palvelualojen ammattiliiton, PAMin sopimusasiantuntija Raimo Hoikkalan mukaan alalla olevista työntekijöistä suurin osa on osa-aikaisia työntekijöitä, ja näiden määrä on huolestuttavasti myös kasvussa. Osa-aikatyötä ei nähdä houkuttelevana, ja PAM on työnantajaliiton kanssa tehnyt joustavia työaikajärjestelmiä tarkoituksena mahdollistaa työntekijöille kokoaikainen työ, mutta tilanne on mennyt vain huonompaan suuntaan. Hoikkalan mukaan myöskään ravintola-alan palkkakehitys ei ole ollut yhtä suotuisaa kuin muilla aloilla tai muilla palvelualoilla. Ravintola-alalla työntekijöiden palkkaus perustuu Majoitus- ja ravitsemusalan työehtosopimukseen. Kuten aikaisemmin mainittiinkin, kyseisen alan työehtosopimuksen palkat eivät ole korottuneet samassa suhteessa muihin aloihin ja näin ollen matala palkka lisää työvoimapulaa alalla entisestään. 2018 vuoden toukokuussa palkkoja kuitenkin korotettiin, ja kaikkien alalla työskentelevien palkat nousivat 1,8 prosenttia. Työntekijöiden taulukkopalkkojen korotuksissa painotettiin erityisesti kokeneempien ammattityöntekijöiden palkkaryhmiä. Palkat nousevat 1.5.2019 jälleen 1,7 prosenttia. (PAM 2017, Yle 2017, PAM 2018)

Palkan ollessa silti alhainen, ammattitaitoisia ravintolaosaajia ei saada työehtosopimuksen määrittelemillä palkoilla töihin. Työehtosopimuksen palkkataso esimerkiksi kokin osalta ilman lisiä on työkokemuksesta riippuen 1798-1967 euroa kuukaudessa. (Taloussanomat 2018, PAM s.83)

Kuukausi- ja tuntipalkat 1.5.2018 lukien

Työntekijät

PR	0-2 v.	yli 2 v.	yli 5 v.	yli 10 v.
1.	1599 (10,06)	1643 (10,33)	1687 (10,61)	1733 (10,90)
2.	1622 (10,20)	1665 (10,47)	1719 (10,81)	1785 (11,23)
3.	1712 (10,77)	1761 (11,08)	1809 (11,38)	1873 (11,78)
4.	1798 (11,31)	1847 (11,62)	1902 (11,96)	1967 (12,37)
5.	1867 (11,74)	1907 (11,99)	1953 (12,28)	2005 (12,61)

KUVA 18. Majoitus- ja ravitsemusalan työehtosopimuksen mukaiset palkat

Aivan kuten Taloussanomien artikkelissa kirjoitetaan, harvassa paikassa työskennellään kuitenkaan työehtosopimuksen minimipalkalla. Suomen tilastokeskuksen teettämän koosteen mukaan vuonna 2016:

Työntekijäryhmä:	Keskimääräinen palkka kuukaudessa:
Ravintola- ja suurtaloustyöntekijät - Kuntasektori	2408€ / kuukaudessa
Ravintola- ja suurtaloustyöntekijät - Yksityinen sektori	2375€ / kuukaudessa

Taulukko 16. Ravintola- ja suurtaloustyöntekijöiden keskimääräinen palkka kuukaudessa. Suomen tilastollinen vuosikirja 2016.

Lisäksi tilastokeskuksen mukaan Majoitus-, ja ravitsemus alan koulutuksen omaavilla henkilöillä palkkataso oli vuonna 2016:

Koulutus:	Keskimääräinen palkka kuukaudessa:
Majoitus-, ravitsemis- ja talousalan peruskoulutus	2393€ / kuukaudessa
Majoitus-, ravitsemis- ja talousalan korkeaaste	2972€ / kuukaudessa
Matkailu- ravitsemis- ja talousalan ammattikorkeakoulututkinto	2910€ / kuukaudessa

Taulukko 17. Keskimääräinen kuukausipalkka majoitus- ja ravitsemusalan koulutuksen mukaan. Suomen tilastollinen vuosikirja 2016.

Voidaan siis nähdä, että työehtosopimuksen palkka jää huomattavasti alhaisemmalle tasolle, kuin mitä palkkaus todellisuudessa on. Luvuissa on hyvä ottaa huomioon myös se, että tilastokeskuksen luvut ovat kaksi vuotta vanhoja eli tänä päivänä palkat ovat nousseet kenties entisestään. (Suomen tilastollinen vuosikirja 2016, s. 239-244)

Hakonen toimii kolmen ravintolan ravintoloitsijana pääkaupunkiseudulla ja on huomannut hyvien työntekijöiden rekrytoinnissa haastavuutta. Hakosen mukaan Majoitus- ja ravitsemusalan haastavaan työvoimapulaan on useita tekijöitä; työntekijät eivät näe alaa houkuttelevana, työn odotukset eivät kohtaa todellisuutta, työ on raskasta, osa-aikaisia työsuhteita on paljon ja palkkaus on heikko. Ala on kuitenkin kovassa nousussa ja yritysten on

ryhdyttävä toimenpiteisiin parhaiden työntekijöiden saamiseksi. Työnantajamielikuvalla on tässä suuri vaikutus, eli millä tavalla yritykset voivat saada työntekijät kiinnostumaan itsestään ja houkuttelemaan parhaat osaajat yritykseensä. Hakonen kokee, että hyviä työnhaakijoita on vähän ja aikaisempi kokemuskaan ei aina kerro hakijasta tarpeeksi. Hän painottaa hyvää persoonallisuutta rekrytoinneissaan enemmän kun kokemusta, sillä näkee sillä olevan suuri vaikutus koko työyhteisön toimintaan. (Hakonen 21.10.2018)

Kysyin teettämässäni kyselyssä ravintola-alan houkuttelevuutta ravintolan työntekijöiltä. 60 prosenttia vastaajista koki alan houkuttelevana ja näki itsensä työskentelevän alalla vielä kolmenkin vuoden kuluttua. 30 prosenttia ei osannut sanoa ja vain 10 prosenttia ei nähnyt alaa houkuttelevana, eikä näkisi työskentelevänsä alalla kolmen vuoden kuluttua.

Näetkö ravintola-alan houkuttelevana ja oletko kiinnostunut työskentelemään ravintola-alalla vielä kolmen vuoden kuluttua?	Vastaus
En	10 %
En osaa sanoa	30 %
Kyllä	60 %

Taulukko 18. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyt kyselyn tulokset ravintola-alan houkuttelevuudesta (n=10)

Pyysin työntekijöitä myös arvioimaan sitoutuneisuuttaan yritykseen asteikolla 1-4, 1 ollessa "en ole sitoutunut" ja 4 ollessa "olen vahvasti sitoutunut". Tuloksesta nähdään, että 50 prosenttia vastaajista kokee olevansa vahvasti sitoutunut, 40 prosenttia sitoutunut ja 10 prosenttia vähän sitoutunut. Kukaan vastaajista ei kokenut etteikö olisi lainkaan sitoutunut.

Kuinka sitoutunut koet olevasi tällä hetkellä yritykseen?	Vastaus
En ole sitoutunut	0 %
Olen vähän sitoutunut	10 %
Olen sitoutunut	40 %
Olen vahvasti sitoutunut	50 %

Taulukko 19. Yritys X:n työntekijöille 10/2018 teetetyt kyselyn tulokset sitoutuneisuudesta (n=10)

6.3 Työnantajamielikuvan merkitys sitoutuneisuuteen

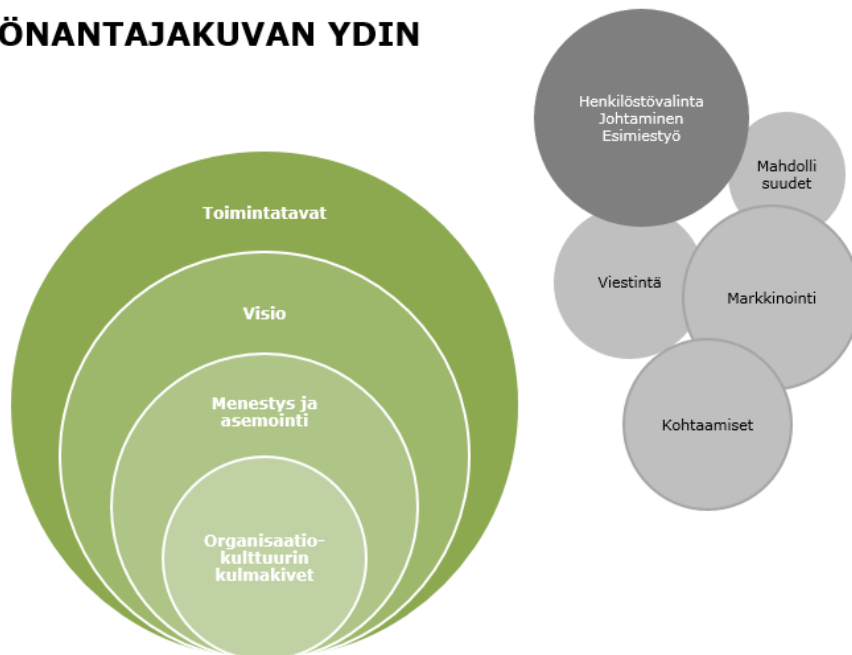
Jos yritys haluaa varmistaa, että työntekijät viihtyvät työssään ja sitoutuvat yritykseen, on syytä kiinnittää huomiota hyvään työolentilaan, työnantajamielikuvaan ja organisaation

maineeseen. Tällä nykypäivän sosiaalisella aikakaudella brändikuvan ja työnantajamielikuvan merkitys kasvaa yhä enemmän. Työn luonne Suomessa on muuttunut siihen suuntaan, että työntekijät valitsevat yhä tarkemmin mille työnantajalle haluavat työllistyä. Yritysten työnantajamielikuva on siis tärkeässä roolissa tämän päivän työmarkkinoilla. Työnantajamielikuvan käsite on hieman abstrakti ja vaikeasti määriteltävissä. Käsitteestä on viime aikoina puhuttu paljon, ja kiteytettynä kysymys on yrityksen kuvasta ihmisten mielessä. Tähän kuvaan yrityksen ulkopuolinen henkilö on hahmotellut tietämänsä pohjalta ajatuksen siitä, minkälainen yritys voisi työpaikkana olla. (Hurmerinta 2015, 23 & Valvisto 2005, 22)

Ihmisille kertyy ikään kuin huomaamatta informaatiota eri yrityksistä tuotteiden, mainosten, uutisten ja julkisuudessa esiintyvien henkilöitten kautta. Työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa, ja sen muuttuminen ei käy hetkessä. Se auttaa yritystä löytämään oikeat ihmiset ja helpottaa huomattavasti yrityksen rekrytoinnissa. Kun yritys tahtoo palkata työntekijän talon ulkopuolelta, sen täytyy pystyä houkuttelemaan juuri sitä ihmisjoukkoa, josta se haluaa palkattavan henkilön löytyvän. Kun yritys haluaa palkata erityisesti nuoria työnhakijoita, sen on ymmärrettävä, mitä nuoret työnantajalta odottavat. (Valvisto 2005, 24)

Työnantajamielikuvan ydin koostuu yrityksen toimintatavoista, visiosta, menestyksestä ja asemoinnista sekä organisaatiokulttuurin kulmakivistä.

TYÖNANTAJAKUVAN YDIN



KUVA 19. Työnantajakuvan ydin. Mukailten Emine 2012.

Työnantajankuvan kehittäminen lähtee aina yrityksen liiketoimintastrategiasta. Se ei siis ole mitään irrallista, vaan kulkee vision, mission ja yrityksen arvojen kanssa käsi kädessä. Yritys määrittelee ensin halutut tavoitteet, sen jälkeen kohderyhmän, aikataulun, resurssit sekä taktiset toimenpiteet. Resurssit on hyvä huomioida, sillä hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen vaatii resursseja siinä missä muukin normaali liiketoiminta. Onnistumista on syytä mitata tasaisin ajoin teettämällä mielipidemittauksia ja tehdä tarvittavat toimenpiteet siitä saatujen tulosten perusteella. Työnantajamielikuvan kehittämisen tulisi olla yrityksen johdon työlliställä jatkuvasti, ja sen luominen vaatii pitkäjänteistä työtä. (Emine 2012)

TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMISEN OSAT



KUVA 20. Työnantajakuvan kehittämisen osat. Mukailten Emine 2012.

Moni yritys keskittyy rekrytointiprosessin tehostamiseen ja käyttää valtavan määrän rahaa esimerkiksi suoramakuun tai huonosti kohdennettuun mainontaan, vaikka rekrytointivaikeuksien taustalla olisikin keho työnantajamielikuva. Työnhakijat eivät yksinkertaisesti hae sellaisiin työpaikkoihin, joiden työnantajamielikuva ei miellytä heitä.

Yksittäinen työnantajakuvan markkinointiin liittyvä kampanja ei tuo muutosta, vaan tarvitaan pitkäjänteistä työtä hyvän työnantajakuvan rakentamiseen. Tällä tavalla rekrytointi helpottuu, ja yrityksellä on oikean profiilin hakijoita rekrytoinneissaan. Hyvän rekrytointi-

prosessin takaamiseksi, jokaisen yrityksen on äärimmäisen tärkeää keskittyä hyvän yrityskuvan luomiseen. Käsi kädessä työnantajamielikuvan kehittämisen kanssa on rekrytointisuunnitelma. Yrityksen on hyvä määritellä yleisellä tasolla, millaisia ihmisiä se tahtoo palkata. Kysymys on pitkän tähtäimen strategisista valinnoista. Yrityksen tulee ymmärtää tarkalleen sen hetkinen tilanteensa ja minkälaista osaamista, koulutusta tai arvoja se uusilta työntekijöiltään odottaa ja näin pyrkiä houkuttelemaan juuri oikeanlaisia hakijoita. (Duunitori 2018, Valvisto 2005, 25)

7 Lähtökysely kehittää yrityksen toimintaa

Lähtökyselyt ja ilmapiiritutkimukset kertovat parhaimmillaan henkilöstön tunteja ja mielipiteitä yrityksen menestymisen kannalta keskeisistä asioista. Oikein tulkittuna tutkimusten ja kyselyiden tulokset antavat palautetta ja tietoa, jonka avulla johto ja esimiehet voivat kehittää yritystään ja itseään. Kun johto aidosti myötäeläen kuuntelee irtisanoutuneen työntekijän ajatuksia juuri ennen lähtöään, suuntautuu häneen jo sinällään positiivinen ele. Kaikkein oleellisinta on ymmärtää, onko kyseinen irtisanoutuminen oire siitä, että henkilökunta ei ole tyytyväinen johonkin yrityksen toimintaan. Irtisanoutumisen syyt on hyvä luokitella, jotta saadaan pidemmän ajan trendit esiin ja yritys voi kehittää toimintaansa jatkossa. (Valvisto 2005, 116,117)

7.1 Yritys X:n lähtökyselyn tulokset

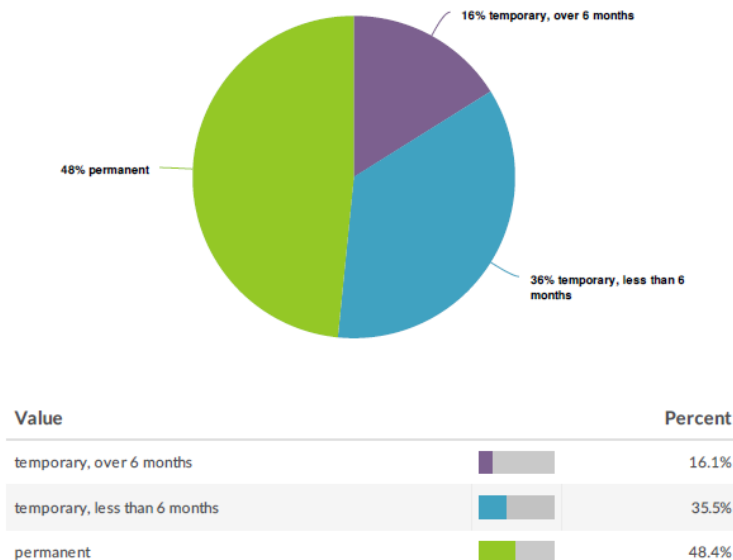
Yritys X on kerännyt työntekijöidensä lähdön syitä sähköisen lähtökyselyn avulla. Aikaisemmin, ennen vuotta 2015, prosessissa on ollut vahvemmin myös henkilöstöosasto mukana, ja henkilöstöjohtamisen edustaja on pitänyt lähtöhaastattelun jokaiselle työntekijälle kasvotusten. Lähtöhaastatteluprosessia kuitenkin muutettiin vuonna 2015 niin, että esimies ottaisi tähän suurempaa roolia. Esimies huolehtii siis työntekijän kanssa ajan, jolloin hän kiittää työntekijää työpanoksestaan ja pyytää työntekijää täyttämään lisäksi vielä sähköisesti tehtävän lähtöhaastattelulomakkeen. Sähköisen lähtökyselyn ansiosta lähdön syitä on helpompi kerätä yhdeksi koosteeksi, jotta muodostetaan suurempi kuva lähdön syistä.

Yritys X:n lähtökyselyssä kysytään työsuhteen muotoa, työtuntien määrää, työsuhteen kestoa, lähdön syitä, avoimia kommentteja lähdön syiksi, tekikö työntekijä kehityssuunnitelmaa esimiehensä kanssa, kokiko työntekijä saavansa tarpeeksi palautetta esimieheltään, kokiko työntekijä saavansa tarpeeksi tietoa työhön liittyvistä asioista, minkälaista palautetta työntekijä haluaisi antaa omalle esimiehelleen, mitä työsuhte-etuja työntekijä arvosti eniten, mitä etuja olisi lisäksi toivonut ja voisiko työntekijä suositella yritystä työnantajana. Käyn seuraavaksi 2018 toimintavuoden lähtökyselyn tuloksia lävitse. Vastaukset ovat ravintolaosaston tuloksia ja vastaajia on ollut 31. Vastaukset ovat sekä toistaiseksi voimassa olevien työntekijöiden, että määräaikaisten kesätyöntekijöiden vastauksia, eikä näitä saa eroteltua.

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin työntekijöiden työsuhteen laatua. 48,4 prosenttia vastaajista olivat toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa, 35,5 prosenttia alle

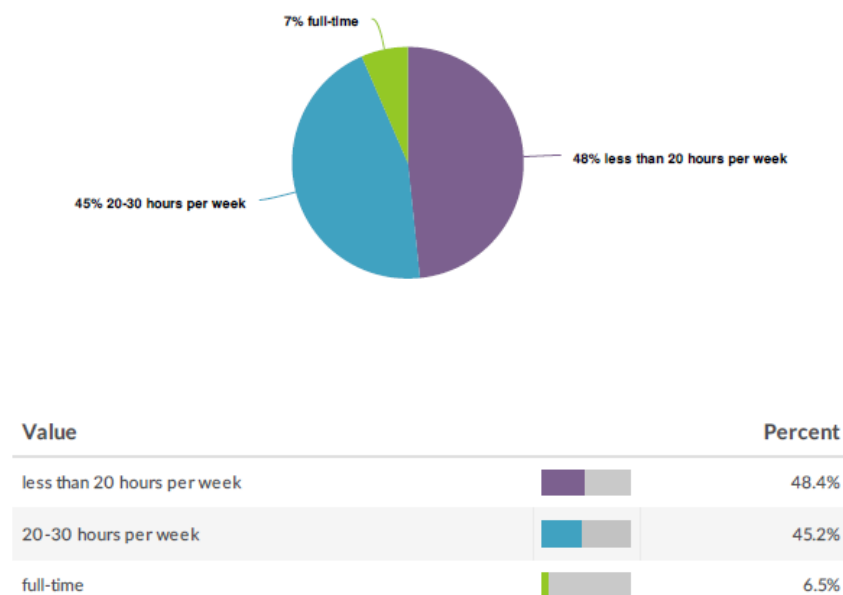
kuuden kuukauden ja 16,1 prosenttia yli kuukauden määrä-aikaisessa työsuhteessa. Alle kuuden kuukauden määräaikaisissa työsuhteessa työskentelevät ovat kesätyöntekijöitä.

2. Your employment was



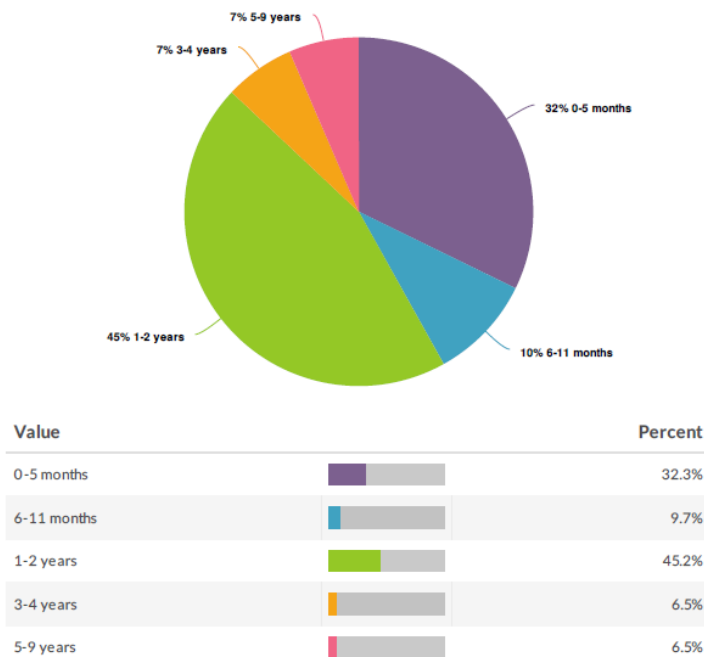
KUVA 21. Yritys X:n 2017 lähtökyselyyn vastanneiden työsuhteen laatu (n=31)

Toisessa kysymyksessä kysyttiin työntekijöiden viikkokohtaista tuntisopimusta. 31 vastaajasta valtaosa on ollut osa-aikaisessa työsuhteessa, ja heistä 48,4 prosenttia on työskennellyt alle 20 tuntia viikossa, ja 45,2 prosenttia 20-30 tuntia viikossa. Ainoastaan 6,5 prosenttia vastaajista on työskennellyt kokoaikaisessa työsuhteessa, eli 37,5 tuntia viikossa.



KUVA 22. Yritys X:n 2017 lähtökyselyyn vastanneiden viikkotyötunnit (n=31)

Kolmannessa kysymyksessä selvitettiin työntekijän työsuhteen pituutta. 31 vastaajasta suurin osa on työskennellyt yrityksessä 1-2 vuotta, tai 0-5 kuukautta. 22,5 prosenttia on työskennellyt muun pituisissa työsuhteissa.



KUVA 23. Yritys X:n 2017 lähtökyselyyn vastanneiden työsuhteen kesto (n=31)

Kysymys numero 4. selvitti työntekijöiden lähdön syitä. Vastaajia pyydettiin vastaamaan kaikkiin kohtiin asteikolla 1-4 kuvatakseen lähdön syytä. 1 tarkoittaa täysin samaa mieltä ja 4 täysin eri mieltä. Yhdistän alla olevaan taulukkoon 1 ja 2 vastaukset, sekä 3 ja 4 vastaukset, jotta tulos on entistä helpompi lukea. Yksityiskohtaisemmat tulokset löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä. Viisi yleisintä syytä lähtöön oli määräaikaisen työsuhteen päättymisen (41,30 %), työtehtävä muualta joka vastasi paremmin koulutusta (40 %), parempi työtarjous muualta (33,40 %), työajat yleisesti (31 %) ja liian vähän vastuuta (31 %). Viisi yleisintä syytä on merkitty punaisella taulukkoon 20. Lähdön syynä viisi vähiten vaikuttanutta tekijää oli liian suuri vastuu (98,70 %), perehdytyksen puute (96,60 %), työkaiverit (96,60 %), riittämättömät työtunnit (96,60 %), ilmapiiri (93,10 %) tai lähin esimies (93,10 %). Viisi vähiten vaikuttanutta lähdön syytä on merkitty vihreällä taulukkoon 20. Tämä kysymys ei ole pakollinen kysymys, joten siitä syystä vastaajamäärät vaihtelevat.

Lähdön syy	Samaa mieltä ja täysin samaa mieltä	Eri mieltä ja täysin eri mieltä	Vastaajia
Määräaikaisen työsuhteen päätyminen	41,30 %	58,70 %	29
Työajat	31 %	68,90 %	29
Liian vähän työtunteja	3,40 %	96,60 %	29
Liian paljon työtunteja	27,60 %	72,40 %	29
Palkka	24,10 %	75,90 %	29
Työ ei vastannut odotuksia	13,80 %	86,20 %	29
Työ ei vastannut osaamistani	7,10 %	92,90 %	28
Liian paljon vastuuta	10,30 %	98,70 %	29
Liian vähän vastuuta	31 %	69 %	29
Lähin esimies	6,90 %	93,10 %	29
Ylin johto	10,30 %	89,70 %	29
Yrityskulttuuri ja työskentelytavat	14,30 %	85,70 %	28
Työkaverit	3,40 %	96,60 %	29
Ilmapiiri	6,90 %	93,10 %	29
Yhteistyö	3,40 %	69,60 %	29
Ei ylenemismahdollisuuksia	13,70 %	86,30 %	29
Ei kehittymismahdollisuuksia	24,1	75,90 %	29
Ei tarpeeksi mahdollisuuksia kouluttautua	17,20 %	82,80 %	29
Perehdytyksen puute	3,40 %	96,60 %	29
Terveydelliset syyt	20,60 %	79,40 %	29
Parempi työtarjous muualta	33,40 %	66,60 %	30
Työtehtävä muualta joka vastaa paremmin koulutustani	40 %	70 %	30

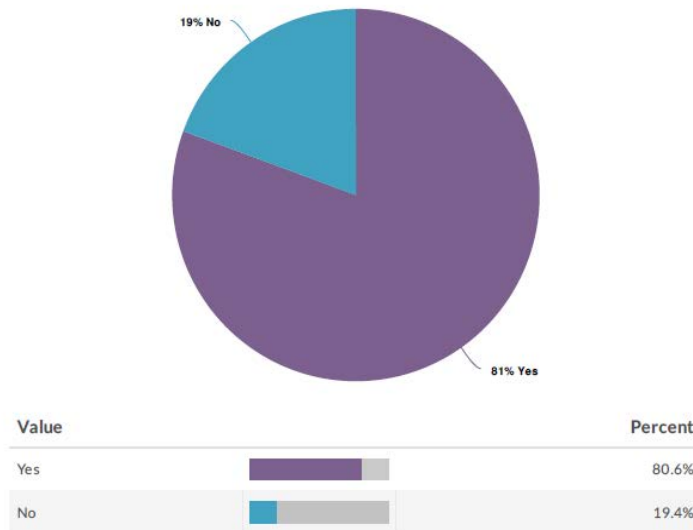
TAULUKKO 20. Yritys X:n 2017 lähtökyselyyn vastanneiden lähdön syyt

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin perehdytyksen onnistumisesta. Työntekijöitä pyydetään arvioimaan jokaista perehdytystä asteikolla 1-5, 1 ollessa heikko ja 5 ollessa erittäin hyvä. 31 kyselyyn vastaajista 54,9 prosenttia koki henkilöstöosaston perehdytyksen joko hyväksi tai erittäin hyväksi. 64,5 prosentti koki ravintolaosaston perehdytyksen joko hyväksi tai erittäin hyväksi. Kummin perehdytyksen hyväksi tai erittäin hyväksi koki 77,5 prosenttia. Kummilla tarkoitetaan kokeneempaa perehdyttäjää osastolla joka opastaa uutta työntekijää ensimmäisissä työvuoroissa.

Perehdytys	1 ja 2	3	4 ja 5	Ei järjestetty	Vastaajia
Henkilöstöosaston perehdytys	13 %	19,40 %	54,9 %	12,9 %	31
Oman osaston perehdytys	12,9 %	22,60 %	64,5 %	0 %	31
Kummin perehdytys	13 %	9,70 %	77,5 %	0 %	31

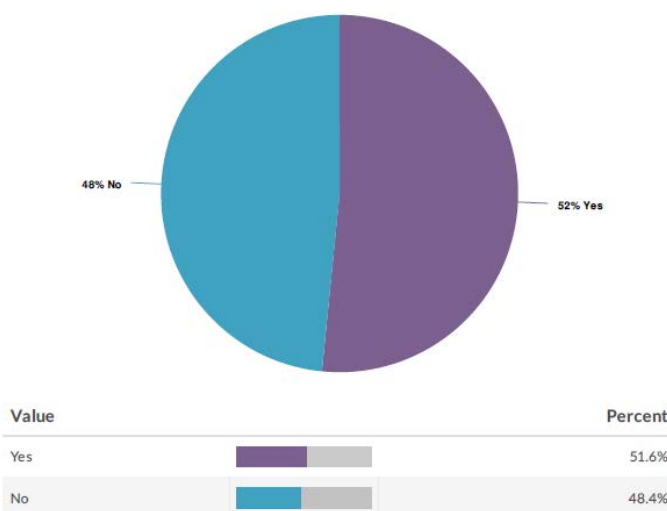
TAULUKKO 21. Yritys X:n 2017 lähtökyselyyn vastanneiden työntekijöiden arvio perehdytyksestä

Kuudes kysymys selvitti, onko työntekijä käynyt koeaikakeskustelun tai kehityskeskustelun lähimmän esimiehesi kanssa. Vastaajista 80,6 on käynyt koeaikakeskustelua tai kehityskeskustelua oman esimiehensä kanssa. 19,4 prosentilla ei ole ollut koeaikakeskustelua.



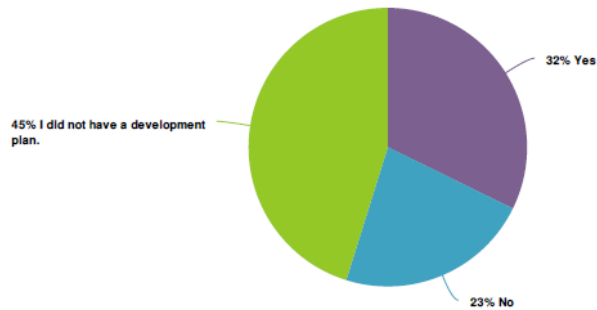
KUVA 24. Yritys X:n 2017 lähtökyselyn tulos koeaikakeskustelun tai kehityskeskustelun esimiehen kanssa käyneistä (n=31)

Kyselyssä kysyttiin myös, onko työntekijä tehnyt kehityssuunnitelman oman esimiehensä kanssa. Vastaajista 51,6 prosenttia on tehnyt henkilökohtaisen kehityssuunnitelman oman esimiehensä kanssa. 48,4 prosenttia ei ole ollut henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa.



KUVA 25. Yritys X:n 2017 lähtökyselyn tulos kehityssuunnitelman esimiehen kanssa tehneistä (n=31)

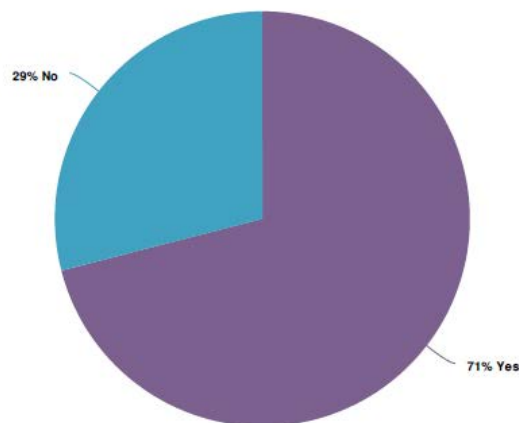
Jatkokysymyksessä selvitettiin, seurattiinko esimiehen kanssa tehtyä henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa jollain tavalla vuoden aikana. 32,3 prosenttia vastasi kyllä. Vastaa- jista 22,6 prosentin kanssa kehityssuunnitelmaa ei seurattu. 45,2 prosenttia vastasi, ettei heidän kanssaan ole tehty henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa.



Value	Percent
Yes	32.3%
No	22.6%
I did not have a development plan.	45.2%

KUVA 26. Yritys X:n 2017 lähtökyselyn tulos kehityssuunnitelman seurannasta (n=31)

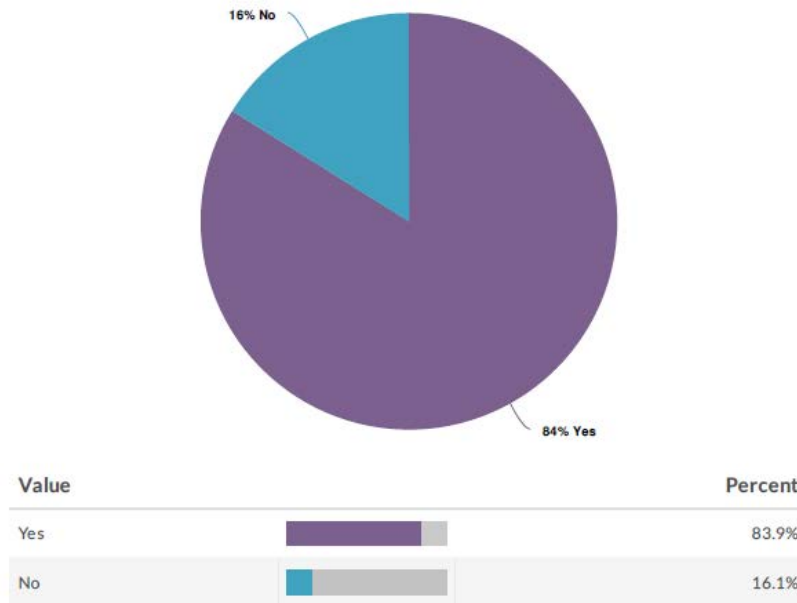
Kysymyksessä 9 kysyttiin saiko työntekijä tarpeeksi työhön liittyvää palautetta esimieheltään. 71 prosenttia vastaajista koki saaneensa tarpeeksi palautetta ja 29 prosenttia koki että eivät saaneet tarpeeksi palautetta.



Value	Percent
Yes	71.0%
No	29.0%

KUVA 27. Yritys X:n 2017 lähtökyselyn tulos esimieheltä saadusta palautteesta (n=31)

Kymmenes kysymys selvitti, kokivatko työntekijät saavansa tarpeeksi tietoa työhönsä liittyvistä asioista, 83,9 prosenttia vastasi kyllä.



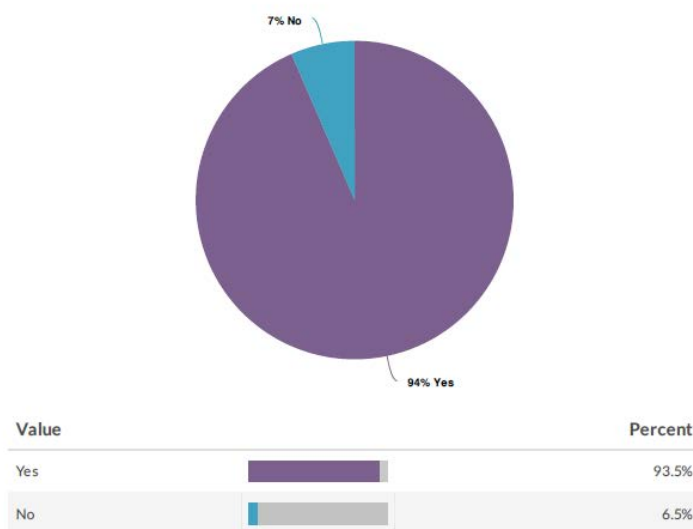
KUVA 28. Yritys X:n 2017 lähtökyselyn tulos viestinnästä (n=31)

Kysymyksessä 11. työntekijöitä pyydettiin kertomaan mitä työsuhde-etuja he arvostivat eniten. Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, 1 ollessa hyvin vähän ja 5 hyvin paljon. Yhdistän alla olevaan tulostaulukkoon vastaukset 1 ja 2 sekä 4 ja 5, jotta tuloksia on helpompi tulkita. Työsuhde-eduista kolme arvostetuinta etua olivat työterveyshuolto (90,30 %), henkilökunta-alennus (83,80 %) ja virkistyspäivä (80,70 %). Kolme arvostetuinta etua on merkitty vihreällä taulukkoon 22. Vähiten arvostettiin joustavuutta työajoissa (29,10 %), kielten opintojen tukemista (25,80 %) ja hierontaetua (19,40 %). Kolme vähiten arvostettua työsuhde-etua on merkitty punaisella taulukkoon 22.

Työsuhde-etu	1 ja 2	3	4 ja 5	Vastaajia
Työterveyshuolto	3,20 %	6,50 %	90,30 %	31
Henkilöstöravintolan viihtyvyys	3,20 %	22,60 %	74,20 %	31
Henkilöstöruoan laatu ja hinta	6,40 %	35,50 %	58,10 %	31
Virkistyspäivä	13 %	6,50 %	80,70 %	31
Henkiköstöjuhlat	16,20 %	3,20 %	80,60 %	31
Henkilökunta-alennus	3,20 %	12,90 %	83,80 %	31
Joululounas ja lahja	3,20 %	22,60 %	74,20 %	31
Hieronta	19,40 %	35,50 %	45,20 %	31
Liikuntasetelit	12,90 %	25,80 %	61,30 %	31
Jousto työajoissa	29,10 %	32,30 %	38,70 %	31
Merkkipäivä ja palvelusvuosilahjat	9,70 %	38,70 %	51,60 %	31
Bonus-järjestelmä	12,90 %	25,80 %	61,30 %	31
Lisäeläkejärjestelmä	12,90 %	41,90 %	38,70 %	31
Tuki kielten opinnoissa	25,80 %	35,50 %	38,70 %	31

TAULUKKO 22. Yritys X:n 2017 lähtökyselyyn vastanneiden arvio työsuhde-eduista

Viimeiseksi työntekijöiltä kysyttiin voisivatko suositella yritys X:ää työnantajana. Vastajista 93,5 prosenttia suositelisi yritystä työnantajana.



KUVA 29. Yritys X:n 2017 lähtökyselyn tulos voisiko työntekijä suositella yritys X:ää työnantajana (n=31)

8 Pohdinta

8.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Voidaan nähdä, että ravitsemusalalla on Suomessa tällä hetkellä työvoimahaasteita ja se vaikuttaa myös yritys X:n työvoimatilanteeseen. Erityisesti pääkaupunkiseudulla ammattitaitoisen ja motivoituneen henkilöstön löytäminen, ja yritykseen sitouttaminen on haastavaa. Ravintolatyö on suhteellisen raskasta, alalla on hurjasti nuoria työntekijöitä ja työtä on valtavasti tarjolla. Teettämäni kyselyn perusteella 60 prosenttia vastaajista näkee ravintola-alan kuitenkin houkuttelevana ja näkee itsensä työskentelevän alalla vielä kolmenkin vuoden jälkeen. Ravintola-alan tilanne Suomessa on otettava sellaisenaan huomioon, ja todettava että sillä on vaikutusta työntekijöiden alhaiseen sitoutuneisuuteen ja korkeaan vaihtuvuuteen. Pyrin johtopäätöksissäni kuitenkin paneutumaan sellaisiin asioihin, joihin yritys X voi vahvemmin omalla toiminnallaan vaikuttaa. (PAM 2017, Yle 2017)

Amerikkalaisen psykologin Frederick Herzbergin luomaan motivaatio-hygienia teoriaan peilaten voidaan todeta, että ammatilliset kehittymismahdollisuudet ja työstä saatu palaute lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitä kautta myös sitoutuneisuutta. Työelämän ja esi-
miestyön tutkija Smith jakaa kirjassaan saman näkemyksen ja nostaa kehittymismahdollisuudet yhdeksi kahdeksasta tärkeimmästä tekijästä sitoutuneisuuteen (Smith 2001).

Teettämäni kysely tukee edellä olevaa näkemystä, sillä 90 prosenttia vastaajista kokee kehittymismahdollisuuksien vaikuttavan sitoutuneisuuteen. Yritys X:n henkilöstötyytyväisyyskyselyistä voidaan huomata, että vain 64 prosenttia työntekijöistä kokee, että heillä on hyvät kehittymismahdollisuudet yrityksessä. Tulos on laskenut edellisestä vuodesta kuusi prosenttiyksikköä, ja tämä lasku voi kertoa myös kiihtyneestä vaihtuvuudesta viimeisen vuoden aikana. Lisäkyselyssä saatujen vastausten perusteella 90 prosenttia vastaajista piti kehittymismahdollisuuksiaan hyvinä. Tämän eroavaisuuden osalta on hyvä huomioida lisäkyselyn suhteellisen alhainen reliabiliteetti, kun lisäkyselyssä vastaajia oli vain 10 (40 %) ja henkilöstötyytyväisyyskyselyyn vastasi 53 (93 %) vastaajaa samasta kohderyhmästä. Lähtöhaastattelukyselyyn vastaajista 31 % kertoi lähdön syyksi liian vähäisen vastuun määrän ja 98,70 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että vastuuta olisi ollut liikaa. Tästä tuloksesta voidaan tulkita, että työntekijät olisivat mahdollisesti halunneet lisää vastuuta mutta eivät saaneet sitä.

Palautetta pidetään teettämäni kyselyn perusteella tärkeänä, ja 80 prosenttia koki sen vaikuttavan sitoutuneisuuteen. Palautetta koki saavansa tarpeeksi kuitenkin vain 50 prosent-

tia vastaajista. Motivaatio-hygienia teoria tukee näin ollen sitä teoriaa, että kehittymismahdollisuudet ja palaute ovat sitoutumisen näkökulmasta tärkeitä. (Miner 2005, 63; Smith 2001, 185)

Voidaan siis todeta, että yritys X:n heikkoon työntekijäsitoutuneisuuteen voi vaikuttaa työntekijöiden kokeminen kehittymismahdollisuuksien uupumisesta. Yrityksen kannattaisi luoda selkeitä kehittymispolkumalleja ja miettiä konkreettisia tapoja työntekijöilleen kehittyä. Nämä mallit olisi hyvä jakaa avoimesti työntekijöille, jolloin työntekijät olisivat näistä tietoisia ja tätä kautta kokisivat kehittymismahdollisuuksien olemassaolon vahvemmin. Esimies voisi avata ja kuvata näitä mahdollisia kehittymispolkuja työntekijöille esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja tätä kautta miettiä työntekijän kanssa yhdessä juuri kyseiselle työntekijälle yksilöllisen ja parhaiten sopivan kehityssuunnitelman. Tämä johtaakin siihen, että esimiesten on äärimmäisen tärkeää huolehtia siitä, että jokaisen työntekijän kanssa pidetään kehityskeskustelu. Lähtökyselyn tuloksista voidaan nähdä että 80,6 prosenttia työntekijöistä oli käynyt kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa ja näistä enää 51,6 prosenttia oli seurannut kehityskeskustelussa tehtyä kehityssuunnitelmaa. Uskon, että tällä voi olla suurikin vaikutus työntekijöiden matalaan sitoutuneisuuteen, joten yhtenä kehitysehdotuksena esittäisin, että esimiehet huolehtisivat jatkossa että jokaisen työntekijän kanssa käydään kehityskeskustelu ja keskusteluissa nousseita aiheita seurataan.

Smithin (2001, 164) mukaan palkitsemisella on sitouttava vaikutus työntekijöihin. Yritys X:n henkilöstötyytyväisyystuloksista voidaan huomata että työntekijöistä 59 prosenttia kokee kuitenkin, että pysyisi yrityksen palveluksessa, vaikka heille tarjottaisiin samanlaisia etuja ja työtä muualta. Työsuhde-etujen vaikutusta sitoutuneisuuteen piti tärkeänä 60 prosenttia teettämässäni kyselyssä. Tämän pohjalta voidaan todeta, että työsuhde-eduilla ei itse asiassa ole niin suurta vaikutusta yritys X:ssä kuin mitä Smith esittää. Palkalla on suurempi vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen kuin muilla työsuhde-eduilla. Fredrik Herzbergin motivaatio-hygienia teorian, mukaan työstä saatu palkka on hygieniatekijä, ja se ei suoranaisesti lisää työtyytyväisyyttä, mutta sen ollessa huono, vaikuttaa se kielteisesti työtyytyväisyyteen. Teettämässäni kyselyssä nousee esille, että palkka itseasiassa koetaan tärkeäksi osaksi sitoutuneisuutta. Yleisesti työsuhde-etuja ei vastausten perusteella pidetty niin merkittävänä kuin itse palkkaa. Palkka oli 90 prosentin mielestä vastaajista sitoutuneisuuden vahvasti vaikuttava tekijä, ja vastaajista 60 prosenttia koki palkan olleen tällä hetkellä hyvällä tasolla. Palkka ja sen suuruus oli myös henkilöstötyytyväisyyden, sekä teettämäni kyselyn yksittäinen avoimen palautteen teema. Palkalla näyttäisi siis olevan suurempi merkitys työntekijöiden sitoutuneisuuteen yritys X:ssä kuin Herzberg teoriassaan esittää. (Smith 2001,164; Miner 2005, 63)

Lähtökyselyn tuloksista voidaan nähdä myös että paremman työtarjouksen saaminen on 33,4 prosentilla lähtijöistä perusteena lähteä yritys X:stä. Ehdottaisin, että lähtökyselyssä kysyttäisiin näin vastanneilta jatkokysymys, jossa selvitettäisiin konkreettisemmin mitä sellaista toisessa yrityksessä tarjotaan, mitä yritys X ei tällä hetkellä tarjoa. Tämä antaisi yritykselle kullannarvoista tietoa siitä, millä tavalla työtarjous on parempi, ja lisäksi tämä antaisi parempaa kuvaa mitä markkinoilla ja kilpailijoilla tapahtuu. Palkka on ollut 24,10 prosentin mielestä lähtijöistä liian pieni. Kehottaisin yritystä tutkimaan tarkemmin ravintola-alan palkkausta Suomessa, ja selvittämään voisiko palkkauksen suhteen olla jotakin tehtävissä. Mikäli tähän ei voida vaikuttaa, ehdottaisin yritystä mainostamaan vahvemmin muita etuja, jotta yritys näyttäytyy silti hakijoiden silmissä houkuttelevana työnantajana. Korostettavia tekijöitä voisi olla esimerkiksi hyvä tiimi ja hyvä työyhteisö. Hertzbergin motivaatio-hygienia teoriassa, Ryanin ja Decin itseohjaavuusteoriassa ja Bakker ja Demeroutin JD-R mallissa kaikissa korostetaan hyvän tiimin ja työyhteisön merkitystä motivaatioon ja sitä kautta sitoutuneisuuteen. Smith (Smith 2001) on luokitellut hyvän työyhteisön myös yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi sitoutuneisuuden kannalta. Tähän yhtyi 100 prosenttisesti myös teettämäni kyselyyn vastanneet henkilöt. Voidaan siis todeta, että hyvällä työyhteisöllä on varmasti todella merkittävä vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Tämä on yrityksessä myös hyvällä tasolla ja henkilöstötyytyväisyystuloksista voidaan nähdä että 78 prosenttia vastaajista kokee, että osastolla on erittäin hyvä yhteishenki. Teettämäni kyselyn mukaan jokainen vastaaja, eli 100 prosenttia koki tiimihengen olevan erittäin hyvä. Tiimihenkeä kannattaisi näin ollen pyrkiä korostamaan jo olemassa olevassa tiimissä, mutta myös uusia kollegoita rekrytoidessa. (Miner 2005, 63; Van Lange, Kruglanski, Higgins 2012, 416-417; Scielo 2011; Smith 2001, 118)

Lähtökyselyn tuloksista voidaan huomata, että 40 prosenttia lähtijöistä lähtee, koska he ovat saaneet työtehtävän muualta joka vastaa paremmin työntekijän omaa koulutusta. Jatkossa olisikin syytä keskittyä todella tarkasti rekrytoitavaan hakijaprofiiliin. Yrityksen kannattaisi laatia tarkka työntekijäprofiili, jonka perusteella se lähtisi kohdentamaan rekrytointiaan. Tämä edesauttaisi myös työnantajamielikuvan kehittymiseen juuri oikeanlaisen hakijajoukon silmissä, mikäli markkinointia tehdään juuri oikealle työnhakijaryhmälle. Työskentelen itse yrityksen henkilöstöhallinnossa, jossa on voitu huomata viime vuosina hakijamäärien laskeneen roimasti. Näin ollen tarvitaan erityisesti ravintola-alan hakijoille kohdennettua markkinointia, jotta oikeat hakijat kiinnostuisivat yrityksestä. Vaihtuvuuden vähentämiseksi rekrytoinneissa tulisi painottaa sellaisia hakijoita, jotka ovat kiinnostuneita ravintola-alasta ja mahdollisesti opiskelevat kyseistä alaa.

Smith (Smith 2001) nostaa esille joustavan työtavan ja oman elämän yhteensovittamisen yhdeksi sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Ryanin ja Decin (Van Lange, Kruglanski, Higgins 2012) itseohjaavuusteoria painottaa myös, että ihmisellä on tarve kokea että hän on vapaa päättämään omista tekemisistään. Lähtökyselyn tuloksista voidaan huomata, että 29,10 prosenttia vastaajista eivät kokeneet voivansa vaikuttaa työvuoroihinsa ja eivät kokeneet työvuoroja joustaviksi. 27,60 prosentin lähdön syynä on ollut liian suuri määrä työtunteja. Näillä on varmasti yhteys suoraan työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen, ja uskon tämän vaikuttavan alhaiseen sitoutuneisuuteen ja sitä kautta vaihtuvuuteen. Yrityksen tulisi varmistaa työvuorosuunnittelussaan, että työtunnit pysyvät sovituisissa työtunneissa. Ehdottaisin myös, että työntekijöille annettaisiin enemmän vaikutusmahdollisuuksia työvuoroihinsa. Tähän voisi olla vaihtoehtona esimerkiksi työntekijöiden mukaanottaminen vahvemmin työvuoroja suunnitellessa, jolloin heille kehittyisi selkeämpi ymmärrys miksi mihinkin aikaan tarvitaan työntekijöitä työvuoroihin. Yritys voisi jopa mahdollistaa työntekijöille kokeilun, jossa he antaisivat työntekijöiden itse suunnitella omat työvuoronsa esimerkiksi viikon ajan ja ottaa tästä oppeja jatkoon. (Smith 2001, 71, 73; Van Lange, Kruglanski, Higgins, 2012, 416-417)

Esimiestyön tärkeys nousee esille sitoutuneisuuteen vaikuttavana tekijänä läpi linjan opin- näytetyöni teemoja tarkastellessa. Esimiehellä on yleisesti todella suuri merkitys, ja esimiestyöllä voidaan vaikuttaa esimerkiksi kaikkiin Smithin (Smith, 2001) nostamiin kahdeksaan sitoutuneisuuteen vaikuttavaan tekijään. Yrityksen X:n henkilöstötyytyväisyyskyselystä voidaan huomata että työntekijät ovat yleisesti tyytyväisiä esimiestyöhön, 71 prosenttia vastaajista on sitä mieltä että esimies suoriutuu työstään hyvin. Lähtökyselyn tuloksista vain 6,90 prosenttia kertoi lähdön syynä olevan lähin esimies. Esimiestyö on siis yrityksessä yleisesti hyvällä tasolla. Voidaan kuitenkin nähdä muutama sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä, joihin esimies voisi varmasti omalla työllään vaikuttaa positiivisemmin. Yksi tällaisista tekijöistä on viestintä. Teettämäni kyselyn pohjalta voidaan nähdä, että 80 prosenttia koki viestintää tärkeänä osana sitoutuneisuutta, mutta vain 40 prosenttia koki sen toimivan tällä hetkellä hyvin. Yrityksen kannattaisi pyrkiä parantamaan viestintäänsä, sillä nyt sen koetaan ontuvan. Ehdottaisinkin että työntekijöille teetettäisiin viestintään liittyvä kysely tai pidettäisiin palaveri, jossa työntekijöiltä kysyttäisiin mitä tietoa he kaipaavat ja missä muodossa. Tämän jälkeen tähän tarpeeseen on huomattavasti helpompi vastata. Toinen asia johon esimies voisi positiivisesti vaikuttaa, on selkeiden tavoitteiden asettaminen. JD-R mallin mukaan epäselvät odotukset omaa työtä kohtaan voi lisätä negatiivisia tunteita työssä. Smith (Smith 2001) nostaa tavoitteiden tärkeyden myös osaksi merkityksellisen työn tekemistä. Yritys X:n henkilöstötyytyväisyyskyselystä voidaan nähdä että 69 prosenttia vastaajista koki osastolla olevien tavoitteiden olevan selkeitä. Tu-

los on tippunut edellisestä vuodesta jopa 11 prosenttiyksikköä. Uskon epäselvien tavoitteiden liittyvän myös yleisesti viestintään ja ehdottaisin esimiehiä miettimään millä tavalla tavoitteista viestitään ja missä muodossa. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen ovat oleellisia asioita jälleen kehityskeskusteluissa käytäviksi, eli tämänkin kautta kehityskeskusteluiden tärkeys korostuu. (Smith 2001, 55-57, 36)

Lähtökyselylomakkeeseen ehdottaisin muutamaa kehitystoimenpidettä. Vastaukset ovat sekä määrä-aikaisten työntekijöiden, että toistaiseksi voimassa olevien työntekijöiden vastauksia. Ehdottaisin kyselyn rakentamista niin, että jatkossa nämä kaksi vastaajajoukkoa saataisiin eroteltua. Määräaikaiset työntekijät ovat pääasiassa kesätyöntekijöitä ja heidän kokemus tai syy lähtee voi olla hyvinkin erilainen kuin toistaiseksi voimassa olevissa työsuhteissa olevien. Lisäksi ehdottaisin jo aiemmin mainittua lisäkysymystä niille vastaajille, jotka kertovat lähtevänsä koska ovat saaneet paremman työtarjouksen muualta. Ehdottaisin myös, että kyselyn vastausvaihtoehtoja selkeytettäisiin. Sen sijaan, että vastaaja arvioi asteikolla 1-5 lähdön syitä tai työsuhte-etujaan, ehdottaisin vastaajaa valitsemaan molemmissa esimerkiksi 3 suurinta lähdön syytä. Samaa vastauspolitiikkaa ehdottaisin myös työsuhte-etuja kysyttäessä. Tällä tavalla vastaukset tulisivat selvemmin esille. Muutoin lähtöhaastattelun kysymyksissä on mielestäni hyviä kysymyksiä, ja ne mukailevat tässä opinnäytetyössä käytettyjä teoriomalleja ja sitoutuneisuuteen vaikuttavia tekijöitä.

8.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Olen iloinen siitä, että valitsin sellaisen aiheen, joka aidosti kiinnostaa minua ja mihin halusin kunnolla paneutua. Mielenkiintoisen aiheen ansiosta opinnäytetyön tekeminen ja eteenpäin vieminen oli huomattavasti mielekkäämpää. Aloitin opinnäytetyön kirjoittamisen syyskuun 2018 alussa, ja minulla oli tarkka aikataulu työn loppuun saattamisesta. Jäin syyskuussa myös päivätyöstäni opintovapaalle, ja koen sen olleen todella hyvä päätös. Opintovapaa on mahdollistanut sen, että olen voinut keskittyä vain opinnäytetyöni kirjoittamiseen ja aiheen tutkimiseen. Olen tyytyväinen siitä, että pysyin suunnitellussa aikataulussa ja sain työn valmiiksi.

Opinnäytetyöni alussa ajattelin, että valittu aihe on hyvä siitäkin syystä, että se on konkreettinen ja se olisi helppo rajata. Huomasin kuitenkin työni edetessä, että rajaaminen kävi ajoittain haastavaksi, sillä käytännössä voidaan ajatella lähes kaiken työssä tapahtuvan vaikuttavan jollakin tapaa sitoutuneisuuteen. Onnistuin mielestäni kuitenkin rajaamaan työni hyvin, ja päätin että valitsin vain yhden pääteoksen, työelämä ja esimiestyötutkijan Smithin näkemyksen sitoutuneisuudesta ja rakennan opinnäytetyöni pääteemat näiden

kahdeksan aiheen ympärille. Halusin ottaa mukaan myös ravintola-alan katselmusta yleisesti Suomessa tällä hetkellä, jotta ymmärretään paremmin, mitä alalla tapahtuu ja miten se vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Mielestäni tämä oli hyvä valinta, ja sain opinnäytetyöhöni hieman enemmän syvyyttä sen kautta.

Minulla oli paljon tietoa saatavilla yritys X:n tämän hetkisestä tilanteesta, mitä pystyin hyödyntämään opinnäytetyöhöni. Hyödynsin pääasiassa yrityksen viimeisintä 2017 tehtyä henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia, sekä vuoden 2017 lähtökyselyn tuloksia. Olen mielisäni siitä, että pystyin hyödyntämään ja analysoimaan tätä tietoa hyvin koko opinnäytetyöni lomassa. Tämä auttoi minua hahmottamaan paremmin yrityksen tämän hetkisen tilanteen, vertaamaan tuloksia teoriaan ja tekemään näistä johtopäätöksiä. Päätin teettää myös näitä tuloksia tukemaan syventävän kyselyn ravintolaosaston työntekijöille. Tähän olisin jälkepäin antanut enemmän vastausaikaa sillä vastauksia tuli vähän. Tämän kyselyn reliabiliteetti on siis matala, mutta antaa mielestäni kuitenkin suuntaa antavaa kuvaa aiheista. Alhaiseen vastausmäärään voi vaikuttaa ravintolaosastolla käynnissä oleva remontti kyselyn vastausaikana, jolloin viestinnässä jouduttiin muutenkin käyttämään eri tapoja kuin normaalisti. Jos olisin tiennyt tämän aikaisemmin, olisin miettinyt kyselyn teettämiseksi jotakin muuta tapaa tai aikataulutannut sen mahdollisesti uudelleen. Alkuperäisen suunnitelman mukaan minun oli tarkoitus tehdä laadullinen haastattelututkimus ravintolatyöntekijöille. Tämä suunnitelma muuttui kuitenkin kvantitatiiviseen kyselyyn sillä haastattelut olisi täytynyt suunnitella ravintolatyöntekijöiden työvuoroihin. Kvantitatiivisen kyselyn toteutus nähtiin näin ollen helpompana toteuttaa.

Tämän opinnäytetyön kautta yritys X:llä on entistä selvempi käsitys ravintolatyöntekijöiden sitoutuneisuuteen vaikuttavista tekijöistä. Tulen käymään keskeiset kohdat läpi niin ravintolaosaston esimiesten, kuin yritys X:n johtoryhmänkin kanssa. Uskon, että ravintolaosaston esimiehet, sekä yritys X:n johtoryhmä pystyvät hyödyntämään konkreettisesti tämän tutkimuksen tuloksia toiminnassaan. Opinnäytetyön selvityksen johdosta, yritys X:n on selkeämpi tehdä tarvittavia toimenpiteitä sitoutuneisuuden lisäämiseksi. Tutkimuksen avulla olemassa olevaan lähtökyselyyn on laajemmat taustatiedot analysointia ja mahdollista päivitystä varten. Opinnäytetyössä on jo tehty konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka voidaan mahdollisesti toteuttaa ja laittaa käytäntöön lyhyelläkin aikavälillä. Jos yritys X hyödyntäisi tässä työssä esille tullutta tietoa sekä kehitysehdotuksia, ravintolaosaston työntekijöiden sitoutuneisuus voi kasvaa ja sen myötä osastolla haasteelliseksi todettu suuri vaihtuvuus laskea. Parhaimmillaan opinnäytetyön avulla yritys X:n ravintolaosaston henkilöstötyytyväisyys, sekä jopa koko osaston tuottavuus yritys X:lle voi kasvaa.

Opinnäytetyöprosessin myötä olen oppinut paljon. Opinnäytetyö on ollut kuin suurempi projekti, johon on ollut tärkeää laatia tarkka aikataulus ja vaiheistus eri aihealueiden toteuttamiseksi. Koenkin että olen erityisesti oppinut matkan varrella projektinhallintaa sekä ajankäyttöä. Teoriaosuutta tutkiessani sain uusia oivalluksia, ja laajempaa näkemystä työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Minulla oli aiheesta jo jonkinlainen käsitys työni puolesta, mutta teoria antaa tälle käsitykselle vahvemman tietoperustan ja se kirkastaa näkemystäni entisestään. Prosessin aikana olen oppinut myös priorisoinnista, ja keskittymisestä. On ollut tilanteita, joissa olen joutunut pohtimaan missä järjestyksessä tulisi edetä ja mikä on tärkeintä tehdä ensiksi, jotta voin jatkaa työtäni loogisesti. Opinnäytetyön aloitusvaiheessa itse tekstin kirjoittaminen tuntui ajoittain haastavalta. Kirjoittamistaitoni on mielestäni kehittynyt, ja olen oppinut keskittymään kirjoittamiseen eri tavalla. Mielestäni kirjoittamisen kehitys näkyy opinnäytetyössäni sujuvana tekstinä, jota on mukava lukea. Tieteelliset artikkelit ja kirjat eivät olleet minulle kovin tuttuja entuudestaan, ja erityisesti englanninkieliset materiaalit tuntuivat aluksi haastavilta. Työni edetessä näiden lukeminen ja näihin syventyminen on tullut kuitenkin hyvin luontevaksi. Opinnäytetyöprosessista jäi yleisesti positiivinen tunne, vaikka ajoittain oma mieli on mennyt vuoristorataa ylös ja alas. Valmiin opinnäytetyön näkemisen myötä olen kuitenkin hymyillen sen vuoristoradan yläpäässä!

Lähteet

Albrecht, S. 2010. Handbook of employee engagement. Edward Elgar publishing limited. Englanti.

Ammattinetti 2018. Ravintolatyöntekijä. Luettavissa: http://www.ammattinetti.fi/ammait/detail/23/3/625_ammatti. Luettu 19.09.2018

Aro, A. Aho, J. Kedonperä, K. Lappi, T. Rämö, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy. Helsinki

Aura, O & Ahonen G, 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum pro. Helsinki.

Duunitori 2018. Työnantajakuva syö rekrytoinnin aamupalaksi – silti ulkona johdon agendalta. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajakuva-johdon-agendalle/>. Luettu: 20.09.2018.

Emine 2012. Mitä työnantajakuvalle kuuluu? Luettavissa: <http://emine.fi/tyonantajakuvan-kehittaminen/>. Luettu 29.09.2018.

Hakonen, A. Nylander, M. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Harward Business Review 2018, Putting the Service-Profit Chain to Work. Luettavissa: <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>. Luettu: 5.10.2018.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua, Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Printon. Viro. s. 65

ICTD / RECT 2015. Henkilöstön vaihtuvuus – hälyttävää tai ei, herättävä kuitenkin. Luettavissa: <https://www.ictdirect.fi/blogi/henkiloston-vaihtuvuus-halyttavaa-tai-ei-herattavaa-kuitenkin/>- Luettu 19.09.2018.

Kauppa.fi 2018. Työehtosopimukset. Luettavissa: <http://kauppa.fi/jaesenille/tes>. Luettu: 11.10.2018.

Kauppa.fi 2016. Työvoiman vaihtuvuus kaupan alalla pysynyt ennallaan. Luettavissa: https://kauppa.fi/kauppa_fi/ajankohtaista/uutiset/tyoevoiman_vaihtuvuus_kaupan_alalla_pysynyt_ennallaan_25536. Luettu 9.11.2018.

Kauppalehti 2017 a. 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: 3.10.2018.

Kauppalehti 2017 b. Työvoimapula pakottaa ravintolat laskemaan rimaa. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyovoimapula-pakottaa-ravintolat-laskemaan-ri-maa/8Cx3JZYB>. Luettu: 3.10.2018.

Kupias, P. Peltola, R. Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki.

Leppänen, M & Rauhala, I. 2013. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. & Hakala L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tammerprint Oy. Tampere. s. 19, 20

Mara 2015a. Matkailu- ja ravintola-alan työllisyys heikkenee edelleen: oikeilla toimilla työllisyys nousuun. Luettavissa: <https://mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-tyollisyys-heikken>. Luettu: 3.10.2018.

MaRa 2015b. Mara-alan yritys selvitys: Osaavan työvoiman rekrytointi tulevaisuudessa entistä haastavampaa. Luettavissa: <https://mara.fi/mara-alan-yritys selvitys-osaavan-tyovoiman-rekrytointi-tulevaisuudessa-entista-haastavampaa>. Luettu: 3.10.2018.

MaRa 2017a. Alan tunnuslukuja. Luettavissa: <https://mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/alan-tunnuslukuja/tyollistavyys>. Luettu 19.09.2018.

Mara 2017b. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannekatsaus. Luettavissa: <https://mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdannekatsaus-20>. Luettu 3.10.2018.

Miner, J. 2005. Organizational behavior 1. Essential theories of motivation and leadership. M.E Sharpe. Inc.USA.

Palvelualojen ammattiliitto 2017. Matkailu- ja ravintola-alan palkkaneuvotteluissa edessä: työvoimapula ja jälkeenjääneet palkat. Luettavissa: <https://www.pam.fi/uutiset/2017/11/matkailu-ja-ravintola-alan-palkkaneuvotteluissa-edessa-tyovoimapula-ja-jalkeenjaaneet-palkat.html>. Luettu: 3.10.2018.

Palvelualojen ammattiliitto 2018. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työntekijöiden työehtosopimus. Luettavissa: <https://www.pam.fi/wiki/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluita-koskeva-tyontekijoiden-tyoehtosopimus.html>. Luettu 4.10.2018.

Paharia, R. 2013. Loyalty 3.0: How to revolutionize customer and employee engagement with big data and gamification. United States of America.

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. WS Bookwell. Porvoo.

Scielo 2011. Integrating psychosocial safety climate in the JD-R model: a study amongst Malaysian workers. Luettavissa: http://www.scielo.org.za/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S2071-07632011000200004. Luettu 20.09.2018.

Sitra 2016. Vain joka neljäs suomalainen työllistynyt avointa työpaikkaa hakemalla. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/vain-joka-neljas-suomalainen-tyollistynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla/>. Luettu 19.09.2018.

Smith, G. 2001. Here today, here tomorrow: Transforming your workforce from high-retention to high-retention. Dearborn Trade A Kaplan Professiona company. Englanti.

Talouselämä 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhoaako-rahalla-palkitseminen-sisaisen-motivaation/bacb2a91-548f-39f2-84b8-c42026cc5909>. Luettu: 16.10.2018.

Taloussanomat 2018. Kokkeja ei saa enää vähimmäispalkalla töihin – näin paljon ammatikunta tienaa. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000005519279.html>. Luettu: 3.10.2018.

Thomas International 2018. Vaihtuvuuden vähentäminen. Luettavissa: <https://www.thomasinternational.net/fi-fi/business/our-approach/retention/>. Luettu: 17.09.2018.

Tiillilä, M. 2015. Johtaja uusi tehtävä, 100 päivää, tilanne haltuun. Kauppakamari. Helsinki

Tilastokeskus, 2016. Suomen tilastollinen vuosikirja. Grano Oy. Helsinki

Toppinen-Tanner, S. Bergbom, B. Friman, R. Ropponen, A. Toivanen, M. Uusitalo, H. Wallin, M. Vanhala, A. 2016. Työ @ Elämä, Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työterveyslaitos. Helsinki.

Työterveyslaitos 2018. Joustava työaika. Luettavissa: [https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-
aika/joustava-tyoaika/](https://www.ttl.fi/tyontekija/tyo-
aika/joustava-tyoaika/) . Luettu: 27.09.2018.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Helsinki.

Van Lange, P. Kruglanski, A. Higgins, T. 2012. The handbook of theories of school psychology. SAGE publications Ltd. USA.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen Strateginen Kilpailutekijä. Bookwell Oy. Porvoo.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Väestöliitto 2018. Joustot Lisäävät työtyytyväisyyttä. Luettavissa: <http://www.vaestoliitto.fi/perhe-ja-tyo/eri-elamanvaiheet-ja-tilanteet/tyourien-tukeminen/elavasta-elamasta/joustot-lisaavat-tyotytyvaisyyt/>. Luettu: 17.09.2018

Yle 2017. Tv-kokkien luoman kohteen takaa paljastuikin rankka työ, huono palkka ja öykäröiviä asiakkaita – ravintola-alalla valtava pula työntekijöistä. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9933808>. Luettu: 3.10.2018.

Liitteet

Liite 1. Yritys X:n 2017 vuoden lähtökyselyn vastaukset lähdön syistä

	Totally agree	Agree	Disagree	Totally disagree	Responses
Termination of temporary contract Row %	31.0%	10.3%	3.4%	55.2%	29
Working time Row %	3.4%	27.6%	37.9%	31.0%	29
Too small contract hours Row %	0.0%	3.4%	37.9%	58.6%	29
Too much hours Row %	6.9%	20.7%	34.5%	37.9%	29
Salary Row %	3.4%	20.7%	41.4%	34.5%	29
Job wasn't what I expected Row %	0.0%	13.8%	51.7%	34.5%	29
Job didn't fit my competence Row %	0.0%	7.1%	46.4%	46.4%	28
Too much responsibility Row %	0.0%	10.3%	27.6%	62.1%	29
Not enough responsibility Row %	6.9%	24.1%	31.0%	37.9%	29
Too much work / too busy Row %	17.2%	31.0%	37.9%	13.8%	29
Closest supervisor Row %	0.0%	6.9%	41.4%	51.7%	29
Top management Row %	0.0%	10.3%	34.5%	55.2%	29
Ways of working and company culture Row %	0.0%	14.3%	25.0%	60.7%	28
Work mates Row %	3.4%	0.0%	10.3%	86.2%	29
Atmosphere Row %	0.0%	6.9%	31.0%	62.1%	29
Cooperation Row %	0.0%	3.4%	37.9%	58.6%	29
No promotion opportunities Row %	3.4%	10.3%	27.6%	58.6%	29
No development opportunities Row %	3.4%	20.7%	20.7%	55.2%	29
Not enough training opportunities Row %	3.4%	13.8%	27.6%	55.2%	29
Lack of job introduction Row %	0.0%	3.4%	55.2%	41.4%	29
Health issues Row %	3.4%	17.2%	27.6%	51.7%	29
Better job offer Row %	26.7%	6.7%	30.0%	36.7%	30
Job more suitable for your education. Row %	16.7%	23.3%	23.3%	36.7%	30
Total Total Responses					30

Liite 2. Yritys X:n 2017 vuoden lähtökyselyn vastaukset perehdytyksestä

	1	2	3	4	5	Was not organized	Responses
HR department's introduction Row %	6.5%	6.5%	19.4%	35.5%	19.4%	12.9%	31
Own department Row %	9.7%	3.2%	22.6%	51.6%	12.9%	0.0%	31
Buddy Row %	6.5%	6.5%	9.7%	45.2%	32.3%	0.0%	31
Store introduction Row %	3.2%	12.9%	35.5%	19.4%	3.2%	25.8%	31
Total Total Responses							31

Liite 3. Yritys X:n 2017 vuoden lähtökyselyn vastaukset työsuhde-eduista

	1	2	3	4	5	Responses		
Occupational health care Row %			0.0%	3.2%	6.5%	29.0%	61.3%	31
Staff restaurants cosyess Row %			3.2%	0.0%	22.6%	38.7%	35.5%	31
Price and quality of the food Row %			3.2%	3.2%	35.5%	48.4%	9.7%	31
Recreational day Row %			6.5%	6.5%	6.5%	35.5%	45.2%	31
Staff party Row %			6.5%	9.7%	3.2%	38.7%	41.9%	31
Staff discount Row %			0.0%	3.2%	12.9%	29.0%	54.8%	31
Christmas lunch & present Row %			0.0%	3.2%	22.6%	6.5%	67.7%	31
Massage Row %			9.7%	9.7%	35.5%	9.7%	35.5%	31
Fitness vouchers Row %			9.7%	3.2%	25.8%	16.1%	45.2%	31
Flexibility in working times Row %			22.6%	6.5%	32.3%	25.8%	12.9%	31
Anniversary and service year gifts Row %			9.7%	0.0%	38.7%	12.9%	38.7%	31
One IKEA Bonus Row %			12.9%	0.0%	25.8%	9.7%	51.6%	31
Tack! Row %			12.9%	6.5%	41.9%	9.7%	29.0%	31
Supporting language studies Row %			25.8%	0.0%	35.5%	22.6%	16.1%	31
Sports and other hobbies supported by IKEA Row %			12.9%	6.5%	32.3%	19.4%	29.0%	31
Total Total Responses								31

Liite 3. 10/2018 X:n ravintolaosastolle teetetyn kyselylomakkeen saate

Moikka kaikki ravintolatyöntekijät!

Opiskelen Haaga-Heliassa ja teen parhaillaan opinnäytetyötäni, jonka aiheena on työntekijöiden sitoutuneisuus. Olen rajannut opinnäytetyöni erityisesti X:n ravintolaosaston työntekijöiden sitoutuneisuuteen.

Jotta saisin mahdollisimman hyvän käsityksen X:n ravintolatyöntekijöiden sitoutuneisuudesta, kysyn nyt mielipidettäsi. Liitteenä on lyhyt kysely sitoutuneisuuteen liittyen, johon toivon että ehdit vastaamaan. Vastaaminen kestää noin 5 minuuttia. Tutkimuksen onnistumisen kannalta toivon, että mahdollisimman moni teistä ehtisi vastaamaan. Kyselyyn vastataan nimettömänä, ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaukset raportoidaan anonyymisti, eikä vastaajia voida tunnistaa.

Vastaathan pikaisesti, kuitenkin viimeistään TORSTAINA 25.10. Lomake palautetaan leimasinlaitteen vieressä olevaan HR postilaatikkoon.

Arvon kaikkien vastaajien kesken ison karkkipussin 😊

Kiitos kovasti vastauksestasi!

Terveisin,
Marianne Arima
HR osastolta

Haluan osallistua arvontaan – täytä tämä osio, repäise irti ja palauta täytetyn kyselylomakkeen kanssa HR postilaatikkoon 😊

Nimi: _____

Liite 4. Yritys X:n ravintolaosastolle teetetty kyselylomake

KYSELYLOMAKE TYÖNTEKIJÖIDEN SITOUTUNEISUUDESTA

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä X?

Alle 1v 1-3v 3-5v Yli 5v

2. Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?

(Sitoutuneisuudella tarkoitetaan tässä halua työskennellä yrityksessä)

1 Ei vaikuta lainkaan, 2 Vaikuttaa vähän, 3 Vaikuttaa jonkin verran, 4 Vaikuttaa erittäin paljon

	1	2	3	4
Työlläni on merkitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlläni on selkeät tavoitteet ja olen niistä tietoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies, joka tukee ja välittää minusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen suoriutumisesestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini ja yhteen sovittamaan työni hyvin omaan elämäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työyhteisö ja työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvin kulkeva viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhde edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä _____				

3. Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä

1 Ei toteudu lainkaan, 2 Toteutuu vähän, 3 Toteutuu hyvin, 4 Toteutuu erittäin hyvin

	1	2	3	4
Työlläni on merkitys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlläni on selkeät tavoitteet ja olen niistä tietoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies, joka tukee ja välittää minusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen saaminen suoriutumisesestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini ja yhteen sovittamaan työni hyvin omaan elämäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työyhteisö ja työkaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvin kulkeva viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhde edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Mitä muutoksia toivoisit, jotta viihtyisit paremmin ja olisit sitoutuneempi yritys X:ään?

(Voit tarvittaessa jatkaa paperin kääntöpuolelle)

5. Näetkö ravintola-alan houkuttelevana ja oletko kiinnostunut työskentelemään ravintola-alalla vielä kolmen vuoden kuluttua?

En Ehkä, en tiedä vielä Kyllä

6. Kuinka sitoutunut koet olevasi tällä hetkellä yritys X:ään?

En lainkaan Olen vähän sitoutunut Olen sitoutunut Olen vahvasti sitoutunut

Liite 5. 10/2018 teetetyin kyselyin yritys X:n ravintolatyöntekijöille tulos mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteen

Mitkä asiat vaikuttavat sitoutuneisuuteesi?	1	2	3	4
Työlläni on merkitys	0 %	20 %	20 %	60 %
Työlläni on selkeät tavoitteet ja olen niistä tietoinen	10 %	0 %	10 %	80 %
Esimies joka tukee ja välittää minusta	10 %	0 %	10 %	80 %
Palautteen saaminen suoriutumisestani	0 %	20 %	30 %	50 %
Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini ja yhteen sovittamaan työni hyvin omaan elämäni	0 %	10 %	60 %	30 %
Hyvä työyhteisö ja työkaverit	0 %	100 %	10 %	90 %
Hyvin kulkeva viestintä	20 %	80 %	20 %	60 %
Työsuhde edut	40 %	60 %	50 %	10 %
Palkka	10 %	90 %	50 %	40 %
Kehittymismahdollisuudet	10 %	90 %	20 %	70 %

Liite 6. 10/2018 teetetyin kyselyin yritys X:n ravintolatyöntekijöille kokemus kuinka hyvin kukin asia toteutuu tällä hetkellä

Kuinka hyvin nämä asiat toteutuvat mielestäsi tällä hetkellä?	1	2	3	4
Työlläni on merkitys	0 %	30 %	50 %	20 %
Työlläni on selkeät tavoitteet ja olen niistä tietoinen	0 %	20 %	60 %	20 %
Esimies joka tukee ja välittää minusta	0 %	20 %	20 %	60 %
Palautteen saaminen suoriutumisestani	0 %	50 %	50 %	0 %
Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini ja yhteen sovittamaan työni hyvin omaan elämäni	10 %	20 %	50 %	20 %
Hyvä työyhteisö ja työkaverit	0 %	0 %	10 %	90 %
Hyvin kulkeva viestintä	0 %	60 %	40 %	0 %
Työsuhde edut	0 %	10 %	70 %	20 %
Palkka	0 %	50 %	30 %	20 %
Kehittymismahdollisuudet	0 %	10 %	40 %	50 %