

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Jaana Mäkinen

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TYÖMOTIVAATION
YLLÄPITO FOOD & EVENTS -KETJUSSA

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Ylempi AMK

2019

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA TYÖMOTIVAATION YLLÄPITO FOOD & EVENTS -KETJUSSA

Mäkinen, Jaana

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK

Lokakuu 2019

Sivumäärä: 96

Liitteitä: 2

Asiasanat: osaaminen, osaamisen kehittäminen, motivaatio, työskentelyn mielekkyys

Opinnäytetyössä tutkittiin osaamisen kehittämisen ja työmotivaation ylläpidon tasoa ja sitä, minkälaisia tulevaisuuden tarpeita Restel Ravintolat Oy:n omistaman Food & Events -ketjun työntekijöillä oli näiden kahden asian suhteen. Opinnäytetyön aihe perustui organisaation liiketoimintastrategiaan, jossa osaava, innostunut ja motivoitunut henkilökunta on nostettu ensimmäistä kertaa organisaation tavoitelluimmaksi asiaksi.

Tutkimus pohjautui osaamisen kehittämisen sekä motivaation teorioihin ja tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, jolla kartoitettiin ravintoloiden keittiö- ja salihenkilökunnan tarpeita oman osaamisensa kehittämisessä sekä työmotivaationsa ylläpidossa. Organisaatio ei ollut aikaisemmin tutkinut henkilöstönsä kehittämistarpeita, joten tutkimus oli tarpeellista toteuttaa strategisten tavoitteiden saavuttamisen tueksi.

Tutkimustulosten perusteella organisaatiossa nähtiin kehittämistarpeita muun muassa ammattiosaamisen kehittämisessä työpaikalla, kehittymismahdollisuuksien tarjonnassa, työntekijän vaikutusmahdollisuuksissa, palautteen annossa ja kehityskeskusteluiden toimivuudessa.

Kehittämistyön tavoitteena oli löytää työarkeen ja henkilöstökoulutuksiin keinoja, joilla osaamisen kehittämistä ja työmotivaation ylläpitoa voidaan parantaa. Kehittämistarpeiden pohjalta luotiin organisaation esimiehiä ja ketjuvalmentajaa varten työkalupakki, jota he voivat käyttää apuna omassa työssään. Työkalupakissa on teoriaa osaamisen kehittämisestä ja motivaatiosta sekä erilaisia lomakkeita ja harjoituksia, joita voidaan käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai koulutuspäivissä.

COMPETENCE DEVELOPMENT AND MOTIVATION SUSTENANCE IN FOOD & EVENTS RESTAURANT CHAIN

Mäkinen, Jaana

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

October 2019

Number of pages: 96

Appendices: 2

Keywords: skills, competence development, motivation, the meaningfulness of working

The purpose of this thesis was to study personnel's current situation and needs in the future in competence development and motivation at work. Thesis was made for the Food & Events restaurant chain, owned by Restel Ravintolat Oy. The topic of the thesis was based on the organization's business strategy, where competent, enthusiastic and motivated personnel is organization's prime goal for the very first time.

Research was based on theories of competence development and motivation. Research method in this thesis was survey. The survey used studied the needs of the personnel involved in developing skills and maintain motivation. Personnel's needs for development has not been studied in the organization before, so this kind of research was required to achieve strategic goals in the future.

According to survey results, development needs identified in the organization were improvement professional skills in the workplace, providing opportunities for development, improving employee's possibilities to affect, giving feedback and improving functionality of development discussions.

The aim of this thesis was to find out ways how to improve personnel's competence development and motivation at work. With help of development needs a toolbox was created, for superiors and staff trainers. The toolbox can be used for competence development and for maintain motivation. The toolbox includes theories of competence development and motivation. It includes also different forms and rehearsals that can be used for example in development discussions or in training days.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO JA TAUSTAT	8
2.1	Kohdeorganisaatio	9
2.2	Tutkimuksen perustuminen osaamisen kehittämisen ja motivaation teorioihin.....	11
2.3	Osaamisen ja työskentelyn mielekkyyden merkitys työntekijälle ja organisaatiolle.....	15
3	TUTKIMUSONGELMA JA TYÖN TAVOITTEET	17
3.1	Tutkimusongelmat	17
3.2	Kehittämistyön tavoitteet	19
4	TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ	21
4.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	22
4.2	Tutkimuksessa käytettävä menetelmä.....	23
4.3	Eettisyys.....	23
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	25
5.1	Vastuullinen johtaminen luo edellytykset kehittämistoimintaan.....	26
5.2	Osaamisen optimaalisuus.....	27
5.3	Elinikäinen oppiminen	29
5.4	Kehittämisen suunnitelmallisuus	32
6	TYÖMOTIVAATIO	34
6.1	Motivaatioteoriat.....	36
6.2	Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät.....	38
6.3	Työmotivaatioon liittyviä osa-alueita	40
6.3.1	Osaaminen ja kehittyminen	41
6.3.2	Vaikutusmahdollisuudet ja työn sisältö.....	43
6.3.3	Jaksaminen ja hyvinvointi	45
6.3.4	Palkitseminen ja palaute	47
6.3.5	Työilmapiiri.....	48
6.3.6	Työntekoa palveleva johtaminen ja vuorovaikutuksen tärkeys.....	50
7	KYSELYTUTKIMUS JA ANALYYSIMENETELMÄT	52
7.1	Kyselytutkimuksen mittarit ja mitta-asteikot.....	53
7.2	Kyselytutkimuksen rakenne.....	55
7.3	Kerätyn aineiston analyysi.....	57
7.4	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi	58

7.5	Aineistolähtöinen laadullinen aineiston analyysi.....	60
8	TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	61
8.1	Osaamisen kehittämisen nykytila, työn hallinta ja ammattiosaamisen kehittäminen	63
8.2	Työskentelyn mielekkyys	68
8.3	Muut kysymykset sekä palaute koulutuspäivistä.....	73
8.4	Ravintolapäälliköiden vastauksia.....	75
8.5	Yhteenveto tuloksista.....	76
9	KEHITTÄMISIDEOISTA TYÖKALUPAKIKSI	79
9.1	Tutkimuksen kulku ja johtopäätökset	79
9.2	Työkalupakin sisältö	80
10	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	85
10.1	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	85
10.2	Luotettavuuden toteutuminen opinnäytetyössä.....	87
11	TUTKIJAN POHDINTAA	89
	LÄHTEET.....	93
	LIITTEET	
	LIITE 1. Sali- ja keittiöhenkilöstön kyselytutkimuslomake	
	LIITE 2. Ravintolapäälliköiden kyselytutkimuslomake	

1 JOHDANTO

Työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja työmotivaation ylläpitäminen ovat tärkeitä huomioon otettavia asioita kiireisessä työmaailmassa. Työntekijä on työnantajalleen arvokas ja organisaation tärkein voimavara, mitä pitää vaalia koko ajan. Hyvä johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja työntekijöiden hyvinvoinnille, jolloin innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia (Juuti & Vuorela 2015, 11). Varsinkin palvelualoilla organisaation tulos nojaa pitkälti ammattitaitoisten työntekijöiden tekemään työhön. Organisaatiolle onkin tärkeää pitää työntekijöistään hyvää huolta, sillä henkilöstön osaamisen kehittäminen on yksi organisaation keinoista varmistaa liiketoiminnan sujuminen tulevaisuudessakin (Kauhanen 2010, 145). Osaava henkilökunta on lisäksi myös motivoitunutta. Tämä näkyy suoraan työn tehossa ja laadussa.

Työntekijän osaaminen ei kuitenkaan kehity itsestään vaan sitä pitää kehittää järjestelmällisesti, niin työnantajan kuin työntekijän itsensä puolelta. Esimerkiksi työnantajan järjestämät kehityskeskustelut antavat hyvän pohjan kehityspoluille, joita viedään yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa eteenpäin. Myös työnantajan järjestämät henkilöstökyselyt antavat viitteitä mahdollisista osaamisen kehittämisen tarpeista organisaatiossa. Kyselyjä sekä kehityskeskusteluja kannattaakin järjestää säännöllisin väliajoin, jotta kehittyminen on jatkuvaa. Ruohotien (1999, 61) mukaan organisaatioiden tulee tukea kehittyvyyttä ja kasvua, ja näin luoda motivoiva sekä kannustava ilmapiiri ammatillisen kasvun tueksi.

Osaava työntekijä on motivoitunut tekemään työtään. Hänellä on ammatillista osaamista, minkä avulla hän suoriutuu työstään ja hän pystyy toteuttamaan itseään. Jos vaadittua osaamista ei kuitenkaan ole, työntekijä stressaantuu ja työssä jaksaminen saattaa käydä mahdottomaksi (Sydänmaanlakka 2009, 152; Virolainen 2012, 83). Viitalan (2013, 18) mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että osaaminen ja työnantajan sekä työn vaatimukset ovat tasapainossa keskenään, ja myös työnantajan tarjoamat mahdollisuudet tulee olla tasapainossa työntekijän osaamisen kanssa. Jos työnte-

kijä kokee, että hänellä on enemmän osaamista kuin häneltä vaaditaan tai hänelle annetaan ylenemismahdollisuuksia liian vähän taitoihinsa nähden, hän turhautuu ja saattaa irtisanoutua työpaikasta.

Työmotivaatiolla on tärkeä osa työntekijän arjessa. Jos motivaatio omaa työtä kohtaan on alhainen, vaikuttaa se suoraan työn tulokseen sitä heikentävästi. Työmotivaatioon vaikuttaa Sinokin (2016, 88) mukaan moni asia. Näitä ovat osaamisen taso ja työn hallinta, työnantajan tarjoamat mahdollisuudet, työilmapiiri, palaute, työn vaatimukset ja sisältö, vaikutusmahdollisuudet työpaikalla, johtaminen, jaksaminen ja kiire. Myös työajan ulkopuoliset asiat, esimerkiksi kotiasiat voivat vaikuttaa työmotivaatioon.

Ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen sekä työmotivaatio ja sen ylläpito liittyvät kiinteästi toisiinsa. Jos osaamista ei ole, ei ole myöskään motivaatiota tehdä annettua työtä. Jos motivaatiota ei ole, ei ole myöskään halua oppia uutta, sillä uuden oppiminen tarvitsee tuekseen kokemuksen siitä, että tekeminen ja kehittyminen on mielekästä (Viitala 2013, 16). Näitä kahta työhyvinvointiin liittyvää asiaa tarkasteltiin tässä opinnäytetyössä osaamisen kehittämisen ja motivaatioteorioiden kautta.

Kehittämistyön avuksi teetettiin kyselytutkimus, jolla tutkittiin työntekijöiden tarpeita osaamisensa kehittämisen suhteen ja heidän työmotivaationsa tasoa. Kyselytutkimus suunniteltiin osaamisen kehittämisen ja motivaation teorioiden pohjalta. Tutkimustulosten perusteella kehittämistarpeet kohdistuivat työnantajan tarjoamien koulutusten sisältöön, organisaation tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin, työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin, palautteen antoon, kehityskeskustelujen järjestämiseen ja perehdytysresursseihin. Lisäksi tutkimustulokset nostivat esiin työntekijän palkitsemisen ja arvostamisen sekä työssä jaksamisen. Tutkimustulosten pohjalta kehitettiin esimiehiä ja ketjuvalmentajaa (koulutusvastaava) varten osaamisen kehittämistä ja työmotivaation ylläpitoa tukeva työkalupakki, jota he voivat hyödyntää työn arjessa. Tavoitteena oli saada työkalupakki työnantajan käyttöön keväällä 2019. Tavoite saavutettiin.

Kehittämistyö tehtiin Restel Ravintolat Oy:tä varten vuosien 2018–2019 aikana ja tutkimuksen kohteena oli Klassikko-ketjun sali- ja keittiöhenkilökunta. Vuoden 2019 alussa Klassikko-ketju siirrettiin Food & Events -ketjun alaisuuteen organisaation uu-

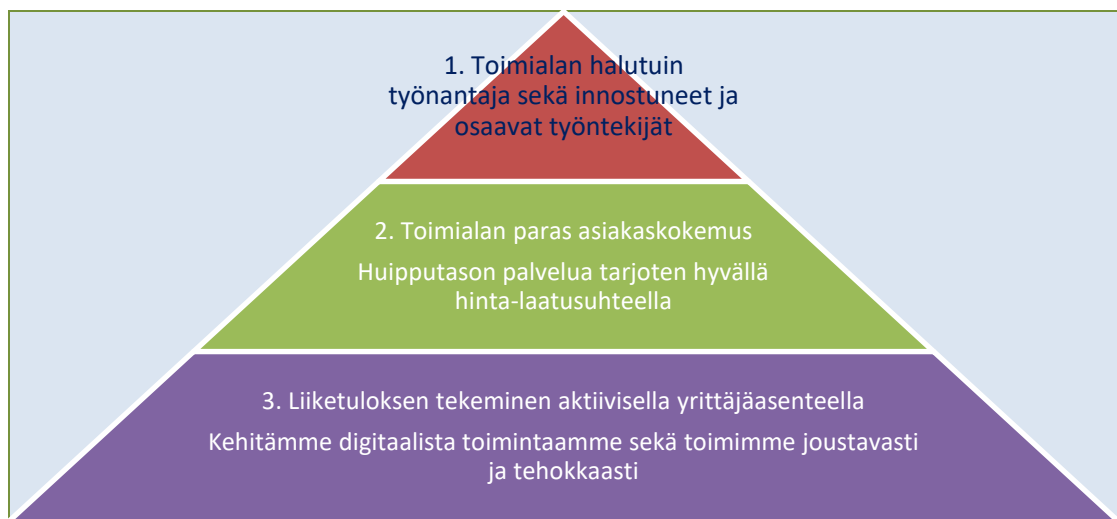
delleen konseptoinnin myötä (Helanne, henkilökohtainen tiedonanto 4.12.2018). Selvyyden vuoksi raportissa käytetään jatkossa vain ketjun nykyistä nimeä - Food & Events - luvusta 2.2 eteenpäin.

Tutkimuksen aihe ei ole uusi asia, mutta Restel Ravintolat Oy:lle aihe oli hyvinkin tarpeellinen ja ajankohtainen. Tutkimuksen tekemisellä oli iso merkitys organisaation henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitoa ajatellen. Henkilöstön tarpeita ja toiveita oman osaamisensa kehittämistä ja työmotivaationsa tasosta ei ole aiemmin tutkittu näin syvästi organisaatiossa eikä heidän osaamisensa kehittämistä ole myöskään systemaattisesti ajateltu.

2 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO JA TAUSTAT

Opinnäytetyön aiheen antoi tutkijan organisaatio Restel Ravintolat Oy, jolla oli halu lähteä tutkimaan henkilökuntansa tarpeita ja toiveita liittyen heidän osaamisensa kehittämiseen ja jatkossa tapahtuviin henkilöstökoulutuksiin. Organisaatio ei ole tutkinut henkilökunnan mielipiteitä, tarpeita tai toiveita heidän osaamisensa liittyen aikaisemmin. Organisaatio ei ole myöskään kouluttanut koko henkilöstöään systemaattisesti ja se halutaan tulevaisuudessa tehdä henkilökunnan tarpeita ja toiveita kunnioittaen. Viimeisin henkilöstökoulutus perustui vain työnantajan näkökulmaan kehittämistarpeista.

Lisäksi organisaatiossa oli halu tutkia työntekijöiden motivaation tasoa ja saada tietoa siitä, miten siihen pystytään vaikuttamaan niin yleisesti kuin koulutustenkin avulla. Varsinkin ihmisten työssä jaksaminen, osaamisen ylläpito ja motivoituneisuus työn tekoon ovat työelämässä tärkeitä asioita ja niitä kannattaisikin tutkia aika ajoin. Opinnäytetyön aihe liittyy osittain myös Restel Oy:n 1-2-3 -liiketoimintastrategiaan. Seuraavassa (Kuvio 1) avataan Restelin 1-2-3 -liiketoimintastrategian tärkeimmät osa-alueet.



Kuvio 1. Restelin 1-2-3 -liiketoimintastrategia (kuvi mukailtu Restel koulutusmateriaalin 2018 pohjalta)

Kolmion yläkärjellä (Kuvio 1) kuvataan sitä, että Restel Oy on nostanut ensimmäistä kertaa vuoden 2018 liiketoimintastrategiassaan osaavat ja innostuneet työntekijät tärkeimmäksi asiakksi. Restel Oy haluaa näin olla myös toimialansa halutuin työnantaja. Toiseksi strategiassa on nostettu asiakkaat, erinomainen asiakaspalvelu sekä toimialan paras asiakaskokemus. Huipputason palvelua tarjotaan Restelin kaikkien ketjujen ravintoloissa, niin ruoka- ja juomaravintoloissa kuin pikaruoka- ja tapahtumaravintoloisakin liikenneasemia unohtamatta. Liiketuloksen tekeminen on strategiassa jätetty nyt ensimmäistä kertaa vasta sijalle kolme. Kuitenkin tulostavoitteena on yli neljä prosenttia voittoa. Restel haluaa innostuneita ja osaavia työntekijöitä tekemään tulosta, markkinointia ja huipputason palvelua, ja tarjoaa vastineeksi kehittymismahdollisuuksia sekä hyvät henkilöstöedut. Strategiassa myös luvataan, että kaikki mitä Restelillä tehdään, perustuu rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja reiluuteen. (Restel koulutusmateriaali 2018.) Tämä liiketoimintastrategia on myös vuoden 2019 strategiana (Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2019).

2.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimustyön kohdeorganisaation Restel Ravintolat Oy:n omistaa Restel Oy, joka kuuluu Osuuskunta Tradekan omistukseen. Restel operoi 180 ravintolaa eri puolella Suomea, ja organisaatiossa työskentelee yhteensä noin 2500 työntekijää. Restelillä on

muun muassa ruokaravintoloita, tapahtumaravintoloita, pikaruokaravintoloita ja Shell HelmiSimpukoita. (Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto 6.5.2019.) Restel Ravintoloiden Klassikko -ketju ja sen henkilökunta olivat tutkimuksen alkuperäisenä kohde-ryhmänä vuoden 2018 loppuun asti, jonka jälkeen organisaation uudelleen konseptoinnin myötä ketjuun yhdistyivät Tapahtumaravintolat. Yhdistettyjen ketjujen nimeksi tuli vuoden 2019 alussa Food & Events, johon kuuluu organisaation à la carte- ja tapahtumaravintolat.

Klassikko-ketjussa oli vuoden 2018 keväällä 13 ruokaravintolaa, mutta niiden määrä supistui uudelleen konseptoinnin vuoksi. Nämä 13 ravintolaa (seitsemän Martinaa ja kuusi muuta ruokaravintolaa) sijoittuivat kattavasti koko Suomen alueelle. Pohjoisimmat sijaitsivat Rovaniemellä ja Kuusamossa ja eteläisimmät Helsingissä. Tutkittavien henkilöiden määrä oli tällöin noin 100 kpl ja tutkittavat työskentelivät Klassikko-ketjun ravintoloissa, joko salissa tai keittiössä tai mahdollisesti molemmissa. (Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto, 5.10.2018.) Tutkittavien määrä kuitenkin supistui juuri ennen kyselytutkimuksen suorittamista uudelleen konseptoinnin vuoksi. Tutkija ei voinut vaikuttaa vastaajamäärän supistumiseen.

Vuoden 2019 alusta lähtien on vanhan Klassikko-ketjun ravintoloita toiminnassa enää seitsemän kappaletta (kolme Martinaa ja neljä omilla konsepteillaan toimivaa ravintolaa). Tapahtumaravintoloita oli myös seitsemän kappaletta, joten Food & Events -ketjun toimipaikkojen yhteismääräksi tuli 14 ravintolaa. (Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto, 9.1.2019; Restelin www-sivut 2019.) Tapahtumaravintolat eivät vaikuttaneet omalta osaltaan enää supistuneeseen tutkittavien määrään, sillä näitä ravintoloita tutkittiin eri näkökulmasta.

Tapahtumaravintolat toimivat tapahtuma-areenojen yhteydessä. Tapahtumaravintolat sijaitsevat Hartwall Arenalla, Helsingin Jäähallissa, Espoon Metro Arenalla, Tampereen Jäähallissa, Turun Messukeskuksessa ja Helsingin Musiikkitalossa. Lisäksi on Töölön Mestaritali, joka ei varsinaisesti ole tapahtumaravintola. Klassikko-ketjusta siirretyt ravintolat ovat Martinat Pori, Forssa ja Riihimäki sekä ravintolat Foiija, Central, Sampo ja Kahvila Hyrylä. (Mäkelä, henkilökohtainen tiedonanto, 9.1.2019; Res-

telin [www-sivut 2019](#).) Opinnäytetyö oli tarkoitus alun perin rajata vain Restel Ravintolat Oy:n Klassikko-ketjuun, mutta muutosten myötä se tehtiin koko Food & Events-ketjua ajatellen.

2.2 Tutkimuksen perustuminen osaamisen kehittämisen ja motivaation teorioihin

Osaamisen tarkastelu yksilön kohdalta on tärkeää, sillä osaaminen vaikuttaa organisaation ja henkilöstön toimintakyvykkyyteen. Tarkastelun avulla pystytään näkemään ja analysoimaan nykyisten töiden asettamia vaatimuksia sekä miettimään, minkälaisia pätevyksiä henkilöstön keskuudessa tulee kehittää. (Sarala & Sarala 1996, 129.) Tarkastelu Restelillä on tärkeää myös siksi, että henkilökunnan ikäjakauma on suuri ja ammatillisen koulutus pohjan taso saattaa olla peräisin kymmenien vuosien takaa.

Työmotivaatiolla tarkoitetaan yksilön halua tehdä oikeita asioita organisaation näkökulmasta katsoen. Motivoitunut työntekijä haluaa ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi ja hän myös tietää, mitä häneltä odotetaan. Ihmiset haluavat kuitenkin tehdä niitä asioita, mitkä he kokevat kiinnostaviksi. Jos työntekijä ei arvosta työtään, tai työstä saatu palaute tai palkkio ei ole riittävää, työntekijän työtyytyväisyys laskee. Miksi ihminen toimii niin kuin toimii? Tätä selittävät lukuisat erilaiset motivaatioteoriat. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 21.) Stephens (2006, 33) on maininnut motivaation ja oppimisen yhteenkuuluvuuden. Jos työntekijä saa positiivista palautetta ja arvostusta oppimisestaan asioista tai tekemästään työstä, hän jatkaa kehittymistä. Negatiivinen palaute tai organisaatiossa vaikuttava negatiivinen työilmapiiri voivat jopa lopettaa työntekijän kehittymisen, koska motivaatio uuden oppimiseen katoaa tällä tavoin.

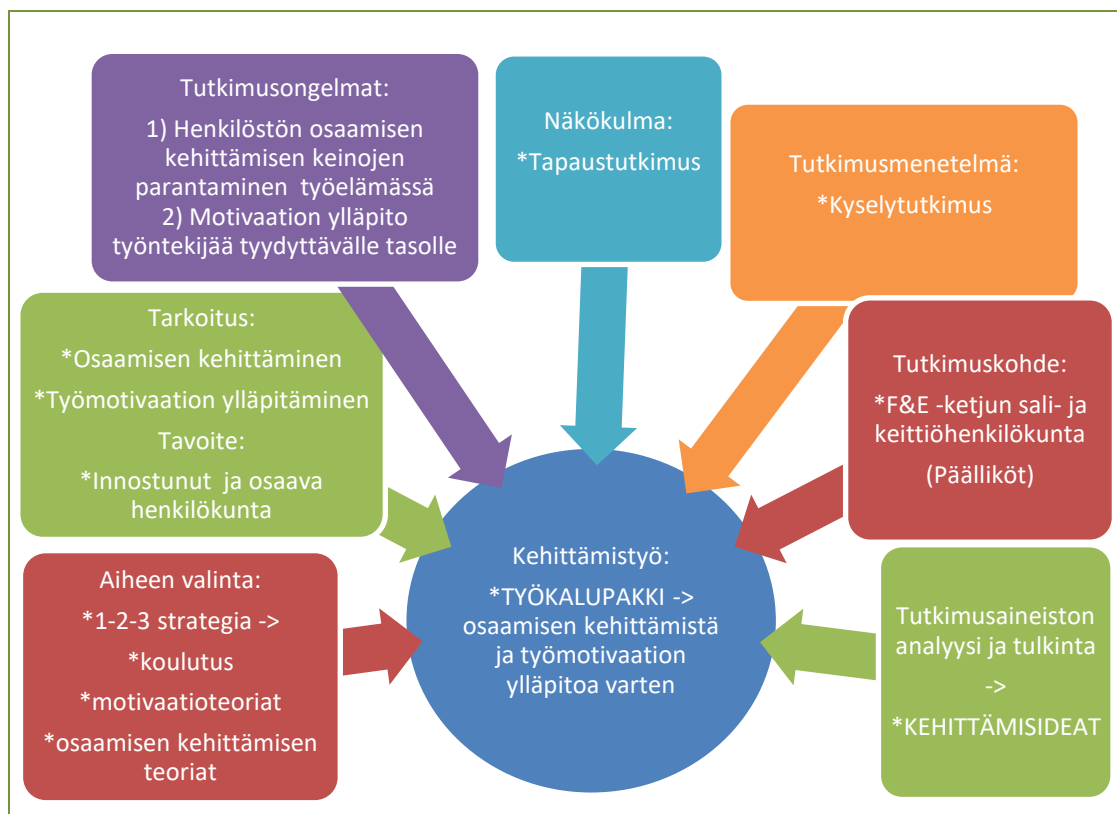
Työmotivaation vaikutus näkyy myös työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi koostuu henkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta ja taloudellisesta hyvinvoinnista. Varsinkin henkiseen hyvinvointiin liittyy läheisesti työmotivaatio: voima, joka saa työntekijän toimimaan. Kun motivaatio on korkea, on myös käytössä olevat henkiset voimavarat suuremmat. (Surakka & Rantamäki 2013, 53.) Motivaation, ja varsinkin juuri työmotivaation, ollessa korkea, tuntee työntekijä työnsä olevan merkityksellistä ja mielekästä sekä hän kokee työnsä innostavaksi. Ihanteellista, myös työnantajan näkökulmastakin

katsottuna olisi, että työntekijä löytäisi sisäisen ja kestävästi motivaation työntekoa kohtaan. (Surakka & Laine 2013, 56.)

Ravintola-ala on toimialana hyvin kiireinen ja vaativa, joten fyysinen jaksaminen on myös tärkeää. Työpäivät saattavat venyä pitkiksi eikä työtä välttämättä pysty tauottamaan aina tarvittaessa. Vapaa-ajan sovittaminen työaikoihin saattaa olla haastavaa. Näin ollen työn pitäisi olla tarpeeksi houkuttelevaa ja palkitsevaa sekä kehittävä, jotta työntekijän työmotivaatio pysyisi häntä tyydyttävällä tasolla. Motivaatioon liittyvien vaikuttimien tutkiminen on Restelillä tärkeää jo senkin vuoksi, koska organisaationa se haluaa olla liiketoimintastrategiansa mukaan toimialansa houkuttelevin työnantaja.

”Pidä huolta henkilöstöstä, niin henkilöstö pitää huolta asiakkaista – asiakkaat tuovat rahat.” Lause pitää aina paikkansa. Ravintola-alalla asiakaspalvelu on yrityksen ydintoiminto ja yrityksen kaikki toiminnot tulisi tähdätä siihen, että palvelu tehdään mahdollisimman hyvin. Henkilöstöjohtaminen on tärkeää toimintojen onnistumiseksi, ja henkilöstö odottaakin toimivaa ihmisten johtamista. Työntekijä tulee organisaatiossa kohdata yksilönä, häntä tulee kohdella oikeudenmukaisesti, antaa palautetta hyvin tehdystä työstä ja arvostaa häntä. (Eräsalo 2008, 9.)

Seuraavassa (Kuvio 2) kuvataan opinnäytetyöhön liittyviä avainkäsitteitä, jotka liittyvät tutkimusaiheen valintaan ja käytettäviin teorioihin, kehittämistyön tarkoitukseen ja tavoitteeseen, tutkimusongelmiin, lähestymistapaan, tutkimusmenetelmään, tutkimuskohteeseen, kehittämisideoihin ja kehittämistyön lopputulokseen. Tutkimusaiheen valinta liittyy Restelin 1-2-3 -liiketoimintastrategiaan, jossa osaava, innostunut, motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilöstö on nostettu ykköseksi. Henkilökuntaa halutaan kouluttaa, kehittää ja motivoida, mutta organisaatiossa ei ole kunnollista tietoa siitä, mitä henkilökunta kaipaa tuekseen osaamisen kehittämisessä ja motivaationsa ylläpidossa. Tutkimus perustuu osaamisen kehittämisen ja motivaation teorioihin.



Kuvio 2. Kehittämistyön avainkäsitteitä

Nämä aiheen valintaan liittyvät avainkäsitteet näkyvät (Kuvio 2) vasemmassa alareunassa. Sen yläpuolella näkyvät kehittämistyön tarkoitus ja tavoite. Tarkoituksena on henkilökunnan osaamisen kehittäminen sekä työmotivaation ylläpitäminen arkityössä ja koulutuksien avulla. Tavoitteena on saada organisaatioon innostunutta ja osaavaa henkilökuntaa. Tutkimusongelmissa paneudutaan Food & Events -ketjun henkilöstön osaamisen ja sen kehittämisen parantamiseen sekä henkilöstön työmotivaation ylläpitoon. Tutkimusongelmia käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Kehittämishanketta lähestytään tapaustutkimuksen näkökulmasta, koska työn tavoitteena on saada aikaan erilaisia kehittämisideoita. Tutkimusmenetelmänä on kysely, jota voidaan tarpeen vaatiessa täydentää haastatteluin. Tutkimuskohdeena on Restel Ravintolat Oy:n Food & Events -ketjun sali- ja keittiöhenkilökunta, jolle kyselytutkimus teetetään. Myös ravintolapäälliköitä otetaan tutkimukseen mukaan.

Tutkimusaineiston analysoinnin ja tulkinnan pohjalta luodaan kehittämisideoita työkalupakin laadintaa varten. Kuvion keskellä on keskeisin avainkäsite ja kehittämis-

hankkeen päätavoite eli kehittämisideoiden pohjalta suunniteltava työkalupakki liittyen Food & Events -ketjun henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja työmotivaation ylläpitoon. Työkalupakki tulee sisältämään lomakkeita, harjoitteita ja erilaisia pohdintatehtäviä, jotka suunnitellaan osaamisen kehittämisen ja motivaation teorioihin sekä kyselytutkimuksen vastauksiin perustuen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys liittyy osaamisen kehittämisen ja oppimisen sekä motivaation teorioihin ja menetelmiin. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat osaamisen kehittäminen ja motivaatio. Näitä käsitteitä tarkastellaan ammattiosaamisen ja työmotivaation näkökulmasta. Näihin käsitteisiin liittyy kiinteästi muita käsitteitä. Yksi käsite on työhyvinvointi, mutta se on käsitteenä hyvin laaja ja opinnäytetyössä siitä irrotetaankin vain osasia, jotka osaltaan liittyvät työmotivaatioon ja osaamiseen. Myös teoriat työelämätaidoista, itsensä johtamisesta ja kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista liittyvät omalta osaltaan työelämän toimivuuteen, mutta niitä ei käsitellä näkyvästi opinnäytetyössä.

Motivaation tai osaamisen näkökulmasta katsoen organisaation henkilöstöjohtamisen perimmäisenä tavoitteena tulisi olla organisaation kyky houkutella palvelukseensa haluamiaan henkilöitä, pitämään heidät palveluksessa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytykset hyviin työsuorituksiin. Organisaation tulisi kyetä myös palkitsemaan työntekijöitään hyvistä työsuorituksista. Organisaation pitäisi kyetä kehittämään työntekijöitään ja ylläpitämään heidän työkykyään, jotta tulevaisuudessa he yltyvät vielä riittävän hyviin työsuorituksiin sekä luovat myös työuraa. (Kauhanen 2010, 16.)

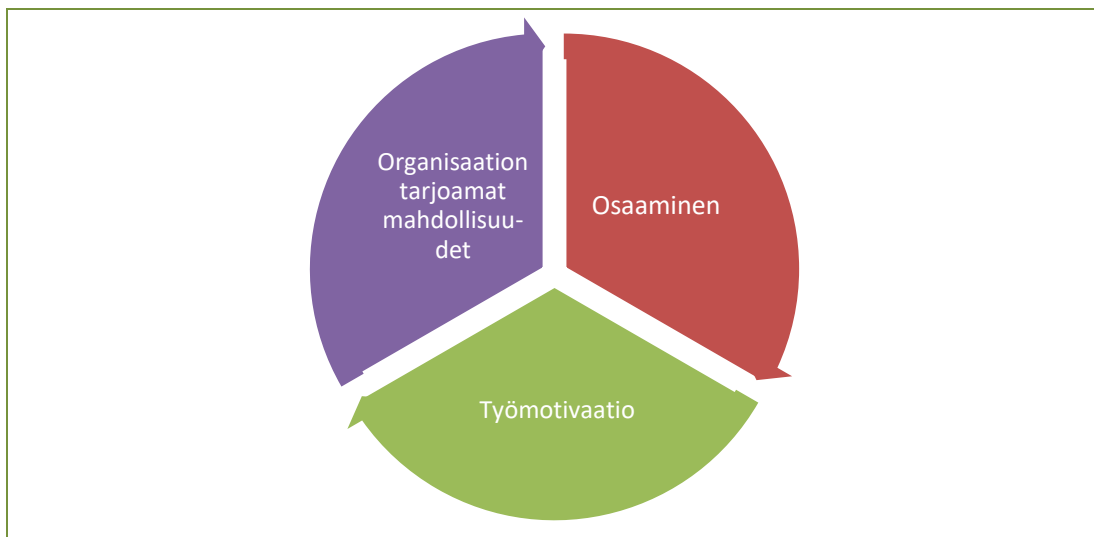
Osaamisen kehittäminen kuuluu osaksi organisaation liiketoimintastrategiaa. Henkilöstöjohtamisen keinoin voidaan varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen ja strategioita käsittelevissä teoksissa on kirjoitettu paljon siitä, miksi osaava henkilökunta liittyy tärkeänä osana organisaatioiden liiketoimintastrategiaan. (Viitala 2013, 50.) Yrityksen strateginen osaaminen on liiketoimintayksiköissä ja yksilöillä olevaa osaamista, tietoa, taitoa ja kokemusta, millä varmistetaan liiketoiminnan tavoitteiden ja suunnitelmien toteutuminen (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 35).

2.3 Osaamisen ja työskentelyn mielekkyyden merkitys työntekijälle ja organisaatiolle

Ihminen viettää valveillaoloajastaan noin puolet työssä. Työllä on suuri rooli arjessa ja sen vaikutus elämän sekä työelämän laatuun on kiistaton. Tämän vuoksi olisikin tärkeää, että työssä olisi paljon myönteisiä piirteitä, kuten vaikutusmahdollisuuksia, kehittymismahdollisuuksia, vastavuoroisuutta ja luottamusta. Hyvä työelämä syntyy ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan. (Aarnikoivu 2010, 11–15.) Ihminen haluaa olla onnellinen, hän haluaa viihtyä työssään ja olla energinen ja iloinen työpäivän aikana ja myös sen jälkeen (Virolainen 2012, 9). Parhaimmillaan työ on kuin leikkiä ja iloa tuottavaa toimintaa, josta saadaan voimavaroja. Työ tarjoaa työntekijälleen haasteita ja se on monipuolista, kiinnostavaa ja siitä saa palautetta. (Juuti & Vuorela 2015, 79.)

Työsuoritukseen vaikuttaa kaksi tekijää: *osaaminen ja työmotivaatio*. Kun työntekijä sekä osaa että haluaa suoriutua työssään hyvin, on organisaatiolla asiat hyvin. Jos työntekijä taas on jostain syystä kyllästynyt tekemään työtään, jonka osaa hyvin tai vastavasti haluaisi suoriutua työssään, jota ei osaa, on organisaatiolla ongelmia. (Juuti & Vuorela 2015, 79.) Työn vaatimusten ja työn hallinnan ja osaamisen tuleekin olla sopusoinnussa keskenään.

Organisaatioiden tavoitteena on saada itselleen sitoutunutta työvoimaa, koska työhönsä sitoutuneet ihmiset työskentelevät täydellä sydämellään organisaation puolesta. Nämä ihmiset ajavat niitä uskomuksia ja arvoja, joihin he uskovat ja joita organisaatiossa pidetään oikeina. (Juuti 2015, 123.) Organisaatiossa onkin tärkeää, että seistäään arvojen takana ja annetaan myös henkilökunnan vaikuttaa arvojen luomiseen. Organisaatiossa on myös vastattava työntekijän tarpeisiin, jotta työntekijä kokee tasapainoa antamansa työpanoksen ja työnantajan vaatimusten välillä. Jos työntekijän tarpeisiin ei vastata, ei hän koe myöskään sitoutuneisuutta ja saattaa vaihtaa työpaikkaa. (Surakka & Rantamäki 2013, 12–13; Viitala 2013, 18.) Seuraavassa (Kuvio 3) on kuvattu kolme hyvään työsuoritukseen liittyvää elementtiä oravanpyörämäisenä kulkuna. Jokainen osio vaikuttaa toisiinsa.



Kuvio 3. Hyvän työsuorituksen edellytykset (Kuva mukailtu Rantamäki ym. 2006, 20 mukaan)

Ammatillisessa osaamisessa toteutuvat sekä yksilö- että työnäkökulma. Yksilönäkökulmaa edustavat (Kuvio 3) osaaminen sekä työmotivaatio ja työnäkökulmaa organisaation tarjoamat mahdollisuudet. Yksilönäkökulmassa painopiste kohdistuu työntekijän kykyihin ja valmiuksiin ja työnäkökulmassa taas työstä määrittyviin vaatimuksiin. Tavoitteena on työn oikein tekeminen ja onnistuminen eli ammatillinen osaaminen. (Hanhinen 2010, 90.) Jos työn vaatimukset ovat vähäiset ja työhallinta sekä osaaminen suurta, ei työ kuormita juuri lainkaan työntekijää ja hän saattaa pitkästyä. Jos työn vaatimukset ovat suuret ja työhallinta sekä osaaminen vastaavasti pientä, on siitä seurauksena kuormittava työ, mikä johtaa helposti väsymykseen ja jopa uupumiseen. (Virolainen 2012, 83.) Osaamisen ja työmotivaation lisäksi hyvään työsuoritukseen vaikuttaa organisaation tarjoamat mahdollisuudet tehdä asioita (Rantamäki ym. 2006, 20).

Onkin tärkeää, että koko organisaatiossa nähdään yhteinen tulevaisuus ja työskennellään proaktiivisesti ja uusiutumiskykyisesti kohti yhteistä päämäärää. Valitettavan monessa organisaatiossa on kuitenkin vielä jäykän ja ylhäältä johdetun hierarkkisuuden kulttuuri, jossa työntekijöitä pidetään pelkkinä suorittajina. Johtamisessa pitää tapahtua muutos uuteen aikakauteen, jossa sisäisillä motivaatiotekijöillä on suuri merkitys ja uskotaan siihen, että ihminen on aktiivinen, jatkuvasti kehittyvä olento. Kontrollointi ja jatkuva seuraaminen eivät ole enää tätä päivää vaan luottaminen osaaviin työntekijöihin. (Martela & Jarenko 2015, 197–198.)

3 TUTKIMUSONGELMA JA TYÖN TAVOITTEET

Motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilökunta jaksaa kehittää osaamistaan ja olla vastaanottavainen uusille opittaville asioille. Henkilökunnan motivaatiota ja työtyytyväisyyttä tulee kuitenkin ylläpitää työntekijää tyydyttävällä tasolla, jotta osaamisen kehittäminen ei kärsi. (Viitala 2013, 16–17.) Osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon liittyviä näkökulmia tarkastellaan tässä opinnäytetyössä rinnakkain.

3.1 Tutkimusongelmat

Tutkimusongelmat ovat: 1. Miten Food & Events -ketjun henkilökunnan nykyinen osaaminen ja osaamisen kehittäminen saadaan työarjessa ja koulutuksissa paremmaksi? 2. Miten Food & Events -ketjun henkilökunnan työmotivaatio saadaan ylläpidettyä heitä tyydyttävällä tasolla?

Tutkimusongelmat perustuvat Restelin tarpeeseen organisaationa kehittää henkilökuntansa osaamista paremmaksi tulevaisuudessa. Henkilöstön tarpeita ja osaamisen tasoa ei kuitenkaan ole ennen tutkittu, joten ne tulee tutkia ensin, jotta kehittämistoimet voidaan suunnata oikeisiin asioihin. Työmotivaation tasoa tulee myös tutkia, onko se työntekijää tyydyttävällä tasolla. Brooks (2006, 48) on sitä mieltä, että tyytyväinen työntekijä oppii uutta ja on tehokas työskentelemään. Hän myös viihtyy työssään, on innostunut ja pitää työympäristöstään.

Nykyisessä yhteiskunnassa organisaatioiden tärkein voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatiot menestyvät vain saamalla työntekijöidensä energian mahdollisimman hyvin käyttöönsä. (Juuti & Vuorela 2015, 71.) Vaikka näin todetaan monessa henkilöstöjohtamista käsittelevässä teoksessa, on Restelillä koulutettu vain päälliköitä, ja rivityöntekijä on jäänyt kokonaan ilman kunnollista lisäkoulutusta. Restelillä päätettiin vuoden 2018 liiketoimintastrategiassa nostaa ammattitaitoinen, innostunut ja motivoitunut henkilöstö ykköseksi. Organisaationa se haluaa olla toimialansa halutuin työnantaja, joten koko henkilöstön osaamisen kehittäminen pitää myös saada ajan tasalle. Restel piti liiketoimintastrategiansa innoittamana keväällä 2018 henkilöstön

koulutuspäiviä kolmen eri ketjun toimipaikoilla, mutta ne toteutettiin pääosin vain työnantajan näkökulmasta katsoen. Organisaatiossa kaivataankin työntekijöiden näkökulmaa oman osaamisensa kehittämiseksi, jotta koulutukset sekä työarjen käytäntö saadaan vastaamaan henkilöstön tarpeita.

Organisaatiolla on visio, johon sen on menestyäkseen päästävä ja tämä edellyttää henkilöstön osaamisen kehittämistä. Vision näkemys on kuitenkin usein kaukana siitä, millä tasolla nykytilassa ollaan. Jotta nykytilan ja vision välinen ero saadaan kaventuun, tulee organisaatio nähdä oppimisympäristönä ja järjestää siellä henkilökunnalle oikeanlaista koulutusta, valmennusta ja työn ohjausta. Toinen vaihtoehto on tarjota mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen opiskelemalla. (Sarala 2000, 36–37; Juuti & Vuorela 2015, 71–72.) Viitalan (2013, 13) mukaan parhaiten varsinkin ammattiosaamisen kehittäminen onnistuu työympäristössä ja merkittävä osa aikuisen oppimisesta ja kehittymisestä tapahtuu työssä. Olennaista on myös se, että työntekijän oppiminen ja osaamisen kehittäminen yhdistetään organisaation tavoitteisiin ja strategiaan (Sarala 2000, 11).

Rasilan ja Pitkosen (2010, 5) mukaan työntekijöiden motivointia pidetään yhtenä johtamisen suurimmista haasteista. Työntekijä saattaa kadottaa motivaationsa työtään kohtaan, jolloin työteho kärsii ja ilo työn suorittamisesta katoaa. Tällöin työskentelyn positiivinen kierre on katkennut. Työntekijää ei kuitenkaan voi motivoida suoraan, mutta hänen motivoitumisensa voi kyllä tukea erilaisin tavoin. Viitalan (2013, 16.) mukaan motivaatio on yksilössä oleva sisäinen voima, joka virittää ihmisen toimimaan. Ihminen motivoituu, jos hän myös kokee tekemisensä ja toimintansa mielekkääksi. Henkilöstön osaaminen ja hyvä työmotivaatio ovat organisaation toiminnan kannalta keskeisiä, sillä toimivuus, tuottavuus, kustannustehokkuus ja menestys riippuvat paljolti siitä, kuinka motivoituneita työntekijät ovat (Kauhanen 2010, 143; Sinokki 2016, 7).

Jotta henkilöstön työmotivaatio saadaan ylläpidettyä työntekijää tyydyttävällä tasolla, tulee työntekijälle tarjota niitä motivaattoreita, joita hän arvostaa. Toiset ihmiset motivoituvat sisäisistä motivaattoreista, jolloin tyydytys tulee itse työstä ja aikaansaannok-

sista. Sisäinen motivaatio liittyy tällöin vahvasti itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. Toiset motivoituvat ulkoisista motivaattoreista, jolloin tyydytys tulee esimerkiksi palkasta, palkkioista tai taloudellisista eduista. (Viitala 2013, 17.)

Jotta tutkimusongelmiin saadaan selvyyttä ja ratkaistua ne, pitää sitä ennen kysyä oikeanlaisia kysymyksiä. Tutkimuskysymyksiä voi olla yksi tai useampia. Niiden muoto on tärkeä, sillä sitä saa mitä kysyy. Kysymyksen asettelussa pitää olla tarkka, koska kysymys tuottaa kysymyksen mukaiset vastauksetkin. Kaikkien kysymysten takana on peruskysymys eli mitä tai mikä asia tai ilmiö on kyseessä. Tämän jälkeen voidaan kysyä miten, kuinka ja miksi? Kysymysten etenemisessä ja niiden välillä on oma logiikkansa. (Kananen 2010, 19.)

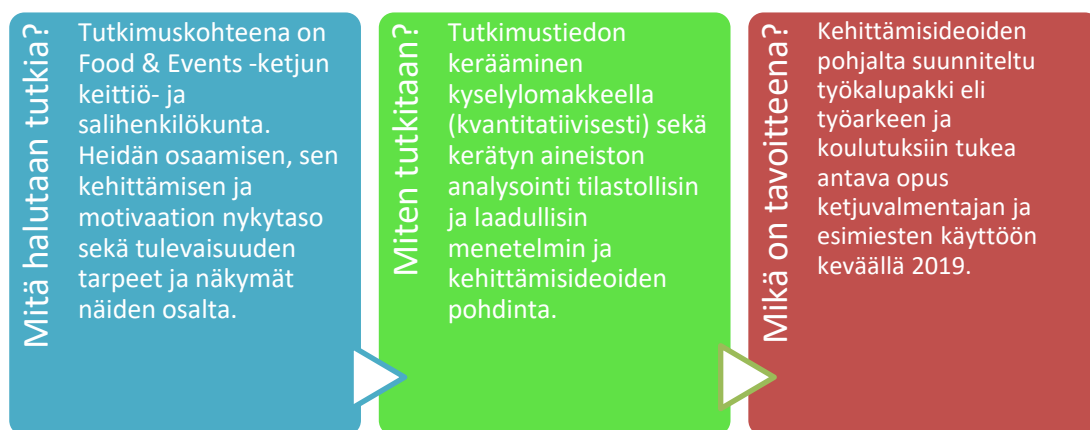
Lisäkysymykset auttavat lähestymään tutkimusongelmaa eri suunnilta. Osaamisen kehittämistä tarkasteltaessa tulee kysyä: Kuinka tutkimustulokset tuodaan henkilöstön koulutuksiin ja työarkeen mukaan? Millä tavoin Food & Events -ketjun henkilöstön osaamista kehitetään? Motivaation osuutta tarkasteltaessa tulee kysyä muun muassa: Minkälaisia motivaattoreja henkilöstö arvostaa? Minkälaisia motivaattoreja henkilöstö haluaa työnantajan tarjoavan? Kuinka tutkimustulokset tuodaan henkilöstön koulutuksiin ja työarkeen mukaan? Miten saadaan henkilöstö innostumaan ja oppimaan uutta sekä myös pysymään tyytyväisenä? Nämä kysymykset ovat apuna kehittämisideoiden pohdinnassa ja työkalupakin suunnittelussa.

3.2 Kehittämistyön tavoitteet

Kehittämistyön tavoitteena on kehittää toimivia ideoita työkalupakin muodossa henkilöstön osaamisen kehittämisen parantamiseen ja työmotivaation ylläpitoon, niin työarjessa kuin koulutuksissakin. Restelillä aloitettiin liiketoimintastrategian innoittamana henkilöstön koulutukset keväällä 2018, ja tarkoituksena on jatkossa järjestää henkilöstön koulutustilaisuudet aina keväisin ja syksyisin. Organisaatiossa tapahtuneen uudelleen konseptoinnin vuoksi koulutuksiin tuli tauko, ja kehittämistyön tavoitteena on miettiä enemmän työarkeen sopivia kehittämismenetelmiä kuin vain koulutuksiin sopivia menetelmiä.

Jotta tavoitteeseen päästään, tulee saada ensisijaisesti tietoa työntekijältä itseltään, koska halutaan tarkastella juuri työntekijän näkökulmaa. Työntekijä tietää itse parhaiten, mikä hänen motivaation tasonsa on ja onnistuuko hän mielestään työssään osavasti vai ei. Food & Events -ketjun työntekijät, myös esimiestaso, vastaavat kyselylomakkeeseen, jonka avulla kerätään tietoa työntekijän näkökulmasta. He saavat tutkimuksessa kertoa vaikkapa siitä, ottaako työnantaja huomioon heidän osaamisensa kehittämisen, tuetaanko heitä työssään ja oppimisessaan, mitä osa-alueita he haluavat työnantajan kehittävän tulevaisuudessa, mitä he itse haluavat tulevaisuudessa oppia, mitkä asiat innostavat heitä työskentelemään työnantajan palveluksessa vielä tulevaisuudessakin ja tuntevatko he töissä itsensä energiseksi ja luovaksi.

Tutkimuksen analysoitujen tulosten perusteella kehitetään esimiehiä ja ketjuvalmentajaa varten työkalupakki, jota he voivat käyttää apunaan henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä motivaation ylläpidossa. Seuraavassa (Kuvio 4) esitetään kehittämistyön kulku lähtien siitä, mitä halutaan tutkia, miten tutkitaan ja mikä on tavoite. Tavoitteena on myös, että työkalupakki saadaan työnantajan käyttöön keväällä 2019.



Kuvio 4. Kehittämistyön kulku

Ensimmäisessä laatikossa (Kuvio 4) näkyy, mitä halutaan tutkia eli tässä tapauksessa Food & Events -ketjun henkilöstön osaamisen ja motivaation nykytasoa, heidän tarpeitaan näiden osalta sekä sitä, miten näitä voidaan kehittää paremmiksi. Toisessa laatikossa näkyy käytettävä tutkimusmenetelmä, joka on kyselytutkimus. Kolmannessa laatikossa näkyy tutkimuksen tavoite eli kerätyn ja analysoidun aineiston perusteella on tarkoitus kehittää työhön tukea antava työkalupakki esimiesten ja ketjuvalmentajan

käyttöön. Työkalupakin ehdottamien kehittämisideoiden toteuttamisesta koulutuksissa vastaa ketjuvalmentaja, joka on myös tärkeä yhteistyökumppani opinnäytetyön teki-
jälle. Esimiehet taas vastaavat omalta osaltaan henkilöstön kehittämisestä omilla toi-
mipaikoillaan. Opinnäytetyön eteneminen, tutkimustiedon kerääminen ja kehittämis-
työn muoto suunnitellaan yhteistyössä ketjuvalmentajan kanssa.

4 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Kehittämistyössä on tärkeää erilaisten menetelmien tuntemus ja niiden käyttäminen
osaavasti. Kehittämistyössä ei ole kysymys yksittäisestä aineistonhankinta- ja analy-
sointimenetelmästä ja sen hallitsemisesta, vaan laajemmasta kokonaisuudesta, joka
koostuu useista taidoista ja tiedoista. Kehittämisprosessissa tarvitaan monenlaisia tie-
donhankintataitoja. Tutkijalla pitää myös olla kyky erottaa oleellinen tieto epäoleelli-
sestä, hallita keskeisimmät käsitteet, tuntea aiheeseen liittyvä olemassa oleva tieto, ra-
kentaa käyttökelpoisia ratkaisuja ja olla innovatiivinen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti
2015, 11.)

Tutkimusaineisto voi olla luonteeltaan varsin monenlaista, ja ilman hyvää tutkimusai-
neistoa ei myöskään synny hyvää tieteellistä tutkimusta. Kuitenkaan hyvästä aineis-
tosta ei vääjäämättä seuraa hyvää lopputulosta, ellei tutkija osaa löytää aineiston kät-
kemää informaatiota käyttöönsä. Tutkijalla tulee olla jonkinlainen kuva tiedosta
sekä tiedon hankkimisen keinoista omalla tieteenalallaan. Tutkimustehtävä ja sen ta-
voitteen tulee olla riittävästi määritelty, jotta tutkimusmenetelmien ja analyysimenetel-
mien valinta osuu oikeaan. Näiden lisäksi tutkija tarvitsee ajattelun taidon, rohkeutta,
luovuutta ja tieteellisen erittelyn taitoa saavuttaakseen laadukkaan lopputuloksen. (Ha-
kala 2010, 12–16.)

4.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksellinen lähestymistapa ei ole menetelmä tai tekniikka, vaan sen avulla viedään kehittämistyötä eteenpäin kohti tavoitetta. Lähestymistapoja on erilaisia ja kehittämishankkeessa saattaa olla piirteitä myös useammasta lähestymistavasta, koska ne ovat osin päällekkäisiä. Eri lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja tutkimusmenetelmiä, koska kaikki menetelmät sopivat eri lähestymistapoihin. (Ojasalo ym. 2015, 36–37.)

Opinnäytetyössä käytetään lähestymistapana tapaustutkimusta. Esimerkiksi Ojasalon ym. (2015, 37–53) mukaan tapaustutkimus soveltuu kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita sekä halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on vähän, esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä tai organisaatio. Tapaustutkimuksessa on tavoitteena tuottaa tietoa kohteesta. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan vielä viedä muutosta eteenpäin käytännössä vaan sen avulla luodaan kehittämissuhteita.

Tutkimuksen kohteena on Food & Events -ketjun sali- ja keittiöhenkilökunta sekä tukea antavasti Tapahtumaravintoloiden päälliköt. Tutkimuksessa halutaan saada selville, minkälaisia mielipiteitä ja tarpeita henkilöstöllä on oman osaamisen kehittämisenä ja motivaation tasonsa suhteen. Tutkimuksen avulla yritetään ymmärtää heidän näkökantansa tutkittavaan asiaan. Tapaustutkimusta on mahdollista tehdä niin kvantitatiivisin kuin kvalitatiivisin menetelmin tai yhdistelemällä niitä. Tapaustutkimukseen liitetään usein erityisesti laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, mutta määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta voi myös hyödyntää. (Ojasalo ym. 2015, 55.)

Vaikka kehittämistyössä käytetään yksinomaan tapaustutkimusta lähestymistapana, kannattaa työtä pohtia myös toimintatutkimuksellisesta näkökulmasta, koska henkilöstö osallistetaan tutkimukseen ja kehittämissuhteita halutaan saada aikaiseksi myös henkilöstön avulla. Olennaista toimintatutkimukselle on, että käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi mukaan tutkimukseen ja kehittämiseen (Ojasalo ym. 2015, 58). Henkilöstön mielipiteitä halutaan kuulla ja heille annetaan valta vaikuttaa tulevaisuuden kehittämistarpeisiin. Kyselytutkimuksen avulla halutaan myös

vaikuttaa siihen, että henkilöstö tarkkailisi itseään ja miettisi, miten voisi osaamiseensa ja sitä kautta myös työmotivaatioonsa itse vaikuttaa.

Koska tutkimus tehdään ravintolamaailmassa ja kehittämisideoilla on vaikutusta henkilöstön työskentelytapoihin ja asiakaspalveluun, voidaan pohtia myös palvelumuotoilun näkökulmaa. Ojasalon ym. (2015, 38) mukaan palvelumuotoilun erityispiirteenä on erilaisten sidosryhmien osallistaminen kehittämistyöhön eli tässä tapauksessa Food & Events -ketjun henkilöstön osallistaminen mukaan. Palvelumuotoiluun liittyy myös esimerkiksi yrityksen strategia ja sen mahdollinen uudistaminen, liiketoimintamalli, prosessit, palveluympäristö ja asiakaskontaktit.

4.2 Tutkimuksessa käytettävä menetelmä

Tutkimuksessa käytettävä menetelmä on kyselylomake. Kysely teetetään Food & Events-ketjun henkilökunnalle, joka on tutkimuksen kohdejoukko ja josta tietoa halutaan. Kyselylomake on kvantitatiivinen menetelmä, mutta lomakkeen vastaukset tulee analysoida tilastollisen menetelmän mukaan myös laadullisen tarkastelun keinoin. Lomakkeen kysymykset laaditaan osin suljetuiksi ja osin avoimiksi. Vallin (2010, 125–126) mukaan valmiita vastausvaihtoehtoja käytettäessä pitää tutkijan kuitenkin ennakolta tietää, millaisia vastauksia tutkittavat kysymyksiin tuottavat. Esimerkiksi taustatietojen selvittämiseen valmiit vastausvaihtoehdot ovat sopivia. Avoimia kysymyksiä käytettäessä niiden etuna on saada vastaajan mielipide selville perusteellisesti. Huono puoli on taas se, että vastaaja ei jaksaa vastata kunnolla ja vastaus jää epäselväksi. Lisäksi avoimet kysymykset ovat työläitä analysoida.

4.3 Eettisyys

Kehittämistyössä korostuvat eettiset säännöt. Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia sekä työ tulee tehdä huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä tutkija tutkii tai on tekemässä, mikä on toiminnan tavoite, ja mikä on tutkittavien rooli hankkeessa. Myös organisaation totutut käytänteet ja arvot pitää ottaa huomioon. Raportointi työnantajalle

ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. (Ojasalo ym. 2015, 48–49.) Kehittämistyössä käytetään paljon myös teoreettisia lähteitä ja aikaisempia tutkimuksia liittäen ne omaan tutkimukseen. Tutkijan tulee olla huolellinen ja tarkka lähdeviittausten käyttämisessä, jotta teorian alkuperäinen lähde tulee mainituksi. Myös tutkijan oma panos tulee erottua muista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 320–321.)

Food & Events -ketjun kyselylomakkeessa kerrotaan tutkittaville selkeästi mitä tarkoitusta varten tutkimus tehdään, miksi tutkimus on tärkeä ja kuka sen tekee. Tutkittavat saavat antaa vastauksensa anonymisti. Vaikka kyselytutkimukseen pyritään osallistamaan kaikki tutkittavat, saa tutkittava myös kieltäytyä vastaamasta. Koko tutkimusprosessin ajan tutkija raportoi työnsä etenemisestä ketjuvalmentajalle sekä ohjaavalle opettajalleen.

Tutkijan objektiivisuus on tärkeää, jotta tutkimukseen liittyvät osapuolet saavat tasapuolisen kohtelun. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan suhde tutkittaviin jääkin usein etäiseksi ja objektiivisuus säilyy, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tilanne voi olla päinvastainen, ja tutkijan subjektiivisuus nousee esiin. Kvantitatiivisissa menetelmissä tutkija tarkastelee tutkittaviaan ulkopuolelta, kun taas kvalitatiivisen tutkimuksen tekijää voidaan helposti pitää sisäpiiriläisenä. Tutkijan onkin tärkeää huomata ajoissa oma roolinsa ja tiedostaa esimerkiksi mahdolliset tutkimukseen liittyvät tunnetekijät. (Hakala 2010, 19–22.)

Food & Events-ketjua varten tehtävässä tutkimuksessa on tutkijan roolina olla henkilöstön puolestapuhuja. Vaikka tutkija on henkilöstön puolestapuhuja, tulee hänen silti muistaa tasapuolisuus työnantajaa kohtaan ja pitää yllä tutkimuskohteen ja organisaation keskinäistä tasa-arvoa. Koska tutkija on itse myös työntekijä organisaatiossa, pitää hänen muistaa olla koko ajan objektiivinen, jotta omat tunteet ja työrooli eivät vaikuta esimerkiksi vastausten analysointiin.

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Organisaatiossa henkilöstö on välttämätön, voidaan sanoa peräti keskeinen voimavara, ja monen organisaation juhlapuheessa johto tämän varmasti mainitseekin. Kuitenkin organisaatioissa olevat ihmiset monesti unohtavat tämän tärkeän seikan arkitilanteissa. (Kauhanen 2010, 16.) Jotta organisaatiolla on tämä tärkeä voimavara käytettävänä, eli hyvä ja osaava henkilökunta, on sen eteen tehtävä töitä. Varsinkin henkilöstön osaamisen kehittäminen on välttämätöntä, jotta organisaatio sekä myös työntekijät pysyvät työelämän muutoksissa mukana. Osaamista täytyykin päivittää jatkuvasti, sillä työntekijöiltä odotetaan ammattitaitoa, muutosvalmiutta, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, kykyä oppia uutta ja itsensä johtamista. (Airila 2018.)

Osaamisen kehittäminen on investointi organisaation ja yksilön kilpailukykyyn, mutta tämä asia on organisaatioissa sisäistetty vasta 2000-luvulla. Kansainvälistyminen on yhä useamman arkipäivää ja kyky nopeaan uusiutumiseen on avainasemassa. (Nortio 2018.) Kilpailukykyä säilyttämiseksi organisaatioiden onkin uusiuduttava jatkuvasti. Tämä edellyttää kekseliäisyyttä ja uuden opiskelua. Varsinkin nopea oppiminen on tärkeä kilpailutekijä ja osaamisen resurssi. (Kauhanen 2010, 145.) Moniosaaja, joka on innostunut työstään, on nykypäivän halutuin työntekijä. Hän selviytyy muuttuvissa oloissa ja kehittää uusia toimintamalleja tarpeen mukaan. Moniosaajan merkitys varsinkin haja-asutusalueilla tai pienissä taajamissa toimivissa majoitus- ja ravitsemisyksiköissä on korostunut. (Heikkinen 2003, 99.)

Varsinkin asiakaspalvelutyössä osaava henkilökunta on yrityksen tärkein voimavara. Asiakaspalvelusta on tullut myös yhä tärkeämpi tekijä markkinoilla erottautumiseen. Kuitenkin liian usein asiakaspalvelun laadusta huolehtiminen on jätetty pelkästään asiakaspalvelutyötä tekevien vastuulle. Erinomaisen asiakaspalvelun ylläpitäminen ja sen kehittäminen vaativat kuitenkin jatkuvaa panostusta johtoportaasta asti. Asiakaspalvelun laadun ylläpitäminen edellyttää kokoaikaista toimintatapojen kehittämistä ja haasteisiin tarttumista. Haasteita voivat olla esimerkiksi vääränlainen myyntityyli, palvelun saatavuus ei ole parhaimmillaan tai asiakaspalvelutoiminta ei ole asiakaslähtöistä. Asiakaspalvelijan asenne työtään kohtaan tai hänen ammattitaidon puutteensa

saattavat olla syynä näihin ongelmakohtiin. Vankan asiakaspalvelutaitojen perustan pystyy hankkimaan opiskelemalla, mutta käytännön työ opettaa parhaiten. Yrityksissä tulisikin kiinnittää huomiota omien käytännön menetelmiensä toimivuuteen ja siihen, että henkilökunnalla on riittävät taidot hallita asiakaspalvelutilanteita. (Reinboth 2008, 5–8.)

Osaamisen johtaminen ja kehittäminen tulee perustua organisaation strategiaan ja strategian tulee olla työntekijöiden tiedossa. Kehittämisen tulee olla suunnitelmallista, selkeää ja edistysellistä, sillä rakentuvaa oppimista ei voi muuten tapahtua. (Sarala & Sarala 1996, 135–138.) Johtamisen ja kehittämisen tulee olla toimintaa, joka suuntautuu selkeästi oppimisen, osaamisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitoon ja hyödyntämiseen. Työ tulisi nähdä oppimisympäristönä ja johtamisessa tulisikin pyrkiä aikaan saamaan sellainen kulttuuri, toimintamallit ja järjestelmät, jotka tukevat organisaatiota sekä työntekijöiden oppimista. Toimintamallin pitäisi olla myös sellainen, joka tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita. (Hätönen 2000, 10–11.) Organisaatiossa oleva osaaminen ei välttämättä ole kuitenkaan jäsentensä osaamisen summa, sillä kaikkea osaamista ei osata aina hyödyntää. Vaikka organisaatiossa yksilöt oppisivat hyvin, pitää heidät saada vielä toimimaan yhdessä ja yhdistämään osaamisensa. (Kauhanen 2010, 159.)

Osaaminen ja sen kehittäminen sekä työssä kehittyminen ovat tärkeitä asioita myös työmotivaation ylläpidossa. Näitä työhyvinvointiin ja työn mielekkyyteen liittyviä asioita käsitellään paremmin luvussa 6.3, jossa kerrotaan työmotivaatiosta ja sen osa-alueista.

5.1 Vastuullinen johtaminen luo edellytykset kehittämistoimintaan

Suomessa on pitkään ollut vallalla trendi, jonka mukaan osaamisen kehittämisen vastuu olisi yksin työnantajalla. Vastuu osaamisen kehittämisestä ei kuitenkaan kuulu pelkästään työnantajalle vaan myös työntekijällä on vastuu olla aloitteellinen oman osaamisensa kehittämisessä. Oppimistarpeet ovat kasvaneet työelämän vaatimusten myötä, joten vastuuta ei voi sysätä pelkästään yhdelle osapuolelle. (Nortio 2018.) Osaamisen

kehittäminen on koko työyhteisön yhteinen asia ja yhdessä tekeminen heijastuu myönteisesti koko työyhteisön hyvinvointiin. Työntekijöiden ajantasainen osaaminen on lähtökohta sujuvaan ja tuottavaan työntekoon. (Airila 2018.)

Organisaatiossa hyvä ja vastuullinen johtaminen luo edellytyksiä sujuvalle toiminnalle ja työntekijöiden hyvinvoinnille. On itsestään selvää, että innostuneet, terveet ja osaavat ihmiset saavat hyviä tuloksia aikaan. Organisaation tuleekin tukea ja kannustaa työntekijöitään osaamisen kehittämisen polulla, jotta näihin hyviin tuloksiin myös päästään. (Juuti & Vuorela 2015, 11.) Osaamisen johtamisessa on tärkeää yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen. Organisaatiossa tulee olla tehokasta henkilöstön kehittämistoimintaa ja oppimista tukeva ilmapiiri. (Viitala 2013, 170–171.)

Mikäli osaamisen kehittäminen jää pelkästään työntekijän itsensä vastuulle, ei todennäköisesti saavuteta sellaisia tuloksia kuin olisi mahdollista. Todennäköisesti ne, jotka eniten kehittämistä kaipaavat ja jäävät tästä paitsi, kokevat hyvinvointinsa ja työmarkkinakelpoisuutensa laskevan. Hyvin ohjattu, motivoitunut ja omasta organisaatiostaan asianmukaista ohjausta saava työntekijä kehittyikin oikeaan suuntaan. Jos työntekijä tuntee hyvin itsensä, on energinen ja itseohjautuva sekä osaa kohdistaa mielenkiintonsa osaamisen kehittämisessä oikeaan suuntaan, hän saattaa kehittyä myös ilman työnantajan aktiivista otetta. (Kiviranta 2010, 141–153.) Tällaiset työntekijät kuitenkin saattavat kokea motivaation laskua ja vaihtaa työpaikkaa, jos työnantaja ei arvosta heidän omatoimista kouluttautumistaan.

5.2 Osaamisen optimaalisuus

Osaamisen optimaalisuus työssä näkyy siten, että työntekijällä on työhön riittävä ammatillinen osaaminen ja taito, hän suoriutuu tehtävästään hyvin, hän saa käyttää taitojaan taloudellisesti ja monipuolisesti sekä pystyy mahdollisimman hyvin toteuttamaan itseään. Osaamisen optimaalisuus näkyy myös erinomaisena tuloksena, kun arvioidaan lopputuotosta. Tavoite ja haasteet ovat riittävän korkealla, hänellä on työhönsä vaikutusmahdollisuuksia, hän pystyy vielä kehittymään, hän saa työskennellä osana ryhmää ja työ on johdettu siten, että siinä otetaan huomioon ihmisen ominaispiirteet ja tavat

käsitellä tietoa. Työntekijä on motivoitunut tekemään työtään ja hän saa siitä palautetta. Työntekijän kapasiteetti työssä tulee parhaiten tällöin esiin. (Sydänmaanlakka 2009, 151–152; Surakka & Laine 2013, 56.)

Organisaatioissa on runsaasti tietoa, taitoa ja kokemusta, jotka pitäisi hyödyntää. Henkilöstön osaaminen, sen kehittäminen ja kokemuksen hyödyntäminen ovat tärkeitä tekijöitä organisaation kilpailukyvyn säilymisen kannalta. Organisaation johtamisen ja esimiesten toiminnan pitäisi kannustaa osaamisen kehittämiseen ja kokemuksen hyödyntämiseen. (Lankinen ym. 2004, 33.) Organisaatioissa pitäisi kuitenkin kehittää myös kykyä vaikuttaa omaan ja työntekijöiden tulevaisuuteen oppimalla lisää uutta eikä keskittyä pelkästään säilyttämään tietoa. Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät koko ajan kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita ja yltämään parhaaseen suoritukseen. (Hätönen 2000, 8–9.)

Organisaatioissa on niin sanottua hiljaista tietoa. Tällaisen tiedon ja kokemuksen hyödyntäminen on organisaatiolle tärkeää varsinkin toiminnan kehittämisessä ja kilpailukyvyn säilymisessä. Organisaatiossa on runsaasti tietoa, taitoa ja kokemusta hyödynnettäväksi ja jaettavaksi, mutta ne siirtyvät kuitenkin hitaasti organisaation sisällä yksilöltä toiselle. (Lankinen ym. 2004, 33–34.) Hiljainen tieto on nimensä mukaisesti näkymätöntä ja vaikeasti tunnistettavaa. Se on juurtunut syvälle ajattelumalleihin, kokemuksiin ja taitoihin ja sitä käytetään työskennellessä automaattisesti. Taitava työntekijä hallitsee työnsä osaamisalueet automaattisesti ilman ylimääräistä mietintää. Hän ymmärtää työprosessien kokonaisuuden ja tekee työnsä sujuvasti. (Kiviranta 2010, 162.)

Ravintolamaailmassa työn sujuva hallinta näkyy muun muassa ammattitaitoisten kokkien työskentelyssä. Työvaiheet on pelkistetty minimiin ja työrutiinit tehdään taloudellisesti ilman ylimääräisiä koukeroita. Kivirannan (2010, 162–163) mukaan tämä juontuu vuosien työkokemuksesta, omien rutiinien vakiintumisesta, viisaudesta ja ajattelumallien monipuolisuudesta. Mukana saattaa olla myös intuitiota, vaistoa, oivaltamista ja varmasti tilanneherkkyyttä, jotka tuottavat kyvyn toimia tilanteessa järkevästi. Organisaation vaikeutena on kokeneiden työntekijöiden hiljaisen osaamisen huono tunnistettavuus. Osaaminen kertyy vähitellen, ja kokeneet työntekijät eivät itsekään tunnista omaa hiljaista osaamistaan.

Koska osaaminen on organisaation tärkein kilpailuvaltti ja pääomaerä, tulee organisaatiossa myös miettiä, mikä on sen ydinosaamista. Ydinosaamisella vaikutetaan suoraan asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon. Ei ole siis aivan sama, minkälaista henkilöstöä organisaatiossa työskentelee vaan organisaation pitää vaalia inhimillisen pääomansa osaamista. Monelle yritykselle juuri ihmisten hallussa oleva osaaminen on ainoa asia, jonka varassa yrityksen arvo muodostuu. (Viitala 2013, 172.) Pitkään työtään tehnyt ja työssään ammattilaiseksi kehittynyt kokenut työntekijä onkin työnantajalleen arvokas, koska hän tietää, mitä tehdään, miten tehdään ja kenen kanssa tehdään. Vähemmän töitä tehnyt tietää usein vain sen, mitä tehdään. (Kiviranta 2010, 167.)

Organisaatiossa kannattaa teettää jonkinlainen itsearviointi. Se tukee organisaation kehittämistarpeiden ja kehittämisvalmiuksien selvittämistä nopealla ja osallistavalla tavalla, jolloin kehittämistoiminta saadaan myös nopeasti alulle. Sen avulla voidaan saada selville muun muassa oman väen mielipiteet kehittämistarpeista, mitkä asiat koetaan tärkeiksi, mistä kehittämisasioista ollaan samaa mieltä ja mistä eri sekä, kuinka sitoutuneita organisaatiossa ollaan. (Tuominen 2010, 2-7-2-8.) Food & Events -ketjussa arviointi suoritetaan henkilöstön kyselytutkimuksella, jossa kartoitetaan henkilöstön tyytyväisyyttä organisaation osaamisen kehittämisen toimintoihin. Lisäksi kyselyllä kartoitetaan työtyytyväisyyttä motivaation näkökulmasta ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Tarkoituksena on tutkimuksen tulosten pohjalta kehittää toimintaa sellaiseksi, että osaamisen optimaalisuus saadaan käyttöön.

5.3 Elinikäinen oppiminen

Nykypäivänä ammattitaito on yhä enemmän tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden kommunikointia ja yhteistyötä. Myös kyky ja halu työn jatkuvaan kehittämiseen on oleellista, sillä yhä harvemmat työtehtävät ovat enää muuttumattomia. Yhteisöllisen ammattitaidon kehittäminen edellyttää uudenlaista oppimista ja lähtökohtana on, että työ käsitetään jatkuvasti muuttuvana toimintatapana, jota työntekijät yhdessä ja erikseen muokkaavat. (Aarnikoivu 2010, 65.) Ammatillisen osaamisen ylläpitäminen ja täydentäminen sekä elinikäinen oppiminen ovat vaatimuksina työtehtävissä suoriutumiseen alati muuttuvassa työmaailmassa. Ammatillisesti ajan tasalla oleva työntekijä

pystyy kehittymään ja kehittämään suoritustaan systemaattisesti, hän tuntee viimeisimmän tiedon ja osaa hyödyntää sitä työssään sekä osaa hakea ongelmiin ratkaisuja aktiivisesti. (Aarnikoivu 2010, 67.)

Työelämän osaamisvaatimukset muuttuvat nopeasti ja jatkuvasti. Vaatimukset ovat myös aiheuttaneet pahenevaa osaamispulaa ja estäneet kasvua. Työpaikoilta edellytetään oma-aloitteellisempaa ja määrätietoisempaa kykyä uudistua ja työntekijöiden odotetaan ottavan enemmän vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä. Monissa Suomen kilpailijamaissa suunta näissä vaatimuksissa on nousujohteinen, mutta Suomessa osaamistason nousu on pysähtynyt. Osaamisen kehittämisen tulisikin olla kiinteä osa joustavaa työn arkea, näin oppiminen ja osaamisen kehittäminen olisivat kokoaikaista. (Palola & Lamppu 2018, B13.)

Pelkkä pitkä ja monipuolinen työelämäkokemus ei siis enää riitä meriitiksi nykyajan työelämässä. Siihen pitää osata liittää myös elinikäinen oppiminen. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä pohjan asiantuntemukselle, mutta selviytyminen eri tilanteissa vaatii lisäksi uusien asioiden oppimista ja osaamista. Työmarkkinoilla ei riitä, että osaa työnsä teknisesti hyvin vaan siellä on osattava käyttää laajempaa erilaisten taitojen repertuaaria. Taitoja on myös osattava kehittää ja sopeuttaa eri konteksteissa. Toisin sanoen on osattava hallita työmarkkinoiden toimintatavan logiikka. (Hanhinen 2010, 42.)

Kokemus on keskeinen osa tietojen ja taitojen oppimisessa, koska se auttaa ymmärtämään uutta tietoa ja kokonaisuuksia sekä oppimaan nopeammin. Ihmisen oppimiskyky yleensä lisääntyy iän myötä. (Kauhanen 2010, 147.) Ruohotien ja Hongan (2003, 7–29) mukaan tiedon omaksuminen ei ole tyhjiön täyttämistä vaan kokemukseen perustuvaa tiedollista rakentamista. Havainnoidessaan ihminen valikoi ja tulkitsee informaatiota ja nivoo sen osaksi näitä rakenteita. Informaatio muuttuu tiedoksi, joka taas johtaa oppimiseen. Oppiminen tulee ymmärtää muutoksena tai mahdollisuutena muutokseen. Lonka (2014, 131) puhuu puolestaan oppimisen kaikkiallisuudesta eli siitä, että oppimista tapahtuu kaiken aikaa ja kaikkialla.

Tehokas kehittämistoiminta organisaatiossa auttaa henkilöä hänen sisäisen motivaationsa vahvistamisessa ja ammatillisen kompetenssinsa lisäämisessä. Ihmisellä on luontainen pyrkimys lisätä osaamistaan ja häntä pitäisi organisaatiossa rohkaista uusien tietojen ja taitojen hankkimiseen. (Ruohotie 1999, 59.) Kompetenssilla tarkoitetaan henkilön yksilöllisiä ominaisuuksia, jotka selittävät tietyin kriteerein määriteltyä tehokkuutta tai onnistumista työtehtävissä ja -tilanteissa. Kompetenssit voivat olla motiiveja, luonteenpiirteitä, asenteita ja arvoja, tietämystä sekä kognitiivisia ja käytännöllisiä taitoja - mitä tahansa yksilöllisiä ominaisuuksia, joita voidaan verrata eri suorittajien (henkilöiden) välillä. (Ruohotie & Honka 2003, 18.)

Ihmiset oppivat eri tyyleillä, toiset oppivat parhaiten katselemalla ja näkemällä, toiset taas kokemusten kautta itse tehden. Oppiminen on kognitiivisessa mielessä aina oppijan aktiivista toimintaa, ei pelkkää passiivista tiedon vastaanottamista. Oppija rakentaa merkityksiä vertailemalla uusia asioita entisten käsitystensä ja uskomustensa kanssa. Oppija ei kuitenkaan välttämättä itse tiedosta tekevänsä näin, vaikka tämä toiminta saattaa vaikuttaa hänen ajattelutapaansa sitä muuttaen. (Tynjälä 1999, 7.)

Tietoa ei voi siirtää ihmiseen suoraan vaan hän rakentaa itse tuon tiedon sisäisten malliensa kautta, jotka ovat pohjana uuden oppimiselle. Ihmisten sisäiset mallit ovat kehittyneet eri tavoin ja toisilla on enemmän tietoa ja myönteisempi asenne oppimiseen kuin toisilla. Esimiehen on esimerkiksi uutta toimintamallia opettaessaan osattava ottaa huomioon se, kuinka paljon oppijalla jo on tietoa aiheesta sekä, millainen on hänen oppijan asenteensa. Ihmiset oppivat myös eri tahtiin, toiset hitaammin toiset taas nopeammin. Myös työuran edetessä vahvuudet oppimiseen muuttuvat. Nuoremmilla on uusiutumiskykyä ja luovuutta eri tavalla kuin vanhemmilla ja kokeneemmilla, joilla taas on kokonaisuudenhallintaa ja verkostoja. (Surakka & Laine 2013, 42–46.)

Henkilöstön elinikäistä oppimista voidaan edistää sillä, että työntekijät saavat osallistua ongelmanratkaisujen tekemiseen sekä olla mukana jatkuvassa kehittämisessä. Työntekijöitä rohkaistaan tarkastelemaan omaa työtään eri näkökulmista sekä ajattelemaan kriittisesti ja reflektiivisesti. He saavat kyseenalaistaa selvinä pidettyjä asioita sekä osallistua asioiden uudelleen järjestelyyn. Työntekijöille annetaan tilaisuus oppia oman työnsä ohessa. Organisaatiossa pidetään myös huolta työilmapiiristä ja kunnioi-

tetaan toisia. Työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvaan oppimiseen. Lisäksi annetaan heidän ottaa enemmän vastuuta työssään. (Sarala & Sarala 1996, 151.) Ruohotien (1999, 59) mukaan työympäristöllä on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä ja soveltamisessa.

Oppiminen on myös luovaa toimintaa. Oppiessaan ihminen luo uusia ajatuksia ja muistikuvia sekä oivaltaa asioita. (Lonka 2014, 220.) Luovuutta kannattaakin edistää työpaikalla, sillä luovalla ihmisellä on enemmän motivaatiota ja tahtoa kehittää ja käyttää osaamistaan. Tuki ja kannustus sekä riittävä sosiaalisuus työpaikalla ovat tärkeitä, jotta luovuus ja sen lisäksi itsensä kehittäminen eivät katoaisi ihmisistä. Naiset luopuvat itsensä kehittämisestä ja luovuudesta tällaisessa tilanteessa miehiä useammin. (Lonka 2014, 195–196.)

5.4 Kehittämisen suunnitelmallisuus

Viitalan (2013, 170–171) mukaan osaamisen johtamisen tärkein osa on työntekijöiden osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Yrityksen tuleekin miettiä henkilöstöjohtamisessaan, mitä osaamista yritys tarvitsee liiketoiminnassaan, kenellä tuota osaamista on, ja miten osaamista kehitetään tarvittaessa? Tehokas henkilöstön kehittämistoiminta ja oppimista tukeva ilmapiiri sekä systemaattiset oppimista tukevat käytännöt tukevat myös kehittymistä sekä osaamisen hyödyntämistä. Surakka ja Rantamäki (2013, 128) listaavat osaamisen kehittämisen monenlaisia keinoja. Listalla ovat muun muassa työnohjaus, tehtäväkierto, työssäoppiminen, benchmarking, koulutus, valmennus ja tutorointi. Organisaatiossa tulee esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla löytää sopivat osaamisen kehittämisen keinot, jotta tavoitteisiin osaamisen hyödyntämisessä päästään.

Kehityskeskustelut antavat hyvän pohjan henkilökohtaisen osaamisen kehittämiselle. Keskustelut ovat kontakti esimiehen ja alaisen välillä, jolloin voidaan istua alas ja karvoittaa tarpeita, tavoitteita ja kehittymismahdollisuuksia. Yleensä työntekijän kasvu-
polusta organisaation sisällä sovitaan juuri kehityskeskusteluissa. Kehittymispolulla löydetään keinot ja valmennukset, joiden avulla työntekijän osaamista viedään eteen-

päin. Lisäksi työntekijän oma henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi kehityskeskustelujen yhteydessä sekä esimiehen antama palaute ovat hyödyllisiä kehittymisen työkaluja. (Surakka & Rantamäki 2013, 127.)

Esimiehen vastuulla on huolehtia kehityskeskustelujen säännöllisyydestä sekä suunnitelmallisuudesta ja näin olla kartalla alaisensa kehittymisestä ja kehittämisestä. Näin ei kuitenkaan aina ole käytäntönä organisaatioissa, vaan keskustelut hoidetaan huolimattomasti ja huonosti suunnitellen. Kun tähän liitetään vielä epäselvät tavoitteet organisaatiossa ja huono johtaminen, vähentää se työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Kehitys- ja tavoitekeskustelut voidaan todeta jopa rasitteiksi, jotka häiritsevät ”oikeaa” työtä, koska johdon ja esimiesten huomio on kiinnittynyt vain tuloksenteleeseen. (Lankinen ym. 2004, 35–64.)

Jokaisella työntekijällä tulisi olla henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa yhdistyy organisaation ja yksilön tavoitteet. Kehityssuunnitelman tulee koskea osaamista, jota tarvitaan nykyisessä työssä sekä myös valmistautumista tuleviin tehtäviin ja haasteisiin. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon työntekijän koko kyvykkyys, ei vain tiedot ja taidot. Itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat ensisijaisesti jokaisen omalla vastuulla, mutta työnantajan tulee mahdollistaa ja luoda erilaisia oppimisedellytyksiä ja näin ylläpitää suunnitelmallista kehittämistä. Työntekijän kehittämistä voidaan toteuttaa itse työpaikalla, missä voidaan luoda tilanteita, jotka mahdollistavat uuden oppimisen tai vaihtoehtoisesti työpaikan ulkopuolella esimerkiksi opiskelemalla oppilaitoksissa. (Kauhanen 2010, 153–155.)

Kehittämistoimia pitäisi myös arvioida, mutta arviointia tehdään harvoin. Jos sitä tehdään, on se helposti pinnallista ja lähinnä koulutettavan tyytyväisyyttä mittaavaa arviointia. Syynä tähän on se, että osaamisen kehittämisen arviointi on vaikeaa. Ei ole helppoa asettaa mittaukselle ennen ja jälkeen asetelmia. Perusteellinen arviointi on myös hidasta ja työlästä. Parhaimmillaan arviointi kuitenkin kattaa kehittämisprosessin kaikki vaiheet: suunnittelun, toteutuksen ja tuloksen. Tuloksia muutoksista ja niiden vaikutuksista pitäisi arvioida sekä yksilötasolla että myös organisaatiotasolla. (Viitala 2013, 204–205.)

Ennen kuin voidaan arvioida tai mitata kehittymistä, tulee selvittää ja tunnistaa organisaatiossa ilmenneet osaamistarpeet. Yksilötasolla tämä tarkoittaa sekä työkokonaisuuden arviointia että työntekijää, jolloin tarkastellaan nykyisen tai tulevan tehtävän vaatimia osaamistarpeita ja työntekijän taitoja, tietoja ja asenteita. Organisaatiotasolla tarkastellaan yritystä sekä oppimisympäristönä että oppimisen tuloksena. Organisaation toimintakulttuuri joko vahvistaa tai haittaa oppimista. Jos esimerkiksi tehokkuusajattelu on viety liian pitkälle, estää se luovan toiminnan. (Eräsalo 2008, 149.) Kartoituksen jälkeen tehdään kehittämissuunnitelma, jossa voidaan muun muassa määritellä: missä asioissa halutaan kehittyä, mihin pyritään, mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi, millaisella aikataululla edetään, ja miten tuloksia seurataan (Viitala 2013, 187).

Arvioinnissa pitäisi keskittyä osaamisen kehittymisen toteamiseen eikä koulutuksen arviointiin. Arvioinnissa kannattaa suunnata katseet käytännöllisiin puoliin. Esimerkiksi säännölliset kehityskeskustelut ovat keino arvioida työntekijän kehittymistä. Työntekijä voi pitää oppimispäiväkirjaa ja suorittaa reflektointia eli itsearviointia. Kollegoiden ja esimiesten suorittama arviointi antaa myös osviittaa kehitymisestä. Osaamisen kehittymistä ei ole kuitenkaan totuttu tarkastelemaan tavoitteellisena ja mitattavana asiana, vaan se on nähty asiana, joka vain tapahtuu, jos on tapahtuakseen. Yleensä osaamista on mitattu tehokkuuden ja tavoitellun tuloksen toteutumisella. Tämä ei kuitenkaan kerro koko totuutta, ellei osaamiselle ja osaamisen kehittämiselle ole määritelty kunnollisia tavoitteita tavoitellun tuloksen saamiseksi. (Kiviranta 2010, 157.)

6 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatiolla on monta erilaista määritelmää siitä, mitä se on. Motivaatiotutkimus on Longan (2014, 167) mielestä melko monimutkaista ja sen käsitteistö paikoin päällekkäistä ja sekavaakin. Sinokin (2016, 60) mielestä motivaatio on psyykinen tila, joka

ohjaa henkilön vireyttä, aktiivisuutta ja ahkeruutta toimia omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Surakka ja Laine (2013, 34) taas määrittelevät motivaation voimaksi, joka saa meidät toimimaan, ja motivaatiolla on suuri merkitys työn tuloksellisuudelle ja laadulle. Motivaatiota on tutkittu paljon ja päädytty erilaisiin teorioihin ja määritelmiin, mutta yhteistä näille tutkimuksille on sen toteaminen, että erilaisia motivaatiotekijöitä on paljon ja näillä on eri ihmisille erilainen merkitys (Rasila & Pitkonen 2010, 12).

Rasila ja Pitkonen (2010, 12–13) ovat sitä mieltä, että ihmisen motivoitumiseen vaikuttavat eri asiat ja motivoivien asioiden kokonaisuus on jokaisella erilainen. Se motivaattori, mikä tuottaa jollekin mielihyvää ja saa ponnistelemaan eteenpäin saavuttaakseen haluamansa, ei välttämättä taas ole toiselle lainkaan tärkeä asia. He ovat maininneet käyttäytymistieteilijä McClellandin, joka on tutkinut motivaation eri tekijöitä. Hänen mukaansa henkilön motivaatio koostuu kolmesta eri tekijästä: saavutusten, vallan ja yhteenkuuluvuuden tarpeista, jotka painottuvat eri ihmisillä eri tavoin. Yksi kaipaa ammatillisia haasteita, jotta on jotain, mitä saavuttaa, toinen motivoituu vallan tunteesta ja kolmannelle tärkeintä on yhteistyö ja yhdessä olo.

Niermeyer'n ja Seyffertin (2004, 8–10) mukaan motivaatio ymmärretään usein väärin, koska ei tiedetä kovin tarkasti, mitä se oikeasti tarkoittaa. Yksi harhaluulo on, että motivaation uskotaan liittyvän persoonallisuuteen ja olevan jonkinlainen ominaisuus. Motivaatio ei kuitenkaan liity ihmisen luonteeseen. Toinen harhaluulo on, että motivointi on kauniimpi ilmaisu manipuloinnille, ja esimiesten ei tarvitse tehdä muuta kuin pari tempua, niin työntekijät innostuvat työnteosta. Ihmistä ei kuitenkaan voi motivoida näin, vaan siihen liittyy myös luotettavuus ja rehellisyys kanssakäymisessä. Ihminen tarvitsee tukea, ei manipulointia, motivoituakseen. Monet ovat vakuuttuneita rahan motivoivasta voimasta, ja suuren palkan uskotaan motivoivan uupuneetkin työntekijät työskentelemään energisesti ja innokkaasti. Palkankorotus saa ihmisen työskentelemään vain hetken innostuneemmin, jonka jälkeen hän on jo tottunut palkkansa suuruuteen. Ihmisiä kuitenkin ärsyttää se, jos he saavat tietää yrityksensä maksavan heille pienempää palkkaa kuin kilpailijat.

6.1 Motivaatioteoriat

Motivaatio on motiivien kokonaisuutta, jotka vaihtelevat tietoisista tiedostamattomiin. Ihminen ei ole aina tietoinen kaikista toimintaan vaikuttavista motiiveistaan. Motiivit ovat kuitenkin syitä asioiden tekemiseen eli toiminnan psyykkisiä vaikuttimia. Varhainen motivaatiotutkimus tarkastelikin näitä tarpeita eli sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka saavat ihmisen toimimaan. Nykyinen motivaatiotutkimus taas suuntautuu tarkastelemaan motiiveja tekijöinä, jotka saavat ihmisen toimimaan kohti tavoitteita. (Aarnio, Kalakoski, Paavilainen, Rantala & Suomalainen 2013, 28–29.)

Motivaation synnystä löytyy kirjallisuudessa monia eri teorioita, jotka jaetaan usein sisältöteorioihin ja prosessiteorioihin. Viimeisen sadan vuoden aikana käsitys motivaatioon vaikuttavista tekijöistä on muuttunut. Muinoin motivaatiotekijät nähtiin mielihyvän tavoitteluna, rationaalisena ajatteluna tai vaistoina, mutta 1900-luvun alun jälkeiset teorit käsittelivät motivaatiota liikkeelle panevana voimana, joka perustui fysiologisiin tarpeisiin. Näitä teorioita olivat laatimassa muun muassa Freud, Hull ja Pavlov. Tunnetuin motivaatioteoria on kuitenkin varmasti Maslow'n tarvehierarkiateoria (sisältöteoria), jonka mukaan ihmisen perustarpeet pitää ensin tyydyttää, minkä toteuduttua ihminen alkaa etsiä tyydytystä korkeammille tarpeilleen. (Sinokki 2016, 72–73.)

Amerikkalainen psykologi Herzberg kehitti vuonna 1959 motivaatio – hygieniateorian, jonka mukaan motivaatiotekijät, jotka liitetään työhön, tuottavat positiivista tyydytystä. Nämä motivaattorit eli faktoritekijät motivoivat työntekijää tekemään parhaansa, ja hän tuntee myös tulevansa palkituksi näistä motivaattoreista. Motivaattoreina toimivat tunnustus hyvin tehdystä työstä, saavutuksen tunne, urakehityksen mahdollisuus, riittävä vastuullisuus ja työn tarkoituksellisuus. Vastaavasti hygieniatekijät eivät toimiessaan tuota positiivista tyydytystä pitkälläkään aikavälillä, mutta huonosti toimiessaan tai puuttuessaan nämä tuottavat kuitenkin tyytymättömyyttä. Hygieniatekijöihin voidaan lukea palkka, organisaation käytännöt, erilaiset edut (esimerkiksi työterveyshuolto), työturvallisuus ja turvallinen työympäristö, status, henkilöstösuhteiden toimivuus sekä takuu työn jatkuvuudesta. (MSG:n www-sivut, 2019.)

Motiivien selittämisessä on kolme eri näkökulmaa. Tarvedynaamisen selityksen mukaan motivaatio on tarvetila, joka syntyy sisäisistä ärsykkeistä ja tavoitteena on pitää sisäinen tasapainotila. Oppimisteoreettisessa näkemyksessä selitetään muut kuin synnynäiset motiivit eli primaariset perustarpeet. Kognitiivisen näkemyksen mukaan toiminnan tavoitteena on mahdollisimman myönteinen minäkäsitys. (Aarnio ym. 2013, 34.)

Psykologiassa on motivaatiokäsityksistä erilaisia suuntauksia. Psykodynaamisessa suuntauksessa ihmisen toimintaa ohjaavat viettien tuottamat yllykkeet ja mielihyvän tavoittelu sekä tiedostamattomat motiivit. Behavioristisessa suuntauksessa ihminen nähdään ulkoisten ärsykkeiden ja palkkioiden ohjaamana olentona. Humanistisessa suuntauksessa ihminen on synnynäisesti motivoitunut pyrkimään eteenpäin ja toteuttamaan itseään. Evoluutiopsykologia selittää motivaatiokäsityksen ihmisten sopeutumiskyvyllä ympäristössään ja kognitiivisen motivaatiopsykologian mukaan ihminen ohjaa toimintaansa ja muovaa motiivejaan ajattelun avulla. (Aarnio ym. 2013, 34.)

Esimerkki kognitiivisesta motivaatiopsykologian teoriasta on yhdysvaltalaisen tutkijan Fordin teoria, joka koostuu kolmesta eri tekijästä. Siinä toiminnalla on aina ensin tavoite, johon pyritään. Tavoite saavutetaan joko onnistuneesti tai häiriötekijöiden vuoksi välttävästi, tai liian korkealle asetetun tavoitteen vuoksi, ei lainkaan. Toiseksi tunteet vaikuttavat myönteisesti tai kielteisesti lähestymään tavoitetta. Kolmanneksi motivaatioon vaikuttavat ihmisen odotukset onnistumisestaan ja uskomukset pystyvyydestään. (Ford 1992, 23; Aarnio ym. 2013, 42–43.)

Opinnäytetyössä keskitytään tarkastelemaan motivaatiota työmotivaation näkökulmasta ja sitä, mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tarkastelussa käytetään apuna sisäisiä ja ulkoisia motivaatiotekijöitä, jotka sivuavat Herzbergin motivaatio – hygieniateoriaa. Sisäisissä tekijöissä voidaan nähdä vastaavuutta Herzbergin luomiin motivaattoreihin, ja vastaavasti ulkoisissa tekijöissä hygieniatekijöihin. Seuraavassa kappaleessa käydään ensin yleisesti läpi, mitä sisäisillä ja ulkoisilla motivaatiotekijöillä tarkoitetaan.

6.2 Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät

Motivaatiotekijät luokitellaan sisäisiin (aineettomat/luontaiset) ja ulkoisiin (aineelliset) tekijöihin. Sisäiset tekijät saavat ihmiset toimimaan pelkästä ilosta ja nautinnosta, mutta ulkoisten tekijöiden lähteeksi tarvitaan palkkio tai jopa rangaistus. (Sinokki 2016, 62.) Se mikä motivoi ihmistä jaksamaan eteenpäin sisältää varmasti näitä molempia tekijöitä. Yleensä työelämän motivaatiotekijät liittyvät työn sisältöön, arvostuksen kokemukseen, odotuksiin työstä, kehittymiseen tai palkkioon. Työntekijä tekee asioita, jotka koetaan kiinnostaviksi ja joista voi saada arvokkaita palkintoja. Yksilön tarpeiden voimakkuus vaihtelee persoonallisuuden ja elämäntilanteen mukaan, jotkut tyytyvät vähempään, vaikka ahertavat, toiset taas haluavat isompaa palkkiota tai menestystä. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Sisäisesti motivoitunut ihminen nauttii tekemisestä enemmän kuin ulkoisesti motivoitunut. Hän myös saavuttaa enemmän kuin ulkoisesti motivoitunut, varsinkin jos siihen yhdistyy voimakas halu kehittyä. Sisäinen motivaatio perustuu ihmisen tahtoon olla pätevä joillain alueilla, oman toimintansa ohjaamiseen ja tyydytyksen saamiseen vuorovaikutuksesta muiden kanssa. Sisäinen motivaatio heikkenee, jos ihminen kokee muiden ohjaavan toimintaansa liikaa esimerkiksi palkkioiden avulla. Kuitenkin abstraktit palkkiot, kuten hymy, sanallinen palaute ja kiitos sekä esimerkiksi työnantajan tarjoamat urakehitys ja osaamisen kehittämisen mahdollisuudet pitävät sisäistä motivaatiota yllä. (Aarnio ym. 2013, 46.) Longan (2014, 168) mukaan sisäinen motivaatio tarvitsee toimiakseen merkityksen tai toimintaa. Se ei tule suoraan ihmisen sisältä vaan edellyttää, että ihmisen ja motivaation kohteen välillä on toimintaa aiheuttava suhde.

Sinokki (2016, 43–63) on siteerannut Pealea sanoin: ”*Motivaatio on kuin ravinto. Sitä pitää saada annos päivittäin, jotta ihminen pysyisi voimissaan.*” Ihminen haluaa kokea mielihyvää ja onnistumisia. Aivojen mielihyväjärjestelmä osallistuu motivoitumiseen ja mielihyvän kokemusten tuottamiseen ja ohjaamiseen. Ihminen haluaa voida hyvin ja yksi hyvinvoinnin ilmentymä on ihmisen kyky kiinnostua ja motivoitua. Motivaatiota tarvitaan oppimiseen, oman osaamisen kehittämiseen ja työssä suoriutumiseen. Työmotivaation ylläpitämisessä on tärkeää pitää työntekijöiden hyvinvoinnista ja sisäisistä motivaattoreista huolta. Henkilökunnan hyvinvointiin panostamalla viestitään välittämisestä, joka parantaa myös työmotivaatiota.

Sisäisten motivaatiotekijöiden palkkiot tulevat työntekijälle suoraan siitä työstä, jota hän suorittaa. Erityisesti seuraavia syitä liittyy sisäiseen motivoitumiseen: työntekijä kokee olevansa kunnioitettu ja ansioitunut, hän kokee tekevänsä arvokasta työtä toisten hyväksi, hän saa tyydytystä hyvin suoritetuista tilanteista, hän tuntee tyytyväisyyttä omista luovista innovaatioistaan ja ideoistaan, hän saa palkitsemista ja kannustusta hyvin tehdystä työstä sekä työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja olevansa sen jäsen aidosti. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 7.)

Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat taas palkka ja erilaiset palkkiot sekä työvälineet (esimerkiksi yritysauto). Nämä eivät varsinaisesti lisää työtyytyväisyyttä, mutta kuitenkin huonosti toimiessaan lisäävät työntekijän työtytymättömyyttä. (Rantamäki ym. 2006, 21.) Ihmiset tekevät kiistatta työtä kohtuullisen palkan vuoksi, koska raha tyydyttää tiettyjä perustarpeita, mutta suurikin rahallinen motivaattori menettää enemmän tai myöhemmin houkutusarvonsa. Ihminen on yleensä tyytyväinen palkankorotukseensa noin kolme kuukautta, sen jälkeen se lasketaan saavutetuksi eduksi. Vastaavasti kuitenkin pieni palkka tekee ihmisen tyytymättömäksi ja työskentelemään innottomasti, koska sillä ei pysty tyydyttämään perustarpeita. (Niermeyer & Rainer 2004, 91–92; Lonka 2014, 168.)

Ulkoiseen motivaatioon lasketaan palkkioiden lisäksi mukaan myös pakotteet ja rangaistukset. Toiminta on tällöin voimakkaasti ulkoapäin kontrolloitua, eikä tyydytä ihmisen henkilökohtaista autonomian tarvetta. Ihmisellä on kuitenkin jatkuva tarve pitää toiminnassaan itsemääräämisoikeus. Ulkoista motivaatiota kuvaa esimerkiksi tilanne, jossa johto pyrkii kontrolloimaan työntekijöiden käyttäytymistä ulkoapäin annettujen ohjeiden ja tavoitteiden suuntaan. Tällainen toiminta ei huomioi työntekijöitä yksilöinä. Jos työnantaja käyttää rangaistuksia ja palkkioita motivaattoreina, voivat ne olla hetken toimivia. Esimerkiksi työskentelyn aikarajat ovat joskus hyviä työn vauhdittajia, mutta jatkuvan uhan alla työskentely kuluttaa ja voi johtaa työuupumukseen. (Liukkonen ym. 2006, 82–85; Surakka & Laine 2013, 35.) Liiallinen ulkoisten motivaattorien eli palkkioiden ja rangaistusten korostaminen saattavat tappa sisäisen motivaation kokonaan (Lonka 2014, 168). Sisäiset motivaatiotekijät ja sisäinen tyytyväisyys vievät siis motivaattoreina lopulta voiton.

6.3 Työmotivaatioon liittyviä osa-alueita

Sinokin (2016, 81) mukaan työmotivaatio on tila, joka synnyttää, energisoi ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. Työmotivaatioon vaikuttavat kuitenkin monet asiat. Opinnäytetyössä rajataan kuitenkin pois esimerkiksi työterveyteen liittyvät asiat. Isoimpia työmotivaatioon ja samalla työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi työntekijän osaaminen ja sen kehittäminen (jota myös käsitellään omana osionaan opinnäytetyössä), työntekijän jaksaminen, arvot ja asenteet, kiire, vaikutusmahdollisuudet, urasuuntautuneisuus, työnantajan tarjoamat motivaattorit, työn sisältö, työn vetovoima ja työntövoima, palaute ja työilmapiirin mielekkyys sekä moni muu asia (Sinokki 2016, 82–88).

Työmotivaatiolla on suuri merkitys työntekijän tekemän työn tulokseen. Se vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen, työn ja työntekijän antaman palvelun laatuun sekä työyhteisön jäsenten hyvinvointiin. Kun työntekijän työmotivaatio on häntä tyydyttävä, työskentelee hän innostuneesti ja suhtautuu työhönsä ilolla. Hän on halukas käyttämään sekä fyysisiä että henkisiä voimavarojaan tehdäkseen töitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Jokaisesta työstä löytyy kuitenkin aina sekä positiivisia että negatiivisia tekijöitä. Asenne näitä tekijöitä kohtaan ratkaisee sen, miten kukin näihin tekijöihin suhtautuu. Jos työyhteisö ei voi hyvin, saatetaan siellä työskennellä negatiivisen asenteen aiheuttamassa olotilassa. Menestyvässä organisaatiossa asioihin kuitenkin etsitään ratkaisuja eikä syyllisiä. (Sinokki 2016, 11.)

Työntekijän motivaatioon vaikuttaa organisaatiossa työn ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi henkilön persoonallisuus, elämänvaihe ja elämäkokemus. Lisäksi työmotivaatioon vaikuttaa työntekijän arvot, asenteet, urasuuntautuneisuus ja hänen omat käsityksensä työstä. Johtamisella, työtovereilla, palkalla ja työolosuhteilla on myös merkitystä, kun tarkastellaan työn ominaispiirteitä. Työyhteisön positiivinen asenne asioita ja muita ihmisiä kohtaan vaikuttaa niin työntekijän kuin koko organisaationkin motivaatioilmapiiriin. (Sinokki 2016, 81–82.)

Pitääkö ihmisen olla työssään tyytyväinen? Nykytutkimukset viittaavat siihen, että ihminen tuntee tyytyväisyyttä ja työn iloa, kun hän työskentelee motivoituneena ja huo-
maa saavansa asioita aikaan. Tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä on työnantajan

kannalta tärkeä asia, sillä niin kuin on jo edelläkin todettu, on tällainen työntekijä tehokas ja aikaansaava. (Rasila & Pitkonen 2010, 8.)

6.3.1 Osaaminen ja kehittyminen

Sanotaan, että työ opettaa ja opimme jatkuvasti uutta ratkaistessamme työhön liittyviä ongelmia. Vain työtä tekemällä voimme kohdata ne haasteet, jotka todellisessa maailmassa tulevat eteen. Kartutamme kokemusta ja saamme mahdollisuuksia jäsentää omia kokemuksiamme sellaiseen muotoon, jotka parhaiten auttavat menestymään työssämme. Kuitenkin tarvitsemme esimerkiksi strategian jalkauttamiseen tai uuteen toimintamalliin esimiesohjattua perehdyttämistä. (Surakka & Laine 2013, 42; Juuti & Vuorela 2015, 67.) Esimiehen tulee myös antaa työntekijälleen hänen kykyjensä ja taitojensa mukaisia haasteita ja näin luoda mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja kehittymiseen. Työyhteisön ja työn tulisi tarjota turvallinen ympäristö, joka muokkaa ihmisen ammatillisten taitojen oppimista ilman, että virheistä rangaistaan. (Juuti & Vuorela 2015, 69.)

Osaamisella on työntekijälle monta merkitystä. Hän selviytyy työtehtävistään sujuvasti ja luotettavasti, kun hänellä on osaamista. Osaamisen kautta hän saa arvostusta muilta ja osaaminen määrittää myös hänen paikkansa sosiaalisessa yhteisössä. Oppiminen on osa ihmisen luontoa ja oppiminen luokin mielihyvää ja oman pystyvyyden tunteen vahvistumista. Ihminen odottaa työltään, että hän voi kokea oppivansa uutta ja tuntea olevansa pätevä ja tarpeellinen. Nykyajan työelämässä uuden oppiminen onkin kaikille, myös kokeneille, työntekijöille tärkeää, jotta tämä pätevyyden tunne säilyy ja työmotivaatio pysyy korkeana. (Viitala 2013, 179.) Kehityskeskustelut luovat hyvän pohjan oppimisen ja osaamisen kehittämisen suunnitelmaan. Keskustelut ovatkin jokaisen työntekijän oikeus (Järvinen 2011, 43). Kehityskeskustelut ovat osa johtamisjärjestelmää ja esimiestyötä. Työntekijälle on tärkeää, että hän pääsee keskustelemaan kehittämisestään ja työstään esimiehen kanssa, jolloin samalla voidaan arvioida työsuoritukset ja asettaa uusia tavoitteita sen mukaan. (Valpola 2002, 13.)

Työntekijälle on siis tärkeää, että hän osaa työnsä sekä pystyy kehittymään eteenpäin. Tärkeää on myös urakehitys, joka ei aina tarkoita pelkästään ylöspäin suuntautuvaa

polkua. Työntekijä voi kehittyä omassa työssään, vaikka hän ei vaihtaisi työtehtäviä. Hän voi esimerkiksi erikoistua johonkin ammattinsa osa-alueeseen tai toimia ohjaavana työntekijänä. Horisontaalisessa urakehityksessä työntekijä taas etenee urallaan organisaation sisällä samantasoisesta tehtävästä toiseen, esimerkiksi vaihtamalla osastoa tai toimipistettä. Vertikaalisella urakehityksellä tarkoitetaan perinteistä nousujohteista urapolkua, jossa työntekijä siirtyy vaativampiin työtehtäviin. Yleensä nousujohteisessa kehityksessä edellytetään kouluttautumista ja oman osaamisen kehittämistä myös itsenäisesti. Kaikista työntekijöistä ei ole kuitenkaan esimiehiksi tai heillä ei ole halua edetä urallaan ylöspäin vaan ovat tyytyväisiä nykyiseen työhönsä. Kuitenkin jokaiselle työntekijälle tulee tarjota mahdollisuuksia kehittymiseen ja uran luomiseen, jotta mielenkiinto omaa työtä tai ammattia kohtaan säilyy. Työn koettu mielekkyys heijastuu työntekijän asenteisiin ja näkyy heti esimerkiksi asiakaspalvelussa. (Reinboth 2008, 85–89.)

Työntekijät, jotka haluavat edetä urallaan ja joille tarjotaan mahdollisuuksia kehittyä ja edetä, ovat voimakkaasti työhönsä sitoutuneita. Tällaiset työntekijät kokevat uramallit erittäin kannustaviksi ja motivoiviksi. Uramallissa kuvataan, miten työntekijän ura voi yrityksessä edetä, minkälaisia vaihtoehtoja hänellä on sekä molempien osapuolien velvollisuus ja vastuu uran kehityksen vaiheista. Tarjoilemalla ja toteuttamalla erilaisia uramalleja työntekijöilleen yritys myös edistää pitkän aikavälin tavoitteita yrityksessä. Uramalleilla on myös se etu, että henkilöstösuunnittelusta tulee järkevämpää sekä tarkoitushakuisempaa. Myös pätevien työntekijöiden saaminen yritykseen ja pitäminen siellä helpottuu, kun heille tarjotaan tarpeeksi haastavia kehittymismahdollisuuksia. Uramallin pitäisi myös kasvaa työntekijän mukana eli ottaa huomioon työntekijän eri elämänvaiheet. Tämän vuoksi uramallien tulee olla joustavia. Niiden tulee myös kasvaa työntekijän mukana, sillä uran alussa työntekijää kiinnostaa eniten hyvät tulevaisuudennäkymät, kehittyminen ja edistyminen, mahdollisuudet omaperäisyyteen ja palkka. Uran keskivaiheilla työntekijälle tärkeimpiä seikkoja ovat tunnustuksen saaminen ja huomioonottaminen, mahdollisuus hyödyntää vahvuuksia, tietojen saaminen uramahdollisuuksista, jatkuva kouluttautuminen ja kehittyminen ja edistyminen yrityksen avulla. (Niermeyer & Seyffert 2002, 97–101.)

Työyhteisön kehittämiseen saatetaan uhrata paljon aikaa ja rahaa, mutta usein toiminta jää kuitenkin pelkäksi suunnitelmaksi, joka ei kosketa henkilöstön arkea. Kehittämistyön onnistumisen edellytykset ovat tällöin puutteelliset. Huono toiminta harmittaa ja turhauttaa henkilökuntaa ja saattaa viedä pohjan tulevilta kehittämishankkeilta. Esimiesten tulee olla kriittisiä erilaisten kehittämisprojektien ja -menetelmien suhteen, jotta kehittämistyö ei hankaloita työntekijöiden arkea. Esimiesten tulee olla valvettuneita erilaisten menetelmien käytössä, jotta ne todella helpottavat ja tehostavat arjen rutiineja sekä kehittävät työntekijöiden osaamista. (Järvinen 2011, 121.)

6.3.2 Vaikutusmahdollisuudet ja työn sisältö

Työelämässä motivaatio-ongelmat johtuvat usein turhaudesta eli siitä, että emme koe työtämme ja siellä kohtaamiamme vaikeuksia mielekkäiksi. Ihminen on luonnostaan energeettinen ja hänellä on motivaatiota työn tekemiseen, mutta turhautuminen työssä passivoittaa. (Nurmi 2000, 63.) Ihmiselle on tärkeää, että hänen työnsä on mielenkiintoista ja siinä on riittävästi haasteellisuutta, työtehtävien sisältö vaihtelee riittävästi, hän saa käyttää työssään omia vahvuuksiaan ja vaikuttaa oman työnsä sisältöön sekä työskentelytapoihin ja tuntee, että hän saa asioita aikaan. Kun ihminen nauttii työstään, on hän myös tehokas. (Rasila & Pitkonen 2010, 7–10.)

Työn pitää siis olla mielekästä ja motivoivaa, jotta ihminen ei passivoitu. Sopiva psyykinen ja fyysinen kuormitus on hyväksi, jolloin työntekijän tiedot, taidot ja kyvyt voivat kehittyä. Hyvä työn sisältö koostuu luovista, älyllisesti haastavista osioista sekä suorittavista ja rutiininomaisista tehtävistä. Lisäksi työssä pitäisi olla suunnittelua, toteuttamista, arviointia ja organisointia. Työn tulisi olla myös ihmisen autonomialle tilaa antavaa, eli työn tulisi taata tekijälleen riittävästi vapautta ja itsenäisyyttä. Työntekijän tulisi myös kokea merkityksellisyyttä tekemästään työstä ja hänellä tulisi olla mahdollisuuksia vuorovaikutukseen muiden ihmisten kanssa. (Viitala 2013, 17–18.)

Ihmisellä pitää olla vaikutusmahdollisuuksia työhönsä, jolloin hän saa toteuttaa perustarpeitaan ja itsemääräämisteorian mukaista autonomiaa eli vapaaehtoisuutta sekä näyttää kyvykkyytensä työssään. Ihminen motivoituu työssään parhaiten, kun häntä ei

pidetä koneen kaltaisena suorittajana tai marionettina vaan pystyvänä itsenäisenä yksilönä, jolla on ideoita, luovuutta ja kykyä tehdä omia päätöksiä. Näin työntekijä kokee työnsä omakseen eikä liikaa ulkoa ohjatuksi tekemiseksi. Esimiehet ovat erityisesti vastuussa siitä, että työntekijälle tarjotaan sopivaa liikkumavaraa työssään. Liikkumavara pitää kuitenkin muovata niin, että työasenne, kyvykkyys ja pätevyys pääsevät kehittymään. Organisaation tulee tarjota motivoivat ja suorituskykyä edistävät edellytykset. Työntekijän tulee myös itse olla aktiivinen keskustelussa omista vaikutusmahdollisuuksistaan, sillä jokainen on kuitenkin itse vastuussa oman motivaationsa luomisesta ja työasenteensa valjastamisesta. (Niermeyer & Seyffert 2002, 62–63; Lonka 2014, 169; Martela & Jarenko 2015, 57.)

Kyvykkyys tarkoittaa yksinkertaisesti yksilön kokemusta siitä, että hän osaa työnsä ja saa asioita aikaan. Kun työntekijä kokee itsensä kyvykkääksi, hän suoriutuu hänelle annetuista tehtävistä menestyksekkäästi. Ihminen nauttii sellaisesta tekemisestä, jossa hän on taitava ja saa tehtyä tulosta. Kokemus tekemisen sujuvasta virtaavuudesta motivoi ja tuntuu hyvältä. Kyvykkyuden vastakohtana on se, että tekeminen ei etene ja asiat pysyvät paikallaan. Tällainen turhauttaa työntekijää. Organisaatiossa tulisikin eliminoida häiriötekijät, jotka vaikuttavat työn huonoon etenemiseen. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus keskittyä itse tekemiseen eikä häiriötekijöiden vaatimiin keskeytyksiin. Kun organisaatiossa nämä kaksi perustarvetta pyritään pitämään tasapainossa, pystyvät työntekijät toteuttamaan itseään ja kokemaan tekemisen intoa. (Martela & Jarenko 2015, 59–60.)

Kun ihminen tekee työtä, jonka hän kokee omakseen, tulee työstä ikään kuin harrastus ja työhön liittyvä motivaatio viriää kuin itsestään. Kuitenkin, jos työntekijä on tehnyt samaa työtä tai samankaltaista työtä noin viiden vuoden ajan, alkaa hänen työmotivaationsa laskea. Työn sisältö tulisikin sovittaa ihmisen osaamista vastaavaksi, jotta työntekijä voi oppia uutta työssään ja säilyttää hyvän työmotivaation. Kun työ muodostaa mielekkään kokonaisuuden saa työntekijä työhön liittyvästä päämäärien tavoittelusta lisää energiaa. Työ imee henkilön niin sanotusti sisäänsä ja tarjoaa perustan henkilön mielekkäälle olemassaololle. Jokainen työntekijä haluaa saada hyväksyntää ja tuntea tekevänsä hyvää, arvokasta ja mielekästä työtä. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.)

Työympäristö ja työn turvallisuus tulee ottaa huomioon, kun töitä organisoidaan. Nykymaailman kiristynyt kilpailu ja organisaatioiden pyrkimykset tuottavuuden tehostamiseen eivät aina ota huomioon ihmisen rajallista kapasiteettia työssään. Kun tavoitteita asetetaan, tulee samalla kiinnittää huomiota myös työntekijöiden ammattiosaamisen kartuttamiseen ja uusien työntekijöiden hyvään perehdyttämiseen, jotta he voivat tehdä työtään ilman turvallisuusriskejä. (Kauhanen 2010, 49.) Hyvät työolot, turvallinen tekniikka ja oikeanlainen ergonomia työasunnoissa vaikuttavat omilta osiltaan työturvallisuuteen. Kun nämä seikat ovat kunnossa sattuu vähemmän tapaturmia ja häiriöitä. Myös työn tuottavuus ja tuotettu laatu paranevat, kun työympäristöön ja sen turvallisuuteen panostetaan. (Juuti & Vuorela 2015, 125.)

6.3.3 Jaksaminen ja hyvinvointi

Vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti. Hyvinvointi vaikuttaa myös oppimiseen, kehittymiseen sekä uusien luovien ratkaisujen tuottamiseen. Jos työntekijä on joutunut työskentelemään pitkiä aikoja ilman riittävää lepoa, hän toimii tehottomasti ja oppii huonosti. Jaksamiseen vaikuttaa myös työntekijän heikko osaaminen työssään. Hän väsyä, koska ei luota omaan suorittamiseensa ja joutuu jännittämään. (Viitala 2013, 212.) Väsynyt tai uupunut työntekijä suoriutuu kyllä työtehtävistään, mutta oppimisen haasteet ovat hänelle ylitsepääsemättömiä (Kiviranta 2010, 146).

Työuupumus on vaarana, jos työn kuormitus on liiallinen työntekijän voimavaroihin nähden. Työntekijä stressaantuu ylikuormituksesta ja siitä, että hänellä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa tilanteeseen. Ihanteellista olisi, jos ihmisellä olisi työssään erilaisia vaiheita, jolloin eri vaiheet toisistaan virkistävinä ja toisistaan palauttavina. Työpäivän aikana tulisi olla selkeitä palautumisjaksoja työstä, jolloin työpäivän kuormittavuus ei tuntuisi liialliselta. Työntekijän ei kuuluisi olla työpäivän jälkeen väsynyt vaan hänen tulisi kokea energisoitumisen tunnetta työstään. (Virolainen 2012, 94–95.)

Juutin ja Vuorelan (2015, 15) mukaan yli puolella työssä käyvästä väestöstä on oireita työuupumuksesta ja noin kymmenesosa työssä käyvästä väestöstä kärsii työuupumuk-

sesta. Lisäksi jatkuva stressi ja väsymys tuovat mukanaan kyynisyyden ja katkeruuden, jotka vaikuttavat omalta osaltaan työntekijän asenteeseen työtään kohtaan. Liiallinen kuormitus aiheuttaa negatiivista kierrettä työn ohella myös vapaa-ajan elämässä. Ihmisen kuuluisi pystyä saamaan uusia voimavaroja perheestään ja jaksaa harrastaa vapaa-ajallaan. Tämä ei onnistu, jos työ vie kaikki energiat ihmisestä. Kun taas työ ja harrastukset ovat tasapainossa keskenään, saa ihminen vapaa-ajastaan voimavaroja työn tekemiseen.

Kiire on yksi tekijä, joka nousee monesti esiin puhuttaessa työelämästä ja jaksamisesta. Työt kasaantuvat ja aikaa asioiden kunnolliseen tekemiseen ei ole. Ravintolamaailmassa kiireestä kärsivät niin työntekijät kuin asiakkaatkin. Tehokkuusajattelu on viety yleensä pitkälle ja henkilökunnan määrää minimoitu. Näin on varmasti myös monella muulla alalla, esimerkiksi terveysalalla. Eteläpellon ja Vähäsantasen (2010, 28) mukaan jatkuva kiire ja työn vaatimukset eivät jätä aikaa asiakkaiden kanssa syvempään keskusteluun ja asiakaspalvelu jää rutiininomaiseksi suorittamiseksi. Kiire vaikuttaa työn mielekkyyteen, työntekijän kokemuksiin arvoihin ja myös työssä oppiminen jää vähälle. Työntekijällä tulisi olla työssään aikaa oman työtoiminnan ja sen vaikutusten reflektoinnille eli omakohtaiselle tutkiskelulle ja pohdinnalle, jotta hän osaisi paremmin arvioida omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä kehittymisen tarpeitaan.

Moni on varmasti kuullut lauseen: ”*Go with the Flow!*” Käsite *flow* tarkoittaa Csikszentmihalyin (2003, 11) mukaan tilannetta, jossa kaikki sujuu. Työmme sanelee aika pitkälti sen, millaista elämää elämme. Työ voi tehdä sairaaksi tai estää meitä toteuttamasta itseämme. Tai sitten työ voi olla yksi elämän innostavimmista ja täyttymyksellisimmistä asioista. Sinokki (2016, 14) kirjoittaa, että *flow*- ja virtauskokemuksessa ihminen iloitsee syvästi olemassaolostaan ja tuntee tekevänsä kutsumustyötään. Optimaalinen *flow*-kokemus syntyy, kun työntekijän taidot vastaavat annettua haastetta ja hän pystyy paneutumaan tehtävään. Csikszentmihalyin (2003, 103–104) mukaan ihmisen jaksamista ajatellen, organisaation tulisi luoda sellainen työympäristö, jossa työntekijät nauttivat työstään ja saamistaan kohtuullisista haasteista. Kuitenkin monet työt eivät ole suunniteltu ihmistä varten. Ne ovat suunniteltu siten, että ihmisestä saadaan kaikki hyöty irti, ei niinkään heidän parastaan.

6.3.4 Palkitseminen ja palaute

Palkitseminen on yksi keskeisimmistä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueista, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä (Kauhanen 2010, 109). Palkitsemista kuvataan vaihtosuhteena, jossa työntekijä antaa työpanoksensa yritykselle ja saa vastineeksi erilaisia asioita. Näitä voivat olla palkka, palkkiot, henkilöstöedut, palaute työstä ja mahdollisuudet kehittyä omassa osaamisessa. Molempien osapuolien pitäisi hyötyä suhteesta: työntekijä tekee oikeita asioita organisaation näkökulmasta ja organisaatio antaa vastineeksi työntekijälle merkityksellisiä asioita. Tätä vaihtosuhdetta on nimitetty psykologiseksi sopimukseksi, joka on aina yksilöllinen. Työntekijä on valmis ponnistelemaan organisaatiossa tavoitteiden saavuttamiseksi, kun hän kokee tämän sopimuksen olevan kunnossa ja tuntee, että hänestä välitetään. (Rantamäki ym. 2006, 15–16.)

Oli kyse palkitsemisesta sitten ulkoisista palkkioista tai sisäisistä motivaattoreista, tulee niiden olla tasapainossa työn vaatimusten kanssa työntekijän mielestä. Nämä palkkiot ja palkitsemiset ruokkivat hyvin hoidettuina työtyytyväisyyttä, mutta huonosti hoidettuina taas lisäävät työtytymättömyyttä. (Rasila & Pitkonen 2010, 27.) Henkilöstön motivoinnissa palkitseminen onkin hyvin hienovarainen ja herkkä väline. Jotta palkitsemista voidaan käyttää tehokkaasti, tulee johdolla ja henkilöstöjohtamisen asiantuntijoilla olla laajaa tietämystä ja tuntemusta muun muassa yksilöiden käyttäytymisestä ja motivaatioista, henkilöstön ikärakenteesta, henkilöstön hyvinvoinnista ja lainsäädännöistä. (Kauhanen 2010, 110.)

Tärkeimpiä palkitsemisen keinoja ovat luonnollisesti riittävä palkka ja hyvät henkilöstöedut, mutta ennen kaikkea palautteen antaminen. Ilman kunnollista palautetta työntekijä ei tiedä, miten hän on tehtävistään suoriutunut. Jos työntekijä kokee, ettei hän saa koskaan palautetta, työ ei enää motivoi ja hän vaihtaa työpaikkaa. Palaute esimieheltä ja sen lisänä tukeminen ja kannustaminen auttavat työntekijää motivoitumaan ja myös kehittymään työssään. (Lankinen ym. 2004, 65; Liukkonen ym. 2006, 79.)

Myönteinen palaute motivoi ja voimaannuttaa. Se myös parantaa työntekijän sitoutumista organisaatioon. Negatiivisella palautteella taas on kahdenlaisia vaikutuksia: toi-

saalta se ärsyttää ja lisää näyttämisen tarvetta, ja toisaalta se saattaa lamauttaa ja aiheuttaa negatiivisen kierteen. (Sinokki 2016, 89–90.) Myönteisen palautteen voi antaa työntekijälle henkilökohtaisella tavalla, kuten: ”*Oletpa sinä taitava!*”. Negatiivisen palautteen ollessa kyseessä, pitäisi palaute kohdistaa joko suoritukseen tai rooliin, kuten: ”*Mikä mahtoi suoritukseesi vaikuttaa tänään, kun noin kävi?*”, ei suoraan henkilöön. (Liukkonen ym. 2006, 78–79.)

Palautteen antaminen on esimiehen tärkein keino tukea työntekijän pätevyyden kokemuksia ja kokonaisvaltaista itsetuntoa, joilla on myös vaikutusta työntekijän työmotivaatioon. Myös koko työyhteisöltä saatu palaute on tärkeää työntekijälle. Kanssaihminen odotukset saattavat synnyttää paineita ja tällöin positiivisella palautteella on iso merkitys ihmisen psyykelle. Jos työntekijä kokee palautteen liian negatiiviseksi ja kokee kasvojen menettämisen tunteen, vaikuttaa se työmotivaatioon vähentävästi. (Liukkonen ym. 2006, 78–79.) Työntekijän itse itselleen antama palaute on myös tärkeää itsetunnon ja oppimisen kannalta. Kannattaa huomioida pienetkin onnistumiset ja kehittymiset ja kehua itseään niistä. Oman työskentelyn arviointi rehellisesti ja rakentavasti auttaa kehittämisessä, edistymisessä ja onnistumisessa sekä kohottaa motivaatiota. (Rasila & Pitkonen 2010, 34–35.)

6.3.5 Työilmapiiri

Hyvä ja mukava työilmapiiri syntyy yhteenkuuluvuuden tunteesta sekä ryhmähengestä, jossa ihmiset ovat osa lämmintä ja toisistaan välittävää yhteisöä. Johto arvostaa ja välittää työntekijöistään aidosti ja työyhteisössä toimitaan luotettavasti ja oikeudenmukaisesti. Kun työyhteisön ryhmähenki on vahva, tuntuu työpaikka olevan paljon enemmän kuin vain työpaikka. Se on paikka, joka on tullut osaksi ihmisen identiteettiä. Kun työntekijä lisäksi kokee, että johto ja esimiehet aidosti välittävät alaisistaan, vahvistaa se arvostuksen tunteen lisäksi pysyvyyden tunnetta työpaikasta. Ihmisten luottaessa toisiinsa on vuorovaikutus helpompaa ja mutkattomampaa. Jos ihmiset eivät voi luottaa toisiinsa tai johdon sanaan, aiheuttaa se motivaation puutetta ja työnteko saattaa myös hankaloitua. (Martela & Jarenko 2015, 119–120.) Ilmapiiri on vahvasti tunteiden pelikenttä, jossa on vaikea nopeasti saada aikaan parannuksia erilaisilla sään-

nöillä ja päätöksillä. Ilmapiiri koetaan joko hyvänä tai huonona, vapauttavana ja inostavana tai sitten ahdistavana. Parhaimmillaan se on luottamuksellinen ja avoin. (Viitala 2013, 18.)

Jokaisessa työssä ja työyhteisössä on sekä positiivisia että negatiivisia tekijöitä. Asenne ratkaisee kuitenkin, millä tavalla näihin suhtautuu. Joskus työtovereiden negatiivinen asenne tarttuu ja ilmapiiri muuttuu tummemmaksi. Etsitään syyllisiä asioihin, joihin voisi vaikuttaa positiivisesti vain jo muuttamalla hieman asennettaan asioiden tarkasteluun. Menestyvässä yrityksessä opitaankin etsimään asioihin ratkaisuja eikä osoittelemaan mahdollisia syyllisiä sormella. (Sinokki 2016, 11.)

Työilmapiirin laadulla on todettu olevan työmotivaation lisäksi vaikutusta muun muassa sairauspoissaolojen määrään, palvelun laatuun, työntekijöiden moraaliin, henkilöstön vaihtuvuuteen, luovuuteen, tiimien tehokkuuteen, masennukseen ja mielialälääkkeiden käyttöön. Puhumattakaan työtyytyväisyydestä, työhyvinvoinnista, tuottavuudesta ja stressistä. Paras tuottavuus, tehokkuus ja palvelun laatu syntyy henkilöstöä arvostavassa ilmapiirissä. (Sinokki 2016, 91.)

Työyhteisössä syntyvät erilaiset konflikti- ja ongelmatilanteet ovat jokaisen työpaikan arkipäivää. Sellaista työyhteisöä ei ole, jossa ongelmia ei olisi. Hyvän työilmapiirin kannalta tulee konfliktitilanteet ratkaista mahdollisimman nopeasti, jotta negatiivisuus ei jäisi leijumaan työyhteisön ylle. Ongelmia voivat synnyttää yksilölliset sekä yhteisölliset seikat. Yksilökeskeisiä pulmia saattavat olla päihdeongelmat, erilaiset fyysiset ja psyykkiset sairaudet, elämänkriisit, työn ulkopuolisten asioiden aiheuttama uupuminen, hankalat persoonat, tehtävien laiminlyönnit tai rikkomukset. Yhteisöllisiä pulmia taas voivat olla erilaiset yksilöiden ja ryhmien väliset ristiriidat, muutosten ja uudistusten aiheuttamat epäselvyydet, työstä aiheutunut uupumus ja erilaiset syntipukki-draamat. (Järvinen 2011, 69–72.)

Esimiehellä tulee olla ongelmanratkaisuihin keskeinen rooli, vaikka useimmiten vastuunottajaa ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen on vaikea löytää, koska kukaan ei ole halukas käsittelemään ahdistavia tai vaikeita asioita. Esimiehen tulee kuitenkin puuttua ongelmiin työnteon ja työolosuhteiden näkökulmasta. Jos näin ei tapahdu, on negatiivinen ilmapiiri saanut yliotteen. (Järvinen 2011, 69–72.)

Jotta työyhteisössä saadaan pidettyä hyvä työilmapiiri, tarvitaankin hyvän työpaikan hengen ylläpitämiseksi erilaisia pelisääntöjä, joiden avulla huolehditaan työpaikan viihtyisyydestä ja työn ilosta. Tunteet oman työn arvostamisesta ja onnistumisesta, hauskuudesta työpaikalla sekä henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimisesta ovat tärkeitä asioita hyvän ilmapiirin jatkuvuudessa. On tärkeää jokaiselle työntekijälle, että työyhteisön jäsenet arvostavat toisiaan ja myös osoittavat sen käytöksellään, sanoiltaan ja teoillaan, koska arvostuksen osoittaminen lisää työntekijöiden motivaatiota. Arvostuksen osoittaminen on erityisen tärkeää silloin, kun asiat eivät mene hyvin ja työntekijä tarvitsee kannustusta sekä ymmärrystä eikä haukkumista epäonnistumisestaan. Työyhteisön jäsenen menestyessä ja onnistuessa erilaisissa tehtävissä, tulisi huomiota ja kiitoksia jakaa tasapuolisesti kaikkien tehtävään oman panoksensa antaneiden kesken. Tämä vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä. (Furman, Ahola & Hirvihulta 2004, 13–25.)

Työpaikalla kannattaa suosia hauskuutta, sillä työn lomassa leikin lasku laukaisee stressiä ja tekee työntöön mukavaksi. Hauskuudella ei kuitenkaan tarkoiteta työtöveiden ivaamista, sarkasmia tai vahingoniloa vaan lämminhenkistä huumoria, joka on kaikkien kannalta hauskaa. Tunne siitä, että työyhteisön jäsenet välittävät ja huolehtivat toistensa hyvinvoinnista, auttaa selviytymään paremmin murheesta ikävien vaikeuksien kohdatessa. Ystävällinen hymy, kuulumisten kysyminen ja avun tarjoaminen sekä yleinen kiinnostus toisten asioista on osoitus välittämisestä, jota kaikki kaipaavat. (Furman ym. 2004, 28–30.)

6.3.6 Työntekoa palveleva johtaminen ja vuorovaikutuksen tärkeys

Kauhasen (2010, 16) mukaan henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan aktiviteettien sarjaa, joka mahdollistaa sen, että työntekijä ja organisaatio pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteen ehdoista sekä turvaa myös tämän yksimielisyyden toteuttamisen. Henkilöstöjohtamisella on selkeä tavoite. Jokaisen organisaation pitäisi kyetä houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä sekä pitämään heidät siellä motivoimalla, kannustamalla ja luomalla edellytyksiä hyviin työsuorituksiin. Organisaation tulee lisäksi palkita työntekijöitään hyvistä työsuorituksista, kehittää ja ylläpitää hen-

kilöstöön työkykyä sekä tukea mahdollisimman pitkää ja arvostettua uraa. Henkilöstöjohtaminen kuitenkin jää monessa yrityksessä liian alhaiselle tasolle, koska aktiivisuutta ei löydy riittävästi edellä mainittujen tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstöä saatetaan pitää kustannustekijänä eikä yrityksessä ole aikaa tai halua luoda edellytyksiä henkilöstön motivointiin tai kehittämiseen. Saattaa myös olla niin, että yrityksessä ei ole edes henkilöstövoimavarojen oikeanlaisen käytön ymmärtäjiä ja osaajia.

Järvisen (2011, 27–28) mukaan esimies on työyhteisön johtaja, jonka vastuulla on huolehtia, että työnteon edellytykset ovat jatkuvasti kunnossa. Hänen tehtäviinsä kuuluu työmotivaation luominen, palautteen antaminen ja työtyytyväisyyden mahdollistaminen. Esimiehen velvollisuutena on myös ylläpitää järjestystä ja selkeyttä, jotta työyhteisössä voidaan toimia tavoitteellisesti sekä keskittyä organisaation perustehtävään, joka on organisaation toiminnan lähtökohta. Toimivan työyhteisön perustaan kuuluvatkin selkeä organisaation perustehtävä, työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja jatkuva toiminnan arviointi.

Esimiehen roolissa tarvitaan mielenkiintoa ihmisten johtamiseen ja vastuuta siitä, että ihmiset toimivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Johtamistapa vaikuttaa motivaatioon, ja jos johtamisen laatu on huonoa, aiheuttaa se helposti oireita työpäikällä. Esimerkiksi johtamiskäyttäytymisen oikeudenmukaisuus, johdonmukaisuus, vuorovaikutteisuus ja esimiehen tapa huomioida motivaatiotekijät vaikuttavat työmotivaation tasoon. (Surakka & Laine 2013, 35; Surakka & Rantamäki 2013, 15.) Nykypäivänä esimies ei ole enää se, joka käskee ja vahtii, vaan hän luo mahdollisuuksia aktiivisille ja vastuullisille työntekijöilleen (Rasila & Pitkonen 2010, 43).

Jos organisaatiossa on useampia johtamistasoja tai hajanainen toimintatapa, sitä vaikeampaa on ylimmän johdon tietää, mitä työntekijätasolla todella tapahtuu. Esimiesten kannattaakin tiivistää johdon ja työntekijöiden välistä yhteistyötä, sillä liian ohjattu ja muodollinen johtamisjärjestelmä ei johda asetettuihin tavoitteisiin ja tuloksiin. Esimerkiksi ylin johto voisi osallistaa työntekijät suurten linjojen tulevaisuuden suunnitteluun kyselemällä, kuuntelemalla ja jakamalla kokemuksia eri tasoilla työskentelevien ihmisten kanssa. Liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen tulisi perustua yhtei-

sille arvoille, joita toteutetaan ja seurataan yhdessä. Kun asioita jaetaan ja työntekijöiden kanssa keskustellaan, varmistetaan, että päätöksenteossa on otettu huomioon kaikki oleellinen käytettävissä oleva tieto. Työntekijälle osallistuminen organisaatiota koskeviin asioihin on tärkeää, sillä näin hän kokee tulevansa kuulluksi, arvostetuksi ja päteväksi vaikuttamaan omaan työhönsä. Tällainen vaikuttaa myös motivaatioon positiivisesti. (Lankinen ym. 2004, 38; Surakka & Rantamäki 2013, 90.)

Toimiva vuorovaikutus ja hyvä viestintä organisaation johdon ja työntekijätason välillä on erityisen tärkeää, kun organisaatio myy tai lakkauttaa toimipisteitä, supistaa tai muotoilee toimintansa uudelleen. Tällaisilla toimilla on suora vaikutus henkilöstön hyvinvointiin. Toiset menettävät työpaikkansa ja toiset jäävät vähemmille työtunneille, jolloin elämänhallinta vaikeutuu. Juutin ja Vuorelan (2015, 13) mukaan nykyistä organisaatioelämää kuvaakin hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Organisaatiot ovat venymiskykynsä rajoilla ja kaikki tietävät, että on muututtava ja kehitettävä jatkuvasti, jos aikoo menestyä jatkossa. Tällainen heijastuu voimakkaasti organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan ja heittää varjonsa kaikkien työssä olevien ihmisten ylle. Tuloksen tavoittelusta on tullut lyhytaikaista selviytymistä, ja toimintaa on koko ajan tehostettava ja nopeutettava. Lisäksi asiat tulee tehdä entistä taloudellisemmin. Ne pärjäävät, jotka kykenevät koko ajan uudistumaan ja kehittämään toimintojaan sekä olemaan innovatiivisia ja luovia. Kuitenkin samalla unohdetaan se, miten tällainen vaikuttaa työntekijään. Muutokset organisaatiossa saattavat vaikuttaa muun muassa töiden sisältöihin, jaksamiseen, palvelun laatuun ja työmotivaatioon.

7 KYSELYTUTKIMUS JA ANALYYSIMENETELMÄT

Kyselytutkimus on hyvä tapa kerätä tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, mielipiteistä, ihmisten toiminnasta, asenteista ja arvoista. Kiinnostuksen kohteina nämä ovat sekä moniulotteisia että monimutkaisia. Kyselytutkimuksen avulla tutkija esittää kysymyksiä vastaajalle kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mittausväline ja sitä voi käyttää esimerkiksi mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin,

soveltuvuustesteihin tai palautemittauksiin. (Vehkalahti 2008, 11.) Kyselylomake onkin yksi perinteisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa ja tätä menetelmää on käytetty jo 1930 -luvulta lähtien. Viimeiset 20–30 vuotta on kuitenkin laadullinen tutkimus hallinnut tutkimuskenttää, mutta kyselylomakkeen käytölle on edelleen oma paikkansa ja käyttötarkoituksensa. (Valli 2010, 103.)

Food & Events -ketjun kyselytutkimuksessa on tarkoituksena kerätä tietoa ketjun henkilökunnalta kyselylomakkeen avulla. Henkilökunnalla tarkoitetaan ketjun ravintoloiden sali- ja keittiöhenkilökuntaa. Myös esimiehet vastaavat kyselyyn. Kyselytutkimus suoritetaan paperilomakkeella ja ketjupäällikkö huolehtii, että lomakkeisiin myös vastataan. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä oman osaamisensa kehittämistä: sen nykytilasta ja tulevaisuuden odotuksista. Lisäksi kyselyllä kartoitetaan henkilöstön työmotivaation tilaa ja mahdollisia motivaattoreja, mitkä heitä motivoisivat eteenpäin työssään. Henkilöstön vastausten pohjalta tutkijan on tarkoitus laatia osaamisen kehittämiseen ja työmotivaation ylläpitoon tukea antava työkalupakki ketjun esimiehille ja ketjuvalmentajalle.

7.1 Kyselytutkimuksen mittarit ja mitta-asteikot

Mielipiteiden, asenteiden ja arvojen tutkiminen ei ole helppoa. Haasteina ovat epävarmuustekijät, kuten perusjoukon koko, vastausten riittävä määrä, mittasivatko kysymykset tutkittavia asioita, ja ovatko mittarit luotettavia, oliko kyselyn ajankohta hyvä ja niin edelleen. Haasteet liittyvät tiedonkeruuseen, mittaamiseen ja tutkimuksen sisällöllisiin tavoitteisiin. (Vehkalahti 2008, 12.) Kaikki asiat eivät ole mitattavissa tai mitattavassa muodossa. Mittareita ei myöskään aina löydy valmiina, vaan tutkijan täytyy ne itse rakentaa ilmiöön liittyvän teorian ja tutkimusten pohjalta. (Valli 2010, 104.)

Kyselytutkimuksessa mittaus tapahtuu lomakkeella ja tutkimuksen onnistuminen riippuu suurimmassa määrin lomakkeesta ja siellä kysyttävistä kysymyksistä. Tutkijan tulee kysymyksiä laatiessaan olla tutustunut tutkittavan ilmiön teoriaan, jotta kiinnostuksen kohteena olevan ilmiön keskeiset ulottuvuudet saadaan hahmotetuiksi. (Vehkalahti 2008, 20.) Kysymysten muotoilemisessa pitääkin olla huolellinen, jotta vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla kuin sen laatijakin. Jos näin ei käy, ovat

kyselyn tulokset vääristyneet. Kysymykset tulee olla yksiselitteisiä ja ne eivät saa olla epämääräisiä tai johdattelevia. (Valli 2010, 103–104.)

Food & Events -ketjun kyselylomakkeen mittarit mietitään osaamisen kehittämisen ja motivaatioon liittyvien teorioiden pohjalta. Teorioissa kerrotaan muun muassa työntekijän oman aktiivisuuden vaikutuksesta osaamisensa kehittämiseen, työn hallinnan tasapainosta, mahdollisuudesta vaikuttaa asioihin työpaikalla, oppimisesta, motivaattoreista sekä työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä asioista. Lisäksi laadinnassa käytetään tutkijan ja ketjuvalmentajan työkokemusta ja näkemystä ravintola-alalta.

Kyselylomake tulee aina ensin testauttaa ennen sen käyttöönottoa kohdejoukolla. On myös hyvä, jos tutkijalla on mahdollisuus keskustella vastaajien kanssa ja saada lomakkeesta palautetta. Lomakkeen täyttäjää voi kertoa, olivatko kysymykset ja vastausohjeet selkeitä, oliko lomake liian pitkä vai sopiva, ja oliko vastaajan mielestä kysytty oikeita asioita. (Vastamäki 2010, 139.) Food & Events -ketjun kyselylomake annetaan yhden ketjun toimipaikan henkilökunnan arvioitavaksi ja muokataan tarvittaessa paremmaksi annettujen palautteiden perusteella.

Kyselylomakkeessa asioita voidaan kysyä monella eri tavalla. Lomakkeessa voi olla muun muassa avoimia kysymyksiä, valmiita vastausvaihtoehtoja kysymyksiin tai käyttämällä järjestysasteikkoisia mittareita. Kysymyksen muoto ratkaisee sen, millaisesta mitta-asteikosta on kulloinkin kyse. Kyselytutkimuksessa keskeinen mittaustapa liittyy asennemittaukseen ja nämä käsitetään kirjallisuudessa järjestysasteikoiksi. Esimerkkejä järjestysasteikkoisista mittareista ovat Likertin asteikko (yleisin), semanttinen asteikko eli Osgoodin asteikko, Flechen asteikko ja VAS-mittari. (Vehkalahti 2008, 35; Valli 2010, 117.)

Likertin asteikossa annetaan vastaajalle valmiit vaihtoehdot, joista hän valitsee parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Likertin asteikkoa käytetään usein viisiportaisena eli annetaan viisi valmista vastausvaihtoehtoa. Vaihtoehdot esitetään seuraavalla tavalla: *”Ympyröi omaa käsitystäsi vastaava vaihtoehto. Vaihtoehdot ovat: 1) täysin samaa mieltä, 2) osin samaa mieltä, 3) ei samaa eikä eri mieltä, 4) osin erimieltä ja 5) täysin eri mieltä.”* Likertin asteikossa on kaksi ääripäätä, ja keskimäinen vaihtoehto on aina neutraali. (Vehkalahti 2008, 35.)

Osgoodin asteikossa on tarkoituksena vertailu laatusanapareilla. Vaihtoehtoiksi annetaan kaksi ääripäätä samasta asiasta ja vastaaja merkitsee esimerkiksi seitsemän portaisessa kyselyssä rastin hänelle sopivaan kohtaan. Flechen asteikko on perusidealtaan samanlainen kuin Likertin asteikko, mutta se on kehitetty käytettäväksi myös sellaisten vastaajien keskuudessa, jotka eivät osaa lukea. Tunnetuimmat visuaaliset vaihtoehdot ovat naamoja, joissa suun asento kertoo vastaajan mielipiteen. VAS-mittaria käytettäessä tutkitaan vastaajan mielipidettä janan avulla. Vastaajalle annetaan kaksi ääripää vaihtoehtoa ja hän merkitsee mielipiteensä rastilla haluamaansa kohtaan janalla. VAS-mittaria käytetään enemmän silloin, kun vastaajat ovat tarkkoja ja analyyttisiä, esimerkiksi opettajia. (Valli 2010, 120–122.)

Food & Events -ketjun kyselytutkimuslomakkeessa käytetään erilaisia vastausvaihtoehtoja, mutta säilytetään lomakkeen logiikka helppolukuisena. Suurin osa vastausvaihtoehtoista perustuu Likertin asteikkoon, jossa käytetään viisiportaista asteikkoa. Lisäksi on avoimia kysymyksiä sekä vastaajalle sopivien vaihtoehtojen poimintaa isommasta joukosta valmiita vaihtoehtoja.

7.2 Kyselytutkimuksen rakenne

Kyselylomake kannattaa aloittaa niin sanotuilla taustakysymyksillä, jotka toimivat lämmittelykysymyksinä varsinaiseen aiheeseen (Valli 2010, 104). Tietenkin ennen kysymyksiä tulee olla saatesanat tai saatekirje tutkimuksen tekijältä, jossa ilmenee: kuka tekee tutkimusta, mitä tarkoitusta varten tutkimus tehdään, mitä tutkimustuloksilla halutaan saada aikaan ja mikä on vastaajan rooli tutkimuksessa (Vehkalahti 2008, 47). Lisäksi lomakkeen tulee olla vastaamaan houkutteleva, siisti, selkeä, loogisesti etenevä ja sopivan pituinen (Heikkilä 2004, 48–49).

Food & Events -ketjun kyselylomake aloitetaan saatesanoilla, jonka jälkeen tutkittava vastaa taustakysymyksiin, joissa kartoitetaan vastaajan ikä, työvuodet organisaatiossa, työnkuva ja ammatillinen koulutus pohja. Kysymyksiin annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, joista vastaaja valitsee itselleen sopivimman tai sopivimmat vaihtoehdot.

Taustatiedot toimivat tutkijan omana tietopohjana, jonka avulla hän pystyy hahmottamaan henkilöstön ikärakennetta, sekä kartoittamaan, kuinka paljon henkilöstö on itseään kouluttanut. Saatesanat ja taustatietokysymykset on aseteltu ensimmäiselle sivulle.

Taustatietojen jälkeen siirrytään tutkittavaan aiheeseen. Kyselylomakkeen toisella sivulla kartoitetaan tutkittavan mielipide oman osaamisensa kehittämisen nykytilasta sekä oman työnsä hallinnasta. Kysymykset ja mittarit on laadittu Likertin asteikon mukaisesti. Lisäksi tutkittava vastaa ammattiosaamisen kehittamisestä liittyen omaan työpaikkaansa omiin tarpeisiinsa peilaten. Tässä osiossa annetaan valmiit vastausvaihtoehdot, jotka perustuvat toimipaikkojen välttämättömiin työtoimiin. Näistä vastaaja valitsee itselleen sopivimmat. Lisäksi osiossa on lisäkohta, johon vastaaja voi kirjoittaa tarvittaessa puuttuvan vaihtoehdon.

Kolmannella sivulla tutkittava pääsee vastaamaan työskentelyn mielekkyyteen liittyviin mittareihin. Mielekkyydsmittarit on jaettu työmotivaatioon ja työhyvinvointiin sekä motivaattoreihin. Työmotivaatiota ja työhyvinvointia mitataan Likertin asteikon mukaisesti samaan tapaan kuin edellisellä sivulla, ja motivaattorien kohdalla vastaaja valitsee itselleen viidestä seitsemään tärkeintä motivaattoria.

Lomakkeen viimeisellä sivulla tutkitaan kevään 2018 järjestetyn henkilöstökoulutuksen onnistumista. Mitta-asteikkona käytetään jälleen Likertin asteikkoa. Lopuksi vastaaja saa vastata avoimiin kysymyksiin, joita on kolme erilaista. Vastaajalla on lisäksi mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisella aikavälillä tulevaisuudessa teetetään lisää henkilöstökyselyjä. Sali- ja keittiöhenkilöstön kyselytutkimuslomake on liitteenä (LIITE 1).

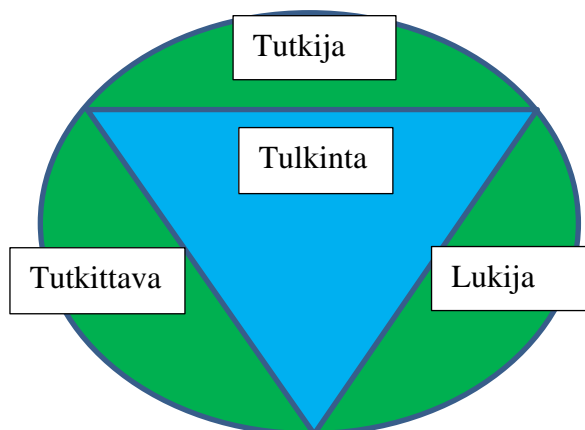
Henkilöstön kyselytutkimuksen tueksi teetetään Tapahtumaravintoloiden päälliköille myös kysely. Heille suunnatun kyselytutkimuslomakkeen rakenne muokataan henkilöstön kyselylomakkeesta ja se on vain yhden sivun mittainen. Kyselyssä kartoitetaan ensin osaamisen kehittämistä ja työn hallintaa toimipaikassa sekä työskentelyn mielekkyyttä. Näissä käytetään asteikkona Likertin viisiportaista asteikkoa. Näiden kysymysten jälkeen ravintolapäälliköt saavat vastata kahteen avoimeen kysymykseen, jotka koskevat koulutus- ja kehittämistarpeita toimipaikalla sekä työmotivaatiota ylläpitäviä motivaattoreja. Ravintolapäälliköiden kyselylomake on liitteissä (LIITE 2).

7.3 Kerätyn aineiston analyysi

Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat ydinasioita. Tähän vaiheeseen tähdätään jo tutkimusta aloitettaessa. Analysoidessaan aineistoa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmiin. Tässä vaiheessa tutkijalle saattaa myös selvitä, minkälaisia tutkimusongelmia olisi pitänyt asettaa. Lisäksi empiirisessä tutkimuksessa päästään tekemään päätelmiä aineistosta vasta esityön jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2006, 209.)

Ennen kuin aineistoa voidaan analysoida, tulee tarkistaa saadut ja kerätyt tiedot. Ensin aineistosta tarkistetaan virheellisyydet ja mahdollisten tietojen puuttuminen. Esimerkiksi kyselytutkimusaineistossa saattaa olla lomakkeita, jotka joudutaan hylkäämään, jos annetuissa tiedoissa on liikaa puutteita tai epäselvyyksiä. Puuttuvia tai virheellisiä tietoja voidaan täydentää esimerkiksi haastatteluin tai kyselyin. Lopuksi tulee aineisto vielä järjestää tiedon tallennusta ja analyysija varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kerätty ja nauhoitettu haastatteluaineisto voidaan litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi, jolloin tietojen tallentaminen on selkeämpää. Aineiston analysointi voidaan aloittaa tarpeen mukaan eikä sille ole tiettyä vaihetta tutkimuksen edetessä. Esimerkiksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa tulee analysoida pitkin matkaa, koska aineistoa yleensä kerätään eri vaiheissa ja rinnakkaisin menetelmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. (Hirsjärvi ym. 2006, 209–211.)

Hirsjärven ym. (2006, 212–213) mukaan aineistoa voidaan analysoida monin tavoin, mutta tutkijan kannattaa valita sellainen tapa, joka tuo parhaiten esiin tutkittavaan ongelmaan liittyvät vastaukset. Eri lähestymistapoja voidaan käyttää rinnakkain. Käytännön tutkimustyössä käytetään usein sekä selittämiseen että ymmärtämiseen pyrkivää lähestymistapaa. Tällöin käytetään rinnakkain sekä tilastollista (kvantitatiivista) että laadullista (kvalitatiivista) analyysimenetelmää. Analysoinnin jälkeen tulee vielä tulkita analyysistä tehdyt päätelmät ja avata ne tutkimuksen lukijalle. Tulkinna tarkoitetaan tutkijan pohtimia analyysin tuloksia ja niistä tekemiä johtopäätöksiä. Tulkinna tutkijan tulee tulkita asioita objektiivisesti ja ottaa huomioon tulkinnan moninkertaisuus. Seuraava (Kuvio 5) havainnollistaa, mitkä osatekijät vaikuttavat tulkittaviin asioihin.



Kuvio 5. Tulkinnan moninkertaisuus (Mukaiilu Hirsjärvi ym. 2006, 214)

Tulkinnan moninkertaisuus nähdään (Kuvio 5) siten, että tutkija itse, tutkittavat henkilöt sekä lukijat muodostavat tutkimuksesta tulkintansa jokainen omalla tavallaan. Tulkinnoissa voi esiintyä ristiriitaisuuksia, vaikka kyse olisi tosiasioista ja faktoista. Tutkijan onkin johtopäätöksiä tehdessään harkittava useampia tulkintoja tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen tulee mitata sitä mitä sen on ollut tarkoituskin mitata eli tutkimuksen validius on tärkeää. Tällöin mittaus on pätevää ja tulkinnat ovat osa pätevyyden pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2006, 212–214.) Tutkija voi vaikuttaa liikaa prosessin kulkuun, jos hän on esimerkiksi ollut osallinen tutkittavassa tapahtumassa tai tutkittavalla kohteella on liian vahva side tutkijaan, joka voi vaikuttaa analyysin tulokseen. Tutkijan pitää pystyä olemaan diplomaattinen ja ottaa huomioon sekä tuoda näkyviin raporttia kirjoittaessaan erilaiset intressit, motiivit ja asemat, jotka tutkimuksessa vaikuttavat. Objektivisuus ja itsereflektointi antavat hyvän pohjan analyysin puolueettomaan tulkintaan. (Lehtonen 2007, 247–250.)

7.4 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi

Kvantitatiivisessa eli tilastollisessa tutkimuksessa keskeistä on tehdä johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista, käyttää aiempia teorioita, esittää hypoteeseja ja määritellä käsitteet. Aineiston keruu tulee suunnitella niin, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen mittaamiseen, ja tutkittavien henkilöiden perusjoukko tulee määritellä, johon tulokset myös pätevät. Käytettävät muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon ja saa-

tetaan aineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Päätelmiä tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen, käyttäen apuna esimerkiksi prosenttitaulukoita. (Hirsjärvi ym. 2006, 131.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen kannalta ratkaisevassa asemassa onkin aineiston laatu. Aineisto on luonnollisesti numeerisessa muodossa ja tilastollinen analyysi edellyttää, että se on myös hyvässä kunnossa ja järjestyksessä. Analyysia ei useinkaan tehdä koko aineistolle vaan sieltä poimitaan eri tavoin muuttujia ja tapauksia useita analyyseja varten. Virheitä voi tulla eri vaiheissa, mutta niitä tulee välttää mahdollisimman paljon, koska virheet vaikuttavat lopputulokseen. Hyvä järjestys on siis olennaista. Nykyään aineisto voidaan käsitellä kokonaan tietoteknisesti, jolloin virheet vähentyvät. (Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1996, 50.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen analysointi ovat eri vaiheita. Ensimmäinen kerätään aineisto, jonka tiedot syötetään käsittelyssä käytettäviin taulukoihin ja ohjelmiin eli tehdään havaintomatriisi. Havaintomatriisi on taulukko, jossa on vaaka- ja pystyrivit yksiköitä ja muuttujia varten. Ennen käsittelyä määritellään omat muuttujat jokaista kyselylomakkeen vastausta varten. Tätä vaihetta helpottaa, jos kyselylomake on huolellisesti suunniteltu eri muuttujia ajatellen. Uusia muuttujia voi määritellä käsittelyn aikana tarpeen mukaan. (Heikkilä 2004, 123.) Kun aineisto on tallennettu, aloitetaan sen käsittely. Syötetyt tiedot tulee käsitellä niin, että saadaan vastaus tutkimusongelmiin ja saadaan tutkimusongelma ratkaistuksi. Empiiriset tiedot yhdistetään teoreettiseen viitekehykseen, jonka pohjalta tutkija tekee analyysin ja johtopäätöksensä. (Heikkilä 2004, 142.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain yhtä aikaa eikä analyysin aloittamiselle ole selvää vaihetta. Analyyseja voidaan siis tehdä samaan aikaan, kun aineistoa kerätään lisää tai täydennetään. Ennen kuin aineiston analysointia voidaan kuitenkaan tehdä, on kerätty aineisto saatettava sellaiseen muotoon, että analysointi on mahdollista. Yleensä muistiinpanot ja haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. Kvalitatiivisessa analyysissa puhutaan myös käsitteestä *abstrahointi* eli tutkimusaineiston järjestämisestä sellaiseen

muotoon, jonka perusteella tehdyt johtopäätökset voidaan irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista ja lausumista ja siirtää ne yleiselle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle. (Metsämuuronen 2000, 51.)

7.5 Aineistolähtöinen laadullinen aineiston analyysi

Opinnäytetyössä tullaan käyttämään aineistolähtöistä laadullista eli induktiivista aineiston analyysia. Tuomen ja Sarajärven (2009, 108–112) mukaan aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa on karkeasti kolme eri vaihetta. Nämä ovat aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Opinnäytetyössä tutkimuksen kannalta on järkevintä yhdistää kyselytutkimuksen tilastollisesti analysoidut vastaukset laadullisesti analysoitujen vastausten kanssa niitä vastaaviin luokkiin ja tulkita niitä lopuksi yhdessä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistelläänkin käsitteitä ja näin saadaan tutkimustehävään vastaus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112). Vaikka tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen kyselytutkimus, voidaan lopulliset johtopäätökset tehdä laadullisesti.

Opinnäytetyön tutkimustulokset avataan sekä tilastollista että laadullista menetelmää rinnakkain käyttäen. Kyselytutkimuksen suljettujen kysymysten vastaukset analysoidaan ensin tilastollisella menetelmällä ja avoimet laadullisella. Lopulta vastauksista etsitään yhdistäviä tekijöitä ja käsitteitä, joiden pohjalta tehdään johtopäätökset tutkitavan ilmiön teoriaan pohjautuen.

Suljettujen kysymysten vastaukset siirretään omiin Excel-taulukoihinsa, jotta saadaan havainnot ja muuttujat havaintomatriisin muotoon. Kysymykset eli muuttujat on muotoiltu kyselylomakkeeseen niin, että niiden siirtäminen taulukoihin sellaisinaan on helppoa. Koska useimmissa kysymyksissä käytetään Likertin viisiportaista asteikkoa, on myös vastaukset eli havainnot helppo siirtää taulukoitavaksi. Likertin asteikolla annetuista vastauksista lasketaan keskiarvo, jotta vastausten tuloksia voidaan helpommin tarkastella, niin yksittäin kuin yhdessäkin. Tutkija voi verrata tuloksia myös odotta miinsa hypoteettisiin arvoihin. Keskiarvon tueksi lasketaan keskihajonta, mikä osoittaa annettujen vastausten poikkeaman keskiarvosta. Lisäksi tutkitaan myös, mikä asteikon luku saa määrällisesti eniten vastauksia kysymystä kohden, koska keskiarvo ei

suoraan kerro enemmistön antamaa vastausta. Kahdessa kysymyksessä sekä taustakysymyksissä vastaukset taulukoidaan suoraan määrällisinä, joista lasketaan lisäksi prosenttiosuudet. Avoimien kysymysten vastaukset kirjoitetaan ylös ensin sellaisinaan, jonka jälkeen vastauksista etsitään samankaltaisuuksia sekä yhdistävän määreen alle kuuluvia vastauksia ja kirjoitetaan nämä ylös selkeämpään muotoon eli pelkistetään.

Analyysin teko aloitetaan apuotsikoiden avulla, joista kehitetään vielä lisämääreitä tarkempaa tarkastelua varten. Otsikoina voivat olla osaamisen kehittäminen, työn hallinta, työskentelyn mielekkyys, ammattiosaamisen kehittäminen työpaikalla ja innostavat motivaatiotekijät sekä henkilöstön koulutuspäivät. Näistä poimitaan vastauksissa esiin nousseita seikkoja, ja analyysissa paneudutaan tämän jälkeen näihin seikkoihin syvällisemmin.

8 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kyselytutkimuksia toteutettiin lopulta kaksi, joista ensimmäinen osoitettiin Food & Events -ketjun ruokaravintoloiden sali- ja keittiöhenkilökunnalle ja toinen Tapahtumaravintoloiden päälliköille. Kyselytutkimuksia teetettiin kaksi, koska ravintolaketjun uudelleen konseptointi aiheutti alkuperäisen kohdejoukon supistumisen. Päälliköille suunnatun kyselyn tarkoituksena oli ensimmäisen kyselyn täydentäminen.

Henkilökunnalta saatiin vastattuja lomakkeita takaisin 29 kappaletta ja päälliköiden vastauksia viisi kappaletta. Tutkimustulokset pohjautuvat henkilökunnan antamiin vastauksiin, ja päälliköiden antamia vastauksia käytettiin tukea antavina. Päälliköiden vastaukset auttoivat myös vertailemaan tutkittavan ilmiön toteutumista ruokaravintoloiden ja tapahtumaravintoloiden välillä.

Johtopäätöksiä tehtäessä tuli huomioida vastaukset peilattuina tutkimuksessa käytettyihin teorioihin. Johtopäätöksiä saattoi olla myös monta erilaista riippuen siitä, mistä näkökulmasta tutkittavaa asiaa katsoi. Kyselylomakkeen kysymykset eivät myöskään

yksinään olleet niin kattavia, että niihin annetuista vastauksista olisi voinut tehdä suoria johtopäätöksiä, vaan eri kysymyksiin annettuja vastauksia tuli tarkastella myös yhdessä tai yhden otsikon alla olevat kysymykset omana kokonaisuutenaan. Analyysia tehdessään tutkija saattoi käyttää hyväkseen myös omaa kokemustaan alasta. Tutkijan tuli kuitenkin olla tarkka, jotta hänen oma objektiivisuutensa ei vaarannu.

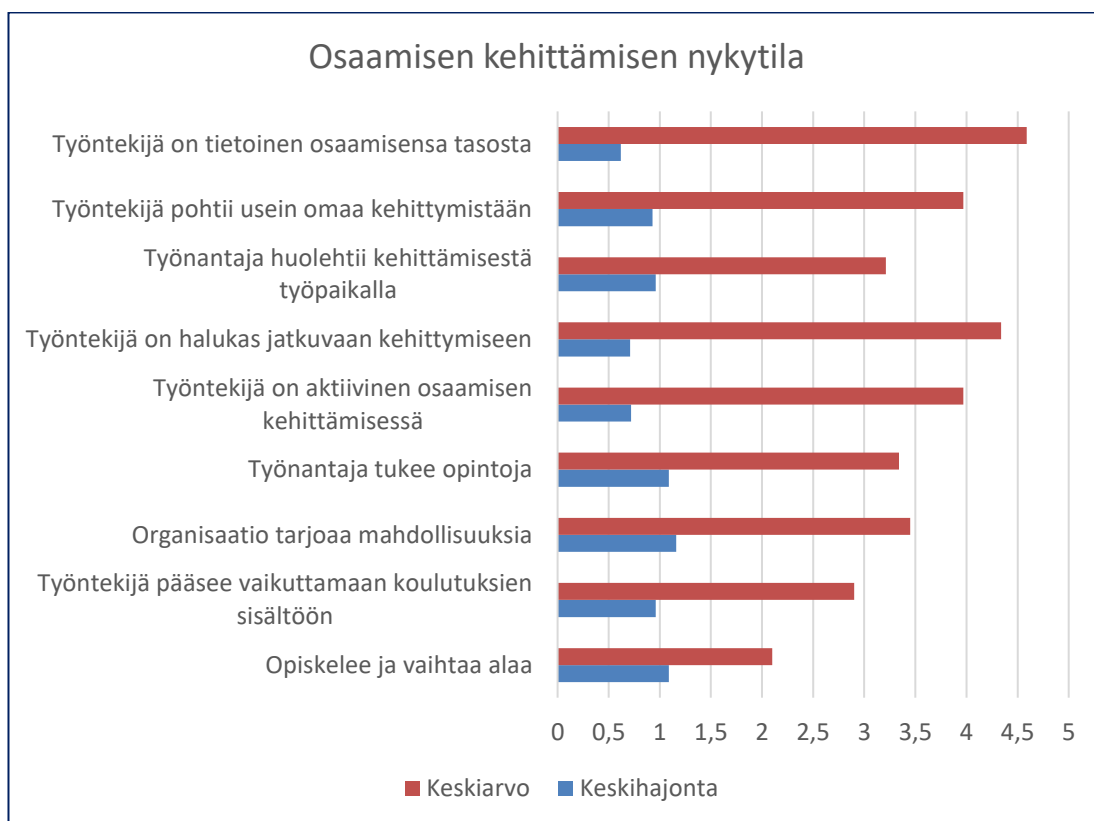
Henkilöstön taustatietoja tiedusteltiin myös, mutta vain henkilöstölle suunnatussa kyselyssä. Päälliköt eivät vastanneet taustakysymyksiin. Taustatietojen kartoituksella oli tarkoitus saada tietoa henkilöstön ikärakenteesta, palvelusajan pituudesta organisaatiossa ja koulutusohjelman laajuudesta, sillä näillä tiedoilla saattoi olla merkitystä kehittämisideoiden suunnittelussa. Esimerkiksi nuoret oppivat eri tavalla kuin vanhemmat ja kokeneemmat. Saatujen vastausten perusteella henkilöstössä oli eniten 35 – 49 -vuotiaita ja toiseksi eniten yli 50 -vuotiaita. Näiden kahden ikäryhmän osuus annetuista vaihtoehdoista oli jopa 70 prosenttia. Työurien pituutta kartoitettaessa ilmeni, että eniten oli yli 20 vuotta tai alle yhdeksän vuotta organisaation palveluksessa olleita. Kaikilla vastaajilla oli perusammattitutkinto suoritettuna, 30 prosenttia vastaajista oli suorittanut täydentäviä opintoja ja vain muutama oli suorittanut tai suoritti parhaillaan ammattikorkeakoulututkintoa.

Vastausten perusteella henkilöstössä on kokeneita työntekijöitä niin työkokemuksen kuin ikänsäkin perusteella. Monet työntekijät ovat aikoinaan aloittaneet työuransa organisaatiossa ja ovat palveluksessa edelleen. Monella vastaajalla oli kuitenkin vain perustutkinto suoritettuna, joten kokeneillakaan työntekijöillä ei välttämättä ole perustutkinnon lisäksi muuta koulutusta. Tämä saattaa johtua siitä, että korkeampaa koulutusta ei ole tarvittu, siihen ei ole ollut mielenkiintoa, tai siihen ei ole tarjoutunut mahdollisuutta. Vastaajien joukossa oli vähän 25–34 -vuotiaita. He saattavat olla se ikäryhmä, joka on aktiivisemmin korkeammin kouluttautunutta, työskentelee muualla tai kokonaan eri alalla. Myös perheen perustaminen on yleensä ajankohtaista kyseisenä ikäkautena ja työelämästä ollaan väliaikaisesti pois.

8.1 Osaamisen kehittämisen nykytila, työn hallinta ja ammattiosaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittämisen nykytilaa kartoitettiin yhdeksällä väittämällä ja työn hallintaa viidellä väittämällä. Mitta-asteikkona käytettiin Likertin viisiportaista asteikkoa, jossa *1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä*. Vastauksista laskettiin keskiarvot ja keskihajonta, joiden perusteella tuloksia tarkasteltiin. Analyysissa huomioitiin myös annettujen vastausten määrällistä osuutta asteikolla sekä ääripäitä, jotta kenenkään vastaus ei jäisi huomioimatta, jos se ei kuulunut enemmistövastauksiin.

Osaamisen kehittämisen nykytilan vastaustuloksia tarkasteltaessa löytyi kehittämis-kohteita, joihin organisaation tulisi kiinnittää huomiota pikimmiten. Näitä olivat työnantajan huolehtiminen ammattiosaamisen kehittämisestä työpaikalla, organisaation tarjoamien kehittämismahdollisuuksien esiin tuominen, opintojen tukeminen sekä henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa koulutustensa sisältöön. Alla (Kuvio 6) näkyy henkilöstön antamien vastausten keskiarvot ja keskihajonta osaamisen kehittämisen nykytilasta.



Kuvio 6. Osaamisen kehittämisen nykytila

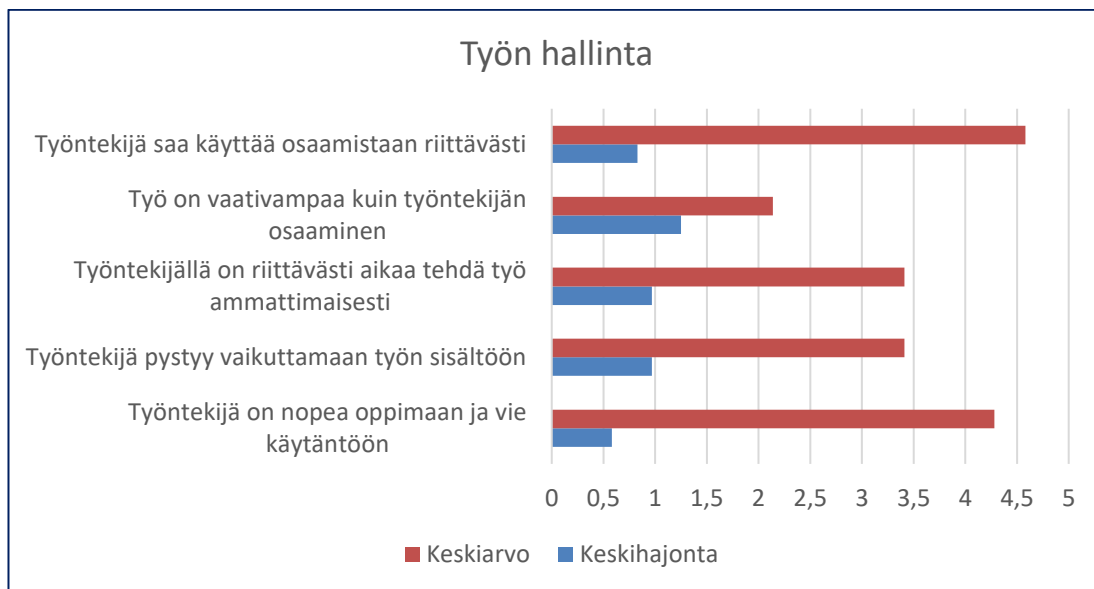
Punainen palkki (Kuvio 6) kertoo mittarien saamien vastausten keskiarvon ja sininen palkki keskihajonnan suuruuden eli sen, kuinka kaukana havainnot keskimäärin ovat keskiarvosta. Mittarin arvo viisi tarkoittaa edellä mainitun Likertin viisiportaisen asteikon mukaan vastaajan olleen väittämästä täysin samaa mieltä, neljä vastaajan olleen jokseenkin samaa mieltä, kolme vastaajan olleen ei samaa eikä eri mieltä, kaksi vastaajan olleen jokseenkin eri mieltä ja yksi vastaajan olleen täysin eri mieltä.

Mittarien väittämät olivat kyselylomakkeessa enimmäkseen positiivisia väittämiä, jolloin mittarin arvoja neljä ja viisi voidaan pitää hyvinä arvoina organisaatiolle. Negatiivisissa eli organisaatiolle epäsuotuisissa väittämässä taas mittariarvoa tulee tulkita päinvastoin. Tällöin mittarin arvot yksi ja kaksi ovat hyvät arvot organisaation näkökulmasta katsoen. Mittarin arvo kolme, joka on neutraali, voidaan taas tulkita molemmassa tapauksessa samoin.

Palkeista (Kuvio 6) näkyy, että mistään väittämästä vastaajat eivät olleet täysin samaa mieltä, sillä jokaisessa väittämässä oli keskihajontaa. Jos keskihajonta ylittää arvon yksi, tarkoittaa se sitä, että vastauksia on annettu keskiarvon molemmin puolin merkittävästi. Eli mitä suurempi keskimääräinen etäisyys (hajonta) on, sitä vähemmän keskittynyt on jakauma (Tilastokeskuksen [www-sivut](http://www.tilastokeskus.fi) 2019). Esimerkiksi osaamisen kehittämisen (Kuvio 6) kolmessa väittämässä voidaan todeta keskihajonnan olevan suurempi kuin 1. Keskihajonta kertoo siis siitä, että vastaajilla on ollut eriäviä mielipiteitä tutkittavasta asiasta.

Henkilöstö arvioi muun muassa oman tietoisuutensa osaamisensa tasosta melko korkeaksi (Kuvio 6). Myös halukkuus jatkuvaan kehittymiseen oli korkealla. Kuitenkin oma aktiivisuus osaamisen kehittämisessä ja oman osaamisen kehittämisen pohdinta jäivät alle arvon neljä, vaikka vastauksista suurin osa näiden kahden mittarin kohdalla oli asteikon yläpäässä. Työntekijöiden tulisi aktivoitua enemmän osaamisensa kehittämisen suhteen ja työnantajan tulee myös kannustaa heitä siihen. Työnantajan huolehtiminen osaamisen kehittämisestä työpaikalla, työnantajan tuen antaminen opintoihin ja organisaation tarjoamat mahdollisuudet jäivät alle hyvän arvon. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omia koulutuksiaan kohtaan jäi jopa tyydyttävään arvoon.

Työn hallintaa tarkasteltaessa tuloksissa näkyi ammattiosaamisen riittävä käyttö. Mittari ei kuitenkaan suoraan kerro, onko osaaminen jo sillä tasolla, että työn tekeminen olisi liian helppoa. Seuraava (Kuvio 7) kuitenkin ilmaisee, että työ voi osalla vastaajista olla myös osaamista vaativampaa.

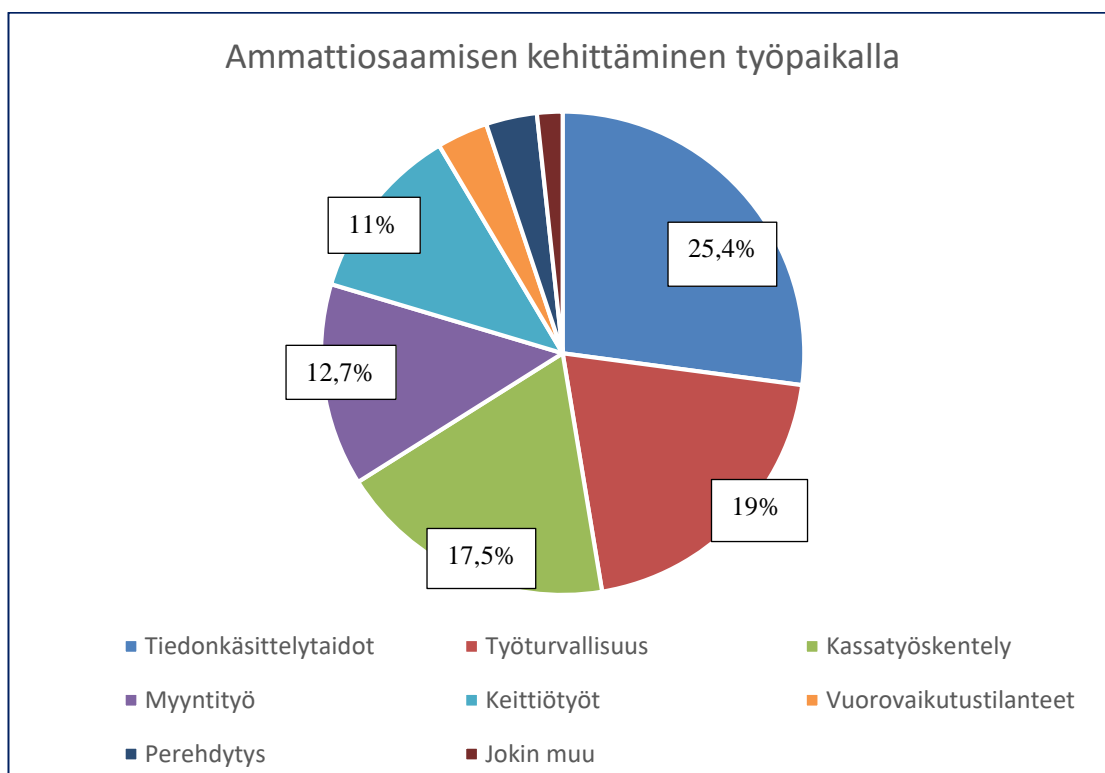


Kuvio 7. Työn hallinta

Vaikka (Kuvio 7) näyttää siltä, että keskiarvo on matala kartoitettaessa negatiivista väittämää työn vaativuudesta, on kyseisen mittarin keskihajonta melko suuri arvolla 1,25, jolloin mitta-asteikolla on ollut paljon myös isompia arvoja. Osaamisen kehittämistä tarvitaan näin ollen työn vaatimusten ja työntekijän osaamistason tasapainottamiseen. Työntekijät kuitenkin arvioivat olevansa nopeita oppimaan, joten tasapaino pitäisi olla saavutettavissa nopeasti.

Vastaajat (Kuvio 7) arvioivat ajan käytön riittävyyden ammattimaiseen työntekoon tyydyttäväksi. Tämä voi johtua organisaatiossa säädetyistä tehokkuusvaatimuksista, jotka tuovat kiireen tunnun työarkeen alasta riippumatta. Henkilöstömäärän minimoiminen pienentää toki henkilöstökulujen määrää, mutta on suoraan pois laadukkaasta asiakaspalvelusta, jolla saavutetaan myös lisämyyntiä. Kiireen saattaa myös tuoda työarkeen osaamattomuus tai työn sisällön toimimattomuus. Onkin tärkeää, että henkilöstö pystyisi vaikuttamaan oman työnsä sisältöön. Vastausten perusteella tähän kannattaisi organisaatiossa myös kiinnittää nykyistä enemmän huomiota.

Kyselyssä kartoitettiin ammattiosaamisen eri osaamisalueita, jotka vastaajan mielestä tarvitsisivat huomioon ottamista hänen itsensä kohdalla hänen omalla työpaikallaan. Valmiita vastausvaihtoehtoja annettiin kahdeksan, joista tuli valita yhdestä kolmeen osa-alueetta, joissa vastaajalla on tarpeita kehittymiseen. Lisäksi vastaaja sai antaa myös oman ehdotuksensa, jos sellaista ei vaihtoehtoista löytynyt. Tuloksissa näkyi selvästi kolme osa-alueetta, joissa kaivattiin eniten lisäkehitystä. Nämä olivat tiedonkäsittelytaidot, työturvallisuus ja kassatyöskentely. Tuloksia tarkastellaan seuraavassa (Kuvio 8).



Kuvio 8. Ammattiosaamisen kehittäminen

Prosenttiosuudet (Kuvio 8) on laitettu näkymään viiden eniten vastauksia saaneen osa-alueen kohdalla. Nämä ovat tiedonkäsittelytaidot (25,4%), työturvallisuus (19%) ja kassatyöskentely (17,5%), myyntityö (12,7%) ja keittiötyöt (11,1%). Vuorovaikutustilanteet, perehdytys ja jokin muu osa-alueiden osuus vastauksista jäi kullakin alle 10 prosenttia, joten niiden prosenttiosuudet jätettiin pois kuviosta, jotta kuvio olisi selkeämmin tulkittavissa.

Vastaajat (Kuvio 8) halusivat eniten kiinnitettävän huomiota tietoteknisten taitojensa päivitykseen. Organisaatiossa on otettu lyhyellä aikavälillä käyttöön erilaisia digitaalisia sovelluksia sekä tietopohjia. Henkilöstölle avattiin sovellus, johon se käy itse merkitsemässä muun muassa sairauslomansa tai kesälomatoiveensa. Sovelluksessa pääsee myös ilmoittamaan oman aktiivisuutensa esimerkiksi työvuorojen vastaanottamisesta muista toimipaikoista oman lisäksi. Henkilöstölle avattiin jokaiselle myös oma sähköpostiosoite, jota pitäisi muistaa myös käyttää.

Työpaikan turvallisuusasiat (Kuvio 8) nousivat vastauksissa toiseksi suurimmaksi osa-alueeksi, johon henkilöstö kaipasi kehittämistoimenpiteitä. Vastauksissa osa vastaajista korosti varsinkin ergonomiaa, jolla on suuri merkitys työntekijän kehon fyysiselle hyvinvoinnille. Ravintola-alalla työntekijän keho on hänen työvälineensä eikä sitä tule unohtaa työnantajan eikä työntekijän itsensä puolelta. Kokin ja tarjoilijan oikeanlaiset työasennot sekä työskentelymenetelmät ehkäisevät omalta osaltaan tuki- ja liikuntaelinsairauksien ilmaantumista. Myös mahdolliset uhkatilanteet salissa ja työtapaturmien välttäminen keittiössä sekä paloturvallisuusasiat tulee käydä huolella läpi henkilöstön kanssa.

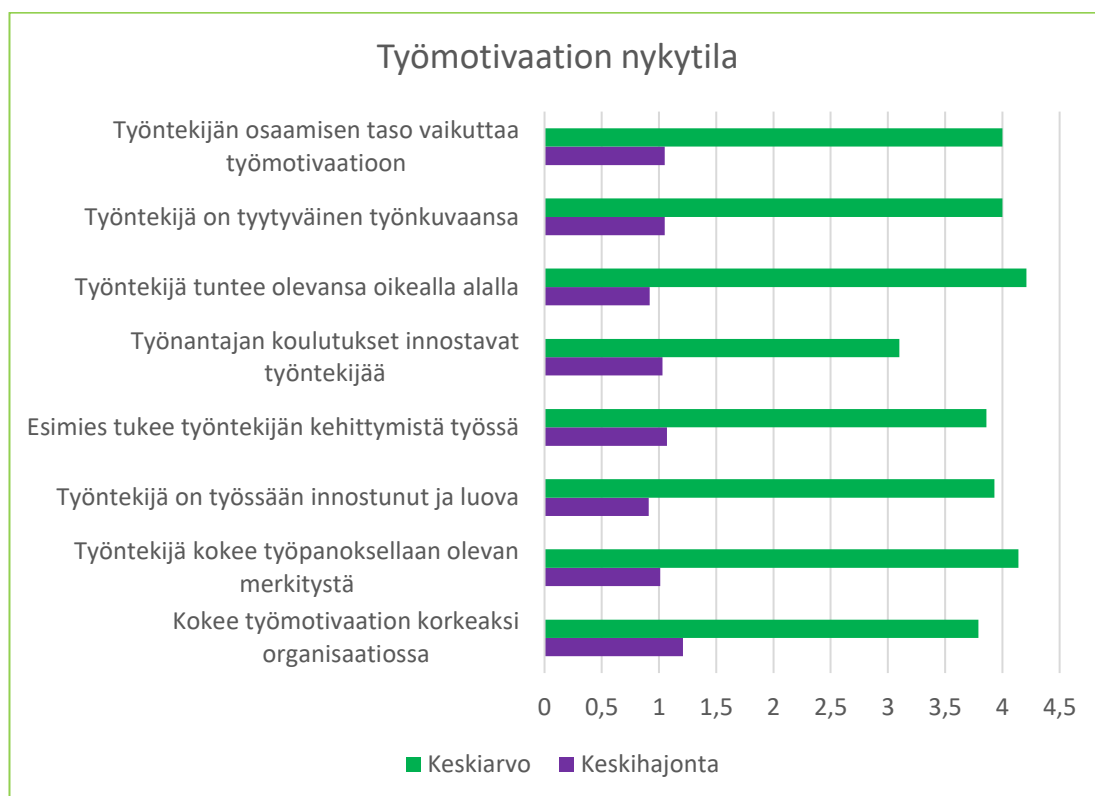
Kolmanneksi eniten (Kuvio 8) vastaajat halusivat oppia lisää kassatyöskentelystä. Organisaatiossa on otettu käyttöön paljon uusia digitaalisia sovelluksia myös kassatoiminnoissa, joihin kaivataan selvästi lisäperehdytystä. Lisäksi keittiötyöntekijöiden toiveena oli oppia kassatoimintoja tukemaan osaamisen monipuolisuutta. Kokit saattavat viedä annoksia pöytään, jolloin asiakas voi heiltä tilata jonkin tuotteen. Toimintaa nopeuttaa se, että kokki osaa myös kirjata tilauksen kassajärjestelmään, jos tarjoilija on kiinni toisessa asiakaspalvelutilanteessa.

Myyntiin (Kuvio 8) liittyvät asiat, kuten suosittelukeinot, tuotetuntemus, erikoisruokavaliot, kampanjat ja vieraskieliset fraasit, olivat vastaajien mielestä myös melko tarpeellisia osaamisen kehittämisen kohteita vastausten prosenttimäärän (12,7%) perusteella. Kuitenkaan itse asiakaspalvelua eli vuorovaikutusta ei mielletty ollenkaan tärkeäksi osa-alueeksi. Asiakaspalvelu oli siis vastaajien mielestä kunnossa, mutta itse myyminen ei. Muun muassa tuotetuntemukseen auttaisi tarjoilijoiden keittiökokemus.

Keittiötöiden osaamisen tarpeellisuus näkyy (Kuvio 8) heti myyntityön jälkeen (11%), ja vastausten perusteella keittiötaitojen parantamista kaipasivat myös tarjoilijat. Perusperehdytys näytti olevan kunnossa, koska siihen ei kaivattu kehittämistoimenpiteitä. Tämä kuitenkin kumoutuu myöhemmin, kun käsitellään muiden kysymysten vastauksia. Vastaajien omista ehdotuksissa kaivattiin henkilökunnan johtamiseen tukea.

8.2 Työskentelyn mielekkyys

Työskentelyn mielekkyyttä kartoitettiin kyselemällä työmotivaation nykytilasta sekä työhyvinvointiin liittyvistä seikoista Likertin asteikkoa käyttäen. Vastaajat tunsivat olevansa oikealla alalla sekä kokivat työpanoksellaan olevan merkitystä organisaation tulokselle. Suurin osa vastaajista oli myös tyytyväinen työnkuvaansa kyselyn hetkellä. Työmotivaation kokeminen korkeaksi organisaatiossa ei kuitenkaan ollut enää yhtä hyvällä mallilla kuin edelliset väittämät, sillä ”täysin eri mieltä” vastauksia annettiin myös. Seuraavassa (Kuvio 9) näkyy mittarien keskiarvot ja keskihajonta.

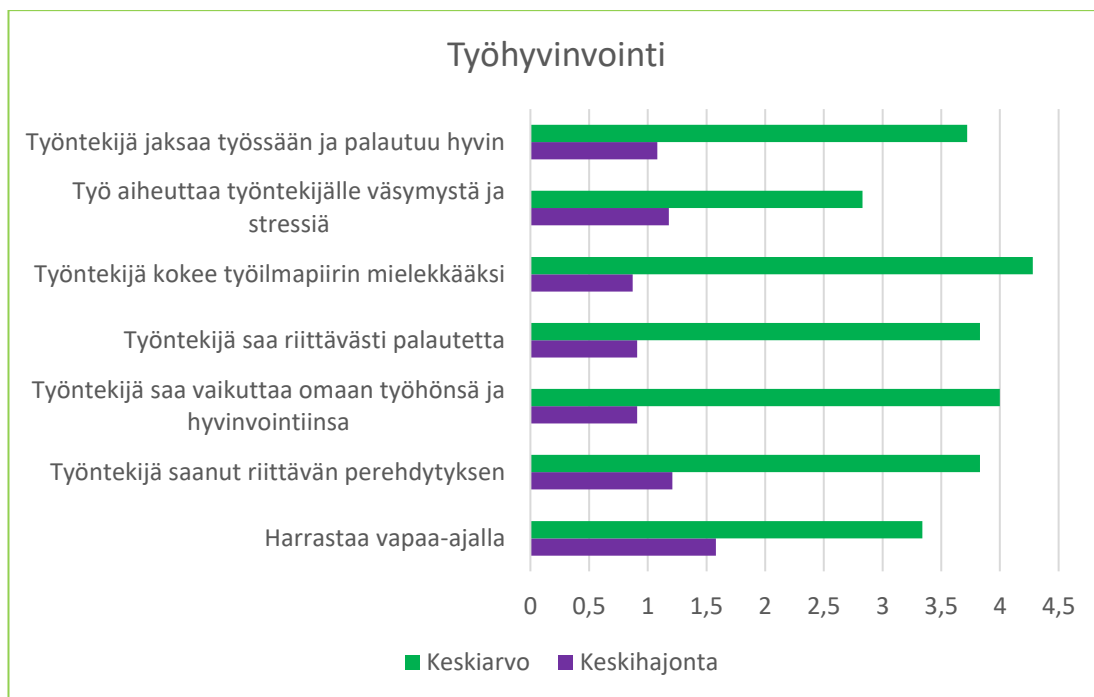


Kuvio 9. Työmotivaation nykytila

Vastausten perusteella (Kuvio 9) työnantajan tarjoamat koulutukset eivät innosta riittävästi, jotta päästäisiin arvoon neljä. Tämä johtuu luultavimmin siitä, että henkilöstö ei ole päässyt vaikuttamaan koulutuksien sisältöön tai koulutukset eivät ole kohdanneet kohderyhmän tarpeita. Saattaa myös olla, että työnantaja ei ole järjestänyt koulutuksia juuri lainkaan toimipaikalla ja väitteeseen on hankala vastata. Tämä mittari sai eniten ”ei eri eikä samaa mieltä” vastauksia.

Esimies tukee ja kannustaa työntekijän osaamista ja kehittymistä työssään melko hyvin. Tämä väittämä (Kuvio 9) koettiin hieman positiivisemmaksi kuin esimiehen huolehtiminen ammattiosaamisen kehittämistä työpaikalla tai opintojen tukeminen. Työnantajan tulisi kuitenkin kouluttaa esimiehiä enemmän ihmisten johtamisessa, jotta työntekijät tunsivat olevansa arvokkaita ja tukemisen arvoisia. Kysymysosion tulosten mukaan työntekijät kokivat olevansa melko tyytyväisiä työssään, mutta luovuus ja innostuneisuus jäi alle hyvän. Organisaation strategiassa tavoitteena on innostunut ja osaava henkilökunta, joka tarjoaa erinomaista asiakaspalvelua. Luovuutta ja innostuneisuutta täytyy siis vielä saada lisättyä niitä tukevilla toimenpiteillä.

Seuraavaksi (Kuvio 10) tarkastellaan työhyvinvointia palautumisen, jaksamisen, työilmapiirin, riittävän palautteen, vaikutusmahdollisuuksien, perehdytyksen ja harrastamisen näkökulmasta.



Kuvio 10. Työhyvinvointi

Vastaajat (Kuvio 10) palautuivat töistään tyydyttävällä tasolla ja väsymystä sekä stressiä koettiin jonkin verran. Pitkiä työpäiviä tekevät kokoaikaiset työntekijät saattavat kokea enemmän väsymystä ja riittämätöntä palautumista kuin tuntityöläiset. Työnantajan tulisikin huolehtia riittävästä palautumisajasta suunnitelluissa työvuoroissa. Työilmapiiri koettiin mielekkääksi. Kuitenkaan kaikki eivät olleet täysin samaa mieltä, joten ilmapiiriin vaikuttavia asioita toimipaikoilla ei saa unohtaa. Hyvän työilmapiirin ja työyhteisön eteen täytyy aina tehdä töitä.

Palautteen saaminen koettiin jäävän hyvän tason alapuolelle (Kuvio 10). Palautteen saaminen on työntekijälle tärkeää, jotta hän tietää, miten hän on tehtävistään suoriutunut. Ilman palautetta työntekijä saattaa kuvitella olevansa riittämätön tai kokee arvostuksen puutetta. Myös perehdytysmittarin arvo jäi alle hyvän. Perehdytystä ei ammattiosaamisen osiossa kaivattu juuri lainkaan, mutta kun sitä kysytään hyvinvoinnin mittarina, niin huomataan sen vajavaisuus. Tuloksissa näkyi, että vain reilu puolet vastaajista harrasti jotain vapaa-ajallaan. Vapaa-ajan harrastaminen auttaa irtautumaan työarjesta, ja varsinkin liikunta auttaa myös pitämään kehon työkykyisenä pidempään. Työnantajan tulisikin tukea harrastustoimintaa ja mahdollistaa se sopivalla työvuoro-suunnittelulla.

Seuraavaan (Taulukko 1) on vielä koottu kaikki edellä läpi käydyt Likertin asteikolla tutkitut väittämät. Taulukossa näkyy osaamisen kehittämisen nykytila, työn hallinta, työmotivaation nykytila ja työhyvinvointi sekä näiden väittämät, vastausten keskiarvot sekä keskihajonnat.

Taulukko 1. Likertin asteikon väittämät, vastausten keskiarvot sekä keskihajonnat

Osaamisen kehittämisen nykytila	Keskiarvo	Keskihaj.
1) työntekijä on tietoinen osaamisen tasosta	4,59	0,62
2) työntekijä pohtii usein omaa kehittymistään	3,97	0,93
3) työnantaja huolehtii kehittämisestä työpaikalla	3,21	0,96
4) työntekijä on halukas jatkuvaan kehittymiseen	4,34	0,71
5) työntekijä on aktiivinen osaamisen kehittämisessä	3,97	0,72
6) työnantaja tukee opintoja	3,34	1,09
7) organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia	3,45	1,16
8) työntekijä pääsee vaikuttamaan koulutuksien sisältöön	2,9	0,96
9) opiskelee ja vaihtaa alaa	2,1	1,09
Työn hallinta		
1) työntekijä saa käyttää osaamistaan riittävästi	4,28	0,83
2) työ on vaativampaa kuin työntekijän osaaminen	2,14	1,25
3) työntekijällä riittävästi aikaa tehdä työ ammattimaisesti	3,41	0,97
4) työntekijä pystyy vaikuttamaan työn sisältöön	3,41	0,97
5) työntekijä on nopea oppimaan ja vie käytäntöön	4,28	0,58
Työmotivaation nykytila		
1) työntekijän osaamisen taso vaikuttaa työmotivaatioon	4	1,05
2) työntekijä on tyytyväinen työnkuvaansa	4	1,05
3) työntekijä tuntee olevansa oikealla alalla	4,21	0,92
4) työnantajan koulutukset innostavat työntekijää	3,1	1,03
5) esimies tukee työntekijän kehittymistä työssä	3,86	1,07
6) työntekijä on työssään innostunut ja luova	3,93	0,91
7) työntekijä kokee työpanoksellaan olevan merkitystä	4,14	1,01
8) kokee työmotivaation korkeaksi organisaatiossa	3,79	1,21
Työhyvinvointi		
1) työntekijä jaksaa työssään ja palautuu hyvin	3,72	1,08
2) työ aiheuttaa työntekijälle väsymystä ja stressiä	2,83	1,18
3) työntekijä kokee työilmapiirin mielekkääksi	4,28	0,87
4) työntekijä saa riittävästi palautetta	3,83	0,91
5) työntekijä saa vaikuttaa omaan työhönsä ja hyvinvointiinsa	4	0,91
6) työntekijä saanut riittävän perehdytyksen	3,83	1,21
7) harrastaa vapaa-ajalla	3,34	1,58

Edellisestä (Taulukko 1) on helppo lukea missä väittämissä esimerkiksi keskihajonta on yli 1. Taulukosta näkyy myös se, että työnantaja ei huolehdi riittävästi osaamisen

kehittämisestä työpaikalla (keskiarvo 3,21) tai se, että työntekijät eivät pääse vaikuttamaan riittävästi koulutuksiensa sisältöihin (keskiarvo 2,9). Nämä keskiarvot viittaavat vain tyydyttävään arvoon organisaation toiminnassa. Taulukon arvoja tulee kuitenkin tulkita yhdessä kyselytutkimuksessa annettujen muiden vastausten kanssa, jotta väittämistä voidaan tehdä lopullisia johtopäätöksiä.

Vastaajilta kyseltiin seuraavaksi, mikä motivoisi ja innostaisi heitä työssään organisaation palveluksessa. Vastaajat saivat valita valmiiksi annetuista vaihtoehdoista viidestä seitsemään motivaattoria, mutta osalle vastaajista riitti vähempikin määrä. Alla (Kuvio 11) näkyy yhdeksän vastaajien keskuudessa tärkeimmiksi koettua motivaattoria. Valmiita vastausvaihtoehtoja annettiin yhteensä 18. Alla olevaan kuvioon niistä valikoitui puolet, koska loput yhdeksän vaihtoehtoa saivat kukin alle 10 valintaa. Vastauksia annettiin kaikkiaan yhteensä 165 kappaletta.



Kuvio 11. Henkilöstön yhdeksän tärkeintä motivaattoria

Eniten valintoja (Kuvio 11) sai työntekijän arvostaminen, jonka 21 kappaletta eli yli 70 prosenttia vastaajista valitsi yhdeksi motivaattorikseen. Mittari ei kuitenkaan suoraan kerro, onko asia kunnossa organisaatiossa vai ei. Kun arvostaminen on organisaatiossa kunnossa, sitä ei välttämättä ajatella motivaation lähteenä. Mutta, jos työntekijä kokee, että häntä ei arvosteta tarpeeksi, nousee arvostaminen korkealle motivaation nostattajana. Rahallista palkitsemista arvostettiin toiseksi eniten ja se sai 16 valintaa. Ravintola-alan palkat eivät ole kovin suuria, joten palkitsemisen motivoiva voima on ymmärrettävää. Palautteen saamista työnantajalta ja työtovereilta pidettiin myös tärkeänä motivaattorina ja sen valitsi vielä yli puolet vastaajista. Jokaisella on erilainen tarve palautteen saamiseen, toinen tarvitsee palautetta enemmän kuin toinen. Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpidosta sekä resurssien riittävydestä työpaikalla kantoi huolta enää alle puolet vastaajista. Yhteistoimintaa kaipasi noin 40 prosenttia vastaajista. Vain kolmasosa vastaajista halusi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön tai työpaikan asioihin, ja henkilöstöedutkaan eivät nousseet tavoitelluimpien motivaattorien joukkoon.

Muut motivaattorivaihtoehdot, jotka eivät näy edellä (Kuvio 11), olivat säännöllinen asiakaspalaute, osaamisen kehittäminen ja koulutukset, työuralla eteneminen ja urakehitys, moniosaaminen, ajankäyttö ja sen kiireetön hallinta, työskentelymenetelmien kehittäminen, vastuun lisääntyminen ja kehityskeskusteluiden lisääntyminen. Vähiten valintoja sai kehityskeskusteluiden lisääntyminen sekä vastuun lisääntyminen. Kehityskeskusteluiden osalta tämä on huolestuttavaa, sillä keskustelujen avulla työntekijä pääsee vaikuttamaan asioihinsa. Vastaajille annettiin mahdollisuus myös kertoa jokin muu motivaattori, jos sellainen annetuista vaihtoehdoista heidän mielestään puuttui. Kukaan vastaajista ei laittanut kyseiseen kohtaan muuta vaihtoehtoa.

8.3 Muut kysymykset sekä palaute koulutuspäivistä

Kyselyssä oli kolme avointa kysymystä, joilla kartoitettiin vastaajien mielipiteitä ja tarpeita koulutuksista, osaamisen kehittämisestä ja organisaatiossa työskentelystä tulevaisuudessa. Koulutuksissa toivottiin tulevaisuudessa otettavan huomioon koulutettavien esiintuomat asiat, tuotetuntemuksen lisääminen, vuorovaikutustaidot, lisäämyynnin parantaminen, tiedonkäsittelytaidot, teknisen ammattitaidon lisääminen sekä

keittiön ja salin yhteistyön merkitys. Lisäksi koulutusten haluttiin olevan säännöllisiä ja jatkuvia, rentoja tilaisuuksia, joihin varataan riittävästi aikaa sekä mahdollisia kaikille.

Vastaajat halusivat tulevaisuudessa kehittää ruoanvalmistustaitojaan, annostuntemustaan, juomasekoitusten valmistustaitojaan, arjen käytäntöään, nopeuttaan, johtamistaitojaan ja vastuunotto kykyään. Jotkut halusivat oppia myymään paremmin, ja joku halusi suunnitella ruokalistoja. Työnantajalta toivottiin kärsivällisyyttä ja tukea kehittämiseen sekä aikaa perehtymiseen, palautetta kehittymisestä, opastusta asiakaspalvelutilanteisiin, informaatiokulun parantamista ja kampanjoiden sekä uusiutuvien maksutapojen läpikäymistä. Eräs vastaaja toivoi nimettyä henkilöä, jonka puoleen voi kääntyä asioissa sekä avun saamista nopeasti.

Vastaajia innostaisi työskennellä tulevaisuudessa organisaatiossa, jossa työnantaja arvostaa, työympäristö ja -välineet ovat kunnossa, on hyvä työilmapiiri, kilpailukykyinen palkkaus sekä hyvä laatu kuva työnantajasta. Vastaajat halusivat varmuuden työpaikan säilymisestä, ja eläkkeelle haluttiin pääsevän normaalisti työuran jälkeen. Vastaajat halusivat vaikuttaa asioihin sekä saada selkeää viestiä organisaation asioista. Työaikojen haluttiin olevan realistiset ja ihmismäiset, ei haluttu tunnetta, että mikään ei riitä. Myös vastuuta ja monipuolisuutta työtehtävissä kaivattiin. Lisäksi muistaminen jouluna tai merkkipäivinä olisi osoitus työntekijän huomioimisesta.

Osa vastaajista oli osallistunut ketjun koulutustilaisuuksiin toimipaikoillaan keväällä 2018. Koulutustilaisuuksiin osallistuneilta haluttiin kyselyssä tiedustella koulutuspäivien toimivuudesta. Koska vastaajia oli vähemmän, ei vastauksista saanut yhtä kattavaa tulosta kuin muista kysymysosioista, mutta suuntaa näyttävän tuloksen kuitenkin. Koulutuspäivien sisältöön haluttiin panostettavan enemmän, jotta ne vastaisivat työntekijöiden tarpeita ja myös innostaisivat. Tämä ilmeni jo osaamisen kehittämisen nykytilaa kartoittavissa vastauksissa, jossa näkyi se, että työntekijät eivät pääse vaikuttamaan koulutustensa sisältöön. Ennakkotehtävät eivät olleet vastaajien mielestä oikein mitoitettuja ja lisäksi ennakkotehtävien palautus toivottiin aikaisemmaksi. Vastaajat toivoivat, että tuleviin koulutuksiin kaikilla olisi mahdollisuus osallistua.

8.4 Ravintolapäälliköiden vastauksia

Tapahtumaravintoloiden päälliköt vastasivat yhden paperiarkin pituiseen kyselyyn, joka oli suoraan muotoiltu henkilöstölle suunnatusta kyselystä. Kyselyssä käytettiin edelleen viisiportaista Likertin asteikkoa ja avoimia kysymyksiä. Tapahtumaravintoloita on seitsemän ja jokaisen ravintolapäällikkö sai lomakkeen vastaamista varten. Viisi päällikköä vastasi kyselyyn, mikä oli yli puolet vastaajista. Vaikka kyselyyn osallistettavien määrä oli vähäinen, näkyi vastauksissa onneksi vastaajien panostus vastaamiseen ja jokainen lomake oli vastauksiltaan erilainen. Näin pystyi vertailemaan Tapahtumaravintoloita myös keskenään. Vastauksia oli tarkoitus verrata henkilöstön vastauksiin ja käyttää vastauksia tukemaan henkilöstökyselyä. Analyysissa tuli kuitenkin muistaa, että Tapahtumaravintola on toimintakonseptiltaan hieman erilainen kuin ruokaravintola.

Päälliköiden vastaukset olivat melko samoilla linjoilla henkilöstön kanssa osaamisen kehittämistä kartoittavissa kysymyksissä. Ainoastaan työntekijöiden jatkuvaa halukkuutta osaamisen kehittämiseen hieman madallettiin päälliköiden vastauksissa. Työntekijät olivat arvioineet itsensä hyviksi tämän asian suhteen, mutta päälliköt olivat sitä mieltä, että halukkuus jatkuvaan kehittymiseen oli ainakin Tapahtumaravintoloissa ainoastaan tyydyttävää.

Työn hallintaa koskevissa kysymyksissä päälliköiden vastaukset olivat samoilla linjoilla kuin henkilöstön vastaukset. Tapahtumaravintoloissa kuitenkin näytti olevan riittävä ajankäyttö paremmin hallussa, sillä se arvioitiin hyväksi. Henkilöstön vastauksissa kävi ilmi, että työntekijöillä oli vain tyydyttävästi aikaa tehdä työnsä hyvin ja ammattimaisesti.

Työn mielekkyyttä tutkittaessa päälliköt olivat hieman kriittisempiä vastauksissaan kuin henkilöstö. Päälliköt arvioivat työntekijöiden tyytyväisyyttä työnsä sekä oikealla alalla olemista hieman heikommaksi kuin työntekijät olivat arvioineet. Päälliköt arvioivat työntekijöiden jaksavuuden hieman huonommaksi sekä innostuneisuuden ja luovuuden laimeammaksi kuin työntekijät. Tukea kehittymiseen päälliköt kui-

tenkin arvioivat antavansa paremmin kuin työntekijät olivat esimiehiä arvioineet. Tapahtumaravintoloissa näkyi selvästi toisten toimipaikkojen kohdalla huonovointisuutta työn mielekkyyden kohdalla.

Päälliköille oli kaksi avointa kysymystä, joissa tutkittiin heidän mielipidettään siitä, mikä motivoisi henkilöstöä työskentelemään organisaatiossa myös tulevaisuudessa, ja minkälaista osaamisen kehittämistä Tapahtumaravintoloiden toimipaikoissa kaivattaisiin. Päälliköiden mielestä henkilöstöä motivoi parempi palkkaus kuin muualla, sairaskassa- ja henkilöstöedut, uralla etenemisen ja kouluttautumisen mahdollisuus, valoisat tulevaisuuden näkymät ja työn monipuolisuus sekä vaikutusmahdollisuudet. Motivoivia asioita olivat myös aito välittäminen ja organisaation luotettavuus. Koulutuksiin päälliköt kaipasivat myynti- ja tuotekoulutuksia, juoma- ja viinitietoutta, allergiakoulutusta, kahvi- ja juomakoulutuksia, kasvisruokakursseja sekä esimiestaitojen kehittämistä.

8.5 Yhteenveto tuloksista

Tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätöksenä se, että henkilöstön osaamisen kehittäminen ja motivoinnin ylläpito tarvitsee Food & Events -ketjussa päivitystä ja tukea. Kehittämistä tarvitaan *ammattiosaamisen kehittämisessä työpaikalla, työnantajan tarjoamissa koulutuksissa, organisaation tarjoamissa mahdollisuuksissa ja perehdyttämisen resursseissa*. Ketjussa tulee myös huomioida *palautteen ja vuorovaikutuksen merkitys, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet koulutuksiansa ja työnsä sisältöön sekä riittävä palautuminen työpäivistä*. Esimiehille tulisi myös tarjota *lisäkoulutusta ihmisten johtamisessa*. Edellä mainituista asioista tulisi tarvittaessa keskustella esimiehen ja alaisen välisissä *kehityskeskusteluissa*. *Työntekijän arvostamista ihmisenä sekä palkitsemista* hyvästä työstä ei sovi myöskään unohtaa.

Osaamisen kehittämisessä erityisesti vaikutusmahdollisuudet koulutuksien sisältöön koettiin henkilöstön vastauksissa huonoiksi. Jos henkilöstöä ei kuunnella koulutuksia suunniteltaessa, saattaa koulutuksien sisältö olla suunnattu aivan väärälle kohderyhmälle, tai sisältö koetaan hyödyttömäksi. Jotta koulutus innostaa ja motivoi sekä ke-

hittää, tulee sen olla räätälöity koulutettavia varten. Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet koettiin olevan tyydyttävällä tasolla. Henkilöstölle tulee tarjota erilaisia mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen, koska kaikki eivät halua kehittyä samalla tavalla tai tasolla. Toiset haluavat kouluttautua enemmän ja edetä urallaan vastuullisempiin tehtäviin, toiset taas haluavat kehittää osaamistaan jääden nykyisiin työtehtäviinsä.

Työnantajan huolehtiminen ammattiosaamisen kehittamisestä työpaikalla jäi tuloksissa tyydyttävälle tasolle myöskin. Ei riitä, että uusia asioita sisäistetään nopeissa koulutuksissa tai palaverissa, vaan ammattiosaamista kehittäviä asioita tulee opetella juuri työympäristössä, jolloin uusi opeteltu asia saadaan nopeasti osaksi käytäntöä. Työnantajan tulee huolehtia siitä, että työympäristö käsitetään myös oppimisympäristönä. Perusperehdytykseen pitäisi saada riittävät resurssit, sillä perehdytyksen onnistumisella on suuri vaikutus työntekijän itseluottamukseen työtehtävissään. Jos perehdytys jää vajaaksi, kokee työntekijä epävarmuutta osaamisestaan ja saattaa jopa stressaantua, kun ei osaa asioita mielestään riittävän hyvin.

Palautteen saaminen nousi monesti esiin kyselytutkimuksessa. Tuloksista päätellen toimipaikoista puuttui myönteinen palautekulttuuri. Positiivista palautetta tulisi antaa ja saada päivittäin, palautteen tulisi olla rakentavaa ja johdonmukaista sekä toista ihmistä arvostavaa. Henkilöstö vastasi tärkeimmäksi motivaattoriksi arvostamisen työntekijänä. Palautteen antaminen on yksi arvostamisen muoto. Palautteeseen liittyy myös hyvät vuorovaikutustaidot. Asioista pitää pystyä keskustelemaan rakentavasti, hyvässä hengessä ja toista osapuolta kuunnellen.

Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työnsä sisältöön olivat vastausten mukaan tyydyttävät, kun tiedusteltiin työn hallintaan liittyviä asioita. Työskentelyn mielekkyyttä tarkastellessa työntekijöiden antamat vastaukset olivat kuitenkin jo hyvän tasolla, toki mittari oli muotoiltu hieman toisin. Kuitenkin työssä jaksaminen ja työstä palautuminen oli osalla heikkoa ja puolelle vastaajista työstä aiheutui jonkin verran väsymystä ja stressiä, joten vaikutusmahdollisuudet työnsisältöön voidaan päätellä olevan toivottua huonommat.

Kun tiedusteltiin työntekijöiden arvostamia motivaattoreja, ensisijaiseksi motivaattoriksi nousi arvostaminen ja toiseksi palkitseminen, mutta kehityskeskusteluiden lisääminen jäi listan loppupäähän. Tästä voi päätellä, että kehityskeskustelut toimivat ja niiden määrä on sopiva. Tai sitten voi päätellä, että kehityskeskustelut eivät ole toimineet ja niitä ei sellaisinaan kaivata. Organisaatiossa lakkautettiin kehityskeskustelut muutamaksi vuodeksi, joten jälkimmäinen johtopäätös tuntuu realistisemmalta. Kehityskeskustelut tuleekin organisaatiossa laittaa kuntoon, jotta osaamisen kehittäminen ja samalla motivaation ylläpitäminen myös paranee.

Tehdystä tutkimuksesta on merkittävää hyötyä organisaatiolle, sillä henkilöstön tarpeista ei ollut aiemmin tutkittua tietoa. Tutkimus antaa hyvät lähtökohdat osaamisen kehittämiseen ja motivaation ylläpitoon ketjun toimipaikoissa, koska nyt tiedetään paremmin, mitä tulee kehittää tai mihin tulee kiinnittää enemmän huomiota. Kyselyn vastauksista tehtyjen johtopäätösten perusteella organisaation kehittämiskohteet ilmenevät, myös eri tutkimusten ja lähteiden perusteella, yleisestikin ravintola-alalla, joten organisaatio ei ole yksin tutkittavan ilmiön kanssa. Ravintola-alalla työ on kiireistä, henkilöstöresurssit saattavat olla vähäiset tarpeeseen nähden, henkilöstö ei yleisesti ole korkeasti koulutautunutta ja palkkataso on alalla matala. Tällaiset asiat pitäisi saada hallittuun tasapainoon, jotta ihminen jaksaa motivoitua ja kehittää osaamistaan.

Ketjun esimiehiä ja ketjuvalmentajaa varten laadittiin työkalupakki osaamisen kehittämisestä ja työmotivaation ylläpidosta. Työkalupakissa on omat lukunsa osaamisen kehittämisestä, ammattiosaamisesta, palautteesta, toimivasta vuorovaikutuksesta ja työskentelyn mielekkyydestä. Lisäksi siellä on paljon harjoituksia ja pohdintatehtäviä sekä lomakkeita aiheisiin liittyen. Esimiehet voivat käyttää työkalupakkia kokonaisuutena tai valita sieltä tarvitsemiaan osioita käytännön työn avuksi. Seuraavassa luvussa käydään vielä läpi, miten tulosten perusteella syntyneistä kehittämisideoista päästiin kehittämistyön lopputuotokseen.

9 KEHITTÄMISIDEOISTA TYÖKALUPAKIKSI

9.1 Tutkimuksen kulku ja johtopäätökset

Tutkimuksen tekeminen aloitettiin tutustumalla osaamisen kehittämisen ja motivaation teorioihin. Näiden teorioiden pohjalta suunniteltiin kyselylomake, jonka avulla kartoitettiin Food & Events -ketjun ruokaravintoloiden työntekijöiden tarpeita ja mielipiteitä liittyen heidän osaamisensa kehittämiseen sekä heidän työmotivaatioonsa. Tämän kyselylomakkeen pohjalta laadittiin lisäksi toinen kyselylomake, jolla kartoitettiin Tapahtumaravintoloiden päälliköiden näkemyksiä osaamisen kehittämisen ja työmotivaation tilasta omissa toimipaikoissaan.

Ensimmäinen kysely suoritettiin loppuvuonna 2018 ja toinen, päälliköille suunnattu kysely, suoritettiin keväällä 2019. Kyselyt suoritettiin paperilomakkeilla. Yrityksessä vuodenvaihteessa 2018/2019 tapahtuneen organisaatiomuutoksen vuoksi jälkimmäinen kysely oli tarpeellinen, sillä sen avulla saatiin lisätietoa uudistetusta ravintolaketjusta. Tutkimuksen piti alun perin rajoittua vain ruokaravintolaketjuun, mutta tutkimus olisi jäänyt liian suppeaksi ilman toista kyselyä. Tutkimuksessa saattoi käyttää myös henkilöstön haastattelua yhtenä tutkimusmenetelmänä, mutta siihen ei loppujen lopuksi ollut tarvetta.

Tutkimustuloksia analysoitiin vuoden 2019 tammikuu – maaliskuu, jonka jälkeen syntyivät johtopäätökset, joiden perusteella kehittämistyön muoto ja sisältö alkoivat muodostua. Analyysia tehtiin kvantitatiivisin sekä kvalitatiivisin keinoin. Kyselytutkimusten vastaukset taulukoitiin Exceliin, jolloin niitä oli helppo käsitellä. Vastauksista laskettiin muun muassa keskiarvot ja keskihajonta sekä vastauksia tarkasteltiin myös määrällisesti eri tavoin. Avoimissa kysymyksissä vastauksista etsittiin samankaltaisuuksia, jotka vietiin omien otsikoidensa alle tarkasteltaviksi.

Johtopäätöksiä tehtäessä etsittiin saaduista tuloksista ensin vastauksia osaamisen kehittämisen nykytilaan, työn hallintaan, ammattiosaamisen kehittämisen tarpeisiin, työskentelyn mielekkyyden tasoon, erilaisten motivaattorien tärkeyteen ja koulutus-

päivien onnistumiseen. Tämän jälkeen päästiin tekemään johtopäätöksiä siitä, mitä organisaatiossa lähdetään kehittämään ja minkälaisin keinoin. Johtopäätösten teossa auttoivat kyselyyn osallistuneiden vastaukset avoimiin kysymyksiin, jotka tukivat suljettujen kysymysten vastauksia.

Johtopäätöksissä päädyttiin siihen, että ammattiosaamisen kehittämistä työpaikalla tulee kehittää toimivammaksi, työnantajan tulee antaa enemmän mahdollisuuksia kehittymiseen, työnantajan tarjoamien koulutuksien sisältö tulee suunnitella työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden perusteella, perehdytykseen tulee varata enemmän resursseja ja positiivisen palautteen antoon tulee panostaa niin työnantajan kuin työntekijöidenkin puolelta. Lisäksi työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työnsä sisältöön tulee mahdollistaa paremmiksi, työssä jaksamiseen tulee kiinnittää enemmän huomiota, henkilöstön palkitseminen tulee olla tasapuolista sekä hyvään ja toista ihmistä arvostavaan vuorovaikutukseen tulee panostaa enemmän. Myös esimiesten lisäkoulutus ihmisten johtamisessa nousi kehittämistarpeiden listalle.

Kyselytutkimuksen tuloksissa jäi kehityskeskustelujen tarpeellisuus huolettavasti muiden asioiden alle. Vastaajat eivät kokeneet kehityskeskusteluja itselleen tärkeiksi, vaikka juuri kehityskeskusteluissa voi tuoda esiin omat ajatuksensa ja toiveensa osaamisen kehittämisestä ja motivaatioon liittyvistä seikoista. Kehityskeskustelut eivät ole todennäköisesti organisaatiossa toimineet toivotulla tavalla ja sen vuoksi niistä ei työntekijöiden keskuudessa välitetä sen enempää. Tähän pitää tulla muutos, jotta kehittyminen saadaan paremmin alkuun.

9.2 Työkalupakin sisältö

Tulosten ja johtopäätösten perusteella syntyneet kehittämisideat muokkaantuivat työkalupakiksi nimeltä ”Osaava ja hyvinvoiva henkilökunta on organisaation peruspilari”. Työkalupakki on tarkoitettu Food & Events -ketjun esimiesten ja ketjuvalmentajan tueksi henkilöstön osaamisen kehittämisessä ja työmotivaation ylläpidossa. Työkalupakki on ainoastaan organisaation omaan käyttöön eikä se näin ollen ole julkinen muille tahoille.

Työkalupakissa on käsitelty niitä asioita, joita nousi esiin, tai hälyttävästi jäi nousematta, kyselytutkimuksen vastauksissa. Osaamisen kehittäminen on selvästi jäänyt organisaatiossa vajavaiseksi rivityöntekijöiden keskuudessa. Lisäksi työntekijät ovat aikanaan tottuneet siihen, että johtoporras kertoo, miten asiat tehdään, eikä omaa harointaa ole tarvinnut tai saanut käyttää. Organisaatiossa pyritään kuitenkin nykyään siihen, että toimipaikoissa voidaan tehdä enemmän itsenäisiä päätöksiä arkisissa asioissa, ja halutaan, että työntekijät myös ideoivat uutta. Tämä onkin osaltaan luonut enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja mielekkyyttä työarkeen, mutta osaamisen kehittäminen työpaikalla tarvitsee vielä lisää ideointia ja enemmän ajankäyttöä.

Työkalupakissa käsitellään osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon liittyviä teorioita, joihin on liitetty mukaan erilaisia harjoituksia ja lomakkeita, joita voi hyödyntää työn arjessa. Työkalupakki on jaettu johdannon lisäksi kuuteen osaan. Omina lukuihin ovat osaamisen kehittäminen, ammattiosaaminen, palaute, toimiva vuorovaikutus, työskentelyn mielekkyys sekä lomakkeet ja harjoitukset. Luvuissa on alaotsikoita, joissa kyseessä olevaa aihetta käsitellään lähemmin. Lisäksi alaotsikoiden alta löytyy myös ideoita sekä harjoituksia ja mietintätehtäviä aiheeseen liittyen. Nämä on eroteltu tekstistä kuvakkeiden avulla, jolloin ne on helppo huomata.

Johdannossa lukija saatellaan henkilöstön osaamisen kehittämisen ja työmotivaation ylläpidon tärkeyteen osana organisaation kilpailukykyä. Useissa strategiateorioissa korostetaan työntekijöiden osaamisen ja sen kehittämisen tärkeyttä organisaation menestymisen perustana. Ilman osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa organisaatio ei voi toimia tehokkaasti. Henkilöstön osaaminen nousi Restelissä tärkeimmäksi asiaksi organisaation liiketoimintastrategiassa, joten se pitää tuoda työkalupakissa myös esiin, sillä esimiehet ovat tärkeässä roolissa organisaation strategioiden onnistumisessa jalkauttamisessa työntekijäportaalle. Restelissä toimipaikkojen päälliköt pitävätkin säännöllisesti yhteisiä palavereja, joissa käsitellään organisaatiota koskevia ajankohtaisia asioita ja mahdollisia kehittämisideoita. Tehdyt päätökset sisällytetään mahdollisimman nopeasti työarkeen. Kuitenkin kehittämistoimet saattavat jäädä toimipaikoissa kiireen vuoksi vajavaiseksi tai ne unohtuvat laittaa käytäntöön. Tällöin esimiehellä on hyvä olla työkalupakki muistuttamassa asian tärkeydestä.

Johdannossa kerrotaan myös, mitkä kaksi asiaa vaikuttavat työsuoritukseen. Nämä ovat Juutin ja Vuorelan (2015, 79) mukaan osaaminen ja motivaatio, joiden ollessa tasapainossa näkyy organisaation tuloksellisuus ja hyvinvointi. Kyselytutkimuksessa nousi esiin joidenkin vastaajien kohdalla se, että osaamistason koettiin olevan matalampi työtehtävien vaatimustasoon verrattuna. Työtehtäviin perehdyttäminen on todennäköisesti tällöin jäänyt toimipaikassa vähäiseksi, koska liian usein työtunneissa pyritään säästämään eikä aikaa jätetä harjoittelulle. Tämä voi luoda turhautumia tai motivaation laskua työtehtäviä kohtaan. Esimiehen tuleekin huolehtia siitä, että nämä kaksi asiaa ovat työpaikalla kunnossa, myös hänen itsensä kohdalla, jotta toimipaikassa päästään mahdollisimman hyviin tuloksiin. Johdannon lopuksi lukijaa (esimiestä) pyydetäänkin pohtimaan oman työpaikkansa erityisosaamista ja positiivisuutta sekä mahdollisia kehittämiskohteita. Tällä pohdinnalla halutaan saada esimies ymmärtämään työkalupakin sisältö oman toimipaikkansa näkökulmasta.

Toisessa luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä ja kehittämistoimintaa. Kehittämistoiminta, vastuut ja kehityskeskustelut nousevatkin usein esiin henkilöstöjohtamista koskevissa teorioissa ja lähdeeteoksissa. Luvussa otetaan muun muassa kantaa siihen, kuka on vastuussa osaamisen kehittämisestä ja kerrotaan kuinka tärkeitä kehityskeskustelut ovat kehittämistoiminnan kannalta. Kyselytutkimuksesta ilmeni, että osaamisen kehittäminen ei ole ollut työnantajan puolelta tarpeeksi suunnitelmallista, mahdollisuuksia ei ole tarjottu riittävästi tai näkyvästi, eikä koulutusten sisältöön ole henkilökunta päässyt vaikuttamaan. Työkalupakissa muistutetaan esimiestä siitä, että hänen tulee olla enemmän ajan tasalla työntekijöidensä osaamisen tasosta ja sen kehittämisestä sekä mahdollisuuksien tarjoamisesta.

Kehityskeskustelut auttavat esimiestä kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa. Organisaatiossa on kuitenkin jätetty kehityskeskustelut toteuttamatta viime vuosina, joten ne on saatava järjestelmällisesti uudelleen käyntiin. Kyselytutkimuksessa vastaajat eivät pitäneet kehityskeskustelua tärkeänä, mutta keskustelujen pitää vain olla toimivia, jotta niiden tärkeys työntekijän urakehityksessä ymmärretään työpaikalla. Työkalupakin sisältämien lomakkeiden avulla kehityskeskustelujen uudelleen käynnistämisestä on tehty helpompaa. Kehittämistoimenpiteisiin tulee laskea mukaan myös oppimista edistävä työympäristö sekä osaamisen arviointi, mikä on varmasti jäänyt toimipaikoilla toteutumatta kehityskeskustelujen pitämättömyyden vuoksi. Arviointia tulee

tehdä, jotta nähdään, onko työntekijöiden osaamisessa tapahtunut kehitystä. Vasta kun opittu asia tuodaan toimintaan, voidaan sanoa, että kehitystä on tapahtunut (Sydänmaanlakka 2009, 150). Työkalupakkiin on suunniteltu työntekijää varten osaamiskartoituslomake sekä esimiehelle työntekijän osaamisen arviointia auttavia apukysymyksiä.

Kolmannessa luvussa paneudutaan ammattiosaamisen kehittämiseen työpaikalla. Tämän luvun alle on koottu kyselytutkimukseen vastanneiden toiveita työpaikalla tapahtuvasta kehittämisestä, joita olivat muun muassa tiedonkäsittelytaitojen parantaminen, työturvallisuusasiat ja kassatyöskentely. Nyt kehittäminen on kyselyn vastausten perusteella jäänyt toimipaikoilla vähäiseksi, joten oppimiseen työn ohessa tulee panostaa enemmän. Toiveiden pohjalta on työkalupakkiin listattu erilaisia keinoja, joilla ammattiosaamista voidaan parantaa työpaikalla. Koska ihminen oppii uudet työhön liittyvät asiat parhaiten työympäristössään, tulee organisaation toimipaikoilla panostaa tähän. Saralan (2000, 11) mukaan työympäristö on aina myös oppimisympäristö. Työkalupakkiin kootut kehittämiskeinot perustuvat alaan liittyvään kokemukseen ja käytäntöihin sekä tutkittavaan ilmiöön liittyviin teorioihin. Lisäksi luvussa käydään läpi työn hallinnan tasapainoa, joka liittyy johdannossa mainittuun osaamisen ja motivaation tasapainoon.

Palautetta käsitellään työkalupakissa omana lukunaan, koska palautteen saaminen ja antaminen nousivat kyselytutkimuksessa esiin. Vastaajat olivat kokeneet saaneensa palautetta liian vähän, ja sitä haluttiin saada enemmän, niin työtovereilta kuin esimiehiltäkin. Muun muassa Kupias, Peltola ja Saloranta (2011, 13–18) ovat kirjoittaneet palautteen merkityksestä. Palautteella on suuri vaikutus työntekijän itsetuntoon ja luottoon omaa osaamistaan kohtaan. Luvussa kerrotaankin myönteisen palautekulttuurin vaikutuksesta menestykseen, esimiehen alaiselleen antaman palautteen tärkeydestä sekä siitä, minkälainen on yleisesti hyvä palaute ihmisten mielestä. Palaute toimii voimavaroja lisäävänä tekijänä. Teoriasta tuttu hampurilaispalaute otetaan myös työkalupakissa esiin. Tällaisessa palautteessa annetaan vastaanottajalle ensin kehuja asiasta, jossa hän on toiminut hyvin, sen jälkeen kerrotaan rakentava ehdotus kehittämistä vaativan asian parantamiseksi, ja lopuksi annetaan kannustavaa palautetta. Hyvää johtamista ei ole ilman palautetta, ja monet johtamiseen liittyvät teoriat pitävätkin palautetta

tärkeänä johtamisen välineenä. Myönteisen palautekulttuurin ylläpitämisessä on varmasti vielä lisää opittavaa, niin esimiehillä kuin työntekijöilläkin.

Palautteen jälkeen siirrytään toimivaan vuorovaikutukseen. Kyky toimia erilaisten ihmisten kanssa osoittaa yhteistyötaitoja. Haasteellisuutta vuorovaikutustilanteisiin tuo ihmisten eri käsitys tilanteesta käsillä olevasta asiasta. Varsinkin asiakaspalveluammattisissa toimiva ja välillä kekseliäskin vuorovaikutus on tärkeää palvelun sujumisen kannalta. Kyselytutkimukseen vastaajilta tuli muun muassa toive, että keittiön ja salin välistä vuorovaikutusta kehitettäisiin lisää, ja myös asiakaspalvelutilanteisiin kaivattiin opastusta. Esimerkiksi keittiön ja salin välinen vuorovaikutus saattaa olla ongelmallista sen vuoksi, että työvuorossa olevat henkilöt eivät tule keskenään toimeen. Tutkimuksen mukaan työilmapiirit olivat kuitenkin enimmäkseen toimivia, joten persoonaan liittyviä vuorovaikutusongelmia ei ketjussa nähtävästi ole kovin paljon. Vuorovaikutustaitoja kannattaa silti harjoittaa, vaikka näkyviä ongelmia ei olisikaan.

Viidenteen lukuun onkin koottu erilaisia improvisaatioharjoituksia, joita voidaan käyttää apuna vuorovaikutusta harjoiteltaessa. Improvisaatio on Koposen (2017, 10–14) mielestä tärkeä apu tilanteissa, joissa vaaditaan joustamista, asenteiden uudelleen määrittelyä ja ongelmien ratkaisua uusilla menetelmillä. Joudumme usein olemaan epämu-kavissa tilanteissa, jolloin improvisaatiotaidoista on hyötyä. Improvisaatiossa esiintyy käsitteitä, joiden avulla voidaan tunnistaa muun muassa se, miksi ideoita ei synny, keskustelut tyrehtyvät, yhteisymmärrys puuttuu tai työpaikalla on kireä tunnelma. Lisäksi hyvät vuorovaikutustaidot vaikuttavat palautekulttuurin toimivuuteen. Improvisaatioharjoitukset pohjautuvat Koposen (2017) kirjaan ”Lupa mokata”.

Viimeisessä luvussa ennen lomakkeita käydään läpi työskentelyn mielekkyyteen vaikuttavia asioita sisäisten ja ulkoisten motivaatiotekijöiden näkökulmasta katsoen. Lukuun on koottu kyselytutkimuksessa esiin nousseita sekä yleisesti työtyytyväisyyteen vaikuttavia asioita. Näitä ovat Viitalan (2013, 17–212) mukaan osaaminen ja kehittyminen, vaikutusmahdollisuudet työssä, jaksaminen ja hyvinvointi, palkitseminen sekä työilmapiiri. Osaaminen ja kehittyminen vaikuttavat työtehtävissä menestymiseen. Kyselytutkimuksen mukaan esimiehet eivät kuitenkaan tukeneet kehittymistä työpaikoilla tarpeeksi, jolloin henkilöstön osaaminen saattaa jäädä vajavaiseksi. Vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen työssä taas saattaa aiheuttaa turhautumista. Työntekijät

halusivatkin tutkimuksen mukaan päästä vaikuttamaan koulutustensa sisältöön nykyistä enemmän. Jaksaminen ja hyvinvointi vaikuttavat oppimiseen, kehittymiseen ja uusien luovien ratkaisujen tuottamiseen. Kyselyn mukaan osa vastaajista kuitenkin koki väsymystä ja palautumisen puutetta työssään, jolloin edellä mainitut asiat eivät välttämättä toteudu heidän kohdallaan riittävän hyvin. Vastaajat toivoivat saavansa arvostusta työntekijänä sekä positiivista palautetta enemmän. Lisäksi toivottiin rahallista palkitsemista yhdeksi motivaattoriksi. Vastaajien mukaan työyhteisöt olivat melko hyvin toimivia, kuitenkin joitakin poikkeuksia oli, jotka tulee huomioida. Hyvä työilmapiiri luo yhteenkuuluvuutta ja toimivaa ryhmähenkeä. Luvun loppuun on lisäksi koottu kyselytutkimuksen avoimien kysymysten vastauksista henkilöstön sekä päälliköiden terveisiä, jotka saattavat laittaa lukijan pohtimaan oman toimipaikan tilannetta.

Työskentelyn mielekkyyden jälkeen viimeisessä luvussa ovat lomakkeet ja harjoitukset, josta löytyy muun muassa kehityskeskustelulomake, osaamiskartoituslomake, kehityssuunnitelmalomake, apukysymyksiä osaamisen ja oppimisen arviointia varten, palautetutkimus, motivaatiokartoitus sekä itsensä johtamiseen liittyvä kyselylomake, jonka avulla voi pohtia omaa toimintaansa. Lomakkeiden suunnittelussa on käytetty pohjana tutkittavaan ilmiöön liittyviä teorioita. Muun muassa teokset kehityskeskustelujen onnistumisesta, älykkästä johtajuudesta, onnistuneesta palautteesta ja koulutuksen arvioinnista ovat auttaneet luomaan lomakkeiden sisällöt. Hyvin suunnitellut lomakkeet ja harjoitukset hyödyttävätkin kehittämistoimenpiteiden eteenpäin vientiä. Varsinkin toimivat lomakkeet ovat puuttuneet organisaation nykyisestä työarjesta ja kehittämistoimenpiteistä, joten niiden suunnittelu ja kehittäminen oli ajankohtaista.

10 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

10.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa tulee pyrkiä välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten pätevyys eli validius ja luotettavuus eli reliabelius vaihtelevat. Validius tarkoittaa mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata ja reliabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Reliabelius voidaan todeta esimerkiksi niin, että kaksi arvioijaa

päätyy samaan tulokseen tai samaa asiaa tai henkilöä tutkittaessa eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos. Validiutta voidaan arvioida eri näkökulmista, mutta tulee kuitenkin muistaa, että mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. (Hirsjärvi ym. 2006, 216–217.) Mikään ei takaa mittareiden tai osioiden ajallista pysyvyyttä, joten on ensisijaisesti ajateltava mitattavia asioita. Mittareihin tulee pystyä tekemään muutoksia, jotta ne toimisivat luotettavasti. Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste. Jos ei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2008, 41.)

Kaikilla tieteenaloilla käydään keskustelua siitä, mitä tutkimuksen yhteydessä luotettavuus ja toistettavuus ylipäänsä voisi tarkoittaa. Tämä on tutkimustoiminnassa aivan normaalia. Käytännön ratkaisut on pystyttävä tekemään tietoisena siitä, että niiden perusteet saattavat olla kyseenalaisia. Tutkijan on myös oltava valmis keskustelemaan niistä. (Nummenmaa ym. 1996, 201.) Validius ja reliabelius termejä ei aina haluta käyttää, mutta tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulee kuitenkin arvioida jollain tavoin. Esimerkiksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen kaikista vaiheista. (Hirsjärvi ym. 2006, 217.)

Laadullisen tutkimuksen yhteydessä esiin nousee vielä kysymykset tutkimuksen totuudellisuudesta ja sen objektiivisesta tiedosta. Lisäksi havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus tulee ottaa huomioon objektiivisuuden toteutumisessa. Puolueettomuus saattaa häiriintyä siitä, että tutkija suodattaa saamaansa tietoa oman kehyksensä läpi, johon voi vaikuttaa esimerkiksi tutkijan sukupuoli, ikä, uskonto, poliittinen asenne tai virka-asema. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on kuitenkin väistämätöntä, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 134–136.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee taas huomioida mahdolliset mittausvirheet ja poikkeamat perusjoukkoon verrattuna, ja onko tulos yleistettävissä. Lisäksi otannan kokoa tulee miettiä tarkkaan, ja henkilöotoksen tulisi kattaa tärkeimmät yleistämisen suunnat. (Nummenmaa ym. 1996, 194.)

10.2 Luotettavuuden toteutuminen opinnäytetyössä

Tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia Food & Events -ketjun henkilöstön tarpeita ja mielipiteitä osaamisensa kehittämistä ja työmotivaationsa tasosta. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksella, joka kohdistettiin ketjun ruokaravintoloiden sali- ja keittiötyöntekijöille sekä Tapahtumaravintoloiden päälliköille. Annetut vastaukset kohdistuivat suoraan omaan organisaatioon. Kyselytutkimuksen mittarit laadittiin osaamisen kehittämiseen ja motivaatioon liittyvien teorioiden pohjalta. Näin pystyttiin varmistamaan se, että tutkimuksessa tutkittiin oikeita asioita.

Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on organisaation tärkein voimavara ja tähän haluttiin tutkimuksessa kiinnittää huomiota. Organisaation strategiassa lähtökohtana oli innostunut ja osaava henkilökunta, jota tuli kouluttaa, sekä olla lisäksi oman alansa ykköstyönantaja, tarjota erinomaista asiakaspalvelua ja menestyä myös taloudellisesti. Henkilöstön koulutuksen vajavaisuuden vuoksi haluttiin tutkia, mitä osaamisen kehittämisen tarpeita henkilökunnalla on. Koska motivaatio liittyy suoraan osaamiseen, haluttiin tutkia myös henkilökunnan motivaation tasoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusta tehtäessä punaisena lankana oli koko ajan henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin huomioon ottaminen, organisaation liiketaloutta kuitenkin unohtamatta.

Opinnäytetyössä käytettiin tutkimuksellisenä lähestymistapana tapaustutkimusta, koska tarkoituksena oli tuottaa kehittämisideoita. Tapaustutkimuksen avulla pystyttiin ymmärtämään kehittämisen kohdetta sen realistisessa toimintaympäristössä ja tuottamaan ideoita käytännön tarpeisiin toimipaikoilla. Tutkimuksessa keskityttiin enemmän pienen ryhmän kuin koko organisaation tarpeisiin, jolloin kehittämisideoita pystyi suuntaamaan ensisijaisesti spesifiin kohderyhmään. Tapaustutkimuksen avulla saatiin siis rajattua kehittämisideat oikeaan kohteeseen ja tarpeeseen.

Tutkijan objektiivisuus tutkimuksessa pysyi siinä määrin luotettavana, että tutkija piti tutkimuksen aikana paljon opintovapaata. Näin työarjen tapahtumat eivät päässeet vaikuttamaan tutkimustulosten tulkintaan liikaa ja objektiivisuus säilyi paremmin. Myös tutkijan pitkä kokemus alalta ja esimiehenä toimimisesta auttoi näkemään tutkittavaa ilmiötä eri näkökulmista. Tutkijan oma asenne tutkittavan ilmiön tasapainoisuuden to-

teutumisesta organisaatiossa oli hieman kriittinen tutkimusta aloitettaessa. Tämä johtui siitä, että tutkijan tuli olla henkilöstön puolestapuhuja, joka kertoo henkilöstön viestin organisaation johdolle. Tutkimusta tehdessä ja teorioita sisäistäessä asenne kuitenkin neutralisoitui, jolloin tutkimustulosten analysointi oli objektiivisempää ja tasapuolista.

Ennen kyselytutkimuksen laatimista tutkija tutustui osaamisen kehittämisen ja motivaation teorioihin ja kirjoitti näistä paljon muistiinpanoja. Muistiinpanoista poimittiin asiasanoja, joiden ympärille kerättiin niitä vastaavia teorioita. Näistä poimintokokonaisuuksista muodostui kyselytutkimuksen rakenne sekä opinnäytetyön viitekehys. Teorioihin tutustuminen vei tutkijalta noin puoli vuotta, ennen kuin kyselytutkimusta alettiin laatia. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella tutkittiin teorioita vielä lisää, jotta tutkittavasta ilmiöstä saatiin entistä kattavampi kuva.

Teorialähteinä käytettiin muun muassa Sydänmaanlakkaa, Viitalaa, Kauhasta ja Juuttia, jotka ovat kirjoittaneet paljon johtamisesta. Heidän tuotantaan käytetään myös oppimateriaalina ja lähdekirjallisuutena johtamisen koulutuksissa. Myös Järvinen on kirjoittanut paljon johtamiseen liittyvistä asioista, ja hänen tuotantaan on käytetty muun muassa organisaation päällikkökoulutuksissa. Sinokki on kirjoittanut kattavasti työmotivaatiosta sekä Rasila ja Pitkonen ovat kirjoittaneet työn ilosta ja imusta. Virolainen on tutustunut kattavasti työhyvinvointiin ja Ruohomäki vastaavasti kompetensiosaamiseen.

Kyselytutkimus toteutettiin paperilomakkeella, jonka ketjuvalmentaja lähetti tutkittavaan toimipaikkaan noin viikkoa ennen lomakkeen keräystä. Sali- ja keittiötyöntekijöiltä anonyymisti vastatut kyselylomakkeet kerättiin pois ketjuvalmentajan toimesta hänen käydessään toimipaikassa. Tapahtumaravintoloiden päälliköt saivat lähettää vastatun lomakkeen myös sähköpostilla, jolloin vastaajan nimi ja toimipaikka näkyi tutkijalle, mutta nämä tiedot sivuutettiin luottamuksella. Vastausaikaa annettiin noin viikon verran, jotta kyselylomakkeet eivät unohtuisi täyttää. Kyselytutkimuksen vastaukset on tutkijan lisäksi saattanut nähdä myös ketjuvalmentaja kerätessään lomakkeet. Luotettavuus ei kuitenkaan ole vaarantunut, sillä hän on ollut mukana laatimassa kyselylomaketta ja on työnantajan edustajana opinnäytetyössä. Tulosten analysointiin

ja johtopäätöksien tekemiseen ketjuvalmentaja ei kuitenkaan osallistunut, vaan nämä suoritti pelkästään tutkija.

Food & Events -ketjun henkilöstölle tehty kyselytutkimus voidaan toistaa uudelleen sellaisenaan, koska mittarit eivät ole aikaan sidottuja. Ainoastaan koulutuspäivien kar-toitus liittyi kevääseen 2018, mutta tämän osion voi jättää uudessa kyselyssä pois muita mittareita vaarantamatta. Jos uuden kyselyn vastausten analysoijana on joku muu kuin alkuperäisen tutkimuksen tekijä, johtopäätökset ovat tietysti täysin erilaiset. Kysymysosioista, joissa käytettiin Likertin asteikkoa, voidaan tehdä samankaltaisia johtopäätöksiä tutkijasta riippumatta, jos vastauksia analysoidaan esimerkiksi keskiarvon mukaan, mutta avoimien kysymysten analysoinnissa ei. Tutkijan kokemus tutkit-tavasta ilmiöstä auttaa näkemään asioita muun muassa eri tavalla kuin, jos tutkijalla ei ole tarpeeksi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkittavien määrä tutkimuksessa oli suhteellisen pieni, mutta joukko oli ennalta mää-rätty ja spesifi, jonka jokaista ääntä haluttiin kuulla. Kaikkia tutkimustuloksia ja joh-topäätöksiä ei välttämättä pysty viemään sellaisinaan laajempaan käyttöön, koska oli kysymys pienemmän joukon tarpeista, jotka saattavat olla täysin erilaisia isompaan joukkoon verrattuna. Tutkimuksesta nousi kuitenkin esiin työpaikkojen tyypillisiä yleistettäviä ongelmakohtia, joihin löytyi tutkimuksessa käytetyistä teorioista vastaa-vuuksia. Saatujen vastausten luotettavuutta voidaan myös kohentaa sillä, että kysely-lomakkeen kysymykset oli laadittu täydentämään toisiaan.

11 TUTKIJAN POHDINTAA

Opinnäytetyön tekeminen oli noin puolentoista vuoden mittainen opettava prosessi. Aihe oli mieluinen, koska se liittyi läheisesti työhyvinvointiin, johon halusin opinnäy-tetyössäni panostaa aihetta valitessa. Onnekseni työnantaja oli samoilla linjoilla aihetta tarjotessaan. Työssäni esimiehenä, ja myös tavallisena rivityöntekijänäkin, olen näh-nyt, kokenut ja kuullut asioita, jotka toimivat työntekijöiden mielestä sekä hyvin että

huonosti. Halusin saada omassa organisaatiossa muutosta aikaan vajavaisesti toimiviin asioihin kehittämistyöni avulla. Varsinkin osaamisen kehittäminen ja työmotivaation ylläpito vaativat mielestäni kehittämistä.

Osaamisen kehittäminen onkin nyt nostettu koko Suomea koskeväksi huoleksi, sillä sanotaan, että jo noin miljoona suomalaista tarvitsee seuraavan kymmenen vuoden aikana uudelleen koulutusta tai muuntokoulutusta (Ketamo 2018). Työnkuvat muuttuvat tai ihmisiä irtisanotaan, kun teknologia kehittyy ja robotiikan avulla tehdään ihmisten ennen tekemät työt. Osaamattomuus näkyy heti huonona laatuna ja ihmisten väsymisenä. Lisäksi se aiheuttaa myös turhautuneisuutta ja motivaation laskua. Vaikka ravintola-alalla ei uusien teknologia ole heti vähentämässä työpaikkoja, niin digitaaliset sovellukset kuitenkin vaativat koko ajan uutta osaamista työntekijöiltä.

Opinnäytetyössä tuli tutkia osaamisen kehittämiseen liittyviä teorioita sekä motivaatioteorioita. Teorioihin tutustuin mielestäni riittävän kattavasti. Luin lähdeoteoksia puolisen vuotta, ja kirjoitin ylös muistiinpanoja lähes 300 sivun verran. Halusin panostaa opintoihini ja opinnäytetyön tekemiseen myös ajallisesti, joten pidin työstäni myös opintovapaata, jonka viimeiset kolme kuukautta tein pelkästään opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyön kulussa eteenpäin tulee monesti muutoksia ja omalla kohdallani se oli organisaation ruokaravintolaketjun uudelleen konseptointi, josta sain tiedon vasta kyselytutkimuksen aikana. Olin juuri saanut kyselytutkimuksen lomakkeet tutkittaville ja odotin saavani vastauksia noin 70. Vastaajien määrä kuitenkin laski, sillä toimintansa lopettaviin toimipaikkoihin päätettiin olla jakamatta kyselylomakkeita. Näiden toimipaikkojen työntekijöiden vastaukset olisivat todennäköisesti vääristäneet lopputulosta. Opinnäytetyössä tuli kyselytutkimuksen osalta tässä kohtaa tauko, koska piti odotella uudelleen konseptoinnin selkiytymistä ketjun toiminnassa. Pystyin kuitenkin analysoimaan jo saatuja kyselytutkimuksen vastauksia eikä aikaa mennyt hukkaan.

Toiminnan selkiytyttyä päätimme työnantajan kanssa, että Tapahtumaravintoloiden henkilökunnalle jaetaan samat kyselylomakkeet, jotta saan analysoinnin suoritettua loppuun. Kyselyt eivät kuitenkaan päätyneet henkilökunnalle asti, joten lopulta päädyimme jakamaan kyselylomakkeet vain ravintolapäälliköille. Kyselytutkimuksista

saatuja tietoja olisi voinut tarvittaessa täydentää vielä henkilöstön haastattelulla. Haastattelua ei kuitenkaan tarvinnut enää teettää lisäinformaation saamiseksi. Haastattelu olisi voitu suorittaa esimerkiksi toimipaikassa tai Skypen välityksellä ja haastateltavat olisivat valikoituneet vapaaehtoisuuden perusteella.

Kehittämistyön piti alun perin liittyä henkilöstön koulutuksiin, jotka aloitettiin keväällä 2018. Koulutuksien piti olla jatkuvia, kaksi kertaa vuodessa tapahtuvia valmennuspäiviä, jotka haluttiin tulevaisuudessa suunnitella henkilökunnan tarpeiden mukaan. Minun piti tutkia henkilöstön tarpeita ja kehittää sopivia työkaluja juuri näitä koulutuksia varten henkilöstön näkökulmaan pohjautuen. Koulutukset jäivät kuitenkin uudelleen konseptoinnin vuoksi syksyllä pois ja tämä aiheutti omalta osaltani myös muutoksen opinnäytetyön haluttuun lopputulokseen. Päätin suunnitella osaamisen kehittämisen ja motivoinnin työkaluja kohdistamaan enemmän työarkeen sopiviksi enkä pelkästään koulutuksiin sopiviksi.

Kehittämistyön lopputuloksena syntyi työkalupakki nimeltä ”Osaava ja hyvinvoiva henkilökunta on organisaation peruspilari”. Toivon, että ketjun esimiehet ja ketjuvalmentaja ottavat siinä olevia harjoitteita, pohdintatehtäviä ja lomakkeita käyttöönsä työssään, jotta saan tietää, toimivatko ne heidän mielestään ja onko niistä apua esimiestyössä. Omassa toimipaikassani työkalupakin lomakkeita otettiin käyttöön kehityskeskusteluiden yhteydessä jo kevään aikana ja jatkoa seuraa syksyllä. Toivon myös, että poisjääneet henkilöstökoulutukset palaisivat nopeasti takaisin, sillä osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa.

Työkalupakin ja kyselytutkimuksen kyselylomakkeet suunnittelin niin, että niitä voidaan käyttää organisaation muissakin ketjuissa. Työkalupakkia pystyy myös helposti päivittämään ja tarvittaessa sinne voi lisätä myös uusia harjoituksia ja lomakkeita. Työkalupakki tulee olemaan kaikkien organisaation esimiesten saatavilla ja he saavat antaa siihen parannusehdotuksia. Esimerkiksi johtoryhmän palavereissa voidaan käydä keskustelua siitä, onko työkalupakki onnistunut vai tarvitseeko parantelua. Työkalupakin toimivuutta tulee myös testata seuraavan vuoden ajan, jotta nähdään, miten se käytännössä toimii. Seuranta-ajan jälkeen voidaan esimiehille teettää kysely työkalupakin hyödyllisyydestä ja sen toimivuudesta. Jatkotoimenpiteinä työkalupakille voi-

daan tehdä lisäosa koskien esimerkiksi työhyvinvointia laajempuna käsitteenä tai siihen voidaan lisätä yksityiskohtaisempi koulutusopas toimipaikoille tarpeellisista aiheista. Tällaisia aiheita voisivat olla vaikkapa ensiapu, viinitietous tai sisäisen viestintäjärjestelmän käyttöopas. Työkalupakista voidaan myös tehdä kokonaan uusi versio. Omana mielenkiintona olisi vielä tehdä henkilöstön fyysiseen terveyskuuntoon liittyvä tutkimustyö. Itselläni on vahva liikuntatausta ja opintoja myös liikuntalääketieteestä, joten ihmisten työkykyisyys ja oikeanlainen ergonomia kiinnostavat.

Tämän kehittämistyön tekemisen ja opintojeni jälkeen olen toivottavasti entistä parempi ihmisten johtamisessa ja esimiehenä omassa työssäni. Huomasin jo kokkiharjoittelijoita arvioidessani käyttäväni lukemaani teoriaa osaamisen kehittymisen arvioinnista hyödyksi. Koska sain myös vastuulleni päällikön tehtävät opintovapaalta palautettuani, tulen varmasti peilaamaan omaa toimintaani vielä entistä enemmän lukeמיני teorioihin. Laitan myös suunnittelemani työkalupakin koko henkilöstön nähtävälle toimipaikallani, en vain esimiesten. Tällöin saan kehittämistyöstäni palautetta suoraan henkilökunnalta.

Toivottavasti tekemäni tutkimustyö, ja sen avulla laatimani kehittämisideat ja lomakkeet, nähdään myös organisaation esimiesten keskuudessa toimintaa kehittävänä tuotoksena, eikä vain eteen tulostettuna paperipinona. Food & Events -ketjun toimipaikoissa on tarvetta kokonaisvaltaiselle kehittämistoiminnalle, niin osaamisen kehittämisessä kuin työntekijöiden työmotivaation ylläpidossakin. Uudistettu ketju tekeekin jo paljon työtä muun muassa informaatiokulun ja yhteisöllisyyden tunteen parantamiseksi, sekä antaa toimipaikoille vapauksia toimia itsenäisemmin ja vastuullisemmin. Tämä ei kuitenkaan riitä, sillä henkilöstö täytyy saada kehittämistoimintaan vielä aktiivisemmin mukaan vastuullisten esimiesten ohjaamina.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy
- Aarnio, K., Kalakoski, V., Paavilainen, P., Rantala, S. & Suomalainen, S. 2013. Skeema 4. Motivaatio, tunteet ja taitava ajattelu. Lukion oppikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Airila, A. 2018. Osaamisen kehittäminen edellyttää yhteistyötä. Viitattu 1.6.2018. <https://ammattilainen.fi>
- Brooks, I. 2006. Organisational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation. 3. uud. p. Essex: Pearson Education Limited
- Csikszentmihalyi, M. 2003. Hyvä bisnes. Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Helsinki: Rasalas Kustannus
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark Oy
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2010. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Kirjassa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.). 2010. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura
- Ford, M. E. 1992. Motivating Humans: Goals, Emotions, and Personal Agency Beliefs. Newbury Park, London, New Delhi: SAGE Publications, Inc.
- Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi
- Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uud. p. Helsinki: Edita
- Heikkinen, V. A. 2003. Palvelutuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi. Karitoitus majoitus- ja ravitsemisalan yritysten kilpailukykytekijöistä. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center
- Helanne, K. Henkilökohtainen tiedonanto 4.12.2018. Ketjupäällikkö/Food & Events, Restel Ravintolat Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. uud. p. Helsinki: Tammi

- Hätönen, H. 2000. Oppiva organisaatio. Kirjassa Sarala, U. (toim.). 2000. Toiveistotta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus
- Järvinen, P. 2011. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro
- Ketamo, H. 2018. Globaalin verkostotalouden haasteet. Vierailijaluento Satakunnan ammattikorkeakoulun johtamisen ja palveluliiketoiminnan opiskelijoille 30.11.2018.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uud. p. Helsinki: WSOYpro Oy
- Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOYpro Oy
- Koponen, P. 2017. Lupa mokata. Improvisointi arjessa. Helsinki: Kustantamo S&S
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum
- Lehtonen, P. 2007. Tutkijan rooli ja itsereflektointi. Kirjassa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.). Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita
- Lonka, K. 2014. Oivaltava oppiminen. Helsinki: Kustannusyhtiö Otava
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi – voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja 4. Helsinki: International Methelp Ky.
- MSG:n www-sivut. 2019. Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation. Viitattu 25.9.2019. <https://managementstudyguide.com>
- Mäkelä, M. Henkilökohtainen tiedonanto 5.10. 2018. Ravintolapäällikkö Martina Pori / Klassikko -ketjun ketjupäällikön sijainen, Restel Ravintolat Oy.
- Mäkelä, M. Henkilökohtainen tiedonanto 9.1. 2019. Ravintolapäällikkö Martina Pori, Restel Ravintolat Oy.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Helsinki: OY RASTOR AB

- Nortio, J. 2018. Osaamisen kehittäminen on investointi kilpailukykyyn. Viitattu 1.6.2018. <https://www.ekonomilehti.fi>
- Nummenmaa, T., Kontinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1996. Tutkimusaineiston analyysi. Helsinki: WSOY
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. ISBN 952-9766-35-1. Mermerus Oy
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Palola, A. & Lamppu, V-M. 2018. Jatkuvan oppimisen malli uuden hallituksen asialistalle. Helsingin Sanomien mielipidekirjoitus 17.12.2018. B13.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro
- Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Heuristica Oy. Helsinki: Yrityskirjat
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi
- Restelin www-sivut. 2019. Viitattu 9.1.2019. www.restel.fi
- Ruohotie, P. 1999. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki/Porvoo: WSOY
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu
- Sarala, U. 2000. Toiveista totta. Työyhteisöjen kehittäminen käytännössä. Helsinki: Palmenia
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma
- Stephens, J. 2006. Perspectives on individual behaviour. Kirjassa Brooks, I. Organizational Behaviour. Individuals, Groups and Organisation. 3. uud. p. Essex: Pearson Education Limited
- Surakka, T. & Laine, N. 2013. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media
- Surakka, T. & Rantamäki, T. 2013. Työelämätaidot. Sinä oman elämäsi johtajana. Decanet Oy/ Suomen Palkitsemiskeskus Oy
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum
- Tilastokeskuksen www-sivut. 2019. Viitattu 30.9.2019. <https://tilastokoulu.stat.fi>

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi
- Tuominen, K. 2010. EFQM. Arviointi-alue 2. Strategia. Itsearviointin työkirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsitteksen perusteita. Helsinki: Tammi
- Valli, R. 2010. Kyselylomaketutkimus. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Helsinki: WSOY
- Vastamäki, J. 2010. Kyselylomaketutkimus: Tutkimusasetelman ja mittareiden valinta. Kirjassa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.). 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD – Books on Demand

Julkaisemattomat lähteet:

Restel koulutusmateriaali 2018. Restel Oy ketjuvalmentajien koulutusmateriaali 2018.

***Sali- ja keittiöhenkilöstön kyselytutkimuslomake**

Hyvä Restelin työntekijä!

Olen Jaana Mäkinen, työskentelen Restelin Klassikko-ketjussa vuoropäällikkönä ja opiskelen työni ohessa ylempää korkeakoulututkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Teen tutkimusta opinnäytetyötäni varten, jonka aiheena on - organisaation pyytämänä - henkilöstön osaamisen kehittäminen ja motivaation ylläpito.

Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä tietoa työntekijöiltä heidän nykyhetken koulutuksen tasosta, ammattiosaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista sekä motivaation tilasta. Lisäksi on tarkoitus kerätä tietoa työntekijöiden tulevaisuuden näkymistä näihin aiheisiin liittyen.

Tutkimus suoritetaan ainoastaan Klassikko -ketjun henkilöstölle. Tutkimustuloksien perusteella on tarkoitus kehittää Klassikko -ketjun henkilöstön koulutustilaisuuksia paremmiksi henkilökunnan mielipiteiden ja tarpeiden pohjalta.

Vastauksesi on siis erittäin tärkeä, koska sillä pystyt vaikuttamaan tuleviin koulutuksiin ja oman osaamisesi kehittämiseen sekä kertomaan työnantajalle mikä sinua motivoi työskentelemään.

Lue kyselylomake ensin ajatuksella läpi ja vastaa vasta sitten kysymyksiin. Vastaamiseen menee aikaa noin 15 minuuttia. Vastaukset annetaan anonyyminä. Annettuja tietoja käsitellään opinnäytetyöprosessin ajan ja tietoja käsittelee vain opinnäytetyön tekijä.

Lisätietoja tutkimuksesta voi pyytää tai antaa osoitteessa: makinenjtm@gmail.com

Taustatiedot

(Laita rasti tai rastit sinulle sopiviin vaihtoehtoihin ja kirjoita tarvittaessa vastaus.)

1) Ikäni:

18 – 24V _____ 25 – 34V _____ 35 – 49V _____ 50V tai yli _____

2) Työskentelyaikani Restelin palveluksessa:

alle 5V _____ 5 – 9V _____ 10 – 14V _____ 15 – 19V _____ 20V tai yli _____

3) Työskentelen:

Salissa _____ Keittiössä _____

4) Ravintola-alan ammatillinen koulutus pohjani:

Perusammattitutkinto (myös käynnissä olevat opinnot) _____

Täydentävät ammattiopinnot/tutkinnot (myös käynnissä olevat opinnot) _____

Ammattikorkeakoulututkinto (myös käynnissä olevat opinnot) _____

Ylempi korkeakoulututkinto (myös käynnissä olevat opinnot) _____

*) Ei alan perusammattiopintoja _____ ->

*) Ylin tutkintoni on _____

Ammattiosaamisen kehittäminen ja työn hallinta

(Rengasta sinulle sopivin vaihtoehto. 1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei samaa eikä eri mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

Osaamisen kehittämisen nykytila

1) Olen tietoinen oman ammattiosaamiseni tilasta (vahvuudet/heikkoudet)	1	2	3	4	5
2) Mietin usein omaa osaamistani ja sitä, miten sitä voisi kehittää	1	2	3	4	5
3) Työnantajani huolehtii ammattiosaamiseni kehittämisestä työpaikalla	1	2	3	4	5
4) Olen halukas kehittämään osaamistani jatkuvasti	1	2	3	4	5
5) Olen itse aktiivinen osaamiseni kehittämisessä	1	2	3	4	5
6) Työnantajani tukee osaamista kehittäviä opintojani	1	2	3	4	5
7) Restel tarjoaa mahdollisuuksia osaamiseni kehittämiseen	1	2	3	4	5
8) Pääsen vaikuttamaan osaamiseni kehittämiseen (esim. koulutusten sisältö)	1	2	3	4	5
9) Opiskelen ja kehitän osaamistani, mutta olen vaihtamassa alaa	1	2	3	4	5

Työn hallinta

1) Saan käyttää ammattiosaamistani työssäni riittävästi	1	2	3	4	5
2) Työni on vaativampaa kuin tämän hetken ammattiosaamiseni	1	2	3	4	5
3) Minulla on riittävästi aikaa tehdä päivittäin työni hyvin ja ammattimaisesti	1	2	3	4	5
4) Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön tai työympäristöön	1	2	3	4	5
5) Olen nopea oppimaan ja ottamaan käytäntöön uusia toimintatapoja	1	2	3	4	5

Ammattiosaamisen kehittäminen työpaikallani

(Valitse 1 - 3 osaamisaluetta, jotka tulisi ottaa omalla kohdallasi huomioon osaamisen kehittämiseksi. Lisää osaamisalue tarvittaessa tai tarkenna annettuja vaihtoehtoja. Voit jatkaa tekstiä lomakkeen takapuolelle.)

_____ Myynti (suosittelukeinot, tuotetuntemus, erikoisruokavaliot, kampanjat, vieraskieliset fraasit...)

_____ Kassatyöt (bongaus, korttimaksut, etusetelit, laskutus, tilitys, korjaukset, taustatyöt...)

_____ Asiakaspalvelu (vuorovaikutustilanteet, reklamaatiot, isot ryhmät...)

_____ Keittiötyöt (ruoanvalmistus, esivalmistelut, taustatyöt...)

_____ Perusperehdytys (työnkuva, työympäristö, käytetyt menetelmät, toimintakulttuuri...)

_____ Vuorovastaavana toimiminen (esimerkiksi palautteen anto, vastuunotto...)

_____ Työturvallisuus (ensiapu, ergonomia ja oikeanlaiset työskentelyasennot, uhkatilanteet...)

_____ Tiedonkäsittelytaidot (sähköposti, käytettävät sovellukset, tietosuoja, tavaratilaukset...)

_____ Muu, mikä?

Työskentelyn mielekkyys

(Rengasta itsellesi sopivin vaihtoehto. 1 = täysin eri mieltä 2= jokseenkin eri mieltä 3 = ei eri eikä samaa mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

Työmotivaationi nykytila

1) Osaamiseni taso vaikuttaa suoraan työmotivaatiooni	1	2	3	4	5
2) Olen tyytyväinen työnkuvaani tällä hetkellä	1	2	3	4	5
3) Tunnen olevani oikealla alalla ja se motivoi minua eteenpäin työssäni	1	2	3	4	5
4) Työnantajan tarjoamat koulutukset innostavat motivoivasti	1	2	3	4	5
5) Esimieheni tukee ja kannustaa osaamistani ja kehittymistäni työssäni	1	2	3	4	5
6) Olen työssäni innostunut ja luova	1	2	3	4	5
7) Koen, että työpanoksellani on merkitystä koko organisaation tulokselle	1	2	3	4	5
8) Koen työmotivaationi korkeaksi Restelillä	1	2	3	4	5

Työhyvinvointi

1) Jaksan työssäni ja palaudun työpäivistä riittävästi	1	2	3	4	5
2) Työni aiheuttaa minulle väsymystä ja stressiä	1	2	3	4	5
3) Koen työilmapiirin mielekkääksi	1	2	3	4	5
4) Saan riittävästi palautetta työstäni ja tukea työyhteisöltä	1	2	3	4	5
5) Saan vaikuttaa riittävästi omaan työhöni sekä hyvinvointiini työpaikalla	1	2	3	4	5
6) Olen saanut riittävän perehdytyksen työtehtäviini	1	2	3	4	5
7) Minulla on vapaa-ajan harrastus, joka auttaa irtautumaan työarjesta	1	2	3	4	5

Mikä motivoisi ja innostaisi minua työssäni Restelin palveluksessa?

(Valitse rastilla listasta 5 - 7 itsellesi tärkeintä motivaattoria.)

<input type="checkbox"/>	Osaamisen kehittäminen, koulutukset	<input type="checkbox"/>	Työuralla eteneminen, urakehitys
<input type="checkbox"/>	Säännöllinen asiakaspalaute	<input type="checkbox"/>	Kehityskeskusteluiden lisääntyminen
<input type="checkbox"/>	Arvostaminen työntekijänä	<input type="checkbox"/>	Työnantajan/työtoverien antama palaute
<input type="checkbox"/>	Mahdollisuus vaikuttaa työpaikan asioihin	<input type="checkbox"/>	Itsenäinen työskentely
<input type="checkbox"/>	Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön	<input type="checkbox"/>	Resurssien riittävyys työpaikalla
<input type="checkbox"/>	Ajankäyttö ja sen kiireetön hallinta	<input type="checkbox"/>	Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpito
<input type="checkbox"/>	Yhteistoiminta, ryhmätyöskentely	<input type="checkbox"/>	Työskentelymenetelmien kehittäminen
<input type="checkbox"/>	Vastuun lisääntyminen	<input type="checkbox"/>	Moniosaaminen
<input type="checkbox"/>	Rahallinen palkitseminen	<input type="checkbox"/>	Henkilöstöedut

Jokin muu, mikä?

Henkilöstön koulutustilaisuudet

(Rengasta mielestäsi sopivin vaihtoehto. 1 = täysin eri mieltä 2 = jokseenkin eri mieltä 3 = ei eri eikä samaa mieltä 4 = jokseenkin samaa mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

Restel on järjestänyt keväällä 2018 toimipaikoilla koulutustilaisuudet henkilökunnalle. Oliko koulutus mielestäsi...

1) sisällöltään hyödyllinen ja tarpeellinen	1	2	3	4	5
2) osaamistasi kehittävä ja tarpeitasi vastaava	1	2	3	4	5
3) motivoiva ja innostava	1	2	3	4	5
4) hyvin aikataulutettu	1	2	3	4	5
5) oikeanlaisissa puitteissa järjestetty	1	2	3	4	5
6) ennakkotehtävältään oikein mitoitettu	1	2	3	4	5

Vapaa sana

(Vastaa kysymyksiin rakentavasti ja mielellään enemmän kuin yhdellä sanalla. Vältä käyttämästä muotoja OK, en tiedä tai en osaa sanoa. Voit jatkaa tekstiä myös lomakkeen takapuolelle.)

Mitä toivot työnantajan järjestämiltä koulutustilaisuuksilta tulevaisuudessa?

Miten haluaisit tulevaisuudessa kehittää osaamistasi? Ja mitä toivot työnantajalta osaamisesi kehittämisen suhteen?

Kerro, mikä innostaisi sinua työskentelemään Restelin palveluksessa vielä tulevaisuudessa?

Kyselytutkimukset (Laita rasti mielestäsi sopivaan kohtaan.)

Haluaisin henkilöstön kyselytutkimuksia suoritettavan 1 _____ 3 _____ 5 _____ vuoden välein?

KIITOS, OLET MEILLE TÄRKEÄ!

***Ravintolapääalliköiden kyselytutkimuslomake**

Hei!

Olen Jaana Mäkinen, työskentelen Porin Martinassa ja opiskelen lisäksi ylempää korkeakoulututkintoa. Tämä kyselytutkimus on osa opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on kehittää työkaluja henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä työmotivaation ylläpitoon Food & Events -ketjussa. Vastaisitko kysymyksiin omaan toimipaikkaasi peilaten. Kiitos yhteistyöstäsi!

(1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei eri eikä samaa mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

Osaamisen kehittämisen nykytila

1. Työntekijät ovat itse aktiivisia oman osaamisensa kehittämisessä	1	2	3	4	5
2. Työnantaja on aktiivinen työntekijöidensä osaamisen kehittämisessä	1	2	3	4	5
3. Restel tarjoaa mahdollisuuksia työntekijöiden osaamisen kehittämiseen	1	2	3	4	5
4. Työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan kehittämiseensä (koulutukset)	1	2	3	4	5
5. Työnantaja tukee työntekijöidensä opintoja	1	2	3	4	5
6. Työntekijät ovat halukkaita osaamisen kehittämiseen jatkuvasti	1	2	3	4	5

Työn hallinta

1. Työntekijät saavat käyttää työtehtävissään osaamistaan riittävästi	1	2	3	4	5
2. Työtehtävät ovat vaativampia kuin työntekijöiden osaaminen	1	2	3	4	5
3. Työntekijät pääsevät vaikuttamaan työnsä sisältöön tai työympäristöön	1	2	3	4	5
4. Työntekijät oppivat nopeasti ja ottavat käytäntöön uusia toimintatapoja	1	2	3	4	5
5. Työntekijöillä on riittävästi aikaa tehdä työnsä hyvin ja ammattimaisesti	1	2	3	4	5

Työmotivaation nykytila ja työhyvinvointi

1. Työntekijät tuntevat olevan tyytyväisiä työnkuviinsa	1	2	3	4	5
2. Työntekijät tuntevat olevansa oikealla alalla ja ovat tästä motivoituneita	1	2	3	4	5
3. Esimies kannustaa ja tukee työntekijöitä riittävästi heidän kehityksessään	1	2	3	4	5
4. Työntekijät ovat innostuneita ja luovia	1	2	3	4	5
5. Työntekijät ovat työssään jaksavia ja palautuvat työpäivistä riittävästi	1	2	3	4	5
6. Työyhteisössä annetaan riittävästi kannustavaa palautetta kaikille	1	2	3	4	5
7. Työilmapiiri on miellyttävä	1	2	3	4	5
8. Työtehtäviin annetaan aina riittävä perehdytys	1	2	3	4	5

Mikä mielestäsi motivoi työntekijöitä olemaan Restelin palveluksessa myös tulevaisuudessa?

Minkälaista osaamisen kehittämistä työyhteisösi jäsenet kaipaavat / tarvitsevat?

Kiitos!