

**RAVINTOLAMAAILMAN TYÖNTEKIJÄN ITSENSÄ JOHTAMISEN
TAIDOT JA VASTUU OSAAMISEN KEHITTÄMISESTÄ**
Kysymyspatteristo henkilöstölle

Karasti Eveliina
Lehtinen Tiina

Opinnäytetyö
Matkailu-, ja ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutus
Restonomi (AMK)

2018

Matkailu-, ja ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutus
Restonomi (AMK)

Tekijät	Eveliina Karasti Tiina Lehtinen	Vuosi	2018
Ohjaajat	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Ravintolamaailma Rovaniemi		
Työn nimi	Ravintolamaailman työntekijän itsensä johtamisen taidot ja vastuu osaamisen kehittämisestä – Kysymyspatteristo henkilöstölle		
Sivu- ja liitesivumäärä	51 + 22		

Opinnäytetyön aiheena on Ravintolamaailman työntekijän itsensä johtamisen taidot ja vastuu osaamisen kehittämisestä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Ravintolamaailma Rovaniemi. Työn tehtävänä oli luoda organisaatiolle uusi toimintatapa, jolla työntekijä saadaan heräteltyä omaan rooliinsa työyhteisössä. Työn tavoitteena oli tutkia ja kehittää Rovaniemen ja Oulun Limingantullin Ravintolamaailman henkilöstön itsensä johtamisen taitoja ja vastuullisuutta työyhteisössä. Työssä lähestyttiin itsensä johtamisen ja osaamisen kehittämisen teemoja työntekijän näkökulmasta. Työn pääkäsitteitä ovat itsensä johtamisen taidot, vastuu osaamisen kehittämisestä, motivaatio, sitoutuminen ja sitouttaminen.

Työssä käytettiin menetelminä benchmarking-menetelmää ja esimiesten sekä henkilöstön haastattelua. Esimiesten haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluiluina ja henkilöstön haastattelut sähköisinä kyselylomakkeina. Työn tietoperustassa käsiteltiin tietoja toimeksiantajaorganisaatiosta ja perehdyttiin työntekijän itsensä johtamisen taitojen sekä vastuullisuuden elementteihin. Osana tietoperustaa selvitettiin myös, mitä tarkoittaa osaamisen kehittäminen ja mistä työntekijän motivaatio koostuu.

Työn tulos on kysymyspatteristo, joka on käytettävissä kaikille Ravintolamaailman toimipisteiden työntekijöille. Kysymyspatteriston tavoitteena on herätellä työntekijää itsensä johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen, toivottuna tuloksena työntekijän parempi sitoutuneisuus työhönsä, motivaation ylläpitäminen ja vastuunottaminen. Kysymyspatteristo sisältää kysymyksiä itsensä johtamisen elementeistä, vastuullisuudesta ja motivaatiosta. Patteristossa on myös osaamisen ja työyhteisön toimivuuden kehittämiseen liittyviä ideoita ja ajatuksia.

Avainsanat Ravintola, itsensä johtaminen, yksilön vastuullisuus, sitouttaminen, sitoutuminen, motivointi, osaamisen kehittäminen

Lapland University of Applied Sciences
Bachelor of Hospitality Management
Tourism

Author	Eveliina Karasti Tiina Lehtinen	Year	2018
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Ravintolamaailma Rovaniemi		
Subject of thesis	Employee of Ravintolamaailma self-leadership skills and responsibility of own personal training – Question list for employees		
Number of pages	51 + 22		

The subject of this thesis is Employee of Ravintolamaailma self-leadership skills and responsibility of own personal training. Thesis is commissioned by Ravintolamaailma Rovaniemi. The aim of the thesis is to explore and develop Ravintolamaailma Rovaniemi and Oulu employees self-leadership skills and professional responsibility. Key words of the thesis are self-leadership, professional responsibility, motivation and personal training.

The methods we used in this thesis are benchmarking, restaurant managers interviews and employees questionnaire. The interview of restaurant managers was executed as open-minded. Employees questionnaire was on the internet. The theoretical background of the thesis discusses the themes of employees self-leadership, professional responsibility and motivation. In The knowledge base of the thesis, we used information about the organization, employees self-leadership skills and professional responsibility. As a part of the facts we found out about developing of knowledge and found out where the employees motivation composes from.

The result of this thesis is a question list for the employees. The question list includes questions about themes of self-leadership, responsibility and motivation. The goals of the question list is to stirr up the employees self-leadership and developing of knowledge. The results of question list desired about indet of work, keep up motivation and be more responsible. The question list consists questions about self-leadership, professional responsibility and motivation. Question list also includes our ideas and thoughts on the subject.

Key words	Restaurant, Self-leadership, Professional responsibility, Developing knowledge, Motivation, Motivational leadership
------------------	---

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	TOIMEKSIANTAJA.....	8
2.1	Ravintolamaailma Rovaniemi	8
2.2	Pizza & Buffa.....	9
2.3	Kahvio Presso	10
2.4	Hesburger.....	10
2.5	Työn aloitus toimeksiantajan kanssa.....	11
3	RAVINTOLATYÖNTEKIJÄN ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT	12
3.1	Itsensä johtamisen taidot	12
3.2	Alaistaidot ja työelämätaidot muuttuvassa työympäristössä	14
3.3	Itseohjautuva organisaatio	15
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	17
4.1	Mitä on osaamisen kehittäminen?	17
4.2	Yksilö- ja tiimitason osaaminen	18
4.3	Osaamisen kehittämisen menetelmät	19
4.4	Vastuu osaamisesta	21
5	MOTIVAATIO.....	22
5.1	Motivaation neljä perusulottuvuutta	22
5.2	Sisäinen motivaatio	22
5.3	Ulkoinen motivaatio	24
5.4	Sitouttaminen ja sitoutuminen	25
6	TYÖN TOTEUTUS.....	28
6.1	Työssä käytetyt menetelmät.....	28
6.2	Benchmarking	28
6.3	Kyselylomake henkilöstölle.....	29
6.4	Kyselylomakkeen tulokset ja niiden analysointi	30
6.5	Esimiesten haastattelut	33
6.6	Motivaation ylläpitäminen	35
6.7	Osaamisen kehittäminen ja sitoutuminen työhön	36
6.8	Haastattelun analysointi	37
7	KYSYMYSKÄRSTÄ RAVINTOLAMAAILMAN TYÖNTEKIJÖILLE	40

7.1	Kysymyspatteriston tavoitteet	40
7.2	Kysymyspatteriston toteutus	41
7.3	Kysymyspatteriston osa-alueet	42
7.4	Ideat ja ajatukset	45
8	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme aiheena on Ravintolamaailman työntekijän itsensä johtamisen taidot ja vastuu osaamisen kehittämisestä. Vastuuta omasta käyttäytymisestään eli proaktiivisuutta voidaan soveltaa myös organisaatiossa. Työntekijän tulisi osata asettaa itselleen tavoitteita ja tarkastella omaa etenemistään näitä tavoitteita kohti. Näin pääsemme itsensä johtamisen perusideaan eli työntekijä itse pystyy viemään työtehtävänsä eteenpäin vastuullisesti ja oma-aloitteisesti.

Tässä opinnäytetyössä kerromme itsensä johtamisen taitojen lisäksi osaamisen kehittämisestä yksilö- ja tiimitasolla, vastuullisuudesta, sitoutumisesta ja sitoutumisesta sekä motivaatiosta. Tavoitteemme oli tarttua todelliseen työelämän ongelmaan, jonka ratkaisusta olisi todellista hyötyä organisaatiolle. Työmme toimeksiantajana toimii Rovaniemen Ravintolamaailma. Toimeksiantajamme toiveesta, päädyimme tarkastelemaan itsensä johtamisen taitoja ja oman osaamisen kehittämistä yksilön ja henkilöstön näkökulmasta, koska hyvästä esimiestyöstä huolimatta vastuu omasta osaamisesta ja sen kehittämisestä on työntekijällä itsellään. Toimeksiantajamme ehdotuksen myötä otimme mukaan myös Oulun Limingantullin Ravintolamaailman toimipisteen. Päädyimme käyttämään hyödyksemme benchmarking-menetelmää. Tutkimme kahden eri toimipisteen toimintatapoja ja keräsimme hyväksi havaitut keinot henkilöstön motivoimiseen, sitouttamiseen ja osaamisen kehittämiseen ja pyrimme kehittämään ratkaisuja myös ilmenneisiin kehittämistä vaativiin epäkohtiin. Käytimme menetelmänä myös henkilöstön haastattelua kyselylomakkeen avulla. Analysoimme tutkimuksemme tulokset luotettavaa tietoperustaa hyödyntäen.

Työmme tehtävänä oli tarkastella ravintolatyöntekijän itsensä johtamisen taitoja ja vastuuta oman osaamisen kehittämisestä. Nykyinen työelämä vaatii työntekijältä enemmän itsensä johtamiseen liittyviä taitoja kuin aiemmin, koska työnkuvat ja organisaatorakenteet ovat muuttuneet. Tehtävämme oli luoda organisaatiolle kysymyspatteristo, jolla työntekijä saadaan heräteltyä omaan rooliinsa työyhteisössä ja katsomaan työtään kokonaisuutena. Työmme tavoitteena oli kartoittaa ja analysoida tämän hetkistä tilannetta Rovaniemen sekä Oulun Limingantullin Ravintolamaailman henkilöstön itsensä johtamisen taitoja ja vastuullisuutta oman

osaamisen kehittämisestä työyhteisössä. Kysymyspatteristomme sisältää kysymyksiä itsensä johtamisesta, motivaatiosta ja osaamisen kehittämisestä. Patteristo sisältää myös kehittämiämme ideoita ja ajatuksia, pohjautuen henkilöstön kyselylomakkeista saatuihin vastauksiin ja esimiesten haastatteluissa nousseisiin ideoihin. Kysymyspatteristoa voidaan hyödyntää erityisesti Rovaniemen ja Limingantullin Ravintolamaailmassa, mutta se on myös vapaasti käytettävissä koko Ravintolamaailma-ketjun henkilöstölle.

Koemme, että itsensä johtamisesta tulee tulevaisuudessa merkittävämpi tapa johtaa organisaatiota kuin se, että työpaikalla olisi yksi ihminen johtamassa ja kertomassa, mitä pitää milloinkin tehdä. Tällöin jokainen työntekijä ottaa vastuun oman työnsä kehittämisestä ja ottaa enemmän haltuun kokonaisuutta. Tähän tarvitaan sisäistä motivaatiota, itsenäistä ongelmanratkaisukykyä, avointa tiedonkulkua ja yhteinen päämäärä. Kysymyspatteriston tavoitteena on herätellä työntekijöitä juuri tähän johtamisen tapaan sekä tarkastella työntekijän omaa motivaatiota ja sitoutumista työhön. Mielestämme tämä palvelee yritystä nyt ja tulevaisuudessa, koska motivoitunut ja tehokas työntekijä on valttia työmarkkinoilla. On myös tärkeää, että työntekijää herätellään, jotta työ tuntuu työntekijälle itselleen merkityksellisenä ja tätä myötä motivoivana sekä mielekkäänä.

2 TOIMEKSIANTAJA

2.1 Ravintolamaailma Rovaniemi

Ravintolamaailma Rovaniemi koostuu kolmesta eri konseptista. Se sisältää Kahvio Presson, Pizza & Buffan sekä Hesburgerin. Nämä kolme konseptia aloittivat toimintansa saman katon alla elokuussa 2018, kun uudistunut Rovaniemen Prismakeskus sai uudistusremonttinsa päätökseen. Työntekijöitä on reilu kolmekymmentä, mukaan lukien kolme vuoropäällikköä ja ravintolapäällikkö. Aiemmin toimipaikassa on toiminut Kahvio Presso ja Hesburger. Työntekijöistä alle puolet ovat työskennelleet jo aiemmassa toimipaikassa ja jatkaneet täten uudistetussa Ravintolamaailmassa. Tämä kertonee mielekkästä työympäristöstä sekä siitä, että kollegat ja esimiestyö koetaan hyviksi.

Ravintolamaailma kuuluu Osuuskauppa Arinan omistukseen ja ainoastaan Hesburger on franchising-menetelmällä mukana. Suomen Franchising-yhdistys määrittelee menetelmän franchising-antajan ja franchising-ottajan väliseksi sopimukseksi, jossa kaksi oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisesti toimivaa yritystä tekevät yhteistyötä. Tällöin franchising-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchising-ottajalle oikeuden käyttää tämän hallitsemaansa liiketoimintakonseptia sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa. (Suomen Franchising-Yhdistys ry 2017.) Tässä tapauksessa franchising-antaja on Hesburger ja franchising-ottaja on Osuuskauppa Arina. Osuuskauppa Arina maksaa tällöin Hesburgerille tietyn prosentin omasta myynnistään.

Ravintolamaailma Prismen yhteydessä mahdollistaa asiakkaille helpon ja mutkattoman tavan syömiseen arjen ostosten tekemisen yhteydessä. Ravintola tarjoaa perinteisiä kahvilatuotteita, pizzaa, kattavan salaattipöydän ja päivittäin kotiruokaa sekä hampurilaisia. Ravintolassa käytetyt vihannekset ovat tuoreita ja ne käsitellään omassa keittiössä, samoin kuin pullat paistetaan ja viimeistellään paikan päällä. Pizza & Buffassa ja Pressossa panostetaan tuoreuteen sekä itse tekemiseen. Ravintolassa asiakaspaikkoja on lähes 300 ja se on sisustukseltaan moderni ja värikäs. Perheen pienimmät on otettu huomioon leikkipaikalla ja myös esteettömyys on huomioitu ravintolan tiloissa. (Raflaamo 2018.) Esittelemme

näitä konsepteja vielä tarkemmin tulevissa luvuissa, jotta lukija tietää, minkälaisia tuotteita ja palveluita Ravintolamaailma tarjoaa.

Yllä mainittuja konsepteja yhdistää tasalaatuisuus ruoassa, hyvä asiakaspalvelu ja siisteys. Näihin asioihin kiinnitetään Ravintolamaailmassa huomiota päivittäin ja tämä on tapa, millä voidaan erottua kilpailevista paikoista. Asia, mikä ei välttämättä näy asiakkaalle suoraan, on se, miten laadusta ja palvelusta pidetään huolta henkilöstön kesken. Ravintolamaailman henkilöstö koostuu uusista ja vanhoista työntekijöistä. Henkilöstössä toimiminen vaikuttaa jokaiseen ihmiseen ja henkilöstön sisälle muodostunut kulttuuri voi joko korostaa organisaation myönteiseksi määrittelemiä asioita ja päinvastaisesti heikentää omia menestysmahdollisuuksia ja sitä myötä myös organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Kupias, Peltola, Pirinen 2014, 31.) Siksi on tärkeää herätellä jokaista työntekijää huomaamaan omat tehtävänsä ja toimintatapansa, jotta sillä on vaikutusta koko henkilöstön toimintaan.

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, 32) mukaan on tärkeää, että esimies luo henkilöstölle selkeän ja yhteisen päämäärän, jota kohti pyritään. Meidän toiveemme on, että henkilöstössä jokainen työntekijä omaksuisi tämän päämäärän, ottaisi itse vastuun omasta työstään ja osaisi johtaa itseään kohti asetettuja tavoitteita. Se veisi painetta esimieheltä ja kehittäisi työntekijöitä johtamaan itse itseään.

2.2 Pizza & Buffa

Pizza & Buffa on uusi ravintola Rovaniemellä. Ravintola tarjoaa pizzojen lisäksi kotiruokaa, salaattipöydän, jälkiruoan ja virvoitusjuomia. Ruoka on esillä buffettyylisesti, eli asiakas saa itse koota mieleisensä annoksensa tarjottavista ja syödä sekä juoda niin paljon kuin haluaa. Ruokailuun sisältyy myös aina kahvi ja tee. Kello 15 eteenpäin ravintolassa on tarjolla Fiestabuffa, jossa on tarjolla esimerkiksi pizzaa ja tortilloja. Jälkiruoka sisältää vaniljapehmytjätelöä ja lisukkeita. (Raflaamo 2018.)

Asiakkaalla on myös mahdollista syödä itsensä kylläiseksi pelkästään salaattipöydän tarjottavista. Kotiruokavaihtoehtoja on joka päivä kaksi ja ne vaihtuvat päivittäin. Ruokalajit soveltuvat myös erityisruokavalioihin. Asiakkaalla on myös mahdollista kertoa omat täytetoiveensa suoraan pizzakokille, joka valmistaa täysin asiakkaan toiveiden mukaisen tuotteen. (Raflaamo 2018.)

2.3 Kahvio Presso

Kahvio Presso houkuttelee asiakkaita tuoreudellaan. Presso mainostaa itseään positiivisena pilkahduksena arjen keskellä, jolloin on mukava pysähtyä kahvilaan tuoreelle kahville ja pullalle. Makeiden pullien ja leivonnaisten lisäksi tarjottavaa löytyy myös suolaisten kahvileipien puolelta – tarjolla on esimerkiksi täytettyjä leipiä ja croissantteja. Joissakin Presson toimipisteissä on tarjolla myös lounas. Konseptiin kuuluu, että henkilöstö itse viimeistelee leivonnaiset, jotta niistä saadaan houkuttelevamman näköisiä. (Raflaamo 2018.)

Presson perinteiseen juomavalikoimaan kuuluu kahvi, tee, kaakao, erilaiset erikoiskahvit ja virvoitusjuomat. Erilaiset kampanjat näkyvät myös myynnissä – hyvänä esimerkkinä vuosittainen Roosa-pulla ja erilaiset erikoiskahvit. Presso on osa S-ryhmää ja hyvin tavanomainen näky Prismoissa ja Sokos-tavarataloissa. (Raflaamo 2018.)

2.4 Hesburger

Hesburger on kotimainen pitkänlinjan pikaruokaravintola, joka on saanut alkunsa Turusta vuonna 1966 Heikki Salmelan johdosta. Pikaruokakulttuuri alkoi virrata Suomeen 80-luvulla, jolloin myös ensimmäinen Hesburger-ravintola ilmestyi katuvaan Turun keskustaan. Nykyään Hesburger-ravintoloita löytyy ulkomaita myöten – esimerkkinä Virossa 46 ravintolaa, Venäjällä 36 ravintolaa ja Bulgariassa 14 ravintolaa. Suomessa Hesburgereita on lähemmäs 300 ja kasvua on odotettavissa tulevaisuuteen. Toiminta perustuu pitkälti tarkkaan ketjukonseptin noudattamiseen. Tällöin asiakas saa aina tasalaatuisen tuotteen ja kokemuksen vieraillessaan Hesburgerilla. Joitain eroavaisuuksia toimipaikoissa löytyy – esimerkiksi HeseCafe ja HeseKebab toimivat vain osassa ketjun toimipaikoissa. (Hesburger 2018.)

2.5 Työn aloitus toimeksiantajan kanssa

Toimeksianto Rovaniemen Ravintolamaailmaan oli meille luonnollinen ja helppo valinta, koska toinen opinnäytetyön tekijöistä, Tiina Lehtinen toimii vuoropäällikkönä toimipaikassa. Kerroimme ajatuksistamme ja opinnäytetyön aiheesta sähköpostitse Rovaniemen Ravintolamaailman ravintolapäällikölle ja sovimme ensimmäisen tapaamisen hetimiten. Alkuperäinen ideamme oli lähteä kehittämään henkilöstön osaamista esimiehen näkökulmasta. Ravintolapäällikkö toi kuitenkin ensimmäisessä tapaamisessamme ilmi vastuullisuuden yksilön tasolla ja sen vuoksi päädyimme tarkastelemaan aihetta eri näkökulmasta.

Idea muotoutui työn aloituksen jälkeen enemmän itsensä johtamisen taitoihin, vastuullisuuteen, motivointiin ja sitouttamiseen. Totesimme ravintolapäällikön kanssa tästä olevan eniten hyötyä työntekijätasolla, koska se palvelee lopulta koko työyhteisöä. Olimme yhtä mieltä siitä, että vastuullisesti toimiva työntekijä, joka ymmärtää oman roolinsa työssä ja käyttää itsensä johtamisen taitoja, on tehokas sekä sitoutunut työhönsä. Oletettavasti tämä johtaa siihen, että työntekijä viihtyy työssään ja työnantaja säästyy esimerkiksi rekrytointikustannuksilta sekä uusien työntekijöiden jatkuvalta perehdyttämiseltä.

3 RAVINTOLATYÖNTEKIJÄN ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT

3.1 Itsensä johtamisen taidot

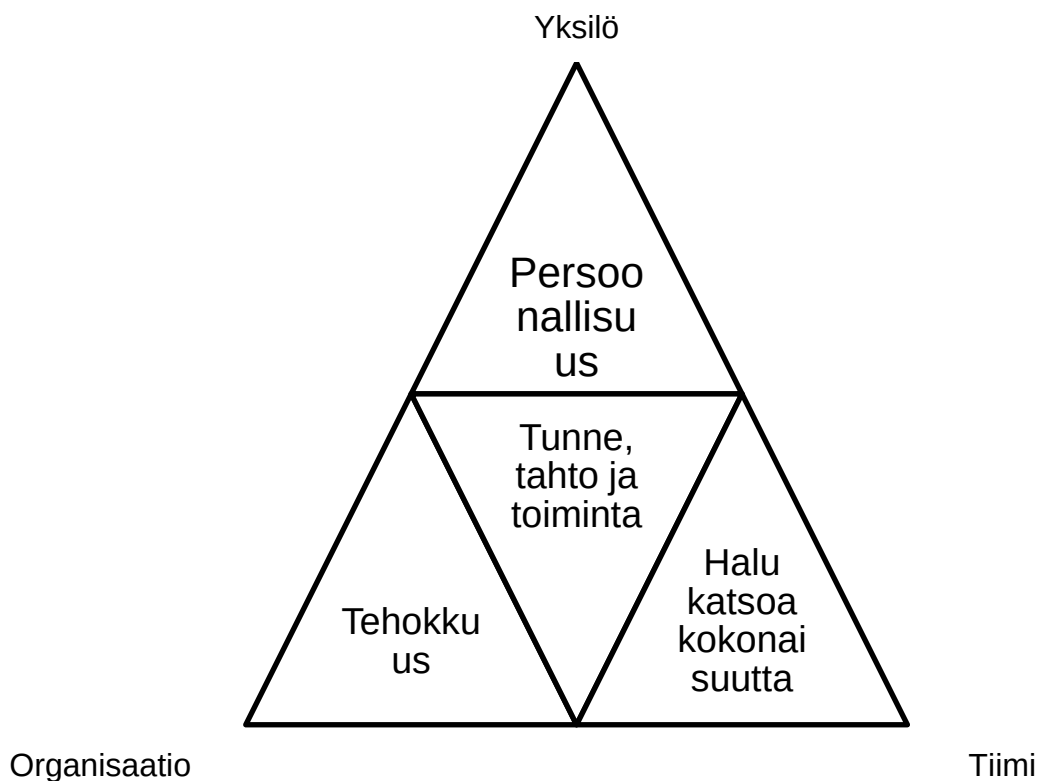
Nopeasti muuttuva työympäristö vaatii työntekijältään joustavuutta, nopeaa reagoimista, luovuutta ja kykyä kehittää itseään sekä omaa osaamistaan jatkuvasti. Tämä on yksi syy, miksi itsensä johtamisen taidoista on tullut yksi tärkeä osa-alue työntekijän jaksamisen ja työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Organisaatioissa työntekijällä itsellään on myös yhä enemmän vastuuta, jolloin jokainen työntekijä joutuu itsenäisesti huolehtimaan omasta roolistaan työpaikalla. Itsensä johtamisen taitoihin vaaditaan pitkäjänteisyyttä ja jämäkkyyttä sekä konkreettista oivalusta omista tiedoista ja taidoista, jotka työntekijä tuo organisaatiossa käytäntöön. (Sydänmaalakka 2008, 16-17.) Itsensä johtamisen taitoihin kuuluvat myös halu katsoa kokonaisuutta, tehdä itsenäisiä päätöksiä ja suunnitella omaa tekemistä (Jarenko & Martela 2015, 181).

Työelämän muutokset ovat jatkuva prosessi, joka kehittyy ihmisten, yhteiskunnan, teknologiakehityksen ja kulutustottumusten tarpeiden mukaisesti sekä näiden yhteisvaikutuksesta. Tarkoitamme tällä sitä, että pidemmällä aikavälillä organisaatiot eivät tule menestymään perinteisillä työ- ja toimintamalleilla. Suurin muutos on tapahtunut työntekijätasolla, koska heiltä vaaditaan jatkuvaa kehittymisen tarvetta ja itseohjautuvaa työskentelytapaa. Uudet muutokset edellyttävät laajaa osaamista, hyviä itsensä johtamisen taitoja ja ammattitaidon uudistumista sekä uuden oppimista. (Mäkivirta 2013.)

Persoonallisuus vaikuttaa merkittävästi työntekijän työsuoritukseen ja työssä menestymiseen. Työpaikoilla kiinnostus tunteisiin on herännyt viime vuosikymmenien aikana. Persoonallisuutta voidaan pohtia esimerkiksi kysymyksillä: Millainen olen? Miten eroan toisista ihmisistä? Miksi teen töitä? (Hautala & Lämsä 2004, 42-55.) Ihmisen persoonallisuus vaikuttaa myös työntekijän itsensä johtamisen taitoihin ja itsetuntemukseen. Sitä voidaan kuvailla myös itseen kohdistuvalla vaikuttamisprosessilla, jossa pyritään ohjaamaan fyysisiä ja psyykkisiä piirteitä, kuten kehoa, ajatuksia, tunteita ja arvoja itsereflektion avulla. Vaikuttamisprosessin

lopputuloksena on syvällisempi, laajempi ja konkreettisempi tietoisuus omasta itsestään. (Sydänmaalakka 2008, 297.)

Itsensä johtaminen on vastuun ottamista omasta itsestään työyhteisössä. Se on kokonaisuus, joka koskee yksilöä itseään, tiimiä ja organisaatiota, jossa yksilö toimii (Kuvio 1). Sen kulmakiviä ovat tunne, tahto ja toiminta, jotka ohjaavat yksilön tekemistä (Koponen 2012). Itsensä johtaminen on alati kehittyvä, tietoisesti rakennettava ominaisuus, joka auttaa työntekijää toimimaan tehokkaasti työelämässä. Tällöin se tukee myös koko organisaatiota ja lisää työviihtyvyyttä. Se on myös tärkeä osa työelämän muutoksissa, koska työntekijä, joka kehittää itseänsä ja on tietoinen omista valinnoistaan, on myös työyhteisölle hyödyllinen. (Virtanen 2017.)



Kuvio 1. Itsensä johtamisen taitojen kokonaisuus

3.2 Alaistaidot ja työelämätaidot muuttuvassa työympäristössä

Jotta työntekijä voi toimia itsensä johtamisen periaattein työympäristössä, tulee hänen tiedostaa oma vastuunsa ja vaikutusmahdollisuutensa. Ihmisenä vaikuttamme itse omilla valinnoillamme siihen, minkälaista elämää elämme ja miten panostamme työhömmemme. Hyvinvointi ja tavoitteiden saavuttaminen työelämässä edellyttää vastuun ottamista tekemistämme valinnoista sen sijaan, että syysäisimme vastuun muille. Vastuuta ottaessamme asetamme tavoitteita ja pyrimme saavuttamaan ne. Työelämässä on perinteisesti puhuttu ammattitaidosta ja ammatillisesta osaamisesta. Huomattavasti vähemmälle huomiolle on jäänyt käsite työelämätaidot, joka tekee näkyväksi sen, että ammattitaidon ja työtehtäviin sekä ammattiin liittyvän osaamisen lisäksi tarvitsemme myös muita työelämätaitoja menestyäksemme ja voidaksemme työssämme hyvin. Työelämätaidot sisältävät ammattitaidon lisäksi myös muut yleiset työelämässä tarvittavat taidot ja osaamisen. (Aarnikoivu 2010, 16.)

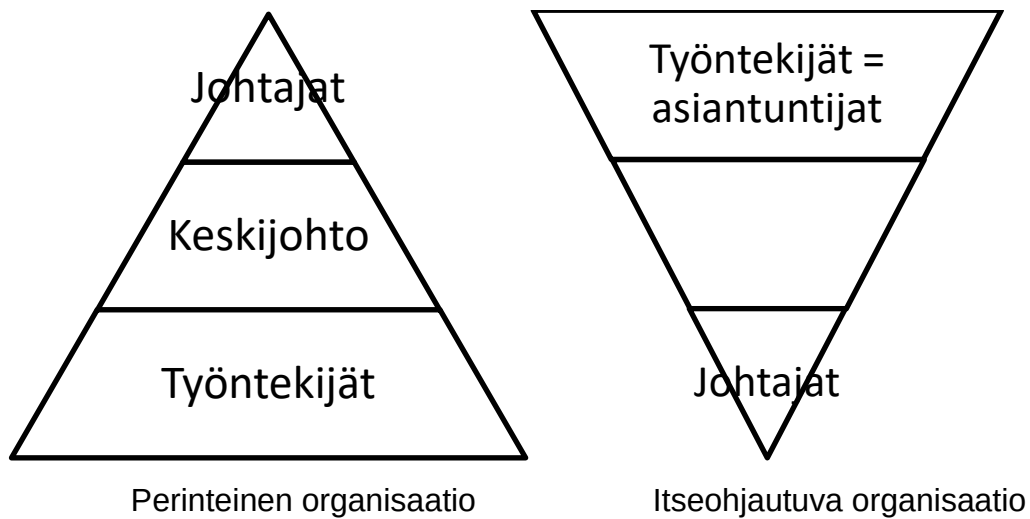
Työntekijällä tulee osata työssään myös alaistaidot ja työyhteisötaidot. Alaistaidot osaava työntekijä toimii ammattimaisella työotteella, omaa auttamisen halun ja myönteisen asenteen sekä kykenee toimimaan työyhteisössä rakentavalla tavalla, esimiestä ja työtovereita tukien. Työyhteisötaidot sisältävät työntekijän oman roolin ymmärtämisen, toisten ymmärtämisen, viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä itsensä johtamisen taidot. (Mäkinen 2014.) Alaistaitojen kehittymiseen on liitettävissä voimaantumisen käsite. Voimaantumisella tarkoitetaan ihmisen ja yhteisön kykyjen, vaikutusvallan ja mahdollisuuksien lisääntymistä. Voimaantumisen avulla työntekijä kykenee asettamaan ja saavuttamaan päämääriä, kokee hallitsevansa elämänsä ja itsetunto parantuu. Voimaantumisen myötä toiveisuus tulevaisuutta kohtaan kasvaa. Voimaantuminen on henkilökohtainen prosessi, johon liittyy vastuullisuus omasta kehitymisestä ja halu sekä kyky toimia tavoilla, jotka itse tietää ja kokee oikeiksi. Tärkeä osa voimaantumista on muilta saatu kannustava palaute ja itsearviointia tukeva vuorovaikutus. Lisäksi voimaantumisen edellytyksenä on kunnioitus ja luottamus, tuki, osallistuminen sekä sitoutuminen. (Aarnikoivu 2010, 17.)

Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaissuhteen, jossa esimies tarvitsee esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä alaistaitoja, jotta työhön asetetut tavoitteet saavutetaan. Työelämän muutos on tuonut esiin sen, että nykyään työntekijän ja alaisen roolista ja toiminnasta puhuttaessa nostetaan yhä useammin esille se, että jokaisen työntekijän tulee johtaa itseään ja omaa työtään. Esimiehen johtamisen lisäksi, tulee jokaisen johtaa itseään. Kontrollivoivasta johtajuudesta siirrytään yhä enemmän mahdollistavaan johtajuuteen, jonka seurauksena työntekijälle annetaan mahdollisuuksia ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti. (Aarnikoivu 2010, 36.)

Työyhteisön tuloksellinen toiminta ja hyvinvointi työpaikalla edellyttävät esimiehen roolin, vastuun, oikeuksien ja velvollisuuksien ohella myös työntekijän roolin, vastuun, oikeuksien ja velvollisuuksien esiin nostamista. Kun työntekijälle korostetaan hänen vastuutaan, oikeuksiaan ja velvollisuuksiaan esimiehen vastaavien ohella, voidaan työntekijää kuvata täysivaltaisena työyhteisön jäsenenä, pelkän passiivisen toiminnan kohteen sijaan. Esimiestaitojen ja alaistaitojen nostaminen esiin on tärkeää, koska onnistuminen työyhteisössä on niin sanotusti aina kahden kauppa. (Aarnikoivu 2010, 36-37.)

3.3 Itseohjautuva organisaatio

Itseohjautuvassa organisaatiossa voidaan ajatella, että jokainen työntekijä on oman työnsä johtaja. Itseohjautuvaa organisaatiota voidaan kuvata Jarenkon ja Martelan mukaan pyramidilla (Kuvio 2), jossa huipulla ei olekaan johtaja vaan työntekijät, eli oman alansa itsensä johtajat ja asiantuntijat. Pyramidin pohjalla ovat johtajat, joiden tehtävänä on antaa työntekijöilleen parhaat mahdolliset olosuhteet tehdä työnsä hyvin ja antaa oikeanlaiset välineet, jotta työntekijä voi kehittää itseään ja päästä lähemmäksi omia tavoitteitaan. (Jarenko & Martela 2015, 94.) Itseohjautuva organisaatio on pitkälti kiinni siellä työskentelevistä ihmisistä. Työntekijöiden täytyy olla proaktiivisia, sisäisesti motivoituneita ja uskaliaita tehdä itsenäisesti päätöksiä sekä käyttämään itsensä johtamisen taitoja. (Jarenko & Martela 2015, 171.)



Kuvio 2. Pyramidimetafora, jossa kuvataan perinteistä- ja itseohjautuvaa organisaatiota (Jarenko & Martela 2015)

Miten lähteä muuttamaan perinteisen organisaation mallia enemmän itseohjautuvaan organisaatioon? Jarenkon ja Martelan mukaan tähän tarvitaan sitoutuvaa tiimiä, jossa työntekijät ponnistelevat yhteisen tavoitteen eteen ilman pelkoa epäonnistumisesta. Toki vanhasta, ulkoiseen motivaatioon liittyvästä hierarkiasta ei päästä helpolla pois, vaan kyseessä voi olla useamman vuoden työ. Omalla toiminnalla, läsnäololla, työntekijöiden mukaan ottamisella päätöksientekoon on suuresti vaikutusta siihen, minkälaiseksi organisaatio lopulta muotoutuu. On myös tiedostettava, että muutos voi olla osalle työntekijöistä vaikeaa ja heillä on lähes mahdotonta sopeutua uuteen itseohjautuvaan toimintatapaan. Jarenko ja Martela painottavat, että esimiehen on kyettävä itse edustamaan tätä uudenlaista johtamistyyliä, jolloin se herättää luottamusta työntekijöiden keskuudessa. Itseohjautuvaan organisaatioon herättelevä innostaa joitakin työntekijöitä ja osa tarvitsee kädestä pitäen neuvomista ennen kuin omaksuu uudet toimintatavat. (Jarenko & Martela 2015, 185-195.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

4.1 Mitä on osaamisen kehittäminen?

Osaaminen on toimintaa, jossa yhdistyvät tiedot, taidot ja asenteet (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50). Sen päämääriä ovat osaamisperustan turvaaminen, työtehtävien suorittamisen tehostuminen, toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen sekä yksilön motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden ylläpitäminen (Viitala 2013, 181). Osaamisen kehittäminen on siis paljon muutakin kuin ulkoa opeteltu tieto tai tutkinnoilla saavutettuja nimikkeitä (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50-51).

Viitalan mukaan henkilöstön kehittämisen lähestymistavat voidaan nähdä jatkumona behavioristisen ja konstruktivistisen kehittämisenäkemyksen välillä. (Viitala 2013, 181.) Behavioristisen näkemyksen mukaan katsotaan sen hetken henkilöstön puuttuvat tai vaillinaisiksi havaitut tiedot ja taidot, jotka pitäisi täydentää tarpeen mukaan. Näkemyksen painopiste on vahvasti kytköksissä koulutuksiin, josta katsotaan henkilöstölle sopivat koulutuskokonaisuudet ja kurssit. Ajattelutapa on lujasti kiinni yritysten henkilöstön kehittämistoiminnassa, jossa työntekijä nähdään passiivisena tiedon saajana. Näkemys voidaan myös ajatella pintapuolisena oppimisena, jolloin kehitys tapahtuu muistin varassa. (Viitala 2013, 189-190.)

Konstruktivistinen kehittämisajattelu on analyyttisempi kuin behavioristinen. Näkemyksessä painotetaan henkilöstön ajattelumallien syvällistä analysoimista ja kehittämistä. Päämääränä on ajatusmallien kehittyminen ja sitä myötä koko organisaatio ja toiminta voivat kehittyä. Työntekijä nähdään aktiivisena toimijana, jolloin toiminnalle, oppimiselle ja kokemuksille annetaan enemmän tilaa. (Viitala 2013, 190.)

Jotta työntekijä kykenee työssään ottamaan vastuuta, olemaan motivoitunut ja sitoutumaan työhönsä, tulisi osaamisen kehittäminen ottaa organisaatiossa huomioon myös työntekijän mieltymysten tasolla. Pyrimme kysymyspatteristos-

samme tuomaan esille osaamisen kehittämisen työntekijän näkökulmasta. Toivomme työntekijän päästessä vaikuttamaan omaan kehitykseensä työssään motivoivan ja sitouttavan häntä työhönsä.

4.2 Yksilö- ja tiimitason osaaminen

Yksittäisen työntekijän näkökulmasta osaamisen kehittäminen voidaan kiteyttää siten, että työntekijä osaa yhdistää omaan ammattiinsa ne tiedot ja taidot sellaisella tavalla, että niistä on hyötyä organisaatiossa. Tällaisia hyödyllisiä osaamisia ovat esimerkiksi työn priorisointi ja organisointi, muutoksiin sopeutuminen ja oman toiminnan sekä osaamisen arviointi. Ydin piilee kuitenkin siinä, että osaamisen soveltaminen tuodaan käytäntöön. Osaaminen voi olla työntekijällä jo entuudestaan. Suuri osa osaamisesta hankitaan työn tekemisen yhteydessä, ja siinä saatu esimiehen tuki on tärkeää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 50-52.)

Miten osaaminen sitten kehittyy? Osaamisen kehittymistä tapahtuu jatkuvasti vähitellen. Lähtökohtaisesti työntekijä aloittaa noviisina uudessa työssään ja kehittyy askel kerrallaan eteenpäin kohti asiantuntijuutta. Aluksi mennään toimintamallien- ja ohjeiden mukaan, jonka jälkeen energiaa riittää huomioimaan ne muuttuvat tekijät ja reagoimaan niihin tarvittavalla tavalla, jolloin tätä vaihetta kutsutaan kehittyneeksi aloittelijaksi. Seuraava askel on pätevä ongelmanratkaisija, joka pystyy jo asettamaan itselleen tavoitteita ja toimimaan tuloksellisesti. Tämä vahvistaa myös itsensä johtamista. Ongelmanratkaisijasta siirrytään taitavaksi suorittajaksi, joka vaatii jo työtehtäviltä haasteellisuutta, jotta motivaatio säilyy. Taitava suorittaja näkee työnsä kokonaisuutena ja pystyy toimimaan muuttuvissakin tilanteissa mutkattomasti. Kun työntekijä saavuttaa asiantuntijuuden, on hän silloin syvästi sitoutunut työhönsä ja osaa hyödyntää aiempia kokemuksiaan työssään. Asiantuntija on itseohjautuva, innokas ja valmis kehittymään vielä lisää. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 59-61.)

Tiimin osaamisen ydin on sitä, kuinka hyvin yksittäiset jäsenet osaavat työnsä yhdessä tai erikseen. Yksittäiset tiimin jäsenet tuovat oman osaamisensa muiden tietoisuuteen, jolloin koko tiimi saa parhaimmillaan uusia kehittyneempiä toimintatapoja käyttöönsä. Osaamista voidaan nähdä myös tavassa tehdä yhteistyötä

ja ottaa muut huomioon. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 54.) Tiimin osaamisen kehittämisen keskiössä ovat siis aiemmat yksittäisten tekijöiden kokemukset, tiedot ja taidot, joita jaetaan työyhteisön kesken. Hyviä oppimistilanteita, joissa osaaminen kehittyy, on erilaiset oppimista tukevat tilaisuudet, jossa on joko informatiivista- tai toimintaoppimista sisältävää kanssakäymistä. Asioiden yhtäaikaista oppimista voidaan tukea myös esimerkiksi sisäisen viestinnän kautta tai päivittäisjohtamisen keinoin. Erilaiset ongelmanratkaisutilanteet ovat myös tehokkaita tapoja lisätä osaamista tiimin kesken, ne harjaannuttavat vastuunottamista sekä neuvottelu- ja yhteistyötaitoja. Yhteistyötaidot ja tiimityöskentely ovat avainasemassa tiimitason osaamisen kehittämisessä. Tähän tarvitaan yhteinen päämäärä, mitä tavoitellaan toiminnalla. Tiimissä tapahtuu usein myös mallioppimista, josta yksittäinen työntekijä voi saada tukea omalle kehitykselleen. (Viitala 2013, 201-203.)

Tiimi tarvitsee tuekseen ohjauksellista toimintakulttuuria, eli esimiehen säännöllistä ohjausta. Myös työntekijät voivat ohjata toisiaan, koska jokainen työntekijä omaa omanlaistaan osaamista, joka on hyvä jakaa koko tiimin kesken. Ohjaus terminä kuvastaa modernia johtamista, jossa vältetään väärällä tavalla liian suoraviivaista ja pakottavaa toimintaa kohti tavoitteita. Arjen johtamisessa ohjaavat hetket ja tilanteet esimiehen ja työntekijän sekä työntekijöiden kesken ovat oppimisen kannalta hedelmällisiä. Rakentava ja kannustava vuorovaikutussysteemi edesauttaa koko tiimiä keskittymään työtehtävien toteuttamiseen tehokkaasti. Avainsanoja toimivan tiimin toimintaan ovat luottamus, auttaminen, eteenpäin katsominen, toisten tukeminen, ja pyyteettömyys. Parhaimmassa tapauksessa tiimi alkaa ohjata itse itseään ja näin toteutuu monen esimiehen harras toive itseohjautuvasta organisaatiosta. Tiimin kehityksen myötä myös esimiehen rooli muuttuu. Ohjaus muuttuu luonteeltaan enemmän valmentavaksi ja tukevaksi ja esimies-alaissuhde häviää ja uudistuu. (Rantala 2014.)

4.3 Osaamisen kehittämisen menetelmät

Viitala (2013, 191-193) on jakanut osaamisen kehittämisen menetelmät neljään eri tyyppiin:

1. Oppiminen, joka tapahtuu koulutuksen tai tutkinnon suorittamisen kautta. Menetelmä on pääsääntöisesti opiskelua, josta lopputuotoksena on todistus, diplomi tai sertifiointi. Osaaminen kehittyy teoreettisella tasolla.
2. Oppiminen, joka tapahtuu yrityksen sisällä koulutuksien tai oppimistapahtumien kautta. Yleisesti ottaen koulutuksista ei saa tutkintomerkintää, mutta ovat sellaisia koulutuksia, jotka työntekijän täytyy suorittaa ja omaksua, jotta voi jatkaa työtään.
3. Oppiminen, joka tapahtuu luonnollisesti työssä ja työympäristössä. Se ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua, vaan voi tulla esimerkiksi mallioppimisen kautta.
4. Oppiminen, joka tapahtuu tahattomasti ja vahingossa. Esimerkiksi ongelmatilanteet tai yllättävät haasteet pakottavat oppimaan. Oppiminen on usein tiedostamatonta, mutta auttaa jatkossa havainnoimaan enemmän.

Menetelmänä voidaan käyttää myös perehdyttämistä, jonka tehtävänä on auttaa uusi työntekijä pääsemään alkuun omassa työtehtävässään. Tämä antaa myös uudelle työntekijällä yhteenkuuluvuuden tunteen, kun hänet autetaan organisaation jäseneksi. Perehdyttämisen aikana käydään läpi myös kaikki työsuhdetta määrittävistä periaatteista sääntöihin, kuten esimerkiksi palkkausperusteet, työajat, tietoturva-asiat sekä työterveyshuolto. Itse työhönopastus on taas konkreettista varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Näitä ovat esimerkiksi työympäristö ja työkaverit, työvaiheet, työssä tarvittavien koneiden ja laitteiden käyttö sekä työpaikan siisteyden ylläpitäminen. Osaamista voidaan kehittää myös hoitamalla sijaisuuksia, kouluttautumalla lisää ja harjaannuttamalla itseohjautuvaa oppimista. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi kirjallisuuden ja verkkopohjaisten menetelmien kautta tapahtuvaa henkilökohtaista kehittymistä. (Viitala 2013, 193-200.)

4.4 Vastuu osaamisesta

Työntekijä on monessa suhteessa vastuussa organisaatiossa. Hän on vastuussa työnantajalle, työkavereille, itselleen ja koko yhteiskunnalle. Jotta työntekijä kokee voivansa ottaa täyden vastuun työstään, hänen on koettava, että vastuunkantamisesta on hänelle ja hänen työnsä etua. Vastuu osaamisesta voidaan soveltaa esimerkiksi työturvallisuuteen. On tärkeää, että työntekijä omaksuu ja noudattaa perehdytyksessä saatuja ohjeita täsmällisesti ja ilmoittaa havaitsemistaan puutteista tai vioista, joista saattaa aiheutua vaaraa. (Salminen 2015, 45-47.)

Jokaisessa organisaatiossa yksittäisellä työntekijällä on ennen kaikkea vastuu itsestään. Työ tarjoaa mahdollisuuden kehittyä, ottaa vastaan haasteita ja kokea onnistumisia. Välillä kannattaakin pysähtyä miettimään omaa suhdetta työhön ja omia tavoitteita: Mitä haluan saada työssäni aikaan ja mitä haluan tavoitella? Missä minun täytyy kehittyä ja miten aion tehdä sen? Vastuun ottaminen omista työyhteisötaitojen hallinnasta on yksi itsensä johtamisen kulmakivistä. Sen tiedostaminen vahvistaa ammattimaista otetta työhön. Vastuu omasta osaamisen kehittämisestä pitää työntekijän mukana organisaatiossa ja näin ollen työntekijä kokee, että hänen työpanostaan tarvitaan. (Salminen 2015, 55-61.)

5 MOTIVAATIO

5.1 Motivaation neljä perusulottuvuutta

Motivaatio on yksi työmme tärkeimmistä osa-alueista. Olemme todenneet työntekijän motivaation olevan avaintekijänä kysymyspatteristomme toiminnassa. Työntekijän ollessa motivoitunut työhönsä, on hän myös valmis vastaanottomaan uusia haasteita itsensä johtamisen ja osaamisensa kehittämisen saralla. Olemme omien kokemusiemme perusteella, että suuri osa työntekijöistä ei ole itse työssään syvemmin huomioinut minkälaisia motivaation elementtejä heillä on tai ei ole työssään ja yksityiselämässään. Pyrimme kysymyspatteristollamme herättelemään työntekijää huomaamaan mistä motivaatio koostuu ja mihin kaikkeen motivaatio vaikuttaa ja miten sitä voitaisiin itse työntekijä- ja yritystasolla kehittää.

Jarenkon ja Martelan mukaan ihmisen sisäinen motivaatio koostuu neljästä psykologisesta perustarpeesta, joita vahvistamalla voidaan löytää työntekijän sisäinen draivi, eli palo ja innostus tekemiseen. Nämä neljä perustarvetta ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen. (Jarenko & Martela 2015, 63.) Työssämme selvitämme, miten näitä neljää perustarvetta voidaan konkreettisesti vahvistaa työntekijän näkökulmasta.

5.2 Sisäinen motivaatio

Sisäinen motivaatio on yksi vaikuttavimmista tekijöistä työsuoritukseen. Se on voima, joka saa työntekijän tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Sisäinen motivaatio perustuu toiminnasta saatavaan tyydytykseen, joka on sellaisenaan palkitsevaa työntekijälle. Sisäinen motivaatio on ulkoista tehokkaampi, koska siihen liittyy useimmiten ylemmän asteen tarpeiden tyydytys, esimerkiksi ylenemismahdollisuus. (Piirainen 2012.)

Motivaatiolla voidaan kuvata toiminnan ärsykettä, joka saa ihmisen tavoittelemaan joko omia, ryhmänsä tai työyhteisönsä tavoitteita. Motivaatiota tarkasteltaessa peruskysymys on aina ”miksi?”. Miksi ihminen osallistuu johonkin toimintaan tai miksi hän on valinnut juuri nykyisen työnsä tai opiskellut tiettyyn ammattiin? Tutkimukset ovat vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa olennaisesti toiminnan

intensiteettiin, pysyvyyteen eli toimintaan sitoutumiseen, tehtävien valintaan ja tehtävästä suoriutumiseen. Yksinkertaisesti, toimintaan motivoitunut henkilö yrittää muita enemmän, keskittyy työtehtäväänsä paremmin ja suoriutuu laadukkaammin. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 11-12.)

Vapaaehtoisuus tarkoittaa työntekijän kokemusta siitä, että hän voi itse vaikuttaa tekemäänsä työhön ja tehdä itseään kiinnostavaa työtä. Tiivistetysti työntekijä ei halua tuntea, että hänen tekemänsä työ on ulkoapäin pakotettua, vaan työntekeksen tulee olla lähtöisin heidän omista innostuksen ja arvostuksen kohteistaan, siten työntekijä pääsee ilmaisemaan itseään ja persoonaansa työn kautta. Johdattamisen kannalta ajateltuna esimiehen on pyrittävä sitouttamaan henkilö työnsä päämääriin, siten, että työntekijä kokee työnsä tavoitteet omakseen ja että ne ovat sellaisia asioita, joita hän haluaa aidosti edistää. (Jarenko & Martela 2015, 68-69.) Kysymyspatteristossamme otamme huomioon motivaation elementtejä, joilla pyrimme selvittämään ja kehittämään työntekijän motivaatiota.

Työntekijän tulisi kokea vahvaa kyvykkyyden tuntemusta työssään. Kyvykkyyden kokemus työssä rakentuu kolmesta eri osa-alueesta, taitavasta tekemisestä ja hallinnan tunteesta, eli siitä että työntekijä pääsee käyttämään olemassa olevaa osaamistaan ja hän kokee hallitsevansa työnsä. Asioiden aikaansaamisesta, eli kokemuksesta, että hän saa asioita aikaan ja vietyä niitä eteenpäin. Jatkuva uuden oppiminen ja kehittyminen, eli työntekijän tulee kokea kyvykkyytensä lisääntyvän ja osaamisesta kasvavan. Jotta hallinnan tunne työssä säilyisi tulisi muutostilanteita työpaikalla ajatella yksilön näkökulmasta, myös hyvä viestintä on avainasemassa hallinnan tunteen säilyttämisessä. Työntekijän on hyvä nähdä työnsä tulos, jotta hän pääsee näkemään konkreettisesti, että hänen tekemänsä työ ei ole ollut turhaa, vaan hän on aikaansaanut muutoksen tai tuotoksen. (Jarenko & Martela 2015, 98-99.) Aikaansaamisen tunnetta voidaan edistää myös erilaisilla palautejärjestelmillä, jotka otamme huomioon kysymyspatteristomme ideoissa ja ajatuksissa.

Yhteenkuuluvuuden tunne työpaikalla koostuu keskinäisestä ryhmähengestä, johdon välittämisestä ja arvostamisesta sekä luotettavasta ja reilusta toiminnasta. Yhteenkuuluvuuden tunnetta voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota johtaessa

koko yhteisön johtamiseen, esimiehen tulee huomata, että organisaatio ei ole vain koneisto, vaan myös ryhmä ihmisiä, jotka haluavat välittää toinen toisistaan myös ihmisenä. Työntekijöistä ja heidän yhteishengestään tulee pitää huolta, ajatellen sen olevan työmotivaation ja hyvinvoinnin lähde. Olennaista on synnyttää tunne siitä, että olemme kaikki samassa veneessä. (Jarenko & Martela 2015, 119-123.)

Hyväntekemisen tunne tarkoittaa kokemusta siitä, että työntekijän omalla työllä on myönteinen vaikutus ympäröivään maailmaan. Kun työntekijä kokee, että ihmiset ilahtuvat, hyötyvät tai voivat paremmin työmme ansiosta, syntyy hyväntekemisen kokemus. Työntekijän tietoisuuteen on hyvä tuoda selkeä missio, eli tieto siitä miksi yritys on perustettu ja mitä sen toiminnalla tavoitellaan. (Jarenko & Martela 2015, 141-144.) Esimies voi vahvistaa työntekijöiden hyväntekemisen kokemusta esimerkiksi tuomalla tekijät ja tekemisestä hyötyvät yhteen ja vahvistaa työyhteisön sisäistä kiittämisen kulttuuria. Olennaista on, että esimiehillä ja työntekijöillä on kirkkaana mielessään työpaikan sisäinen arvomaailma ja missio. Kun arvomaailma ja missio on selvillä, henkilökohtainen draivi työhön voi toimia sytykkeenä, joka saa työyhteisön innostumaan työstään. (Jarenko & Martela 2015, 153-154.)

5.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun, jossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä (Jarenko & Martela 2015, 25). Käsitteeseen liitetään palkkiot, muut taloudelliset hyödyt, arvostus tai turvallisuus. Palkkion lähde on siis ihmisen ulkopuolella, jolloin niiden houkuttelevuus laittaa ihmisen tekemään töitä entistä tehokkaammin. (Viitala 2013, 17.) Jarenkon ja Martelan mukaan ulkoinen motivaatio on vertaiskuvallisesti keppi ja porkkana -motivaatio eli työntekijän liikkeelle saamiseksi tarvitaan joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa (Jarenko & Martela 2015, 26).

Pelkän ulkoisen motivaation varaan jättäminen voi tuntua pidemmän päälle rasakalta. Kun työstä on tullut pakkopullaa ja rutiininomaista, voi työnteko tuntua asialta, joka täytyy tehdä, kun muutakaan ei voi. Tekeminen toimii siis välineenä

jonkin ulkoisen asian saavuttamiseksi, kuten rahan. (Jarenko & Martela 2015, 27.) Organisaatioissa tämä voidaan nähdä esimerkiksi johtamistyyleissä. Johtaja on tällöin kontrolloiva, houkuttelevia palkintoja tarjoava ja työntekijöitään silmällä pitävä, jolloin kukaan ei pääse luistamaan annetuista työtehtävistä. Tyyli on kuitenkin itseään syövä, sillä mitä enemmän työntekijöitä kontrolloi ja asettaa vain myönteisiä porkkanoita, sitä vähemmän he tekevät mitään muuta kuin sen, mitä on käsketty tekemään. Työntekijältä katoaa pahimmassa tapauksessa innostus työhön, oma kehittämisentarve ja vastuu työstään, kun he eivät uskalla kokeilla enää mitään uutta ja luovaa rangaistuksia peläten. (Jarenko & Martela 2015, 35.) Ulkoinen motivaatio tukahduttaa täten myös itsensä johtamisen taitoja ja henkilökohtaista kasvua työntekijänä, koska ei enää tehdä muuta kuin pakolliset asiat ja pelätään vastuuta sekä epäonnistumista.

5.4 Sitouttaminen ja sitoutuminen

Työntekijän täytyy olla kiinnostunut omasta työstään ja pitää sitä itselleen mielekkäänä, jotta sitoutuminen yritykseen mahdollistetaan. Yrityksen johdon tehtävänä on asettaa työn tekemiselle mahdollisimman hyvät lähtökohdat, jotta se motivoi jatkamaan työssä pitkään ja motivoituneesti. Osaava, kehittyvä, koulutettu henkilökunta on kustannustehokkain yritykselle, koska uusia työntekijöitä ei tarvitse rekrytoida uudestaan. (Kiesi 2011.) Sitoutuminen voi olla välineellistä tai tunneperäistä, eli työntekijä tuntee, että hänen tekemällään työllä on hänelle muutakin merkitystä kuin rahan, aseman tai hyödyn saaminen (Viitala 2014, 15).

Työhönsä sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Sitoutumiseen tarvitaan kuitenkin myös työnantajaa. Sitoutunut työntekijä on lojaali ja joustava, mutta työnantajan on osoitettava sitoutuminen myös työntekijää kohtaan esimerkiksi antaen mahdollisuuksia vaikuttaa ja kehittyä työssään. Tärkeä edellytys sitoutumiselle on myös työsuhteen jatkuminen ja heikentäviä tekijöitä ovat huono esimiestoiminta sekä heikot etenemismahdollisuudet. (Viitala 2014, 15-16.)

Kinnusen, Laaksosen ja Michelssonin (2017) artikkeliin oli otettu mukaan Leiviskän (2011) mielipiteet siitä, että sitoutunut työntekijä omaa positiivisen asenteen omaa organisaatiotaan kohtaan. Työntekijä voi sitoutua organisaation toimintaan

tai sen arvoihin. Organisaatioon sitoutunut työntekijä vaihtaa työpaikkaa epäto-
dennäköisemmin kuin työntekijä, joka ei ole lainkaan sitoutunut organisaatioon.
(Kinnunen, Laaksonen & Michelsson 2017.) Työntekijöiden sitoutuneisuus on or-
ganisaatiolle suuri etu, kun työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää, organisaatio
säästyy jatkuvalta rekrytoinnilta ja perehdytykseltä. Organisaatiositoutuminen
voidaan jakaa kolmeen osaan, eli tunneperäiseen sitoutumiseen, jatkuvuussitou-
tumiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen (Taulukko 1).

Taulukko 1. Leiviskän (2011) taulukko sitoutumisen elementeistä ja vaikutuksista
(Kinnunen, Laaksonen & Michelsson 2017)

ORGANISAATIO- SITOUTUMISEN OSAT	TUNNEPERÄINEN KIINTYMYS	JATKUVUUS- PERÄINEN SITOUTUMINEN	NORMATIIVINEN SITOUTUMINEN
PERUSAJATUS	Tunteeseen perustuva halu kuulua organisaatioon ja usko sen toimintatapoihin ja päämääriin.	Organisaatiosta lähteminen aiheuttaa kustannuksia, henkilö ei halua menettää jo saavutettuja etuja.	Moraalis-eettiset syyt, velvollisuudentunto organisaatiota kohtaan.
AJATTELUTAPA	”Oma halu”	”Pakko”	”Velvollisuus”
VAIKUTUS	Osallistumisen mahdollisuus, organisaation arvojen tunnustaminen, identiteetin rakentaminen suhteessa organisaatioon.	Havainnot sijoittamansa panoksen häviämisestä, ei muita vaihtoehtoja kuin tämä organisaatio.	Sisäistää organisaation normit sosiaalistumisen kautta, saa etuja, jotka saa tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia tai hyväksymään psykologisen sopimuksen ehdot.
KÄYTTÄYTYMIS- MALLI	Työntekijät motivoituvat antamaan enemmän organisaation hyväksi. Vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja sekä parantaa suorituksia ja työntekijän alaistaitoja.	Työntekijät eivät anna organisaatiolle enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi.	Työntekijät haluavat antaa panoksensa organisaation hyväksi. Suhde organisaatioon ja muihin ihmisiin voi jäädä heikommaksi.

Jokainen organisaatio tavoittelee aukotonta yhteisiin tavoitteisiin sitoutuvaa toimintaa. Se edellyttää sitä, että ihmiset, jotka ovat mukana organisaation toimin-

nassa ovat aidosti ja vilpittömästi ponnistelemassa kohti menestystä. Sitoutuminen työhön ei käynnisty, mikäli tavoitteita ei esitetä realistisesti ja siten, että henkilöstö kokee ne saavutettaviksi ja hyvin suunnatuiksi. Yhteisien tavoitteiden laatimisen tarvitaan aitoa, valmentavaa ja kyselevää sekä ohjaavaa työntekijöiden osallistamista. Riittävä tiedonkulku ja yhteinen pohdinta johdon sekä henkilöstön kesken edesauttaa oivalluksien syntymistä. Tavoitteiden henkilökohtaistaminen lisääntyy, kun työntekijä itse organisaation kanssa asettaa itselleen tavoitteita, joita kohti pyrkii. Kun henkilöstöllä ja organisaation johdolla on yhteiset tavoitteet, joita kohti pyrkii, muuttuu sitoutuminen hiljalleen omistautumiseksi, eli lujemmaksi otteeksi omaan työhön ja yhteisiin tavoitteisiin. (Rantala 2014.)

6 TYÖN TOTEUTUS

6.1 Työssä käytetyt menetelmät

Opinnäytetyössämme käytimme hyödyksemme erilaisia kehittämis- ja tutkimusmenetelmiä. Valikoimme monien menetelmien joukosta työllemme sopivimmat menetelmät, miettien minkälaista tietoa tarvitsemme työssämme, ja miten menetelmien käyttäminen onnistuu käytännön prosessissa. Menetelmät auttoivat meitä huomioimaan eri toimipaikkojen tavat, henkilöstön omat ajatukset sekä esimiesten mielteet. Käytimme työssämme benchmarking-menetelmää esimiesten haastattelussa ja henkilöstölle suunnattua kyselylomaketta. Suunnitteluvaiheessa päätimme käyttää yhtenä menetelmänä ideariihä, jonka aioimme järjestää Rovaniemen Ravintolamaailman henkilöstölle. Käytännön syistä ideariihen järjestäminen peruuntui ja korvasimme sen kyselylomakkeella, joka toimitettiin sähköisenä linkkinä Rovaniemen ja Limingantullin Ravintolamaailman henkilöstölle.

Menetelmien avulla saimme pohjan kysymyspatteristolle. Kysymyspatteristossa on kysymysten lisäksi meidän ajatuksiamme ja ideoitamme, jotka perustuvat kyselylomakkeista saatuihin vastauksiin ja esimiesten haastatteluissa nousseisiin ideoihin. Tällä tavoin otimme huomioon henkilöstön ajatukset ja kehittämisideat.

6.2 Benchmarking

Yksi työmme menetelmistä on benchmarking. Benchmarking on jatkuva prosessi, jossa mitataan ja verrataan tuotteita, palveluita sekä prosesseja hyvin menestyneiden saman alan yrityksien kanssa. Prosessina benchmarking on oman toiminnan ymmärtämistä, tunnistamista ja parhaiden toimintatapojen poimimista kilpailijoilta, oman toiminnan tehokkuuden parantamiseksi. Menetelmää toteuttaakseen tekijän tulee kyetä olemaan tarpeeksi nöyrä todetakseen, että joku toinen yritys voi olla parempi ja viisaampi jossain toiminnan osa-alueessa, ja viisas kyetäkseen oppimaan toisilta. Osana benchmarking-menetelmää poimitaan menestyneiden yritysten toiminnasta hyviä esimerkkejä ja sovitetaan niitä omaan toimintaan. Miksi uudelleen keksiä asioita, jotka voit oppia toisilta nopeammin ja pienemmillä kustannuksilla? (Tuominen 2011.)

Vertasimme Rovaniemen ja Limingantullin Ravintolamaailman esimiesten toimintatapoja henkilöstön motivoimisessa, itsensä johtamisessa ja sitouttamisessa. Vertauksen toteuttaaksemme haastattelimme Oulun Limingantullin Ravintolamaailman ja Rovaniemen Ravintolamaailman ravintolapäälliköitä (Liite 2). Haastattelussa selvitimme ravintolapäälliköiden näkemyksiä henkilöstön oman osaamisen kehittämisestä, motivoimisesta, itsensä johtamisesta ja sitouttamisesta. Kartoitimme Oulun Limingantullin ja Rovaniemen toimipisteiden toimintatapoja edellä mainittuihin käsitteisiimme liittyen. Kartoituksessa pyrimme keskittymään siihen, minkälaiset toimintatavat kussakin toimipisteessä ovat toimineet ja minkälaiset eivät.

6.3 Kyselylomake henkilöstölle

Henkilöstön kyselylomakkeet päätimme toteuttaa sähköisesti Webropol-sivustoa käyttämällä (Liite 1). Linkki valmiiseen kyselylomakkeeseen lähetettiin Rovaniemen ravintolamaailman ja Limingantullin ravintolamaailman henkilöstölle heidän käyttämällään viestintäkanavalla. Kyselyn alussa henkilöstölle kerrottiin lyhyesti mihin tarkoitukseen kyselyn vastauksia käytetään ja mitä hyötyä vastaamisesta on työntekijälle. Ideoiden tuottaminen on mielekästä silloin, kun tavoite on selkeä ja sillä on todellinen tarkoitus (AMK 2007).

Kyselylomaketta laatiessa tulee ottaa huomioon, mitä onnistuneen kyselyn laatiminen edellyttää. Tutkijan tulee osata ottaa laaja-alaisesti huomioon vastaajien aika, halu ja taidot vastata kyselyyn. Lomake tulee suunnitella huolellisesti ja testata ennen käytäntöönpanoa. Myös kyselyn toteuttaminen tulee harkita tarkoin, tulee päättää, toteutetaanko kysely sähköisesti, postitse, puhelinkyselynä tai käyntikyselynä. (KvantiMOTV 2010.) Päädyimme toteuttamaan henkilökunnan kyselyn sähköisesti, koska se helpottaa vastaajien kyselyyn vastaamista, koska kysely on helposti saatavilla esimerkiksi älypuhelimeen ja kyselyn voi täyttää vastaajalle sopivana ajankohtana, sähköinen dokumentti helpottaa myös vastauksien analysoimista.

Lomakkeen luomisvaiheessa tulee ottaa huomioon lomakkeen kohtuullinen pituus, ulkoasu, vastaajien luottamuksen herättäminen, ominaisuudet, kokonaisrakenne, sisällön loogisuus, kysymysten tarkkuus, avointen kysymysten käyttö, vastausohjeet ja vastausvaihtoehdot sekä kysymysten rakenne (KvantiMOTV 2010).

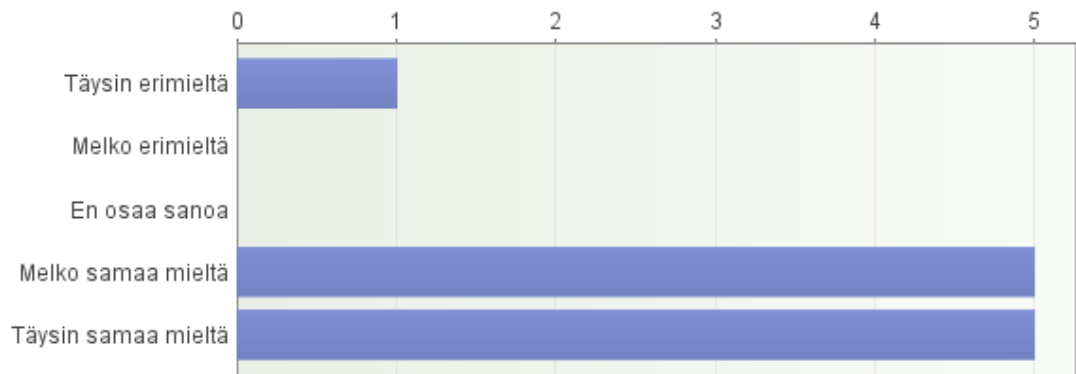
Lomakkeen kohtuullinen pituus ja ulkoasun selkeys on tärkeää niin vastaajalle kuin tietojen tallentajallekin. Kyselyn tulee edetä loogisesti, jotta vastaajan on helppo vastata kaikkiin kysymyksiin ja tiedon tallennusvaiheessa tallettajan on helppoa analysoida tieto aiheittain. Kysymykset tulee esittää yksinkertaisesti ja helppotajuisesti. On suositeltavaa suunnitella kysymykset vastaajan näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että mikäli kysely sisältää sellaisia käsitteitä, joiden tarkoitusta vastaaja ei välttämättä ymmärrä, tulee kyselyssä avata erikoiset käsitteet ja kysymyksen sisältö selkokielellä vastaajalle. Kysymyksien tarkkuudessa huomiota tulee kiinnittää siihen, laaditaanko kyselyyn valmiit vastausvaihtoehdot eli strukturoidut kysymykset vai riittävätkö avoimet kysymykset. Täysin avoimia kysymyksiä suositellaan sisällytettävän lomakkeeseen harkiten, vain silloin kun niiden käyttöön on painava syy. (KvantiMOTV 2010.) Kyselyssämme päädyimme lisäämään strukturoitujen kysymysten lisäksi avoimia kysymyksiä, jotta vastaajat pääsevät avoimesti ideoimaan ja kertomaan ajatuksiaan liittyen itsensä johtamiseen, motivaatioon ja sitouttamiseen. Avoimissa kysymyksissä vastaajan oli myös mahdollista antaa kehitysehdotuksia työyhteisölle.

6.4 Kyselylomakkeen tulokset ja niiden analysointi

Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 11 henkilöä Oulun Limingantullin ja Rovaniemen Ravintolamaailman henkilöstöstä. Kyselymme oli avoinna 14.10.-18.10.2018 välisen ajan. Lomake koostui yhteensä 31 kysymyksestä. Kyselylomakkeesta lähetettiin yhteensä 3 muistutusviestiä henkilöstön omaan viestintäkanavaan. Käsittelimme tuloksia Webropolia hyödyntäen. Webropol käsitteli vastaukset prosenteiksi sekä nitoi ne palkkikaavioksi (Kuvio 3). Pystyimme sen avulla havainnollistamaan ja analysoimaan tuloksia paremmin (Liite 3). Harmiksemme saimme vastauksia odotettua vähemmän, mutta pystyimme kuitenkin muodostamaan käsityksen henkilöstön ajatuksista.

Tuetaanko työyhteisössä työntekijöitä itsensä johtamiseen?

Vastaajien määrä: 11



Kuvio 3. Webropol havainnollisti kyselystä saadut tulokset palkkikaavioksi, jotta analysointi olisi helpompaa.

Kyselystä saadun kokonaiskuvan mukaan valtaosa vastaajista kokee työnsä mielekkääksi ja kokee, että työssä on selkeät tavoitteet. Oli hienoa huomata, että kaikki kyselyyn vastaajat tunsivat yrityksen arvot ja tavoitteet sekä kertoivat myös olevansa sitoutuneet toimimaan työssään niiden mukaisesti. Yhdeksän vastaajista kokee työnsä yrityksessä merkitykselliseksi, yksi vastaajista ei osannut sanoa ja yksi vastaajista ei koe työtään merkitykselliseksi. Kahdeksan vastaajista kokee, että hänen työpanostaan arvostetaan, valitettavasti kaksi vastaajista oli erimielistä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa kantaansa.

Itsensä johtamisen taitoja työpaikalla voitaisiin vastaajien mielestä kehittää esimerkiksi koulutuksella, ohjeistuksella ja perehdytyksellä. Perehdytystä toivottaisiin kaikkiin toimipaikan työtehtäviin siten, että jokainen työntekijä kykenisi kiireen tullen toimimaan avustavissa työtehtävissä jokaisella pisteellä. Myös työtehtävien selkeytys ja riittävä sekä huolellinen perehdytys ja oma-aloitteisuuteen rohkaiseminen ja tukeminen tuli esiin kyselyssä.

Osaamista voitaisiin yrityksessä työntekijöiden mielestä kehittää vertaisoppimalla ja antamalla ja saamalla rakentavaa palautetta toisilta työntekijöiltä ja esimiehiltä. Myös työntekijän oma aktiivisuus on oppimisen kannalta tärkeää. Työntekijöille voitaisiin antaa lisää vastuuta, rohkaista vastuun ottamiseen ja kartoittamalla työntekijöistä ne, jotka haluavat oppia lisää. Kaikki vastaajat olivat joko täysin sa-

maa mieltä tai melko samaa mieltä siitä, että työtehtävät ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia ja he kokevat selviytyvänsä työtehtävistään hyvin. Yhtä lukuun ottamatta kaikkien vastaajien mielestä työtehtävät ovat sopivan vaativia. Työntekijän vastuun kantamista työpaikalla voitaisiin kehittää tarvittavilla koulutuksilla ja osaamisen lisäämisellä. Esille tuli myös paremman perehdytyksen tarve ja oma-toiminen opettelu ja kiinnostus. Vastuun kantamista helpottaisi myös esimiehen tuki.

Valtaosa työntekijöistä kokee olevansa motivoinut työhönsä, yhdeksän vastaajista kokee olevansa täysin motivoitunut, yksi oli melko erimieltä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa. Työntekijöiden motivoitumista voitaisiin vastaajien mielestä kehittää antamalla vastuuta, palkkioilla, kehuilla, palautteen antamisella ja kiitollisuudella sekä hyvän yhteishengen ylläpitämisellä. Motivoitumista voitaisiin lisätä myös antamalla enemmän mahdollisuuksia työntekijälle itsensä kehittämiseen. Työintoa voitaisiin lisätä antamalla halukkaille työntekijöille lisää vastuuta ja antamalla kaikille työntekijöille palautetta työstään.

Kyselyn vastauksien perusteella, vuoropäälliköiden tulisi tarvittaessa kehittää kykyään ottaa vastaan rakentavaa palautetta ja kehitysehdotuksia muilta työntekijöiltä. Kolme vastaajaa oli melko erimieltä siitä, että vuoropäälliköt ovat valmiita ottamaan vastaan palautetta ja kehitysehdotuksia. Yksi vastaaja ei osannut sanoa ja seitsemän vastaajista oli täysin tai melkein samaa mieltä siitä, että he kykenevät ottamaan vastaan palautetta. Ravintolapäälliköt ovat valmiita ottamaan vastaan kehitysehdotuksia ja palautetta kaikkien vastaajien mielestä, kuusi vastaajaa oli melko samaa mieltä ja viisi vastaajaa täysin samaa mieltä.

Suurta jakaumaa vastauksissa oli kysymyksessä siitä, kokevatko työntekijät saavansa riittävästi rakentavaa ja kehittävää palautetta työstään ravintolapäälliköiltä ja vuoropäälliköiltä. Valtaosa vastaajista oli kuitenkin tyytyväisiä saamansa palautteen määrään, voimme kuitenkin vastauksista päätellä, että esimiehien toivotaan antavan työntekijöille enemmän ja useammin palautetta työstä. Vastauksien mukaan organisaatiossa voitaisiin kehittää yleistä rakentavan palautteen antamisen kulttuuria.

Vastaajien mukaan työyhteisössä työntekijän sitoutumista työhön voitaisiin kehittää pitämällä työilmapiiri hyvänä ja antamalla vastuuta työntekijöille siten, että työntekijä itse kokee olevansa tärkeä työpaikalle ja työyhteisölle.

Työntekijöiden toimintaa työyhteisössä voitaisiin kehittää panostamalla yhdessä ja tiiminä tekemiseen sekä yhteistyöhön. Vuorovaikutustaitoihin panostaminen on toimivan ja hyvinvoivan tiimin edellytys. Esille tuli myös toive selkeistä tehtäväkorteista ja ohjeistuksista, myös yhtenäiset toimintatavat ja yhteiset pelisäännöt ovat työyhteisön toiminnalle tärkeitä. Mielestämme kysymyslomakkeista saatu kokonaiskuva on kuitenkin positiivinen. Vastaajat ovat pääosin olleet sitä mieltä, että työpaikalla tuetaan itsensä johtamiseen ja vastuunottoon. Otamme huomioon kysymyspatteriston ideoissa ja ajatuksissa työntekijöiden toiveet ja ajatukset siitä, miten toimintaa voitaisiin parantaa.

6.5 Esimiesten haastattelut

Haastattelun perusideana on kerätä tietoa ja luoda vuorovaikutustilanne haastattelijan ja haastateltavan välille. Muista vuorovaikutustilanteista se eroaa kuitenkin siinä määrin, että roolit pysyvät haastattelun aikana samana eli haastattelija kysyy ja haastateltava vastaa. (KvaliMOTV 2006.)

Haastattelun piirteisiin kuuluu ennalta suunnitteleminen, haastattelijan vastuu alullepanosta ja haastattelun ohjaamisesta. Haastattelijan tulee olla haastateltavan luottamuksen arvoinen, eli haastateltava voi luottaa siihen, että hänen antamia tietojaan käytetään luottamuksellisesti. (KvaliMOTV 2006.)

Erilaisia haastattelutapoja voidaan hyödyntää sen mukaan, millaisesta tutkimustehtävästä tai tiedonkeruusta on kyse. Haastattelutapoja ovat esimerkiksi avoin haastattelu, jossa vastaajalle on paljon liikkumatilaa, strukturoitu eli lomakehaastattelu, joka on järjestelmällinen ja valmiiksi muotoiltu sekä teemahaastattelu. Päädyimme käyttämään esimiesten haastattelussa puolistrukturoitua haastattelua, joka on hieman strukturoitua haastattelua vapaampi, mutta haastattelussa on vielä selkeä teema. Puolistrukturoitu haastattelu etenee siten, että haastateltaville esitetään likipäin samat kysymykset, mutta esittämisyjärjestyksen ei tarvitse

edetä täsmällisesti samalla tavalla. Vastaajalle ei näin ollen anneta tai koeta tarpeelliseksi antaa vapauksia haastattelutilanteessa, vaan haastattelu kulkee haastattelijan kysymysten ja teeman mukaan. (KvaliMOTV 2006.)

Esimiesten haastattelut on toteutettu Oulun Limingantullin Ravintolamaailman ravintolapäällikölle ja Rovaniemen Ravintolamaailman ravintolapäällikölle. Haastattelut etenivät teeman mukaisesti ja olimme suunnitelleet haastatteluun valmiiksi kysymykset. Käytimme haastatteluissa apuna äänitystä, jolloin pystyimme palaamaan haastatteluiden vastauksiin myöhemminkin. Olimme myös katsoneet valmiiksi käsitteiden määritelmät, mikäli niistä tulisi kysyttävää. Kysyimme haastattelun alkuun molemmilta esimiehiltä heidän taustoistaan ja sen jälkeen siirryimme työmme teemoihin.

Ensimmäinen haastattelu Limingantullin ravintolapäällikölle järjestettiin Limingantullin Ravintolamaailmassa 19.9.2018. Hän on toiminut ravintola-alalla yli 20 vuotta, kun taas Rovaniemen ravintolamaailman ravintolapäällikkö on toiminut kyseisessä virassaan kohta kolme vuotta ja omaa myös vahvan ravintola-alan kokemuksen aikaisemmista työtehtävistään vuoropäällikkönä, myyntialueen vastaavana sekä kokkina. Limingantullin Ravintolamaailmassa on ravintolapäällikön lisäksi yksi apulaisravintolapäällikkö, kolme vuoropäällikköä ja 23 työntekijää. Limingantullin ravintolapäällikkö on esimies Ravintolamaailman lisäksi 13 työntekijälle Kastellin Hesburgerissa.

Rovaniemen Ravintolamaailman ravintolapäällikköä haastateltiin 16.10.2018. Hän pitää itseään ihmisläheisenä, tavoitteita määrittelevänä, päämäärätietoisena, osallistavana esimiehenä. Limingantullin ravintolapäällikkö kertoo osallistuvansa paljon käytännön työtehtäviin, mutta toivoisi olevansa helpommin lähestyttävämpi. Rovaniemen Ravintolamaailman ravintolapäällikkö toteaa haastattelussa, että hän on ihmistyyppinä sellainen, joka ei voisi keskittyä yhteen asiaan kerrallaan.

Haastatteluissa kysyimme ravintolapäälliköiltä heidän omaa näkemystään tämän hetkisestä tilanteesta itsensä johtamisessa ja vastuun ottamisessa sekä oman

osaamisen kehittämisessä. Kävi ilmi, että niin Limingantullin kuin myös Rovaniemen toimipisteessä kannustetaan itsensä johtamiseen ja vastuunottamiseen. Rovaniemen ravintolapääällikkö toteaa haastattelussa, että osalla työntekijöistä on hyvät itsensä johtamisen taidot, osa vaatii herättelyä omaan rooliinsa ja pieni osa työntekijöistä käy lähinnä ulkoisen motivaation voimin töissä. Hyvät itsensä johtamiset taidot tulevat tällä hetkellä esille siten, että asioita ajatellaan kokonaisuutena, ollaan kiinnostuneita omasta työstä, halutaan oppia uutta, haetaan itsenäisesti tietoa ja tehdään itsenäisesti päätöksiä.

Rovaniemen Ravintolamaailman ravintolapääällikkö pitää valitettavana sitä, ettei tähän pieneen osaan työntekijöistä löydy keinoja, miten heitä saisi motivoitua työhönsä. Siksi hänen mielestään kannattaakin viedä energia siihen porukkaan, joka vaatii herättelyä, mutta jotka ovat kiinnostuneita siitä, mihin heidän osaamisensa voisi pienellä hiomisella riittää.

6.6 Motivaation ylläpitäminen

Limingantullin ravintolapääällikkö kertoo rohkaisevansa työntekijöitä itsensä johtamiseen puhumalla, kehottamalla tekemään ja kokeilemaan uusia asioita ja ottamaan vastuuta. Hän toivoisi, että henkilöstö heräisi ottamaan enemmän vastuuta ja esimerkiksi ennakoimaan itse ravintolan tilanteiden muutoksiin, kuten kiireeseen ja asiakaspaljouteen. Hän puolestaan pitää valitettavana sitä, että osaa työntekijöistä pitää käskyttää työssään. Rovaniemen ravintolapääällikkö puolestaan kertoo antavansa ohjailevia kysymyksiä, jolloin työntekijä joutuu itse miettimään vastauksen. Haastattelussa hän tuo ilmi myös sen, että valmiiksi pureskellut vastaukset voivat hyvin äkkiä tappa motivaation, eivätkä ne anna työntekijälle itselleen tilaa ajatella. Ihmiselle onkin ominaista haluta kehittää itseään ja lisätä omaa osaamistaan, jokseenkin on tärkeää huomata, että tämä halu vaihtelee yksilöiden välillä.

Toimme haastatteluissa ilmi myös motivaation puutteen työssä. Kysyimme, onko työntekijöissä näkynyt rutinoitumista omiin työtehtäviin. Kumpikin ravintolapääälliköistä kertoo omista kokemuksistaan ja kertoo kohdanneensa myös työntekijöitä,

joilla on ollut motivaation kanssa ongelmia. Siihen on puututtu nopeasti keskustelemalla, kyselemällä onko kaikki hyvin työssä ja työn ulkopuolella. On myös pohdittu työntekijän kanssa työtapaa ja onko siinä kehitettävää. Ravintolapäälliköt toteavat keinojen pääsääntöisesti toimivan, mutta tietenkin joitakin poikkeuksia löytyy, eikä ongelmaan löydetä ratkaisua. Motivaatiota ylläpidetään sisäisillä ja ulkoisilla keinoilla. Ensimmäiseksi haastatteluissa nousee ilmi tulospalkkio, joka muodostuu työntekijän tehdessä lisämyyntiä. S-ryhmän sisällä lisämyynnistä käytetään nimeä BSP eli Best Service Plan. Sen tarkoituksena on tehdä tavoitteellista lisämyyntiä, missä onnistujat palkitaan. Kummassakin toimipisteessä BSP on aktiivisessa käytössä ja onnistumisista on palkittu. Sisäisen motivaation keinoina on käytetty palautteenantoa, kehuja onnistumisista, rohkaisemista ja hyviä asiakaspalautteita. Limingantullin ravintolapäällikkö kertoo haluavansa käyttää enemmän sisäisen motivaation keinoja antamalla palautetta onnistumisista.

6.7 Osaamisen kehittäminen ja sitoutuminen työhön

Rovaniemen ravintolapäällikön mukaan heidän toimipaikassaan osaamisen kehittäminen on tällä hetkellä tärkeässä asemassa. Toimipaikka on avattu vasta syksyllä 2018, joten uuden oppimista ja osaamisen kehittymistä tapahtuu joka päivä. Työtehtäviä opetellaan jatkuvasti ja esimiesten rooli korostuu siinä määrin, että kaikki uusi tieto ja perehdytys saadaan jokaiselle työntekijälle selväksi. Hän kertoo myös tulevan vuoden kehittävän työntekijöitä kaikista eniten ja on ajatellut pitävänsä jossain vaiheessa itsearviointin työntekijöille. Osaamista kehitetään myös erilaisilla koulutuksilla. Limingantullissa työ on enemmän rutiininomaista, koska toimipiste on ollut pidempään auki. Limingantullin ravintolapäällikkö kertoo haastattelussa etenemismahdollisuuksista, joita annetaan työntekijöille, jotka haluavat kehittää omaa osaamistaan.

.

Rovaniemen ravintolapäällikkö kertoo, että työntekijöitä herätellään omaan rooliin työyhteisössä keskustelemalla. Myös Limingantullin ravintolapäällikkö keskustelee työntekijöiden kanssa ja tuo esille myös vastuullisuuden. Hän kertoo jakaneensa vastuuta, koska jokaisen työntekijän kuuluisi pystyä tekemään kaikkia työtehtäviä, mikä on tullut joillekin työntekijöille shokkina. Rovaniemen ravintolapäällikkö myös ihmettelee joidenkin työntekijöiden roolia, joita ei haittaa, vaikka

kehitystä ei enää tapahdu. Riittääkö se? Hän mietti. Kysyimme myös työntekijöiden sitouttamisesta. Hän kertoi, että työntekijöillä on mahdollisuus oppia saman työpaikan sisällä eri konsepteja, kouluttautua ja kokea oma työsä tärkeäksi sekä saada onnistumisen kokemuksia. Tällä hetkellä Limingantullin Ravintolamaailmassa on koettu vaihtuvuutta työntekijöissä. Ravintolapäällikkö kertoo, että varsinkin nuorille työntekijöille työtahti voi tulla yllätyksenä. Hänen mielestään sitoutumista työhön voisi edistää vakinaisilla tuntimäärillä.

6.8 Haastattelun analysointi

Minkälaisen esimiehen henkilöstö tarvitsisi, jotta organisaatiossa voitaisiin pyrkiä enemmän itseohjautuvuuteen ja vastuunottamiseen? Jarenkon ja Martelan mukaan itseohjautuvassa organisaatiossa johtajan täytyy muodostaa oma roolinsa uudestaan, koska hän ei voi enää asettua alaistensa yläpuolelle. Väärä johtamistyyli vain lähinnä tuhoaa motivaation työntekijöiltä, jotka haluaisivat ottaa enemmän vastuuta ja kokea onnistumisen tunteita sisäisen motivaation kautta. Esimiehen rooli on pitää huolta, että työntekijöillä on parhaat mahdolliset olosuhteet tehdä työnsä hyvin. (Jarenko & Martela 2015, 92-94.) Esimies voisi myös suunnitella yksilön työtehtävät niin, että työntekijä pystyy ainakin osassa tehtäviään toimimaan osaamistasonsa äärirajoilla. Tällöin työn mielekkyys syntyy siitä, että työntekijä pääsee oppimaan ja onnistumaan uusissa työtehtävissä. (Jarenko & Martela 2015, 99-100.)

Haastattelun päätteeksi kysyimme molemmilta ravintolapäälliköiltä, mitä ajatuksia kysymyspatteristo herättää. Niin Rovaniemen kuin myös Limingantullin esimiehet olivat sitä mieltä, että kysymyspatteristosta on varmasti hyötyä tulevaisuudessa. Rovaniemen ravintolapäällikkö kertoo olevansa innoissaan ja positiivisin ajatuksin työmme tuotoksesta. Hän toivoo, että työntekijöiden ymmärrys kasvaisi omaa työtään kohtaan ja kysymyspatteristo auttaisi herättelemään kaikkien ajatuksia, kun lähestymistapa on erilainen kuin aikaisemmin. Myös Limingantullin esimies kokee, että kysymyspatteristosta voisi olla todellista hyötyä työelämässä ja että se olisi työntekijöitä herättelevä. Kysymyspatteriston kysymyksien ja kehitysideoiden tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia ja helposti toteutettavia, hän toteaa.

Kysyimme haastatteluissa esimiehiltä lähes samat kysymykset, jotta pystymme vertailemaan heidän tapojaan ja käytäntöjään omissa toimipaikoissaan. Esimiehinä erilaiset, mutta tavoitteiltaan hyvinkin samanlaiset ravintolapääalliköt ovat mielestämme ymmärtäneet hyvin itsensä johtamisen merkityksen tämän päivän työelämässä. He kumpikin haluaisivat työntekijöiden ymmärtävän omat mahdollisuutensa, mutta myös vastuunsa työyhteisössä. Molemmissa toimipisteissä myös kannustetaan ja rohkaistaan itsensä johtamiseen, mikä on meidän mielestämme ehdottomasti se tärkein lähtökohta sille, että työntekijät huomaavat itse mistä on kyse.

Haastatteluissa kysyimme millä tavoin itsensä johtaminen näkyy arjessa ja mitä toimintatapoja esimiehiltä löytyy. Rovaniemen Ravintolamaailman toimipisteessä tuli ilmi keinoja, joita myös Limingantullin Ravintolamaailma voisi hyödyntää, koska haastattelussa tuli ilmi, että joitakin työntekijöitä joutuu käskyttämään työtehtäviin. Käskyttämisen sijaan voitaisiin käyttää johdattelevia kysymyksiä ja ohjeistuksia, jolloin käskyttämisestä päästäisiin pois ja työntekijä joutuisi itse miettimään, oivaltamaan omat tehtävänsä ja hänelle annettaisiin enemmän tilaa johtaa itseään.

Haastattelun perusteella olemme sitä mieltä, että toimipaikoissa pidetään hyvää huolta työntekijän motivaation ylläpitämisestä. Kumpikin esimiehistä käyttää sisäisen ja ulkoisen motivaation keinoja, jotka suurimpaan osaan työntekijöistä toimivat. Esimiehet kertoivat, että työpaikalta kuitenkin löytyy aina joitakin työntekijöitä, jotka eivät motivoitu juuri mistään. Rovaniemen ravintolapääallikkö totesikin haastattelussa, että ei koe järkeväksi käyttää heihin energiaa, vaan keskittyy siihen porukkaan, joita saa innostettua omaan työhönsä. Limingantullin ravintolapääallikkö kertoi, että hän voisi käyttää vielä enemmän sisäisen motivaation keinoja, kuten palautteen antamista onnistumisista. Sisäisen motivaation vahvistaminen on pitkällä tähtäimellä tärkeämpää kuin ulkoisen motivaation vahvistaminen. Voidaan ajatella, että positiivisella palautteella työntekijä voimaantuu enemmän kuin esimerkiksi tulospalkkion saamisella.

Esimiehet kertovat haastattelussa, että ovat kertoneet työntekijöilleen heidän mahdollisuuksistaan kehittää omaa osaamistaan ja tähän kannustetaan organisaatiossa. He kokevat kumpikin, että työntekijät, jotka haluavat kehittyä, tulevat yleensä itse kysymään ja keskustelemaan mahdollisuuksistaan. Esimiehet kertovat antavansa tukea ja pitävänsä tärkeänä sitä, että työntekijät menevät urallaan eteenpäin.

Haastatteluiden perusteella kumpikin esimiehistä on sitoutunut siihen, että työyhteisöstä tulisi enemmän itseohjautuvampi. He antavat vastuuta, ohjailevat ja motivoivat työntekijöitä. Pieniä eroavaisuuksia löysimme haastateltavien väliltä, lähinnä toimintatapojen saralta. Eroavaisuudet voivat johtua myös ihmistyyppistä. Uskomme, että kysymyspatteristo on merkityksellinen työkalu heidän työssään, jos he kohtaavat puutteita itseohjautuvuudessa.

7 KYSYMYSPATTERISTO RAVINTOLAMAAILMAN TYÖNTEKIJÖILLE

7.1 Kysymyspatteriston tavoitteet

Työmme tavoitteena on tutkia ja kehittää toimeksiantajamme organisaation henkilöstön itsensä johtamisen taitoja, vastuullisuutta, motivoitumista ja osaamisen kehittämistä. Työmme konkreettinen tulos on kysymyspatteristo Rovaniemen Ravintolamaailman sekä Oulun Limingantullin Ravintolamaailman työntekijöille (Liite 4). Kysymyspatteristo on käytettävissä myös Ravintolamaailma-ketjun muissa pisteissä. Olemme hyödyntäneet työssämme luotettavaa lähdemateriaalia, menetelmiä ja haastatteluja ja niiden avulla koonneet kysymyspatteriston, joka on työntekijöillä käytettävissä spontaanisti ympäri vuoden. Patteriston voi ottaa esille myös esimies, joka kokee sen olevan tarpeellinen työntekijälle.

Otimme huomioon kysymyspatteristoa tehdessä myös sen, miten organisaatio mahdollistaa itsensä johtamisen ja siinä kehittymisen. Kysyimme esimiesten haastatteluissa, miten esimiehet kokevat omissa yksiköissään itsensä johtamisen mahdollistamisen. Rovaniemen Ravintolamaailman ravintolapääällikkö kertoi haastattelussa, että Osuuskauppa Arina on jo hyvinkin siirtynyt pois perinteisestä tyylistä johtaa. Hänen mukaansa nykyään painotetaan enemmän tiimin vastuuseen ja tiimissä työskentelyyn ja sitä kautta saatuihin tuloksiin. Myös Limingantullin Ravintolamaailman esimies näkee, että Osuuskauppa Arina antaa mahdollisuudet kehittyä ja antaa tukensa niille, jotka nimenomaan haluavat viedä omaa osaamistaan eteenpäin. Henkilöstön kyselyn vastauksien perusteella henkilöstö on sitä mieltä, että työntekijöitä kannustetaan itsensä johtamiseen työyhteisössä, suuri osa työntekijöistä olisi myös valmis ottamaan työssään enemmän vastuuta.

Mahdollistaminen itsensä johtamiseen on merkityksellistä yksilölle. Kun organisaatio ja esimies antaa tukensa, on työntekijästä itsestään kiinni mihin hän haluaa edetä, toinen ravintolapääälliköistä toteaa haastattelussa. Osuuskauppa Arina pyrkii kouluttamaan työntekijöitä ja pitämään heidät motivoituneina kehittämään itseään. On myös huomattava, että yksilöiden kehitys heijastuu koko

henkilöstöön, siksi sillä on merkitystä myös koko henkilöstön kannalta. Yksilöiden kehitys ja eteneminen huomataan työyhteisössä ja se kannustaa myös muita pyrkimään samaan. Ravintolapäälliköt toivovat, että työntekijät ymmärtäisivät omat mahdollisuutensa ja etsisivät tietoa itsenäisesti omista kehitysmahdollisuuksistaan. Henkilöstön kyselyssä kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että organisaatiossa on tarpeeksi mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen. Kaksi vastaajaa ei osannut sanoa ja kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että mahdollisuuksia ei ole. Kyselyssä kysyttiin myös, tuetaanko työntekijöiden mielestä työyhteisössä tarpeeksi työntekijää, mikäli hän haluaa kehittyä urallaan. Viisi työntekijää oli sitä mieltä, että urakehitystavoitteissa tuetaan, kaksi oli täysin erimieltä ja neljä vastaajaa ei osannut sanoa.

Kysymyspatteriston tarkoituksena on olla hyödyksi työntekijöille, osaamisen kehittämiseen, itsensä johtamisen ja motivaatioon liittyvien kysymyksien ratkaisemisessa. Sen avulla voidaan herätellä työntekijää ajattelemaan omaa vastuutaan ja tarkastelemaan omaa toimintaansa työyhteisössään. Suuri osa henkilöstöstä oli kyselyssä sitä mieltä, että he kykenevät itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen sisältöön, kuitenkin kaksi vastaajaa oli erimieltä tai täysin erimieltä asiasta. Valtaosa vastaajista, eli kymmenen yhdestätoista kokee, että heillä on työssään selkeät tavoitteet.

Kun tavoitteena on työntekijän kokeman työelämän laadun kasvattaminen, tulee huomata, että vain negatiivisten asioiden vähentäminen työssä ei olennaisesti paranna työelämän laatua. Myös myönteisten piirteiden, kuten vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksien on vahvistuttava samalla. (Aarnikoivu 2010, 12.)

7.2 Kysymyspatteriston toteutus

Toteutamme kysymyspatteriston käytännössä niin, että laadimme erilaisia kysymyksiä opinnäytetyömme pääaiheista eli motivaatiosta, osaamisen kehittämisestä ja itsensä johtamisen taidoista. Olemme tutkineet muiden alojen teettämiä kysymyspatteristoja, jolloin olemme pystyneet avartamaan käsitystämme patteriston merkityksestä. Patteriston avulla voidaan selvittää eri mielipiteitä ja asenteita (KvantiMOTV 2009). Kysymyspatteristoa voidaan käyttää

työkaluna, kun halutaan tutkia, kartoittaa ja analysoida. Opinnäytetyössämme tuomme kysymyspatteriston käyttöön työnantajalle ja työntekijöille. Työkaluna kysymyspatteristo on hyödyllinen tunnistamaan nykyinen tilanne ja kehittämisen kohteet. Pyrimme siihen, että kysymykset auttaisivat työntekijää huomaamaan itse ne epäkohdat, joita hän työssään kohtaa. Kysymyspatteristo laaditaan Word-dokumentille, jolloin se on helposti saatavilla useammassakin kappaleessa. Kysymysten päätteeksi kerromme omista ideoistamme ja ajatuksistamme työntekijälle ja esimiehelle. Ideoita ja ajatuksia voidaan jatkossa konkreettisesti käyttää apuna työelämässä.

Itsensä johtamiseen ja itseohjautuvaan organisaatioon saattaa mennä useita vuosia, koska vanha ajatusmalli saattaa olla lujasti kiinni työntekijöissä. Haluamme ottaa kuitenkin askeleen kohti tämän aikakauden johtamista, jossa työntekijä ottaa itse vastuuta omasta työstään, on kykenevä tekemään itsenäisesti päätöksiä ja ajattelemaan kokonaiskuvaa työpaikalla.

7.3 Kysymyspatteriston osa-alueet

Kysymyspatteriston tarkoituksena on tarkastella työntekijän itsensä johtamisen taitoja, motivaatiota, sitoutumista, vastuullisuutta ja oman osaamisen kehittämistä. Kysymysten avulla voidaan kartoittaa nykytilanne ja kehittää ongelmiin ratkaisutapoja. Kysymysten tarkoitus on myös herätellä työntekijää, ajattelemaan työtä kokonaisuutena ja auttaa työntekijää ymmärtämään oman roolinsa merkityksen työyhteisössä. Kysymyspatteristo sisältää 24 kysymystä, jaettuna kolmeen eri osa-alueeseen: motivaatio, osaamisen kehittäminen ja työntekijän itsensä johtamisen taidot. Tässä kappaleessa kerromme kysymyspatteristoon tulevista kysymyksistä ja meidän ideoistamme sekä ajatuksistamme, jotka pohjautuvat menetelmistä saatuihin tietoihin. Työmme liitteistä (Liite 4) löytyy myös kysymyspatteriston esittely, joka on käyttövalmis Ravintolamaailman toimipisteisiin.

Kysymyspatteriston ensimmäinen osio käsittelee motivaatiota. Kartoitamme kysymyksillä työntekijän tämän hetkistä motivaatiota työtään kohtaan (Kuvio 4). Kysymysten tavoitteena on herätellä työntekijää näkemään omat tavoitteensa, tarkastella työn merkityksellisyyttä hänelle itselleen ja lopuksi pyydämme kertomaan

viisi asiaa, jotka motivoivat häntä tekemään työtään. Motivoivien asioiden miettiminen konkreettisesti, voi auttaa työntekijää selkeyttämään ajatuksiaan siitä, mikä häntä oikeasti työssään motivoi ja miten motivoivia asioita voitaisiin lisätä.

MOTIVAATIO

Miksi teet tätä työtä?

Pidätkö työstäsi?

Oletko iloinen tehdessäsi työtä? Jos et ole, kerro miksi et.

Mikä työssäsi on tärkeää?

Mikä työssäsi kiinnostaa sinua?

Mikä on työsi tavoite?

Mitä tavoitteita tai haaveita sinulla on työntekijänä?

Kerro 5 asiaa tärkeysjärjestyksessä, mitkä motivoivat juuri sinua.

Kuvio 4. Kysymyspatteriston ensimmäisen osion kysymykset.

Toinen osio käsittelee osaamisen kehittämistä. Kartoitamme näillä kysymyksillä osaamisen tämän hetkistä tilaa (Kuvio 5). Työntekijä saa kertoa missä työtehtävissä hän on hyvä ja missä olisi vielä kehitettävää sekä mitkä asiat tukevat hänen osaamisen kehittymistä.

**OSAMISEN
KEHITTÄMINEN**

Oletko tyytyväinen nykyiseen asemaasi työyhteisössä?
Koetko, että työpanostasi arvostetaan?
Mikä on haastavinta työssäsi?
Missä olet mielestäsi hyvä?

Missä haluaisit vielä kehittyä?
Kerro yksi asia, minkä olet viimeksi oppinut työpaikallasi?
Koitko onnistumisen tunnetta?
Jaatko oppimaasi työkavereille?

Kerro 5 asiaa, jotka tukevat sinua osaamisesi kehittämisessä

Kuvio 5. Kysymyspatteriston toisen osion kysymykset.

Kolmannessa osiossa tarkastellaan itsensä johtamisen taitoja. Kysymykset koskevat myös sitoutumista ja vastuullisuutta (Kuvio 6). Työntekijä pääsee kysymysten avulla miettimään omaa päätöksentekokykyä, työn vaikutusta muihin ja miettimään millainen työntekijä hän pohjimmiltaan on. Pyydämme myös listaamaan viisi asiaa, jotka kuvaavat häntä itseään työntekijänä.

**ITSENSÄ
JOHTAMISEN
TAIDOT**

Oletko sitoutunut työhösi? Millä tavoin?
Kannatko vastuuta työyhteisössä? Millä tavoin?
Pystytkö tekemään päätöksiä itsenäisesti?
Mikä on työsi vaikutus muihin?

Miten eroan toisista työntekijöistä?
Millainen työntekijä olen?
Millaisia työyhteisö taitoja sinulla on?

Kerro 5 asiaa tärkeysjärjestyksessä, mitkä kuvaavat sinua työntekijänä

Kuvio 6. Kysymyspatteriston kolmannen osion kysymykset.

7.4 Ideat ja ajatukset

Kysymyspatteriston tarkoituksena on herätellä työntekijää miettimään tämän hetkistä tilannettaan työntekijänä motivaation, osaamisen kehittämisen ja itsensä johtamisen taitojen näkökulmasta. Halusimme tuoda opinnäytetyöhön myös meidän omia ajatuksiamme ja ideoitamme, jotka pohjautuvat pitkälti henkilöstön kyselylomakkeen vastauksiin, esimiesten haastatteluihin sekä kysymyspatteriston kysymyksiin. Toiveenamme olisi, että esimiehet kokeilisivat käytännössä kehittelemiämme ideoita ja kehittäisivät niitä edelleen.

Työyhteisö ja tiimit: positiivinen palautteenantojärjestelmä

Henkilöstön kyselylomakkeen vastauksista voidaan huomata, että positiivista ja kehittävää palautetta kaivataan. Ideoimme positiivisen palautteenantojärjestelmän, jonka tarkoituksena on kehittää työntekijöiden välisiä suhteita, antaa motivaatiota, kehittämään itseään työntekijänä sekä toimimaan jokaiselle positiivisena, hyvän mielen tuottajana. Käytännössä järjestelmä toimisi niin, että työyhteisön sisällä jokainen työntekijä antaisi positiivisen palautteen tai kehitysidean yhdelle etukäteen valitulle työntekijälle. Kaikki palautteet voisi kirjata joko yhdelle dokumentille tai jokainen työntekijä voi antaa henkilökohtaisesti työntekijälle oman palautteensa. Se ei vie työpaikan resursseja tai aikaa, mutta tuo toivottavasti työntekijälle merkityksellisen olon ja motivoi sekä sitouttaa jatkamaan.

Työntekijä: kehity ja kehitä

Mieti jokin asia, mitä et työssäsi vielä osaa ja ota tavoitteeksi opetella se kuluvaan viikon tai kuukauden aikana. Kirjaa tavoitteesi ylös ja pidä tavoite mielessäsi ja pyri sitä kohti aktiivisesti. Kehitettävän asian ei tarvitse olla suuri, mutta sen tulee olla sellainen, minkä toteuttaminen tuo sinulle onnistumisen tunteen.

Jos sinulla on mielessäsi jokin asia, johon toivoisit parannusta tai kehitystä työyhteisössä tai työpaikalla, ota tavoitteeksesi keskustella asiasta esimiehesi

kanssa, mikäli asiaan et yksin pysty vaikuttamaan. Kehittäkää yhteistyössä esimiehen kanssa ratkaisu ongelmaan tai kehitettävään asiaan. Pitäkää keskustelu avoinna ja antakaa ajatuksille tilaa.

Työntekijä: osaamisen kehittäminen

Mieti miten haluaisit kehittää omaa ammatillista osaamistasi. Listaa ylös kehitystarpeesi ja mieti, miten voisit oma-aloitteisesti itse kehittää itseäsi. Mikäli osaamisesi kehittäminen vaatii esimiehen tukea, juttele lähimmän esimiehesi kanssa ja tuo ilmi kiinnostuksesi osaamisen kehittämistä kohtaan. Muista että esimiehesi ovat varmasti kiinnostuneita tietämään tavoitteistasi ja haaveistasi, on heidän velvollisuutensa tukea sinua niissä tarvittaessa.

8 YHTEENVETO

Työelämän muutosprosessi vaikuttaa yksilön tekemiseen, johon sisältyy aina haasteita. Muutos voi tapahtua pitkän ajan päätteeksi, mutta koemme, että se antaa työntekijälle itselleen mahdollisuuden kehittyä ihmisenä ja kehittää omaa toimintaansa työpaikalla. Työelämän muutos itseohjautuvuuteen ja vastuunottamiseen vaatii niin yksilöltä kuin koko organisaatiolta uudenlaista näkökulmaa, asennetta ja arvojen tarkastelua, jotta muutos on mahdollinen ja lopulta pysyvä.

Projektimme alkuvaiheessa keskustelimme toimeksiantajan kanssa siitä, että hyvästä esimiestyöstä huolimatta vastuu osaamisesta ja kehittämisestä sekä itsensä johtamisen taidoista on työntekijällä itsellään. Opinnäytetyömme tavoitteena oli paneutua todelliseen työelämän ongelmaan, jonka ratkaisusta olisi todellista hyötyä Rovaniemen ja Limingantullin Ravintolamaailmoille. Tutkimme ja analysoimme toimipaikkojen henkilöstöjen tämän hetkistä tilannetta itsensä johtamisen taitojen ja osaamisen kehittämisen kannalta kyselylomakkeen avulla. Tarkastelimme tilannetta motivaation, vastuullisuuden, sitouttamisen ja sitoutumisen näkökulmista. Haastattelimme myös toimipaikkojen esimiehiä ja benchmarkingin avulla vertailimme heidän toimintatapojaan. Otimme hyvät toimintatavat huomioon kysymyspatteristoa tehdessämme ja meidän omissa ideoissamme sekä ajatuksissamme. Haastatteluiden perusteella kummassakin toimipaikassa oli hyvin samanlaiset toimintatavat, joten eroavaisuuksia ei vertailuun juurikaan löytynyt.

Työmme tuloksena syntyi kysymyspatteristo Ravintolamaailman henkilöstölle, joka on käytettävissä kaikissa ketjun toimipaikoissa. Kysymysten avulla henkilöstö voi herätellä itseään, katsoa työtään kokonaisuutena ja analysoida omaa rooliaan työpaikalla. Kysymyspatteriston luomiseen on käytetty luotettavaa tietoperustaa ja menetelmistä saatuja tuloksia monipuolisesti. Esimiesten haastattelut ja niistä saadut tiedot toimipaikkojen toimintatavoista ovat myös vaikuttaneet kysymyspatteriston kysymyksiin sekä meidän omiin ideoihin ja ajatuksiin, jotka myöskin ovat vapaasti käytettävissä ketjun toimipaikoissa. Onnistuimme löytämään työmme tueksi luotettavaa lähdemateriaalia, josta oli hyötyä kysymyspatteriston toteutuksessa ja työmme teemojen käsittelyssä.

Mielestämme opinnäytetyömme on innovatiivinen ja ajankohtainen. Se käsittelee uudenlaista johtamistapaa, jonka suuntaan yhteiskunta on menossa. Työmme edesauttaa lukijaa ymmärtämään itsensä johtamisen taitojen ja oman osaamisen kehittämisen merkityksen työelämässä. Työmme on luotettava ja laadukas, koska olemme käyttäneet luotettavaa lähdemateriaalia sekä erilaisia menetelmiä, jotka ovat täydentäneet toisiaan. Olemme työssämme ottaneet huomioon henkilöstön ja esimiesten mielipiteet sekä nykyiset toimintatavat, mikä on antanut työlle monipuolisuutta.

Työmme suunnitteluvaiheessa päätimme järjestää Rovaniemen Ravintolamaailman henkilöstölle ideariihen, jonka tuloksia olisimme käyttäneet hyödyksi kysymyspatteriston luomisessa. Kuitenkin käytännön syistä, kiireisen juuri avatun Rovaniemen toimipisteen työntekijöille emme onnistuneet järjestämään sopivaa ajankohtaa ideariihelle, joten päätimme korvata ideariihen henkilöstön kyselylomakkeella, joka oli helppo toimittaa työntekijöille sähköisesti. Näin saimme mukaan myös Oulun Limingantullin henkilöstön mielipiteet kuuluviin. Harmiksemme vastauksia tuli odotettua vähemmän, mutta emme kokeneet sen vaikuttavan kuitenkaan radikaalisti työmme tulokseen.

Jotta kysymyspatteristosta olisi todellista hyötyä työelämässä, tulee sen olemassaolo tuoda hyvin henkilöstön tietoisuuteen ja sitä tulisi tarvittaessa aktiivisesti käyttää. Kysymyspatteristoa tulisi päivittää säännöllisesti ja sen toimivuutta tulisi pyrkiä seuraamaan ja seurannan tuloksien perusteella sitä tulisi kehittää.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprojektimme on sujunut aikataulussa ja hyvässä yhteishengessä. Olemme tyytyväisiä toimeksiantajayrityksemme ja toimeksiantajan edustajan toimintaan projektin aikana. Opinnäytetyömme on toteutunut sellaisena kuin sen me ajattelimmekin toteutuvan. Tietoperusta tukee tehtävää ja tavoitetta sekä auttaa lukijaa ymmärtämään tuotoksemme lopputuloksen. Toimeksiantajan edustaja ja muut yhteistyökumppanimme organisaatiosta osoittivat aitoa mielenkiintoa projektiamme kohtaan ja saimme työssämme tarvitsemamme tiedot viiveettä ja tapaamisien järjestäminen onnistui mutkattomasti.

Koemme onnistuneemme työssämme hyvin ja saavutimme toimeksiantajan tavoitteet sekä toiveet.

LÄHTEET

- AMK. 2007. Ideointimenetelmiä ryhmässä. Aivoriihi. Viitattu 20.9.2018.
[http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimene-
 telmia/aivoriihi.htm](http://www2.amk.fi/mater/viestinta_ja_media/ryhmatyotaidot/files/ideointimene-

 telmia/aivoriihi.htm)
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: Talentum-Media cop.
- Hesburger. 2018. Hesburger yrityksenä. Viitattu 20.9.2018. <https://www.hesburger.fi/hesburger-yrityksena>
- Jarenko, K & Martela, F. 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Alma Talent Oy.
- Kauppo H. 2013. Henkilöstön osaamisen kehittäminen: Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Mikkelin ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.9.2018.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67736/Kauppo_Helena.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kiesi J. 2011. Henkilöstön sitouttaminen yritykseen – keinona vapaaehtoinen eläkevakuutus. Saimaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.9.2018.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36583/Kiesi_Jenni.pdf?sequence=1
- Kinnunen, N., Laaksonen, H. & Michelsson, R. 2017. Tamk journal. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Viitattu 24.10.2018. <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Koponen K. 2012. Itsensä johtaminen: Mahdollisuus työelämän muutoksessa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.9.2018.
http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/41464/koponen_kirsi.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Kupias P., Peltola R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki. Sanoma Pro Oy.
- KvaliMOTV. 2016. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 20.10.2018.
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html
- KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 12.10.2018.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- KvantiMOTV 2009. Summamuuttuja. Viitattu 29.10.2018
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/summamuuttujat/summamuuttuja.html>

Mäkinen, P. 2014. Työyhteisötaidot. Viitattu 12.10.2018. <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-tyoeysteisoetaidot/Tyoyhteisotaidot-original.pdf>

Mäkivirta, A. 2013. Johtamisen haasteet työelämän muutoksessa. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.10.2018. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/59482/Antti%20M%C3%A4kivirta.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Piirainen A. 2012. Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä. Helsingin Yliopisto. Viitattu 5.9.2018. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37910/Piirainen.pdf>

Raflaamo. 2018. Pizza & Buffa Rovaniemi, Presso Rovaniemi. Viitattu 20.9.2018. <https://www.raflaamo.fi/fi/rovaniemi>

Salminen J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämäntaidot. Helsinki. Grano Oy

Suomen Franchising-yhdistys ry. 2017. Mikä Franchising? Viitattu 14.10.2018. <https://www.franchising.fi/franchising>

Sydänmaanlakka P. 2008. Älykäs itsensä johtaminen – Näkökulmia henkilökoh-
taiseen kasvuun. Helsinki. Talentum.

Tuominen, T. Benchmarking in Practice, Benchmarking. 2011. ProQuest Ebook Central. Viitattu 17.9.2018. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/ramklibrary-ebooks/detail.action?docID=3384437>

Viitala R. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Virtanen J. 2017. Itsensä johtamisen merkitys ja ilmentyminen työelämän näkö-
kulmasta tarkasteltuna. Helsingin Yliopisto. Viitattu 5.9.2018. <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/231915>

LIITTEET

- Liite 1. Henkilöstön kyselylomake
- Liite 2. Esimiesten haastattelupohja
- Liite 3. Henkilöstön kyselylomakkeiden vastauksien yhteenveto
- Liite 4. Kysymyspatteristo



Henkilöstön kyselylomake

Hei ja kiitos jo valmiiksi ajastanne jonka käytätte täyttääksenne luomamme kyselylomakkeen! Kyselylomake on tarkoitettu Ravintolamaailman henkilöstölle. Kyselymme tavoitteena on kartoittaa työntekijöiden mielipiteitä ja luoda uusia ideoita motivoinnin, sitoutumisen ja itsensä johtamisen saralla, pyrimme selvittämään myös mielipiteitänne työntekijän vastuusta oman osaamisen kehittämisestä. Vastauksianne käytämme hyödyksi opinnäytetyössämme, jonka aiheena on työntekijän itsensä johtamisen taidot ja vastuu oman osaamisen kehittämisestä. Työmme tuloksena valmistuu kysymyspatteristo henkilöstölle, kysymyspatteristo pitää sisällään ratkaisumalleja ja sen tavoitteena on olla hyödyksi teille kaikille ravintolamaailman henkilöstölle.

1. Tuetaanko työyhteisössä työntekijöitä itsensä johtamiseen? *

Itsensä johtamisella tarkoitetaan vastuun ottamista omasta itsestään ja omasta työstään työyhteisössä. Hyvät itsensä johtamisen taidot omaava työntekijä pyrkii työssään toimimaan itsenäisesti tarvittaessa ja osaa kehittää itseään ja omaa osaamistaan työpaikan edun mukaisesti.

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

2. Olisin valmis työssäni ottamaan enemmän vastuuta ja valmis kehittämään omia itsensä johtamisen taitojani *

- ☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

3. Uskallan itse vastata työtehtävistä ja päätöksistä tarvittaessa itsenäisesti *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

4. Onko organisaatiossa mielestäsi tarpeeksi mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen? *

- ☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

5. Koen voivani vaikuttaa työhöni ja työtehtäviini *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

6. Mikäli haluat kehittyä urallasi, tuetaanko työyhteisössäsi sinua tavoitteissasi? *

- ☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

7. Minulla on selkeät tavoitteet työssäni *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

8. Tiedän yrityksen arvot ja tavoitteet *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

9. Koen olevani sitoutunut työyhteisöni yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

10. Vapaa sana! Ideoi miten työyhteisössäsi työntekijän itsensä johtamisen taitoja voitaisi kehittää? *

11. Ideoi millaisin keinoin työntekijän osaamista voitaisiin paremmin kehittää *

Liite 1 3(5)

12. Työni motivoi minua *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

13. Koen työni merkitykselliseksi *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

14. Koen että työpanostani arvostetaan *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

15. Työtehtävät ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

16. Selviydyn päivittäisistä työtehtävistäni hyvin *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

17. Työtehtävät ovat sopivan vaativia *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

18. Vapaa sana! Ideoi miten motivoitumista ja työmotivaatiota voitaisiin työyhteisössänne lisätä *

19. Ideoi mitkä asiat voisivat parantaa sinun työintoasi ja motivaatiasi? *

20. Koetko olevasi tyytyväinen työssä saamaasi vastuun määrään? *

☐ Kyllä ☐ Ei ☐ En osaa sanoa

21. Kerro omin sanoin, miten työntekijän vastuun kantamista työssä voitaisi kehittää tai miten työntekijän olisi helpompaa kantaa enemmän vastuuta? *

22. Koen työtehtävien ja työhön ohjeistuksen työpaikalla olevan riittävän selkeää *

☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

23. Vuoropäälliköt pysyivät ottamaan vastaan rakentavaa palautetta ja kehitysehdotuksia *

☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

24. Ravintolapäällikkö pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta ja kehitysehdotuksia *

☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

25. Koen saavani ravintolapäälliköltä riittävästi kehittävää/rakentavaa palautetta työstäni *

☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

26. Koen saavani vuoropäälliköiltä riittävästi kehittävää/rakentavaa palautetta työstäni *

☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

27. Annan ja saan työkavereiltani rakentavaa palautetta työstäni *

☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

Liite 1 5(5)

28. Annan ja saan työkavereiltani ja esimiehiltäni positiivista palautetta työstäni *

- ☐ Täysin erimieltä ☐ Melko erimieltä ☐ En osaa sanoa ☐ Melko samaa mieltä ☐ Täysin samaa mieltä

29. Vapaa sana! Ideoi miten työyhteisössänne työntekijän sitoutumista työhön voitaisiin kehittää *

30. Ideoi miten työntekijöiden toimintaa työyhteisössä kokonaisuudessaan voitaisiin kehittää *

31. Muita ajatuksia ja palautetta *

Esimiesten haastattelupohja

Liite 2 1(1)

1. Esimiehen taustat

- Työhistoria
- Kauan toiminut ravintolapäällikkönä
- Alaisten määrät

2. Millaisena esimiehenä pidät itseäsi?

3. Millainen näkemys tämänhetkisestä tilanteesta itsensä johtamisen taidoista? Millä tavoin taidot tulevat esille?

4. Kannustetaanko työyhteisössä itsensä johtamiseen, vastuun ottamiseen ja osaamisen kehittämiseen? Millä tavoin? Toimivatko tavat?

5. Näkyykö työntekijöissä rutinoitumista omaan työhönsä?

6. Miten motivaationpuutteeseen on puututtu? Toimivatko tavat?

7. Millä keinoilla motivaatiota pidetään yllä?

8. Millä tavoin osaamista kehitetään?

9. Millä tavoin työntekijöille annetaan vastuuta?

10. Millä tavoin työntekijöitä sitoutetaan?

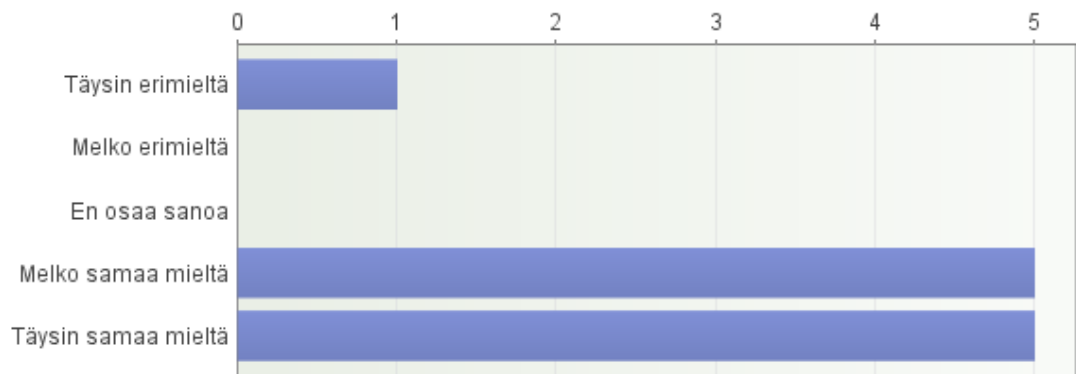
11. Millä tavoin organisaatio mahdollistaa itsensä johtamisen? Miten se näkyy yksilön näkökulmasta? Entä henkilöstön?

12. Mitä ajatuksia kysymyspatteristo herättää?

Henkilöstön kyselylomakkeiden vastauksien yhteenveto

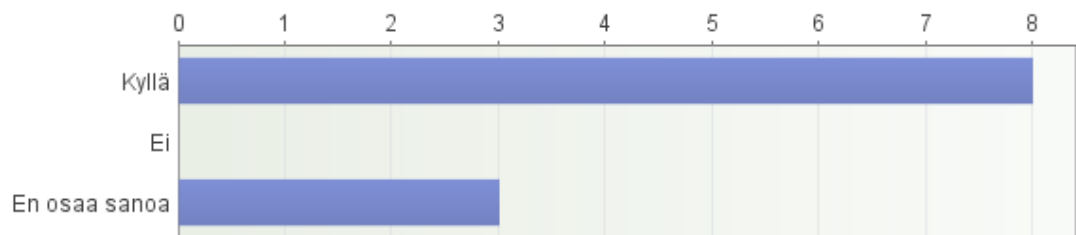
1. Tuetaanko työyhteisössä työntekijöitä itsensä johtamiseen?

Vastaajien määrä: 11



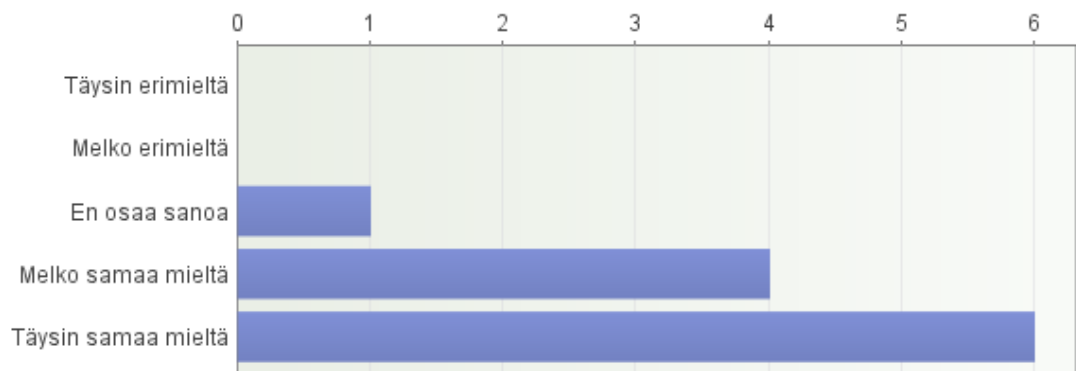
2. Olisin valmis työssäni ottamaan enemmän vastuuta ja valmis kehittämään omia itsensä johtamisen taitojani

Vastaajien määrä: 11



3. Uskallan itse vastata työtehtävistä ja päätöksistä tarvittaessa itsenäisesti

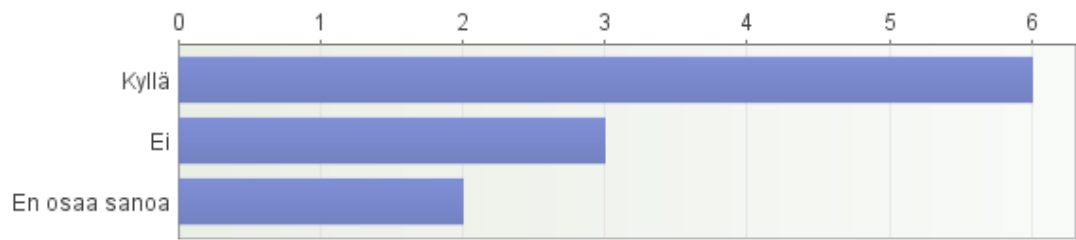
Vastaajien määrä: 11



4. Onko organisaatiossa mielestäsi tarpeeksi mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseen?

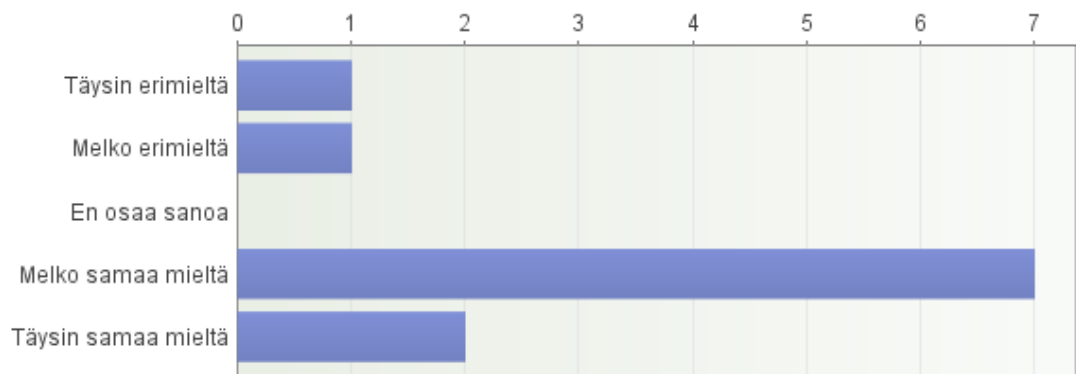
Vastaajien määrä: 11

Liite 3 2(10)



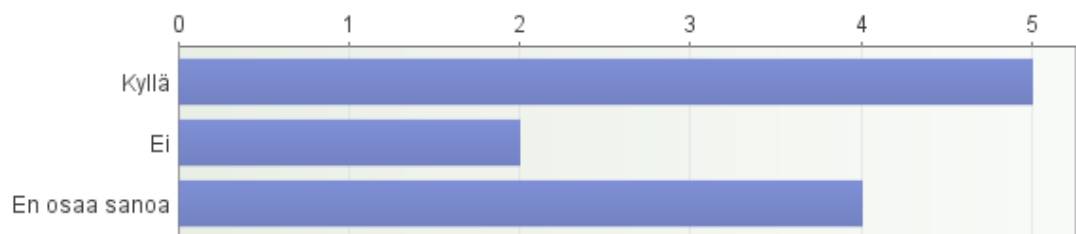
5. Koen voivani vaikuttaa työhöni ja työtehtäviini

Vastaajien määrä: 11



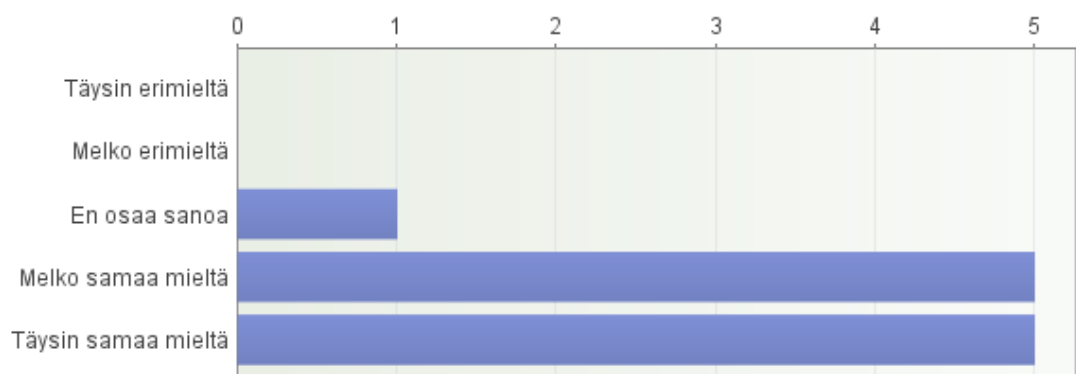
6. Mikäli haluat kehittyä urallasi, tuetaanko työyhteisössäsi sinua tavoitteissasi?

Vastaajien määrä: 11



7. Minulla on selkeät tavoitteet työssäni

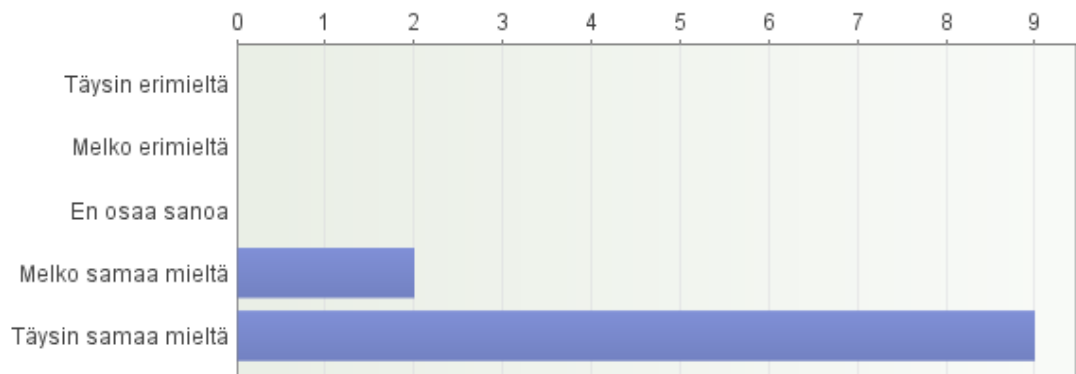
Vastaajien määrä: 11



8. Tiedän yrityksen arvot ja tavoitteet

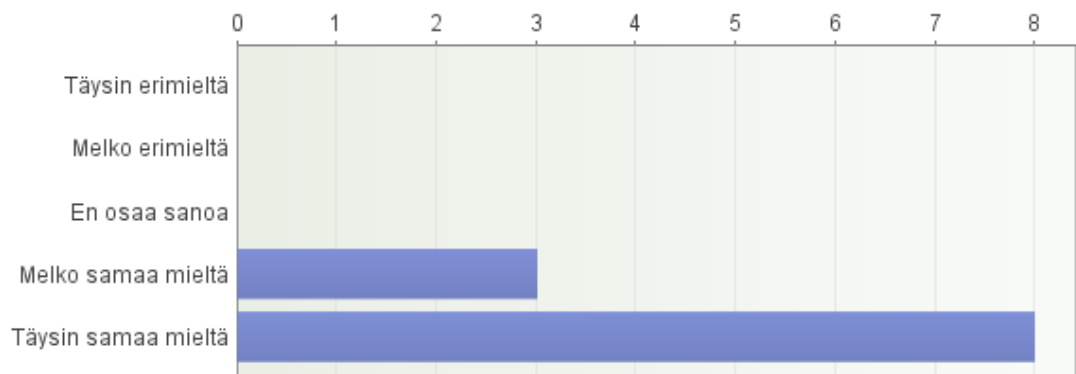
Vastaajien määrä: 11

Liite 3 3(10)



9. Koen olevani sitoutunut työyhteisöni yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin

Vastaajien määrä: 11



10. Vapaa sana! Ideoi miten työyhteisössasi työntekijän itsensä johtamisen taidoja voitaisi kehittää?

Vastaajien määrä: 11

-
-
- Voisi olla koulutusta
-
- Työntekijöitä voisi perehdyttää toimimaan ravintolassa kaikissa tehtävissä ainakin sillä tasolla, että pystyy esimerkiksi kiireessä jotenkin olemaan muille avuksi. Esimerkiksi kaikki Hesburgerin työntekijät eivät osaa käyttää ravintolan ja kahvion kassoja ja toisinpäin, jolloin muiden auttaminen on vaikeaa. Muuten selkeät työtehtävät ja riittävä ja huolellinen perehdytys niihin mielellään niin, että töissä olisi varta vasten joku opettamassa uutta työntekijää koska muuten siihen ei välttämättä oikeasti ole kunnolla aikaa, jokaisen oma aktiivisuus ja halu oppia ja osata on tietenkin tärkeintä ja se että uskaltaa kysyä kun ei tiedä tai osaa, koska muuten ei voi kehittyäkään. Kun osataan työtehtävät hyvin ja tiedetään mitä sinulta töissä odotetaan, uskaltaa ottaa vastuuta ja toimia itsenäisesti omissa tehtävissään.
- Selkeästi ohjeistamalla ja antamalla pallo työntekijälle
- X
- ?
- Vielä lisää oma-aloitteisuutta ja rohkeutta tehdä päätöksiä itsenäisesti.
-
- Tukemalla työntekijää

Liite 3 4(10)

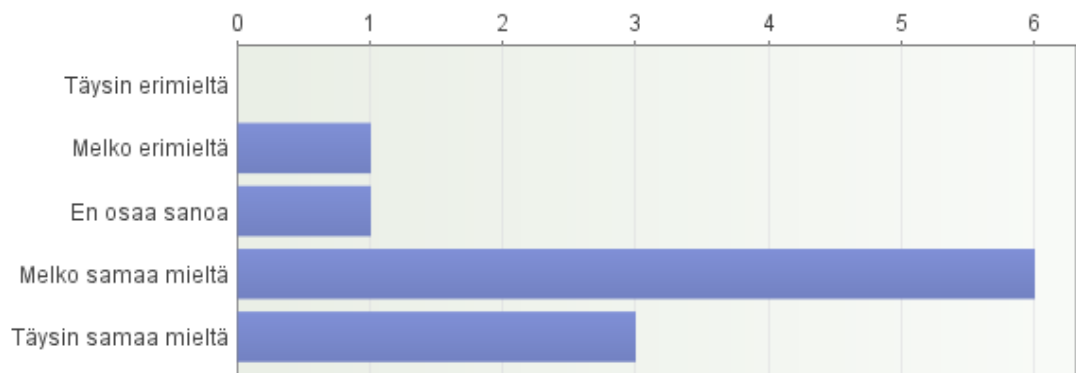
11. Ideoi millaisin keinoin työntekijän osaamista voitaisiin paremmin kehittää

Vastaajien määrä: 11

-
-
- Koulutuksells
-
- Mielestäni on tärkeää, että opetetaan toinen toisiamme ja neuvotaan silloin kun huomataan että joku tekee ehkä jotain väärin tai jättää jotain tekemättä, tai jos itse tietää paremman tavan toimia. Tärkeää on antaa palautetta toisille ja ehkä pyytää sitä myös muilta, mutta palaute pitää osata antaa suoraan toiselle ja kehittävästi. Selän takana puhuminen ja toisen puolesta tekeminen ei kehitä ketään. Toivoisin että itse ollaan aktiivisia ja kysytään jos jostain ei olla varmoja tai jos ei ennen ole tehnyt, niin pyytää jonkun osaavan neuvomaan itseään niin että ensi kerralla osaa itsekkin. Tärkeintä mielestäni on että jokainen tahollaan uskaltaisi vaan avata suunsa, kysyä ja neuvoa muita.
- Vastuunantoa lisää
- X
- ?
- Lisää tsemppaamista. Työntekijän oma-aloitteisuutta siinä, että tullaan kysymään mitä voisi tehdä, tarjota apua kun siihen on mahdollisuutta. Sekä hypätä rohkeasti uusiin tehtäviin.
-
- Ensinnäkin kartoittamalla ketkä haluavat oppia lisää

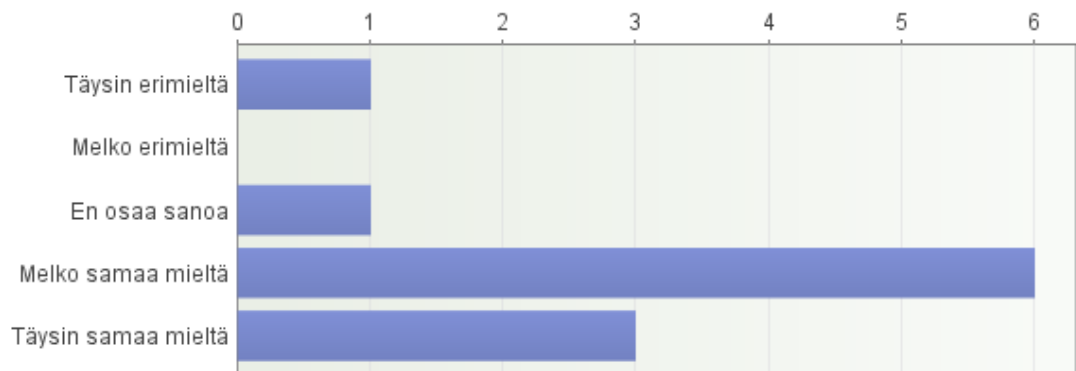
12. Työni motivoi minua

Vastaajien määrä: 11



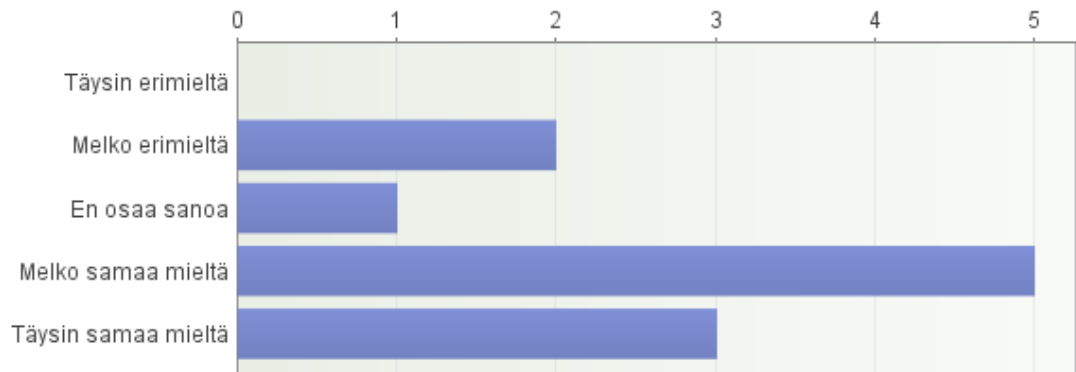
13. Koen työni merkitykselliseksi

Vastaajien määrä: 11



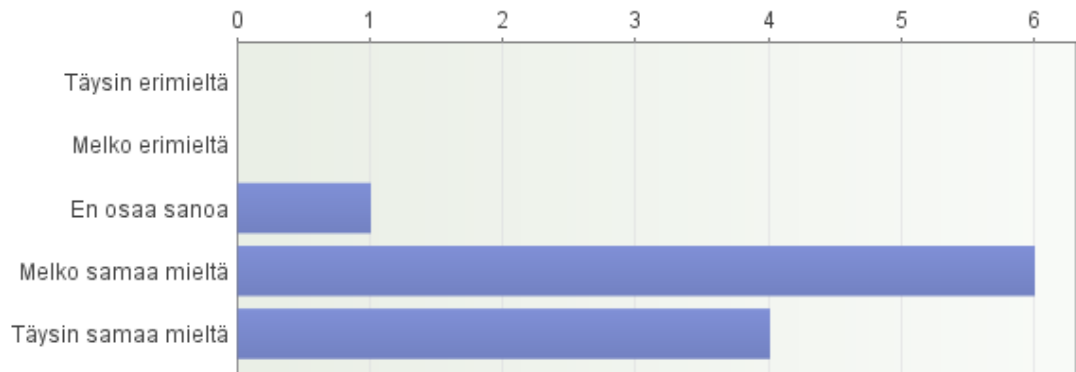
14. Koen että työpanostani arvostetaan

Vastaajien määrä: 11



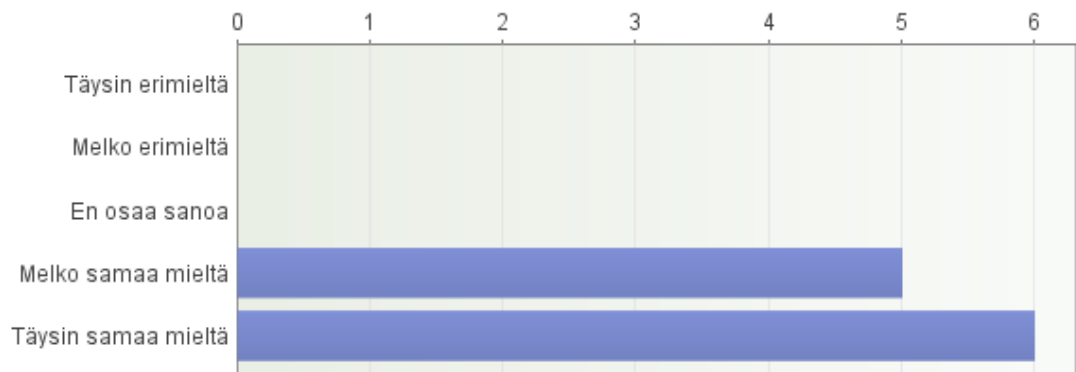
15. Työtehtävät ovat sopivan monipuolisia ja vaihtelevia

Vastaajien määrä: 11



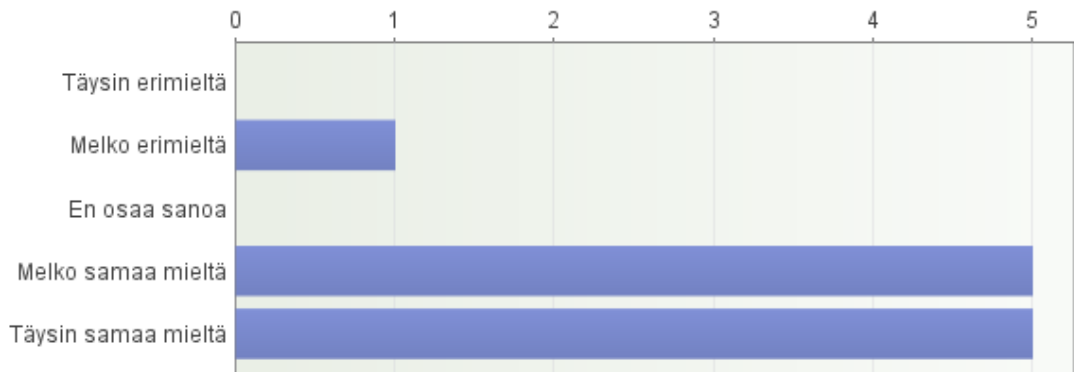
16. Selviydyn päivittäisistä työtehtävistäni hyvin

Vastaajien määrä: 11



17. Työtehtävät ovat sopivan vaativia

Vastaajien määrä: 11



18. Vapaa sana! Ideoi miten motivoitumista ja työmotivaatiota voitaisiin työyhteisössänne lisätä

Vastaajien määrä: 11

- -
- .
- Antamalla vastuuta
- palkkiot
- Annetaan palautetta toisillemme, keuhutaan ja kiitetään ja myös annetaan ideoita miten toinen voisi kehittyä. Tärkeää on että töihin on kiva tulla ja siellä otetaan joka päivä hyvillä mielin vastaan, yleinen ilmapiiri vaikuttaa paljon. Lisäksi se, että kokee oikeasti osaavansa työnsä ja tietää mitä sinulta odotetaan lisää motivaatiota.
- Enemmän mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen
- X
- ?
- Hmm, tämä on aina haasteellinen kysymys. No sitä tseppaamista lisää, heittäytymistä pikku kisailuun ja yhteishengen kasvattamista.
- -
- Positiivisella palautteella. Negatiivista palautetta tulee tarpeeksi ja positiivinen monesti unohtuu.

19. Ideoi mitkä asiat voisivat parantaa sinun työintoasi ja motivaatiotasi?

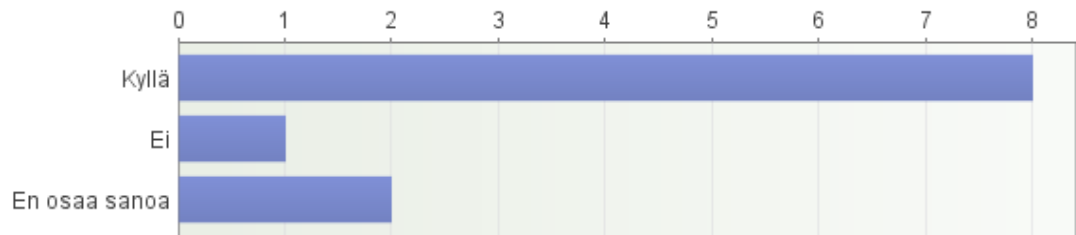
Vastaajien määrä: 11

- -
- .
- Vastuu
- -
- Toivoisin saavani enemmän palautetta työstäni. Usein negatiivinen palaute tulee kyllä perille, mutta usein kiitokset ja kehu jää antamatta.
- Vastuunantoa ja palautetta lisää
- X
- ?
- Positiivista palautetta on aina ihana saada puolin ja toisin. Triplapalkka ja .. vitsi, vitsi! Semmoinen yhteen hiileen puhaltaminen yhdessä vaikka kiire olisi. Ja jätettäisiin se paha mieli sinne pukkariin, mikä ei aina varmasti helppoa ole, kun tulee elämäntilanteissa muutoksia tai on vain väsy aamu.
- -
- Yhteen hiileen puhaltaminen

Liite 3 7(10)

20. Koetko olevasi tyytyväinen työssä saamaasi vastuun määrään?

Vastaajien määrä: 11



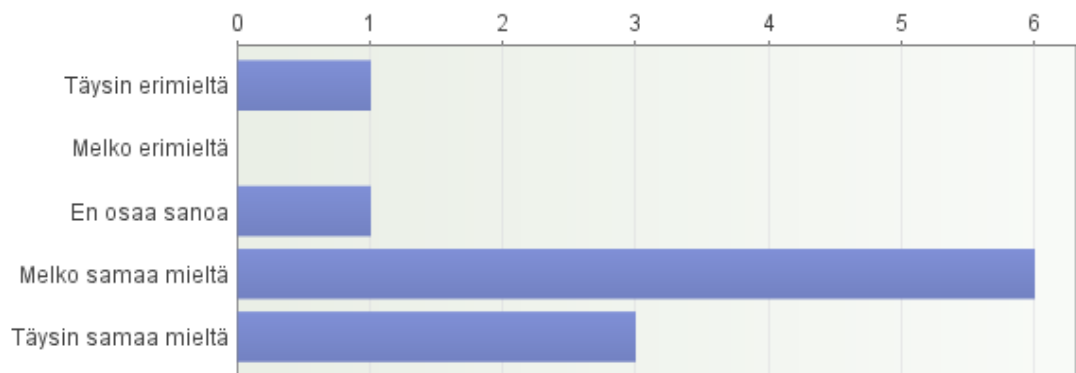
21. Kerro omin sanoin, miten työntekijän vastuun kantamista työssä voitaisi kehittää tai miten työntekijän olisi helpompaa kantaa enemmän vastuuta?

Vastaajien määrä: 11

- -
- .
- En osaa sanoa
- -
- Jos tietää mitä tekee, uskaltaa ottaa vastuuta. Osaamisen kehittäminen ja kouluttaminen on varmaan tärkeimpiä.
- Enemmän palautteenantoa
- X
- ,
- Olla itsenäisesti kiinnostunut ja utelias työpaikalla tapahtuvista asioista ja uudistuksista. Omatoimista opiskelua, sekä lukea tarkasti ja ajatuksella uudet tiedotteet.
- Paremmalla perehdytyksellä
- Siihen olisi kannustusta ja esimies seisoisi kaiken takana varalta ja hänen puoleen voisi kääntyä.

22. Koen työtehtävien ja työhön ohjeistuksen työpaikalla olevan riittävän selkeää

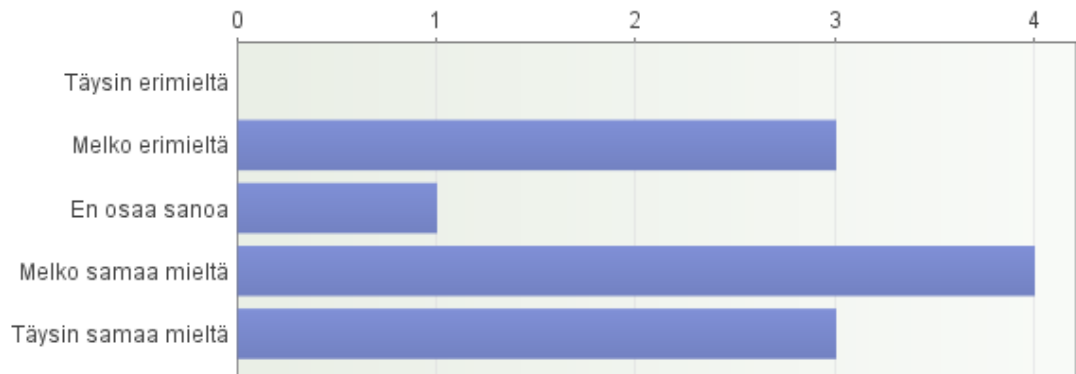
Vastaajien määrä: 11



Liite 3 8(10)

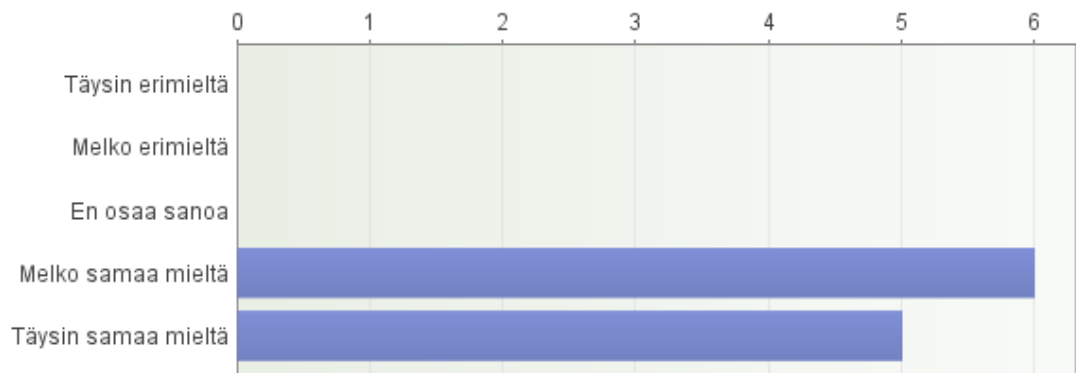
23. Vuoropäälliköt pystyvät ottamaan vastaan rakentavaa palautetta ja kehitysehdotuksia

Vastaajien määrä: 11



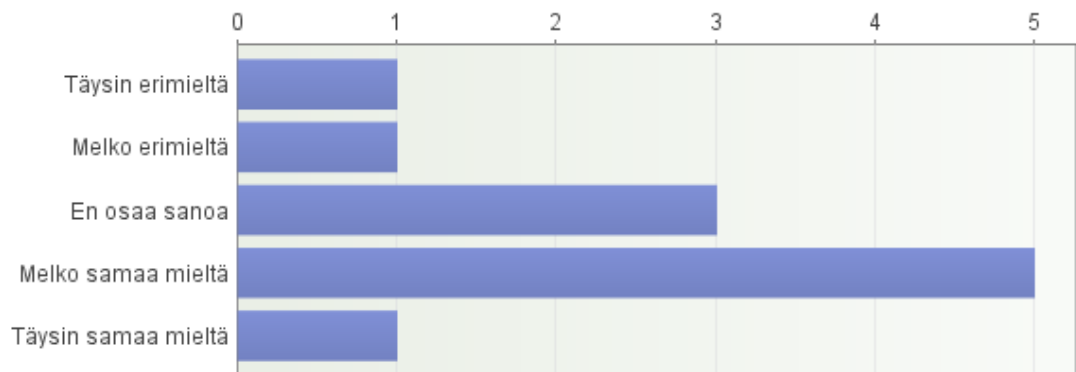
24. Ravintolapäällikkö pystyy ottamaan vastaan rakentavaa palautetta ja kehitysehdotuksia

Vastaajien määrä: 11



25. Koen saavani ravintolapäälliköltä riittävästi kehittävää/rakentavaa palautetta työstäni

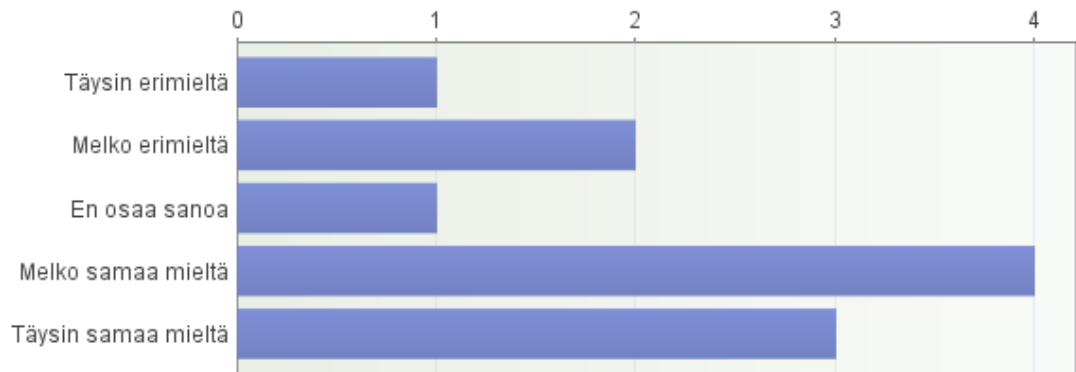
Vastaajien määrä: 11



Liite 3 9(10)

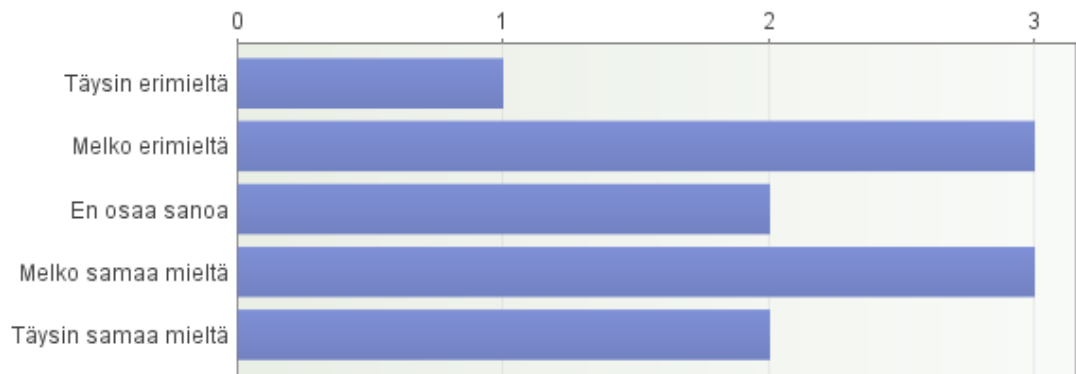
26. Koen saavani vuoropäälliköiltä riittävästi kehittävää/rakentavaa palautetta työstäni

Vastaajien määrä: 11



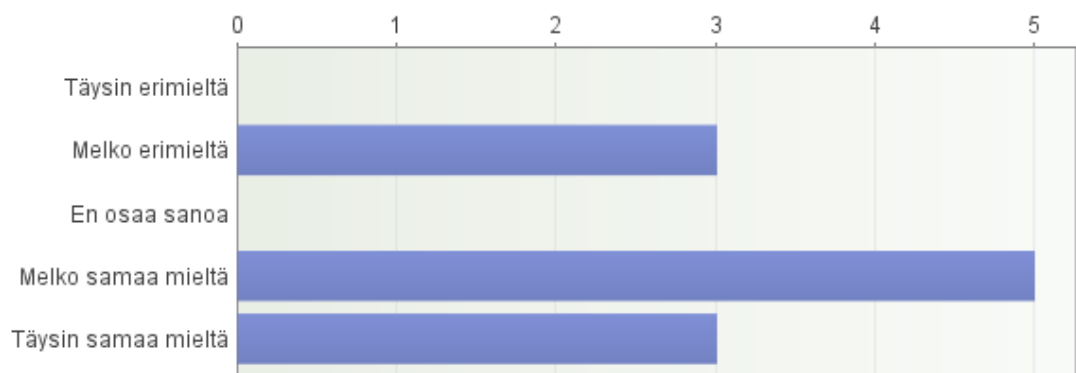
27. Annan ja saan työkavereiltani rakentavaa palautetta työstäni

Vastaajien määrä: 11



28. Annan ja saan työkavereiltani ja esimiehiltäni positiivista palautetta työstäni

Vastaajien määrä: 11



29. Vapaa sana! Ideoi miten työyhteisössänne työntekijän sitoutumista työhön voitaisiin kehittää

Vastaajien määrä: 11

- -
- .
- -
- -
- Työyhteisön yleinen ilmapiiri vaikuttaa sitoutumiseen, jos töihin ei ole kiva tulla, ei luultavasti myöskään sitoudu tehtäviinsä kovin hyvin. Joten ollaan mukavia työkavereille ja

Liite 3 10(10)

- otetaan muiden ideat ja palautteet vastaan. En keksi tähän muuta.
- Palaute
- X
- .
- Vastuuttaminen on yksi hyvä asia, millä tavalla työntekijä kokee olevansa tärkeä työpäikälle ja työyhteisölle.
- -
- Hyvällä ilmapiirillä

30. Ideoi miten työntekijöiden toimintaa työyhteisössä kokonaisuudessaan voitaisiin kehittää

Vastaajien määrä: 11

- -
- .
- -
- -
- Toimitaan kaikki yhdessä ja tiiminä eikä käännytä toisiamme vastaan, autetaan kaveria kun sitä pyydetään ja mennään myös pyytämättä kysymään voiko olla avuksi jos itsellä on aikaa. Annetaan sitä palautetta toisillemme päivittäin ja otetaan asiallinen palaute vastaan ja pyritään kehittymään sen mukaan. Ja muistetaan kiittää työkaveria aina kun siihen on aihetta, se lisää motivaatiota aivan varmasti! Pyritään olemaan se työkaveri kenen kanssa on kivaa tulla töihin
- Vuorovaikutusta lisää
- X
- .
- Selkeät tehtäväkortit ja niissä pysyminen. Autetaan kaveria aina. Toteutetaan yhdessä ravintolan toimintaa.
- Selkeämmillä ohjeistuksilla
- Yhtenäisellä tavalla toimia ja yhteisillä pelisäännöillä

31. Muita ajatuksia ja palautetta

Vastaajien määrä: 11

- -
- .
- -
- -
- Ei lisättävää
- Ei ole
- X
- .
- Hyvin hyödyllinen ja sopivan mittainen kysely. Toivottavasti saadaan pian tuloksia käytäntöön.
- -
- Hyvä kysely



KYSYMYSPATTERISTO TYÖNTEKIJÄLLE
RAVINTOLAMAAILMA

Karasti Eveliina
Lehtinen Tiina

Opinnäytetyö
Matkailu-, ja ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutus
Restonomi (AMK)

2018

KYSYMYSPATTERISTO

Kysymyspatteriston tarkoituksena on tarkastella työntekijän itsensä johtamisen taitoja, motivaatiota, sitoutumista, vastuullisuutta ja oman osaamisen kehittämistä. Kysymysten avulla voidaan kartoittaa nykytilanne ja kehittää ongelmiin ratkaisutapoja. Kysymysten tarkoitus on myös herätellä työntekijää, ajattelemaan työtä kokonaisuutena ja ymmärtämään oman roolinsa merkitystä työyhteisössä. Kysymyspatteristo sisältää 24 kysymystä, jaettuna kolmeen eri osa-alueeseen: motivaatio, osaamisen kehittäminen ja työntekijän itsensä johtamisen taidot.

MOTIVAATIO

1. Miksi teet tätä työtä?
2. Pidätkö työstäsi?
3. Oletko iloinen tehdessäsi työtä? Jos et ole, kerro miksi et.
4. Mikä työssäsi on tärkeää?
5. Mikä työssäsi kiinnostaa sinua?
6. Mikä on työsi tavoite?
7. Mitä tavoitteita tai haaveita sinulla on työntekijänä?
8. Kerro 5 asiaa tärkeysjärjestyksessä, mitkä motivoivat juuri sinua.
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

9. Oletko tyytyväinen nykyiseen asemaasi työyhteisössä?
10. Koetko, että työpanostasi arvostetaan?
11. Mikä on haastavinta työssäsi?
12. Missä olet mielestäsi hyvä?
13. Missä haluaisit vielä kehittyä?
14. Kerro yksi asia, minkä olet viimeksi oppinut työpaikallasi? Koitko onnistumisen tunnetta?
15. Jaatko oppimaasi työkavereille?
16. Kerro 5 asiaa, mitkä tukevat sinua kehittämään osaamistasi?
 - 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.

ITSENSÄ JOHTAMISEN TAIDOT

17. Oletko sitoutunut työhösi? Millä tavoin?

18. Kannatko vastuuta työyhteisössä? Millä tavoin?

19. Pystytkö tekemään päätöksiä itsenäisesti?

20. Mikä on työsi vaikutus muihin?

21. Miten eroan toisista työntekijöistä?

22. Millainen työntekijä olen?

23. Millaisia työyhteisö taitoja sinulla on?

24. Kerro 5 asiaa tärkeysjärjestyksessä, mitkä kuvaavat sinua työntekijänä.

1.

2.

3.

4.

5.