



## **Työhön sitouttava johtaminen suomalaisissa fine dining ravintoloissa**

Miikka Inkinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomien tutkinto

Amk-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Miikka Inkinen
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työhön sitouttava johtaminen suomalaisissa fine dining ravintoloissa
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 2
<p>Ravintola-ala on hyvin asiakaskeskeinen, fyysisesti raskas ja työvoimavaltainen ala, jolle on ominaista suuri työvoiman vaihtuvuus. Tässä ympäristössä esihenkilöiden toteuttama johtaminen on ensiarvoisen tärkeässä asemassa työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin, kehittämisen ja työhön sitouttamisen näkökulmasta. Keskittymällä työhön sitouttavaan johtamiseen voidaan lisätä työntekijöiden työhön sitoutumista. Työhön sitoutuminen puolestaan lisää työntekijän työtehtävien ulkopuolista oma-aloitteista toimintaa, organisaatioon sitoutumista, innovatiivista käyttäytymistä ja tehokkuutta. Lisäksi se kehittää kykyä reagoida asiakkaiden tarpeisiin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda varteenotettavia kehitysehdotuksia suomalaisille fine dining ravintoloille, joiden avulla pyritään kehittämään heidän toteuttamaansa johtamista työhön sitouttavampaan suuntaan. Työhön sisältyvällä tutkimuksella selvitettiin työhön sitouttavan johtamisen nykytilaa esihenkilön toteuttaman johtamisen ja työntekijän kokeman johtamisen näkökulmista näissä fine dining ravintoloissa. Työ rajataan suomalaisten fine dining ravintoloiden keittiössä tapahtuvaan johtamiseen, sekä työhön sitouttavasta johtamisesta ja työhön sitoutumisesta rajataan ulos syvemmät merkityksellisyyden ja työn imun näkökulmat.</p> <p>Työn keskeinen teoreettinen viitekehys koostui johtajuuden tutkimisesta, jossa tarkemmin keskityttiin työhön sitouttavan johtamisen ja työhön sitoutumisen näkökulmiin. Tämän lisäksi teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin ravintola-alan sitouttamista ja fine dining ravintoloiden kokonaisuutta siltä osin kuin se oli olennaista työn tavoitteisiin nähden.</p> <p>Fine dining ravintoloiden esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemuksia johtajuudesta kerättiin laadullisen tutkimuksen menetelmien mukaisesti puolistrukturoitua haastattelua soveltamalla, keväällä 2022. Haastateltavina oli yhteensä kahdeksan eri henkilöä, joista neljä toimi esihenkilön roolissa johtaen keittiön toimintaa, kun taas toiset neljä toimivat työntekijän asemassa osana ravintolan toimintaa. Haastatteluiden avulla saatu aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Esihenkilöille ja työntekijöille kohdistetut haastattelut ja muu toteutettu tutkimus osoittivat, että työhön sitouttava johtaminen oli keskinkertaisella tasolla näissä ravintoloissa ja, että sen kehittämiseksi olisi vielä paljon tilaa työntekijöitä sitouttavampaan suuntaan.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt hallitsevat työhön sitouttavan johtamisen osa-alueet osittain, mutta ei täysin. Tämän johdosta työntekijöiden psykologiset perustarpeet koetaan täytenä osittain. Esihenkilöiden tulisi johtamisellaan huomioida tarkemmin jokaisen työntekijän omakohtaiset kehitystarpeet ja pyrkiä aktiivisesti toteuttamaan ne, jonka lisäksi heidän tulisi johtamisellaan paremmin ja kokonaisvaltaisemmin huomioida työntekijänsä. Esihenkilöiden tulisi luoda työntekijöiden työympäristöstä mahdollisimman voimavararikas ja samalla vähentää työntekijöihin kohdistuvia työn vaatimuksia.</p>
<b>Asiasanat</b> Johtaminen, sitouttaminen, sitoutuminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhön sitouttava johtaminen .....	4
2.1	Työhön sitouttavan johtamisen osa-alueet .....	5
2.2	Työhön sitoutuminen .....	8
2.3	Sitouttaminen ravintola-alalla .....	13
2.3.1	Fine dining ravintoloiden toiminta-ajatus .....	16
2.3.2	Fine dining ravintoloiden vaatima ammattitaito .....	17
3	Tutkimuksen toteutus .....	19
3.1	Tutkimustavoite ja menetelmä .....	19
3.2	Puolistrukturoidun haastattelun toteutus .....	21
3.3	Tutkimusaineisto ja sen analysointi .....	23
4	Tutkimustulos .....	27
4.1	Työhön sitouttavan johtamisen keinot .....	27
4.2	Työntekijän psykologisten perustarpeiden täytyminen .....	32
4.3	Tulosten objektiivinen koonti .....	35
5	Pohdinta .....	37
5.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	37
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	38
5.3	Jatkotutkimusehdotukset ja oman oppimisen arviointi .....	41
	Lähteet .....	43
	Liitteet .....	47
	Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun lomake .....	47

# 1 Johdanto

Työhön sitoutuminen on tärkeää organisaatioille, sillä se lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä suorituskyykyä. Työhön sitoutuminen liittyy esimerkiksi työssä suoriutumiseen, liiketoiminnan suorituskyykyyn, työntekijöiden vaihtuvuuteen, organisaatioon sitoutumiseen, työtehtävän ulkopuoliseen vapaaehtoiseen työskentelyyn, asiakasuskollisuuteen ja myös itse työntekijöiden terveyteen. Työhön sitoutuneisiin työntekijöihin sijoittaminen on siis täten strateginen päätös, joka luo niin kutusutun win-win skenaarion sekä yksittäiselle työntekijälle, että koko organisaatiolle. (Robijn, Euwema, Schaufeli & Deprez. 2020, 374.)

Vuosineljänsittäin verrokkeihinsa parempia liiketoiminnan tuloksia ja huippu työhön sitoutumisen tason saavuttavia yrityksiä yhdistää työhön sitouttavat johtajat organisaation kaikilla tasoilla (Oehler, Stomski & Kustra-Olszewska 2014). Täten voidaan perustella, että jokaisen organisaation tulisi keskittyä lisäämään työhön sitouttavan johtamisen ymmärrystä esihenkilöidensä keskuudessa, jotta he osaisivat johtaa työntekijöitään heidän työhönsä sitoutumista lisätäkseen ja korostaakseen. Työhön sitouttavan johtamisen merkitys vain korostuu ravintola-alalla, joka tunnetaan ihmiskeskeisestä työstään ja alaa piinaavasta suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta. Työhön sitouttava johtaminen voisi näin ollen olla ratkaisevassa asemassa ravintola-alan ja sen johtamisen kehityksessä parempaan suuntaan.

Työ käsittelee ravintola-alan johtamista ja etenkin johtamisen kautta työntekijöiden sitoutumisen lisäämistä. Työn toteuttaja on jo pitkään ollut kiinnostunut ravintola-alalla tapahtuvasta johtamisesta ja aiheeseen syvällisemmin perehtyminen opinnäytetyön kautta valikoitui sopivaksi tavaksi tehdä näin. Työn aihe on tärkeä, sillä ravintola-alan johtamisessa on vielä paljon kehittämisen varaa ja etenkin sen kohdistamisessa alan työntekijöitä sitouttavampaan suuntaan. Opinnäytetyön aihe on myös ajankohtainen, sillä osaavien työntekijöiden sitouttaminen ravintola-alla on noussut etenkin koronaviruspandemian aikana uutisotsikoihin ja keskustelun aiheeksi alan ammattilaisten keskuudessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda varteenotettavia kehitysehdotuksia suomalaisille fine dining ravintoloille, jotka perustuvat työhön sitouttavan johtamisen empiiriseen ja tieteelliseen tutkimustietoon sekä tässä työssä toteutetun tutkimuksen aineistoon suomalaisten fine dining ravintoloiden johtamisesta. Näitä kahta tietokokonaisuutta yhdistäen luodut kehitysehdotukset ovat tarkoitettu suomalaisille fine dining ravintoloille käytännössä hyödyllisiksi tuloksiksi heidän oman toimintansa uudelleen arvioimiseen sekä kehittämiseen.

Tähän opinnäytetyöhön sisältyvän kvalitatiivisen tutkimuksen päätavoitteena on tutkia millä keinoin suomalaiset fine dining ravintolat toteuttavat työhön sitouttavaa johtamista käytännössä.

Tutkimuksen alatavoitteina on selvittää miten esihenkilöt hyödyntävät sitouttavan johtamisen neljää osa-aluetta käytännön johtamisessaan sekä havainnollistaa miten työntekijöiden neljä psykologista perustarvetta täyttyvät toteutetun johtamisen seurauksena.

Taulukko 1. Peittomatriisi (mukaillen Peltonen 2017, 3.)

<b>Alatavoitteet</b>	<b>Tietoperusta (luku)</b>	<b>Tulokset (luku)</b>	<b>Lomakkeen kysymykset</b>
Miten esihenkilöt hyödyntävät sitouttavan johtamisen neljää osa-aluetta käytännönjohtamisessaan?	2.1	5.1	1–4
Miten työntekijöiden neljä psykologista perustarvetta täyttyvät toteutetun johtamisen seurauksena?	2.2	5.2	5–8

Työn tutkimuksen päätavoitteena on tutkia millä keinoin suomalaiset fine dining ravintolat toteuttavat työhön sitouttavaa johtamista käytännössä. Taulukosta 1 voidaan nähdä työn alatavoitteet ja siihen liittyvät tietoperustan ja tuloksen luvut sekä lomakkeen kysymykset koottuna peittomatriisia hyödyntämällä. Peittomatriisi osoittaa lukijalle, että raportti on looginen ja yhtenäinen kokonaisuus, kun sen tutkimuksen alatavoitteet pyrkivät yhdessä vastaamaan tutkimuksen päätavoitteeseen.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään johtamiseen, joka rajataan vielä tarkemmin työhön sitouttavaan johtamiseen. Työhön sitouttavasta johtamisesta rajataan ulkopuolelle merkityksellisyyden ja työn imun syvemmät näkökulmat. Tämä haastava rajaus on perustellusti oikea, koska muuten tämän työn laajuus ylittäisi amk-tutkinnolle sopivan opinnäytteen rajan. Lisäksi työssä rajataan työhön sitouttavan johtamisen tutkimuksen kohteiksi suomalaiset fine dining ravintolat ja niiden keittiössä tapahtuva johtaminen, joka mahdollistaa laadullisen tutkimuksen toteuttamisen sekä hallitsemisen osana työtä. Maantieteellinen rajaus Suomen alueella sijaitseviin ravintoloihin on myös perusteltu työn laajuuden näkökulmasta.

Johtamisen lisäksi työn tietoperustassa syvennytään fine dining ravintoloiden kokonaisuuteen, koska tämä työ ja sen sisältävä tutkimus osaltaan vaativat aiheen syvällisempää käsittelyä tavoitteiden ja niihin liittyvän viitekehyksen ymmärtämisen osalta. Perehtymällä myös ravintola-alan sitouttamiseen ja tarkemmin fine dining ravintoloihin, työ paremmin sitouttaa asemaansa restonomin opinnäytetyönä. Lisäksi lukijan perehtyminen fine dining aihepiiriin nähdään tärkeäksi työn kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tähden. Rajauksen myötä työssä käsitellään ravintola-alan sitouttamista, fine dining ravintoloiden toiminta-ajatusta sekä johtamisen kannalta olennaista työntekijöiltä vaadittavaa ammattitaitoa.

Wilmar Schaufeli määrittelee sitouttavan johtamisen johtamiskäyttäytymiseksi, joka helpottaa, vahvistaa, yhdistää ja inspiroi työntekijöitä lisätäkseen heidän työhönsä sitoutumista. Helpottamalla,

vahvistamalla, yhdistämällä ja inspiroimalla esihenkilö täyttää työntekijöiden psykologiset perustarpeet, jotka ovat omaehtoisuus, kyvykkyys, yhteisöllisyys ja merkityksellisyys. Perustarpeiden täytyminen lisää työntekijöiden työhön sitoutumista. (Schaufeli 2021, 4.)

Schaufeli, Salanova, Gonzáles-romá & Bakker määrittelevät työhön sitoutumisen positiiviseksi ja täyttäväksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan korkeatasoista energisyyttä ja henkistä sinnikkyyttä töitä tehdessä, halukkuutta panostaa omaan työhön ja peräänantamattomuutta työssä haasteidenkin edessä. Omistautumisella tarkoitetaan työssä vahvasti mukana osallisena olemista ja työssä koettuja merkityksellisyyden, innostuksen, inspiraation, ylpeyden sekä haasteen tunteita. Työhön uppoutumisella tarkoitetaan työhön täyttä keskittymistä ja iloista syventymistä, jolloin työntekijän aika kuluu huomaamatta nopeasti töitä tehdessä ja hänellä on vaikeuksia irrottautua työstään. (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-romá & Bakker 2002, 74.)

## 2 Työhön sitouttava johtaminen

Luvussa kaksi perehdytään työhön sitouttavaan johtamiseen ja työhön sitoutumiseen. Luvun alussa selvennetään mitä johtaminen tarkoittaa käsitteenä, jonka jälkeen paneudutaan työhön sitouttavaan johtamiseen ja siihen liittyviin teorioihin sekä malleihin. Seuraavaksi luvussa käsitellään työhön sitoutumisen periaatteita ja niiden välisten ilmiöiden yhteyksiä. Luvun päättää ravintola-alan sitouttamiseen ja fine dining ravintoloihin perehtyvä osuus.

Johtajuus on hankala määritellä yksiselitteisesti ja nykyään johtajuudelle on lukemattomia erilaisia määritelmiä. Viitalan & Jylhän (2019, 16) mukaan ”Perinteisissä johtamisen määritelmissä ovat korostuneet valvonta ja mekanistinen johtaminen, jossa ihmiset nähdään koneiston osina, joita voi helposti vaihtaa ja joita pitää ohjaamalla ”säätää” toimimaan oikein ja tehokkaasti”. Alberto Silva (2016, 3) taas määrittelee johtajuuden vuorovaikutteiseksi prosessiksi, joka tapahtuu, kun tietyissä kontekstissa jotkut ihmiset hyväksyvät jonkun heidän johtajakseen saavuttaakseen heidän yhteiset tavoitteensa.

Johtamista voi toteuttaa monella eri tavalla ja tyylillä, mutta tietyt tyylit tuottavat parempia ja kohdennettumpia tuloksia, kuin muut tyylit. Yksi tapa erottaa nämä johtamisen tyylit, on jakaa ne karkeasti positiivisiin johtamistyyliin ja negatiivisiin tai neutraaleihin johtamistyyliin niiden tuottamien tulosten perusteella. Yritysten ja organisaatioiden tavoittelemat nykyiset johtamistyyli lukeutuvat pitkälti positiivisiin johtamistyyliin ja niiden perustavanlaatuisiin teorioihin. (Positive Psychology 2022.)

Nykyinen johtamisajattelu perustuu humanistiseen ihmiskäyttäytymiseen, jonka mukaan ihminen on itseohjautuva, tavoitteellinen, luova ja kehityksenhaluinen toimija yrityksessä tai organisaatiossa. Tämän ajattelutavan mukaan työntekijöitä ei tarvitse valvoa, vaan johtamisen kautta pyritään saavuttamaan suotuisat työolosuhteet, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteensa, kasvattamaan luovuuttaan, motivoitumaan työhönsä ja kehittymään ihmisenä. Nykyisin johtajan tehtäväksi määritellään työntekijöidensä sitouttaminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja tiivis yhteistyö johdon kanssa toiminnan jatkuvan kehityksen takaamiseksi. (Viitala & Jylhä 2019, 16.)

Nykyään suosion saa johtamisideologiat, jotka antavat johtajan tehtäväksi ihmisten innostamisen, voimaannuttamisen, valtuuttamisen ja vapauttamisen, jolla tavoitellaan työntekijöiden luovan potentiaalin ja jatkuvan kehityksen aktivoimista (Viitala & Jylhä 2019, 22). Adams & Anderson puolestaan tunnistavat johtamisesta kertovassaan kirjassa johtamisen neljä universaalista lupaus. Ensimmäinen johtajuuden lupaus kehottaa johtajaa asettamaan oikean suunnan ja luomaan merkityksellistä työtä, kun taas toinen lupaus ohjaa huomioimaan ja ottamaan mukaan kaikki sidosryhmät samalla saaden heidät vastuuseen omasta suoriutumisestaan. Kolmannen lupauksen mukaan

johtajan tulisi varmistaa, että kaikki prosessit ja järjestelmät helpottavat keskittymistä ja työn toteuttamista, kun taas neljäs lupaus perustelee johtamaan tehokkaasti ylläpitämällä luotettavia suhteita muihin, joiden avulla saavutetaan ja ylläpidetään halutut tulokset. (Adams & Anderson 2015, 31.)

Viitala & Jylhä (2019, 22) jatkavat todeten, että organisaatioiden suorituskyvyn uskotaan rakentuvan pitkälti ihmisten johtamiseen, jossa korostuvat ihmissuhteiden luomisen ja heihin vaikuttamisen kyky, mahdollisten työnteon esteiden poistamisen kyky, työn sekä toiminnan kehittämiseen innostamisen ja inspiroimisen kyky, työryhmien eri prosessien johtamisen kyky sekä ymmärrys ja kyky hallita monimuotoisuutta työssä.

## 2.1 Työhön sitouttavan johtamisen osa-alueet

Vuosineljänsittäin verrokkeihinsa parempia liiketoiminnan tuloksia ja huippu työhön sitoutumisen tason saavuttavia yrityksiä yhdistää työhön sitouttavat johtajat organisaation kaikilla tasoilla. Nämä johtajat voidaan tunnistaa tietyistä erityispiirteistään, kuten uran varhaisissa vaiheissa koetuista kokemuksista, jotka ovat muovanneet heitä, heidän uskomuksistaan tiettyihin johtamisen periaatteisiin ja heidän käyttäytymisestään, joka auttaa muita heidän ympärillään paremmin sitoutumaan työhönsä. (Oehler ym. 2014.)

Nämä uran varhaisessa vaiheessa koetut kokemukset, jotka ovat muokanneet johtajaa jollain merkittävällä tavalla eivät aina ole olleet epämiellyttävää ja hermoja raastavaa lajia, vaan joskus näillä johtajilla oli välittävä ja huomaava mentori, haastava työtehtävä, joka ennemmin valitsi johtajan, kuin johtaja itse tehtävän tai työtehtävä, joka vaati johtajaa voittamaan muita ihmisiä puolelleen, jotka joskus olivat hänen työtovereitansa. Punainen lanka kaikissa näissä tapauksissa on johtajan oma pohdiskelu varhaisen vaiheen kokemuksistaan, joka mahdollistaa uuden oppimisen, itseluottamuksen kasvattamisen sekä nöyryyden ja empatian omaamisen. (Oehler ym. 2014.)

Työhön sitouttavan johtajan käyttäytymisen takana on useita eri johtajuuteen liittyviä uskomuksia. He kokevat, että heidän vastuunsa on palvella työntekijöitään, etenkin kriisien ja muutoksen aikana. Heille on tärkeää, että henkilökohtainen yhteys työntekijöihin säilyy aina ja että he voivat luoda suoran tunnepohjaisen yhteyden työntekijöiden ja organisaation välille. Myös ihmissuhteiden tärkeys on työhön sitouttavien johtajien yksi perustavanlaatuisista johtamisen uskomuksista, kuten tunnettu sanonta toteaa. Ihmiset eivät muista mitä tein, mutta he muistavat miltä sain heidät tuntemaan. (Oehler ym. 2014.)

Näistä työhön sitouttavan johtajan johtajuuteen liittyvistä uskomuksista voidaan selkeästi johtaa 5 eri piirrettä, jotka näyttäytyvät heidän käyttäytymisessään. Työhön sitouttavat johtajat tarjoutuvat ottamaan vastuuta tarjoamalla ratkaisuja, kun muut eivät ole siihen kykeneviä sekä he lisäävät työntekijöidensä tarmokkuutta tarttuvan positiivisuuden kautta auttaen muita työntekijöitä pitämään



keskittymisensä työn tarkoituksessa ja tavoitteessa. Työhön sitouttavat johtajat yhdistävät ja vaikuttavat työryhmänsä kuuntelemalla, pysymällä rauhallisena ja yhdistämällä työntekijänsä sekä he kasvavat itse johtajina ja palvelevat muita voimaannuttamalla, mahdollistamalla ja kehittämällä heitä. Lopuksi työhön sitouttavat johtajat pysyvät itsensä hallinnassa pysyen nöyrinä, avoimina, ennakkoluulottomina sekä aitoina viestinnässään ja käyttäytymisessään. (Oehler ym. 2014.)

Alimo-Metcalfe, Alban-Metcalfe, Bradley, Mariathansen & Samele (2008, 587) tuovat esille, että työhön sitouttava johtaminen näyttäytyy

- toisten kunnioittamisessa sekä heidän hyvinvoinnistaan ja kehityksestä huolehtimisessa
- kyvyssä yhdistää eri sidosryhmät yhteisen vision kehittämiseen
- tukena työyhteisön kehityskulttuurille
- yksilön potentiaalia vahvistavassa ja kehittävässä delegaatioissa
- kriittiseen ja strategiseen kyseenalaistamiseen ja miettimiseen rohkaisemisessa.

Tuin, Schaufeli, Rhenen & Kuiper (2020, 3) määrittelevät työhön sitouttavan johtamisen olevan ihmislähtöinen johtamistapa, toisin kuin perinteisemmät johtajakeskeiset menetelmät, kuten muutosjohtaminen ja autenttinen johtaminen. Wilmar Schaufeli kuvaa työhön sitouttavaa johtamista jakaen sen kolmeen osaan. Ensin sitouttava johtaja inspiroi työntekijöitään esimerkiksi innostumaan heidän suunnitelmistaan ja visioistaan sekä auttaa heitä tuntemaan itsensä osalliseksi tärkeän mission toteutuksessa. Toiseksi sitouttava johtaja vahvistaa työntekijöitään esimerkiksi antamalla heille vapauksia ja vastuuta sekä delegoimalla työtehtäviä. Kolmanneksi sitouttava johtaja yhdistää työntekijänsä yhteisöksi esimerkiksi kannustamalla yhteistyöhön ja edistämällä korkeaa ryhmähenkeä. (Schaufeli 2015, 448.)

Inspiroimalla, vahvistamalla ja yhdistämällä työntekijöitään, johtaja edistää heidän kolmen perustarpeensa, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden täyttymistä. Kun esihenkilö inspiroi työntekijöitään henkilökohtaisesti osallistumaan tärkeän yhteisen tavoitteen saavuttamiseen se lisää heidän hallintansa tunnetta ja luo kuvan merkittävästä osallistumisesta. Esihenkilö vahvistaa työntekijöitään delegoimalla vastuullisia ja haastavia työtehtäviä, jotka suoritettuaan lisää työntekijän kyvykkyyden ja minäpystyvyyden tunnetta. Esihenkilö yhdistää työntekijät työyhteisöksi kannustamalla läheiseen yhteistyöhön ja ihmissuhteiden luomiseen sekä vahvistamiseen, joka luo työntekijälle vahvan yhteisöllisyyden ja mukavuuden tunteen. (Schaufeli 2015, 448.)

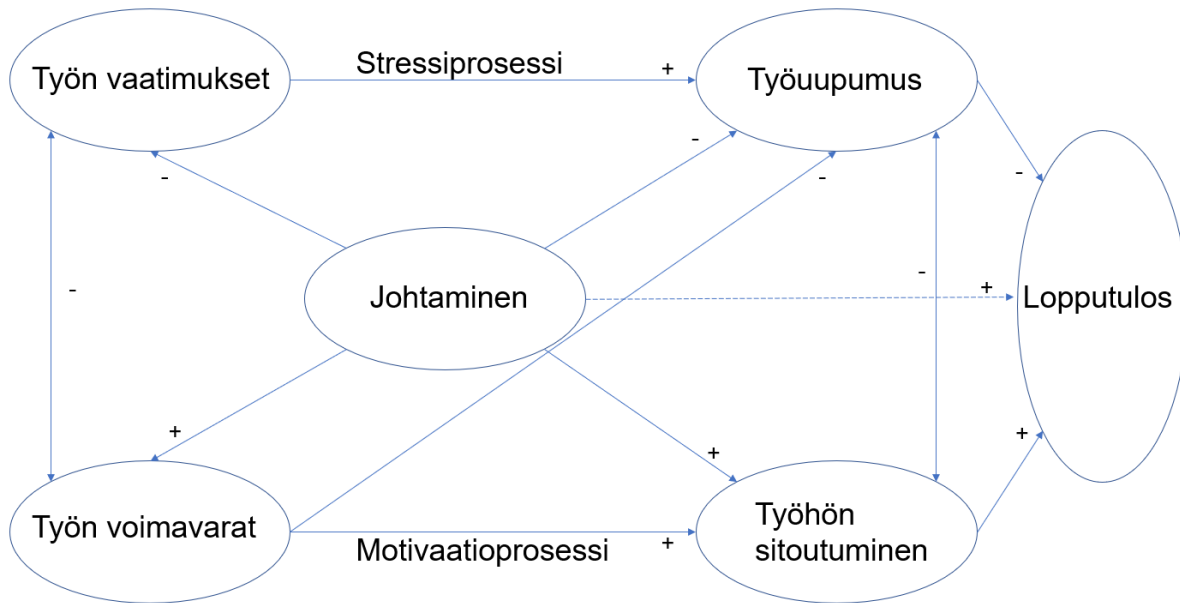
Schaufeli myöhemmin toteaa, että viimeisinä vuosina on teoreettisen ja käytännön harkinnan jälkeen tunnistettu neljäs perustarve, joka on merkityksellisuuden tarve. Merkityksellisuuden tarve viittaa haluun tehdä hyödyllistä ja tärkeää työtä, joka edistää jotain itse työntekijää suurempaa kokonaisuutta ja näin ollen työntekijä saa itsensä ylittämisen tunteen. Työntekijät tuntevat heidän

työnsä olevan merkityksellistä, kun heidän työpanoksellansa on todellinen vaikutus tehtävään työhön. (Schaufeli 2021, 4.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli selittää kuinka työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin ja suorituskykyyn. Teorian keskeinen ehdotus on, että kaikkien eri alojen työntekijöiden työn ominaisuudet voidaan luokitella kahteen luokkaan, joko työn vaatimuksiksi tai työn voimavaroiksi. Työn vaatimukset ovat työn osia, jotka vaativat jatkuvaa ponnistelua ja täten rasittavat työntekijää fysiologisesti ja psykologisesti. Suuri työmäärä, tunne työnantajan ja asiakkaiden ristiriitaisista vaatimuksista sekä kiusaaminen ovat esimerkkejä työn vaatimuksista. Työn voimavarat tarkoittavat työn osia, jotka auttavat työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa, vähentävät työhön liittyviä vaatimuksia sekä stimuloivat henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä. Työtovereiden sosiaalinen tuki, vapaus päättää työskenteleekö kotoaan vai työpisteeltään käsin, ja mahdollisuudet ylennykseen ovat esimerkkejä työn voimavaroista. (Tummers & Bakker 2021, 2.)

Teorian perustavanlaatuisen ehdotus on, että työn vaatimukset ja työn voimavarat sekä työntekijän henkilökohtaiset voimavarat kaikki aktivoivat erilaisia prosesseja. Liialliset työn vaatimukset, kuten esimerkiksi äärimmäinen työtaakka voi johtaa terveyttä heikentävään stressiprosessiin, kuten työuupumukseen. Vastaavasti suuret työn voimavarat, kuten työtovereiden sosiaalinen tuki voi johtaa motivaatioprosessiin, joka taas puolestaan lisää työntekijän työhönsä sitoutuneisuutta. (Tummers & Bakker 2021, 2.) Tiivistetysti, työn liialliset vaatimukset johtavat stressiprosessin kautta esimerkiksi työuupumukseen, joka vähentää työn tehokkuutta, kun taas kattavat voimavarat työssä johtavat motivaatioprosessiin, joka puolestaan lisää tehokkuutta työntekijän ollessa sitoutunut työhönsä.

Schaufeli esittää, että työhön sitouttavat johtajat hallitsevat työn vaatimuksia ja voimavaroja tavoilla, jotka estävät työuupumuksen ja kannustavat työhön sitoutumiseen. Työhön sitouttavat johtajat inspiroivat työntekijöitään tarjoamalla heille työhön liittyviä voimavaroja, esimerkiksi korostamalla yhdenmukaisuutta, arvojen tasapuolisuutta, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta samalla vähentäen heidän työnsä vaatimuksia esimerkiksi kiertämällä liiallista byrokratiaa ja hallitsemalla organisaation muutoksen asianmukaisesti. Lisäksi työhön sitouttavat johtajat vahvistavat työntekijöitään tarjoamalla heille työhön liittyviä voimavaroja, kuten työnohjausta, työntekijän taitojen hyödyntämistä ja työtehtävien vaihtelevuutta sekä kehittäviä voimavaroja, kuten palautetta työsuorituksesta ja näkökulmia urakehityksestä. Lopuksi työhön sitouttavat johtajat vielä valvovat työntekijöidensä laadullista ja määrällistä työtä, kuten työmäärän kuormittumista, tunteellisia vaatimuksia ja työn ja kodin välistä suhdetta sekä he yhdistävät työntekijänsä antamalle heille sosiaalisia voimavaroja, kuten hyvän ryhmähengen ja oman roolin selkeyden. (Schaufeli 2015, 449.)



Kuva 1. Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (mukaillen Schaufeli 2015, 447)

Kuva 1 havainnollistaa työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kokonaisuuden yhdistettynä johtajuuden tuomaan vaikutukseen. Malli yhdistää kaksi eri psykologista perusprosessia (stressiprosessi ja motivaatioprosessi) johtajuuden tuomaan vaikutukseen. Kuvasta on nähtävissä johtajuuden tuoma vaikutus työn vaatimuksiin ja voimavaroihin sekä näiden kahden perusprosessin kulku. Schaufeli (2015, 449) tiivistää, että työhön sitouttavalla johtamisella on epäsuora vaikutus työhön uupumiseen ja työhön sitoutumiseen vähentämällä työn vaatimuksia ja kasvattamalla työn voimavaroja.

## 2.2 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutuminen voidaan määritellä positiiviseksi ja täyttäväksi työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan korkeatasoista energisyyttä ja henkistä sinnikkyyttä töitä tehdessä, halukkuutta panostaa omaan työhön ja peräänantamattomuutta työssä haasteidenkin edessä. Omistautumisella tarkoitetaan työssä vahvasti mukana osallisena olemista ja työssä koettuja merkityksellisyyden, innostuksen, inspiraation, ylpeyden sekä haasteen tunteita. Työhön uppoutumisella tarkoitetaan työhön täyttä keskittymistä ja iloista syventymistä, jolloin työntekijän aika kuluu huomaamatta nopeasti töitä tehdessä ja hänellä on vaikeuksia irrottautua työstään. (Schaufeli ym. 2002, 74.)

Schaufeli huomauttaa, että yli kahden vuosikymmen aikana toteutetut tutkimukset osoittavat yksiselitteisesti, että työhön sitoutuminen on hyväksi sekä työntekijöille itselleen, että työskenteleminen yrityksille ja organisaatioille. Sitoutuneet työntekijät kärsivät vähemmän masennuksesta ja muista stressin oireista sekä heillä on pienempi riski sairastua sydän- ja verisuonisairauksiin. Tämä

johtaa suoraan määrällisesti pienempiin sairaspöissaoloihin vähemmän sitoutuneisiin työtovereihinsa verrattuna. (Schaufeli 2021, 3.)

Robijn, Euwema, Schaufeli & Deprez toteavat tutkimuksessaan, että työhön sitoutuminen on myös tärkeää organisaatioille, sillä se lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä suorituskykyä. Työhön sitoutuminen liittyy esimerkiksi työssä suoriutumiseen, liiketoiminnan suorituskykyyn, työntekijöiden vaihtuvuuteen, organisaatioon sitoutumiseen, työtehtävän ulkopuoliseen vapaaehtoiseen työskentelyyn, asiakasuskollisuuteen ja myös itse työntekijöiden terveyteen. Lisäksi sitoutuneet työntekijät lisäävät työhön sitoutumista luomalla itse henkilökohtaisia ja työhön liittyviä voimavaroja sekä siirtämällä oman sitoutuneisuutensa muihin työntekijöihin. Työhön sitoutuneisiin työntekijöihin sijoittaminen on siis täten strateginen päätös, joka luo niin kutusutun win-win skenaarion sekä yksittäiselle työntekijälle, että koko organisaatiolle. (Robijn ym. 2020, 374.)

Eldor (2016, 325–326) esittää, että on useita eri syitä, jotka ehdottavat positiivista suhdetta työhön sitoutumisen ja organisaatioiden kilpailukyvyyn kehittämisen välille. Ensimmäisenä työntekijät, jotka saavat korkeat pisteet työhön sitoutumisen asteikolla saavat myös korkeat pisteet työssä aktiivisena olemisessa. Tämä aktiivisuus ja työhön sitoutumisessa koettu vahva jatkuva energisyys yhdessä ruokkivat työntekijän käyttäytymistä, jossa työntekijä itse tekee aloitteen organisaation menestyksen ja tavoitteiden saavuttamiseksi, suunnittelee oman työnsä reagoivaksi sekä saa äänensä kuuluviin. (Eldor 2016, 325–326.)

Toisena työhönsä sitoutuneet työntekijät kokevat positiivisia tunteita, kuten iloa, kiinnostusta, tyytyväisyyttä, innostusta ja inspiraatiota. Laajenna ja rakenna -teorian mukaan nämä tunteet luovat kestäviä psykologisia ja sosiaalisia voimavaroja, jotka puolestaan edistävät työntekijän henkistä hyvinvointia. Ilo laajentaa voimavaroja edistämällä työntekijän halua olla enemmän ulospäinsuuntautunut ja alttiimpi työhön liittyvien mahdollisuuksien suhteen. Kiinnostus puolestaan edistää halua omaksua uutta tietoa ja kokemuksia. (Eldor 2016, 326.)

Positiiviset tunteet, kuten inspiraatio, haaste ja innostus puolestaan laajentavat ihmisten ajatus- ja toimintavaroja. Nämä tunteet kasvattavat työntekijöiden voimavaroja laajentamalla heidän ajatuksiaan, ideoitaan ja tekojaan. Tämä näkyy uusille kokemuksille ja ratkaisuille lisääntyneessä avoimuudessa, työympäristössä ulospäinsuuntautuneemmassa käyttäytymisessä sekä ennakkoivien aloitteiden edistämiseksi. Voidaan siis todeta, että työhön sitoutuneet työntekijät, jotka kokevat näitä positiivisia tunteita työssään todennäköisemmin saattavat muuttaa tavanomaisia ajatusmallejaan ja poiketa ajatuksillaan ns. laatikon ulkopuolelle. (Eldor 2016, 326.)

Kolmantena työhön sitoutuneet työntekijät kohdistavat huomionsa ja energiansa tehokkaammin, kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät, joten he edistävät keskittyneemmin organisaation

tavoitteita. Se missä määrin työhön sitoutuminen näkyy työntekijän tarkkaavaisuudessa ja yhdistäytyneisydessä hänen omaan työhönsä voi edistää mielentilaa, jossa työn tehokkuuteen sisältyy laaja kirja reagoivia, oma-aloitteisia ja osallistuvia käyttäytymismalleja, jotka ylittävät työtehtävään kuuluvien tehtävien rajan. Näiden tekijöiden perusteella voidaan siis esittää, että työhön sitoutuminen liittyy positiivisesti tehokkuutta lisääviin käyttäytymismalleihin, kuten kykyyn reagoida asiakkaiden tarpeisiin, innovatiiviseen käyttäytymiseen ja tehokkuuteen, jotka yhdessä luovat organisaatiolle kilpailullisen edun. (Eldor 2016, 326.)

Bakker puolestaan toteaa, että työntekijät ovat todennäköisimmin sitoutuneita työhönsä silloin kuin he kohtaavat suuria työhaasteita ja omaavat paljon työhön liittyviä voimavaroja. Hänen mukaansa näissä olosuhteissa ihmiset pystyvät parhaiten menestymään ja suoriutumaan hyvin. Hän kuitenkin huomauttaa, että työn haasteet ja työn voimavarat saattavat vaihdella huomattavasti työntekijän uran aikana, jolloin työntekijän ja työn välisen sopivuuden sekä työhön sitoutumisen ylläpitämisen osalta olennaiseksi muodostuu jatkuvasti työhön ja sen ympäristöön sopeutuminen. (Bakker 2022, 36.)

Bakker jatkaa huomauttamalla, että työn voimavarat, joko työnantajan puolesta saadut tai työntekijän itsensä aktiivisesti saavuttamat, ovat työhön sitoutumisen tärkeimpiä edellytyksiä. Työn voimavarat voivat esiintyä eri muodoissa, kuten fyysisesti, sosiaalisesti ja tunteellisesti. Voimavarat voidaan lisäksi lajitella yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolle. Työn voimavarat ennustavat työhön sitoutumista silloin, kun niitä tarvitaan, eli esimerkiksi työtehtävien ollessa haastavia, monimutkaisia tai työkuorman ollessa suuri. Vastaavasti työntekijöiden työhön sitoutuminen ennustaa luovuutta, tehokasta työtehtävistä suoriutumista, organisaatioon vapaaehtoista sitoutumista, taloudellisia tuloksia sekä uramenestystä. (Bakker 2022, 38.)

Schaufeli havaitsee samankaltaisia havaintoja todeten, että sitoutuneet työntekijät tuntevat itsensä vahvasti vannoutuneeksi työnantajalleen ja näin ollen eivät omaa aikeita irtisanoutua työstään tai organisaatiostaan. Lisäksi he ovat verrokkeihinsa katsottuna luovempia ja innovatiivisempia, tekevät vähemmän virheitä, ovat halukkaita oppimaan ja kehittämään itseään sekä ovat oma-aloitteisempia työtehtävissään. Työhön sitoutuneet yrittäjät saavuttavat enemmän kasvua ja heidän liiketoimintansa on menestyneempää, kuin verrokeillaan, työhön sitoutuneet esimiehet saavuttavat parempia tuloksia johtamallaan työryhmillä, kuin verrokkinsa saavuttavat ja työhön sitoutuneet työntekijät eivät vain varmista parempaa liikevaihtoa ja tuottavuutta, mutta myös tuottavat parempaa palvelua, kuin verrokkinsa tuottavat. Ei siis ole ihme, että he suoriutuvat paremmin työssään tutkimusten mukaan. Tutkimusten tuloksia tukee myös heidän työtoverinsa ja esihenkilönsä, jotka raportoivat näin. Yrityksillä ja organisaatioilla on siis monia eri syitä edistää työhön sitoutumista. (Schaufeli 2021, 3.)

Bakker määrittelee, että työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (kts. luku 2.1) mukaan henkilökohtaiset voimavarat voivat helpottaa työn vaatimusten tuomien rasitteiden, kuten esimerkiksi suuren työmäärän tai tunteellisesti vaativien asiakkaiden vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin ja näin ollen se voi vaikuttaa epäsuorasti myös työhön sitoutumiseen. Henkilökohtasilla voimavaroilla hän viittaa subjektiivisiin uskomuksiin (esimerkiksi optimismi, minäpystyvyys ja itsetunto) siitä, että kuinka paljon työntekijällä itsellään on vaikutusta omaan ympäristöönsä. Nämä uskomukset ovat muokattavissa kokemuksen sekä koulutuksen avulla ja kun työntekijät ovat lisänneet henkilökohtaisia voimavarojaan, niin he tuntevat itsensä tarmokkaammiksi ja työhön sitoutuneemmiksi. (Bakker 2022, 38.)

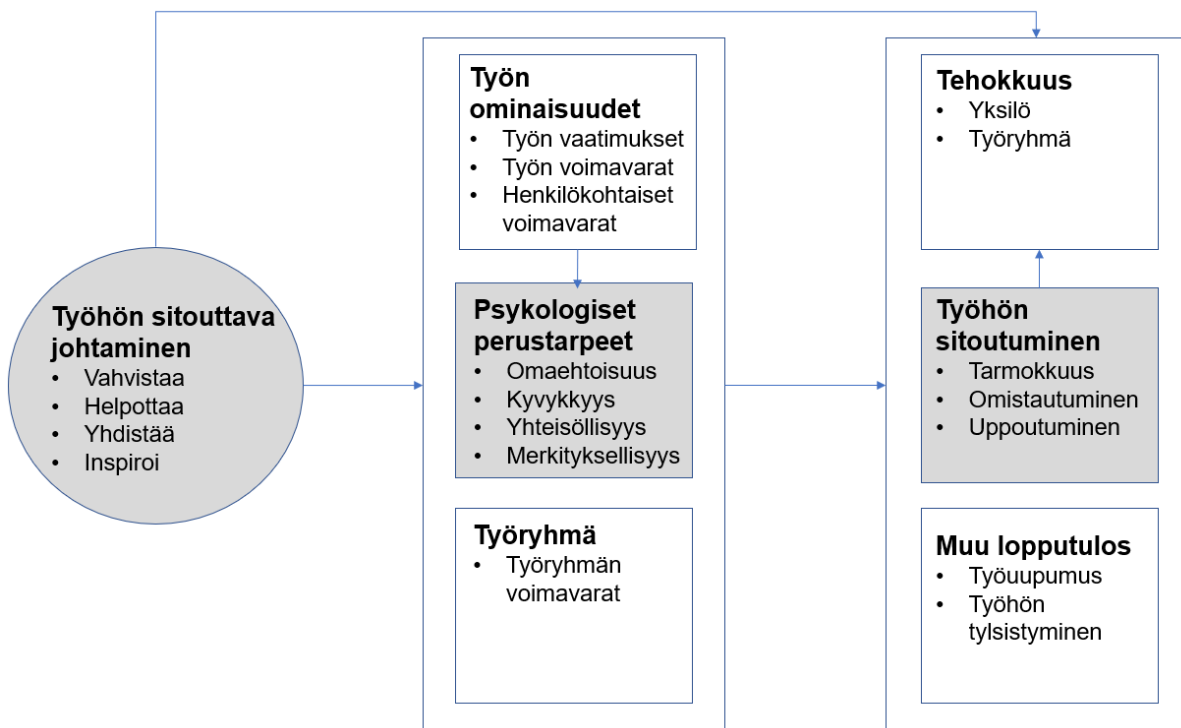
Itseohjautuvuusteoria on empiirinen, yleiseen ihmisten käyttäytymiseen ja persoonallisuuden kehitykseen pohjautuva teoria, jonka ensisijainen analyysi keskittyy psykologiselle tasolle. Teoria jakaa eri motivaatiotyypit jatkumolle kontrolloidusta autonomiseen. Itseohjautuvuusteoria käsittelee erityisesti sitä miten erilaiset sosiaalis kontekstuaaliset tekijät tukevat tai heikentävät ihmisen menestystä kolmen perustarpeen, omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden täyttämässä. (Ryan & Deci 2017, 3.)

Schaufeli toteaa, että toisin kuin monissa muissa motivaatioon perustuvissa teorioissa itseohjautuvuusteoriassa keskitytään motivaation laatuun sen voimakkuuden sijaan. Teorian mukaan korkealaatuinen motivaatio syntyy, kun ihmisen kolme psykologista perustarvetta täyttyvät. Omaehtoisuus viittaa haluun toimia psykologisesti vapaasti. Työntekijät tuntevat omaehtoisuutta, kun he voivat päättää omat valintansa ja toimia itsenäisesti. Kyvykkyys viittaa haluun toimia ja käsitellä ympäristöä tehokkaasti. Työntekijät tuntevat itsensä kyvykkäiksi, kun he voivat oppia ja kehittyä, jolloin he voivat joustavasti mukautua heidän työnsä tuomiin vaatimuksiin. Tarve yhteisöllisyyteen viittaa haluun rakentaa positiivisia suhteita muihin, tunteeseen olla rakastettu ja välitetty sekä myös muista välittämisestä. Työntekijät tuntevat yhteisöllisyyttä, kun he ovat osana tiivistä ryhmää, joka tukee toisiaan ja jakaa henkilökohtaisia tunteita sekä ajatuksia. (Schaufeli 2021, 3.)

Schaufeli jatkaa vahvistaen, että itseohjautuvuusteorian mukaan nämä kolme psykologista perustarvetta ovat ihmisille synnynnäisiä ja ovat jo sellaisinaan osana ihmislouentoa. Kyse ei siis ole siitä ovatko nämä tarpeet olemassa, vaan siitä kuinka täytettyjä ne ovat. Itseohjautuvuusteoria olettaa, että nämä psykologiset perustarpeet ovat yhtä tärkeitä ihmisen optimaaliselle toiminnalle, kuin ruoka on ihmisen fyysiselle toiminnalle. Kun nämä kolme perustarvetta täyttyvät saavutetaan korkealaatuinen motivaatio (ns. autonominen motivaatiosäätely), joka takaa työntekijöiden optimaalisen toiminnan hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmasta. Näiden perustarpeiden todellinen täyttyminen riippuu lopulta työn kontekstista, joka ravitsee näiden perustarpeiden täyttymistä. (Schaufeli 2021, 3.)

Schaufelin mukaan itseohjautuvuusteorian kanssa yhtenäisesti havaittiin, että näiden kolmen perustarpeen täytymisen suhde välittyi työn voimavarojen ja työhön sitoutumisen kanssa. Kun kaikki kolme perustarvetta täyttyivät niin että, työntekijät voivat päättää omista suoritettavista työtehtävistään (omaehtoisuus), voivat hyödyntää osaamistaan (kyvykkyys) ja saada positiivista palautetta muilta työntekijöiltä (yhteisöllisyys), tunsivat he olevansa työhön sitoutuneita. Työhön sitoutuminen kytkeytyy myös siihen, että missä määrin nämä kolme psykologista perustarvetta ovat täytettyinä. (Schaufeli 2021, 3.)

Kuten itseohjautuvuusteoria ehdottaakin, psykologisten perustarpeiden täytyminen työssä on yhteydessä optimaaliseen toimintaan työhön sitoutumiseen ja työn tehokkuuden näkökulmasta. Kun nämä tarpeet eivät täyty voidaan havaita heikentyneitä toimintaa, kuten työriippuvuutta, työhön tylsistymistä tai työuupumusta. Näiden kolmen perustarpeen täytyminen näyttää riippuvan enemmän työn ominaisuuksista, kuin ihmisten omasta persoonallisuudesta. (Schaufeli 2021, 3.) Robijn ym. (2020, 383–384) ehdottavat, että hyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen näkökulmasta johtajien tulisi käytännön työssään keskittyä psykologisiin perustarpeisiin motivoidakseen työntekijänsä.



Kuva 2. Työhön sitouttavan johtamisen kokonaisuus tiivistettynä (mukaillen Schaufeli 2021, 2)

Kuvasta 2 voidaan nähdä sitouttavan johtamisen kokonaisuus nykyisen tutkimustiedon pohjalta katsottuna. Työhön sitouttava johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden perustarpeiden täytymiseen, joihin myös vaikuttaa työn vaatimusten ja voimavarojen mallin kautta henkilökohtaiset voimavarat. Perustarpeiden täytyminen puolestaan johtaa työntekijän kokemaan työhön sitoutumiseen,

joko mahdollista sen tai perustarpeiden ollessa täyttämättä tai vain osin täytetty, niin johtaen muihin lopputuloksiin, kuten työuupumukseen tai työhön tylsistymiseen. Schaufeli (2021,6) mainitsee, että itseohjautuvuusteorian ydinoletus psykologisten perustarpeiden täyttämisestä on väritetty harmaaksi kuvassa ja, että kuvan nuolet viittaavat syy-seuraussuhteeseen, mutta tätä ei ole vielä empiirisesti vahvistettu kaikissa tapauksissa.

### 2.3 Sitouttaminen ravintola-alalla

Ravintola-alan yritykset elävät kenties alan pahimman kriisin jälkeistä elämää, kun koronaviruspandemian johdosta syntyneet haasteet ja rajoitukset näyttävät olevan jo takana päin. Pandemian aikana alan kokemat lomautukset ja irtisanomiset sekä poikkeustilan tuoma epävarmuus omaan toimeentuloon ovat nyt yhteiskunnassa esillä olevia teemoja, jotka korostavat yhä enemmän osavien ja ammattitaitoisten työntekijöiden sitouttamisen tärkeyttä näissä ravintola-alan yrityksissä. (Varis, Mbare & Nurmi 5.5.2021.)

Työntekijän sitouttamisella tarkoitetaan niitä toimia työnantajayrityksessä, jotka saavat työntekijän jäämään yrityksen palvelukseen. Näitä toimia voivat olla esimerkiksi riittävän haasteelliset ja monipuoliset työtehtävät, palkka, työsuhte-edut, työilmapiiri ja muut työntekijät, urakehitysmahdollisuudet sekä työnantajan maine. (Varis ym. 5.5.2021.)

Ravintola-ala on asiakaskeskeinen ala, jossa työvoimavaltaisuus on todellisuutta. Ruoka- ja juomalalle ominaista on korkea stressitaso, raskas fyysinen työ, pitkät työpäivät ja suhteellisen alhainen palkka. (Wang, Horng, Cheng & Killman 2011, 997.) Tehokkaiden ja organisaatioon sitoutuneiden työntekijöiden sitouttaminen on kriittistä organisaation menestyksen ja työntekijöiden moraalien kannalta. Henkilöstön vaihtuvuudesta syntyvät kustannukset ovat korkeat sekä uusien työntekijöiden rekrytoinnin ja kouluttamisen suhteen, että nykyisten kokeneiden työntekijöiden siirtyminen mahdollisiin kilpailijoiden organisaatioihin. (Afsar, Shahjehan & Shah 2018, 1436–1437; Frye, Kang, Huh & Lee 2020.) Korkea henkilöstön vaihtuvuus laskee myös tuotetun palvelun laatua ja tuo menetyksiä tehokkuuteen (Tews, Hoefnagels, Jolly & Stafford 2020, 246).

Näin ollen jokaisen organisaation tavoitteena olisi sitouttaa tehokkaat ja osaavat työntekijänsä mahdollisimman pitkään. Tämä kuitenkin nostaa esiin useita eri kysymyksiä. Miksi työntekijät lähtevät? Miksi työntekijät jäävät? Kolmas tärkeä kysymys asian suhteen on mitä tehdä suuremman työhön sitoutumisen saavuttamiseksi ja työntekijöiden vaihtuvuuden laskemiseksi? (Asfar ym. 2018, 1437.) Barbara Coleman (17.10.2001) toteaa osuvasti, että ”Työntekijät eivät jätä yrityksiä, he jättävät johtajat ja esihenkilöt”.

Tews ym. (2020, 247) toteavat ravintola-alan suuren vaihtuvuuden syyksi osaltaan sen nuoren työvoimakannan. Vähän ammattitaitoa vaativan ja matalapalkkaisen työn luonne yhdistettynä nuorten työntekijöiden urakehityksen tasoon ja heidän tulevaisuuden urakehityksen tarpeisiinsa luo suuren



henkilöstön vaihtuvuuden määrän välttämättömäksi. Ravintola-alalle ominainen korkea henkilöstön vaihtuvuus voi kuitenkin olla huomattavasti alahaisempi työpaikan tuomien suotuisempien ominaisuuksien ja etujen ansiosta. (Tews ym. 2020, 247.) Ghani ym. (2022) mukaan työntekijöiden pitäminen ravintola-alan työtehtävissä on erityisen hankalaa, koska työntekijöiden kysyntä vaihtelee sesongeittain ja useat työntekijät harrastavat aika-ajoittain työpaikan vaihtamista.

Ravintola-alalla työskentelevien työntekijöiden odotetaan hallitsevan kaikenlaiset maailmanlaajuiset asiakaskontaktit osana päivittäistä toimintaa, joka lisää stressiä työntekijälle. Tämän ja muiden ravintola-alalle yleisten haasteiden johdosta työntekijöiden työtyytyväisyys saattaa laskea, joka lisää työpaikan vaihtamisen halua. Etenkin ravintola-alalla työntekijän kasvun ja kehityksen puute esitetään yhdeksi suurimmaksi syyksi suurelle henkilöstön vaihtuvuudelle. Ravintola-alan johto keskittyy yhä vanhoihin ja perinteikkäisiin menetelmiin työntekijöiden sitouttamisessa. Näitä menetelmiä ovat esimerkiksi yksisuuntainen viestintä ja palaute, jossa työntekijällä ei ole mahdollisuutta jakaa hänen pitkäaikaisempia urasuunnitelmiaan esihenkilönsä kanssa, joka johtaa urakehitykseen liittyvän palautteen ja tuen puutteeseen. 2000-luvulla tämän kaltaiset menetelmät eivät enää ole tehokkaita työntekijöiden sitouttamisen kannalta. (Ghani ym. 2022.)

Vaikka ravintola-ala jatkaa ponnistelua asianmukaisen henkilöstön ylläpitämisen kanssa, nousee työntekijöiden sitouttamisen ongelmat yhä esille. Ravintola-ala omaa hankaluuksia inhimillisen pääoman kysynnän ja tarjonnan tasapainon saavuttamisessa. Työntekijöiden vaihtuvuudesta muodostuvat kulut voivat viedä jopa 40 % osuuden koko ravintolan kustannuksista, joten ravintola-alan on sitoutettava työntekijänsä näiden kulujen hallitsemiseksi ja laskemiseksi. (Ghani ym. 2022.)

Henkilöstöratkaisuja tarjoava yritys Barona kertoo blogissaan hotelli- ja ravintola-alan henkilöstön sitouttamisesta. Ihmisten motivoinnin ja jaksamisen edistäminen sekä ennen kaikkea sen takaaminen on erittäin tärkeää työntekijän sitouttamisessa. Työntekijöille kohdistettu viestintä ja arvostus omaa myös oleellisen roolin työntekijöiden sitouttamisessa. Tämän lisäksi, työntekijöiden osaamisen ja taitojen kehittämistä pitäisi aktiivisesti tukea. Esihenkilön rooli korostuu myös koronapandemian jälkeisessä ravintola-alassa, jossa työntekijöiden tarve ja saatavuus ovat epätasapainoisemmassa asemassa, kuin ehkä koskaan aikaisemmin. (Lempinen 11.3.2021.)

Ruiz-Palomo, León-Gómez & García-Lopez (2020) tuovat ilmi hotellialan työhön sitouttamiseen perehtyvässä tutkimuksessaan, että työtehtävien rikastaminen erilaisten rikastamisstrategioiden kautta lisää henkilöstön vastuullisuutta organisaatiota kohtaan ja, että työntekijöiden voimaannuttamisstrategioilla voidaan lisätä organisaatioon sitoutumista. Rikastumisstrategiat edistävät parempaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, koska ne lisäävät tehdyn työn laatua ja täten myös tyytyväisyyttä tehtyyn työhön. Työtyytyväisyydellä on suora vaikutus organisaatioon sitoutumiseen, koska työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat lojaalimpia työskentelemilleen organisaatioille. Näin ollen

voidaan todeta, että työtehtäviä rikastamalla voidaan lisätä työntekijöiden sitoutumista tehtyyn työhön ja organisaatioon. (Ruiz-Palomo ym. 2020.) Vaikka tämä tutkimus keskittyy hotellialaan, niin voidaan sen esille tuomia tietoja pitää olennaisina, luotettavina ja ravintola-alallakin sovellettavina, koska näiden kahden alan toiminta on yleensä toisiinsa sitoutunutta ja hyvin samankaltaista.

Joung, Goh, Huffman, Yuan & Surlles (2015, 1634) puolestaan suosittelevat toteuttamansa tutkimuksen pohjalta sisäiseen markkinointiin keskittymistä työntekijöiden organisaatioon sitoutumisen lisäämiseksi. Ruokatuotannon alan toimijoiden tulisi keskittyä sisäiseen markkinointiin, koska se lisää organisaatioon sitoutumista ja työntekijöiden työtyytyväisyyttä, joka puolestaan lisää heidän toteuttamansa palvelun laatua. Työhön sitoutumisen johdosta työntekijöillä on myös vähemmän aikomuksia irtisanoutua tehtävästään. (Joung ym. 2015, 1634.)

Tutkimuksen tulosten mukaan esihenkilöt, jotka hyödyntävät sisäistä markkinointia asianmukaisesti lisäävät työntekijöidensä yleistä työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista sekä mahdollisesti vähentävät työntekijöiden vaihtuvuutta. Näin ollen esimerkiksi ravintolapäällikön tulisi hyödyntää sisäisen markkinoinnin asianmukaisia käytäntöjä, kuten kannustimien ja ylennyksien lisäämistä, organisaation vision kouluttamista sekä koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien lisäämistä. Näitä strategioita hyödyntämällä työntekijä tulee jatkossakin ylläpitämään korkean työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen tason, joka puolestaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja samanaikaisesti lisää palvelun laatua sekä asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Tämän vuoksi voidaan todeta, että ruokatuotantoalan toimijoiden tulisi ymmärtää sisäisen markkinoinnin käytäntöjen merkitys osana henkilöstöjohtamista. (Joung ym. 2015, 1634.)

Varis ym. (5.5.2021) Turun ammattikorkeakoulusta kertovat artikkelissaan työnantajabrändin merkityksestä työntekijöiden sitouttamiseen ravintola-alalla. Artikkelissa nimetään työnantajabrändiin vaikuttaviksi tekijöiksi mm. yrityksen tarjoama perehdytys ja kouluttaminen, palkka ja työsuhteet sekä työilmapiiri ja -ympäristö. He kuitenkin nostavat esille esihenkilötyön ja johtamisen jatkuvan kehittämisen merkityksen osana työnantajabrändäystä, koska esihenkilötyöllä ja työntekijän kokemalla johtamisella on suuri merkitys työntekijöiden sitoutumiseen ravintola-alalla. He tiivistävät osuvasti todeten, että ”Työnantajabrändäyksessä olennaista on löytää yrityksen entisten ja nykyisten työntekijöiden avulla ne avainasiat, joita kehittämällä tai korostamalla yrityksestä tulee paras työnantaja”. (Varis ym. 5.5.2021.)

Ravintola-alan organisaatiot ja yritykset tavoittelevat kestävästä työllistymisen tasoa, jolloin työntekijät omaavat mahdollisuuden ja halun pysyä töissä nyt ja tulevaisuudessa. Ammattitaitoisten ja lahjakkaiden työntekijöiden poistuminen ravintola-alalta luo vajeen osaavista tekijöistä, joka uhkaa ravintola-alan kestävästä työllistymisestä. Parempi ymmärrys eri tavoista ja osa-alueista työhön

sitouttamisen kehittämisessä sekä sen toteuttamisesta toimii näin ollen kestävä työllistymisen tukena hyödyttäen kaikkia sidosryhmiä. (Chang & Busser 2020, 194.)

### 2.3.1 Fine dining ravintoloiden toiminta-ajatus

Fine dining voidaan määritellä ruokailutyyliseksi, jota toteutetaan yleensä kalliissa ravintoloissa, joissa asiakkaille tarjoillaan erityisen hyvää ruokaa usein virallisessa ja muodollisessa ympäristössä (Cambridge Dictionary 2022). DiPietro, Martin & Pratt (2019, 4066) esittävät, että fine dining ravintolat ovat täyden palvelun ravintoloita, joille tyypillistä ovat pitkät, kattavat ja laadukkaat menukokonaisuudet, korkeampi hinta, laaja juomavalikoima, hienostunut miljöö sekä hyvin koulutettu ja ammattimainen henkilökunta. Shahzadi, Malik, Ahmad & Shabbir (2018, 637) puolestaan toteavat, että fine dining ravintoloiden konseptiin sisältyy hienosti pukeutuminen sekä pöytäliinalla ja lautasliinoilla katetulta pöydältä kauniisti esille laitettujen ja laadukkaiden lautasannoksien syöminen. Shahzadi ym. (2018, 637) tiivistävät, että kuten fine dining termistä tulee jo ilmi, niin palvelun, ruoan ja tunnelman odotetaan olevan luksustasoa.

Fine dining ravintoloiden odotetaan olevan poikkeuksellisia muihin ravintoloihin verrattuna esimerkiksi, äärimmäisen hinta- ja laatutason, hienoimman tunnelman, toimintatapojen ja yleisen tunnelmallisuuden kautta. Fine dining ravintoloiden käytännön konseptin kanssa on usein kuitenkin hyvin hankala olla objektiivinen. (Shahzadi ym. 2018, 637.) Yeh & Huan (2017, 119) puolestaan lisäävät, että kulinaarinen luovuus on olennainen osa fine dining ravintolan kokemuksen tuottamisessa. He käyttävät esimerkkinä Michelin-opasta, joka käyttää luovuuden tasoa yhtenä perusteena jakaessaan yhdestä kolmeen Michelin-tähteä ravintoloille tunnustuksena kulinaarisesta erinomaisuudesta (Yeh & Huan 2017, 119).

Beth Kanter (2018) tuo artikkelissan esille, että fine dining termiä pidetään vanhentuneena. Uusi termi voisi fine dining sijaan olla esimerkiksi hienostunut ruokailu (eng. refined dining) tai vieraanvaraisuuteen perustuva ruokailu (eng. hospitality-driven dining). Perusteena tälle muutokselle hän toteaa, että tämän tyyppiset ravintolat omaavat samat elementit, kuin muutkin ravintolat. Nämä ravintolat vain vievät nämä vieraanvaraisuuden elementit korkeimmalle mahdolliselle tasolle. Fine dining ravintoloille ominainen virallisuus ja tietyn tyyppinen jäykkyys on historiaa, kun sen tilalle kivaan jotain rennompaa, mutta yhtä lailla herkullista ja vieraanvaraista. Tälle uudelle fine dining ravintoloiden liikkeelle ominaista on erittäin ammattitaitoinen, erittäin henkilökohtainen, kokemusta eteenpäin vievä kokonaisuus, jossa ei näy entisiä fine dining kategorian määritteleviä jäykkiä tunnusmerkkejä. (Kanter 2018.)

### 2.3.2 Fine dining ravintoloiden vaatima ammattitaito

DiPietro ym. (2019, 4066) mukaan asiakkaiden fine dining ravintoloiden valintaan vaikuttaa mm. ruokalistan laatu, asiakkaisiin suhtautuminen ja henkilöstön ammattitaito. Olennaisesti näillä ominaisuuksilla on suora vaikutus työntekijän ammattitaidon tasoon ja työssä suoriutumiseen. Kokeilta edellytetään taitoa luoda uniikkeja ja visuaalisesti houkuttelevia annoksia, kun taas salin puolen työntekijöiltä odotetaan onnistunutta vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sekä kykyä loistaa ammattiin liittyvissä enemmän teknisissä asioissa, kuten esimerkiksi viinisuosituksissa. (DiPietro ym. 2019, 4066.)

Borkenhagen (2017, 634) tuo tutkimuksessaan esille, että kokeilta ja heidän tuottamiltaan annoksilta odotetaan ensisijaisesti erityistä huomiointia makuun. Ruoan maku on ruoanlaiton tärkein yksittäinen periaate, johon jokaisen kokin tulee kiinnittää huomiota ja maku edellä ruoan tuottaminen on ainoa tie menestykseen alalla. Huolimatta maun tärkeydestä ja valtavasta merkityksestä se ei ole ainoa kulinaarisen toiminnan periaate. Fine dining ravintoloiden kilpailulla osa-alueella kokkien luovuus tuo erityisen kilpailuedun, joka auttaa erottumaan asiakkaiden silmissä muista kilpailijoista. (Borkenhagen 2017, 634.)

Erinomainen maku ruokiin on perinteisesti saavutettu yhdistämällä tiettyjä keskenään sopivia raaka-aineita, jotka on ajan myötä hyväksytyt yleisesti osaksi kulttuuria. Kokit kuitenkin kohtaavat paradoksaalisen tehtävän työssään, kun he pyrkivät ottamaan huomioon nämä perinteet, niiden mukana tulevat säännöt ja periaatteet sekä heidän itse tuoman omaperäisyyden ja luovuuden. Liian epätavallisina pidetyt kokit saattavat saada syytöksiä epäaitoudesta tai trendien jahtaamisesta ruoallaan, kun taas ne kokit, jotka noudattavat perinteitä liian tarkasti saattavat hukkoa helposti valtavirtaan. (Borkenhagen 2017, 634.)

Fine dining ravintolan kokeilta vaaditaan tekninen kulinaarinen asiantuntemuksen ja osaamisen taso. Tällä hän tarkoittaa tietämystä, jota kokit hyödyntävät suorittaakseen luotettavasti ja kestävästi huippuluokan elintarviketuotannon monimutkaisia tehtäviä. Tämä tarkoittaa erittäin muodollista tietämystä tarkan ohjeellisista annoksista ja niiden periaatteista sekä näiden annosten toteuttamiseen tarvittavia itseopittuja taitoja. (Borkenhagen 2017, 635.)

Fine dining ravintolat odottavat tarjoilijoilta kehittyntä kokemusta ja tietämystä, kuten esimerkiksi juomatietämystä, kulinaaristen tekniikoiden tuntemusta sekä kattavan ymmärryksen ja tuntemuksen menun sisällöstä. Hyvin koulutetut ja ammattimaiset työntekijät ovat välttämättömiä hyvän fine dining kokemuksen luomiseksi ja fine dining ravintoloiden on pidettävä huolta pätevien työntekijöidensä sitouttamisesta. Fine dining ravintoloissa henkilöstön määrä suhteutettuna tarjoiltaviin asiakaspaikkoihin on suurempi, kuin muissa keskihintaisemmissa ja rennommissa ravintoloissa.

Tämän tarkoituksena on taata yksilöllisempää tarjoilua asiakkaille, joka myös lisää heidän odotuksiaan saamastaan kokemuksesta. Nämä korkeat odotukset aiheuttavat stressiä työntekijöille, koska heidän odotetaan johdonmukaisesti toimivan korkealla tasolla. (DiPietro ym. 2019, 4066.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda varteenotettavia kehitysehdotuksia suomalaisille fine dining ravintoloille, jotka perustuvat työhön sitouttavan johtamisen empiiriseen ja tieteelliseen tutkimustietoon sekä tässä työssä toteutettuun tutkimuksen aineistoon suomalaisten fine dining ravintoloiden johtamisesta. Tässä luvussa käsitellään ensin tutkimuksen tavoitetta, jonka jälkeen avataan sekä perustellaan valittua lähestymistapaa ja menetelmää. Seuraavaksi avataan haastatteluiden kulkua, jonka jälkeen perehdytään tutkimusaineistoon ja sen analysointiin.

#### 3.1 Tutkimustavoite ja menetelmä

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia millä keinoin suomalaiset fine dining ravintolat toteuttavat työhön sitouttavaa johtamista käytännössä. Tutkimuksen alatavoitteina oli selvittää miten esihenkilöt hyödyntävät sitouttavan johtamisen neljää osa-aluetta käytännön johtamisessaan sekä havainnollistaa miten työntekijöiden neljä psykologista perustarvetta täyttyvät toteutetun johtamisen seurauksena.

Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten näkemysten sekä kokemusten tarkasteluun ja sen tavoitteet ovat yleensä kuvailevia numeeristen tavoitteiden sijaan. Laadullisen tutkimuksen aineisto on ihmispuhetta ja siinä korostuu todellisuuden sekä siitä saatavan tiedon subjektiivinen luonne. Laadullisessa tutkimuksessa olennaista on tutkimukseen osallistuvien ihmisten näkökulma ja tutkijan vuorovaikutus tutkimuksen tuottamien yksittäisten havaintojen kanssa, sillä laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan yksittäisiä tapauksia. Tutkittavien kokemukset ovat keskeisessä asemassa laadullisessa tutkimuksessa, sillä niitä tulkitsemalla tutkija pyrkii tuottamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 56, 73–75.)

Laadullinen tutkimus soveltuu tajuntaan perustuviin ja ihmisten vuorovaikutukseen sekä siihen käytettävään kieleen perustuviin ilmiöihin ja niiden tutkimiseen (Puusa ym. 2020, 75). Näin ollen voidaan perustella, että laadullinen tutkimus on sopiva lähestymistapa, kun työn kohteena oli ravintola-alan johtaminen ja sen nykytilan tutkiminen, koska johtaminen on pitkälti ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään käsittelemään yksittäisiä tapauksia, jolloin ihmisten käyttäminen tiedon keruun instrumenttina on suositeltavaa. Aineiston kerääminen tulisi myös tapahtua luonnollisissa tilanteissa ja koska laadullisessa tutkimuksessa olennaista on tavoittaa osallistuvien ihmisten näkökulma, olisi tarkoituksenmukaista sekä suositeltavaa hyödyntää menetelmää, jossa tutkittavien näkökulmat ja ääni pääsevät hyvin esille. Erilaiset haastattelu- ja

havainnointimenetelmät ovat tästä syystä tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa. (Puusa ym. 2020, 82.)

Haastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen mietitty sekä määritetty tavoite ja tämä keskustelu on tutkijan aloitteesta tapahtuvaa, joten se on myös hänen johdattelemaansa. Haastattelu on vuorovaikutusta, jossa osapuolet vaikuttavat aina toisiinsa, joka tutkijan tulee huomioida aineistoa kerätessään. Haastattelun tavoitteena on kerätä aineisto, joka mahdollistaa tutkittavaa ilmiötä koskevien uskottavien päätelmien muodostamisen. (Puusa ym. 2020, 99.)

Tieteellisellä havainnoinnilla tarkoitetaan systemaattista tietojen keräystä ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimintaa, jossa tutkija kohdentaa ja tarkentaa aistejaan tutkittavaa ilmiötä kohden usein ollessa ilmiön kanssa suorassa yhteydessä. Havainnoinnin etuna on sen tuoman aineiston autenttisuus, pitkäaikaisen tarkastelun mahdollisuus, kokonaisvaltaisuus ja kyky esittää esimerkiksi erilaisten dokumenttien tai haastatteluiden myötä saatu tieto todelliseen käytäntöön liittyväksi. Havainnointi avaa myös mahdollisuuden erilaisten vuorovaikutussuhteiden väliseen tutkimiseen esimerkiksi esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Puusa ym. 2020, 127–128.)

Tässä työssä sovellettiin haastattelua aineiston keruun menetelmänä, koska sen tuomat mahdollisuudet ja rajoitukset soveltuivat parhaiten työn aikatauluun ja sen tavoitteiden saavuttamiseen. Havainnoinnin hyödyntäminen työn pääasiallisena menetelmänä ei ollut sopivaa työlle asetetun aikataulun johdosta, vaikka se olisi menetelmänä mainio esimerkiksi tutkimaan juuri esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta johtamisen näkökulmasta. Tutkija kuitenkin tiedosti havainnoinnin arvon sekä hyödyllisyyden osana työtään ja hyödynsi omaa johtamisen kiinnostustaan sekä kokeustaan fine dining ravintoloissa työskennelleenä. Näin ollen voitaisiin puhua havainnoinnin käyttämistä epäsuorasti toissijaisena menetelmänä aineiston keräämisessä.

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija laatii listan kysymyksiä, jotka nojaavat tietoperustan teoriaan, mutta hän ei laadi kysymyksille valmiita vastausvaihtoehtoja, kuten strukturoidussa haastattelussa. Puolistrukturoidun haastattelun etuna onkin, että tutkija voi saada selville sellaisia asioita, joita ei olisi osannut odottaa ja asettaa valmiiksi vastausvaihtoehdoksi. Puolistrukturoidun haastattelun avulla tutkija saa kaikilta haastateltavilta näkemykset hänen tutkimuksessaan keskeisiin ja etukäteen määriteltyihin aiheisiin kunkin haastateltavan itse sanoittamina. (Puusa ym. 2020, 106.)

Tässä työssä hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelua menetelmänä tutkimusaineiston keräämiseksi. Tämän menetelmän hyödyntäminen mahdollisti tietoperustan olennaisiin käsitteisiin perustuvan valmiin kysymyslistan laatimisen haastattelun tueksi. Samalla valittu menetelmä antoi tietyn vapauden tutkittaville, joka mahdollisti kultakin haastateltavalta heidän omaan kokemukseensa perustuvan näkemyksen saamisen.

Puolistrukturoidun haastattelun soveltaminen tämän tutkimuksen aineistonkeruun menetelmänä oli perusteltua, koska se parhaiten vastaa tutkimuksen tavoitteisiin ja se soveltuu hyvin ratkaisemaan tälle tutkimukselle määritettyjä kysymyksiä. Johtaminen on hyvin subjektiivista ja ihmiset antavat sille hyvinkin erilaisia merkityksiä sekä tulkintoja, joten puolistrukturoitua haastattelua soveltamalla saatiin haastateltavien omakohtainen ja subjektiivinen kokemus selville.

Puolistrukturoidun haastattelun soveltamisen lisäksi olisi ollut suotavaa soveltaa muitakin haastattelutyyppisiä työn tutkimusta tehdessä, kuten esimerkiksi teemahaastattelua tai strukturoitua haastattelua. Nämä menetelmät eivät olisivat kuitenkaan vastanneet niin hyvin tämän tutkimuksen tavoitteisiin ja tarkoitukseen, kuin puolistrukturoitu haastattelu vastaa. Teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun soveltaminen olisi harkittua tutkimuksen tavoitteiden ja aihealueen näkökulmasta, mutta ne toisivat mukanaan omat haasteensa ja rajoitteensa.

Teemoja sovellettaessa tulisi niiden olla tarkoin määriteltyjä ja jaettuna tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti, koska teemahaastattelut ovat tyyliltään hyvin avoimia, joka puolestaan saattaisi johtaa laajaan ja tutkimuskysymyksiä kannalta epäolennaiseen aineistoon. Teemahaastattelun kokonaisuutta yleensä pidetäänkin haastavana ja vaativana sen ohjaamisen ja hallitsemisen johdosta. Strukturoitu haastattelu puolestaan toisi mukanaan kysymysten vakioinnin ja vastausvaihtoehtojen tuoman rajaamisen haastateltavien vastauksiin, joka pitkälti estäisi haastateltavien omakohtaisten vastauksien saamisen. (Puusa ym. 2020, 106–108.) Onkin perusteltua todeta, että teemahaastattelun vaativan kokonaisuuden ymmärtämisen ja sen hallitsemisen sekä strukturoidun haastattelun tuomien rajoitteiden johdosta on parempi pidättäytyä puolistrukturoidussa haastattelussa ja sen tuomissa ominaisuuksissa.

### **3.2 Puolistrukturoidun haastattelun toteutus**

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan harkinnanvaraisuutta hyödyntäen pieni määrä tutkittavia kohteita, joiden valinnassa hyödynnetään tarkoituksenmukaisuusperiaatetta. Tarkoituksenmukaisia tutkimuskohteita ovat esimerkiksi henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta. Myös jotain tiettyä tutkimuksen tarkoituksen kannalta relevanttia ryhmää edustavat henkilöt voivat olla tarkoituksenmukaisia kohteita. (Puusa ym. 2020, 81–82.)

Tutkimuksen kohteeksi valittiin harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisuusperiaatetta hyödyntäen neljä eri fine dining ravintolaa, josta kustakin kaksi eri haastateltavaa. Nämä ravintolat valittiin tutkimukseen mukaan, koska ne edustavat tämän työn tutkimuksen kannalta relevanttia fine dining ravintolaryhmää. Kustakin ravintolasta valittiin johtamisesta mahdollisimman paljon kokemusta omaava henkilö sekä johdetuksi tulemisesta mahdollisimman paljon kokemusta omaava henkilö,



jotta tutkimushaastatteluista saatava aineisto parhaiten vastaisi tutkimuksen tavoitetta. Näin ollen voidaan todeta, että tämän tutkimuksen näytettä voidaan pitää harkinnanvaraisena ja tarkoituksenmukaisena.

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin huhtikuun ja toukokuun aikana vuonna 2022. Suurimpaan osaan haastateltavista otettiin yhteyttä sähköpostitse, mutta osaa haastateltavista lähestyttiin henkilökohtaisesti haastattelupyynnön tiimoilta. Haastattelupyynnössä avattiin työn ja tutkimuksen aihetta, haastattelun toteutukseen liittyviä yksityiskohtia, haastattelun luotettavuutta sekä haastatteluun liittyvää aikataulua. Haastattelupyynnöt lähetettiin 10 eri ravintolaan, josta neljä suostuivat haastateltavaksi. Tutkija arvioi toteutettujen haastatteluiden jälkeen niiden tarpeellisen määrän riittävän aineiston saavuttaessa saturaation.

Pääsyytä siihen, miksi haastatteluja toteutettiin yhteensä kahdeksan kappaletta neljässä eri ravintolassa, oli haastateltavien haastattelupyynnöön vastaamatta jättäminen, haastateltavien aikataulu-kiireiden johdosta haastatteluun kieltäytyminen sekä tutkimuksen laajuuden rajaaminen. Haastateltaville ei lähetetty tutkimuskysymyksiä sisältävää haastattelulomaketta (liite 1) etukäteen, koska sen uskottiin suuntaavaan haastateltavien vastaukset liikaa tutkimuksen kannalta epätoivottuun suuntaan.

Mikäli tutkimuskysymykset olisi lähetetty haastateltaville etukäteen olisivat he esimerkiksi saattaneet muokata vastauksiaan niiden pohjalta enemmän ideaaliseen tai heidän mielestään sopivampaan suuntaan samalla saattaen tehdä niistä hyvinkin yksiulotteisia ja jämäköitä sen sijaan, että he olisivat vastanneet todenmukaisesti perustuen nykyhetkeen. Haastattelukysymyksien esittäminen vasta itse haastattelun aikana tukee myös osaltaan todenmukaisten ja autenttisten vastausten saamista haastateltavilta. Näin ollen tilanne on spontaanimpi ja reaktiivisempi, jolloin aihetta tulee lähestytyä useammastakin eri näkökulmasta.

Ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista toteutettiin yksi koehaastattelu, jossa pyrittiin saamaan varmuutta tuleviin haastattelutilanteisiin, sekä testaamaan haastattelukysymyksiä, haastattelun kulun rakennetta ja haastatteluiden nauhoittamista. Puolistrukturoidut haastattelut osoittautuivat hyvin rajatuiksi sekä napakoiksi kokonaisuuksiksi, joiden kesto vaihteli 15–30 minuutin välillä. Kaikki haastattelut toteutettiin haastateltavien ravintoloiden toimitiloissa. Kaikissa ravintoloissa esihenkilön haastattelu toteutettiin ennen työntekijän haastattelua, vaikka haastateltavien järjestyksellä ei ollut merkitystä aineiston keräämisen kannalta, tämä vain nähtiin sopivalta järjestykseltä kaikkien osapuolien kannalta.

Haastattelut toteutettiin anonymisti ja kaikki haastattelut nauhoitettiin litterointia sekä aineiston tulevaa analysointia varten. Haastateltavien anonymiteetin tarkoituksena oli luoda turvallinen tila

jakaa tunteita ja ajatuksia työn aiheeseen liittyen. Tutkimuksen pitäminen anonyyminä oli myös ratkaisevassa osassa, koska aiheen käsittelyssä ilmeni sellaisia asioita, joita haastateltavat eivät halunneet tuoda julki omalla identiteetillään. Tutkimuksen pitäminen anonyyminä oli myös tutkimuksen luotettavuutta lisäävä tekijä.

Yksittäisessä haastattelussa käytiin läpi neljä eri kysymystä, joihin haastattelija pyrki lisäämään tarkentavia kysymyksiä perustuen kunkin haastateltavan vastaukseen. Lisäkysymyksien avulla haastattelija pystyi ohjaamaan keskustelua tutkimuksen tavoitteita vastaavaan suuntaan laadukkaan aineiston keräämiseksi. Haastattelut etenivät pitkälti loogisessa järjestyksessä kysymyksestä toiseen, mutta osa haastateltavista vastasi useampaan kysymykseen samalla puheenvuorolla. Kaikkiin kysymyksiin vastauksen saatuaan haastattelija esitti vielä yleisen ja tiivistävän kysymyksen viitaten käsiteltyihin aiheisiin.

Haastattelut sujuivat pääsääntöisesti erittäin hyvin, vaikka haastateltavien kesken oli eroja vastauksien esilletuomisessa sekä haastattelijan ja haastateltavan väliseltä keskustelukemian osalta. Suurin osa haastateltavista oli jo haastattelijalle etukäteen tuttuja, mutta tämä ei vaikuttanut haastatteluiden kulkuun merkittävästi sillä tuntemattomien haastateltavien kanssa toteutetut haastattelut sujuivat yhtä hyvin, kuin etukäteen tunnettujen kanssa. Joidenkin haastateltavien kohdalla haastattelijalla oli haasteita kohdistaa keskustelua tutkimuksen tarkoitusta vastavaksi, mutta muutamien jatkotarkennuskysymyksien avulla haastattelija sai kysymykseen tutkimuksen tarkoitusta vastaavan vastauksen.

### **3.3 Tutkimusaineisto ja sen analysointi**

Haastatteluista kerätty aineisto litteroitiin tarkasti, mutta kuitenkin huomioiden haastateltavien puhekieli ja sen mukana tulevat täytesanat. Haastatteluiden litteroinnin tukena hyödynnettiin Microsoft Wordin tarjoamaa ominaisuutta muuntaa puhe tekstitalenteeksi. Ominaisuus osoittautui kuitenkin heikoksi vaihtoehdoksi tekstin litterointiin, koska sen tuottama teksti oli huonolaatuista ja sisälsi rikkiäisiä lauseita sekä väärinymmärrettyjä sanoja. Lopullinen litterointi toteutettiin tästä syystä käsin kirjoittaen, joka vei odotettua pidempään.

Aineiston analysoinnilla pyritään avaamaan, kuvailemaan ja ennen kaikkea tulkitsemaan sekä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on luoda kerätystä aineistosta perusteltu kokonaisuus, josta voidaan johtaa rikas ja hyvin perusteltu tulkinta. Tulkintaa voidaan hyödyntää tutkimuksen johtopäätöksien ja kehitysehdotusten tekemisessä. (Puusa ym. 2020, 139, 143.)

Aineiston analysoinnille on olemassa useita erilaisia lähestymistapoja, kuten esimerkiksi aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen lähestymistapa. Näiden lähestymistapojen erot ovat

lähinnä siinä miten paljon teoriaa hyödynnetään analysoinnissa ja minkälaisia seikkoja analysoinnissa otetaan huomioon. Aineistosta voidaan esimerkiksi valita yksittäisiä osia tarkempaan tarkasteluun teorian avulla perusteltuna. Vastaavasti aineistolähtöisessä lähestymistavassa analyysiä ohjaava ajatus nostetaan työn teoreettisesta viitekehyksestä analyysin edetessä. (Puusa ym. 2020, 146.)

Laadullisille tutkimuksille ominaista on niiden suuri aineiston määrä. Laajan aineiston analysointi aloitetaan aina sen läpikäynnillä useaan kertaan, vaikka tutkijalle onkin saattanut muodostua jo selkeäkö kuva aineistosta sen keräämisen aikana. Aineistoa tarkastellaan erikseen sekä kokonaisuutena, jonka aikana siitä muodostetaan tutkimuksen tavoitteelle ja viitekehykselle olennaisia hypoteeseja sekä merkityskokonaisuuksia. Jo tässä vaiheessa tutkija arvioi aineiston laatua ja sisältöjä suhteessa tutkimukselle esitettyihin kysymyksiin ja niihin vastaamiseen. (Puusa ym. 2020, 147.)

Tässä työssä on hyödynnetty aineistolähtöistä lähestymistapaa analyysin toteutuksessa. Aineiston läpikäynti aloitettiin lukemalla aineisto alusta loppuun useaan kertaan, vaikka tutkija olikin jo saanut hyvän kuvan aineiston sisällöstä toteutettujen haastatteluiden aikana. Läpikäynnin aikana aineistosta merkittiin ylös tietyntyyppisten ilmaisujen toistuvuus ja niiden laatu suhteutettuna tutkimuksen tavoitteisiin. Tällä vaiheella tutkija pyrki saaman kattavan yleiskuvan aineiston toistuvuudesta ja sen saavuttamasta saturaatiosta ennen aineiston analysoinnin jatkamista.

Alkuvaiheen aineiston läpikäynnin jälkeen tutkijalle on muodostunut alustava kokonaiskuva aineistosta, josta voidaan aloittaa aineiston pelkistäminen. Pelkistämisen tavoitteena on rajata laajaa ja rikasta aineistoa vastaamaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Pelkistämistä voidaan toteuttaa esimerkiksi tiivistämällä tutkimuksen aiheeseen liittyviä asioita ja lauseita yksittäisiksi ilmaisuiksi samalla jakaen ne samanlaisten ja erilaisten ilmaisujen ryhmiin. Oikein laajan aineiston kohdalla on myös soveliasta hyödyntää sen koodaamista, eli samaa tarkoittavien sanojen tai yhtenäistä merkitystä tarkoittavien lauseiden tunnistaminen ja merkitseminen koodein. (Puusa ym. 2020, 147–148.)

Pelkistämisvaiheen jälkeen aineistosta löytyvät havainnot luokitellaan, eli toisin sanoen aineisto teemoitetaan. Teemoittelua toteutettaessa keskitytään tarkastelemaan useampaa haastateltavaa yhdistäviä yleisiä piirteitä ja pyritään löytämään niiden väliltä säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Teemat voivat muodostua jo ennen aineiston keräämistä määriteltyjen yksityiskohtien mukaisesti, mutta aineistosta voi myös löytyä uusia teemakokonaisuuksia, joita ei määritelty etukäteen. Teemoja koostettaessa tulee tutkijan olla tarkkana, koska yksittäinen teema voi koostua useamman kysymyksen vastauksesta ja osa vastauksista saattaa liittyä myös useampaan teemaan. (Puusa ym. 2020, 148–149.)

Tämän työn aineiston pelkistäminen toteutettiin tunnistamalla aineistosta tutkimuksen tavoitteen ja aiheeseen liittyvät asiat sekä lauseet, jonka jälkeen ne tiivistettiin ja yhdistettiin erilaisten ilmaisujen alle. Nämä aineistoa kuvaavat ilmaisut eriteltiin erilaisiksi ryhmiiksi samalla merkiten ne värikoodein tulevan analysoinnin helpottamiseksi. Tämän jälkeen erilaisista esille tulleista ilmaisuista muodostettiin yhtenäisiä teemoja, jotka olivat samankaltaisia kaikkien haastateltavien kesken. Teemat muodostuivat osaltaan jo etukäteen mietityistä tutkimukselle olennaisista asioista, mutta myös uusia teemakokonaisuuksia ilmeni.

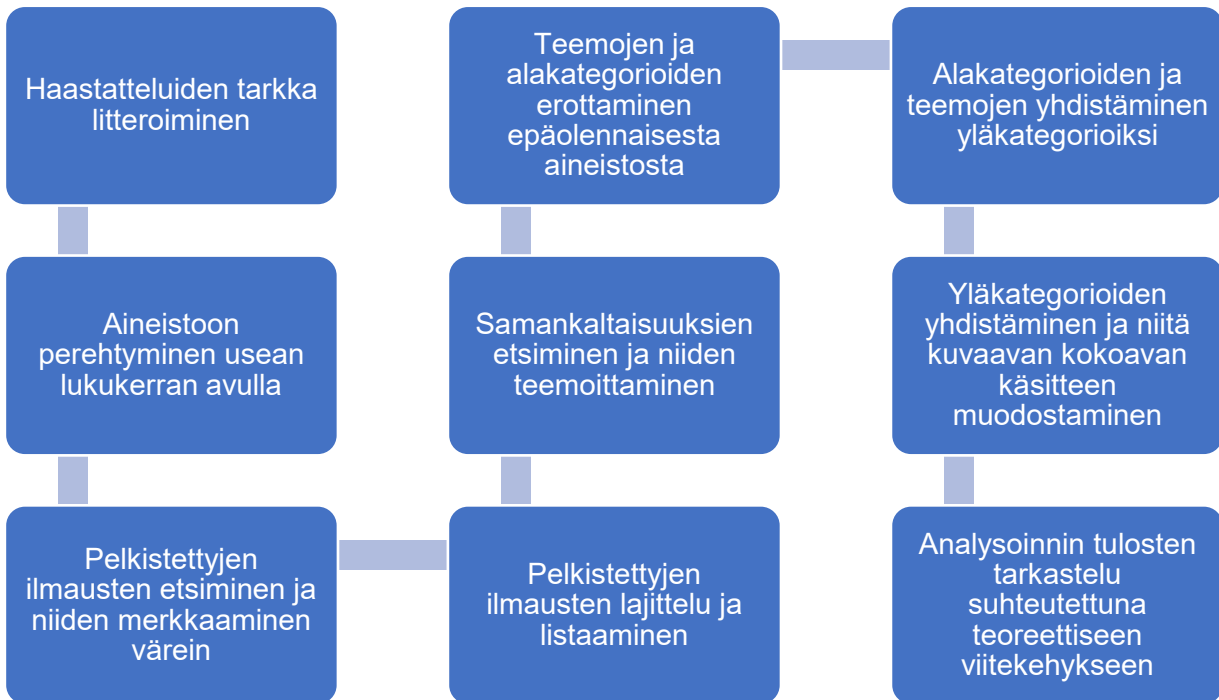
Pelkistämisen ja teemoittelun myötä aineistosta voidaan havaita tutkimuksen kysymyksille olennaiset asiat, jotka erotetaan muusta epäolennaisesta aineistosta. Tutkimuskysymyksiin vastaavien asioiden esiin nostamisen avulla voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Samaa tarkoittavat ilmaisut tai sanat yhdistetään samaan luokkaan tai kategoriaan, joka nimetään tutkittavan ilmiön ominaisuuden mukaan. Vastaavasti kategoriat voidaan nimetä sen mukaan, että mikä on tutkittavan ilmiön ominaisuuden suhteen muihin ilmiöitä määrittäviin tekijöihin. Tämä vaihe riippuu paljolti tutkijan tekemistä tulkinnoista, sillä kaikki tutkimuksessa esille tuodut teemat pohjautuvat tutkijan tuottamiin tulkintoihin tutkittavien antamasta tiedosta. (Puusa ym. 2020, 149–150.)

Kategorioiden ja teemakokonaisuuksien luomisen jälkeen, niistä samankaltaiset voidaan yhdistää yläkategoriaksi, joka nimetään sen sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Tätä yhdistelyprosessia jatketaan niin pitkään kuin se vain on mahdollista aineiston näkökulmasta, mutta analyysin loppuvaiheessa kaikki kategoriat yhdistetään yhdeksi kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. Analyysin jokainen vaihe pyrkii auttamaan tutkijaa vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Puusa ym. 2020, 150.)

Värikoodeilla merkatut teemat ja alakategoriat erottautuivat hyvin tutkimuksen muusta aineistosta, jonka johdosta epäolennaisen aineiston sivuttaminen onnistui helposti. Seuraavaksi teemat ja muut asiakokonaisuudet yhdistettiin tutkijan tulkinnan perusteella erilaisiksi asiakokonaisuuksiksi, jotka nimettiin niiden sisällön perusteella. Tätä yhdistelyprosessia jatkettiin, kunnes aineistoa ei enää voitu yhdistää yhden käsitteen alle ilman, että se olisi muuttanut aineiston merkitystä.

Aineiston tyypittelyllä tarkoitetaan sen ryhmittelyä tiettyjen ominaisuuksien mukaan. Tyypittely auttaa tutkijaa havaitsemaan tyypillisistä ja yleisestä aineistosta poikkeavuuksia, joiden löydettyä tuovat samanlaisen aineiston rikkaammin esille. Näitä tyypillisestä aineistosta poikkeavia havaintoja voidaan systemaattisesti ja käsitteellisesti verrata tutkimuskohteen ilmiöihin, jonka avulla voidaan havainnollistaa aineiston monipuolisuutta. Yleinen ohje tyypittelyn soveltamiseen kuitenkin on, että tutkittavia tulisi olla määrällisesti verrattain paljon. Teemoittelun ja tyypittelyn muodostamien nimettyjen kategorioiden luomisen jälkeen tulee kutakin kategoriaa tarkastella suhteessa sen sisältämiin yksittäisiin tapauksiin. Tällä varmistetaan, että yksittäiset seikat ja laajempi kokonaisuus ovat yhteensopivia ja ymmärrettäviä. (Puusa ym. 2020, 150.)

Analysoinnin loppuvaiheessa oli enää jäljellä teorian viitekehukseen pohjautuvien käsitteiden mukaan nimettyjen kategorioiden tarkastelu suhteutettuna niiden sisältämiin yksittäisiin tapauksiin aineistossa. Tämän avulla tutkija sai varmistettua, että hänen tulkintansa avulla analysoitu ja uudelleen koottu aineisto oli yhteensopiva, selkeä ja ymmärrettävä laajemman kokonaisuuden kanssa. Tämän työn analyysin lopputuloksena oli kokonaisuus selkeitä tuloksia, jotka pohjautuvat tietoperustassa esille tuotuun viitekehukseen. Nämä tulokset käsitellään tarkemmin luvussa neljä.



Kuva 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen

Kuva 3 avaa tämän työn aineiston analysoinnin etenemistä horisontaalisesti etenevän kuvan avulla. Kuvasta voidaan nähdä, että prosessi alkaa haastatteluiden tarkalla litteroinnilla, jonka jälkeen se jatkaa erilaisten välivaiheiden, kuten pelkistettyjen ilmausten lajittelun ja listaamisen kautta kohti loppua, jonka viimeinen vaihe on analysoinnin tulosten tarkastelu suhteutettuna teoreettiseen viitekehukseen. Kuva havainnollistaa hyvin kokonaisuuden etenemisen ja siihen sisältyvien yksittäisten välivaiheiden sekä niiden sisällön pääpiirteittäin.

## 4 Tutkimustulos

Tässä luvussa käsitellään työssä toteutetun tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulokset jaetaan kahteen alalukuun tutkimustavoitteiden mukaisesti, jonka jälkeen kolmannessa alaluvussa esitetään tulosten yhteenveto. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään esihenkilöiden keinoja työhön sitouttavaan johtamiseen, kun taas toisessa alaluvussa käsitellään työntekijöiden psykologisten perustarpeiden täyttymistä koetun johtamisen seurauksena. Kahdessa ensimmäisessä alaluvussa tuloksia havainnollistetaan suorien lainauksien avulla, koska ne kuvaavat tuloksia osuvasti ja tutkija pitää haastateltavien omien sanojen esille tuontia tärkeänä osana johtamisen subjektiivisuuden avaamista. Tuloksia kokoavassa kolmannessa alaluvussa esitetään erilaisia kuvia tuloksien havainnollistamiseksi.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia millä keinoin suomalaiset fine dining ravintolat toteuttavat työhön sitouttavaa johtamista käytännössä. Tutkimuksen alatavoitteina oli selvittää miten esihenkilöt hyödyntävät sitouttavan johtamisen neljää osa-aluetta käytännön johtamisessaan sekä havainnollistaa miten työntekijöiden neljä psykologista perustarvetta täyttyvät toteutetun johtamisen seurauksena.

Työn kohderyhmän, eli aineiston muodostavat haastateltavat koostuivat kaikki keittiössä työskentelevistä henkilöistä. Tutkimuksen haastateltavat rajoittuivat tarkoituksenmukaisesti vain keittiötyötä tekeviin ammatteihin. Puolet haastateltavista olivat esihenkilön asemassa työskenteleviä eri ikäisiä miehiä ja naisia, joiden työkokemuksen määrä oli kullakin haastateltavalla eri. Toiset puolet haastateltavista olivat työntekijän asemassa työskenteleviä eri ikäisiä miehiä ja naisia, joiden työkokemuksen määrä myös vaihteli haastateltavien kesken. Kaikki haastateltavat työskentelivät pääkaupunkiseudulla. Haastateltavien anonymiteetin takaamiseksi tämän yksityiskohtaisempia tietoja haastateltavilta ei kerätty, joten luonnollisesti niitä ei myöskään esitetä tässä työssä tätä tarkemmin.

### 4.1 Työhön sitouttavan johtamisen keinot

Kaikki haastateltavat esihenkilöt kokivat inspiroivansa työntekijöitään huomioimalla yksilön ja heidän omat tarpeensa. Haastateltavat yhtenäisesti totesivat, että jokainen yksilö on erilainen ja näin ollen heidän inspiroimiseensa johtamisen avulla tarvitaan erilaisia toimia kunkin työntekijän kohdalla. Jokaisen yksilön kohdalla tulisi myös huomioida heidän omat voimavaransa ja varmistaa sekä taata hyvinvointi työssä. Tätä tulosta tietoperustassa tukee Schaufelin (2015, 449) havainto, jonka mukaan työhön sitouttavat johtajat inspiroivat työntekijöitään tarjoamalla heille työhön liittyviä voimavaroja, esimerkiksi korostamalla yhdenmukaisuutta, arvojen tasapuolisuutta, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta.

Pitää osata vastaanottaa ihmisiä sellaisena kuin he ovat. Minä olen aina luottanut siihen, että ihmiset näyttävät minulle, miten he haluavat, että heitä johdetaan. Se on minullekin sellaista touch and feel. Täytyy osata jättää sellainen pelivara tietyllä tavalla siihen johtamiseen. Se kuitenkin tulee sieltä rivien välistä aina.

”Eli tavallaan jokainen ihminen pitää nähdä yksilönä.” ”Yhdenvertaisuus ja kaikki osana toimintaa. Ymmärtää kaikkien rajat ja sellaisesta ylikuormittamisesta pitää päästä pois.”

Jotta työ pysyisi mielekkäänä, niin emme anna liian isoa palaa purtavaksi. Pitää katsoa mihin se ihminen on sopeutuva siinä tilanteessa tai siinä ikäryhmässä. Pitää ymmärtää se, että voiko se ihminen hyvin töissä, jaksaako hän, onko hänellä liikaa. Työhyvinvointi on todella, todella tärkeä. Se on yksi tärkeimmistä asioista mitä on, nimenomaan se työhyvinvointi työyhteisössä.

Toinen tapa inspiroida työntekijöitä johtamisen avulla näissä fine dining ravintoloissa oli avoimeen keskusteluun ja palautteen antamiseen pyrkiminen. Keskustelemalla avoimesti työstä ja antamalla työntekijän suoritukseen perustuvaa palautetta saatiin ylläpidettyä työntekijöiden motivaatiota. Avoimessa keskustelussa pyrittiin myös huomioimaan sen kaksisuuntaisuus esihenkilön ja työntekijän välillä.

Avoin keskustelu ja palautteen antaminen ei ole suora linkki tietoperustaan, mutta se saa kuitenkin tukea Schaufelin havainnoista, että sitouttava johtaja inspiroi työntekijöitään esimerkiksi innostumaan heidän suunnitelmistaan ja visioistaan sekä auttaa heitä tuntemaan itsensä osalliseksi tärkeän mission toteutuksessa. Toinen Schaufelin esiintuoma huomio tietoperustassa avasi, että esihenkilö inspiroi työntekijöitään henkilökohtaisesti osallistumaan tärkeän yhteisen tavoitteen saavuttamiseen. (Schaufeli 2015, 448.) Näissä haastatteluissa korostui juuri tuo henkilökohtainen työhön liittyvä keskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä.

Työntekijöiden motivaatiota pitää myös se, että heidän kanssansa hyvin avoimesti keskustellaan kaikesta työskentelystä mitä tapahtuu. Kun asiat menevät hyvin, niin silloin me kerromme, että asiat menevät hyvin ja jos jossain menee pieleen, niin sitten ne asiat käydään järkevästi läpi. Ei ole semmoisia muureja, että minullekin voi vaan tulla sanomaan hyvissä rajoissa mitä vaan. Eikä ole semmoisia, että hän on keittiömestari, hänelle ei saa puhua, että häntä pitää puhutella bla bla bla niin edespäin.

”Ei saa myöskään jyrätä ketään, että pitää osata sitten kysyä toisen mielipide ja ottaa se huomioon.” ”On keskusteluyhteys ihmisten kanssa. Aina voi astua sivummalle ja jutella silleen henkilökohtaisestikin asioista mitä ihmisillä voi painaa mieltä tai askarruttaa.” ”Pitää osata kuunnella. Se on yksi tosi iso asia mitä olen oppinut se kuunteleminen.”

Kaikki haastateltavat esihenkilöt kokivat vahvasti voimaannuttavansa työntekijöitään johtamisellaan, kun he jakoivat työtehtäviä työntekijöilleen huomioiden heidän osaamisensa tason. Tätä havaintoa tietoperustassa tukee Alimo-Metcalfe ym. (2008, 587) huomio, jonka mukaan työhön sitouttava johtaminen näyttää yksilön potentiaalia vahvistavassa ja kehittävässä delegaatiossa sekä osaltaan myös Schaufelin (2015, 448) huomio, jonka mukaan esihenkilö vahvistaa työntekijöitään

delegoimalla vastuullisia ja haastavia työtehtäviä, jotka suoritettuaan lisää työntekijän kyvykkyyden ja minäpystyvyyden tunnetta.

”Delegointi on aika tärkeätä, että eihän kukaan pysty kaikkea tekemään itse. Sekin on aika pitkälle sitä osallistamista ja se, että jengi saa justiinsa vietyä niitä vastuualueita, niin se jengillä tuntuu hyvältä, että saa niin kuin semmoisia vastuuta.” ”Minä kysyn työntekijöiltä, että mitä he haluavat tehdä.” ”Minun pitää ohjata hänet sellaiseen paikkaan keittiössä, jossa minä tiedän, että hän pärjää, jota kautta sitten ihmisestä saadaan periaatteessa enemmän irti.”

On tärkeää sellainen, että osaa delegoida, jos jollain on vähemmän hommaa eikä tiedä mitä voisi tehdä, niin nähdä se tuosta, että sillä on nyt aikaa ja että hän voisi mennä auttamaan tuosta toista, kun hänellä on vielä näin paljon asioita tekemättä. Se on myös esimiehen tärkein tehtävä nähdä se kokonaistilanne ja delegoida ihmisiä oikeisiin paikkoihin oikeisiin aikoihin.

Työntekijän kehityksen huomioiminen johtamisen kautta tuli myös todella vahvasti esille haastattelujen esihenkilöiden puheessa. He pyrkivät johtamisellaan huomioimaan työntekijöiden kehitystarpeet ja esimerkiksi siirtämään työntekijöitä keittiössä vaativimmille osa-alueille tai muutoin lisäämään työntekijän vastuualuetta vahvistaakseen heitä. Tätä tulosta tukee tietoperustassa Schaufelin (2015, 449) huomio, jonka mukaan työhön sitouttavat johtajat vahvistavat työntekijöitään tarjoamalla heille työhön liittyviä voimavaroja, kuten työnohjausta, työntekijän taitojen hyödyntämistä ja työtehtävien vaihtelevuutta.

Minun tehtävä on katsoa, että mihin se ihminen on kykenevä. Ensin pystytään kouluttamaan hänet jossain tietyssä piisissä, mistä me pystymme lähteä rakentamaan hänelle urapolkua keittiössä. Ihminen pääsee sitä kautta oppimaan ensin yhden paikan, jonka jälkeen häntä pystytään siirtämään vaativampiin työtehtäviin. Me voidaan pikkuhiljaa antaa hänelle lisää vastuuta, jos hän haluaa sitä. Tekijä koulutetaan askel askeleelta. Mutta se on taas minun tehtäväni katsoa sieltä ne valioyksilöt, jotka haluavat sitä, eli kehittyä eteenpäin siinä talossa.

Yleensä minulla on niin kuin aina ollut tiimissä, joku pari tai kolme sellaista, jotka niin kuin selkeästi kasvavat ja haluavat sitä. Pienin askelin saa aina lisää vastuuta. Sitten ne ylenevätkin tavallaan hierarkiassakin ylöspäin niin kuin ihan automaattisesti sitä mukaa, kun vastuualueet ovat tarpeeksi laajoja.

”Lähtökohtaisesti se, että joku haluaa oppia tekemään, vaikka jotain jälkkäriasioita, niin voidaan suunnitella meidän listaakin sen pohjalta. Menisi vaikka portaittain, vaikka aina vähän vaikeampaan tai monimutkaisempaan asiaan.” ”Antaa jopa työntekijälle mahdollisuuden asettua jopa ryhmän edelle, että pystyy kehittymään ja tekemään hurjemmassa paineessa missä muut.” ”Tietenkin aina ne vahvuudet sen määrittää tavallaan, että mihin paikkaan sitä sijoitetaan.” ”Sitten myös tämä puoli justiinsa, että missä kohtaa sinä tajuat, että onko toinen valmis jo sitten siirtymään eteenpäin ja kaikkea tätä.”

Olet vaikka kalkan puolella ja sinulla ei ole tekemistä serviisissä, niin ohjataan, että mene tuohon lämpimän puolelle auttamaan noita ja voit paistaa näitä ja auttaa sekä kysyä mitä voin tehdä. Näin he oppivat sen toisenkin puolen siitä heidän omasta hommastaan ja kehittää



työskentelyä sekä kehittää sitä, että ymmärtää paljon paremmin sen kokonaiskuvan ravintolan toiminnasta, minkä oikeastaan keittiömestari näkee luukulta, mutta kun kaikki pääsee ymmärtämään, eikä ole siinä niin kuin laput silmillä siihen omaan juttuun keskittyen. Tätä kautta osaa myös kehittää omaa työskentelyä.

Kysyttäessä esihenkilöiltä heidän pyrkimyksensä johtamisen kautta vaikuttaa työntekijöiden yhdistämiseen, esiin nousi vahvasti yhteisöllisyyden lisääminen. Yhteisöllisyydessä panostettiin kaikkien työntekijöiden osallistumista työntekoon yhtenä joukkueena tai kokonaisuutena sekä työntekijöiden välisten suhteiden vahvistamiseen. Esiin nousi myös tietyn tyyppisen rentouden luominen työympäristössä johtamisen seurauksena.

Tietoperustassa tätä puolestaan tukee Alimo-Metcalfe ym. (2008, 587) perustelu, jonka mukaan työhön sitouttava johtaminen näyttäytyy kyvyssä yhdistää eri sidosryhmät yhteisen vision kehittämiseen. Lisäksi Schaufelin (2015, 448) huomioidut tukevat tätä tulosta, koska hänen mukaansa sitouttava johtaja yhdistää työntekijänsä yhteiseksi esimerkiksi kannustamalla yhteistyöhön ja edistämällä korkeaa ryhmähenkeä sekä kannustamalla ihmissuhteiden luomiseen ja vahvistamiseen, joka luo työntekijälle vahvan yhteisöllisyyden ja mukavuuden tunteen.

Kun puhun meistä työtiiminä, niin puhun meistä, kuten haitarista. Jos haitarissa ei ole joustoa, niin ei tule myöskään ääntä. Aina kun pitää puristaa, niin kaikki puristaa ja kun voi höllentää, niin kaikki höllentävät. Kun toisella on paniikki jonkun kanssa, niin toinen auttaa ja näin edespäin. Se on täysin läpileikkaava systeemi, missä jollain tavalla ketään ei jätetä niin kuin yksin.

”Jos meillä ei henkilökemiat kohtaa keittiössä, niin siitä ei tule yhtään mitään. Minä olen tehnyt sen hyvin selkeäksi, että joka ikinen ihminen, joka tulee meille töihin, että me teemme yhdessä töitä. Tämä on yksi joukkue, joka meillä on ja sen joukkueen pitää toimia.” ”Se on niin isossa osassa sitä tekemistä, että sinun ympärilläsi on hyviä ihmisiä.” ”Se me-henki on älyttävän tärkeä siinä, että kukaan ei tunne olevansa yksin.” ”Kukaan ei ole yksin tuossa keittiössä, vaan kaikki on yhtenä ryhmänä.”

”Kun saa porukan pidettyä yhtenäisenä pitkään työskentelemässä yhdessä, niin se aina helpottaa. On tosi tärkeää, että pidetään kaikilla positiivinen mieli ja se juttu sellaisena, että ne nauttivat siitä, eikä tunnu liian puurtamiselta.” ”Minä aina katson sitä sillä tavalla, että kyllä minä olen jollain tavalla epäonnistunut, jos ei ole hyvä meininki. Se on yksi tärkeimmistä, että on riittävästi kahvia, huonoa läppää ja jotain 90-luvun teknoa tuohon pyörimään, niin kaikilla vähän lanne notkuu ja on kiva tehdä töitä.”

”Esimiesjohtaminen on sitä, että pidät ääntä ja keskustelua yllä. Ettei kaikki vaan istu omassa piisissä hiljaa ja tuijota omaa leikkuulautaa ja suorita vaan se, että niin kuin keskustelu pysyy koko-aika aktiivisena ja avoimena. On tärkeää pitää semmoinen hyvä flow ja fiilis päällä.” ”Eli heti kun me ravintolassa voidaan työntekijöinä hyvin ja meillä on kivaa yhdessä, niin se näkyy saman tien tuotteessa ja asiakkaalle myös. Se on erittäin tärkeää.”

Viimeisenä kokonaisuutena käsiteltiin työntekijöiden kehittämistä johtamisen avulla ja haastateltavien esihenkilöiden vastauksissa korostui hyvin vahvasti esimerkin kautta opettaminen ja johtaminen. Toisena tekijänä esille nousi monialainen osaaminen. Tietoperustan viitekehyksessä tätä tukee Alimo-Metcalfe ym. (2008, 587) huomio, jonka mukaan työhön sitouttava johtaminen näyttäytyy tukena yhteisön kehityskulttuurille, toisten kunnioittamisessa sekä heidän hyvinvoinnistaan ja kehityksestä huolehtimisessa. Tätä tulosta tukee myös Schaufelin (2015, 449) havainto, jonka mukaan sitouttava johtaja lisää työntekijöidensä kehittäviä voimavaroja, kuten palautetta työsuorituksesta ja näkökulmia urakehityksestä.

”Haluan itse panostaa omassa työskentelyssä esimerkillä olemiseen.” ”Kyllä se kaikista tärkein on sen oman esimerkin näyttäminen muille ihmisille.” ”Kokemus opettaa paljon enemmän, kuin se ensimmäinen käsky mitä kuuluu tehdä.” ”Ei välttämättä mitään uusinta työntekijää heti pistä mihinkään vaikeimpiin serviseihin, niin kuin yksin vastuuseen mistään osa-alueesta, vaan silleen, että itse pystyy olemaan siinä tukena tai joku oma esimies tiimistä pystyy tukemaan sitä sillä tekijätasolla.” ”Pyrin erityisesti johtamaan esimerkillä muiden työntekijöiden kannalta. Aina jos itse tekee parhaansa ja pyrkii sinne parhaaseen suoritukseen, on myös työntekijöille avulias työpaikalla niin se motivoi heidät ja pitää heidät pirteimpinä.”

Käydään yhdessä kaikkien misalistat yhdessä läpi ja annan omat vinkkini, mitä kannattaisi missäkin vaiheessa tehdä, että olet mahdollisimman tehokas ja nopea. Se aina kehittää heitä, että heidän ei tarvitse aina yksin miettiä asioita vaan sieltä tulee jostain niin kuin... ehkä enemmän kokemuksella neuvomalla miten voisi tehostaa asioita ja tehdä nopeammin.

Esimerkkinä tekee asioita niin kuin auttaa kaikkia missä tahansa tilanteessa tulee vastaan. Jos huomaa, että joku meinaa vähän niin kuin kyykähtää tai selkä alkaa menemään kyyryyn, niin sitten painuu ensimmäisenä tukemaan sitä tekijää. Johtamaan silleen edestä, että silloin kun mennään lujaa, niin silloin saa heilua aika monessa paikassa.

”Kyse on aina kokonaisuudesta. Meidän tekemämme työ on niin monisäikeistä. Se on paljon enemmänkin ongelmanratkaisua, kuin pelkästään sen ruoanlaiton tai palvelun kanssa.”

Noh just niin kuin esimerkiksi kyllä meilläkin tavallaan moni noista minun luottopelaajistanikin on helppo vaihtaa niiden pelipaikkoja. Sillä, että heillekin antaa lisää vastuuta jostain, niin pystyy perustelevaan sillä, että vaihtaa piisiä, että on just valmis kehittymään ja valmis ajattelemaan vähän boxin ulkopuolelta, missä sitten oppiikin enemmän.

Me pyritään aina siihen, että meillä keittiössä jokainen pystyy tekemään mitä tahansa sectionia. Joka ikinen jätkä tai mimmi voi hypätä paikasta paikkaan ja kaikki tietää mitä siellä tapahtuu. Se, että pääsee näkemään kokonaiskuvaa, niin kehittää varmasti tosi paljon ja avaa silmiä nähden kaiken hieman eri tavalla. Alkaa itse oivaltamaan sen helposti, kun näkee paljon enemmän sitä kokonaiskuvaa toiminnasta.

## 4.2 Työntekijän psykologisten perustarpeiden täytyminen

Kaikki haastateltavat työntekijät kokivat johtamisen vaikuttaneen heidän omaehtoisuuteensa.

Tässä korostui yhteistyö muiden työntekijöiden ja esihenkilöiden kanssa sekä myös vapaus tehdä itsenäisesti. Tietoperustan viitekehys puoltaa tätä tulosta, kun Schaufelin (2021, 3) mukaan omaehtoisuus viittaa haluun toimia psykologisesti vapaasti, jolloin työntekijät tuntevat omaehtoisuutta, koska he voivat päättää omat valintansa ja toimia itsenäisesti.

”No mehän siis kaikki suunnitellaan yhdessä. Mielestäni toimii tosi hyvin sellainen yhteistyö. Saa daan yhdessä tehdä päätöksiä.” ”Lähtökohtaisesti kukaan ei ole tässä hommassa yksin tai pärjää yksin tässä työssä, vaan ollaan aina tiimi.” ”Pitää myös itse pystyä heittäytyä siihen, että on valmis tekemään kompromisseja sen kanssa.” ”Johtamisen kannalta niin sinä saat tukea työskentelyysi, jos sitä haluat.”

”Misaamisen aikana annetaan vapaudet, että saa tehdä vähän kaikkea silleen ristiin.” ”On vapaus tehdä itse ja meidän mielipiteitämme kuunnellaan.” ”Hyvä esimies antaa mahdollisuuden myös olla luova sille työntekijälle. Minun mielestäni täällä pystyy ihan hyvin hyödyntämäänkin sen.” ”On tietysti tarkkaa minkälainen sen tuotteen pitää lopulta olla, mutta kaikilla on omat tyylit tehdä se. Kei not ovat jokaisen yksilölliset, mutta lopputulos on kuitenkin semmoinen oikea.”

Haastateltavien työntekijöiden kokeman johtamisen vaikutus heidän omaan kyvykkyyteensä työssä oli myös selkeä. Johtamisen vaikutus työntekijöiden kyvykkyydessä näkyi kaikilla haastateltavilla vahvasti esimerkin kautta oppimisessa sekä myös osaltaan itsensä ylittämisesä ja kehittämisesä. Tietoperustassa tätä tulosta tukee jälleen Schaufelin havainnot, jotka toteavat, että kyvykkyys viittaa haluun toimia ja käsitellä ympäristöä tehokkaasti. Työntekijät tuntevat itsensä kyvykkäiksi, kun he voivat oppia ja kehittyä, jolloin he voivat joustavasti mukautua heidän työnsä tuomiin vaatimuksiin. (Schaufeli 2021, 3.)

Hän näyttää koko ajan, että miten voi tehdä paremmin ja opettaa uusia tekniikoita ja muuta. Hän antaa sitten sellaisia konkreettisia pointteja, että hei tämä meni hyvin, tai että tätä voisi parantaa tällä tavalla, tee näin äläkä noin. Saa tosi hyviä pointteja itselle omaan tulevaisuuteen, että miten kannattaisi johtaa.

”Se, että puskee tekemään asioita, joita ei ole aikaisemmin tehnyt, niin antaa sellaista motivaatiota ja jaksamista omaan tekemiseen. Tulee just se fiilis, että on oppinut uutta ja sitten joka päivä on sellainen fiilis, että on tehnyt paremmin kuin teki edellisenä päivänä, niin se auttaa oppimaan.”

”Johtamisen kautta huomaa sen, että onkin hyvä joissain asioissa, joissa ei koskaan uskonut olevansa hyvä.” ”Jos löytyy mielenkiintoa ja halua oppia ja kehittyä, niin varmasti saa avaimia näihin oviin.”

Haastateltavien kokeman johtamisen vaikutus heidän yhteisöllisyyteensä tuli yhtenäisesti ilmi työyhteisön avoimessa keskustelussa sekä yhteisöllisyyden ja työyhteisön osana olemisen tunteissa. Esihenkilön toteuttama johtaminen ei estänyt työpaikalla käytävää keskustelua vaan ennemminkin lisäsi sen ilmaantuvuutta ja avoimuutta. Lisäksi esihenkilön toteuttamat johtamisen toimet koettiin työyhteisön osana olemisen tunnetta vahventaviksi. Tietoperustan viitekehyksessä Schaufelin näkemykset yhteisöllisyyden tarpeesta puoltavat tätä tulosta. Hänen mukaansa tarve yhteisöllisyyteen viittaa haluun rakentaa positiivisia suhteita muihin, tunteeseen olla rakastettu ja välitetty sekä myös muista välittämiseen. Työntekijät tuntevat yhteisöllisyyttä, kun he ovat osana tiivistä ryhmää, jossa tuetaan toisia ja jaetaan henkilökohtaisia tunteita sekä ajatuksia. (Schaufeli 2021, 3.)

”Sanotaan asiat suoraan. Ei lähdetä kiertelemään asioita. Kysytään toisiltamme, että onko tämä hyvä ja että mitä mieltä olet tästä.” ”Voi pyytää apua ja hän on valmis auttamaan koko ajan. Ei ole sellaista fiilistä, että se ei ole sellainen henkilö, jolle ei pysty puhumaan asioista tai näin. Ollaan kaikki avoimia toistemme kanssa.” ”Jos on aikaa ja halua, niin pystyy jutella ihan mistä vaan, kunhan työt tehdään ekana. Hoidetaan työt ensin pois ja voidaan sen jälkeen sitten jutella mukavista asioista ja tällaisista.” ”On tärkeää, että pystyy sanomaan ja kysymään, jos ei osaa jotain asiaa.”

”Kaikkia kuunnellaan. Se ei ole vain yksi sellainen valmiiksi suunniteltu tie, että tätä reittiä nyt mennään, vaan puhutaan paljon. Jos on sellainen fiilis, että ei jotain osaa, niin aina voi kysyä.” ”Voidaan huumorinkin kautta käydä vähän työasioita jopa, että ei aina ole sellaista vakavaa keskustelua ja motkotusta.” ”Meidän johtajamme on todella helposti lähestyttäviä. Vaikka tekeekin virheitä tai ei tiedä tiettyjä asioita tai miten tehdään tiettyjä asioita, niin uskaltaa kysyä ja niitä ohjeita kuitenkin saa.”

”On ihan eri fiilis tulla töihin, kun ei ole sellaista pelinappula oloa, vaan on sellainen fiilis et on oikeasti osa tätä hommaa. On hyvä tulla töihin ja on hyvä meininki.” ”Minulla ei ole täällä keittiössä sellaista fiilistä, että yksi olisi ylempänä. Voisi melkein sanoa, että ollaan kuin pieni perhe täällä.” ”Ei olla pelkästään kiinnostuneita työntekijöiden työajasta, vaan kysytään ihan vapaa-ajasta ja elämisen arkeen liittyvistä asioista.”

Ollaan sellaisella mukavalla ihmissuhteella liikenteessä. Ei ole semmoinen, että tulet vain töihin ja teet töitä. Sinä voit vähän jopa rentoutua täällä vaikka se ei siltä välillä tunnu. Tietyllä tapaa tosi tiukkaa, tietyllä tapaa tosi rentoa, tietyllä tapaa tosi hauskaa ja tietyllä tapaa tosi tarkkaa. Tosi hyvä balance kaiken suhteen. Välillä saa syke olla korkeammalla stressin takia, mutta välillä sitten rennompaa, kun täällä on ihan mukavaa meininkiäkin.

No minun mielestäni ensinnäkin on pakko sanoa, että täällä on tosi hyvä ilmapiiri. Kaikilla on tosi samanlainen huumorintaju ja se on justinsa toteutunut hyvin täällä. Pyritään posin kautta mennä. Mielestäni kaikki on tosi hyvin kiinni tässä porukassa ja kaikki puhuu tavallaan samaa kieltä keskenään, että oli sitten työtehtävä mikä tahansa.

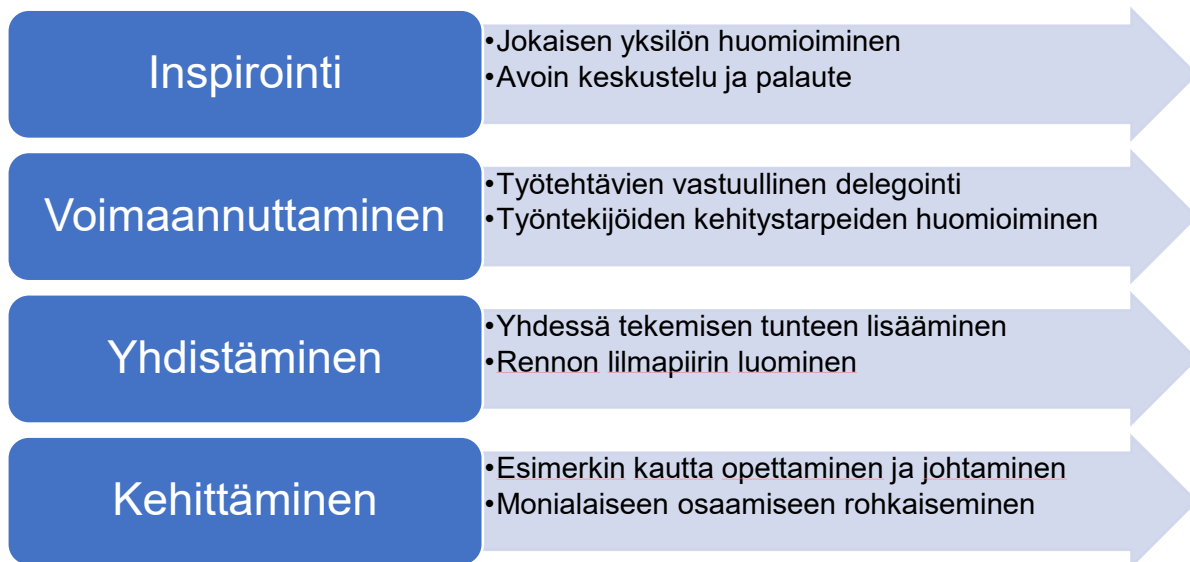
Viimeisenä kokonaisuutena haastateltavien työntekijöiden kanssa oli koetun johtamisen vaikutus oman työn merkityksellisyyteen. Johtamisen vaikutukset työntekijöiden omaan merkityksellisyyden tunteeseen tuli esille esihenkilön tukena työntekijän omille tavoitteille esimerkiksi oman urakehityksen suhteen. Tietoperustassa Schaufelin näkemykset tuovat tukea tulokselle, koska hän mukaansa merkityksellisyyden tarve viittaa haluun tehdä hyödyllistä ja tärkeää työtä, joka edistää jostain itse työntekijää suurempaa kokonaisuutta ja näin ollen työntekijä saa itsensä ylittämisen tunteen. Työntekijät tuntevat heidän työnsä olevan merkityksellistä, kun heidän työpanoksellansa on todellinen vaikutus tehtävään työhön. (Schaufeli 2021, 4.)

”Työtehtävien vaihtamisen kautta tulee enemmän vastuuta ja siitä tulee semmoinen fiilis, että oikei nyt pitää oikeasti tehdä paremmin ja kantaa sitä vastuuta. Siitä tulee sellainen fiilis, että on oikeasti osana sitä hommaa ja siitä tulee justiinsa sellainen merkityksellisyyden tunne.” ”No kyllä minä itse olen sen huomannut, että jos on oppinut ja mennyt eteenpäin niin ei olla sitten tavallaan jätetty siihen ruutuun. Nyt vaan toistat itseäsi, vaan koko ajan tulee haastavampaa hommaa ja oppii lisää.”

Meillä se tulee todella helposti esille, että vaikka me olemme tiimi, niin jokaisella on selkeästi oma tehtävä. Kun asiakkaat tulevat sisään, niin minä olen vastuussa kastikkeista ja lisukkeista, minun työparini ovat vastuussa lihoista ja proteiineista ja sitten toinen kollega on vastuussa tietystä annoksesta ja toinen tästä tietystä annoksesta. Kaikki tekevät juuri sitä mitä pyydetään. Kyllä sen huomaa, että kun rupeaa itse vetämään tuota pikkuhiljaa paremmin, niin siihen ruvetaan tunkemaan vähän enemmän tasokkuutta tietyllä tapaa. Siinä merkityksessä oma merkitys tiimin kannalta yksilönä tulee tosi vahvasti esille, ainakin minun kohdallani.

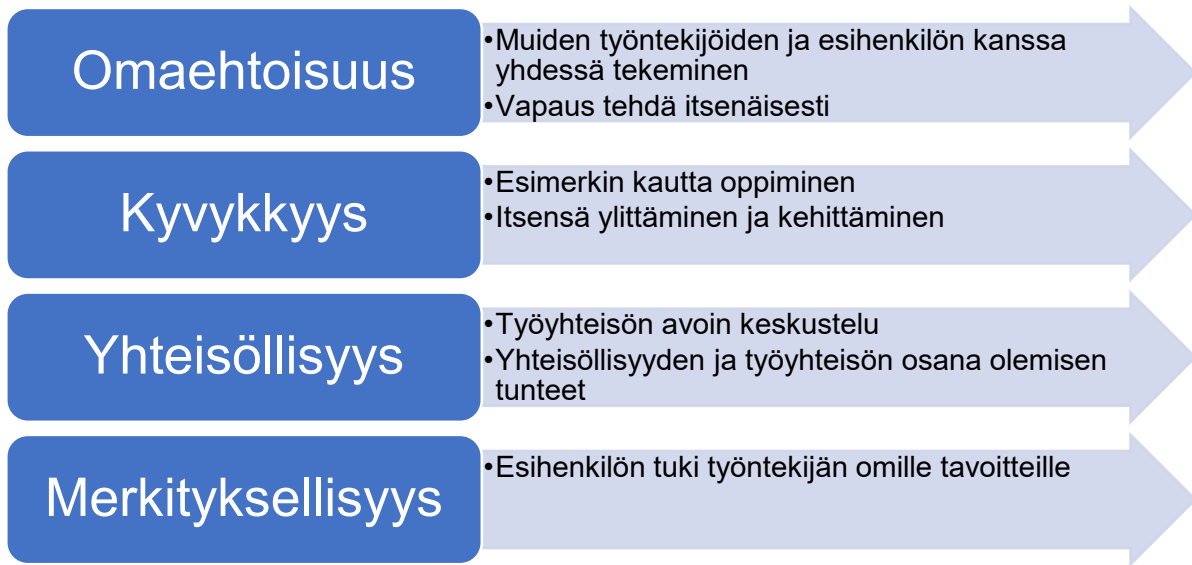
### 4.3 Tulosten objektiivinen koonti

Tutkimuksen tuloksista selviää, että haastateltavat esihenkilöt ja työntekijät olivat yhtenäisesti samaa mieltä useasta eri tutkimuskysymyksestä. Esihenkilöiden toteuttama johtaminen näkyi kaikilla sitouttavan johtamisen osa-alueilla, ja työntekijöiden kokema johtaminen näkyi kaikissa neljässä psykologisessa perustarpeessa.



Kuva 4. Esihenkilöiden toteuttaman johtamisen keinot työntekijän sitouttamiseen

Kuva 4 tiivistää esihenkilöiden toteuttamat johtamisen keinot työhön sitouttavan johtamisen neljän osa-alueen mukaisesti. Työntekijöitä pyritään inspiroimaan huomioimalla jokainen yksilö ja pyrkimällä avoimeen keskusteluun sekä palautteeseen. Voimaannuttamista taas pyritään lisäämään työtehtävien vastuullisella delegoinnilla ja työntekijöiden kehitystarpeiden huomioimisella. Yhdistäminen toteutuu yhdessä tekemisen tunnetta lisäämällä ja rennon ilmapiirin luomisella, kun taas kehittäminen toteutuu esimerkin kautta opettamisella ja johtamisella sekä monialaiseen osaamiseen rohkaisemisella.



Kuva 5. Työntekijöiden neljän psykologisen perustarpeen täyttyminen

Kuvasta 5 voidaan nähdä työntekijöiden neljän psykologisen perustarpeen täyttyminen koetun johtamisen johdosta. Työntekijöiden omaehtoisuuden tunteen täyttymisessä koetun johtamisen kautta nousi esille muiden työntekijöiden ja esihenkilön kanssa yhdessä tekeminen sekä myös osaltaan vapaus tehdä itsenäisesti. Koetun johtamisen vaikutus työntekijöiden kyvykkyiden tunteeseen näkyi kaikilla haastateltavilla vahvasti esimerkin kautta oppimisessa sekä itsensä ylittämässä ja kehittämässä. Koetun johtamisen vaikutus yhteisöllisyyteen ilmeni työyhteisön avoimessa keskustelussa sekä yhteisöllisyyden ja työyhteisön osana olemisen tunteissa. Koetun johtamisen vaikutus merkityksellisuuden tunteeseen nousi esille esihenkilöiden tukena työntekijän omille tavoitteille.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään ensin työn tavoitteita ja niiden saavuttamista. Seuraavaksi tiivistetään ja avataan toteutetun tutkimuksen päätuloksia, jonka jälkeen niiden perusteella tehdään erinäisiä johtopäätöksiä. Tämän jälkeen laaditaan konkreettisia kehitysehdotuksia, jotka perustuvat työn tietoperustaan sekä tämän työn osana toteutettuun kvalitatiiviseen tutkimukseen. Lopulta tarkastellaan kriittisesti tässä työssä toteutetun tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja eettisyyttä sekä arvioidaan tutkijan omaa oppimista tämän opinnäytetyöprosessin aikana.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda varteenotettavia kehitysehdotuksia suomalaisille fine dining ravintoloille, jotka perustuvat työhön sitouttavan johtamisen empiiriseen ja tieteelliseen tutkimustietoon sekä tässä työssä toteutettuun tutkimuksen aineistoon suomalaisten fine dining ravintoloiden johtamisesta. Tähän työhön sisältyneen kvalitatiivisen tutkimuksen päätavoitteena oli tutkia millä keinoin suomalaiset fine dining ravintolat toteuttavat työhön sitouttavaa johtamista käytännössä. Tutkimuksen alavoitteina oli selvittää miten esihenkilöt hyödyntävät sitouttavan johtamisen neljää osa-aluetta käytännön johtamisessaan sekä havainnollistaa miten työntekijöiden neljä psykologista perustarvetta täyttyvät toteutetun johtamisen seurauksena.

Työn tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Työssä osana olleen tutkimuksen avulla saatiin arvokasta tietoa suomalaisten fine dining ravintoloiden johtamisesta ja sen nykytilasta suhteutettuna työhön sitouttavan johtamisen teoreettiseen viitekehykseen. Tätä nykytilan tietoa ja työhön sitouttavan johtamisen teoreettista tietoperustaa hyödyntämällä päästiin luomaan useita varteenotettavia kehitysehdotuksia, joilla tavoitellaan näiden fine dining ravintoloiden johtamisen kehittämistä työntekijöitä sitouttavampaan suuntaan.

### 5.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Työssä toteutetun kvalitatiivisen tutkimuksen päätuloksena saatiin selville esihenkilöiden toteuttaman johtamisen nykytila työhön sitouttamisen teoriaan peilaten ja sen vaikutukset työntekijöiden neljään psykologiseen perustarpeeseen. Voidaan todeta, että näiden fine dining ravintoloiden johtamisen nykytila mukailee työhön sitouttavan johtamisen lainalaisuuksia, mutta ei täysin täytä niitä. Tutkimuksessa selvisi, että esihenkilöt omaavat työntekijöiden yhdistämisen ja inspiroinnin taidon johtamisellaan melko hyvin, kun taas heidän helpottamisensa kehittämisen ja vahvistamisen kautta oli heikompaa. Tämän toteutetun johtamisen seurauksena työntekijöiden psykologiset perustarpeet olivat vastaavasti vain osittain täytettyinä. Tutkimuksen avulla saatiin selville, että työntekijöiden merkityksellisyyden ja yhteisöllisyyden tarpeet koettiin parhaiten täytettyinä työssä toteutetun johtamisen johdosta, kun taas heidän kokemansa kyvykkyys ja omaehtoisuus eivät niinkään.



Voidaan siis todeta, että johtamisen nykytila näissä fine dining ravintoloissa on hyvällä tasolla, mutta sitä voidaan vielä kehittää työntekijöitä sitouttavampaan suuntaan. Esihenkilöiden tulisi johtamisessaan huomioida tarkemmin jokaisen työntekijän omakohtaiset kehitystarpeet, jonka lisäksi johtajan tulisi aktiivisesti pyrkiä toteuttamaan nämä kehitystarpeet esimerkiksi haastamalla työntekijöitä riittävästi erilaisilla työtehtävillä. Suoriuduttuaan näistä tehtävistä työntekijä kasvattaisi minipystyvyyden ja kyvykkyyden tunteitaan, henkistä sinnikkyytään sekä halukkuutta panostaa omaan työhön, jotka johtavat kokonaisvaltaisemmin työntekijän kokemaan tarmokkuuteen ja tätä kautta on suoraan yhteydessä työntekijän kokemaan sitoutuneisuuteen. (Schaufeli 2015, 448; Schaufeli ym. 2002, 74.)

Esihenkilöiden tulisi johtamisellaan paremmin ja kokonaisvaltaisemmin huomioida työntekijöitään. Esimerkiksi heitä koskevia päätöksiä tehdessä esihenkilön tulisi aktiivisesti ottaa työntekijät osaksi päätöksien tekemisen prosessia, jotta he kokisivat voivansa päättää ja olla osallisena itseään koskevista asioista. Näin myös omaehtoisuuden psykologinen perustarve täytyisi paremmin. Tämän lisäksi esihenkilöiden tulisi ottaa huomioon omassa johtamiskäyttäytymisessään työtehtävien jakamisen tyyli. Työntekijöiden omaehtoisuutta tukee johtamiskäyttäytyminen, joka vähemmän komentaa tai sanelee työtehtäviä työntekijöille, vaan sen sijaan antaa heidän ennemminkin itsenäisesti valita työtehtävänsä esihenkilön tukemana. (Schaufeli 2021, 3.)

Kolmas kehitysehdotus esihenkilöiden toteuttamaan johtamiseen on luoda työntekijän työympäristöstä mahdollisimman voimavararikas ja samalla vähentää työntekijöihin kohdistuvia vaatimuksia. Tämä tapahtuu käytännössä esimerkiksi luomalla ja edistämällä positiivista sekä rakentavaa palautetta antavaa työyhteisöä, jossa työntekijän on mahdollista saada tukea yksittäisiltä työtovereiltansa. Työntekijän ylennykseen ja uralla etenemisen kokemien mahdollisuuksien lisääminen on myös tapa lisätä työntekijän voimavaroja johtamisen kautta. Lisäksi esihenkilön tulisi pyrkiä aktiivisesti vähentämään työssä koettuja vaatimuksia, esimerkiksi vähentämällä työntekijöiden kokemaa työtehtävien taakkaa. (Bakker 2022, 38; Tummers & Bakker 2021, 2.)

## **5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Haastatteluiden avulla toteutetut kvalitatiiviset tutkimukset vaativat aina kriittisen lähestymisen niiden toteutusta arvioitaessa. Tulisi pohtia reaktiivisuuskysymystä, eli sitä kuinka paljon tutkija itse vaikuttaa saatuihin vastauksiin ja siten itse tutkimuksen tuloksiin. Tämän lisäksi tulisi pohtia tulkintavirhekysymystä, eli sitä onko haastattelun aikana tapahtunut jokin tulkintavirhe esimerkiksi epäselvästi muotoiltujen tai liian kapulakieltä olevien kysymysten takia. Yleinen virhe on jättää haastateltavan tehtäväksi vastata tutkimukselle asetettuihin kysymyksiin, joka saattaa johtaa abstrakteihin käsitteisiin, jonka johdosta haastateltava ei pysty samaistumaan haastattelijan esittämien kysymysten ja aihekokonaisuuksien kanssa. (Puusa ym. 2020, 103.)

Tässä työssä toteutetuissa haastatteluissa tutkija pyrki olemaan mahdollisimman yhtenäinen kaikkien haastateltavien kohdalla esimerkiksi kysymysten ja tarkentavien lisäkysymysten esittämisessä, kysymysten asettelun toteuttamisessa siten, että se johdattelisi haastateltavien vastauksia mahdollisimman vähän sekä haastattelutilanteiden pitämisessä haastateltaville mahdollisimman luontaisena ja turvallisena. Lisäksi tutkija pyrki laatimaan kysymykset mahdollisimman hyvin noudattamaan tietoperustan viitekehyksessä esitettäviä käsitteitä samalla huomioiden niiden yleisen ymmärrettävyyden haastateltavien näkökulmasta välttääkseen kapulakielen.

Kriittisesti ja objektiivisesti tarkasteltuna tutkijan kokemattomuus tämänkaltaisissa haastattelutilanteissa ja haastattelukysymysten tietoperustan viitekehukseen perustuva luonne saattoivat vaikuttaa tutkimuksen lopputulokseen jollain tavalla, mutta sen vaikutus pyrittiin tietoisesti minimoimaan koko opinnäytetyöprosessin ajan. Inhimillisistä syistä johtuen on oletettavaa, että tutkija eli olisi myöskään täysin onnistunut välttämään haastatteluiden toteutuksessa niihin vaikuttamista, esimerkiksi reaktiivisuudellaan tai tutkimuksen analysoinnissa mahdollisesti tapahtuneita virhetulkintoja.

Tutkimuksen uskottavuudella tai pätevyydellä viitataan siihen, että missä määrin tutkimuksen lukijat hyväksyvät tutkimuksen tulokset todenmukaisiksi ja luottavat siihen, että tutkimuksessa hyödynnetty aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti sekä huolellisesti. Vaikka tutkimus käsittelsikin useimmille ihmisille outoja ja vieraita aiheita, niin on raportissa esitettävä kuvaus oltava todenperäinen ja normaalia elämää kuvastava, jotta lukijat voivat olla vakuuttuneita siitä, että tutkimuksessa esille tuodut asiat ovat todella toteutuneet ja, että niitä on kuvattu asianmukaisella tavalla. (Puusa ym. 2020, 167.)

Tutkimuksen luotettavuudella taas tarkoitetaan sitä, että tutkija pystyy perustellusti vakuuttamaan lukijalle perehtyneisyytensä ja ammattitaitonsa koko tutkimuksen ajan oikeanlaisten lähestymistapojen ja menetelmien valinnassa, joita hän on hyödyntänyt tutkimusongelmien ratkaisussa ja koko tutkimuksen toteutuksessa. Tutkijan on esimerkiksi todenmukaisesti ja realistisesti kuvattava koko tutkimuksen aikana kaikki tapahtuneet virheet tai harha-askeleet. (Puusa ym. 2020, 167.)

Tutkimuksen uskottavuutta perustelee tutkijan läpinäkyvä ja kokemusperäinen kerronta tutkimuksen toteutukseen liittyen sekä hänen perehtyneisyytensä menetelmäkirjallisuuteen ja sen aktiivinen hyödyntäminen tehtyjen valintojen perustelussa. Työn tutkimuksen osa-alueet on toteutettu hyödyntäen menetelmäkirjallisuutta, mutta tehtyjen valintojen perustelu ja asianmukainen hyödyntäminen ei ole niin ammattimaista, kuin se voisi olla. Tutkija on yksityiskohtaisesti kuvannut tutkimuksen eri vaiheet ja pyrkinyt tuomaan esille rehellisen kokonaisuuden tutkimuksen etenemisestä, mutta tämän käsittely voisi olla vielä tarkempaa ja syvemmälle tutkijan työskentelyyn ulottautuvaa. Tutkimuksen aikana tutkija pyrki tuomaan esille kirjoituksessaan perehtyneisyytensä aiheeseen ja siihen sovellettaviin menetelmiin sekä lähestymistapoihin.

Tutkimuksen eettisillä näkökannoilla tarkoitetaan tutkijan toimia eettisten periaatteiden mukaisesti. Eettisesti toteutetun tutkimuksen menetelmät ja analyysitavat täyttävät sen kriteerin, että ne voisivat toimia minkä vaan hyvin toteutetun tutkimuksen ohjeina. Eli toisin sanoen tutkimuksen menetelmien ja analyysitapojen kuvaus tulisi olla sillä tasolla, että kuka tahansa voisi toistaa tutkijan tekemän tutkimuksen onnistuneesti hänen ohjeidensa mukaisesti. Tämän lisäksi eettisen periaatteen mukaisesti tutkimuksen tulee tavoitella hyvien asioiden tapahtumista tutkimuksessa mukanaoleville ihmisille. (Puusa ym. 2020, 167.)

Tässä työssä on pyritty täyttämään kaikki eettisen tutkimuksen kriteerit, esimerkiksi tutkimuksen toistettavuuteen liittyen. Tutkimuksen eri osa-alueiden kuvailussa on keskitytty yksityiskohtaisiin ohjeisiin ja selkeään asiatekstiin, jonka avulla tutkimus tulisi olla toistettavissa kenen tahansa toimesta. Pitää kuitenkin nostaa esiin tutkijan kokemattomuus kvalitatiivisten tutkimusten toteutuksessa, joka saattaa osaltaan haastaa tutkimuksen eettisyyden toteutumista. Tällä tutkimuksella pyrittiin ainoastaan kehittämään sen kohteena olevia henkilöitä ja organisaatioita, eikä millään tavalla aiheuttamaan harmia tutkimuksessa osana olleille.

Toteutettua tutkimusta kriittisesti pohdittaessa esiin nousee tämän tutkimuksen toistettavuus jonkun muun toimesta. Toistettavuudessa tulisi ottaa huomioon, että tämä tutkimus on toteutettu hyvin pienellä joukolla, joka johtaa pieneen sekä kapeaan otantaan. Tutkimuksen tulokset näin ollen pätevät vain näihin organisaatioihin eivätkä ole yleistettävissä kaikkiin fine dining ravintoloihin ja heidän toteuttamaansa johtamiseensa. Mikäli sama tutkimus toteutettaisiin toisella haastattelujoukolla, on hyvin todennäköistä, että tutkimusten tulokset eivät olisivat täysin samat, vaan ne eroaisivat ainakin osittain toisistaan tässä työssä toteutetun tutkimuksen kertaluontoisuuden johdosta.

Tutkimustuloksen yleistettävyyttä varten tulisi suorittaa sama tutkimus eri organisaatioille ja kenties vielä suuremmassa laajuudessa, jotta tutkimustulokset saavuttaisivat laajan saturaation ja ne olisivat yhtenäisiä laajemman otannan kesken. Yleistettävien teemojen löydyttyä tulisi myös harkita kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamista laajalla otannalla, jotta saataisiin esille myös aiheen määrällinen näkökulma, joka toimisi olennaisena tukena jo toteutetuille laadullisille tutkimuksille ja niiden tuloksille.

### 5.3 Jatkotutkimusehdotukset ja oman oppimisen arviointi

Schaufelin havainnot vuoden takaisesta tutkimuksestaan tuovat esille hyvin mielteitäni tämän aiheen nykytilasta. Hänen mukaansa viimeisten tutkimustulosten myötä voidaan todeta, että tutkimustieto työhön sitouttavan johtamisen takana näyttää rohkaisevalta. Monet tutkimushavainnot, kuten psykologisten perustarpeiden täyttämisen keskeinen rooli, on toistettu useissa eri ammattiryhmissä ja eri valtioissa. Tämän perustella hän toteaa, että useat tutkimushavainnot voidaan yleistää eri työtilanteisiin, ammatteihin ja valtioihin. Työhön sitouttavaa johtamista mittaava kyselylomake on myös todettu luotettavaksi ja päteväksi sekä yksilö, että ryhmätasolla. (Schaufeli 2021, 6.)

Robijn ym. (2020, 383) tuovat tutkimuksensa pohdintaosiossa hyvin esille myös tutkimuksen laajentamisen yksilötasolta ryhmätasolle todeten, että tulevan tutkimuksen tulisi tarkastella, miten työhön sitouttavat johtajat sitouttavat työntekijöitään yksilöä pidemmälle, eli miten ryhmät voivat tehostaa oman toimintansa sitoutuneisuutta tai miten sitoutuminen esiintyy ryhmätasolla. Mielestäni tämän tutkiminen laajemmin olisi toimintaa avaavaa, sillä nykyiset tutkimukset keskittyvät pitkälti yksilötasolle työhön sitouttavassa johtamisessa.

Tutkimuksen toteutumisen myötä esiin nousi useita erilaisia jatkotutkimusehdotuksia, joista yksi merkittävin on työn merkityksellisyyden ja työn imun tutkiminen tarkemmin osana työhön sitouttavan johtamisen kokonaisuutta. Itseäni kiinnostaa esimerkiksi tästä aiheesta maisteritason opinnäytteen kirjoittaminen osana tavoitteenani olevaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Olisi osuvaa jatkaa jo ammattikorkeakoulutasolla tekemääni tutkimusta kirjoittamalla jatkotutkimusehdotuksiini perustuva syvällisemmin aiheeseen paneutuva työ. Yleisesti ottaen merkityksellisyyden tutkiminen johtamisen vaikutuksena on todella kiinnostava aihealue jatkaa tutkimusta, sillä uusimmat sukupolvet pitävät sitä erittäin tärkeänä, ellei jopa aivan keskiössä olevana, asiana työpaikkaa etsiessään.

Olin jo pitkään, ennen ammattikorkeakouluopintojeni aloittamista, kiinnostunut johtamisesta ja etenkin oman alan, eli ravintola-alan johtamisesta. Havaitsin jo työelämäni aikaisessa vaiheessa paljon erilaisia asioita kokemastani johtamisesta ja sen kehittämisen tarpeista. Tämän johdosta aiheen parissa työskentely on ollut todella antoisaa ja inspiroivaa. Olen päässyt oppimaan paljon uutta johtamisesta ja sen toteuttamisesta. Opinnäytetyöprosessi ravintola-alan johtamisen parissa oli todella mielenkiintoinen ja opin suunnattoman paljon uutta esimerkiksi tutkimuksen toteuttamisesta sekä sen lainalaisuuksien sisällä toimimisesta. Tämän lisäksi kehityin huimasti asiatekstin kirjoittajana sekä opin varmuutta pidemmän projektin hallintaan liittyen.

Tästä työstä on minulle paljon hyötyä nyt ja varmasti tulevaisuudessakin. Tämän prosessin aikana olen kasvanut opiskelijana, ja opinnäytetyön parissa työskentely on kehittänyt minua enemmän kuin osasinkaan olettaa. Nyt jälkepäin osaan arvostaa sitä, että valitsin mielenkiintonani pitkään

olleen aiheen, sillä se osaltaan auttoi minua tarmokkaasti työskentelemään työn parissa. Opiskelijana kehittymisen lisäksi tunnen kehittyneeni ammatillisesti, koska tämän työn johdosta koen omaavani vahvan pohjan esihenkilön toteuttamaan johtamiseen ravintola-alalla. Tämä puolestaan tukee urakehitystäni esihenkilön tehtäviä tavoitellessani.

Kunnianhimoisena ihmisenä asetin tavoitteeni työn osalta korkealle. Jälkeen päin pitääkin taputtaa itseäni selälle ja tunnistaa se suuri työmäärä, jonka olen tämän työn eteen tehnyt. Aiheen valinnan jälkeen tavoitteeni olivat selkeät ja lähdin opinnäytetyöohjaajani tukemana kulkemaan suunnittelu- vaiheen kautta kohti työn julkaisua. Työlleni asettama aikataulu saattaisi hirvittää muita ja se olikin työni aikana yksi suurimmista riskeistä, jaksanko tehdä niin paljon töitä, että saavutan tavoittelemani lopputuloksen työlleni asettamassa aikataulussa.

Itse kirjoitusprosessi eteni hyvinkin vaihtelevasti. Oli useita peräkkäisiä päiviä, jolloin kirjoitus ei edennyt sanaakaan, mutta oli myös ajanjaksoja, jolloin esimerkiksi tietoperustan viitekehysten kirjoittaminen eteni päivittäin. Oli myös ajankohtia, jolloin saavutin todellisen flow-tilan kirjoittamisen suhteen ja kirjoitinkin yön pikkutunneille asti, kun en viitsinyt lopettaa kirjoittamista. Näin jälkeen päin voin tunnustaa, että työskentelyn tarkempi aikataulutusta olisi voinut tehdä opinnäytetyöni edistämistä paljon inhimillisemmän, kuin mitä se loppujen lopulta oli. Välillä vapaapäivien ottaminen jäi kokonaan välistä, mutta nyt työ on viimeinkin valmis.

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan mielekäs, mutta myös aikaa vievä ja osittain haastava projekti toteuttaa. Alkuperäinen tavoitteeni opinnäytetyöprosessin aloittamiseen oli jo vuoden 2021 lopussa, mutta en päässyt aloittamaan työtäni muiden opintojen myöhästymisen johdosta. Aloitin tämän työn parissa aktiivisen ja tavoitteellisen työskentelyn maaliskuun lopussa vuonna 2022. Etenin määrätietoisesti laatimani suunnitelman ja aikataulun mukaisesti saaden työn valmiiksi saman vuoden toukokuun loppuun mennessä.

## Lähteet

Adams, W. & Anderson, R. 2015. *Mastering leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results*. John Wiley & Sons, Incorporated. Hoboken, New Jersey.

Afsar, B. Shahjehan, A. & Shah, S. 2018. Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 30, 3, s. 1436–1452.

Alimo-Metcalfe, B. Alban-Metcalfe, J. Bradley, M. Mariathansen, J. & Samele C. 2008. The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work A longitudinal study. *Journal of health organization and management*, 22, 6, s. 586–598.

Bakker, A. 2022. The social psychology of work engagement: state of the field. *Career development international*, 27, 1, s. 36–53.

Borkenhagen, C. 2017. Evidence-based creativity: Working between art and science in the field of fine dining. *Social studies of science*, 45, 5, s. 630–654.

Cambridge Dictionary 2022. Fine dining. Luettavissa: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fine-dining>. Luettu: 13.4.2022.

Chang, W. & Busser, J. 2020. Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International journal of contemporary hospitality management*, 32, 1, s. 193–211.

Coleman, B. 17.10.2001. Konsultti. ITS Professional Development: Refine, reward, retain. Saint Louis yliopisto. Seminaariesitys. Portland Oregon.

DiPietro, R. Martin, D. & Pratt, T. 2019. Understanding employee longevity in independent fine dining restaurants A grounded theory approach. *International journal of contemporary hospitality management*, 31, 10, s. 4062–4085.

Eldor, L. 2016. Work Engagement: Towards a General Theoretical Enriching Model. *Human resource development review*, 15, 3, s. 317–339.

Frye, W. Kang, S. Huh, C. & Lee, M. 2020. What factors influence Generation Y's employee retention in the hospitality industry?: An internal marketing approach. *International journal of hospitality management*, 85, s. 102352.

Ghani, B. Zada, M. Memon, K. Ullah, R. Khattak, A. Han, H. Ariza-Montes, A. & Araya-Castillo, L. 2022. Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 14, 5, s. 2885.

Joung, H. Goh, B. Huffman, L. Yuan, J. & Surles, J. 2015. Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 27, 7, s. 1618–1640.

Kanter, B. 2018. Beyond the White Tablecloth: Inside the Bold Future of Fine Dining. Luettavissa: <https://www.fsrmagazine.com/menu-innovations/beyond-white-tablecloth-inside-bold-future-fine-dining>. Luettu: 29.4.2022.

Lempinen, K. 11.3.2021. Hotelli- ja ravintola-alan henkilöstön sitouttaminen vaatii vuorovaikutusta ja valmentamista. Baronan blogi. Luettavissa: <https://blog.barona.fi/horeca-ammattilaisia-pitaa-sitouttaa-koronan-jalkeen>. Luettu: 27.4.2022.

Oehler, K. Stomski, L & Kustra-Olszewska, M. 2014. What Makes Someone an Engaging Leader. *Harvard Business Review*. Luettavissa: <https://hbr.org/2014/11/what-makes-someone-an-engaging-leader>. Luettu: 21.4.2022.

Peltonen, L. 2017. Työhyvinvoinnin tila autoalan pk-yrityksessä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia amk, liiketalouden koulutusohjelma. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201704184864>. Luettu: 23.5.2022.

Positive Psychology 2022. Positive Leadership: 30 Must-Have Traits and Skills. Luettavissa: <https://positivepsychology.com/positive-leadership/>. Luettu: 22.4.2022.

Puusa, A. Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki.

Robijn, W. Euwema, M. Schaufeli, W. & Deprez, J. 2020. Leaders, teams and work engagement: a basic needs perspective. *Career development international*, 25, 4, s. 373–388.

Ruiz-Palomo, D. León-Gómez, A. & García-Lopez, F. 2020. Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International journal of hospitality management*, 90.

Ryan, R & Deci, E. 2017. *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. Guilford Publications. New York.

- Schaufeli, W. 2021. Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, s. 1–10. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.754556/full>. Luettu: 7.4.2022.
- Schaufeli, W. 2015. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career development international*, 20, 5, s. 446–463. Luettavissa: [https://www.researchgate.net/publication/281930438\\_Engaging\\_leadership\\_in\\_the\\_job\\_demands-resources\\_model](https://www.researchgate.net/publication/281930438_Engaging_leadership_in_the_job_demands-resources_model). Luettu 7.4.2022.
- Schaufeli, W. Salanova, M. Gonzáles-romá, V. & Bakker, A. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of happiness studies*, 3, 1, s. 71–92.
- Shahzadi, M. Malik, S. Ahmad, M. & Shabbir, A. 2018. Perceptions of fine dining restaurants in Pakistan: What influences customer satisfaction and behavioral intentions? *The International journal of quality & reliability management*, 35, 3, s. 635–655.
- Silva, A. 2016. What is Leadership? *Journal of business studies quarterly*, 8, 1.
- Tews, M. Hoefnagels, A. Jolly, P. & Stafford, K. 2020. Turnover among young adults in the hospitality industry: examining the impact of fun in the workplace and training climate. *Employee relations*, 43, 1, s. 245–261.
- Tuin, L. Schaufeli, W. Rhenen, W. & Kuiper, R. 2020. Business Results and Well-Being: An Engaging Leadership Intervention Study. *International journal of environmental research and public health*, 17, 12.
- Tummers, L. & Bakker, A. 2021. Leadership and Job Demands-Resources Model Theory: A Systematic Review. *Frontiers in psychology*, 12, s. 1–13. Luettavissa: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.722080/full>. Luettu: 12.4.2022.
- Varis, K. Mbare, O. & Nurmi, K. 5.5.2021. Työntekijän sitouttaminen ravintola-alalla. Talk Turku AMK – Näkökulmia muutokseen. Luettavissa: <https://talk.turkuamk.fi/blog/2021/05/05/tyontekijan-sitouttaminen-ravintola-alalla/>. Luettu: 28.4.2022.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita. Helsinki.
- Wang, Y. Horng, J. Cheng, S. & Killman, L. 2011. Factors influencing food and beverage employees' career success: A contextual perspective. *International journal of hospitality management*, 30, 4, s. 997–1007.



Yeh, S. & Huan, T. 2017. Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants. *Tourism management*, 58, s. 119–131.

## Liitteet

### Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun lomake

Miikka Inkinen

Haastattelulomake

1 (2)

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

21.4.2022

### Haastattelukysymykset esihenkilöille

1. Miten kuvailisit johtamistasi työntekijöiden inspiroinnin näkökulmasta?
  - Yhteisistä tavoitteista innostuminen (missio ja visio).
  - Innostus työntekoon.
  - Motivointi huippusuoritukseen.
2. Miten kuvailisit johtamistasi työntekijöiden voimaannuttamisen näkökulmasta?
  - Henkinen vahvuus, hyvinvointi ja tasapaino.
  - Työtehtävien jakaminen työntekijöille (delegointi).
  - Työntekijöiden urakehityksen tarve.
3. Miten kuvailisit johtamistasi työntekijöiden yhdistämisen näkökulmasta?
  - Työntekijöiden ryhmähenki.
  - Tiivis yhteistyö.
  - Tiiviit ihmissuhteet muihin työntekijöihin ja vahva yhteisöllisyyden tunne.
4. Miten kuvailisit johtamistasi työntekijöiden kehittämisen näkökulmasta?
  - Työntekijöiden taitojen hyödyntäminen työtehtävissä.
  - Työssä koetun haasteen vastuullinen lisääminen työtehtävien vaihtamisen kautta.
  - Työntekijöiden suoritukseen perustuva palaute.

Miikka Inkinen

Haastattelulomake

2 (2)

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

21.4.2022

**Haastattelukysymykset työntekijöille**

5. Miten kuvailisit työssä toteutetun johtamisen vaikutusta oman toimintasi vapauteen ja itsenäisyyteen?
  - Omien päätöksiä tekeminen työssä.
  - Itsenäinen toiminta työssä.
6. Miten kuvailisit työssä toteutetun johtamisen vaikutusta omaan kyvykkyyteesi työssä?
  - Työssä oppiminen ja kehittyminen.
  - Työssä esiintyviin haasteisiin joustava mukautuminen.
7. Miten kuvailisit työssä toteutetun johtamisen vaikutusta omaan yhteisöllisyyden tunteeseesi?
  - Positiivisten ihmissuhteiden luominen ja niiden kautta tunteiden ja kokemusten jakaminen.
  - Tiiviiseen työryhmään kuulumisen tunne.
8. Miten kuvailisit työssä toteutetun johtamisen vaikutusta omaan merkityksellisyyden tunteeseesi?
  - Tärkeän sekä hyödyllisen tavoitteen edistäminen ja itsensä ylittäminen.
  - Tunne, että työpanoksella on todellinen vaikutus tehtyyn työhön.