



Esimiesten työoikeudellisen osaamistason kehittäminen ravintola-alalla

Hanna Kola



Laurea-ammattikorkeakoulu

Esimiesten työoikeudellisen osaamistason kehittäminen ravintola-alalla

Hanna Kola
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2022

Hanna Kola

Esimiesten työoikeudellisen osaamistason kehittäminen ravintola-alalla

Vuosi

2022

Sivumäärä

59

Tämän opinnäytetyön aiheena on esimiesten työoikeudellisen osaamistason kehittäminen ravintola-alalla. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Food Folk Suomi Oy, joka omistaa Suomen McDonald's-ravintolat. Tavoitteena oli selvittää, miten toimeksiantajayrityksen esimiesten työoikeudellista osaamista voitaisiin kehittää. Lähtökohtana oli ajatus, että esimiehille voitaisiin tehdä käyttöön Q&A-tyyppinen opas aiheesta. Opinnäytetyön tavoitteeksi muodostui työn edetessä kehittämissuunnitelma, jonka avulla voitaisiin edetä kyseisen oppaan tekemiseen ja käyttöön ottamiseen. McDonald's-ravintoloiden esimiehet suorittavat yrityksen oman esimiesten koulutusohjelman. Työssä keskitytään vuoro-esimiesten osaamisen vahvistamiseen, sillä työntekijät lähestyvät useimmiten heitä kysymyksillään.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee työoikeutta, esimiehen roolia sekä matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevaa työehtosopimusta. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa käytettiin sisällönanalyysia aineiston analysoinnissa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia ja sähköpostihaastattelua, joka sisälsi kahdeksan avointa kysymystä. Haastattelujen avulla saatiin tietoa siitä, millaiseksi esimiehet olivat kokeneet perehdytyksensä ja suoriutumisensa työssään sen perusteella. Haastattelujen vastauksista pyrittiin nostamaan esiin ennen kaikkea tutkimusongelmaan liittyviä teemoja. Näiden perusteella huomattiin, että työoikeus- ja työehtosopimusosaaminen koettiin tärkeänä, mutta siitä kaivattaisiin enemmän perehdytystä. Kehittämissuunnitelmassa ehdotetaan, että esimiehille voitaisiin tehdä opas keskeisimmistä näihin liittyvistä asioista. Oppaan kokoaminen sopisi jatkotutkimuksen aiheeksi, samoin kuin perehdytysvaiheen kehittäminen työsuhteeseen liittyvien työoikeus- ja työehtosopimusaiheiden osalta.

Asiasanat: esimiestyö, kehittäminen, työsuhteen käytännöt, työoikeus

Hanna Kola

Developing supervisors' level of labor law expertise in the restaurant sector

Year 2022

Pages

59

The topic of this thesis is the development of managers' level of competence in labor law in the restaurant sector. The client of the thesis is Food Folk Suomi Oy, which owns McDonald's restaurants in Finland. The goal was to find out how the level of knowledge of the labor law of the managers at the restaurants could be developed. The starting point was the idea that a Q&A-type guide on the subject could be made for the shift leaders. As the thesis process progressed, the goal changed to form a development plan that could be used in the future by making and putting the guide into use. The shift leaders of McDonald's restaurants complete the company's own leadership training program. The work focuses on improving the skills of shift leaders, as employees most often approach them with questions.

The theoretical reference framework of the thesis includes labor law, the role of the manager, and the collective agreement for employees in the hotel, restaurant and leisure industry. The thesis is a qualitative study in which content analysis was used to analyze the material. The research method used was observation and an email interview, which included eight open questions. With the help of the interviews, information was collected on how the shift managers had experienced their training and performance in their work after it. From the answers of the interviews, the purpose was to bring out themes related to the research problem. Based on these, it was noticed that knowledge of labor law and collective agreements was considered important, but more training would be needed on the subject. In the resulting development plan, it is suggested that a guide could be made for managers on the most important issues related to this. Compilation of the guide would be a suitable subject for further research, as well as the development of the training phase considering labor law and collective agreement topics.

Keywords: managerial work, development, employment relationship, labor law

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Food Folk Suomi Oy	7
3	Esimiehen rooli johtajana	8
3.1	Esimiesten urapolku ja koulutus Food Folk Suomi Oy:ssa	9
3.2	Esimiehen työnkuva McDonald'silla.....	10
3.3	Esimiestyössä huomioitava lainsäädäntö.....	12
4	Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelujen työehtosopimus.....	13
4.1	Työ- ja lepoaika	14
4.2	Työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet.....	16
4.3	Työsuhteen käytännöistä.....	22
5	Kehittämistyön menetelmät	26
5.1	Triangulaatio ja tutkimuksen luotettavuus	27
5.2	Haastattelu ja havainnointi aineistonkeruumenetelminä	31
5.3	Haastattelujen analyysitapa	35
5.4	Sisällönanalyysi	37
6	Työoikeudelliset kehityskohteet	42
7	Mitä seuraavaksi: kehittämissuunnitelma.....	47
	Lähteet.....	49
	Kuviot	53
	Liitteet	54

1 Johdanto

Opinnäytetyössä selvitetään, miten esimiesten työoikeudellista osaamista voidaan kehittää ja ylläpitää toimeksiantajayrityksessä. Lähtökohtana on ollut ajatus Q&A-tyyppisen oppaan kokoamisesta uusille esimiehille työsuhteeseen liittyvästä lainsäädännöstä. Vuoroa johtavat esimiehet, apulaisvuoropäälliköt ja vuoropäälliköt, ovat paljon tekemisissä työntekijöiden kanssa, ollen helposti lähestyttävä ja luonteva ”tiedonlähde” heille. Suurimmaksi osaksi henkilöstöasiat samoin kuin näihin liittyvä osaaminen toimipisteissä ovat ravintolapäällikön tai apulaisravintolapäällikön vastuulla. He eivät aina ole paikalla tai tavoitettavissa. Sen sijaan, että vuoroesimiehet vastaavat työntekijöille selvittävänsä asian esimieheltään tai ohjaavat suoraan tämän puheille, palvelisi kaikkia osapuolia se, että yleisimmät kysymykset aiheesta selvitettäisiin saman tien.

Käytännön työssä on havaittu tarve vuoroesimiesten osaamisen ja tiedonhakutaidon kehittämiseksi tällä osa-alueella. Nuoret työntekijät ja esimiehet eivät monissa tapauksissa tiedä, mistä etsiä tietoa luotettavasti. Tällöin sitä haetaan usein Jodelin kaltaisilta keskustelualustoilta virallisten asiakirjojen, kuten työehtosopimusten (Marava TES 2022a; Marava TES 2022b), sijaan. Tästä syystä on tärkeää, että tiedonlähde löytyy kirjallisena. Esimiehen tulee kyetä osoittamaan tieto kysyjälle varmana ja oikeana. Ravintola-alan työolosuhteista on käyty paljon keskustelua, kun isojen ketjujen epäkohdat nousivat uutisotsikoihin (Joensuu 2021; Onali 2021). Myös joidenkin McDonald’s-ravintoloiden huonoista työoloista uutisoitiin (Rämö 2022). Esimiesten osaamistason parantaminen voisi toimia yhtenä keinona näiden ongelmien ratkaisemisessa ravintoloissa.

Opinnäytetyössä on kehittämisaspekti (ks. esim. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015). Työssä pyritään ratkaisemaan, miten esimiesten työoikeudellista osaamistasoa kehitetään ja ylläpidetään entistä paremmin. Työssä kuvataan erilaisia työoikeudelliseen osaamiseen liittyviä teemoja ja kehittämiskohteita. Lopullinen tavoite on kehittämissuunnitelman luominen. Yksi osa tätä kehittämissuunnitelmaa voisi olla alussa mainittu, esimiehille suunnattu ”työsuhteeseen liittyvän lainsäädännön yleisimmät kysytyt kysymykset”- opas (jatkossa ”Q&A-opas”). Teen opinnäytetyön työnantajalleni, joten tiedonkeruumenetelmänä on käytetty sähköpostihaastattelujen ohella havainnointia. Moni työssä esitetty näkemys perustuu omiin ja osin kollegoiden havaintoihin työympäristöstä. Kyseessä on laadullinen tutkimus, jossa aineistoa tarkastellaan sisällönanalyysin avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103).

2 Food Folk Suomi Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Food Folk Suomi Oy, joka Suomessa omistaa McDonald's-ravintolat. Yritys on oma työnantajani, jossa olen työskennellyt työntekijän, vuoropäällikön sekä viimeisimpänä ravintolapäällikön asemassa.

Globaali jättiyhtiö McDonald's Corporation sai alkunsa veljesten Dick ja Mac McDonaldin vuonna 1948 lanseeraamasta Speedee Service Systemistä, joka mahdollisti 15 sentin hampurilaisten valmistamisen. Veljesten oma ravintola sijaitsi Kalifornian San Bernardinossa, ja menestys poiki 10 franchise-ravintolaa. Pirtelöjauhekauppias Ray Kroc vieraili työnsä puolesta veljesten ravintolassa, ja näki potentiaalin kasvattaa toimintaa entisestään. Hänestä tuli yhtiön franchise-agentti. Ravintoloiden toiminta-ajatus oli keskittyminen hyvin rajattuun menuun, joka sisälsi vain hampurilaisia, ranskalaisia ja pirtelöitä. Vuonna 1955 avattiin ensimmäinen McDonald's ravintola Mississippi-joen itäpuolella. Ensimmäinen varsinainen McDonald's System, Inc. (myöhemmin McDonald's Corporation) ravintola avattiin kyseisenä vuonna Des Plainesiin Illinoisiin. (McDonald's history 2022.)

McDonald's hankki lopulta oikeudet veljesten yhtiöön vuonna 1961 2,7 miljoonalla dollarilla. Vuonna 1967 avattiin ensimmäiset ravintolat Yhdysvaltojen ulkopuolella, Puerto Ricoon ja Kanadaan. Tällä hetkellä yhtiöllä on yli 36000 ravintolaa yli 100 eri maassa. Viimeisin maa, johon McDonald's saapui, on Kazakstan vuonna 2016. Alkuaikojen suppeaa menua on sittemmin laajennettu huomattavasti. Esimerkiksi big mac-hampurilainen otettiin mukaan menuun vuonna 1968 ja chicken mcnuggets vuonna 1983. McCafé avattiin ensimmäisen kerran Australiaan vuonna 1993. (McDonald's history 2022.) Kuluvin vuoden aikana erikoiskahveihin ja laajempaan kahvileipävalikoimaan panostavia McCaféita on avattu Suomessa muutamissa ravintoloissa. (McDonald's menu, McCafé 2022.) Ravintoloiden menut vaihtelevat maittain hyvin paljon. Suomessa on myynnissä vakiomenun hampurilaisten lisäksi vaihtuvia kampanjatuotteita, fingerfoodeja, jälkiruokia, wrappeja ja loaded frieseja. Aamiaismenu on tarjolla kello 10 asti. (McDonald's menu 2022.)

Food Folk Suomi Oy (McDonald's Suomi) on osakeyhtiö ja hampurilaisravintolaketju. Suurin osa ravintoloista, 85 %, toimii franchising-periaatteella. McDonald's-yrittäjiä eli yksityisiä lisenssinhaltijoita on yhteensä 12 ja he omistavat 57 ravintoloista. (McDonald's media 2022.) Loput 10 ravintolaa ovat emoyhtiön omistuksessa. Suomessa McDonald's-ravintoloita on 33 kaupungissa. (Taustatiedote 2021, 1.) Eteläisin ravintola löytyy Helsingistä ja pohjoisin Rovaniemeltä. Suomen ensimmäinen McDonald's-ravintola avattiin Tampereella vuonna 1984. (McDonald'sin historia 2022.)

Ketjun verollinen myynti Suomessa vuonna 2020 oli 218,7 miljoonaa euroa. Keskikokoisen McDonald's-ravintolan vuosittainen myynti on noin 3 miljoonaa euroa, mikä ylittää pikaruokaravintoloiden keskimääräisen myynnin Suomessa. Ketjun palveluksessa työskentelee

Suomessa noin 2800 henkilöä. Yksi ravintola työllistää keskimäärin 40 henkilöä. (Taustatiedote 2021, 1.)

Suomessa yrityksen organisaatorakenteen ylimpänä on johtoryhmä, jonka alla on kunkin alueen tiimit: operatiivinen, markkinointi, henkilöstöhallinto (hr), viestintä ja talous. Emoyhtiön omistamissa ravintoloissa kenttäpäälliköt toimivat ravintolapäälliköiden esimiehinä. Yhdellä kenttäpäälliköllä on vastuullaan yleensä useampi ravintola tietyllä alueella. Ravintolapäälliköt vastaavat ravintoloiden toiminnasta yleensä melko itsenäisesti. Yrittäjäravintoloissa kenttäpäälliköitä jokseenkin vastaavassa roolissa on konsultteja, mutta nämä eivät ole ravintolapäälliköiden esimiehiä, vaan yrittäjä vastaa toiminnasta.

McDonald's on Suomen toiseksi suurin pikaruokaravintolaketju. Suurin on Hesburger-tuotemerkin omistava Burger-In Oy, jolla on Suomessa 282 Hesburger-ravintolaa. Vuonna 2020 Hesburger-ravintoloiden verollinen myynti oli 217 miljoonaa euroa ja se työllisti yhteensä noin 5400 henkilöä Suomessa. Keskimäärin yhdessä sen ravintolassa työskentelee siis 20 henkilöä, kun McDonald'silla määrä on kaksinkertainen. (Hesburger 2021.)

McDonald's on ilmoittanut satsaavansa tulevaisuudessa isoissa kaupungeissa sijaitseviin suuriin, ympärivuorokautisiin autokaistaravintoloihin omilla tonteillaan (Paljakka 2020). Hesburgerin ravintolat ovat pienempiä, ja usein kauppakeskusten, ostareiden tai huoltoasemien yhteydessä. Molemmissa yrityksissä on siirrytty itsepalvelukioskien käyttöön viime vuosina (Paljakka 2020), samoin kuin yhteistyöhön erilaisten ruoankuljetuspalveluiden kanssa. Muita Suomessa toimivia merkittäviä, kotimaisia tai kansainvälisiä pikaruokaketjuja ovat muun muassa Subway, Burger King, ScanBurger, Taco Bell ja Pizza Hut. Näiden lisäksi globaali jättiketju Kentucky Fried Chicken aloitti toiminnan Suomessa vuonna 2021 (Tuominen 2021).

3 Esimiehen rooli johtajana

Laki määrittelee yhdeksi työsuhteen keskeisistä tunnusmerkeistä työnjohdon direktio-oikeuden (TSL 3:1). Työntekijä tekee työtään esimiehen määräysvallan ja valvonnan alaisuudessa (Järvinen 2005, 30). Esimies katsoo työyhteisössä toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin, edustaen työnantajan intressejä. Hänen on kyettävä tarkastelemaan toimintaa yrityksen päämäärän kannalta samoin kuin noustava johtamansa ryhmän ja omien henkilökohtaisten tarpeidensa yläpuolelle. Johtaminen on keino, jolla huolehditaan organisaation tuloksesta ja tehokkaasta toiminnasta. Yksittäiset työntekijät taas tarkastelevat työpaikan asioita usein lähinnä omasta henkilökohtaisesta näkökulmastaan. (Järvinen 2005, 22.)

Hyvän esimiehen on kyettävä konkretisoimaan kunkin työtehtävän merkitys osana yrityksen laajempaa liikeideaa ja strategiaa. Henkilöstön tulee tietää, miksi töissä ylipäänsä ollaan. (Järvinen 2005, 22.) Esimieheltä vaaditaan monenlaisia ominaisuuksia onnistuneeseen suoriutumiseen. Asiakaslähtöisyys sekä taloudellisten näkökohtien osaaminen ja ymmärtäminen ovat tärkeimpiä näistä. (Järvinen 2005, 23-24.) Oleellista on, että organisaatiossa esimiehet mieltävät johtamistehtävänsä keskeisen ja laaja-alaisen merkityksen ylimmästä johdosta etulinjaan asti ja suhtautuvat siihen ammatillisesti (Järvinen 2005, 25). Työssäni keskityn ensisijaisesti kehittämään esimiesten työoikeudellista osaamista. Se voi vahvistaa kaikkia Järvisen mainitsemia hyvän esimiehen osaamisalueita ja mahdollisuuksia toteuttaa organisaation ”isoa kuvaa”. Oikeudenmukainen johtaminen vähentää tutkitusti esimerkiksi työntekijöiden sairauspoissaoloja ja haluja vaihtaa työpaikkaa (Turunen 2019).

3.1 Esimiesten urapolku ja koulutus Food Folk Suomi Oy:ssä

Opinnäytetyöni on laadullinen kehittämistyö, jolla pyritään poistamaan todellinen ongelma (Ojasalo ym. 2015, 19). Kehittämisen kohteena on esimiesten osaamisen parantaminen ja ammatillisen itsevarmuuden vahvistaminen. Toimeksiantajayrityksessä esimiehiä ravintoloissa ovat apulaisvuoropäälliköt, vuoropäälliköt, apulaisravintolapäälliköt ja ravintolapäälliköt. Työssä keskitytään kahden ensimmäisen osaamisen vahvistamiseen, sillä he ovat työntekijöiden kanssa eniten tekemisissä niin kutsutussa lattiatyössä ravintolan kaikkina aukioloaikoina. Työntekijät lähestyvät helpoiten heitä kysymyksillään. On työntekijöiden etu, että he voivat luottaa esimiesten osaamiseen ja ongelmanratkaisuun.

Ravintoloissa työskentelevät esimiehet ovat lähes poikkeuksetta edenneet asemaansa yhtiön sisäisessä koulutusohjelmassa (McDonald’s Business School) aloitettuaan työssä ensin ravintolatyöntekijöinä. Yrityksen nykyisistä johtajistakin monet ovat aloittaneet uransa ravintolatyöntekijöinä. (Taustatiedote 2021, 2.) Useista kilpailijoistaan poiketen McDonald’s ei tavallisesti rekrytoi ravintoloihin esimiehiä ulkoisilla hauilla. Ennen esimieheksi ylenemistä työntekijät ovat edenneet sisäisessä koulutusohjelmassa kouluttajan (crew trainer), asiakasemännän/isännän (hostess/host) tai asiakasvastaavan rooliin ja työskennelleet siinä asemassa jonkin aikaa. Tämä ei kuitenkaan ole välttämätön etappi urakehityksen varrella, vaan joskus potentiaalinen ravintolatyöntekijä aloittaa suoraan apulaisvuoropäällikkökoulutukseen. Apulaisvuoropäälliköstä edetään riittävän kokemuksen jälkeen vuoropäälliköksi. Vuoropäälliköiden roolissa vaaditaan jo enemmän ymmärrystä ravintolan liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Seuraavassa kuviossa esitellään ravintolatyöntekijän koulutuspolku aina ravintolapäälliköksi asti.

McDonald'silla esimiehet johtavat vuoroa koordinoiden ihmisiä, tuotteita ja laitteita. Tämä tulee tehdä siten, että laadun, palvelun ja siisteyden korkea taso saavutetaan ja vuoro on tasalaatuinen sekä tuottava. Esimiehen tulee vuoroissaan varmistaa, että asiakkaat saavat lämmintä ja tuoretta ruokaa siistissä ravintolassa, jossa on ystävällinen ilmapiiri. Tavoitteena on taata erinomainen asiakaskokemus joka vierailulla.

Esimies tukee myynnin, asiakasmäärien ja tuottavuuden kasvua pitkällä aikavälillä ravintolansa tavoitteiden mukaisesti. Hän kehittää, tukee ja johtaa työntekijöitä siten, että he ovat sitoutuneita, ammattitaitoisia ja itsevarmoja sekä pyrkivät luomaan erinomaisia asiakaskokemuksia. Esimiehen tehtävä on tukea McDonald'sin brändimielikuvaa ja edesauttaa ravintolan hyvän maineen rakentamista työllään.

Esimiesten koulutus keskittyy ymmärrettävästi hyvin pitkälti vuoronjohtamiseen ravintolatoiminnan näkökulmasta. Varmennettavia osaamisalueita ovat esimiehen rooli ja vuorovaikutustaidot, aluevastuu, ruuanturvallisuus, toiminta ennen vuoroa, vuoron aikana ja sen jälkeen, asiakaslähtöinen johtaminen sekä vuoronjohtaminen. (Vuoronjohtamisen työkirja 2018.)

Vuorovaikutustaidot-osiossa keskitytään tehokkaaseen viestintään, palautteen antamiseen, luottamuksen rakentamiseen ja kunnioituksen ansaitsemiseen, erilaisten johtamistapojen käyttöön ja tehokkaaseen delegointiin, sekä kurinpidollisten toimenpiteiden käyttöön tuloksen parantamiseksi (Vuoronjohtamisen työkirja 2018, 40). Osiossa kerrotaan työaikalainsäädännöstä ja työehtosopimuksesta, joiden noudattamisen tärkeydestä kaikissa tilanteissa muistutetaan. Tehtävissä koulutukseen osallistuva vastaa kysymyksiin vuorojen välisistä lepoajoista, taukomääräyksistä, työvuorojen pituudesta, V- ja X-vapaista sekä lainsäädännön rikkomisen seurauksista. Nämä ovat asioita, joiden asianmukaiseen toteutumiseen vuoropäällikkö tavallisesti päivittäisessä työssään voi vaikuttaa. (Vuoronjohtamisen työkirja 2018, 52-55.)

Esimiesten on kyettävä ansaitsemaan työntekijöiden luottamus. Tämä vaatii esimerkiksi sitä, että hän pitää lupauksensa osoittaa ammattitaitonsa ja itseluottamusta sekä käyttäytyä ammattimaisesti. (Vuoronjohtamisen työkirja 2018, 44.) Luottamuksen ansaitseminen edellyttää esimieheltä uskottavuutta ja ammattitaitoa. Itseluottamus liittyy vahvasti ammatillisen osaamisen kokemukseen. Esimiehen osaaminen ja ammattitaito parantavat luottamusta sekä työntekijöiden osalta, että esimiehen omaa itseluottamusta. Nämä ruokkivat toisiaan.

Esimies toimii McDonald'sin edustajana paitsi asiakkaille myös työntekijöille, ja tekemillään päätöksillä vaikuttaa yhtiön brändiin. Esimiehen edellytetään pitävän osaamisensa ajan tasalla (uusien työntekijöiden) perehdytysopasta lukemalla. (Vuoronjohtamisen työkirja 2018, 24.)

3.3 Esimiestyössä huomioitava lainsäädäntö

Tutkimusalueeseen tarkemmin perehdyttäessä on syytä kiinnittää huomiota tutkimuskohteen selkiyttämiseen ja harkita näkökulmaa teorian kannalta: onko kyseessä teorian testaaminen, teorian luominen vai teorian käyttämisestä muuten tutkimuksen apuvälineenä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 146). Opinnäytetyössäni teorian rooli on viimeisin, eli teoriaa käytetään tutkimuksen apuvälineenä. Teoreettisena viitekehyksenä läpi työn kuljetetaan työoikeuden normistoa.

Esittelen seuraavaksi lyhyesti pakottavan lainsäädännön kohdat ja edullisemmuusperiaatteen niiltä osin, kuin työn aiheen mukaisesti on tarpeellista. Tarkoitus on tuoda esiin ravintolan jokapäiväiseen esimiestyöhön keskeisimmin osuvia lainkohtia.

Työoikeudellinen normihierarkia muodostuu seuraavasti:

1. Ehdottomat lainsäännökset.
2. Työehtosopimuslain mukaan sitovat työehtosopimuksen määräykset.
3. Yleissitovien työehtosopimusten määräykset (TSL 2:7).
4. Ehdottomat lainsäännökset, joista voidaan työehtosopimuksilla sopia toisin (semidispositiiviset lainsäännökset).
5. Yhteistoimintasopimus ja yhteistoimintamenettelyssä sovitut työsäännöt.
6. Työsopimuksen ehdot.
7. Tahdonvaltaiset lainsäännökset.
8. Tavanomaisen oikeuden normit.
9. Työnantajan käskyt ja määräykset. (Bruun & von Koskull 2012, 222-223.)

Edullisemmuusperiaatteen mukaan, jos samasta asiasta on sovittu eri tavalla työehtosopimuksessa ja työsopimuksessa, valitaan työntekijälle edullisempi vaihtoehto (Koskinen 2019).

Työoikeuden keskeisimpiä lakeja ovat

- työsopimuslaki (55/2001)
- työaikalaki (605/1996)
- vuosilomalaki (162/2005)
- työturvallisuuslaki (738/2002)

- työehtosopimuslaki (436/1946)
- yhteistoimintalaki (334/2007)
- laki nuorista työntekijöistä (998/1993)
- laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)
- liikesalaisuuslaki (595/2018)
- laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986)
- yhdenvertaisuuslaki (1325/2014).

Työlainsäädäntöä aletaan soveltaa yleensä siitä alkaen, kun työntekijä ryhtyy työhön ensimmäisen kerran. Työnteon loppuessa soveltaminen päättyy. Työoikeudessa suurin osa säännöksistä on pakottavia eli indispositiivisia. (Hyttinen ym. 2019, 7-8.)

Työoikeuteen sisältyy laaja joukko sovellettavia oikeuslähteitä. Näillä tarkoitetaan lakeja, työsopimuksia, työehtosopimuksia sekä työnantajan ohjeita. Tärkein näistä lähteistä on pakottava lainsäädäntö, jota tulee noudattaa kaikissa tilanteissa, eikä siitä voida poiketa. Suomessa keskeisimmät työoikeudelliset kysymykset on järjestetty pakottavalla lainsäädännöllä, josta ei voida poiketa sopimalla. Esimerkki tällaisesta on työntekijöiden tasapuolisen kohtelun vaatimus. (Hyttinen ym. 2019, 10.)

4 Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelujen työehtosopimus

Esimiehille tärkeä työkalu on Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelujen työehtosopimus (Marava TES). Tästä löytyy versiot sekä työntekijöille että esimiehille. Tarkoitus on avata lyhyesti lähiesimiestyön keskeisimpiä kohtia ja osoittaa, mistä he tarvittaessa löytävät yksityiskohtaisempaa tietoa.

”1 § Sopimuksen ulottuvuus

Sopimusta noudatetaan majoitus- ja ravitsemisalalla sekä siihen verrattavassa tai läheisesti liittyvässä tai sitä tukevassa toiminnassa, jäljempänä mainituissa matkailu- ja vapaa-ajan palveluissa sekä edellisiin liittyvissä hyvinvointipalveluissa.”
(Marava TES 2022b 1:1.)

Marava TES on yleissitova työehtosopimus, tarkoittaen, että alan työnantaja on velvollinen noudattamaan sen määräyksiä työsuhteen ehdoista ja työoloista (TSL 2:7). Näin ollen Food Folk Suomi Oy:n ravintoloiden esimiehet ja työntekijät kuuluvat automaattisesti tämän työehtosopimuksen piiriin. Työnantajan on noudatettava määräyksiä riippumatta siitä, onko työntekijä järjestäytynyt vai järjestäytymätön (Bruun & von Koskull 2012, 124).

Työntekijöitä koskeva työehtosopimus samoin kuin työsopimuslaki on pidettävä työntekijöiden vapaasti saatavilla työpaikalla (TSL 13:10). Työnantajan on pidettävä muut työsuhdetta koskevat lait työntekijöiden vapaasti saatavilla. Tästä nähtävänä pidosta on säädetty paitsi työsopimuslaista myös muissa työoikeutta koskevissa laeissa. Työntekijöillä tulee olla saatavilla tieto työsuhteessa sovellettavista ehdoista. (Hytinen ym. 2019, 9.)

Seuraavaksi nostan esiin muutaman keskeisen kokonaisuuden, joista käytännön työssä on havaittu esimiehien tiedoissa olevan vielä ajoittain parannettavaa ja epäselvyyksiä. Lähtöajatuksena työssä on, että nämä samat asiat nousisivat esiin haastatteluissa. Tarkemmin haastatteluissa esiin nostettuja osaamisen kehittämisen kohteita esitellään työn lopussa.

4.1 Työ- ja lepoaika

Työ- tai virkasuhteessa tehtävään työhön sovelletaan työaikalakia, jollei laissa ole toisin säädetty (Hietala, Kaivanto & Schön 2020, 21). Lakia sovelletaan työsopimussuhteessa ja oppisopimussuhteessa tehtävään työhön. Työsuhdetta laissa ei ole erikseen määritelty. Lain yleinen soveltamisala määräytyy työsopimuslaissa säädetyn työsuhteen tunnusmerkistön perusteella. (Hietala ym. 2020, 22.) Työajaksi määritellään työhön käytetty aika, jolloin työntekijä on velvollinen olemaan työntekopaikalla työnantajan käytettävissä (Hietala ym. 2020, 63).

Vuoronjohtamisen työkirjassa (2018) käsiteltiin työaikalakiin ja työehtosopimukseen liittyviä kohtia ja kysymyksiä, joihin vuoropäällikkö päivittäisellä toiminnallaan työpaikalla voi vaikuttaa. Lepoajoista ja taukomääräyksistä säädetään TES:ssä 3 luvun 7 §:ssä seuraavasti. Työvuorojen välisen lepoajan on oltava vähintään 11 tuntia, ellei toisin sovita, kuitenkin aina vähintään 8 tuntia. Jos päivittäinen yhtäjaksoinen työaika ylittää kuusi tuntia, kuuluu työntekijälle kahvitauon lisäksi vähintään puolen tunnin lepoaika, käytännössä ruokatauko. Vuoroa johtava esimies on ravintolassa täysin vastuussa työntekijöiden tauoista. Nämä on pystyttävä toteuttamaan kiireisissäkin vuoroissa.

Työvuoron tulee olla vähintään neljä tuntia pitkä. Tästä voidaan poiketa vain työntekijän pyynnöstä tai perustellusta syystä. Työvuoron pituus on enintään 10 tuntia. Tästäkin on mahdollista poiketa työntekijän suostumuksella, mutta vuorokautinen työaika saa olla enintään 16 tuntia (Marava TES 2022b 3:7). Vuoropäällikön on huomioitava nämä asiat esimerkiksi sairaspöissaoloja korvatesaan tai yllättävinä kiireaikoina vuoroja pidentäessä. Uudet vuoropäälliköt eivät suunnittele tai tee itse varsinaisia julkaistavia työvuorolistoja.

Esimiesten on tehdessään työvuorolistoihin muutoksia hallittava käytännöt vapaapäivistä (Marava TES 2022b 3:8). Tämä tarkoittaa sitä, että käytännössä McDonald'sin kolmeviikkoislistakäytännössä jokaisella työntekijällä on oltava vähintään 6 vapaapäivää. Joka viikko täytyy olla vähintään yksi viikkolepopäivä eli V-päivä, jonka pituus on 30 tuntia.

Lisävapaapäivän (X-päivä) pituus on 24 tuntia. Molempia päiviä on kolmeviikkoislistoilla siis kolme. Vapaapäivien välissä saa olla korkeintaan seitsemän työpäivää. Työntekijän aloitteesta tästä voidaan tapauskohtaisesti sopia toisin. Yöaikaan auki olevissa ravintoloissa on huomioitava yötyötä erikseen koskevat määräykset esimerkiksi peräkkäisistä vuoroista. Nämä ovat työehtosopimuksessa yhteneväisiä työaikalain 4 luvun 10 §:n kanssa.

Työaikalain rikkomisen seurauksista säädetään 9 luvun 44 §:ssä. Työaikarikkomuksesta tuomitaan sakkoon työnantaja tai tämän edustaja. On syytä huomioda, että sakko voidaan tuomita tahallisen rikkomuksen lisäksi huolimattomuudesta johtuvasta rikkomuksesta. Esimiesten on hyvä ymmärtää, että kiireessä nopeasti tehdyt ja vähäpätöisiltä tuntuvat päätökset voivat aiheuttaa seurauksia. Siksi olisi tärkeää, että edellä mainitut asiat osattaisiin kunnolla. Käytännössä on osoittautunut, että asia ei välttämättä ole näin. Lisäksi on syytä kysyä, riittääkö pelkästään näiden asioiden ymmärrys ja työaikalain pääkohtien osaaminen esimiesten toiminnan oikeellisuuden varmistamiseksi. Tätä selvitetään omalta osaltaan tutkimuksen haastatteluilla.

Työaika määräytyy kolmeviikkoisjaksoittain ja säännöllinen työaika on enintään 112,5 tuntia viikossa. Ravintoloiden työntekijöistä merkittävä osa on osa-aikaisia työntekijöitä, jolloin käytössä on *keskimääräinen* kolmeviikkoinen vähimmäistyöaika. Tässä järjestelyssä sovitun työajan tulee toteutua tarkastelujakson aikana. Tarkastelujakso kestää ravintoloissa 16-18 viikkoa. (Marava TES 2022b 3:12.)

Työvuoron pituus on lähtökohtaisesti 4-10 tuntia ja lepoaika työvuorojen välillä 11 tuntia. Molemmista on kuitenkin mahdollista sopia työntekijän kanssa erikseen. (Marava TES 2022b 3:7.) Tämä aiheuttaa ajoittain sekaannusta ravintoloissa. On eri asia pyytää työntekijä korvaamaan erillisellä suostumuksella esimerkiksi sairastunteja poikkeuksellisesti pidempään vuoroon, kuin että tälle olisi vuorolistoilla merkattu 12 tunnin vuoro. Joskus kysyttäessä, onko työntekijän mahdollista jäädä pidempään kahdeksan tuntia kestävän vuoron perään vaikkapa neljäksi tunniksi, olen saanut vastaukseksi että ”niin pitkät työvuorot ovat laittomia”. Työntekijä ei saa kokea, että häntä painostettaisiin ”vapaaehtoisesti” pidentämään vuoroaan. Toisaalta on tärkeää, että työntekijä ymmärtää, ettei esimies toimi tällaista pyytäessään minkään lain tai työehtosopimuksen vastaisesti.

Yli neljän tunnin työvuoroissa työntekijälle kuuluu kahvitauko, joka on työaikaa eikä tällöin saa poistua työpaikalta ilman työnantajan lupaa. Yhdenjaksoisen päivittäisen työajan ylittäessä kuusi tuntia, työntekijälle on annettava edellä mainitun kahvitauon lisäksi vähintään puolen tunnin lepoaika. Tätä aikaa ei lasketa työajaksi, mikäli työntekijä saa poistua vapaasti työpaikalta (Marava TES 2022b 3:7.) Työaikalain mukaan vuorokautisen yhtäjaksoisen työajan ollessa kuutta tuntia pidempi, on työntekijälle annettava työpäivän aikana säännöllinen, vähintään tunnin kestävä tauko, jonka aikana työntekijä saa myös

poistua työpaikalta. Työnantaja ja työntekijä voivat kuitenkin sopia lyhyemmästä, vähintään puolen tunnin kestoisesta tauosta. (Heikkilä ym. 2020, 199.) Vuorotyössä työajan ylittäessä kuusi tuntia, on työntekijälle annettava vähintään puoli tuntia kestävä tauko tai tilaisuus aterioida työn aikana (Heikkilä ym. 2020, 200). Marava TES:ssä on siis hyödynnetty tätä mahdollisuutta sopia lyhyemmästä tauosta.

Syy, miksi on tärkeää ymmärtää taukojen pituus sekä ero siinä, saako työpaikalta silloin poistua vai ei, tulee ilmi seuraavassa esimerkissä kahvitauolla työntekijälle sattuneesta tapaturmasta. Kyseessä on eri alan työehtosopimus, mutta tapaus on silti sovellettavissa tässä ja voisi yhtä hyvin sattua ravintolan työntekijälle. Työntekijällä oli 12 minuutin mittainen kahvitauko, ja hän vietti sitä noin 1,5 kilometrin päässä työpaikalta sijaitsevassa kahvilassa. Työntekijä vahingoitti matkalla sormensa sen jäätyä auton oven väliin. Tapaturman ei katsottu sattuneen työstä johtuvista olosuhteista, sillä kahvila oli niin kaukana, että kahvitauon pituus ylittyi selvästi. (KKO 1995:200, Hyttisen ym. 2019, 232 mukaan.)

Työntekijän tulee viipymättä ilmoittaa sairastumisesta johtuvasta poissaolostaan työnantajalle. Sairausajalta maksetaan palkkaa, kun työntekijä on ollut työsuhteessa vähintään kuukauden. Työkyvyttömyydestä on pääsääntöisesti esitettävä lääkärin todistus (Marava TES 2022b 5:22.) Alle 10-vuotiaan lapsen vanhemmat voivat jäädä hoitamaan lasta kotiin palkallisesti 1-3 päivän ajan. Myös lapsen sairastumisesta tulee toimittaa lääkärin todistus palkanmaksun edellytyksenä (Marava TES 2022b 5:24.) Esimiehen on syytä perehtyä huolellisesti oman toimipisteensä sovittuihin käytäntöihin poissaolojen ilmoittamisesta ja palkanmaksun ehdoista. Useimmiten vuoropäällikkö ottaa vastaan sairauspoissaoloilmoituksen, ja hänen on kyettävä ohjeistamaan työntekijälle esimerkiksi työterveyshuollon käytäntöjä.

Vuoroesimiehet eivät pääsääntöisesti hallinnoi työssään muita kuin sairauspoissaoloja. Esimiehen on hyödyllistä tietää, että esimerkiksi perhevapaista löytyy tarkempaa tietoa TES:n viidennestä luvusta. Ravintoloissa työskentelee paljon nuoria työntekijöitä, jotka saattavat hakea lyhytkestoista palkatonta vapaata pääsykokeisiin tai ylioppilaskirjoituksiin opiskeluun. Varsinaisesta opintovapaasta on säädetty erikseen lailla (Opintovapaalaki 279/1973). Opintovapaata on oikeus saada enintään kaksi vuotta, jos palvelussuhde työnantajaan on kestänyt yhdessä tai useammassa jaksossa vähintään vuoden. Opintovapaalla työntekijä on vapautettu työstään opiskelua varten. (Työsuojelu.fi 2021.)

4.2 Työnantajan ja työntekijän oikeudet ja velvollisuudet

Yhdenvertaisen kohtelun periaatteen perussäännöstä säädetään perustuslain pykälässä 6 (Bruun & von Koskull 2012, 192). Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti (TSL 2:2). Tasapuolisen kohtelun velvoite tarkoittaa ihmisten samanlaista kohtelua samanlaisissa tilanteissa. Se eroaa syrjintäkiellosta siinä, että velvoite ei liity mihinkään tiettyyn

syrjintäperusteeseen. (Leppänen 2015, 229.) Työnantajan on kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti, riippumatta työsopimuksen kestosta tai työajan pituudesta (Leppänen 2015, 236-238). Määräaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden asemaa ei ole suojattu yhdenvertaisuuslaissa. Sen sijaan työsopimuslain 2 luvun 2 §:ssä säädetään osa- ja määräaikaisten työntekijöiden syrjintäkiellosta. (Leppänen 2015, 159.) Työnantajalla on yleinen velvollisuus edistää yhdenvertaisuuden toteutumista työpaikalla (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 §7).

Sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta säädetään tasa-arvolaissa (TAL §7), ja tarkemmin nimenomaan syrjinnästä työelämässä pykälässä 8. Syrjintä työelämässä on kriminalisoitu, tarkoittaen että syrjinnästä työelämässä rangaistaan rikoslain mukaisesti (TAL §14a). Sukupuolisyrjintä voi olla välillistä tai välitöntä. Välittömästi henkilön sukupuoleen perustuva epäedullinen kohtelu on välitöntä sukupuolisyrjintää. Tällaisesta esimerkkinä olisi jonkin työtehtävän tai viran julistaminen haettavaksi vain toisen sukupuolen edustajille. (Bruun & von Koskull 2012, 199.) Välillisellä syrjinnällä taas tarkoitetaan näennäisesti neutraaleja ilmauksia, kriteerejä tai menettelytapoja, joiden seurauksena toista sukupuolta kuitenkin syrjitään. Esimerkiksi asepalveluksen suorittamisen vaatiminen työtehtävässä aiemmin, ennen kuin naiset saivat mennä armeijaan, on välillistä syrjintää. Syrjintänä ei sen sijaan pidetä työstä johtuvia objektiivisia syitä. (Bruun & von Koskull 2021, 200.) On työtehtäviä, joista suoriutumiseen esimerkiksi aidosti vaaditaan merkittävää fyysistä voimaa, jolloin kykeneminen tietyn painomäärän nostamiseen ja kuljettamiseen vaatimuksena ei välttämättä ole välillistä syrjintää.

Vuoropäälliköt eivät tee palkkauspäätöksiä tai ilmoita vapaista työpaikoista. Heille tärkeää on osata huomioida tasa-arvoinen kohtelu työvuorojen aikana, esimerkiksi työtehtäviä jakaessa. Joissain toimipisteissä voi olla tottumus, että niin sanotusti raskaat tehtävät ovat miespuolisten työntekijöiden vastuulla. Tällainen voi olla kuorman purkaminen, varastojen järjestely tai laitteiden siirtäminen. Naispuolisia työntekijöitä taas saatetaan herkemmin pyytää tekemään siisteyteen tai esteettisyyteen liittyviä tehtäviä, kuten koristelua erilaisiin juhlakausiin liittyen.

Sukupuoleen liittyä siis havaintojeni mukaan tiettyjä oletuksia, joita ei todennäköisesti edes tiedosteta. Olen joskus itsekkin joutunut pohtimaan, miksi olen vastuuttanut jonkin ravintolan järjestelmän tietylle esimiehelle. Oman kokemukseni mukaan kannattaa kysellä ihmisiltä näiden kiinnostusta erilaisiin työtehtäviin, ja tehdä päätöksiä sen perusteella.

Ennemmin kysymys tasapuolisuudesta tuottaa kokemukseni mukaan haasteita siinä, millaisia vaatimuksia kullekin työntekijälle asetetaan näiden suorituksen suhteen. Ravintolassa henkilökunta saattaa olla kavereita keskenään ja viettää vapaa-aikaa yhdessä. Kaveruussuhteet esimiesten ja työntekijöiden välillä eivät missään nimessä ole

automaattisesti ongelmallisia, mutta voivat joskus nostaa kahdenlaisia kysymyksiä. Voidaan kokea, että esimies ei vaadi kaveriltaan yhtä paljon tai antaa hänelle helpompia tai yleisesti mukavimpina pidettyjä työtehtäviä. Toisaalta esimies saattaa tietoisesti varoa tällaisen vaikutelman antamista, ja olla kaveriaan kohtaan tavallista vaativampi, ettei häntä voitaisi syyttää suosimisesta.

Vaatimukset saattavat olla erilaisia kokoaikaisia ja osa-aikaisia työntekijöitä kohtaan. Esimiehet saattavat odottaa kuukausipalkkaisilta korkeamman tason suoritusta verrattuna pari työvuoroa viikossa tekevään opiskelijaan. Tämä voi myös kääntyä niin, että kokoaikaiselle työntekijälle tarjotaan enemmän ohjausta ja koulutusta, kun taas osa-aikaiseen työntekijään ei välttämättä nähdä tarpeelliseksi panostaa samalla tavalla. Molemmissa tapauksissa on ongelmia tasavertaisen kohtelun kannalta.

Työnantajalla on yhdenvertaisuuslain mukaan velvollisuus kehittää työoloja sekä niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä. Lisäksi työpaikalla, jossa on yli 30 henkilöä säännöllisessä palveluksessa, on oltava suunnitelma tarvittavista toimenpiteistä yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Näiden vaikuttavuutta tulee käsitellä henkilöstön tai sen edustajien kanssa. (Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014 §7.) Työnantajan on huolehdittava siitä, että ravintolan vuoropäälliköillä on riittävä ymmärrys siitä, miten tasa-arvoinen kohtelu, yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys toteutuvat työpaikalla päivittäin.

Esimiehillä on lähtökohtaisesti työnjohto-oikeus työvuoroissa työnantajan edustajina. Työnantajan työnjohtovallalla tarkoitetaan, että työnantaja saa määrätä mitä työtä ja miten yrityksessä tehdään, sekä mitä vaatimuksia työn laadun tulee täyttää. Tätä arvioidaan työsopimuksen ehtojen mukaan. (Nieminen 2021, 24.) Työnantajan työnjohto-oikeudesta voidaan suoraan mainita myös työsopimuksessa (liite 3, kohta 6). Huomioon otettavia tekijöitä ovat muun muassa kyseisen työn ja toimen kuvaus, vallitsevat yritys- ja toimipaikkakohtaiset käytännöt, nimike ja työntekijän asema sekä muut seikat, joita kokonaisuutena voidaan pitää työsuhteessa kohtuullisina. Työsopimuksen perusteella määräytyy työntekijän työntekovelvoitteen sisältö. (Nieminen 2021, 24.) Työsopimukseen kirjataan esimerkiksi sovittu keskimääräinen vähimmäistyöaika (tunteina) kolmeviikkoisjaksolle (liite 3, kohta 5) sekä työntekopaikka (liite 3, kohta 6).

Työnantajan määräyksen tulee olla asiallinen. Se ei saa olla kohtuuton tai edellyttää työntekijältä syylistymistä rangaistavaksi säädettyyn tekoon (Nieminen 2021, 25.) Esimerkkinä tästä on toimeksiantajayrityksen esimieskoulutuksessa vahvasti korostuva työaikalain huolellinen noudattaminen toiminnassa (Vuoronjohtamisen työkirja 2018, 52-55).

Työntekijän velvollisuus on tehdä työnsä noudattaen huolellisesti niitä määräyksiä, joita työnantajalta saa. Tämä velvollisuus vaihtelee työntekijän aseman ja olosuhteiden mukaan.

Esimiesasemassa olevalta odotetaan tyypillisesti esimerkin näyttämistä ja nuhteettomampaa käytöstä kuin muilta. (Nieminen 2021, 26.)

Työnantajalla on huolehtimisvelvoite työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tämän velvoitteen sisältöä ja laajuutta määriteltäessä on syytä huomioida työstä ja olosuhteista johtuvat seikat, eli työturvallisuutta arvioidaan työpaikkakohtaisesti. (Hyttinen ym. 2019, 233-234.) Ravintolaympäristössä riskit ovat erilaisia kuin rakennustyömaalla, sairaalassa tai toimistotyössä.

Työnantajan velvollisuus huolehtia työturvallisuudesta on korostunut tilanteessa, jossa työpaikan työntekijät ovat nuoria, vasta työelämään siirtyneitä (Hyttinen ym. 2019, 234). Tällainen tilanne on suurimmassa osassa toimeksiantajayrityksen toimipisteissä. Huolehtimisvelvoitteeseen kuuluvat sekä yleiset että yksilölliset toimenpiteet. Yleisillä toimenpiteillä tarkoitetaan tietyn asian tarkastelua ensisijaisesti yleisesti kaikkien työntekijöiden näkökulmasta. Yksilöllisiä toimenpiteitä taas tarvitaan tilanteessa, jossa yleiset toimenpiteet eivät ole olleet riittäviä, esimerkiksi ihmisten erilaisien ominaisuuksien takia. (Hyttinen ym. 2019, 234.)

Esimerkkinä tästä tuon esiin suojavarusteiden tarjoamisen ja niiden käytön edellyttämisen erilaisissa laitehuolto ja -puhdistustehtävissä ravintolassa. Suojavarusteiden tulisi olla säädettävissä eri kokoisille ja pituisille henkilöille. Samoin esimerkiksi paistoöljyä suodatettaessa käytettävän suojavisiirin tulisi olla sellainen, että sitä on mahdollista käyttää esimerkiksi silmälasien kanssa. Oman kokemuksen mukaan suojavarusteiden käyttö on ravintoloissa yksi haastavimmista työturvallisuuteen liittyvistä kysymyksistä. Työntekijät kokevat ajoittain, että jokin suojavaruste on niin hankalakäyttöinen, että se haittaa merkittävästi työtehtävän suorittamista. Tällöin on syytä ainakin varmistaa, olisiko kyseistä suojavarustetta saatavana eri kokoisina. Työsuojelulain pykälässä 15 on säädetty tältä osin seuraavasti:

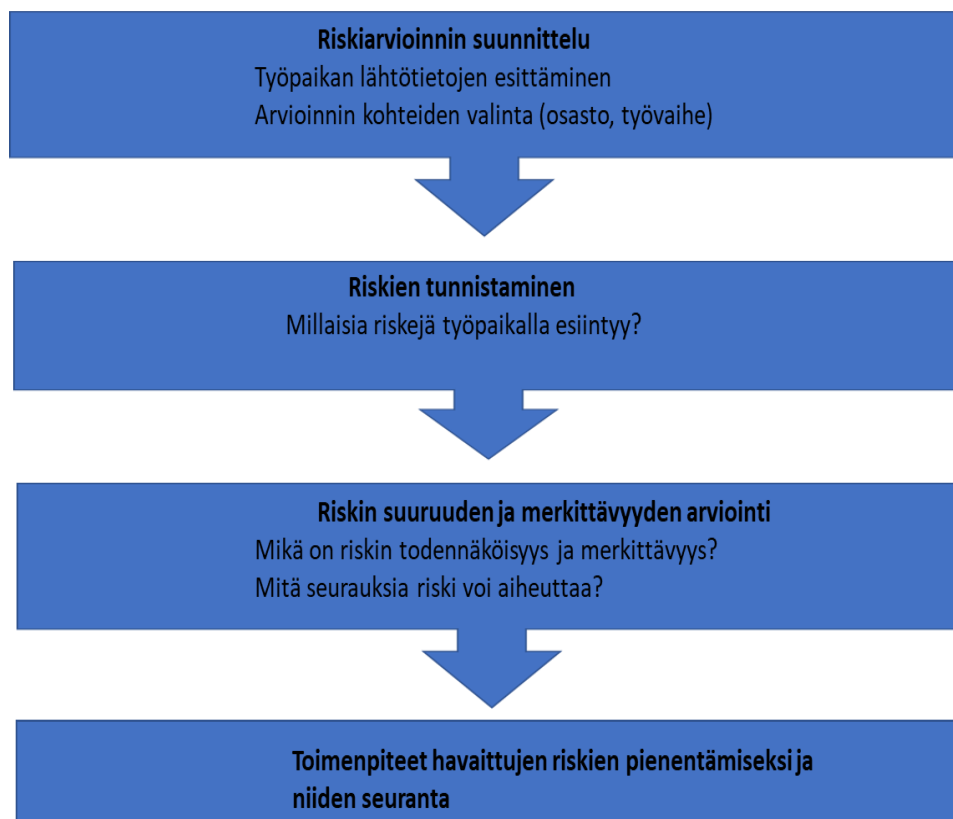
” Työnantajan on hankittava ja annettava työntekijän käyttöön apuväline tai muu varuste, silloin kun työn luonne, työolosuhteet tai työn tarkoituksenmukainen suorittaminen sitä edellyttävät ja se on välttämätöntä tapaturman tai sairastumisen vaaran välttämiseksi.”

Vuoroesimiehille työnantajan huolehtimisvelvoite näyttäytyy käytännössä velvollisuutena tarkkailla työympäristöä ja -yhteisöä. Näin pyritään ennakoimaan mahdollisia työturvallisuuteen liittyviä riskejä ja pienentämään niitä. Esimerkiksi vanhentuneista tai muuten viallisista laitteista tulisi ilmoittaa, jotta ne voidaan korvata uusilla ja turvallisemmilla laitteilla. Kaikkien vaarojen poistaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, minkä takia työntekijän on tehtävä riskiarviointi tällaisista (Hyttinen ym. 2019, 235.)

Riskiarvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota työturvallisuuslain viidennessä luvussa säädettyihin työolosuhteita koskeviin vaatimuksiin:

- ergonomia, työasennot ja työliikkeet
- näyttöpäätetyöskentely
- työpaikan rakenteet
- kulkutiet, käytävät ja pelastustiet
- työskentelytilan tilavuus
- ilmanvaihto
- valaistus
- järjestys ja siisteys
- ilman epäpuhtaudet
- väkivallan uhka
- yksintyöskentely
- yötyö
- häirintä ja epäasiallinen kohtelu
- työn tauottaminen
- fysikaaliset tekijät (esimerkiksi lämpö tai melu)
- laitetarkastukset
- ohjeet vaaratilanteisiin
- pelastusvälineet ja pelastusvalmius
- ensiapuvalmius
- sosiaalitilat.

Riskiarvioinnin toteuttamisen tekemiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa. Yksi mahdollinen löytyy alla kuvioista 2 (Hyttinen ym. 2019, 240).



Kuvio 2. Malli riskiarvioinnin toteuttamiseksi (Hyttinen ym. 2019, 240, muokattu)

Kuvion 2 mallin viimeiseen vaiheeseen voi kuulua esimerkiksi työntekijälle annettava opetus ja ohjaus työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Nämä ovat työnantajan velvollisuuksia. Asianmukainen ja riittävä perehdytys on keskeinen osa työsuojelua. Kun työntekijä perehdytetään työhön, työpaikan olosuhteisiin ja työmenetelmiin sekä työvälineiden käyttöön, voidaan ennaltaehkäistä työtapaturmia. Perehdytyksessä on huomioitava työntekijän koulutus, osaaminen ja kokemus. Käytännössä siis perehdytyksen on oltava sitä laajempi ja perusteellisempi, mitä kokemattomampi työntekijä on. Koneiden ja laitteiden huoltamiseen ja käyttämiseen on annettava ohjeet. Tämä velvollisuus perehdytykseen ja ohjaukseen jatkuu tarpeen mukaan koko työsuhteen ajan. (Hyttinen ym. 2019, 242-243.)

Työturvallisuuteen liittyen on velvollisuuksia myös työntekijällä. Tämän tulee noudattaa määräyksiä ja ohjeita, joita työnantaja antaa työturvallisuuteen liittyen. Työskennellessä on noudatettava työtehtävien edellyttämää huolellisuutta ja varovaisuutta, samoin kuin huolehdittava turvallisuuden ja terveellisyyden kannalta tarpeellisesta järjestyksestä ja siisteydestä. (Hyttinen ym. 2019, 243.) Ravintolassa viimeisin tarkoittaa esimerkiksi sitä, että varasto- tai takatiloissa olevat työntekijöiden kulkuväylät pidetään vapaina ja lattiat siisteinä ja kuivina. Nämä toimivat usein paitsi henkilökunnan myös asiakkaiden hätäpoistumisreitteinä evakuointitilanteissa.

Työntekijän tulee käyttää työnantajan antamia apuvälineitä ja henkilösuojaimeja. Apuvälineitä ravintolassa ovat esimerkiksi pumppukärry kuormaa purkaessa tai jakkara varastojen ylähyllyjä täyttäessä. Henkilösuojaimeilla tarkoitetaan välinettä, jota käytetään tapaturman tai sairauden estämiseksi. Kuormaa purkaessa käytettävät turvakengät ja suojahanskat kuuluvat tällaisiin. Työntekijällä on velvollisuus huolehtia muiden työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Velvollisuuksiin kuuluu lisäksi ilmoittaminen työskentelyolosuhteissa tai työvälineissä esiintyvistä puutteista, joilla voi olla vaikutusta työturvallisuuteen. (Hyttinen ym. 2019, 245.)

Lopulta työturvallisuus ja sen toteutuminen on työnantajan vastuulla. Työnantajan toimintavelvoite tarkoittaa, että työnantajan on ryhdyttävä toimenpiteisiin, jos työntekijä kuormittuu henkisesti tai fyysisesti työssään terveyttä vaarantavalla tavalla. Toimenpiteisiin on ryhdyttävä myös, jos työpaikalla havaitaan tai epäillään turvallisuuspuutteita, häirintää tai epäasiallista kohtelua. (Hyttinen ym. 2019, 253.) Kun työnantaja saa tiedon työturvallisuuteen liittyvästä epäkohdasta, toimintavelvoite alkaa. Tieto voi tulla työnantajan omista havainnoista, työntekijän ilmoituksella tai esimerkiksi työterveyshuollosta. (Hyttinen ym. 2019, 254.)

4.3 Työsuhteen käytännöistä

Työehtosopimuksen mukaan palkka maksetaan joka kuun 10. ja 25. päivä. Työntekijän on saatava palkkalaskelma nähtäväkseen, ja siinä tulee eritellä palkan maksamisen perusteet: peruspalkka, lisät ja korvaukset ja miltä ajalta ne on maksettu sekä perityn ay-jäsenmaksun määrä. (Marava TES 2022b 4:21.) Palkan on oltava työntekijän käytettävissä sen erääntymispäivänä (TSL 2:16).

Palkanmaksukäytännöt riippuvat palkkausmuodosta (Marava TES 2022b 4:13). Ravintoloissa on työntekijöitä sekä kuukausi- että tuntipalkalla, kokoaikaisina ja osa-aikaisina. Palkka määräytyy kokemusvuosien perusteella, jotka on eritelty työehtosopimuksen mukaisessa palkkataulukossa (liite 4). Harjoitteluajalla työsuhteen alussa kestää 6 kuukautta, ja harjoitteluajalla palkka on 80 % työtehtävän mukaisesta, alle 2 kokemusvuoden palkasta. Kokemusvuosien lisäksi palkkaan vaikuttaa palkkaryhmä, johon työntekijä kuuluu. Palkkaryhmä määräytyy sen tehtävän mukaan, mitä työntekijä pääasiallisesti tekee. (Marava TES 2022b 4:14.)

Ravintola-alalla erilaiset ilta-, yö- ja pyhätyölisät muodostavat suurimmalla osalla työntekijöistä osan palkasta. Palkkataulukossa näkyy näiden lisien euromääräinen suuruus, sekä miltä ajalta ne maksetaan. (Marava TES 2022b 4:16.)

Oman kokemukseni mukaan epäselvyyttä palkkaan liittyen on useimmiten lisä- ja ylityön käsitteiden erossa, erityisesti kokoaikaisilla työntekijöillä. Lisätyön teettäminen merkattujen

työvuorojen päälle edellyttää työntekijän suostumusta. Tällaista työtä tehdään kolmiviikkoisjaksossa työsopimuksen mukaisen työvuorolistaan merkityn työajan yli 120 tuntiin saakka. Etenkin kiireaikoina tai flunssakausina lisätyön teettäminen on hyvin tavallista ravintola-alalla, jotta mahdolliset vajaamiehitetyt tunnit saadaan paikattua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita ylityön teettämistä, josta taas maksetaan korvausta. Ylityötä on kolmiviikkoisjakson aikana 120 tuntia ylittävä työ. Lisä maksetaan vasta 120 tuntia ylittävistä työtunneista, ei kaikista työntekijän sopimustuntien ylityksestä, jos ylityöhön asti lopulta päädytään. (Marava TES 2022b 4:18.)

Työntekijöillä vaikuttaa ajoittain olevan käsitys, että kaikki työvuorolistoihin merkattujen työvuorojen lisäksi tehty työ on ylityötä. On molemmille osapuolille harmillista joutua selvittämään tätä jälkikäteen. Suosin itse tapaa, että ainakin uusien työntekijöiden kanssa käydään ensimmäisillä kerroilla esimerkiksi vuorossa pidempään jäämistä pyydettyä, että tällaisessa tapauksessa maksetaan normaalisti tuntipalkka. Lähtökohtaisesti lisätyötä saavat tarjota kaikki esimiehet tarvittaessa. Jos työntekijällä tunnit lähestyvät jo ylityön rajaa, on syytä kääntyä ravintolapäällikön tai työvuorosunnittelusta vastaavan henkilön puoleen.

Toinen esimiehen harkintaa vaativa ja jonkin verran epäselvyyttä aiheuttava kohta ovat viikkolepo- eli X- ja V-päivät. Miten korvataan vuorolistoihin etukäteen merkattuna vapaapäivänä tehty työ? Työaikalain mukaan keskeytymättömässä vuorotyössä lepoajan tulee olla vähintään 24 tuntia seitsemän päivän jakson aikana (Heikkilä ym. 2020, 210). Työehtosopimuksessa on määritelty, että viisi työpäivää sisältävää viikkoa kohden ansaitaan vähintään kaksi vapaapäivää. V-päivän lepoaika on oltava 30 tuntia ja X-päivän 24 tuntia. X-päivänä tehdystä työstä on maksettava 50 % ja V-päivänä 100 % korvaus. Näitä tunteja ei oteta huomioon jakson kokonaistuntimääriä laskettaessa. (Marava TES 2022b 3:8.)

Mikäli työntekijä suostuu työnantajan pyynnöstä tulemaan viikkovapaa-päivänään työhön, hän silloin niin sanotusti menettää kyseisen vapaapäivän. X-päivä on mahdollista siirtää myöhemmäksi, esimerkiksi seuraavalle viikolle työntekijän tähän suostuessa. V-päivä sen sijaan ei ole siirrettävissä, vaan työntekijän silloin töihin tullessa tulee siitä aina maksaa korvaus. Työehtosopimuksessa asiasta todetaan seuraavasti:

”Viikkolepopäivä V on annettava jokaisella täydellä työssäoloviikolla. Lisävapaapäivä X voidaan antaa joko ansaintaviikon aikana tai muuhun vapaaseen yhdistäen saman kolmiviikkoisjakson aikana.” (Marava TES 2022b 3:8.)

Vuoropäälliköt ravintoloissa hoitavat usein sairastumisista johtuvia vuorojen paikkauksia sekä työntekijöiden keskinäisiä vuoronvaihtoja. Tästä syystä heidän on tärkeä ymmärtää, mitä yllä mainituilla merkinnöillä tarkoitetaan. Lähtökohtaisesti X- tai V-vapaapäivinä töihin kutsumisesta tai X-vapaan siirtämisestä päättää vain ravintolapäällikkö tai tämän sijainen.

Työsuhteen päättäminen voidaan tehdä koeaikapurkuna päättyen heti. Koeaikapurku ei aiheuta yhtä korkeaa kynnystä kuin muu työsuhteen päättäminen. Työsuhde voi päättyä määräaikaisuuden päättymisen takia, irtisanomalla työ sopimus, jolloin työ suhde päättyy irtisanomisajan kuluttua, tai purkamalla työ sopimus välittömästi, jolloin perusteeksi edellytetään erittäin painava syy. Koeaikapurun perusteen tulee liittyä koeajan tarkoituksen toteamiseen, eli työntekijän soveltumiseen kyseiseen työhön. Purkaminen ei saa tapahtua koeajan nähden epäasiallisin perustein. Sallittu koeajan purkamissyy on esimerkiksi työntekijän henkilöön tai hänen työsuorituksensa liittyvä sellainen syy, jonka vuoksi työntekijän työsuoritus ei vastaa työnantajan sille oikeutetusti asettamaa edellytyksiä. (Nieminen 2021, 73-74.)

Työsuhde voidaan päättää irtisanomalla tai purkamalla. Irtisanottaessa työ suhde päättyy irtisanomisilmoituksesta alkavan irtisanomisajan jälkeen. Purkamista koeajan päättymisen jälkeen käytetään vakavimmissa tapauksissa, ja tällöin työ suhde päättyy välittömästi ilman irtisanomisaikaa. Työsuhdeturva sisältää määräyksiä ja säännöksiä, joilla rajoitetaan työnantajan oikeutta päättää (irtisanoa tai purkaa) työ sopimus. Työ sopimuksen päättämiseksi tulee olla hyväksyttävä syy eli riittävät perusteet. (Hyttinen ym. 2019, 299.)

Irtisanomisajat on määritelty työehtosopimuksessa (Marava TES 2022b 2:4). Esimerkiksi alle 5 vuotta jatkuneen työsuhteen irtisanomisaika on 1 kuukausi, kun työnantaja irtisanoo työ sopimuksen. Työntekijän irtisanoutuessa eli irtisanoessa itse työ sopimuksensa, on irtisanomisaika 14 vuorokautta, kun työ suhde on kestänyt alle 10 vuotta. On syytä huomioida, että jälkimmäisen pituus on eri esimiehille. Esimiesten työehtosopimuksen mukaan esimiehen irtisanoessa työ sopimuksensa, on irtisanomisaika kuukauden mittainen (Marava TES 2022a 2:5). Irtisanomisesta on annettava puolin ja toisin todistus pyydettyäessä (Marava TES 2022b 2:4).

Lopuksi havainnollistan esimerkissä vuosilomista, miten lainsäädäntö ja työehtosopimus suhteutuvat käytännössä toisiinsa toimialalla. Vaikka työehtosopimuksen kirjaukset on muotoiltu pitkälti lainsäädännön kanssa yhteneväiseksi, määrätään siinä joitain eroavia toimintatapoja. On syytä huomioida, että esimiehellä on lopulta oikeus päättää työntekijöiden loman ajankohta. Työntekijä ansaitsee vuosilomaa kaksi ja puoli arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. Alle vuoden lomanmääräytymisvuoden loppuun mennessä yhtäjaksoisesti jatkuneessa työsuhteessa työntekijällä on oikeus saada lomaa kaksi arkipäivää kultakin täydeltä lomanmääräytymiskuukaudelta. (VLL §5, Marava TES 2022a 6:28.) Täysi lomanmääräytymiskuukausi on kalenterikuukausi, jolloin työntekijälle on kertynyt vähintään 14 työssäolopäivää tai vähintään 35 työtuntia. (VLL §6, Marava TES 2022a 6:28). Lomanmääräytymisvuosi on 1.4.-31.3. ja lomakausi 2.5.-30.9. (VLL §4). Työehtosopimuksessa määritellään erikseen kesä- ja talvilomakaudet, jotka ovat 2.5.-30.9. ja 1.10.-30.4. (Marava TES 2022a 6:28).

Työnantaja määrää työntekijän vuosiloman ajankohdan (VLL §20, Marava TES 2022a 6:28). Työntekijälle on kuitenkin varattava tilaisuus esittää mielipiteensä loman ajankohdasta ja työnantajan on mahdollisuuksien mukaan otettava huomioon nämä esitykset. Lomien sijoittamisessa on noudatettava tasapuolisuutta. (VLL §22, Marava TES 2022a 6:28.) Vuosiloman tulee olla pääsääntöisesti yhtäjaksoinen. Kesälomasta voidaan työntekijän suostumuksella antaa 12 arkipäivää ylittävä osuus yhdessä tai useammassa erässä. (VLL §21, Marava TES 2022a 6:28.)

Työehtosopimuksessa todetaan, että oikeus säästövapaaseen määräytyy vuosilomalain mukaisesti (Marava TES 2022a 6:28). Työnantaja ja työntekijä voivat sopia 18 päivää ylittävän osan lomasta pidettäväksi seuraavalla lomakaudella tai sen jälkeen säästövapaana. Työntekijällä on oikeus säästää 24 päivää ylittävä osa lomastaan, jos siitä ei aiheudu työpaikan tuotanto- ja palvelutoiminnalle vakavaa haittaa. (VLL §27.)

Vuosilomalain ja työehtosopimuksen väliltä löytyy eroavaisuuksia. Vuosilomalain pykälässä 25 määrätään, että työntekijän ollessa vuosilomansa tai sen osan alkaessa sairauden vuoksi työkyvytön, loma on työntekijän pyynnöstä siirrettävä myöhempään ajankohtaan. Työkyvyttömyyden alkaessa vuosiloman tai sen osan aikana, työntekijällä on oikeus pyynnöstään saada siirretyksi vuosilomaan sisältyvät kuusi lomapäivää ylittävät työkyvyttömyyspäivät. Työntekijän on viivytyksettä pyydettävä työnantajalta vuosiloman siirtoa sekä työnantajan pyynnöstä esitettävä luotettava selitys työkyvyttömyydestään.

Työehtosopimuksessa tarkennetaan, että jos esimies ennen lomansa alkamista toimittaa työnantajalle selvityksen työkyvyttömyydestään, katsotaan tämä pyynnöksi siirtää loma myöhäisempään ajankohtaan, ellei esimies toisin ilmoita. Pelkkä lääkärintodistuksen toimittaminen luetaan siis pyynnöksi loman siirtämisestä. Siirrettäväksi pyydetty lomapäivät siirtyvät myöhemmin pidettäväksi. Siirretty loma on mahdollisuuksien mukaan annettava lomakauden loppuun mennessä, kuitenkin viimeistään kalenterivuoden loppuun mennessä. (Marava TES 2022a 6:28.)

Vuosilomapalkan laskentatapa ja maksaminen määräytyy vuosilomalain mukaan sen palkkaustavan mukaisesti, jota työntekijään sovellettiin lomanmääräytymisvuoden loppuessa (Marava TES 2022a 6:28). Työehtosopimuksessa määrätään lomaltapaluurahasta, jota ei vuosilomalaista samassa merkityksessä löydy. Lomaltapaluuraha maksetaan, kun työntekijä on palannut töihin tai hänelle tulee työhön palaamiseen rinnastettava poissaolo. Lomaltapaluurahan suuruus on 50 % lomapalkasta ja se maksetaan loman päättymisestä seuraavana palkanmaksupäivänä. (Marava TES 2022a 6:29.)

Vuosilomalain pykälässä 35 määrätään työnantaja pitämään laki ja sen nojalla tehdyt sopimukset työntekijöiden vapaasti saatavilla työpaikalla. Kuitenkin työehtosopimuksen

luvussa 11 määrätään vain TES:n pitämisestä esimiesten nähtävillä työpaikalla, työsuhteeseen liittyviä lakeja ei mainita.

5 Kehittämistyön menetelmät

Tutkimuksellinen kehittämistyö sijoittuu puoliväliin jatkumossa, jonka toisessa ääripäässä on tieteellinen tutkimus ja toisessa kritiikitön omiin näkemyksiin perustuva kehittämistyö.

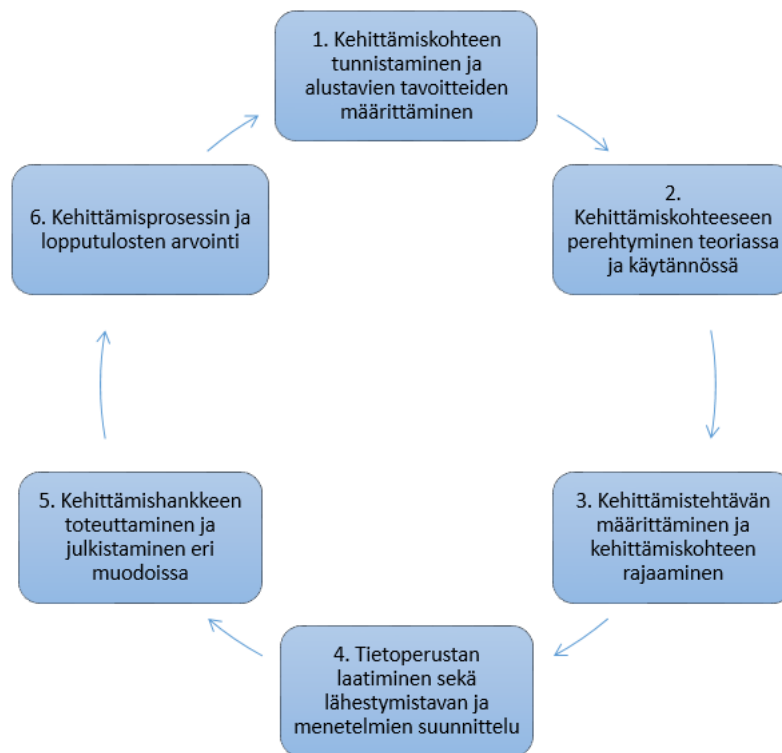
Jälkimmäistä voidaan kutsua arkiajatteluun perustuvaksi kehittämiseksi, eli kyseessä on kehittäjän omat, perustelemattomat päätelmät. Tutkimus ja kehittäminen liitetään nykyään usein yhteen. Tutkimuksellisuus korostuu myös kehittämistyössä. (Ojasalo ym. 2015, 17.)

Kyseessä on ongelma-perusteinen kehittäminen, jossa etsitään ratkaisua käytännössä havaittuun ongelmaan tai haasteeseen. Kehittämistyö voisi olla myös uudistamis-perusteinen, jolloin etsitään jotain täysin uutta, esimerkiksi uudenlaista toimintaprosessia. (Ojasalo ym. 2015, 26.)

Tutkimuksellisessa kehittämisessä pyritään ratkaisemaan käytännöstä nousseita ongelmia tai uudistamaan käytäntöä. Usein siihen liittyy uuden tiedon luomista työelämän käytännöistä. (Ojasalo ym. 2015, 18.) Arkiajattelusta erotaan siinä, että kehittämisen tueksi kerätään systemaattisesti ja kriittisesti arvioimalla tietoa sekä käytännöstä että teoriasta (Ojasalo ym. 2015, 21). Työssä voidaan käyttää monipuolisesti erilaisia menetelmiä ja eri tahojen välinen aktiivinen vuorovaikutus korostuu verrattuna tieteelliseen tutkimukseen. Tieteellisessä tutkimuksessa noudatetaan tieteellisen tutkimuksen traditiota, jossa olennaisia ovat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykseen vastaaminen yleisesti hyväksyttyjen menetelmien avulla. Tutkimukseen kuuluu tieteenfilosofisten (ontologia, epistemologia) kysymysten pohtiminen. (Ojasalo ym. 2015, 18.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä painottuu toimialan tuntemuksen ja kehittämisen kohteen perusteellisen tuntemisen tärkeys (Ojasalo ym. 2015, 28).

Tutkimuksellinen kehittämistyö voi saada alkunsa erilaisista lähtökohdista. Tavallisia ovat organisaation kehittämistarpeet tai halu saada aikaan muutoksia. Työhön kuuluu toisin sanoen käytännön ongelmien ratkaisua esimerkiksi uusia ideoita tuottamalla. Kehittämistyössä mennään asioiden kuvailua ja selittämistä pidemmälle etsimällä niille parempia vaihtoehtoja. Asioita pyritään viemään käytännössä eteenpäin. Tieteellisen tutkimuksen ja tutkimuksellisen kehittämistyön ero on toiminnan päämäärissä. Ensimmäisessä halutaan tuottaa uutta teoriaa ilmiöistä, jälkimmäisessä saada aikaan käytännön parannuksia tai kokonaan uusia ratkaisuja. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Silti myös tutkimuksellisessa kehittämistyössä tekstin ja uuden tiedon, ennen kaikkea uudenlaisen ammatillisen tiedon, tuottaminen on keskeistä (Ojasalo ym. 2015, 20).

Tutkimuksellisen kehittämisprosessin eteneminen havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015, 24, muokattu)

Kaikkia kuviossa 3 esitettäviä vaiheita ei toteuteta tässä työssä. Kaksi viimeisintä, eli kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen sekä prosessin ja lopputulosten tarkempi arviointi, jäävät odottamaan mahdollista jatkotutkimusta. Tutkimustuloksen on tarkoitus olla kehittämissuunnitelma. Varsinaisen suunnitelman toteuttaminen ja sitä seuraava prosessi eivät laajuuden ja resurssien rajallisuuden vuoksi kuulu tähän tutkimukseen. Koko prosessin ajan on silti huolehdittava järjestelmällisyydestä, analyyttisyydestä, kriittisyydestä ja eettisyydestä (Ojasalo ym. 2015, 24). Ensin rajataan kehittämisen kohde määritellen tarkempi kehittämistehtävä. Tämän jälkeen voidaan alkaa suunnitella lähestymistapaa ja menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 27.)

5.1 Triangulaatio ja tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyöni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Siinä pyritään kuvaamaan todellista elämää ja löytämään tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan. Jälkimmäinen kuuluu kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypejä ja analyysitapoja on valtavasti erilaisia. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Laadullisia menetelmiä käytettäessä pyritään hankkimaan suppeasta kohteesta paljon tietoa. Tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Analysoitavaa aineistoa, kuten litteroituja haastatteluja, on taas runsaammin. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Opinnäytetyössäni tietoa onnistuneen oppaan tekemiseksi kerätään haastatteluilla sekä käytössä olevien uusien esimiesten koulutusmateriaalien analysoinnilla. Lisäksi tiedonkeruumenetelmänä käytetään osallistuvaa havainnointia, toisin sanoen käytän omaa kokemustani ravintolassa esimiestyöstä ja esimiesten kouluttamisesta hyödyksi. Koska kyseessä on useiden aineistojen yhdistäminen, työssä käytetään aineistotriangulaatiota (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 24.) Tätä voidaan kutsua myös nimellä metodinen tai metodologinen triangulaatio, jolla tarkoitetaan useiden metodien käyttöä, ja tarkemmin vielä metodien välisestä alaluokasta. Siinä samasta ilmiöstä kerätään tietoa eri metodein, kuten haastattelu, kysely, havainnointi, tilanteiden nauhoitus ja dokumenttien analyysi (Tuomi ym. 2018, 168.)

Aineistotriangulaatiossa aineistoja kerätään eri lähteistä ja eri tavoin, teoksessa mainitaan esimerkkeinä juuri haastatteluaineistojen ja dokumenttien yhdistäminen. Aineistoriangulaatio on vahvasti sidoksissa menetelmätriangulaation, sillä valittu aineisto vaikuttaa tutkimusmenetelmään ja päinvastoin. Useimmiten aineistoa kerättäessä tutkijalla on jo käsitys sen analysoinnista. Menetelmätriangulaatiossa yhdistelyä tapahtuu joko menetelmien sisällä tai niiden välillä. Menetelmät on valittava puolestaan niiden teoreettisen relevanssin perusteella. Tämä taas yhdistää menetelmätriangulaation teoriatriangulaatioon. Tällöin samaan kohteeseen sovelletaan toisiaan täydentäviä käsitteellisiä näkökulmia. (Laine ym. 2007, 24.)

Triangulaation avulla tutkimuksessa voidaan yhdistää laadullista ja määrällistä aineistoa (Laine ym. 2007, 12). Sitä käyttämällä on mahdollista lisätä tuloksia varmentavia käytäntöjä, eli vastauksia kysymyksiin kuten ”ymmärsimmekö asiat oikein”, ”kuvaammeko asiat niin kuin ne olivat” tai ”vastaako tulkinta tavoitteitamme”. Toisiaan täydentävien aineistojen, menetelmien ja näkökulmien käyttö vahvistaa tutkimustuloksen uskottavuutta. (Laine ym. 2007, 23.) Triangulaatiolla voidaan lisätä tulosten luotettavuutta tutkimalla ilmiötä useista eri näkökulmista, käyttäen useita erilaisia aineistoja ja tiedonkeruumenetelmiä. Joskus voidaan käyttää jopa useaa tutkijaa. (Ojasalo 2015, 105.)

Toisaalta on syytä huomioda, että vaikka triangulaatiolla voidaan syventää empiiristä ja käsitteellistä ymmärrystä, tämä ei tapahdu automaattisesti yhden totuuden löytämisenä. Mitkä tahansa löydökset tai johtopäätökset tukevat toisiaan, jos niille löytyy useampia todisteita, todistajia ja menetelmiä. (Laine ym. 2007, 24.) Aina triangulaatiota ei kuitenkaan pidetä automaattisesti tutkimuksen luotettavuutta lisäävänä menetelmänä. Laadullisen tutkimuksen piirissä on ylipäänsä erimielisyyttä siitä, miten tutkimuksen luotettavuus on mielekästä osoittaa (ks. esim. Tuomi ym. 2018.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan joidenkin oppaiden mukaan tarkentaa triangulaation avulla (Hirsjärvi ym. 2009; Tuomi ym. 2018, 166). Triangulaatiossa käytetään useampaa tutkimusmenetelmää samanaikaisesti. Sen käsite ei kuitenkaan ole täysin yksinkertainen, eikä triangulaatio menetelmänä ole laadullisessa tutkimuksessa täysin ongelmaton. Usein metodien yhdistämistä suositetaan käyttämään ennemmin määrällisen ja laadullisen tutkimuksen yhdistämisessä. (Tuomi ym. 2018, 166.)

Triangulaation on argumentoitu vastaavan ongelmaan siitä, että tutkimuksessa käytetyt menetelmät eivät ole neutraaleja välineitä (Denzin 1978, Tuomen ym. 2018 mukaan). Ne eivät tuota samaa tulosta metodeja ohjaavasta ajattelusta, tutkijasta tai tiedonlähteistä riippumatta. Triangulaatiota voidaan pitää toimintasuunnitelmana, jonka avulla tutkija voi ylittää henkilökohtaiset ennakkoluulonsa. Yksinkertaisesti, triangulaatio on erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. (Tuomi ym. 2018, 167.) Triangulaation on painotettu toimivan keinona hankkia tutkimukseen leveyttä ja syvyyttä, mutta ei kuitenkaan paikkansapitävyyttä totuuden merkityksessä (Tuomi ym. 2018, 168).

Yhdysvaltalaisen laadullisen tutkimuksen traditiossa triangulaatiota pidetään eräänä vaihtoehtoisena välineenä tutkimuksen validiteetin tarkastelussa. Kyseisessä traditiossa korostuu metodien käyttö, joten triangulaatiokin mielletään tuloksien todellisuuteen sitomisen metodiksi. (Tuomi ym. 2018, 171.) Yhdistämällä ”pehmeitä” ja ”jäykkiä” menetelmiä on johdonmukaista olettaa saavutettavan tutkittavasti ilmiöstä monipuolisempi kuva, mutta vastaus tutkimustulosten totuuden ongelmaan ei kuitenkaan ratkea. Triangulaation käyttö on perusteltava. On syytä pohtia, antaako se uusia ja mielenkiintoisia tuloksia tai perusteleeko se jotenkin uudella ja kiinnostavalla tavalla näitä tuloksia. (Tuomi ym. 2019, 172.)

On olemassa erilaisia käsityksiä laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Kaikessa tutkimustoiminnassa pyritään lähtökohtaisesti välttämään virheitä, joten yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi ym. 2018, 158.) Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä on todettu, laadullisella tutkimuksella ei kuitenkaan pyritä yleistykseen. Tutkimustuloksia ei voi osoittaa aukottomasti oikeiksi tai vääriksi vaikkapa matemaattisten kaavojen avulla.

Laadullista tutkimusta on syytä arvioida ennemmin kokonaisuutena. Tällöin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Tutkimuksen eri osien on oltava itsessään riittävän hyvin käsitelty, ja tämän lisäksi riittävän hyvin suhteessa toisiinsa. (Tuomi ym. 2018, 163).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioitavia osia ovat:

- Tutkimuksen kohde ja tarkoitus
- Tutkijat omat sitoumukset tutkimuksessa

- Aineiston keruu
- Tutkimuksen tiedonantajat
- Tutkija-tiedonantaja-suhde
- Tutkimuksen kesto
- Aineiston analyysi
- Tutkimuksen luotettavuus
- Tutkimuksen raportointi.

Viimeinen kohta luettelossa sisältää sen, miten tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu. Tutkijan on annettava lukijoille uskottava selitys aineiston kokoamisesta ja analysoinnista. Kun tekemiset kerrotaan yksityiskohtaisen tarkkaan, tutkimustulokset tulevat selkeämmiksi. Lukijoille tulee antaa riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta nämä voivat arvioida tutkimuksen tuloksia. Riittävällä tiedolla tarkoitetaan, että yllä olevan luettelon jokainen kohta löytyy tutkimusraportista. (Tuomi ym. 2018, 164.)

Esimerkiksi aineistoa rajattaessa valideetin ja reliabiliteetin kysymyksiä tulee pohtia seuraavasti. Vastaako rajattu aineiston osa tutkimuskysymyksiin riittävällä tavalla? Onko perusteltua olettaa, että sen pohjalta tehty tutkimus tuottaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä? Laadullisessa haastattelututkimuksessa on huomioitava, että tutkittava joukko harvoin muodostaa edustavan otoksen väestöstä. Tutkijaa kiinnostavat enemmän asioille annetut merkitykset, niissä havaittavat mahdolliset yhteneväisyydet ja erot sekä se, mitä nämä kertovat jostain asiasta. Kysymykset haastateltavien enemmistön tai vähemmistön näkemyksistä, toisin sanoen kyllä/ei-kysymykset, sopivat kvantitatiivisen tutkimukseen ja laajaan otokseen. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 17.)

Reliabiliteettia voidaan laadullisessa tutkimuksessa arvioida analyysin systemaattisuuden ja tulokinnan luotettavuuden kriteereillä. Systemaattisessa analyysissä tuodaan esiin tehdyt valinnat, rajaukset sekä analyysin etenemistä ohjanneet periaatteet. Lukijalle näytetään, mistä aineiston kokonaisuus ja siitä tehdyt päähavainnot koostuvat. Tärkeää on tuoda esiin myös sen mahdolliset rajoitukset. Valideettia arvioidaan kerättyjen aineistojen sekä niistä tehtävien tulkintojen kautta. Voidaan pohtia, onko aineisto valittu mahdollisimman hyvin ja voidaanko sillä osuvasti vastata tutkimuskysymykseen, tai pystyykö tutkija vakuuttamaan lukijan siitä, että tulkinta on perusteltu ja tehtyjä havaintoja on riittävästi testattu. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä. Jälkimmäinen ei kuitenkaan tarkoita samaa kuin kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta mittaava yleistettävyys, eli että väitettäisiin löydetyn ilmiön pitävän paikkansa laajemmassa joukossa. (Ruusuvuori ym. 2010, 27.)

Onko ”totuuden puuttumisen ongelma” sittenkään lopulta ongelma? Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu nähdäkseni ennen kaikkea tutkimusraportin sisältöön ja

johdonmukaisuuteen (mm. Tuomi ym. 2018, 164). Siinä ei pyritä löytämään yhtä totuutta, vaan tutkimus on lopulta yhden henkilön tulkinta todellisuudesta keräämänsä aineiston ja sen analyysin perusteella. Niin kauan kuin tämä tiedostetaan tutkimuksen lähtökohtana, voidaan keskittyä muuhun kuin pohtimaan epistemologisia, ja tutkimuksen kohde ja tarkoitus huomioiden, jopa triviaaleja kysymyksiä tutkimustuloksista (Tuomi ym. 2018, 158-160). Tulokset pyritään esittämään mahdollisimman luotettavasti tämän tutkimuksen puitteissa, ei yleistettävänä totuutena.

Työssäni pyrin tuomaan esille mahdollisimman selkeästi, miksi ja miten tiettyjä kysymyksiä on pohdittu. Tämän toivon tarjoavan lukijalle mahdollisuuden luoda oman näkemyksensä riittä, voiko tutkimusta pitää luotettavana. Menetelmien määrästä riippumatta on laadullista tutkimusta tehtäessä muistettava tehdä varsinainen analyysi eikä vain esitellä aineistoa (Tuomi ym. 2018, 145-146). Sisällönanalyysiä tehdessä sen pohjalla käytetään systemaattista koodausta. Tämä on kuitenkin vasta työvaihe analyysille, eikä sen tuloksena tehtävä sisällön kuvaus vielä kelpaa analyysiksi. Tästä sisällöstä pyritään tekemään johtopäätöksiä, jotka kertovat tutkimusongelmasta jotain oleellista ja usein myös täsmentävät sitä. (Vuori 2022.) Haastatteluvastaukset tai havainnot itsessään eivät ole tutkimuksen lopputulos, vaan vasta analyysin kohde. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin siitä, miten analyysi - varsinainen tulkinta kohti loppupäätelmiä - toteutetaan tässä työssä.

5.2 Haastattelu ja havainnointi aineistonkeruumenetelminä

Käytän työssäni aineistonkeruumenetelminä sähköpostihaastatteluja sekä osallistuvaa havainnointia työpaikalla. Havainnointia ainoana aineistonkeruumenetelmänä pidetään haasteellisena analyysin kannalta. Sen sijaan sen ja haastattelun tai muunlaisten aineistonkeruumenetelmien yhdistäminen voi tuottaa hyvinkin hedelmällisiä tuloksia. (Tuomi ym. 2018, 93.) Havainnointi voi kytkeä muita aineistonkeruumenetelmiä paremmin saatuaan tietoon. Sen avulla asiat voidaan nähdä oikeissa yhteyksissä. (Tuomi ym. 2018, 94.) Havainnoinnin tavoin haastattelu kannattaa kehittämistyössä yhdistää toisiin menetelmiin. Useimmiten eri menetelmät tukevat hyvin toisiaan. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Havainnointi eroaa menetelmänä kyselystä tai haastattelusta siinä, mitä menetelmän avulla saadaan selville. Jälkimmäiset kertovat, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat tai uskovat - eli mitä tutkittavat havaitsevat itse ympärillään tapahtuvan ja miten he tulkitsevat sitä. Ne eivät kuitenkaan kerro, mitä todella tapahtuu. Tätä voidaan selvittää havainnoinnin avulla. Siinä pyritään selvittämään, toimivatko henkilöt itse asiassa niin kuin he sanovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 2009, 212.)

Havainnointia voidaan pitää todellisen elämän ja maailman tutkimisena. Sen avulla on mahdollista saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi sopii parhaiten kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi. Sen

etuna on, että sen avulla voidaan saada tietoa jostain sellaisesta, mitä tutkittavat eivät välttämättä halua tai osaisi kertoa suoraan haastattelijalle. (Hirsjärvi ym. 2009, 213.) Tieteellinen havainnointi on tarkkailua, ei vain näkemistä. Arkipäivän tarkkailu on eri asia kuin tieteellinen havainnointi, jolle voidaan asettaa vaatimuksia (Uusitalo 1995, Hirsjärven ym. 2009, 212 mukaan.)

Havainnointi sopii hyvin kehittämistyön kaltaiseen tutkimukseen, jossa tutkimuskohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Havainnointia käytetään usein haastattelujen tai kyselyiden tukena. (Ojasalo ym. 2015, 114.) Opinnäytetyössäni pystyn haastattelujen ja kirjallisen aineiston lisäksi hyödyntämään havainnointia aineistonkeruumenetelmänä, koska aihe liittyy päivittäiseen työhöni. Havainnointi ei kuitenkaan ole menetelmänä ongelmaton (Hirsjärvi ym. 2009, 212-213).

Työpaikalla tehtävä havainnointi ja tarkkailu sekä käytännön kokemusten hyödyntäminen on nähdäkseni jossain näiden välimaastossa. Minulla ei ole mitään tiettyä matriisia, jonka perusteella teen havaintoja. En ole kertonut olevani havaintoja tekevä tutkija - toisaalta havainnointi kuului olennaisesti jokapäiväiseen työhöni, joten en pidä tätä ongelmallisena lähtökohtana. Havainnointimenetelmien suurin kritiikki liittyy nimittäin siihen, että havainnoija saattaa häiritä tai jopa täysin muuttaa tilanteen kulkua (Hirsjärvi ym. 2009, 213). Tällaista ongelmaa ei omassa tutkimuksessani ole, koska havainnot kerätään omalla työpaikalla työtehtävien puitteissa,

Havainnointi voi olla systemaattista tai osallistuvaa. Omassa työssäni se on jälkimmäistä. Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa ja havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan (Hirsjärvi ym. 2009, 214.) Osallistuva havainnointi on tyypillisesti kenttätutkimusta, luonteeltaan kvalitatiivista ja käytetyintä sosiologian, antropologian ja käyttäytymistieteen aloilla. Tärkeää menetelmää käytettäessä on muistaa, että tutkijan on pidettävä erillään havainnot ja omat tulkintansa näistä havainnoista. (Hirsjärvi ym. 2009, 214-215.) Tässä on opinnäytetyössäni ja sen tutkimusprosessissa todellinen haaste. On pystyttävä ratkaisemaan, miten pystyn arvioimaan niin sanotusti tuttujen ihmisten toimintaa ilman, että annan samalla tulkintaa sille, miksi he tekevät niin.

Haastattelujen käyttäminen tutkimusmenetelmänä on monivaiheinen prosessi, jossa on huomioitava lukuisia seikkoja aina oikeanlaisesta kysymysten muotoilusta vastausten analyysitapaan. Haastattelukysymysten tai haastattelurungon muotoilu voi osoittautua haastavammaksi kuin alkuun luulisi. On lähdettävä liikkeelle siitä, mikä on tutkimuskysymys, ja miten siitä voi edetä haastattelukysymyksiin. Haastateltavilta ei voi kysyä suoraan tutkimuskysymyksiä, eli haastateltavat henkilöt eivät tarjoa valmiita tutkimustuloksia. (Hyvärinen 2017.) Tarvitaan kysymyksiä, joiden vastaukset antavat haastattelijalle tietoa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi analyysin avulla.

Ennen haastattelua on rekrytoitava haastateltavat. Tarvittavien haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen aiheesta, vaihdellen yhdestä tuhansiin. Lähtökohtaisesti haastatteluja on tehtävä niin monta, että tutkimuksessa asia voidaan esittää uskottavasti. Tutkijan on tiedettävä, mitä aikoo tutkia, eli mikä on tutkimuksen tavoite. Haastattelujen määrään vaikuttavat luonnollisesti lisäksi käytännön resurssit, kuten aika. (Hyvärinen 2017.)

Opinnäytetyöni on toimeksiantotehtävä omalle työnantajalleni, joten haastatteluun kutsutut ovat ainakin jossain määrin tuttuja minulle etukäteen. Osa on jopa läheisiä ystäviäni. Tällöin on pohdittava sisäpiirihaastatteluun liittyviä erityispiirteitä. Juvosen (2017) mukaan

”sisäpiiriläisyys syntyy jostain sellaisesta asiasta, joka erottaa haastateltavat laajasta ihmisjoukosta mutta joka on yhteinen haastattelijalle ja haastateltaville.”

Haastateltavien löytäminen ja näiden luottamuksen saaminen voi olla helpompaa, mutta samalla on varottava, ettei sorru painostamaan heitä osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavilla on aina oltava oikeus kieltäytyä. Tällaisissa haastattelutilanteissa ei välttämättä kannata käyttää kovin muodollista haastattelupohjaa, sillä se voi tuntua väkinoiseltä. Haastattelujen tulisi muistuttaa enemmän keskustelua. Tutkijan on samalla muistettava tehtävänsä, joka on tutkimusaineiston keruu. Tuttujen kanssa saattaa olla vaikea pysyä tutkijan roolissa tai asemassa. Keskustelumuotoistenkin haastattelujen tärkein tehtävä on tuottaa analysoitavissa olevaa tutkimusaineistoa. (Juvonen 2017.) Itse tulin siihen tulokseen, että sähköpostitse lähetettävä, kahdeksan avointa kysymystä sisältävä haastattelulomake olisi sopivin ratkaisu. Näin osallistujat eivät välttämättä mieti liikaa sitä, kuka haastattelee, tai millainen tunnelma tilanteessa on.

Haastateltavien on voitava valita vapaaehtoisesti, haluavatko he osallistua tutkimukseen. Osallistujia on informoitava riittävästi tutkimuksen sisällöstä ja mahdollisesti otettava kirjallinen suostumus siihen osallistumisesta sekä henkilötietojen käytöstä. Tietoja on aina käsiteltävä henkilötietolain mukaisesti. (Ranta 2017.) Erityisesti oman tai muuten tutun työyhteisön sisällä tehtävässä tutkimuksessa tutkija joutuu miettimään suostuttelun ja pakottamisen rajaa (Ojasalo ym. 2015, 48-49). Haastatteluun osallistuvien tulee tietää, mistä haastattelussa on kysymys sekä miten sen tietoja säilytetään ja käytetään. Haastattelun lopuksi on vielä hyvä varmistaa, että osallistuja on antanut aineiston tutkijan käyttöön tietoisena sen sisällöstä. (Hyvärinen 2010.)

Vaikka opinnäytetyössäni haastateltaviin viitataan anonymisti, voi oman työpaikan toimintatapojen kommentointi tuntua joistakin henkilöistä mahdollisesti epämuksulta. Lähtökohtaisesti todellisia ja rehellisiä vastauksia saa kohderyhmältä erityisesti silloin, kun vastaajia ei yksilöidä ja heidän nimettömyytensä taataan. Vastaajien eli kehittämisen kohteena olevien ihmisten on tiedettävä, mitä haastattelijalla on tekemässä ja mikä on heidän roolinsa hankkeessa (Ojasalo ym. 2015, 48.) On pystyttävä luomaan haastateltaville

olosuhteet, joissa he kokevat vastaamisen turvallisesti ja painotettava haastattelujen tarkoituksen olevan yrityksen kehittäminen, ei haastateltavien esimiesten tietojen tai taitojen testaaminen. Arvelen, että henkilöt, jotka eivät enää ole yrityksessä töissä, saattavat kertoa vapaammin koulutus- ja osaamiskokemuksistaan. Jälkikäteen pohdin, olisiko google formsilla¹ toteutettavalla kyselyllä saanut enemmän vastauksia, sillä se olisi mahdollisesti koettu anonyymimmaksi kuin sähköpostilla vastaaminen.

Haastattelumenetelmiä on erilaisia. Menetelmän valinnassa on pohdittava, millaista tietoa kehittämistyön tueksi tarvitaan. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Valitsemani sähköpostihaastattelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä sisältää omat haasteensa. Sähköpostihaastattelusta puuttuu suora vuorovaikutus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Tutkimuksen tekijä ei voi varmasti tietää, miten haastateltava on suhtautunut kysymyksiin, kuinka vakavasti tämä ottaa niihin vastaamisen ja onko kysymyksenasettelu ollut onnistunut. Väärinymmärrysten mahdollisuus on suurempi puolin ja toisin. Sanaton viestintä, kuten ilmeet ja eleet, jäävät puuttumaan. Tämän aineistonkeruumenetelmän edellytyksenä on lisäksi vastaajan riittävä kirjallinen taito tai halu kirjoittaa. (Kuoppala 1998, 19.) Jotta viimeisimpänä mainitusta ei tulisi kynnyskysymys haastateltavien rekrytointiin, tarjotaan heille myös vaihtoehtona perinteisempää haastattelua vuorovaikutteisesti Teams-palvelun välityksellä. Se voi olla joillekin mieluisampi ja luontevampi tapa toteuttaa haastattelu.

Sähköpostihaastattelun hyvänä puolena koen sen, että haastateltava saa rauhassa miettiä vastauksia ja mahdollisesti muokata niitä vielä ennen lähettämistä. Haastattelijan läsnäolo voi tuottaa joillekin ylimääräistä painetta suoriutua tietyllä tavalla haastattelutilanteesta. Sähköpostihaastattelulla voidaan sivuuttaa aikatauluhaasteet, mikäli haastateltavan ja haastattelijan on vaikea löytää yhteistä aikaa haastattelun toteuttamiseen. Vastausten palauttamiselle on annettava selkeä aikaraja, jotta sen etuna oleva aikajousto ei tarkoita sitä, että tutkimuksen tekeminen venyy vastauksia odotellessa (ks. esim. Kuoppala 1998, 65).

On mahdollista, että vastausten määrä jää huomattavasti pienemmäksi tai niiden sisältö suppeammaksi, kuin tutkija toivoisi. Tätä heikkoutta voi pyrkiä minimoimaan lähettämällä haastattelukutsu alun perin mahdollisimman monelle henkilölle. Lisäksi voi olla syytä lähettää muistutusviestinä pyyntö haastatteluun vastaamisesta vielä esimerkiksi viikko ennen annetun määräajan loppua. Vastauksia voi tulla vielä myös määräajan loppumisen jälkeen. (Kuoppala 1998, 15-16.)

Laadullisessa tutkimuksessa vastaamattomuus ei sinällään ole ongelma, koska siinä ei pyritä yleistämään. Aineiston jäädessä todella niukaksi, ongelmaksi voi sen sijaan muodostua, kertooko tutkimus ylipäätään mitään tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2018, 86.) Ei ole

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Google_Forms

turhaa miettiä, kuinka paljon aineistoa tulisi kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Tähän ei kuitenkaan ole olemassa yhtä tiettyä vastausta. Käytännössä tiedonantajien, eli haastateltavien, määrän ratkaisivat käytettävissä olevat tutkimusresurssit, useimmiten aika ja raha. (Tuomi ym. 2018, 97.)

Aineiston koosta on syytä keskustella ja siihen on syytä kiinnittää huomiota tutkimuksen laadusta riippumatta. Kuitenkin ratkaisevaa ei ole niinkään aineiston koko vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tilastollisten yleistysten sijaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai esimerkiksi antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta tietylle ilmiölle. Tiedonantajien valinnan tulisi näin ollen olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa eikä sattumanvaraista. Tärkeää on, että tiedonantajat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon. Tämä huomioiden tutkimusraportissa on toisaalta kerrottava, miten tai miksi henkilöt, joilta tietoa kerätään, on valittu ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerin. Opinnäytetyöstä puhuttaessa voidaan pitää 6-8 haastateltavaa hyvänä määränä. (Tuomi ym. 2018, 99.)

Sähköpostihaastattelun käyttämisen etuna on, että se on edullinen vaihtoehto perinteiselle haastattelulle. Haastattelu on kallias ja aikaa vievä aineistonkeruumuoto. (Tuomi ym. 2018, 86.) Yleensä haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua. Haastattelija esittää suulliset kysymykset ja merkitsee haastateltavan vastaukset muistiin. Kyselyn ja haastattelun ero muodostuu haastateltavan, tai tiedonantajan, toiminnasta tiedonkeruuvaiheessa. Kyselyllä tarkoitetaan tyypillisesti menettelytapaa, jossa tiedonantajat itse täyttävät heille esitetyn kyselylomakkeen. (Tuomi ym. 2018, 85.)

Sähköpostihaastattelu on poikkeus tähän sääntöön. Se on online-ympäristössä tapahtuva haastattelumahdollisuus, jossa ei ole suusanallista yhteyttä (Tuomi ym. 2018, 85). Siinä haastattelija lähettää kysymykset haastateltavalle. Tämä vastaa kysymyksiin ja haastattelija voi tarvittaessa jatkaa tarkentavilla kysymyksillä. Tällöin sähköpostiin syntyy dokumentoitava vuoropuhelu ilman henkilökohtaista kontaktia. (Tuomi ym. 2018, 86.)

Haastattelupyyntöön vastanneet henkilöt tarjoutuivat usein itse tarvittaessa tarkentamaan vastauksiaan. Vastaukset luettuani en kokenut tarvetta tarkennuksiin, mutta jäin pohtimaan, olisivatko haastateltavat mahdollisesti toivoneet aktiivisempaa vuorovaikutusta ja keskustelevampaa otetta. Toisaalta olin tarjonnut heille mahdollisuutta myös henkilökohtaiseen, vuorovaikutteiseen haastatteluun esimerkiksi Teamsin kautta.

5.3 Haastattelujen analyysitapa

Haastattelujen toteuttamisen jälkeen on pohdittava litteroinnin toteuttamista ja vaatimuksia sen tarkkuudelle. Lähtökohtaisesti tutkimuskysymys ja analyysitapa määrittävät litteroinnin

tarkkuustason. Litterointi on ensimmäinen analyysin vaihe, jossa tutustutaan aineistoon. (Ruusuvuori & Nikander 2017.) Tässä tutkimuksessa varsinaista litterointia ei suoriteta, vaan haastattelujen vastaukset löytyvät kirjallisina sähköposteissa. Teams-haastattelut olisi tallennettu, ja tallenteista tehty muistiinpanot. En saanut yhtään pyyntöä teams-haastattelusta sähköpostihaastattelun tilalle.

Haastattelujen purkua seuraa itse analyysivaihe. Lähestymistavan määräävät tutkijan valitsema näkökulma sekä tutkimusongelman ja -kysymysten asettelu. Tutkimusongelma ohjaa aineistosta tehtäviä empiirisiä ja teoreettisia päätelmiä, sekä suuntaa sitä, mikä valikoituu analyysin välineistöksi. Haastattelujen analyysissä on kolme elementtiä: aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta, eli keskustelu aineiston kanssa. Jälkimmäisessä tutkimusprosessissa ja -raportissa on syytä erotella analyttiset havainnot ja niistä tehty yhteenveto, sekä edelleen näistä analyysin tuloksista tehdyt johtopäätökset. Tutkijan tulkinnan jälkeen seuraava tulkitsija on lukija, joka joko toteaa tulkinnan uskottavaksi, mahdolliseksi ja omaansa vastaavaksi, tai kyseenalaistaa sen ja mahdollisesti kehittää sitä eteenpäin. Tulokset, eli analyttiset johtopäätökset, on muistettava liittää teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin. Muuten ne jäävät irrallisiksi toteamiksi. (Ruusuvuori ym. 2010.)

Analysointitapaa on syytä miettiä jo ennen aineiston keräämiseen ryhtymistä. Ennalta harkittua analyysitapaa voidaan käyttää ohjenuorana haastattelua ja sen purkamista suunnitellessa. Haastattelujen tekemisen jälkeen on liian myöhäistä alkaa ajatella analyysia. (Tuomi ym. 2018, 77.)

Haastattelun analyysissä on useita eri vaiheita. Tutkijalle suurin haaste voi olla sen pohtiminen, että vastaako aineisto lainkaan tutkimuksen alussa asetettuihin kysymyksiin. Tämä haaste syntyy siitä, että haastateltaville tehtyt kysymykset eivät ole varsinaisia tutkimuskysymyksiä. Haastateltavat eivät kysymyksiin vastaamalla kerro tutkimuksen tuloksia, koska tutkimuskysymyksiä ei esitetä haastateltaville. Tästä syntyy oleellinen ero tutkimushaastattelun ja journalistisen haastattelun välille. (Ruusuvuori ym. 2010, 9.)

Tutkija tarvitsee haastattelukysymysten ja tutkimuskysymysten lisäksi sarjan analyttisiä kysymyksiä, jotka esitetään kootulle aineistolle (Ruusuvuori ym. 2010, 9). Näillä kysymyksillä tutkimuksesta lopulta pyritään saamaan vastaus tutkijaa alun perin kiinnostaneisiin kysymyksiin. Tutkijan on tutustuttava aineistonsa eri tavoin. Tutkijan ja aineiston kohtaamisen kokonaisuus muodostuu aineistoon tutustumisesta, sen järjestämisestä ja luokittelusta eli koodauksesta, aineiston analysointiprosessista sekä tulkinnasta ja keskustelusta aineiston kanssa. (Ruusuvuori ym. 2010, 10.)

Yhtä polkua luennasta analyysiin ja tulkintaan ei löydy. Tutkija valitsee näkökulman, ja tutkimusongelma muovaa lähestymistapaa aineistoon: mikä valikoituu analyysin välineistöksi ja havaintoyksiköksi aineistoa läpikäydessä, koodatessa ja tulkittaessa.

Haastattelututkimuksen kanssa rinnakkain tai sen tukena käytetään usein muita laadullisia tai määrällisiä aineistotyyppisiä (Ruusuvuori ym. 2010, 11.) Näin tehdään tässä tutkimuksessa, jossa haastattelujen lisäksi käytetään havainnointia ja dokumenttiaineistoja.

Aineisto luokitellaan, analysoidaan ja tulkitaan. Nämä kolme osatehtävää ovat varsin erilaisia, mutta liittyvät silti vahvasti toisiinsa. Niiden painotus voi vaihdella tutkimuksissa riippuen tutkijan tutkimusvälineistöstä, tyylistä ja tutkimuskohteesta. (Ruusuvuori ym. 2010, 11.) Kaikkia vaiheita tarvitaan. Esimerkiksi pelkkä luokittelu ei ole aineiston analysointia, vaan kerätyn materiaalin tuntemista ja haltuunottoa tukeva osatehtävä. Vaiheet limittyvät tiiviisti toisiinsa ja käytännössä tapahtuvat osittain päällekkäin. Ne eivät välttämättä seuraa toisiaan saumattomana ajallisena jatkumona, vaan eri vaiheista palataan aiempiin kysymyksiin tarvittaessa. (Ruusuvuori ym. 2010, 12.)

Laadullisessa analyysissä aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään, ja aineisto tarjoaa harvoin suoria vastauksia tutkimusongelmaan. Analyyttisten kysymysten avulla pyritään vastaamaan tähän. Ne muotoutuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa (Ruusuvuori ym. 2010, 13.) Nämä tutkimusongelmasta ja aineistoon tutustumisesta nousevat kysymykset on laadullisessa tutkimuksessa syytä muotoilla avoimiksi (miten/miksi). Kyllä/ei-kysymykset sisältävät aina ennako-oletukset, ja sopivat paremmin kvantitatiivisiin menetelmiin hypoteesien testaamiseen. (Ruusuvuori ym. 2010, 16.)

Aineistoon tutustuttaessa tutkijan on syytä miettiä, mitkä elementit mahdollisesti laajasta massasta auttavat erityisesti vastaamaan tutkimuskysymyksiin. On osattava rajata tai sulkea ulkopuolelle kokonaan aineistoa. Nämä valinnat ja niiden perustelut tulee kirjoittaa auki tutkimusta raportoidessa. (Ruusuvuori ym. 2010, 14.) Perustelut voidaan johtaa tutkimusongelmasta ja -kysymyksistä. Rajaus tarkoittaa sitä, että tutkimukseen syntyy jo valmiiksi tietty näkökulma. Tämä samoin kuin muut tutkijan tietoisesti tekemät valinnat muokkaavat tutkimusongelmaa. Tärkeää on säilyttää johdonmukaisuus niin, että analyysissä on mahdollista vastata esitettyihin kysymyksiin. Aineisto ei puhu tai siitä ei nouse itsestään mitään, vaan tehdyt valinnat, tutkimuskysymys ja tulkinta ohjaavat ja jäsentävät aineiston käsittelyä. (Ruusuvuori ym. 2010, 15.)

5.4 Sisällönanalyysi

Analyysissä on oltava menetelmällinen lähestymistapa, eli selkeä tutkimusmetodi. Näin haastatteluvastaukset tai ylipäänsä aineistosta tehdyt havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. (Ruusuvuori ym. 2010.) Tämä liittyy vahvasti aiemmin todettuun tosiasiaan, etteivät haastateltavat voi tarjota suoraan valmiita tutkimustuloksia (Hyvärinen 2017).

Sisällönanalyysiä pidetään perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan käyttää käytännössä kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Paitsi yksittäisenä metodina, sisällönanalyysia voi

pitää myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka on liitettävissä erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Analyysimuotona sitä ei lähtökohtaisesti ohjaa tietty teoria tai epistemologia, vaan siihen voidaan soveltaa suhteellisen vapaasti monenlaisia teoreettisia ja epistemologisia lähtökohtia. Sisällönanalyysia voidaan näin ollen pitää joustavana tutkimusmenetelmänä. (Tuomi ym. 2018, 103.)

Menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Dokumentilla voidaan tässä yhteydessä tarkoittaa esimerkiksi kirjoja, haastatteluja, raportteja tai melkein mitä tahansa kirjalliseen muotoon saatettua materiaalia. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sillä saadaan kerätty aineisto kuitenkin järjestetyksi vain johtopäätösten tekoa varten. Sisällönanalyysilla tehtyjen tutkimusten tunnettu ongelma on se, että ne voivat jäädä keskeneräisiksi. Analyysia on kuvattu hyvin tarkasti, mutta tutkija ei ole onnistunut tekemään tutkimuksessa mielekkäitä johtopäätöksiä. Tällöin järjestetty aineisto esitellään johtopäätöksinä. (Tuomi ym. 2018, 117.) Kuitenkin pelkkä vastausten järjestäminen tai vain sen toteaminen, että näin vastattiin, ei ole sisällönanalyysia (Tuomi ym. 2018, 145).

Sisällönanalyysi mahdollistaa tiettyjä käsitteellisiä liikkumavapauksia, samalla edellyttäen tiettyjen rajoitteiden hyväksymistä. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sen avulla pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon säilyttäen samalla sen sisältämä informaatio. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Siinä luodaan hajanaisesta aineistosta mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2018, 122.)

On syytä huomioida sisällönanalyysiin liittyviä haasteita. Sitä ei ole mielekästä käyttää pelkkänä menetelmänä liittämättä sitä tutkimuksen perinteeseen tai lähestymistapaan. Kyseessä ei ole loogis-analyttinen tutkimusperinne. Liikkeelle ei voida lähteä oletuksesta, että olisi olemassa neutraalia laadullista tutkimusta, joka tuottaisi objektiivisia tutkimustuloksia. Sisällönanalyysia ei siis voida käyttää pelkkänä metodina ikään kuin käytettäisiin jotain matemaattista analyysivälinettä, vaan sisällönanalyysi tulee aina sitoa johonkin teoreettiseen kokonaisuuteen. (Tuomi ym. 2018, 189.)

Laadullinen sisällönanalyysi on käsitteenä hieman harhaanjohtava, sillä sitä käytetään ajoittain viittaamaan ikään kuin yhteen laadulliseen tutkimusmenetelmään muiden joukossa. Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa sisällönanalyysiin viitataan usein termillä ”temaattinen analyysi”, joka tarkoittaa lähinnä aineiston luokitteluvaihetta. Aineisto ei voi puhua puolestaan, vaan analyysivaiheen tehtävä on saada aineistosta läpikäyden irti jotain, joka ei esimerkiksi suorissa lainauksissa sellaisenaan ole läsnä. (Ruusuvuori ym. 2010, 19.)

Lisäksi on huomioitava, että tutkimusaineiston sisällön alustavakin jäsentely samoin kuin keräysvaihe sisältävät jo itsessään tutkijan tekemiä teoreettisia valintoja ja tulkintoja (Ruusuvuori ym. 2010, 20). Puhdas aineistolähteisyys on siis käytännössä mahdotonta (Ruusuvuori ym. 2010, 19).

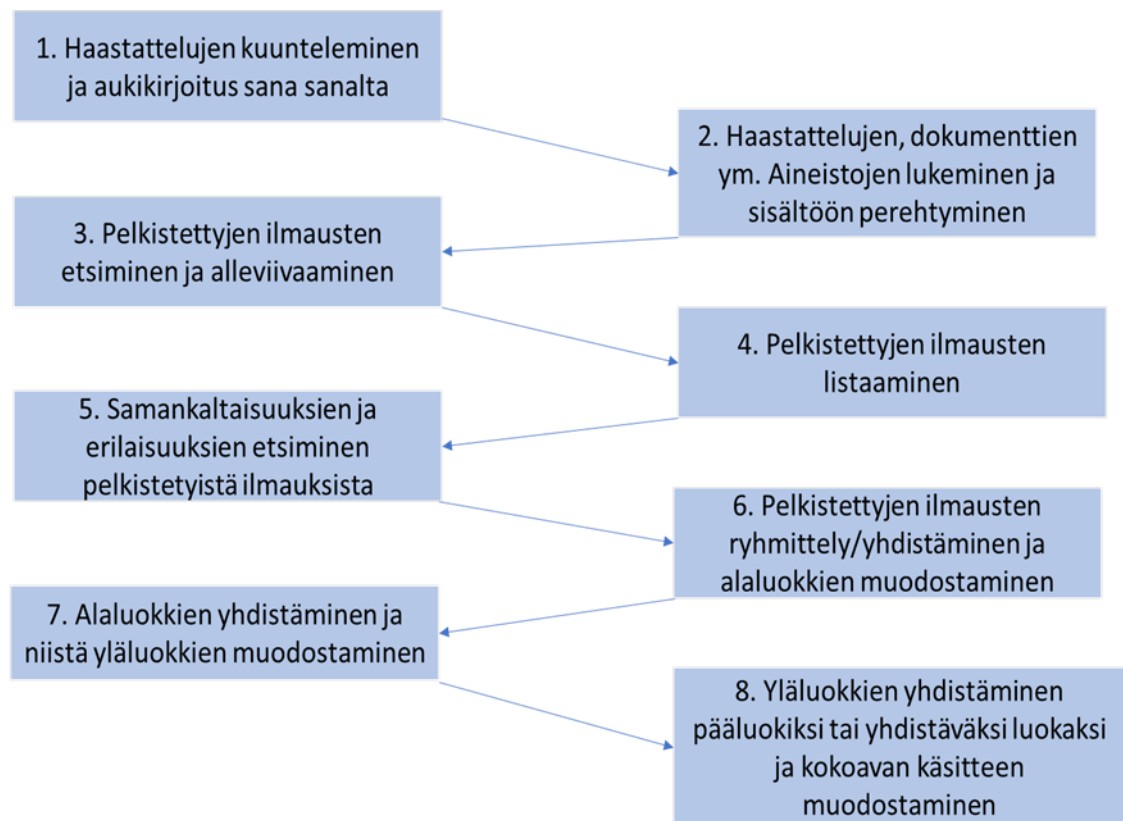
Laadullisen tutkimuksen analyysin eteneminen tapahtuu tiiviisti ilmaistuna seuraavasti. Ensimmäisenä tehdään päätös, mikä aineistossa kiinnostaa. Toisena käydään läpi aineisto ja erotellaan ja merkitään ne asiat, jotka sisältyvät tähän kiinnostukseen. Kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta. Merkityt asiat kerätään yhteen ja erilleen muusta aineistosta. Tämän jälkeen, kolmannessa vaiheessa, aineisto luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Lopuksi, neljäntenä kohtana, kirjoitetaan yhteenveto. (Tuomi ym. 2018, 104.)

Tämä yleinen kuvaus laadullisen analyysin etenemisestä auttaa huomaamaan suurimmat ongelmakohdat siinä. Aineistosta löytyy lähes aina useita kiinnostavia asioita, joita tutkija ei ole osannut ennakoita. Etenkin aloittelevan tutkijan houkutus tutkia ja raportoida kaikkia näitä kiinnostavia asioita tutkimuksessaan voi olla suuri. On osattava valita riittävän tarkkaan rajattu ja kapea ilmiö, samalla kertoen siitä kaiken mahdollisen. Tutkimuksen kiinnostuksen kohde näkyy sen tarkoituksesta tai tutkimusongelmasta. Aineistoa läpikäydessä se litteroidaan tai koodataan (kohta 2) ja sen jälkeen siirrytään kohtaan kolme, joka ymmärretään usein varsinaiseksi analyysiksi tai sen tekniikaksi. Kuitenkin kaikki neljä kohtaa tarvitaan laadukkaaseen analyysiin. (Tuomi ym. 2018, 104-105.)

Luokittelu on yksinkertaisin aineiston järjestämisen muoto. Se ei tarkoita samaa kuin analyysi. (Ruusuvuori ym. 2010, 19.) Teemoittelu on luokituksen kaltaista. Siinä painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Kyse on laadullisen aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan, jolloin on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi ym. 2018, 105-107.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Analyysi perustuu tällöin tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistolähtöisessä analyysissa syntyy usein ala-, ylä-, pää- ja yhdistäviä luokkia. Aineistolähtöisyyden takia etukäteen ei voida kuitenkaan määritellä, mitä ja minkä tasoisia luokkia aineistosta voidaan muodostaa. Lisäluokkien tarve selviää vasta analyysin edetessä (Tuomi ym. 2018, 127.) Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa puolestaan aineiston analyysin luokittelu perustuu aikaisempaan käsitejärjestelmään eli sisällönanalyysi muodostetaan deduktiivisesti (Tuomi ym. 2018, 127).

Alla olevassa kuviossa esitetään tutkimusaineiston analyysin eteneminen vaiheittain (Tuomi ym. 2018, 123).



Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi ym. 2018, 123, muokattu)

Kuvion 4 mukaisesti, tutkimusanalyysin edetessä loppuvaiheisiin tehdään aineiston luokittelua. Luokittelun tarkoitus on aineiston järjestelmällinen läpikäynti tutkimusongelman, keskeisten käsitteiden ja lähtökohtien määrittämällä tavalla. Aineiston jakaminen eri luokkiin ei ole varsinaista analyysia, vaan sitä edeltävä ja alustava apuväline. Luokittelun avulla voidaan saada hyödyllistä tietoa ongelmien ratkaisemasta varten. Kiintoisampaa tietoa tutkimuksen kannalta saadaan vasta alkuperäisen luokituksen rajat rikkovassa tarkemmassa analyysissa. (Ruusuvuori ym. 2010, 18.)

Sopivan havaintoyksikön valinta on yksi luokittelun tärkeistä lähtökohdista. On tehtävä valinta, mitä aineistosta koodataan ja mihin liittyviksi tutkittavat ilmiöt ymmärretään. Aineistosta voidaan koodata muun muassa käyttäytymistapoja, toimintoja ja niiden kohteita, selontekoja tai positiivisten tai negatiivisten asenteiden tai arvottamisen ilmauksia. Ilmiöt voivat liittyä vaikkapa yksilöön, vuorovaikutukseen, yhteiskunnallisiin rakenteisiin tai instituutioihin. Helposti havaintoyksiköksi hahmottuu yksi henkilö. (Ruusuvuori ym. 2010, 20.) Sisällönanalyysissa analyysiyksikkö voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää useita lauseita. Sen määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. (Tuomi ym. 2018, 122.) Laadullisessa tutkimuksessa havaintoyksikköjen laskemisen tehtävä on luokittelun systemaattisuuden ylläpitäminen. Aineisto käydään läpi ja sijoitetaan muodostettuihin luokkiin samalla logiikalla. Laskemisen avulla hahmottuvat

luokkien väliset suhteet, niiden mahdolliset yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Jokin luokitteluperusta voidaan havaita analyysia edistäväksi tai mahdollisesti tarpeelliseksi muuttaa. Havaintoyksikön määrittäminen on yhteydessä myös tutkimuskysymykseen. (Ruusuvuori ym. 2010, 20.)

Luokittelusta analyysiin siirryttäessä nähdään, miltä koodattavat aineiston osat näyttävät, kun niitä analyysin edistyessä tuodaan yhteen ja vertaillaan keskenään. Tätä on syytä pohtia jo etukäteen koodausta tehdessä; millaista argumentatiivista tai analyttistä tehtävää aineistokoosteiden toivotaan edustavan ja mihin tutkimuskysymykseen niihin toivotaan vastaavan. Lisäksi on mietittävä, miten taataan analyysin riittävä todistus pohja ja vakuuttavuus. Alustavia luokkia toisiinsa vertailemalla ja niihin sopivia yhteneviä jäsentämisperiaatteita miettimällä analyysi täsmentyy esitettävissä oleviksi tuloksiksi. (Ruusuvuori ym. 2010, 23-25.)

Sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on alkuperäisen aineiston pelkistäminen. Tarkoituksena on karsia kaikki tutkimukselle epäolennainen pois aineistosta. Esimerkiksi auki kirjoitetusta aineistosta tutkimustehtävää kuvaavien ilmaisujen etsiminen on pelkistämistä. (Tuomi ym. 2018, 123.) Pelkistämisen jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Koodatut ilmaukset käydään tarkasti läpi etsien aineistosta samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Alaluokat muodostetaan samaa ilmiötä kuvaavista käsitteistä. Aineisto tiivistyy luokittelun myötä, kun yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Tässä vaiheessa luodaan jo alustavia kuvauksia tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2018, 124.)

Abstrahointi-vaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja sen perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisessä edetään alkuperäisen aineiston käyttämistä kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Luokituksia yhdistellään niin kauan kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. (Tuomi ym. 2018, 125.) Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä saadaan vastaus tutkimustehtävään yhdistelemällä käsitteitä. Analyysitapa perustuu tulkintaan ja päättelyyn. Siinä edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin kaikissa vaiheissa tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan ja johtopäätöksissä ymmärtämään, mitä asiat heille merkitsevät. (Tuomi ym. 2018, 127.)

Lopuksi käydään keskustelua aineiston kanssa. Sen yksi tehtävä on kutsua tutkimuksen lukija mukaan tulkitsijaksi omilla ehdoillaan. Analyttiset havainnot ja niistä tehty yhteenveto sekä edelleen näistä analyysin tuloksista tehtävät johtopäätökset on hyvä erottaa toisistaan tutkimusprosessissa ja -raportissa. Tällöin lukijalle annetaan mahdollisuus tarkastella tulkinna uskottavuutta. Jos tutkimus pysähtyy pelkkiin analyttisiin johtopäätöksiin, sitä voidaan pitää tavallaan keskeneräisenä. Tulokset on liitettävä teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin. Hyvän haastattelututkimuksen tuloksena tarkastellun

ilmiön tulisi asettua tuoreen lähestymistavan avaamaan valoon, joka kutsuisi muita tutkijoita kehittämään ja jatkamaan tutkimuksen jo avaavaa dialogia. (Ruusuvuori ym. 2010, 29.)

6 Työoikeudelliset kehityskohteet

Haastattelupyyntöön vastasi viisi henkilöä. Ensimmäiset haastattelupyynnot lähetettiin kesäkuussa 2021. Tähän haastattelupyyntöön vastasi vain kaksi henkilöä. Lähestyin kontakteja muistutuksella, mutta se ei tuottanut tulosta. Kesä ei välttämättä ollut paras mahdollinen ajankohta vastausten keräämiselle. Lähetin toisen kerran haastattelupyynnön syyskuussa 2021, yhteensä kuudelle henkilölle. Toisen pyynnön seurauksena sain kolme vastaajaa lisää. Kaikki vastasivat kysymyksiin sähköpostilla. Teams-mahdollisuutta ei pyydetty.

Vastausten pituus ja yksityiskohtaisuus vaihtelivat huomattavasti vastaajien välillä yksittäisistä virkkeistä puolen sivun vastauksiin. En ollut toisaalta antanut erityisemmin ohjeita vastausten pituudesta. Toiveenani oli, että haastateltavat saisivat itse tulkita ja pohtia asiaa omalta kannaltaan relevantisti. Epäilin, että vaatimus vastauksen minimipituudesta saattaisi karsia vastaajia, tai tuottaa epäolennaista tietoa. Kysymys numero kuusi jäi kahdelle vastaajalle epäselväksi, mutta he eivät myöskään pyytäneet erikseen tarkentamaan, mitä kysymyksellä haettiin. Tässä tulee esiin kysely- tai muun sähköisen haastattelumuodon haaste, jossa suora vuorovaikutus puuttuu (esim. Kuoppala 1998, 19).

Aloitin haastatteluaineiston läpikäymisen sijoittamalla vastaukset allekkain kysymysten alle taulukkoon. Tämän jälkeen aloin pelkistää aineistoa, eli etsiä tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja (esim. Tuomi ym. 2018, 123). Ainoastaan kysymys numero neljä liittyi suoraan varsinaiseen tutkimuskysymykseeni. Tässä kysyttiin esimieskoulutuksen aikana työlainsäädännön ja työehtosopimuksen käsittelystä. Muuten kysymykset liittyivät yleisemmin koulutukseen ja kokemukseen valmiuksista toimia vuoropäällikkönä koulutuksen jälkeen. Kolme vastanneista oli verrattain uusia esimiestehtävässä ja kouluttautuneet alle vuoden sisällä haastattelusta. Yhdellä kokemusta oli yli vuoden verran. Yksi vastaajista oli jo vastatessaan siirtynyt toiseen työpaikkaan, mutta oli aiemmin toiminut McDonald'silla esimiestehtävissä yli viisi vuotta. En kysynyt vastaajilta erikseen, missä ravintolassa he työskentelevät. Kaikki vastaajat ovat kouluttautuneet ja työskentelevät McDonald's Oy:n ravintoloissa. Yrittäjä- eli lisenssiravintoloista en saanut vastaajia. Tämä ei opinnäytetyöni kannalta ole merkityksellistä. Jos toimeksiantaja haluaa käyttää työn tuloksia koulutuksensa kehittämiseen, on vastausjakauman painottuminen pääkaupunkiseudun oy-ravintoloihin syytä ainakin huomioida.

Edellä mainittu kysymys numero neljä vastauksineen on oleellisin tutkimuskysymyksen kannalta ja kiinnitän huomioni erityisesti sen vastauksiin ja niistä johdettaviin tuloksiin.

Opinnäytetyöni on laadullinen kehittämistyö (Ojasalo ym. 2015), jossa pyritään kehittämään esimiesten osaamista paremmaksi tehden heitä itsevarmemmaksi työssään. Erityisesti työn tavoitteena on vahvistaa vuoroa johtavien esimiesten eli apulaismuoropäälliköiden ja vuoropäälliköiden osaamista. He ovat työntekijöiden kanssa eniten tekemisissä niin kutsutussa lattiatyössä ravintolan kaikkina aukioloaikoina. Muut haastattelukysymykset toimivat ennemmin taustoittavina. Pohdin myös, että mikäli juuri työoikeudelliseen osaamiseen liittyvät asiat koettaisiin erityisen tärkeiksi tai puutteellisiksi koulutuksessa, aihe nousisi esiin myös muissa vastauksissa.

Koska vastausmäärä jäi toivottua alhaisemmaksi ja osa vastauksista oli lyhytsanaisia, luokittelua ja analysointia täytyi pohtia hieman uusiksi. Vastaajat olivat monissa kysymyksiä melko yksimielisiä. Eniten eroavaisuuksia vastauksissa nousi kysymyksissä kolme ja neljä, eli kysyttäessä koulutuksen sisällöstä ja millaiseksi työoikeusasioden käsittely koettiin koulutuksen aikana. Klusteroinnissa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi. Yksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. (Tuomi ym. 2018, 124.) Samankaltaisuudet ja eroavaisuudet näyttivät haastatteluaineistossa nousevan siitä, oliko kokemus ollut positiivinen vai negatiivinen (ks. esim. Ruusuvaara ym. 2010, 20). Päätin lähteä käsittelemään vastauksista nousseita käsitteitä tämän perusteella.

Ryhmittely on tehty sen mukaan, millaiseksi koulutus tai kussakin kysymyksessä haastateltavilta kysytty asia on koettu. Ilmaisut jaettiin positiiviseksi, neutraaleiksi ja negatiiviseksi.

Ensimmäinen kysymys siitä, kauanko haastateltava oli toiminut esimiestehtävässä, oli puhtaasti taustoittava. Vastauksia ei luokiteltu.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin, miksi tai miten haastateltava oli hakeutunut tai päätnyt tehtävään.

Miten/miksi hakeuduit tai päädyit tehtävään?		
Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> Oma esimies kannusti/kehotti Uuden oppiminen, uudet haasteet 	<ul style="list-style-type: none"> Työkokemus, cv näyttää paremmalta ”Päätyminen” 	-

Kuvio 5. 2.kysymyksen ryhmittely

Vastauksissa ei ilmennyt mitään selkeästi negatiivista kokemusta tehtävään hakeutumisesta tai päätymisestä. Osassa vastauksista nousi enemmän esiin oma halu etenemiseen ja uuden oppimiseen työssä. Nämä ilmenevät kuviossa 5 positiivinen-sarakkeessa. Toisissa vastauksissa

pidettiin oleellisempaan tehtävään hakeutumisen osalta, että esimiestehtävät näyttäisivät paremmalta CV:ssä, tai että se tuntui luonteelta seuraavalta askeleelta. Useammassa vastauksessa mainittiin myös tehtävään ”päätyminen”, tällöin esimiehen kannustus tai kehoitus tehtävään hakemiseen oli oleellista. Jouduin siksi pohtimaan, oliko esimiehen kehoitus lopulta positiivinen, neutraali vai kenties jopa negatiivinen kokemus tässä. Lopulta päädyin kuitenkin luokittelemaan sen positiiviseksi.

Kolmannessa kysymyksessä pyydettiin kertomaan perehdytyksestä esimiestehtävään. Tässä alkoi nousta selkeämmin esiin erilaisia kokemuksia vastaajien kesken. Kokemusten luokittelu positiivisiin, neutraaleihin ja negatiivisiin oli suoraviivaisempaa kuin aikaisemmassa.

Millaisen perehdytyksen sait tehtävääsi?		
Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> Yhteisiä koulutusvuoroja esimies-kouluttajan kanssa Uusien tehtävien opiskelu työpaikalla 2-tai 3-päiväinen vuoronjohtamisen peruskurssi Meilahdessa toimistolla Koulutuksesta sai hyvät valmiudet toimia vuoropäällikkönä Kattava, kaikki tarvittava 	<ul style="list-style-type: none"> Johtamisen oppiminen vaatii aikaa ja konkreettista tekemistä Tehtäväkirja ja verkkotehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> Itsenäistä opiskelua ja oppimista Valmentajan aktiivisempi rooli toivottava

Kuvio 6. 3.kysymyksen ryhmittely

Kuvion 6 mukaisesti osa vastaajista koki koulutuksen kaikin tavoin hyvänä ja kattavana. Korona-aikana kouluttautuneilla korostui itsenäinen opiskelu, tehtäväkirjojen ja verkkotehtävien tekeminen. Kaikkien mielestä vuoronjohtamisen peruskurssi toimistolla oli hyödyllinen osa koulutusta. Negatiivisena joissain vastauksissa koettiin liiallinen itsenäinen opiskelu ja omasta koulutuksesta vastuussa oleminen. Valmentajan tai kouluttajan toivottiin omaksuvan aktiivisempaa roolia perehdytyksen ohjaamisessa.

Seuraavassa kysymyksessä työehtosopimuksen ja työoikeudellisten asioiden perehdytyksestä oli samoin eroavaisuuksia kokemuksissa.

Käsiteltiinkö koulutuksessa työolainsäädäntöä tai työehtosopimuksia? Jos käsiteltiin, millä tavalla?		
Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> Valmentajan kanssa käytiin työehtosopimusta läpi Koetaan tärkeänä 	<ul style="list-style-type: none"> Lepoajat, työvuoron pituus, taukokäytännöt Työkirjassa asiaa tästä Vapaapäivinä töihin kutsuminen Alaikäisiin työntekijöihin liittyvät säädökset Jatkokoulutuksessa (ASM) käytiin enemmän läpi Kurssilla käsiteltiin TES:ia 	<ul style="list-style-type: none"> Lyhyesti Enemmän koulutusta toivotaan, kyse laista Lomautus keskeytti koulutuksen Perehtyminen asiaan omalla työpaikalla puuttui

Kuvio 7. 4.kysymyksen ryhmittely

Useimmat vastaajista muistelivat, mitä koulutuksessa oli aiheesta käyty läpi. Nämä asiat sijoitin neutraali-sarakkeeseen kuviossa 7. Ne vaikuttaisivat myös yhteneväiseltä luvussa neljä käsiteltyihin TES-asioihin, joita vuoropäällikön tulisi osata. Pidempään vuoropäällikkönä työskennellyt vastaaja muisteli, että myöhemmin vuoronjohtamisen jatkokoulutuksessa käytiin TES-asioita tarkemmin läpi. Muut vastaajat eivät olleet vielä edenneet tähän koulutusvaiheeseen. Yleisesti TES:n ja työlakien osaaminen koettiin tärkeänä. Osa koki saaneensa siihen riittävästi perehdytystä, osa ei. Yhden vastaajan kohdalla nousi esiin, että tämä oli koronan vuoksi joutunut lomautetuksi, ja samalla koulutus hänen kohdallaan oli keskeytynyt pidemmäksi aikaa. Esimerkiksi Palvelualojen ammattiliitto PAM kertoi laajoista ravintola-alan lomautuksista ja niiden vaikutuksista työnteekijöihin alkuvuonna 2022.²

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin haastateltavien kokemuksia ensimmäisistä omista työvuoroistaan esimiehenä koulutuksen jälkeen.

Millaisia kokemuksia sinulla on ensimmäisistä esimiestehtävissä tehdyistä työvuoroista?		
Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> Vastuu Jännittävää Perehdyttävä paikalla, apua tarvittaessa Hyvä ja kattava perehdytys, sujui hyvin Sai rauhassa harjoitella ja tarkastella ympärilleen Paljon harjoitusvuoroja alla, joten sujui hyvin Positiiviset tunnelmat 	<ul style="list-style-type: none"> Harjoitus tekee mestarin 	<ul style="list-style-type: none"> Ristiriitaiset tunnelmat Stressaavaa Ei palautetta, epävarmuus menikö hyvin vai huonosti

Kuvio 8. 5.kysymyksen ryhmittely

Kokemuksista ensimmäisistä esimiesvuoroista nousi esiin selkeitä eroja, jotka nähdään kuviossa 8. Tunnelmat vaihtelivat vastaajien välillä positiivista ristiriitaisiin. Vastuu koettiin hyvänä ja motivoivana asiana, mutta toisaalta hyvin stressaavana. Epävarmuutta koettiin siitä, miten vuoroissa oli onnistuttu. Osa taas mainitsi perehdyttäjän olleen paikalle ensimmäisissä vuoroissa, jolloin tältä sai apua ja palautetta toiminnasta. Näyttää siltä, että kun perehdytys koettiin riittävänä, myös ensimmäiset omat vuorot koettiin sujuviksi.

Kuudenteen kysymykseen vuorovaikutuksesta useampi haastateltava vastasi, ettei ihan ymmärtänyt, mitä kysymyksellä haetaan. Ne, jotka vastasivat, vastasivat ennemmin, millaiseksi olivat kokeneet vuorovaikutuksen. Kysymyksen asettelu ei välttämättä ollut täysin onnistunut. Päädyin luokittelemaan vastauksissa esiin nousseet asiat ajatuksella, että tässä

² Ravintola-alan lomautukset ovat syöneet säästöt ja painavat kivenä rinnassa. <https://www.pam.fi/uutiset/ravintola-alan-lomautukset-ovat-syoneet-saastot-ja-painavat-kivena-rinnassa.html>. Viitattu 23.10.2022.

vastattiin kysymykseen ”millaisena koit vuorovaikutuksen työntekijöiden ja muiden esimiesten kanssa?”. Vastauksissa oli eroavaisuuksia siinä, miten vuorovaikutuksen koettiin sujuneen esimiesuran alkutaipaleella.

Miten vuorovaikutus (työntekijöiden/oman esimiehen kanssa) tapahtui esimiestehtäviesi alkaessa?		
Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> Työkaverit valmiina auttamaan Vuorovaikutus ja kommunikointi sujui hyvin Työntekijät ottivat uuden roolin hyvin vastaan Apua ja tukea sai kokeneemmilta esimiehiltä 	<ul style="list-style-type: none"> Auktoriteetin ja esimiehen roolin omaksuminen vie aikaa Kysymystä ei ymmärretä Kysymystä ei ymmärretä 	<ul style="list-style-type: none"> Muun esimiestiimin hankala ottaa käskyjä vastaan Aluksi haastavaa antaa palautetta työntekijöille

Kuvio 9. 6.kysymyksen ryhmittely

Kuviosta 9 nähdään, että haastateltavien kokemukset ravintolan esimiestiimin suhtautumisesta heidän asemaansa ovat vaihdelleet. Osa koki muun esimiestiimin tukevan ja auttavan heitä. Osan näkemys taas oli, että esimiestiimin kanssa kommunikointi ja etenkin työtehtävien vastaanottaminen kokemattomammalta tuotti enemmän haasteita kuin työntekijöiden kyky omaksua haastateltavan uusi rooli. Yleisesti vuorovaikutuksen koettiin sujuneen hyvin.

Viimeisessä varsinaisessa kysymyksessä haastateltavilta tiedusteltiin, mitä he olisivat mahdollisesti toivoneet tienneensä etukäteen. Tällä pyrin saamaan vastauksen siihen, yllättikö joku asia heidät koulutuksen edetessä ja ensimmäisissä omissa työvuoroissa.

Onko jotain, mitä toivoisit tienneesi ”etukäteen”?		
Positiivinen	Neutraali	Negatiivinen
<ul style="list-style-type: none"> Ei mitään, perehdytys oli hyvä ja kattava 	<ul style="list-style-type: none"> Kaikkeen ei voi valmistua etukäteen 	<ul style="list-style-type: none"> Koulutuksen kesto yllätti Kesällä ei tarjolla kursseja Vastuun määrä yllätti Henkisesti rankempaa kuin ravintolatyöntekijänä työskentely

Kuvio 10. 7.kysymyksen ryhmittely

Mahdollisesti kysymyksen asettelun takia, tässä vastauksissa korostuivat negatiiviset kokemukset, kuten kuviosta 10 nähdään. Yksi haastateltavista mainitsi, että perehdytys oli hyvä ja kattava, eikä olisi toivonut mitään enempää. Toinen taas totesi, että kaikkeen ei voi valmistautua kuitenkaan etukäteen, joten on parempi olla jossain määrin vastaanottavaisena kaikelle, mitä eteen tulee. Vaikka vuoropäällikön tehtäviin haettiin osittain siksi, että haluttiin lisää vastuuta, vastuun määrä tuli lopulta yllätyksenä. Samoin esimiestyön kuormittavuus koettiin lopulta yllättävän suurena, vaikka siihen oli etukäteen varauduttu.

Lisäksi kommentoitiin, että koulutus kesti liian kauan eikä etenemään päässyt toivotussa tahdissa. Tämä johtui ilmeisesti siitä, että kesäkuukausina ei tarjota ylenemiselle pakollista, toimistolla suoritettavaa kurssijaksoa.

Lopuksi haastateltaville annettiin vapaa sana. Yksi vastaajista käytti tämän hyödykseen toteamalla McDonald'sissa saamansa esimieskoulutuksen olleen merkittävä etu työurallaan. Kyseinen vastaaja oli vastaustensa perusteella muutenkin ollut erittäin tyytyväinen saamaansa koulutukseen ja piti sitä parhaana vastaavien joukossa. Muut haastateltavat eivät kommentoineet esimiestehtäviä tai -koulutusta tässä kohtaa enempää.

Vastausten perusteella esimiesten osaamisen kehittämiseen eli tutkimusongelman ratkaisuun on useampi mahdollinen lähtökohta. Yleisesti perehdyttäminen esimiestehtävään näyttäisi vaihtelevan toimipisteissä yhtiön kaikille yhteisestä koulutusohjelmasta huolimatta. Tarkemmin työoikeudellisen osaamisen ja siihen perehdyttämisen tasossa ilmeni eroja vastaajien välillä (s. 44-45). Aihe koettiin tärkeäksi, ja osin siitä toivottiin enemmän koulutusta. Työoikeuteen sisältyy useita sovellettavia oikeuslähteitä: lait, työsopimukset, työehtosopimukset sekä työnantajan ohjeet. Suomessa keskeisimmät työoikeudelliset kysymykset on järjestetty pakottavalla lainsäädännöllä, jota tulee noudattaa kaikissa tilanteissa, eikä siitä voida poiketa. Pakottavasta lainsäädännöstä ei voida poiketa sopimalla toisin esimerkiksi työehtosopimuksilla (Hytinen ym. 2019, 10.) Tällaisen lainsäädännön rikkomisesta rangaistaan rikoslain mukaisesti (ks. esim. TSL 13:11).

Useampi vastaaja osasi listata asiat, joita koulutuksessa oli käsitelty (Vuoronjohtamisen työkirja 2018, 52-55). Vastauksista ei varsinaisesti kuitenkaan käynyt ilmi, osasivatko he nämä asiat. Tässä on syytä huomioda, että vuoroa johtavien esimiesten ei ole tarve osata ulkoa työehtosopimusta. Riittää, että he osaavat tarvittaessa etsiä tiedon. Jokapäiväisessä ravintolatyössä tarvittavat asiat (luku 4, s. 13-22) sen sijaan tulisi käsitellä perehdytysvaiheessa. Yritys edellyttää esimiehiltä osaamistason ylläpitoa (Vuoronjohtamisen työkirja 2018, 24). Kehittämissuunnitelman osa voisi olla osaamisen ylläpitämisen seuranta.

7 Mitä seuraavaksi: kehittämissuunnitelma

Tutkimuksellinen kehittämistyö saa tavallisesti alkunsa organisaation kehittämistarpeesta tai halusta saada aikaan muutoksia. Työhön kuuluu käytännön ongelmien ratkaisua esimerkiksi uusia ideoita tuottamalla. Asioita pyritään viemään käytännössä eteenpäin. (Ojasalo ym. 2015, 19.) Tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta työssä ei viedä loppuun asti sen viimeisiä vaiheita. Kehittämishankkeen toteuttaminen ja julkistaminen sekä prosessin ja lopputulosten tarkempi arviointi jäävät odottamaan mahdollista jatkotutkimusta. (Ojasalo ym. 2015, 24.) Työssäni pyrittiin kartoittamaan lähtötasoa ja mahdollisia kehittämiskohteita

toimeksiantajayrityksen esimiesten työoikeudellisessa osaamisessa. Lähtökohtana oli omassa työssä käytännössä havaittu tarve tämän osaamisen kehittämiseen. Toimeksiantajayritys piti ehdotuksestani tarpeellisenä kartoittaa asiaa tarkemmin.

Aluksi suunnittelin opinnäytetyön tuloksena olevan valmis työoikeuden (tai työsuhteasioiden) Q&A-opas esimiehille. Pian kehittämistyön tekemiseen tarkemmin tutustumisen yhteydessä selveni, että opinnäytetyöhön tämä tavoite olisi liian kunnianhimoinen tutkimuksen laajuuden vuoksi. Päätin työssäni keskittyä kehittämiskohteiden etsimiseen ja kehittämissuunnitelman pohtimiseen.

Haastatteluvastauksista ilmeni, että perehdytysvaiheeseen kaivattaisiin käytännönläheisempää koulutusta työsuhteeseen liittyvästä lainsäädännöstä (s. 44-45). Yksi haastateltavista mainitsi, että ravintolassa valmentajan kanssa aiheeseen perehtyminen oli ollut hyödyllisin osa koulutusta. Muuten vastauksista sai käsityksen, että aihe oli opiskeltu itsenäisesti työkirjan tehtävien perusteella. Jatkossa voisi olla syytä kehittää erillinen osio osaksi perehdytystä, jossa esimieheksi kouluttautuva käy valmentajansa kanssa yhdessä läpi ravintolasta löytyviä työoikeuteen liittyviä dokumentteja, sekä mitä niiden sisältö liittyy käytännössä työhön ravintolassa.

Perehdytyksen vahvistamisen lisäksi esimiehillä olisi tarpeen olla tarpeeseen räätälöity opas työsuhteeseen liittyvästä lainsäädännöstä. Q&A-oppaan on tarkoitus olla yksinkertainen, tiivis ja helppokäyttöinen, jotta se palvelee tarkoitustaan. Lisäksi täytyy pohtia Q&A-oppaan lopullisen version muotoa. Se voitaisiin jakaa jokaiselle esimiehelle, ladata yrityksen intranettiin tai sijoittaa ravintolan toimistoon vapaasti luettavaksi. Sähköinen tai jopa mobiiliversio oppaasta voisi olla mahdollinen ratkaisu, sillä tällaista olisi helpoin päivittää tarpeen mukaan.

Lähteet

Painetut

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Kariston kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen M. 2010. *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. Haastattelun analyysi. Vastapaino, Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Sähköiset

Bruun, N. & von Koskull, A. 2012. *Työoikeuden perusteet*. Talentum, Helsinki.

Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 15.10.2022. <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>

Hesburger yrityksenä: Liiketoiminta. Viitattu 26.4.2021. <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena/liiketoiminta>

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2020. *Uusi työaikalaki käytännössä*. 2. painos. Alma Talent Oy.

Hyvärinen, M. 2017. *Haastattelun maailma*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere.

Hyttinen, M. & Korte, A. 2019. *Työoikeuden perusteet*. Books on Demand, Helsinki.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. *Haastattelut*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.7.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Joensuu, J. *Hesburgerin työntekijät kertoivat karuista työoloista, eikä perustaja Heikki Salmela ollut uskoa väitteitä - mieli muuttui, ja nyt alkaa selvitystyö*. Yle uutiset 27.8.2021. Viitattu 26.10. 2022. <https://yle.fi/uutiset/3-12075826>

Juvonen, T. 2017. *Sisäpiirihaastattelu*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino, Tampere.

Järvinen, P. 2005. 3. *Ammattina esimies*. 3. painos. Talentum Media Oy.

Koskinen, S. *Kiky ja edullisemmuussääntö*. Edilex uutiset 19.11.2019. Viitattu 30.10.2022.
<https://www.edilex.fi/uutiset/62095>

Kuoppala, A. 1998. *Sähköpostihaastattelu aineistonkeruumenetelmänä: Tapaustutkimus saksalaisten ja japanilaisten harjoittelijoiden sähköpostihaastattelusta*. Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Jyväskylä.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. *Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria*. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) *Tapaustutkimuksen taito*. Gaudeamus Helsinki University Press, Helsinki.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Leppänen, K. 2015. *Yhdenvertaisuus työelämässä*. Alma Talent Oy.

Matkailu- ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva esimiesten työehtosopimus 2022-2024. Viitataan Marava TES 2022a. https://tes.pam.fi/category/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluita-koskeva-esimiesten-tyoehtosopimus/?_ga=2.171504032.1053396968.1665323987-1849025579.1616404718

Matkailu- ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työntekijöiden työehtosopimus 2022-2024. Viitataan Marava TES 2022b. https://tes.pam.fi/category/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluita-koskeva-tyontekijoiden-tyoehtosopimus/?_ga=2.237672704.1053396968.1665323987-1849025579.1616404718

McDonald'sin historia. Viitattu 24.4.2022. [https://www.mcdonalds.com/fi/fi-fi-mcdonalds/historia.html](https://www.mcdonalds.com/fi/fi-fi/mcdonalds/historia.html)

McDonald's history. Viitattu 24.4.2022. <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>

McDonald's media. Viitattu 24.4.2022. <https://www.mcdonalds.com/fi/fi-fi-mcdonalds/media.html>

McDonald's menu. Viitattu 29.10.2022 <https://www.mcdonalds.com/fi/fi-fi-menu.html>

McDonald's menu, McCafé. Viitattu 24.4.2022. [https://www.mcdonalds.com/fi/fi-fi-menu/mccafe.html](https://www.mcdonalds.com/fi/fi-fi/menu/mccafe.html)

Nieminen, K. (toim.) 2021. *Työpaikan lait ja työsuhteopas 2022*. 19. painos. Alma Talent Oy, Helsinki.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. *Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Onali, A. *Kuppi nurin*. Helsingin Sanomat 11.10.2021. Viitattu 26.10.2022. <https://www.hs.fi/talous/art-2000008249698.html>

Opintovapaalaki 273/1979. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790273>

Paljakka, E. 2020. *Mäkkäri aikoo avata 15 uutta ravintolaa - kaksi paikkakuntaa jo tiedossa*. Iltalehti. 3.3.2020. Viitattu 26.4.2021. <https://www.iltalehti.fi/ruoka-artikkelit/a/ae2907b0-392c-49e3-9779-e512ab2abc78>

Ranta, J. & Kuula-Luumi, A. 2017. *Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino, Tampere.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. *Haastatteluaineiston litterointi*. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Vastapaino, Tampere.

Rämö, M. *McSotku*. Suomen kuvalehti 16.6.2022. Viitattu 26.10.2022. <https://suomenkuvalehti.fi/paajutut/palkitun-mcdonalds-yrittajan-tyontekijat-kertovat-huonoista-tyooloista-ja-hygieniasta-teki-mieli-kuiskata-asiakkalle-ettei-kannata-tulla-tanne-syomaan/?shared=1224795-6fc40f56-4>

Suomen perustuslaki 731/1999. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Taustatiedote. 2021. *Taustatietoa McDonald's-ravintolaketjusta*. Viitattu 26.4.2021. https://www.mcdonalds.com/content/dam/fi/nfl/documents/210224_McD_Taustatiedote_2021.pdf

Tuominen, P. 2021. *Nyt se todella tapahtuu: KFC-ravintolaketju saapuu Suomeen - ensimmäinen ravintola avautuu jo tänä vuonna*. MTV Uutiset. 10.3.2021. Viitattu 26.4.2021. <https://www.mtvuutiset.fi/makuja/artikkeli/nyt-se-todella-tapahtuu-kfc-ravintolaketju-saapuu-suomeen-ensimmainen-ravintola-avautuu-jo-tana-vuonna/8086602>.

Turunen, V. 2017. *Oikeudenmukainen johtaminen ylläpitää työkykyä*. Tehy-lehti. 29.9.2017. Viitattu 23.1.2022. <https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/oikeudenmukainen-johtaminen-yllapitaa-tyokyky>

Työaikalaki 872/2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872>

Työehtosopimuslaki 436/1946. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>

Työsopimuslaki 55/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelu.fi. *Opintovapaa*. Viitattu 24.5.2021. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/muut-vapaat-tyosta/opintovapaa>

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Vuori, J. *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.7.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Vuosilomalaki 162/2005. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162>

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

Julkaisemattomat

Vuoronjohtamisen työkirja. 2018. McDonald's ja Food Folk Suomi Oy.

Kuviot

Kuvio 1. McDonald's koulutuspolku (McDonald's Business School)	10
Kuvio 2. Malli riskiarvioinnin toteuttamiseksi (Hyttinen ym. 2019, 240, muokattu)	21
Kuvio 3. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015, 24, muokattu)	27
Kuvio 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi ym. 2018, 123, muokattu)..	40
Kuvio 5. 2.kysymyksen ryhmittely.....	43
Kuvio 6. 3.kysymyksen ryhmittely.....	44
Kuvio 7. 4.kysymyksen ryhmittely.....	44
Kuvio 8. 5.kysymyksen ryhmittely.....	45
Kuvio 9. 6.kysymyksen ryhmittely.....	46
Kuvio 10. 7.kysymyksen ryhmittely	46

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko	55
Liite 2: Saatekirje	56
Liite 3. Ravintolatyöntekijän työsopimus	57
Liite 4. McDonald's Palkkataulukko	58
Liite 5: Käytetyt lyhenteet	59

Liite 1: Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

Food Folk Suomi OY

Opinnäytetyön nimi: Uuden esihenkilön opas työoikeuden perusteisiin - yleisimmät kysymykset ja vastaukset niihin

Haastateltava:

Päivämäärä ja paikka:

Lupa tietojen käyttämiseen:

1. Milloin aloitit esimiehenä?
2. Miten/miksi hakeuduit tai päädyit tehtävään?
3. Millaisen perehdytyksen sait tehtävääsi?
4. Käsiteltiinkö koulutuksessa työlainsäädäntöä tai työehtosopimuksia? Jos käsiteltiin, millä tavalla?
5. Millaisia kokemuksia sinulla on ensimmäisistä esimiestehtävissä tehdyistä työvuoroista?
6. Miten vuorovaikutus (työntekijöiden/oman esimiehesi kanssa) tapahtui esimiestehtäviesi alkaessa?
7. Onko jotain, mitä toivoisit tienneesi ”etukäteen”?
8. Sana on vapaa! Haluatko vielä kertoa/kommentoida jotain aiheesta?
9. Kiitos!

Liite 2: Saatekirje

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Opiskelen Laurean ammattikorkeakoulussa Tikkurilan kampuksella tradenomin tutkintoon johtavassa koulutuksessa. Olen opintovapaalla ravintolapäällikön tehtävästä Food Folk Suomi Oy:lta (McDonald's). **Teen opinnäytetyönäni oppaan McDonald'sin esimiehille työoikeuteen liittyvistä kysymyksistä**, joka mahdollisesti otetaan osaksi koulutusmateriaaleja ja käyttöön ravintoloissa. Työn tavoitteena on parantaa entisestään esimiesten osaamista ja vahvistaa luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välillä.

Kutsun teidät osallistumaan opinnäytetyön osaksi tulevaan kyselyyn. Osallistuminen tapahtuu vastaamalla oheisen haastattelulomakkeen kysymyksiin (6 kpl). Vastausten pituudelle ei ole rajoitteita, mutta toiveena olisi useamman lauseen mittaiset vastaukset. Haastattelu on mahdollista toteuttaa esimerkiksi Teamsin kautta vuorovaikutuksessa keskustellen, mikäli tämä on teille mieluisampi vaihtoehto. Jälkimmäisessä vaihtoehdossa olkaa yhteydessä minuun, niin sovitaan puolen tunnin aika tähän.

Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja luottamuksellista. **Antamanne vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti.** Kenenkään vastaajan tiedot eivät paljastu tutkimuksen tuloksia esitellessä. Kyselyyn vastaamiseen on aikaa kaksi viikkoa. Voitte vastata kyselyyn lähettämällä vastauksenne vastauksena tähän sähköpostiviestiin. Jos osallistutte kyselyyn, **pyydän teitä vastaamaan xx.xx.xxxx mennessä.**

Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Suvi Sivén Laurean ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä osoitteessa www.theseus.fi.

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiinne.

Ystävällisin terveisin,

Hanna Kola

hanna.kola@student.laurea.fi



Liite 3. Ravintolatyöntekijän työsopimus

**TYÖSOPIMUS**

McDonald's-ravintoloiden työntekijät

1. TYÖSOPIMUKSEN TEKIJÄT	Työnantaja:	
	Työntekijä:	Henkilötunnus:
	Yllä mainittu työntekijä sitoutuu korvausta vastaan tekemään työtä yllämainitulle työnantajalle tämän johdon ja valvonnan alaisena työnantajan osoittamassa paikassa seuraavin ehdoin:	
2. TYÖSOPIMUKSEN VOIMASSAOLO	Työsuhteen alkamispäivä: Työnteon aloittamispäivä:	
	Työsopimus on voimassa	
	<input type="checkbox"/> Toistaiseksi <input type="checkbox"/> Määräajan saakka Määräaikaisen työsopimuksen peruste: <input type="checkbox"/> Kausiluontoisuus <input type="checkbox"/> Työntekijän oma pyyntö <input type="checkbox"/> Sijaisuus <input type="checkbox"/> Harjoittelu <input type="checkbox"/> Muu:	
3. KOEAIKA	Toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa koeaika on työnteon aloittamispäivästä lukien 6 kk. Koeajan kuluessa tämä sopimus voidaan molemmin puolin purkaa irtisanomisaikaa noudattamatta. Koeajan viimeinen päivä on:	
	Määräaikaisessa työsopimuksessa koeaika on enintään 6 kk. Mikäli määräaika on lyhyempi kuin 12 kk, voi koeaika olla enintään puolet työsopimuksen kestoajasta.	
	Koeajan pituus: Koeajan viimeinen päivä on:	
4. LÄHIN ESIMIES	Ravintolapäällikkö	
5. TYÖAIKA SEKÄ LISÄ- JA YLITYÖ	<input type="checkbox"/> Osa-aikainen, keskimääräinen vähimmäistyöaika t/3 vko, tuntipalkka (TES 14 \$)	
	<input type="checkbox"/> Kokoaikainen (112,5 t / 3 vko, kuukausipalkka)	
	Lisä- ja ylityöt korvataan kellokorttileimausten mukaisesti. Lisä- ja ylityön teettämisessä ja korvaamisessa noudatetaan lain ja työehtosopimuksen määräyksiä.	
6. TYÖTEHTÄVÄ JA TYÖNTEKOPAIKKA	Työtehtävä: ravintolatyöntekijän työtehtävät sekä muut esimiehen osoittamat työt	
	Työntekopaikka:	
7. PALKKAUS	Työsuhteen alussa työntekijän palkka määräytyy työehtosopimuksen mukaan seuraavasti:	
	Palkkaryhmä: 2 Palkan määrä (€/kk/t):	
	Harjoitteluaika on kuukautta työsuhteen alusta lukien. Työsuhteen alkaessa kokemuslisään oikeuttavaa alallaoloaika vuotta kuukautta.	
8. NOUDATETTAVA TYÖEHTOSOPIMUS	Työsuhteessa noudatetaan puolin ja toisin palkka- ja muiden työehtojen osalta voimassa olevia lakeja sekä Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n ja Palvelualojen ammattiliitto PAM ry:n välillä tehtyä Matkailu-, ravintola- ja vapaajan palveluita koskevaa työntekijöiden työehtosopimusta siltä osin kun tässä sopimuksessa ei ole sovittu työntekijälle paremmista ehdoista.	
9. MUUT EHDOT	Työsuhteen päättyessä palkka ja lopputili maksetaan työehtosopimuksen määräämässä ajassa.	
10. PÄIVÄYS JA ALLEKIRJOITUS	Tätä sopimusta on tehty kaksi yhtäpitävää kappaletta, joista toinen on työnantajalle ja toinen työntekijälle.	
	Paikka	Aika
	<div style="text-align: right;">työsopimus pohja päivitetty 20.1.2021</div>	

Liite 4. McDonald's Palkkataulukko.



PALKKATAULUKOT ALKAEN 1.10.2021

RAVINTOLATYÖNTEKIJÄT

Harjoittelija	Ravintola- työntekijä	Työsuhde yli 2 vuotta	Työsuhde yli 5 vuotta	Työsuhde yli 10 vuotta
8,44	10,55 1678	10,83 1722	11,24 1787	11,79 1875

KOULUTTAJAT, ASIAKASEMÄNNÄT JA -ISÄNNÄT

	Työsuhde 0-2 vuotta	Työsuhde yli 2 vuotta	Työsuhde yli 5 vuotta	Työsuhde yli 10 vuotta
tuntipalkka	10,70	10,95	11,35	11,90
kk-palkka	1702	1741	1804	1892

APULAISVUOROPÄÄLLIKÖT

	Työsuhde 0-2 vuotta	Työsuhde yli 2 vuotta	Työsuhde yli 5 vuotta	Työsuhde yli 10 vuotta
kk-palkka	1 773	1 815	1 872	1 921
tuntipalkka	11,15	11,42	11,77	12,08

VUOROPÄÄLLIKÖT

	Työsuhde 0-2 vuotta	Työsuhde yli 2 vuotta	Työsuhde yli 5 vuotta	Työsuhde yli 10 vuotta
kk-palkka	1988	2044	2104	2166
tuntipalkka	12,50	12,86	13,23	13,62

APULAISRAVINTOLAPÄÄLLIKÖT

	Työsuhde 0-2 vuotta	Työsuhde yli 2 vuotta	Työsuhde yli 5 vuotta	Työsuhde yli 10 vuotta
kk-palkka	2 084	2 144	2 207	2 272
tuntipalkka	13,11	13,48	13,88	14,29

RAVINTOLAPÄÄLLIKÖT

	Työsuhde 0-2 vuotta	Työsuhde yli 2 vuotta	Työsuhde yli 5 vuotta	Työsuhde yli 10 vuotta
kk-palkka	2181	2240	2309	2374
tuntipalkka	13,72	14,09	14,52	14,93

ILTALISÄ (klo 18 - 24) 1,30 e / h

YÖLISÄ (klo 24 - 06) 2,21e / h

SUNNUNTAISIN KOKONAISKOROTUS 100 %

Liite 5: Käytetyt lyhenteet

HR	human resources, henkilöstöhallinto
L	laki
MaRa	Matkailu- ja Ravintolapalvelut, MaRa ry
Marava TESa	Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan työehtosopimus (esimiehet) 1.4.2022-31.3.2024
Marava TESb	Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan työehtosopimus (työntekijät) 1.4.2022-31.3.2024
PL	Suomen perustuslaki 11.6.1999/731
Q&A	Question and answer, kysymys ja vastaus
TAL	Työaikalaki 5.7.2019/872
TEhtoL	Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436
TES	Työehtosopimus
TSL	Työsopimuslaki 26.1.2001/55
VLL	Vuosilomalaki 18.3.2005/162
YTL	Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334