



Open your mind. LUT.

Lappeenranta **University of Technology**

Kauppateieteellinen tiedekunta

A370A5000 Kandidaatintutkielma, Johtaminen

Pasi Tuominen, Helena Sjögren, Heidi Olander

**Henkilöstön sitouttaminen keinona hillitä työntekijöiden
vaihtuvuutta ravintola-alalla**

**The committing of personnel as a way to control the turnover of
employees in the restaurant industry**

03.01.2013

Jenni Suuronen 0373390

Sisällysluettelo

1 Johdanto.....	1
1.1 Tutkimusongelma.....	1
1.2 Pääkysymys ja alakysymykset	2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto.....	3
1.4 Teoreettinen tausta ja viitekehys.....	4
1.5 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne.....	6
2 Kaksi näkökulmaa työntekijän sitoutumiseen	7
2.1 Organisaatioon sitoutuminen.....	8
2.1.1 Becker: Side bet -teoria.....	9
2.1.2 Mowday, Porter & Steers: Psykologisen kiintymyksen lähestymistapa.....	10
2.1.3 O'Reilly & Chatman: Kahden ulottuvuuden malli.....	11
2.1.4 Meyer & Allen: Kolmen komponentin malli.....	11
2.1.5 Keinoja organisaatioon sitouttamiseksi	13
2.2 Ammattiin sitoutuminen	15
2.2.1 Teoreettisia näkemyksiä	15
2.2.2 Keinoja ammatillisen sitoutumisen vahvistamiseksi.....	18
2.3 Näkökulmien yhteys toisiinsa	19
3 Tutkimusmetodologia	21
3.1 Tutkimusaineisto	21
3.2 Aineiston keräysmenetelmä	22
3.3 Tutkimuksen luotettavuus.....	23
4 Tutkimuksen tulokset.....	25
4.1 Työntekijöiden vaihtuvuuden ilmentyminen kohderavintoloissa	25
4.2 Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon	26
4.2.1 Keinoja organisaatioon sitoutumisen vahvistamiseksi.....	28
4.3 Ammatillinen sitoutuminen ravintola-alalla	31
4.3.1 Keinoja ammatillisen sitoutumisen vahvistamiseksi	32
5 Yhteenveto, johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet	34
5.1 Yhteenveto haastatteluvastauksista	34
5.2 Johtopäätökset.....	36
5.3 Jatkotutkimustarpeet	37

LÄHDELUETTELO	38
LIITTEET	

1 Johdanto

Matkailutoimiala, johon myös ravintola-ala luetaan, työllistää yli 11 prosenttia yksityisillä palvelualoilla työskentelevistä reilusta miljoonasta suomalaisesta. Ravintola-ala onkin kasvava ja kansainvälistyvä ala Suomessa. Vuosina 1995–2010 majoitus- ja ravitsemisalalan työvoiman määrä kasvoi 37 %, kun taas muilla toimialoilla työvoima on vähentynyt. (MaRa Ry, 2012) Ravintola-alaan vaikuttavat hyvinkin vahvasti maailmantalouden suhdanteet. Sen kehitys on pitkälti kytköksissä matkailualan kehitykseen, johon vaikuttavat nopeasti ulkomaisten turistien ja kotimaisten matkailijoiden vähentyminen taantuman aikaan. Suomen valtio pyrkii kuitenkin tukemaan matkailualan kasvua. Vuonna 2011 tehdyn kyselyn mukaan ravintola-alan liikevaihdon uskottiinkin olevan nousussa. (Ammattinetti, 2012; Haaga-Helia, 2012)

Taantuman lisäksi alalle haasteita luovat jatkuva kilpailutus ja paine tehostaa toimintaa tarkoituksena saavuttaa kustannussäästöjä. Tämä vaatii samalla monipuolisempaa ammattitaitoa sekä joustavuutta työntekijöiltä, mutta samalla ammattitaitoisen henkilöstön puute sekä työntekijöiden vaihtuvuus koetaan suureksi ongelmaksi ravintola-alalla. Alan vaihtuvuus on jopa 30–50 %. Ravintola-alan voidaankin sanoa olevan ”läpikulkuala”, sillä työsuhteet ovat yleensä lyhyitä ja luonteeltaan väliaikaisia, esimerkiksi opiskelun ohella tehtävää työtä. (Ennakointikamari, 2009) Syitä ravintola-alan houkuttelemattomuuteen ovat esimerkiksi matala palkka, vuorotyön määrittelemät vaihtelevat työajat, töiden sesonkiluonne, fyysisen työn vaativuus sekä matala ammattistatus (Ravitsemusalan opas, 5, 2008; Alonso & O’Neill, 574, 2009).

1.1 Tutkimusongelma

Ravintola-alan haasteena nykypäivänä on ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen sekä ammattitaitoisten työntekijöiden pitäminen yrityksessä. Henkilöstöjohtaminen onkin noussut avainasemaan ravintoloiden menestyksen

luomisessa, mutta yleisesti henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan ole suuressa roolissa ravintola-alan yrityksissä eikä tarvittavaa osaamista välttämättä löydy tarpeeksi. Myöskään asenne henkilöstöjohtamista kohtaan ei vielä ole aivan ansaitsemallaan tasolla, sillä siihen panostaminen nähdään usein lähinnä suurena kustannuseränä, koska palkkojen nostaminen ja koulutuksen kustantaminen nähdään keskeisinä keinoina. (Alonso et al., 574, 576, 2009) Tulisi kuitenkin muistaa, ettei nykypäivänä työntekijälle palkka ole ainoa motivaation lähde. Motivaatioon vaikuttaa hyvinkin usein paljon enemmän hyvä johtajuus; yksilön huomiointi, oikeudenmukaisuus, kiittäminen ja arvostus, eivätkä nämä keinot edes maksa mitään. Eräsalon (9,170, 2008) mukaan ehkä tärkein henkilöstöjohtamisen haaste onkin sosiaalisten taitojen yhdistäminen tehokkuusajatteluun. Johdon tulisi kiinnittää enemmän huomiota onnistuneen henkilöstöjohtamisen seurauksiin, sillä tyytyväinen ja tehokas työyhteisö on yritykselle suuri etu. Panostaminen sen saavuttamiseksi ei varmasti mene hukkaan, varsinkaan nykypäivänä, kun hyvistä työntekijöistä on kova kilpailu yritysten kesken.

Työntekijöiden vaihtuvuus on tosiaan tällä hetkellä hyvin ajankohtainen ilmiö ravintola-alalla. Vaihtuvuutta on kyllä ollut aina ravintola-alalla, mutta ei näin voimakkaana. Henkilöstöjohtamisen osaaminen ja asenne sitä kohtaan eivät kuitenkaan vaikuta olevan erityisen korkealla tasolla. Tästä syystä on suurena apuna, jos työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ja tilanteeseen soveltuvia henkilöstöjohtamisen keinoja on pohdittu valmiiksi. Näin voitaisiin kannustaa alan yrityksiä kehittämään henkilöstöjohtamistaan ja siihen liittyvää ymmärrystä sekä osaamista. Tutkimusongelman muodostavat siis ravintola-alan työntekijöiden vaihtuvuuden tuomat haasteet henkilöstöjohtamiseen sekä keinot, joilla selvitä näistä haasteista.

1.2 Pääkysymys ja alakysymykset

Tutkimusongelmaa lähdetään tutkimaan henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla henkilöstön sitoutuneisuuden yhteyttä työntekijöiden vaihtuvuuteen ja pyrkiä löytämään henkilöstön sitouttamisen keinoja, joilla voitaisiin hillitä työntekijöiden

vaihtuvuutta. Ensin on tarkoitus pyrkiä ymmärtämään, millä tavalla työntekijöiden vaihtuvuus ilmenee ravintola-alalla sekä työyhteisössä eli kuvailla itse ilmiötä ja sitä kuinka se ravintola-alalla koetaan. Seuraavaksi kuvaillaan työntekijöiden sitoutuneisuuden luonnetta sekä siihen vaikuttavia tekijöitä ja pyritään löytämään niistä yhteyksiä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Lopuksi aiempien havaintojen pohjalta tarkoituksena on kartoittaa keinoja työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi henkilöstöä sitouttamalla.

Tutkimusongelmaa lähdetään tutkimaan seuraavan pääkysymyksen avulla:

”Voisiko työntekijöiden vaihtuvuutta ravintola-alalla hillitä henkilöstön sitouttamisen keinoilla?”

Tutkimusongelma voidaan vielä jakaa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millä tavalla työntekijöiden vaihtuvuus ilmenee ravintola-alalla ja ravintolan työyhteisössä?
- Millä tavalla voidaan kuvailla työntekijöiden sitoutuneisuutta?
- Millä keinoin työntekijöiden sitoutuneisuutta voidaan vahvistaa?

1.3 Tutkimusmenetelmä ja -aineisto

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa on kvalitatiivinen haastattelututkimus. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu tähän tutkimukseen parhaiten, sillä sen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään käsiteltävää ilmiötä mahdollisimman syvällisesti ja tapauskohtaisesti teoreettisen viitekehyksen valossa. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on enemmän kuvailla ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tai pyrkiä antamaan sille teoreettisesti mielekäs tulkinta tilastollisten yleistysten sijaan. (Eskola & Suoranta, 61, 1998)

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastatteluilla, koska tarkoituksena on saada mahdollisimman syvällistä ja monipuolista pohdintaa ilmiöstä. Kasvokkain toteutetut haastattelut mahdollistavat tutkijan esittämät tarkentavat kysymykset, jotka takaavat aineiston riittävän monipuolisuuden. Haastateltavien valintaan vaikutti heidän

asemansa ravintolassa sekä heidän ravintolansa piirteet. Haastateltavien tuli olla asemassa, jossa he vastaavat henkilöstön johtamisesta. Ravintoloiden puolestaan tuli olla keskenään riittävän samantyyppisiä, jotta haastateltavien kokemukset ja kertomukset olisivat vertailukelpoisia keskenään. Tarkemmin tutkimusmenetelmästä sekä aineistosta kerrotaan tutkimusmetodologiassa. (Eskola & Suoranta, 87 - 88, 1998)

1.4 Teoreettinen tausta ja viitekehys

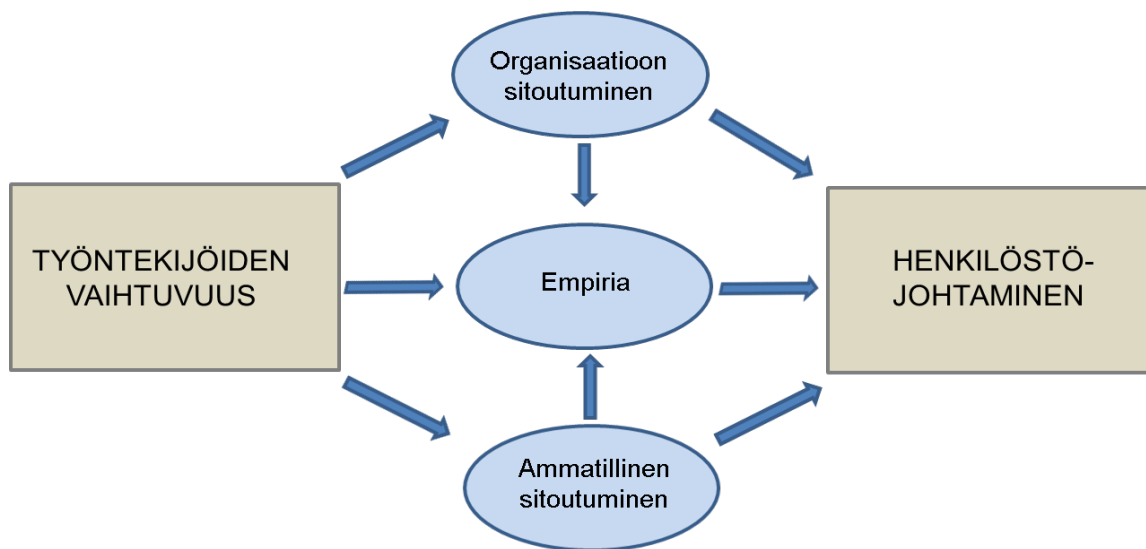
Työntekijöiden vaihtuvuus tulee useimmin esille työntekijöiden organisaatioon sitoutumista käsittelevissä tutkimuksissa tai sitten itse vaihtuvuutta tutkittaessa teoriapohjana ovat organisaatioon sitoutumisen näkökulmat. Tästä syystä oli luontevaa ottaa tähänkin tutkimukseen teoreettiseksi näkökulmaksi työntekijän sitoutuminen organisaatioon.

Organisaatiositoutumista on tutkittu jo pitkään. Organisaatiositoutumisen tutkimuksen katsotaan saaneen kunnolla alkunsa jo vuonna 1960, kun Howard Becker loi ensimmäisen organisaatiositoutumista käsittelevän varsinaisen teorian. Tämän jälkeen ilmiötä on tutkittu paljon ja monipuolisesti. Seuraavat teoriat ovat pohjautuneet Beckerin Side bet -teorialle tai sitten niissä on otettu esiin aivan uusi näkökulma ilmiön ymmärtämiseksi. Nykypäivänä organisaatiositoutumista tutkitaan hyvin paljon monista eri näkökulmista, sillä työntekijöiden sitoutuneisuus nähdään koko ajan vain tärkeämpänä kilpailuetuna yrityksille. Yleistä teoreettista taustaa ilmiöstä on siis hyvinkin paljon, mutta varsinaisesti ravintola-alan kontekstissa organisaatiositoutumista ei ole paljoa tutkittu. Yleisellä tasolla tehtyjä tutkimuksia ja teorioita on kuitenkin helppo hyödyntää myös ravintola-alan henkilöstöjohtamisessa.

Työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyy aiemman tutkimuksen perusteella vahvasti myös työntekijän sitoutuminen ammattiin. Ammattiin sitoutumista ei ole vielä tutkittu läheskään niin laajalti kuin organisaatiositoutumista, mutta sen merkitys työntekijöiden vaihtuvuuden selittäjänä kasvaa koko ajan. Erityisesti sen merkitys onkin huomioitu juuri ravintola-alalla alaa leimaavien negatiivisten asenteiden ja

stereotyyppien vuoksi, mikä tekee siitä mielenkiintoisen näkökulman tämänkin tutkimuksen kannalta.

Tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutuksia sekä kartoittaa keinoja hillitä vaihtuvuutta molempien yllä esiteltyjen näkökulmien valossa. Työntekijän ammatillinen sitoutuminen voidaan ymmärtää laajempaan ilmiönä, joka vaikuttaa taustalla myös työntekijän organisaatioon sitoutumiseen organisaatiosta riippumatta. Toisaalta molemmat sitoutumisen muodot voivat vaikuttaa toisiinsa sekä positiivisesti että negatiivisesti. Organisaation ja ammatillisen sitoutumisen yhteisistä kytköksistä johtuen, tulee molemmat näkökulmat huomioida tutkittaessa työntekijöiden vaihtuvuutta. Teorioiden lisäksi tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa empiria, johon puolestaan teoriat ovat myös vahvasti kytköksissä haastatteluteemojen kautta. Kuviolla 1 pyritään selventämään tutkimuksen viitekehystä.



Kuvio 1: Tutkimuksen viitekehys

1.5 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimuksen liiallisen laajuuden välttämiseksi aihetta ja tutkimuksen kohdetta on syytä rajata. Ensinnäkin tutkimuksessa on mukana ravintoloita, jotka ovat keskenään samanlaisia. Ne ovat melko pieniä, sesonkiluonteisia merenrantaravintoloita. Mukaan ei otettu esimerkiksi suuria ravintolaketjuja tai pelkästään baaritoimintaa harjoittavia ravintoloita. Toiseksi tutkimuksen aiheen kannalta oli tärkeää rajata pois vuokratyövoiman käyttö. Jos vuokratyövoimaa käytetään ensisijaisena työntekijöiden hankintamuotona, sitä voidaan pitää omana päätöksensä pitää yllä työntekijöiden tiuhempaa vaihtuvuutta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin tarkoitus saada esille tahattomamman vaihtuvuuden piirteitä ja vaikutuksia. Siihen liittyen tuleekin rajata pois myös työntekijöiden irtisanominen, eläkkeelle jääminen sekä sairastuminen. Tutkimusta rajaavat lisäksi valitut näkökulmat. Tutkimus on tehty henkilöstöjohtajan näkökulmasta, eli työntekijöiden perspektiivistä ilmiötä ei tutkita. Myös valitut teoreettiset näkökulmat rajaavat omalta osaltaan tutkimusta. Tähän tutkimukseen teoreettiseksi linssiksi valittiin ammattiin ja organisaatioon sitoutuminen. Muita, kuten motivaation ja työtyytyväisyyteen liittyviä teorioita ja tutkimuksia ei sen sijaan tarkastella yhtä syvällisesti, vaikka nekin tulevat teoriassa esiin.

Tutkimuksen sujuvan seuraamisen kannalta tässä kohtaa on hyvä avata tutkimuksen rakennetta. Alun johdannon jälkeen paneudutaan teoreettisiin näkökulmiin, joiden valossa työntekijöiden vaihtuvuutta tarkastellaan. Teoreettisen pohdinnan jälkeen luvussa 3 esitellään tutkimusmetodologiaa tarkemmin, jonka jälkeen seuraa tutkimuksen empiirinen osuus. Luvussa 4 avataan tutkimuksen haastatteluja sekä yhdistellään havaintoja aiemmin käsiteltyihin teoreettisiin näkökulmiin. Lopuksi luvussa 5 on yhteenveto empiirisen osion tuloksista, minkä on tarkoitus selventää tulosten ja tutkimusongelman yhteyttä. Samassa luvussa pohditaan vielä tutkimuksen johtopäätöksiä sekä jatkotutkimustarpeita.

2 Kaksi näkökulmaa työntekijän sitoutumiseen

Tutkimuksen selkeämmän ymmärryksen kannalta on tarpeen aloittaa tutkimuksen teoreettinen katsaus määrittelemällä siinä käytetyt keskeiset käsitteet ja niiden lähikäsitteet. Ensinnäkin tutkimuksessa käsitellään *työntekijöiden vaihtuvuutta*, mikä ilmenee työntekijöiden lyhyinä työsuhteina ja tiuhoina irtisanoutumisina. Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa läheisiä, siihen liittyviä käsitteitä ovat työntekijöiden *irtisanoutumisaikomukset* (turnover intentions) sekä *vetäytymisaikomukset* (withdrawal intentions). Steelen ja Ovallen (1984) mukaan irtisanoutumisaikomukset kertovat työntekijän ajatusten kallistumisesta organisaation jättämiseen ja sen pohdintaan (viitattu: Emberland & Rundmo, 453, 2010). Vetäytymisaikomukset puolestaan viittaavat laajempaan käsitteeseen, johon liittyy vahvemmin myös koko ammatin vaihtaminen. Vetäytymisaikomukset koostuvat työntekijän kokemasta viehätyksestä hänen nykyistä työtään kohtaan, mahdollisia muita ammattivaihtoehtoja kohtaan ja irtisanoutumisaikkeitä kohtaan (Cohen & Freund, 334, 2005). Koska tämä tutkimus on toteutettu suomen kielellä, näille käsitteille ei ole niin selkeitä suomenkielisiä vastineita, joissa ero tulisi yhtä selkeästi esiin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin pyritään ilmaisemaan vetäytymisaikomuksilla alan vaihdon harkintaa ja irtisanoutumisaikomuksilla organisaation jättämisen harkintaa.

Tutkimuksen teorian kannalta oleellisimmat käsitteet ovat organisaatiositoutuminen sekä ammatillinen sitoutuminen. Morrow (1993) mukaan *sitoutuminen* yleisenä käsitteenä kuvaa asennetta, joka heijastaa tunteita, kuten kiintymystä, samaistumista tai uskollisuutta sitoutumisen kohdetta kohtaan. (viitattu: Cohen & Freund, 330, 2005) Tämä yleinen sitoutumisen määritelmä antaa jo suuntaa organisationaalisen ja ammatillisen sitoutumisen ymmärtämiselle. Varsinkin organisaatiositoutumiselle on valtava määrä erilaisia määritelmiä, johtuen tutkijoiden suuresta määrästä sekä heidän eroavista näkemyksistään. Meyer ja Allen (11, 1997) totesivat jotakuinkin kaikille määritelmille olevan yhteistä käsityksen, jonka mukaan *organisaatiositoutuminen* kuvaa sidettä yksilön ja organisaation välillä. *Ammatillinen sitoutuminen* puolestaan ymmärretään yksilön sitoutumiseksi ammattiaan (ja koko toimialaa) kohtaan (Weng & McElroy, 257, 2012), mikä tulee ilmi työntekijän uskona ja hyväksyntänä valitun ammatin arvoja kohtaan (Chang, Chi & Miao, 353, 2007).

2.1 Organisaatioon sitoutuminen

Aiemmin on jo määritelty, mitä organisaatiositoutuminen on. Itse määritelmästä tutkijoilla ei niinkään ole erimielisyyksiä, vaan näkemuserot koskevat tekijöitä, jotka muodostavat yksilön ja organisaation välisen siteen. Meyer ja Allen (13, 1997), joiden määritelmää pidetään nykypäivän suosituimpana ja tutkituimpana, määrittelevät organisaatioon sitoutumisen kolmen eri tekijän kautta. Heidän mukaansa sitoutuminen voi heijastaa yksilön tunteellista suhtautumista organisaatiota kohtaan, tiedostuneisuutta kustannuksista, joita organisaation jättäminen aiheuttaisi tai moraalista velvollisuuden tunnetta jäädä organisaatioon. Monet tutkijat painottavat näistä kolmesta tekijästä sitoutumisen pohjautuvan tunteisiin, määrittelemällä sen esimerkiksi yksilön organisaatiota kohtaan kokeman samaistumisen ja osallistumisen suhteellisenä vahvuutena (Steers & Porter, 290, 1991) tai yksinkertaisesti määrittelemällä sitoutumisen psykologiseksi tunteeksi, joka sitoo organisaatioon (Chang et al., 353, 2007). Becker (1960) näkee organisaatiositoutumisen puolestaan lähinnä kustannusnäkökulmasta eli työntekijöitä sitoo organisaatioon ainoastaan kustannukset, joita koituisi jos he jättäisivät organisaation. (viitattu: Griffin et al., 614, 2005)

Määritelmästä riippumatta organisaatiositoutumisen tutkijat ovat suurin osa sitä mieltä, että organisaatiositoutuminen on vahvasti yhteydessä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Meyerin ja Allenin (3, 1997) mukaan vahvaa organisaatiositoutumista ilmentää työntekijä, joka pysyy organisaatiossa läpi hyvien ja huonojen aikojen, työskentelee tunnollisesti koko työaikansa ja ehkä ylikin, varjelee organisaation vahvuuksia sekä jakaa organisaation tavoitteet. Tämä määritelmä ei selvästikään viittaa minkään näköiseen irtisanoutumishalukkuuteen ja siltä osin tukee näkemystä organisaatiositoutumisen ja työntekijöiden vaihtuvuuden yhteydestä. Tämä yhteys tulee ilmi myös seuraavaksi käsiteltävissä teorioissa ja tutkimuksissa. Teoriat on esitelty aikajärjestyksessä eli samalla tulee esille organisaatiositoutumisen tutkimuksen historiallista kehitystä. Teorioiden ja tutkimusten pohjalta tämän osion lopussa on vielä koottu yhteen henkilöstöjohtamisen keinoja työntekijöiden vahvemman sitoutumisen saavuttamiseksi.

2.1.1 Becker: Side bet -teoria

Becker on ollut yksi varhaisimpia organisaatiositoutumisen tutkijoita. Vuonna 1960 hän lähti määrittelemään organisaatioon sitoutumista Side bet -teoriansa kautta. Side bet voidaan suomentaa ”piiloinvestoinniksi”. Piiloinvestoinnit ovat mitä vain yksilön investointeja tai uhrauksia, kuten aikaa, rahaa tai vaivaa, jotka hän on tehnyt organisaatioon jäämiseksi. Mikäli hän lähtisi organisaatiosta, hän menettäisi samalla tehdyt investoinnit tai ainakin niiden arvo laskisi. Becker näkeekin nämä investoinnit vahvana organisaatioon sitouttavana tekijänä, sillä ajan kanssa työntekijä luo niitä lisää ja ne vahvistuvat, joten organisaation jättäminen on koko ajan vaikeampaa. (Griffin & Hepburn, 614, 2005 ; Cohen, 338, 2007)

Becker on kategorisoinut piiloinvestoinnit seuraavasti: kulttuurin muodostamat odotukset, imagon säilyttäminen, organisaation luomat normit, saavutetun aseman ylläpito sekä työhön uhratut panostukset. *Kulttuurin muodostamat odotukset* käsittävät yksilöön kohdistuvat yleiset mielipiteet työssä käymisestä ja tietystä työstä, esimerkiksi hyvän ja arvostetun työn jättäminen saattaisi aiheuttaa kummastusta. *Imagon säilyttämisellä* tarkoitetaan yksilön toimimista tiettyjen asemansa kautta muodostuneiden normien mukaan, jotta saavutettu imago tai status ei vahingoittuisi. *Organisaation luomat normit* puolestaan ovat organisaation keinoja sitouttaa henkilöstöä, organisaatiolla voi olla esimerkiksi kannustava palkkiojärjestelmä tai houkuttelevia työetuksia. *Saavutetun aseman ylläpidolla* viitataan yksilön taitojen ja osaamisen karttumiseen tietyssä työtehtävässä. Se tarkoittaa usein samalla myös taitojen kapea-alaisuutta sekä organisaatiokohtaisuutta ja tästä syystä yritystä vaihdettaessa saavutetut taidot saattaisivat mennä hukkaan. *Työhön uhratut panokset* ovat työn ulkopuolella tehtyjä uhrauksia, kuten työn perässä muuttaminen uudelle paikkakunnalle. (Powell & Meyer, 158 - 159, 2004 ; Griffin et. al, 614, 2005)

2.1.2 Mowday, Porter & Steers: Psykologisen kiintymyksen lähestymistapa

Beckerin Side bet -teoriaa seurasi vuonna 1974 Mowdayn, Porterin ja Steersin teoria, joka keskittyi piiloinvestointien sijaan yksilön psykologiseen kiintymykseen organisaatiota kohtaan. Porter ym. pitivät työtyytyväisyyttä tärkeimpänä sitouttavana tekijänä ja olivatkin sitä mieltä, että sitoutuminen voisi olla vaihtoehtoinen käsite työtyytyväisyydelle. (Cohen, 338, 2007)

Porter ym. määrittivät kolme psykologista kiintymystä kuvaavaa tekijää seuraavasti:

1. Vahva usko ja hyväksynnän antaminen organisaation tavoitteille ja arvoille
2. Huomattava panostus organisaation hyväksi
3. Voimakas halu pysyä organisaation jäsenenä

Organisaatioon sitoutuminen ei siis ole pelkästään uskollisuutta organisaatiolle. Se on enemmän prosessi, jossa psykologista kiintymystä kuvaavat tekijät määrittävät yksilön suhtautumisen ja välittämisen organisaatiota ja sen menestystä sekä hyvinvointia kohtaan. Mitä vahvemmin yksilö on psykologisella tasolla sitoutunut organisaatioonsa, sitä paremmin hän suorittaa työtehtävänsä ja hänen voidaan olettaa pysyvän organisaatiossa pitkään. Sitoutumisella onkin tämän teorian mukaan vahva vaikutus organisaatiosta lähtemiseen. Tästä syystä työntekijöiden sitoutuneisuuden vahvistaminen ja ylläpito tulisi olla ensisijainen toiminto organisaatiossa, jotta parhaat ja tehokkaimmat työntekijät säilyvät. (Steers & Porter, 290, 1991)

Psykologista kiintymystä kuvaaviin tekijöihin perustuen Mowday ym. kehittivät OCQ-mittarin (Organizational Commitment Questionnaire), jolla työntekijän sitoutumista organisaatioon voisi mitata. Mittarin käytännöllisyydestä ja toimivuudesta on paljon ristiriitaisia mielipiteitä. Sen ei nähdä selvittävän varsinaisesti asennetta organisaatiota kohtaan, niin kuin olisi tarkoitus, vaan lähinnä tulevaa käytöstä, kuten irtisanoutumisaikeita. Puolustajat ovat kuitenkin sitä mieltä, että yksilön teot ja aikomukset kuvaavat samalla myös asenteita. Joka tapauksessa tutkijat ovat melko varovaisia tämän mittarin hyödyntämisen suhteen. (Cohen, 339, 2007)

2.1.3 O'Reilly & Chatman: Kahden ulottuvuuden malli

O'Reilly ja Chatman olivat sitä mieltä, että sitoutuminen organisaatioon kuvastaa työntekijän asennetta organisaatiota kohtaan. Tästä lähtökohdasta he loivat vuonna 1986 kaksiulotteisen mallin selittämään organisaatioon sitoutumisen vahvuutta. Ensimmäinen ulottuvuus on välineellinen sitoutuminen. Se on pinnallinen sitoutumisen muoto, jossa positiivinen asenne yritystä kohtaan omaksutaan palkkioiden saavuttamiseksi. Toinen ulottuvuus on psykologinen sitoutuminen, joka puolestaan kuvaa syvällisempää sitoutumista organisaatioon. Tällöin työntekijä haluaa olla osa organisaatiota ja kokee yhteenkuuluvuutta organisaatioon kokiessaan arvojensa olevan samat organisaation kanssa. (Cohen, 339, 2007; Meyer & Herscovitch, 300, 2001)

Becker sekä Mowday ym. olivat tähän asti nähneet sitoutumisen seurauksena ainoastaan vaihtuvuuden vähentymisen. O'Reilly ja Chatman halusivat kuitenkin tuoda esiin muutkin vaikutukset. He painottavat psykologisen sitoutumisen vaikuttavan irtisanoutumishalukkuuden vähentymisen lisäksi positiivisesti myös muuhun käytökseen ja toimimiseen organisaatiossa. Tämä teoria ei ole kuitenkaan saanut osakseen paljoa huomiota, sillä se jäi seuraavaksi käsiteltävän Meyerin ja Allenin teorian varjoon. (Cohen, 339, 2007)

2.1.4 Meyer & Allen: Kolmen komponentin malli

Meyerin ja Allenin (1991) määritelmille organisaatiositoutumisesta yhteistä oli näkemys sitoutumisesta psykologisena tasona, joka luonnehtii työntekijän suhdetta organisaatioon sekä vaikuttaa työntekijän päätöksiin jatkaa organisaation jäsenenä. Psykologisen tason luonne kuitenkin voi vaihdella ja siitä lähtökohdasta Meyer ja Allen loivat kolmen komponentin mallin, jossa sitoutuminen voi olla affektiivista, jatkuvaa tai normatiivista. (Meyer & Allen, 11, 1997)

Affektiivinen sitoutuminen kuvaa tunteellista kiintymystä organisaatioon yhteenkuuluvuuden ja tunnustuksen kautta. Yksilöllä on tällöin halu pysyä organisaatiossa. *Jatkuva sitoutuminen* puolestaan viittaa yksilön tiedostamiin

haittoihin ja kustannuksiin, joita organisaation jättäminen aiheuttaisi. Yksilöllä on tällöin lähinnä tarve olla organisaatiossa. *Normatiivinen sitoutuminen* yhdistyy uskollisuuden ja velvollisuuden tunteeseen pysyä organisaatiossa ja ponnistella sen eteen. Tällöin yksilöstä tuntuu, että organisaatioon pitää jäädä. Näistä sitoutumisen komponenteista yksilöllä voi olla yksi tai useampia päällekkäin määrittämässä hänen sitoutumistaan organisaatioon. Komponentit tulisikin käsittää nimenomaan sitoutumisen komponentteina kuin sitoutumistyyppeinä. (Meyer et al., 11 - 12, 1997; Meyer et al., 305, 2001)

Kaikki mallin komponentit vaikuttavat positiivisesti organisaatioon sitoutumiseen, mutta niillä on erilaiset vaikutukset työssä suoriutumiseen. Affektiivisesti sitoutunut työntekijä tuntee tunteellista kiintymystä organisaatioon, joten hänen voidaan odottaa olevan myös motivoitunut ja haluavan suoriutua paremmin työssään. Ensisijaisesti jatkuvasti sitoutuneet ovat organisaatiossa lähinnä pakon sanelemina ilman minkäänlaista tunteellista kiintymystä. Tällainen sitoutuminen saattaa johtaa turhautumiseen tai katkeruuteen ja sitä kautta sopimattomaan käytökseen työpaikalla. Jatkuvan sitoutumisen ei siis katsota olevan hyvä työssä suoriutumisen kannalta. Normatiivisesti sitoutunut taas pyrkii käyttäytymään soveliaasti sekä tavalla, joka on organisaatiolle hyväksi. Se ei kuitenkaan ole yhtä vahvasti sidoksissa hyvään työsuoriutumiseen kuin affektiivinen sitoutuminen, sillä normatiivinen sitoutuminen ei välttämättä kerro mitään työntekijän puhtaasta omasta halusta toimia organisaation hyväksi. (Meyer et al., 24 - 25, 1997)

Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria on saanut kaikkein eniten huomiota organisaatiositoutumisen selittäjänä. Myöhemmässä tutkimuksessa on paljon tutkittu komponenttien päällekkäisyyttä ja vaikutusta toisiinsa. Esimerkiksi Gellatly, Meyer ja Luchak (341, 2006) selvittivät sitoutumisen olevan vahvimmillaan, mikäli vain yksi komponentti on selvästi korkealla tasolla ja kaksi muuta matalia. Affektiivinen ja normatiivinen osoittautuivat kuitenkin tehokkaammiksi muodoiksi, sillä jatkuvasti sitoutunut yksilö saattaa olla organisaatiossa ilman varsinaista omaa halua pysyä siinä. Affektiivisesta ja normatiivisesta sitoutumisesta täysin normatiivinen vaikuttaisi olevan hieman tehokkaampaa kuin täysin affektiivinen sitoutuminen.

Culpepper (2011) tutki komponenttien ja tietyn aikajänteen välistä yhteyttä. Hän otti tutkimukseen mukaan myös Beckerin side bet -teorian, sillä hän oletti vahvan

jatkuvan sitoutumisen tarkoittavan monien piiloinvestointien läsnäoloa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että affektiivisen sitoutumisen vaikutus irtisanoutumiseen ei ole niinkään kiinni siitä, kuinka pitkä työsuhde on takana, vaan affektiivisesti sitoutunut henkilö irtisanoutuu emootioidensa ja asenteidensa muututtua. Emootiot ja asenteet voivat muuttua hyvinkin äkisti, joten epävarmuus ja äkkinäisyys kuvaavat irtisanoutumisaikkeitä affektiivisessä sitoutumisessa. Normatiivisesta sitoutumisesta tutkimus ei saanut irti merkittäviä tuloksia tai vaikutuksia. Piiloinvestoinnit sen sijaan näyttäisivät vaikuttavan vahvemmin irtisanoutumishalukkuuteen vasta pitkällä aikavälillä. Tämä johtuu siitä, etteivät piiloinvestoinnit yleensä muutu hetkessä, vaan vaikuttavat sitoutumiseen pitkän aikaa työsuhteen alettua. Esimerkiksi työntekijän muutettua työn perässä uuteen kaupunkiin, hän tuskin heti haluaa muuttaa uudestaan, vaikka kyseessä olisikin hänelle parempi työ. Tutkimuksen perusteella työntekijän jatkuva sitoutuminen organisaatioon ei siis välttämättä ole organisaation kannalta niin huono vaihtoehto. (Culpepper, 523 - 525, 2011)

2.1.5 Keinoja organisaatioon sitouttamiseksi

Meyerin et al. (2012) tutkimuksessa organisaatioon sitoutuminen ja sen kolme komponenttia on yhdistetty motivaatioon. Kävi ilmi, että affektiivisesti sitoutunut henkilö tavoittelee sisäistä itsenäisyyttä eli hän haluaa pitkälle määrätä itse tekemisistään ja pystyä seisomaan päätöstensä takana omien arvojensa perusteella. Jatkuvasti sitoutunut henkilö puolestaan motivoituu parhaiten pätevyiden tunteesta eli tarpeellisesta kyvykkyydestä ja taidosta suoritua tehtävästä. Normatiivisesti sitoutunut taas motivoituu yhteisöllisyydestä ja yhteydestä muihin. Näiden motivaattoreiden tiedostaminen auttaa henkilöstöjohtamisen kehitystoimia pohdittaessa. (Meyer, Stanley & Parfyonova, 3, 2012)

Kuten aiemmin on tullut esille, korkeimmat positiiviset vaikutukset ovat affektiivisella tai normatiivisella sitoutumisella. Näiden tukemiseen ja kehittämiseen tulisikin siksi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöjohtamisessa, esimerkiksi edellä käsiteltyjen motivaattoreiden kautta. Työntekijöiden tarvetta itsenäisyyteen voi tukea perustelemalla työntekijöille tehtävän suorittamisen tärkeyden, painottamalla enemmän työntekijän omaa päätöstä ja valintaa kuin tiukkaa kontrollia esimerkiksi

antamalla vaihtoehtoja sekä yhtenäistämällä arvoja työntekijöillekin suotuisiksi. Myös selkeä odotuksista viestiminen sekä palautteen antaminen tukevat itsenäisyyttä ja omien päätösten tekoa. (Meyer & Maltin, 334, 2010) Realistinen odotuksista viestiminen on itse asiassa hyvin tärkeää jo heti rekrytointivaiheessa, vaikka työnantajien välinen kilpailu helposti houkuttelisikin kaunistelemaan totuutta. Mikäli työnhakijalle lupailaan liikoja, ei hänen odotuksiinsa pystytä vastaamaan, mikä taas johtaa herkästi työntekijän irtisanoutumiseen tyytymättömyyden vuoksi. (Collins, 741, 2010)

Normatiivisen sitoutumisen tukemisessa keskiöön nousee hyvän työympäristön luominen, jotta suhteisiin ja yhteisöllisyyteen perustuva uskollisuus pysyy yllä. Ympäristön tulee olla oikeudenmukainen, työntekijöitä tukeva sekä muutenkin heidän tarpeensa huomioon ottava. Työhyvinvoinnin lisäämiseksi tulisi selvittää mahdolliset stressitekijät ja pyrkiä poistamaan niitä. Usein organisaatiot kuitenkin huomaamattaan tukevat liikaa jatkuvaa sitoutumista keskittymällä palkkioihin ja bonuksiin, vaikka työympäristön kehittäminen tulisi käsittää laajemmin. Tavoitteena ei saisi olla ainoastaan vaihtuvuuden vähentäminen, vaan tulisi keskittyä reilun ja tukevan työympäristön luomiseen kannustusjärjestelmien ja näin saavuttaa vähentynyt vaihtuvuus. Niin kuin O'Reillyn ja Chatmanin teoriasta kävi ilmi; mitä syvempiä työntekijöiden tarpeita organisaatio onnistuu tyydyttämään, sitä sitoutuneempia he ovat. (Meyer et al., 14, 2012; Meyer et al., 334, 2010; Cohen, 352, 2007)

Kuten Porter et al. OCQ -teoriansa kohdalla totesivat, työtyytyväisyys on hyvin tärkeä organisaatiossa pysymiseen vaikuttava tekijä. Työtyytyväisyyttä edistävät varmasti edellä käsitellyt asiat, mutta lisäksi työntekijöitä tulisi sisäistää organisaatioon niin sanotun sisäryhmä -ajattelun avulla. Ulkoryhmässä työntekijöillä on yrityksen johtoon hyvin matalalaatuinen suhde eivätkä he niin vahvasti koe olevansa osa organisaatiota ja sen toimintoja. Sisäryhmässä sen sijaan ollaan mukana päätöksenteossa puolin ja toisin sekä annetaan vastuuta. Johdon tulisi viettää aikaa työntekijöidensä parissa, jakaa tietoa avoimesti ja osallistaa heitä päätöksentekoon sekä myös kuunnella mielipiteitä. Päivittäisistäkin asioista ja ongelmista tulisi pystyä puhumaan suoraan johdonkin kanssa. Näillä keinoilla kohennetaan työtyytyväisyyttä ja sitä kautta vahvistetaan sitoutumista organisaatioon. (Ohana & Meyer, 449 - 450, 2010)

2.2 Ammattiin sitoutuminen

Ammatillista sitoutumista ei ole vielä tutkittu yhtä laajalti kuin organisaatiositoutumista. Se kuitenkin saa koko ajan enemmän huomiota ja se nähdään aina vaan tärkeämpänä työntekijöiden vaihtuvuuden selittäjänä. Myös ammatillisen sitoutumisen tutkijoilla on ilmiölle melko paljon erilaisia määritelmiä ja he painottavat eri asioita. Yleisesti ammatillisen sitoutumisen voidaan kuitenkin katsoa olevan yksilön ja ammatin välinen psykologinen side, joka ilmenee yksilön uskomuksessa ja hyväksynnässä valitsemansa ammatin arvoja kohtaan (Chang et al., 353, 2007). Se, mikä johtaa ammatilliseen sitoutumiseen ja vaikuttaa sen vahvuuteen, on tutkimuksissa nähty hyvin eri tavalla. Esimerkiksi Wildes (2007) painotti alaan kohdistuvien stereotyyppien vaikutusta ammatilliseen sitoutumiseen, kun taas Blau ym. (2003) tutkivat ammatillista aktiivisuutta ja asenteita ammatillisen sitoutumisen selittäjänä. Ristiriitaisia näkemyksiä on myös keinoista, joilla ammatillista sitoutumista voidaan vahvistaa. Näitä näkemyksiä käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Ammatillinen sitoutuminen nähdään tosiaan nykypäivänä yhtenä työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä. Tästä on tehty paljon tutkimuksia, ja esimerkiksi Changin ym. (363, 2007) tutkimuksen mukaan ammatillinen sitoutuminen olisi jopa merkittävämpi työntekijöiden vaihtuvuuden selittäjä kuin organisationaalinen sitoutuminen. Varsinkin ravintola-alalla tätä on tutkittu paljon muihin aloihin verrattuna, sillä alaa leimaavat monet sen houkuttelevuutta vähentävät stereotyyppit. Erityisesti siis ravintola-alan työntekijöiden vaihtuvuutta tutkittaessa, ammatillinen sitoutuminen on merkittävä osatekijä.

2.2.1 Teoreettisia näkemyksiä

Aiemmin esiteltyä Meyerin ja Allenin (1993) kehittämää kolmen komponentin mallia on sovellettu myös ammatillisen sitoutumisen määrittelyyn ja tutkimiseen. Irving et al. (1997) määrittelivät kolme komponenttia ammatilliselle sitoutumiselle seuraavasti: *affektiivinen sitoutuminen* kuvaa yksilön tunteellista kiintymystä ammattiinsa, *jatkuva sitoutuminen* ammatin vaihdon kustannuksien tiedostamista ja *normatiivinen* kuvaa

yksilön velvollisuuden tuntoa ammattiaan kohtaan. Työntekijän affektiiviseen ammatilliseen sitoutumiseen johtaa itse työn tuoma tyydytys, kun taas jatkuvaan sitoutumiseen voi johtaa esimerkiksi vaivalla hankitut taidot ja siihen käytetty aika. Normatiivinen sitoutuminen ammattiin saattaa puolestaan syntyä esimerkiksi perheen painostuksen johdosta. (Blau, 283,285, 2001)

Carson et al. (1995) puhuvat uran vakiintumisesta, mikä pitkälti viittaa samaan ilmiöön kuin jatkuva ammatillinen sitoutuminen. Siinäkin ei ole kyse tunteisiin pohjautuvasta sitoutumisesta, vaan jonkin asteisesta tarpeesta tai pakosta pysyä ammatissa. He määrittivät uran vakiintumiselle kolme tekijää, joista ensimmäinen on ammattiin investointi. Se voi olla esimerkiksi rahaa, koulutusta tai aikaa. Toisena on ammatin vaihdon aiheuttamat emotionaaliset kustannukset, esimerkiksi stressi uuden työn oppimisesta ja kolmantena tekijänä ammattivaihtoehtojen rajallisuus. Mitä vahvempia tekijät yksilölle ovat, sitä epätodennäköisemmin hän päätyy vaihtamaan alaa, vaikka siitä unelmoisikin. (viitattu: Blau, 284, 2001)

Ammatillinen sitoutuminen voidaan jakaa myös *asenteelliseen ammatilliseen sitoutumiseen* sekä *käytöksen kautta ilmenevään ammatilliseen sitoutumiseen*. Asenteellinen sitoutuminen kuvaa psykologista linkkiä yksilön ja ammatin välillä, joka perustuu yksilön tunteelliseen reaktioon ammattia kohtaan. Käytöstä, joka ilmentää ammatillista sitoutumista on puolestaan kaikki organisaation ulkopuolella tapahtuva ammattiaktiivisuus, kuten ammatillisten julkaisujen lukeminen, konferensseissa käyminen ja tutkimuksiin osallistuminen. (Blau, Tatum & Ward-Cook, 75, 2003) Blau et al. (2003) tutkimus osoitti, että vahva asenteellinen ammatillinen sitoutuminen ja sen tukeminen vaikuttaa vähentävästi myöhempään ammatin vaihtohalukkuuteen ja sitä kautta epätodennäköisempään organisaatiosta lähtemiseen ammatin vaihdon takia. Ammatillista sitoutumista ilmentävän käytöksen tukeminen sen sijaan vaikuttaa negatiivisesti organisaatioon jäämiseen. Tämä johtuu siitä, että tällöin työntekijä on hyvin aktiivinen organisaation ulkopuolella, mikä puolestaan tuo mukanaan uusia suhteita muihin saman alan ihmisiin. Tätä kautta hän voi herkästi löytää uuden työpaikan ja jättää alkuperäisen organisaation. (Blau et. al, 81, 2003)

Wildes (2007) sekä Niu (2010) ovat tutkineet ammatillista sitoutumista ravintola-alan kontekstissa. Wildesin tutkimus keskittyi ravintola-alaa koskevien stereotyyppien vaikutuksiin ammatilliseen sitoutumiseen sekä sisäiseen markkinointiin keinona

vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Ravintola-alaa yleisesti määrittävä stereotypia ei ole kovinkaan houkutteleva, sillä sitä leimaavat matalapalkkaisuus, pitkät työpäivät, vaihtelevat työvuorot sekä sesonkiluonteisuus ja lisäksi matala ammattistatus. (Alonso et al., 574, 2009; Wildes, 5, 2007) Tämä stereotypia vaikuttaa herkästi ammatilliseen sitoutumiseen negatiivisesti. Se on ollut osasyynä suureen työntekijöiden vaihtuvuuteen, joka puolestaan vahvistaa entisestään ravintola-alan negatiivista imagoa. Wildesin (2007) tutkimuksen perusteella stereotypiat ovatkin yksi syy jättää organisaatio ja vetäytyä koko ammatista. Ratkaisuna tähän voisi kuitenkin olla sisäisen markkinoinnin hyödyntäminen johtamisessa. Se tarkoittaisi sitä, että henkilöstöjohtamisen toimilla pyrittäisiin parantamaan ammatillista statusta sekä ammatillista sitoutumista. Käytännössä siis työympäristöä tulisi muokata houkuttelevammaksi sekä huolehtia työntekijöistä ja vastata heidän tarpeisiinsa. Tutkimus osoittikin sisäisen markkinoinnin vaikuttavan positiivisesti organisaatioon jäämiseen negatiivisista stereotypioista huolimatta. (Wildes, 6 - 7,15, 2007)

Niun (2010) tutkimus puolestaan tutki minäpystyvyyden yhteyttä ammatilliseen sitoutumiseen. Hänen tutkimuksessaan minäpystyvyys määritellään Carsonin et al. (1997) ja Stajkovicin et al. (1998) mukaan työntekijän itseluottamukseksi ja hänen luottamukseensa omiin kykyihinsä saada aikaan tarvittava motivaatio, omaavansa tarpeeksi taitoa sekä pystyvänsä hyvään suoritukseen vaadittavaan toimintaan (viitattu: Niu, 748, 2010). Työntekijä, jolla on vahva minäpystyvyys, vaatii itseltään enemmän, on motivoituneempi ja vastuuntuntoisempi työssään, tekee työtä vapaaehtoisesti sekä haluaa oppia uutta. Tutkimuksen mukaan vahva minäpystyvyys johtaa myös vahvempaan ammatilliseen sitoutumiseen, mikä osaltaan selittää ammatillisen sitoutumisen vahvuuden vaihtelua ravintola-alalla. Vahvan minäpystyvyyden omaavat työntekijät kaipaavat työnantajaltaan kehitysmahdollisuuksia sekä enemmän tilaisuuksia osallistua työn suunnitteluun. Työnantajan olisi kuitenkin tärkeää tunnistaa kullekin työntekijälle soveltuvat motivointikeinot, jotta työntekijät tuntevat tarpeidensa tulleen huomioituksi. (Niu, 748, 2010)

2.2.2 Keinoja ammatillisen sitoutumisen vahvistamiseksi

Tutkimuksen mukaan affektiivinen ammatillinen sitoutuminen johtaa parempaan työsallistumiseen, työtyytyväisyyteen sekä affektiiviseen sitoutumiseen myös organisaatiota kohtaan ja näiden seurauksena irtisanoutumisaikkeiden vähentymiseen. Affektiivisen ammatillisen sitoutumisen tukeminen olisi siis organisaation kannalta hyvin kannattavaa. Organisaatio voi tukea sitä esimerkiksi sponsoroimalla jatko- tai täydentävää koulutusta. (Blau, 295, 2001) Myös Chang et al. pitävät täydentävää koulutusta tärkeänä. Se parhaimmillaan terävöittää työntekijän ammatillista identiteettiä ja emotionaalista viehätystä ammattiinsa. Heidän mukaansa organisaation tulisi lisäksi rohkaista muuhunkin ammatilliseen aktiivisuuteen, kuten alan lehtien lukemiseen ja tapahtumiin osallistumiseen sekä tarjota parempia työetuja. (Chang et al., 364, 2007)

Aiemmassa osiossa käsiteltiin asenteellista ja käytöksellä ilmenevää ammatillista sitoutumista. Tähän liittyvän tutkimuksen (Blau et al., 82, 2003) tuloksien mukaan organisaation tulisi kuitenkin olla varovainen organisaation ulkopuolella tapahtuvan ammatillisen aktiivisuuden tukemisessa, sillä se voi johtaa uusien suhteiden kautta uuden työpaikan löytymiseen. Organisaatiolle onkin hyödyllisempää tukea enemmän asenteellista ammatillista sitoutumista organisaation sisäisillä toimilla kuten mentoroinnilla ja koulutuksella.

Työntekijöiden minäpystyvyys eli luottamus omiin taitoihin sekä innostuneisuus uuden oppimiseen tulisi huomioida mahdollisimman hyvin jo rekrytointivaiheessa. Ravintola-alalla nimittäin vaaditaan työntekijältä omatoimisuutta ja innokkuutta palvella asiakkaita hyvin tilanteessa kuin tilanteessa, jolloin epävarmuus ja haluttomuus oppia uusia asioita eivät sovellu alan hyvin moninaiseen ja hektiseen työkuvaan. Organisaatio voi kehittää sekä ylläpitää työntekijöidensä minäpystyvyyttä kehittämällä organisaation sisäistä kommunikaatiota. Parempi kommunikaatio johdon ja työntekijöiden kesken helpottaa johtoa löytämään kullekin työntekijälle soveltuvan motivointitavan. Organisaatiossa tulisi käsitellä myös työntekijöiden kohtaamia hankalia tilanteita, kuten vaikean asiakkaan kohtaamisesta ja tilanteeseen soveltuvia toimintatapoja. Näin voidaan lieventää epävarmuuden tunnetta ammattia kohtaan. (Niu, 748, 2010)

Yhteenvetona ammatillisen sitouttamisen tekijöistä voidaan sanoa, että organisaation tulisi tarjota työntekijöilleen täydentävää koulutusta, mentorointia sekä muutenkin ohjeita ja neuvoja erilaisiin tilanteisiin. Näin työhön saadaan liitettyä onnistumisen ja kehittymisen tunteita ja vähennettyä epävarmuutta. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota stereotyyppien vaikutuksiin ja hyödyntää aiemmin käsiteltyä Wildesin (2007) ajatusta sisäisestä markkinoinnista, joka tähtää ammattiin kohdistuvien stereotyyppien lieventämiseen tai poistamiseen. Organisaation ulkopuolisen ammatillisen aktiivisuuden tukeminen ei sen sijaan ole välttämättä tarpeellista.

2.3 Näkökulmien yhteys toisiinsa

Vaikka tutkijat usein keskittyvät käsittelemään vain joko organisationaalista tai ammatillista sitoutumista, niitä ei tulisi nähdä täysin erillisinä asioina tai organisaatiossa tehdä valintaa kumpaan uskotaan enemmän. Monilla tutkijoilla omat mielipiteensä kumpi näistä sitoutumisen muodoista vahvemmin vaikuttaa irtisanoutumisaikaisiin, mutta monet myös painottavat näiden molempien näkökulmien tärkeyttä ja huomioimista henkilöstöjohtamisessa.

Cohen & Freund (2005) ovatkin tutkineet työntekijän sitoutumista määrittelemällä sitoutumisen koostuvan monista eri komponenteista. Sitoutumisen tekijöitä tässä mallissa ovat affektiivinen organisationaalinen sitoutuminen, jatkuva organisationaalinen sitoutuminen, ammatillinen sitoutuminen sekä työosallistuminen (job involvement). Mallissa organisationaalinen ja ammatillinen sitoutuminen ovatkin siis molemmat yhtä lailla sitoutumisen määrittäjiä. Heidän tutkimuksensa mukaan työosallistuminen ei kuitenkaan ollut merkittävä tekijä sitoutumisen määrittäjänä, toisin kuin ammatillinen ja organisationaalinen sitoutuminen. Erityisesti he haluavat painottaa ammatillista sitoutumista, sillä se saattaa usein jäädä jo paljon tutkitumman ja tunnetumman organisaatiositoutumisen varjoon. Tutkimus osoittaaakin ammatillisen sitoutumisen olevan merkittävä tekijä myös ei-asiantuntija-aloilla, kuten juuri palvelu-aloilla. Sen tärkeys on muutenkin kasvussa, sillä ammatin vaihdosta on tullut yleisempi ilmiö nykypäivänä. (Cohen & Freund, 229 - 332, 348 - 349, 2005)

Chang ym. (2007) tutkivat näiden kahden sitoutumisen muodon vaikutuksia toisiinsa. Kävi ilmi, että ammatillisen sitoutumisen vahvuus vaikuttaa organisationaalisen sitoutumisen vahvuuteen ja toisinpäin. Mikäli ammatillinen sitoutuminen on hyvin heikolla tasolla, sillä voi olla hyvinkin merkittävä rooli organisaatiosta poistumiseen alan vaihdon takia, sillä organisaation sisältä harvemmin löytyy muun alan työtä. Jos taas organisaation ilmapiiri tai käytännöt ovat hyvin epämiellyttäviä työntekijälle ja laskevat hänen organisationaalista sitoutumistaan huomattavasti, saattavat nämä ikävät kokemukset heijastua asenteeseen koko alaa kohtaan ja näin vaikuttaa negatiivisesti myös ammatilliseen sitoutumiseen. (Chang et al., 356 - 363, 2007)

Johdon tulisi kiinnittää huomiota yhtä lailla sekä ammatilliseen että organisationaaliseen sitoutumiseen henkilöstöjohtamisessaan sekä ymmärtää niiden molempien merkittävä yhteys työntekijöiden vaihtuvuuteen. Näitä kahta sitoutumisen muotoa pystytäänkin osittain tukemaan samoin keinoin, esimerkiksi työympäristön ja työolojen kehittämisen kautta saavutettava työtyytyväisyys vahvistaa sekä organisaatioon että ammattiin sitoutumista.

3 Tutkimusmetodologia

Laadulliselle tutkimukselle ominaiset piirteet tulevat hyvin ilmi tässä tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus ei tähtää hypoteesien todistamiseen, vaan hypoteesittomuus on yksi sen ominaispiirteistä. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei mitään ennakkoolettamuksia olisi tutkimusta tehdessä, sillä niitä väkisinikin muodostuu jokaiselle omien kokemusten ja tutkimuksessa käytetyn teoriapohjan kautta. Tärkeää kuitenkin on olla avoin tuleville tuloksille, eikä antaa omien ennakkoodotusten ohjata tutkimusta liikaa. Laadullista tutkimusta kuvaa myös sen narratiivisuus eli kertomuksellisuus. Esimerkiksi haastattelut, jotka tässäkin tutkimuksessa toimivat tiedonhankinnan tapana, voidaan nähdä tarinoiden ja kertomusten keräilyinä, joiden kautta ilmiöstä saadaan kokonaisvaltaisempi ja ymmärrettävämpi kuva. (Eskola et al., 19 - 20, 22 - 24, 1998)

Yleisin laadullisen tutkimuksen tiedonhankintastrategia on tapaustutkimus. Tällöin tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta pyritään keräämään monipuolisesti tietoa, jotta voitaisiin syvällisemmin ymmärtää ilmiötä ja tehdä saadusta kuvailevasta aineistosta erilaisia tulkintoja. Tämän tutkimuksen kohdalla tapaus tarkoittaa haastateltavaa sekä ravintolaa, joka toimii hänen työympäristönään. Tapaustutkimus on keskeisin laadullisen tutkimuksen tiedonhankintastrategia, mutta tiedon hankkimisen tavoissa sekä tutkimuksen kohteessa on eroja. (Metsämuuronen, 90 - 92, 2006; Alasuutari, 83, 2011)

3.1 Tutkimusaineisto

Laadulliselle tutkimusaineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus sekä kompleksisuus. Aineiston runsaan sisällön vuoksi avainasemassa ei ole aineiston koko, eli tässä tapauksessa haastateltavien lukumäärä, vaan mahdollisimman perusteellinen tulkinta yksittäisestä haastattelusta. Teoreettinen viitekehys pitkälti määrää sen millainen aineisto kannattaa kerätä ja mitä menetelmää siinä tulisi hyödyntää. (Alasuutari, 84, 2011; Eskola & Suoranta, 18,62, 1998)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla kolmea ravintolapäällikköä sekä yhtä henkilöstöpäällikköä. He työskentelevät kaikki eri ravintoloissa Helsingin alueella, jotka eivät kuulu samaan ketjuun vaan ovat itsenäisiä ravintolayrityksiä. Heidän valinnassaan huomio kiinnittyi ravintoloiden piirteisiin, joissa he työskentelevät. Näin varmistuu, että haastateltavat omaavat jokseenkin samanlaisen kokemusmaailman, mikä tekee heidän vastauksistaan vertailukelpoisia keskenään. Ravintoloiden henkilöstömäärä vaihteli kahdesta ympärivuotisesta työntekijästä 20 ympärivuotiseen työntekijään. Yhteistä kuitenkin on kesän sesonkikausi, joka näkyy kaikkien näiden ravintoloiden henkilöstömäärän huomattavassa nousussa. Kaikki ravintolat sijaitsevat meren rannalla terasseineen, joten tästä syystä kesät ovat selkeästi vilkkaampia. Sesonki tuo siis joka vuosi mukanaan paljon uusia työntekijöitä, joten työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutukset tulevat tällaisissa ravintoloissa hyvin esille. Valinnassa huomioitiin myös vuokratyövoiman käyttö. Tutkittavissa ravintoloissa vuokratyövoimaa käytetään vain tarvittaessa ja hätätapauksissa, kesälläkin kesätyöntekijät palkataan omille listoille. Tämä on tutkimuksen tarkoituksen kannalta oleellista, sillä tällöin työntekijöiden vaihtuvuus ei ole seurausta omasta päätöksestä käyttää vain vuokratyövoimaa. Haastatteluvastaukset on esitelty anonymieina. Heistä kuitenkin käytetään nimiä Haastateltava 1, Haastateltava 2, Haastateltava 3 ja Haastateltava 4, jotta haastateltavien antamat vastaukset erottuisivat toisistaan.

3.2 Aineiston keräysmenetelmä

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Teemahaastattelussa ei ole etukäteen laadittuna tarkkoja kysymyksiä, vaan ainoastaan teemat, joita haastattelun aikana käsitellään. Myöskään teemojen järjestyksellä ei ole merkitystä, kunhan tutkija pitää huolen, että kaikki varmasti käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. Tavoitteena olisi näin saada esille haastateltavan oma näkökulma sekä heikosti tiedostettuja asioita tai perusteluja. Tutkija pyrkii mahdollisimman vähän manipuloimaan tilannetta omilla näkemyksillään tai ennako-odotuksillaan, teemahaastattelurungon laatimisesta lähtien. Tosin haastattelurunkoon tulee väkisinkin mukaan teoreettista ajattelua, sillä sen laatiminen ei onnistu ilman

jonkinlaista esitietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta, 16,78,79,87, 1998; Metsämuuronen, 113, 2011)

Tutkija valmistautui haastatteluihin laatimalla haastattelurungon (Liite 1) teoriasta nousseiden oleellisten seikkojen pohjalta. Haastateltavia ei valmisteltu haastatteluja varten, sillä heiltä oli tarkoitus saada vain omiin mielipiteisiin perustuvia vastauksia. Näin varmistui nimenomaan henkilöstöjohtamisen näkökulma, kun kysymyksistä ei ole voitu keskustella etukäteen työntekijöiden kesken. Haastattelut kestivät noin puoli tuntia. Ne etenivät pitkälti haastattelurungon mukaan, mutta tarvittaessa tutkija esitti myös tarkentavia kysymyksiä vastauksien perusteellisuuden varmistamiseksi. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitusten pohjalta litteroitiin analysointia varten. Analysointi tapahtui pitkälti korostamalla litteroidusta tekstistä tutkimuksen kannalta esille nousseet tärkeät havainnot sekä etsimällä yhtäläisyyksiä haastateltavien kertomuksista. Haastatteluista otettiin paljon suoria lainauksia, jotka on tutkimuksen tuloksia käsittelevässä osiossa erotettu muusta tekstistä sisennyksellä sekä kursivoinnilla.

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta määrittää pitkälti tutkija itse. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia, sillä siinä ovat jatkuvasti olleet vaikuttamassa tutkijan omat tulkinnat ja valinnat. (Eskola et al., 211, 1998) Tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään tulkintoja sekä valintoja mahdollisimman objektiivisesti ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Tutkijalla on kuitenkin itsellään kokemusta ravintola-alalta, mikä on saattanut hänen tiedostamattaan vaikuttaa joihinkin tulkintoihin. Aikaisempi oma kokemus on saattanut myös huomaamatta luoda ennako-olettamuksia tutkittavasta ilmiöstä, mikä on voinut vaikuttaa tutkimusprosessin aikana tehtyihin päätöksiin.

Luotettavuutta usein arvioidaan myös tutkimustulosten siirrettävyyden kautta. Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät kuitenkaan ole suoraan siirrettävissä tai yleistettävissä, vaan ennemminkin vain kuvailevat tutkittavaa ilmiötä. Tuloksien siirrettävyyttä kuitenkin vahvistaa, jos ne saavat tukea aiemmasta saman ilmiön

tutkimuksesta. (Eskola et al., 212 - 213, 1998) Tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia ei siis suoraan voida siirtää käsittämään koko ravintola-alaa, tarkoituksena on paremminkin pyrkiä ymmärtämään työntekijöiden vaihtuvuutta ilmiönä. Tuloksia tarkastellaan johtopäätöksissä aiemman teorian valossa, mikä tuo niille lisää arvoa.

4 Tutkimuksen tulokset

Haastatteluista saadut tutkimuksen tulokset esitellään teemoittain ja näitä tuloksia vertaillaan samalla tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Niistä pyritään löytämään tutkimuksen kannalta oleellimmat löydökset, joita tarkastellaan yhteenvedossa tarkemmin tutkimuskysymysten kannalta.

4.1 Työntekijöiden vaihtuvuuden ilmentyminen kohderavintoloissa

Ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen on tällä hetkellä Alonson et al. (2009) mukaan suurin haaste ravintola-alalla. Tämä kävi ilmi myös tutkimuksen haastatteluista, sillä työvoiman löytäminen koettiin suurena haasteena sekä suurena kulueränä. Itse rekrytointiprosessikin tuo omat haasteensa. Aivan kuten haastateltava 3 toi esille, ammattitaitoisen henkilöstön puute on johtanut siihen, että tällä hetkellä ravintola-alalla vallitsevat työntekijöiden markkinat. Se taas vaatii työnantajalta kykyä myydä oma yrityksensä, eli miksi juuri sinne kannattaa mennä töihin (Haastateltava 3). Tämän prosessin jälkeen uudet tulokkaat pitää vielä kouluttaa ja opettaa talon tavoille, mikä koettiin myös hyvin aikaa vieväksi ja rasittavaksikin. Kaikki haastateltavat toivatkin esille johtamisen korostumisen, sillä sen tulee olla paljon ohjaavampaa ja näkyvämpää.

”Ensinnäkin tietysti tällä hetkellä tuntuu, että ne ammattilaiset katoa jonneki ja sillai, että aina saa kouluttaa ja opettaa uusia.” (Haastateltava 4)

”Suurin haaste on se jatkuva perehdyttämisen tarve ja uuden työvoiman hankinta ja sen sivukuluina ihan älyttömät raharesurssit ja oman ajan käyttö.” (Haastateltava 3)

”Ja sit meillä kans johtamiskäytäntö muuttuu siinä samalla (kun tulee uusia työntekijöitä). Et oma porukka ei oookkaan enää nii automaattista, et osaa toimii nii itsenäisesti, vaan tavallaa ku on enemmän porukkaa

ohjattavana, nii se esimiesrooli tulee paljon voimakkaammin esiin.”
(Haastateltava 3)

Työntekijöiden vaihtuvuuden haastavuutta ja sen hallintaa vaikeuttaa entisestään ravintola-alalle tyypillinen kahden viikon irtisanoutumisaika, minkä eräs haastateltava toikin esille.

”Ku se irtisanoutumisaika on alalla nii lyhyt, kaks viikkoo, nii siin ei paljoo ehdi tekee mitää, ku sä saat irtisanoutumisilmoituksen, ku henkilön ei tarvii kahen viikon päästä enää tehdä töitä.” (Haastateltava 3)

Uusien työntekijöiden palkkaaminen vaikuttaa koko työyhteisöön. Muutama haastateltava kokikin tämän haasteena sekä johtamisen kannalta, että myös itse työntekijöiden kannalta.

”Haasteellista on se, että keväällä tulee paljon uusia ja saa hitsattua sen porukan yhteen.” (Haastateltava 1)

”Se semmonen omaksumisen haaste vakiporukalla, ku heillä on ollu ne omat rutiinit ja käytännöt. Miten se tavallaan tietty kulttuuri muovautuu siellä, et kuka vaikuttaa kehenki.” (Haastateltava 3)

Uudet työntekijät tuovat mukanaan uusia toimintatapoja ja uutta näkökulmaa, jotka pitäisi saada nivoutumaan työyhteisön olemassa oleviin tapoihin ja käytäntöihin. Tämä vaatii erityisesti hyviä ihmissuhdetaitoja niin työntekijältä kuin esimieheltäkin.

4.2 Työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon

Meyerin ja Allenin (1997) määritelmän mukaan vahvaa organisaatiositoutumista ilmentää työntekijä, joka pysyy organisaatiossa läpi hyvien ja huonojen aikojen, työskentelee tunnollisesti koko työaikansa ja ehkä ylikin, varjelee organisaation vahvuuksia sekä jakaa organisaation tavoitteet. Työyhteisö, jossa olisi paljon näin vahvasti sitoutuneita henkilöitä, olisi organisaation kannalta ihanteellista. Ravintola-alan suuri vaihtuvuus kuitenkin kertoo, etteivät asiat tältä osin välttämättä ole kovin

hyvin. Sitoutuminen kohderavintoloissa onkin suurimmaksi osaksi jatkuvaa sitoutumista.

”Voidaan jättää pulaan, et just se, et yhtään ei olla valmiita joustamaan. Just tasan niinku mahollisimman helpolla ku pääsis, nii se on se paras vaihtoehto monelle, mitä mä oon huomannu.” (Haastateltava 2)

”Aina ei jakseta ilmoittaa, että mä en tuukkaan tänään töihin.” (Haastateltava 1)

Erityisesti juuri haastateltavat 1 ja 2 toivat esiin piirteitä työyhteisössään, jotka kertovat ensisijaisesti jatkuvasti sitoutuneista työntekijöistä. Työntekijöillä on ongelmia motivaatiossa, mikä näkyy myöhästelyinä, poissaoloina sekä työn suorittamisen laadussa. He myös tuntuvat tekevän vain välttämättömimmän, jotta saavat palkkansa. Vaikka kaikki haastateltavat eivät kertoneet työyhteisössään ilmenevän näin suuria ongelmia, kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tällainen käytös on nykyään tyypillistä erityisesti nuorille työntekijöille.

Haastateltavan 3 kuvaus ravintolansa työyhteisön sitoutuneisuudesta kertoo myös omalla tavallaan jatkuvasti sitoutuneista henkilöistä:

”Sanotaan näin, että mä en tiedä onko meillä esimerkiks kaikki organisaatioon sitoutuneita, et ne ei sen takii vaihda, vai onko se syy olla vaihtamatta paikkaa joku muu, esim. mä voisin kuvitella, et jollakin se vois olla ikä, yhdellä se vois olla esim se, että hän on ottamassa asuntolainaa ja tarvii vakituisen työsopimuksen.” (Haastateltava 3)

Näillä työntekijöillä on selvästi tarve olla työpaikassaan, mikä kertoo jatkuvasti sitoutumisesta, mutta luultavasti mukana on myös normatiivista sitoutumista. Kun mukana on tiettyä uskollisuutta ja kunnioitusta organisaatiota kohtaan, työssä suoriutumisen laatu on huomattavasti parempaa kuin edellä kuvatussa ensisijaisesti jatkuvasti sitoutuneiden tilanteessa. (Meyer et al., 1997) Kuten aiemmassa teoriaosuudessa käsiteltiin, Culpepperin (2009) mukaan tällaisten piiloinvestointien (tässä tapauksessa ikä ja asuntolainan tarve) olemassa olo usein sitouttaa työntekijät pitkäaikaisesti. Koska piiloinvestoinnit eivät muutu nopeasti, työntekijän työpaikan vaihto lähiaikoina ei ole niin todennäköinen. Jatkuva sitoutuminen yhdistettynä piiloinvestointeihin ei siis ole työnantajan kannalta täysin huono sitoutumisen muoto.

4.2.1 Keinoja organisaatioon sitoutumisen vahvistamiseksi

Organisaatioon sitoutumista voi vahvistaa erilaisin henkilöstöjohtamisen keinoin. Henkilöstöjohtamisen ei kuitenkaan yleisesti ajatella olevan erityisen suuressa roolissa ravintola-alan yrityksissä. Sen tärkeyden ymmärrys on kuitenkin kasvussa, mikä ilmenee myös haastateltavien vastauksista.

”Kyl mä uskon, et aika moni firma nykyään, niinku meki, nii satsaa siihen, et henkilökunnal ois hyvä olla siel duunissa, et työhyvinvointiin. Luulen, et se menee koko aja parempaan suuntaan.” (Haastateltava 4)

Käytettävien henkilöstöjohtamisen keinojen valinta on tärkeää, sillä valituilla keinoilla pystyy vaikuttamaan sitoutumisen muotoon, eli onko se affektiivista, jatkuvaa vai normatiivista. (Meyer et al., 2010) Kuten aiemmin käsiteltiin, organisaatiot tukevat herkästi huomaamattaan jatkuvaa sitoutumista keskittymällä lähinnä palkkioiden ja muiden henkilöstöetujen tarjoamiseen keinona sitouttaa henkilöstöä. Syvempiä tarpeita tyydyttämällä sitoutumisesta muodostuu sen sijaan paljon vahvempi.

Kohderavintoloissa on käytetty hyvin erilaisia henkilöstön sitouttamisen keinoja, osassa tosin vähemmän ja osassa niihin on panostettu laajemmin. Keinot eivät perustu pelkästään palkkioille ja henkilökuntaeduille, vaan oikeastaan muun tyyppiset sitouttamisen keinot ovat merkittävämmässä roolissa kohderavintoloiden keskuudessa. Toki joitain henkilökuntaetuja on käytössä, mutta ne eivät vaikuttaisi olevan se pääasiallinen keino. Kaikkien haastateltavien mukaan työntekijöiden tarpeita pyritään huomioimaan etenkin työvuorolistoja tehdessä. He saavat olla vaikuttamassa niihin ja heidän toiveensa huomioidaan mahdollisimman hyvin. Työntekijöiden tarpeiden huomiointi kohentaa työtyytyväisyyttä sekä luo työntekijälle tunteen, että hänestä ja hänen mielipiteistään välitetään. Näin voidaan tukea erityisesti normatiivista sitoutumista, joka pitkälti perustuu yhteisöllisyyden tunteeseen. (Meyer et al., 2010)

”Aika kollektiivisesti tehdään työvuorolistat, et just kysytään yleensä ensin, et mites tää viikko, et onks sulla jotain menoja.” (Haastateltava 1)

Haastateltavien 3 ja 4 ravintoloissa on käytetty laajemmin muitakin työntekijöiden syvempiä tarpeita tyydyttäviä keinoja. Molemmat painottivat työntekijöiden kuuntelun

tärkeyttä ja sitä kautta heidän tarpeidensa huomiointia. Erityisesti sellaisten työntekijöiden tarpeet tulisi saada selville, joiden haluaa olevan yrityksessä pidempään.

”Jos on semmosii henkilöitä, joista mä haluun pitää kiinni, et mä nään, et ne tykkää tehdä sitä työtä mitä ne tekee, ne haluaa kehittyä, ni kyl mä jo matkan varrella kysyn, et mitä me voidaan tehdä, et sun työura tässä jatkuis. Et ne on semmosii tilanteita, et sun pitää osata tulkita ja lukee ja se, et sun pitää olla läsnä siinä.” (Haastateltava 3)

Haastateltava 4 painotti kaikista eniten avoimen keskustelun tärkeyttä. Asioista keskustellaan ihan arjen keskellä, mutta lisäksi kerran vuodessa pidetään kehityskeskustelut jokaiselle työntekijälle. Näiden keskustelujen pohjalta tulevat ilmi molemminpuoliset odotukset, kiitokset sekä parannuskohteet.

”(Kehityskeskusteluissa) Jutellaan työntekijöiden tarpeista ja heidän tulevaisuudestaan ja suunnitelmista yleensäkin työelämässä ja mahdollisista koulutusasioista. Ja sitten tietysti itsekin kerron omia näkemyksiä työntekijän tekemisistä. Ja tietysti mielellään kyselen, mitä hän kaipaa enemmän multa.” (Haastateltava 4)

Haastateltavalla 3 puolestaan työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon on yksi tapa sitouttaa henkilöstöä.

”Vakiorukalle meillä on aika hyvät mahdollisuudet itse toimii tuotevalikoinnissa ja semmosessa niinku tuotekehityksessä, et tarjotaan mahdollisuutta olla osallistumassa. Et ehkä semmosen oman henkilökohtasen kyvyn ja taidon mukaan voidaan kattoo sitä, pääseekö sit joihinki vähän enemmän niinku kalliimpiin hankintoihin vaikuttamaan.” (Haastateltava 3)

Haastateltavien 3 ja 4 käyttämät keinot tukevat sekä normatiivista että affektiivista sitoutumista organisaatioon. Päätöksiin osallistaminen lisää työntekijän itsenäisyyden tunnetta ja sitä kautta vahvistaa affektiivista sitoutumista. Palautteen antaminen tukee myös itsenäisyyttä tuomalla varmuutta tehdä omia päätöksiä. Avoin keskustelu ja työntekijöiden kuuntelu puolestaan tukevat erityisesti normatiivista sitoutumista parantamalla yhteisöllisyyden tunnetta, johon uskollisuus organisaatiota kohtaan

perustuu. (Meyer et al., 2010). Nämä kaikki keinot yhdessä ovat työtyytyväisyyden perusta, jota Porter et al. OCQ -teoriassaan painottavat tärkeimpänä sitouttamisen keinona. Juuri työntekijöiden osallistaminen päätöksiin, avoin keskustelu ja odotuksista viestiminen sekä työntekijöiden kuuntelu ja heidän tarpeidensa huomiointi johtavat hyvään työtyytyväisyyteen. (Ohana et al., 2010)

Haastateltava 3 otti esiin kuitenkin hyvän huomion odotuksien realistisesta viestimisestä, mitä tukee myös aiempi teoria. Työntekijöille ei saisi lupailta liikoja tai luoda turhia odotuksia, sillä se johtaa herkästi tyytymättömyyteen ja pahimmillaan organisaation jättämiseen (Collins, 2010).

”Jos tunnustelee niitä asioita (työntekijän tarpeita ja odotuksia) ja näin, nii kyl työntekijäki alkaa sit odottaa sitä, et jotain tiettyjä muutoksia johonkin suuntaan tulee. Et ei voi vaan muuten vaan kysyy ja olla tekemättä mitään.” (Haastateltava 3)

Vaikka haastatteluista ilmeni monipuolisesti erilaisia käytössä olevia sitouttamisen keinoja, nähtiin henkilöstön sitouttamisessa myös haasteita. Erityisen vaikeaksi koettiin kaikille työntekijöille tasapuolisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen.

”Sellanen, et löytäs jonku (palkitsemisjärjestelmän), mikä ois tasapuolinen kaikille, et semmosta mä en tiedä, et aika vaikee kehittää.” (Haastateltava 2)

Palkitsemisjärjestelmien vähäinen käyttö sitouttamisen keinoina voi siis osaltaan johtua myös siitä, että niiden kehittäminen koetaan hyvin haasteelliseksi. Toisaalta on nimenomaan parempi keskittyä enemmän yllä mainittuihin työntekijöiden syvempien tarpeiden huomiointiin tähtääviin keinoihin, joten palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen ei tarvitsekaan uhrata paljon aikaa.

4.3 Ammatillinen sitoutuminen ravintola-alalla

Wildesin (2007) mukaan ravintola-alaa leimaavat monet negatiiviset stereotypiat, jotka ovat vaikuttaneet alalla työskentelyn houkuttelemattomuuteen. Samoja stereotypioita ja asenteita tuli esille myös haastateltavilla 1 ja 3, joiden mukaan ravintola-alaa pidetään hektisenä, fyysisesti ja henkisesti raskaana sekä matalapalkkaisena. Haastateltavat 2 ja 4 ottivat sen sijaan esille myös erilaisen näkökulman. He olivat sitä mieltä, että alaa ihaillaan liian paljon, eikä tämä kuvitelma töihin tullessa vastaakaan todellisuutta.

"Median takii monil on ihan väärä kuva ihan koko alasta. Tulee semmonen kuva, et tää on pelkästää semmost show juttuu, ni unohtuu se, et siel joutuu tiskaamaa ja siel joutuu siivoamaa." (Haastateltava 2)

Haastateltavien mukaan työntekijöiden ammattiin sitoutuminen on yleisesti ottaen heikkoa. Työntekijät jakautuvat melko vahvasti hyvin sitoutuneisiin sekä täysin sitoutumattomiin, tosin jälkimmäinen ryhmä on paljon suurempi alan työmarkkinoilla.

"(Ammattiin sitoutuminen) näkyy semmosena, että on vahvasti ne alaan ja ammattiin sitoutuneet ihmiset, jotka on tavallaan näitä pitkän linjan ravintolatyöntekijöitä, jotka oikeesti tekee sitä kutsumustyönä. Must vaan tuntuu, et niiden näkyvä osuus työmarkkinoilla täl hetkel on niinku 30%." (Haastateltava 3)

Pitkään ravintola-alalla työskennelleitä voisi siis kuvailla affektiivisesti eli tunteellisen kiintymyksen kautta sitoutuneiksi (Blau, 2001). He ovat kuitenkin vähemmistöä, mikä näkyykin ammattitaitoisen henkilökunnan puutteena alalla. Juuri heillä nimittäin on intohimoa ja kiinnostusta pitää taitojaan yllä sekä oppia jatkuvasti uutta.

4.3.1 Keinoja ammatillisen sitoutumisen vahvistamiseksi

Ammatillisen sitoutumisen parantamiseksi haastatteluissa nousi esiin keinoja sekä yleisellä tasolla että organisaation sisällä. Useimmat olivat sitä mieltä, että ammatillinen sitoutuminen sekä alaan kohdistuvat stereotyyppit pitäisi huomioida paremmin ravintola-alan oppilaitoksissa. Oppilaitosten tulisi antaa mahdollisimman todenmukainen kuva alasta sekä pidentää harjoittelujaksoja ja vaatia myös harjoittelupaikoilta vastuuta opiskelijan perehdyttämisestä. Oppilaitosten tulisi kuitenkin pyrkiä jatkuvasti kehittämään alaa parempaan suuntaan.

Henkilöstöjohtamisen keinoista haastatteluista ilmeni samoja keinoja kuin Wildesin (2007) sisäisen markkinoinnin teoriassa. Ravintoloissa tulisi huolehtia työolosuhteet paremmiksi, jotta työskentely ravintola-alalla olisi mielekkäämpää.

"On niinku työolosuhteet kunnossa, nii se on varmasti niinku pitkäjänteisesti semmonen tosi tärkeä." (Haastateltava 4)

Myös täydentävää koulutusta sekä ohjeita ja sääntöjä painotettiin. Erityisesti Chang (2007) näkee koulutuksen lisäämisen merkittävänä ammatillista sitoutumista lisäävänä tekijänä, sillä se terävöittää työntekijän ammatillista identiteettiä. Niu (2010) pitää koulutuksen lisäksi tärkeänä myös organisaation luomia sääntöjä sekä neuvojen ja opastuksen saamista hankaliin tilanteisiin arjen keskellä. Näin työntekijän luottamus omiin taitoihin kasvaa ja samalla tuetaan kehittymisen ja onnistumisen tunteita.

"Ammattitaidon kehittäminen tietysti. Koska, jos sulla on ammattitaitoa, on paljon mielekkäämpää se työn tekeminenki." (Haastateltava 1)

"Tietysti se, et täällä on selkeet säännöt, et miten täällä touhutaan. Et kyl siellä henkilökunta äkkiä oirehtii, ku ne ei tiä mitä ne tekis ja miten ne tekis." (Haastateltava 4)

Haastateltava 2 kertoi ammattiin sekä organisaatioon kohdistuvaa houkutusta lisäävän erityisesti "nimi-ihmisten" vierailun ravintolassa. Hänen ravintolassaan joka vuosi joulun aikaan on joku ravintola-alalla tunnettu henkilö työskentelemässä

vakituisten työntekijöiden parissa. Hänen vierailunsa piristää henkilökuntaa ja tuo heille uusia ideoita ja näkemyksiä.

"Siit on tultu jälkikäteenki kiittelee, et on ollu hienoo päästä työskentelee niitten ja niitten ihmisten kans ja ei oo ennen päässy kokee mitää sellasta." (Haastateltava 2)

Suurin osa haastateltavista piti heikkoa ammattiin sitoutumista ravintola-alalla merkittävämpänä työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä kuin heikkoa organisaatioon sitoutumista. Tämä mielipide vastaakin Changin (2007) tutkimuksen tulosta.

5 Yhteenveto, johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla työntekijöiden vaihtuvuuden yhteyttä henkilöstön sitoutuneisuuteen sekä pyrkiä löytämään henkilöstöjohtamisessa sovellettavia työntekijöiden sitouttamisen keinoja, joilla työntekijöiden vaihtuvuutta ravintola-alalla voitaisiin hillitä. Keinojen löytämiseksi pyrittiin ymmärtämään työntekijöiden vaihtuvuuden ilmentymistä ravintola-alalla ja työyhteisössä, työntekijöiden sitoutuneisuuden luonnetta sekä sitä kautta keinoja sitoutuneisuuden parantamiseksi. Näiden tutkimiseksi kerättiin haastatteluaineistoa, jota on aiemmassa luvussa esitelty tutkimuksen teorian valossa. Seuraavassa osiossa esitellään vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin saatujen haastattelutulosten perusteella. Johtopäätöksissä saatuja tuloksia pohditaan aiemman teorian valossa sekä pyritään löytämään yhtäläisyyksiä niiden välillä. Johtopäätösten jälkeen on vielä esitelty mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

5.1 Yhteenveto haastatteluvastauksista

Haastateltavien kertomusten perusteella *työntekijöiden vaihtuvuus ilmenee* ravintola-alalla merkittävimmin ammattitaitoisen henkilökunnan löytämisen vaikeudessa. Lisäksi vaihtuvuus aiheuttaa jatkuvan perehdyttämisen ja opettamisen tarpeen sekä muokkaa työyhteisön olemassa olevaa kulttuuria. Haastateltavat ilmaisivatkin johtamisen ja esimiehen roolin korostuvan uusien työntekijöiden myötä. Kaiken kaikkiaan työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutuksien koetaan tuovan haasteita johtamiseen.

Haastateltavien vastauksista voi päätellä työntekijöiden olevan enimmäkseen *jatkuvasti sitoutuneita organisaatioonsa*. Organisaatioon jäämisen syyksi nähtiin esimerkiksi palkan tai asuntolainan saamisen tarve. Erityisesti nuorien työntekijöiden kohdalla tuli esille ongelmia motivaatiossa, työn suorittamisen laadussa sekä muussa työhön liittyvässä käytöksessä, mikä kertoo erittäin huonosta ja pelkästään jatkuvasta sitoutumisesta organisaatiota kohtaan. Haastateltavien 3 ja 4 kuvauksien mukaan heidän ravintoloissaan sitoutuminen kyllä on enimmäkseen jatkuvaa, mutta mukana

on myös *normatiivista sitoutumista*, mikä näkyy työn suorittamisen paremmassa laadussa.

Työntekijöiden *ammattillinen sitoutuminen* on haastattelujen vastausten perusteella melko heikkoa. Affektiivisesti eli kiintymyksen kautta ravintola-alaan sitoutuneita ovat pitkän uran ravintola-alalla tehneet työntekijät. Vastauksissa kuitenkin korostettiin heidän olevan selkeästi vähemmistöä työmarkkinoilla. Haastateltavien mukaan alan vaihto on ravintola-alalla yleistä. Heistä puolet oli sitä mieltä, että se johtuu alaan kohdistuvasta liian ruusuisesta mielikuvasta, joka töihin tullessa ei vastaakaan todellisuutta. Toinen puoli taas piti mielikuvaa enemmän negatiivisena ja sitä kautta ravintola-alaa houkuttelemattomana.

Haastateltavien pohtiessa *keinoja parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta* organisaatioon päällimmäisenä esillä oli työntekijöiden tarpeiden huomiointi. Selkeimmin se ilmeni työvuorotoiveiden huomioidussa ja niissä joustamisessa. Haastateltavat 3 ja 4 painottivat vielä syvempien tarpeiden huomioidun tärkeyttä työntekijöiden sitouttamisessa. Tällaisia keinoja olivat esimerkiksi työntekijöiden kuuntelu, avoin keskustelu, kehityskeskustelut sekä työntekijöiden osallistaminen päätöksentekoon. Heidän ravintoloissaan oli myös vastaavasti vähemmän työntekijöiden sitoutuneisuuden aiheuttamia ongelmia.

Ammattiin kohdistuvan sitoutumisen parantamisen tulisi haastateltavien mukaan lähteä ravintola-alan oppilaitoksista. Niiden tulisi jatkuvasti kehittää ja parantaa ravintola-alaa sen markkinoinnin sekä opetuksen kautta. Organisaation sisällä tärkeäksi keinoksi vastauksista ilmeni työolosuhteiden parantaminen samalla tavoin kuin organisaatioon sitouttamisen kohdalla. Lisäksi merkittävänä pidettiin täydentävää koulutusta, ohjeita sekä sääntöjä, jotka lisäävät työntekijän varmuutta työntekoa kohtaan. Piristystä ammatti-identiteettiin voi puolestaan tuoda ravintola-alalla tunnettujen henkilöiden vierailu ravintolassa. Kaiken kaikkiaan valtaosa haastateltavista piti työntekijöiden sitoutumista ammattiin merkittävämpänä työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttavana tekijänä kuin organisaatioon sitoutumista.

5.2 Johtopäätökset

Henkilöstön sitoutuneisuuden vahvistamista ja kehittämistä voidaan pitää varteen otettavana keinona työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tämä tulee mielestäni ilmi haastateltavien kuvaamasta työntekijöidensä sitoutuneisuuden luonteesta. He ovat enimmäkseen jatkuvasti sitoutuneita niin organisaatioon kuin ammattiinsakin, joten työntekijöiden sitoutumista olisi varaa pyrkiä kehittämään vahvemmaksi. Lisäksi vastauksista ilmeni, että ravintoloissa, joissa on käytössä enemmän henkilöstön sitouttamisen keinoja, niin myös ongelmia henkilöstön sitoutuneisuuteen liittyen ilmeni vähemmän.

Tämän tutkimuksen vastausten pohjalta tehokkaimpia keinoja henkilöstön sitouttamiseksi on työntekijöiden tarpeiden huomioiminen sekä työtyytyväisyyteen panostaminen kuuntelun, avoimen keskustelun sekä päätöksien tekoon osallistamisen kautta. Erityisesti ammatillista sitoutumista ajatellen on tärkeää myös henkilöstön kouluttaminen sekä neuvominen heidän työntekoonsa liittyvän varmuuden ja samalla työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Tämä tarkoittaa mielestäni sitä, että ravintola-alalla on kuitenkin ymmärretty hyvin vahvaan sitoutuneisuuteen johtavat keinot, mutta käytännössä niitä ei oikein osata soveltaa.

Tämän tutkimuksen tulokset saavat hyvin tukea aiemmasta tutkimuksesta. Ensinnäkin tutkimuksessa ilmenneet sitouttamisen keinot tähtäävät työntekijöiden syvempien tarpeiden tyydyttämiseen palkkioihin ja etuihin perustuvien keinojen sijaan. Työntekijöiden syvempien tarpeiden tyydyttämisen merkitys tulee esiin myös Cohenin (352, 2007) tutkimuksessa, jossa tämän painotetaan johtavan vahvempaan sitoutumiseen organisaatiota kohtaan. Samoin myös Griffinin et al. (2005) tutkimuksessa pidetään tärkeänä työntekijöiden tarpeiden huomiointia, mikä osoittaa johdon tuen työntekijöitä kohtaan.

Sitouttamisen keinoista Ohana et al. (2010) painottivat tutkimuksessaan erityisesti työtyytyväisyyttä ja sen osatekijöinä työntekijöiden osallistamista päätöksentekoon sekä avointa kommunikointia johdon ja työntekijöiden välillä, jotta molempien osapuolten tarpeet tulevat esiin. Tämä tukee myös tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia. Avoimen kommunikoinnin tulisi lisäksi käsittää odotuksista viestiminen sekä palautteen antaminen, jotta työntekijän varmuus tehdä itsenäisiä päätöksiä vahvistuu.

Tämä Meyerin et al. (2010) johtopäätös affektiivista sitoutumista kehittävästä keinoista tulee ilmi tässäkin tutkimuksessa, sillä haastatteluista nousi esiin juuri neuvojen sekä suoran palautteen antaminen avoimen keskustelun kautta.

Neuvojen ja opastuksen kautta saavutettu varmuus tulee tutkimuksessa esiin tärkeänä tekijänä myös ammatillisen sitoutumisen vahvistajana. Erityisesti Niu (2010) korostaa työntekijöiden itsevarmuuden kohentamista, jotta ravintola-alan hektisyys ja ajoittain hankalat asiakastilanteet eivät tuntuisi niin stressaavilta ja vähentäisi ravintola-alan houkuttelevuutta. Varmuutta sekä ammatillisen identiteetin terävöitymistä vahvistaa tutkimusten tulosten mukaan lisäksi työntekijöiden mahdollisuus täydentävään koulutukseen, mikä saakin tukea esimerkiksi Blaun (2001) sekä Changin et al. (2007) tutkimuksista affektiivisen ammatillisen sitouttamisen tekijöistä.

Ammattiin ja organisaatioon sitouttamisen keinot ovat kytköksissä myös toisiinsa. Tuloksista ilmenee myös ammatillisen sitouttamisen kohdalla tärkeänä tekijänä työolojen parantaminen. Mielekkäät työolot ravintoloissa lisäävät koko ravintola-alan houkuttelevuutta. Myös Wildes (2007) nosti tämän esiin keinona taistella ravintola-alan kohdistuvia negatiivisia stereotyyppioita vastaan.

5.3 Jatkotutkimustarpeet

Mahdollisia jatkotutkimustarpeita voi pohtia tämän tutkimuksen rajausten pohjalta. Ensinnäkin ravintola-alan työntekijöiden vaihtuvuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä voisi tutkia laajemmin Suomen ravintola-alalla. Tutkimusta voisi hyvin tehdä lisää tässä tutkimuksessa pois jätetyistä ravintolatyypeistä, kuten ravintolaketjuista tai baareista. Näin saataisiin entistäkin monipuolisempi ymmärrys työntekijöiden vaihtuvuudesta ja sitä kautta paremmin esiin keinoja sen vähentämiseksi. Lisäksi erittäin kiinnostava jatkotutkimuskohde olisi työntekijöiden vaihtuvuus itse työntekijöiden näkökulmasta, mikä heidän mielestään sen aiheuttaa ja mitä erityisesti pitäisi parantaa, jotta sitoutuminen olisi heille mielekkäämpää?

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Osuuskunnan Vastapaino

Alonso, A. D. & O'Neill, M. A. (2009). Staffing issues among small hospitality businesses: A college town case. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 573-578.

Ammattinetti. (2012). Matkailu- ja ravitsemisala. Saatavilla:

http://www.ammattinetti.fi/web/guest/alat;jsessionid=87999D46708CECEC2C8DFE5F297BB246?p_p_id=akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI&p_p_action=1&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_count=1&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_command=detailView&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_alald=23&_akyssearchammattiala_INSTANCE_6tRI_subAlald=23.2. Luettu: 21.11.2012.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32– 40.

Blau, G. (2001) On assessing the construct validity of two multidimensional constructs: Occupational commitment and occupational entrenchment. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 279-298.

Blau, G., Tatum, D. S. & Ward-Cook, K. (2003). Correlates of professional versus organizational withdrawal cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1), 72-85.

Carson, K., Carson, P. & Bedeian, A. (1995). Development and construct validation of a career entrenchment measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 301-320.

Carson, K.D., Carson, P.P., Lanford, H. & Roe, W.C. (1997). The effects of organizationbased self-esteem on workplace outcomes: an examination of emergency medical technicians. *Public Personnel Management*, 26 (1), 139–155.

Chang, H., Chi, N. & Miao, M. (2007). Testing the relationship between three-component organizational/occupational commitment and organizational/occupational turnover intention using a non-recursive model. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (2), 352-368.

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17 (3), 336-354.

Cohen, A. & Freund, A. (2005). A longitudinal analysis of the relationship between multiple commitments and withdrawal cognitions. *Scandinavian Journal of Management*, 21 (3), 329-351.

Collins, C. D. (2010). The effect of psychological contract fulfillment on manager turnover intentions and its role as a mediator in a casual, limited-service restaurant environment. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 736-742.

Culpepper, R. A. (2011). Three-component commitment and turnover: An examination of temporal aspects. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 517-527.

Emberland, J. S. & Rundmo, T. (2010). Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior. *Safety Science*, 48 (4), 452-459.

Ennakointikamari (2009). Ennakointikamari: majoitus- ja ravitsemisala II 24.2.2009. Saatavilla: <http://www.ennakointikamari.fi/index.phtml?s=33> Luettu: 21.11.2012.

Eräsalo, U. (2008). *Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla*. Vantaa: Hansaprint Direct Oy

Gellatly, I. R., Meyer, J.P. & Luchak, A.A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (2), 331-345.

Griffin, M. L. & Hepburn, J. R. (2005). Side-bets and reciprocity as determinants of organizational commitment among correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 33 (6), 611-625.

JHL Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. (2008). *Ravitsemispalvelualan ammattilaisen oma opas*. Helsinki: Yliopistopaino.

Haaga-Helia. (2012). Ravintola-ala uskoo liikevaihdon kasvuun vuonna 2011. Saatavilla: <http://www.haaga-helia.fi/fi/uutiset/2011/ravintola-ala-uskoo-liikevaihdon-kasvuun-vuonna-2011>. Luettu: 21.11.2012.

MaRa. (2012). Matkailu- ja ravintola-ala lyhyesti. Saatavilla:
<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>. Luettu: 21.11.2012.

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage.

Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.

Meyer, J. P. & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 323-337.

Meyer, J. P., Stanley, L.J. & Parfyonova, N.M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 1-16.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: Jai Press Inc.

Niu, H. (2010). Investigating the effects of self-efficacy on foodservice industry employees' career commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 743-750.

Ohana, M. & Meyer, M. (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28 (6), 441-454.

Powell, D. M. & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 157-177.

Stajkovic, A. & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: a metaanalysis. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 240-261.

Steel, R.P. & Ovalle, N.K. (1984). A review and metaanalysis of research on the relationship between behavioral intention and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69 (4), 673-686.

Steers, R.M. & Porter, L.W. (1991). *Motivation and Work Behavior*. Singapore: McGRAW-HILL

Weng, Q. & McElroy, J.C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 80 (2), 256-265.

Wildes, V. J. (2007). Attracting and retaining food servers: How internal service quality moderates occupational stigma. *International Journal of Hospitality Management*, 26 (1), 4-19.

LIITE 1

Haastattelurunko

Oman yrityksen esittely

- Liiketoiminta
- Henkilöstön kuvailu

Työntekijöiden vaihtuvuus ravintola-alalla

- Mitä haasteita työntekijöiden vaihtuvuus tuo ravintola-alalle?
- Miten työntekijöiden vaihtuvuus ilmenee ravintolassanne?
- Miten vaihtuvuus vaikuttaa omaan työhösi henkilöstön johtajana?

Työntekijöiden vaihtuvuuden yhteys organisaatioon sitoutumiseen

- Millä tavalla työntekijöiden sitoutuminen on yhteydessä vaihtuvuuteen?
- Mitä sitoutumisen ongelmia työyhteisössä ilmenee työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyen?
- Miten ongelmat vaikuttavat johtamiseen, mitä sitouttamisen keinoja on käytössä?

Työntekijöiden vaihtuvuuden yhteys ammatilliseen sitoutumiseen

- Mitä asenteita ja stereotypioita ravintola-alaa kohtaan yleisesti on?
- Miten nämä asenteet ja stereotyypit vaikuttavat alan houkuttelevuuteen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen?

- Miten ammatillinen sitoutuminen ilmenee ravintolasi työyhteisössä?
- Mitä keinoja ammatillisen sitoutumisen parantamiseksi voisi käyttää yleisellä tasolla sekä henkilöstöjohtamisessa?