



Työilmapiirin vaikutus ravintola-alan pitovoimaan

Jonne Huovinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Amk-opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä Jonne Huovinen
Tutkinto Restonomi
Opinnäytetyön nimi Työilmapiirin vaikutus ravintola-alan pitovoimaan.
Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 1
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millainen vaikutus työilmapiirillä on ravintola-alan pitovoimaan. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Veto- ja pitovoimaa Matkailu-, ravintola- ja majoitusallalle-hankkeelle. Hanke tekee yhteistyötä eri Matkailu-, ravintola- ja majoitusalan yritysten kanssa, jotta alan veto- ja pito voima saadaan kasvamaan. Tukemalla lähiesihenkilötyön ja työntekijäym-märryksen kehittämistä toimialalla, vastataan toimialan osaajapulaan ja varmistetaan edellytyk-set alan kasvamiselle.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä ymmärrystä työilmapiirin vaikutuksista alan pitovoimaan ja selvittää kuinka merkittävä pitovoimatekijä työilmapiiri on. Lisäksi opinnäytetyössä sivuttiin alan tämänhetkistä pitovoimaa, sekä tarkasteltiin työntekijöiden näkemyksiä työilmapiiristä ja pitovoi-masta myös erikseen. Tutkimus on rajattu työntekijöiden näkökulmaan. Tietoperustassa on kaksi suurempaa kokonaisuutta: työilmapiiri ja pitovoima.</p> <p>Tutkimus tehtiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineiston keruussa haastateltiin seitsemää ravintola-alan työntekijää tammikuun ja helmikuun aikana. Yksi haastat-telu suoritettiin kasvotusten, muut etäyhteyden avulla Zoom-sovelluksessa. Haastattelut suori-tettiin teemahaastatteluna, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Kvalitatiivisen mene-telmän avulla pystyttiin hankkimaan tarkempaa tietoa haastateltavien tuntemuksien ja kokemus-ten kautta, joten tämä oli tutkimuksen tarkoituksen perusteella luonteva lähestymistapa.</p> <p>Tutkimustulokset jaettiin kolmeen teemaan: työilmapiiri, pitovoima ja työilmapiirin vaikutus pito-voimaan. Haastateltavat kokivat työilmapiirin kannalta tärkeimmäksi työntekijöiden kohtelun ja rajojen kunnioittamisen, kun taas pitovoimassa vaikuttavina tekijöinä esille nousi työn kuormitta-vuus, työporukka ja palkkaus. Jokaisen haastateltavan mielestä työilmapiiri vaikuttaa alan pito-voimaan ja vertaillen työilmapiiriä muihin pitovoimatekijöihin, työilmapiiri oli lähes kaikille vä-hintään yksi tärkeimmistä pitovoimatekijöistä, ellei jopa kaikista tärkein.</p> <p>Tulosten ja tietoperustan avulla pystyttiin toteamaan, että työilmapiiri on merkittävä osa ravin-tola-alan pitovoimaa. Työilmapiiri on alan pitovoiman lisäksi myös yksittäisille yrityksille tärkeä osa henkilökunnan sitouttamista. Työilmapiiri ja pitovoima ovat monen asian summa ja vaativat sekä henkilökunnalta, että yrityksen johdolta jatkuvaa huolenpitoa.</p>
Asiasanat Työilmapiiri, pitovoima, työhyvinvointi

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja peittomatriisi	1
1.2	Sosiaalinen vastuu	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Pitovoimaa työhyvinvoinnin kautta	5
2.1	Pitovoima	5
2.2	Työhyvinvointi käsitteenä	8
2.3	Työyhteisön haasteet	10
3	Työilmapiiri	13
3.1	Tunneilmasto	13
3.2	Organisaatiokulttuuri	16
3.3	Työilmapiirin johtaminen	19
4	Tutkimus	23
4.1	Tutkimusmenetelmä	23
4.2	Toimeksiantaja	25
4.3	Tutkimustulokset	26
4.3.1	Työilmapiiri	27
4.3.2	Pitovoima	31
4.3.3	Työilmapiirin vaikutus pitovoimaan	34
5	Pohdinta	36
5.1	Johtopäätökset	36
5.2	Kehitysehdotukset	38
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	40
5.4	Oman oppimisen arviointi	41
	Lähteet	43
	Liitteet	46
	Liite 1. Haastattelurunko	46

1 Johdanto

Ravintola-alalla on jo pidempään ollut haastavaa pitää osaavaa henkilökuntaa, ja ala on kärsinyt heikosta pitovoimasta. (Boella & Goss-Turner 2020, 291–294). Aihetta on käsitelty lähiaikoina myös uutisissa, kun alalta on lähtenyt paljon työntekijöitä muille aloille. Tämä on aiheuttanut haasteita riittävän työvoiman saamiseksi, varsinkin kokeneista työntekijöistä on pulaa. Tämä on näkynyt muun muassa lyhyempinä aukioloaikoina ja pienennetyissä henkilöstömäärissä. (Yle 2022a; Yle 2022b; Yle 2023.) Myös elinkeinoelämän keskusliiton suhdannebarometrin mukaan tilanne on aikaisempaa huonompi, kun kustannukset ovat nousussa ja työntekijöiden pitäminen alalla on vaikeaa (EK 2023, 19).

Alan työvoimapula on Covid-19 jälkeisen toipumisen ja alan kasvun rajoittava tekijä. Työvoimapula vaikuttaa useissa toimipisteissä työhyvinvointiin, sillä henkilöstö kuormittuu entistä enemmän, kun osaavia työntekijöitä ei saada hankittua työvuoroihin. Tämä lisää avaintekijöiden kuormitusta entistään, vaikeuttaa työvuorosuunnittelua ja heikentää tarjottavien palveluiden sekä tuotteiden laatua. Palkkataso on lähtenyt työvoimapulan takia nousuun, mutta se vaikuttaa myös myytävien tuotteiden hintojen nousuun. Osaava ulkomainen työvoima koetaan yhtenä mahdollisuutena paikata työvoimapulaa. (Mara 13.02.2023.)

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Haaga-Helia ammattikorkeakoulun hankkeelle, Veto- ja pitovoimaa MaRaMa -alalle. Hanke tukee majoitus-, ravintola- ja matkailualojen lähiesihenkilötyön ja työntekijäymmärryksen kehitystyötä alojen veto- ja pitovoiman kasvattamiseksi. Veto- ja pitovoiman kasvattamisella halutaan vastata alan osaajapulaan ja varmistaa alan kasvupotentiaalin säilyminen. Tiiviillä yhteistyöllä MaRaMa-alan yritysten kanssa selvitetään henkilöstölle tärkeimpiä työntekijäkokemuksen tekijöitä ja lisätään osaamista lähiesihenkilötyöhön sekä työntekijäymmärrykseen. (Haaga-Helia. s.a.) Hankkeessa tehtiin tutkimus yhteistyössä tutkimustoimisto Vastakaipun kanssa työntekijäymmärryksestä MaRaMa-alalla. Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää tämänhetkinen työntekijäkokemuksen ja työnantajamielikuvan lähtötaso. (Tutkimustoimisto Vastakaipu 7.6.2023, 1, 4.)

1.1 Tutkimusongelma ja peittomatriisi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työilmapiirin vaikutusta ravintola-alan pitovoimaan. Asiaa tutkitaan ravintola-alalla työskentelevien henkilöiden näkökulmasta.

Tutkimusongelma:

-Mikä on työilmapiirin vaikutus ravintola-alan pitovoimaan?

Tutkimusongelmaan etsitään vastausta seuraavien alaongelmien avulla:

-Mitkä asiat vaikuttavat pitovoimaan ravintola-alalla?

-Mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin ravintola-alalla?

-Vaikuttaako työilmapiiri ravintola-alan pitovoimaan?

-Millainen ravintola-alan pitovoima on tällä hetkellä?

<i>Alaongelma</i>	Teoreettinen viitekehys (Luvut)	Haastattelun kysymykset	Tulokset (Luvut)
<i>Mitkä asiat vaikuttavat pitovoimaan ravintola-alalla?</i>	2, 2.1 ja 2.2	1, 3 ja 4	4.3.2 ja 4.3.3
<i>Mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin?</i>	3, 3.1, 3.2 ja 3.3	2 ja 4	4.3.1 ja 4.3.3
<i>Vaikuttaako työilmapiiri pitovoimaan?</i>	2, 3, 3.1, 3.2 ja 3.3	1, 2 ja 3	4.3.3
<i>Millainen ravintola-alan pitovoima on tällä hetkellä?</i>	2, 2.1 ja 2.2	1, 3 ja 4	4.3.2

Aihe valikoitui veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle hankkeen työntekijän Petteri Ohtosen pitämän luennon kautta keväällä 2023. Innostuin hankkeesta ja pääsin lukemaan hankkeen tutkimuksen tuloksia myöhemmin kyseisenä keväänä (Haaga-Helia s.a). Tuloksissa työilmapiiri nousi jatkuvasti esille yhtenä tärkeimmistä veto- ja pitovoimatekijöistä, joten päädyin rajaamaan aiheeni työilmapiiriin ja pitovoimaan. (Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023, 7, 9, 13).

Olen itse työskennellyt ravintola-alalla vuodesta 2014 alkaen, kokkina kokemusta on kertynyt noin 9 vuoden verran, josta kolme viimeisintä vuoropäällikön tehtävissä. Olen itse nähnyt ravintoloissa työskennellessäni alan haasteet veto- ja pitovoiman suhteen ja halusin itselleni lisää ymmärrystä aiheesta, jotta voin kehittää itseäni esihenkilönä. Pidän itse työilmapiiriä yhtenä tärkeimmistä osa-alueista työpaikan hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta, joten kun näin kyseisen osa-alueen nousevan hankkeen tuloksissa esille niin aihe tuntui itselleni sopivalta. Esihenkilönä työhyvinvointi on

korkea prioriteetti arjessa toimiessani. Minulla on itselläni intohimoa ravintola-alaa kohtaan ja haluaisin muidenkin tuntevan samaa pitovoimaa alaa kohtaan, joten haluan edistää tutkimuksen avulla myös ymmärrystä alan pitovoimaongelmasta.

Tutkimuksen haastattelut suoritettiin tammikuun ja helmikuun aikana 2024, teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu laadullinen tutkimusmenetelmä. Kyseisen menetelmän ansiosta sain syvempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa työilmapiiristä, vetovoimasta, sekä niiden vaikutuksesta toisiinsa. Tutkimukseen osallistui 7 ravintola-alan työntekijää, jotka haastattelujen aikaan työskentelivät ravintola-alalla.

1.2 Sosiaalinen vastuu

Ravintola-alan pitovoimaan ja työilmapiiriin vaikuttaa vahvasti se, miten yritykset kohtelevat työntekijöitään. Tämä linkittyy suoraan yritysten sosiaaliseen vastuuseen, joten kokonaisuuden ymmärtämisen kannalta on oleellista kertoa mitä sosiaalinen vastuu on.

Sosiaalisessa vastuussa on kyse yrityksen toiminnan vaikutuksesta ihmisiin, sekä vastuun kantamisesta kyseisten vaikutusten osalta. Sosiaalisen vastuun ydin on yrityksen työntekijöistä, asiakkaista ja lähialueiden asukkaista huolehtiminen, heidän arvostamisensa ja hyvin kohtelemisen. Pidetään huolta työturvallisuudesta, syrjimättömyydestä ja pidetään yllä hyvää työskulttuuria. Lisäksi ihmisoikeuksista huolehtiminen vaikuttaa suoraan monien sidosryhmien kanssa yhteistyömahdollisuuksiin, sillä vastuulliselta yritykseltä odotetaan tiettyjä vaatimuksia yhteistyön toteutumiseksi. (Liappis, Pentikäinen & Vanhala 2019, 128–129.)

Vastuullisuus näkyy henkilöstön arvostamisessa, kohtelussa, hyvässä johtamisessa ja työhyvinvoinnista huolehtimisessa sekä sen turvaamisessa. Kun johtaminen on eettisesti hyvällä tasolla se luo positiivisia henkilöstövaikutuksia, joten vastuullinen johtaminen parantaa yrityksen pitovoimaa ja sitä kautta myös yrityksen taloudellista tuottavuutta. On kuitenkin huomattava, että vastuulliset päätökset tuovat ajoittain lisäkuluja, mutta pitkällä tähtäimellä vastuullisuus on eettisyyden lisäksi myös kannattavaa. Sosiaalisesti vastuullisella toiminnalla saadaan myös kasvatettua työntekijöiden luottamusta organisaatiota kohtaan. (Laine 2017, 156–158.) Ihmisten hyvin kohtelemisen ja heistä huolehtimisen lisäksi on myös huolehdittava heidän yksityisyytensä suojasta, sekä auttaa heitä yhdistämään työ ja vapaa-aika sopivaan tasapainoon. Sosiaaliselle vastuulle olennaista on hyvä johtaminen ja oikeanlainen yrityskulttuuri, joka arvostaa moninaisuutta. (Liappis ym. 2019, 136–138.)

Puhakainen & Vehkaperä (2023, 18) nostivat MODULE-hankkeen pohjalta sosiaalisen vastuun teemoista olennaisiksi moninaisuuden ja moninaisuuden johtamisen, sekä monikulttuurisuuden ja erilaisuuden arvostamisen. Lisäksi keskustelua aiheutti saavutettavuus, terveys ja turvallisuus. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon eettisen sekä moraalisen puolen

johtamismenettelyissä. Siinä huomioidaan tasa-arvoisuus, ihmisten arvostaminen, rehellisyys ja avoimuus. Vastuullinen johtaminen ja vuorovaikutus eivät periaatetasolla tuo monille mitään uutta, mutta silti muun muassa työpaikkakiusaamista tapahtuu jatkuvasti. (Laine 2017, 158.) Yrityksen omiin työntekijöihin liittyvä sosiaalinen vastuu on pitää huolta työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työkyvystä. Yrityksen tulee keskittyä hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen ja ihmisiä arvostavaan yrityskulttuuriin. Tämä on mahdollista, kun yritys kitkee kiusaamisen ja muun epäasiallisen käytöksen pois työpaikalta ja huolehtii siitä, että kaikki työntekoon vaadittavat asiat ovat kunnossa, jotta henkilökunta pystyy keskittymään työntekemiseen. Ihmisiä on kohdeltava hyvin ja vastuullisesti aina, olivat he sitten yrityksen omia työntekijöitä, yrittäjiä tai extratyöntekijöitä toisesta yrityksestä. (Liapis ym. 2019, 131–132.)

1.3 Keskeiset käsitteet

Pitovoimalla tarkoitetaan työntekijään vaikuttavia tekijöitä, jotka pitävät työntekijän kyseisellä alalla tai työpaikalla töissä sen sijaan, että työntekijä vaihtaisi työpaikkaa toiseen. (Boella & Goss-Turner 2020, 291, 293). Pitovoimaan yhdistetään termejä kuten sitoutuminen ja työn imu.

Sitoutuminen on henkilön psykologinen suhde työnantajaan. Suhteen laatu vaikuttaa henkilön haluun pysyä työpaikalla töissä. Sitoutuneisuutta rakentaa molemminpuolinen arvostus ja työntekijän kokemus työn merkityksellisyys sekä työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunne ja kehittymismahdollisuudet yrityksen sisällä. (Viitala 2021, 45.)

Työn imulla tarkoitetaan henkilön aitoa innostumista työtään kohtaan. Henkilö tuntee vetoa työhönsä ja usein myös nauttii työnsä tekemisestä (Manka & Manka 2016, 41).

Työilmapiirillä tarkoitetaan työpaikan tunnelmaa, organisaationkulttuuria sekä yhdysvaltalaisittain organisaatioilmastoa. Työilmapiiri on yhteisön tai yksilön käsitys työpaikan laadusta sosiaalisessa näkökulmassa ja on osa työhyvinvointia. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 33, 38.)

Organisaatiokulttuuri kertoo, miten organisaatiossa on tapana toimia. Näkyviin toimintatapoihin kuuluu kaikki ulospäin näkyvä käyttäytyminen, työntekijöiden pukeutuminen ja se miltä toimitilat näyttävät. Arvot ja normit kertovat mitä yritys pitää tärkeänä ja ohjaa miten yritys haluaa näyttäytyä ulospäin. Yrityksen perususkomukset ovat usein tiedostamattomia toimintatapoja tai uskomuksia. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 54–55.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työntekijän kykyä suoriutua päivittäisestä työstään. Se rakentuu yksilön omasta fyysisestä, henkisistä ja sosiaalisesta kunnosta, sekä työympäristön tekijöistä kuten johtamisesta ja työilmapiiristä. (Viitala 2021, 43.)

2 Pitovoimaa työhyvinvoinnin kautta

Palvelualojen pitkäaikainen ongelma on alan pitovoima eli työntekijät eivät pysy alalla pitkään, varsinkin taitavimpien työntekijöiden pitäminen alalla on haastavaa, niin kuin myös heidän korvaamisensa uusilla työntekijöillä lähdön jälkeen (Boella & Goss-Turner 2020, 291). Myös Gehrels kertoo, että alan heikko pitovoima ja alan kasvun yhdistelmä aiheuttavat työvoimavajetta, sekä haastetta löytää riittävästi osaavaa henkilökuntaa. Heikkoa pitovoimaa aiheuttaa muun muassa työn kuormittavuus, haastavat työajat, heikko perehdyttämisen taso ja vähäinen määrä alalle kouluttautuvia. (Gehrels 2019, 2.)

Verratessa palvelualojen pitovoimaa muihin aloihin on selvää, että palvelualojen pitovoima on heikommalla tasolla keskiarvoon verrattuna (Boella & Goss-Turner 2020, 296). Erityisesti haasteita on löytää rivitason työntekijöitä, jotka pysyisivät pitkään alalla. Ihmiset kouluttautuvat nykyään entistä pidemmälle ja tavoittelevat tätä kautta parempia työtehtäviä. Länsimaisissa valtioissa ylikouluttuminen vaikuttaa siihen, että liian monen koulutus vastaa päällikötason koulutusta, eivätkä täten sovellu tai halua operatiivisiin tehtäviin. Tämä tekee ravintola-alasta yleisen ponnahdus alustan opiskelun ajaksi tai ennen oman alan töiden löytämistä. Ravintola-alan työ koetaan väliaikaiseksi vaihtoehdoksi. (Gehrels 2019, 26–27.) Pitovoimaa heikentää lyhyitä työsuhteita tukeva kulttuuri, jossa työntekijät vaihtavat yrityksestä toiseen nopealla tahdilla ja päälliköt turhautuvat perehdyttämään uusia työntekijöitä, sillä he odottavat heidän olevan töissä vain hetken ennen vaihtamista seuraavaan paikkaan. Heikko pitovoima vaikuttaa negatiivisesti palveluiden ja tuotteiden tasoon, joten olisi tarve päästä sellaiselle tasolle pitovoimassa, joka ei satuta palveluiden tasoa jatkuvasti. Vakituiset työntekijät ja erityisesti keittiötyöntekijät sitoutuvat enemmän työpaikkoihinsa ja suunnittelevat työpaikan vaihdokset tarkemmin, kun osa-aikaiset ja ekstratyöntekijät vaihtavat nopeaan tahtiin työpaikkaa. (Boella & Goss-Turner 2020, 296–297.)

2.1 Pitovoima

Tutkimustoimisto Vastakaiun tekemässä työntekijäymmärrys MaRaMa-alalla tutkimuksessa selvitettiin alan pitovoimaan vaikuttavia seikkoja. Positiivisia tekijöitä alan pitovoiman kannalta ovat työilmapiiri, työyhteisö ja työkaverit, asiakaspalvelutyö ja asiakkaiden ilahduttaminen sekä monipuoliset työtehtävät ja mielekkääksi koettu työ. Tutkimukseen vastanneista 59 % kertoi todennäköisesti työskentelevänsä alalla vielä kolmen vuoden päästä. Muille aloille vaihtamista tukee sen sijaan parempi palkka ja työedut, paremmat työajat ja viime vuosina korostunut työpaikkojen epävarmuus. (Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023, 9.)

Yksittäiselle yritykselle heikko pitovoima aiheuttaa lisäkuluja jatkuvasta perehdytyksestä ja rekrytoinnista, sekä heikompa palvelun tasoa ja yleistä tuottavuutta (Boella & Goss-Turner 2020, 293). Yksittäiselle työpaikalle pitovoiman kannalta merkittävä tekijä on työntekijän henkinen side työnantajaan tai organisaatioon, varsinkin kun on kyse alasta, jossa henkilöstöllä on suuri vaikutus organisaation toimintaan. Vahva sitoutuminen vaikuttaa positiivisesti suoraan työntekijän suoriutumiseen ja haluun pysyä työpaikassa. (DiPietro, Moreo & Cain 2020, 142–143.) Lisäksi heikko pitovoima vaikuttaa negatiivisesti nykyisten, sekä tulevien työntekijöiden mielikuvaan yrityksestä. Heikosta pitovoimasta on enemmän haittaa, mutta positiivisiin vaikutuksiin kuuluu mahdollisuus säädellä joustavammin työntekijämääriä sekä uusien ihmisten tuomat ideat, innostus ja energisyys. Heikko pitovoima tulee yritykselle kuitenkin kalliiksi ja siitä koituvien kulujen hallinta on vaikeaa, sillä pitovoimaan vaikuttaa niin monta eri asiaa. (Boella & Goss-Turner 2020, 293, 301.) Osana pitovoiman lisäämistä on tärkeää selvittää mitä työntekijät haluavat työltään. Kerätyn informaation avulla on helpompaa luoda hyvä ja tehokas työympäristö. Lisäksi tämä mahdollistaa sellaisten henkilöiden löytämisen, jotka haluaisivat edetä alalla ja heistä on potentiaalia kouluttaa tulevaisuuden avain työntekijöitä yritykselle. Kun työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja kuunnellaan he sitoutuvat paljon todennäköisemmin työpaikkaan. Monet yritykset kuitenkin kohtelevat työntekijöitään kuin kuluva vaihtuvaa voimavaraa, joka on korvattavissa. Tällöin yritykset eivät huomioi työntekijöiden onnistumisia millään tavalla vaan keskittyvät kritisoimaan mielestään heikompia suorituksia. (Gehrels 2019, 22.)

Organisaatioiden olisi hyvä selvittää miksi heidän työntekijänsä vaihtavat työpaikkaa, sekä pitää kirjaa missä työtehtävissä työntekijät vaihtuvat useimmiten. Kun tiedetään missä tehtävissä vaihtuvuus on korkea, voidaan alkaa selvittää syytä, miksi tilanne on näin. Yksi tapa selvittää henkilöstön lähtösyitä on haastatella lähteviä henkilöitä aiheesta, jolloin saadaan selville tarkemman syyn vaihtuvuudelle ja voimme reagoida siihen, jotta vaihtuvuus vähenisi jatkossa. Syiden löytämisen jälkeen esihenkilöiden olisi syytä suunnitella strategia minkä avulla ongelmaa voidaan lähteä ratkaisemaan. Syitä lähtemiselle voivat olla esimerkiksi palkka, työn edut, perehdytyksen taso, epätasa-arvo, työilmapiirin ongelmat tai johtaminen. (Boella & Goss-Turner 2020, 300–301.)

Palvelualoilta lähtee vuosittain paljon työntekijöitä muille aloille ja heitä yritetään korvata väliaikaisella työvoimalla kuten opiskelijoilla, kun ei löydetä alan sisältä riittävästi työvoimaa. Tämä itsessään lisää vuosittain alalta lähtevien määrää, koska monille palvelualojen työ on vain väliaikainen ratkaisu. Kun vakituiset palvelualojen työntekijät kokevat uudet työntekijät väliaikaisina apukäsinä ilman aikomusta jäädä alalle, silloin vakituiset työntekijät ovat vähemmän motivoituneita perehdyttämään uusia työntekijöitä. He kokevat perehdyttämisen menevän hukkaan tai eivät koe perehdyttämistä niin tärkeäksi, jos perehdytettävä lähtee pian perehdytyksen jälkeen pois työpaikalta. Palvelujen taso alkaa heikentymään perehdytyksen puutteesta. Työntekijöiden määrän tarve vaihtelee

sen hetkisen kansantalouden tilanteen mukaan, koska palvelualan tarjoamat palvelut ovat sellaisia, joista ihmiset karsivat omassa rahan käytössään, kun taloudellinen tilanne tai työtilanne näyttävät epävarmoilta. (Boella & Goss-Turner 2020, 291–294.)

Heikkoon pitovoimaan vaikuttaa suuri määrä nuoria sekä opiskelijoita, jotka ovat vain hetken alalla. Lisäksi vakituisemmat työntekijät saattavat tavoitella parempia työtehtäviä ja palkkaa työpaikan vaihtamisella alan sisällä. Varsinkin silloin vaihdetaan herkästi työpaikkaa, kun työhyvinvointi sekä työtyytyväisyys ovat heikolla tasolla. (DiPietro ym. 2020, 144.) Kun yrityksessä totutaan suureen vaihtuvuuteen, odotetaan tulevienkin työntekijöiden vaihtavan työpaikkaa lyhyellä aikavälillä. Se vaikuttaa perehdytyksen tasoon ja on itsestäänselvyys, että uusi työntekijä ei tule viihtymään kauaa työpaikassa ja rupeaa nopeasti etsimään uutta työpaikkaa. Lyhyitä työsuhteita sisältävästä kulttuurista on myös positiivinen versio, jossa taitava ja motivoitunut työntekijä haluaa uusia haasteita sekä mahdollisuuden edetä alalla, jolloin hän vaihtaa työpaikkaa alan sisällä sellaiseen, joka luo henkilölle mahdollisuuden edetä. Lyhyitä työsuhteita tukevaa kulttuuria esiintyy kuitenkin sellaisissa työpaikoissa vähemmän mitkä panostavat perehdyttämiseen ja uralla etenemismahdollisuuksiin, sekä antavat työntekijöille tarpeeksi tukea. (Boella & Goss-Turner 2020, 294–296.)

Työpaikkojen sisäiset asiat vaikuttavat kuitenkin pitovoimaan enemmän kuin taloudellinen tilanne tai työmarkkinatilanne. Työpaikan sisällä pitovoimaan vaikuttaa työntekijän mielipide työnantajastaan, työhyvinvoinnin toteutuminen työpaikalla ja tunneside kollegoihin sekä työnantajaan. Lisäksi organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus pitovoimaan. Työntekijän arvojen ja ajatusten pitää kohdata organisaation kanssa ja työntekijöiden toimintatapojen sekä normien pitää sopia uuden työntekijän tapaan työskennellä. Pitovoima lisääntyy, kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä tavoitteiden, arvojen ja odotusten saralla. Tällöin henkilö sitoutuu nykyiseen työhönsä enemmän. (Boella & Goss-Turner 2020, 294.) Myös DiPietro, Moreo & Cain toteavat, että tyytyväisyys työhön ja työpaikkaan on suuressa roolissa työntekijän samassa työpaikassa jatkamisen kannalta. Tyytyväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi yksilön tavoitteiden ja arvojen täyttyminen, työn merkityksellisyys ja työhyvinvointi. (DiPietro ym. 2020, 143–144.) Työn imu vaikuttaa positiivisesti pitovoimaan, se lisää työntekijöiden tehokkuutta, sitoutumista ja uppoutumista työhön. Organisaatioiden kannattaa keskittyä luomaan tilanteita, joissa työntekijät innostuvat työstään aidosti. Työhyvinvoinnin ohella työn imu lisää työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä, energisyyttä ja tehokkuutta. (Manka & Manka 2016, 41.)

Työntekijöiden työpaikan vaihtamisherkyyteen vaikuttaa sitoutuminen työpaikkaan tai työhön. Sitoutuminen tarkoittaa käsitteenä yksilön psykologista suhdetta yritykseen, jolle hän työskentelee. Kun suhde on huono niin lähtöherkkyys kasvaa ja kun taas suhde on hyvä niin se parantaa työntekijän työtyytyväisyyttä ja halua pysyä työpaikalla töissä. Sekä työpaikka, että työntekijä hyötyvät

sitoutumisesta, työntekijä kokee yhteenkuuluvuutta työpaikkaansa ja työn merkityksellisyys kasvaa. Työpaikalla tämä taas näkyy tehokkaampana työntuloksena, vähempinä poissaoloina ja työntekijän joustavuutena. Sitoutuneisuuden syntymiseen tarvitaan sekä työntekijän että työnantajan panostusta. Työnantajan pitää osoittaa sitoutuneisuutta työntekijälle luottamuksen, vastuun ja turvallisuuden tunteen avulla. (Viitala 2021, 45.) Henkinen kuormittavuus vaikuttaa poissaolojen määrään, työntekijöiden tyytymättömyyteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. Palvelualojen työntekijöiltä vaaditaan tietynlaista käytöstä ja korkeaa sietokykyä, jonka organisaatiot, normit ja kulttuurit ovat muodostaneet. Tämä on ristiriidassa työntekijän oman persoonan ja tunteiden kanssa, joka johtaa henkilökohtaisiin haasteisiin ja konflikteihin itsensä kanssa. Asiakaspalvelutilanteissa työntekijän oletetaan hymyilevän ja huolehtivan asiakkaista, vaikka heillä olisikin henkilökohtaisia haasteita tai terveydellisiä ongelmia. Henkisen kuormittavuuden ymmärtäminen ja henkilöstön tukeminen asiassa auttaa henkilökuntaa kohtaamaan henkiset haasteet. Kollegojen välinen empatia, tarvittavista tauoista huolehtiminen ja paikat, joissa voi purkaa turhautumista ja pahaa oloa auttavat henkisen kuormituksen kanssa. Työntekijät tarvitsevat apua henkisen kuormituksen kestämiseksi, kun he saavat apua niin he myös todennäköisemmin pysyvät kyseisessä paikassa töissä. (Boella & Goss-Turner 2020, 297–298.)

Ravintolat tarvitsevat osaavaa työvoimaa saadakseen kilpailuetua muita saman alan toimipisteitä vastaan. Sosiaalinen media ja arvostelujen antamisen helppous netissä tekevät ravintoloista haavoittuvaisia, jos heidän tasonsa ei vastaa kilpailevien yritysten tasoa. Eli osaavan henkilökunnan hankkiminen ja pitäminen on ratkaiseva tekijä ravintolan menestyksen kannalta. Henkilökunta pysyy suoriutumaan parhaiten silloin, kun he viihtyvät työpaikalla, heillä on turvallinen olo ja he pystyvät vaikuttamaan työntekoonsa. Työpaikat, joiden henkilökunta on tyytyväisempää pärjäävät paremmin. (Gehrels 2019, 1–2.)

2.2 Työhyvinvointi käsitteenä

Pitovoima ja ilmapiiri ovat oleellisia osia työhyvinvointia, joten on oleellista avata työhyvinvointia käsitteenä. Työhyvinvointi on laaja aihe, joten avaan siitä pelkästään tämän tutkimuksen kannalta oleellisimmat asiat tukemaan opinnäytetyön muuta teoriaa.

Sosiaali- ja terveysministeriö kuvaa työhyvinvointia sanoen, ”työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi”. He mainitsevat myös johtamisen, työilmapiirin ja ammattitaidon vaikuttavan työhyvinvointiin. (STM s.a.) Työterveyslaitoksen sivuilla kerrotaan työn tuottavan hyvinvointia keskeisenä elämänalueena työikäiselle. Toimeentulon saaminen, mahdollisuus vaikuttaa ja muiden ihmisten kanssa toimiminen ovat työn tuomia etuja, vaikka työ viekin ihmiseltä resursseja. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työn kuormittavuuden hallinta ja työn voimavarojen vahvistaminen. Vaikuttavia osa-alueita ovat henkilöstö, työ

itsessään, työympäristö ja yritykseltä saatu tuki. (TTL s.a.) Hesketh ja Cooper kertovat sen sijaan hyvinvoinnin koostuvan onnellisuuden ja mielihyvän tavoittelemisesta. Hyvälle työhyvinvoinnille tyypillisiä tunteita ovat turvallisuus, mukavuus, ilo, onni ja terveyden tunne. He ovat myös jakaneet työhyvinvoinnin neljään osa-alueeseen, jotka ovat psykologinen, fyysinen, yhteiskunnallinen ja taloudellinen hyvinvointi. (Hesketh & Cooper 2019, 10–11.)

Fyysistä ja henkistä hyvinvointia on vaikeaa jaotella, sillä yleensä heikko fyysinen hyvinvointi heikentää myös henkistä hyvinvointia ja toisinpäin. Esimerkiksi, jos koet kovaa stressiä tai masennusta niin todennäköisesti et myöskään saa nukuttua kunnolla tai syö tarpeeksi hyvin, jolloin alat voimaan myös fyysisesti huonommin. (Hasson & Butler 2020, 14–15.) Heskethin ja Cooperin mukaan psykologinen hyvinvointi on tunteita ja niiden käsittelemistä sekä ymmärtämistä. Fyysisellä hyvinvoinnilla sen sijaan tarkoitetaan millaisia elämäntapoja henkilö noudattaa, onko hänellä sairauksia tai fyysistä reagoimista mahdolliseen stressiin, masennukseen tai muihin psykologisen terveyden oireisiin. Yhteiskunnalliseen terveyteen vaikuttaa asuinalueeseen ja valtioon liittyvä turvallisuus, palvelut, elintaso sekä koulutus ja työmahdollisuudet. Taloudellisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan uramahdollisuuksia, riittäviä taloudellisia tuloja ja sitä pystyykö taloudellisesti elämään itselleen sopivaa elämää. (Hesketh & Cooper 2019, 12–14.)

Työhyvinvointi toimii mittarina, joka määrittää kuinka hyvin henkilö pystyy näkemään oman potentiaalinsa, sietämään stressiä, työskentelemään tehokkaasti ja tekemään osuutensa työyhteisön hyväksi. Työhyvinvointi vaikuttaa siihen, miten me näemme maailman, tunnemme, ajattelemme ja käyttäydymme itseämme ja muita kohtaan. Korkea työhyvinvointi tekee onnellisemmaksi, mutta sitäkin tärkeämpää on se, että auttaa selviämään haasteista, ongelmista ja päivittäisestä stressistä. Toisin sanoen hyvinvointi lisääntyy, kun henkilö pystyy nauttimaan elämästä ja kun hän kokee selviävänsä elämän ylä- ja alamäistä ilman suurempaa stressiä. (Hasson & Butler 2020, 13–14.)

Työ vaikuttaa yleisellä tasolla positiivisesti hyvinvointiin, kunhan työn tekeminen koetaan turvaliseksi, se antaa tarpeeksi taloudellisesti ja on tekijälle riittävän mieleistä. Työhyvinvoinnin kannalta kohtuullisia vaatimuksia työltä ovat työntekijän mahdollisuus vaikuttaa tapaan tehdä oma työnsä, riittävä tuki ja tiedonsaanti kollegoilta sekä johdolta työntekemiseksi ja positiivinen ilmapiiri, jossa ei hyväksytä huonoa käytöstä, kuten kiusaamista. Vaatimuksiin kuuluvat myös oman roolin ja vastuiden ymmärtäminen, työn pitää olla sellaista, että työntekijä selviää siitä, työn määrä on sopiva ja työympäristö oikeanlainen. Työntekijät haluavat myös kokea yrityksen sitouttavan heitä yrityksessä tapahtuvien muutosten aikana. (Hasson & Butler 2020, 30–31.)

Työhyvinvointia heikentää pitkät työpäivät ilman taukoja, lomapäivien käyttämisen estyminen, huonot työtilat, riskejä sisältävät työtehtävät, töiden tekeminen yksin, työn epävarmuus ja rahalliset huolet (Hasson & Butler 2020, 31).

Manka & Manka loivat kirjassaan uuden käsitteen nimeltä työhyvinvointipääoma. Se yhdistää yksilön omat asenteet ja henkisen jaksamisen, sosiaalisen yhteisön toimivuuteen sekä organisatiokulttuuriin yhdistäen työhyvinvoinnille olennaisia aiheita yhden käsitteen alle. Yksilön hyvinvointi vaikuttaa työyhteisöön, joka vaikuttaa organisaation tulokseen lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Työhyvinvoinnin perusta luodaan itse työssä hyvän johtamisen ja joustavien työprosessien avulla. Edistyneelle tasolle kohonnut työhyvinvointi näkyy parempina yhteistyötaitoina, vahvempana sitoutumisena työhön sekä innovaatioiden määrän nousussa ja uudistumiskykyä muutostilanteissa. (Manka & Manka 2023, 68–70.)

2.3 Työyhteisön haasteet

Kaikki työyhteisön ongelmatilanteet ovat aina uniikkeja kuin niiden sisältämät henkilötkin. Myös työyhteisön historia, kulttuuri, työympäristö ja työtehtävien kuva vaikuttavat ongelmien muotoon ja ratkaisemiseen. (Järvinen 2014, 105–106.) Työ voi olla huonoa monesta syystä. Se voi olla huonosti suunniteltua, johdettua, organisoitua tai liian kuormittavaa fyysisesti sekä henkisesti. Huono työ johtaa ärsyyntymiseen ja turhautumiseen, joka alkaa rikkomaan työilmapiiriä, sekä heikentämään työhyvinvointia. Huonoksi työksi nähdään erityisesti työpaikat, joissa on heikot työolot ja huono palkkataso. Työn sisällöllä ei välttämättä ole merkitystä, kun muut asiat ovat kunnossa. (Aro ym. 2018, 99–100.) Neljä pääryhmää ongelmille ovat muutos- ja kriisitilanteet, rakenteelliset epäselvyydet ja haasteet, henkilölähtöiset haasteet sekä yhteistyöhön liittyvät ongelma- tai ristiriitatilanteet. (Järvinen 2014, 105–106.) Hesketh ja Cooper muistuttavat myös työyhteisöongelmien tuomista lisäkuluista kuten lisääntyneistä sairaspöissaoloista. Varsinkin ongelmia ehkäisevän hyvinvointisuunnitelman luominen ja käyttöön ottaminen antaa työkaluja työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimiseksi sekä luo työyhteisölle tunteen, että heidän hyvinvoinnistaan välitetään. (Hesketh & Cooper 2019, 89.)

Organisaatiossa tapahtuvat muutokset ja uudistukset koetaan yleensä uhkana, sillä se lisää epävarmuutta, kun ei tiedetä miten uudistukset vaikuttavat omaan työhön tai asemaan työpaikalla. Kielteisen reaktion voimakkuuteen vaikuttaa työntekijän aikaisemmat kokemukset muutoksista, muutosten yleisyys kyseisellä työpaikalla sekä huoli sen hetkisten etuuksien ja tottumuksien katoaminen. On kriittistä, että organisaatio tiedottaa muutoksista ja perustelee niiden syytä, sillä se auttaa epäluuloisuuteen, vaikka se ei kokonaan sitä poistaisikaan. Hallitsemattomia organisaatiossa tapahtumia muutoksia sanotaan kriiseiksi. Kriisien lopputulosta on vaikea ennustaa eikä aina tiedetä, miten kriisistä selvitään. Kaikista kriiseistä ei kuitenkaan aina seuraa huonoa lopputulosta

vaan joskus kriiseistä syntyy uusia tehokkaampia ja tuottoisampia innovaatioita. (Järvinen 2014, 106–108.)

Kun organisaation toimenkuvat, pelisäännöt ja työjärjestelyt ovat epäselviä, eikä työpaikalla ole palvelureja, syntyy rakenteellisia ongelmatilanteita. Varsinkaan jos esihenkilö ei ymmärrä työyhteisön rakenteellisia heikkouksia niin hänen on haastavaa ennaltaehkäistä tai korjata työyhteisön rakenteellisia perusteita. Ongelmanratkaisu tilanteissa esihenkilön tulisi osata etsiä ongelmaan ratkaisua organisaation rakenteista, eikä etsiä syyllistä ongelmaan henkilöstöstä. Rakenteelliset epäkohdat näkyvät heikkoina työsuorituksina, yhteistyöongelmina ja tyytymättömyytenä. Tämä on seuraus heikosta rakenteesta, eikä yksilöiden syy. (Järvinen 2014, 109–110.)

Kaikki ongelmat eivät kuitenkaan ole rakenteista kiinni, vaan joskus ongelma voi johtua myös henkilöistä. Tällaiset ongelmat ovat vaikeampia ennaltaehkäistä tai käsitellä. Kaikilla on omat haasteensa yksityiselämässään, eivätkä ne yleensä näy työpaikalla, mutta joskus ne alkavat vaikuttamaan yksilön suoriutumiseen töissä. Esihenkilön voi olla vaikeaa puuttua työntekijän henkilökohtaisiin ongelmiin. Silloin asia olisi syytä ottaa puheeksi, kun työstä suoriutuminen on heikkoa ja laiminlyödään työvelvoitteita, ei pysytty työntekemiseen varatuissa työajoissa tai ollaan toistuvasti poissa työpaikalta, kohdellaan kollegoita tai asiakkaita huonosti, rikotaan työpaikan sääntöjä tai vaarannetaan työturvallisuutta. (Järvinen 2014, 111–115.)

Ongelmat voivat myös johtua työyhteisön sisällä kärjistyneestä vastakkainasettelusta, jota työyhteisö ei itse kykene ratkaisemaan. Työn tekeminen hankaloituu, laatu kärsii ja työntekijöiden jaksamista koetellaan. Tällaiset ongelmat usein johtavat juurensa rakenteellisiin tai yksilöllisiin ongelmiin, jotka vaikuttavat työyhteisön käyttäytymiseen. (Järvinen 2014, 115–117.) Sellaisille työyhteisöille, joissa esiintyy paljon ongelmia, on tyypillistä syyn sekä syyllisen etsiminen ongelmatilanteen syntyessä. Sen sijaan olisi tärkeämpää yrittää oppia tilanteesta, jotta ongelma ei toistuisi kenellekään muulle. (Hesketh & Cooper 2019, 91–92.) Olisi tärkeää selvittää eri ongelmien alkuperä, jotta voidaan alkaa selvittämään tilannetta oikealla tavalla. Jos yksilön henkilökohtainen ongelma on vaikuttanut hänen työtehtäviensä tekemiseen heikentävästi ja esihenkilö luulee syyn olevan rakenteellinen, kuten huono perehdyttäminen. Saattaa esihenkilö jättää henkilökohtaisia haasteita läpiikäyvän työntekijän ilman tukea ja keskittyä perehdytysprosesseihin, jotka eivät ole tilanteen kannalta oleellisia. (Järvinen 2014, 118.)

Hesketh & Cooper kertovat myös työyhteisöä vahingoittavasta mittaripohjaisesta johtamistavasta, jossa seurataan tarkasti yksilöiden myyntiä tai tehokkuutta. Tässä johtamismallissa arvostellaan työntekijöitä enimmäkseen numerollisesta näkökulmasta. Yksilön myyntimäärien ja työskentelynopeuden tarkastelu asettaa työntekijät eräänlaiseen keskinäiseen kilpailutilanteeseen, joka heikentää yhteistyön määrää ja lisää työntekijöiden itsekkyyttä. Tämä malli tavoittelee kovaa tulosta

välittämättä pitkän aikavälin seurauksista hyvinvoinnin tai työyhteisön näkökulmasta. (Hesketh & Cooper 2019, 92–93.)

Työpaikoilla voi syntyä ongelmakierteitä, kun työyhteisö ei kohtaa ongelmia ajoissa. Ongelmista puhuminen ja niihin puuttuminen tuntuu usein ikävältä ja vaikealta, kun pelätään muiden loukkauksista sekä konflikteja. Ongelmakierteessä epäselvyydet ja ristiriidat luovat lisää ongelmia aikaisempien päälle ja niiden selvittämisestä tulee koko ajan entistä haastavampaa. Ongelmat ovat usein uniikkeja ja erilaisia ongelmatyyppejä on runsaasti, joten ongelmien ratkaisutkin ovat jokaiseen ongelmaan omanlaisensa. Ongelmakierteiden välttämiseen auttaa nopea reagointi ongelmiin ennen kuin ne kehittyvät ja lisääntyvät. (Järvinen 2014, 161–163.) Kun ongelmiin ei ole puututtu ja tilanne työpaikalla on eskaloitunut kriisiksi, työyhteisön kommunikointi on lähes olematonta tai syyttävää. Työyhteisön voi olla itse haastavaa saada tilannetta korjattua, koska tällaisissa tilanteissa pienistäkin asioista tehdään iso numero, eikä pystytä puhumaan ongelman perimmäisestä syystä, joka pitäisi saada selville, että voidaan alkaa korjaamaan työyhteisölle tapahtunutta vahinkoa. Kun kriisitilanne on saatu rauhoittumaan, niin työyhteisö tarvitsee paljon tukea ja jälkihoitoa ennen kuin pystyy taas tavalliseen työsuoritukseen. (Aro ym. 2018, 163–165.)

Kaikkia ongelmia ei voida kuitenkaan estää vaan konfliktit ovat pakollisia. Konfliktitilanteissa on tärkeää ottaa kaikki konfliktin osapuolet selvittämään konfliktia ja puuttua tilanteeseen tarpeeksi ajoissa. Ongelmat harvoin ratkeavat itsekseen. Joskus esihenkilön voimavarat eivät kuitenkaan riitä ongelmatilanteen ratkaisemiseen tai hän on itse yksi konfliktin osapuolista. Tällöin on suositeltavaa kääntyä ulkoisen konsultin puoleen, jolla on neutraali ja asiantunteva näkemys asiaan ja sen ratkaisemiseen. Joskus tilanne on niin haastava, että tarvitaan vaikeita ratkaistuja eli on pakko vaihtaa henkilökuntaa ja usein varsinkin esihenkilöä, jos hän on ollut suuressa osassa konfliktia. Tällaisessakin tilanteessa on kuitenkin toimittava asiallisesti ja kaikkia osapuolia tukien. (Aro ym. 2018, 152–154, 167–171.)

Työyhteisöjen ei tarvitse olla täydellisiä, riittää kun työyhteisö on riittävän terve, jotta pystytään keskittymään työn kannalta oleelliseen ja työpaikalla vallitsee työrauha. Terveellinen työyhteisö on oikeudenmukainen ja tasapuolinen, lisäksi on oltava selkeät säännöt, riittävästi tukea ja yhteisön on pystyttävä ratkaisemaan tulevia ongelmia yhdessä. (Aro ym. 2018, 181–183.)

3 Työilmapiiri

Ilmapiirillä viitataan usein yleiseen vallitsevaan tunnelmaan, joka näyttäytyy ihmisten asenteissa, tunteissa ja käytöksessä. Organisaatiot uskovat esihenkilötyön, talon sisäisen viestinnän, johdon toiminnan sekä henkilöstön sitoutumisen vaikuttavan ilmapiiriin. (Rantanen ym. 2020, 38, 55.) Järvisen mukaan toimivan työyhteisön peruspilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, töiden selkeä järjestäminen, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikuttaminen ja toiminnan jatkuva arviointi. Kun nämä kaikki asiat toteutuvat työpaikalla, yrityksellä on mahdollisuus menestyä sekä taloudellisesti että ilmapiirin saralla. (Järvinen 2014, 56–57.)

Kun halutaan parantaa yrityksen työilmapiiriä, on syytä keskittyä työhön itsessään sekä koko organisaatioon sen sijaan, että työilmapiirin kohentamista yritettäisiin ainoastaan toimenpiteillä, jotka ovat kohdistettu pelkästään ilmapiirin parantamiseen. Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yrityksen arvot sekä työntekijöiden kokema arvostus, ongelmatilanteiden ratkaisemiseen käytetyt käytännöt, ihmisten käyttäytyminen ja tavat tehdä asioita. Lisäksi töissä määrätty tavoitteiden, roolien, prosessien selkeys ja mielekkyys vaikuttavat työilmapiiriin. Myös yrityksen sen hetkinen ulospäin näkyvä tilanne sekä aikaisemman toiminnan historia voivat näkyä työilmapiirissä. (Aro ym. 2018, 39–42.)

Ilmapiirin nopeat muutokset ovat yleisiä, kun työpaikalla on pitkään kiireistä, yksittäisillä työntekijöillä on eripuraa tai esihenkilö vaihtuu (Rantanen ym. 2020, 55). Johtamisen on tärkeää tukea onnistumisia ja huolehtia työilmapiirin tilanteesta. Terve työilmapiiri antaa tukea, kannustaa ja on luonteeltaan myönteinen. (Aro ym. 2018, 42.) Työpaikan sisällä on useampia työilmapiirejä samanaikaisesti, esimerkiksi esihenkilöiden välillä on oma ilmapiirinsä kuin myös jokaisella eri tiimillä työpaikan sisällä. Ravintola-alalla yksittäisellä toimipisteellä keittiön työilmapiiri voi olla hyvin erilainen kuin saman toimipisteen salin työntekijöiden työilmapiiri. Usein oman tiimin ilmapiiriä pidetään todella hyvänä, verrattaessa muiden työpaikan osastojen ilmapiireihin. (Rantanen ym. 2020, 55.)

3.1 Tunneilmasto

Tunneilmasto koostuu työntekijöiden tunteista. Millaisia tunteita työntekijöillä on organisaatiota, kollegoja tai työtehtäviään kohtaan. Tunneilmasto kertoo työyhteisön yleisimmistä ja näkyvimmistä tunteista, mitä tunteita saa näyttää töissä ja mitkä tunteet eivät näyttäydy töissä ollenkaan. Tunneilmasto näkyy puheessa, ilmeissä ja olemuksessa. Tunneilmaston on todettu näkyvän yrityksen tuloksessa poissaolojen, työtyytyväisyyden ja tiimityön saralla. (Rantanen ym. 2020, 55.) Tunteet koetaan vaikeasti mitattaviksi abstraktin luonteensa ja subjektiivisuutensa takia. Tämän takia tunneilmapiiriä harvoin määritellään yrityksissä tai määrittely voi jäädä pintapuolisiksi korulauseiksi. (Tuominen 2020, luku 2.)

Toisten tunnepohjaisen käytöksen ymmärtämiseen on tiedettävä ihmisen seitsemän inhimillistä perustarvetta, jotka vaikuttavat merkittävästi käytökseen. Ihmiset haluavat, että heitä ymmärretään, heitä arvostetaan ja kohdellaan reilusti. Lisäksi he haluavat hallita tilannetta, edistyä, kokea merkityksellisyyttä ja tulla huomatuksi eli olla kiinnostavia. (Rantanen ym. 2020, 92–100.)

Tunteiden kokemisessa on kaksi puolta: tunteen kokeminen ja sen ilmaiseminen. Tunteita ei voi valita ja vaikka harmittaisi tai turhauttaisi, niin silloinkaan ei tule käyttäytyä asiattomasti muita kohtaan. Joskus kuitenkin negatiivisia tunteita kertyy työpaikalla liikaa ja ne alkavat näkyä kitkana ihmisten välillä. Myönteiset tunteet ovat arvokkaita työilmapiirille ja niitä pitää vahvistaa ja vaalia. Mitä paremmin ihminen pääsee kokemaan psykologisia perusmotiiveja eli itsemääräämistä, pätemistä, osallisuutta ja läheisyyttä niin sitä enemmän positiivisia tunteita työtä kohtaan syntyy. (Aro ym. 2018, 30–31.)

Tunteet vaikuttavat lähes kaikkiin yksilön toiminnan osa-alueisiin. Ihmisten henkilökohtaiset tavoitteet perustuvat lähes poikkeuksetta tunteisiin kuten mielihyvään, ylpeyteen, kyvykkyyteen tai iloon. Tavoitteiden asettamisen lisäksi tunteet auttavat saavuttamaan tavoitteita tai voivat haitata tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteet, jotka eivät herätä minkäänlaisia tunteita eivät motivoi toimimaan, vaan tavoitteiden kannalta tunteet ovat ratkaisevassa asemassa. Tunteet vaikuttavat siihen, miten sitoutunut yksilö on tavoitteisiinsa ja kuinka paljon hän on valmis tekemään tavoitteidensa eteen. Kun tunteet ovat heikkoja, se voi heijastua masennuksena, jolloin aloitteellisuus, luovuus, mielikuvitus, päätöksentekokyky ja kiinnostus vähentyvät. Vastaavia tuntemuksia voi olla työuupumuksesta kärsivällä henkilöllä ja sellaiset asiat, jotka toivat ennen iloa tai mielihyvää voivat tuntua merkityksettömältä. (Rantanen ym. 2020, 29–31.)

Tunteet jaetaan usein positiivisiin ja negatiivisiin tunteisiin. Negatiiviset tunteet viestivät ongelmista ja mielen kivusta, kun taas positiiviset kertovat hyvistä asioista, joita mielesi pitää tärkeinä. Tunteet ovat yhteydessä toisiinsa ja molempia tarvitaan, sillä positiiviset tunteet eivät tuntuisi samalta ilman negatiivisia tuntemuksia ja negatiiviset tuntemukset voivat oikein käsiteltyinä luoda uusia positiivisia tuntemuksia. (Rantanen ym. 2020, 42–43.) Tunteet pitäisi normalisoida, sillä ne ovat mukana kaikessa mitä teemme ja ne tuottavat eniten ongelmia silloin, kun emme hyväksy niitä tai välttelemme niitä. Korjausliikkeeksi tunteiden hyödyntämiseen riittäisi tunteiden hyväksyminen sellaisenaan. (Tuominen 2020, luku 3.)

Dulebohn kertoo positiivisten tunteiden vaikutuksesta henkilöiden kykyyn oppia, keskittyä, käyttäytyä, tehdä parempia päätöksiä ja kasvaa ihmisinä (Dulebohn 2016, 78). Rantasen ym. mukaan positiiviset tunteen parantavat varsinkin luovista tehtävistä suoriutumista (Rantanen ym. 2020, 38). Lisäksi tunteet vaikuttavat myös fyysiseen hyvinvointiin. Varsinkin kiitollisuuden näyttämiselle on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Kiitollisuuden osoittaminen saa aikaan välittömän mielihyvän

tunteen kohdehenkilössä ja levittää näin positiivista tunnetta eteenpäin tehokkaasti. Lisäksi positiiviset tunteet lisäävät luovuutta ja auttavat huomaamaan sekä huomioimaan paremmin mitä ympärillä tapahtuu. Positiivisten kokemusten jakaminen ja toisten positiivisten tunteiden näkeminen työpaikalla, sekä toisten henkilöiden molemmin puolinen auttaminen voi ajan kanssa luoda vahvoja sosiaalisia suhteita, jotka vahvistavat työilmapiiriä huomattavasti. (Dulebohn 2016, 78–81.)

Tunteet vaikuttavat työntekijöiden suorituksiin työpaikalla. Voimakkaampien negatiivisten tunteiden myötä keskittymiskyky, muisti, uuden oppimiskyky ja päätöksentekotaidot heikkenevät. (Rantanen ym. 2020, 32–34.) Pearsonin mielestä on tärkeää kohdata negatiiviset tunteet ja selvittää niiden alkuperät, vaikka lyhyellä aikavälillä tuntuisikin helpommalta olla huomioimatta negatiivisia tunteita ja tukehduttaa ne. Tutkimuksen mukaan, kun negatiiviset tunteet jätetään huomioimatta tai niihin reagoidaan väärällä tavalla, se voi tulla yrityksille kalliiksi. (Pearson 2017, alaluku Facing Negative Emotions.) Monesti negatiivisia tunteita yritetään piilottaa, mutta negatiivisten tunteiden ilmaisemisesta voi kuitenkin olla monesti hyötyä, kunhan ilmaisu on asiallista ja se tehdään oikeassa tilanteessa. Varsinkin analyttiset työtehtävät ovat sellaisia, joista suoriudutaan paremmin, kun negatiivisista tunteista puhutaan tiimin kesken. (Rantanen ym. 2020, 38.)

Negatiiviset tunteet työpaikalla vaikuttavat työntekijän mielipiteeseen omasta työpaikasta negatiivisesti, joka johtaa työnlaadun, työpanoksen ja sitoutuneisuuden laskuun. Jos työntekijä kokee tietyn tilanteen tai henkilön vaikuttavan häneen negatiivisesti alkaa hän automaattisesti välttämään tilanteita, joissa hän kokee negatiivisia tunteita. Tämä voi mahdollisesti taas vaikuttaa yrityksen resursien käyttöön tai sisäiseen kommunikointiin. (Pearson 2017, alaluku Facing Negative Emotions.)

Kun negatiivisiin tunteisiin ei puututa tai ei onnistuta puuttumaan ajoissa henkilökunnan tyytymättömyys alkaa näkymään. Tällöin se myös leviää muihin työntekijöihin automaattisesti ilman, että he välttämättä edes huomaavat sitä. Tilanteeseen on vaikeampaa vaikuttaa mitä pidemmälle se eskaloituu ja jos negatiivisuus on levinnyt koko työpaikalle niin työntekijöiden säilyttämisessä ja rekrytoinnissa alkaa näkymään haasteita. (Pearson 2017, alaluku Stepping Up to Negative Emotions.) Myös Rantasen ym. mielestä negatiivisten tunteiden purkaminen asiallisesti konfliktien selvittämiseksi on parempi kuin, tunteiden patoamisen pitkä vaikutus tunneilmastoon. (Rantanen ym. 2020, 38). Tuomisen mukaan tunteita halutaan laittaa usein sivuun, jolloin ne patoutuvat ja lopulta kun tunteita on patoutunut tarpeeksi paljon ne räjähtävät kerralla suurempana tunteiden purkauksena. Myös muiden tunteita on helppoa sivuuttaa, jos tuntuu siltä, että ne eivät kiinnosta tai jos kokee toisen kuuntelemisesta koituvan lisää haasteita itsellekin. (Tuominen 2020, luku 3.)

Ihmisillä on tarve yrittää ratkaista muiden ongelmia, vaikka usein parasta olisi vain kuunnella empaattisesti ja antaa toisen purkaa tunteitaan. Jälkikäteen voi sitten kysyä lisäkysymyksiä ja tarjota

näkemyksiä tai ehdotuksia. Läsnäolon ja kuuntelemisen lisäksi voi yrittää avata keskustelua siten, että avautuva henkilö pystyy syventämään kertomaansa. (Tuominen 2020, luku 3.)

Viha, pelko ja suru ovat kolme yleisintä negatiivista tunnetilaa työpaikoilla. Viha sumentaa ajatukset ja tekee kommunikoinnista haastavaa, vihaa hyödyntämällä voi myös saada tahtonsa läpi, joka vahvistaa vihan käyttämistä työpaikalla. Vihaisen henkilön kanssa työn tekeminen on raskasta, sillä se tukahduttaa loogista ajattelukykyä ja heikentää muiden asemaa. Vihaisten henkilöiden kanssa täytyy pysyä rauhallisena ja neutraalina eikä lähteä tunteiden mukana riitelemään. (Pearson 2017, alaluku Dealing With Anger, Fear, and Sadness.)

Pelko sen sijaan aiheuttaa automaattisen selviytymisreaktion, joka saa henkilöt jähmettymään tai taistelemaan pelon aiheuttajaa vastaan. Pelkäävät työntekijät ottavat minimaalisesti vastuuta ja saavat työpaikalla vähemmän aikaiseksi, yrittävät suojata omaa asemaansa työpaikalla tai lähtevät etsimään uutta työpaikkaa. Työpaikalla pelkoa aiheuttaa usein erilaiset kriisitilanteet, yrityksen huono taloudellinen tulos tai johdon negatiiviset kommentit. Lisäksi tällaisissa tilanteissa johto usein olettaa, että työntekijät pystyvät normaaliin tulokseen ja jatkavat töitään tavalliseen tahtiin. Johdon kannalta tehokas tapa pelokkaan ilmapiirin poistamiseksi on näyttää, että tilanne on hallinnassa, sekä olla rehellinen ja avoin kohdattavista haasteista, jotta työntekijät hahmottavat todellisen tilanteen paremmin. (Pearson 2017, alaluku Dealing With Anger, Fear, and Sadness.)

Surullinen ilmapiiri vetää helposti mukaansa, se vähentää motivaatiota ja tehokkuutta huomattavasti. Surullinen työntekijä näyttäytyy työtä välttelevänä, hän myöhästelee, välttelee epämiellyttäviä tilanteita ja työskentelee mieluummin työpaikan ulkopuolella, kuten etätöissä. Surullisuus lisää yksinäisyyden tunnetta, joten läsnäolosta on apua tilanteen parantamiseksi. Surullisen henkilön kanssa tulisi välttää paremmalle tuulelle painostamista tai neuvomista surun käsittelyyn. (Pearson 2017, alaluku Dealing With Anger, Fear, and Sadness.)

Joissain tapauksissa kuten energisyydessä on otettava huomioon, että positiiviset ja negatiiviset tunteet voivat molemmat vähentää sekä nostaa energisyyttä. Energisyyttä lisääviä tunteita ovat esimerkiksi innostuneisuus, pelko sekä viha, jotka kaikki vaikuttavat henkilöön hyvin eri tavoin, vaikka kaikki ovatkin energisyyttä lisääviä. Samalla tavalla esimerkiksi suru tai tyytyväisyys laskevat energisyyttä, mutta näyttäytyvät kuitenkin eri lailla. (Rantanen ym. 2020, 32–34.)

3.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuria on haastavaa määritellä, jolloin sitä voi olla haastavaa myöskään ymmärtää. Kulttuurilla luodaan perusta organisaation toiminnalle, se on työpaikalla olevia tiedostamattomia perusoletuksia, oppeja, joita jaetaan eteenpäin organisaation sisällä ja kaikkea mitä yrityksessä tapahtuu silloin kun kukaan ei ole katsomassa. Se on omalla tavallaan organisaation dna, johon

voidaan kuitenkin tehdä tarvittaessa muutoksia. (Luukka 2019, 16–25.) Rantasen ym. (2020, 54–55.) mukaan organisaatiokulttuuri koostuu yrityksen arvoista, toimintatavoista ja normeista. Organisaatiokulttuuri kertoo, miten organisaatiossa on tapana toimia. Näkyviin toimintatapoihin kuuluu kaikki ulospäin näkyvä käyttäytyminen, työntekijöiden pukeutuminen ja se miltä toimitilat näyttävät. Arvot ja normit kertovat mitä yritys pitää tärkeänä ja ohjaa miten yritys haluaa näyttäytyä ulospäin. Yrityksen perususkomukset ovat usein tiedostamattomia toimintatapoja tai uskomuksia. Järvinen (2014, 80.) kuvailee organisaatiokulttuuria työpaikan sieluna: se ei ole näkyvä, mutta sen voi tuntea. Organisaatiossa ei tarvitse olla kauaa, kun jo pystyy kuvailemaan millainen henki ja ilmapiiri talossa on. Ulkopuolisetkin aistivat heti millainen organisaation kulttuuri on esimerkiksi vieraiden ja työkollegojen kohtelusta. Tuntuuko paikan päällä kielteinen virittyneisyys vai tuntuuko ilmassa innostusta ja välittämistä.

Organisaatiokulttuuri löytyy jokaiselta yritykseltä, vaikka se olisikin tiedostamaton. Organisaatiokulttuurin muokkaaminen tarkoituksella on hidasta ja työlästä, mutta se muuttuu vähän kerrallaan myös orgaanisesti. (Rantanen ym. 2020, 54–55.) Yksinkertaistettuna ”yrityskulttuuri on yrityksen kaikki” (Luukka 2019, 25).

Ymmärtääkseen organisaatiokulttuuria pitää ymmärtää sen keskeisiä ominaisuuksia. Kulttuuriin kuuluu aina jonkinlainen ryhmä, yksi tai kaksi ihmistä ei riitä kulttuurin muodostumiseksi. Organisaation kulttuuria luodaan aina ryhmän sisällä, se on usein johtajansa varjo, jota jokainen organisaation jäsen on mukana rakentamassa. Kulttuuri opitaan muilta seuraamalla heidän tapaansa toimia tai seuraamalla annettuja ohjeita. Kulttuuria voidaan vasta silloin kutsua kulttuuriksi, kun organisaatioon syntyy omia yhteisiä tapoja, jotka ovat levittäytyneet koko organisaation normeiksi. Vahva organisaatiokulttuuri on voimakkaampi kuin yksilöt tai jopa ryhmää itseään vahvempi. Uusien työntekijöiden on usein mukauduttava organisaation tapoihin ja käytäntöihin tai lähdettävä pois todettuaan, ettei hän itse sovellu organisaation kulttuuriin. (Luukka 2019, 25–29.)

Yrityksen arvojen pitäisi parhaimmillaan toimia tukena työntekijän tavalle tehdä työtä. Usein yritysten arvoja esitellään, mutta ne eivät näy yrityksen arjessa millään tavalla. Työntekijöiden tulisi jakaa samoja arvoja yrityksen kanssa ja pystyä liittämään yrityksen arvot omaan työhönsä. Arvojen tulisi olla monipuolisia ja liittyvät usein ympäristöön, hyvinvointiin, tasa-arvoisuuteen ja talouteen. Arvojen tulisi innostaa työntekijää, sen sijaan, jos työntekijän arvot eivät kohtaa yrityksen kanssa niin se voi vaikuttaa merkittävästi työntekijän työkykyyn. Arvojen uskottavuus riippuu paljon johdon tekemisistä, sillä jos johto ei toimi yrityksen arvojen mukaisesti niin miksi työntekijätkään toimisivat silloin arvojen mukaisesti. (Aro ym. 2018, 47–49.)

Organisaation tulisi tuntea oma historiansa hyvin, jotta voidaan välttää toistamasta virheitä, varsinkin juuri taloon palkatun uuden johtoasemassa olevan henkilön tulisi perehtyä organisaation

historiaan. Historiaa ei voi paeta tai yrittää unohtaa, sillä silloin se usein kääntyy organisaatiota vastaan. Historia näkyy myös tiedostamattomasti organisaation kulttuurissa, kuten tavoissa, oletuksissa, uskomuksissa, odotuksissa ja arvoissa. Organisaation historiassa voi myös olla traumoja pa-hoista väärinkäytöksistä tai epäeettisestä toiminnasta, tällaisilla voi olla pitkäaikaisia vaikutuksia organisaation menestykseen. Historia voi myös toimia organisaatiolle voimavarana, jos sitä hyö-dynnetään oikein ja se on täynnä positiivisia mielikuvia. (Aro ym. 2018, 115–118.)

Vuorovaikutus ja tavat kohdata muita työpaikalla vaikuttavat työyhteisön henkeen. Kollegan tervehti-minen ja aidot kohtaamiset, joissa osapuolet ovat läsnä luovat hyvää henkeä organisaatioon. Vastakohtana kiireen tuoma selviytymistila vähentää empatiaa ja estää huomioimasta muita ar-jessa. Organisaatio, johon on sisäänrakennettu myötätuntoa ja aitoja kohtaamisia helpottavaa työntekijöidensä kynnystä toimia itsekin samoin. (Rantanen ym. 2020, 246–256.)

Viestintä tai sen puute on osa organisaatiokulttuuria. Hyvä viestintä liittää organisaation osat toi-siinsa. Viestinnän puutteen myötä väärinkäsitykset yleistyvät ja syntyy vääristyneitä mielikuvia, jotka korvaavat oikean tilannekuvan ja tiedon. Viestinnän pitää olla molemminpuolista dialogia: mo-lemmat osapuolet hyötyvät enemmän, kun he kuulevat toisen osapuolen mielipiteen asiaan ja voi-vat jatkossa tehdä parempia päätöksiä kerätyn tiedon perusteella. Päästäkseen tilanteeseen, jossa tehdään kerätyn tiedon pohjalta oikeita päätöksiä, pitää keskustelutilanteiden olla avoimia, rehelli-siä ja vilpittömiä. (Aro ym. 2018, 65.)

Yrityksissä voi vallita myötäily ja hiljentymisen kulttuuri, jos yrityksen johto ei halua kuulla realis-tista negatiivissävyytteistä palautetta. Tällöin johdon ympärille kerääntyy henkilöt, jotka vain myötäi-levät johtajan sanomisia ja hymyilevät. Johto pitää yllä valheellista mielikuvaa yrityksen tilanteesta ja estää aidon kehityksen. Tällaiset työpaikat palkitsevat hiljentymistä ja ne, jotka yrittävät ajaa muutoksia, sekä laukovat totuuksia, joko lähtevät etsimään uusia työtehtäviä tai lopulta antavat pe-riksi. (Tuominen 2020, luku 1.)

Itsekkyytys ja oman edun tavoittelu ovat usein syitä epäonnistumiselle niin organisaatio- kuin yksilö-tasollakin ja myrkyttävät ilmapiiriä, sekä mainettaan. Auttamisen ja antamisen kulttuuri ja myötätun-toisuus tukevat organisaation menestystä. Työntekijöiden näkökulmasta työ muuttuu mielekkääm-mäksi ja he sitoutuvat organisaatioonsa enemmän. Pitkällä tähtäimellä työntekijöiden etua ajatel-lessa on puututtava alisuoriutumiseen, eikä anneta työntekijöiden luistaa vastuistaan ja tuskastua sekä turhautua. Tämä osoittaa myötätuntoa ja välittämistä, että työntekijöiltä odotetaan kehitystä ja vastuun kantamista omien kykyjensä mukaan. Luodaan kulttuuria, jossa kaikkien panos ratkaisee ja onnistutaan yhdessä. (Rantanen ym. 2020, 256–257.)

Hyvä käytös eli toisten työntekijöiden kohteleva asiallisesti ja hyvin on pakollista ennen kuin alamme edes miettimään hyvän ilmapiirin rakentamista. On tärkeää torjua kaikki huono tai epäkoh-telias käyttäytyminen pois työpaikalta, oli se sitten kiusaamista, töykeää kommunikointia tai syrjin-tää. Ei voida katsoa sivusta ja toivoa huonon käytöksen häviämistä vaan on puututtava tilantee-seen nopeasti. On tärkeää arvostaa työkavereiden tekemää työtä henkilöstä riippumatta ja raken-taa yhteistyökulttuuria. Onnistumiset yhdessä, myönteinen palaute toisilta tiimin jäseniltä ja muiden auttaminen vahvistavat tiimiä. Myönteinen asenne yhteisöä kohtaan saa työntekijän tekemään hie-man enemmän yrityksen tai muiden työntekijöiden eteen, olemaan oma-aloitteellisempi ja puhu-maan yrityksestä sekä työyhteisöstä hyvään sävyyn muille ihmisille. Hyväkäyttöksinen yhteisö kuor-mittaa huomattavasti vähemmän henkilöstöään. (Aro ym. 2018, 50–54.)

Organisaatiokulttuuria pitää myös muistaa johtaa, ettei se ala johtamaan sinua. Kulttuurin johtami-nen vaatii ensin kulttuurin tämänhetkisen tilanteen ymmärtämistä sekä tulevaisuuden tarpeiden ymmärtämistä, joiden pohjalta muotoillaan organisaatiokulttuuria parempaan suuntaan. Tämän jäl-keen eletään eli testataan kulttuuria jatkuvasti arjessa, sekä tuetaan kulttuuria toimimalla itse sen mukaisesti arjen tilanteissa. Kulttuuri muuttuu hitaasti ja sitä ei voi muuttaa yksin. (Luukka 2019, 95–103.)

3.3 Työilmapiirin johtaminen

Johtaminen vaikuttaa ratkaisevasti ilmapiiriin, vaikka kaikki muut elementit olisivat samoja. Riip-puen siitä, onko johtaminen joko onnistunutta tai epäonnistunutta niin lopputulokset eroavat roi-masti. Työntekijät eivät kuitenkaan voi sysätä vastuuta ilmapiiristä täysin johdolle vaan se on kaik-kien vastuulla. (Aro ym. 2018, 71.) Pienissä yrityksissä johdon vaikutus on hyvin suora, kun on vä-hemmän välikäsiä. Isoissa organisaatioissa johdon kommunikointi ja kohtelu välijohtoa kohtaan heijastuvat suoraan myös välijohdon alaisien kohteluun. Näin kaikki johdon epäselvyydet ja ongel-mat kertaantuvat usein myös organisaation alemmilla tasoilla. Organisaatioissa tehtävien jako voi olla epäselvää eri esihenkilöiden tai johdon välillä, jolloin voi käydä niin, että kaikki alkavat välttele-mään konfliktiin puuttumista koska eivät koe tätä omaksi tehtäväkseen. (Järvinen 2014, 81.)

Työilmapiirin johtamisessa keskitytään ihmisiin ja ihmisryhmiin. Organisaation strategia ja prosessit ovat tärkeitä, mutta ne ei eivät tunne mitään tai ymmärrä puhetta. Eikä niistä ole hyötyä, jos ihmi-nen ei niitä toteuta. Ihmiset sen sijaan tuntevat, ymmärtävät ja saavat asioita tehtyä, joten on loo-gista keskittyä ihmisiin ja heidän välillään vallitsevaan ilmapiiriin. Johtaminen voidaan jaotella kah-teen osa-alueeseen: toimeenpano ja valmennus. Toimeenpanossa johto tekee päätöksiä, ohjaa, määrää, huolehtii työnedistymisestä ja ylläpitää tarkkaillen tuloksia. Valmentavassa osassa johtaja vahvistaa alaisten itseohjautuvuutta suunnitellusti, auttaa hahmottamaan tilannetta, tekemään va-lintoja ja kannustaa. Valmentaminen tukee osaamista pitkällä aikavälillä ja kohottaa

itseluottamusta. Onnistuneeseen johtamiseen vaaditaan sekä toimeenpanevaa että valmentavaa johtamista, vaikka valmentavan johtamisen pitäisi olla vahvempi niin on myös hetkiä, kun johdon on otettava vastuuta ja ryhtyä toimenpiteisiin enemmän itse. Monia johtamistavoitteita voi lähestyä molemmista näkökulmista. Kannattavuustavoitteita voi johtaa toimeenpannen esimerkiksi rahallisten bonustavoitteiden muodossa tai voit valmentavasta näkökulmasta innostaa työntekijöitä ottamaan kannattavuusnäkökulman mukaan käytännön valintoihin. (Aro ym. 2018, 72–74.)

Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan organisaatiossa työskenteleviin yksilöihin vaikuttavien motivaatio-, hyvinvointi- ja sitoutumistekijöiden ymmärtämistä. Ihmisiin on paljon helpompaa vaikuttaa tunteiden kautta kuin rationaalisten faktojen avulla. Jokainen organisaatiossa työskentelevä yksilö tarvitsee johtamista sekä huomatuksi tulemista. Yksilöiden tarpeita ei tule olettaa demografisten määreiden pohjalta vaan ne pitää tietää ja ymmärtää. Esimerkiksi yksilöihin tutustumalla voidaan oppia ymmärtämään heidän tämänhetkistä elämäntilannettansa sekä tärkeimpiä prioriteetteja. Yksilöt voivat haluta todella erilaisia asioita, joku voi haluta edetä urallaan, kun taas toiselle voi olla tärkeämpää varma työpaikka ja vapaa-ajan tasapaino. (Luukka 2019, 118–121.)

Työilmapiirin kannalta käskeminen ja kontrollointi eivät lisää tuottavuutta vaan johdon pitäisi mieluummin luottaa työntekijöihin ja vahvistaa ihmisten välistä vuorovaikutusta. Varsinkin esihenkilöiden ja työntekijän avoin vuorovaikutus ja työntekijöiden välinen luottamus on olennaista ilmapiirin ja kannattavuuden näkökulmista. (Aro ym. 2018, 34.) Työilmapiirin johtamisessa arvostuksen kertominen alaisilleen ja kollegoille auttaa ilmapiirin kohottamisessa sekä sen ylläpitämisessä. Arvostuksen kertomisen lisäämiseksi on kiinnitettävä huomiota siihen mitä kaikkea arvostaa muissa ja kertoa se kohdehenkilölle. Arvostamisen näkyvyyden lisääminen on tehokkaimpia tapoja lisätä positiivisia tuntemuksia, usein arvostaminen jää kertomatta vaikka arvostaisimmekin toista henkilöä. Arvostusta voi antaa ihan arkisistakin asioista ja arvostusta ei oikeastaan voi koskaan osoittaa liikaa, sillä monissa työpaikoissa arvostuksen osoittamisen määrä on niin pientä. Arvostuksen tulisi tulla aitoa ja olla totta, eikä tuntua keksityltä tai teeskentelyltä. Kun osoitetaan enemmän arvostusta, jää myös enemmän tilaa rakentavalle palautteelle. (Rantanen ym. 2020, 116–118.)

Valmentavasta johtamisesta seuraava oleellinen johtamismuoto työilmapiirin kannalta on palveleva johtaminen, joka on valmentavasta johtamisesta jalostunut johtamisen muoto. Palveleva johtaminen ottaa huomioon myös eettisen puolen ja on edeltäjäänsä ihmiskeskeisempää. Tarkoitus on vahvistaa yhteisöä entisestään empatian ja ihmisymmärryksen avulla. johtamismallin piirteitä ovat työntekijän sisäisen motivaation tukeminen eli voimaannuttaminen, luottamuksen osoittaminen antamalla vastuuta, työntekijöiden menestyksen tukeminen taustalta hengittämättä niskaan, nöyryyden osoittaminen tuntemalla rajansa ja pyytämällä apua, rehellinen aitous näyttää oman itsensä, rohkeus ottaa hallittuja riskejä sekä kokeilla uutta, työntekijöiden hyväksyminen sellaisenaan ja

koko yhteisön edun vaaliminen. Tällä läpinäkyvyyttä suosivalla johtamismenetelmällä on vaikutusta virheiden hyväksymiseen, työn imuun ja toimii tukena hyvälle ilmapiirille, jotta se säilyisi jatkossakin hyvänä. (Aro ym. 2018, 75–78.)

Esihenkilöiden tulisi tutkia omaa käytöstään ongelmatilanteissa ja miettiä kuinka hän hoitaa konflikti tilanteita. Esihenkilöiden tulisi puuttua konfliktitilanteisiin mahdollisimman nopeasti parhaan tuloksen takaamiseksi. Esihenkilöiden vastuulla on puuttua sellaisiin tilanteisiin, jotka haittaavat yrityksen toimintaa. (Järvinen 2014, 79–80.) Ilman ilmapiirin johtamista se lähtee vähitellen kallistumaan negatiiviseen suuntaan. Ihmismieli näkee helpommin negatiiviset tunteet ja turtuu positiivisiin tunteisiin. Positiiviset asiat aletaan ottamaan itsestäänselvyyksinä, jolloin ne eivät enää tunnu positiivisilta ja tällöin negatiiviset tunteet ottavat pikkuhiljaa vallan, jos tähän ei puututa johtamisella. Johtamisessa pitää painottaa tietoisesti positiivisten asioiden esiintuontia. (Rantanen ym. 2020, 134–137.) Avuksi konfliktien ratkaisemiseen voidaan käyttää HR-yksikköä, luottamushenkilöjärjestelmää, työsuojelujärjestelmää, työterveyshuoltoa ja työyhteisöä yleisesti, mutta vastuu konfliktin käsittelemisestä on silti aina esihenkilöllä ja johdolla. Johto on myös ratkaisevassa roolissa luomassa organisaation sisäisiä tapoja käsitellä konflikteja. (Järvinen 2014, 80.)

Esihenkilöiden oma jaksaminen voi myös olla monesti koetuksella. Monet esihenkilöt joutuvat työskentelemään vaikeiden asioiden kanssa todella yksin ja heihin kohdistuu epärealistisia odotuksia. Heillä on vastuu oman tiiminsä tai jopa koko organisaation tuloksesta ja heidän on lisäksi huolehdittava itse oman realiteetin tajustaan ja toimintakyvystään. (Järvinen 2014, 249, 253–254.)

Voimakkaat huonokäyttöiset yksilöt voivat aiheuttaa paljon tuhoa koko organisaatiolle, jos heidän toimintaansa ei puututa, kun tällainen henkilö toimii esihenkilöasemassa, ollaan huomattavasti haastavammissa tilanteissa. Henkilön persoonallisuus heijastuu johtamiseen ja ilmapiiri alkaa kärsimään seurauksena. Jos johtajalla on pieniäkin narsistisia piirteitä, johtajan hyökkäävä asenne ja impulsiiviset purkaukset saavat paljon haittaa aikaan ja yhteisö lamaantuu, muuttuu pelokkaaksi ja perusturvallisuuden tunne kärsii. Tällainen johtaminen sisältää usein epärealistisia tavoitteita, suurta riskin ottoa ja äkkipikaista päätöksentekoa. Muita johtajalle haitallisia persoonallisuustyypppejä ovat esimerkiksi paranoidinen persoona. Paranoidinen persoona luo ympärilleen epäluuloisen yhteisön, jossa ulkoisia asioita pidetään vaarallisina ja keskitytään riskien minimointiin ja kontrollointiin. Toinen haitallinen persoonallisuustyyppi on depressiivinen johtajuus, jossa ei ole selkeää suuntaa ja työ koetaan tarkoituksettomaksi, jolloin ei pystytä hyödyntämään tarjoutuvia mahdollisuuksia tai tekemään päätöksiä. Vastaavat persoonallisuushäiriöt saavat poikkeuksetta oman työryhmän sekaisin. (Aro ym. 2018, 82–86.)

Työilmapiirin arviointi on yleistä koko organisaationtasolla, esihenkilöiden olisikin hyödyllistä tasaisin väliajoin tutkia työilmapiiriä ja alkaa kehittämään työilmapiiriä parempaan suuntaan arvioinnin

pohjalta. Arviointiin voidaan käyttää apuna henkilökuntaa kyselyjen ja haastatteluiden avulla. Varsinkin haastatteluiden avulla voidaan saada mahdollisia valmiita ideoita ilmapiihin kehittämiseksi ja parempia perusteluja työntekijöiden mielipiteille. Kehityksen kannalta johdon aito kiinnostuneisuus ja esimerkin näyttäminen ovat ratkaisevassa roolissa, sillä työntekijät kyllä huomaavat, jos johtoa ei oikeasti kiinnosta tehdä asian eteen mitään. (Aro ym. 2018, 131–139.)

Ehkäistäkseen työilmapiiiriongelmiin syntymistä täytyy työntekijöitä johtaa onnistumisiin, suurin osa työntekijöistä ei ole täysin itseohjautuvia ja tarvitsevat tukea työssä suoriutumiseen. Suoritusten johtaminen osana valmentavaa johtamista tarkoittaa yksilöllisten tavoitteiden asettamista, suoriutumisen seuraamista ja palautteen antamista suoritusten perusteella. Olennaista on kunnioittava ja työntekijää arvostava viestintä johdettavalle sopivalla tavalla. Suoritusten johtaminen antaa tuen lisäksi myös oikean suunnan työnteolle, varsinkin omatoimisesti työtätekevien huippusuorittajien kanssa on tärkeää pitää huolta, että suunta pysyy oikeana, vaikka he eivät tarvitsekaan tukea arkiin tehtäviin. (Aro ym. 2018, 149–151.)

4 Tutkimus

Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelun avulla saadaan nopeasti syvällisempää tutkimusmateriaalia halutusta aiheesta verrattuna määrällisiin menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106–107). Teemahaastattelu mahdollistaa yksityiskohtaisempien vastauksien saamisen haastateltavilta työilmapiiristä, vetovoimasta, sekä niiden vaikutuksesta toisiinsa. Tutkimustulokset-osiossa haastateltavien vastaukset on avattu teemoittain, helpomman aineiston analysoinnin mahdollistamiseksi.

Työilmapiiriin liittyvässä tutkimuksessa haluttiin mennä rivityöntekijätasolle, sillä he elävät päivittäin osana työpaikan työilmapiiriä ja ovat mielestäni sen keskiössä. Tutkimukseen osallistui yhteensä 7 henkilöä. Osallistuneet henkilöt olivat kaikki haastattelujen aikaan, joko rivityöntekijänä töitä tekeviä tai omaavat maksimissaan 1,5 vuotta esihenkilökokemusta. Lisäksi tutkimuksen pienen koon vuoksi alueeksi rajattiin pelkkä Uudenmaan alue ja eri ravintolatyypeistä rajattiin pois fine dining- ja pikaruokaravintolat. Kohderyhmästä ei ole tarkkaa rekisteriä otoksen saamiseksi, joten tein näytteenomaisen tutkimuksen, jossa etsin itse haastateltavat pääkaupunkiseudun ravintoloista käyttämällä olemassa olevia suhteitani ravintola-alalle.

Haastattelut tehtiin tammikuun ja helmikuun aikana vuonna 2024. Yksi haastattelu tehtiin kasvotusten ja loput etäyhteyden avulla. Haastattelut kestivät keskimäärin noin 40 minuuttia. Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua tutkimustiedote, suostumuslomake ja haastattelun runko (Liite 1). Tutkimustiedotteessa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tietosuojasta, hankkeesta ja haastattelun sekä tutkimuksen toteuttamisesta. Haastateltaville annettiin mahdollisuus valmistautua haastatteluun lukemalla haastattelukysymykset, jotta he pystyvät miettimään vastauksia jo etukäteen (Liite 1). Kaikki haastateltavat antoivat suostumuksen haastatteluun.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Haastattelu on keskustelu, jossa on ennalta päätetty aihe ja tarkoitus. Haastattelija on suunnitellut valmiiksi haastattelun kulun, jota hän yrittää haastattelun aikana noudattaa. Haastattelu keskittyy informaation keräämiseen käydyn keskustelun pohjalta tarkastellen haastateltavan ajatuksia, asenteita, mielipiteitä, tietoja ja tunteita. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.1.2.) Haastattelija pystyy viemään keskustelua haluttuun suuntaan antaen haastateltavalle silti mahdollisuuden kertoa kokemaansa mahdollisimman vapaasti pitäen silti keskustelun halutun aiheen piirissä. Haastattelu on tehokas tutkimusmenetelmä varsinkin, kun aiheesta ei ole paljoa tietoa tai jos tutkija ei tiedä millaiseen suuntaan vastaukset kallistuvat. Haastatteluiden avulla voidaan myös kysyä selvennystä vastauksiin tai syventää saatuja vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 3.1.) Teemahaastattelu korostaa haastateltavia yksilöitä ja selvittää sekä syventyy heidän näkemyksiinsä tutkitusta aiheesta.

Yksilöiden näkemyksiin syventyminen avaa tutkijalle uusia näkökulmia tehokkaasti. Jotta haastattelusta saadaan mahdollisimman paljon irti, tarvitaan luottamusta haastattelijan ja haastateltavan välillä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 106–107.)

Hirsjärvi ja Hurme kuitenkin kertovat, että teemahaastattelu ei kuulu kvalitatiivisen eikä kvantitatiivisen tutkimuksen piiriin, eikä se määrittele haastattelukertojen määrää tai sitä, kuinka tarkasti käsittelemme tutkittavaa aihetta. Oletus on, että teemahaastattelulla voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Oleellista teemahaastattelulle on, ettei siinä ole yksityiskohtaisia kysymyksiä vaan haastattelu etenee teemojen avulla. Tämä vahvistaa haastateltavan omien näkökulmien esiintuloa. Teemahaastattelu lasketaan puolistrukturoiduksi haastattelumalliksi, sillä haastattelussa teemat ovat kaikille samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole, vaan haastattelu on keskustelua haastattelijan ja haastateltavan välillä ennalta sovitusta aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 4.2.3.)

Teemahaastattelupohjan hahmotelma luo alustan siitä mitä kysyä haastattelun aikana, mutta ei tarkkaa suunnitelmaa siitä. Haastattelijalla on kuitenkin hyvä olla valmiina valmiita kysymyksiä, jos haastattelu ei lähde heti rullaamaan toivotusti. Haastattelijalla voi kuuntelemalla oivaltaa vastausten rivien välistä olennaisen merkityksen ja esittää joustavasti lisäkysymyksiä kuullun perusteella. Haastattelijan pitää osata käyttää haastateltavalle sopivaa kielellistä ilmaisua, eli mahdollisesti välttää liiallista akateemisten sanojen käyttöä ja puhua sellaisilla sanoilla, jotka ovat helposti ymmärrettävissä. Teema-alueet ja kysymykset voivat haastattelussa vaihtaa järjestystä sen mukaan mikä tuntuu kyseisessä haastattelussa luontevimmalta. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 6.4.1.)

Haastattelutilanteen äänittämistä suositellaan, jotta haastattelijalla voi keskittyä haastateltavan eleisiin ja vastauksiin sen sijaan, että haastattelijalla kirjoittaisi muistiinpanoja tai litteroisi haastattelua kesken haastattelun. Kuunnellessa haastatteluja jälkikäteen on helpompaa ymmärtää eri sävyjä ja näkökulmia puheesta, joita ei ole aikaisemmin huomannut. Äänittäminen mahdollistaa myös palautuksen takaisin aikaisempiin haastatteluihin myöhempien haastattelujen jälkeen. (Ojasalo ym. 2014, 107–109.)

Haastateltavalta on hankittava suostumus haastattelun äänittämiseen sekä kuvaamiseen. Haastattelijan on myös kerrottava haastateltavalle haastattelun tarkoitus ja, että haastattelu on luottamuksellinen tilanne, josta saatu tutkimusmateriaali käytetään vain kyseiseen tutkimukseen, niin että haastateltavaa ei voida tunnistaa lopullisesta tutkimuksesta. Haastattelijan on otettava haastateltavan henkilön kulttuuri- ja koulutustaustat huomioon, sekä haastattelupaikan vaikutus haastateltavaan. (Ojasalo ym. 2014, 108.)

Haastateltavia etsittäessä voidaan miettiä mitä taustayhteisöjä mahdollisilla haastateltavilla voisi olla ja saada näin yhteys esimerkiksi isompaan alan työnantajaan tai yhdistykseen. Pitää kuitenkin huomioida se, jos iso osa haastateltavista tulee samasta työpaikasta niin, vaikuttaa se kaventa-vasti tutkittavaan ryhmään. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 6.2.1.)

Kysymyksiä laatiessa kannattaa välttää kysymyksiä, jotka ovat epäselviä tai vaativat erikoistietä-mystä. Jos vastaajan täytyy muistella aikaa sitten tapahtunutta, vastaukset eivät ole tällöin kovin tarkkoja. On parempi laatia mieluummin useampi yksinkertaisempi kysymys kuin pienempi määrä monimutkaisia kysymyksiä. Lisäksi on hyvä välttää sellaisia kysymyksiä, joissa on kielteisiä ter-mejä, ovat loukkaavia tai arkaluonteisia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 6.4.2.)

Haastattelut litteroidaan eli kirjoitetaan auki helpottamaan haastattelujen analysointia. Se kuinka yksityiskohtaisesti ja tarkasti litterointi tehdään, vaihtelee tutkimuksen tavoitteiden mukana. Jos haastattelussa halutaan tutkia tunteita tai kielellisiä yksityiskohtia, silloin litterointi on tehtävä yksi-tyiskohtaisemmin. (Ojasalo ym. 2014, 107,110.) Tässä tutkimuksessa litteroinnissa voi käyttää yleiskieltä, koska kerätyssä aineistossa vain vastausten sisällöllä on merkitystä.

Kerätyn aineiston analysoinnissa luetaan, sekä kuunnellaan haastattelu useaan kertaan, jonka jäl-keen aineistosta etsitään yhteyksiä jo kirjoitettuun teoriaan. Lisäksi aineisto voidaan jakaa teema-alueittain eli tarkastellaan aineistossa toistuvia yhteisiä tekijöitä eri haastateltavien välillä. Nämä teemat voivat olla samoja kuin alkuperäiset teemat haastattelussa tai kokonaan uusia teemoja, jotka ovat nousseet esille haastattelijoiden puheessa. Haastattelut tulisi analysoida mahdollisim-man pian haastattelujen jälkeen, jotta haastattelut ovat haastattelijalla mahdollisimman tuoreessa muistissa. (Ojasalo ym. 2014, 110–111.)

Aineiston analysointi alkaa kvalitatiivista tutkimusta tehdessä usein jo aineiston keruun, tulkinnan ja raportoinnin aikana. Jo haastattelujen aikana haastattelijä voi alkaa analysoimaan vastauksia ja tehdä havaintoja. Kvalitatiivinen tutkimus säilyttää sanallisen muotonsa aineistoa tutkittaessa. Tut-kija järjestää ja litteroi aineiston, jonka jälkeen sieltä erotellaan asioiden toistuvuutta ja epäolennai-sia kohtia. Varsinainen analysointi on aineiston tiivistämistä, tulkintaa ja narratiivin etsimistä. Tut-kiessa aineistoa yritetään tulkita sanojen merkityksiä, myös sellaisia, jotka eivät välttämättä esiinny tekstissä sellaisenaan. Tutkijan pitää noudattaa tutkimuksen mukaista näkökulmaa tulkinnassaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 7.1.)

4.2 Toimeksiantaja

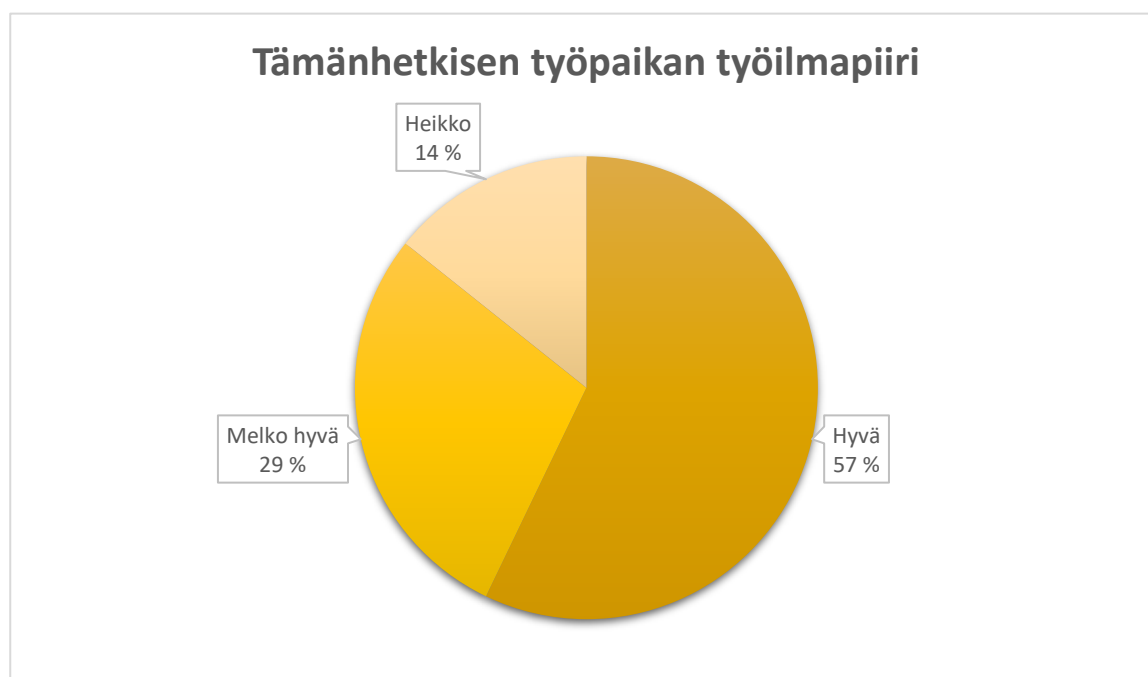
Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Haaga-Helia ammattikorkeakoulun hankkeelle, Veto- ja pitovoimaa MaRaMa -alalle. Hanke alkoi 1.9.2022 ja päättyy 31.12.2024. Hanke tukee majoitus-, ravintola- ja matkailualojen lähiesihenkilötyön ja työntekijäymmärryksen kehitystyötä alojen veto- ja

pitovoiman kasvattamiseksi. Veto- ja pitovoiman kasvattamisella voidaan vastata alan osaajapuolaan ja varmistaa alan kasvupotentiaalin säilyminen. Tiiviillä yhteistyöllä MaRaMa-alan yritysten kanssa selvitetään henkilöstölle tärkeimpiä työntekijäkokemuksen tekijöitä ja lisätään osaamista lähiesihenkilötyöhön sekä työntekijäymmärrykseen. (Haaga-Helia s.a.) Tutkimustoimisto Vastakaiku teki hankkeeseen tutkimuksen työntekijäymmärryksestä MaRaMa-alalla. Tutkimukseen osallistui 1116 MaRaMa- alalla toimivaa henkilöä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tämänhetkinen työntekijäkokemuksen ja työnantajamielikuvan lähtötaso. (Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023, 1, 4.)

Tutkimuksen tuloksissa tärkeimmäksi työntekijäkokemuksen kannalta nousi työilmapiiri, yksilöllisyys ja joustavuus työajoissa. Alan tämänhetkisessä toiminnassa hyvin toteutuvaksi arvioitiin asiakaspalvelu, yksilöllisyys, monipuoliset tehtävät ja työilmapiiri. Parantamisen varaa sen sijaan olisi palkkatasossa, esihenkilötyössä, sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksissa. (Tutkimustoimisto Vastakaiku. 7.6.2023, 7)

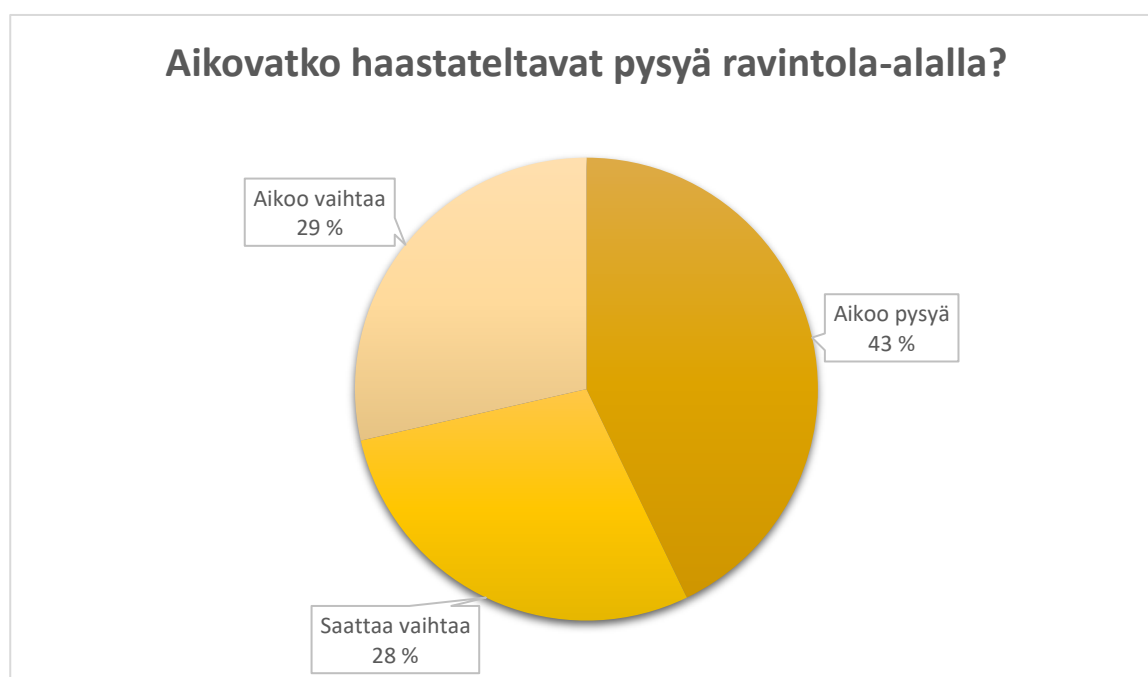
4.3 Tutkimustulokset

Haastateltavilta kysyttiin, millainen työilmapiiri heidän tämänhetkisessä työpaikassansa on, sillä heidän tämänhetkinen kokemuksensa oman työpaikan ilmapiiristä saattaa vaikuttaa annettuihin vastauksiin. Lähes kaikki kokivat ilmapiirin, joko hyväksi tai melko hyväksi, yksi vastaajista kuitenkin kertoi oman työpaikkansa ilmapiirin olevan heikko. Alla olevasta kaaviosta näkee haastateltavien jakauman heidän mielipiteissään heidän työpaikkojen tämänhetkisestä ilmapiiristä (Kuva 1).



Kuva 1. Tämänhetkisen työpaikan ilmapiiri

Haastateltavilta kysyttiin kokevatko he alaa kohtaan pitovoimaa ja aikovatko he jatkaa alalla työskentelyä jatkossakin. Jokainen haastateltava on ainakin jossain vaiheessa ajatellut vaihtavansa alaa, mutta kolme heistä kuitenkin sanoi kokevansa pitovoimaa alaa kohtaan ja pysyvänsä alalla jatkossa. Kaksi alalla pysyvistä kuitenkin sanoi tilanteen vaatiessa vaihtavansa työpaikkaa alansa sisällä. Kolmas alalla pysyvä kertoi pysyvänsä alalla, sillä se tuntuu turvalliselta vaihtoehdolta, koska työ on tuttua ja sen osaa hyvin. Alan vaihtamisen haastateltava koki jännittävänä, sillä hänellä ei ole muilta aloilta kokemusta. Kaksi haastateltavaa saattavat jossain vaiheessa vaihtaa alaa, jos heille aukeaa sopiva työmahdollisuus, joka heitä kiinnostaa. Molemmat kuitenkin viihtyvät tämänhetkisellä työpaikalla, mutta he eivät juurikaan koe pitovoimaa alaa kohtaan. Viimeiset kaksi haastateltavaa aikovat vaihtaa alaa. Toinen opiskelee toista alaa tällä hetkellä ja aikoo vaihtaa alalta pois opintojen päätyttyä, toinen kokee pitovoiman huonoksi, eikä alkuperinkään ole kokenut alaa omakseen vaan näkee alan väliaikaisena työvaihtoehtona. Molemmat kokevat, että saattavat joskus palata alalle takaisin. Kuva 2 osoittaa haastateltavien aikeet pysyä ravintola-alalla jatkossa.



Kuva 2. Aikovatko haastateltavat pysyä ravintola-alalla?

4.3.1 Työilmapiiri

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin mitä työilmapiiri tarkoittaa haastateltavien mielestä. Tämän avulla varmistamme, että haastateltavat tietävät mitä työilmapiirillä tarkoitetaan ja kysymys antoi myös mahdollisuuden avata aihetta tarvittaessa lisää. Kaikki haastateltavat tiesivät hyvin mitä työilmapiirillä tarkoitetaan. Haastateltavien vastaukset kuvailivat työilmapiiriä laajana kokonaisuutena, joka koostuu yleisestä tunnelmasta työpaikalla, ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja

työolosuhteista. Suurimmassa osassa vastauksia oli positiivinen sävy ja mainittiin työilmapiiriin positiivisia vaikutuksia, kun taas osa vastauksista oli neutraalimpia. Alla olevassa kuvassa on tiivistetty termi työilmapiiri haastateltavien vastausten perusteella (Kuva 3).



Kuva 3. Työilmapiiri haastateltavien näkökulmasta

Toisessa kysymyksessä kysyttiin mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin. Kaikki haastateltavat mainitsivat työyhteisön vaikuttavan työilmapiiriin. Työyhteisön kannalta tärkeäksi koettiin varsinkin työntekijöiden välinen kohtelu, rajojen kunnioittaminen ja käytöstavat. Työyhteisön halutaan olevan viihtyisä, reilu, rento, toimiva, avoin, jossa saa olla hauskaa ja, jossa autetaan sekä tsemptataan muita. Negatiivinen tekijä, joka mainittiin muutamaan kertaan, oli selän takana puhuminen, joka koettiin alalle tyypilliseksi. Muita työyhteisöön liittyviä mainintoja olivat, miten työyhteisön sisällä puhutaan työpaikasta tai esihenkilöistä, kuinka uudet työntekijät otetaan vastaan ja kuinka yhtenäinen työporukka on vai onko työporukan sisällä erilaisia kuppikuntia. Luotto samassa vuorossa olevaan työntekijään ja johtoon nousivat muutamissa vastauksissa esille yhtenä työilmapiiritekijänä.

Lähes kaikki mainitsivat myös esihenkilöiden ja johdon vaikuttavan työilmapiiriin. Monet haastateltavat kertoivat erityisesti työntekijöiden kohtelun vaikuttavan työilmapiiriin. Yksi haastateltava mainitsi sen, että huomattaessaan johdon olevan kiinnostunut työilmapiiristä, vaikuttaa se positiivisesti ilmapiiriin. Myös molemminpuolinen luottamus koettiin tärkeäksi perustaksi työilmapiirin rakentamisessa. Johdon tulisi myös huolehtia perehdytyksen laadusta, antaa tukea työntekijöilleen ja pitää kiinni lupauksistaan. Tärkeää on myös kokevatko työntekijät itse, että työnantaja on sitoutunut

työntekijöihinsä ja kuuntelee heitä. Palautteen saaminen johdolta voi vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin, erityisesti kun palaute on hyvää. Kun taas negatiivissävytteisen palautteen saamisessa tapa millä palaute annetaan, on isossa roolissa, jotta palautteesta saadaan hyöty irti ja ettei palaute vaikuta ilmapiiriin huonolla tavalla.

Osa mainitsi myös yksilöillä olevan suuri vaikutus työilmapiiriin. Yksittäisten henkilöiden erilaisilla persoonilla, asenteilla ja elämäntilanteilla kerrottiin olevan vaikutusta koko työpaikan ilmapiiriin. Kaikkien kanssa on tultava toimeen töissä, vaikka jonkun henkilön kanssa ei mieluusti olisikaan töissä niin on silti tultava näidenkin henkilöiden kanssa toimeen työaikana. Osalla haastateltavista on myös kokemuksia siitä, että joillain työntekijöillä voi olla omassa elämässään vaikeita hetkiä ja joidenkin kohdalla haasteet voivat heijastua töihin negatiivisesti ja toisaalta parhaimmillaan hyvä työilmapiiri voi myös auttaa henkilökohtaisten haasteiden ylipääsemisessä. Eräs haastateltava kertoi, että hänen työpaikallaan on yksi voimakastahtoinen persoona, joka vaikuttaa paljon koko kyseisen työpäivän muuhun henkilökuntaan. Kun tällaisella henkilöllä on huonompi päivä, se tarttuu kaikkiin muihinkin ja latistaa koko porukan tunnelmaa. Kun kyseisellä henkilöllä on hyvä päivä niin kaikki muutkin ovat heti paremmalla tuulella. Yksilöiden motivaatio ja innostuneisuus työtä tai alaa kohtaan koettiin yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi, sillä innostuneisuuden ja motivaation koettiin tarttuvan muihinkin hyvässä ja pahassa.

Noin puolet haastateltavista kertoivat myös asiakkaiden vaikuttavan ilmapiiriin ja yleiseen fiilikseen työpaikalla, sillä jos asiakkaat ovat huonotuulisia tai ilkeitä niin se vaikuttaa työntekijöiden yleiseen fiilikseen, joka taas heijastuu työilmapiiriin.

Muutama haastateltava kertoi myös työolosuhteiden vaikuttavan työilmapiiriin. Varsinkin työn kuormittavuuden, sekä tilojen ja laitteiden toimivuuden koettiin vaikuttavan työilmapiiriin. Eräs haastateltava koki työn kuormittavuudessa tärkeäksi oikein mitoitettun henkilökunnan määrän ja sen mitä työntekijä kokee itselleen jäävän käteen itsensä likoon laittamisesta. Toisen mielestä työ saa olla välillä kuormittavaa, kunhan se ei ole jatkuvaa, vaan välillä on myös rauhallisempaa. Työntekijöillä pitäisi olla hyvä olo mennessään töihin, jotta työilmapiiri on riittävä. Myös mahdollisuudet kehittää itseään ja työpaikan kautta järjestetyt koulutukset voivat parantaa työilmapiiriä.

Haastatteluissa kävi myös ilmi, että monissa työpaikoissa on monta päällekkäistä ilmapiiriä samanaikaisesti. Tietyllä osastolla voi olla parempi työilmapiiri kuin toisilla. Esimerkiksi rivityöntekijöiden ja johdon välinen ilmapiiri voi erota paljon rivityöntekijöiden välisestä ilmapiiristä. Myös uusilla työntekijöillä voi joskus kestää hetki, että he pääsevät kunnolla työporukkaan sisälle, jolloin uusi työntekijä voi hetkellisesti kokea ilmapiirin heikompana. Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että silloin kun työpaikassa on hyvä ilmapiiri, ilmapiiri koetaan yleensä yhtenäisempänä koko työpaikan sisällä ja kun työilmapiirin kanssa on haasteita, silloin syntyy helpommin kuppikuntia ja ilmapiiri

pirstaloituu useampaan osaan. Kokonaisuudessa työilmapiiriin koettiin rakentuvan niistä henkilöistä, jotka siellä päivittäin työtä tekevät, mutta johto ja organisaatio voivat kuitenkin vaikuttaa työilmapiiriin paljon. Parhaimmillaan johtajien toimet ja organisaation linjaukset toimivat tukena hyvälle ilmapiirille.

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin mihin työilmapiiri vaikuttaa. Kaikki haastateltavat kertoivat työilmapiiriin vaikuttavan jossain muodossa jaksamiseen: Millä mielellä työntekijä tulee töihin, kuinka nopeasti aika kuluu ja siihen kuinka hauskaa töissä on. Kaksi haastateltavaa mainitsivat myös jaksamisen vaikutuksista työn ulkopuoliseen elämään eli, kun on hauskaa työkavereiden kanssa niin kyllä kotonakin jaksaa paremmin. Noin puolet haastateltavista mainitsi myös hyvän ilmapiiriin auttavan eri tavoin negatiivisten asioiden sietämisessä tai korjaamisessa. Esimerkiksi kiire tai huonot päivät eivät vaikuta jaksamiseen niin paljoa silloin kun työpaikalla on hyvä ilmapiiri. Jaksamista painotettiin vahvasti monen haastateltavan vastauksissa.

Lähes kaikki haastateltavat kertoivat myös työilmapiiriin vaikuttavan työpanokseen, kun ilmapiiri on hyvä niin asiakaspalvelu on parempaa, työt tehdään tehokkaammin, työntekijät ovat motivoituneempia ja työn laatu on parempaa. Asiakaspalvelutilanteissa hyvä fiilis heijastuu myös asiakkaisiin. Osa haastateltavista kertoi huomanneensa yhteyden työilmapiiriin ja vaihtuvuuden välillä: mitä parempi fiilis on työpaikalla niin sitä pidempään työpaikalla pysytään ja toisaalta, jos töissä on kurjaa niin ei siellä haluta olla ja lähdetään etsimään muita töitä. Osa mainitsi myös hyvän työilmapiiriin lisäävän eräänlaista turvallisuuden tunnetta, kun tietää että työt hoituvat mukavasti eikä tarvitse pelätä, että mitä töissä tällä kertaa tapahtuu.

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin kehitysehdotuksia työilmapiiriin parantamiseksi alalla. Kysymyksen ideana oli antaa haastateltavien täydentää vastauksiaan vielä haastattelun loppupuolella, jos heillä oli haastattelun aikana tullut jotain mieleen mitä ei vielä aikaisemmin tullut mainittua. Lisäksi parannusehdotukset toimivat hyvänä tapana miettiä aiheita vielä kerran hieman eri näkökulmasta.

Melkein kaikki haastateltavat kertoivat hyvän kommunikoinnin olevan tärkeä kehityskohde alan työilmapiiriin parantamiseksi. On tärkeää, että työpaikoilla pystytään keskustelemaan myös vaikeamista asioista ja antamaan sekä vastaanottamaan palautetta asiallisesti. On myös tärkeää olla mahdollisimman avoin työkavereiden kanssa ja sanoa kun jokin asia vaivaa. Palautteen antamisessa ja saamisessa, sekä positiivinen että negatiivinen palaute koettiin tärkeiksi, mutta varsinkin positiivista palautetta annetaan liian harvoin. Myös virkistyspäivät koettiin tärkeiksi, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden tutustua toisiinsa myös töiden ulkopuolella. Osa haastateltavista myös mainitsi työkavereiden ja heidän ammattitaitonsa kunnioituksen ja arvostuksen. Myös se, että esihenkilöt tulevat juttelemaan ja kyselevät kuulumisia koettiin kehitettävänä kohteena. Haastateltavan

mielestä olisi kiva jutella esihenkilöiden kanssa myös muista kuin työ asioista. Työilmapiiriä parantaa myös se, jos töissä on myös rennompia päiviä, sekä se jos työntekijät ovat saman henkisiä tyyppejä.

4.3.2 Pitovoima

Pitovoima käsitettä avattiin haastateltaville valmiiksi haastattelukysymysten mukana lähetetyssä tiedotteessa ennen haastatteluja, koska terminä pitovoima todettiin sellaiseksi, joka voi olla osalle haastateltavista vieras. Haastateltavien vastauksissa tulikin selväksi, että tämä oli uusi termi suurimmalle osalle, vaikka aihe itsessään onkin tuttu. Ensimmäisessä pitovoimaan liittyvässä kysymyksessä kysyttiin mitä pitovoima tarkoittaa haastateltaville. Tämän kysymyksen oli tarkoitus varmistaa, että haastateltavat ovat ymmärtäneet pitovoiman käsitteenä oikein. Haastateltavat vastasivat pitovoiman tarkoittavan asioita mitkä saavat ihmiset pysymään työpaikalla. Toisaalta termi yhdistettiin myös vahvasti sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen.

Toisessa pitovoimaan liittyvässä kysymyksessä kysyttiin, mitkä asiat vaikuttavat pitovoimaan. Vastauksissa oli huomattavasti enemmän hajontaa verrattuna aikaisempiin kysymyksiin. Eniten mainintoja saivat työn kuormittavuus, työporukka ja palkkaus. Jokaisen näistä aiheista mainitsi yli puolet vastaajista. Haastateltavien mainitsemat asiat, jotka vaikuttavat pitovoimaan on koottu kuvaan 4.



Kuva 4. Pitovoimaan vaikuttavat tekijät

Työn kuormituksella haastateltavat tarkoittivat kiirettä, resurssien puutetta ja liian vähäistä henkilökunnan määrää työn määrään verrattuna. Yksi haastateltava kertoi, että resursseja kohdennetaan huonosti ja perehdytyksen pitäisi olla parempaa. Työn kuormitus vaikuttaa erityisesti uusien, juuri alalle tulleiden pitämiseen alalla negatiivisesti. Osa alalle tulevista kuvittelee työn olevan helpompaa ja kevyempää kuin mitä se todellisuudessa on ja vaihtavat alaa nopeasti, johonkin toiseen. Työn kuormittavuuden koettiin vaikuttavan negatiivisesti pitovoimaan.

Työporukan vaikutus pitovoimaan oli suurin positiivisesti alan pitovoimaan vaikuttava tekijä. Työkaaverit vaikuttavat erityisesti yksittäisen työpaikan pitovoimaan, mutta myös koko alan pitovoimaan. Osa haastateltavista kertoi työporukan vaikuttavan erityisesti työssä viihtymiseen. Työporukasta puhuttaessa yksittäiset haastateltavat mainitsivat myös työilmapiirin sekä sen, että alalta löytyy paljon saman henkisiä ihmisiä kuin he itse. Yksi haastateltava sanoi suoraan, että jos työpaikalla ei ole mukavaa olla töissä, silloin siellä ei viihdy pitkään.

Palkkaus ja erilaiset edut mainittiin kahdella eri tapaa, useammat kertoivat palkkauksen ja etujen määrän vaikuttavan pitovoimaan, mutta eräs haastateltava mainitsi myös palkan tasaisena varmana tulojen lähteenä. Palkan ja etujen määrä koetaan alalla heikoksi, mutta osa haastateltavista oli kuitenkin tyytyväinen siihen palkkaan, minkä he olivat itselleen onnistuneet neuvottelemaan. Yksi haastateltava mainitsi, että tällä alalla ei olla rahan takia, sillä saman rahan saa muualta pienemmällä vaivalla.

Useampi haastateltava mainitsi myös turvallisuuden yhtenä pitovoimatekijänä. Turvallisuudella tarkoitetaan tässä tuttua työympäristöä ja työtä, jonka osaa hyvin. Yksi haastateltava kertoi työnsä olevan stressivapaata, kun asiat toimivat hyvin. Toinen kertoi osaamisen tunteen lisäävän motivaatiota työtä kohtaan. Yksi haastateltava kertoi, ettei tarvitse miettiä pärjääkö töissä, kun siellä on tutut henkilöt töissä ja tietää osaavansa työn. Turvallisuuden tunne lisää kynnystä vaihtaa työpaikkaa tai alaa.

Kolme haastateltavaa kertoi yhdeksi korkean vaihtuvuuden syyksi, sen että monet alalle tulevat eivät alun perinkään ole jäämässä alalle vaan ovat alalla vain hetken, esimerkiksi opintojen aikana tai ennen kuin ovat löytäneet oman alansa töitä. Ravintoloihin pääsee helposti töihin kokeilemaan alaa, jolloin monet työnhakijat saattavat tulla kokeilemaan alaa ilman aikaisempaa mielenkiintoa alaa kohtaan. Alalle koettiin muutenkin kouluttautuvan vähemmän sellaisia ihmisiä, joilla on intohimoa alaa kohtaan.

Työaikojen joustavuus mainittiin yhden haastateltavan toimesta. Kaksi haastateltavaa mainitsi mielekkyyttä lisäävänä asiana työnkuvan monipuolisuuden ja mahdollisuuden oppia monenlaisia uusia taitoja jatkuvasti. Työnkuvan mielekkyys ja se kuinka loogisesti työ on suunniteltu vaikuttavat

varsinkin yksittäisen työpaikan pitovoimaan. Lisäksi se miten paljon työnantajan koetaan panostavan sitouttamiseen vaikuttaa yksittäisellä työpaikalla pysymiseen. Yksi haastateltava kertoi asiakaspalvelun vaikuttavan alan pitovoimaan, sillä alalla pääsee toimimaan monipuolisten ihmisten ja asiakkaiden kanssa.

Pitovoimaosiossa haastateltavilta kysyttiin ravintola-alan tämänhetkisestä pitovoimasta. Kaikkien haastateltavien mielestä ravintola-alan pitovoima on vähintään joiltakin osin heikko, muutaman haastateltavan mielestä pitovoima vaihtelee ihmisryhmittäin ja toisten mielestä tilanne on todella heikko. Nuoret eivät viihdy pitkään alalla, kun tarjolla on kevyempiä ja parempipalkkaisia töitä tai sitten siirrytään oman alan töihin opiskelujen jälkeen. Positiivisemmat ensikokemukset alalla ruokkisivat nuorten intoa jäädä alalle pidemmäksi aikaa. Työkulttuuri on monissa ravintoloissa vanhanaikainen, ihmisiä kohdellaan huonosti eikä tehdystä työstä saa tarpeeksi kiitosta. Haastatteluissa esille nousi monesti myös, että alan sisällä vaihdetaan nopeaan tahtiin työpaikkaa, jos nykyisessä ei viihdytä. Alalta on myös helppo lähteä kokonaan pois ja palata takaisin myöhemmin vaikka välissä olisikin useampi vuosi taukoa. Kuvassa 5 on suoria lainauksia haastateltavien vastauksista liittyen ravintola-alan pitovoimaan.

Ravintola-alan tämän hetkinen pitovoima.

"Jos on kurja olla töissä, niin vähintään vaihtaa työpaikkaa alan sisällä."

"mä olen työskennellyt neljässä tai viidessä eri tän alan yrityksessä ja vaihtuvuus on ollut todella suurta jokaisessa."

"Sanoisin, että aika helposti alalta pääsee pois"

"Nimenomaan opiskelijat hakee väliaikaisiin töihin ja sitten lähtee tekemään niitä oman alan juttuja tai lähteä opiskelemaan jotain muuta."

"Aika monessa työpaikassa, kun on vielä vähän vääränlainen keittiökulttuuri tai ravintolakulttuuri, mikä ei missään tapauksessa rakenna sitä niin kuin sitouttamista tai alalla pysyvyyttä"

"henkilökunta joutuu tekemään hirveästi duunia siihen eteen, että saa jotain hyvää."

Kuva 5. Ravintola-alan pitovoima haastateltavien sanoin

Haastateltavilta kysyttiin haastattelun loppupuolella kehitys ehdotuksia, miten ravintola-alan pitovoimaa voisi kehittää. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkkojen nostamisella saataisiin lisää pitovoimaa, osa mainitsi myös muiden työsuhde-etuuksien parantamisen. Moni mainitsi myös perehdytyksen tärkeyden, sillä perehdytys kasvattaa itseluottamusta ja ruokkii onnistumisia. Työn

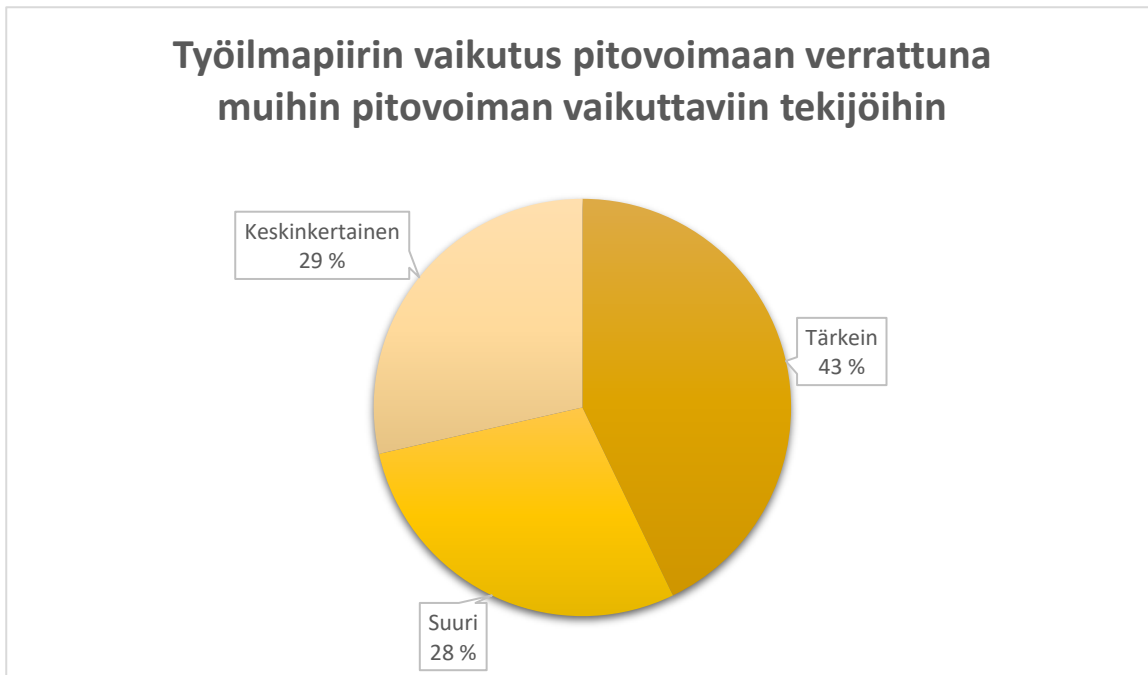
kuormituksen vähentäminen mainittiin myös kahdesti, tätä voisi parantaa esimerkiksi paremmalla työtehtävien suunnittelulla ja järjestelyllä. Työtehtäviin haluttiin myös vaihtelua, sillä vaihtelu koettiin virkistävänä ja sillä pystytään myös kehittämään eri työtehtäviä uusien ideoiden avulla. Koettiin myös tärkeänä, että niille henkilöille, jotka haluavat kehittää itseään ja edetä alalla annetaan mahdollisuus kantaa vastuuta. Yksi haastateltava sanoi, että hänen kolme tärkeintä kehityskohdetta ovat yhteiset pelisäännöt ja niiden noudattaminen, hyvä kommunikaatio sekä mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtä tehdään työpaikalla esimerkiksi työskentelytapojen ja tuotekehittelyn saralla. Alalta pitäisi saada kitkettä ihmisten hyväksikäyttäminen, huijaaminen ja kyykyttäminen. Lisäksi mainittiin yksittäisen työpaikan pitovoiman kannalta rekrytoinnin onnistuminen niin, että työntekijöistä tulee helposti hyvä ja yhtenäinen tiimi.

4.3.3 Työilmapiirin vaikutus pitovoimaan

Työilmapiiri- ja pitovoimaosioiden jälkeen pääsemme päätutkimusongelman pariin. Haastateltavilta kysyttiin kokevatko he, että työilmapiirillä on vaikutusta ravintola-alan pitovoimaan. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin syitä minkä takia he eivät koe tai kokevat, että työilmapiirillä on vaikutusta alan pitovoimaan. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työilmapiiri vaikuttaa alan pitovoimaan. Vastaukset korostavat toisten henkilöiden arvostusta ja hyvin kohtelua. Yksi haastateltavista tiivistä asian hyvin, on henkisesti raskasta, jos työpaikalla ei viihdy varsinkin, kun siellä vietetään niin monta tuntia useana päivänä viikossa. Toinen haastateltavista taas kertoi työpaikalla olevan fiiliksen vaikuttavan hänen omaan asenteeseensa töihin mentäessä: silloin haluaa mennä töihin ja odottaa seuraavan vuoron alkua, kun viihtyy työpaikalla ja työkaverit ovat läheisiä. Kolmas haastateltava totesi, että kun työpaikalla on henkilö, joka yrittää kyykyttää harjoittelijoita ja uusia työntekijöitä, se työntää potentiaaliset työntekijät pois alalta.

Seuraavassa kysymyksessä haastateltavien tuli verrata työilmapiirin vaikutusta muihin pitovoimaan vaikuttaviin tekijöihin. Kolme haastateltavaa piti työilmapiiriä suurimpana yksittäisenä pitovoimatekijänä. Syiksi haastateltavat kertoivat, että alalla on samanhenkisiä ihmisiä, joiden kanssa on helppoa tulla toimeen ja joille voi kertoa mitä tahansa. Työaikaiset ihmissuhteet ovat suurin syy miksi työpaikasta ei lähde pois vaan saattaa jäädä tekemään töitä vaikeampinakin aikoina, vaikka hammas purren. Kaksi seitsemästä kertoi vaikutuksen pitovoimaan olevan suuri, mutta ei välttämättä se kaikista isoin tekijä. Heidän mukaansa työilmapiirin edelle meni palkkaus ja työedut. Loput kaksi vastaajaa laittoivat työilmapiirin keskikastiin. Toisen mielestä paremman työilmapiirin voi saada vaihtamalla alan sisällä työpaikkaa, jolloin hänelle työilmapiirin painoarvo on pienempi. Hän kokee alan itsessään mielekkäänä ja tykkää vaihdella sopivin väliajoin työpaikkaa. Toinen haastateltava, joka kertoi työilmapiirin olevan keskitasolla pitovoimatekijöistä, perusteli asian sillä, että ei

juurikaan ole ollut kokemusta huonosta ilmapiiristä vai vastaavasta. Kuvassa 6 on haastateltavien vastaukset ympyräkaavio muodossa.



Kuva 6. Työilmapiirin vaikutus pitovoimaan verrattuna muihin pitovoima tekijöihin

Seuraavaksi kysyttiin, millainen vaikutus työilmapiirillä on haastateltavien omaan päätökseen pysyä ravintola-alalla. Kuusi seitsemästä koki, että työilmapiiri on vaikuttanut positiivisesti päätökseen pysyä alalla. Kaverien kanssa työteko käy mukavammin ja, jos olisi töissä pelkästään ikävien tyyppien kanssa työpaikasta toiseen, niin alanvaihto olisi todennäköisempää. Yksi vastaaja koki ilmapiirin vaikutuksen vähäisemmäksi ja hän sanoi lähtevänsä alalta siinä vaiheessa, kun ruoanlaitto ei enää kiinnosta.

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millainen vaikutus työilmapiirillä on ravintola-alan pitovoimaan. Tutkimusongelmaan etsittiin vastausta seuraavien alaongelmien avulla.

-Mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin?

-Mitkä asiat vaikuttavat pitovoimaan ravintola-alalla?

-Millainen ravintola-alan pitovoima on tällä hetkellä?

-Vaikuttaako työilmapiiri pitovoimaan?

Tutkimusongelmaan sekä alaongelmiin saatiin vastaukset haastatteluja, sekä tietoperustaa hyödyntämällä.

5.1 Johtopäätökset

Haastateltavat ymmärsivät työilmapiirin olevan laaja kokonaisuus, jossa yhdistyvät työpaikalla vallitseva tunnelma, ihmisten välinen vuorovaikutus ja työolosuhteet. Erityisesti työyhteisö on tärkeä osa työilmapiiriä. Työyhteisölle oleellista hyvän työilmapiirin rakentamiseksi on työntekijöiden kohtelu toisiaan kohtaan, toisten rajojen kunnioittaminen ja hyvät käytöstavat. Myös esihenkilöillä ja johdolla on suuri vaikutus työilmapiiriin. Myös tässä haastateltavat painottivat johdon ja esihenkilöiden kohtelua alaisiaan kohtaan. Lisäksi molemminpuolinen luottamus koettiin tärkeäksi hyvää työilmapiiriä rakentaessa. Muita työilmapiiriin vaikuttavia asioita, jotka tulivat haastatteluissa esille, olivat yksilöiden voimakkaat persoonat, asiakkaat ja työolosuhteet. Hyvä työilmapiiri koettiin yhteisöä yhdistävänä tekijänä ja heikompi työilmapiiri taas jakaa työyhteisöä helposti pienempiin kuppikuntiin.

Vastaukset tukivat hyvin aikaisempaa teoriaa, Järvinen (2014, 56–57) ja Aro ym. (2018, 38–42) painottavat työntekoa tukevaa organisaatiota, yhteisiä pelisääntöjä, työntekijöiden kokemaa arvostusta, hyviä käytöstapoja ja avointa vuorovaikuttamista toimivan työyhteisön ja hyvän työilmapiirin muodostamiseksi. Työilmapiirin tulisi antaa tukea, kannustaa ja olla luonteeltaan myönteinen. Haastateltavat mainitsivat myös Rantasen ym. (2020, 55) tapaan työpaikoilla olevan useampia samanaikaisia työilmapiirejä, mutta osa haastateltavista kuitenkin koki, että heillä on vain yksi työilmapiiri työpaikallaan ja sellaisissa paikoissa missä oli vain yksi työilmapiiri, se oli todella hyvä ja yhtenäinen.

Rantanen ym. (2020, 32–34, 38) kertoivat tunteiden vaikuttavan työntekijöiden suoriutumiseen työpaikalla, erityisesti negatiivisten tunteiden ilmaiseminen työpaikalle sopivalla tavalla on hyödyllistä

työilmapiirille. Haastateltavien vastaukset osoittivat myös, että tunteet vaikuttavat erityisesti yksilöiden käyttäytymiseen ja tätä kautta koko työilmapiiriin. Vastauksissa näkyi myös hyvin Pearsonin (2017, alaluku Stepping Up to Negative Emotions.) mukaan, kun negatiivisiin tuntemuksiin ei puututa ajoissa, negatiivisuus leviää muihin työntekijöihin ja tilanteeseen puuttuminen vaikeutuu. Tämä näkyi myös hyvin haastateltavien vastauksissa, sillä useimmilla haastateltavilla on ollut jossain vaiheessa sellaisia työkavereita, joiden käytös vaikuttaa koko työporukan fiilikseen negatiivisesti.

Haastateltavat vastasivat kysymyksiin työntekijän näkökulmasta, joten yrityspuolen näkemykset jäivät tutkimuksessa vähäiseksi. Muutamista vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että työpaikoilla vallitsevan organisaatiokulttuuriin vaikuttaa johtajan tapa toimia, kuten Luukkakin (2019, 25–29) kirjassaan mainitsee: organisaatiokulttuuri on johtajansa varjo ja organisaation jäsenet ovat mukana rakentamassa sitä. Vastaukset myötäilevät vahvasti myös Aroa ym. (2018, 50–54.) Hyvä käytös ja toisten kohtelemisen hyvin ovat pakollisia hyvän ilmapiirin rakentamiselle, on tärkeää arvostaa työkavereiden tekemää työtä ja antaa palautetta toisille, sekä tarjota apua, kun siihen on mahdollisuus.

Haastattelujen perusteella työilmapiiri rakentuu niistä henkilöistä, jotka ovat työpaikalla päivittäin töissä, johto ja organisaatio ovat kuitenkin parhaimmillaan tärkeä tuki työilmapiirille. Aro ym. (2018, 71) ovat vastaajia vahvemmin sitä mieltä, että johtaminen on ratkaiseva osa työilmapiiriä ja onnistunut tai epäonnistunut johtaminen vaikuttaa lopputulokseen roimasti. Aro ym. (2018, 71) kuitenkin mainitsevat, että työntekijät eivät voi täysin laittaa vastuuta johdolle vaan työilmapiiri on kaikkien vastuulla.

Pitovoimaosiossa haastateltavat olivat samaa mieltä Boella & Goss-Turnerin (2020, 291), sekä Gehrels (2019, 2) kanssa siitä, että ravintola-alan pitovoima on heikkoa. Lisäksi vastauksissa näkyi myös heikon pitovoiman lisäämä työnkuormittavuus ja perehdyttämisen tärkeys. Työaikoja haastateltavat eivät kokeneet haastaviksi, vaan yksi haastateltava mainitsi ne positiivisena tekijänä pitovoiman kannalta, kun taas Gehrels (2019, 2) mielestä ne ovat yksi syy heikkoon pitovoimaan. Yksi haastateltava sanoi olevansa huolestunut vähäisestä määrästä alalle koulututtavia, ja tämän myös Gehrels (2019, 2) on maininnut kirjassaan. Useampi haastateltava kokee alan olevan väliaikainen vaihtoehto monille, jotka ovat opiskelemassa muille aloille tai ennen oman alan löytämistä. Tästä Gehrels (2019, 26–27) on täysin samaa mieltä.

Tutkimustoimisto Vastakaiun (7.6.2023, 9) tutkimuksessa alan pitovoimatekijöitä olivat työilmapiiri, työyhteisö ja työkaverit, asiakaspalvelutyö ja asiakkaiden ilahduttaminen sekä monipuoliset työtehtävät ja mielekkääksi koettu työ. Haastateltavien vastauksissa tärkeimpänä esille nousi työyhteisön tärkeys, työyhteisö lisää erityisesti töissä viihtymistä ja alalla työskentelevät henkilöt koettiin

samanhenkisiksi. Haastateltavat mainitsivat myös työilmapiirin, asiakkaiden ilahduttamisen sekä monipuoliset työtehtävät ja mielekkääksi koetun työn positiivisina pitovoiman kannalta.

Muilla aloilla vaihtamista Tutkimustoimisto Vastakaiun (7.6.2023, 9) tutkimuksessa tukivat palkkaus, työedut, työajat ja työpaikkojen viimeaikainen epävarmuus. Heikko palkkataso oli haastateltavilla suurin negatiivinen tekijä alan pitovoimaa miettiessä, myös työedut mainittiin useaan otteeseen. Työpaikkoja ei koettu epävarmoina vaan koettiin enemmänkin, että osaava tekijä voi tällä hetkellä valita itse työpaikkansa, sillä tarvetta hyvälle työntekijöille löytyy.

Viitalan (2021, 45) mukaan työntekijöiden työpaikan vaihtamisherkyyteen vaikuttaa työntekijän ja työnantajan sitoutuminen toisiinsa ja sitoutuneisuuden kasvattamiseksi tarvitaan sekä työntekijän, että työnantajan panostusta. Työnantaja voi osoittaa sitoutuneisuutta luottamuksen, vastuun ja turvallisuuden tunteen avulla. Useampi haastateltava kertoi haastattelussa turvallisuuden tunteen lisäävän pitovoimaa ja monet haastateltavat myös kertoivat työnantajan sitoutumisen näyttämisen olevan heille tärkeää luottamuksen rakentamisen kannalta.

5.2 Kehitysehdotukset

Haastateltavien mielestä alalla tulisi parantaa kommunikointia, varsinkin haastavammista asioista pitäisi pystyä puhumaan ja palautetta pitäisi pystyä antamaan, sekä vastaanottamaan asiallisesti. Pearsonin (2017, alaluku Facing Negative Emotions) ja Rantasen ym. (2020, 38) mukaan negatiiviset tunteet tulisi kohdata, vaikka tuntuisikin, että lyhyellä aikavälillä ne olisi helpompaa sivuta. Ilmaistessa negatiivisia tunteita on kuitenkin huomioitava, että ilmaisu on asiallista ja tehdään oikeassa tilanteessa. Aron ym. (2018, 65) mielestä kommunikoinnin pitää olla molemminpuolista ja kommunikoinnin puute johtaa väärinkäsityksiin ja synnyttää vääristyneitä mielikuvia, jotka korvaavat oikean tilannekuvan ja tiedon. Myös yrityksen sisäisiä virkistyspäiviä tulisi viettää riittävän usein, sillä ne ovat hyvä mahdollisuus oppia tuntemaan työkavereita myös työn ulkopuolella.

Haastateltavien mielestä esihenkilöiden pitäisi tulla useammin juttelemaan ja kyselemään kuulumisia. Luukka (2019, 118–121) on asiasta samaa mieltä, jokainen työntekijä tarvitsee johtamista sekä huomatuksi tulemistä, työntekijöihin tutustumalla esihenkilöt ymmärtävät yksilöiden elämäntilanteita sekä oppivat yksilön tarpeita.

Paremmen perehdytyksen avulla voitaisiin lisätä työntekijöiden onnistumisen kokemuksia ja tätä kautta lisätä heidän itseluottamustansa ja tuon kuormittavuutta saataisiin vähennettyä mahdollisesti paremmalla työtehtävien suunnittelulla ja järjestelyllä. Gehrels (2019, 2) mukaan sekä työn kuormittavuus, että heikko perehdytys heikentävät pitovoimaa.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että palkkojen nostamisella saataisiin lisää pitovoimaa, osa mainitsi myös muiden työsuhde-etuuksien parantamisen. Boellan & Goss-Turnerin (2020, 293) mukaan heikko pitovoima tuo jatkuvia lisäkuluja perehdytyksestä ja rekrytoinnista. Haastattelujen aikana yksi haastateltava sanoikin, että ehkä siinä vaiheessa voisikin maksaa enemmän palkkaa, kun henkilökunta on sitoutuneempaa ja ei tule niin paljoa kuluja rekrytoinnista, mutta palkan nostaminen ensin voisi lisätä tätä kyseistä sitoutuneisuutta.

Mielestäni pitovoimaa ja parempaa ilmapiiriä tulisi lähteä rakentamaan muokkaamalla ajattelutapaa johto ja esihenkilötasolla, aikaisempien kokemuksieni mukaan pitovoiman ja hyvän ilmapiirin rakentaminen ei ole tarpeeksi korkea prioriteetti monissa työpaikoissa ja asioiden annetaan edetä omalla painollaan. Usein tuloksia tarkastellaan numeroiden näkökulmasta vertailemalla tuloja ja kuluja. Tämä on pakollista, mutta keinot, jotka lisäävät tuloja ja vähentävät kuluja ovat usein lyhyen tähtäimen ratkaisuja, jotka eivät tue pitovoimaa tai työilmapiiriä. Keinoihin lukeutuu usein työnkuormitusta lisääviä toimia kuten henkilökunnan vähentämistä työvuoroista. Lisäksi jos työntekijät eivät pysty heille suunniteltuun työnmäärään niin tämä yleensä nähdään työntekijän laiskuutena tai heikkona suoriutumisenä, eikä ongelmaa välttämättä nähdä isommassa kuvassa. Usein kyse on kuitenkin huonosta perehdytyksestä, puutteellisesta välineistöstä tai liian kuormittavasta työmäärästä. On myös mahdollista, että työntekijällä on motivaation kanssa ongelmia, mutta tämä on usein seuraus heikoista työoloista tai ilmapiiristä. Olisi olennaisempaa keskittyä mahdollistamaan työntekijöitä tekemään työnsä hyvin kuin keskittyä kritisoimaan työntekijöitä ja vahtia heidän tekemisiään. On kuitenkin muistettava, että työntekijät ovat myös itse vastuussa työpaikkansa työilmapiiristä eivätkä voi olettaa, että esihenkilöt tai johto maagisesti taikovat työpaikalle hyvän työilmapiirin vaan sitä pitää rakentaa yhdessä ajan kanssa.

Pitovoimaa ja työilmapiiriä tukeva perehdytys, palkkaus ja henkilöstöstä huolehtiminen vaikuttavat ensin kalliilta siivulta yrityksen budjettiin. Pitkällä aikavälillä säästetään kuitenkin kuluja rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä, kun työntekijät pysyvät yrityksellä pidempään töissä. Lisäksi hyvä työilmapiiri ja sitä tukevat pitovoima tekijät vaikuttavat työntekijöiden työntekoon positiivisesti: kommunikointi on parempaa, työt tehdään tehokkaammin ja työntekijät ovat yleisesti motivoituneempia.

Työntekijät ovat hyvin erilaisia ihmisiä ja heille saattaa soveltua hyvin erilaiset työtavat, he myös oppivat asiat eri menetelmillä tehokkaammin ja tarvitsevat eri tavoilla huomiointia esihenkilöiltä. Esihenkilöiden tulisi mielestäni oppia tuntemaan alaisensa hyvin ja huomioida yksilöiden tarpeet omassa johtamisessaan. Osa työntekijöistä tarvitsee omaa tilaa ja haluavat toimia oma-aloitteemmin ja toiset itseluottamuksen tukemista sekä yksityiskohtaisempaa ohjeistamista.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan kiteyttää kolmeen käsitteeseen: eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus. Tutkimuksen tulee noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan, kun tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja analyysitavat täyttävät eettiset kriteerit, kyseisiä menetelmiä ja analyysitapoja voi tällöin käyttää minkä tahansa tutkimuksen pohjana. Tutkimus ei saa missään vaiheessa vaikeuttaa sen kohteena olevien henkilöiden elämää eli tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa sen kohteille tai muille tutkimukseen liittyville tahoille, vaan sen tulee pyrkiä tekemään hyvää tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Uskottavuutta mitataan, sillä että kokevatko tutkimusta lukevat henkilöt tulokset todellisiksi ja luottavat siihen, että tutkimuksen materiaali on analysoitu huolellisesti ja aineisto on kerätty asianmukaisesti. Vaikka aihe ei olisi lukijalle ennestään tuttu niin tutkimuksen tulisi vakuuttaa hänet siitä, että tutkimuksen käsittelemät asiat ovat todellisia ja niitä on kuvattu asiallisesti. Luotettavuus tutkijan tulee vakuuttaa lukijoille ammattitaidollaan ja tiedollaan aiheesta. Jotta lukija voi luottaa tutkimukseen, tutkijan pitää kuvata tutkimuksen prosessit sellaisenaan kuin ne ovat olleet. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020. V Laadullisen tutkimuksen luotettavuus.)

Tutkimusta voidaan pitää eettisesti sopivana, sillä se on tehty toimeksiantona hankkeelle, mikä haluaa kehittää MaRaMa-alan työntekijäkokemusta ja tukea lähiesihenkilötyön ja työntekijäyymmärryksen kehittämistä (Haaga-Helia s.a). Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena on tuottaa kyseiselle hankkeelle tietoa, joka edesauttaa tutkimuksen kohderyhmää. Tutkimuksen osallistujien yksityisyydestä ja anonyymiydestä on pidetty huolta. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluun luettuaan suostumuslomakkeen sekä tutkimustiedotteen, jossa kerrottiin tarkemmin tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta. Haastateltavilla oli mahdollisuus myös peruuttaa haastatteluun osallistuminen vielä haastatteluiden jälkeen ennen haastattelumateriaalin purkamista.

Tutkimuksen tietoperustassa on käytetty monipuolisesti ulkomaisia, että kotimaisia lähteitä ja lähteitä valitessa on pidetty huolta, että lähteet ovat riittävän uusia, jotta tietoperustaan ei ole päätynyt vanhentunutta tietoa. Lähteet ovat, joko kirjallisuutta tai tutkimuksia, jotka on todettu luotettaviksi, mukana on myös muutama ylen uutisartikkeli todentamassa aiheen ajankohtaisuutta. Tietoperustaa hyödyntämällä on rakennettu haastattelujen runko.

Tutkimusmenetelmä tuki tutkimusongelmien ratkaisemista, sillä aiheesta oli jo aikaisemmin kerätty määrällistä, sekä laadullista materiaalia, jonka tulosten pohjalta valitsin pienemmän tarkemman aiheen. Laadullinen menetelmä on paras tapa hankkia tarkempaa informaatiota jo tutkitusta aiheesta, sillä haastattelemalla voidaan hankkia yksityiskohtaisempaa ja syvällisempää tutkimusaineistoa. Tutkimuksen vastaajat ovat kaikki alalla työskenteleviä henkilöitä, joilta saatiin kerättyä ajankohtaista ja realistista informaatiota siitä mitä ravintola-alalle tällä hetkellä kuuluu. Aihe on

ajankohtainen, mutta ajaton, eli tutkimus on mahdollista toistaa tulevaisuudessa, mutta myös muilla aloilla. Tämän takia tutkimus on luotettava.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyön suunnittelemisen hyvissä ajoin keväällä 2023, kun kohdalleni sattui sopiva aihe Petteri Ohtosen luennolla. Tiesin haluavani tehdä opinnäytetyön työntekijöiden hyvinvointiin liittyvästä aiheesta ja Ohtosen luennolla kiinnostuin alan pito- ja vetovoimasta. Tutkin hankkeen tutkimustuloksia ja näin siellä itseni näköisen aiheen nousevan esille jatkuvasti. Päädyin lopulta tekemään opinnäytetyön pitovoimasta ja työilmapiiristä. Molemmat aiheet ovat laajoja, joten aiheen rajaaminen oli kriittinen osa työn selkeyttämistä. Halusin saada alustavan suunnitelman valmiiksi ennen kesää ja sainkin sen palautettua toukokuun lopulla. Tämän jälkeen oli tarkoitus alkaa kirjoittamaan tietoperustaa kesän loppupuolella ja heti syyslukukauden alusta lähtien ja saada työ palautettua joulukuuhun mennessä 2023. Jouduin kuitenkin siirtämään opinnäytetyön aloittamista, sillä tarvitsin hieman pidemmän tauon opinnoista kesällä kuin olin suunnitellut.

Lopulta aloin kirjoittamaan tietoperustaa syyskuussa ja kirjoittaminen osoittautui hitaammaksi ja haastavammaksi kuin olin ajatellut. Työn koko teki sen paloittelun pienempiin osiin haastavaksi, koska jokaisen tauon jälkeen meni aina ylimääräistä aikaa ennen kuin pääsi takaisin vauhtiin kirjoittamisen kanssa. Tässä vaiheessa tavoitteeni oli, että työ olisi valmis kevätlukukauden alkupuolella. Näin jälkikäteen mietittynä, jos olisin tietoperustaa aloittaessani tehnyt tiukemman aikataulun eri tietoperustan osille, niin se olisi varmasti valmistunut nopeammin, sillä aina kun sain itseni aloittamaan kirjoittamisen, niin tekstiä syntyi nopeaa tahtia. Aloittaminen oli joka kerta todella haastavaa. Tietoperustan sain valmiiksi tammikuun puoliväliin mennessä, jolloin olikin jo aika aloittaa haastattelut. Tietoperustaan olisi voinut lisätä vielä enemmänkin lähteiden vuoropuhelua, joka olisi helpottanut työn lukemista.

Joulukuun loppupuolella ja tammikuun alulla sain nopeasti hankittua kaikki haastateltavat omien aikaisempien suhteiden avulla ja pääsin tekemään tammikuun lopussa haastatteluja. Haastattelut olivat yksi työn mielekkäimmistä vaiheista, vaikka en uskonut ennen haastattelujen alkamista, että pitäisin haastattelijan roolista. Vaati paljon valmistautumista, jotta pysyin itse mahdollisimman neutraalina haastattelutilanteissa enkä lähtisi johdattelemaan vastauksia. Mielestäni haastattelut onnistuivat erittäin hyvin. Jos tekisin haastattelut nyt uudelleen, tietäisin olevani entistä parempi ja selkeämpi haastattelija, sillä huomasin kehitykseni haastattelijan roolissa nopeasti haastattelukertojen kuluessa. Hyödynsin litterointi vaiheessa Zoomia ja siinä olevaa toimintoa, joka kääntää puheen automaattisesti tekstiksi. Toiminto teki paljon kirjoitusvirheitä, mutta se nopeutti paljon litterointiprosessia.

Aineiston analysointia ja tulosten kirjoittamista odotin kaikista opinnäytetyön vaiheista eniten ja se olikin kaikista kiinnostavin vaihe, kun kaikki mitä koko opinnäytetyön aikana olin valmistellut vihdoinkin muuttui konkreettisiksi tuloksiksi. Ajattelin myös, että olisi tuskaista palata johtopäätösvaiheessa vaiheessa takaisin teoriaan vertailemaan haastateltavien vastauksia, mutta olin niin kiinnostunut vertailemaan tuloksia ja teoriaa, että kyseinen vaihe valmistui nopeasti.

Yhteistyö ohjaajani kanssa sujui todella hyvin, hän oli minua kohtaan kärsivällinen ja sain valtavasti tukea ja apua aina kun sitä tarvitsin. Sain varsinkin hyvin apua ideoiden pallotteluun ja ajatusten selkeyttämiseen. Alunperin ajattelin, että olisin tehnyt määrällisen tutkimuksen, mutta ohjaajani kanssa keskusteltua totesimme, että laadullinen menetelmä sopii aiheeseen paremmin ja on helpommin toteutettavissa. Tämä koitui näin jälkikäteen katsottuna hyväksi päätökseksi. Välillä työ meinasi jäädä hieman taka-alalle muun elämän ohessa, mutta ohjaajan kyselyt työn edistymisestä olivat hyvä muistutus palaamaan takaisin opinnäytetyön pariin. Kokonaisuudessa opinnäytetyön tekeminen sujui hyvin, en ollut liian kriittinen itseäni kohtaan ja tein työn riittävän huolellisesti, mutta en kuitenkaan jäänyt viilaamaan sitä liikaa. Vaikka myöhästyinkin alkuperäisestä aikataulusta jonkin verran niin koen silti, että suunnitelma toteutui ihan hyvin.

Lähteet

- Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki. Alma Talent. E-kirja.
- Boella, M. J. k. & Goss-Turner, S. 2020. Human resource management for the hospitality industry. Tenth edition. Abingdon, Oxon: Routledge.
- DiPietro, R. B., Moreo, A. & Cain, L. 2020. Well-being, affective commitment and job satisfaction: Influences on turnover intentions in casual dining employees. Journal of hospitality marketing & management, 29(2), pp. 139–163.
- Dulebohn, J. H. 2016. Human resource management theory and research on new employment relationships. Charlotte, NC: IAP, Information Age Publishing, Inc. E-kirja.
- EK 2023. Elinkeinoelämän keskusliiton Suhdannebarometri. Luettavissa: . Luettu: 4.1.2024.
- Gehrels, S. 2019. Employer branding for the hospitality and tourism industry: Finding and keeping talent. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. E-Kirja.
- Haaga-Helia s.a. Veto- ja pitovoimaa MaRaMa-alalle. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/hankkeet/veto-ja-pitovoimaa-marama-alalle>. Luettu: 27.1.2024.
- Hasson, G. & Butler, D. 2020. Mental health and wellbeing in the workplace: A practical guide for employers and employees. Chichester, West Sussex. Wiley-Capstone. E-Kirja.
- Hesketh, I. & Cooper, C. L. 2019. Wellbeing at work: How to design, implement and evaluate an effective strategy. London. Kogan Page.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki. Gaudeamus. E-kirja.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uud. p. Helsinki. Talentum Media. E-kirja.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatioissa. Turku. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Liappis, H., Pentikäinen, M. & Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla: Käsikirja kokonaisuuteen. Helsinki. Edita Publishing Oy. E-Kirja.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent. E-kirja.

- Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. 3., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Mara 13.02.2023. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Työvoiman saatavuus matkailu- ja ravintola-alan kohtalonkysymys. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2023/tyovoiman-saatavuus-matkailu-ja-ravintola-alan-kohtalonkysymys-saatavuusharkinnasta-tulisi-luopua-kokonaan.html?p252=4>. Luettu: 28.1.2024.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uud. p. Helsinki. Sanoma Pro.
- Pearson, C. M. 2017. The Smart Way to Respond to Negative Emotions at Work. MIT Sloan Management Review. E-kirja.
- Puhakainen, E., Vehkaperä, M., ammattikorkeakoulu, H. & Sciences, H. U. o. A. 2023. Mitä saisi olla?: Matkailu- ja ravintola-alan tulevaisuuden osaamista. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. E-kirja.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus. E-kirja.
- Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki. Alma Talent. E-kirja.
- STM s.a. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: [_](#). Luettu: 9.12.2023.
- TTL. s.a. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>. Luettu: 9.12.2023.
- Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava. E-kirja.
- Tutkimustoimisto Vastakaiku 7.6.2023. Työntekijäymmärrys MaRaMa-alalla. Veto- ja pitovoimaa majoitus-, ravintola- ja matkailualalle. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2023-08/Ty%C3%B6nte-kij%C3%A4ymm%C3%A4rrys%20raportti%202023.pdf>. Luettu 28.12.2023.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki. Edita.
- Yle 2022a. Ravintola-alan työvoimapula vaivaa kaikkialla Suomessa – sulkemisilta on pääosin vältytty. Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12493028>. Luettu: 4.1.2024.

Yle 2022b. Korona vei 10 000 työntekijää ravintola-alalta pysyvästi – palkkoja on vaikea nostaa, mutta työvoimaa haalitaan nyt Aasiasta. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20001654>. Luettu: 4.1.2024.

Yle 2023. Matkailu- ja ravintola-alan työvoimapula ei ole ratkennut, mutta yrittäjät uskovat tilanteen paranevan. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20015655>. Luettu: 4.1.2024.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Työilmapiiri

Kerro omin sanoin mitä työilmapiiri tarkoittaa sinulle?

Mitkä asiat vaikuttavat työilmapiiriin?

Millainen työilmapiiri työpaikassasi on sinun näkökulmastasi?

Mihin asioihin työilmapiiri mielestäsi vaikuttaa?

2. Pitovoima

Pitovoimalla tarkoitetaan työntekijään vaikuttavia tekijöitä, jotka pitävät työntekijän kyseisellä alalla tai työpaikalla töissä sen sijaan, että työntekijä vaihtaisi työpaikkaa toiseen.

Kerro omin sanoin mitä pitovoima tarkoittaa sinulle?

Mitkä asiat vaikuttavat pitovoimaan?

Millainen pitovoima yleisesti ottaen alalla on?

Millaisena koet alan pitovoiman oman tulevaisuutesi näkökulmasta?

3. Työilmapiirin vaikutus ravintola-alan pitovoimaan

Koetko työilmapiirillä olevan vaikutusta alan pitovoimaan? Miksi vaikuttaa/ei vaikuta?

Kuinka suurena koet työilmapiirin vaikutuksen pitovoimaan, jos vertaat sitä aikaisemmin mainitsemiisi muihin pitovoima tekijöihin?

Millainen vaikutus työilmapiirillä on omaan päätökseesi pysyä ravintola-alalla?

4. Ajatuksia kehittämiseen

Mitkä asiat parantaisivat ravintola-alan pitovoimaa?

Entä työilmapiiriä?