



# Vuoropäälliköiden näkemyksiä organisaation urakehitysmahdollisuuksista ravintola-alalla

Satu Helle

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Maaliskuu 2024

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Helle, Satu

## Vuoropäälliköiden näkemyksiä organisaation urakehitysmahdollisuuksista ravintola-alalla

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2024, 87 sivua.

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### Tiivistelmä

Työelämän ennustettavuus on vähentynyt, minkä seurauksena perinteinen nousujohteinen urakäsitys on antanut tilaa yksilöllisten taitojen, joustavuuden ja sopeutumiskyvyn korostamiselle. Yksilökeskeisempi lähestymistapa uranhallintaan edellyttää vahvaa vuorovaikutusta organisaatioiden ja yksilöiden välillä. Yhteinen uranhallinta tukee ammattitaitoisen ja joustavan työvoiman ylläpitoa sekä edistää uratavoitteiden saavuttamista alalla, joka yleisesti tunnetaan alttiudestaan ulkoisen toimintaympäristön muutoksille.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona suomalaiselle ravintola-alan organisaatiolle. Työn taustalla vaikutti tarve tunnistaa esihenkilöiden osaamiseen liittyviä kehitystarpeita sekä valmiuksia edetä yrityksen sisällä. Tutkimus rajattiin vuoropäälliköihin ja sen tarkoituksena oli saada ymmärrystä uraan liittyvistä kokemuksista, tavoitteista, sekä suunnitelmista niiden saavuttamiseksi. Tavoitteena oli selvittää suhtautumista sekä omien uraodotusten vastaavuutta organisaation tarjoamiin urakehitysmahdollisuuksiin. Lisäksi pyrittiin ymmärtämään mahdollisia urakehitystä haastavia tekijöitä.

Tutkimus toteutettiin laadullisella otteella ja sitä varten haastateltiin neljää organisaatiossa työskentelevää vuoropäällikköä syksyllä 2023. Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Aineiston perusteella keskeisiksi kokonaisuuksiksi nousivat näkemykset etenemisestä, osaamisen kehitystarpeet, työn veto- ja pitovoimatekijät, oman uran hallinta sekä esihenkilöiden tuki.

Tulosten perusteella urasuunnitelmat ja organisaation tarjoamat uramahdollisuudet vastasivat suurilta osin toisiaan mutta niitä haastoivat sijainti sekä uratuen epätasalaatuisuus. Esihenkilöiden tuki osoittautui merkittäväksi tekijäksi nykyisessä tehtävässä onnistumisen, oppimisen, rohkaisun, työssä viihtymisen ja etene-  
misen kannalta. Uraan liittyvää tukea oli yleisesti saatavilla hyvin, mutta sen tasalaatuisuudessa oli vaihtelevuutta. Koulutuksen merkitys jäi inhimillisen tuen varjoon ja varsinainen tuki tai sen puute vaikuttivat siihen, miten tulevaisuus organisaatiossa nähtiin.

Tulosten tulkinnan perusteella yksilön ja organisaation yhteisen uranhallinnan sujuvoittamiseksi kaivattiin tukea ja yksilöllisyyttä. Kehittämistoimenpiteiksi ehdotettiin mentorointia, selkeämpää uraviestintää, sekä toimintapoja esihenkilöltä saadun tuen tasalaatuistamiseen.

### Avainsanat (asiasanat)

Työura, urakehitys, urasuunnittelu, uranhallinta, esihenkilötyö, ravintola-ala

### Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

**Helle, Satu**

### **Shift managers' perspectives on career development opportunities in the restaurant industry**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2024, 87 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

#### **Abstract**

The predictability of the work environment has decreased, leading to the traditional linear career concept giving way to the emphasis on individual skills, flexibility, and adaptability. This more individual-centric approach to career management requires strong interaction between organizations and individuals. Collaborative career management supports the maintenance of skilled and flexible workforce while promoting employees' career goals in an industry exposed to external changes.

The study was conducted for an organization in the restaurant industry. It was motivated by the need to identify development needs related to managers' competence and their potential to progress within the organization. The study was limited to shift managers and aimed to gain understanding of career-related experiences, goals, and plans for achieving them. The aim was to examine attitudes and the alignment of personal career expectations with the organization's career development opportunities. Additionally, efforts were made to understand potential factors challenging career development.

The study was conducted using qualitative methodology and four shift managers were interviewed in the fall of 2023. The research material was analyzed with qualitative content analysis. Based on the data, key themes emerged including views on progression, competence development needs, factors affecting job attraction and retention, self-initiative in career management and managerial support.

The results suggested that career plans and the existing career opportunities largely aligned with each other but were challenged by location and the inconsistency of career support. Managerial support emerged as a significant factor for success, learning, encouragement, job satisfaction, and advancement in the current role. Career support was generally available, but its consistency varied. The importance of training was overshadowed by the support of managers. Although necessary training was organized, the actual support or lack of it affected how the future within the organization was perceived.

To enhance the support and individuality in collaborative career management, mentoring, clearer communication of career opportunities, and standardizing methods to ensure consistent support from managers were suggested.

#### **Keywords/tags (subjects)**

Career, career planning, career development, career management, managerial work, restaurant industry

#### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Nykyaikaiset työurat ovat moninaisia</b> .....	<b>5</b>
2.1	Uran määritelmiä .....	5
2.2	Työurien luonne ennen ja nyt .....	7
2.3	Esihenkilötyö ravintola-alalla .....	12
<b>3</b>	<b>Uranhallinta osana osaajien johtamista</b> .....	<b>15</b>
3.1	Osaamisen ja osaajien johtaminen .....	15
3.2	Yksilön uranhallinta .....	19
3.3	Organisaation uranhallinta.....	21
3.4	Yhteinen vastuu uranhallinnassa .....	24
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>28</b>
4.1	Työn tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	28
4.2	Tutkimusotteena laadullinen tutkimus .....	31
4.3	Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu .....	33
4.4	Laadullinen sisällönanalyysi .....	39
4.5	Tutkimusetiikka ja luotettavuustarkastelu.....	46
<b>5</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>49</b>
5.1	Näkemyksiä etenemisestä .....	49
5.2	Osaamiseen liittyvät haasteet.....	51
5.3	Työn veto- ja pitovoimatekijät .....	52
5.4	Oman uran hallinta.....	54
5.5	Esihenkilön tuen merkitys .....	55
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset</b> .....	<b>57</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>63</b>
7.1	Työn eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	63
7.2	Tulokset ja teoreettinen viitekehys.....	68
7.3	Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusaiheet.....	70
	<b>Lähteet</b> .....	<b>74</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>83</b>
	Liite 1. Haastattelun saatekirje .....	83
	Liite 2. Haastattelukysymykset.....	84

Kuvio 1 Osaajien johtamisen viitekehys .....	18
Kuvio 2 Uran hallinta yksilön näkökulmasta .....	20
Kuvio 3 Uranhallinta organisaation näkökulmasta .....	23
Kuvio 4 Yhteisen uranhallinnan hyödyt .....	26
Kuvio 5 Opinnäytetyöprosessin eteneminen.....	30
Kuvio 6 Esimerkki aineiston redusoinnista .....	43
Kuvio 7 Esimerkki aineiston klusteroinnista .....	44
Kuvio 8 Esimerkki abstrahoinnista .....	45
Kuvio 9 Toinen esimerkki aineiston abstrahoinnista .....	45
Kuvio 10 Mentorointimalli .....	72

# 1 Johdanto

Ravintola-alan toimintaympäristö on vahvasti palvelupainotteinen ja työntekijöiden rooli on luonnollisesti keskeinen asiakkaiden palvelemisessa. Työntekijöiden asenteella ja palvelun laadulla on suuri merkitys yrityksen menestymiselle. Työhönsä ja uraansa tyytyväisten työntekijöiden on osoitettu olevan innostuneempia ja kantavan työstään enemmän vastuuta (Kong, Wan & Fu 2015, 148). Ravintola-alalla työvoiman saatavuus on ollut pandemian jälkeen haastavaa. Tuoreimman Elinkeinoelämän keskusliiton Suhdannebarometrin (2024, 20) mukaan matkailu- ja ravintola-alalla on edelleen puutetta ammattityövoimasta, vaikkakin tilanne on kohentunut verrattuna edellisiin mittauksiin. On entistä tärkeämpää pitää hyvistä työntekijöistä huolta ja tarjota heille oppimis- mahdollisuuksia, tukea ja työtehtäviä, jotka vastaavat heidän osaamistaan ja uratavoitteitaan.

Työelämän ennustettavuus ja vakaus ovat vähentyneet, mikä on johtanut perinteisen nousujohtaisen urakäsityksen väistymiseen. Lineaarisesti etenevän uran sijaan painotetaan yksilöllisten taitojen, joustavuuden ja sopeutumiskyvyn merkitystä. (Sullivan & Baruch 2009, 1563.) Yksilökeskeisempi lähestymistapa uranhallinnassa edellyttää kuitenkin yhä vahvaa organisaatioiden ja yksilöiden välistä vuorovaikutusta (Arnold, Coombs & Gubler 2019, 3190). Crawshaw ja Game (2015) vahvistavat yhdessä toteutetun uranhallinnan merkitystä ammattitaitoisen ja joustavan työvoiman ylläpitämisessä. Tämä edesauttaa työntekijöiden uratavoitteiden saavuttamista ja lisää heidän motivaatiotaan, luottamustaan ja sitoutumistaan sekä tekemäänsä työtä, että organisaatiota kohtaan. (Crawshaw & Game 2015, 1182.) Myönteiset vaikutukset välittyvät myös asiakkaille, mikä heijastuu koettuun palvelun laatuun ja asiakaskokemukseen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen yli 200 henkilön ravintola-alan organisaatio. Työn taustalla vaikuttaa tarve tunnistaa esihenkilöasemassa olevien henkilöiden osaamiseen liittyviä kehitystarpeita sekä valmiuksia, potentiaalia ja halua edetä yrityksen sisällä. Erityisesti siirtymä vuoropäälliköistä eteenpäin on koettu haasteelliseksi, ja tästä syystä tutkimuksen kohderyhmä on rajattu vuoropäälliköihin. Tutkimus toteutetaan laadullisella otteella ja tutkimusmenetelmäksi on valittu haastattelut. Laadullinen tutkimus tarjoaa joustavan kehyksen erilaisten ilmiöiden, kokemusten ja käyttäytymisen kuvaamiseen, tulkitsemiseen ja ymmärtämiseen (Denzin & Lincoln 1998, 5; Tuomi & Sarajarvi 2018). Haastatteluiden avulla mahdollistetaan myös kokemusperäiset havainnot ja tarkennukset, jotka edesauttavat syvällisempää ymmärrystä ilmiöstä.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vuoropäälliköiden näkemyksiä omasta urastaan, sille asetamistaan tavoitteistaan sekä suunnitelmistaan niiden saavuttamiseksi. Tavoitteena on ymmärtää, miten yrityksen tarjoamiin urakehitysmahdollisuuksiin suhtaudutaan, miten ne vastaavat itselle asetettuja tavoitteita ja miten uran nähdään etenevän organisaatiossa tai sen ulkopuolella. Tutkimuksen kannalta kiinnostavaa on myös henkilökohtaisten kehitystarpeiden selvittäminen sekä mahdollisten haasteiden tunnistaminen oppimisen ja uranhallinnan polulla. Opinnäytetyössä syvennytään uraan liittyviin kokemuksiin, odotuksiin ja mahdollisiin epävarmuustekijöihin. Tämä lähestymistapa antaa mahdollisuuden tutkia yksityiskohtaisemmin yksilöllisiä tarpeita ja tarjoaa katsauksen vuoropäälliköiden yleiseen uratilanteeseen, mitä ei ole aiemmin organisaatiossa tutkittu.

Edellä mainittujen tarpeiden, tavoitteiden ja tutkimuskontekstin perusteella tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

1. *Minkälaisia urasuunnitelmia vuoropäälliköillä on ja miten ne vastaavat organisaation tarjoamia uramahdollisuuksia?*
2. *Miten nykyinen työtehtävä vastaa esihenkilön taitoja, kiinnostuksen kohteita ja pitkän aikavälin uratavoitteita?"*
3. *Mitä mahdollisia haasteita tai esteitä esihenkilöt kohtaavat uratavoitteidensa saavuttamisessa organisaatiossa?"*
4. *Minkälaista organisaation tarjoamaa osaamista, koulutusta tai tukea vuoropäälliköt kokevat tarvitsevänsä?"*

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyy uran käsitteen ympärille tarkastellen sen muu-  
tosta, moninaisuutta sekä onnistunutta johtamista. Lisäksi tarkastellaan väljästi uranhallinnan kä-  
sitteen liittymistä osaamisen johtamiseen ja talent managementiin. Opinnäytetyössä käsitellään  
uranhallintaa sekä erillisinä, että vuorovaikutuksellisinä teemoina yksilön ja organisaation näkökul-  
mista. Tämä on toimeksiannon kannalta oleellista, kun tavoitteena on ymmärtää vuoropäälliköi-  
den näkemyksiä urakehityksen tavoitteista, mahdollistajista tai esteistä organisaatiossa.

Tämä opinnäytetyö etenee teoreettisen viitekehyyksen sekä toimintaympäristön perusteellisella  
läpikäymisellä, minkä jälkeen esitellään tutkimuksen vaiheet menetelmäkirjallisuuden sekä käytän-  
nön toteutuksen kautta. Lopuksi esitellään tutkimuksen tulokset, niistä syntyneet johtopäätökset,  
sekä pohditaan tutkimuksen onnistumista, luotettavuutta, vaikuttavuutta. Tämän lisäksi käydään  
läpi tulosten tulkinnan perusteella syntyneitä kehitysehdotuksia yksilön ja organisaation yhteisen  
uranhallinnan toimivuuden tueksi.

## 2 Nykyaikaiset työurat ovat moninaisia

### 2.1 Uran määritelmiä

Työurat kehittyvät yksilön, työelämän ja koko yhteiskunnan välisessä vuorovaikutuksessa (Baruch 2004, 54). Pitkään uraa koskevaa tutkimusta hallitsi käsitys siitä, että työuralla viitattiin työtehtävien katkeamattomaan nousujohteiseen jatkumoon yhdessä organisaatiossa. Tälle oletukselle onkin rakennettu useat työuraa koskevat teoriat ja määritelmät. (Koivunen, Lämsä & Heikkinen 2012, 11.) Viime vuosina uralla on kuitenkin viitattu myös mahdollisuudesta työuran vaihtumiseen tai muuttumiseen (Aggarwal 2013, 664). Aiemmin ura siis määriteltiin enimmäkseen työnantajan tai työtehtävien ja työntekijän välisen suhteen kautta mutta nykyään sitä voidaan tarkastella laajemmin myös yksilön kokemusten kautta. Tämän on johtanut monitulkintaisuuteen uran määrittelyssä. Sullivan ja Baruch (2009, 1543) korostavatkin, että uralle ei olla onnistuttu luomaan kaiken sen merkityksen kattavaa määritelmää. On kuitenkin eri tapoja, joilla sitä voi kuvata.

Kalleberg ja Mouw (2018, 287) ovat esittäneet kolme erilaista käsitystä työurasta, joista ensimmäisen mukaan työuralla tarkoitetaan kaikkea työhön liittyvää, jota henkilö tekee työelämänsä aikana. Hall (2002, 11) puhuu työhön liittyvien kokemusten sarjasta. Myös Aggrawal (2013, 664) toteaa uralla tarkoitettavan kaikenlaisia työpaikkoja koulutuksesta ja kokemuksesta riippumatta. Kiviranta (2010, 126) vuorostaan kuvaa uran käsitteen tarkoittavan jokaisen työssä käyvän työuraa, joka koostuu erilaisista vuorottelevista vaiheista. Edellä mainitut määritelmät ovat melko yleisluontoisia, joskin monelle samaistuttavia ja tunnistettavia. Uraa voidaan kuitenkin tarkastella näiden lisäksi syvällisemminkin.

Toinen Kallebergin ja Mouwin (2018, 287) esittämä työuria koskeva ajatus on kiinnittyminen organisaatioon tai ammattiin. Myös Aggarwal (2013, 664) toteaa termin "ura" usein rajoittuvan viittaamaan siihen, että henkilö sitoutuu koko työelämänsä ajan tiettyyn ammattitaitoon, ammattiin tai organisaatioon. Tämän suuntainen määritelmä nojaa vahvasti aiempien käsitysten mukaiseen oletukseen uran organisatorisesta luonteesta, jonka mukaan uranluojina pidettiin henkilöitä, jotka pyrkivät etenemään hierarkisesti saman organisaation sisällä. Clarken mukaan (2013, 690) organisatorisella uralla viitataan tyyppillisesti uraan, johon kuuluu tasainen, lineaarinen eteneminen vaakaan ja jäsennellyn hierarkian kautta. Tämänkaltainen määritelmä on poissulkeva, sillä nykyään tiedetään uraa voitavan luoda alasta ja nousujohteisuuden vaateesta riippumatta.



Kolmas näkökulma ottaa huomioon enemmän dynaamisuutta tarkastellen työuria organisaatioiden ja ammattien sisällä tapahtuvana tai niiden välisenä liikkuvuutena. Tällä viitataan työnantajien välisiin siirtymiin, jotka johtavat ylös- tai alaspäin suuntautuvaan liikkumiseen ammatin sisällä tai sen ulkopuolella. (Kalleberg & Mouw 2018, 287.) Kiviranta (2010) puhuu työtehtävien polusta. Tulkinna liittyy uran eläväiseen luonteeseen ja vanhanaikaisemman hierarkisen urarakenteen vähittäiseen pirstoutumiseen. Uralla voi olla aktiivisten vaiheiden lisäksi myös koulutusta tai erilaisia vapaita, jotka jaksottavat urapolkua. (Kiviranta 2010, 125–126.) Vaikkakin edellä mainittu lähestymistapa sallii jo enemmän moninaisuutta, sen tarkastelukulma on yhä melko objektiivinen.

Uran määrittelyä lähestytäänkin usein objektiivisen eli ulkoisen ja subjektiivisen eli sisäisen tulkinnan kautta (esim. Lähteenmäki 1995, 29–30; Schein 1996, 80). Ekosen mukaan (2014, 33) on kyse siitä, ymmärretäänkö uran käsite ulkoisten rakenteiden vai yksilön omien kokemusten määrittämäksi. Hall (2002, 11) esittääkin objektiivisen uran ilmenevän yksilön toimintana, sekä uraan liittyvinä valintoina. Näiden päätösten seurauksena urapolku vähitellen muovautuu. Lähteenmäki (1995, 30) viittaa objektiivisen uratulkinnan määrittelyllä toisiinsa todennäköisesti hierarkisesti kytkeytyviin työpaikkojen tai toimien ketjuun. Juuri tämänlaisia tulkintoja urasta tuotiin esille aiemmissa kappaleissa. Tämän perusteella voidaan todeta objektiivisen uratulkinnan liittyvän vahvasti perinteiseksi miellettyyn organisatoriseen urakäsitykseen, jonka indikaattoreina käytetään usein asemaa tai palkkatasoa.

Subjektiivinen ura koostuu käyttäytymisestä ja asenteista, eli teoista ja tunteista. Se ottaa myös huomioon yksilön kasvun, jonka myötä arvot ja motivaatio voivat muuttua. (Hall 2002, 11.) Tästä näkökulmasta uraa voidaan pitää jatkuvana ammatillisena oppimisprosessina, jossa yksilö pyrkii tasapainottamaan omat henkilökohtaiset pyrkimyksensä, sekä ympäristön tarjoamat mahdollisuudet niin, että edistyminen vastaa omaa identiteettiä ja motivaatiota (Lähteenmäki 1995, 30). Sisäinen ura on tunne siitä, mikä on yksilön itse muodostama kuva työelämästään suhteessa henkilökohtaiseen elämään (Schein 1996, 80). Toisin sanoen siis yksilö määrittää itse, mitä ura hänelle tarkoittaa.

Edellä mainitut tulkinnat sisältävän määritelmän ovat esittäneet Sullivan ja Baruch (2009), joiden mukaan ura viittaa yksilön työhön liittyviin ja muihin merkityksellisiin kokemuksiin sekä organisaatioissa että niiden ulkopuolella. Tässä määritelmässä on huomioitu siirtymiset tasojen, työpaikkojen, työnantajien, ammattien ja toimialojen välillä, sekä yksilön henkilökohtaiset tulkinnat uralla tapahtuneista asioista lopputuloksineen. (Sullivan & Baruch 2009, 1543.) Baruch (2004) toteaa uran olevan tärkeä elämän osatekijä, joka kehittyy työn ympärillä. Tulojen lisäksi työn tulisi tarjota tarkoituksenmukaisuutta, sekä mahdollistaa haasteita ja itsensä toteuttamista. Lisäksi työ muovaa yksilön identiteettiä ja sosiaalista asemaa. (Baruch 2004, 59.)

Vaikka eri tulkinnat uran merkityksistä vaihtelevat, niitä tulisi tarkastella myös toisiaan tukevinä. Hall (2002, 11) korostaakin, että kokonaisvaltaisen käsityksen saamiseksi yksilön urasta molemmat näkökulmat on otettava huomioon. Vaikka yksilön subjektiivisen urakehityksen katsotaan tapahtuvan ammatillisen identiteetin kehitysvaiheiden kautta, voidaan subjektiivisen uran luomisen puitteita tarkastella objektiivisen uran käsitteen mukaisena polkuna. Yksilön uravalintoihin vaikuttavat osaltaan myös organisaatiot ja tämä heijastuu subjektiiviseen urakehitykseen eli yksilön ammatilliseen kasvuun. (Lähteenmäki 1995, 31.) Voidaan siis todeta, että objektiivisesti nähtyjen uratapah- tumien taustalla vaikuttavat aina subjektiiviset valinnat, tunteet ja kokemukset.

## **2.2 Työurien luonne ennen ja nyt**

Työurat ovat kokeneet merkittäviä muutoksia viime vuosikymmeninä. Aiemmin oletettiin sekä henkilöiden että ympäristön pysyvyyttä ja niiden hyvää ennustettavuutta. Uraan liittyvillä tapahtumilla ja saavutuksilla uskottiin olevan ennakoitavissa oleva ja looginen järjestys, jonka löytämiseksi tarvitaan vain oikeanlaista ohjausta. (Amundson, Mills, Smith 2014.) Tämän päivän työelämässä edellä kuvailtua skenaariota työuran kulusta ei enää pidetä yhtä tavoiteltuna tai vähintäänkin ei ainakaan ainoana oikeana vaihtoehtona. Lisäksi työuran tarkkaa alkua ja loppua on hankalampaa määrittää kuin aikaisemmin (Kalleberg & Mouw 2018, 288).

Perinteiset urateoriat, joista Sullivan ja Baruch (2009, 1563) nostavat esiin esimerkiksi Superin (1957) teorian, perustuivat selkeisiin, hierarkisiin organisaatorakenteisiin ja kasvavaan talouteen. Uramenestystä arvioitiin ylöspäin suuntautuvana liikkuvuutena, jossa nopeaa etenemistä ja ulkoisia saavutuksia, kuten korkeampaa palkkaa tai sosiaalista asemaa, pidettiin menestyksen mitta-

reina. (Baruch 2004, 60.) Clarke (2013, 690) käyttikin metaforaa tikapuiden kiipeämisestä kuvaamaan perinteiseksi miellettyä urakehitystä, jota kuvataan myös organisatoriseksi, vanhaksi tai byrokraattiseksi uraksi. Tämän kaltainen ura kuvataan usein urana, jossa kehitystä rajoittavat pikemminkin organisaation tarpeet kuin yksilön toiveet (Baruch 2003, 231).

Työelämän kiihtyvä muutostahti, uran katkonaisuus ja pirstoutuminen sekä hankala ennustettavuus ovat haastaneet perinteistä urakäsitystä (Ojala & Isopahkala-Bouret 2022, 46). Työelämän vakaus on vähentynyt, jonka seurauksena käsitys nousujohteisesta, lineaarisesti etenevästä urasta on vaihtunut yksilöllisten taitojen, joustavuuden sekä sopeutumiskyvyn merkityksen korostamiseen (Sullivan & Baruch 2009, 1563). Sosiaalisella, taloudellisella, poliittisella ja kulttuurisella tasolla on viime vuosina tapahtunut monia urakehityksen taustalla olevia perinteitä ja oletuksia horjuttaneita muutoksia (Amundson ym. 2014). Globalisoituminen, teknologian räjähdysmäinen kehitys, ulkoistaminen, työvoiman monimuotoisuus sekä toimiala- ja ammattirajojen hämärtyminen ovat muuttaneet perinteisiä organisaatorakenteita (Sullivan & Baruch 2009, 1542). Organisaatioiden madaltumisen ja hierarkian vähenemisen myötä myös urapolkujen rakenne on muuttunut, tuoden mukanaan erilaisia uratyyppejä ja laajempia merkityksiä uramenestykselle (Baruch 2004, 60).

Näillä muutoksilla on ollut vaikutus koko työelämän kontekstiin, mikä heijastuu yksilön uran toteuttamiseen (Sullivan & Baruch 2009, 1563). Lisäksi Sullivanin ja Baruchin (2009) mukaan Hall (2004) on todennut ympäristön muutosten lisäksi myös yksilöiden muuttavan uraan liittyviä asenteitaan sekä käyttäytymistään. Näitä vaikuttimia voivat olla esimerkiksi eliniän ja työelämän piteneminen, muuttuvat perherakenteet, sekä pyrkimys täyttää oppimiseen, kehittymiseen ja kasvuun liittyviä tarpeita. Yksilöt toimivat yhä enemmän omien toiveidensa, kuin organisaation uranhallintakäytäntöjen ohjaamina. (Sullivan & Baruch 2009, 1543.) Sullivan, Carden ja Martin (1998) toteavatkin vastuun urasta siirtyneen enemmän yksilölle itselleen. Tällöin myös varmuus hyvän työpanoksen riittävydestä pitkälle työsuhteelle tai hierarkiselle etenemiselle vähenee. (Sullivan ym. 1998, 165.)

Aiemmin toivottavaa oli, että ihmiset odottivat palvelevansa samaa organisaatiota koko työelämänsä ajan. Nyt on oletettavampaa, että organisaatio palvelee työntekijöitään. Tämä näkyy myös esimerkiksi työsuhteiden keston lyhentymisenä. (Baruch 2004, 59.) Ekonen (2014) esittääkin, että yhä useammin ura voidaan nähdä yksilön henkilökohtaisena projektina. Yksilön vastuu omasta urasta korostaa osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen merkitystä entisestään. (Ekonen 2014, 30.) Osaamisen lisäksi Akkermans ja Kubash (2017, 590) korostavat myös henkilökohtaisten voimavarojen merkityksen tärkeyttä uran tarkastelussa. Samanaikaisesti sitoutuminen organisaatioon ja sen toimintaan voidaan jossain määrin olettaa laskevan (Ekonen 2014, 30). Sullivan ja Baruch (2009, 1563) tuovat esille myös epävarmuuden työpaikkojen pysyvyydestä osaltaan vaikuttavan siihen, että organisaatioon sitoutumista ei pidetä yhtä tärkeänä kuin aiemmin.

Kaiken taustalla vaikuttaa organisaatioiden ja työntekijöiden välisen *psykologisen sopimuksen* eli yrityksen ja yksilön välisen henkisen suhteen muuttuminen (Sullivan 1999, 458; Salminen 2005, 15). Aiempi sopimus nojasi vahvasti siihen, miten työpaikan tehtävä oli tarjota turvaa ja vakautta organisaatiota kohtaan lojaaleille ja ahkerasti työskenteleville työntekijöille (Sullivan 1999, 458). Vertikaalisen menestyksen tavoitteena oli tavoitella korkeaa asemaa, valtaa sekä taloudellista vaurautta (Hall 1996, 8). Uudessa vastavuoroisemmassa sopimuksessa työntekijät vaihtavat suorituksen jatkuvaan oppimiseen ja oman osaamisen kehittämiseen taatakseen hyvän asemansa työmarkkinoilla (Sullivan 1999, 458). Hallin (2002, 23) mukaan pyrkimyksenä on saavuttaa psykologista menestystä omassa työssään.

### **Uudet urakäsitykset**

Monet urateoreetikot (esim. Arthur ja Rousseau 1996; Hall 2004 & Baruch 2004) ovat todenneet, että yksilön tulisi organisaation sijaan olla uransa ensisijainen aktiivinen toimija. Tämä näkökulman muutos uran tarkasteluun on synnyttänyt uusia uramalleja, jotka sävyeroista huolimatta keskittyvät joustavampiin sekä yksilöllisempiin näkökulmiin. (Baruch & Peiperl 2000, 347.) Uudemmat urakäsitykset korostavat yksilöiden vastuuta, sekä motivaatiota viedä omaa uraansa haluamaansa suuntaan. Useimmat työntekijät ovat nykyään myös tietoisempia omista arvoistaan ja tekevät päätöksiään niiden ohjaamina organisaation tai muiden ulkopuolisten tahojen standardien sijaan. Proteaaninen uraorientaatio tai monimuotoinen ura (*protean career*) on yksi kuvaava käsite monista kuvaamaan edellä mainittua. (Kumar, Bagherian, Lochab & Khan 2023, 83–84.)

Proteaaninen ura on yksilön itsensä aktiivisesti ohjaamaa uranhallintaa, jolla tavoitellaan itselle sopivia uramahdollisuuksia ja kehittymistä. Lisäksi se on vahvasti arvoperustaista, jolloin yksilön arvot ohjaavat uran kannalta tehtyjä päätöksiä. (Hall 2002, 23–24.) Proteaanisen uran perimmäinen tavoite on psykologinen menestys eli ylpeyden ja henkilökohtaisen saavutuksen tunne, joka syntyy, kun ihminen saavuttaa tärkeimmät tavoitteensa (Hall 1996, 8). Wiernick ja Kostal (2018, 1) ovat todenneet proteaanisen uran viittaavan ennen kaikkea siihen, että yksilöt alkavat hallita uraansa yhä enemmän itseohjautuvasti ja joustavasti. Proteaanista uraa ohjaa organisaation sijaan siis yksilö itse. Ympäristön ja yksilön muuttuessa myös ura voi muovautua uudelleen. Yhtä oikeaa tapaa toteuttaa uraa ei ole, vaan pyrkimyksenä on korostaa erilaisten vaihtoehtojen ja kehitysuuntien olemassaoloa. Yksilön valintojen merkitys oman polun luomisessa korostuu ja uravalintoja tehdään tietoisesti henkilökohtaisen kehityksen sekä sisäisen tasapainon edistämiseksi. Lisäksi oma menestys määritellään itse. (Baruch 2004, 60–61.)

Sullivan ja Baruch (2009, 1544) ovat kuvanneet proteaanista uraa uraksi, jossa yksilö muokkaa ja kokoaa yhteen tietoja, taitoja ja kykyjä muuttuvaan työympäristöön sopiviksi, pyrkii säilyttämään työllistettävyyden ja arvostaa joustavuutta, jatkuvaa oppimista ja sisäisiä palkkioita. Sisäisillä palkkioilla voidaan tarkoittaa omiin henkilökohtaisiin tavoitteisiin yltyä tai merkityksellisyyden tunteen saavuttamista. Tällä viitataan myös aiemmin mainittuun psykologiseen menestykseen. Tällä tavoin toimiminen edellyttää hyvää itsetuntemusta, sopeutumista ja vastuunottokykyä omasta toiminnasta (Hall 1996, 10). Koivusen ja muiden (2012) mukaan proteaanista uraa on kuvattu jatkuvan oppimisen prosessiksi, jonka fokus on ihmisessä itsessään. Sen kautta pyritään myös jatkuvasti uudistumaan ja kehittämään omia taitoja. (Koivunen ym. 2012, 12.)

Aiemmin todettiin organisaation ja yksilön välisen psykologisen sopimuksen muuttuneen. Baruchin (2004, 59) mukaan proteaaninen ura voidaankin nähdä ennemmin yksilön sopimuksena itsensä kanssa. Hall (2002, 28) kuitenkin korostaa, että psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä on edelleen olemassa. Organisaation roolia ei poisteta kokonaan omasta urakehityksestä, vaan työntekijän ja työnantajan suhde on molemmille hyödyksi entistä tasavertaisemmin (Hall 1996, 11). Vastavuoroisemmissa suhteissa on yhteisymmärrys työntekijöiden kehittämisen hyödyistä sekä työntekijälle että työnantajalle (Baruch 2004, 70). Työntekijä ei luota ura-askeliaan organisaation vastuulle ja organisaatio ei ole yksin vastuussa työntekijän urakehityksestä. Tämän myötä vapautuu enemmän voimavaroja varsinaiseen työn tekemiseen. (Hall 1996, 11.)

Työpaikoilla tulisi tunnistaa työntekijöiden mahdolliset proteaaniset suuntautumiset ja tukea heitä niiden kehittämisessä yleisesti sekä yksilöllisesti. Näin tuetaan vastuunottoa yksilöllisestä uranhallinnasta, autetaan lisäämään itseohjautuvuutta, proaktiivisuutta sekä sopeutuvuutta organisaation ja ympäristön muutoksissa. (Lo Presti, Van Der Heijden, Briscoe & De Rosa 2023, 190.) Esimerkiksi sisäisillä koulutuksilla tai valmennuksilla voidaan tukea yksilöitä heidän arvojensa ja prioriteettiansa selventämisessä, työympäristönsä parantamisessa, tai ammatillisten taitojensa kehittämisessä etenkin itseohjautuvuuteen liittyen. (Zhang, Wang, Zhang, Xu & Xu 2022.) Tietynlaisen itseohjautuvan urakäyttäjytymisen katsotaan olevan välttämätöntä, jotta pystytään suhtautumaan luonnollisemmin väistämättömiin työelämän muutoksiin (Clarke 2013, 698).

Koska nykyaikainen urakonteksti edellyttää yksilöiltä enemmän vastuuta oman uransa hallinnassa, on proteaanisen sekä muiden yksilön vastuuta korostavien uraorientaatioiden merkitys kasvanut. (Park 2009, 637). Kuitenkin myös muun muassa Clarke (2013, 684) on esittänyt perinteisen uran elementtejä sisällytettäväksi proteaaniseen lähestymistapaan realistisemmän ja tasapainoisemman näkökulman saavuttamiseksi. Kim, Hood, Creed ja Bath (2022, 494) ovat myös todenneet, että näiden kahden orientaation välillä on yhteys ja parhaimmillaan ne voivat toimia toisiaan täydentävinä vastakkainasettelun sijaan. Clarke (2013, 691) toteaaakin, että perinteiseksi mielletty organisatorinen ura on edelleen elinkelpoinen mutta uudelleen määrittelyn tarpeessa.

Tällä mahdollistetaan yksilön halu toteuttaa arvojensa mukaista elämää, tehdä itsenäisiä uraa koskevia päätöksiä ja saavuttaa tavoitteensa myös perinteisemmissä organisaatorakenteissa (Sargent & Domberger 2007, 560). On otettava huomioon, että vaikka monet arvostavat proteaanisen uran muodostamaa itsenäisyyttä, osa voi kokea ulkoisen tuen puutteen heikentävän omaa urakehitystä (Hall 1996, 10). Clarke (2013) korostaa työntekijöiden yhä haluavan työsuhdeturvaa, yksilöitävissä olevia urapolkuja, sekä tukea uransa hallinnassa ja sen kehittämisessä. Lisäksi yhteenkuuluvuuden tunteen on todettu olevan merkittävä vetovoimatekijä organisaatiolähtöisemmän uran puolesta. (Clarke 2013, 696.) Vastakkainasettelun tai vertailun sijaan tämän työn kannalta on aiheellisempaa tuoda esiin, miten yksilön ja organisaation uraan liittyvä yhteistyö hyödyttää parhaimmalla tavalla molempia osapuolia.

## 2.3 Esihenkilötyö ravintola-alalla

Tämä opinnäytetyö tarkastelee vuoropäälliköitä ravintola-alan kontekstissa. Siksi on oleellista tarkastella alan erityispiirteitä, sillä työskentely ravintolassa eroaa huomattavasti esimerkiksi tietotyöstä. Myös esihenkilötyön kannalta on tärkeää ottaa huomioon, että työskentely tapahtuu pääosin työpaikalla sekä henkilöstön, että asiakkaiden keskuudessa. Toimeksiantajayrityksessä vuoropäällikön toimenkuvaan kuuluu esihenkilötyö ravintolapäällikön tukemana, vastuu vuoron operatiivisesta toiminnasta, sekä asiakas-, palvelu- ja tuotelupausten toteutumisen varmistaminen. Asiakas- ja myyntityön ohella vuoropäällikkö tekee esimerkiksi raaka-ainetilauksia, inventaarioita, sekä sijaistaa ravintolapäällikköä tarvittaessa. Ravintolan koosta ja henkilöstön suuruudesta riippuen osassa toimipisteistä toimii myös apulaisravintolapäällikkö. Näin ollen yksityiskohtaisemat vastualueet voivat vaihdella ravintoloittain pysyen kuitenkin pääpiirteittäin samana. Toimeksiantajayrityksessä vuoropäälliköitä oli tutkimuksen toteuttamisen aikaan 22.

Alkuvuodesta 2020 COVID-19-pandemian seurauksena ala koki maailmanlaajuisesti vakavan talous- ja työllisyyskriisin (Gomes, Malheiros, Campos, Santos 2022, 1). Ravintola-ala on luonteeltaan herkkä paitsi vuodenaikojen vaihteluille myös pandemioille ja niitä mahdollisesti seuraaville taloudellisille taantumille (Dube, Nhamo & Chikodzi 2021, 1487). Taantumilla ja suhdannekriiseillä on suora vaikutus asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen tätä kautta palveluiden kysyntään. Luiro (2022) toteaa ravitsemisalan olleen aliarvostettu jo vuosikymmenten ajan ja mahdollisia syitä tälle ovat esimerkiksi epäsäännöllinen vuorotyö ja matalapalkkaisuus.

Lisäksi Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportin (Harju-Myllyaho, Satokangas, Vieru, Vähäkuopus, Lindström & Paavola 2022, 41) mukaan jopa 40 % majoitus- ja ravitsemisalan työntekijöistä tekivät osa-aikatyötä. Edellä mainittujen lisäksi McGuire, Polla ja Heidl (2017, 579) mainitsevat alalla työskentelevien korkean stressi- sekä uupumistason. Alan vetovoimaisuuden lasku on näkynyt myös restonomien ammattikorkeakoulututkintojen hakijamäärissä. Koulutettujen työntekijöiden määrä on siis laskussa samaan aikaan, kun työvoimapula on suuri. Työvoiman tarvetta oli jo ennen pandemiaa mutta tilanne kurjistui entisestään, kun suuri joukko osaajia siirtyivät sen seurauksena muille aloille. (Rämö 2022.) Myönteistä kuitenkin on, etteivät esimerkiksi Nachmias, Walmsley ja Orphanidou (2017, 139, 142) pidä korkeakoulututkintoa välttämättömänä edellytyksenä alalla etenemiselle, vaan riittävää työkokemusta ja käytännön taitoja pidetään ensisijaisina vaatimuksina alalla menestymiselle.

Työ on muuttunut aiemmin mainitun työelämän murroksen myötä myös ravitsemisalalla. Luiron (2022) mukaan alan työntekijöiltä on edellytetty ensisijaisesti alaan liitännäistä osaamista ja sen kehittämistä. Pelkkä substanssiosaaminen ei kuitenkaan enää riitä, vaan työelämässä menestymisen ja kehittyminen edellyttävät myös muutoskyvykkyyttä, sekä hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. (Luiri 2022.) Harju-Myllyahon ja muiden (2022) mukaan muun muassa Asgeirsson, Neshybová, Thorsteinsson ja Gústavsdóttir (2020) ovat huomanneen arvostuksen merkityksen kasvaneen sekä alan, että henkilökohtaisen palkitsemisen kannalta. Arvostus näkyy muun muassa työntekijän potentiaalinn tunnistamisena ja uramahdollisuuksien tarjoamisena ja sillä nähdään olevan vaikutuksia sekä työntekijäkokemukseen että työhyvinvointiin. (Harju-Myllyaho ym. 2022, 91.)

McGuire ja muut (2017, 578) toteavat kiinnostuksen majoitus- ja ravintola-alan esihenkilöasemassa olevien uraa kohtaan kasvaneen, ja paljon huomiota on kiinnitetty siihen, miten esihenkilöitä voidaan kehittää, motivoida ja sitouttaa ympäristössä, joka on altis ulkoisen toimintaympäristön muutoksille. Mistry, Hight, Okumus ja Terrah (2022, 18–19) kuvaavat työssään menestyvien alan esihenkilöiden merkittävimmiksi piirteiksi vuorovaikutustaidot, viestintätaidot, esihenkilötaidot, johtamistaidot, myönteisen asenteen sekä ammattitaidon. Sisson ja Adams (2013, 140) puolestaan korostavat pehmeitä taitoja, kuten myönteisten asiakassuhteiden kehittämistä ja kollegiaalista yhteistyötä. Osaamisvaatimukset ovat monipuoliset ja Suh, West ja Shin (2012) ovatkin todenneet, ettei majoitus- ja ravitsemisalan esihenkilöitä tule pitää itsestäänselvyytenä. Ammatillisen asiantuntijuuden lisäksi heidän on pystyttävä johtamaan arjen tilanteita, huolehtimaan henkilöstöstään sekä taloudellisista tavoitteista. (Suh ym. 2012.)

Hyvinvoivan, motivoituneen ja alalla pysyvän henkilökunnan säilyttämiseksi myös lähijohtotehtävissä työskentelevien rooli ja johtamisosaaminen tulisi huomioida entistä paremmin (Harju-Myllyaho ym. 2022, 76). Alan yritysten tulisikin varmistaa työntekijöiden muodollisen ja epämuodollisen koulutuksen ajantasaisuus, jotta johtamispotentiaalia voidaan hyödyntää parhaimmalla tavalla (Mistry ym. 2022, 19). Mistry ym. (2022, 19) korostivat hyvien johtamistaitojen usein siirtyvän perintönä seuraavalle. Näin ollen tällaista myönteistä työkulttuuria olisi edistettävä uusien hyvien johtajien kehittämiseksi.



Urahallinta kokonaisuutena on jäänyt alalla melko vähälle huomiolle, ja uralla etenemisen vaiheet ovat usein vailla selkeitä määritelmiä (McGuire ym. 2017, 580). Myös esimerkiksi Davidson, McPhail ja Barry (2011, 506, 510) toteavat, että alalla on kehitettävä selkeästi tunnistettavia urapolkuja ja strategista kykyjen hallintaa. Lisäksi on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus osallistua oman työnsä kehittämiseen, mikä puolestaan lisää hallinnan tunnetta ja vahvistaa ammatillista identiteettiä (Luiro 2022). Yksilöllistä ja vahvuuksien pohjalta tapahtuvaa urakehitystä tulee tukea. Osaamisen kehittäminen ja selkeät urapolkumallit majoitus- ja ravitsemisalalla tarjoavat mahdollisuuksia myös alan houkuttelevuuden ja työvoiman säilymisen edistämiseksi. Näitä kuhunkin yksilöön ja organisaatioon sopivimmalla tavalla soveltamalla voidaan rakentaa sopivasti haastavia tehtäviä, jotka edistävät yksilöiden ammatillista kasvua. (Harju-Myllyaho ym. 2022, 90.)

Tämän tiedon perusteella voidaan todeta, ettei uranhallinta ravintola-alalla ole saavuttanut vielä täyttää potentiaaliaan ja sitä tulisi edistää etenkin nyt, kun työvoimatilanteessa on yhä haasteita. Panostaminen ura-ajattelun kehittämiseen ravintola-alalla yleisesti voi edistää alan elinvoimaisuuden kasvua ja auttaa varmistamaan, että alalla on riittävästi osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta työvoimaa myös tulevaisuudessa. Lisäksi se voisi saada niitä alan ammattilaisia palaamaan, jotka pandemian myötä poistuivat. Luotto erilaisten ja yksilöllisten urapolkujen luomiseen organisaatioiden tukemana voi auttaa myös alan veto- ja pitovoiman edistämässä. Olisi tärkeää, että pitkääkin työuraa alalla tekevät voisivat kokea työssään arvostusta, sopivasti haasteita ja mahdollisuuksia kokea vaihtelevuutta erilaisten työnkuvien muodossa. Seuraavassa luvussa keskitytään yleisemmin uranhallintaan osana osaajien johtamista sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta.

### 3 Uranhallinta osana osaajien johtamista

#### 3.1 Osaamisen ja osaajien johtaminen

Osaamista voidaan kuvailla tietojen, taitojen ja asenteiden muodostamaksi monimuotoiseksi kokonaisuudeksi. Osaaminen ei rajoitu vain koulutukseen ja tutkintoihin perustuvaan tietoon, vaan se ilmenee myös pätevänä ja asianmukaisena toimintana erilaisissa käytännön tilanteissa. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50.) Osaaminen on keskeinen tekijä, joka auttaa sopeutumaan erilaisiin muutoksiin. Tämän varmistamiseksi tarvitaan jatkuvaa panostusta uuden osaamisen hankkimiseen, yksilöllisiin koulutuspolkuihin ja mahdollisuuksiin olemassa olevan osaamisen päivittämiseen jatkuvalla oppimisella. Tällä viitataan jatkuvaan osaamisen kehittämiseen elinikäisen oppimisen periaatteen mukaisesti sekä arjessa, että koulutusjärjestelmissä. (Osaaminen turvaa tulevaisuuden 2020, 13.)

Tuomi ja Sumkin (2012, 10) korostavatkin osaamisen ja jatkuvan oppimisen olevan organisaation keskeisimpiä valtteja. Lisäksi niillä on merkittävä rooli koko yhteiskunnan sekä yksilön kannalta. Jokainen on itse vastuussa omasta kehityksestään mutta työnantajan on mahdollistettava oppimiseen ja kehittämiseen kannustava ilmapiiri sekä resurssit. Valmentava ja osallistava osaamisen kehittäminen edesauttaa sitoutumista ja lisää merkityksellisyyden tunnetta. (Kallonen & Kuhmonen 2022, 30.) Juuti ja Vuorela (2015) muistuttavatkin, että elinikäisen oppimisen varmistamiseksi työntekijöiden tulee olla osaamistaan sekä motivaatiotaan vastaavissa työtehtävissä, jotka tarjoavat haasteita yksilöllisesti.

Osaamisen johtamisen viitekehys on monitulkintainen ja oman haasteensa sen tarkastelulle antavat lukuisat englanninkieliset termit. Osaamisen johtamiselle on mahdotonta antaa yhtä sen koko merkityksen kattavaa käsitettä. Englannin kielessä viitataan muun muassa *knowledge managementiin*, *competence managementiin* ja *talent managementiin*. Suomen kielessä osaamisen johtaminen kääntyy usein hieman harhaanjohtavastikin talent managementiksi. Kakabadse, Kakabadse ja Kouzmin (2003, 79) ovat esittäneet osaamisen johtamisen kokonaisuuden rakentuvan ainakin vuorovaikutuksen merkityksen ymmärtämisestä, strategisten prosessien tehostamisesta, kykyjen rakentamisesta sekä taidosta tuoda kaikki tämä osaaminen ja tieto esiin. Lisäksi termiä voidaan tarkastella myös yksilön kautta osana itsensä johtamista, jolloin puhutaan omien taitojen ja valmiuksien kehittämisestä oman mielenkiinnon tai ammatillisten tarpeiden oppimisen näkökulmista.

### **Osaajien johtaminen (*talent management*)**

Lumme-Tuomala (2022, 21) toteaa vaikuttavan ja strategisen osaajien johtamisen eli *talent managementin* olevan yksi suurimmista haasteista, joita organisaatiot kohtaavat. Valtaosa aihetta koskevaa kirjallisuutta on englanninkielistä ja termi *talent management* on vakiintunut myös suomenkielisissä julkaisuissa käytettäväksi ilmaisuksi. Lisäksi suomenkielisessä kirjallisuudessa näkee puhuttavan talenttijohtamisesta tai kyvykkyyksien, kykyjen tai lahjakkuuksien johtamisesta. Kuten aiemmassa luvussa todettiin, se saatetaan myös usein kääntää osaamisen johtamiseksi. Janakan (2013, 75) mukaan kokonaisuuksissa onkin hyvin paljon yhtäläisyyksiä, sillä *talent management* on yksi osaamisen johtamisen osa-alueista. Toisaalta termejä näkee myös käytettävän hierarkisesti toisinkin päin *talent managementin* ollen kattokäsite osaamisen johtamiselle. Katselukantaan vaikuttaa se, miten laajaksi käsitteeksi osaamisen johtaminen on määritelty.

Tässä opinnäytetyössä osaamisen johtaminen käsitetään laajana kokonaisuutena sisältäen pienempiä osa-alueita, joista yksi on *talent management*. Vaihtoehtoisista nimityksistä huolimatta Lumme-Tuomala (2022, 22) korostaa, ettei sen merkitystä organisaatioille voida sivuuttaa. Lisäksi tässä työssä *talent managementista* käytetään myös termiä *osaajien johtaminen*, joka suomennettuna ei rajaa määritelmää ainoastaan parhaimpien kykyjen johtamiseen, vaan hyväksyy laajemman tarkastelutavan. Koska tämä tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan vuoropäälliköitä, voidaan tässä tapauksessa osaajat tai talentit määritellä vuoropäälliköiksi. Talenttien tai osaajien määrittelyyn ei ole yhtä ainoaa tapaa, ja siksi organisaatiot voivat valita määritelmän, joka sopii parhaiten omaan tilanteeseensa (Thunnissen, Boselie & Fruytier 2013, 6). On kuitenkin tärkeää ymmärtää ne tekijät, joista määritelmä kussakin organisaatiossa muodostuu. Näin varmistetaan, että henkilön kehittämiseen liittyvät toimenpiteet vahvistavat sekä hyödyntävät juuri niitä ominaisuuksia, joita organisaatiossa katsotaan tarvitsevan. (Lumme-Tuomala 2022, 22.)

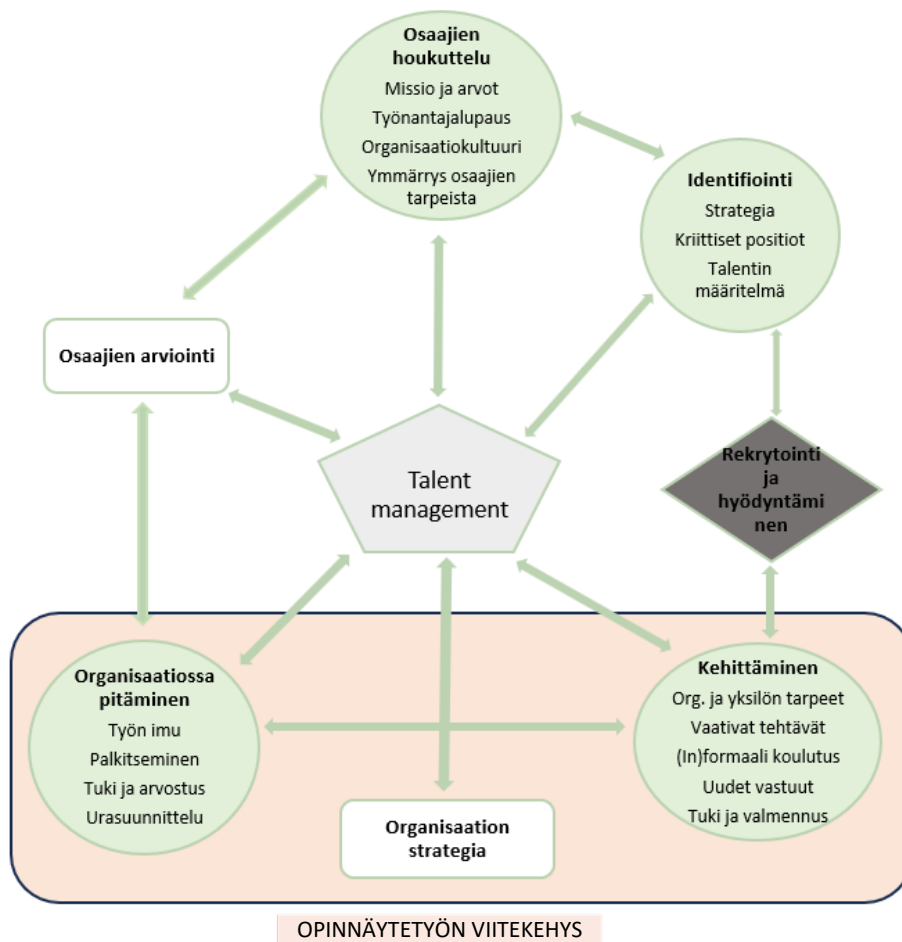
Lumme-Tuomalan (2017) mukaan Michie, Sparrow, Hird ja Cooper (2015) toteavat *talent managementin* juurien ulottuvan 1980-luvulle ja 1990-luvun alkuun, jolloin vallalla oli niin sanottu henkilöstöressurssien suunnitteluliike. Tällöin korostettiin työntekijöiden tarpeiden ennustamista liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi sekä henkilöstötarpeiden suunnittelua ja hallintaa, seuraajasuunnittelua ja lyhyen aikavälin johtamisen kehittämistä. *Talent management* oli muodostunut omaksi termikseen 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alussa. (Lumme-Tuomala 2017, 17.)

Talent managementin käsitteellä on useita merkityksiä sekä teoriassa että käytännössä. Termillä ei ole vakiintunutta määritelmää ja Collings ja Mellahi (2009, 5) huomauttavatkin, että lähes poikkeuksetta aiheeseen liittyvä kirjallisuus alkaa keskustelulla termin määritelmällisistä rajoista. Useissa määritelmissä kuitenkin toistuvat samat elementit, joista seuraavaksi esitellään yleisimmät. Cappellin ja Kellerin (2014) mukaan talent management on käytännön toimijoiden synnyttämä termi, joka kattaa jo pitkään käytössä olleita henkilöstöhallinnon käytäntöjä, joilla pyritään saamaan oikea henkilö oikeaan työhön oikeaan aikaan. Näitä käytäntöjä ovat työvoiman suunnittelu, seuraajasuunnittelu, henkilöstön kehittäminen ja uranhallinta. (Cappelli & Keller 2014, 306.)

Garavanin, Carberyn ja Rockin (2012, 5) mukaan Scullion ja Collings (2011) määrittelevät talent managementin sellaisten henkilöstöhallinnon prosessien joukoksi, joiden tarkoituksena on talentin määrittäminen, löytäminen, kehittäminen ja taitojen ylläpitäminen. Lumme-Tuomala (2017, 25) määrittelee talent managementin organisaation strategisiksi ja harkituiksi toimiksi, joilla houkutteellaan, tunnustetaan, kehitetään, käytetään ja sitoutetaan työntekijöitä organisaatioihin. Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion (2020, 457) korostavat edellä mainittujen toimintojen ja prosessien lisäksi niiden järjestelmällisyyttä, sekä arvoa ja merkitystä organisaation strategisen kestävä menestyksen luomiselle. Yksinkertaisimmillaan talent management on sitä, että organisaatiossa on oikeat osaajat oikeilla paikoilla oikeaan aikaan. Tämän myötä tuotetaan arvoa asiakkaalle ja kilpailuetua yritykselle. Osaajien merkitys korostuu alati muuttuvassa maailmassa ja tämän vuoksi osaajien johtaminen on entistä tärkeämpää. (Lumme-Tuomala 2022, 22.)

Talent managementin avulla voidaan saavuttaa useita merkittäviä etuja organisaatioille. Horner totesi vuonna 2017 majoitus- ja ravintola-alan yhden suurimmista haasteista olevan osaajien houkuttelu. Kuten aiemmin todettiin, epävarmat pandemiavuodet toivat tähän lisää haasteita, kun ala koki merkittävän vetovoimaisuuden laskun. Horner (2017) kuitenkin toteaa talent managementin olevan kelpo keino tehokkaaseen osaajien houkutteluun keskittyen yksilöiden ja tiimien kehittämiseen. Lisäksi sen avulla voidaan vaikuttaa myös kausiluonteisuuden lieveilmiöiden, sekä henkilöstön korkean vaihtuvuuden minimoimiseen parantamalla työhön sitouttamisen käytäntöjä. Keskitymällä urakehitykseen ja osallistavaan lähestymistapaan mahdollistetaan organisaation vakaus markkinoilla sekä kyky vastata alaan liittyviin haasteisiin. (Horner 2017, 10.) Näin ollen osaajien johtamisen ja sen osana tehdyn uran hallinnan avulla on mahdollista tarttua alan ja ympäristön luomiin haasteisiin.

Kuviossa 1. viitataan osaajien johtamisen viitekehykseen Lumme-Tuomalan (2017) mukaan. Tämän opinnäytetyön kannalta ei ole aiheellista keskittyä kaikkiin osaajien johtamisen osa-alueisiin, kuten osaajien identifiointiin tai houkutteluun. Kuvion tarkoituksena on konkretisoida tämän opinnäytetyön varsinaisen aiheen, eli uranhallinnan, sijoittumista osaajien johtamisen viitekehyksessä. Kuvioista voidaan todeta uranhallinnan kuuluvan osaajien johtamisen kentälle. Tämän työn näkökulmasta tarkastellaan erityisesti organisaatiossa pitämisen, sekä kehittämisen osa-alueita. Näihin lukeutuvat muun muassa urasuunnittelu, koulutus sekä tuki ja valmennus.



Kuvio 1 Osaajien johtamisen viitekehys (Lumme-Tuomala 2017, 87)

### 3.2 Yksilön uranhallinta

Uraan liittyvää määrittelyä ohjaa aiemmin esitellyn objektiivisen ja subjektiivisen tarkastelun lisäksi se, lähestytäänkö sitä yksilön vai organisaation näkökulmasta. Yksilöllisen tason ilmiönä työura nähdään usein henkilökohtaisena kehitysprosessina, jolloin se on subjektiivista. Organisaation näkökulmasta työura mielletään työtehtävien sarjana tai urapolkuna, eli lähestymistapa on objektiivisempi. (Lähteenmäki 1995, 28.) Tämän tutkimuksen painotus on yksilön kokemuksissa nivoutuen tiiviisti myös organisaation näkökulmaan toimeksiannon luonteen vuoksi. Kuten aiemmissa luvuissa on todettu, uranhallinnan tarkastelu on siirtynyt enenevässä määrin organisaatioilta yksilöille. Tästä yksilöllisemmästä lähestymistavasta uraan on tulossa yhä tärkeämpi työympäristöissä, joille on ominaista suurempi epävarmuus ja monitulkintaisuus (Wilhelm & Hirschi 2019, 2).

Wienick ja Kostal (2018, 1) toteavat Kingin (2004) määritelleen uran itsehallinnan käyttäytymisenä, jolla yksilöt pyrkivät parantamaan tulevia uramahdollisuuksiaan ja uramenestystään lisäämällä uraansa koskevia valmiuksiaan. Tämä voi näkyä esimerkiksi oman osaamisen kehittämisenä. Yksilön katsotaan olevan keskeinen toimija oman uransa hallinnassa (De Vos & Segers 2013, 155) ja sen menestyksekkäs toteuttaminen vaatii myös oma-aloitteisuutta. Uran itsehallinnasta (*career self-management, CSM*) puhuttaessa nähdään käytettävän myös termiä yksilön uranhallinta (*individual career management, ICM*) itseohjautuva uranhallinta tai yksilöllinen uranhallintakäyttäytyminen. Tässä opinnäytetyössä puhutaan uran itsehallinnasta tai yksilön uranhallinnasta ja sillä viitataan yksilön uraa koskeviin päätöksiin ja niihin vaikuttaviin tekijöihin.

Uran itsehallinta on kehitysprosessi, jossa henkilö tietoisesti rakentaa, ylläpitää ja hyödyntää erilaisia uraan liittyviä henkilökohtaisia ja tilannesidonnaisia voimavaroja (Spurk, Hirschi & Dries 2018). Barnettin ja Bradley'n (2007, 632) mukaan näitä ovat henkilökohtainen urasuunnittelu, verkostoituminen, oman osaamisen kehittäminen ja näkyväksi tekeminen. Tavoitteet, ympäristön arviointi, suunnittelu ja toimien seuranta ohjaavat urakehitystä haluttuun suuntaan (Spurk ym. 2018). Näin pyritään määrittelemään konkreettisia tavoitteita sille, miten yksilö haluaa uransa kehittyvän, ja tunnistamaan vaiheet, joita tarvitaan näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Wienick & Kostal 2018, 1). Orpen (1994, 27) huomauttaa, että nämä tavoitteet voivat myös poiketa organisaation asettamista tavoitteista. Urallinen minäkäsitys koostuu itse koetuista kyvyistä ja lahjoista, perusarvoista sekä uraan liittyvistä motiiveista ja tarpeista (Schein 1996, 80). Kuvio 2. havainnollistaa uran itsehallinnan prosessin muovautumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä.



Kuvio 2 Uran hallinta yksilön näkökulmasta (Antoniou 2010, 17, muokattu)

Wilhelmin ja Hirschin (2019) mukaan uran itsehallintaprosessi voi ilmetä eri tavoin ollen tietoista ja ennakoivaa toimintaa, jossa tavoitteiden asettaminen, toteuttaminen ja niiden säätely tapahtuvat strategisesti ja huolellisesti suunnitellen. Lisäksi heidän mukaansa King (2004) on todennut sen voivan toisaalta olla myös reaktiivisempaa ja löyhemmin kokonaisvaltaiseen toimintaan sisällytettyä. Toiminta voi siis olla myös ennakoimattomampaa ja ulkoisten vihjeiden ja tapahtumien mukaan etenevää. (Wilhelm & Hirschi 2019, 5.) Uranhallinta voi näkyä esimerkiksi vapaaehtoisena osallistumisena oppimis- ja koulutusmahdollisuuksiin, palautteen pyytämisenä ja haluna hoitaa haastavampiakin työtehtäviä. Lisäksi ominaista on omien saavutusten ja osaamisen näkyväksi tekeminen muille, sekä omien uratavoitteiden puolustaminen esimerkiksi omille esihenkilöille. Uraansa itse ohjaavien yksilöiden on todettu myös haluavan edetä itse määrittämänsä ajanjakson aikana joko nykyisen organisaation sisällä tai työuran yleisesti etenevän noususuhteesta jossain muualla. (Wiernick & Kostal 2018, 2.)

Kun otetaan huomioon nykyisen työympäristön monimutkainen ja nopeasti muuttuva luonne, yksilöiden kyky vaikuttaa tehokkaasti ympäristöönsä ja säädellä käyttäytymistään voi olla ratkaisevan tärkeää uralla menestymisen kannalta (Converse, Pathak, DePaul-Haddock, Gotlib & Merbedone 2012). Voidaan siis todeta, että uran itsehallinnalla on suuri merkitys yksilön uramenestyksen tunteille. Jungin ja Takeuchin (2018) mukaan uraansa itse ohjaavilla henkilöillä on voimakas halu hallita uraansa asettamalla tavoitteita ja strategioita niiden saavuttamiseksi. Tämä voi ilmentyä esimerkiksi erilaisina verkostoitumistoimina kontaktien luomiseksi työpaikalla tai huomion kiinnittämistä omiin saavutuksiin työssä. (Jung & Takeuchi 2018.)

Yksilöllisellä uranhallintakäyttäytymisellä on myös todettu olevan positiivinen yhteys uratyytyväisyyteen (Barnett & Bradley 2007, 632). Uratyytyväisyydellä eli subjektiivisella uramenestyksellä tarkoitetaan yksilöiden arviota urakehityksestään, saavutuksistaan ja odotetuista tuloksistaan suhteessa omiin tavoitteisiinsa ja toiveisiinsa (Seibert, Kraimer & Crant 2001, 848). Yksilöllä on erilaisia uraan liittyviä tavoitteita ja tarpeita, jotka liittyvät henkilökohtaisiin mieltymyksiin, kuten urakehitykseen, osaamisen kasvattamiseen tai tulotason parantamiseen. Tyytyväisyys uraan syntyy siitä, kun yksilö pystyy täyttämään uratarpeensa tai saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Jung & Takeuchi 2018.) Uratyytyväisyyttä voidaan pitää yksilön ja organisaation menestyksen avaintekijänä, sillä tyytyväisyys omaan uraan lisää myös sitoutuneisuutta organisaatioon ja näin ollen vähentää lisäksi aikeita vaihtaa työpaikkaa (Joo & Park 2010, 493).

On todettu, että uran itsehallinta vaatii oma-aloitteisuutta. Tämän lisäksi myös itseohjautuvuudella on siinä erityinen rooli. Sirenin, Thorgrenin ja Järnlströmin (2018) mukaan Briscoe ja Hall (2006) huomauttavat, että itseohjautuvuus liittyy vahvasti yksilöiden kykyyn sopeutua oman urakehityksensä haasteisiin nykypäivän työelämässä, jossa suoritus- ja oppimisvaatimukset ovat korkeita. Itseohjautuvuus avaa uusia näkökulmia yksilöiden uraan liittyviin asenteisiin, päätöksiin ja käyttäytymismalleihin. Käytännössä itseohjautuvuus on merkittävää, koska se edistää jatkuvaa vuoropuhelua siitä, miten yksilöt voivat mukautua ja kehittää uraansa vastauksena tarjoutuvia mahdollisuuksia, rajoituksia ja henkilökohtaisia tavoitteita silmällä pitäen. (Sirén ym. 2018, 1369.)

### **3.3 Organisaation uranhallinta**

Kuten aiemmin on todettu, näkökulma uraa koskevissa tutkimuksissa ja keskusteluissa on siirtynyt enenevässä määrin organisaatioiden ulkopuolelle ja keskittynyt joustavampiin, yksilöllisiin malleihin. Uudenlaisiin uramalleihin liittyy silti organisaatioiden ja yksilöiden välisiä yhteyksiä. (Brousseau, Driver, Eneroth & Larsson 1996, 52–53.) Baruch (2004, 24) toteaaakin, ettei työelämän dynaamisuuden lisääntymisestä huolimatta organisaation osuutta uratarkastelussa ole mahdollista täysin erottaa, sillä organisaation toimintaperiaatteet ja rakenne vaikuttavat suurilta osin siihen, minkälaisia työuria on mahdollisia luoda. On siis edelleen tärkeää ottaa huomioon organisaation näkökulma urakäytäntöjen ymmärtämisessä, jotta uudemmat ja yksilöllisemmät näkemykset voidaan asettaa kontekstiin. Parhaassa tapauksessa sekä organisaatiot että yksilöt osallistuvat uranhallintaan ja jakavat keskenään tärkeää tietoa mahdollisuuksista ja yhteyksistä, joita kannattaa hyödyntää (Baruch & Peiperl 2000, 348, 363).



Baruchin ja Peiperlin (2000, 349) mukaan organisaation uranhallinta tai urajohtaminen (*organizational career management, OCM*) on prosessi, jossa organisaatio toteuttaa työntekijöidensä urakehityksen kannalta merkityksellisiä toimia. Samoin on todennut myös Orpen (1994) jonka mukaan organisaation uranhallinnalla tarkoitetaan tietoisesti toteutettuja työntekijöiden urakehitystä parantavia käytäntöjä. Ajan tasalla pysyminen työntekijöiden uratoiveista, potentiaalisten työntekijöiden tunnistaminen ja yksilöllisten uramahdollisuuksien tarjoaminen ovat osa hyvin toteutettua suunnitelmallista organisaation uranhallintaa prosessien arvioinnin ohella. (Orpen 1994, 28.) Dickmann ja Baruch (2011, 63) mainitsevat perehdytyksen olevan ensimmäinen uraan liittyvä käytäntö. Kokonaisuuteen tulee siis kiinnittää huomiota jo heti työsuhteen alusta lähtien.

Tämä eroaa yksilön harjoittamasta uranhallinnasta, mutta poissulkemisen sijaan tarkoituksenaan täydentää sitä (Baruch & Peiperl 2000, 349). Voidaan sanoa, että organisaation toimivat uranhallintakäytännöt voivat parhaimmillaan auttaa yksilöitä saavuttamaan omia henkilökohtaisia uraan liittyviä tavoitteitaan. Toisaalta taas olemattomat tai puutteelliset uranhallintakäytännöt voivat myös estää yksilön odotusten toteutumisen. Luonnollisesti tämä huonontaa myös organisaation omien tavoitteiden toteutumista, mikäli työntekijät eivät ole tyytyväisiä uramahdollisuuksiinsa. Yhteinen vastuu velvoittaa molempia osapuolia ja onkin todettu työntekijöiden tehokkuuden olevan suurempi, kun kumpikin taho hoitaa oman roolinsa uranhallinnassa (Orpen 1994, 27).

Nykyaikaiset työurat ovat vähemmän ennustettavia, mikä tekee Clarcken (2013, 696) mukaan uranhallinnasta aiempaa haastavampaa organisaation näkökulmasta. Jäykkien urien aika on ohi, mutta uraa voi silti suunnitella (Salminen 2005, 11). Organisaatioiden tulee lähestyä uranhallintaa ottaen huomioon työntekijöidensä erilaiset tarpeet ja toiveet. Samalla tulee mahdollistaa oppimismahdollisuuksia ja ylläpitää työvoiman monipuolista osaamista. (Brousseau ym. 1996, 52.) Salminen (2005) korostaa uranhallinnan kannalta myös yksilöllisen kuormituskyvyn huomioimista, sekä avoimuuden ja luottamuksen periaatetta työntekijän ja työnantajan välillä. Kestävän urakehityksen periaatteen mukaan on pyrittävä rakentamaan merkityksellisiä urapolkuja, jotka joustavat ja tasapainottelevat henkilökohtaisen urakehityksen ja yrityksen tarpeiden välillä. Tämä toteutetaan uudistamalla, ylläpitämällä ja hoitamalla sekä yksilön että organisaation etuja. Organisaation on tärkeää tietää omat tavoitteensa sekä tuntea henkilöt, jotka heillä työskentelevät. (Salminen 2005, 11.)

Organisaation on siis oltava tietoinen siitä, minkälaista osaamista heillä on tällä hetkellä, ja mitkä ovat toiminnan tavoitteet tulevaisuudelle. Näin päästään selville siitä, minkälaista osaamista tarvitaan elinkelpoisuuden varmistamiseksi jatkossakin. Uranhallintaprosessin on siis vahvasti linjattava yrityksen strategiaan ja viestinnän toimivuudesta on pidettävä huoli (ks. kuvio 3).



Kuvio 3 Uranhallinta organisaation näkökulmasta (Antoniou 2010, 18, muokattu)

Baruch ja Peiperl (2000, 350) mainitsevat organisaation toteuttamaan uranhallintaan liitettyinä käytäntöinä esimerkiksi suoritusarvioinnit, mentoroinnin, kehityskeskustelut, seuraajasuunnittelun, sekä koulutuksen. Myös Valtioneuvoston elinikäisen ohjauksen strategia (2020) mukaan työuraan liittyvän ohjauksen ja mentoroinnin ohella sisäisiä tiedotuskanavia voidaan hyödyntää jakamalla urasuunnitteluun tai osaamisen kehittämiseen liittyvää tietoa niiden kautta.

Organisaatioiden on myös mahdollista hankkia erilaisia palveluja henkilöstöhallinnon toimintojen tueksi. Tukitoimintoja voidaan tarvita esimerkiksi rekrytoinnin tai toiminnan organisoinnin avuksi tai kohdistaa ne suoraan henkilöstön tukemiseen valmennusten tai muiden kehittämisspalvelujen kautta. (Elinikäisen ohjauksen strategia 2020–2023, 35.)

Organisaatioiden tehokas uranhallinta ja niiden kehittäminen eivät ole keskeisiä tekijöitä ainoastaan ammattitaitoisien ja joustavan työvoiman luomisessa, vaan myös avainasemassa työntekijöiden luottamuksen ja sitoutumisen korkean tason varmistamisessa (Crawshaw, Game 2015, 1182). Kun tukea urakehitykselle ei ole, luottamus työsuhteeseen katoaa, ja yksilöt etsivät todennäköisemmin vaihtoehtoista työtä muualta (Robinson 1996, 578). Työntekijät asettavat yhä useammin etusijalle organisaatiot, jotka kannustavat oppimiseen ja kehittymiseen (Silva, Borges, Sarsur, Nunes & Costa de Amorim 2019, 43). Työurien tehokas hallinta on siis elintärkeää organisaatioiden selviytymisen ja hyvinvoinnin kannalta.

Urasuunnittelun integroiminen henkilöstöjohtamisen käytäntöihin edesauttaa organisaation strategista suunnittelua. Toimivat uranhallintakäytännöt ovat jokaisen työntekijän oikeus, ja niihin panostaminen tukee sekä työntekijän henkilökohtaista kasvua, että minimoi vaihtuvuutta. Urakehitys on tärkeää paitsi yksilölle myös yritykselle, jotta se voi tehokkaasti hyödyntää henkilöstöresurssejaan. (Aggarwal 2013, 664.) Urasuunnittelun tehokkuus ilmenee parhaiten silloin, kun organisaatiot hyödyntävät täysipainoisesti motivoituneiden ja työhönsä tyytyväisten työntekijöidensä osaamista ja potentiaalia. (Antoniou 2010, 22.)

### **3.4 Yhteinen vastuu uranhallinnassa**

Uranhallintaprosessiin liittyy sekä yksilön että organisaation vastuu ja keskeistä onkin ymmärtää, miten vastuu osapuolten kesken jakautuu (Antoniou 2010, 13–14). Silvan ja muiden (2019, 36) mukaan Tachizawa, Ferreira ja Fortuna (2007) ovatkin osuvasti kuvanneet yhteistä urasuunnittelua työntekijän ja organisaation välisen jatkuvan vuorovaikutuksen ja yhteisten etujen lähentymisen prosessiksi. Urasuunnittelu perustuu siis yksilön taitojen, kiinnostuksen kohteiden ja motivaation arviointiin, organisaation tarjoamien mahdollisuuksien analysointiin, uratavoitteiden asettamiseen ja strategian kehittämiseen näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Antoniou 2010, 16). Urasuunnittelua toteuttavat organisaatiot pyrkivät sovittamaan yksilölliset urasuunnitelmat yhteen organisaation urahallinnan kanssa (Mayrhofer, Meyer, Iellatchitch & Schiffinger 2004, 477).

Puutteellinen urasuunnittelu voi vaikuttaa haitallisesti vetoivoimaisuuteen, henkilöstön osallistamiseen sekä koulutuksen tehokkuuteen. Työntekijän näkökulmasta se voi aiheuttaa turhautumista, arvostuksen tunteen heikentymistä sekä ilmetä vaikeutena löytää sopiva työpaikka. (Antoniou 2010, 22.) Parhaimmillaan urakehitys on yksilöiden valmiuksien ja kykyjen parantamista henkilökohtaisen kehityksen edistämiseksi, sekä organisaation toiminnan tavoitteiden täyttämiseksi. Sen tulisi siis olla jatkuva ja molempien osapuolien yhteinen kehittämisprosessi. (Aggarwal 2013, 665; Clarke 2013, 697.) Lisäksi Salminen (2005, 39–40) muistuttaa, että uralla kehittyminen voi myös tarkoittaa nykyisen työn tekemistä niin hyvin, että oppimista tapahtuu.

Jotta organisaatiot voivat säilyttää parhaat työntekijänsä ja ylläpitää heidän motivaatiotaan, on keskityttävä parantamaan uratyytyväisyyttä. Täyttämällä työntekijöiden uraodotukset vahvistetaan uratyytyväisyyden ohella heidän sitoutumistaan organisaatioon (Kong, Wang, & Fu 2015,

160). Uran itsehallinnan lisäksi urakehitys edellyttää uratukea myös esihenkilöiltä (Sullivan & Baruch 2009, 1563) ja uranhallintaa tulisikin harjoittaa yhdessä (Kong ym. 2015, 160). Onishi, Sasaki, Nagata ja Kanda (2008, 798) korostavat, että organisaatioiden on lisäksi luotava jatkuvan oppimisen ympäristöjä. Tämä edellyttää työntekijöiden kykyä tunnistaa omat kehittymistarpeensa samalla kun organisaatio tarjoaa tarvittavat resurssit yksilöiden urakehityksen tukemiseksi (Bambacas 2010, 812).

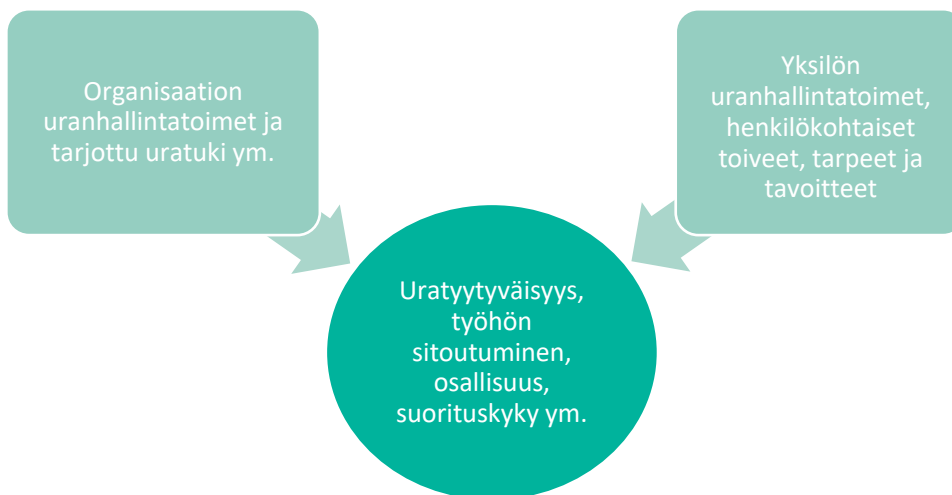
Majoitus- ja ravintola-alan toimintaympäristö on vahvasti palvelupainotteinen ja työntekijöillä on luonnollisesti tärkeä rooli asiakastyössä. Asenteella ja palvelun laadulla on myös suuri merkitys yrityksen menestykselle. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä ja uraansa, on heidän todettu olevan innostuneempia työssään ja tunnevan sitä kohtaan enemmän vastuuntuntoa. Tämä kaikki välittyy asiakkaille vaikuttaen merkittävästi palvelun laatuun. (Kong ym. 2015, 148.) Kokemus organisaation tarjoamasta uratuesta voi auttaa heitä tavoittelemaan uratavoitteitaan päättäväisemmin. Tietoisuus organisaation tarjoamasta uratuesta vahvistaa työntekijöiden uraodotuksia ja lisää heidän sitoutumistaan työtehtäviensä suorittamiseen. (Kong, Okumus, Bu 2020, 165.)

Työntekijöiltä odotetaan aktiivista osallistumista uratavoitteidensa ja urasuunnitelmien kehittämiseen, hyödyntäen organisaation tarjoamia koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia tai etsien mahdollisuuksia myös organisaation ulkopuolelta, esimerkiksi verkostoitumisen ja omien taitojen kehittämisen kautta. Samanaikaisesti odotetaan, että organisaatio tukee urasuunnittelua tarjoamalla tukea, kuten mentorointia ja työnkiertoa, auttaen siten työntekijöitä saavuttamaan asetetut uratavoitteensa. (Clarke 2013, 697.) Myös Kong ym. (2015, 162) korostavat työntekijöiden tarvetta saada mentorointia ja koulutusta joko esihenkilöiltä tai organisaatiolta.

Organisaation uranhallintakäytännöillä, kuten koulutuksella, mentoroinnilla tai muilla urakehitystä tukevilla toimilla on myönteinen vaikutus työntekijöiden uratyytyväisyyteen. Tyytyväisyys lisääntyy, kun organisaatio tarjoaa kehitysmahdollisuuksia, joita työntekijät kokevat tarvitsevansa ja joista he kokevat olevan hyötyä. (Chiaburu, Diaz & De Vos 2013, 7.) Lisäksi Bambacas (2010, 818) vahvistaa uranhallintakäytäntöjen toteuttamisen parantavan työntekijöiden organisaatioon ja työhön sitoutumista. Sitoutuneet työntekijät panostavat merkittävästi organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja todennäköisemmin viihtyvät yrityksessä pidempään (Rotenberry & Moberg 2007, 203).

Uratyytyväisyyteen ja uraan sitoutumiseen lisäksi uranhallintakäytäntöjen toteuttaminen ovat myös yhteydessä työhön osallistumiseen (*job involvement*) vaikuttaen siihen positiivisesti (Zhou & Li 2008, 134). Zhoun ja Lin (2008, 118) mukaan Li ja Long (1999) viittasivat työhön osallistumisen käsitteellä siihen, missä määrin työntekijä samaistuu työhönsä, osallistuu siihen aktiivisesti ja saa siitä arvoa itselleen. Lisäksi Zhou ja Li (2008, 134) tähdentävät, että mitä korkeammalle positioasemassa nousee, sitä vahvempi korrelaatio on organisaation uranhallinnan ja työhön osallistumisen välillä. Työhön osallistumisella on merkittävä vaikutus myös työntekijöiden suorituskykyyn (Rotenberry & Moberg 2007, 2010).

Tämän takia organisaation uratuki voi sekä vahvistaa yksilöiden uraodotuksia että rohkaista tavoittelemaan niitä lisäten sitoutuneisuutta (Kong ym. 2020, 165). Uranhallintatoimet tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden edistää uraansa ja samalla organisaatio hyötyy osaamisen kasvattamisesta. Paras hyöty saadaan tukemalla työntekijöiden yksilöllistä urakehitystä, sillä yleiset urapolut eivät välttämättä huomioi työntekijöiden moninaisia uratavoitteita. (Wilhelm & Hirschi 2019, 16–17.) Myös Arnold ja muut (2019, 3191) korostavat joustavampaa, monimuotoisempaa ja yksilöllisempää otetta. Edellämainittuja yhteisen uranhallinnan hyötyjä konkretisoidaan kuviossa 4.



Kuvio 4 Yhteisen uranhallinnan hyödyt

### **Yhteinen uranhallinta on yhdistelmä yksilöllisyyttä ja organisaation strategiaa**

Työelämän murroksen myötä myös käsitys urasta on muuttunut ja sen merkitys yksilön elämässä on saanut uusia ulottuvuuksia. Tämän päivän työelämälle on ominaista yksilökeskeisyys, jolloin uraa suunnitellaan enemmän omista tarpeista, tavoitteista ja kiinnostuksesta lähtien. Eläkeviran sijasta etsitään oman ammatillisen identiteetin kannalta merkityksellisiä urapolkuja, jotka ruokkivat sisäistä motivaatiota ulkoisten hyödykkeiden sijaan. Myös uraa koskevat päätökset ovat rohkeampia, eikä uralla menestymisen mittari ole enää saavutettu valtapositio. Clarken (2013) mukaan uudenlaisia uramalleja luodaan ja toteutetaan aiempaa monimutkaisimmissa ympäristöissä. Organisaatioon kohdistuvan lojaaliuden lisäksi työntekijöillä voi olla lojaalisuuksia omaa uraansa tai ammatillista kehittymistään kohtaan. Mikäli parhaat osaajat halutaan pitää, täytyy tehdä toimenpiteitä ja nähdä vaivaa heidän sitouttamisessaan yksilöllisesti. (Clarke 2013, 697.)

Parhaimpien tulosten saavuttamiseksi työnantajan ja työntekijän on otettava yhteinen vastuu uranhallinnasta. Yksilön näkökulmasta tämä tarkoittaa omien uratavoitteiden pohdintaa, suunnittelua sekä kaikkien käytettävissä olevien mahdollisuuksien hyödyntämistä tavoitteiden saavuttamiseksi. Näitä mahdollisuuksia voivat olla organisaation tarjoama tuki ja koulutus tai uusien mahdollisuuksien etsiminen organisaation ulkopuolelta esimerkiksi kouluttautumisen tai verkostoitumisen kautta. Samaan aikaan organisaation vastuulla on tukea yksilön urasuunnittelua ja kaikin mahdollisin keinoin autettava uratavoitteiden saavuttamisessa. Näin molemmat osapuolet hyötyvät. (Clarke 2013, 697.)

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaatioiden lähestymistavan uranhallintaan tulisi mahdollistaa sekä strategisten tavoitteiden täyttyminen, että työntekijöiden aktiivinen osallistuminen oman uransa suunnitteluun. Näiden edellytysten täytyessä parannetaan sekä organisaation valmiuksia vastata tulevaisuuden tavoitteisiin ja haasteisiin, että työntekijöiden urahyvinvointia (Wilhelm & Hirschi 2019, 18). Kuten aiemmin on todettu, uratyytyväisyys ja henkilöstön yleinen hyvinvointi lisäävät työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaatioon sekä työhön osallistumista. Tämä puolestaan lisää tunnetta työn merkityksellisyydestä, jonka on todettu parantavan työntekijöiden suoritusta. Koetulla organisaation uratuella on merkittävä vaikutus työntekijöiden viihtyvyyteen sekä vaihtuvuuden vähenemiseen (Chang & Busser 2019, 204). Voidaan todeta, että oikeanlaiset yksilöä henkilökohtaisesti tukevat uranhallintakäytännöt ovat merkittävä organisaation menestystä edistävä tekijä.

## 4 Tutkimuksen toteutus

### 4.1 Työn tausta, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on suomalainen yli 200 henkilön ravintola-alan ketjuyritys, jolla on useita ravintoloita ympäri maan. Työn taustalla vaikuttaa tarve tunnistaa esihenkilöasemassa olevien henkilöiden osaamiseen liittyviä kehitystarpeita sekä valmiuksia, potentiaalia ja haalua edetä vaativimpiin positiioihin organisaation sisällä. Erityisesti siirtymä vuoropäälliköstä apulaisravintolapäälliköksi tai ravintolapäälliköksi on koettu haasteelliseksi, ja tästä syystä kohderyhmä oli aiheellista rajata koskemaan vuoropäälliköitä. Näin ollen tavoitteena oli myös selvittää, minkälaista osaamista tai tukea vuoropäälliköt kokevat tarvitsevänsä organisaation taholta lisää, jotta edellä mainittua siirtymää sujuvoitettaisiin.

Matkailu- ja ravintola-alalla on edelleen puutetta ammattityövoimasta, vaikkakin tilanne on hiljalleen kohentunut. Tämän vuoksi on entistä tärkeämpää sitouttaa organisaatiossa työskentelevät osaajat varmemmin, jolloin vähennetään riskiä työntekijöiden vaihtuvuudesta. Ravintola-ala saattaa näyttäytyä urakehityksen kannalta haastavana, jossa etenemismahdollisuudet eivät ole välttämättä yhtä kattavia useisiin muihin aloihin verrattuna. Lisäksi uran huippu on usein saavutettu jo hyvissä ajoin ennen eläkeikää. On myös todettu, että ura-ajattelu on ollut alalla vähäistä ja siihen tulisi panostaa (McGuire ym. 2017, 580; Davidson ym. 2011, 506). Toimeksiannon ohella tämä opinnäytetyö voi myös toimia ajatusten herättelijänä alalla yleisesti ja tarjota näkökulmia uudistuksiin urapolkujen luomiseksi ja pidentämiseksi.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa organisaation vuoropäälliköiden näkemyksiä omasta urastaan sekä sitä varten asetetuista tavoitteista ja suunnitelmista. Lisäksi pyritään ymmärtämään, miten vuoropäälliköt suhtautuvat yrityksen tarjoamiin urakehitysmahdollisuuksiin ja millaisia näkemyksiä heillä on siitä, miten heidän uransa voi edetä organisaatiossa tai sen ulkopuolella. Työn tavoitteena on selvittää miten uratoiveet vastaavat organisaation tarjoamia uramahdollisuuksia. On myös otettava huomioon, ettei varsinaisia uraa koskevia tavoitteita ole välttämättä kohderyhmän osalta asetettu, sillä ikärakenne alalla yleisesti on melko nuorta tai asiaa ei välttämättä ole muusta syystä erityisemmin pohdittu.

Tutkimuksen keskiössä on lisäksi henkilökohtaisten kehitystarpeiden selvittäminen sekä mahdollisten osaamisen ja urakehityksen haasteiden tunnistaminen. Kehitystarpeita tarkastellaan sekä nykyisen toimenkuvan, että mahdollisen etenemisen näkökulmista. Työn tavoitteena on syventyä yksilöiden kokemuksiin, odotuksiin ja mahdollisiin uraan liittyviin epävarmuuden tunteisiin. Tämä lähestymistapa antaa mahdollisuuden tutkia yksityiskohtaisemmin yksilöllisiä näkökulmia tarjoten kuvauksia vuoropäälliköiden yleisestä uratilanteesta toimeksiantajayrityksessä. Vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin toteutettu ja työn toivotaankin toimivan ajatusten ja keskustelujen herättäjänä lisäten ymmärrystä ja avoimuutta esihenkilöiden, työnantajan ja koko työyhteisön välille.

Tutkimuksen avulla käsitellään vähän tunnettua ilmiötä ja etsitään uusia näkökulmia sen syvällisempään ymmärtämiseen. Tämän myötä halutaan lisätä käsitystä vuoropäälliköiden uratilanteista ja selvittää tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat haasteelliseen siirtymään vuoropäälliköstä seuraaviin positioihin. Tutkimustulosten tarkoituksena on kuvailla mahdollisimman yksityiskohtaisesti uraan liittyviä suunnitelmia, kokemuksia ja näkemyksiä. Johtopäätöksissä tuloksille luodaan merkityksiä ja pohdinnassa esitetään kehitysehdotuksia jatkotoimenpiteitä varten. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen on mahdollista, että tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös kehittämistoimenpiteitä varten tai tutkimusta voidaan laajentaa myös muihin työntekijäryhmiin.

Edellä mainittujen tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostui:

1. Minkälaisia urasuunnitelmia vuoropäälliköillä on ja miten ne vastaavat organisaation tarjoamia uramahdollisuuksia?

Alatutkimuskysymyksiä ovat:

2. Miten nykyinen työtehtävä vastaa esihenkilön taitoja, kiinnostuksen kohteita ja pitkän aikavälin uratavoitteita?
3. Mitä mahdollisia haasteita tai esteitä esihenkilöt kohtaavat uratavoitteidensa saavuttamisessa organisaatiossa?
4. Minkälaista organisaation tarjoamaa osaamista, koulutusta tai tukea vuoropäälliköt kokevat tarvitsevansa?



Opinnäytetyöprosessi aloitettiin maaliskuussa 2023 toimeksiantajan edustajan kanssa käydyin keskusteluin, sekä aihe-ehdotuksen jättämisellä. Opinnäytetyösuunnitelman yhteydessä laadittiin alustava aikataulu, jonka tarkoituksena oli hahmotella prosessin etenemistä sekä itselle, että toimeksiantajalle. Aikataulu pyrittiin laatimaan realistisin tavoittein ja loppuraportoinnin pientä viivästymistä lukuunottamatta se osoittautuikin hyvin paikkansa pitäväksi (ks. kuvio 5.) Kuviossa on esitetty prosessi pääpiirteittäin. Todellisuudessa vaiheet limittyivät jonkin verran keskenään ja esimerkiksi tietoperustaan sekä aineistoihin palattiin säännöllisesti. Prosessi sisälsi myös tarpeen mukaan vuorovaikutusta toimeksiantajan edustajan sekä opinnäytetyöohjaajan kanssa.



Kuvio 5 Opinnäytetyöprosessin eteneminen

### Tiedonhaun kuvaus ja teoreettinen viitekehys

Tarkoituksenmukainen ja systemaattinen tiedonhaku on opinnäytetyöprosessin onnistumisen kannalta tärkeää. Puusa ja Juuti (2020) ovat todenneet laadullisessa tutkimuksessa teoriolla olevan monia tärkeitä rooleja ja käyttötarkoituksia. Se auttaa syventymään aiempaan tutkimustietoon ja teorioihin, mikä lisää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi teorian avulla voidaan tunnistaa sekä perustella olemassa olevien tutkimusten jättämiä aukkoja, joihin tulisi keskittyä. Näin myös aiheen rajaaminen helpottuu. Teoreettinen viitekehys toimii perustana aineistonkeruulle ja aineistonkeruun kannalta olennaisia kysymyksiä voidaan miettiä tehtyjen rajausten perusteella. Viimeisenä teoreettinen keskustelu auttaa tutkijaa tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan tietoon, toimien ikään kuin johtopäätösten peilinä. (Puusa & Juuti 2020.)

Tietoperustaa koostaessa tehtiin pikahakuja Janet Finnan avulla ja sitä kautta valittiin tietokannat, jotka tarjosivat hakusanoihin vastaavia tuloksia. Tietokantoja, joista aiheeseen sopivaa materiaalia löydettiin, olivat muun muassa Journal, EBSCO, ProQuest, SAGE ja Finna. Hakutulosten rajaamisessa käytettiin ”koko teksti” ja ”vertaisarvioitu”-rajauksia. Pääasiallisena tarkoituksena oli etsiä

kansainvälisiä tutkimusartikkeleita, joten hakuja rajattiin artikkeleihin ja hakusanat olivat useimmiten englanninkielisiä. Toimeksiantajaorganisaatio toimii ravintola-alalla, joten hakuja tarkennettiin myös koskemaan uraan liittyviin tutkimuksiin majoitus- ja ravintsemisalalla. Keskeisimpiä ja soveltuvimpia tietokantoja käytettiin parhaimman harkintakyvyn mukaan. Eri hakusanoja yhdistelmällä ja sanoja muotoilemalla hyviä lähteitä löytyi runsaasti, kun hakujehtoja ei tarkennettu liian kapeiksi.

Suuri osa opinnäytetyössä käytetyistä lähdemateriaaleista on kansainvälisiä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita ja kirjallisuutta pyrittiin aina ensisijaisesti etsimään niiden kautta. Artikkeleita etsittiin Janet Finnan tiedonhakupalvelun kautta sekä alustoilta, jonne oli vapaa pääsy, kuten ResearchGate ja Google Scholar. Näiden lisäksi hyödynnettiin myös virallisten tahojen julkaisemia rapotteja, kuten Valtioneuvosto ja EK. Alkuperäisiä lähteitä pyrittiin käyttämään mahdollisuuksien mukaan ja tämä osittain vaikutti myös lähteiden varhaisiin julkaisuvuosiin. Useat uraan liittyvät määritelmät ovat vuosikymmenienkin takaa, mutta harkintakykyä käyttäen työstä rajattiin pois sellaiset lähteet, joiden arvioitiin sisältävän vanhentunutta tietoa. Tiedon relevanttiutta pääteltiin muun muassa viittausten tiheästä esiintyvyydestä muissa lähteissä. Lisäksi hyviksi todettujen ja opinnäytetyössä käytettyjen vertaisarvioitujen kansainvälisten tutkimusartikkeleiden lähdeluettelot todettiin hyviksi lähteiksi löytää lisää aiheeseen liittyvää tietoperustaa. Tiedonhakua jatkettiin koko opinnäytetyöprosessin ajan ja sen paikkansa pitävyyttä ja oikeellisuutta arvioitiin jatkuvasti.

## 4.2 Tutkimusotteena laadullinen tutkimus

Yksinkertaisin tapa luokitella tutkimusotteita eli lähestymistapoja on jakaa ne laadulliseen ja määrälliseen tutkimukseen. Lähestymistavan valintaa tehdessä tulee pohtia tarkoin tutkimuksen luonnetta ja tämä tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisella otteella. Kvalitatiivinen tutkimus on monipuolinen lähestymistapa, joka tarjoaa menetelmiä ja lähestymistapoja ihmisen elämän tutkimiseen. Se ei ole rajoittunut yhteen tieteenalaan tai ole sidoksissa yhteen tiettyyn tutkimusmenetelmään. Sen sijaan se tarjoaa joustavan kehyksen erilaisten ilmiöiden, kokemusten ja käyttäytymisen ymmärtämiseen. (Denzin & Lincoln 1998, 5–7.) Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään kuvamaan ilmiötä sekä ymmärtämään tai tulkitsemaan sitä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Myös Mason (2002, 2) on samaa mieltä siitä, ettei laadullinen tutkimus ole sidoksissa tiettyihin tekniikoihin tai filosofioihin ja tästä syystä sille ei olla löydetty yksiselitteistä määritelmää.

On kuitenkin olemassa kaikelle laadulliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä:

1. Laadullinen tutkimus on vahvasti tulkinnallista ja eri tutkimussuuntauksista huolimatta keskittyy ympäröivän maailman tulkitsemiseen, ymmärtämiseen, muodostamiseen tai kokemiseen.
1. Laadullinen tutkimus perustuu tiedon tuottamisen menetelmiin, jotka ovat joustavia ja tilannesidonnaisia.
2. Laadullinen tutkimus perustuu analyysiin, selityksiin ja argumentointiin ymmärtäen monimutkaisuutta, yksityiskohtia ja kontekstia. Sen tarkoituksena on tuottaa kokonaisvaltaista ymmärrystä ilmiöstä. (Mason 2002, 3.)

Laadullinen tutkimus keskittyy yksittäisten tapausten tarkasteluun korostaen osallistujien näkökulmia ja tutkijan vuorovaikutusta yksittäisiin havaintoihin. Tämän takia tutkijan, kerätty aineisto ja tutkittava kohde ovat usein tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Laadullisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on luoda ilmiöstä teoreettisesti perusteltu tutkittavien kokemuksista koostuva tulkinta. (Puusa & Juuti 2020.) Yhteistä koko laadullisen tutkimuksen kirjolle on kokemusten, tulkintojen, merkitysten ja vuorovaikutusten ymmärtämistä tutkimuskohteen kontekstissa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusprosessi muovautuu koko tutkimuksen ajan, ja sitä voidaan pitää jopa ehtona laadulliselle tutkimukselle. Tutkimusasetelman avoimuus korostaa kaikkien tutkimusvaiheiden nivoutumista yhteen. (Puusa & Juuti 2020.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) näkemyksen mukaan koko ilmiötä ei voida tutkimuksella ymmärtää täysin kokonaisvaltaisesti. He kuitenkin muistuttavat, että perusteellisesti suunnitellulla ja toteutetulla tutkimuksella voidaan saavuttaa monipuolista tietoa mahdollistaen syvemmän ymmärryksen ilmiön luonteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Mason (2002, 7) korostaa, miten pelkkien ilmiön kuvausten tarjoamisen sijaan laadullisen tutkimuksen tulisi tuottaa enemmän selityksiä tai arumentteja. Tutkijan tulee siis pelkkien havaintojen tai faktojen esittämisen sijaan pyrkiä paljastamaan tutkittavan ilmiön takana piileviä merkityksiä ja näin valottamaan myös mahdollisia syy-seuraussuhteita.

Tämä opinnäytetyö on laadullisella otteella toteutettu tutkimuksellinen työ. Tutkimuksen tavoitteet huomioiden tutkimusotteen valinta on perusteltu. Työn tarkoituksena on luoda ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, luoden tulkintoja, oivalluksia sekä ymmärtää asioiden välisiä vaikutussuhteita.

### 4.3 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu

Tutkimuksen lähtökohdaksi tulee asettaa tutkimusongelma, jonka kautta määritetään parhaiten ongelman ratkaisuun soveltuva tutkimusasetelma. Sen myötä määritellään myös, minkälainen aineisto tarvitaan ja mikä on paras menetelmä sen keräämiseksi. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018.) Mason (2002) puhuu ennemminkin tiedon tuottamisesta sen keräämisen sijaan, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkija nähdään aktiivisena tiedonrakentajana. Tulee siis selvittää, mistä lähteistä tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa voidaan tuottaa. Tästä syystä menetelmän käsitteellä voidaan tarkoittaa aineistonkeruun lisäksi älyllisiä, analyttisiä ja tulkinnallisia tiedon tuottoprosessin toimintoja. (Mason 2002, 52.)

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä. Menetelmäksi on valittu haastattelut, sillä niiden avulla mahdollistetaan ilmiön syvällisempi tutkiminen moniulotteisesti. Lisäksi ne sallivat joustavuutta ja näin ollen sopivat tutkimuksen tarkoitukseen parhaiten. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vuoren (N.d.) mukaan orientoivaa käyttäytymistä tutkittaessa on soveliainta hyödyntää kysymiseen perustuvaa aineistonkeruumenetelmää. Niiden avulla mahdollistetaan tutkimuskysymyksiin vastaaminen. Eskola ym. (2018) yksinkertaistavat haastattelun keskusteluksi, jossa pyritään selvittämään tutkimuksen aiheeseen liittyvät asiat. Merkityksiä ja ymmärryksiä luodaan vuorovaikutuksessa, joka on tutkijan ja haastateltavien yhteistuotantoa. Laadullinen haastattelu voidaankin nähdä tietämyksen rakentamisen muotona tiedon esiin kaivamisen sijaan. (Mason 2002, 63.)

Masonin (2002) mukaan kaikilla haastattelutyypeillä on omat erityispiirteensä ja painotuksensa. Haastattelutilanteita voidaan kuitenkin katsoa yhdistävän neljä tekijää:

1. Vuorovaikutteinen dialogin vaihto.
2. Keskustelumainen ilmapiiri tai kuten Burgess (1984) on kuvannut ”keskustelu tarkoituksella”.
3. Teema- tai aihekeskeisyys eli tutkijalla on joukko aiheita, teemoja, kysymyksiä tai keskustelun aloituksia, joita halutaan käsitellä.
4. Näkemyskeskeisyys, jolla viitataan tiedon tilannesidonnaisuuteen ja kontekstuaalisuuteen. (Mason 2022, 62.)

Eskolan ja muiden (2018) mukaan haastattelutyypit voidaan karkeimmillaan jaotella kolmeen kysymysten etukäteen muotoilun tarkkuuden, sekä haastattelijan ohjaavuuden mukaan. Tässä työssä käytetään teemahaastatteluita. Teemahaastattelut ovat täysin strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemahaastattelua ja puolistrukturoitua haastattelua voidaan Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan käyttää synonyymeina toisilleen.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan teemahaastattelua hyödyntämällä halutaan löytää vastauksia, jotka ovat merkityksellisiä sekä tutkimuksen tarkoituksen että ongelmanasettelun kannalta. Avoimen luonteensa vuoksi teemahaastattelussa on myös mahdollista sallia intuitiiviset sekä kokemusperäiset havainnot. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemalla tarkoitetaan kysymystä laajempaa kokonaisuutta ja voidaan todeta ennalta valittujen teemojen perustuvan aiheesta jo ennalta tiedettyyn eli tutkimuksen viitekehukseen (Kananen 2017, 90). Haastattelut etenevät siis etukäteen valittujen teemojen mukaan, joihin liittyviä tarkentavia kysymyksiä voi tarvittaessa syventää riippuen haastateltavien vastauksista (Eskola ym. 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018).

Teemahaastattelu ei vaadi kaikille samalla tavalla muotoiltuja kysymyksiä tietyssä järjestyksessä mutta sen rungoksi mietitään eri teemoja, jotka käydään kaikkien haastateltavien kanssa läpi. Se edellyttää siis myös perusteellista valmistautumista, joustavuutta ja ymmärrystä ilmiöstä. (Eskola ym. 2018; Puusa & Juuti 2020.) Usein laadullisilla haastatteluilla on muuntautumiskykyinen rakenne, joka sallii myös uusien teemojen esiintymisen (Mason 2002, 62). Eskola ja muut (2018) huomauttavat haastattelutilanteen eroavan tasavertaisesta ja spontaanista keskustelusta, sillä se toteutetaan tutkijan toimesta tavoitteena kerätä tietoa ennalta määrätystä aiheesta. Haastattelijan vastuulla on myös pitää keskustelu aiheessa. Kuitenkin keskustelunomaisuuden tavoittelu on toivottavaa, mutta syvällistä uskoutumista ei ole tarvittavaa odottaa. (Eskola ym. 2018.)

Haastattelutyypiksi valittiin teemahaastattelu, sillä strukturoimattoman haastattelun toteuttaminen olisi ollut aloittelevalla tutkijalla haasteellista ja myös riski luotettavuuden näkökulmasta. Lisäksi se ei välttämättä olisi palvelututkimuksen tarkoitusta, sillä tutkimuskysymykset ovat yksityiskohtaisia, vaikkakin toisiinsa vahvasti liitännäisiä. Toimeksianto ohjasi myös valintaa teemahaastatteluiden suuntaan. Lomakehaastattelu puolestaan olisi nojannut liikaa tutkijan tulointoihin, sillä mahdollisuutta tarkentaville kysymyksille ei olisi ollut.

### Haastatteluihin valmistautuminen

Laadullisessa tutkimuksessa valitaan harkinnanvaraisesti mukaan pieni joukko tapauksia (Puusa & Juuti 2020) ja Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavatkin tiedonlähteenä olevien henkilöiden valinnan tärkeyttä. Tutkimuksen kannalta on olennaista, että haastateltavilla henkilöillä on tutkittavasta ilmiöstä joko omaa kokemusta tai vaihtoehtoisesti mahdollisimman paljon tietoa ja asiantuntemusta. Haastateltavien valinnassa on käytettävä harkintaa, sekä miettiä mikä palvelee tutkimuksen tarkoitusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018; Vilkkä 2021.) Eskolan ym. (2018) mukaan haastateltaviksi tulisi saada henkilöitä, joilla uskotaan olevan merkityksellistä tietoa tai kokemusta aiheesta, jota halutaan tutkia. Puusa ja Juuti (2020) kutsuvat tätä menettelyä tarkoituksenmukaisuusperusteeksi.

Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarkoitukset rajasivat kohderyhmän vuoropäälliköihin. Näin ollen perustellusti tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin toimeksiantajayrityksessä tutkimuksen aikaan työskentelevät 22 vuoropäällikköä. Haastateltavien rajaamisen ja valinnan sijaan haasteeksi muodostui haastateltavien saaminen tästä kohderyhmästä. Eskolan (2007) mukaan opinnäytetyöstä puhuttaessa 6–8 haastateltavaa on riittävä, jolloin työmäärä pysyy sopivana. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Kuitenkin Kanasen mukaan (2017, 126) aineiston laatu perustuu aineistonkeruun ja analyysin syvyyteen aineiston koon sijaan. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 39) ovat todenneet tulkintojen kestävyiden ja syvyyden olevan merkityksellisempiä, kuin aineiston laajuus ja tiedonantajien määrä. Ennalta asettettua haastateltavien määrää ei siis voida etukäteen tietää.

Yhteyshenkilönä opinnäytetyöprosessissa toimi organisaation HR-kehityspäällikkö. Vuoropäälliköille kohdennettiin haastattelun saatekirje (liite 1.), joka hyväksytettiin yhteyshenkilöllä. Tämän jälkeen kutsu lähetettiin kohdennetusti vuoropäälliköille yrityksen intranetin kautta. Kuula (2011) huomauttaa, että tutkittaville tulee kertoa millä perusteilla heidät on valittu mahdollisiksi osallistujiksi ja mikä on tutkimuksen kohderyhmä. Lisäksi tutkittavien motivoimiseksi on oleellista tuoda esiin kohderyhmän luonne huomioiden tutkimuksen tavoitteet ja mitä sen avulla halutaan saavuttaa. Laadullisen tutkimuksen joustavan luonteen vuoksi sen lopullisesta sisällöstä informoiminen voi olla haastavaa. Tutkijan tulee kuitenkin kertoa kaikki se, mitä tällä hetkellä tiedetään ja minkälaisia suunnitelmia on tehty. (Kuula 2011, 105–106.)

Tutkittavia on myös valaistava siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. Tällä tarkoitetaan aineistonkeruutapaa, mitä osallistujalta edellytetään, millä tavoin kohtaaminen toteutetaan, millä välinein se tallennetaan ja kuinka kauan tähän tulee varata aikaa. Lisäksi on tärkeää tuoda esiin osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Edellä mainittujen tietojen pohjalta tutkittavat ovat kykeneviä tekemään vapaaehtoisuuteen perustuvan päätöksen, kun informaatiota on annettu riittävällä tavalla. (Kuula 2011, 107.)

Haastattelun saatekirje laadittiin edellä esiteltyjen ohjeiden pohjalta pyrkien korostamaan osallistumisen merkitystä, mahdollisuutta vaikuttaa oman työpaikan kehittämiseen, sekä henkilötietojen luottamuksellista käsittelyä. Saatekirje pyrittiin laatimaan helposti lähestyttäväksi niin, että se sisältäisi kaiken oleellisen ja vaaditun tiedon. Kohderyhmälle tarjottiin myös mahdollisuutta saada tietosuojaseloste olettaen sen lisäävän luotettavuutta. Saatekirje sisälsi upotetun Webropol-linkin, jonka kautta vapaaehtoiset haastatteluun osallistujat saivat jättää yhteystietonsa yhteydenottoa varten. Linkki oli auki noin viikon ja sinä aikana ilmoittautui ainoastaan kaksi osallistujaa. Näin ollen päätettiin lähettää muistutus haastattelukutsusta. Lopulta haastateltavia saatiin neljä.

Vähäinen kiinnostus tutkimukseen osallistumistakohtaan oli aluksi harmillista ja yllättävääkin, sillä tavoitteena oli saada enemmän kuin 5 haastateltavaa. Tällöin aineistoa olisi ollut enemmän ja ilmiötä olisi voitu ymmärtää monitulkintaisemmin. Pienestä määrästä huolimatta aineistossa oli havaittavissa saturaatiota ja niukempi aineisto sai paneutumaan aineiston analysointiin entistä syvemmin. Vapaaehtoisten vähyyteen on voinut vaikuttaa useampikin tekijä. Eskolan ja muiden (2018) mukaan haastatteluun suostumista voidaan katsoa motivoivan ainakin seuraavat kolme seikkaa, jotka olisivat kaikki sopineet toimimaan motivaatiotekijöinä haastatteluun osallistumiselle:

1. Haastattelu tarjoaa mahdollisuuden tuoda omat mielipiteensä esiin.
2. Tarve jakaa omaa kokemusmaailmaa eli tunne siitä, että omat ajatukset ovat arvokkaita tai halu auttaa muita samassa tilanteessa olevia.
3. Tietyn alan tai aiheen asiantuntijoita voi motivoida halu tuoda oman position tai organisaation näkökulmaa esiin. (Eskola ym. 2018.)

Kun haastateltavat olivat tiedossa, heihin oltiin yhteydessä sähköpostitse tai puhelimitse. Toivottu yhteydenottotapa oli tutkittavien puolesta luovutettu ilmoittautumisen yhteydessä. Kuulan (2011) mukaan esimerkiksi sähköisen kyselyn täyttäminen ja takaisin lähettäminen tutkijalle voidaan tulkitä vapaaehtoisena suostumuksena tutkimukseen osallistumisesta. Päätös suostumuksesta muodostuu saatekirjeessä kerrotun informaation perusteella. (Kuula 2011, 117.) Näin ollen erillistä kirjallista suostumusta ei nähty tarpeellisenä pyytää. Suostumuksella tarkoitetaan kaikkea henkilötietojen käsittelyn hyväksymiseksi ilmaistua vapaaehtoista, yksilöityä ja tietoista tahdon ilmaisua (Kuula 2011, 84).

Tutkittavia kiitettiin osallistumisesta tutkimukseen ja sovittiin sopiva ajankohta Teamsin välityksellä tapahtuvalle haastattelulle. Haastatteluita varten oli toimeksiantajan edustajan toiveesta asetettu rajallinen aika ja tutkimukseen osallistuminen oli työaikaa. Hyvissä ajoin ennen haastattelupäivää jokaiselle haastateltavalle lähetettiin etukäteen haastattelukysymykset yhdessä tietosuojaselosteen kanssa. Saateviestissä muistutettiin haastateltavia vielä matalasta kynnyksestä yhteydenottoon, mikäli kysymyksiä haastatteluun tai opinnäytetyöhön liittyen heräisi. Lisäksi korostettiin rauhallisen haastattelupaikan valinnan tärkeyttä, jotta haastateltava voi olla mukavasti ja kykenee keskittymään keskusteluun.

Ennen haastattelujen toteutusta kysymykset annettiin haastateltaville jo etukäteen, jotta he saivat mahdollisuuden pohtia vastauksiaan ennalta. Oletus myös oli, että mahdollisuus valmistautua etukäteen olisi madaltanut kynnystä osallistua. Eskolan ja muiden (2018) mukaan riippuu haastattelun aiheesta, onko haastattelussa käsiteltävää materiaalia tai kysymyksiä tarpeen lähettää ennalta tutustuttavaksi. Joissain tapauksissa myös haastateltavaksi suostumisen ehdoksi voidaan asettaa kysymysten ennalta näkeminen, jotta tilanteeseen voidaan valmistautua. (Eskola ym. 2018.)

### **Teemahaastatteluiden toteutus**

Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä viikkojen 39–40 aikana ja niiden kesto vaihteli 24 minuutista 53 minuuttiin. Etähaastatteluihin päädyttiin välimatkojen sekä haastatteluajan joustavamman sopimisen takia. Eskola ja muut (2018) ovat todenneet etähaastatteluiden poikkeavan luonteeltaan jonkin verran kasvotusten tehtävistä haastatteluista. Erona ovat muun muassa elekielen vaikeampi tarkkailu (Eskola ym. 2018), joka voi vaikuttaa sanattoman viestinnän oikeanlaiseen tulkitsemiseen. Tässä tutkimuksessa sanattomia merkityksiä ei kuitenkaan pidetty erityisen oleellisina



ja aloittelevana tutkijana niihin ei välttämättä olisi edes kyetty kiinnittämään huomiota. Lisäksi etähaastatteluissa on hyvä ottaa huomioon mahdolliset yhteyskatkokset ja käytettävien laitteiden toimintahäiriöt (Eskola 2018). Tarvittavia laitteita ja ohjelmistoihin liittyviä toimintoja testattiin hyvissä ajoin etukäteen, jotta osattaisiin varautua mahdollisiin ongelmiin ja haastatteluaikaa ei menisi hukkaan. Etäyhteydellä toteutetut haastattelut sopivat myös haastateltaville hyvin, sillä käytetty viestintäalusta Teams oli kaikille työn puolesta tuttu.

Haastatteluiden alussa käytiin lyhyesti läpi opinnäytetyön tausta, tavoitteet ja haastatteluun osallistumisen merkitys sekä opinnäytetyön, että organisaation kannalta. Lisäksi kerrattiin luottamuksellisuuteen, anonymiteettiin, sekä aineiston käyttöön ja säilyttämiseen liittyvät asiat. Nauhoitukseen pyydettiin vielä uudelleen suostumusta ennen tallennuksen aloittamista. Haastattelun alku hyödynnettiin myös kuulumisten vaihtoon, mikä rentoutti osallistujia ja loi mukavaa ilmapiiriä. Tämän jälkeen jatkettiin taustakysymyksillä. Eskola ja muut (2018) toteavatkin, että orientoivat kysymykset ovat oiva tapa aloittaa haastattelu. Osallistujat saivat aluksi vapaamuotoisesti kertoa työ- ja koulutustaustastaan, sekä sitä, kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisessä työtehtävässään. Näiden avulla haastattelut lähtivät hyvin vauhtiin rennolla mutta tavoitteellisella otteella.

Kymmenen kysymyksen runko (Liite 2.) oli laadittu valmiiksi ja tämän lisäksi oli mietitty muutamia apukysymyksiä haastattelutilanteen etenemisen mukaan. Etenkin ensimmäisessä haastattelussa turvauduttiin pitkälti kysymyksiin mutta niiden paikkaa pystyttiin vaihtamaan keskustelun etene- misen mukaan, sekä muokkaamaan sisältöä tilanteeseen sopivammaksi. Kaikki aihealueet eivät osoittautuneet jokaisen haastateltavan kannalta merkityksilliseksi ja tällöin siirryttiin muihin teemoihin. Tarvittaessa palattiin myös aiempiin aihealueisiin, mikäli niistä jäi epäselvyyksiä. Aiempan palaaminen ja tarkentavat kysymykset osoittavat Eskolan ja muiden (2018) mukaan haastateltavalle, että häntä on kuunneltu. Lisäksi siitä on myös hyötyä aineiston analyysivaiheessa.

Aina ennen seuraavaa haastattelua edelliset aineistot käytiin läpi videotallenteineen ja muistiinpanoja tehtiin esimerkiksi hetkistä tai tilanteista, joihin olisi voitu tarttua syvemmin. Aiempien aineistojen ajantasainen läpikäyminen mahdollisti myös sen, että taka-alalle jääneisiin teemoihin pystyttiin keskittymään enemmän. Keskustelut ajautuivat luontaisesti johonkin suuntaan haastateltavan kokemusten ja näkemysten mukaan, eikä tietoa pyritty saamaan irti sieltä missä sitä ei ollut. Kokonaisuudessaan haastattelut sujuivat hyvin.

## 4.4 Laadullinen sisällönanalyysi

### Analyysitavan valinta

Kvalitatiivisten lähestymistapojen yhteinen tavoite on pyrkiä ymmärtämään tiettyä ilmiötä sen kokijoiden näkökulmasta (Vaismoradi, Turunen & Bondas 2013, 398). Ei ole olemassa yhtä tiettyä tapaa haastatteluaineiston analysointiin valintaan vaikuttavat tutkimuksen tavoitteet ja aineistokokonaisuus. Tarkoituksena on luoda aineistosta ymmärrettävä kokonaisuus, joka mahdollistaa syvällisen tulkinnan ja johtopäätösten tekemisen. (Puusa & Juuti 2011, 114, 116.) Vaismoradi ja muut (2013) ilmaisevat laadullisen sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin olevan kaksi yleisesti käytettyä lähestymistapaa aineiston analysoinnissa, mutta niiden välisiä rajoja ei ole määritelty selkeästi. Toisin sanoen niitä käytetään jopa vaihtoehtoisina merkityksinä toisilleen ja myös Vuori (N.d.) on todennut laadullisen sisällönanalyysin ja teemoittelun olevan hyvin lähellä toisiaan.

Analyysimenetelmiin perehtyessä tämä ilmiö tuli vastaan ja metodikirjallisuuden kirjo aiheutti lisää hämmennystä, kun etenkin englanninkielisessä kirjallisuudessa sisällön analyysilla (*content analysis*) viitataan myös analyysimenetelmään, jossa Vuoren (N.d.) mukaan aineistoja käsitellään myös määrällisen ja jopa tilastollisen analyysin avulla. Tästä analysointitavasta käytetään myös nimitystä sisällönerittely. Tässä opinnäytetyössä viitataan jatkossa sisällönanalyysilla nimenomaan laadulliseen sisällönanalyysiin, sillä aineistoa ei käsitellä kvantitatiivisesti.

Vaismoradin ja muiden (2013, 399) mukaan sisällönanalyysi ja temaattinen analyysi ovat suhteellisen matalan tulkinnan tason analyysimenetelmiä verrattuna esimerkiksi *grounded theoryyn*. Lisäksi sanotaan sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin olevan helpoimpia analyysimenetelmiä laadullisissa tutkimuksissa. Oletetaan, että nämä kaksi ovat hyviä ensimmäisiä tutkimuksia tehdessä. Molemmat tarjoavat selkeät ja käyttäjätystävälliset menetelmät aineiston analysointiin. (Vaismoradi ym. 2013, 403.)

### Laadullinen sisällönanalyysi

Kaikkea laadullisesta tutkimuksesta saatua aineistoa voidaan analysoida sisällönanalyysin avulla. Sitä pidetään myös perusanalyysimenetelmänä, joka voi samalla olla yksittäinen metodi tai väljä teoreettinen viitekehys. Sisällönanalyysia voidaan käyttää erilaisissa analyysikokonaisuuksissa ja tutkimuksissa. (Tuomi & Sarajarvi 2018.). Sen avulla selvitetään mitä asioita, aiheita ja teemoja ai-

neisto käsittelee eli mitä haastateltavat vastauksissaan käsittelevät (Vuori n.d.). Analyysi on vahvasti tulkinnanvaraista ja päättelyyn perustuvaa (Puusa 2011, 117), eikä se pohjautu tiettyyn teoreettis-metodologiseen ajatteluun tai menetelmällisiin käsitteisiin (Vuori n.d.) Günther ja muut (N.d.) toteavatkin, että analyysimenetelmistä riippumatta olennaisinta on, että analyysin eteneminen kuvataan ja tehdyt valinnat perustellaan.

Analyysin tekeminen sisältää sekä analysointia että synteessin tekemistä. Analyysivaiheessa tutkijat erittelevät, tiivistävät ja luokittelevat aineistoa, mikä auttaa ymmärtämään sen sisältöä ja rakennetta. (Puusa 2011, 116.) Güntherin, Hasasen ja Juhilan mukaan (N.d.) teemoittelua, koodaamista ja tyyppittelyä voidaan pitää sisällönanalyysin muotoina, ja ne toimivatkin usein analysoinnin välineinä. Koodauksen avulla tunnistetaan ja nimetään aineistosta esiin tulleita tekijöitä (Vuori n.d.). Aineisto siis tiivistetään niin, ettei sen sisältämä merkitys muutu. Synteessin tavoitteena on puolestaan yhdistää analyysin tulokset ja luoda siitä kokonaiskuva. Näin aineistoa voidaan tarkastella uudesta näkökulmasta ja saada tutkimuskohteesta syvempää ymmärrystä. (Puusa 2011, 116.)

Tutkijan on osallistuttava aktiivisesti aineiston tulkintaan, jotta siinä piileviä merkityksiä voidaan löytää ja rakentaa voidaan löytää merkityksiä. Laadullinen sisällönanalyysi on suotuista erityisesti silloin, kun käsitellään vähemmän ilmeisiä merkityksiä ja kuvataan tulkintaa vaativia aineistoja. (Schreier 2012, 1–2.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysin hyödyntäminen on perusteltua, koska käsittelyssä on verrattain suuri määrä kirjalliseksi muunnettua tutkijan keräämää suullista aineistoa. Sisällönanalyysissa kiinnostus on hyvin rajattua ja sitä ohjaavat ensisijaisesti tutkimuskysymykset (Schreier 2012, 3, 8.) Tuomi & Sarajärvi (2018) esittävät muokaten Laineen (n.d.) esittämän rungon, joka kuvaa laadullisen tutkimuksen analyysin etenemistä. Tätä runkoa noudatetaan pääpiirteittäin myös tämän aineiston sisällönanalyysissa.

1. Määrittele selkeästi aineistossa kiinnostavat asiat
2. Tutustu aineistoon huolellisesti.  
Erotele aineistosta vain kiinnostukseen sisältyvät asiat ja kerää ne yhteen erilleen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoittele tai tyyppittele aineisto
4. Tee tuloksista synteesi (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

## Haastatteluaineistojen analysointi

Tämän opinnäytetyön aineiston analysointi toteutettiin laadullisen sisällönanalyysin periaattein. Aineiston analysointia edeltää niiden muuntaminen hallittaviksi. Tällä viitataan esimerkiksi haastatteluiden tallentamista ääni- ja videotiedostoiksi, jonka jälkeen ne usein litteroidaan eli saataan tekstimuotoon. Tämä auttaa aineistoon tutustumista ennen sen varsinaista analyysia. (Vuori n.d.) Haastattelut toteutettiin viestintäalusta Teamsin välityksellä, jossa tallennuksen yhteydessä on myös litterointimahdollisuus. Valmiit litteraatit eivät tietenkään olleet aukottomat ja ne käytiin useampaan kertaan tarkasti läpi samalla tallennetta kuunnellen. Näin saatiin lisättyä puuttuvat sanat sekä korjattua virheellisiä ilmauksia. Lisäksi tämän myötä aineisto tuli yhä tutummaksi, joten varsinaista analyysia aloittaessa aineistosta oli jo hyvä yleiskäsitys.

Litteroinnin yhteydessä aineisto pseudonymisoitiin, minkä jälkeen aineistossa olleita henkilötietoja ei voida yhdistää henkilöihin ilman koodiavainta. Pseudonymisoinnin todetaankin olevan tavallista nimenomaan tutkimustoiminnassa. (Pseudonymisoidut henkilötiedot n.d.) Tämän lisäksi poistettiin tai muokattiin suorat ja epäsuorat tunnisteet, kuten nimet ja ravintoloiden nimet, jotta yksittäisiä henkilöitä ei voisi koodinimestäkään huolimatta tunnistaa. Tunnistetietojen poistamisen jälkeen aineistot nimettiin koodein H1, H2, H3 ja H4. Koodiavaimet aineistojen tunnistamiseen ovat pysyvästi ainoastaan tutkijan tiedossa.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat muun muassa Burns ja Groven (1997) todenneen aineistosta tehdyn analyysin avulla halutaan luoda ilmiöstä selkeä kuvaus. Aineisto siis tiivistetään kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Kerätystä aineistosta luodaan kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksesta parhaiten palvelevalla tavalla. Analyysiyksiköllä tarkoitetaan sanoja, lauseita tai lausekokonaisuuksia ja niiden määrittämistä ohjaavat tutkittava ongelma sekä aineiston laatu. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Vuori (N.d.) muistuttaa, että käsitellessä tekstejä, nämä analyysiyksiköt voivat olla laadullisessa sisällön analyysissa hyvinkin vaihtelevia.

Analyysiyksiköksi päätettiin jotain lauseen, sekä ajatuskokonaisuuden väliltä. Yksittäisen sanan valitseminen analyysiyksiköksi olisi ollut aloittelevalla tutkijalla liian riskialtis valinta. Aineistoja läpikäydessä konkretisoitui myös, että osa haastateltavista oli lyhytsanaisempia ja toiset kuvailivat asioita melko pitkästikin. Näin ollen analyysiyksikön rajaaminen liian pieneksi tai liian tarkasti ei olisi tuottanut rikasta analyysia. Lisäksi se olisi myös pieleen mennessään voinut vaarantaa aineiston oikean tulkinnan, jos sanat olisivat irroitettu asiayhteydestään.

Analysointia päädyttiin lähestymään aineistolähtöisesti, jolloin aineistosta etsitään asioita, jotka ovat tutkijan tulkinnan mukaan kiinnostavia ja oleellisia tutkimuksen kannalta (Vuori n.d.) Toimeksianto ja tutkimuskysymykset ohjasivat tulkintaa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) tuovat esiin Milesin ja Hubermanin (1994) väljästi kuvanneen aineistolähtöistä eli induktiivista aineiston analyysiä prosessiksi, jossa on kolme vaihetta. Ensimmäisenä toteutetaan aineiston redusointi eli pelkistäminen. Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään ja viimeisenä abstrahoidaan. Abstrahoinnilla viitataan siihen, että aineistosta lopulta luodaan teoreettista käsitteistöä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Kanala (2017, 137) kuitenkin huomauttaa, ettei ole olemassa yhtä yleistä koodaustapaa, sillä se riippuu tutkijasta ja jokainen koodausjärjestelmä on tutkijan oma luomus. Aineistojen analyysit toteutettiin tämän jaottelun mukaisesti tehden jokaiselle aineistolle erikseen oma sisälönanalyysin samaa toteutustapaa hyödyntäen. Lisäksi kaikkia aineistoja tarkasteltiin myös yhteisenä kokonaisuutena.

Myös käytetyllä teorialla on keskeinen osa laadullisen aineiston analyysivaiheessa ja niiden tulee käydä vuoropuhelua keskenään. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä rakennettaessa koko opinäytetyötä sekä aineistoa tarkastellaan tiettyjen linssien läpi. Lopulta erittäin harvoin tehdään täysin aineistolähtöistä tutkimusta. Laadullinen tutkimus voi olla aineistolähtöisen lisäksi teoriaohjautuvaa tai teoriasidonnaista. (Puusa & Juuti 2020.) Teorian merkitys tutkimuksessa vaikuttaa lähestymistavan valintaan. Aineistolähtöisessäkin analyysissä on mahdollista nostaa esiin teoreettisesta viitekehystä nousevia ajatuksia, mutta ne toimivat lähinnä uusia näkökulmia avaavina eikä niiden tarkoituksena ole välttämättä osoittaa teoriaa oikeaksi. (Puusa 2011, 120). Tämän tutkimuksen osalta aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisesti, sillä se on toimeksiannon kannalta suotuisampi lähestymistapa, kun tutkitaan ilmiötä tietyssä organisaatiossa. On kuitenkin otettava huomioon myös teorian väistämätön ohjaava vaikutus aineiston analysoinnissa, eikä sen merkitystä pyritä sivuuttamaan.

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että analyysia tehdään koko tutkimusprosessin ajan. Vuoropuhelu aineistonkeruun ja sen analysoinnin välillä lisää joustavuutta ja mahdollistaa muutoksia jo aineistonkeruuvaiheessa. (Puusa 2011, 14–15.) Toisin sanoen aineistoa tulisi analysoida sitä mukaan, kun sitä kertyy, eikä analysoida kaikkia kerralla haastatteluiden päätteeksi. Tämän tutkimuksen osalta haastattelut oli tarkoituksenmukaisesti aikataulutettu niin, että niiden väliin jäi aikaa tutustua kuhunkin aineistoon ennen seuraavaa haastattelua. Tutustumisella tarkoitetaan aineistojen useampaa läpikäymistä ja niistä vahviten esiin nousevia tai muuten kiinnostavia tekijöitä ylös.

Aineistoon tutustumisen jälkeen toteutettiin kaikki seuraavissa kappaleissa esitellyt analysoinnin vaiheet. Lisäksi apuna käytettiin myös käsin tehtyjä mind mapeja, jotka siirrettiin myöhemmin sähköisiksi. Jokaiselle neljälle haastatteluaineistolle luotiin omat kansiot, joissa on erillisinä tiedostoina kaikki analyysin vaiheet. Näin eri vaiheisiin pysyttiin palaamaan ja myös tarvittaessa jäljittämään koodaukset alkuperäiseen lähteeseen. Jokaisesta aineistosta on tallennettuna myös primääriversio, johon ei ole tehty muutoksia. Lisäksi aineistoille tehtiin toinen analyysikierrös, tarkasteltiin kaikkia neljää aineistoa yhdessä, sekä luokiteltiin vastauksia tutkimuskysymysten mukaan. Tulevissa kappaleissa esitetyt näytteet aineiston analysoinnin vaiheista ovat analyysin ensimmäisestä kierroksesta, jota voi pitää virallisena analyysinä.

Ensimmäiseksi aineistoa siistittiin ymmärrettävämpään muotoon poistaen esimerkiksi peräkkäisiä täytesanoja, kuten ”tota” tai ”niinku”. Lisäksi poistettiin muuta tutkimuksen kannalta merkityksentöntä sisältöä. Tämän jälkeen maalattiin Wordin korostusvärillä aineistosta lauseita tai katkelmia, joita pidettiin opinnäytetyön aiheen kannalta merkityksellisinä. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston redusoinniksi, eli pelkistämiseksi. Aineistosta nousi esiin paljon kiinnostavia yksityiskohtia, joita olisi ollut mielenkiintoista ottaa osaksi analysointia. On kuitenkin aiheen rajauksen takia tärkeää keskittyä olennaiseen ja kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat todenneet, aineistoa jatkuvasti tulee peilata tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimusongelmiin. Näin ollen tutkimuskysymyksiin palattiin säännöllisesti analyysin aikana ja niiden kautta pohtiin, mikä aineistossa on oleellista. Redusoinnin jälkeen korostetut tutkimuksen kannalta mielenkiintoiset alkuperäisilmaukset siirrettiin uuteen tiedostoon. Tekstit muunnettiin taulukoksi ja viereiseen sarakkeeseen kirjoitettiin valituista lausekkeista pelkistetyt ilmaukset kadottamatta alkuperäistä ajatusta (ks. kuvio 6.) Tässä luvussa kuvatut esimerkit aineiston analyysin etenemisestä ovat satunnaisia otteita aineistoista.

#### ALKUPERÄISET ILMAUKSET

• *Mä oon aika semmonen itsenäinen opiskelija, että aina kun mä näen, että esihenkilö tekee jotain, mä hakeudun siihen viereen.*

• *Kyselen hirveästi esimerkiksi, että mikä kokous sulla nyt on ja mitä te käsittelette siellä.*

• *Kyllä mä tosi aktiivisesti myös itse tuolla haen koko aika tietoja, oon kiinnostunut noista hommista.*

#### PELKISTETYT ILMAUKSET

Itsenäinen ja oma-aloitteinen oppija

Kysellee aktiivisesti, on kiinnostunut siitä mitä tapahtuu

Hakee tietoa itsenäisesti

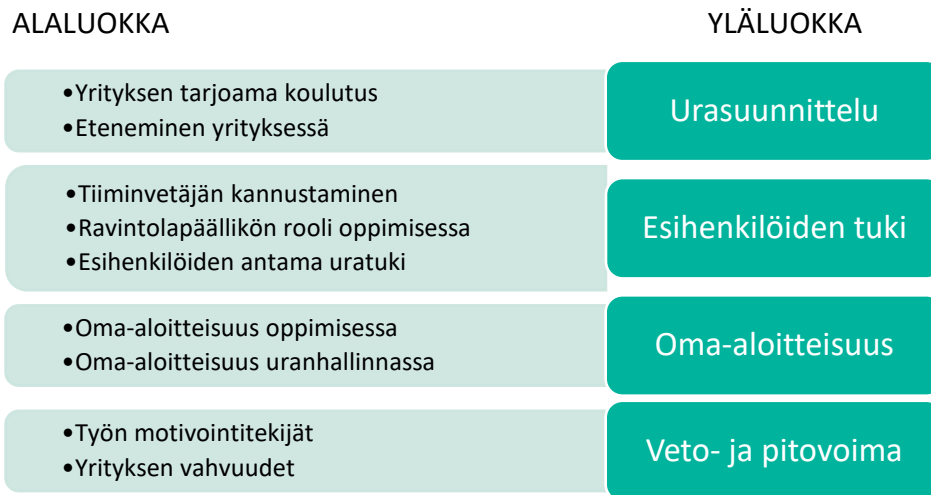
Kuvio 6 Esimerkki aineiston redusoinnista

Aineiston redusointia eli pelkistämistä seurasi aineiston klusterointi eli ryhmittely. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan ryhmittelyn tarkoituksena on käydä aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset tarkasti läpi etsien eroja tai yhtäläisyyksiä ilmausten välillä. Tässä tutkimuksessa päädyttiin etsimään toistuvia teemoja. Kuitenkin kokemusten näkökulmat tai vahvuus loivat eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvailevat ilmaukset ryhmitellään ja yhdistellään alaluokiksi (ks. kuvio 7.) Alaluokat nimetään jokaisen luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Ryhmittely auttaa hahmottamaan ilmiön eri osa-alueita ja niiden välisiä suhteita, (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Schreier (2012, 106) pitää alaluokkien määrittämistä erittäin tärkeänä ja niiden tulisikin olla mahdollisimman tarkkoja.



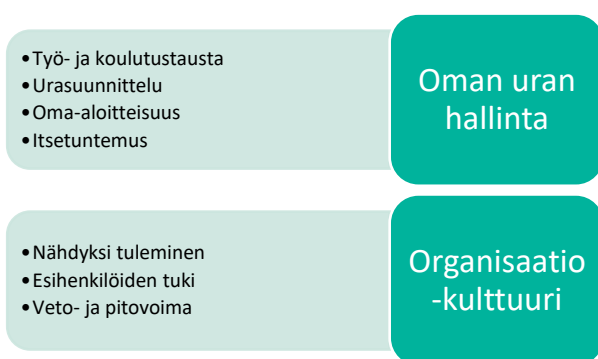
Kuvio 7 Esimerkki aineiston klusteroinnista

Klusteroinnin jälkeinen vaihe on nimeltään aineiston käsitteellistäminen eli abstrahointi (ks. kuvio 8.) Tarkoituksena on löytää tutkittavan ilmiön kannalta olennaisin tieto, jonka perusteella luodaan käsitteitä ilmiön selittämiseksi. Klusterointi voidaan myös käsittää osaksi abstrahointiprosessia, jossa alkuperäisdatan ilmauksista edetään teoreettisten käsitteiden kautta johtopäätöksiin. Käsitteellistämässä tutkimuskohteesta rakennetaan kuvausta muodostettujen käsitteiden avulla. Abstrahointia voidaan tehdä niin kauan, kuin se on oleellista. Prosessi jatkuu muodostamalla alaluokista yhdistäviä yläluokkia ja lopulta pääluokkia. Pääluokat nimetään aineistosta nousevien teemojen mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Pääluokkien määritelmät voivat olla yleisempiä, sillä esimerkkien sijaan ne rajoittuvat yleensä kunkin kategorian ominaisuuksien kuvaamiseen (Schreier 2012, 106).



Kuvio 8 Esimerkki abstrahoinnista

Tuomen ja Sarajärven (2018) esittämän laadullisen sisällönanalyysin prosessin mukaan viimeisenä vaiheena muodostetaan suoraan tutkimusongelmaan liitännäinen yhdistävä luokka, jossa koko aineistoa kuvaa yksi ilmaus. Kuitenkin Vuoren (N.d) mukaan analyysissä ei ole välttämätöntä tavoitella abstraktia kuvausta tutkitusta ilmiöstä, vaan pikemminkin kartoittaa erilaisia tapoja, joilla asiaa kuvataan. Analyysia tehdessä ei koettu tarpeelliseksi jatkaa abstrahointia yhdistävään luokkaan asti, sillä se olisi vienyt aineiston kuvaamisen liian kauas konkretiasta. Tämä olisi vaikeuttanut tulosten esittämistä ja tulkintaa tuomatta lisäarvoa tutkimukseen. Tutkimuksen kannalta oleellisin tieto löytyi yläluokista muodostetuista pääluokista (ks. kuvio 9).



Kuvio 9 Toinen esimerkki aineiston abstrahoinnista



Aineiston analyysin saattaminen valmiiksi, prosessin kuvaus ja sen perusteella esitetyt tulokset eivät sellaisenaan vielä ole riittäviä (Vuori n.d.) Myöskään järjestetty aineisto ei ole tutkimuksen lopputulos, vaan tulkinta erottaa tutkimuksen arkijärjestä (Puusa 2011, 123). Litteroinnin, koodauksen ja luokittelun jälkeen tutkimusongelman kannalta merkitykselliset esille nostetut teemat odottavat holistista ratkaisua (Kananen 2017, 148). Sanojen ja sanaryhmien taakse kätkeytyy aina muutakin kuin pelkkä sanojen perusmerkitys ja luokittelu ja yhdistely vaatii usein mielikuvitusta ja pohdintaa. Ratkaisut tulee kuitenkin pystyä perustelemaan ja aineiston sisällöstä tulee tehdä johtopäätöksiä, jotka kertovat siitä jotain tutkimuksen kannalta kiinnostavaa (Vuori n.d.) Näihin palataan tuloksissa, johtopäätöksissä ja pohdinnassa.

## 4.5 Tutkimusetiikka ja luotettavuustarkastelu

### Työn eettiset lähtökohdat

Kuula (2011) kuvaa eettisen ajattelun olevan oikean ja väärän pohtimista sekä omista että yhteisön arvojen lähtökohdista. Tutkimusetiikalla tarkoitetaan tutkijan ammattietiikkaa, johon sisältyvät normit, arvot ja hyveet eli noudatettavat eettiset periaatteet. (Kuula 2011, 21, 23.) Tiedon tarkistettavuuteen ja luotettavuuteen vaikuttavat keskeisesti tutkimusaineistojen keruu, sekä niiden asianmukainen käsittely ja arkistointi. Normit ovat tärkeitä, kun kerätään tietoa tutkimustarkoitukseen. Niiden avulla kunnioitetaan tutkittavien itsemääräämisoikeutta ja vältetään tutkimuksesta aiheutuvaa vahinkoa. (Kuula 2011, 24.) Tutkijan arvoja ilmentävän normijaottelun lisäksi tutkimusetiikka voidaan jäsentää myös tarkasteltavien osa-alueiden mukaan. Näin ollen tutkimusetiikka liittyy aineiston hankintaan, tutkittavien yksityisyydensuojaan, tieteellisen tiedon soveltamiseen, käyttöön ja vaikutuksiin. (Kuula 2011, 25.)

Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden takaamiseksi tulee noudattaa hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Näihin katsotaan kuuluvaksi muun muassa seuraavat ohjeistukset, joiden toteutumista arvioidaan työn pohdinnassa.

1. Tutkijan tulee tehdä sekä tutkimustyö, tulosten tallentaminen, esittäminen että tulosten arviointi rehellisesti, huolellisesti sekä tarkasti.
2. Tutkijan tulee soveltaa eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen mukaisia menetelmiä.
3. Tutkijan tulee asianmukaisesti kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä
4. Tutkimuksen suunnittelun, toteutuksen ja raportoinnin tulee vastata asianmukaisia vaatimuksia (Kuula 2011, 35.)

Kun ihmisiltä kerätään tietoa heidän kokemuksistaan, on henkilötietojen käsittelyn sekä tietosuojaan liittyvät kysymykset otettava huomioon jo opinnäytetyösuunnitelmaa tehdessä (Kuula 2011, 81). Henkilötietojen kautta henkilö voidaan tunnistaa joko suoraan tai epäsuorasti. Tässä tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja, mutta niitä ei tuoda työssä esiin. Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ovat esimerkiksi tutkimukseen osallistumisen yhteydessä luovutettu osallistujan nimi, valitsema yhteydenottotapa ja lisäksi haastatteluiden yhteydessä nauhoitetut videotallenteet. Kuten tutkittavien informoinnin yhteydessä sekä tietosuojaselosteessa on tuotu esille, mitään edellään mainituista tai muutenkaan tunnistettavaa tietoa ei julkaista työssä tai anneta ulkopuolisille. Tietosuojalla tarkoitetaan yksityisyyden kunnioittamista ja suojelemista henkilötietoja käsiteltäessä (Kuula 2011, 64).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan siis kaikkea henkilötietojen keräämistä, niiden tallettamista, järjestelyä, säilyttämistä, suojaamista ja lopulta poistamista sekä tuhoamista (Kuula 2011, 83). Luottamus tutkimusaineiston yhteydessä tarkoittaa, että tutkittava voi luottaa aineistoa käytettävän, käsiteltävän ja säilytettävän sovitun mukaisesti (Kuula 2011, 64). Tutkimuksen aineisto kerättiin ainoastaan tätä tutkimusta varten ja vain tutkijalla on siihen pääsy työn kaikissa vaiheissa. Tutkittavia on informoitu aineiston asianmukaisesta hallinnasta haastattelun saatekirjeessä, sekä tarkemmin tietosuojaselosteessa. Konkreettiset keinot aineiston hallintaan, säilyttämiseen ja tuhoamiseen on kuvattu opinnäytetyösuunnitelman yhteydessä laaditussa aineistohallintasuunnitelmassa.

### **Luotettavuus ja eettisyys laadullisessa tutkimuksessa**

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole vakiintunutta luotettavuuden arviointikriteeristöä, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2006, 135). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta raportissa tulee esittää prosessin eteneminen, ymmärryksen rakentuminen ilmiöstä, sekä perusteet esitetyille tulkinnoille (Puusa & Juuti 2020). Riittävä dokumentaatio kattavine perusteluneen toimii edellytyksenä kaikelle luotettavuustarkastelulle (Kananen 2017, 173). Vakiintumattomista arviointikriteereistä huolimatta voidaan todeta laadullista tutkimusta yleisimmin arvioitavan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden kautta.

Reliabiliteetin kriteeri edellyttää, että aineisto ja sen perusteella tehdyt löydökset ovat yhdenmukaisia. Useimmat laadulliset tutkijat olisivat samaa mieltä siitä, että reliabiliteetin arvioiminen toistuvien mittausten pysyvyyden perusteella ei ole toteuttamiskelpoinen tapa laadullisessa tutkimuksessa. Syvällisen ja henkilökohtaisenkin luonteen vuoksi tutkimustilanteita on mahdotonta toistaa täysin samanlaisina. (Schreier 2012, 26.) Erilaisia näkemyksiä reliabiliteetista kvalitatiivisessa tutkimuksessa on monia mutta tämän tutkimuksen osalta nojataan Schreierin esittämään Steinken (2004) lähestymistapaan. Hänen mukaansa tutkimuksen reliabiliteetin varmistamiseksi on tärkeää edetä systemaattisesti, tehdä kaikki tutkimuksen vaiheet läpinäkyviksi ja ymmärrettäviksi sekä osoittaa yksityiskohtaisesti, miten tuloksiin on päädytty. (Schreier 2012, 27.) Avoimuus tutkimuksen esittelyssä on myös osa hyvää tieteellistä käytäntöä (Kuula 2011, 35).

Toinen tärkeä kriteeri tutkimuksen laadun arvioimiseksi on validiteetti. Laadullisessa tutkimuksessa ei puhuta ilmiön mittaamisesta, vaan viitataan tutkittavan ilmiön kokonaisvaltaiseen ”vanhittamiseen”. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi ilmiön tutkimista sen luonnollisessa ympäristössä tai aineistolähtöisyyttä, jolloin kaikki tehdyt päätelmät perustuvat huolelliseen aineiston analyysiin. (Schreier 2012, 27.) Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa validiteettia voidaan käyttää myös laajemmassa merkityksessä, jolloin sillä viitataan koko tutkimuksen, löydösten ja päätelmien luotettavuuteen. Jotta päätelmät ovat vakuuttavia ja hyväksyttäviä, tietojen on oltava valideja suppeammasakin merkityksessä. Lisäksi on varmistettava, että tutkimuksessa on edetty systemaattisesti ja läpinäkyvästi, sekä valitut menetelmät ovat sopivia. Tässä merkityksessä reliabiliteetin voidaan luokituvan myös validiteetin alle. (Schreier 2012, 17.)

## 5 Tulokset

Aineiston analyysin jälkeen tuloksissa voidaan esitellä aineiston pohjalta muodostettu malli, järjestelmä käsitteitä tai esiin nousseet teemat (Tuomi & Sarajärvi 2018). Aineistojen perusteellisen analysoinnin jälkeen tulokset on ryhmitelty viiteen kategoriaan, jotka liittyvät vuoropäälliköiden näkemyksiin uralla etenemisestä, osaamiseen liittyviin haasteisiin, työn veto- ja pitovoimatoimijoihin, oma-aloitteisuuteen sekä esihenkilön tuen merkitykseen.

### 5.1 Näkemyksiä etenemisestä

Suurimmalla osalla haastateltavista oli ravintola-alaan liittyvä ammatti- tai korkeakoulututkinto. Moni haastateltavista näki tulevaisuutensa ravintola-alalla ja toivoi etenevänsä urallaan esimerkiksi apulaisravintolapäälliköksi tai ravintolapäälliköksi joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolella. Ravintolapäällikön työn katsottiin kiinnostavan esimerkiksi lisävastuun ja työn monipuolistumisen vuoksi. Lisäksi mainittiin työn kiehtovan siksi, että siitä tiedetään jo niin paljon. Tähän liittyi oman esihenkilön työn tiivis seuraaminen ja oma-aloitteinen oppiminen.

Tulosten perusteella pääkaupunkiseudun ulkopuolella oleville työntekijöille tarjoutuu vähemmän etenemismahdollisuuksia, koska avoimia positioita ei ole riittävästi saatavilla. Ravintolan sijainti pääkaupunkiseudun ulkopuolella nähtiin haasteena siinä mielessä, että omien etenemisaikojen toteutumisen nähtiin melko epätodennäköisenä ja koettiin, että etenemisaikojen toteutuminen olisi helpommin toteutettavissa jossain muualla. Sen sijaan pääkaupunkiseudulla työskentelevät näkivät etenemisen yrityksessä mahdollisempana, mutta siihen suhtauduttiin realistisesti. Tällä viitattiin tietoisuuteen siitä, miten haluttuja positioita ei välttämättä vapaudu silloin, kun niitä oltaisiin itse valmiita vastaanottamaan. Ero jakauman välillä oli kuitenkin selkeä siinä, että eteneminen nähtiin hyvinkin mahdollisena ja jopa todennäköisenä lähitulevaisuudessa ja siihen katsottiin vaikuttavan suurilta osin oma halu, motivaatio, kyvyt ja elämäntilanne.

*- Mutta niin kauan, kun meillä ei ole toista pistettä, niin se (eteneminen) on aika haasteellista. Jos mä haluaisin päästä uralla nousemaan, niin kyllähän se on tosi hankalaa tässä yrityksessä. Ellei tule toista pistettä tänne päin (H1).*

*- Kyllä mä näkisin, että varmasti jos vaan on sitä tahtoa ja sisua ja halua, niin varmasti on (eteneminen) mahdollista (H2).*

Osalla haastateltavista vaikutti olevan selkeä suunnitelma etenemisasikeistaan organisaatiossa tai mahdollisesti myös sen ulkopuolella. Osa toivoi tulevaisuudessa etenevänsä avointen positioiden ja ravintolan koon mukaan ensin apulaisravintolapäälliköksi tai suoraan ravintolapäälliköksi. Etene- misellä ei nähty olevan kiire, vaan tämänhetkiseen tilanteeseen oltiin enimmäkseen tyytyväisiä ja etenemiselle odotettiin sopivaa hetkeä. Tähän vaikuttivat henkilökohtaiset syyt tai tieto siitä, ettei sopivia paikkoja tiedetty vielä vapautuvan sopivassa sijainnissa. Uralla etenemistä katsottiin edes- auttavan myös jatko-opiskelu, joka mahdollisesti avaisi uran kannalta uusia ovia organisaatiossa tai muualla.

*- Kyllä mä ravintolapäälliköksi haluan ehdottomasti jossain vaiheessa päästä. Mutta ei nyt ehkä ihan tässä lähitulevaisuudessa (H4).*

*- Ajattelin, että mä täällä pysyn muutaman vuoden, mutta olisi toki tosi kiva edetä uralla, että sen takia mä oikeastaan hyvinkin haluan kouluttautua eteenpäin. Pääsisi joskus kehittymään sitten, ehkä täällä tai sitten jossain muualla (H2).*

Toisaalta osa oli täysin tyytyväinen tilanteeseensa nykyisessä toimenkuvassaan vuoropäällikkönä, eikä tulevaisuutta varten ollut tehty suunnitelmia. Tehtävässä oli viihdytty pitkään, eikä toimenku- van muutokselle nähty tarvetta vaan tilanteen toivottiin pysyvän samanlaisena kuin tähän asti. Tällä viitattiin toiveeseen saada tehdä nykyistä työtä mahdollisimman pitkään.

*- En kyllä (halua edetä), vuoropäällikön rooli tuntuu hyvältä. Mä oon tyytyväinen tä- hän hetkeen ja tilanteeseen mikä on ja että saisin jatkaa tehtävässä mahdollisimman pitkään. Ei sen erikoisempaa toivetta tai suunnitelmaa, että näillä millä mennään, niin olen tyytyväinen (H2).*

Tulosten perusteella ilmeni myös, että etenemisen organisaatiossa katsottiin vaativan oma-aloit- teisuutta ja kykyä tuoda osaamistaan ja potentiaaliaan esille. Osa koki tämän haasteellisena, eikä esimerkiksi etenemistoiveita ollut organisaation taholta kartoitettu aiemmin tarpeeksi. Koettiin, ettei organisaatio ole riittävästi tunnistanut heidän etenemistoiveitaan tai tukenut niiden toimeen- panossa. Lisäksi todettiin, ettei tukea esihenkilöroolissa etenemiseen ole tarpeeksi. Tukea oman ammatillisen osaamisen kehittämiseksi oli hyvin tarjolla, esimerkiksi oppisopimuskoulutuksen kautta mutta osa piti tukea uralla etenemiseen vähäisenä.

*- -- kun edellinen lähti pois ja mä otin suoraan yhteyttä, että mä haluaisin olla vuoropäällikkö. Eihän sitä muuten kukaan kysynyt. Ehkä siihen, että pääsisi nousemaan esimiehenä, niin siihen ei ole niin paljoa sitä tukemista. Kun sitten taas se on semmoista oma-aloitteista enemmän (H1).*

Kokemuksissa oli vaihtelevuutta, sillä osa puolestaan koki saaneensa myös uralla etenemiseen liittyvää tukea, rohkaisua ja kohdatuksi tulemistä jopa niin hyvin, että se oli vahvistanut näkemyksiä omista kyvyistä. Lisäksi koettiin, että omaa osaamista ja potentiaalia arvostettiin ja se tuotiin myös selkeästi esille.

*- Kyllä mä jotenkin ajattelin sitten, että kun näin nopeasti kuitenkin mua pyydetään vuoropäälliköksi, niin sen on pakko tarkoittaa jotain. -- Jotenkin tuli semmoinen tosi hyvä fiilis siitä, että haluttiin niin nopeasti (vuoropäälliköksi) (H4).*

## 5.2 Osaamiseen liittyvät haasteet

Vuoropäälliköiden ammatillisten osaamistarpeiden kartoittamiseen ja niiden perusteella laadittujen toimenpiteiden toteuttamiseen on viime aikoina kiinnitetty erityistä huomiota ja niiden koettiin olevan tällä hetkellä riittäviä. Toimenkuvassa aloittamisen aikaan oli kuitenkin osan kokemusten perusteella havaittavissa puutteita perehdytyksen kestossa ja sisällössä. Osa koki, ettei varsinaista perehdytystä toimenkuvan muuttuessa ollut saanut juuri lainkaan, mikä loi epävarmuutta vuoropäällikön työtehtävän suorittamisessa. Haasteiden taustalla vaikuttivat esimerkiksi henkilöstön muutokset, joihin ei ollut varauduttu riittäväällä tavalla ja perehdytys jäi tilanteiden paikkaamisen varjoon. Lisäksi koettiin, ettei osalla ollut alkuun saatavilla tarpeeksi tarvittavaa tukea esimerkiksi esihenkilön vaihtelevan läsnäolon vuoksi. Myös viestinnässä on havaittu puutteita, ja eri tahojen välinen tiedonkulku on ollut ajoittain haasteellista. Tämä on johtanut siihen, että osapuolet eivät ole olleet ajan tasalla, ja tilanteisiin on syntynyt epävarmuutta ja epätietoisuutta.

*- Alkuun niin oli kyllä vähän, mä koin, että ei ole oikein huomioitu mitään, varsinkaan, kun mä olin saanut aika minimaalisen perehdytyksen (H3).*

*- On tosi paljon asioita mitä on huomattu, että ei ole perehdytetty. Oon huomannut, että kuinka paljon sieltä puuttuu tietoja, jotka olen itse oppinut ja joutunut kanta-pään kautta oppimaan. -- varsinkin kun mulla on tää kokemus, että mä en ole saanut sitä samaa perehdytystä mitä nyt vuoropäälliköille annetaan. (H1).*

Haastateltavat eivät kokeneet suuria puutteita omassa osaamisessaan liittyen työnkuvaansa, vaan he kokivat omaavansa hyvän perustietämyksen työn eri osa-alueista. Vuoropäällikön roolin osalta toivottiin kuitenkin lisää osaamista erityisesti tunnuslukujen kanssa, jotta arjen toimintaa voitaisiin ymmärtää paremmin ja siihen pystyttäisiin paremmin omalla toiminnalla vaikuttamaan. Edellä mainittua ei kuitenkaan nähty erityisen suurena ongelmakohtana ja siitä ei oltu erityisen huolestuneita. Hallinnollista osaamista katsottiin voivan kartutettavan ulkopuolisen koulutuksen tai oppisopimuskoulutuksen kautta tai esihenkilöltä oppien yksilöllisesti.

*- No siis varmasti kaikki just hallinnollisen puolen asiat (ovat sellaisia, missä tarvitsee lisäkoulutusta). Mä uskon, että jos käy niin hyvin, että mä pääsisin kouluun niin siellä varmasti saa uutta tietoa ja uutta näkökulmaa asioihin (H3).*

*- Mä haluan ymmärtää paremmin katteita ja tulosta. Mutta vielä tiiviimmin ja yksityiskohtaisemmin käydä niitä asioita läpi ja miten niihin joihinkin asioihin oikeasti voi vaikuttaa vielä paremmin -- Mutta totta kai tietyissä asioissa varmasti pystyn ravintolapäälliköltä aina kysymään, jos tulee mitään tahansa. (H4).*

### 5.3 Työn veto- ja pitovoimatekijät

Työn sekä organisaation hyvät puolet nousivat esiin hyvin voimakkaasti. Tulosten perusteella kävi ilmi, että kaikki haastateltavat kokivat työnsä vuoropäällikkönä mielekkääksi. Kiinnostusta koettiin erityisen korostuneesti asiakaspalvelua kohtaan, josta vuoropäällikön toimenkuva suurilta osin myös koostuu. Tulosten perusteella haastateltavia yhdisti myös käsitys siitä, että myyntityö ja ihmisten parissa työskentely koettiin kiinnostaviksi ja itselle mieluisiksi ominaisuuksiksi, minkä lisäksi niissä koettiin olevan erityisen hyviä. Lisäksi mainittiin kiinnostus ruoan parissa työskentelyyn.

Vuoropäällikön toimenkuvassa on useita vetovoimaisia tekijöitä, jotka toistuivat kaikissa haastattelussa. Toistuvimmat teemat olivat vastuu, tiimityöskentely, työilmapiiri sekä asiakaspalvelu. Vastuun määrä koettiin sopivaksi. Toisaalta juuri vastuu oli se, joka tehtävässä kiehtoi ja sen vuoksi osa toivoi saavansa sitä enemmänkin. Lisäksi monipuolisten työtehtävien, asiakkaiden ja vaihtelevien työaikojen koettiin antavan vastapainoa työlle, joka toisaalta sisältää myös paljon rutiini-omaista työskentelyä. Mahdollisuus tehdä laajasti erilaisia asioita päivän aikana kerrottiin olevan yksi niistä tekijöistä, jotka antavat virtaa päiviin.

*- Asiakaspalvelu (kiinnostaa), mutta sekin, että mulla on vastuuta siellä, että saadaan pyöritettyä sitä perusarkea. Mulla on periaatteessa se vastuu siitä, niin se jotenkin kiehtoo mua koko ajan vaan (H1).*

*- Mun mielestä se on ihan mahtavaa, ja sitten tosi paljon kuitenkin vuoropäällikön duunissakin saa tehdä kaikkea erilaista. -- Joka päivä saattaa tulla joku erilainen tilanne ja näin niin mun mielestä ne on semmoisia, missä saa itsestään tosi paljon irti. (H4).*

Hyvän työilmapiirin, toimivan tiimityöskentelyn ja matalan organisaatiorakenteen katsottiin olevan merkittäviä työn mielekkyyttä lisääviä tekijöitä. Tiimien koot vaihtelevat ravintoloittain mutta niitä kuvailtiin tiiviiksi porukoiksi, joissa yhteistyö sujuu ja hauskuudellekin on sijaa. Vaikka ravintoloita on ympäri maata, koko työyhteisön kerrottiin tuntuvan yhtenäiseltä. Kaksi kertaa vuodessa järjestettävien vuoropäällikköpäivien mainittiin olevan vuoden kohokohtia, jolloin eri ravintoloista koonnutaan yhteen koulutuksen ja yhdessäolemisen muodossa. Edellä mainittujen lisäksi ne rakentavat myös yhteisöllisyyttä.

*- Siis mä siis mä rakastan mun työtä tällä hetkellä, ja meillä on mun mielestä nyt tosi mahtava tiimi (H4).*

*- Mun mielestä meillä on hyvä tiivis porukka, vaikka porukka siis vaihtuu, mutta mun mielestä täällä on vaan parasta porukkaa töissä, työilmapiiri (H2).*

Matala organisaatiorakenne näkyi siinä, miten positioista riippumatta organisaatioon kuuluvien henkilöiden kerrottiin olevan helposti lähestyttäviä sekä työntekijä- ja esihenkilötasolla, että hallinnon puolella. Hallinnossa työskenteleviä henkilöitä vierailee ravintoloissa säännöllisesti etenkin pääkaupunkiseudulla ja tätä pidettiin hyvänä erityisesti siksi, että kaikilla tasoilla pysytään ravintolan arjesta ajan tasalla. Yleisesti ottaen haastateltavien mukaan ravintolan arjen toimintaan liittyvää tukea ja apua on aina saatavilla matalalla kynnyksellä, mikä vaikuttaa myös yleiseen ilmapiiriin positiivisesti.

*- Musta on ihanaa, että täällä on esimiehet ja just esimerkiksi toimistonkin porukka niin aivan ihania. Ja jos tukea tarvitsee ja näin ja vierailee ravintoloissa, mikä on musta aivan ihanaa. Minusta on ihanaa, että täällä ollaan semmoinen, periaatteessa yhtäläinen porukka, vaikka onkin ravintoloita ympäri Suomea niin musta tuntuu, että kaikki on silleen yhtenäisesti ja yhtenäinen tiimi (H3).*



## 5.4 Oman uran hallinta

Tämän tutkimuksen tulosten osalta oman uran hallinnalla tarkoitetaan oma-aloitteisuutta sekä uralla etenemiseen, uuden oppimiseen ja omaksumiseen, avun ja tuen pyytämiseen tai muihin uraa koskeviin päätöksiin liittyviin tilanteisiin. Tulosten perusteella oma-aloitteisuus oli suuressa roolissa liittyen edellä mainittuihin teemoihin ja toimi yhdistävänä tekijänä eri osa-alueilla. Oma-aloitteisuus ilmeni esimerkiksi ravintolapäällikön työntehtävien aktiivisena seuraamisena ja niihin vapaaehtoisena osallistumisena. Oppimisen oma-aloitteisuutta korostettiin, ja koettiin, että tietoa itseä kiinnostavista asioista pyritään hankkimaan aktiivisesti. Toisaalta oma-aloitteisuus oli myös ollut välttämätöntä silloin, kun tarvittavaa tukea ei ollut tai perehdytys oli puutteellista. Oma-aloitteisuus nousi esiin myös siinä, miten osa haastateltavista koki, ettei ollut varsinaisen tuen tarpeessa, sillä oppi itse jatkuvasti. Oma-aloitteisuutta ja uteliaisuutta pidettiin tärkeinä ominaisuuksina oppimisen kannalta.

*- Mä kyselen hirveästi, että mikä kokous sulla nyt on ja mitä te käsittelette siellä --. Kyllä mä tosi aktiivisesti myös itse tuolla haen koko aika tietoja oon kiinnostunut noista ravintolapäällikön hommista ja kaikesta (H4).*

*- Ollaan just ruvettu käymään meidän ravintolapäällikön kanssa vielä enemmän noita hommia ja katsottu asioita mitkä ei kuulu ehkä vuoropäälliköille, mutta ollaan katsottu, että jos kiinnostaa (H3).*

Oma-aloitteisuus tuli esiin myös osallistumisena yrityksen sisäisiin keskusteluihin ja ottamalla aktiivisesti selvää ja olemalla tietoinen tulevista tapahtumista. Omaa osaamista ja potentiaalia on uskallettu tuoda esiin tarvittaessa ja tätä lähestymistapaa oli hyödynnetty aiemmin esimerkiksi etenemiseen liittyen.

*--ja sitten mä kuuntelen sitä, että onko firmassa tapahtumassa jotakin ja sitten vähän lyöttäydyin sinne keskusteluun mukaan, että hei, että mähän olisin potentiaalinen vaihtoehto (H1).*

Lisäksi työn muotoilu nousi esille työtuntien vähentämisenä arjen tasapainottamiseksi. Oma-aloitteisuus näkyy oman hyvinvoinnin ja tarpeiden kuunteluna sekä toimenpiteiden tekemisenä työn ja vapaa-ajan paremman erottelun mahdollistamiseksi. Vaikka oma-aloitteisuuden merkitys nousi tulosten perusteella vahvasti esille eri yhteyksissä, organisaation roolia kokonaisuudessa ei kuitenkaan vähätelty tai pidetty toissijaisena.

*- Totta kai mä aina itse ensin siitä mainitsen milloin mä oon valmis siihen (etenemiseen). Että oon mun mielestä aktiivinen itse, mutta myös odotan, että (yritys) on myös aktiivinen siinä (H4).*

Vastavuoroisuutta ja organisaation tekemiä aloitteita pidettiin myös tärkeinä ja ennen kaikkea tarpeellisina ja niitä odotettiin. Toisinaan oma-aloitteisuuden vaateen katsottiin paikoin olleen aiemmin jopa liiankin suuri, eikä tarvittavaa apua tai tukea ravintolan pyörittämiseen, osaamisen kehittämiseen tai uralla etenemiseen ollut riittävästi saatavilla silloin, kun sitä olisi tarvinnut.

*- Mutta se osittain häiritsee, että siihen meni yli vuosi, että mä oon vuoropäällikkönä ennen kuin kysytään, että missä haluat lisää opetusta ja vai tiedätkö sä nää kaikki jo (H1).*

## **5.5 Esihenkilön tuen merkitys**

Suurimpana ja merkityksellisimpänä kokonaisuutena aineiston perusteella nousi esiin esihenkilön tuen merkitys. Esihenkilöllä viitattiin ensisijaisesti ravintolapäällikköihin ja tiiminvetäjiin. Lisäksi mainittiin myös hallinnossa työskentelevät esihenkilöt. Esihenkilön tuki nähtiin moniulotteisena käsitteenä ja sen merkitys nähtiin muun muassa nykyisen toimenkuvan kehittämisessä, etenemisen mahdollistamisessa sekä siihen rohkaisemisessa, työssä viihtymisessä, uuden oppimisessa, sekä avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin ylläpitämisessä. Suhteen erityisesti omaan ravintolapäällikköön tai tiiminvetäjään katsottiin olevan tai olleen merkityksellinen, avoin ja luottamuksellinen. Suhteen laatuun vaikuttivat säännölliset kohtaamiset arjessa, kiinnostus työntekijöiden asioista, läsnäolo, saavutettavuus, sekä hyvä keskusteluyhteys.

*- On aina tullut sieltä semmoinen ihana tuki ja semmoinen kannustava ilmapiiri. Että kyllä on tosi paljon tuettu siinä (kehittymisessä). -- Kyllä mä oon neljältä ihmiseltä oppinut tosi hirveästi tai tosi paljon kaikkea (H4).*

*-- ei nyt ehkä (tarvitse) taitoja tai koulutusta, mutta just tuki, että on se tuki ja turva on puhelimen päässä. Että yksin ei tarvitse tehdä mitään -- me ollaan aika tiiviisti yhdessä niin on helppo puhua (H2).*

Oman esihenkilön tuen merkitys korostui etenkin uudessa toimenkuvassa aloittavalle ja osalla oli kokemus siitä, ettei tukea saanut tässä tilanteessa riittävästi. Tällä viitattiin talossa täysin uutena työntekijänä aloittavaan, että etenemisessä talon sisältä seuraaviin tehtäviin. Puutteellinen tuki vaikutti hetkellisesti työssä suoriutumiseen negatiivisesti. Lisäksi tulosten perusteella todettiin, että kokemus tuen määrästä, riittävydestä ja laadusta oli vaihtelevaa. Tämä tuli esille sekä ravintolan arjen käytännöissä, oman osaamisen kehittämisen sekä uraan liittyvässä tuessa.

Osa koki saaneensa tukea erittäin hyvin, riittävästi ja aina tarpeen mukaan, kun taas osa koki jääneensä enemmän oma-aloitteisuuden varaan ja tarvittavaa tukea oli ollut vaikeampaa saada. Lisäksi todettiin, ettei aina ole ollut selkeää kenen puoleen eri asioissa voisi kääntyä. Myös omia tuen tarpeita on jätetty taka-alalle, mikäli on tiedetty ensisijaisempaa tukea tarvittavan jossain muualla. Tämä on johtanut asioiden hautautumiseen muiden alle, kun omia tarpeita ei olla koettu yhtä merkityksellisiksi. Esihenkilöiltä saatua tukea ei koettu tasalaatuisiksi.

*- Nyt kun on saatu ravintolapäällikkö, joka on oikeasti paikalla ja on työntekijöiden tukena ja mun tukena niin on kyllä ehdottomasti lähtenyt parempaa suuntaan (H2).*

*- Oon mä kokenut ne (tavat, joilla tuetaan uralla kehittymistä) ihan hyödylliseksi ja ne ovat todella hyvät nyt, mutta siihen on ehkä mennyt turhan pitkään. -- Mä oon pistänyt ehkä itseni toiselle sijalle siinä hommassa (H1).*

## 6 Johtopäätökset

Teoriaa ja johtopäätöksiä tulee jatkuvasti verrata empiiriseen aineistoon, kun uutta teoriaa muodostetaan. Johtopäätökset edustavat ymmärrystä siitä, mitä esiin nousseet asiat haastateltaville merkitsevät ja miksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä luvussa edetään tutkimuskysymys kerrallaan ja kuvataan sitä, millä tavoin aineistolla voidaan niihin vastata. Johtopäätöksillä pyritään toimimaan haastateltavien tulkkina heille merkityksellisille asioille ja luomaan yhteyksiä näiden merkitysten ja tutkimuksen tarkoituksen välille. Vastaukset tutkimuskysymyksiin limittyvät toisiinsa paikoin tiivistikin ja näiden perusteella syntyneitä kehitysehdotuksia esitellään pohdinnassa.

### **Minkälaisia urasuunnitelmia vuoropäälliköillä on ja miten ne vastaavat organisaation tarjoamia uramahdollisuuksia?**

Yleisesti ottaen haastatteluiden perusteella tavoitellaan vastuun lisäämistä ja uralla eteenpäin menemistä eri tavoin. Toiveiden ja todellisuuden välillä voi olla kohtaanto-ongelma, sillä avoimia apulaisravintolapäällikön tai ravintolapäällikön paikkoja ei toimeksiantajayrityksessä välttämättä aukene tarpeeksi halukkaita kohti. Tämä on todennäköisempää etenkin pääkaupunkiseudun ulkopuolella, jossa ravintoloita on hajautetummin ja mahdollisuus etenemiselle on pienempi. Mikäli työn vuoksi ei olla valmiita vaihtamaan paikkakuntaa, on mahdollista, että uralla eteneminen tapahtuu jonkun toisen organisaation palveluksessa.

Toisaalta oltiin myös tyytyväisiä tämänhetkiseen toimenkuvaan, eikä koettu tarvetta tehdä muita uraa koskevia suunnitelmia organisaatiossa tai sen ulkopuolella. Voidaan siis päätellä, että etenemisen sijaan arvostetaan vakiintunutta työympäristöä, sen tuomaa turvaa ja työ koetaan itselle sopivaksi ja siihen ollaan sitoutuneita. Tämä korostaa myös tarvetta huomioida yksilöllisyyttä ja monimuotoisuutta uraan liittyvissä tarpeissa. Työurallaan etenemistä toivovien kannalta heidän tavoitteensa ja organisaation tarjoamat uramahdollisuudet ovat yhteneväisiä mutta niiden toteutumista ei voida varmasti luvata tietyn aikavälin sisällä. Siitä huolimatta niihin voidaan ja niihin tulee valmistautua, sillä tilanteet voivat muuttua nopeastikin. Organisaation tulee tarjota sekä mahdollisuuksia kehittymiseen ja etenemiseen, että sitouttamiseen ja pysyvyyteen.

Tämän perusteella olisi myös tärkeää pohtia, miten työntekijöiden motivaatiota ja suorituskykyä ylläpidetään tilanteessa, jossa organisaatiossa ei ole mahdollista tarjota sopivia uramahdollisuuksia toivotulla hetkellä. Osaamisen kehittämistä on organisaatiossa tuettu esimerkiksi tarjottujen oppisopimuskoulutusten muodossa, joiden suorittamiseen on tarjottu mahdollisuus työn ohessa. Näitä olivat osa haastateltavistakin hyödyntäneet ja niitä pidettiin hyödyllisinä sekä omaa kehittymistä tukevinä. Oppisopimuskoulutukset eivät välttämättä ole sidoksissa organisaation tarjoamiin uramahdollisuuksiin, vaan niiden kautta voidaan luoda henkilökohtaisempia kehityssuunnitelmia oman ammatillisen kasvun näkökulmasta ja saada yleisesti hyödynnettäviä työkaluja esimerkiksi esihenkilötyöhön.

Muita työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä tukevia ja motivaatiota ylläpitäviä toimintatapoja voivat olla esimerkiksi mahdollisuudet osallistua erilaisiin organisaation sisäisiin projekteihin tai mahdollistaa työkiertoa. Ravintola-alan näkökulmasta perinteistä työkiertoa voi olla hankala järjestää, sillä organisaatorakenne on usein niin pieni, ettei osastolta toiselle siirtyminen ole mahdollista. Tätä voisi kuitenkin toteuttaa esimerkiksi vaihtamalla väliaikaisesti omaa ravintolaa, joka voi toimia myös inspiraationa molemminpuolisesti. Ravintoloiden koot ja toimintaympäristöt vaihtelevat, ja tätä kautta työtehtäviin saataisiin vaihtelevuutta. Toiminta tulisi kuitenkin toteuttaa aina yksilön toiveesta, sillä työympäristön vaihdos ei välttämättä välity kaikille oppimiskokemuksena vaan ennemmin kuormitusta aiheuttavana tekijänä. Lisäksi tulee huomioida välimatkat ja niiden mahdollisen pitenemisen vaikuttaminen työhyvinvointiin. Kaikkia toimenpiteitä tulee harkita molemminpuolisesti, kun tarkoituksena on saada työhön lisää sisältöä hankaloittamatta sitä.

Lisäksi organisaation on myös tärkeää muistaa eri tavoin kehittymisen halua ilmentäviä työntekijöitä antamalla heille tunnustusta tekemästään työstä tai uusista ideoista. Tämä välittyy työntekijöille arvostuksena ja muistutuksena siitä, että myös heidän pysyvyyteensä organisaatiossa halutaan panostaa. Näin on todennäköisempää, että uusien mahdollisuuksien avautumista jaksetaan paremmin odottaa. Keskeistä on siis luoda kulttuuria, joka tukee työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja motivaatiota jokaiselle sopivimmalla tavalla. Avoin viestintä, kannustaminen, sekä itsenäisen oppimisen ja ideoinnin tukeminen ovat tässä keskeisiä elementtejä. On myös hyvä huomioida, että työhönsä tyytyväisetkin henkilöt voivat kaivata pientä vaihtelua, väliaikaisia muutoksia tai kehittymistä työnkuvassaan, vaikka eivät varsinaista etenemistä toivoisikaan. Myös tämän hetkisessä työssä voi kehittyä ja sen mahdollistaminen on yksi sitoutumista lisäävä tekijä.

## **Miten nykyinen työtehtävä vastaa esihenkilön taitoja, kiinnostuksen kohteita ja uratavoitteita?**

Työn mielekkyyden kokemuksen perusteella voidaan sanoa nykyisen työtehtävän vastaavan vuoropäälliköiden kiinnostuksen kohteita. Tosin etenemistoiveet viestivät siitä, ettei toimenkuva ole riittävä kattamaan tulevaisuuden uratoiveita mutta vuoropäällikön työssä toimiminen on ehdoton etu matkalla kohti uratavoitteita ja se tukee etenemistoiveita ravintolapäälliköksi. Myös työssä pitkään viihtyminen viestii siitä, että työ vastaa sisällöltään omia uratavoitteita, työhön ollaan tyytyväisiä, sekä organisaatiota kohtaan osoitetaan sitoutuneisuutta.

Yleisesti ottaen nykyisen työtehtävän voidaan katsoa vastaavan vuoropäälliköiden osaamista hyvin, hallinnollisen osaamisen terävöittämisen tarpeesta huolimatta. Hallinnollisen osaamisen teoreettisen perustan ymmärtäminen on tärkeää ja tähän voidaan koulutuksen avulla puuttua. Esimerkiksi työn ohella käytävään oppisopimuskoulutukseen on mahdollista sisällyttää näitä osa-alueita. Kuitenkin pelkälle teorian tasolle jätettynä kokonaisuus voi tuntua vaikeasti hahmotettavalta, joten yhtä tarpeellista on opitun tiedon tuominen käytäntöön. Tässä on merkittävä rooli sekä yksilön oma-aloitteisuudella, että esihenkilön opastuksella. Yhteistyöllä toimien ja hyvän tietoperustan päälle rakennettuna esimerkiksi juuri liiketoiminnan tunnuslukujen vaikutukset oman ravintolan arjessa voidaan nähdä konkreettisemmin ja niistä tulee osa työkuva.

Organisaatiossa on käytössä hyvin perusteellinen ja toimivaksi todettu perehdytysuunnitelma, jonka käytäntöön paneminen vaikuttaa tulosten perusteella olevan vaihtelevaa. Suunnitelmaa ei siis noudateta perusteellisesti, sen vaikutuksia ei seurata tarpeeksi tai siinä ei huomioida riittävästi yksilöllisyyttä oppimisessa. On myös otettava huomioon erot siinä, tuleeko perehdytettävä talon sisältä vai aloittaako hän uudessa organisaatiossa tai jopa täysin uudella alalla. Perehdyttäjällä, eli usein lähiesihenkilöllä, on merkittävä rooli ja vastuu huolehtia perehdytysprosessin onnistumisesta. Uudessa organisaatiossa tai toimenkuvassa aloittaessa henkilö ei välttämättä tiedä miten tulisi toimia tai mikä on vaadittu osaamisen taso, mikäli kehittymistä ei seurata tai viestintä koetaan epäselväksi. Myös esihenkilöasemassa itsekin toimiville vuoropäälliköille on tärkeää saada oman esihenkilön, kuten ravintolapäällikön tai tiiminvetäjän tukea aina tarvittaessa. Lisäksi tulee olla ajan tasalla siitä, mitä ravintoloiden ja työntekijöiden arjessa tapahtuu. Näin vältetään siltä, ettei tieto kulje oikealle taholle tai huonoimmillaan ei etene juuri lainkaan.

## **Mitä mahdollisia haasteita tai esteitä esihenkilöt kohtaavat uratavoitteidensa saavuttamisessa organisaatiossa?**

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla sivuttiin jo etenemiseen liittyviä haasteita puhuttaessa vuoropäälliköiden uratavoitteiden ja organisaation tarjoamien urakehitysmahdollisuuksien vastavuudesta. Esiin nousi sijainnin merkitys organisaation sisällä etenemisessä. Kuten aiemmin todettiin, suuri osa ketjun ravintoloista keskittyy pääkaupunkiseudulle ja näin ollen pääkaupunkiseudun ulkopuolella urakehitysmahdollisuuksia on luonnollisesti vähemmän. Ravintola-alan toimintaympäristö tuo haasteita siihen, miten työnteosta voisi tehdä joustavampaa ja ketterämpää sijainnista riippumatta. Työnteko tapahtuu paikan päällä ravintolassa, jolloin etätyöskentely ei ole ainakaan vielä yksioikoinen vaihtoehto ratkaisemaan etenemistoiveiden ja tarjolla olevien etenemismahdollisuuksien kohtaamista. On myös organisaation koosta, rakenteesta ja taloudellisesta tilanteesta kiinni, missä määrin uusia positioita voidaan kehittää tai jopa uusia toimipisteitä avata.

Siitä huolimatta voidaan miettiä, missä määrin ravintolapäällikön toimenkuvassa voisi hyödyntää etätyömahdollisuuksia osassa hallinnollisia tehtäviä. Esimerkiksi suunnitteluun tai raportointiin liittyviä tehtäviä voisi olla mahdollista hoitaa etänä. Ajatus voisi toimia keskustelun avauksena siitä, miten ravintola-alan toimenkuvia voitaisiin päivittää vastaamaan paremmin nykyajan tarpeita ja mahdollisuuksia. Tässä on tärkeää arvioida, mitkä tehtävät voitaisiin mahdollisesti siirtää etätyönä hoidettaviksi ja miten tämä voisi edistää sekä työntekijöiden että organisaation tehokkuutta ja tyytyväisyyttä. On kuitenkin hyvä muistaa, että ravintolapäällikön työ on myös hyvin käytännönläheistä ja asiakasrajapinnassa toimiminen liittyy siihen vahvasti. Ravintolassa olon vähentäminen ei välttämättä lisää uratyytyväisyyttä kaikille, sillä myös asiakastyö on monille hyvin tärkeää.

Toisena etenemistä haastavana tekijänä nousi esiin tuen vähyys etenemisessä esihenkilöksi. Tästä voidaan päätellä, että urakehitykseen liittyvää tukea on saatavilla, mutta se ei ole tasalaatuista. Tämä havainto korostaa tarvetta parantaa organisaation sisäistä viestintää ja avoimuutta uramahdollisuuksien suhteen. On tärkeää, että organisaatio tunnistaa ja arvostaa työntekijöidensä potentiaalia ja motivoituneisuutta, ja tarjoaa heille selkeät väylät uralla etenemiseen. Lisäksi esihenkilöiden roolia ja vastuuta työntekijöiden urakehityksen tukemisessa tulisi korostaa ja mahdollisesti kehittää, jotta jokainen työntekijä saisi tarvitsemaansa tukea ja ohjausta omalla urapolullaan. Urakehitystuen yhdenvertaistamiseen tulisi siis panostaa ja luoda sille selkeät yhdessä hyväksi todetut ja kaikkien tiedossa olevat toimintavat.

Vuoropäällikön toimenkuvasta puhuttaessa kiinnostuksen kohteiden, tavoitteiden ja taitojen näkökulmasta perehdytys nousi esille. Perehdytys ei ollut varsinaisena teemana haastatteluissa, eikä osa tuonut siihen liittyviä asioita esille lainkaan. Voidaan päätellä, että perehdytys oli heidän osaltaan ollut toimivaa ja riittävää, eikä siitä koettu tarvetta keskustella tässä yhteydessä. Osa nosti kuitenkin esiin nimenomaan perehdytyksen puutteellisuuden keskusteltaessa mahdollisista esteistä tai haasteista, joita nähdään organisaatiossa etenemisessä.

Sen lisäksi, että puutteellinen perehdytys tuottaa tarpeettomia ongelmia organisaatiolle, se voi työntekijän näkökulmasta madaltaa uskoa omaan osaamiseen ja vähentää sitoutumista työhön. Lisäksi se horjuttaa osaamis pohjaa, jolle rakennetaan ajan myötä muita taitoja ja oppimisesta tulee hankalaa, mikäli perusasiat eivät ole kunnossa. Esihenkilön läsnäolon ja tuen merkitys korostuu myös tässä yhteydessä, sillä perehdytyksessä tulee olla jokin taho, joka seuraa sen etenemistä ja varmistaa, että se tuottaa toivottuja tuloksia. Tämän tulee olla selkeää myös perehdytettävälle, jotta hän ei tunne jääneensä yksin. Prosessin onnistumista tulee myös arvioida yhdessä.

### **Minkälaista organisaation tarjoamaa osaamista, koulutusta tai tukea vuoropäälliköt kokevat tarvitsevänsä?**

Organisaation tarjoama osaamisen kehittäminen, koulutus ja tuki ovat keskeisiä tekijöitä vuoropäälliköiden urakehityksessä. Kuitenkin osaamisen ja koulutuksen sijaan keskityttiin enemmän tarvittavaan tukeen ja koulutuksen merkitys jäi esihenkilöiltä oppimisen varjoon. Koulutuksella viitataan tässä yhteydessä ulkopuolisen tahon järjestämään koulutukseen sekä organisaation sisäiseen ammatilliseen kehittämiseen. Koulutusteemoja sivutessa aiheesta ei herännyt erityistä keskustelua ja se ei tuntunut olevan haastatelluille erityisen innostava aihe, vaikka koulutusmahdollisuuksia pidettiin arvossa ja niihin oli tartuttu.

Toisaalta taas organisaation tarjoamista koulutusmahdollisuuksista ei osattu kertoa juuri mitään. Tämä herättää kysymyksen siitä, onko koulutukseen liittyvä viestintä ollut epäselvää, vai eikö kouluttautuminen tunnu ajankohtaiselta itselle. Koettiin myös, että esihenkilöksi kehittymistä ei tuettu tarpeeksi, vaikka koulutusta ammatillisen osaamisen kehittämiseksi oli tarjolla. Tämä korostaa ihmisläheisen tuen ja yksilöllisyyden tunteen merkitystä. Esihenkilötyön ajoittaisen epätasalaatuisuuden tasaamiseksi kaikille tulisi olla tarjolla samantasoista tukea oma-aloitteisuudesta riippumatta.



Oppimisen merkitys nousi esiin erityisesti oman esihenkilön tuen kautta. Ne, jotka olivat saaneet enemmän henkilökohtaista tukea, vaikuttivat tyytyväisemmiltä tilanteeseensa ja näkivät tulevaisuuden yrityksessä valoisampana. Tästä voidaan päätellä, että inhimilliset kohtaamiset ja läsnäolo vaikuttavat merkittävästi sitoutumiseen, sekä uskomuksiin omista kyvyistä ja mahdollisuuksista. Kun yksilö saa organisaatiolta henkilökohtaista tukea ja häneen panostetaan ajallisesti, se vahvistaa myös nähdäksi ja kuulluksi tulemisen kokemusta.

Esihenkilön tuki toimii yhdistävänä tekijänä kaikessa aiemmin käsitellyssä - uraodotuksissa, etenemisessä, perehdytyksessä ja työntekijöiden sitoutumisessa. Se on olennainen osa organisaation toimivuutta ja menestystä, ja sen merkitys korostuu erityisesti yksilöllisen tuen tarjoamisessa ja työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. Näin ollen kompetenssiperusteisen osaamisen kehittämisen taso vaikuttaa olevan tutkimuksen perusteella riittävä ja inhimillisen tuen tilanne vaihteleva. Organisaation tulisi keskittyä esihenkilöiltä saatavan tuen toimintatapojen tasalaatuisuuteen. Näin voidaan tarjota kokonaisvaltaisempaa tukea, joka sisältää sekä ammatillisen osaamisen kehittämistä että inhimillistä tukea. Tässä inhimillisellä tuella tarkoitetaan avun tai tuen tarjoamista, joka perustuu vuorovaikutukseen, empatiaan ja ymmärrykseen. Se voi olla yksilöllistä neuvontaa tai esimerkiksi emotionaalista tukea, joka luo yhteyksiä ja luottamusta yksilöiden välille.

On tärkeää, että pystytään ennaltaehkäisemään tilanteita myöhemmin ilmenevien puutteiden korjaamisen sijaan. Tuen koettu epätasalaatuisuus voi johtua organisaation toimintakulttuurista, epäselvistä linjauksista esihenkilötyössä tai yksittäisten esihenkilöiden toiminnasta. Lisäämällä avointa ja selkeää viestintäkulttuuria ja osallistamalla työntekijöitä toimintatapojen kehittämiseen voidaan auttaa tunnistamaan ja ratkaisemaan näitä tekijöitä tehokkaasti.

## 7 Pohdinta

Opinnäytetyön pohdinnassa esitellään työn eettisyyteen ja luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ja käydään läpi, miten näiden varmistamiseksi tehtiin suunnitelmiin vastattiin työn toteutuksella. Lisäksi pohditaan yhtäläisyyksiä tulosten ja teoreettisen viitekehyksen välillä. Lopuksi avataan syvällisemmin tulosten pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia, joita jo johtopäätösten yhteydessä tuotiin esiin.

### 7.1 Työn eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

#### Eettisten käytäntöjen toteutuminen

Opinnäytetyön toteutuksen eettisiä näkökohtia pohditaan aiemmin luotettavuusvarauksessa esitellyjen hyvien tieteellisten käytäntöjen näkökulmista (Kuula 2011, 35). Ensimmäisenä tuodaan esiin tutkijan tarve tehdä tutkimustyö, tulosten tallentaminen, niiden esittäminen sekä tulosten arviointi rehellisesti, huolellisesti sekä tarkasti. Tässä opinnäytetyössä on noudatettu eettisiä toimintaperiaatteita tutkijan parhaimman kyvyn ja saatavilla olevan tiedon mukaan. Tutkimustyö on pyritty toteuttamaan jo suunnitteluvaiheesta asti kaikkia osapuolia ja heidän yksityisyyttään kunnioittavasti. Toimeksiantosopimusta tehdessä sovittiin, ettei organisaation nimeä tuoda tutkimuksen yhteydessä esiin. Tutkimuslupaa tai virallisia erillisiä sopimuksia vaativia salassapitovelvoitteita ei nähty tarpeelliseksi tehdä.

Työn vaiheista on tehty yksityiskohtainen aineistonhallintasuunnitelma, jossa on kuvattu konkreettisin keinoin aineiston hankintaan, tallettamiseen, säilyttämiseen, käyttöön ja tuhoamiseen liittyviä toimenpiteitä. Näitä toimia on viestitty läpinäkyvästi myös haastattelun saatekirjeessä (liite 1.) sekä haastateltaville annetussa tietosuojaselosteessa, jonka perusteella haastateltavat ovat voineet tehdä päätöksen ja antaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen. Haastateltavilta kysyttiin kokemusvuosia vuoropäällikön tehtävässä, mutta niiden ei katsottu tuoneen tutkimuksen kannalta merkittävää lisäarvoa, joten kokemusvuosiin liittyviä tietoja ja niiden vaikuttavuutta tuloksiin ei katsottu tarpeellisiksi. Tämä päätös lisäksi lisää haastateltavien anonymiteettiä tutkittavien joukon ollessa pieni.

Aineistoja on säilytetty asianmukaisin ja haastateltavien tietoturvaan suojelevin keinoin, ja niihin ei ole ulkopuolisilla oikeuksia. Aineistoista on poistettu henkilökohtaisia tunnistetietoja, jolloin haastavia ei voida tunnistaa. Tutkimustulokset on esitetty kuten ne aineistossa ilmenevät, ja tästä ovat todisteena lukuisat aineistoista poimitut sitaatit. Tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä on pyritty muodostamaan objektiivisesti. On kuitenkin otettava huomioon oma työhistoriani toimeksiantajayrityksessä, joka on tiedostamatta voinut vaikuttaa tulosten tulkintaan. Pyrkimyksenä on ollut välttää kaikenlainen omien kokemusten peilaaminen haastatteluaineistoihin ja ne on laadittu rehellisesti olosuhteet huomioiden.

Kaikissa työn vaiheissa on pyritty toimimaan eettisesti kestävästi sekä tieteellisen tutkimuksen kriiteerien mukaisesti. Opinnäytetyössä käytetyt tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät ovat toteutettu luotettavaksi todetun metodikirjallisuuden mukaan ja sovellettu useissa eri lähteissä kuvattujen menettelyiden mukaisesti. On hyvä ottaa huomioon tutkijan kokemattomuus tieteellisen tutkimuksen kentällä ja näin ollen ei voida täysin poissulkea virheiden mahdollisuutta. Kaikki tehdyt toimenpiteet on pyritty kuvamaan ja perustelemaan kattavasti ja päätökset on tehty sen parhaimman harkinnan mukaan ja sen tiedon avulla, joka on sillä hetkellä ollut saatavilla.

Aiemmat tutkimukset, sekä metodikirjallisuus ovat olleet suuressa roolissa läpi opinnäytetyöprosessin. Muiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden työtä on kunnioitettu asianmukaisella tavalla merkitsemällä lähdemerkinnät mahdollisimman tarkasti. Opinnäytetyö kokonaisuudessaan on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu mahdollisimman yksityiskohtaisesti tieteelliselle tiedolle asetetuin vaatimuksin.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuusmittareina käytetään validiteettia ja reliabiliteettia. Validiteetti tarkastelee sitä, onko tutkittu oikeita asioita tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja reliabiliteetilla viitataan tutkimusmenetelmien tarkkuuteen ja tutkimustulosten pysyvyyteen. (Mason 2002, 39.) Tutkimuksen reliabiliteetin varmistamiseksi on tärkeää edetä systemaattisesti, tehdä kaikki tutkimuksen vaiheet läpinäkyviksi ja ymmärrettäviksi sekä osoittaa yksityiskohtaisesti, miten tuloksiin on päädytty (Schreier 2012, 27). Tämän opinnäytetyön suunnittelussa, toteutuksessa ja raportoinnissa on pyritty tekemään päätöksiä, jotka tukevat tutkimuksen toteutusta parhaimmalla

tavalla. Kaikki tehdyt valinnat on perusteltu metodikirjallisuutta käyttäen ja lisäksi analyysin etene- mistä sekä tuloksia on havainnollistettu esimerkein. Dokumentaatiota on pyritty tekemään yksi- tyiskohtaisesti ja näillä perusteilla voidaan todeta tutkimuksen reliabiliteetin olevan vahva.

Toinen tärkeä kriteeri tutkimuksen laadun arvioimiseksi on validiteetti. Laadullisessa tutkimuk- sessa ei puhuta ilmiön mittaamisesta, vaan viitataan siihen, miten tutkittava ilmiö onnistutaan ko- konaisvaltaisesti ”vangitsemaan”, jotta sitä voidaan ymmärtää mahdollisimman syvällisesti. Ilmiön vangitsemisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi ilmiön tutkimista sen luonnollisessa ympäristössä tai aineistolähtöisyyttä, jolloin kaikki tehdyt päätelmät perustuvat huolelliseen aineiston analy- siin. (Schreier 2012, 27.) Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin tutkimusongelman mukaisesti vuo- ropäälliköt. Aineistonkeruumenetelmän valinta oli perusteltu, sillä haastatteluiden avulla ilmiöön päästiin syvällisemmin kiinni. Aineiston analyysi tehtiin aineistolähtöisesti, joten kyseessä oli ni- menomaan ilmiön vangitseminen juuri tässä kyseisessä kontekstissa. Teoriaohjaavuuden vaiku- tusta ei voida kuitenkaan täysin poissulkea, sillä teoreettinen viitekehys oli myös merkittävässä osassa tätä opinnäytetyötä. Aineiston analyysia ei kuitenkaan tehty teoria vaan kokemukset edellä.

### **Haastatteluiden toteutuksen luotettavuus**

Haastateltavien matalahkoon määrään on voinut vaikuttaa esimerkiksi viestinnän huono tavoitet- tavuus tai osallistuminen ei ehkä ole vaikuttanut saatekirjeen perusteella houkuttelevalla. On kui- tenkin tärkeää muistaa, että tutkittavien informoinnin yhteydessä tutkija on veloitettu ilmoitta- maan määrätyt asiat tutkimukseen osallistumiseen, sekä aineiston käyttöön ja säilyttämiseen liittyen. Vain tällä perusteella kohderyhmällä on kaikki tarvittava tieto tehdä päätös osallistumi- sesta. Koska saatekirje itsessään sisälsi jo paljon informaatiota, tietosuojaselostetta ei lähetetty automattisesti samassa yhteydessä, vaan viestittiin mahdollisuudesta saada se erikseen. Doku- mentti lähetettiin kaikille osallistujille siinä vaiheessa, kun tapaamisajankohdasta sovittiin hyvissä ajoin ennen haastattelua.

Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua vapaaehtoisuuteen, eikä tästä syystä esimerkiksi pal- kitsemista nähty oikeana ratkaisuna useamman osallistujan ilmoittautumiseksi. Eskola ja Suoranta (1998, 39) ovat todenneet tulkintojen syvyyden olevan merkityksellisempiä, kuin aineiston laajuus. Neljän haastatteluaineiston analysoimisella aineistoista löytyivät tietyt teemat, joiden perusteella

johtopäätöksiä voitiin tehdä. Voidaan siis sanoa, että haastateltavien määrä lopulta oli riittävä johtopäätösten esittämiseksi. Myös siihen nähden, että potentiaalisia osallistujia olisi ollut vain 22, on neljä kohtuullinen määrä. Puusa ja Juuti (2020) muistuttavat, ettei määrä ole tieteellisyyden kriteeri vaan laadullisessa tutkimuksessa oleellisempaa on tutkijan tulkintakyky. Ilmiöstä saatiin ymmärrystä ja tutkimuskysymyksiin pystyttiin saadun aineiston avulla vastaamaan.

Mikäli tutkimuskonteksti, kohderyhmä ja tutkimukselle asetetut rajoitteet olisivat olleet toisenlaiset, haastattelukysymyksiä ei välttämättä olisi luovutettu etukäteen. On mahdollista, että tilanteesta on vaarana kadota spontaanisuus ja kysymyksiin vastataan luettelomaisesti. Tällöin myös tutkimuksen luotettavuus voi heikentyä. Tutkimuksen kannalta syvällisen käsityksen ja hyvän keskustelun aikaansaamiseksi oli perusteltua antaa haastateltaville aikaa reflektoida omaa uraansa ja suunnitelmia sen suhteen etukäteen. Yhtenä perusteena ratkaisulle oli myös pyrkiä varmistamaan mahdollisimman kattavan aineiston saanti, sillä asiasta mainittiin jo haastattelukutsun yhteydessä. Näin ollen voikin pohtia, mikä osallistujien määrä olisi ollut ilman kysymysten etukäteen lähettämistä. Tästä päätöksestä huolimatta haastattelutilanteita ei koettu monotonisiksi tai vastauksia luettelomaisiksi. Päinvastoin kysymyksiin ennalta valmistautuminen mahdollisti ajatusten herättelyn ja uusien pohdintojen esiintulon itse haastattelutilanteessa.

Opinnäytetyösuunnitelmaa tehdessä ajatuksena oli, että haastatteluiden kautta saatua aineistoa olisi pyritty vahvistamaan vielä koko vuoropäälliköiden ryhmälle kohdennetulla kyselyllä. Mahdollisuus jatkotutkimukseen olisi täytynyt tuoda esiin jo haastattelun saatekirjeen yhteydessä ja koska ajallisesti suunnitelma vaikutti siinä vaiheessa epävarmalta, siitä päätettiin luopua. Jälkikäteen katsottuna päätös osoittautui oikeaksi, sillä toteutus olisi asettanut suuria aikataulullisia haasteita. Aineistotriangulaatio olisi ollut tutkimuksen luotettavuuden vahvistamisen kannalta suotavaa, mutta se ei olisi palvellut tarkoitustaan, mikäli siihen ei olisi ollut käytettävissä sille kuuluvaa aikaa. Lisäksi Vuori (N.d.) huomauttaa, ettei useamman eri luonteisen aineiston yhdistely aina tee tutkimuksesta parempaa verrattuna yhteen huolellisesti analysoituun aineistoon. Näin ollen kysely haastatteluiden lisänä ei välttämättä olisi tuonut tutkimuksen kannalta suuresti lisäarvoa, etenkin jos vastausprosentti olisi jäänyt matalaksi.

## Aineiston luotettavuus

Schreierin (2012) mukaan laadullisessa aineiston analyysissä sekä objektiivisuus että reliabiliteetti ovat suuremmissa roolissa kuin laadullisessa tutkimuksessa yleisesti. Lisäksi intersubjektiivisuutta pidetään yleisesti objektiivisuuden lähestymistapana. Intersubjektiivisuudella viitataan siihen, että tutkimus ei ole luonteeltaan puhtaasti objektiivista eikä subjektiivista. (Schreier 2012, 34.) Täysin objektiivinen lähestymistapa on haasteellinen mihin tahansa aiheeseen liittyen, josta tutkijalla on jokin käsitys tai omakohtainen kokemus. Nämä voivat vaikuttaa myös tiedostamattomasti. Kuten aiemmin tuotiin esille, tutkijan oma tausta toimeksiantajaorganisaatiossa on voinut haastaa kykyä tarkastella aineistoa objektiivisesti ja tehdä siitä päätelmiä. Voidaan siis sanoa aineiston koodauksen asettuvan objektiivisuuden ja intersubjektiivisuuden välimaastoon.

Tässä tutkimuksessa ei aiemmin mainituista syistä hyödynnetty monimenetelmällisyyttä, eikä toista tutkijaa luotettavuuden vahvistamisen keinoina. Toisaalta Vaismoradi ym. (2013) tuovat esiin Loffen ja Yardleyn (2004) epäilykset siitä, onko useamman koodaajan tekemä vertaistarkastus välttämättä merkki luotettavuudesta. He esittävät, että tällainen luotettavuustarkastus ei välttämättä todista objektiivisuutta, vaan se voi viestiä myös siitä, että kaksi tutkijaa voivat tarkastella aineistoa samasta subjektiivisesta näkökulmasta. (Vaismoradi ym. 2013, 403.) Aineiston luotettavuutta olisi voinut vahvistaa myös uusintahaastattelulla tai aineiston antamisella tarkastettavaksi haastateltaville. Edellämainituista keinoista olisi kuitenkin tullut pyytää lupa jo ennen tutkimuksen toteuttamista, joten niitäkään ei voitu käyttää luotettavuuden vahvistamiseen enää analysointivaiheessa. Lisäksi toinen haastattelukierros ei välttämättä olisi ollut toimeksiantajan näkökulmasta mahdollinen. Triangulaation keinoja olisi siis tullut pohtia tarkemmin jo työn suunnitteluvaiheessa etenkin, kun aineisto jäi odotettua pienemmäksi.

Schreierin (2012) mukaan analyysin tavoitteena on saavuttaa yleisesti hyväksyttävä tulkinta aineistosta ja laadullisessa aineiston analyysissä johdonmukaisuutta voidaan myös lisätä koodaamalla aineisto uudelleen. Tarkoituksena ei ole väittää aineiston merkityksen olevan ehdoton, vaan että ymmärrys sen sisällöstä ei välttämättä ole yksilöllinen. (Schreier 2012, 34.) Uudelleen koodauksella päästiin samoja asioita merkitseviin lopputulemiin. Niitä kuvaavat sanat saattoivat vaihdella, mutta sisältö pysyi pieniä nyansseja lukuunottamatta samana. Tässä voidaan pohtia, missä määrin jo aiemmin tehty koodaus ohjasi toisen kierroksen tulosten syntymistä ja vahvistiko se varsinaisesti aineiston luotettavuutta. Kuitenkin jos molempien kierrosten tulokset ovat yhdenmukaiset,

voidaan päätellä koodauksen olevan luotettava (Schreier 2012, 34). Lopuksi Vaismoradi ym. (2013, 403) kertovat Krippendorffin (2004) todenneen, mikäli tutkittavaan ilmiöön on saatu uusia näkemyksiä, tällöin tutkimusta voidaan pitää onnistuneena sen lisäessä ymmärrystä ilmiöstä. Tämän tiedon valossa tutkimusta voidaan siis pitää onnistuneena.

### **Tulosten vastaavuus tutkimuskysymyksiin**

Kaikkiin neljään tutkimuskysymykseen saatiin aineistosta riittävästi vastauksia. Aineistojen perusteella kuitenkin oli todettava, ettei varsinainen tutkimuskysymys osoittautunutkaan tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmaksi tai tärkeimmäksi. Urasuunnitelmien ja tarjottujen uramahdollisuuksien vastaavuus ei ollut suurin ja eniten tulkintoja antava kokonaisuus, vaan merkityksellisimmät keskustelut liittyivät kysymykseen siitä, minkälaista osaamista tai tukea vuoropäälliköt yritykseltä kaipaisivat. Alun perin siis tutkimuskysymyksiä pohdittaessa näkökulma ongelmaan oli organisatorisempi lähestymistapa uranhallintaan, vaikka ilmenikin että rakenteiden lisäksi kaivataan enemmän inhimillisiä kohtaamisia, tukea ja läsnäoloa. Varsinaisen tutkimuskysymyksen osoittautuminen enemmänkin sivujuonteeksi voi myös johtua siitä, että vastaukset siihen eivät voi olla kovin monitahoisia, mikäli uraan liittyviä tavoitteita ei ole tai organisaation tarjoamat mahdollisuudet eivät ole syystä tai toisesta saavutettavissa. Rikkaammalla aineistolla tämäkin tutkimuskysymys olisi voinut tarjota monitulkintaisempia vastauksia. Kokonaisuudessaan tutkimuskysymykset tukivat toisiaan hyvin ja koska ilmiötä kohtaan saatiin lisää ymmärrystä, voidaan niiden katsoa toimineen tutkimusta tukevina ja oikeina.

## **7.2 Tulokset ja teoreettinen viitekehys**

### **Proteaaninen urakäsitys ja uran itsehallinta**

Tutkimustulokset viittasivat proteaanisen urakäsityksen piirteisiin, sekä viittauksiin uran itsehallintakäyttäytymisestä. Uran itsehallintakäytännöt ovat erilaisia keinoja ilmentää proteaanista urakäsitystä. Näitä kahta käsitettä ja niihin liittyviä tuloksia käsitellään samassa kappaleessa, sillä ne liittyvät niin vahvasti toisiinsa, eikä niitä olisi mielekästä erottaa. Wiernick ja Kostal (2018, 1) ovat todenneet proteaanisen uran viittaavan ennen kaikkea siihen, että yksilöt alkavat hallita uraansa yhä enemmän itseohjautuvasti ja joustavasti. Uran itsehallintakäyttäytymisellä tai itseohjautuvalla uranhallinnalla viitataan Barnettin ja Bradley'n (2007, 632) mukaan esimerkiksi henkilökohtaiseen urasuunnitteluun, verkostoitumiseen, oman osaamisen kehittämiseen ja osaamisen näkyväksi tekemiseen.

Tulokset osoittivat kaikissa haastateltavissa suuren määrän tämänkaltaiseen käyttäytymiseen viittaavia piirteitä, jotka ilmenivät eri tavoin. Tuloksissa nähtiin esimerkiksi suurimmilta osin, että suunnitelmia oman uran etenemiseksi oli tehty ja omaa osaamista pyrittiin kehittämään osallistamalla organisaation järjestämiin ulkopuolisiin koulutusmahdollisuuksiin. Myös tukea nykyisessä toimenkuvassa paremmin pärjäämiselle oli haettu sisäisellä tuella. Merkittävänä tekijänä oli myös halu opiskella ja kehittää osaamistaan työn ohessa. Opiskelu ja halu muotoilla työtä osoittavat, että yksilö haluaa ja kykenee muokkaamaan työtehtäviään omien arvojensa ja jaksamisensa mukaisesti. Tämä viittaa siihen, että yksilö kykenee ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja urakehityksestään. Lisäksi omaa pätevyyttä ja potentiaalia oli tuotu keskusteluissa esille pyrkimyksenä saada itselleen haastavampia työtehtäviä. Aktiivinen panostus oman osaamisen näkyväksi tekemiseen ja mahdollisuus nähdä itsensä etenemässä myös organisaation ulkopuolella kertovat siitä, että päätöksiä tehdään omista lähtökohdista ja otetaan myös vastuuta oman uran suunnasta.

Lisäksi uraansa itse ohjaavien henkilöiden on todettu haluavan edetä itse määritellyn ajanjakson aikana (Wiernick & Kostal 2018, 2) kuten tulokset myös osoittivat. Lisäksi proteaaninen ura sallii joustavuuden, yksilöllisyyden ja sen kautta odotetaan saavan sisäisiä palkkioita, kuten merkityksellisuuden tunnetta tai henkilökohtaisten tavoitteiden täyttymistä (Sullivan & Baruch 2009, 1544). Tämän perusteella siis myös haluamattomuus edetä uralla ja mahdollisuus muokata esimerkiksi työtuntien määrää on vahva viite tämän urakäsityksen mukaisesti elämisestä, jolloin työn tekemisen suuntaviivoista päättää yksilö itse.

### **Organisaation tuen merkitys yksilön uranhallinnassa**

Oma-aloitteisuuden lisäksi korostui myös tarve saada tukea organisaatiolta. Tämä sopii Baruchin (2004, 24) toteamukseen siitä, miten organisaation osuutta uratarkastelussa ei ole mielekästä täysin erottaa. Myös Hall (1996, 10) on todennut, miten ulkoisen tuen puute voi heikentää omaa urakehitystä. Puutteellisen tuen koettiin hidastavan ja jopa lannistavan omaa urakehitystä. Työntekijät haluavat työsuhdeturvaa, yksilöitävissä olevia urapolkuja, sekä tukea uransa hallinnassa (Clarke 2013, 696). Työsuhteen tuoma turva ja yhteenkuuluvuus puhuivat vahvasti ainakin heidän kohdallaan, jotka eivät kokeneet tarvetta edetä.



Enemmän tukea urakehitykseen tai osaamisen kehittämiseen saaneet osoittautuivat tyytyväisemmiksi työhönsä ja näkivät tulevaisuuden yrityksessä valoisampana. He kokivat, että heihin panostettiin organisaatiossa, mikä lisäsi myös he sitoutumista sekä työtä, että organisaatiota kohtaan. Tulokset osoittavat vastaavuutta Kongin ja muiden (2015, 162) sekä Bambacasin (2010, 818) kanssa siitä, miten työhönsä ja uraansa tyytyväisempien työntekijöiden on todettu olevan innostuneempia työssään ja tuntevan sitä kohtaan enemmän vastuuntuntoa ja sitoutumista. Sitoutumista organisaatioon oli vahvistettu myös suhtautumalla hyväksyvästi erilaisiin uraan liittyviin tarpeisiin, jotka eivät välttämättä ole ainoastaan nousujohteisia. Kongin ja muiden (2020, 165) mukaan jo pelkkä tietoisuus tuen mahdollisuudesta on merkittävä tekijä. Tulosten mukaan he, jotka tiesivät saavansa tukea tarvittaessa, olivat tyytyväisempiä ja luottavaisempia omaan tilanteeseensa.

Nykyiset uramallit korostavat suurempaa joustavuutta ja monimuotoisuutta, painottaen yksilöllisyyttä (Arnold ym. 2019, 3191). Osa työntekijöistä on tehnyt selkeitä suunnitelmia urakehityksensä etenemiseksi ja hyödyntänyt aktiivisesti organisaation tarjoamia koulutusmahdollisuuksia. Toiset eivät kuitenkaan ole kokeneet koulutuksia tarpeellisiksi eivätkä välttämättä ole olleet tietoisia niistä mahdollisuuksista, joita organisaatio tarjoaa. On myös niitä, jotka ovat täysin tyytyväisiä nykyiseen asemaansa ja toivovat tilanteen säilyvän samanlaisena jatkossakin. Kuten Chiaburu ja muut (2013, 7) ovat todenneet, yksilöitä parhaiten tukevat urakehitystoimet eivät voi olla yleisluontoisia, vaan niitä tulee muotoilla yksilöllisesti. Kuten tämänkin toimeksiannon perusteella voidaan todeta, näinkin pienen ryhmän tarpeet eroavat huomattavasti toisistaan.

### **7.3 Kehittämis ehdotukset ja jatkotutkimusaiheet**

#### **Tuen tasalaatuisuus**

Esihenkilöiden tarjoaman tuen merkityksen korostaminen ja sen parantaminen ovat keskeisiä työntekijöiden suoriutumisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Organisaation tulisi tarjota selkeämpää ohjeistusta ja toimintatapoja vuoropäälliköiden esihenkilöille, jotta mahdollistetaan riittävän yksilöllisen tuen tarjoaminen. Tärkeänä elementtinä on avoin keskustelukulttuuri, selkeät tavat viestiä ja mahdollisuus rakentavaan palautteeseen ja sen vastaanottamiseen. Tärkeää olisi, että jokaisella olisi lähiesihenkilönä henkilö, joka on ajan tasalla, kiinnostunut sekä valmis auttamaan. On myös tärkeää, että tätä varten on tarvittavia vuorovaikutustaitoja sekä riittävästi aikaa kohdata työntekijöitä kiireisessäkin arjessa. Vaikka tilanne olikin yleisesti ottaen hyvä, on tärkeää varmistaa toimintatapojen yhdenmukaisuus kaikissa ravintoloissa läpi organisaation.

Tätä varten tarvitaan selkeämpiä toimintamalleja sille, miten tuotteiden, palveluiden ja muiden ravintolan arjen prosessien (*management*) lisäksi johdetaan myös ihmisiä. Tämä vaatii luonnollisesti myös ajallisia resursseja, jotta toimintaa voidaan toteuttaa laadukkaasti. Loistavinkaan esihenkilö ei pysty ilmentämään itsestään tätä puolta, mikäli sille ei ole arjessa tilaa ja se on pois arjen prosessien toimivuudesta. Tapa yhdenmitallistaa esihenkilötaitoja voisi olla johtajuustaitojen (*leadership*) kehittämisen ottaminen vahvemaksi osaksi työtä. Tämä voisi sisältää esimerkiksi vuorovaikutustaitojen kehittämistä, kuuntelemisen taitoja, valmentavaa ja osallistavaa johtamista sekä konfliktien hallintaa. Näin pystyttäisiin varmemmin vastaamaan erilaisiin työntekijöiden tarpeisiin ja varmistettaisiin laadukkaan ja yhdenvertaisen tuen tarjoaminen. Kuten kaikki uudet toimintamallit, myös tässä jatkuvalla palautteella ja toiminnan arvioinnilla on merkittävä rooli.

### **Mentorointi**

Mentoroinnin hyödyntäminen urakehityksen apuna voisi tarjota monipuolisemman, yksilöllisemmän ja joustavamman lähestymistavan organisaation kehittämiseen ja työntekijöiden tukemiseen. Mentorointimallin käyttöönotto ei vaadi mittavia taloudellisia investointeja, mutta sekä yksilöä että organisaatiota tukevan hyödyn saamiseksi siihen tulee kaikkien osapuolten syvästi sitoutua. Tämä vaatii sekä ajallisia resursseja, henkistä panostusta, että kykyä toimia mentorina. Toki on myös tärkeää varmistaa, että mentori ja mentoroitava tulevat hyvin toimeen, jotta yhteistyö sujuu.

Mentoroinnin avulla henkilöstömuutoksia ja henkilökohtaisia kehitystarpeita pystyttäisiin paremmin ennakoimaan ja välttämään tilanteita, joissa sopivaa henkilöä ei ole saatavilla vapautuville esihenkilöpaikoille. Äkillisiin muutoksiin reagoinnin sijaan mentorointi voisi auttaa joustavuuden, ketteryyden ja vakauden säilyttämisessä. Lisäksi se tarjoaa yksilöllisemmän lähestymistavan uraohjaukseen, jolloin mahdollistetaan yksilön tarpeisiin ja tavoitteisiin vastaaminen. Mentorointitavoitteita voivat olla muun muassa osaamisen kehittäminen, työrooliin liittyvät tavoitteet, tulevaisuuden hahmottaminen omassa työssä ja työurassa, kokemukseräisen tai hiljaisen tiedon näkyväksi tekeminen tai tavoitteet voivat liittyä vaikka uudessa toimekuvassa menestymiseen (Kanniainen, Nylund & Kupias 2017, 18).

Tämän tutkimuksen perusteella oppimista tapahtuu paljon työtä tehdessä esihenkilöltä oppien, heitä seuraten ja heidän toimintoihinsa osallistuen. Käytännön ongelmia ratkaisemalla annetaan työntekijöille mahdollisuus oppia kokeneemmalta, kysyä ja saada apua tarvittaessa.

Toimeksiantajaorganisaation kontekstissa mentoroinnilla voitaisiin tarkoittaa haastatteluissa kuvatun kaltaista käytännön toimintatapojen ja tiedon siirtämistä tai uranhallinnan näkökulmasta enemmän valmentavampaa lähestymistapaa. Ensiksi mainittu tarjoaa hyvän työkalun etenemistä suunnittelevalle tai uudessa toimenkuvassa aloittaneelle. Jälkimmäinen sopii urasuunnitteluun yleisemmällä tasolla, toimien samalla sitouttamiskeinona silloinkin, kun etenemismahdollisuuksia ei ole juuri sinä hetkenä tarjolla. Alla on esitetty luonnos mentorointimallista (ks. kuvio 10) joka havainnollistaa prosessin mahdollisia vaiheita.



Kuvio 10 Mentorointimalli (Kanniainen ym. 2017, 12; Kupias & Salo 2014, 90, muokattu)

Yhdistämällä mentorointi-tyyppinen toiminta oppisopimuskoulutuksiin tai yrityksen sisäisiin koulutusmahdollisuuksiin voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempi hyöty organisaation kehittämisessä sekä työntekijöiden yksilöllisessä tukemisessa. Ristikankaan, Clutterbuckin ja Mannerin (2014, 56–57) mukaan mentoroinnin kautta saavutettuja tärkeimpiä hyötyjä voivat olla muun muassa perehdyttämisen helpottuminen, yrityskulttuurin ja johtamisen kehittyminen, seuraajasuunnittelun vahvistuminen, sekä avoin ja selkeä viestintä. Nämä kaikki vaikuttavat oleellisesti myös työntekijöiden tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.

## **Urakeskustelut osaksi arkea**

Esihenkilökulttuurin toimintatapojen kirkastamisen ja mentoroinnin lisäksi urakeskusteluiden normalisointi osaksi arkea voisi olla tärkeä keino tukea työntekijöiden urakehitystä ja sitoutumista organisaatioon. Perinteisten pari kertaa vuodessa pidettyjen kehityskeskustelujen sijaan urakeskustelut voisivat tapahtua luontevasti myös arkipäivän työskentelyn lomassa. Lisäksi on tärkeää tehdä selväksi, kuka tai ketkä ovat yksilön lisäksi vastuussa urakehityksestä organisaatiossa. Tässä tutkimuksessa aiemmin esitettyjen perusteiden mukaisesti aloitteen on lähdettävä yksilöstä, mutta myös organisaation vastuulla on tarjota selkeät ohjeet ja resurssit tukea työntekijöidensä urakehitystä yksilöllisesti. Käytännössä tulee siis tietää, käännytäänkö oman lähiesihenkilön, tiiminvetäjän vai esimerkiksi henkilöstöhallinnon puoleen urakysymyksiä pohtiessa ja miten millä aikavälillä sovittujen toimenpiteiden toteutumista seurataan.

Lisäksi selkeä käsitys organisaation urapolkumallista ja eri positioiden vaatimuksista ovat olennaisia, kun pyritään hahmottamaan omia uramahdollisuuksiaan. Tämä voisi sisältää esimerkiksi tiedotusta organisaation urapoluista ja mahdollisuuksista, sekä avoimen keskustelukulttuurin luomista, jossa työntekijät voivat ilmaista uratavoitteitaan ja saada niitä tukevaa palautetta ja ohjausta tarvittaessa. Kokonaisuudessaan yksilöllinen ja joustava lähestymistapa urakehitykseen voi lisätä työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota sekä parantaa organisaation tehokkuutta ja kilpailukykyä. On tärkeää, että tämän kaltaisia tutkimuksia toteutetaan jatkossakin, sillä asioihin syvällisempi perehtyminen on usein tarpeen, ja ne voivat avata uusia näkökulmia toiminnan kehittämiseksi. Lisäksi ne tarjoavat arvokasta tietoa organisaation toimintakulttuurista ja työntekijöiden kokemuksista. Osallistamalla työntekijöitä toimenpiteiden ja toimintakulttuurin kehittämiseen, molemminpuolinen luottamus, sitoutuminen ja kontribuutio tukevat toisiaan ja tuloksena saavutetaan entistäkin elinvoimaisempi toimintaympäristö sekä yksilölle, että liiketoiminnalle.

## Lähteet

- Aggarwal, N. 2013. A manuscript on career planning and development plan for the managers. Indian journal of health and wellbeing, 4, 3, 664–668. Viitattu 30.6.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Akkermans, J. & Kubasch, S. 2017. Trending topics in careers: a review and future research agenda. Career Development International, 22, 6, 586–627. Viitattu 10.6.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Amundson, N.E., Mills, L.M. & Smith, B.A. 2014. Incorporating chaos and paradox into career development. Australian Journal of Career Development, 23, 1, 13–21. Viitattu 8.8.2023. <https://janet.finna.fi>, Sage Journals.
- Antoniou, E. 2010. Career planning process and its role in human resources development. Annals of the University of Petroșani: Economics, 10, 2, 13–22. <https://www.upet.ro/annals/economics/pdf/2010/20100202.pdf>.
- Arnold, J., Coombs, C.R. & Gubler, M. 2019. Career anchors and preferences for organizational career management: A study of information technology professionals in three European countries. The International Journal of Human Resource Management, 30, 22, 3190–3222. Viitattu 7.6.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.
- Bambacas, M. 2010. Organizational handling of careers influences managers' organizational commitment. The Journal of Management Development, 29, 9, 807–827. Viitattu 7.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Barnett, B.R. & Bradley, L. 2007. The impact of organizational support for career development on career satisfaction. Career Development International, 12, 7, 617–636. Viitattu 8.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Baruch, Y. 2003. Career systems in transition: A normative model for organizational career practices. Personnel Review, 32, 3, 231–251. Viitattu 12.8.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Baruch, Y. 2004. Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. Career Development International, 9, 1, 58–73. Viitattu 9.8.2023. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. 2000. Career management practices: An empirical survey and implications. Human Resource management, 39, 4, 347–366. Viitattu 9.6.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.
- Brousseau, K.R., Driver, M.J., Eneroth, K. & Larsson, R. 1996. Career Pandemonium: Realigning organizations and individuals. Academic of Management Perspectives, 10, 4, 52–66. Viitattu 23.8.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

- Cappelli, P. & Keller, J.R. 2014. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*. 1, 1, 305–331. Viitattu 9.5.2023. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>.
- Collings, D.G., Mellahi, K. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review*. 19, 4, 304–313. Viitattu 11.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>.
- Chang, W. & Busser, J.A. 2019. Hospitality career retention: The role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32, 1, 193–211. Viitattu 5.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Chiaburu, D.S., Diaz, I. & De Vos, A. 2013. Employee alienation: Relationships with careerism and career satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 1, 4–20. Viitattu 7.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Clarke, M. 2013. The organizational career: Not dead but in need of definition. *International journal of human resource management*, 24, 2, 683–703. Viitattu 27.6.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Converse, P.D., Pathak, J., DePaul-Haddock, A.M., Gotlib, T. & Merbedone, M. 2012. Controlling your environment and yourself: Implications for career success. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 1, 148–159. Viitattu 8.12.2023. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.003>.
- Crawshaw, J.R. & Game, A. 2015. The role of line managers in employee career management: An attachment theory perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 26, 9, 1182–1203. Viitattu 30.6.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Davidson, M. C. G., McPhail, R. & Barry, S. 2011. Hospitality HRM: Past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23, 4, 498–516. Viitattu 5.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 1998. *The landscape of qualitative research: Theories and issues*. Thousand Oaks: SAGE.
- De Vos, A. & Segers, J. 2013. Self-directed career attitude and retirement intentions. *Career Development International*, 18, 2, 155–172. Viitattu 8.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.
- Dickmann, M. & Baruch, Y. 2011. *Global careers*. London: Taylor & Francis Group. E-kirja. Viitattu 30.8.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Ebook Central.

Dube, K.; Nhamo, G. & Chikodzi, D. 2021. COVID-19 cripples global restaurant and hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 24, 11, 1487–1490. Viitattu 12.2.2024. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete.

Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. & Scullion, H. 2020. Talent Management: Context Matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31, 4, 457–473. Viitattu 9.5.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Gomes, C., Malheiros, C., Campos, F. & Santos, L. 2022. COVID-19's impact on the restaurant industry. *Sustainability*, 14, 18, 11544. Viitattu 12.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Ekonen, M. 2014. Keskijohdossa toimivien naisten ja miesten tarinat uristaan korkean teknologian alalla. Väitöskirja. Jyväskylä studies in business and economics. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.8.2023. <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/43476>.

Elinikäisen ohjauksen strategia 2020–2023. Elo-foorumi. 2020. Valtioneuvosto. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:34. Julkaistu 3.12.2020. Viitattu 1.7.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-536-8>.

Elinkeinoelämän keskusliiton Suhdannebarometri. 2024. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Julkaistu 29.1.2024. Viitattu 16.2.2024. <https://ek.fi/tavoitteemme/talouspolitiikka/suhdannebarometri-tammikuu-2024/>.

Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Julkaisussa Ikku-noita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Toim. R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus. 5., uudistettu painos. Viitattu 22.1.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Garavan, T. N., Carbery, R. & Rock, A. 2012. Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, 1, 5–24. Viitattu 22.1.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Günther, K., Hasanen, K. & Juhila, K. N.d. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Johdanto: Analyysi ja tulkinta. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 15.6.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetaelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>.

Hall, D. T. 1996. Protean Careers of the 21st Century. *Academy for Management Executive*, 10, 4, 8–16. Viitattu 22.8.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Hall, D. T. 2002. Careers in and out of organizations. E-kirja. Thousand Oaks: SAGE Publications. Viitattu 26.2.2024. <https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Harju-Myllyaho, A., Satokangas, P., Vieru, M., Vähäkuopus, M., Lindström, V. & Paavola, J.-M. 2022. Matkailualan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimialapalveluiden teemaraaportti. TEM Toimialaraaportit 2022:3. Työ- ja Elinkeinoministeriö. Viitattu 26.2.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-847-9>.

Horner, S. 2017. Talent Management in Hospitality and Tourism. E-kirja. Oxford: Goodfellow Publishers Ltd. Viitattu 9.5.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Ebooks.

Janakka, T. 2013. Kyvykkyyksien johtaminen. Julkaisussa Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Toim. M. Helsilä & S. Salojärvi. 2.p. Helsinki: Talentum.

Joo, B.K. & Park, S. 2010. Career satisfaction, organizational commitment and turnover intention. The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. Leadership & Organizational Development Journal, 31, 6, 482–500. Viitattu 9.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Jung, Y. & Takeuchi, N. 2018. A lifespan perspective for understanding career self-management and satisfaction: The role of developmental human resource practices and organizational support. Human Relations, 71, 1, 73–102. Viitattu 30.6.2023. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Viitattu 12.6.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Kakabadse, N.K., Kakabadse, A. & Koutzmin, A. 2002. Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. Journal of Knowledge Management, 7, 4, 75–91. Viitattu 26.1.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Kalleberg, A.L. & Mouw, T. 2018. Occupations, Organizations and Intragenerational Career Mobility. Annual Review of Sociology, 44, 283–303. Viitattu 7.8.2023. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-073117-041249>.

Kallonen, T. & Kuhmonen, A. 2022. Osaaminen on vastuullisuutta. Aikakauslehdessä: Henry ry. Työn tuuli 1/2022. Kyvykkyyden johtaminen organisaation menestystekijäksi. Viitattu 8.6.2023. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2022/tyon-tuuli-12022.html>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kanniainen, M-R., Nylund, J. & Kupias, P. 2017. Mentoroinnin työkirja. Verkkojulkaisu. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.2.2024. [https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja\\_A4.pdf](https://blogs.helsinki.fi/mentorointi/files/2014/08/Mentoroinnin-tyokirja_A4.pdf).



Kim, S., Hood, M., Creed, P. & Bath, D. 2022. "New career" profiles for young adults incorporating traditional and protean career orientations and competencies. *Career Development International*, 27, 5, 493–510. Viitattu 9.10.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Kiviranta, R. 2010. *Onnistu eri-ikäisten johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.

Koivunen, M., Lämsä, A.-M. & Heikkinen, S. 2012. *Ura siirtymät muuttuvassa työelämässä – analyysi urasiirtymän käsitteestä*. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun Working paper N:o 371/2012. Viitattu 3.6.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4663-0>.

Kong, H., Wang, S. & Fu, X. 2015. Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 1, 147–168. Viitattu 7.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Kong, H., Okumus, F. & Bu, H. 2020. Linking organizational career management with Generation Y employees' organizational identity: The mediating effect of meeting career expectations. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29, 2, 164–181. Viitattu 29.6.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Hospitality & Tourism Complete.

Kumar, S., Bagherian, A., Lochab, A. & Khan, A. 2023. Protean and Boundaryless Career Attitudes as Antecedents of Organizational Commitment – Evidence from the Indian IT Industry. *Businesses*, 3, 1, 83–97. Viitattu 23.9.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Helsinki: Sanoma Pro.

Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. 2. p. Jyväskylä: Bookwell.

Lo Presti, A., van der Heijden, B., Briscoe, J. & De Rosa, A. 2023. "Crafting your own success": A time-lagged study on the mediating role of job crafting dimensions in the relationship between protean career and career success. *Career Development International*, 28, 2, 180–195. Viitattu 5.10.2023. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Luiro, A. 2022. *Puheenvuoro: Ammatillisen kasvun tukeminen lisää ravitsemisalaa arvostusta*. Aromi-lehden verkkoversio. Viitattu 4.12.2023. <https://www.avecmedia.fi/aromi/puheenvuoro-ammattillisen-kasvun-tukeminen-lisaa-ravitsemisalan-arvostusta/>.

Lumme-Tuomala, R. 2017. *Talent Management in the Humanitarian Aid Context*. Doctoral Dissertation. Aalto University Executive Education. Aalto University Publication series 1/17. Viitattu 10.5.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-3736-3>.

Lumme-Tuomala, R. 2022. Osaajien johtaminen osana organisaation strategiaa. Julkaisussa Työn tuuli aikakauskirja 1/22. Kyvykkyyden johtaminen organisaation menestystekijäksi. Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry. 21–28. Viitattu 23.5.2023. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2022/tyon-tuuli-12022.html>.

Lähteenmäki, S. 1995. ”Mitä kuuluu – kuka käskää?” Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Väitöskirja. Turun Kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja A-1:1995. Turku: Åbo Akademis Tryckeri.

Mason, J. 2002. Qualitative researching. 2. p. London: SAGE Publications Ltd. E-kirja. Viitattu 12.2.2024. Moodle-oppimisympäristö.

Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, A. & Schiffinger, M. 2004. Careers and human resource management – a European perspective. Human Resource Management Review, 14, 4, 473–498. Viitattu 12.2.2023. <https://janet.finna.fi>, ScienceDirect Complete Freedom Collection.

McQuire, D., Polla, G. & Heidl, B. 2017. Unlocking hospitality managers’ career transitions through applying Schein’s career anchors theory. European Journal of Training and Development, 41,7, 578–592. Viitattu 13.6.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Mistry, T.G., Hight, S.K., Okumus, F. & Terrah, A. 2022. Managers from heaven: How do hospitality employees describe good managers? International Hospitality Review, 36, 1, 2–24. Viitattu 8.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Nachmias, S., Walmsley, A. & Orphadou, Y. 2017. Students’ perceptions towards hospitality education: An anglo-cypriot critical study. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 20, 134–145. Viitattu 10.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Ojala, K., Isopahkala-Bouret, U. 2022. ”Ura on jonkinlainen menestyksen mitta” – YAMK-tutkinnon suorittaneiden uratoiveiden ja urapolkujen rakentaminen erilaisten uratyyppeiden viitekehyksessä. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 24, 1, 44–62. Viitattu 3.8.2023. <http://dx.doi.org/10.54329/akakk.115641>.

Onishi, M., Sasaki, M., Nagata, A. & Kanda, K. 2008. Development of nurses with specialties: The nurse administrators’ perspective. Journal of Nursing Management. 16, 7, 795–803. Viitattu 7.12.2013. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate.

Orpen, C. 1994. The effects of organizational and individual career management on career success. International Journal of Manpower, 15, 1, 27–37. Viitattu 20.6.2023. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Osaaminen turvaa tulevaisuuden. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Viitattu 4.9.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-610-5>.

Park, Y. 2009. An integrative empirical approach to the predictors of self-directed career management. *Career Development International*, 14, 7, 636–654. Viitattu 26.6.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Pseudonymisoidut tiedot. Pseudonymisoidut ja anonymisoidut tiedot. N.d. Tietosuojavaltuutetun toimisto. Viitattu 1.3.2024. <https://tietosuoja.fi/pseudonymisointi-anonymisointi>.

Puusa, A. 2011. Laadullinen aineiston analysointi. Julkaisussa *Menetelmäviidakon raivaajat: Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: JTO.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. E-kirja. Viitattu 26.1.2024. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Alkuperäisteos: Clutterbuck, D. *Everyone needs a mentor*. 2014. Helsinki: Kauppakamari.

Robinson, S. 1996. Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 4, 574–599. Viitattu 7.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Rotenberry, P.F. & Moberg, P.J. 2007. Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30, 3, 203–215. Viitattu 14.12.2023. <https://janet.finna.fi>, Emerald eJournals Premier.

Rämö, E. 2022. Veto- ja pitovoimaa majoitus- ravintola- ja tapahtuma-alalle. TAMK-blogi. Blogikirjoitus Tampereen ammattikorkeakoulun verkkosivuilla. Viitattu 5.12.2023. <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/tyoelama/veto-ja-pitovoimaa-majoitus-ravintola-ja-tapahtuma-alalle/>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.2.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>.

Salminen, O. E. 2005. *Joustava urakehitys – miten johtaa sitä?* Helsinki: Edita Prima.

Sargent, L. & Domberger, S. 2007. Exploring the development of a protean career orientation: Values and image violations. *Career Development International*, 12, 6, 545–564. Viitattu 12.2.2024. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Schein, E. 1996. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Executive*, 80–88. Viitattu 12.6.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Schreier, M. 2012. *Qualitative content analysis in practice*. Los Angeles: Sage.

Seibert, S.E., Kraimer, L.E. & Crant, J.M. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 4, 845–874. Viitattu 8.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest.

Silva, J. F., Borges, J. F. F., Sarsur, A. M., Nunes, S. C. & Amorim, W. A. C. 2019. Careers: Workers' perceptions of organizational support for their professional growth. *Tourism & Management Studies*, 15, 4, 35–43. Viitattu 26.2.2024. <https://doi.org/10.18089/tms.2019.150404>.

Sirén, C., Thorgren, S. & Järnlström, M. 2018. Self-directed career management and mobility: The risk of lock-in effects from person-job fit. *International Journal of Human Resource Management*, 32, 6, 1368–1389. Viitattu 27.6.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Sisson, L. G. & Adams, A. R. 2013. Essential hospitality management competencies: The importance of soft skills. *Journal of Hospitality and Tourism Education*, 25, 131–145. Viitattu 5.12.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost.

Spurk, D., Hirschi, A. & Dries, N. 2019. Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45, 1, 35–69. Viitattu 8.12.2023. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

Suh, E., West, J. J. & Shin, J. 2012. Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 11, 2, 101–112. Viitattu 27.2.2024. <https://janet.finna.fi>, Science Direct.

Sullivan, S. E. & Baruch, Y. 2009. Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35, 6, 1542–1571. Viitattu 7.6.2023. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

Sullivan, S.E., Carden, W.A. & Martin, D.F. 1998. Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8, 2, 165–185. Viitattu 7.8.2023. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Sullivan, S.E. 1999. The changing agenda of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 3, 457–484. Viitattu 22.8.2023. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

Thunissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. 2013. Talent Management and the Relevance of Context: Towards a Pluralistic Approach. *Human Resource Management Review*, 23, 4, 337–340. Viitattu 24.5.2023. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Viitattu 12.6.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs ebooks.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. 2013. Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15, 398–405. Viitattu 24.1.2024. <https://janet.finna.fi>, CINAHL Ultimate (Ebsco).

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. p. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Viitattu 20.6.2023. <https://janet.finna.fi>, Ellibs Ebooks.

Vuori, J. N.d. Analyysitavan valinta ja yleiset analyysitavat. Laadullinen sisällönanalyysi. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokanto. Viitattu 15.6.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>.

Wiernick, B. & Kostal, J. 2018. Protean and boundaryless career orientations: A critical review and meta-analysis. *Journal of Counseling Psychology*, 66, 3, 280–307. Viitattu 23.8.2023. <https://doi.org/10.31234/osf.io/ftm2k>.

Wilhelm, F. & Hirschi, A. 2019. Career self-management as a key factor for career wellbeing. Julkaisussa *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*. Toim. I.L. Potgieter, N. Ferreira & M. Coetzee. Switzerland: Springer, 117–137.

Zhang, Y., Wang, Q., Zhang, Y.M., Xu, C. & Xu, Z. 2022. Protean career orientation and proactive career behaviors during school-to-work transition: Mechanism exploration and coaching intervention. *Journal of Career Development*, 50, 3, 547–562. Viitattu 9.12.2023. <https://janet.finna.fi>, SAGE Journals Premier.

Zhou, W. & Li, B. 2008. Study on the relationship between organizational career management and job involvement. *Frontiers of Business research in China*, 2, 1, 116–136. Viitattu 14.12.2023. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelun saatekirje

Hei vuoropäällikkö!

Vastaako nykyinen työtehtäväsi urasuunnitelmiasi, vai missä haluaisit nähdä itsesi tulevaisuudessa? Haluaisin kutsua sinut haastatteluun kertomaan luottamuksellisesti uraasi liittyvistä ajatuksistasi.

Olen Satu Helle ja olen toiminut xx apulaisravintolapäällikkönä. Nyt opintovapaallani opiskelen palveluliiketoiminnan johtamista Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ja osana opinnäytetyötäni tutkin xx vuoropäälliköiden uranäkemyksiä.

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää vuoropäälliköiden urasuunnitelmia ja niiden vastaavuutta xx tarjoamiin uramahdollisuuksiin. Osallistumalla tutkimukseen edesautat xx vastaamaan entistä paremmin uraan ja sen kehitykseen liittyviin toiveisiin ja tarpeisiin myös tulevaisuudessa.

Haastattelut toteutetaan työajalla Teamsin välityksellä viikkojen 39–40 aikana ja niihin on hyvä varata noin 40 minuuttia aikaa. Saat minulta haastattelukysymykset hyvissä ajoin etukäteen, jolloin voit halutessasi valmistautua rauhassa.

Haastattelut nauhoitetaan ja niiden avulla kerättyä tietoa käytetään luottamuksellisesti ainoastaan tutkimustarkoituksiin. Työni voi sisältää lainauksia haastatteluista, mutta haastateltavien henkilöllisyyttä ei tuoda opinnäytetyössäni julki.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista, ja sen voi keskeyttää milloin vain. YAMK-opinnäytetöiden aineistoja säilytetään tietoturvallisesti kaksi vuotta työn valmistumisen jälkeen, jonka jälkeen ne hävitetään asianmukaisesti. Tarkempi tietosuojaseloste on saatavilla pyydettäessä.

Ilmoittautua voit tämän [Webopol-linkin](#) kautta sunnuntaihin 10.9. mennessä. Kerättyjä henkilötietoja käytetään ainoastaan yhteydenottotarkoituksiin.

Vastaan mielelläni kysymyksiisi haastatteluun tai opinnäytetyöhöni liittyen

Näkemyksesi ovat merkityksellisiä ja arvostaisin kovasti osallistumistasi - iso kiitos siitä jo etukäteen!

Valmiiseen opinnäytetyöhön voit tutustua Theseus-julkaisuarkistossa alkuvuodesta 2024.

Ystävällisin terveisin,

Satu Helle

[AD1142@student.jamk.fi](mailto:AD1142@student.jamk.fi)

04xxx

## Liite 2. Haastattelukysymykset

### Taustatiedot:

Kuinka kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässäsi vuoropäällikkönä?  
Minkälainen työhistoria tai koulutustausta sinulla on?

### Haastattelukysymykset:

1. Minkälaisia ovat tämänhetkiset urasuunnitelmasi tai toiveesi uraasi liittyen?
2. Miten urasuunnitelmasi vastaavat yrityksen tarjoamia uramahdollisuuksia?
  - Omat uratavoitteesi huomioiden, näetkö mahdollisena tavoitella itsellesi lisävastuuta yrityksessä?
3. Millä tavoin nykyinen työsi vuoropäällikkönä vastaa taitojasi ja kiinnostuksen kohteitasi?
  - Mikä työssäsi kiinnostaa sinua erityisesti?
4. Mitä mahdollisia haasteita tai esteitä olet kohdannut uratavoitteidesi saavuttamisessa yrityksessä?
  - Minkälaisia haasteita odotat kohtaavasi ja miten aiot vastata niihin?
5. Minkälaisia taitoja, koulutusta tai tukea koet tarvitsevasi saavuttaaksesi uratavoitteesi?
  - Onko työssäsi vuoropäällikkönä osa-alueita, joissa lisäkoulutus tai muilla tavoin taitojen kehittäminen olisi tarpeen kokeaksesi menestyväsi tehtävässäsi paremmin?
6. Millä tavoin yritys on tukenut sinua urakehityksessäsi?
  - Millaisina koet yrityksen olemassa olevat osaamisen kehittämiseen tai urakehitykseen liittyvät toimenpiteet?
  - Miten yritys voisi paremmin tukea kehittymistäsi uratavoitteidesi mukaisesti?
7. Oletko keskustellut esihenkilösi (*ravintolapäällikön, tiiminvetäjän tai muun*) kanssa uratoiveistasi ja niiden mahdollistamiseen liittyvistä toimenpiteistä?
  - Miten koet keskusteluiden sujuneen ja onko niiden määrä ollut riittävä?
8. Mitkä ovat keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat päätökseesi pysyä yrityksessä ja mennä siellä kohti uratavoitteitasi?
9. Mitkä ovat keskeisimmät syyt tavoitella uratavoitteitasi jossain muualla?
10. Miten kuvailisit lähestymistapaasi oman urasi hallintaan?