

## **Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kokeneen ravintola-alan työntekijän näkökulmasta**

Suvi Puolikallio



<b>Tekijä</b> Suvi Puolikallio	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät kokeneen ravintola-alan työntekijän näkökulmasta	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 30 + 1
<p>Sitouttamisesta ja sitoutumisesta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta silti aiheet ovat tärkeitä etenkin nyt, kun ala on ollut suuressa myllerryksessä koronapandemian vuoksi. Alalla on pitkään kärsitty työvoimapulasta ja nyt kokeneetkin työntekijät ovat vaihtaneet kilpaileville aloille. Alalla pitkään työskentelevien säilyttäminen nykyisissä työtehtävissään voi olla elinehto alan elinvoimaisuudelle. Työvoimapulan uhatessa, on syytä tutkia nykyisten sitouttamiskeinojen tehokkuutta ja vaikutusta henkilökunnan sitoutumiseen majoitus ja ravintola-alalla.</p> <p>Opinnäytetyön päätavoite oli selvittää pitkään ravintola-alalla työskennelleen oleellimmat syyt sitoutuneisuuteen. Ensimmäisen alatavoite oli selvittää millä keinoilla työnantajat ovat sitouttaneet työntekijöitä perustuen työntekijän omaan kokemukseen. Toisena alatavoitteen tarkoituksena oli selvittää, mitkä sitouttamiskeinot koetaan turhina tai huonoina ja millä keinoilla sitouttamista voisi työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta kehittää. Kolmantena alatavoitteena oli selvittää mahdollistavatko sitouttamiskeinot kokemuksen työnimusta. Teoreettinen viitekehys muodostuu sitoutumisen sitouttamisen ja organisaatioon sitouttamisen ja työn imun ja flown käsitteistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoidun haastattelun menetelmää. Haastattelut tehtiin lokakuussa 2021. Haastateltavia oli mukana 6 ja haastateltavien ikä vaihteli 30- ja 62 ikävuoden välillä. Yhdistävänä tekijänä haastateltavilla oli yli 6-vuoden kokemus ravintola-alalta.</p> <p>Haastattelukysymysten avulla selvitettiin mitä keinoja työntekijät tunnistavat työpaikalla, mitkä keinoista koettiin toimivimmiksi ja toisaalta myös tarpeettomiksi omaan elämäntilanteeseen peilaten. Haastattelussa selvitettiin myös, että kokevatko työntekijät työnimua työssään.</p> <p>Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokivat tärkeimmäksi sitouttamiskeinoksi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, työnantajan joustavuuden eri elämäntilanteissa, toimivan työterveyden ja riittävän ansiotulon. Esiin tutkimuksessa nousi myös hyvän esihenkilön merkitys sitoutumiseen</p> <p>Tutkimuksessa ilmeni, että vastaajista yli puolet koki tunteneensa flow tilan tehdessään työtä nykyisellä työnantajallaan. Flow tilaa koettiin vahvasti silloin, kun työvuoro oli kiireisimmillään, mutta työntekijä koki, että työ oli silti hallittavissa Panostamalla hyvään esihenkilötyöhön, alaisten arvostamiseen voidaan säilyttää alan kokeneiden työntekijöiden kokemus ja siirtää sitä seuraaville uusille alan ammattilaisille ja säilyttää alan elinvoima.</p>	
<b>Asiasanat</b> Sitoutuminen, sitouttaminen, sitoutuminen organisaatioon, työn imu, flow	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen päätavoite ja alatavoitteet.....	1
1.2	Teoria.....	1
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	2
2	Sitoutuminen .....	4
2.1	Sitouttaminen .....	5
2.2	Organisaatioon sitoutuminen.....	7
2.3	Työn imu .....	8
3	Sitouttamisen keinot.....	10
3.1	Rekrytointi ja perehdytys osana sitouttamista.....	10
3.2	Urapolut ja koulutus .....	11
3.3	Työhyvinvointi sitoutumisen tukena.....	12
3.4	Palkitseminen.....	13
4	Tutkimusongelmat.....	15
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	15
4.2	Haastattelun toteutus .....	16
4.3	Analyysimenetelmä.....	20
5	Tulokset .....	22
5.1	Sitouttamistoimet.....	22
5.2	Sitouttamisen kehittämiskohteet.....	24
5.3	Työn imun esiintyvyys.....	24
6	Pohdinta.....	26
6.1	Tutkimustulokset ja johtopäätökset .....	26
6.2	Kehitysehdotukset.....	28
6.3	Luotettavuus .....	28
6.4	Oma oppiminen.....	29
	Lähteet .....	31
	Liitteet.....	34
	Liite 1. Haastattelu kysymykset .....	34
	Haastattelukysymykset lokakuu 2021.....	34

# 1 Johdanto

Sitoutunut henkilöstö tuottaa parempaa asiakaskokemusta ja näin ollen se näkyy myös yrityksen kassassa positiivisen tuloksena. Sitoutuneella työntekijällä on vahva usko yrityksen strategian tavoitteisiin, arvoihin ja työntekijä hyväksyy ne. Työntekijällä on vahva halu ja into työskennellä niin, että nämä arvot ja visiot täyttyvät. Sitoutuneella työntekijällä on vahva halu toimia organisaation jäsenenä. (Lampikoski.2005.46.)

Sitouttamisesta ja sitoutumisesta on tehty lukuisia tutkimuksia, mutta silti aiheet ovat tärkeitä etenkin nyt, kun ala on ollut suuressa myllerryksessä koronapandemian vuoksi. Alalla on pitkään kärsitty työvoimapulasta ja nyt kokeneetkin työntekijät ovat vaihtaneet kilpaileville aloille. Alalla pitkään työskentelevien säilyttäminen nykyisissä työtehtävissään voi olla ehto alan elinvoimaisuudelle. Työvoimapulan uhatessa, on syytä tutkia nykyisten sitouttamiskeinojen tehokkuutta ja vaikutusta henkilökunnan sitoutumiseen ravintolalalla.

## 1.1 Tutkimuksen päätavoite ja alatavoitteet

Opinnäytetyön päätavoite oli selvittää pitkään ravintola-alalla työskennelleiden oleellimmat syyt sitoutuneisuuteen. Ensimmäisenä alatavoite oli selvittää millä keinoilla työnantajat ovat sitouttaneet työntekijöitä perustuen työntekijän omaan kokemukseen. Toisena alatavoitteen tarkoituksena oli selvittää, mitkä sitouttamiskeinot koetaan turhina tai huonoina ja millä keinoilla sitouttamista voisi työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta kehittää. Kolmantena alatavoitteena oli selvittää mahdollistavatko sitouttamiskeinot kokemuksen työnimusta.

## 1.2 Teoria

Teoreettinen viitekehys muodostuu sitoutumisen, sitouttamisen ja organisaatioon sitouttamisen ja työn imun teorioista. Rousseau (1990, 389-391) tulkin mukaan sitoutumisella on monenlaisia määritelmiä, mutta ilmiö voidaan nähdä myös psykologisena sopimuksena, josta käytetään kansainvälisesti termiä psychological contract eli psykologinen sopimus. Tämän perusteella sitoutuminen olisi aina transaktionaalista tai relationaalista.

Transaktionaalinen perustuu rahaa ja palkkioon, kun taas relationaalinen on tunnepohjaista, kuten joustavuutta ja luottamusta. Rousseau'n teoria on t-teorian pääteoria, jonka mukaan tutkimusta lähdettiin tekemään. Sitouttamisen teoriaosassa keskitytään sitoutta-

misen keinoihin ja käydään läpi, miten näitä voidaan käyttää sitoutumista tukevin työkaluina. Lähestulkoon kaikki mitä yrityksessä tai sen toimintaympäristössä tapahtuu, vaikuttaa suoraan henkilöstön työhön sitoutumiseen

Organisaation sitouttamisessa yleisesti käytetty määritelmä on Porterin määritelmä, jossa on kolme teemaa. Usko organisaation yhteisiin arvoihin, tavoitteisiin ja niin hyväksyntä ja sulauttaminen omiin arvoihin.

Organisaatioon sitoutunut henkilö haluaa ponnistella yrityksen ja organisaation puolesta ja haluaa olla osa organisaatiota. (Porter, L,1974, 603.) Työhön sitouttaminen on tärkeää, koska työhön sitouttaminen vaikuttaa koko työn kaareen eli luovuuteen, tulokseen ja lopputuloksen lopuksi työntekijän pysyvyyteen (Albrecht 2012, 841.)

Eli voidaan todeta, että työntekijän suoritus on suoraan sidonnainen sitoutumisen tasoon, jonka vuoksi se on tärkeä teema alalla, jossa ollaan suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa. Sitoutunut työntekijä tuottaa hyvää työtulosta, joka näkyy tyytyväisinä asiakkaina ja hyvänä työhyvinvointina.

Tutkimuksen osana käsiteltiin myös työn imua ja flow tilaa ja sen merkitystä työntekijän työssä. Alkuperäinen määritelmä work engagementille eli työn imulle on seuraava: aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä. Työn imussa oleva työntekijä on innokas lähtemään töihin, kokee tekemänsä työnsä mielekkäästi ja aidosti nauttii työstään. Työn imun kokemuksessa on mukana tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. (Hakanen 2011,389) Työn imu ei ole ensisijaisesti sitä, että työssä tulisi olla kivaa, vaan työn tulisi olla merkityksellistä ja siinä tulisi olla paljon hyvää tavoitteellisuutta. Työn imua voidaan kuvata myös flow at work määritelmänä. Flow tilaa kuvataan nautinnolliseksi, täydellisen syventymisen tilaksi jossa energiaa fokuoitetu meneillään olevaan työhön. (Fullagar & Fave,1–3)

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmä käytettiin puolistrukturoidun haastattelun menetelmää. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2021. Haastateltavia oli yhteensä 6 kappaletta. Ikäjakama haastateltavilla oli 31–62 vuotta ja yhteneväinen tekijä haastateltavilla oli työkokemus, joka oli vähintään 6 vuotta. Tutkimustulokset on purettu vastaajakohtaisesti teemoittain.

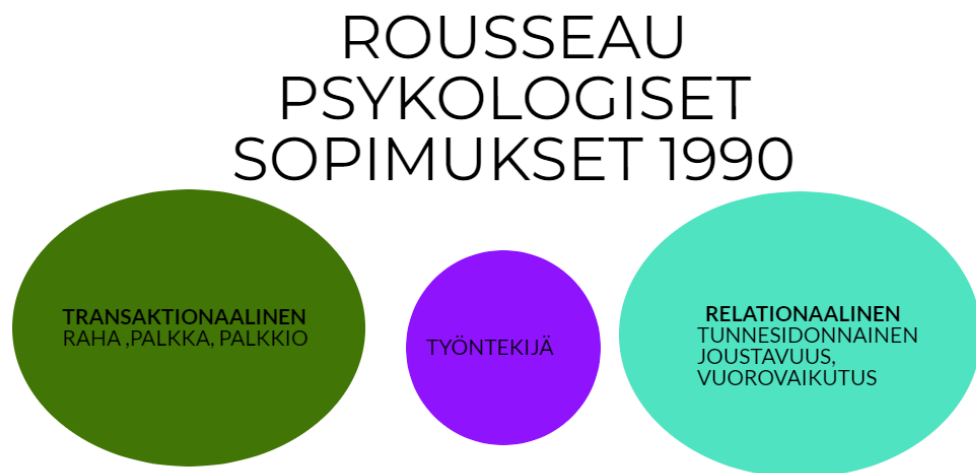
Idea opinnäytetyön aiheeseen syntyi kirjoittajan omista kiinnostuksen kohteista, sekä tulevaisuuden tavoitteista. Tutkimusaihe tarkentui perehtyessä aiheesta jo tehtyjen opinnäytetöiden sisältöön. Kirjoittaja on toiminut ravintola-alalla kaksikymmentä vuotta ja kokee työhön sitoutumisen syihin perehtymisen tärkeänä tutkittavana aiheena.

Työn teoriapohjan keruu aloitettiin jo joulukuussa 2020, mutta varsinainen teoreettisen viitekehysten kerääminen tapahtui tammi-maaliskuussa 2021. Haastattelut pidettiin lokakuussa 2021 ja tulokset esiteltiin kesäkuussa 2022

## 2 Sitoutuminen

Viitalan (2021, 85) mukaan sitoutuminen on monisyinen ilmiö ja se heijastaa henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa on töissä. Englanninkielisessä kirjallisuudessa sitoutumisesta käytetään termejä engagement ja commitment. Sitoutumisella on monenlaisia määritelmiä, mutta ilmiö voidaan nähdä myös psykologisena sopimuksena, josta käytetään kansainvälisesti termiä psychological contract eli psykologinen sopimus.

Psykologiset sopimukset ovat yksilön uskomuksia vastavuoroisista velvoitteista. Uskomukset muuttuvat sopimukseksi, kun työntekijä uskoo olevansa työnantajalle velkaa ja kokee velvoitetta maksaa työnantajalle joko kovalla työllä, uskollisuudella tai henkilökohtaisella uhrauksella. Vastineeksi työnantaja odotetaan maksavan korkeaa palkkaa ja muita työsuhte-etuja. Psykologiset sopimukset eroavat yleisemmistä sopimuksista, niin, että ne ovat vastavuoroisia ja velkakirja tyyppisiä. (Rosseau 1990,389–400.)



Kuva 1. Psykologiset sopimukset (Rosseau 1990,389.)

Rousseau (1990,389–400) jaottelee psykologiset sopimukset kahteen luokkaan, Transaktionaalisiin ja relationaalisiin. Transaktionaaliset suhteet perustuvat taloudellisiin tekijöihin. Transaktionaalinen suhde perustuu vain rahaan eli esimerkiksi määriteltyyn palkkaan tai palkkioon. Yksilön yhteisöön kuuluvuuden tunne puuttuu ja esimiesalainen suhde on etäinen. Transaktionaalinen sopimus ilmenee joustamattomuutena, haluttomuutena ja mielen-

kiinnon vähyytenä tehtyä työtä ja työtehtävää kohtaan. Relationaaliset suhteet ovat useammin pitkäkestoisia suhteita, joissa on mukana muitakin, kuin taloudellisia tekijöitä. Relationaalisissa suhteissa joustavuuden ja ajallisen panostuksen oletetaan olevan molemminpuolista. Relationaalisen suhteen perusta on lojaalius ja luotettavuus, sekä toimiva esimies-alaisvuorovaikutus. (Viitala 2021, 85–86).

Sydänmaalakka (2001,159.) määrittelee psykologisen työsopimuksen niin, että työntekijä olettaa, että työnantaja huolehtii työntekijän osaamisen kehittämisestä ja näin auttaa työntekijää säilyttämään työmarkkina-arvonsa. Vastapalveluksena tästä hän pysyy lojaalina työnantajalleen. Työnantaja vastavuoroisesti odottaa, että työntekijä on sitoutunut itsensä kehittämiseen. Psykologinen sopimus voi toimia vain, jos kummatkin osapuolet ymmärtävät omat velvollisuutensa ja ottavat vastuuta sen toteuttamisesta.

Sitoutuneella työntekijällä on vahva usko yrityksen strategian tavoitteisiin, arvoihin ja työntekijä hyväksyy ne. Työntekijällä on vahva halu ja into työskennellä niin, että nämä arvot ja visiot täyttyvät. Sitoutuneella työntekijällä on vahva halu toimia organisaation jäsenenä. (Lampikoski.2005,46.) Henkilöstön sitoutuminen on erityisen tärkeää strategian muuttuessa toimintaa tehostavaksi toimintoja tehostaessa. Työntekijän mieli ja ajatukset on saatava suunnattua uuteen strategiaan ja sitouttaa yhteiseen päämäärään. (Ulrich, 2007, 160.)

Sitoutuneiden työntekijöiden säilyttäminen alalla on tällä hetkellä tärkeää. Ravintola-alan voimistuessa kriisin jälkeen tapa, jolla esimerkiksi lomautettuja on kohdeltu, ratkaisee osin sen, kuinka halukkaita he ovat palaamaan takaisin vanhan työnantajan palvelukseen. (Lampikoski.2005,31)

## **2.1 Sitouttaminen**

Lähestulkoon kaikki mitä yrityksessä tai sen toimintaympäristössä tapahtuu, vaikuttaa suoraan henkilöstön työhön sitoutumiseen. Tunnetut tekijät työntekijän sitouttamisessa ovat olleet seuraavat teemat Se, miten heitä ohjataan ja miten heidän työtään arvioidaan. Millaiset työskentely olosuhteet, työympäristö ja käytävissä olevat työvälineet heillä on käytössään. Millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on kehittää ammattitaitoaan ja edetä urallaan. Myös minkälainen suhde ja vuorovaikutus työntekijällä on kollegoihin ja esimieheen on tärkeä sitoutumiseen vaikuttava tekijän. (Deloitte 2016).





Kuva 2. Sitouttamisen uudet teemat. (Deloitte University Press.2021.)

Henkilön henkilökohtaiset tarpeet määrittävät myös sitouttamista. Työntekijän henkilökohtaisen ja elämäntilanteeseen sopiva sitouttamiskeino voi vaihdella esimerkiksi rahan ja vapaa ajan tasapainon välillä (Viitala 2021, 88.) Tämän vuoksi työnantajan sitouttamisen täytyy olla johdonmukaista ja sitä on syytä muokata muutostilanteisiin sopivaksi. Muuttuvissa työelämän tilanteissa työntekijät täytyy vakuuttaa siitä, että heidän huoliaan ja ongelmiaan kuullaan, sekä tarjoamalla voimavaroja ja keinoja työnantajan vaatimusten täyttämiseksi. (Ulrich 2007,188).

Deloitte (2021) raportissa nostetaan esille se, että sitouttamisessa pitäisi jatkossa huomioida edellä mainittujen teemojen lisäksi osallistuva johtaminen, mielekäs työ, myönteinen työympäristö, kasvumahdollisuudet, luotto johdon kykyyn johtaa. Yrityksen arvot, missio ja sen arvo ja merkitys yhteisölle. Työntekijät haluavat tehdä työtä, jolla on tarkoitus. 2021 raportissa tehtiin kysely johtavassa asemassa työskenteleville, että mitä työntekijät tulevat arvostamaan tulevina vuosina. 86 % vastanneista nosti esiin juuri mielekkään työn ja vaikutusmahdollisuudet. Samassa tutkimuksessa työntekijät nostivat esiin sen, että on tärkeää, että puhutut arvot ja missiot eivät jää vain puheen tasolle vaan ne otetaan myös käytäntöön yrityksen kaikissa toiminnoissa. Viimeisimmässä Gartner tutkimuksessa, havaittiin, että yritys, joka osallistui sosiaalisten ongelmien ratkaisuun lisäsi yritykseen sitoutuneiden määrän 40 prosentista 60 prosenttiin.

Työhön sitouttaminen vaikuttaa koko työn kaareen eli luovuuteen, tulokseen ja loppujen lopuksi työntekijän pysyvyyteen (Albrecht 2012, 841). Ulrichin (2007, 188) mukaan moderni psykologinen sopimus painottuu kuitenkin osaamisen ja kehittämisen panostukseen.

Ulrichin (2007, 166) mukaan työntekijöiden vaatimusten ja voimavarojen ollessa tasapainossa työntekijät ovat sitoutuneempia kehittämään työtään ja suoritustaan, mutta liian täydellinen tasapaino ei ole ideaali. Jos työntekijöihin kohdistuvat vaatimukset ja odotukset ovat liian alhaisia ei koeta tarvetta oppimiseen ja edelleen kehittymiseen. Ihmisellä on vahva tarve tulla nähdyksi ja saada mielipiteensä kuuluviin.

Johtaja, joka on alaistensa saavutettavissa, kuuntelee ja huomii työntekijänsä, ansaitsee helpommin työntekijöiden luottamuksen ja nostaa työyhteisön motivaatiota. Jos johtaminen perustuu aitouteen, myös sitoutuminen on vahvemalla pohjalla. Työntekijän tunnekokemus hyväksynnästä kasvattaa työntekijän halua ponnistella ja kehittyä ja tämä vaikuttaa asiakaskokemuksen kautta myös yrityksen tulokseen. (Turtio 2017,27.)

Järvisen (2019, luku 4) mukaan työntekijät ovat vastaanottavia myös tiukkaankin palautteeseen, kunhan se on perusteltua, rehellistä ja palautteella on tarkoitus saada aikaan positiivinen muutos. Esimiehen täytyy antaa mahdollisuus kertoa ajatuksistaan ennen päätöksen tekoa ja esimerkiksi vuosittaiset kehityskeskusteluissa työntekijälle on annettava tilaa vapaalle keskustelulle ja työnantajan tehtävä on kuunnella tarkkaavaisesti.

Ottamalla työntekijät mukaan osaksi johtamista saavutetaan parempaa työhyvinvointia ja nostetaan työntekijäkokemusta. Edellä mainittujen asioiden vaalimisella saavutetaan turvallisuuden tunnetta, joka on voimakas sitouttamisen keino. (Turtio.2017, 69.) Pehmeä valta saattaa olla vaikeasti hallittava johtamismalli suurissa yrityksissä ja aloilla, jossa laatu-, aikataulu, tai turvallisuus luo vahvat puitteet työn onnistumiselle. Pehmeä johtaminen on kuitenkin toteutettavissa myös edellä mainituissa työmalleissa, jos yritykselle on luoto vetovoimainen brändi tai yrityksen työkuulttuuri on ainutkertainen.

## **2.2 Organisaatioon sitoutuminen**

Organisaatioon sitoutumiseen yhdistetään pysyvyys sekä suoritus ja siitä on olemassa useita teorioita. Yleisesti käytetty määritelmä on Porterin määritelmä, joka sisältää kolme osatekijää, Voimakas usko organisaation yhteisiin arvoihin, tavoitteisiin ja niiden hyväksyntä, halu ponnistella organisaation puolesta ja halu pysyä organisaation jäsenenä. (Porter 1974, 603.)

Ulrichin, (2007,159) mukaan työ on nykyaikana haastavampaa ja työntekijöiltä odotetaan enemmän ja sekin toteutettavan tehokkaammin. Yritykset eivät voi enää tarjota selkeitä urapolkuja tai turvattua työpaikkaa, joten myös työntekijät arvioivat uudelleen yrityksen sitoutumisen tasoa ja panostuksensa määrää.

Yritysten tarjotessa hataria kuvia tulevaisuuden näkymistä, työntekijöiden suhtautuminen saattaa muuttua pragmaattiseksi. Työntekijä täyttää perusvaatimukset, mutta ei ole valmis panostamaan täysillä. Vaativissa asiantuntijatehtävissä työntekijöiden sitoutumista on tyyppillisesti arvostettu enemmän, kuin suorittavan työntekijän tehtävässä. (Pyöriä, Saari & Koivunen 2017, 65.)

Suomessa tehtyjen tutkimusten osoittavat, että vakinaisessa työsuhteessa työskentelevät työntekijät ovat hyvin sitoutuneita yritykseen ja työskentelevät yrityksen arvojen mukaisesti ja haluavat antaa parhaan työpanoksensa. Tutkimusten mukaan työsuhteen epävarmuus, henkilöstövähennykset ja esimiesten vaihtuvuus heikentävät työntekijän sitoutumista.

Työpaikkavarmuus on yksi tärkeimmistä tekijöistä sitouttamisesta ja se on syytä huomioida muutostilanteiden sitouttamisstrategian luomisessa. Muutostilanteissa, kuten lomautuksissa menetetään usein kehityshaluiset, osaavat ja vahvat mielipiteen omaavat ammattilaiset ja näin menetetään paljon yritykselle tärkeää henkistä pääomaa. (Lampikoski, K.2005,252–253,255)

### **2.3 Työn imu**

Alkuperäinen määritelmä work engagementille eli työn imulle on seuraava: aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä. Työn imussa oleva työntekijä on innokas lähtemään töihin, kokee tekemänsä työnsä mielekkäästi ja aidosti nauttii työstään. Työn imun kokemuksessa on mukana tarmokkuus, omistautuminen ja uppoaminen työhön. (Hakanen 2011,389.) Työn imu ei ole ensisijaisesti sitä, että työssä tulisi olla kivaa, vaan työn tulisi olla merkityksellistä ja siinä tulisi olla paljon hyvää tavoitteellisuutta.

Työnimuun vaikuttavat sekä henkilökohtaiset resurssit, että tehtävä- työorganisaation resurssit ja sosiaaliset resurssit. Henkilökohtaisia työnimuun vaikuttavia tekijöitä ovat itse-tunto, sinnikkyys, positiivinen elämänasenne ja joustavuus. Työnimun ydin on työtehtävän mielekkyys. Työn tehtävä resursseista puhutaan, kun mietitään miten kehittävä, monipuolinen, ja palkitseva työ on ja miten työntekijä sen kokee.

Työorganisaatio resursseilla puhutaan, kun käsitellään työn vaikutus mahdollisuuksia. Tähän osaan kuuluvat selkeät tavoitteet ja työnkuva, tehtävien aikataulut sekä työaikojen joustavuus. Sosiaaliset resursseista tärkein on toimiva vuorovaikutus, niin alaisten kesken, kuin esimiehen kanssa. Arvostava ja yksilön hyväksyvä ilmapiiri, jossa annetaan palautetta ja osoitetaan ystävällisyyttä, joka tukee työnimun saavuttamista.

Oikeudenmukaisuus ja selkeä suunta johtamisessa luo varmuutta ja tasa-arvoa työyhteisöön. Organisaattoriset resurssit luovat puitteet tälle kaikelle. Työnvarmuus, innovatiivisuus ja hyvä työilmapiiri, sekä työn ja vapaa-ajan sovittamista tukevat ratkaisut antavat hyvän pohjan työnimun mahdollistumiselle. (TTL 2015,12)

Ihmiset haluavat olla tavoitteellisia ja onnistua haasteissa, joten nämä eivät ole työhyvinvoinnin vastakohta, vaan voivat oikein mitoitettuna edistää työssä jaksamista. (Hakanen 2011, 18–19.) Työn imua voidaan kuvata myös flow at work määritelmänä, jota kuvataan tilana, jossa työntekijä on sitoutunut käsillä olevaan tehtävään ja on huoleton ja eikä koe paineita ulkopuolisesta maailmasta. Flow tilaa kuvataan nautinnolliseksi, täydellisen syventymisen tilaksi jossa energia fokusoituu meneillään olevaan työhön. (Fullagar & Fave, 2017,1–3)

Tutkitusti työnimu vahvistaa sitoutumista tehtävään työhön ja koko organisaatioon. Työnimu tukee myös työntekijän vapaa-ajan suhteiden myönteistä tilaa, joka auttaa palautumaan työstä paremmin. Työn imun on tutkittu tukevan sekä henkistä, että fyysistä terveyttä, joka auttaa jatkamaan työelämässä pidempään ja suoritustason pysyvän korkeana, eli työntekijä on tuottavampi yritykselle. (TTL 2015,10.)

### 3 Sitouttamisen keinot

Viitalan (2021 88–89) mukaan sitouttamisen keinoina toimivat hyvä henkilöstöjohtaminen yhdistettynä kilpailukykyiseen palkkaan. Sitouttamisen keinoja ovat myös rekrytointi, perehdytys, koulutus ja urapolut, perhe-elämän ja työelämän sujuva yhteensovittaminen ja riittävä aika palautua työstä. Työn mielekkyys, innostavuus ja hyvä työilmapiiri toimivat myös sitoutumista edistävänä keinoina.

Positiiviset asiakassuhteet voivat toimia myös sitouttavana tekijänä. Erityisesti hotelli- ja ravintola-alalla, jossa vaihtuvuus on voimakasta, on tutkittua tietoa siitä, että asiakkaiden kohtaaminen ja syvä vuorovaikutus heidän kanssaan lisää sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. (Lampikoski 2005, 248.)

Työntekijälle on tärkeää, että hän tulee kuulluksi ja hänen eduistaan huolehditaan. Jos henkilöstöä ei kuunnella se lisää vaihtuvuutta ja vaihtaa johdon ja henkilöstön välisen vuoropuhelun, josta on haittaa liiketoiminnalle. Ennen työpaikalla tarjottavat edut olivat lähinnä sosiaalisia, kuten vuosijuhlia, mutta tämän tyyppiset edut ovat menettäneet merkitystään. Henkilöstöhallinnan on löydettävä uusia keinoja varmistaa sitoutuminen. (Ulrich, 2017,161).

#### 3.1 Rekrytointi ja perehdytys osana sitouttamista.

Jo haastattelussa on tärkeää tunnistaa henkilön motivaatio, näkemys, sitoutuminen ja päättäväisyys. (Kaijala 2016,38.) Hyvän motivoituneen ja oman ammattitaidon tunnistavan työntekijän palkkaus saattaa taas vauhdittaa koko yrityksen menestystä. (Falcone 2016,6). Kaijalan (2016, 24) mukaan menneisyydelle ei saa antaa liian suurta painoarvoa, vaan keskittyä siihen mitä ehdokkaalla on tulevaisuudessa yritykselle tarjota. Työntekijän palkkaaminen yritykseen pelkän tehtävän sijaan, on pitkällä aikavälillä kestävämpi ratkaisu ja tukee kulttuurista yhteensopivuutta. Yrityksen strategiaan ja työyhteisöön sopivuus on yhtä tärkeää, kuin tietyn asian tietämys ja tuntemus. (Kaijala 2016,23.)

Rekrytointi sisältää ulkoisen rekrytoinnin ja sisäisen rekrytoinnin. Sisäinen rekrytointi sisältyy henkilöstöjohtamiseen, koska se usein sisältyy, ura- ja pitäisi olla osa yrityksen strategista kokonaisuutta. Kattava henkilöstösuunnitelma sisältää nykyisenkin henkilökunnan,

kehittämisen, sitouttamisen, tuottavuuden ja poistumat, kuten eläköitymiset ja muut vähentämiset. (Helsilä & Salojärvi 2013,119–121.) Sisäisen hankinnan hyödyt ovat hakijan tunnettavuus, yrityksen toimintaympäristön tuntemus ja hakuprosessin nopeus ja taloudellisuus. Perehdytystä ei tarvitse aloittaa alusta ja uudet haasteet toimivat motivaattorina.

Sisäisen rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa, kuitenkin viestintä sisäisistä avoimista työpaikoista ja henkilön tietojen ja arviointien ajantasaisuus. Nykyisen esimiehen haluttomuus luopua hyvästä tekijästä ja työntekijän maine saattavat olla esteenä yksilön toimenkuvan tai toimipisteen muuttamisen esteenä. (Eräsalo 2011, 32–33). Sisäisen rekrytoinnin apuna voidaan käyttää Talent manageria, joka työkseen tunnistaa ja houkuttelee kyvykkäitä ihmisiä ja edelleen kehittää ja sitouttaa organisaatioon. Se mitä yritys tarkoittaa talentilla on kuitenkin tärkeä määrittää yrityksen sisällä, jotta kaikki tarkoittavat termiä käyttäessään samoja elementtejä. (Kaijala 2016,30.)

Rekrytointi ja perehdytys sulautuu toisiinsa pitkän koeajan aikana, jolloin yritys tutustuu työntekijään ja työntekijä yritykseen. Perehdyttämisen tarkoitus on henkilön tukeminen ja ohjaaminen, jotta työntekijä voi itsenäisesti ja täysipainoisesti toimia työtehtävässään. (Helsilä& Salojärvi 2013,138.)

Pelkkä työhön opastaminen ei riitä vaan on opittava ymmärtämään yrityksen toimintaa ja sen merkitystä. (Kupias&Peltola,13). Jos työntekijä kykenee omaksumaan itsensä yritykseen, edesauttaa se sitoutumista ja myönteistä asennetta. Perehdytys on osa henkilöstön kehittämistä, koska siinä annetaan tehtäväkohtaista koulutusta ja valmennusta, jonka tarkoituksena on yksilön suorituksen parantaminen. (Eräsalo 2011, 60).

Perehdytysaika on oivallinen hetki saada kehitysideoita, kun työntekijällä ei ole vielä talon kaavoihin kangistumista ja näkökanta on tuore. Tämän kaltaiselle toiminnalle on annettava positiivinen vastaanotto. (Rötkin, 65). Yrityksen on arvioitava, mikä on perehdytyksen minimitaso eri työtehtävissä ja suhteissa. Hyvin tehty perehdytys lisää turvallisuuden tunnetta sekä viihtyvyyttä ja heijastuu myös asiakkaisiin. (Eräsalo 2011, 60–61)

### **3.2 Urapolut ja koulutus**

”Ihminen kyllästyy pian mihin tahansa työhön, jos sen haasteet pysyvät koko ajan samalla tasolla” (. Työntekijöille tulisi tarjota lisävastuuta ja vaativampia työtehtäviä, sitä mukaa kun heidän taitonsa kehittyvät. Hyvän johtajan yksi tärkeimmistä tehtävistä on antaa mahdollisuus ke-

hittyä ja monipuolistua, jotta työntekijät eivät jumiutuisi urallaan. Työntekijä voi kokea onnistumista myös yksinkertaisesta työstä, jos siinäkin pyritään jatkuvaan suorituksen parantamiseen. Kyse on myös työntekijän omasta motivaatiosta. Rutiineja on syytä rikkoa ja syventää jo oppimaansa. Vain kehityksen kautta voidaan kasvaa ja oppia uusia asioita ja tapoja (Csikszentmihalyi, M,2007,79–80.)

Yksilön osaamisen kehittämisen arvioinnissa ja tukena käytetään perinteisesti kehityskeskusteluita. Kehityssuunnitelmaa rakentaessa on huomioitava myös tulevaisuuden osaamistarpeita ja nykyisten positioiden osaamistarpeiden lisäksi. Työntekijä voi näiden avulla suunnitella omaa urapolkuaan peilaten nykyisiin tehtäviin ja tarvittaessa lisää koulutustautua. Yksilö itse ohjaa parhaiten omaa pitkää työuraansa alati muuttuvassa maailmassa. Osa työntekijöistä ei pysty kantamaan tätä yksilön vastuuta itsenäisesti, joten organisaatiolla on eettinen vastuu myös näiden työntekijöiden kasvun tukemisessa. Sydänmaalakka,160). Rakentava palaute on tärkeä sitouttamisen muoto. Palautteen avulla voidaan ohjata työntekijää oikeaan suuntaan. Palaute voidaan antaa myös sanattomasti, eli lisäämällä työntekijän vastuuta tai antamalla tärkeämpiä työtehtäviä. (Lampikoski, K,2005,264) Työpaikan on tuettava kehittymistä ja jatkuvaa oppimista. Työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma auttaa ohjaamaan työntekijän oppimista. Oppimisen keinoina voidaan käyttää esimerkiksi työnkiertoa, joka monipuolistaa työntekijän osaamista, työnvaihtoa, joka lisää työntekijän moniosaamista. Esimiehen työn delegointi tai sijaistamisen avulla voidaan rikastaa työntekijän työtä ja mahdollistaa hänen etenemistään vaativampiin tehtäviin. (Eräsalo 2011, 152,153) Kattava henkilöstösuunnitelma sisältää nykyisenkin henkilökunnan kehittämisen ja sitouttamisen (Helsilä & Salojärvi 2013, 119–12.)

### **3.3 Työhyvinvointi sitoutumisen tukena**

Työhyvinvoinnin määritelmälle on monia eri näkemyksiä, mutta työhyvinvointia lähdetään rakentamaan siitä, että se on työntekijöiden oma kokemus oikeudenmukaisuudesta ja tasepuolisuudesta. Työhyvinvoinnin tavoite on, että työntekijä voi hyvin, jonka vuoksi hän työskentelee motivoituneena ja innostuneesti ja tuottaa yritykselle tulosta. Työhyvinvoinnin voimien käsitteisiin kuuluu, työkyky, työssäjaksaminen, työnimu, työuupumus, työterveys- ja turvallisuus ja työtyytyväisyys ja-ilmapiiri. (Motiivi 2018.)

Eräsalon (128,2011) mukaan hyvinvointi on yhdistelmä, fyysistä hyvinvointia, psyykkistä hyvinvointia ja sosiaalista hyvinvointia. Työterveyslaitoksen vuosittain mittaama työolo-barometrin mukaan työelämänlaatu muodostuu neljästä käsitteestä. (TTL 2009.)

Nämä ovat:

- tasapuolinen kohtelu
- työpaikan varmuus
- kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus
- voimavarat suhteessa vaatimustasoon

Työterveyslaitos mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvalisessa, terveyttä edistävässä, sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. (TTL 2009).

Työhyvinvoinnin keinoja on hyvän esimiestyö, palkitseminen, joka voi olla aineetonta tai aineellista, koulutus ja osaamisen kehittäminen, vastuullisuus, työajat ja riittävä lepo, perheen ja työn yhteensovittaminen, tasa-arvo, työkyvystä ja työterveydestä huolehtiminen, työturvallisuus opastus ja tilojen turvallisuus. Iän tuomat muutokset on huomioitava tukevana toimintana yhdessä työterveyshuollon kanssa. Virkistystoiminta on yksi etu, jolla voi tukea työhyvinvointia. Ek:n mukaan laatu ja hyvinvointi ei synny vain havaitsemalla ongelmat vaan tarvitaan voimavarojen vahvistamista. Selkeä johtaminen ja tuki, työn palkitsevuus ja kehittämismahdollisuus, hyvät asiakassuhteet, luottamus ja palautteenanto, sekä arvostuksen, innovatiivisuuden kannustuksen ilmapiiri lisäävät työhyvinvointia. (Kehusmaa 2011,22–23).

Ravintola-alalla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä fyysisellä puolella on esimerkiksi työtilat, työajat, työn fyysinen rasitus. Henkisellä puolella vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiehen välillä ja vaikutusmahdollisuudet oman työn tekemiseen. Esimiehen tehtävä on peilata yrityskulttuurin arvoja ja tehdä niistä arkipäivän normeja, jotta voidaan suunnata kohti yhteisiä tavoitteita ja saavuttaa myönteinen ilmapiiri. Tasa-arvo ja luottamus vahvistaa yhteisöllisyyttä. (Eräsalo 2011,129.)

### **3.4 Palkitseminen**

Hakosen (2015,14) mukaan palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Aineettomat kuten uraa edistävät mahdollisuudet tai huomionosoitukset palautteen muodossa ja rahalliset palkkiot, kuten bonukset tai muut rahapalkkiot. Aineettomat ja aineelliset palkitsemistavat ovat osa sitouttamisen keinoja. Yrityksen taloudellinen tilanne strategia ja johdon aatteet vaikuttavat palkitsemisjärjestelmän muodostumiseen.



Toimiva palkitsemisjärjestelmä on riittävän yksinkertainen, jotta se ei kuormita tarpeettomasti ja jokaisen käyttäjän on sitä helppo ymmärtää. Toimivan palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan tavoittaa haluttua henkilöstöä ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä. Toimivan järjestelmän avulla voidaan innostaa ja palkita onnistumisia, edistää yhteistyötä, lisätä osaamista, sekä parantavaa tuottavuutta. (Hakonen 2015,18.)

Palkitsemisjärjestelmän avulla joko aineettomalla tai aineellisella palkkiolla voidaan osoittaa arvostusta onnistuneista tuloksista, jotka yleensä tuottavat konkreettista tulosta myös yritykselle. Huonosti toimiva palkitsemisjärjestelmä saattaa tuottaa alisuoriutumista ja väärinkäytöksiä. Pahimmillaan se vaikeuttaa rekrytointeja, lisää vaihtuvuutta ja luo ei toivottua yrityskulttuuria, joka estää kehityksen ja vaikeuttaa yrityksen tuloksen tekemistä. Ylikorkala. Hakonen, Hakonen 2018, 14.)

## 4 Tutkimusongelmat

Tutkimustyön aloitin perehtymällä aiheeseen lukemalla alan kirjallisuutta ja kirjoittamalla teoriaa valituista teemoista. Aiheesta on saatavilla paljon kirjallisuutta ja rajaamista oli syytä tehdä.

Opinnäytetyön tietoperustan pohjalta muodostui tutkimukselle päätavoitteet ja alatavoitteet. Näiden avulla opinnäytetyön ja prosessin loppuun saattaminen ja sen tavoite on helpommin saavutettavissa. Tutkimuksen päätavoite oli selvittää pitkään ravintola-alalla työskennelleen oleelliset syyt sitoutuneisuuteen.

Opinnäytetyön päätavoite oli selvittää pitkään ravintola-alalla työskennelleen oleelliset syyt sitoutuneisuuteen. Ensimmäinen alatavoite oli selvittää millä keinoilla työnantajat ovat sitouttaneet työntekijöitä perustuen työntekijän omaan kokemukseen. Toisena alatavoitteen tarkoituksena oli selvittää, mitkä sitouttamiskeinot koetaan turhina tai huonoina ja millä keinoilla sitouttamista voisi työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta kehittää. Kolmantena alatavoitteena oli selvittää mahdollistavatko sitouttamiskeinot kokemuksen työnimusta. Näiden tavoitteiden ja lukemani teorian pohjalta aloin valitsemaan tutkimusmenetelmää, joka tukee opinnäytetyöni tavoitetta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoidun haastattelun menetelmää. Puolistrukturoidun haastattelun tutkimusmenetelmällä halutaan selvittää haastateltavien ajatuksia valmiin kysymysrungon avulla. Kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Haastattelun aikana on haastattelijalla mahdollisuus tehdä tarvittaessa täydentäviä kysymyksiä. Tutkimustyyppi antaa tarvittaessa mahdollisuuden, myös avoimiin ja -lisäkysymyksiin, vaikka kysymykset on laadittu jo etukäteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Jo projektin alkuvaiheessa totesin, että aiheen tutkimista parhaiten tukeva menetelmä olisi toteuttaa tutkimusaineiston hankinta laadullisena tutkimuksena. Sitoutumista on tutkittu paljon ja asiaa tutkivana halusin nyt ymmärtää sitoutumisen taustalla olevia tekijöitä. Laadullinen tutkimusmenetelmän tutkimusaineistoa ei määritä aineiston suuruus vaan sen laatu ja tilastollinen yleistettävyyden ei ole pääasia vaan, että asioita voidaan katsoa uudesta näkökulmasta ja vanhoja ajattelutapoja voidaan kyseenalaistaa (Vilkkä 2021, 125–16).

Haastattelut ovat paras keinoa tutkia asioita silloin, kun tutkittavaan aiheeseen on tärkeä vaikutus tutkittavan asenteella arvoilla ja hänen mielipiteillään. Mitä avoimempi haastattelu on, sitä syvempi henkilön panos haastatteluun on. (Huhta 202, luku 3.4.) Laadullisilla tutkimuksilla voidaan syventää tutkimusta ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta joihin massakyselyt eivät välttämättä ole yhtä toimivia keinoja. Tutkimuksen tekijä tuottaa arvoa tutkimukseen läsnäolollaan ja antamallaan lisätiedoilla ja avaamalla aihetta tutkittavalle, jolloin tuotettava materiaali tutkimukseen antaa vielä syvempää tietoa ja ymmärtää tulevaisuuden käyttäytymistä. (Huhta 2021, luku 3.4.) Näihin teorioihin nojaten koin, että tämä tutkimusmenetelmä tuki parhaiten mahdollisuutta toteuttaa syvempiä henkilökohtaisia haastatteluita.

Kvantitatiivinen tutkimus antaa määrällistä tietoa ja ei näin ollen tukenut työn tavoitetta. Henkilökohtainen haastattelutapa tuntui parhaalta keinolta saavuttaa tavoite, jotta saatiin mahdollisimman selkeä kuva jokaisen haastateltavan ajatuksista ja vastauksia tutkimuskysymyksiini. Laadullinen tutkimusmenetelmä tukee myös tätä tavoitetta, koska tutkimusaineiston ei määritä aineiston suuruus vaan sen laatu. (Vilkkä 2021,125.) Näiden tavoitteiden ja lukemani teorian pohjalta aloin laatimaan haastattelukysymyksiä.

## **4.2 Haastattelun toteutus**

Haastateltavia valitessa on tärkeää, että henkilö on riittävä kokemus ja tieto käsiteltävästä aiheesta. Tutkijan on valintaa tehtäessä oltava selvillä siitä, mitä tutkitaan ja onko haastateltavilla riittävät tietotaito, jotta siitä on hyötyä tutkimukselle. (Vilkkä 2021,114.) Tutkimuksen kohderyhmää yhdistävä rajattiin työkokemuksen ja henkilön iän mukaan.

Päätavoite tutkimuksessa oli, kokeneen ravintola-alalla työskennelleen oleelliset syyt sitoutuneisuuteen. Tätä tutkimusongelmaa lähdettiin tutkimaan työntekijän näkökulmasta. Tämä rajasi siis haastateltavia seuraavasti. Haastateltavia etsittäessä ja valittaessa asetin ehdoksi vähintään 5 vuotta ravintola- alalla työskentelyä ja vähintään 30 vuoden ikää. Tutkimukseen oli tarkoitus saada vähintään kahdeksan haastateltavaa mahdollisimman monipuolisesti ravintola-alan eri ravintolatyypeistä.

Haastateltavien määrän ei tarvitse olla suuri vaan, heidän tuomansa näkökulma ja kokemus ja vastaajien laajakantoisuus on tärkeämpää. Haastatteluiden päämääränä saturaatio eli toistettavuus, jonka avulla voidaan saavuttaa tutkimustulos. (Hukka2021, luku 3.4.1) Haastateltavat henkilöt valittiin oman työuran aikana saatujen verkostojen avulla, myös LinkedIn sivustoa hyödyntämällä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina.

Tutkimusta toteuttaessa saatekirjeen merkitys on tärkeä. Tutkittavien on saatava riittävä tieto koskien tutkimusta ja tutkittavan aineiston käsittelystä. Saatekirjeen on tarkoitus olla riittävän selkeä ja saada tutkittava innostumaan tutkittavasta aiheesta. Hyvä käytäntö teellisessä tutkimuksessa on, että tutkittavalle annetaan riittävästi informaatiota tutkimuksesta (Vilka.2021.152–153)

Etsiessäni haastateltavia lähetin haastateltaville viestin, joko whats app sovelluksen avulla tai Linked sivuston kautta 3.10.2021. Viestin sisältö oli seuraavanlainen: Hei olen tekevässä opinnäytetyö tutkimusta, joka koskee alalla pitkään työskennelleiden sitoutumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Ravintola-ala on kokenut suuria mullistuksia covid- 19 ja jatkuvien kilpailutusten vuoksi, joten aina ajankohtainen aihe on taas syytä nostaa tarkastelun alle ja tarkastella voisiko alan sitoutumiskeinoja kehittää niin, että alan kokenut työvoima saadaan pidettyä ravintola-alalla.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja voimme toteuttaa haastattelun joko kasvotusten tai Teams sovelluksen avulla. Haastateltavalla on oltava työkokemusta vähintään 5 vuotta ja ikää vähintään 30 vuotta. Tutkimukseen kerättävä haastattelu materiaali esitetään tutkimuksessa niin, että siitä ei voi tunnistaa tutkittavia henkilöitä ja alkuperäinen materiaali jää vain tutkijan eli minun käyttöni. Olisi hienoa, jos voisit auttaa minua ajankohtaisen aiheen tutkimisessa Tutkimukseen osallistuminen vie aikaasi noin 45 minuuttia Otathan yhteyttä, jos voisit osallistua tutkimukseen. Yst: terveisin Suvi Puolikallio. Lähetin viestin yhteensä 10 henkilölle ja heistä kaikki vastasivat viestiin takaisin ja kahdeksan heistä olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin- 8.10.2021-29.10.2021 välillä.

Alkuperäinen suunnitelma ei täysin toteutunut, koska kaksi haastattelua peruuntui aikatauluongelmien vuoksi. Haastatteluista kolme tehtiin Teams sovelluksen avulla ja kolme kasvotusten. Haastateltavista kaksi työskenteli iltapainotteisessa ruokaravintolassa. Toinen heistä työskenteli keittiössä ja toinen tarjoilu tehtävissä. Yksi haastateltavista työskenteli sairaalan tuotantokeittiössä. Kaksi haastateltavista henkilöstöravintolan keittiössä ja yksi hotellin ravintolassa tarjoilijana. Ikähaarukka haastateltavilla oli 31–60 vuotta ja työke-musta ravintola-alalta haastateltavilta henkilöiltä oli kertynyt 6–43 vuotta

Teamsissa tehdyt haastattelut tallennettiin Teams sovelluksen tallennusominaisuuden avulla: Henkilökohtaiset haastattelut tallennettiin yhtäaikaaisesti puhelimen äänitystoiminnon avulla ja word litterointi ohjelman avulla. Haastattelu materiaali testattiin ensin opiske-

lijatoverin avulla ja alkuperäiseen kysymyspatteristoon lisättiin muun muassa ikä ja kokemus kysymys ja tarkennettiin kysymysten sisältöä. Halusin tarkoituksella pitää haastattelukysymyksien määrän kohtuullisena, jotta haastateltava ei kokisi haastattelua raskaana ja haastattelu pysyisi soljuvana ja mielenkiintoisena.

Sekä Teams haastatteluissa, että lähikontaktissa tehdyissä haastatteluissa haastateltaville näytettiin pdf esitys, jossa avattiin jokainen teema omalla sivullaan.

Kävin ensin läpi sitoutumisen ja sitouttamiseen teoriaa, jotta haastateltava ymmärtää mitä kyseisillä teemoilla tarkoitetaan. Halusin, että haastateltavat ymmärtävät aiheen paremmin ja haastattelusta saatava materiaali tukisi mahdollisimman hyvin opinnäytetyöni tavoitetta. Ensimmäinen haastattelukysymykseni koski haastattelijoiden ikää ja työkokemusta. Tämän jälkeen haastattelussa siirryttiin haastattelun pääaiheeseen, jossa ensimmäinen tekstisivu oli seuraavanlainen.

- Sitoutuminen on monisyinen ilmiö ja se heijastaa henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa on töissä.
- Psykologinen sopimus: voi olla transaktionaalista-> rahaan perustuvaa relationaalista -> tunnepohjaista (lojaalius)
- Sitoutuneella työntekijällä on vahva usko yrityksen strategian tavoitteisiin, arvoihin ja työntekijä hyväksyy ne. Työntekijällä on vahva halu ja into työskennellä niin, että nämä arvot ja visiot täyttyvät. Sitoutuneella työntekijällä on vahva halu toimia organisaation jäsenenä.

Tämän jälkeen kävin aiheen sitouttaminen samalla tavalla kuin edellisen aiheen: Dian sisältö oli seuraavanlainen:

- Työhön sitouttaminen vaikuttaa koko työn kaareen eli luovuuteen, tulokseen ja lopujen lopuksi työntekijän pysyvyyteen
- työnantajan sitouttamisen täytyy olla johdonmukaista ja sitä on syytä muokata muutostilanteisiin sopivaksi
- Sitouttamisen keinoja voivat olla kilpailukykyinen palkka, työsuhde edut ja toimiva henkilöstöpolitiikka.
- Työilmapiiri ja työn mielekkyyden lisäksi sitouttamiseen keinoihin kuuluu myös perehdyttäminen, koulutus ja urapolut

Seuraavaksi haastateltavalle esitettiin seuraavat kysymykset:

- Mitä sitouttamisen keinoja tunnistat?
- Mitkä ovat tärkeimpiä keinoja sinulle?
- Miten elämäntilanne/muutokset otettu huomioon?
- Mitkä ovat sinulle merkityksettä/turhia keinoja?
- Miten kehittäisit sitouttamista? Mitä keinoja?

Seuraavaksi haastattelussa siirryttiin seuraavaan vaiheeseen, jossa käsiteltiin työnimua ja flow käsitettä. Kysymyksiä pohjustettiin vastaavalla tavalla, kuin aikaisemmin eli ennen haastattelukysymyksiä haastateltavalle esitettiin työn imun ja flown teoriaa. Haastateltaville esitetty materiaali oli seuraavanlainen.

- Alkuperäinen määritelmä work engagementille eli työn imulle on seuraava: aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotila työssä.
  - Työn imussa oleva työntekijä on innokas lähtemään töihin, kokee tekemänsä työnsä mielekkäästi ja aidosti nauttii työstään. Työn imun kokemuksessa on mukana tarmokkuus, omistautuminen ja uppoaminen työhön.
  - Työ ei aina ole vain mukavaa, vaan haasteellista ja kehittävää
  - Työn imua voidaan kuvata myös flow at work määritelmänä, jota kuvataan tilana, jossa työntekijä on sitoutunut käsillä olevaan tehtävään ja on huoleton ja eikä koe paineita ulkopuolisesta maailmasta. Flow tilaa kuvataan nautinnolliseksi, täydellisen syventymisen tilaksi jossa energia fokuoitetuu meneillään olevaan työhön.
- Tämän jälkeen haastateltaville esitettiin seuraavat kysymykset:

- Oletko kokenut työnimua/koetko sitä nykyisessä työssä?
- Miten se ilmenee työssä?

Haastattelun aikana käytiin myös kysymysrungosta poikkeavia kysymyksiä, eli niin sanottuja avoimia kysymyksiä. Haastateltavat kysyivät myös tarkennuksia siihen, mitä kysymyksellä oikeastaan tarkoitettiin. Haastattelut kestot vaihtelivat 25–56 minuuttiin. Tähän vaikuttivat lähinnä vastausten pituudet, jotka olivat vastaajista riippuvaisia.

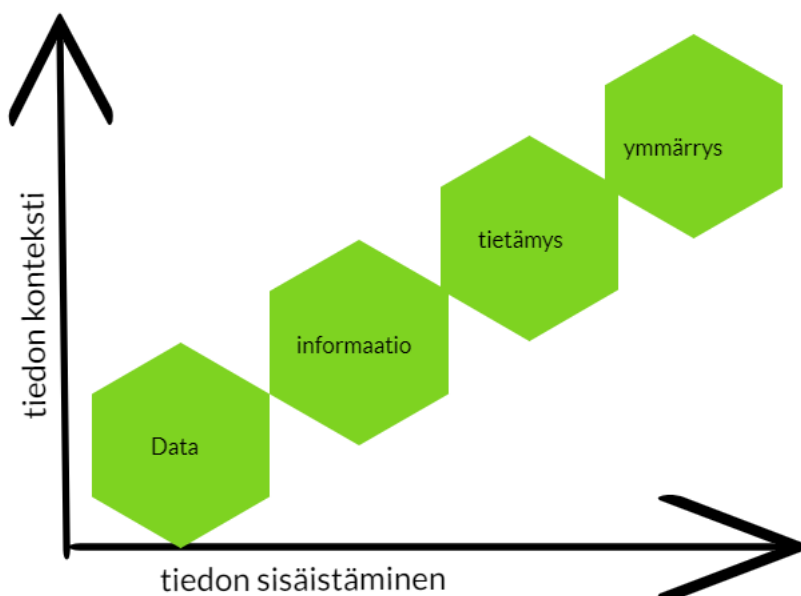
Litterointi on menetelmä, jolla haastatteluissa käydyt keskustelut muutetaan tekstin muotoon. Litteroinnin tavoite on saada keskustelu mahdollisimman sanatarkasti talteen, jotta voidaan löytää tutkimusongelman kannalta riittävä tutkimuspiste eli toisto tutkimusongelman ratkaisuun. Litterointi on vastattava sana sanalta haastateltavien puhetta ja sitä ei

saa muokata Litteroinnit helpottaa myös tulosten analysointia ja teemoittelua Tein ja tarkastin litteroinnit heti haastattelun jälkeen. litteroin haastattelut word sovelluksen litterointi ohjelmaa hyödyntäen. Word litterointi ohjelma ei ollut täysin virheetön ja litterointi oli tiputtanut joitain lauseita ja sanoja pois, joten vertasin teams ja puhelinnauhotteita toisiinsa ja korjasin word ohjelman virheet ennen analysointia. Litterointi olisi ollut yksilöhaastattelussa huomattavasti aikaa vievämpää ilman word apuohjelman apua.

Yhden haastattelun litterointi ei onnistunut word ohjelman avulla ja jouduin tekemään litteroinnin nauhoitteen perusteella. 32 minuutin haastattelun litterointiin kului minulta aikaa noin 2 tuntia ja huomasin, että nauhoitteelta kuuntelu vaati äärimmäistä tarkkuutta ja huolellisuutta. Kuuden henkilön aineiston kokonaan kuuntelu olisi vienyt ainakin kolme kertaa enemmän aikaa, jos word litterointi ohjelmaa ei olisi käytetty.

Litterointiin ja niiden tarkistamiseen meni noin yhden työpäivän ajan. Koehaastattelussa kokeilin myös Teams ohjelman litterointi ohjelmaa, mutta se ymmärsi suomen kieltä huonosti. Teams- ohjelma tuottama teksti ei olisi käynyt tutkimukseen käytettäväksi materiaaliksi. Litteroinnin jälkeen henkilöt nimettiin dokumentteihin numero 1,2,3,4,5,6. Tämä ei kuvaa haastattelujärjestystä ja tällä numeroinnilla on tarkoitus säilyttää haastateltujen anonyymiys.

### 4.3 Analyysimenetelmä



Kuva 3. Datasta ymmärrykseksi arvoketju (mukaiillen Hukka 2021, luku 3.5.)

Analysoinnin tarkoituksena on tuottaa kerätystä aineistosta tietoa, lisätä tietämystä ja auttaa päätöksenteossa. Analysointi auttaa ymmärtämään, myös syy- ja seuraus suhteita. Hukka.3.5.2021. Laadullisen tutkimuksen analysointi tavat voidaan jakaa kolmeen: aineistolähtöiseen-, teoriaohjaavaan- ja teorialähtöiseen analyysiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98) Teorialähtöinen tutkimus ja sen aineiston analysointi rakennetaan jo olemassa olevan teorialähtöisen tiedon mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 95–99.)

Analysoinnin valinnalla vaikutetaan siihen, mitä tietoa tutkimuksesta halutaan saada. Tämän jälkeen aineisto puretaan niin, että jäljelle jää vain tutkijalle olennainen materiaali. Materiaalin tiivistyessä päätavoite ja alatavoitteisiin vaadittava tieto ohjaa tutkimusta johdonmukaisesti eteenpäin.

Päädyn tässä tapauksessa sisältöanalyysistä teoriaohjaavaan analysointiin, koska sitouttamisen, sitoutumisen ja työnimien käsitteet tunnetaan ja sen teorian paikkansapitävyyttä tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Teorialähtöisessä tutkimusmenetelmässä on tietty oletus, yleinen malli, jonka teoria on tiedepiireissä tai vastaavassa yleisesti hyväksytty. (Vilka 2021,141)

Tässä menetelmässä teoria ja käsitteet ohjaavat ja tutkimuksen tarkoituksena uudistaa käsitystä jo tunnetusta käsityksestä ja teoriasta. (Vilka.2021,143) Alasuutarin 2011. mukaan teemahaastattelussa on kyse siitä, miten vuorovaikutus, yhteinen tai eriävä näkemys ja kerätty aineisto tuottaa arvoa tutkimuksessa. Alasuutari toteaa myös, että yleistettävyyttä ei ole laadullisen tutkimuksen tavoite, vaan tutkimus itsessään tukee yleistettävyyttä. (Alasuutari2011, 219.)



## 5 Tulokset

Haastattelukysymykset oli tehty niin, että ne sijoituivat yksittäisen teeman alapuolelle ja antoivat vastauksia ala ja pääongelman ratkaisuun. Haastateltavat analysoidaan yksi kerrallaan vastaajakohtaisesti. Vastaajat on numeroitu 1–6. Yksittäisen haastateltavan kohdalla käydään läpi koko kysymyspatteristo ja lopuksi tuloksia verrataan toisiinsa ja näin saadaan vastauksia päätavoitteeseen eli selvittää pitkään ravintola-alalla työskennelleen oleelliset syyt sitoutuneisuuteen. millä keinoilla työnantajat ovat sitouttaneet työntekijöitä perustuen työntekijän omaan kokemukseen.

Toisena alatavoitteena pyritään selvittämään, mitkä sitouttamiskeinot koetaan turhina tai huonoina ja millä keinoilla sitouttamista voisi työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta kehittää.

Kolmantena alatavoitteena on selvittää myös mahdollistavatko sitouttamiskeinot kokemuksen työnimusta.

### 5.1 Sitouttamistoimet

Vastaaja 1 on työskennellyt usealla työnantajalla ja tunnisti kaikki esityksessä mainitut sitouttamiskeinot. Vastaaja 1 tärkeimmät käytössä olevat sitouttamisen keinot olivat mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työterveyshuolto ja kilpailukykyinen palkka. Vastaaja 1 koki, myös, että työnantaja otti hyvin huomioon hänen perhe-elämänsä aiheuttaneet haasteet työjärjestelyissä ja tämän vuoksi hän oli voinut jatkaa nykyisellä työnantajalla

Vastaaja 2 oli tehnyt pitkän uran samalla työnantajalla ja tunnisti myös suurimman osan sitouttamisen keinoista, mutta ei mieltänyt, että työterveys olisi sitouttamiskeino vaan lähinnä laista tuleva pakko. Vastaaja 2 koki, että työilmapiiri ja hyvä esimiestyö olivat hänelle tärkeimmät sitouttamiskeinot. Palkalla ei voi kuulemma tällä alalla kilpailla, koska se on joka tapauksessa huono. Vastaaja 2 oli tärkeää myös se, että työnantaja mahdollisti

hänen harrastuksensa, johon vaadittiin välillä pitempiä vapaita. Työvuorot voitiin suunnitella niin, että välillä on enemmän töitä ja välillä taas pidemmät vapaa. Tarvittaessa sai myös palkatonta vapaata.

Vastaaja 3. oli tehnyt myös pitkän työuran omalla työnantajallaan. Työntekijä tunnisti, että työpaikalla on käytössä jossain määrin kaikki esityksessä mainitut sitouttamistoimet. Hän lisäsi, että heillä on käytössä liikunta- ja virkistys-etu, jota voi käyttää vapaa-ajalla. Työntekijä nosti tärkeimmiksi aiheiksi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön, mahdollisuuden edetä uralla, työpaikka kierron ja toimivan työterveyden. Työpaikan työajat olivat hänen mielestään tärkeä osa sitouttamista, koska haluaa olla illat ja viikonloput vapaalla ja nykyinen työ sen mahdollistaa. Palkka on toki heikompi, kuin vuorotyössä, mutta tällä hetkellä se riittää elämiseen ihan hyvin.

Vastaaja 4. Oli työskennellyt uran aikana muutamalla eri työnantajalla ja tunnisti suurimman osan organisaation sitouttamiskeinoista. Vastaaja 4 oli kuitenkin mieltänyt aikaisemmin sitouttamiskeinot lähinnä palkkoihin ja palkkioihin. Vastaajan mukaan hänen ajatuksensa sitouttamisesta muuttui haastattelu esityksen jälkeen siitä, että se olisi vain pelkkää materiaa ja juhlia. Hän koki, että hyvä tasapuolinen esihenkilö on tärkeä. Hän kertoi myös, että esihenkilön avulla luodaan hyvä työilmapiiri, joka on hänelle tärkeä työpaikassa pysymisen kriteeri. Vastaaja 4 koki, että myös palkalla on suuri merkitys työssä pysymiseen. Palkka on ollut nykyisessä työpaikassa parempi, kuin edellisellä työnantajalla Työterveyden merkitys työsuhde-etuna oli ollut työntekijälle aiemmin vähäisempi, mutta koronapandemiana sen käyttäminen julkisen terveydenhuollon sijaan oli tuntunut hyvältä työsuhde-edulta

Vastaaja 5. oli työskennellyt kahdella työnantajalla työuransa aikana ja löysi sitouttamiskeinot työpaikaltaan. Hänelle tärkeimmät sitouttamiskeinot olivat tasa-arvoinen kohtelu, mahdollisuus lisä kouluttautua ja mahdollisuus osallistua työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Hän koki, että häntä kuunnellaan ja arvostetaan nykyisessä työpaikassaan ja hänellä on mahdollisuus edetä urallaan, kun se hänen elämäntilanteeseensa sopi.

Vastaaja 6. oli tehnyt pitkän uran nykyisellä työnantajalla. Hän tunnisti mainitut sitouttamiskeinot. Eläkeiän lähestyessä hän koki, että tärkeintä on mahdollisuus vaikuttaa työ ja loma-aikoihin, jotta omajaksaminen pysyisi hyvänä työuran loppuun asti. Työterveys on tukenut työssäjaksamista ja työpaikan pysyvyys oli hänelle tärkeä sitouttamiskeino. Esi-mies on joustava ja kyselee usein kuulumisia ja jaksamisia. Palkalla ei ollut suurta osaa, vähemmälläkin kuulemma pärjää. Työntekijällä oli käytössä liikunta- ja virkistys-etu, jonka työntekijä koki kivaksi lisä eduksi.

## 5.2 Sitouttamisen kehittämiskohteet

Vastaaja 1 ei kokenut tarpeelliseksi firman juhlia vaan koki ne lähinnä pakkopullaksi. Nämä työntekijä olisi halunnut vaihtaa, vaikka työhyvinvointia tukeviksi virikeseteleiksi tai muuksi vastaavaksi lahjakortiksi. Nykyisessä elämäntilanteessa ei kaipaa iltarientoja.

Vastaaja 2. ei kokenut, että olisi turhia keinoja käytössä, mutta aina palkkaa voisi maksaa enemmän ja jos työterveys on sitouttamiskeino, niin siihen voisi lisätä, vaikka hammaslääkärikäynnit. Vastaaja 2 toivoi myös, että palkka nousisi. Vastaaja 3 koki, että sitouttamiskeinot ovat hyviä, mutta niitä voisi kaikin puolin vielä parantaa Vastaaja 3 mielestä virikeseteli/ etu voisi olla suurempi ja työterveys voisi olla laajempi. Virkistyspäivät eivät ole mieleisiä, koska ne on aina olleet sellaista leikisti kivaa ohjelmaa.

Vastaaja 4. toivoi, että omaan työhön voisi vaikuttaa enemmän. Omalta esimieheltä tulee kiitosta, mutta ylemmältä johdolta toivottaisiin huomiota tai mahdollisuus jotta päästä itsekin joskus valmiiseen pöytään. Vastaaja 4 toivoisi, että ylemmältä tasolta muistettaisiin huomioida hyvistä suorituksista. Vastaaja 5. Oli tyytyväinen sitouttamiskeinoin ja koki, että ne ovat oikeasti käytössä eikä vaan paperilla. Ehkä perehdytys voitaisiin hoitaa paremmin työpaikassa ja siihen pitäisi varata aikaa. Vastaaja 6 haluaisi, että nykyiset edut muun muassa pitkän lomaedut pysyisivät, eikä niitä ainakaan huononnetta. Hän toivoi, että hän saa työskennellä nykyisessä työtehtävässään mahdollisimman pitkään.

## 5.3 Työn imun esiintyvyys

Vastaaja 1 koki, että kyllä hän tuntee työn imua ja se näkyy, vaikka niin, että ei huomaa, että työpäivä jo menikin. Työn kova tahti, mutta ei liika kiire on paras yhdistelmä. Hyvä esimies osaa laskea tarpeeksi työvoimaa, että työtahti on sopiva. Vastaaja 2 totesi, että onkohan se työnimua vai rahantarve, kun tänne työmaalle jaksaa joka kerta tulla. Jos ei sitä enää tule, niin sitten työntekijä vaihtaa työpaikkaa.

Vastaaja 3 koki, että työnimu tulee varsinkin silloin, kun tehdään jotain arjesta poikkeavaa, vaikka isoa kahvitusta tai muuta vastaavaa, missä pääsee vaikuttamaan ja kehittämään.

Mukavaa, kun osallistetaan ja omat mielipiteet otetaan huomioon. Vähän niin kuin itselleen tekisi. Vastaja 4 sanoi, että hyvä työporukka ja sopiva tunnelma porukan kesken saa hyvän fiiliksen työssä, jota voisi kuvailla, vaikka flow tilaksi. Esimiehen fiilis levittyy kyllä koko porukkaan, sekä hyvässä, että pahassa.

Vastaja 5 käyttää flow sanasta sanontaa "hdf" eli hyvä duuni fiilis. Tulee yleensä silloin, kun ei enää yhtään jaksaisi, mutta työkaverit tsemppaavat loppuun asti. Vastaja 6, ei tunnistanut varsinaisesti flow tilaa. Vastaja 6, kuitenkin totesi, että joskus on kiva olla töissä ja joskus taas ei. Kyllä työtovereilla on siinä iso merkitys

## 6 Pohdinta

Työn päätavoitetta lähdettiin tutkimaan työntekijän näkökulmasta. Tämän tutkimuksen päätavoite oli selvittää kokeneen ravintola-alan työntekijän oleelliset syyt sitoutuneisuuteen. Ensimmäisenä alatavoitteena oli selvittää millä keinoilla työnantajat ovat sitouttaneet työntekijöitä perustuen työntekijän omaan kokemukseen.

Toisena alatavoitteena pyrittiin selvittämään, mitkä sitouttamiskeinot koetaan turhina tai huonoina ja millä keinoilla sitouttamista voisi työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta kehittää. Kolmantena alatavoitteena on selvittää myös mahdollistavatko sitouttamiskeinot kokemuksen työnimusta.

Pohdinnassa esitellään päätulokset ja tuotokset ja mitä johtopäätöksiä niiden perusteella voidaan tehdä. Luvussa pohditaan myös sitä, miten tuloksia voidaan hyödyntää. Pohdinnassa käydään läpi, mitä kehitysideoita ja ajatuksia työn toteutus antoi ja pohditaan tutkijan omaa oppimisprosessia.

### 6.1 Tutkimustulokset ja johtopäätökset

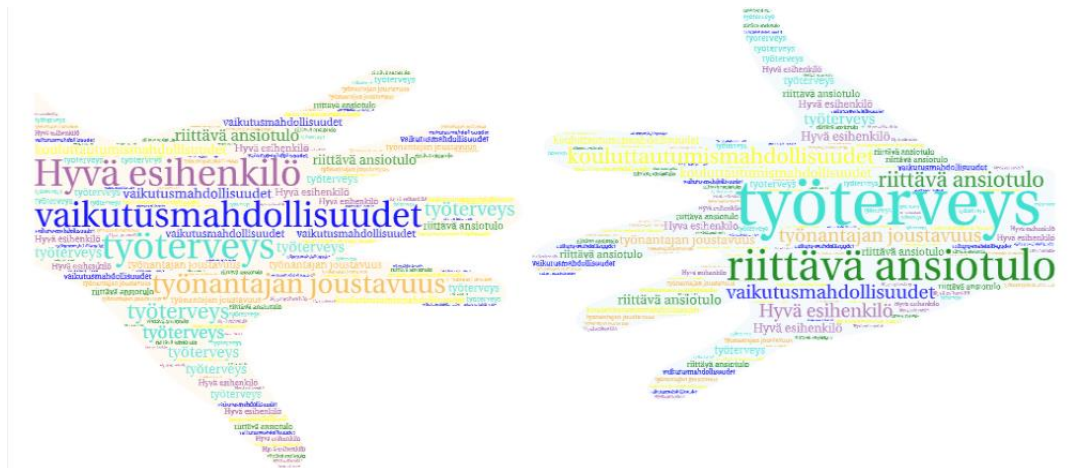
Tutkimus hyödyntää ravintola-alan organisaatioiden henkilöstöjohtamisen suunnittelua. Tutkimuksen avulla löydetään toimivat kannustimet, sekä käytänteet, joiden avulla henkilöstön sitouttaminen ja motivaatio jäämiseen pysyy korkealla.

Työuran jatkaminen säästää tarpeettomilta uuden työntekijän palkkauksesta aiheutuville rekrytointikuluille ja vaihtuvuus pienenee. Tutkimusta ja sen tuloksia voidaan hyödyntää alan työvoima kadon estämiseksi ja yritysten taloudellisten resurssien kohdentamista oikeisiin toimenpiteisiin.

Haastatteluista kerätyistä tuloksista jokaisessa voidaan todeta, että työntekijät kokivat tärkeimmäksi sitouttamiskeinoksi mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, työnantajan joustavuuden eri elämäntilanteissa, toimivan työterveyden ja riittävän ansiotulon.

Tutkimuksessa ilmeni, että vastaajista yli puolet koki tunteneensa flow tilan tehdessään työtä nykyisellä työnantajallaan. Flow tilaa koettiin vahvasti silloin, kun työvuoro oli kiireisimmillään, mutta työntekijä koki, että työ oli silti hallittavissa. Myös kouluttautumismahdollisuudet ja hyvä esihenkilötyö nousi esille useamman haastateltavan haastattelussa.

Tutkimustulokset tukevat teoriaa siis näiltä osin. Haastateltavilla oli erilaisia taustoja, mutta tuloksista voidaan lukea, että jos henkilöt kokisivat arvostusta se lisäsi heidän sitoutumistansa. Osa haastatelluista koki, kuitenkin, että palkka, työterveys ja työnjoustavuus oli tärkeää, mutta hekin mainitsivat, että hyvä esimies ja hyvät työtoverit ovat tärkeitä asioita sitoutumisessa.



Kuva 5. Tutkimustulokset sitouttavista tekijöistä.

Pääongelmaan vastaus eli oleellisimmat syyt sitoutuneisuuteen ovat siis hyvä esimienkilytö, vaikutusmahdollisuudet, omaan työhön, työterveys, riittävä ansiotulo ja työnantajan joustavuus. Haastattelut tehtiin koronapandemian aikaan ja sillä on saattanut olla vaikutusta haastateltavien ajatuksiin tärkeimmistä sitoutumiskeinoista, joka saattaisi selittää työterveyden tärkeyden nousemiseksi niin korkealle haastateltavien sitoutumista mitattaessa.

Ensimmäisenä alatavoitteena oli selvittää mitä sitoutumisen keinoja työntekijät tunnistavat työpaikoillaan.

Toisena alatavoitteen tarkoituksena oli selvittää, mitkä sitouttamiskeinot koetaan turhina tai huonoina ja millä keinoilla sitouttamista voisi työntekijän henkilökohtaisesta näkökulmasta kehittää. Niin sanottuina ei tarpeellisina sitouttamiskeinoina mainittiin illanistujaiset

Kolmantena alatavoitteena oli selvittää mahdollistavatko sitouttamiskeinot kokemuksen työnimusta. Neljä kuudesta vastaajasta oli sitä mieltä, että he ovat kokeneet työnimua työssään. Tutkimuksella ei voitu kuitenkaan todentaa, että juuri sitouttamista tukevat tekijät lisäisivät työn imun tunnetta. Työn imun tunne ja flow tila kuvattiin tilanteissa, jossa on kiirettä ja vauhtia, mutta kiirettä pystytään hallitsemaan ja kokonaiskuva pysyy hallinnassa.

## 6.2 Kehitysehdotukset

Sitouttamista ja sitoutumista on tutkittu paljon, mutta näkisin, että se on alallamme aina tärkeä teema. Alan työvoimapula kasvaa ja jokaisen alan yrityksen on mietittävä mistä henkilökuntaa tulevaisuudessa saadaan. Ravintola-ala ei kokonaan voi nojata siihen, että uusia tulijoita tulee jatkuvasti, vaan alalla olevista on osattava pitää myös kiinni.

Tutkimus osoitti, että kyse on suhteellisen helposti lähestyttävistä keinoista, jotka huokuvat siitä, että ihminen ja työntekijä kaivaa perusturvallisuuden tunnetta, joka tulee siitä, että on mahdollisuus pysyä työkuuntoisena ja saada tarpeeksi tuloa, jotta voi elättää itsensä tai perheensä.

Hyvä esihenkilötyö eri elämäntilanteet huomioiden on tärkeää jalkauttaa ravintola-alan yrityksiin. Tutkimusta voidaan hyödyntää, niin esimiesvalmennuksissa, kuin alan yrityksissä ja oppilaitoksissa. Jatkotutkimus aiheena lähtisin tutkimaan työn imun ja flown käsitettä. Tässä tutkimuksessa sitä sivuttiin, mutta mielestäni siitä voisi tehdä omaa tutkimusta ja tutkia miten yleistä sen ilmentyminen alallamme on.

## 6.3 Luotettavuus

Luotettavuutta arvioitaessa tekstin sisältö ja sen johdonmukaisuus on kaiken perusta (Eskola & Suonranta 2000, 221–222). Tutkimuksen vakuuttavuus vaikuttaa siihen, miten tutkimus vastaanotetaan ja kuinka laajasti hyödynnetään alan toimijoiden keskuudessa. Tämä tutkimus on rakennettu Haaga-Helian virallisen raporttipohjan mukaan ja tietoperusta on rakennettu johdonmukaisesti yleisesti tunnetuista käsitteistä yksittäisiin teorioihin. (Vilkkä 2021, 171).

Tutkimuksen tekstin sisältäessä tutkimusalan omia käsitteitä artikkeleiden sijaan, välteään epätarkkuuksia, jotka saattaisivat horjuttaa tutkimuksen uskottavuutta. (Vilkkä-Airaksinen 2003, 104). Teoreettinen viitekehys on kerätty alan tunnettujen tutkijoiden tuottamasta kirjallisuudesta ja muut tuotokset ovat myös vertaisarvioitu, joten teoriapohja, joka tähän työhön on kerätty voidaan pitää luotettavana.

Haastateltavien omien verkostojen kautta saattaa heikentää tutkimustulosten hajontaa. Täysin tuntemattomien henkilöiden kanssa olisi haastattelut saattaneet antaa erilaisia tuloksia. Haastateltavat olivat kuitenkin tarvittavaa kohderyhmää. Haastateltavista kaikki olivat työskennelleet tarvittavat viisi vuotta, joten asettamani kokemuskriteeri täyttyi. Lisäksi haastateltavissa oli hyvin hajontaa eri ravintolatyyppeiden välillä, joka antoi kokonaiskuvaa koko ravintola-alan näkökulmasta

. Saturaatio eli kylläntymispiste saavutettiin haastatteluja analysoitaessa ja uutta tietoa ei saatu kerättyä (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.1).

Tutkimustulokset on analysoitu vastaaja kerrallaan poistamatta mitään tekstistä oleellista. Haastattelukysymykset löytyvät teoriapohjasta. Tulokset, joita tutkimus antoi, olivat kuitenkin yhteneväiset tietoperustan kanssa, joka tukee sitä, että tutkimus on luotettava.

#### **6.4 Oma oppiminen**

En ole aikaisemmin tehnyt tämän mittakaavan kokoista projektia, joten aikaa kului paljon tutkimuksen eri tekniikoiden ja teorioiden sisäistämisessä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä ei ollut minulle tuttu ja myös tulosten analysointi oli kokonaisuudessaan minulle täysin tuntematonta aluetta.

Opinnäytetyön aiheen valinta oli haastavaa. Otin tietoisesti riskin, kun lähdin kirjoittamaan aiheesta, jota on käsitelty paljon. Halusin kuitenkin itse syventyä aiheeseen ja halusin näkökulman, josta itsekkin voisin hyötyä. Ihmiset ovat minusta äärimmäisen kiehtovia ja erityisesti se, miten eri tavalla jokainen yksilö ajattelee.

Tärkein työn tavoitteeni itselle oli oppia ja ymmärtää sitoutumista ja sitouttamista syvemmin. Esimies työssä näiden asioiden syy- yhteyden ymmärrys auttaa johtamaan ihmisiä heidän toivomallaan ja tarpeita vastaamalla tavalla. Tietoperustan kokoaminen oli mielenkiintoista ja uppouduinkin sitä välillä tekemään pitkiäkin aikoja yhtäjaksoisesti.

Haasteellisinta tällaisissa yksin toteutettavissa projekteissa on aikataulut.

Tietoperustan rakentaminen sujui hyvin alkuperäisessä aikataulussa, mutta tämän jälkeen koronapandemia lisäsi työn määrää vakituisessa työssäni ja opinnäytetyö hukkui työkiireiden keskellä. Kesän 2021 jälkeen jatkoin työskentelyä tutkimusmenetelmän ja haastattelukysymyksien kanssa. Haastattelut järjestettiin lokakuussa 2021. Tämän jälkeen opinnäytetyö pysähtyi työkiireiden ja sairastumisen vuoksi. Joulukuussa ohjaajan ja opinnäytetyön ohjelmiston vaihtuminen aiheutti tietokatkoksen ja uuden työpaikan vaatima lisäaika hidastutti tutkimusprojektia.

Työ saatiin taas hyvään vauhtiin maaliskuussa ja työtahtia kiristämällä ja varaamalla lähes kaiken vapaa-ajan työtä varten sain työn maaliin kevätlukukauden lopuksi. Haasteita matkalla on ollut paljon, mutta se on opettanut itselleni paljon ja lisännyt sitkeyttä selvittää haastavistakin tilanteista.



Kokonaisuudessaan opinnäytetyö on antanut paljon ymmärrystä tutkimustyöstä ja sen haasteista. Tutkimus on antanut minulle myös paljon uutta yllättävää tietoa, esimerkiksi siitä miten ihmiset kokevat ja arvottavat asioita. Työn imun ja flow käsitettä ja sen yhdistäminen sitoutumiseen olisi pitänyt keskittyä enemmän. Nyt yhteys jäi osittain löyhäksi

Olen oppinut paljon uusia menetelmiä ja tekniikoita, joita tutkimistyyppisissä töissä yleisesti käytetään. Mitä tekisin toisin? miettisin uudestaan tutkimuskysymysten asettelua ja tarkentaisin työn rajausta. Aikatauluttaisin työn realistisemmin, kuitenkin niin, että projekti ei venyisi kohtuuttoman pitkäksi.

## Lähteet

Alasuutari, P.2011.Laadullinen tutkimus. Vastapaino. Tampere.

Albrecht, S. 2012. The influence of job, team and organizational level resources on employee well-being, engagement, commitment, and extra-role performance. International Journal of manpower. Vol. 33. No 7

Csikszentmihalyi, M. 2007.Hyvä bisness, Johtaminen, flow ja tarkoituksen luominen. Rasalas kustannus. Helsinki.

Deloitte 2016. Deloitte University Press. Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. Deloitte Development LLC. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dupglobal-human-capital-trends-2016.pdf>. Luettu: 23.3.2022.

Deloitte 2021.Deloitte University Press. Global Human Capital Trends.2022. The evolving employer employee relationship. The worker employer relationship disrupted. Deloitte Development LLC. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html>. Luettu 24.3.22.

Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Restamark. Helsinki.

Falcone, P.2016. 75 ways for managers to hire, develop and keep great employees. Amacom. New York.

Fullagar, C, & Fave, A. 2017.Flow at work - Measurement and implications Routledge. Tay-lor& Francis Group. London& New York.

Hakonen.Anu. 2015.Palkitseminen ihmisen johtamisessa. Ps kustannus. Jyväskylä.

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hukka, M. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi- Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari 2011. Helsinki.

Kuntaliitto. 2016 Mistä voimaa esimiehille. Luettavissa: <https://www.kuntatyonantaja-lehti.fi/2016/1/mista-voimaa-esimiehille>. Luettu 9.2.2021.

Lampikoski, K. 2005 Panosta avainhenkilöihin → Luo kilpailuetua sitouttamistrategialla. Edita Publishing.Oy. Helsinki.

Motiivi. 2018. Työhyvinvoinnin mittarit uudistuvat, yhteistyössä parempaan työhyvinvointiin. Luettavissa: <https://motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/tyohyvinvoinnin-mittarit-uudistuvat-yhteistyossa-parempaan-tyohyvinvointiin/> .Luettu 10.2.2021.

Porter, L. W. Steers, R M, Mowday, R. T&Boulian P.V.1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59,603-606.

Pyöriä, P., Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus. Tallinna.

Rosseau D. M. New hire perceptions of their own and their employer's obligations. A study of psychological contracts. Journal of organization behavior. Vol.11 389-400.1990.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakamari. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu: 20.5.2022.

Turtiainen, T. 2017. Paha johtaminen. Kauppakamari. 2017. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2019. Onko pakko hankkia työterveyshuolto. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/onko-pakko-hankkia-tyoterveyshuolto/> Luettu 9.2.2021.

Työterveyslaitos. 2015. INSP:stä esimiehelle. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>. Luettu 3.10.21

Ulrich, D. 2007 Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki 2007

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ylikorkala, A, Hakonen, A, Hakonen, N. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Media. Helsinki 2018.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelu kysymykset**

#### **Haastattelukysymykset lokakuu 2021**

##### **Sitoutuminen, sitouttaminen, työnimu**

- **Mitä sitouttamisen keinoja tunnistat?**
- **Mitkä ovat tärkeimpiä keinoja?**
- **Miten elämäntilanne/muutokset otettu huomioon?**
- **Mitkä ovat sinulle merkityksettömiä/turhia keinoja?**
- **Miten kehittäisit sitouttamista? Mitä keinoja?**

##### **Työn imu ja flow**

- **Oletko kokenut työnimua/koetko sitä nykyisessä työssä?**
- **Miten se ilmenee?**

