



Burger Kingin vuoropäälliköiden työtyytyväisyys paremmaksi

Rita Roos

Opinnäytetyö, AMK restonomi
Joulukuu 2022
Matkailu- ja ravitsemisala
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

Roos, Rita

Burger Kingin vuoropäälliköiden työtyytyväisyys paremmaksi

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Joulukuu 2022, 42 sivua

Matkailu- ja ravitsemisala. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Restonomi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Työtyytyväisyys on ollut erityisesti pikaruoka-alalla paljon esillä vuoden 2021 syksyn Hesburger kohun myötä. Kohun myötä erityisesti työolot ja työehtosopimuksen noudattaminen nousivat otsikoihin. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Burger Kingille. Ketjun vuoden 2021 syksyllä toteutetusta henkilöstötutkimuksesta selvisi, että ketjussa työskentelevät vuoropäälliköt eivät ole tyytyväisiä työhönsä. Työn tavoitteena oli selvittää vuoropäälliköiden heikon työtyytyväisyystilanteen syitä sekä minkä pitäisi parantua, jotta työtyytyväisyys koettaisiin paremmaksi. Opinnäytetyön tavoitteena oli esittää tutkimustuloksiin pohjautuvia kehittämisehdotuksia, joihin tutustumalla Burger Kingin esihenkilöt saavat tärkeää tietoa siitä, mitkä asiat vaikuttavat vuoropäälliköiden työtyytyväisyyteen sekä miten näitä asioita voitaisiin tulevaisuudessa parantaa.

Työ toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Siinä hyödynnettiin kvalitatiivista sekä kvantitatiivista aineistoa. Sekundäärisen henkilöstötutkimus aineiston perusteella laadittiin teemahaastatteluiden kysymykset, joista saatiin työn empiirinen primääriaineisto. Haastatteluihin osallistui yhdeksän vuoropäälliköä. Henkilöstötutkimuksen tulokset analysoitiin sisällönanalyysiä apuna käyttäen ja teemahaastattelun vastaukset analysoitiin teemoittelun keinoja käyttäen.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että työtyytyväisyys oli parantunut vuoden 2021 tilanteesta. Merkittäviksi tekijöiksi työtyytyväisyyden kannalta nousivat avoimuus sekä kommunikaatio. Tulosten perusteella myös työpaikan ilmapiiri koettiin tärkeäksi vuoropäälliköiden jaksamisen ja viihtymisen kannalta. Vuoropäälliköiden työmotivaatioon sekä työn mielenkiintoisuuteen olisi mahdollista vaikuttaa esimerkiksi uuden opettamisella sekä vaativimpien työtehtävien jakamisella. Työmotivaation kannalta myös tunne siitä, että tehty työn on merkityksellistä, oli tärkeää.

Avainsanat (asiasanat)

pikaruoka-ala, työtyytyväisyys, työhyvinvointi, esihenkilötyö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Roos, Rita

To improve the job satisfaction of Burger King's shift leaders

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2022, 42 pages

Tourism and Hospitality. Degree Programme in Hospitality Management. Bachelor's degree programme.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The job satisfaction especially in fast food industry has been on display a lot due to fall of 2021 Hesburger scandal. Especially working conditions and following of the collective agreements came up in headlines due to the scandal. Thesis was made as an assignment for Burger King. Chain's personnel survey carried out in fall of 2021 revealed that shift leaders working in the chain are not satisfied with their job. The goal of the thesis was to find out reasons for poor job satisfaction situation of shift leaders and what should be improved in order to make it better. The goal of the thesis was to suggest development recommendations based on research results, so that the supervisors of Burger King get important information about what things affect to shift leaders job satisfaction and how these things could be changed in future.

The thesis was carried out as qualitative research. It utilized qualitative and quantitative data. Based on data of a secondary personnel survey were made questions of focused interviews, from which the empirical primary data of the thesis was obtained. A total of 9 shift leaders participated in the interviews. The results of the personnel survey were analyzed by using help of content analysis and the results of focused interview were analyzed by using methods of thematization.

The results revealed that the job satisfaction had improved from the situation in 2021. As significant factors of job satisfaction stood up openness and communication. According to results, atmosphere of the workplace was felt to be important in terms of the shift leader's ability to cope. It would be possible to influence the work motivation of the shift leaders and the interestingness of the work, for example, by teaching something new and sharing the most demanding tasks. In terms of work motivation, it was also important, the feeling that the work done meant meaningful.

Keywords/tags (subjects)

Fast food industry, job satisfaction, work well-being, manager work

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Työtyytyväisyys	4
2.1	Työtyytyväisyys voi ilmentyä erilaisina tiloina	6
2.2	Työhyvinvointi	8
2.3	Työkulttuurin ja ilmapiirin vaikutus hyvinvointiin.....	9
2.4	Muutoksen edessä	11
3	Mistä kilpailuetua kuormittavalle pikaruoka-alalle?	12
3.1	Motivaatio	14
3.2	Vuorovaikutus	15
3.3	Empatia ja tunneäly.....	16
3.4	Palaute.....	17
3.5	Työtyytyväisyystilan selvittäminen	19
4	Tutkimuksen toteuttaminen	20
4.1	Tutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset	20
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	21
4.3	Aineiston analyysi.....	22
5	Tutkimuksen tulokset	23
5.1	Vuoropäälliköiden työtyytyväisyyden tila kyselyn vastauksien perusteella.....	23
5.2	Vuoropäälliköiden kokemukset työtyytyväisyydestä haastatteluiden perusteella	25
5.3	Tuloksien tarkastelu suhteessa teoriaan.....	29
6	Kehittämisehdotukset työtyytyväisyyden parantamiseksi	31
7	Pohdinta.....	35
7.1	Luotettavuus ja eettisyys tarkastelu	36
7.2	Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita	37
Lähteet		38
Liitteet		42
	Liite 1. Teemahaastattelun runko	42

Kuviot

Kuvio 1.	Vuoropäälliköiden henkilöstötutkimuksen indeksit	24
Kuvio 2.	Arvostuksen tunne vuoropäälliköiden keskuudessa.....	27

1 Johdanto

Työtyytyväisyys on läsnä jokaisen töissä käyvän arkea. On kuitenkin tyyppillistä, että siihen kiinnitetään huomiota erityisesti työnantajan suunnalta vasta silloin, kun epäkohtia havaitaan. Työntekijän näkökulmasta olisi parempi, jos työnantajat kiinnittäisivät enemmän huomiota työtyytyväisyyttä ylläpitäviin toimenpiteisiin, kuin sitä korjaaviin tai parantaviin toimenpiteisiin, jotka yleensä toteutetaan vasta silloin, kun havahdutaan heikkoon tilanteeseen työtyytyväisyydessä.

Viimeisen vuoden aikana työtyytyväisyys on ollut erityisesti pikaruoka-alalla paljon esillä. Hesburger-ketjun työntekijöiden kertomat epäkohdat herättivät laajasti keskustelua alalla erityisesti työoloista, jotka heijastuvat vahvasti myös työtyytyväisyyteen. Myös työehtosopimuksen noudattamisessa havaittiin epäkohtia. Työolot vaikuttavat paitsi työtyytyväisyyteen niin myös työssä jaksamiseen ja suoriutumiseen työtehtävissä. (Böckerman & Ilmakunnas 2020, 8). Palvelualan ammattiliitto PAM sai runsaasti yhteydenottoja kohun yhteydessä. PAM haastatteli syksyn 2021 aikana noin 500 työntekijää eri pikaruokaravintoloista ja selväksi kävi se, että ongelmat eivät liity vain yhteen toimijaan, vaan koko pikaruoka-alalla riittää parannettavaa. (Asian ytimessä 2021.) Työtyytyväisyys on noussut muillakin aloilla suosituksi tutkimuksen kohteeksi, koska sillä on suuri vaikutus siihen, miten työntekijä tekee työnsä. Työsuoritus on erityisesti kahden tekijän, osaamisen ja työmotivaation, summa. Suotuisinta yrityksen kannalta on, kun henkilö paitsi osaa työtehtävänsä, niin myös haluaa suoriutua niistä hyvin. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, heillä on tapana tuottaa korkealaatuisempia palveluita. (Kong, Xinyu, Chan & Xiaoge 2018, 2179; Juuti & Vuorela 2015, 79.)

Tutkimukset osoittavat, että vain 39 % suomalaisista työntekijöistä kokee työpaikkansa hyväksi. Viestintä, osallistuminen ja kehittymismahdollisuudet koetaan heikosti toteutuneiksi monessa työpaikassa. Tyytymättömyys näkyy myös työntekijöiden sitoutumisessa, 40 % työntekijöistä on suunnitellut vaihtavansa työpaikkaansa seuraavien 3–6 kuukauden aikana. (Suomalaisen työelämäntila tutkimus 2022 n.d., 3.) Erityisesti suomalaiset ovat työelämän muutoksessa huolissaan omasta jaksamisestaan sekä hyvinvoinnistaan. Jatkuvan kiireen tuntu, muutoksiin sopeutuminen, työn liiallinen tahti sekä liian suuret vaatimukset voivat vaarantaa työntekijän terveyden. (Mattila-Aalto 2020, 52.)

Työn aihe rajattiin monesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen aihe rajattiin Burger King ketjuun, sillä kirjoittajalla on ketjussa yli neljän vuoden työkokemus. Burger King toteutti vuoden 2021 syksyllä henkilöstötutkimuksen, jonka tuloksista kävi ilmi, että ketjun vuoropäälliköt eivät ole tyytyväisiä työhönsä. Henkilöstötutkimustulosten yleistaso vuoropäälliköiden osalta oli tyydyttävä. Tämä tulos synnytti tarpeen työlle, jonka tarkoituksena on selvittää, miksi vuoropäälliköt eivät ole tyytyväisiä, sekä minkä tulisi muuttua, jotta vuoropäälliköt olisivat tyytyväisempiä. Työ toteutettiin toimeksiantona Burger Kingille.

Aiheen rajausta jatkettiin määrittelemällä kohderyhmäksi vuoropäälliköt. Aihetta rajattiin vielä siten, että tutkimuksessa ei tutkita kaikkien Suomen Burger King ravintoloiden vuoropäälliköiden työtyytyväisyyttä, vaan pienempää, alue kuudeksi nimitettävää seitsemän ravintolan joukkoa. Suomen 61 Burger King ravintolaa ovat jaettu yhteensä seitsemään eri alueeseen, kuudenteen alueeseen kuuluvat Malmin, Itäkeskuksen, Oulunkylän, Myyrmannin, Porvoon, Mäntsälän, Kouvolan sekä Lahden Aleksanterin kadun ravintolat. Työ rajattiin vielä myös siten, että tarkoituksena on esittää kehittämissuhteita työtyytyväisyyden parantamiseksi, se ei sisällä analyysiä siitä minkälainen muutos ravintoloissa on saatu aikaiseksi. Kehittämissuhteilla aikaansaatu muutos olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle.

Burger King on vuonna 1954 perustettu yhdysvaltalainen hampurilaisravintolaketju. Se on maailman toiseksi suurin hampurilaisravintolaketju kattaen yli 16 000 ravintolaa yli 100 maassa. (Burger King 2022.) Suomessa valtaosa Burger King ravintoloista on Restel Fast Food Oy osakeyhtiön omistamia. Burger King erottuu kilpailijoista brändillään, liekillä grillatuilla naudanlihapihveillä. Burger King on luonut hampurilaisilleen imagon tuoreina, tilauksesta tehtyinä ja asiakkaan maun mukaisina. Ketjun visio on olla halutuin pikaruokaravintolaketju. Suurimmat kilpailijat Suomessa pikaruoka-alalla ovat Hesburger 280 ravintolalla ja 5 400 työntekijällä sekä Mc Donald's 65 ravintolalla ja 3 800 työntekijällä (Asian ytimessä 2021). Burger King ketju työllistää Suomessa noin 980 henkilöä, joista 283 työskentelee vuoropäällikkönä. Vuoropäälliköiden keski-ikä on 24-vuotta ja huomattava enemmistö onkin 20–29 vuotiaita, sillä vain 46 vuoropäällikköä on 30-vuotiaita tai vanhempia sekä vain 30 vuoropäällikköä on alle 20-vuotiaita. (Pekonmaa 2022).

On havaittu, että ihmisen iällä on suuri vaikutus siihen, millainen merkitys työllä on hänen elämässään. Suuret ikäluokat, 1946–1964 vuosina syntyneet, omaavat korkean työmoraalin, jonka myötä

työ myös määrittää heidän omanarvontuntua. X-sukupolvi, 1963–1979 vuosina syntyneet, arvostaa hyvää palkkaa sekä etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Y-sukupolvi, 1980–2000-luvuilla syntyneet, taas arvostaa vapaa-aikaansa huomattavasti edeltäjiään enemmän, harrastukset menevät tyypillisesti työn edelle. Y-sukupolvi, joka on myös tällä hetkellä suurin töissä oleva ikäluokka, hakee selvästi eriasioita työelämältä, kuin mitä heidän edeltäjänsä. Erityisesti alle 30-vuotiaille palkkaa tärkeämpi motivaation lähde on hyvä esimiestyö. (Manka & Manka 2016, 13; Manka 2011, 26.) Siinä missä suurien ikäluokkien edustajat eivät juuri pidä työelämän muutoksista, niin Y-sukupolvi suorastaan vaatii niitä. Tämä aiheuttaa työpaikoille painetta muutoksien toteuttamisesta. (Sinokki 2016, 31.)

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää vuoropäälliköiden työtyytyväisyystila sekä ymmärtää paremmin siihen vaikuttavia tekijöitä. Tavoitteena on saada yrityksen johtohenkilöt kyseenalaistamaan vanhoja toimintamalleja ja saada heidät pohtimaan tarvittavia toimenpiteitä tilanteen muuttamiseksi. Jotta ilmiön ymmärtäminen oli mahdollista, oli aiheesta saatava kokonaisvaltainen ymmärrys. Työ etenee tietoperustan kautta tutkimusmenetelmiin, jonka jälkeen syvennyttään aineistoihin. Tutkimuksessa hyödynnetään kahta aineistoa, henkilöstötutkimuskyselyä sekä teema-haastatteluita. Näin työssä yhdistyy sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen tutkimus. Aineistojen analysoinnin jälkeen tiivistetään vielä johtopäätökset sekä esitetään varsinaiset kehittämisehdotukset. Kehittämisehdotusten turvin Burger Kingin esihenkilöt saavat hyödyllistä tietoa siitä, miten vuoropäälliköiden työtyytyväisyyttä voitaisiin parantaa.

2 Työtyytyväisyys

Opinnäytetyössä hyödynnettiin laajasti tietoa erilaisista tiedonhankintamenetelmistä. Työssä käytettiin esimerkiksi Jyväskylän ammattikorkeakoulun e-kirjoja sekä Mäntsälän kunnan kirjaston kirjoja. Kirjojen lisäksi tietoa haettiin muun muassa sekä kansainvälisistä että suomalaisista artikkeleista, tutkimuksista sekä haastatteluista. Lähteitä etsittäessä hyödynnettiin hakusanoja, esimerkiksi työtyytyväisyys, ravintola-ala, esihenkilö sekä työmotivaatio. Tarkoituksena oli tutustua työtyytyväisyyteen aiheena ja selvittää, mitä aiheesta on jo tutkittu ja tiedetään. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyys kattaa esimerkiksi työviihtyvyyden, työolot sekä vuorovaikutuksen. Aihetta käsitellään myös henkilökohtaisten voimavarojen, kuten jaksamisen ja motivaation näkökulmista. Työtyytyväisyys on jokaisen henkilökohtaisesti kokema asia, eikä sille voi antaa tarkkaa yleispätevää määritelmää, joka kuvailisi osuvasti jokaisen työssäkävijän tuntemuksia tai haluja.

Työtyytyväisyyteen vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla eri asiat. Tässä tutkimuksessa työtyytyväisyydellä tarkoitetaan jokaisen työntekijän omakohtaista kokemusta työstään.

Työtyytyväisyydestä on monenlaisia määritelmiä. Toisaalta työtyytyväisyyttä voidaan pitää miellyttävänä emotionaalisenä tilana, joka voidaan saavuttaa, kun työ on onnistuneesti suoritettu omien arvojen sekä ulkopuolisten vaatimusten mukaisesti. Toisaalta taas myös asennetta ja suhtautumista työhön ja sen eri osa-alueisiin voidaan pitää työtyytyväisyytenä. Tiivistetysti työtyytyväisyys kuvastaa työntekijän yleistä positiivista asennetta työtään kohtaan. (Kong, Xinyu, Chan & Xiaoge 2018, 2179.) Aiheesta puhuttaessa sivutaan usein myös työilmapiiriä, työssä viihtymistä sekä työhyvinvointia. Työtyytyväisyys koostuu monista eri asioista ja siihen vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla eri asiat. (Wnuk 2017, 32.)

Tyytymätön työntekijä käyttää työajastaan paljon aikaa epäkohtien miettimiseen, tällöin hänen työpanos saattaa jäädä vain 60 % tai 80 %. Sen sijaan motivoituneen työntekijän työpanos voi olla 100–120 %. (Rytikangas 2011, 48–50.) Rytikangas (2011, 111) esittää, että tyytyväisestä työntekijästä voidaan puhua silloin, kun hän on tehnyt osana tiimiä omien kykyjensä mukaista ja ammattitaitoansa vastaavaa, kiinnostavaa, arvostettua ja oikeudenmukaisesti palkattua työtä, johon hänellä on myös itsellään ollut mahdollisuus vaikuttaa. Ihanteellista olisi, että jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn joko työn hallinnan tai tuunaamisen kautta. Tuunaamisesta puhutaan silloin, kun työntekijä oma-aloitteisesti muokkaa omaa työtään sopimaan paremmin yhteen omien tavoitteiden, intohimojen ja voimavarojen kanssa. Tuunaaminen lisää työn mielekkyyttä ja vähentää esimerkiksi kyllästymistä sekä uupumisen tunteita. (Manka & Manka 2016, 111.)

Työn tavoitteiden tulee olla selvät, jotta työntekijä voi kokea onnistuneensa työssään (Rytikangas 2011, 111). Selkeällä toimenkuvalla on myös suora yhteys henkilön motivaatioon. Oman toimenkuvan ollessa tarkasti tiedossa, on todennäköisempää, että se hoidetaan hyvin. Toimenkuvan ollessa epäselvä, on vaikeaa kokea suoriutuvansa hyvin työstä, sillä tällöin henkilö ei ole täysin tietoinen kaikista häneen kohdistuvista odotuksista. (Rytikangas 2011, 52.)

2.1 Työtyytyväisyys voi ilmentyä erilaisina tiloina

Työn imuksi voidaan nimittää sitä tilaa, jolloin henkilö on valmis ponnistelemaan ja antamaan itsestään 101 % työn tavoitteiden saavuttamiseksi (Hakanen 2011, 38). Mattila-Aalto (2020, 30) esittää, että työn imua on myös se, että henkilö tietoisesti lataa akkuja töistä päästyään ja valmistautuu heittäytymään taas seuraavanakin työpäivänä. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Vuoden 2012 työ ja terveys Suomessa tutkimuksen mukaan 90 % töissä käyvistä kokee työn imua viikoittain ja jopa 40 % päivittäin. (Manka & Manka 2016, 41.) Työn imu pitää sisällään flow tilan. Flow tilaan päästessään henkilö on syventynyt tehtävään niin, että hän ei ole enää tietoinen ympärillään tapahtuvista asioista, kuten ajankulusta, hälystä ja tehtävään liittyvistä palkkioista. Henkilö on keskittynyt vain tehtävän suorittamiseen ja sen tuomaan nautintoon. (Virolainen 2012, 85.)

Työpaikoilla tulisi työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin lisäksi ymmärtää myös työn imun tärkeys ja luoda edellytykset, jotta työntekijä voi kokea aidon innostumisen (Manka & Manka 2016, 41). On esitetty, että motivaatio syntyy työnilosta ja innostuksesta (Ryytikangas 2011, 52). Työn imua selittäväksi tekijöiksi on esitetty työn voimavaroja eli vaikutusmahdollisuuksia, esihenkilön tukea, hyvää ilmapiiriä, innovatiivisuutta, toimivaa tiedonkulkua ja läheistä yrityskulttuuria (Virolainen 2012, 92). Työn voimavarat ovat tiukasti sidoksissa toisiinsa ja yhden asian ollessa huonosti näkyy se väistämättä myös muissa voimavaroissa. Esimerkiksi yleisimpiä syitä huonon ilmapiirin syntymiseen ovat puutteet tiedonkulussa, huonot vaikutusmahdollisuudet sekä tyytymättömyys esihenkilötyöhön (Joki 2021, 152).

Työnimun vastakohtana voidaan pitää boreoutia eli työhön leipääntymistä. Tällöin työ on tylsää ja rutiininomaista, eikä siinä koeta olevan merkitystä. Työtehtävien itsessään ei välttämättä tarvitse olla tylsiä, jotta työntekijä voi kokea leipääntymistä, sillä siihen voi ajautua myös monipuolisessa ja kehittävässä työssä, jos tehdystä työstä ei saa tunnustusta ja kiitosta. (Hakanen 2011, 118–119.) Tämä korostaa palautteen saannin tärkeyttä. Tunnustuksen saaminen on myös osa tyytyväisen työntekijän määrittelyä. (Rytikangas 2011, 111.)

On siis tärkeää, että tehty työ ja siitä saatu kiitos ovat tasapainossa. Tasapainon puuttuessa on mahdollista, että työntekijän ajatusmaailmaa vääristyy ja hän alkaa vaatimaan itseltään vaadittua enemmän. Työholistista voidaan puhua silloin, kun työntekijä työskentelee kohtuuttoman paljon ja

suhtautuu työhönsä pakkomielteisesti. Työholistinen työntekijä asettaa itselleen esihenkilöitään tai organisaatiotaan kovempia vaatimuksia ja siten kuormittaa itseään selvästi vaadittua enemmän. (Hakanen 2011, 112–113.) Ylikuormitusrajan ylittyessä voi seurauksena olla kynnisyttä, unhäiriöitä, masentuneisuutta sekä sairastamista. Pahimmillaan pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen. Pitkäkestoisella stressillä on todettu olevan yhteyksiä myös sairauksien kehittymiseen. (Manka & Manka 2016, 32–34.)

Työyhteisössä jokainen kokee hyvin henkilökohtaisesti työhyvinvoinnin tilan. Tyypillinen haaste työpaikoilla on se, että samaan aikaan vallitsee useita eri tiloja. Innostunut työntekijä on työn imun tilassa, viihtyvä työntekijä on tyytyväisessä tilassa, masentunut työntekijä kokee leipääntymistä työhönsä ja on lähellä työuupumista, kun taas ahdistunut työntekijä, voidaan kutsua myös työholistiksi, voi olla jo ylivirittyneessä tilassa ja kokee haitallisen paljon stressiä. Samaan aikaan voi siis joutua pohtimaan miten jo työstään innostunut saadaan ylläpitämään innostuneisuutta sekä miten jo työuupumuksen partaalla oleva työntekijä saadaan nostettua takaisin työhyvinvoinnin piiriin. Ratkaisuja työhyvinvoinnin johtamiseen tulee tehdä yhteisön sekä yksilön näkökulmasta. (Hakanen 2011, 21–24.) Terveysten näkökulmasta hyvinvointi työpaikalla on tärkeää, sillä siellä vietetään puolet arjen hereillä oloajasta, joten olisi suotavaa, että siitä ajasta myös nauttii (Hakanen 2011, 20; Manka & Manka 2016, 133; Suonsivu 2015, 26).

Manka ja Manka (2016, 182) esittävät, että erityisesti matkailu- ja ravintola-alan työntekijöillä on vaikeuksia palautua työvuoroista. Töistä palautuminen on prosessi, jolloin työntekijä palautuu töissä syntyneestä rasituksesta ja stressistä sille tasolle, mikä hänellä oli ennen työpäivää. Palautumisen tärkeys korostuu erityisesti silloin, kun työ on kuormittavaa, kuten esimerkiksi juuri matkailu- ja ravintola-alalla tehty työ. (Hakanen 2011, 98.) Uni on yksi tärkein tekijä palautumisen kannalta. Ihminen tarvitsee keskimäärin 7–9 tuntia unta palautuakseen. (Manka & Manka 2016, 181.) Työntekijöiden jaksamisesta pidetään huolta työehtosopimuksella, jossa esihenkilöiden työvuorojen väliseksi vähimmäislepoajaksi on määritelty 11 tuntia, jollei esihenkilön kanssa ole sovittu muusta. Sovittaessakin lepoajan tulee olla vähintään 8 tuntia. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva esimiesten työehtosopimus 2022.) On tyypillistä, että erityisesti yhden päivän vapaita pidetään raskaina (Tutkimus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta 2020, 7). Työntekijän on tärkeää punnita omia voimavarojaan, sillä jos hän kokee jatkuvaa tarvetta palautumiselle, on todennäköistä, että palautumiseen käytetty aika tai tavat, joilla sitä tehdään, eivät ole riittäviä.

Tämä voi johtaa pitkittyneeseen väsymykseen, joka osaltaan lisää työuupumuksen riskiä. (Hakanen 2011, 99.) Palautuminen on tärkeää myös silloin, kun työntekijä kokee työn imua ja on innostunut työstään. Työn imussa oleva työntekijä tyypillisesti panostaa suoritukseensa keskivertoa enemmän ja vaikka tämä onkin hänelle palkitsevaa, on se vastapainoltaan myös voimia kuluttavaa ja väsyttävää. (Hakanen 2011, 98–99.)

2.2 Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnista on seuraava: ”Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Virolainen 2012, 11). Työhyvinvointia rakennettaessa on tärkeää ymmärtää, ettei se synny itsestään vaan vaatii järjestelmällistä johtamista, jonka tulee pitää sisällään strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön jaksamisen lisäämiseksi sekä työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia (Manka & Manka 2016, 80).

Työhyvinvoinnin perusta muodostuu työterveyshuollosta, yksilöiden suorituskyvystä sekä osaamisesta, työturvallisuudesta, töissä vallitsevasta ilmapiiristä ja esihenkilöiden johtamistaidoista. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilötasolla niin fyysinen, psyykinen kuin myös sosiaalinen kunto. (Joki 2021, 150.) Niin kuin työtyytyväisyys, niin myös työhyvinvointi koostuu monen asian summasta. Näitä ovat esimerkiksi työnsisältö, työolosuhteet, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, henkilön oma osaaminen, henkilön elämäntavat sekä johtaminen. Johtaminen edellä mainituista on kuitenkin merkittävin, koska sillä voidaan vaikuttaa kaikkiin muihin tekijöihin. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Pyöriän (2012, 7) mukaan on tyypillistä, että työorganisaatioiden menestystä tarkastellaan vain talouden näkökulmasta, vaikka nimenomaan sosiaalisen vuorovaikutuksen tulisi olla lähtökohtana toiminnan kehittämisessä. Työhyvinvoinnin huomiotta jättäminen nakertaa menestymisen pohjaa, sillä se altistaa työperäisille sairauksille, heikentää henkilöstön motivaatiota sekä yhteishenkeä. (Pyöriä 2012, 14). Vaikka työhyvinvoinnista huolehtiminen on koko työyhteisön yhteinen tehtävä, ovat silti työnantajalta saatu tuki ja panostus merkittävässä roolissa (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 13). Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys myös organisaation menestymiselle, sillä se vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Yrityksen on suositeltavaa panostaa työhyvinvointiin, sillä tutkitusti työhyvinvointiin panostus

maksaa itsensä takaisin moninkertaisesti. (Kauhanen 2016, 17.) Hyvinvoiva henkilöstö on tehokkaampaa ja sen on myös helpompaa vastata odotuksiin ja tavoitteisiin, jota työyhteisölle on asetettu. Työntekijöiden voidessa hyvin, on yrityksellä paremmat mahdollisuudet menestyä. (Joki 2021, 150.)

Tasapainoinen, motivoiva ja sujuva työnteko toimivassa työyhteisössä synnyttävät käytännön tasolla perustan työhyvinvoinnille. Tällaisessa työyhteisössä työntekijät voivat suunnata kaiken energian perustyötehtävien hoitamiseen. (Mattila-Aalto 2020, 130.) Sinokki (2016) luonnehtii, että työyhteisöä voi kutsua silloin hyväksi, kun huonona aamuna töihin tultaessa henkilö piristyy. Työyhteisön ollessa huono tapahtuu päin vastaisesti, hyvä fiilis haihtuu ja latistuu töihin tultaessa. (Sinokki 2016, 230.) Työhyvinvoinnin vastakohtana tai puutteellisesta työhyvinvoinnista voidaan käyttää myös termiä työpahoinvointi. Se ilmenee tavallisimmin väsymyksenä, uupumuksena, stressinä tai masennuksena. (Suonsivu 2014, 13.)

Tärkeitä työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation ja esihenkilön tuki sekä arvoyhteensopivuus (Wnuk 2017, 31–32). Myös esihenkilön asenteella todetaan olevan yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Työnantajien eli yrityksen ylimmän johdon tulisi siis kiinnittää enemmän huomiota esihenkilöiden asenteiden muokkaamiseen, sillä esihenkilöillä on ratkaiseva vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, pidemmällä aikavälillä myös heidän motivaatioonsa jäädä tai lähteä yrityksestä. (Wnuk 2017, 40.) Työntekijän sitoutumisella on tärkeä merkitys hänen kokemaansa työhyvinvointiin. Työntekijän ollessa sitoutunut hän haluaa olla osa organisaatiota sekä toimia aktiivisesti saavuttaakseen organisaation tavoitteet sekä arvot. (Pyöriä 2012, 42.) Myös työn hallinta on tärkeä työhyvinvoinnin lähde. Työn hallinnalla tarkoitetaan sitä, minkä verran työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä sekä työtahtiinsa. (Manka & Manka 2016, 28.)

2.3 Työkulttuurin ja ilmapiirin vaikutus hyvinvointiin

Yrityksen ylin johto luo tai hyväksyy kaikki toimintatavat, joita organisaatiossa toteutetaan joko tiedostaen tai tiedostamatta. Niitä toimintatapoja, jotka vallitsevat ja ovat hallitsevia yrityksen päivittäisessä toiminnassa voidaan nimittää myös työkulttuuriksi. (Mattila-Aalto 2020, 21.) Työpäivällä tulisi olla armollinen, kokeilemiseen kannustava sekä virheitä salliva työkulttuuri. Tällaisessa kulttuurissa tehdyt virheet uskalletaan tunnustaa, niistä on mahdollista keskustella sekä oppia.

(Berlin 2019, 168–169.) Jos työpaikalla vallitsee ilmapiiri, missä epäkohdista puhumalla joutuu todennäköisesti huonoon valoon, voi työntekijä havahtua tilanteesta, jossa edes hänen perustarpeensa eivät täyty. Jokaisessa organisaatiossa olisi ehdottoman tärkeää säilyttää avoin ilmapiiri, missä asioiden esille nostamisesta ei voi seurata rangaistusta. (Mattila-Aalto 2020, 59.)

Yksi tapa vaikuttaa työpaikan asioihin on tehdä se esihenkilön kautta, sillä usein esihenkilöillä on paremmat mahdollisuudet viedä uudistavia parannusehdotuksia eteenpäin organisaation sisällä. Päivittäisissä dialogeissa, joita esihenkilön ja työntekijän välillä tulisi olla, on helppo esittää omia näkemyksiä ja perustella niitä. (Berlin 2019, 79.) Jotta työyhteisön toiminta voi olla verkosto-
maista, edellytetään tavoitteellisuuden lisäksi myös luottamuksellista keskusteluyhteyttä kumppaneiden välillä. Harvalla työpaikalla on aikaa valvoa toisten työsuoritusta, vaan jokaisen on pystyttävä puhumaan ja kuuntelemaan toisia. Näin myös dialogin merkitys korostuu. (Manka 2011, 10.) Jotta työntekijän on helppo lähestyä esihenkilöä vaikuttamisen merkityksessä, on tärkeää, että hän kuuntelee aidosti ja kysyy tarkentavia kysymyksiä, osoittaa olevansa halukas tekemään uudistuksia sekä on luottamuksen arvoinen (Berlin 2019, 80).

Hyvä johtaminen luo puitteet sekä sujuvalle toiminnalle että ihmisten hyvinvoinnille (Juuti & Vuorela 2015, 11). Yksinkertainen, mutta tärkeä tapa hyvässä johtamisessa on keskusteleminen. Esihenkilön keskustelu työntekijöiden kanssa sekä heidän mielipiteiden kysyminen luo ”me” yhteishenkeä. On tyypillistä, että ihmiset ovat huonoja tottelemaan käskyjä, mutta hyviä ratkaisemaan ongelmia. Päätöksentekoon osallistaminen kasvattaa paitsi sitoutumista ja työmotivaatiota, mutta myös synnyttää uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2015, 24.) Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä ovat henkilöstön innostaminen sekä työntekijöiden motivointi yhteisiin tavoitteisiin (Manka & Manka 2016, 137; Sinokki 2016, 253).

On tutkittu, että erityisesti tuntipalkalla työskentelevät ravintolatyöntekijät pitävät tärkeinä, että heidän työkaverit ovat mukavia, heitä lähestytään inhimillisesti ja että tieto työstä on selkeää ja helposti saatavilla (Bufquin, DiPietro, Partlow & Smith 2018, 376). Työkaverit ja esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa ravintolatyöntekijöiden työelämässä, koska he tekevät yhteistyötä ja ohjaavat heidän työtään päivittäin (Bufquin, DiPietro, Partlow & Smith 2018, 378). Työntekijät, jotka pitävät työkavereitaan ja esihenkilöitään sydämellisinä ja pätevinä, ovat tyytyväisempiä ja heidän sitoutuminen organisaatioon on suurempaa. Vastaavasti taas työntekijät, jotka pitävät esihenkilöitä ja

työkavereitaan kylminä ja epäpätevinä, ovat tyytymättömämpiä ja heidän sitoutuneisuutensa on pienempää. (Bufquin, DiPietro, Partlow & Smith 2018, 388.)

Johtaminen on yhteydessä kaikkeen organisaation toimintaan joko suoraan tai välillisesti (Pyöriä 2012, 100). Työntekijöiden välinen kilpailu, voimakas tuloksen hakeminen sekä epätasa-arvoinen yrityskulttuuri vähentävät yrityksen tehokkuutta, innovatiivisuutta sekä luovuutta ja lisäävät uupumisen riskiä työssä. Erityisesti epävarmuus saa ihmiset ponnistelemaan yli rajojensa. Murheen ja ahdistuksen sijasta töissä ponnistelun pitäisi tuottaa iloa. (Mattila-Aalto 2020, 138.)

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus näkyy henkilöstön hyvinvointina, eli vähäisenä vaihtuvuutena sekä sairauspoissaolojen määränä, tyytyväisyytenä sekä sitoutumisena. Tämä kaikki vaikuttaa koko organisaation tulokseen. (Pyöriä 2012, 127). Uusiautti (201,12) esittää, että myönteisesti työhönsä suhtautuvat ja sitoutuneet työntekijät pitävät vuodessa keskimäärin neljä päivää vähemmän sairauslomia, verrattaessa heikosti sitoutuneisiin työntekijöihin.

Organisaatioissa siedetään liikaa huonoa johtamista sekä epäoikeudenmukaista esihenkilötyöskentelyä. Esihenkilöiltä kaivattaisiin lisää kykyä, eli tietoa ja taitoa edistää työhyvinvointia. On kuitenkin tavallista, että esihenkilö on niin kuormittunut omista työtehtävistään, etteivät hänen voimavarat riitä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen. Työhyvinvoinnista voi tulla kilpailuetu vasta silloin, kun yrityksen omistajat sekä johto hahmottavat työhyvinvoinnin olevan yhteydessä yrityksen tuottavuuteen ja menestykseen. (Kehusmaa 2011, 224.)

2.4 Muutoksen edessä

Johtamisen taso ja laatu vaihtelevat merkittävästi eri työyhteisöjen välillä (Juuti & Vuorela 2015,23). Yleisesti johtamisesta puhuttaessa usein mielletään, että on olemassa ihmisten ja asioiden johtamista. Pirinen (2014) esittää, että näiden vakiintuneiden käsitysten rinnalle tulisi nostaa myös muutosten johtaminen, sillä muutosten johtaminen on tärkeä osa esihenkilöiden perustehtäviä. (Pirinen 2014, 13.) Päivittäiset päätökset organisaatioissa edistävät, ylläpitävät tai vähentävät työhyvinvointia. Muutokset työn sisällössä, organisoinnissa, työnjaossa, työajoissa, työoloissa, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksissa, työmenetelmissä ja toimintamalleissa aiheuttavat todennäköisesti vaikutuksia joko yksilön, ryhmän tai koko organisaation tasolla koettuun hyvinvointiin. (Kehusmaa 2011, 226.)

Korona pandemia on vaikuttanut laajasti työelämään. Se on lisännyt monelle epävarmuuden tunnetta esimerkiksi lomautuksien kautta. Vaikeat ajat näkyvät myös tutkimuksissa. Työterveyslaitoksen tekemässä tutkimuksessa kesällä 2022 ilmeni, että työkyky koetaan kaikissa ikäluokissa merkittävästi huonommaksi kuin ennen koronaa. Myös työuupumuksen oireet ovat yleisempiä kuin mitä ennen koronaa. (Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen 2022, 9–17.) Huomioitavaa on myös se, että nuoret aikuiset, alle 36-vuotiaat, voivat kaikilla työhyvinvoinnin indikaattoreilla huonommin kuin mitä heitä iäkkäämmät (Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen 2022, 33). Yrityksessä korkeammassa asemassa olevat esihenkilöt ovat tyypillisesti tyytyväisempiä työhönsä kuin mitä työntekijät (Viro-lainen 2012, 49). Pandemian aikana tilanne on kääntynyt pääläelleen, ja esihenkilöt ovat tyytymättömämpiä kuin mitä työntekijät. Esimerkiksi krooninen työväsytys sekä yleisesti työuupumusoireet olivat yleisempiä esihenkilöillä kuin työntekijöillä (Mäkinieniemi, Kaltiainen & Hakanen 2022, 20.)

Oikeudenmukaisuus ja kunnioituksen tunne ovat tärkeitä jokapäiväisessä työelämässä. Onkin hälyttävää, että vain 34 % kokee näitä tunteita työpaikallaan. Työsuhteen perustana on vastavuoroisuus. Työntekijä ei sitoudu työnantajaan, jos ei saa tältä arvostusta. (Mäkelä 2022.) Jatkuvasti arjessa annettava palaute luo työntekijälle tunteen, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan. Jos työntekijä ei koe arvostuksen tunnetta, on tyypillistä, että työmotivaatio heikkenee, mikä näkyy työn jäljessä. Toinen yleinen tapa miten arvostuksen puute näkyy, on se, että työt kyllä hoidetaan mutta ylimääräistä ei tehdä. (Pyöriä 2012, 48.) Jos työpaikka ja johtaminen ovat ristiriidassa henkilön omien arvojen kanssa, on nykyaikana tyypillistä etsiä herkästikin uusi, parempi työpaikka. Työntekijöiden kuunteleminen ja luottamuksellisen ilmapiirin rakentaminen ovat hyviä lähtökohtia työntekijöiden sitouttamiseen. (Suomalaisen työelämäntila tutkimus 2022 n.d., 4.)

3 Mistä kilpailuetua kuormittavalle pikaruoka-alalle?

Isolan ja Mäntylän (2019) tekemän selvityksen mukaan ravintola-alaa ei koeta houkuttavaksi työskentelypaikaksi. Työtä pidetään kiireisenä sekä kuormittavana, vapaa-ajalle ei jää aikaa tai jaksamista itsestä huolehtimiseen. Myös alan arvostuksen koetaan olevan laskussa, verraten viime vuosikymmeniin. Tämä näkyy suoraan esimerkiksi palkoissa. Työehtojen lisäksi myös työilmapiirin ja työolosuhteiden on koettu huonontuneen merkittävästi. Ongelmat näkyvät alalla esimerkiksi suurena vaihtuvuutena, joka osaltaan myös lisää kuormittavuutta erityisesti pitkäaikaisempien työntekijöiden osalta, sillä usein he osallistuvat uuden henkilöstön kouluttamiseen ainakin jollain tasolla.

Kiireen ja kuormittavuuden tunnetta lisäävät myös huono työtehtävien suunnittelu, ylitöiden määrä, pitkät työvuorot, tylsyys sekä epävarmuus. (Isola & Mäntylä 2019.)

Ravintola- ja matkailualan haasteena on houkutella ammattitaitoista työvoimaa (Lee 2013, 1). Alalla vallitsee työvoimapula, mutta kokoaikaista sopimusta on vaikea saada. Pienituntisten työntekijöiden sen sijaan oletetaan olevan jatkuvasti käytettävissä tarpeen tullen ja tämä koetaan epäoikeudenmukaiseksi. (Isola & Mäntylä 2019.) Kokemukset työajan vaikutuksesta työhyvinvointiin ovat hyvin yksilöllisiä. On kuitenkin tavallista, että epäsäännöllistä työaika tekevät ovat tyytymättömämpiä työaikaansa. Tyytymättömyys voi johtua myös vähäisistä vaikuttamisen mahdollisuuksista työvuoroihin. (Tutkimus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta 2020, 5.) Työpaikan tai alan vaihtoa ovat harkinneet erityisesti ne henkilöt, jotka tekevät epäsäännöllistä työaika (Tutkimus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta 2020, 10).

Organisaatiolle on elintärkeää pitää kiinni arvokkaista työntekijöistä, sillä työntekijät ovat organisaation perusta. Siinä missä organisaatiot haluavat tuottavia työntekijöitä, työntekijät kaipaavat miellyttävää ja mieluista työpaikkaa. Organisaatioilla, joilla on haluttava työympäristö, on usein vähemmän ongelmia ja siten paremmat mahdollisuudet tuottavuuteen. (Lee 2013, 1.) Kun ravintola-alan yritykset tarjoavat kannustavan työympäristön ja positiivisen ilmapiirin, työntekijöiden vaihtuvuus vähenee, he tekevät parempia suorituksia ja asiakkaidenkin uskotaan olevan tyytyväisempiä. Vastaavasti heikko laatuinen työnjohto ja työympäristö johtavat huonoon työmoralaaliin, josta seuraa suorituskyvyn heikkeneminen ja henkilöstön suuri vaihtuvuus. (Bufquin, DiPietro, Partlow & Smith 2018, 376.)

Monien johtajien on tunnistettu tarvitsevan lisää koulutusta henkilöstöhallinnassa, työntekijöiden kehittämisessä ja johtamistaidoissa. Esihenkilöiden henkilöstötaitojen puute vaikuttaa kielteisesti työntekijöihin, jotka kokevat, että heidän esihenkilönsä eivät kommunikoi heidän kanssaan kunnolla eivätkä tarjoa heille tarvittavia resursseja tuntea oloansa sitoutuneeksi ja tyytyväiseksi työhönsä. On tutkittu myös, että organisaation tuella on suora positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen ja organisaation sitoutumiseen. (Bufquin, DiPietro, Partlow & Smith 2018, 388–389.)

3.1 Motivaatio

Työn perustyytyväisyystekijöiksi kutsutaan sellaisia asioita, jotka kunnossa ollessaan vaikuttavat hyvin vähän motivaatioon, mutta niiden ollessa puutteellisia ne voivat vaikuttaa hyvin negatiivisesti aiheuttaen tyytymättömyyttä. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi palkka, työskentelyolosuhteet, puutteelliset työvälineet, tiedonkulku sekä henkilösuhteet. Työn perustyytyväisyystekijöiden lisäksi voidaan tunnistaa myös työn motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijän motivoitumiseen. (Rytikangas 2011, 48–51.) Motivaatiota on sekä sisäistä että ulkoista. Työntekijän ollessa ulkoisesti motivoitunut hän suorittaa tehtävänsä, jotta voi saavuttaa jonkin välineellisen päämäärän. Sisäisesti motivoitunut työntekijä sen sijaan toimii tekemisen ilosta. (Hakanen 2011, 30.) Edellä esitettyjen asioiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttavat merkittävästi myös työntekijän omat arvot ja asenteet, urasuuntauneisuus sekä hänen oma käsityksensä tekemästään työstä (Sinokki 2016, 82). Yhteinen tapa tehdä töitä hyvän työilmapiirin lisäksi vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon (Sinokki 2016, 124).

Työntekijöiden motivointiin voidaan käyttää monenlaisia eri keinoja. Rytikankaan (2011) näkemyksen mukaan Suomessa käytetään tyypillisesti motivoinnissa vääränlaisia keinoja, Rytikangas käyttää termiä ”kepillä motivointi porkkanan sijaan”. Kepillä motivointi tarkoittaa tässä tapauksessa pelolla motivointia, virheestä tai väärin tehdystä työtehtävästä saa rangaistuksen, sen sijaan porkkanalla motivoinnissa keskitytään hyvän suorituksen palkitsemiseen. Rytikangas huomauttaa, että ”kyse ei ole niinkään siitä, miten meitä onnistutaan motivoimaan, vaan siitä, miten meitä motivoidaan onnistumaan”. (Rytikangas 2011, 47.) Esihenkilön tulisi tuntea työkaverinsa niin hyvin, että hän tietää mikä heitä motivoi yksilötasolla (Berlin 2019, 237).

Oikeita ratkaisuja pohtiessa on hyvä ottaa huomioon se, että esihenkilöitä motivoivat eri asiat. Yksi voi tehdä työtä puhtaasti rahan takia, toinen pitää mahdollisuudesta auttaa muita, kun taas kolmas tekee työtä työtehtävän sisällön takia. (Pyöriä 2012, 83; Sinokki 2016, 81). Sekä Pyöriä (2012) että Manka ja Manka (2016) korostavat, että myös iällä on suuri vaikutus siihen, mikä työntekijää motivoi. Nuorille työ ja erityisesti sen sisältö on tärkeää, mutta suhteessa vapaa-aika on heille sitäkin tärkeämpää. Suurin osa nuorista haluaisi viettää enemmän aikaa harrastuksien ja sosiaalisen elämän parinsa, senkin uhalla, että tämä vähentäisi heidän tulojaan (Pyöriä 2012, 86; Manka & Manka 2016, 13).

3.2 Vuorovaikutus

On mielenkiintoista, miten monet työnhakijat ilmoittavat työhakemuksissaan olevansa sosiaalisia ja tulevansa kaikkien kanssa toimeen, mutta silti työpaikoilla on edelleen havaittavissa paljon erimielisyyttä, ristiriitoja ja ihmissuhdeongelmia. Yksi syy tähän voi olla sosiaalisuuden ja sosiaalisten taitojen keskenään sekoittamisen. Sosiaalisuudella tarkoitetaan halua olla ihmisten seurassa, minkä takia sopivampi termi tälle voisikin olla seurallisuus. Sosiaaliset taidot puolestaan tarkoittavat kykyä olla toisten ihmisten seurassa sekä osaamista selvittää sosiaalisista tilanteista. (Rytikangas 2011, 56.)

On olemassa niin sanallisista kuin myös sanatonta viestintää. Jälkimmäiseen luetaan kuuluviksi henkilön eleet ja ilmeet. Erityisesti esihenkilöiden on hyvä kiinnittää erityisen paljon huomiota sanattomaan viestintään, sillä se on tiedostamatonta toimintaa. Jos henkilön sanallinen ja sanaton viestintä ovat ristiriidassa keskenään, kuulija tyypillisesti huomio vain sanattoman viestinnän ja näin koko keskusteluhetki menettää merkityksensä, koska sillä ei ole saatu haluttua viestiä kuulijalle perille. (Pirinen 2014, 118.) Ulosantiin on tärkeää kiinnittää huomiota työpaikalla, sillä toisinaan omat uskomukset muiden käyttäytymisestä ovat kaukana totuudesta. Jos esihenkilön olemus on vihainen tai tyytymätön, voi työntekijä helposti ajatella, että esihenkilö on nimenomaan hänelle vihainen tai pettynyt työnjälkeen, vaikka tosiasiallisesti esihenkilön yksityiselämässä voi olla tapahtunut jotain mikä on saanut hänet huonolle tuulelle. (Friman 2016, 41.) Puhuesssa on tärkeää kiinnittää huomiota paitsi siihen mitä sanomme, niin myös siihen miksi ja miten sanomme sen. Viestin ilmaisutapa voi olla esimerkiksi hyökkäävä, syyttävä, selittelevä, puolustelevalta tai neutraali. (Rytikangas 2011, 67.)

Varsinkin työpaikoilla on tärkeää, että tiimin jäsenillä on tunne siitä, että heidän ajatuksiaan ja näkökulmia kuunnellaan (Rytikangas 2011, 63). Tätä ajatusmallia tukee myös Majaniemi (2021, 75), joka toteaa, että onnistuneessa tiimissä sen jäsenet tuntevat itsensä tärkeiksi ja merkittäviksi ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa tiimin työskentelyyn. Avoin keskustelu edistää työpaikoilla luottamusta, turvallisuutta sekä yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Jokaisessa työpaikassa tulisi kehittää viikoittainen hetki, jossa tiimin on mahdollista jakaa avoimesti ja vapaamuotoisesti aatteitaan ja ideoitaan. (Rytikangas 2011, 63–64.)

Nykyisin työelämä on pitkälti tiimityötä. Varsinkin ravintola-alalla, jossa toimiva kokonaisuus vaatii keittiön ja kassan tiivistä yhteistyötä, on ehdottoman tärkeää, että kommunikointi on kunnossa. Vuorovaikutuksen laadulla on myös merkitystä. Jotta voidaan puhua arvostavasta vuorovaikutuksesta, tulee vuorovaikutuksen olla aidosti läsnäolevaa. Ympärillä olevat muut häiriötekijät tulee sulkea pois ja kaikki keskittyminen tulee suunnata keskusteluhetkeen. (Rytikangas 2011, 60–62.)

Toimiva työyhteisö vaatii panosta kaikilta sen jäseniltä, ei vain esihenkilöasemassa toimivilta. Panosta voitaisiin kuvailla myös termillä työyhteisötaitot. (Kehusmaa 2011, 227.) Ennen puhutut johtamistaidot, eli esihenkilöiltä odotetut asiat ja alaidot, eli alaisilta odotetut asiat tulisi yhdistää kaikille yhteisiksi työyhteisötaitoiksi, siten, että jokainen noudattaa niitä työskennellessään (Rytikangas 2011, 109). Esihenkilö ei ole yksin vastuussa johtamisen onnistumisesta, myös muut työyhteisönjäsenet ovat tärkeä osa sitä. Tämän takia kaikkien työntekijöiden työyhteisötaitoihin on kiinnitettävä huomiota heidän työnimikkeestään välittämättä. (Manka & Manka 2016, 16.) Erityisesti tulevaisuuden kannalta tärkeitä työyhteisötaitoja ovat tunneäly, yksilöiden huomiointi, kokonaisuusien hahmottaminen, kyky jakaa ja hyödyntää organisaatiossa olevaa asiantuntemusta ja osaamista, yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot sekä keskinäisen luottamuksen luominen (Kehusmaa 2011, 227).

Päivittäin kohdatut haastavat asiakastilanteet luovat helposti työntekijällä negatiivisen tunnetilan. Tarkkaavaisen esihenkilön on mahdollista huomata työntekijää kuormittavat negatiiviset tuntemukset ja puuttua niihin esimerkiksi vapauttamalla työntekijä väliaikaisesti toisiin työtehtäviin. Useasti toistuvat negatiiviset tuntemukset vaikuttavat työntekijöiden asenteeseen ja käyttäytymiseen työpaikoilla, ne voivat näkyä esimerkiksi työtytymättömyytenä sekä poissaoloina. (Cheung, Wu & Ching Chi 2019, 381.)

3.3 Empatia ja tunneäly

Empatian vaikutusta työtyytyväisyyteen on tutkittu runsaasti (Majaniemi 2021, 35). Empaattisella henkilöllä on kyky asettaa itsensä toisen henkilön asemaan ja ymmärtää hänen tunteitansa. Tarkastellessa ihmisen henkilökohtaista-, sosiaalista- ja työelämää, tunneälykyky on älykkyysosamäärää merkittävämpi tekijä menestymisen näkökulmasta. On osoitettu, että empatialla ja kunnioituksella on positiivinen vaikutus organisaation tuottavuuteen ja tehokkuuteen. (Majaniemi 2021, 22–

24.) Empatian osoitus parantaa myös työntekijöiden sitoutuneisuutta, sillä Businessolverin tutkimuksen mukaan, jopa yli 70 % työntekijöistä olisi halukkaampia tekemään pidempiä työpäiviä, jos heidän työnantajansa olisi empaattisempi. Tätä tukee myös Washington Postin tekemä tutkimus, jossa paljastui, että yksi kolmesta työntekijästä olisi valmis vaihtamaan työnantajaansa, jos vaihtoehtona olisi empaattisempi työympäristö. (Majaniemi 2021, 35.)

Tunneälyn kolme tärkeää osa-aluetta ovat omien tunteiden tunnistaminen, omien tunnereaktioiden hallitseminen ja muiden tunteiden havaitseminen (Rytikangas 2011, 52–53). Toisin sanoen tunneäly on kykyä tunnistaa, ymmärtää sekä käsitellä tunteita. Tunneälykykyys on todettu hyödylliseksi piirteeksi työelämässä, sillä sitä omaavat työntekijät menestyvät tavallisesti keskimääräistä paremmin työssään. Etenkin johtotehtävissä tunneäly on todettu merkittäväksi eduksi, sillä juuri sillä ominaisuudella huippujohtajat erottuvat keskinkertaisista johtajista. (Sinukko 2016, 149).

Empaattinen johtaminen koetaankin tulevaisuuden johtamiseksi. Empaattinen johtaminen lisää työyhteisön tunnetta siitä, että asioita tehdään yhdessä ”me” meiningillä. (Majaniemi 2021, 36.) On tärkeää rajata, että empaattinen johtaminen ei tarkoita, että työnantajan tulisi olla ylenpalttisen ymmärtäväinen työntekijöitään kohtaan, toimia terapeuttina tai ystävänä (Majaniemi 2021, 38; Hakanen 2011, 78). Empaattiset yritykset ovat kilpailijoitaan tuottavampia, sillä niissä on esimerkiksi vähemmän sairauspoissaoloja. Majaniemi (2021) on tunnistanut kolme pääasiallista syytä, miksi empatiaa ei käytetä enemmän. Ne ovat pelko, kyvyttömyys ajatella pitkän tähtäimen etuja sekä kyvyttömyys mitata empatian vaikutuksia. (Majaniemi 2021, 38.)

Helenius (2021) on tutkinut tunneälyn tärkeyttä myös kriisitilanteissa. Hän painottaa esihenkilön tasa-arvoisen ja selvän viestinnän merkitystä. Koronapandemian aikana esihenkilön kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista ja mielentilasta on koettu empaattiseksi johtamiseksi. (Helenius 2021, 24–25.) Myös rekrytoinneissa on alettu arvostamaan entistä enemmän tunneälynpiirteitä, esimerkiksi tiimityötaidot, asiakaspalvelutaidot sekä tarkkaavaisuus ovat haluttuja piirteitä (Majaniemi 2021, 25).

3.4 Palaute

Suomalaiset eivät yleensä ole kovin hyviä antamaan palautetta. Työpaikoilla tämä voi luoda riittämättömyyden tunnetta, kun työntekijä ei saa palautetta tai saa sitä liian vähän suorituksistaan.

Tällöin on vaikeaa kokea itsensä onnistuneeksi, kun ei tiedä, onko esihenkilö tyytyväinen työnjälkeen. Positiivisen palautteen on todettu myös kasvattavan motivaatiota. Toimiva palautejärjestelmä, eli sen antamis- ja saamiskulttuuri onkin välttämätöntä niin yksilön kuin myös organisaation kehittymiselle. On tärkeää huomioida, että ei yksin riitä, että palautetta annetaan, vaan myös sen antamistapaan tulee myös kiinnittää huomiota. (Rytikangas 2011, 79–82.)

Rytikangas (2011) toteaa, että paras tapa antaa palautetta ja jolloin palautteen saajastakin tuntuu siltä, että hän on saanut palautetta, on antaa se kasvokkain ja katsekontaktissa. Positiivisen palautteen annossa tulee aina punnita, annetaanko se ryhmän edessä vai kahden kesken. Rakentava palaute taas tulisi aina antaa kahden kesken ja kasvotusten, ei siis esimerkiksi viestien välityksellä. (Rytikangas 2011, 81–82.) Friman (2016) on sitä mieltä, että hampurilaismallinen palautteen antotapa on edelleen toimiva. Siinä palautteen anto aloitetaan positiivisella asialla, jolloin saatu negatiivinen palaute ei koeta yhtä ikäväksi. Jos taas palaute aloitetaan suoraan negatiivisella asialla, tunnelma on heti ikävä ja on tyyppillistä, että puolustusmekanismit heräävät. (Friman 2016, 87.) Juuti ja Vuorela (2015, 112) kannattavat myös edellä mainittua palautteen antotapaa, sillä he huomauttavat, että yksi negatiivinen kommentti vaatii neljä positiivista kommenttia tasapainoittamaan keskustelun. Ahlroth (2018) sekä Pajunen (2016) puolestaan tyrmäävät hampurilaismallin palautteenanto tapana täysin. Kriittinen palaute kätkettynä positiivisten palautteiden keskelle jättää palautteen saajan usein vain hämmentyneeksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että rakentavan palautteen voi antaa miten tahansa, vaan palautteen annon tulee tapahtua rauhallisesti, avoimesti, asiallisesti ja jämäkästi. On mahdollista, että palautteen saaja pahoittaa mielensä, mutta selkokielineen ja yksiselitteinen viestintä on siltikin tehokkaampi tapa saada palaute perille. Palautteen pääasiallisena tarkoituksena on auttaa työntekijää kehittymään työssään paremmaksi. (Ahlroth 2018; Pajunen 2016.)

Palautetta voidaan pitää hyvänä, kun se on kuvailevaa, toteavaa ja pohdiskelevaa. Moralisoiva, tuomitseva tai työntekijästä ihmisenä annettu palaute ei täytä hyvän palautteen kriteerejä. Palautteen annossa huomio täytyy pitää tiukasti itse asiassa. Palautteenanto on hyvä tapa vahvistaa jotain hyvää, sillä voi myös parantaa jotain parannettavissa olevaa. Niin sanotun positiivisen palautteen lisäksi myös rakentava palaute on hyvä palaute, edellyttäen, että se on oikein annettu. (Sinukko 2016, 90.) Erityisesti alle 30-vuotiaat kokevat, että hyvä johtaja antaa paljon palautetta (Manka 2011, 26).

3.5 Työtyytyväisyystilan selvittäminen

Työhyvinvointikyselyitä tehdään lähes jokaisessa työpaikassa, mutta usein vain vuoden välein, minkä takia ne ovat liian hidas keino tarttua akuutteihin ongelmiin. Vanhanaikaiset ja hitaat kyselyt kaipaavat päivitystä. Nykypäivänä tarvitaan nopeasti toteutettuja kyselyitä, joiden vastaukset olisivat myös nopeasti saatavilla. Kyselyissä tulisi selvittää mikä toimii, pohtia vahvuuksia sekä pakottaa vastuunottoon pohtimalla, jos jokin asia ei toimi, niin miksi se ei toimi. (Manka & Manka 2016, 145.) Hyvinvointikyselyillä on mahdollista tarkkailla työyhteisötasolla merkkejä uupumuksesta tai masennuksesta sekä havaita työperäistä stressiä (Suonsivu 2014, 36).

Uudentyylisten kyselyiden lisäksi kaivataan kuitenkin myös apua siihen, miten tuloksia käsitellään oikein ja miten työtä voidaan yhdessä kehittää saatujen vastausten avulla. Tärkeänä huomiona on se, että pelkät kyselyt eivät yksin riitä, vaan niiden vastauksien perusteella tulisi myös toteuttaa muutoksia. Kyselyt, joista henkilökunta ei koe saavansa mitään irti, lähinnä vain turhauttavat. (Manka & Manka 2016, 146.) Onkin tyypillistä, että kyselyitä ei koeta kovin hyödyllisinä, sillä työntekijöiden mielestä niistä saatua tietoa ei hyödynnetä konkreettisesti toimenpiteissä. On siis tärkeää, että jos kyselyitä tehdään, niin niistä saatua tietoa myös hyödynnetään käytännössä. Työntekijöille olisi myös aina hyvä avata kyselyistä saatuja tuloksia. (Manka & Manka 2016, 219.) Kyselyistä saadut tulokset jäävät liian usein hyödyntämättä yrityksen kehitystoiminnassa (Virolainen 2012, 111).

Kerran vuodessa käydyt kehityskeskustelut menevät samaan, hieman ehkä vanhanaikaiseen tapaan toimia. Syy tähän on lähes sama kuin ongelma hyvinvointikyselyissäkin, tilanteet ja asiat muuttuvat nopeasti, eikä kerran vuodessa tapahtuva purku yksinkertaisesti ole riittävä (Friman 2016, 87). Varsinkin ravintola-alalla voi olla hankalaa ajoittaa kehityskeskusteluita kovin montaa vuoteen, mutta ne ovat onneksi myös korvattavissa. Lyhyet kahdenkeskeiset juttutuokiot pitkin vuotta varmistavat vastavuoroisen kommunikoinnin. (Pyöriä 2012, 48.) On kuitenkin tärkeää, että keskusteluhetkeen varataan riittävästi aikaa, sillä jos tingimme ajasta, on todennäköistä, että tingimme myös laadusta. Ajan lisäksi tärkeää vuorovaikutuksessa on myös aito kuunteleminen, mielihyvyyden kysyminen ja sen ollessa erilainen niin sen arvostaminen, toisen huomiointi ja inhimillinen kohtelu haastavissakin tilanteissa. (Rytikangas 2011, 63.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimusvaiheen eteneminen. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Luvussa määritellään tutkimusongelma sekä sen rajaus, jonka kautta edetään tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksistä edetään tutkimusmenetelmän esittelyyn sekä perusteluun. Seuraavaksi käydään lävitse vielä käytetyt aineistonkeruumenetelmät sekä niiden analyysitavat.

Tutkimustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimustapa on erityisesti silloin hyvä valinta, kun ilmiöstä halutaan syvällinen ymmärrys ja tutkimuksessa luodaan uusia teorioita ja hypoteeseja (Kananen 2017, 33). Kuten laadullisessa tutkimuksessa on tapana, niin myös tämän työn tarkoitus on kuvata, ymmärtää ja tulkita työtyytyväisyyden ilmiötä Burger Kingin vuoropäälliköiden keskuudessa. (Kananen 2017, 35) Teemahaastattelussa huomio on erityisesti vuoropäälliköiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkastelussa. Subjektiivinen tarkastelu on myös laadullisen tutkimuksen ominaispiirre, jonka takia se sopii opinnäytetyön tutkimustavaksi hyvin. Haastateltavien subjektiivisuus aiheuttaa kuitenkin myös haasteita tutkimukselle uskottavuuden ja luotettavuuden näkökulmasta. (Puusa & Juuti 2020, 56.)

4.1 Tutkimuksen tehtävä ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen lähtökohtana oli vuoropäälliköiden työtyytyväisyys Burger Kingissä. Aihetta rajattiin siten, että tutkittiin vain alue kuuden vuoropäälliköitä. Työtyytyväisyyden tilanne alueella vuonna 2021 syksyllä toteutetussa henkilöstötutkimuksessa oli tyydyttävä. Tästä syntyi tarve selvittää, mistä tämä tyytymättömyys johtuu. Työn tutkimusongelmaksi muodostui se, että vuoropäälliköt ovat tyytymättömiä työhönsä. Tätä tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään tutkimuskysymyksen avulla: Miksi vuoropäälliköt ovat tyytymättömiä?

Tutkimuskysymys ei ole aina riittävä, vaan sen avuksi voidaan tarvita myös apukysymyksiä, joita kutsutaan myös metakysymyksiksi (Kananen 2017, 60). Tässä työssä apukysymyksenä on seuraava: Minkä tulisi muuttua, jotta vuoropäälliköt olisivat tyytyväisempiä? Näihin kysymyksiin vastauksia etsimällä saadaan käsitys siitä, minkälaisia kokemuksia ja näkemyksiä vuoropäälliköillä on aiheeseen liittyen. Vastauksien perusteella laaditaan kehittämissuhteita, jotka ovat hyödyllisiä vuoropäälliköiden työtyytyväisyyden parantamisen näkökulmasta.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tämän työn aineisto kerättiin käyttämällä kahta menetelmää, kyselyä ja teemahaastattelua (Liite 1). Niissä molemmissa on sama perusidea. Kun halutaan tietää, mitä henkilö ajattelee jostakin asiasta, helpointa on kysyä sitä suoraan häneltä. Erityisesti haastatteluissa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, jolloin on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai teemat haastateltaville etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62–63.) Näin toimittiin myös tässä työssä.

Työn aineistonkeruu toteutettiin monimenetelmällisenä eli siinä käytettiin sekä kvalitatiivisen- että kvantitatiivisen tutkimuksen aineistoja. Henkilöstötutkimus edustaa tässä työssä määrällistä aineistoa ja teemahaastattelut edustavat laadullista aineistoa. Haastatteluiden tarkoituksena oli täydentää, tukea, valaista sekä tulkita henkilöstötutkimuksen tuloksia (Puusa & Juuti 2020, 304). Hyödyntämällä monimenetelmällistä aineistonkeruuta, saatiin luotua monipuolisempi ja kattavampi kokonaisuus aiheesta (Monimenetelmällisyys 2021). Henkilöstötutkimus ja sen tulokset saatiin seläläisinaan valmiina toimeksiantajalta, ne ovat siis sekundääristä aineistoa. Teemahaastattelujen vastaukset kerättiin tämän opinnäytetyön tutkimuskysymystä varten, vastaukset ovat siis primääriaineistoa. (Kananen 2017, 82–83).

Teemahaastattelu valikoitui toiseksi aineistonkeruu menetelmäksi, sillä haluttiin, että haastattelukysymyksiä voi tarvittaessa muuttaa tilanteeseen sopivimmiksi. Teemahaastatteluiden etuna onkin se, että haastattelun aikana on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2018, 64). Teemahaastattelu eroaa esimerkiksi strukturoidusta haastattelusta siten, että siinä huomio on nimensä mukaisesti isomassa teemassa eikä niinkään yksittäisissä kysymyksissä. Tyypillistä onkin, että kysymyksiä ei tarvitse teemahaastatteluissa muotoilla etukäteen sanasta sanaan eikä kysymyksiä tarvitse esittää jokaisessa haastattelussa samassa järjestyksessä. Haastatteluista haluttiin joustavia ja vuoropäälliköitä kannustettiin kin puhumaan aiheesta vapaasti. Teemahaastattelussa oletetaan, että tutkittavat, tässä tapauksessa vuoropäälliköt, ovat läpikäyneet tietyn asian tai prosessin, tässä tapauksessa työolot ja työtyytyväisyys Burger Kingissä (Kallinen & Kinnunen n.d.; Puusa & Juuti 2020, 107).

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on kuvailla, tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Analyysissä aineistoa eritellään, tiivistetään ja luokitellaan. Analyysin lisäksi tähän vaiheeseen kuuluu myös synteisien laatiminen analysoinnista, joiden tarkoituksena on luoda kokonaiskuva aineistosta ja esittää tutkimuskohde uudesta näkökulmasta. Tulosten esittämisen ei tule pysähtyä analyysin tekemiseen, vaan siitä täytyy johtaa myös tulkintoja. Koko analyysiprosessin lopputuloksena tulisi olla kokonaisuus, josta on mahdollista kehittää laaja ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätöksiä tutkittavana olevasta ilmiöstä. Tutkijan tulee pystyä irrottamaan aineistosta yksittäistapaukset ja yhdistää ne suuremmaksi kokonaisuudeksi. (Puusa & Juuti 2020, 140–144.)

Tässä työssä kyselyn tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmällä, sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin tavoitteena on pelkistää saatu aineisto siten, että se olisi tiivis ja selkeä kokonaisuus. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, lopputuloksena on helpommin ymmärrettävä kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 144.) Vaikka sisällönanalyysi mielletään tyypillisesti laadulliseen tutkimukseen, sitä voidaan käyttää myös määrällisen tutkimusaineiston analysointiin. Lähtökohtana sisällönanalyysille on se, että tehdään päätös, mistä ilmiöstä ollaan kiinnostuneita. Aineistoa läpi käydessä huomio kiinnitetään vain niihin asioihin, jotka liittyvät tutkittavaan ilmiöön, kaikki muu tulee jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Kun koko aineisto on käyty läpi, valitaan varsinaiseksi analyysitekniikaksi tyypillisesti joko luokittelu, teemoittelu tai tyypittely. Tämän jälkeen tehdään vielä yhteenveto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78–79.)

Tämän työn analyysitekniikaksi valikoitui teemoittelu. Teemoittelu on tyypillinen tapa analysoida teemahaastattelun aineistoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelussa aineiston pilkkomisen ja ryhmittelyn jälkeen vastaukset koostetaan niin, että saadaan helposti selville, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemoittelun jälkeen on mahdollista vertailla, miten eri teemat esiintyvät aineistossa sekä pohtia haastateltavien näkemyksiä eri teemoista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 79.) Vertailun tarkoituksena on löytää säännönmukaisuutta tai samankaltaisuuksia aineistojen välillä (Puusa & Juuti 2020, 149). On hyvin todennäköistä, että jokaisesta haastattelusta nousevat esiin ainakin haastattelurungossakin esitetyt lähtökohtateemat. Sen lisäksi esiin saattaa nousta myös muita teemoja, jotka ovat tyypillisestä näitä alkuperäisiä lähtöteemoja mielenkiintoisempia

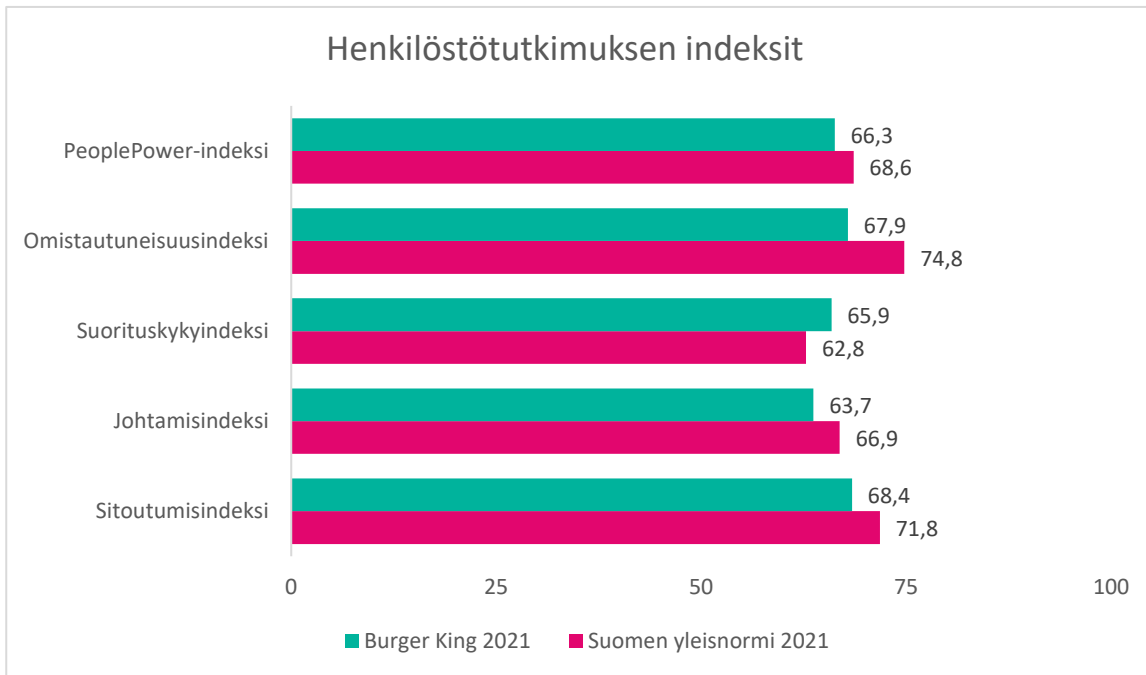
tutkimuksen kannalta. Onkin tärkeää, että haastatteluiden litterointeja tarkastellaan ennakkolooltomasti, jotta nämä uudet, kenties odottamattomat, teemat huomioidaan tutkimustulosten esittelyssä. (Hirsjärvi & Hurme 2015 ,173; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jotta tutkimus voidaan todeta luotettavuustarkastetuksi, tulee tutkimusasetelman olla kunnossa, tutkimusongelman ja -kysymysten oikein määriteltyjä, tutkimusmenetelmän olla oikein valittu sekä koko tutkimus olla toteutettu tieteen ja sääntöjen mukaisesti. Luotettavuustarkastelussa arvioidaan koko työtä. Yleisiä luotettavuusmittareita ovat reliabiliteetti sekä validiteetti, tiivistetyksi nämä mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Reliabiliteetilla kuvataan tulosten luotettavuutta, toistamista ja pysyvyyttä, validiteetilla puolestaan kuvataan oikeiden asioiden tutkimista sopivilla tavoilla. Validiteetti on läsnä työssä erityisesti tutkimusasetelman suunnittelussa sekä aineiston analyysivaiheessa, jolloin tarkastellaan, onko syy-seuraussuhteet johdettu oikein. Reliabiliteetti on suuremmassa osassa tutkimuksen toteutus vaiheessa. (Kananen 2017, 175–176.)

5 Tutkimuksen tulokset

5.1 Vuoropäälliköiden tyytyväisyyden tila kyselyn vastauksien perusteella

Henkilöstötutkimukseen vastasi yhteensä 38 vuoropäällikköä kuudennelta alueelta. Tutkimuksessa esitetyt indeksit ovat 0–100 asteikolla esitetty tuloksia. Vuoropäälliköiden tyytyväisyyden kokonaistulosta kuvaava People Power indeksi oli 66,3, kun Suomen yleisnormi vuonna 2021 oli 68,6. People Power indeksin lisäksi tutkimuksessa on eroteltu myös sitoutumis-, johtamis-, suorituskyky- ja omistautuneisuusindeksit (ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Vuoropäälliköiden henkilöstötutkimuksen indeksit

Indekseistä vain suorituskykyindeksi oli Suomen yleisnormia parempi. Suorituskyky pitää sisällään työskentelyedellytyksiä, tehokkuutta ja joustavuutta sekä toimintakulttuuria kuvaavat aiheet. Joten erityisesti nämä asiat olivat kyselyn perusteella vuoropäälliköiden mielestä hyvin ja toimivia. Tilastollisesti merkittävä ero Suomen yleisnormiin oli erityisesti yhdessä kohdassa: ”On selvää, kuka mistäkin asiasta päättää”. Tästä voisi tehdä johtopäätöksen, että ketjun päätöksentekoprosessi on onnistuttu tekemään läpinäkyväksi.

Merkittävin ero ketjun ja yleisnormin välillä oli omistautuneisuusindeksissä. Tutkimuksen heikoin yksittäisen kysymyksen tulos kuvastaa hyvin tästä seuraavaa ongelmaa: ”Uskon olevani työnantajamme palveluksessa vielä vuoden kuluttua”. Vaihtuvuus on paitsi pikaruoka-alan niin myös koko ravintola-alan ongelma. Burger King työllistää paljon nuoria, jotka ovat esimerkiksi opintojen ohella töissä tai viettämässä välivuotta opintojen välissä. Esimerkiksi juuri tällaiset henkilöt olisi tärkeää saada jäämään ketjulle töihin myös opintojen jälkeen tai opintojen ohelle. On tärkeää, että Burger King nähtäisiin myös pidemmällä aikatahtimella vaihtoehtona, eikä vain väliaikaisena työpaikkana. Pitkä työkokemus takaa usein myös hyvän tieto-taitotason ja osaava henkilökunta on tärkeää ravintolan jokapäiväisen toiminnan kannalta. Voisiko omistautuneisuuteen liittyä myös se, että kyselyn tulosten perusteella vuoropäälliköt kokivat, ettei yrityksen strategiaa ja tulevaisuutta

ole viestitty henkilöstölle hyvin. Jos henkilölle on epäselvää mikä on yrityksen tulevaisuuden suunta, miten hän voi tuntea olevansa osa sitä?

Omistautuneisuuteen liittyy vahvasti myös sitoutuminen. Sitoutumiseen tässä tutkimuksessa on yhdistetty työmotivaation, viestinnän ja osallistamisen sekä työnantajakuivan aiheet. Erityisesti työmotivaatio oli merkittävästä Suomen yleisnormia huonommalla tolalla. Vuoropäälliköt eivät pidä työtään mielenkiintoisena, eivätkä he koe saavansa työllään aikaan hyödyllisiä asioita. Samaa aikaa koetaan myös, että henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa toiminnan kehittämiseen. Haastatteluissa haluttiin tarttua tähän näkökulmaan, ja selvittää onko osallistamisella tässä tapauksessa vaikutus myös työmotivaatioon vuoropäälliköiden keskuudessa.

Johtamisindeksin vastauksista esiin nousivat koetut ongelmat esihenkilötyössä sekä johtamiskulttuurissa. Tulosten perusteella vuoropäälliköt kokevat, että he eivät saa tunnustusta hyvistä työsuorituksista, palautetta ei muutenkaan saa heidän mielestään tarpeeksi. Merkittävä ero yleisnormiin on myös luottamusta käsittelevissä kysymyksissä. Tuloksista selvisi, että vuoropäälliköt kokevat, että heidän esihenkilö, eli ravintolapäällikkö, ei luota alaisiinsa. Ravintolapäällikköä on toisaalta myös hankala lähestyä, sillä tulosten mukaan koetaan, että hänelle ei voida kertoa mielihyvää, jos se on eriävä hänen mielipiteestään. Toisaalta vuoropäälliköt itse eivät tulosten perusteella luota siihen, että ylin johto kykenee tekemään yrityksen kannalta oikeita päätöksiä.

5.2 Vuoropäälliköiden kokemukset työtyytyväisyydestä haastatteluiden perusteella

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä yhdeksää vuoropäällikköä alueen eri ravintoloista. Haastattelut toteutettiin Teamsin välityksellä viikon 42 aikana. Haastattelujen kesto vaihteli noin kymmenestä minuutista kahteenkymmeneenviiteen minuuttiin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin sana tarkasti 20 sivun mittaiseksi aineistoksi, kirjoitettua versiota oli helpompi analysoida kuin ääntä. Kokonaiskuva haastattelujen perusteella vuoropäälliköiden työtyytyväisyydestä oli tällä hetkellä parempi, kuin mitä vuoden takaisessa henkilöstötutkimuksessa. Teemoina haastatteluissa olivat esihenkilö, merkityksen tunne, motivaatio sekä työtyytyväisyys (ks. liite 1).

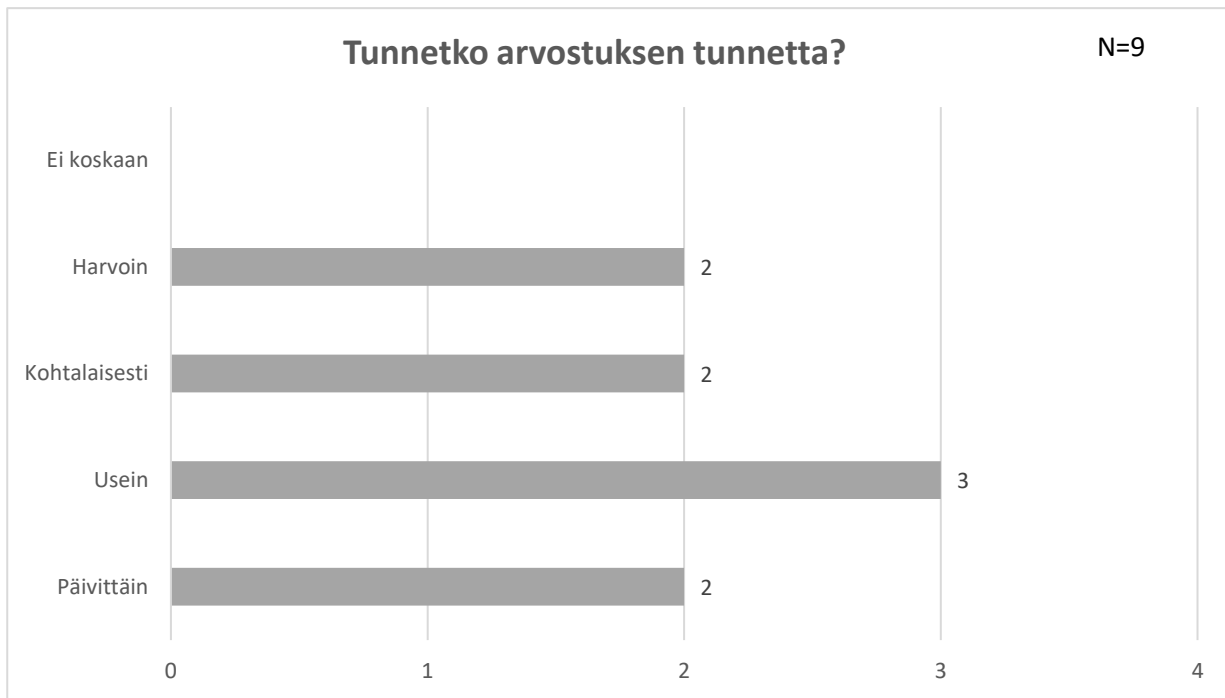
Yleisesti haastateltavat olivat sitä mieltä, että luottamuksen taso toimipaikoissa oli hyvä tai jo paraneen päin. Muutoksen koettiin johtuvan ravintolapäällikön vaihtumisesta tai muusta suuremmasta toimintatapojen muutoksesta. Useammassa ravintolassa hyvään luottamuksen tasoon vaikutti vuoropäällikkötiimin kokemuksen taso, osaava tiimi koettiin syyksi sille, että ravintolapäällikkö luottaa esihenkilötiimiinsä. Molempiin suuntiin toimiva avoin kommunikointi sekä tiivis esihenkilötiimi koettiin myös tärkeiksi tekijöiksi luottamuksen näkökulmasta.

Lähes kaikki vuoropäälliköt myös kokivat, että he voivat sanoa ravintolapäällikölleen suoraan, jos he ovat jostain asiasta eri mieltä. Seurauksena tästä koettiin pääasiassa syntyvän hyvä keskustelu, missä molemmat perustelevat omat näkemykset, jonka jälkeen päädytään yhdessä asian ratkaisuun. Vaikka eräs vuoropäällikkö koki, että hän ei aina lopulta pystykään vaikuttamaan lopputulokseen, hän korosti, että on tärkeää, että hänelle tulee kuultu olo.

Vuoropäälliköt pitkälti kokivat, että heidän toimipaikassaan kaikkia vuoropäälliköitä kohdellaan samalla tavalla ravintolapäällikön toimesta. Esiin nousi kuitenkin huomio siitä, että jos tiimissä on sekä suomen että englannin kieltä puhuvia, niin kaikkia viestejä ei aina kirjoiteta englanniksi esimerkiksi vuoropäälliköiden WhatsApp ryhmään. Käännössovelluksia on toki olemassa, mutta tämä voi silti herättää eriarvoisuuden tunnetta. Toinen tästä aiheesta esiin noussut huomio liittyi vastuisiin. On tyypillistä, että vuoropäälliköillä on keskenään eri pituinen työkokemus, jolloin myös heidän osaamistasonsa on erilainen. Lisävastuuta, kuten esimerkiksi laitesivouksia ja kuormien tilauksia, saadaan tyypillisesti vasta hieman pidemmällä kokemuksella, kun ravintolan perusarjen pyörittäminen luonnistuu hyvin. Aihe nousi esiin, mutta sitä ei esitetty negatiivisessa valossa.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan valmiilla asteikolla, kuinka usein he kokevat arvostuksen tunnetta (ks. kuvio 2). Hajontaa tuli paljon, mutta jokainen haastateltava kokee edes harvoin arvostuksen tunnetta. Vuoropäälliköistä tuntuu, että heitä arvostetaan, kun he saavat kiitosta ja kehuja työsuorituksestaan. Eräs vuoropäällikkö koki, että erityisesti kehityskeskusteluissa hän tuntee itsensä arvostetuksi ja saa kiitosta työsuorituksestaan. Palautetta yleisesti tuntuu tulevan vuoropäälliköille tarpeeksi, joskin eräs vuoropäällikkö huomautti osuvasti, että sitä voisi aina saada myös enemmän. Neljä haastateltavista kokee saavansa enemmän positiivista palautetta, neljä taas enemmän rakentavaa ja yksi koki näiden olevan keskenään samassa suhteessa. Rakentava palaute nähtiin kuitenkin myös hyvänä asiana. Muutama vuoropäällikkö koki hyvänä sen, että rakentavan

palautteen pohjalta omia toimintatapoja voi muuttaa ja kehittyä paremmaksi. Eräs vuoropäällikkö sanoi osuvasti, kun hän kertoi osaavansa ottaa rakentavan palautteen vastaan, koska ”rakentavalla palautteella tarkotetaan hyvää”. Saadulla palautteella ja merkityksen tunteella koettiin pääasiassa olevan yhteys, esimerkiksi hyvästä suorituksesta kehuun saaminen luo erälle vuoropäällikölle tunteen siitä ”et sil oli välii sil mitä teki”.



Kuvio 2. Arvostuksen tunne vuoropäälliköiden keskuudessa

Kaikilla oli yhtenevä tunne siitä, että palautteen saa aina työsuorituksesta, eikä se mene henkilökohtaisuuksiin. Kaksi vuoropäällikköä nosti esiin kuitenkin rakentavan palautteen antotavan, se saatetaan antaa töissä kaikkien kuullen kuulokkeiden kautta tai se saatetaan kirjoittaa WhatsApp ryhmään siten, että kaikki näkevät viestin, mutta sen sisältö on selvästi suunnattu esimerkiksi edellisessä vuorossa olleelle vuoropäällikölle.

Enemmistö vuoropäälliköistä koki, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa sekä ravintolan päivittäiseen toimintaan että oman työn sisältöön. Ketjun standardit luovat toki puitteet, joita tulee noudattaa ja tämä tuli ilmi myös vastauksista, kun muutama vuoropäällikkö huomautti, että aivan kaikkeen ei ole edes mahdollista vaikuttaa. Vastuunottaminen esimerkiksi vaativimmista työtehtävistä oli useammalla vuoropäällikölle mieluinen tapa vaikuttaa oman työn sisältöön. Myös uusien

tiimin jäsenten perehdyttäminen sekä muut erilaiset kouluttautumismahdollisuudet ovat esimerkkejä, miten työhön on voitu vaikuttaa ja miten siitä on saatu mielekkäämpää.

Vaikuttamismahdollisuuksilla koettiin olevan positiivinen yhteys työmotivaatioon. Yhteyttä kuvailtiin esimerkiksi seuraavanlaisesti ”Kyllä siinä tulee vähän sellainen niinku merkityksellisempi olo, että ei ole vaan silleen yksi merkityksetön ratas tässä koneistossa” sekä ”Tää on kuitenkin nii peruset jos sä oot työpaikassa missä sua kuunnellaan ja missä sun on mahdollisuus vaikuttaa nii onhan se niinku ehattomasti parempi ja se tuntuu niiku paljon merkityksellisemmältä muutenki tehdä sitä ja olla”.

Vuoropäälliköitä pyydettiin myös kertomaan mikä heitä motivoi eniten. Vastauksista erottui selvästi työporukka, tärkeäksi koettiin se, että töihin on kiva mennä. Toinen selvästi erottuva motivaattori oli palkka, yksi vuoropäällikkö kertoi esimerkiksi tulospalkkioiden motivoivan häntä suorittamaan töissä paremmin. Motivaation vaikuttivat myös kehittymismahdollisuudet sekä jaksaminen, pitkällä työputkilla on tyyppillisesti negatiivinen vaikutus työmotivaatioon. Eräs vuoropäällikkö nosti motivaatiotekijäksi myös työn mielenkiintoisuuden, mitä myös seuraava kysymys käsitteli. Seitsemän yhdeksästä koki työnsä mielenkiintoiseksi. Vuoropäälliköt selvästi suhtautuivat työhönsä hyvin eri tavalla, sillä muutama kuvaili työtä mielenkiintoiseksi sen takia, kun töissä ei ole koskaan samanlaista päivää, vaan aina tulee erilaisia tilanteita vastaan. Eräs vuoropäällikkö vastavasti kuvaili tekevänsä joka päivä samaa työtä eikä siksi koe sitä kovin mielenkiintoiseksi. Vastauksien perusteella työstä saisi mielenkiintoisempaa noudattamalla samoja toimenpiteitä kuin mitä motivaation parantamisessa, eli uuden oppimista, joka taas luo vaihtelua työpäiviin.

Suunnitelluilla työvuoroilla koettiin olevan yhteys yksilön kokemaan jaksamiseen. Esiin nostettiin esimerkiksi pitkien iltavuorojen työputket, pitkät työputket ylipäänsä, yksittäiset vapaapäivät, toiveiden huomiointi sekä illasta aamuun siirtymät, myös silloin kun työehtosopimuksessa esitetty vähimmäislepoaika täytyisi. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että työkavereilla ja valitsevalla ilmapiirillä on merkittävä vaikutus jaksamiseen. Lähes kaikki myös mainitsivat, että heidän mielestään ravintoloissa on tällä hetkellä hyvä työporukka sekä ilmapiiri, jossa tehdä töitä ja se vaikutti positiivisesti kaikkien jaksamiseen.

Kaikki yhdeksän vuoropäällikköä koki roolinsa tärkeäksi. Useampi vuoropäällikkö koki tunteen joutu-
tuvan siitä, että heillä on tiimin pisin työkokemus, joka toi mukanaan myös vastuuta. Toiset taas
nostivat esiin nimenomaisesti vuoropäällikön roolin, ilman vuoropäällikköä ravintola ei yksinkertai-
sesti pyörisi samalla tavalla, eikä ravintolaa voida pitää auki ilman, että siellä on koko ajan esihen-
kilö paikalla. Vuoropäällikköihin kohdistuvista odotuksista käytiin myös keskustelua. Tämä aihe ai-
heutti erityisen paljon hajontaa vastauksissa. Toisaalta moni pystyi sanoittamaan yksinkertaiseksi
odotukseksi sen, että ravintola pysyy niin sanotusti pystyssä, ja että vuoroissa toimitaan standar-
dien ja sovittujen sääntöjen puitteissa. Useampi kuitenkin totesi, että hän ei ole täysin varma mitä
häneltä odotetaan, tai että hän toivoisi, että näitä odotuksia viestittäisiin selkeämmin. Suurin osa
koki, että odotukset ovat lunastettavissa, muutama taas koki, että toisinaan vaaditaan liikaa ja että
pitäisi olla ”liian hyvä”.

Viisi yhdeksästä haastateltavasta näki itsensä osana ketjun tulevaisuutta ainakin jossain määrin.
Muutamaa kiinnosti Burger King ketjuna, mutta he eivät näe itseänsä osana ravintolan arkea, vaan
heillä oli haluja päästä enemmän taustalle, esimerkiksi markkinoinnin tai koodauksen pariin. Haas-
tateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että heidän lähtöaikeensa eivät johdu suoranaisesti
siitä, että he eivät pitäisi työstään, vaan siitä, että he haluavat kokeilla jotain uutta ja mennä niin
sanotusti eteenpäin väliaikaisesta työpaikastaan. Myös uuden alan opiskelu kiinnosti haastatelta-
via, mikä on tyypillistä nuorille.

Työtyytyväisyydestä kysyttäessä arvioitiin se haastateltavien kesken ihan hyväksi. Kommunikaatio,
avoimuus sekä ravintolapäällikkö olivat merkittävässä asemassa tämän kysymyksen vastauksissa,
joten työtyytyväisyyteen vaikuttavat erityisesti se, minkälainen kommunikaation taso toimipai-
kassa on, kuinka avoimia ja suorapuheisia toimipaikassa ollaan sekä ravintolapäällikön olemus ja
hänen luomat toimintatavat. Parannusehdotuksista esiin nousi erityisesti virkistytymispäivät, niitä
toivottaisiin järjestettävän useammin ja isommalla budjetilla. Myös jo aiemmin vastauksissa esiin
noussut uuden oppiminen mainittiin keinoksi, jolla työtyytyväisyys saataisiin paremmaksi.

5.3 Tuloksien tarkastelu suhteessa teoriaan

Ravintolapäällikön luonne ja toimintatavat vaikuttavat paljon siihen, millainen toimintakulttuuri
ravintolaan on syntynyt. Työnantajien on tärkeää hahmottaa se, että esihenkilöt toimivat johtajan

roolin lisäksi myös yrityksen edustajina. Esihenkilöt, joiden kanssa työntekijät ovat eniten yhteydessä luovat kuvan organisaatiosta sekä sen tärkeimmistä arvoista työntekijöille. Tämän takia on tärkeää valita esihenkilötehtäviin sellaisia henkilöitä, joilla on organisaation arvojen mukaiset arvot, jotta niiden asianmukainen kommunikointi alaisille on mahdollista. (Wnuk 2017, 40.) Johtamisen ongelmiin ratkaisun koettaisiin löytyvän osaavan ja ihmisläheisen esihenkilön toimesta. Hyvä esihenkilö innostaa nuorta oppimaan ja kehittymään alalla. Vastuun jakaminen, työntekijöihin luottaminen sekä palautteen anto koetaan tärkeiksi. Esihenkilöt ovat tärkeässä roolissa työn arvostuksen näkökulmasta. (Isola & Mäntylä 2019.)

Ravintolapäällikkö toimii paitsi esihenkilönä, niin myös esikuvana ravintolassa, hänen toimintaansa ja suoriutumista seuraa monta silmä- ja korvaparia. Esihenkilöihin kohdistuukin erityisen paljon painetta, sillä heihin kohdistuu niin työntekijöiltä kuin myös työnantajalta erilaisia odotuksia ja vaatimuksia (Pirinen 2014, 150). Näiden odotusten ja vaatimusten lunastaminen vaatii paljon osaamista ja myös jatkuvaa kehittymistä. Avoin kommunikaatio on välttämättömyys, jotta esimerkiksi erimielisyydet tai ongelmatilanteet saadaan ravintoloissa selvitettyä, ilman että ne jäävät vaivaamaan osapuolia. Työyhteisössä tulisikin keskustella avoimemmin anteeksiapyyntämisen- sekä myös anteeksiannonkulttuurista. Erään tutkimuksen mukaan keskimääräinen aika anteeksiannolle on 25–30 vuotta. Monessa työurassa tämä tarkoittaa sitä, että anteeksiantoa ei tapahdu koko yhdessä työskentelyn aikana, vaan kauna ja katkeruus ovat aina jollain tasolla läsnä. (Virolainen 2012, 22.)

Avoimuuden lisäksi esihenkilöitä odotetaan paineensietokykyä sekä hyviä valmiuksia tulla erilaisien ihmisten kanssa toimeen (Pirinen 2014, 150). Toimeen tulemisen lisäksi tärkeää olisi myös, se että ravintolapäällikkö osaa lukea ja samaistua ihmisiin. Läheinen ja luottamuksellinen suhde esihenkilöön vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä (Berlin 2019, 164).

Työvuorolistat koskettavat jokaista töissä kävijää. Niiden suunnitteleminen on kehittynyt huomattavasti vuosien aikana ja Burger King onkin hyödyntänyt työvuorolistojen suunnittelussa tekoälyä jo hieman yli puolitoistavuotta. Esimerkiksi toiveiden automaattinen huomioon ottaminen työvuoroja optimoidessa tekee niiden toteuttamisesta entistä helpompaa, kun tekoäly osaa itse ottaa

huomioon, milloin henkilö voi olla töissä ja mihin kellonaikaan. Työvuorolistojen suunnittelu sivusto Relex hälyttää myös työehtosopimuksen rikkomuksista automaattisesti, esimerkiksi lepoajan ja pitkien työputkien kohdalla. Myös jokaiselle työntekijälle kuuluvat vähintään viiden viikon välein pidettävät vapaat viikonloput ovat osa Relexiin ajettua tekoälyä. Erityisesti yksittäisiin vapaapäiviin kannattaa suunnittelu vaiheessa kiinnittää huomiota, sillä osa vuoropäälliköistä koki, että se ei ole riittävä aika palautua. Tämä todettiin myös aiemmin mainitussa tutkimuksessa, jossa esitettiin, että yhden päivän vapaita voidaan pitää raskaina (Tutkimus työn ja elämän yhteensovittamisesta 2020,7).

6 Kehittämis ehdotukset työtyytyväisyyden parantamiseksi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi vuoropäälliköt eivät ole tyytyväisiä työhönsä. Tutkimusongelmaa, vuoropäälliköiden tyytymättömyyttä työtään kohtaan selvitettiin tutkimuskysymyksen avulla. Työn tutkimuskysymyksenä oli, miksi vuoropäälliköt ovat tyytymättömiä. Apukysymyksenä työssä käytettiin seuraavaa: Minkä tulisi muuttua, jotta vuoropäälliköt olisivat tyytyväisempiä? Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia henkilöstötutkimuksesta sekä teemahaastatteluista. Tässä kappaleessa esitetään vastauksista koostettuja havaintoja kehittämis ehdotusten muodossa.

Aineistoissa nousi esiin paljon sellaisia aiheita, joita esiteltiin jo teoreettisessa viitekehelyssä työn alkupuoliskolla. Koska haastatteluiden tulokset olivat henkilöstötutkimusta paremmat, on painoarvo kehittämis ehdotuksissa erityisesti niissä asioissa, jotka jo koetaan toimiviksi, mutta jotka eivät ole vielä koko ketjun tai edes alueen vakiintuneita toimintatapoja. Muutosta toteutettaessa on tärkeää ymmärtää, että vie aikaa päästä eroon vanhoista toimintatavoista, vaikka esihenkilö tunnistaa tarpeen muutokselle, se ei tapahdu sormia napsauttamalla (Berlin 2019, 137). Pyöriä (2012, 21) huomauttaa, että työhyvinvoinnin kehittäminen on vaativa tehtävä, sillä se käsittää monta osa-aluetta ja ongelmaa.

Keskeisenä tuloksena esiin nousi se, että vuoropäälliköille on tärkeää kokea itsensä merkitykselliseksi. Esimerkiksi palautteenanto on helppo tapa viestiä vuoropäällikölle tunnetta siitä, että hän on arvostettu osa työyhteisöä. Kehittymis- sekä vaikuttamismahdollisuudet nousivat myös potentiaalisiksi tavoiksi saada vuoropäälliköille merkityksellisempi olo. Uuden oppiminen sekä myös töissä

hyvin suoriutuminen luovat tärkeitä onnistumisen tunteita vuoropäälliköille ja niillä on myös yhteys vuoropäälliköiden työmotivaatioon. Onnistumisen tunteita on helppoa saada myös silloin, kun vuoropäälliköille on asetettu realistisia tavoitteita ja odotukset heitä kohtaan on viestitty selkeästi. Tähän kiteytyy myös seuraava merkittävä tulos, avoin ja toimiva kommunikaatio. Se on tärkeää erityisesti esihenkilötiimin kesken, jotta ravintolan päivittäinen toiminta on sujuvaa. Tunnealy ja erityisesti empaattisuus ovat kulmakiviä toimivassa kommunikaatiossa.

Nuorten mielestä esimiehen tulisi olla tasapuolinen, kannustava ja vastuuntuntoinen. He myös odottavat selkeitä tavoitteita työlleen sekä paljon palautetta suorituksistaan. (Manka 2011, 26.) Eräs haastateltava vuoropäällikkö tiivisti, että palautetta voisi aina saada lisää, sillä sitä ei voi ikinä saada liikaa. Suomalaisille on tyypillisesti haastavaa sekä palautteen vastaanottaminen että myös sen antaminen. Tämä on onneksi asia, jossa on mahdollista kehittyä. Esimerkiksi palautteenanto-harjoittelulla voisi olla mahdollista harjoittaa ravintolapäälliköiden palautteenantotapaa. Erilaisissa kuvitteellisissa tilanteissa ravintolapäällikkö joutuisi tosissaan miettimään miten hoitaa tilanne empaattisesti ja hänen olisi mahdollista saada parannusehdotuksia muilta tilannetta kuuntelevilta, tällainen voitaisiin järjestää esimerkiksi aluepalavereissa. Toistuvilla harjoituksilla on mahdollista kehittää taitoja. Palautteenantotapa ei kuitenkaan aina vaikuta siihen, miten palautteen saaja vastaanottaa annetun palautteen. Kaikki ottavat palautteen vastaan hyvin henkilökohtaisella tavalla, yksi voi loukkaantua, toinen voi vähätellä vian olevan jossain muualla kuin itsessään ja kolmatta annettu palaute ei hetkauta mitenkään. Erityisesti rakentavaa palautetta annettaessa, olisi tärkeää saada palautteen saaja sisäistämään, että sen tarkoituksena on auttaa henkilöä kehittymään.

Positiivista palautetta tulisi antaa vuoropäälliköille enemmän huomioimalla heidän henkilökohtaiset onnistumiset. Kuten työssä on aiemmin mainittu, vuoropäälliköillä on tyypillisesti eri pituiset työkokemukset, joten he osaavat erilaisia asioita. Toiselle jokin työtehtävä voi olla helppoa kuin heinänteko, mutta jollekin toiselle siitä suoriutuminen voi olla kuin lottovoitto. Erilaisuudet vuoropäällikkötiimin sisällä on siis hyvä ottaa huomioon myös palautetta annettaessa. Jos työstä ei saada tunnustusta ja kiitosta, voi seurauksena olla esimerkiksi työhön leipääntyminen sekä työmotivaation heikkeneminen. Työmotivaation heikkeneminen voi näkyä esimerkiksi siten, että omat työtehtävät kyllä hoidetaan, mutta ylimääräistä ei tehdä. Palautteen antamisen tavalla on kuitenkin

kin väliä. Vuoropäälliköt kertoivat haastatteluissa saavansa toisinaan rakentavaa palautetta muiden työntekijöiden kuullen kuulokkeiden kautta tai WhatsApp ryhmässä. Tämän tyylinen rakentavan palautteenantotapa tulisi välittömästi kieltää ja tehdä selväksi, että sitä ei hyväksytä. Rakentava palaute tulee antaa aina vain kahden kesken ja kasvatusten, viestien välityksellä tapahtuvaa rakentavaa palautteenantoa tulisi siis välttää (Rytikangas 2011, 81–82).

Erytisesti positiivinen palaute luo työntekijälle tunteen siitä, että häntä arvostetaan ja hän on merkityksellinen. Ravintoloissa tulisi antaa aktiivisemmin palautetta konkreettisista työsuorituksista, sillä myös yleistävä ”hyvin meni” palaute voidaan kokea pidemmän päälle puuduttavaksi. Vastavuoroisesti on tärkeää, että ravintolapäällikkö ottaa palautetta vastaan myös vuoropäälliköiltä ja suhtautuu siihen ammattimaisesti. Tunne siitä, että on tullut kuulluksi, on tärkeää jokaisessa keskusteluhetkessä myös sitoutumisen kannalta (Suomalaisen työelämäntila tutkimus 2022 n.d., 4). Hyvä tapa saada keskustelun toiselle osapuolelle tunne siitä, että keskustelu oli tärkeä, on kiittäminen.

Jotta ihminen voi kokea suoriutuvansa työstään hyvin, on oleellista, että hän tietää, mitä häneltä odotetaan. Odotuksia tulisi viestiä selkeämmin ja aktiivisemmin vuoropäälliköille, sillä oletettavasti vuoropäälliköiden esihenkilöllä, joko ravintolapäälliköllä tai aluepäälliköllä, niitä kuitenkin on. Odotuksien ollessa selkeästi esitettyjä, on vuoropäälliköiden helpompaa kokea onnistumisen tunnetta, joka osaltaan parantaa työtyytyväisyyttä.

Jokaisella tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työskentelyyn ainakin jossain määrin. Tuunamisella on todettu olevan mahdollista vähentää kyllästymisen sekä uupumisen tuntemuksia, samalla lisäten työn mielekkyyttä. (Manka & Manka 2016, 111.) Ravintoloissa tulisi aktiivisesti paitsi kuunnella niin myös kysyä vuoropäälliköiden mieltymyksistä, haluista sekä tarpeista vaikuttaa työhön. On tärkeää kuitenkin toteuttaa mahdolliset tuunaukset tasavertaisesti kaikkia kuunnellen. Vuoropäälliköiden haastatteluiden perusteella vaikuttamismahdollisuuksilla on merkittävä vaikutus heidän työmotivaatioon. Olisi siis tärkeää käyttää tätä seikkaa kilpailuetuna ja aktiivisesti mahdollistaa vuoropäälliköille motivoivampi työpaikka. Esimerkiksi uusien työtehtävien ja vastualueiden perehdyttäminen todettiin useampaa motivoiviksi tavoiksi.

Siinä missä ihmiset muutenkin ovat erilaisia keskenään, arvostavat he myös eri asioita työelämässä. Esihenkilöiden tulisi ottaa tämä huomioon työyhteisössä. Toiset haluavat monipuolisen ja haastavan työn, kun taas toiset haluavat säästää energiansa työajan ulkopuolelle ja tehdä siten yksinkertaisempia ja helpompia työtehtäviä töissä ollessaan. (Sinokki 2016, 86.) Toinen siis esimerkiksi haluaa lisävastuuta sekä mahdollisuuden oppia jatkuvasti uutta, mutta toinen taas saattaa kuormittua tällaisesta ylimääräisestä tekemisestä.

Hyvä työilmapiiri ja mukavat työkaverit olivat kaikkien mielestä tärkeitä, lainaten erästä haastateltavaa ”se on kaiken a ja o se ilmapiiri siellä”. Onkin tärkeää tunnustella säännöllisesti minkälainen ilmapiiri ravintolassa vallitsee, ja tarvittaessa puuttua tiukasti tilanteeseen. On huomattavasti helpompaa ylläpitää hyvää ilmapiiriä, kun lähteä korjaamaan huonoa. Hyvä ilmapiiri rakentuu niinkin yksinkertaisista asioista kuin työkavereiden kunnioittaminen, hyvät käytöstavat, toisen arvostaminen sekä rehellisyys (Sinokki 2016, 192). Näiden perusasioiden tulisi siis olla jokaisessa ravintolassa kunnossa. Ilmapiiriin lisäksi motivaatioon voidaan monen kohdalla vaikuttaa palkkauksella. Palkan korotuksien lisäksi lisätuloja voidaan saada tulospalkkioiden kautta. Tämä vaatii ravintolalta sitä, että kaikki tiimin jäsenet puhaltavat yhteen hiileen ja toimivat päivittäin annettujen ohjeistuksien mukaisesti esimerkiksi raaka-aineiden määrissä.

Virkistäytymispäivä on hyvä tapa parantaa sekä ylläpitää työpaikan ilmapiiriä. Järjestäminen on tällä hetkellä tyypillistä kerran puolessa vuodessa. Eräs vuoropäällikkö oli sitä mieltä, että tämä ei ole riittävän usein, vaan ketjun tulisi mahdollistaa useammin ryhmäytymistoiminnan harjoitus. Jos rahallinen avustus ei ole useampaa kertaa vuodessa mahdollista, niin esimerkiksi toisesta ravintolasta henkilökunnan lainaus voisi olla tapa, millä voidaan mahdollistaa omakustanteisia virkistäytymisiltoja. Virkistäytymispäivät ovat hyvä tapa ylläpitää ryhmähenkeä ja luoda ”me” meininkiä. Tiivis työyhteisö on aina positiivista yritykselle, monelle vuoropäällikölle oli tärkeää, että työkavereiden seurassa viihdytään. Hyvä yhteishenki ja tiivis työyhteisö luovat mahdollisuuden avoimelle kommunikaatiolle, mikä taas edesauttaa luottamuksen syntymistä ja tuntemista ravintolassa.

Ravintola-alalla on haasteita saada henkilökuntaa sitoutumaan. Useampi haastateltavista mainitsi halun jatkaa ketjun parissa, joskin toisenlaisissa työtehtävissä. Voisiko ravintoloissa olevaa tiimiä

työllistää edes osan viikosta taustatoimintojen kehittämiseen, kuten esimerkiksi mainosten piirtämiseen tai kuvittamiseen, joka kiinnosti esimerkiksi yhtä haastateltavista. Elämäntilanteenkin muuttuessa esimerkiksi opiskelemaan lähtiessä, on tärkeää yrittää pitää työntekijä sitoutuneena ketjuun. Tämä voi onnistua esimerkiksi pienempää tuntisopimusta tarjoamalla tai sisäisellä siirrolla ketjun ravintoloiden sisällä.

Oleellista työpaikan työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden kehittämisessä on se, että huomio ei ole vain jo olemassa olevien ongelmien korjaamisessa, vaan että luodaan aktiivisesti työpaikoille sellainen ilmapiiri, missä on helppo tehdä töitä (Manka 2011, 48). Töissä tulee kehittää sellaisia toimintamalleja, joiden avulla työntekijät eivät ole vain onnettomampia, vaan aidosti onnellisempia (Hakanen 2011, 20).

7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Burger King ketjun vuoropäälliköiden työtyytyväisyys tilaa sekä esittää aineistojen perusteella laadittuja kehittämis ehdotuksia, joista voisi olla apua tilanteen parantamisessa. Tavoite saavutettiin ja lopputuloksena syntyi laajahko kokonaisuus, joka pitää sisällään muun muassa jaksamisen, työmotivaation ja kommunikoinnin näkökulmat.

Haastatteluiden vastauksista voidaan tehdä johtopäätös, että vuoropäälliköiden työtyytyväisyys on parantunut vuoden 2021 syksyn henkilöstötutkimuksen jälkeen. Ravintoloissa on onnistuttu toteuttamaan sellaisia toimintamalleja, jotka ovat olleet parempia vuoropäälliköiden työtyytyväisyyden näkökulmasta. Epäkohtia ja parannettavaa löytyy kuitenkin aina. Tässä työssä esitetyt kehittämis ehdotukset ovat toimivia paitsi Burger Kingin ravintoloissa, niin varmasti myös monessa muussa työpaikassa. Jokaisessa työpaikassa olisi hyvä toteuttaa jonkinlaista tutkimusta työtyytyväisyystilanteesta. Tilanteen ollessa heikompi olisi tutkimuksia hyvä olla useammin, jotta nopeasti muuttuvista tilanteista voidaan olla paremmin perillä.

Aineistojen vastaukset olivat keskenään hyvin erilaiset, haastattelujen perusteella työtyytyväisyys tila oli huomattavasti parempi. Haastatteluista ei onnistuttu samalla tavalla saamaan näkökulmia huonosti olevista asioista kuin mitä etukäteen oli ajateltu ja tämä muutti hieman lähestymistapaa kehittämis ehdotusten esittämisessä. Kehittämis ehdotuksista tuli tämän takia oletettua suppeammat eikä niihin saatu täysin sitä syvyyttä, mitä olisi haluttu.

7.1 Luotettavuus ja eettisyys tarkastelu

Opinnäytetyössä noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä. Raportointi sekä tutkimustulosten tal-
lentaminen, esittäminen sekä arviointi tehtiin rehellisesti, huolellisesti, objektiivisesti sekä tarkasti.
(Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.) Ennen työn aloitusta tutustuttiin huolellisesti tutkimuseettisiin
ohjeistuksiin sekä solmittiin tarvittavat sopimukset. Hyvään tutkimusetikkaan kuuluu esimerkiksi
aineiston keräysvaiheessa se, että osallistujille kerrotaan miksi ja mitä tarkoitusta varten aineisto
kerätään (Koivisto & Aura 2019). Näin tehtiin myös tässä työssä. Teemahaastattelun kysymysrun-
koon laadittiin selkeä aloitus, jossa kerrottiin haastatteluiden tarkoitus sekä miten vastauksia käsi-
tellään (ks. liite 1). Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen omasta vapaasta tahdostaan.
Jokaisen haastateltavan kanssa viestiteltiin haastattelun ajankohdasta WhatsApp viestipalvelussa.
Tutkimus tulokset on analysoitu ja esitetty puolueettomasti. Koko työ on tehty eettisten periaat-
teiden mukaisesti. Tutkimukseen osallistuvien ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta on kunnioi-
tettu sekä tutkimus on toteutettu siten, ettei siitä aiheudu riskejä, vahinkoja tai haittoja tutkimuk-
senkohteena oleville tai yhteisölle. (Koivisto & Aro 2019.) Aineistoissa ei käsitelty henkilötietoja,
joten niiden väärinkäyttöä ei tapahtunut. Aineistot anonymisoitiin siten, että vastauksista ei voida
tunnistaa, mistä toimipaikasta haastateltava on. Työssä ei ole salassa pidettäviä aineistoja.

Tutkimuksessa noudatettiin koko prosessin ajan eettisiä periaatteita. Tutkimuksessa käytettiin sel-
laisia menetelmä ja analyysitapoja, joita voitaisiin käyttää minkä vain tutkimuksen ohjenuorina.
Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä saamaan aikaiseksi hyviä asioita sen kohteena oleville vuoro-
päälliköille. Aineiston keräys on toteutettu asian mukaisesti sekä analysoitu huolellisesti. Tutki-
musta lukevat, sen kohteena olevat sekä muu yleisö hyväksyvät, että tutkimuksen tulokset ovat
totuudenmukaisia. Kirjoittaja on vakuuttanut olevansa ammattitaitoinen valitsemalla ja käyttä-
mällä perusteltuja ja oikeanlaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä toteuttaessaan tutkimuksen
ja ratkaistakseen tutkimusongelman. Näin voidaan todeta, että tutkimus on toteutettu eettisesti,
uskottavasti sekä luotettavasti. (Puusa & Juuti 2020, 167.)

Työn luotettavuus olisi ollut parempi, jos haastatteluihin olisi saatu osallistumaan enemmän vuoro-
päälliköitä. Jos jokaisesta ravintolasta olisi saatu esimerkiksi vähintään kaksi haastateltavaa, olisi
saatu jo huomattavasti enemmän näkökulmia työtyytyväisyydestä, nyt joidenkin ravintoloiden
tila jäi vain yhden vuoropäällikön subjektiiviseen näkemykseen ja tämän vastauksen perusteella

tehdyt yleistyksiset voivat olla hyvin karkeita. Syy-seuraussuhteiden muodostumista hankaloitti aineistojen erilaisuudet. Työn validiteetti on kunnossa, työssä on käytetty tutkimusongelman kannalta oikeanlaisia aineistonkeruu ja analysointitapoja.

7.2 Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita

Työstä olisi saatu toimeksiantajalle ajankohtaisempi, jos siinä olisi ollut mahdollista käyttää kuluvan vuoden henkilöstötutkimuksen vastauksia, tai vastaavasti jos työ olisi tehty jo vuosi sitten. Tässä tutkimuksessa kulunut vuosi aineistojen keruun välissä vaikutti merkittävästi vastauksiin ja haastatteluiden tulos henkilöstötutkimukseen verrattuna oli merkittävästi parempi. Tämä on toki toimeksianto yritykselle positiivinen tilanne, että työtyytyväisyyttä on saatu huomattavasti paremmaksi vuoden aikana. Työn kannalta tämä aiheutti hieman muutoksia lähestymistapaan.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla saman haastattelun pitäminen kaikille ketjun vuoropäälliköille ja tutustua vastauksiin tarkemmin ravintolakohtaisesti ja toteuttaa kohdistetusti tarvittavia toimenpiteitä ravintoloissa. Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla tässä työssä esitettyjen kehittämisehdotusten aikaansaaman muutoksen seuranta. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää esimerkiksi minkälainen muutos on tapahtunut ja kuinka hyvin annetut tavoitteet on saavutettu. Työ olisi ollut liian laaja ammattikorkeakoulun opinnäytetyöksi, jos se sisältäisi kehittämisehdotusten onnistumisen seurannan.

Lähteet

Ahloth, A. 2018. Palautteen antamisen hampurilaismalli kohtelee aikuisia kuin lapsia. Duunitori. Viitattu 11.10.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/hampurilaismalli>.

Asianytimeissä. 2021. Keskusteluohjelma, julkaistu 16.11.2021. MTV katsomo. Viitattu 6.10.2022. <https://www.mtv.fi/sarja/asian-ytimeessa-jaakko-loikkanen-10003676/asian-ytimeessa-jaakko-loikkanen-1496601>.

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari.

Bufquin, D., DiPietro, R. B., Partlow, C., & Smith, S. J. 2018. Differences in social evaluations and their effects on employee job attitudes and turnover intentions in a restaurant setting. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17, 3, 375–396. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Hospitality & Tourism Complete.

Burger King. 2022. Herkullinen ruoka on aina etusijalla. Burger Kingin nettisivut. Viitattu 5.10.2022. <https://burgerking.fi/yritys/>.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa: Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Teollisuuden palkansaaajat. Viitattu 4.10.2022. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/72162/digital_01_raportti_no5_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Cheung, F. Y.-L., Wu, A. M. S. & Ching Chi, C. L. 2019. Effect of job insecurity, anxiety and personal re-sources on job satisfaction among casino employees in macau: a moderated mediation analysis. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28, 3, 379–396. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Hospitality & Tourism Complete.

Friman, T. 2016. Hyvä työpäivä. Helsinki: Viisas elämä.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Helenius, K. 2021. Empaattisen johtamisen merkitys kriisitilanteessa ravintola-alan työntekijöille. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helian ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Viitattu 23.3.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112421516>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 13.10.2022. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.992838484806251>, Ellibslibrary.

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). 2021. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Julkaistu 7.7.2021. Viitattu 4.3.2022. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>.

Isola, A.-M. & Mäntylä, E. 2019. Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita? Helsinki: Terveystieteiden tutkimuskeskus THL. Viitattu 4.3.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-303-8>.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teemahaastattelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 6.10.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>.

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

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

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

Koivisto, K. & Aro, P. 2019. Ammattikorkeakoulun opinnäytetöiden eettiset kysymykset. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 72. Viitattu 2.3.2022. <http://urn.fi/urn:nbn:fife2019102434666>.

Kong, H., Xinyu, J., Chan, W., & Xiaoge, Z. 2018. Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30(5), 2178-2194. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Lee, C. 2013. Gap Analysis: Comparison of Job-Related Attributes Between Importance and Satisfaction. International Journal of Hospitality & Tourism Systems, 6,1, 1-12. <https://janet.finna.fi/>, Ebsco Hospitality & Tourism Complete.

Majaniemi, N. 2021. Työelämän maraton ja empatia. Tallinna: Aviator.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016 Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Manka, M.-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva esimiesten työehtosopimus. 2022. Palvelu-alojen ammattiliitto PAM. Viitattu 12.5.2022. https://tes.pam.fi/category/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluita-koskeva-esimiesten-tyoehtosopimus/?_ga=2.252991873.9615150.1649086882-1118658468.1584442402.

Mattila-Aalto, M. 2020. Työelämän uudistumisen esteet: Työyhteisön sivistys ja vastuu. Helsinki: Basam Books.

Monimenetelmällisyys. 2021. Jyväskylän yliopiston Koppa. Julkisia kurssi- ja oppimateriaaleja. Viitattu 5.10.2022. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/monimenetelmaisyys>.

Mäkelä, A. 2022. Alle puolet suomalaisista pitää työpaikkaansa hyvänä – arvostuksen puute kai-
hertaa: ”Tulos on huolestuttava”. Duunitori. Viitattu 27.9.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/suomalaisen-tyoelaman-tila-tutkimus>.

Mäkinen, J.-P., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. 2022. Miten suomi voi? – tutkimus: Työhyvinvoinnin
kehittyminen kesään 2022 mennessä. Työterveyslaitos TTL. Viitattu 4.10.2022.
<https://www.ttl.fi/sites/default/files/2022-09/Miten%20Suomi%20voi%20-tulosjulkistus%20elo-kuu%202022.pdf>.

Pajunen, E. 2016. Unohda hampurilaismalli, kun annat palautetta – Sen sijaan kehu ainakin viisi
kertaa. Aamulehti. Viitattu 11.10.2022. <https://www.aamulehti.fi/i ihmiset/art-2000007360914.html>.

Pekonmaa, E. 2022. Työntekijöiden määrä. WhatsApp viesti 5.10.2022. Vastaanottaja R. Roos.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, M. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja
työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos TTL. <https://www.jul-kari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Helsinki: Kauppakamari.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.
Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 13.10.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Suomalaisen työelämäntila tutkimus 2022. N.d. Duunitori ja Great Place to Work. Viitattu
27.9.2022. <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2022/01/Suomalaisen-tyoelaman-tila-2022-raportti.pdf>.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimus työn ja muun elämän yhteensovittamisesta. 2020. Repo Work Oy:n tekemä tutkimus Pal-
velualojen ammattiliitto PAMille. Viitattu 4.10.2022. https://www.pam.fi/media/press_room/1/releases/tyo-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen-repo-diat.pdf.

Uusiautti, S. 2015. Menestyvä ja hyvinvoiva yritys positiivisen psykologian valossa: Yritysjohdon ja työntekijöiden käsityksiä menestyksestä. Helsinki: Books on Demand.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Wnuk, M. 2017. Organizational Conditioning of Job Satisfaction. A Model of Job Satisfaction. Contemporary Economics, 11, 1, 31-43. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Tämän haastattelun tarkoituksena on ymmärtää vuoropäälliköiden näkemyksiä, kokemuksia ja tunteita työtyytyväisyydestä ja sen nykytilasta. Teemahaastattelun ideana on se, että siinä ei välttämättä ole tarkkoja, etukäteen sanasta sanaan muotoiltuja kysymyksiä, vaan haastattelu on vapaampi, keskustelutyyppinen ja etenee sinun kertomuksien mukaisesti. Teemat on valittu ketjun vuoden 2021 syksyllä tehdyn henkilöstötutkimuksen tuloksista. Erityisesti vaikuttamismahdollisuudet on tällöin koettu heikoiksi. Nyt juuri sinulla on mahdollisuus vaikuttaa asioihin vastaamalla rehellisesti ja kattavasti kysymyksiin.

Haluan painottaa sitä, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja niistä saatuja vastauksia ei käsittele lisäkseni kukaan muu niin, että sanomiset voidaan yhdistää suoraan sanojaan. Jos siis esimerkiksi varsinaisessa opinnäytetyössä kerron ajatuksistasi, niin puhun yleisesti, että eräs vuoropäällikkö kuvaili asiaa seuraavasti ”...” Jotta voin itse haastattelutilanteessa keskittyä kuuntelemiseen ja keskustelemiseen kanssasi, niin toivon, että suostut haastattelun äänitykseen. Äänitteet tuhoetaan opinnäytetyön valmistumisen jälkeen, eikä niitä kuuntele lisäkseni kukaan muu. Tässä haastattelun teemat, jotta voit jo halutessasi hieman pohtia aiheita ja kirjoittaa ylös, jos sinulla on heti mielessä jotain sanottavaa aiheista.

Esihenkilö

- Minkälainen luottamuksen taso toimipaikassanne on?
- Sanotko esihenkilöllesi suoraan, jos olet hänen kanssaan eri mieltä jostain asiasta?
- Ovatko kaikki vuoropäälliköt toimipaikassanne samalla viivalla?

Merkityksen tunne

- Tunnetko arvostuksen tunnetta: päivittäin, usein, kohtalaisesti, harvoin, en koskaan
- Saatko tarpeeksi palautetta?
- Vaikuttamismahdollisuudet ravintolassa
 - Koetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa ravintolan päivittäiseen toimintaan?
 - Entä omaan työn sisältösi?
 - Miten nämä asiat vaikuttavat kokemaasi työmotivaatioon?

Työmotivaatio

- Mikä vaikuttaa henkilökohtaisella tasolla eniten?
- Onko työsi mielenkiintoista?
- Minkälainen vaikutus seuraavilla asioilla on jaksamiseesi?
 - Työvuorolistat
 - Työkaverit ja ilmapiiri
- Yritykseen sitoutuminen
 - Koetko roolisi tärkeäksi?
 - Minkälaisia odotuksia sinuun kohdistuu?
 - Näetkö itsesi töissä vuoden päässä Burger Kingissä?

Työtyytyväisyys

- Millaiseksi koet nykytilan?
- Minkälaisilla toimenpiteillä työtyytyväisyytesi paranisi?