



Ravintolahenkilöstön työntekijäkokemus yrityksessä X

Ellinoora Rummukainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Tutkimus

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ellinoora Rummukainen
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ravintolahenkilöstön työntekijäkokemus yrityksessä X
Sivu- ja liitesivumäärä 80 + 11
<p>Koronan tuoma epävarmuus matkailu- ja ravintola-alalle on vaikuttanut voimakkaasti alan houkuttelevuuteen, johtaen siihen, että osa työntekijöistä on päätenyt vaihtamaan alaa. Koska on tärkeää, että alalla saadaan pidettyä osaajat, on syytä kiinnittää työntekijöiden kokemukseen huomiota nykyistä enemmän. Työntekijän rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa on suuri, mikä lisää teeman tärkeyttä. Positiivisella työntekijäkokemuksella ei yksin paranneta työntekijöiden tyytyväisyyttä vaan sen avulla kehitetään myös yritysmielikuvaa, asiakaskokemusta ja viivan alle jäävää tulosta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin kymenlaaksolaisen majoitus- ja ravintola-alan yrityksen ravintolahenkilöstön työntekijäkokemusta. Työn tavoitteena oli selvittää, millaiseksi tämänhetkinen työntekijäkokemus koetaan yrityksen ravintoloissa. Lisäksi tavoitteena työssä oli löytää tekijöitä, jotka työntekijät kokevat merkityksellisinä suhteessa omaan kokemukseensa sekä kehityskohteita, joihin panostamalla kokemusta voitaisiin parantaa. Tässä työssä työntekijäkokemus rakentui neljän eri osa-alueen kokonaisuudesta, joista jokainen osa-alue muodosti oman alaongelman.</p> <p>Tietoperustassa avattiin työntekijäkokemuksen käsitettä sekä paneuduttiin positiivisen työntekijäkokemuksen merkitykseen yksilön ja yrityksen kannalta. Lisäksi tietoperustassa käsiteltiin työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä kahden eri teorian pohjalta sekä sitä, miten työntekijäkokemusta tulisi kehittää.</p> <p>Opinnäytetyö oli tutkimusotteeltaan yhdistelmä määrällistä ja laadullista tutkimusmenetelmää. Ensimmäinen osa toteutettiin verkkokyselynä ja toinen, tutkimusta syventävä osa, puolistrukturoituina haastatteluina. Perusjoukko muodostui toimeksiantajan kolmen ravintolan sali- ja keittiötyöntekijöistä, joka käsitti 38 henkilöä. Tutkimuksesta oli rajattu esihenkilöroolissa olevat työntekijät pois. Määrällinen kysely oli avoinna kaikille perusjoukon jäsenille ja siihen vastasi yhteensä 24 henkilöä. Syventäviin haastatteluihin osallistui viisi henkilöä, kaksi keittiöstä ja kolme salin puolelta. Tutkimus toteutettiin syksyllä 2022.</p> <p>Tutkimuksen perusteella työntekijöiden tämänhetkinen työntekijäkokemus nähdään pääasiassa positiivisena. Kuitenkin kehitystä vaativia tekijöitä nousi esiin kaikissa neljässä osa-alueessa. Positiivisimmiksi koettiin työn autonomia ja teknologinen ympäristö. Tulosten perusteella etenkin fyysisen ja kulttuurisen ympäristön tekijöissä koettiin olevan parannettavaa. Fyysisen ympäristön kokemukseen vaikutti etenkin työtilojen pieni koko, säilytysratkaisut sekä työvaatteet. Kulttuurisessa ympäristössä kehitystä vaativia alueita koettiin olevan etenkin palautekäytännöissä ja työilmapiirin kehittämisessä.</p>
Asiasanat Työntekijäkokemus, positiivinen työntekijäkokemus, ravintola-ala

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajausta	2
1.2	Rakenne ja menetelmät	3
1.3	Aiheen hyödyllisyys.....	4
2	Työntekijäkokemus	5
2.1	Positiivisen työntekijäkokemuksen merkitys yksilölle	7
2.2	Positiivisen työntekijäkokemuksen merkitys yritykselle	8
3	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät	10
3.1	Morganin malli	10
3.1.1	Fyysinen ympäristö	11
3.1.2	Teknologinen ympäristö	13
3.1.3	Kulttuurinen ympäristö.....	14
3.2	Maylett & Wriden malli	15
3.2.1	Yksilön sitoutuminen muodostuu sopimuksista	15
3.2.2	Magic-mallin elementit.....	16
3.3	Tietoperustan yhteenveto	19
3.4	Työntekijäkokemuksen kehittäminen	21
4	Tutkimuksen toteutus	24
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	24
4.2	Aineiston hankinta	25
4.2.1	Kyselylomake	26
4.2.2	Haastattelu	28
4.3	Aineiston analysointi	29
4.3.1	Kyselyn analysointi.....	30
4.3.2	Haastatteluiden analysointi.....	30
5	Kyselyn tulokset	33
5.1	Fyysinen ympäristö	34
5.2	Teknologinen ympäristö.....	35
5.3	Kulttuurinen ympäristö	36
5.4	Autonomia.....	38
5.5	Kokonaiskokemus.....	38
5.6	Avoimet kysymykset	40
6	Haastatteluiden tulokset.....	41
6.1	Fyysinen ympäristö	41
6.1.1	Työympäristö.....	41

6.1.2	Työtilat.....	42
6.1.3	Muut fyysiset tilat.....	43
6.1.4	Työvälineet.....	44
6.1.5	Työvaatteet.....	45
6.2	Teknologinen ympäristö.....	46
6.2.1	Käytössä olevat laitteet.....	46
6.2.2	Kassa- ja varausjärjestelmät	47
6.2.3	Sovellukset.....	48
6.2.4	Muut ohjelmat.....	49
6.3	Kulttuurinen ympäristö	49
6.3.1	Työkulttuuri ja -ilmapiiri.....	50
6.3.2	Arvostuksen tunne.....	50
6.3.3	Yhteisöllisyys.....	50
6.3.4	Palautekäytännöt.....	51
6.3.5	Esihenkilötyö	52
6.4	Autonomia.....	53
6.4.1	Työn mielekkyys.....	53
6.4.2	Itsenäinen päätöksenteko.....	54
6.4.3	Mahdollistettu kehittyminen	54
6.4.4	Työssä jaksaminen.....	55
7	Pohdinta.....	57
7.1	Johtopäätökset	57
7.1.1	Työntekijäkokemus fyysisestä ympäristöstä	58
7.1.2	Työntekijäkokemus teknologisesta ympäristöstä	60
7.1.3	Työntekijäkokemus kulttuurisesta ympäristöstä.....	61
7.1.4	Työntekijäkokemus autonomiasta	62
7.2	Kehitysehdotukset	63
7.2.1	Fyysisen ympäristön kehittäminen.....	64
7.2.2	Teknologisen ympäristön kehittäminen.....	67
7.2.3	Kulttuurisen ympäristön kehittäminen	69
7.2.4	Autonomian kehittäminen	69
7.3	Jatkotutkimusehdotukset	70
7.4	Tutkimuksen luotettavuus & eettisyys	71
8	Arviointi	74
8.1	Toimeksiantajan lausunto	74
8.2	Itsearviointi.....	74

Lähteet	77
Liitteet.....	81
Liite 1. Saatekirje	81
Liite 2. Kyselylomake	82
Liite 3. Haastattelurunko ja termien määritelmät	84
Liite 4. Frekvenssijakauma kyselyn fyysisen ympäristön puitteista (n=24)	86
Liite 5. Frekvenssijakauma kyselyn teknologisen ympäristön väittämistä (n=24)	87
Liite 6. Frekvenssijakauma kyselyn kulttuurisesta ympäristöstä (n=24)	88
Liite 7. Frekvenssijakauma kyselyn autonomian väitteisiin (n=24)	89
Liite 8. Frekvenssijakauma tärkeimmiksi koetuista työntekijäkokemuksen tekijöistä (n=24).....	90
Liite 9. Toimeksiantajan lausunto	91

1 Johdanto

Viime vuosina maailmaa ravisuttanut koronapandemia on monin tavoin vaikuttanut työelämäämme ja työssä viihtymiseen. Palvelualoilla pandemia on tuonut mukanaan laajoja lomautuksia ja irtisanomisia aiheuttaen alalla suurta epävarmuutta. Tämä on koskenut etenkin matkailu- ja ravintolalaa, jossa henkilöstövaje on kasvanut entisestään osaajien vaihtaessa muihin tehtäviin. Ylen teettämässä tutkimuksessa käy ilmi suurimpien alanvaihtoon ajavien syiden aiheutuvan pääasiassa henkisestä kuormittavuudesta, johtamisen puutteellisuudesta ja tätä kautta negatiivisesta työntekijäkokemuksesta (Uusitalo 2021). Samanlaisia tuloksia on saatu Duunitorin ja Great Place to Workin toteuttamassa Suomalaisten työelämän tila -selvityksestä (2022), jonka mukaan yli 60 prosenttia vastanneista kokevat oman työnsä negatiivisena. Tutkimuksen mukaan erityisesti työntekijöitä kohtaan osoitettu arvostus ja oikeudenmukaisuus koettiin puutteellisiksi. (Mäkelä 2022.) Mikäli työntekijöiden odotukset eivät täyty tai he kokevat, ettei heitä kohdella arvostavasti, ovat he valmiita vaihtamaan yhä herkemmin työnantajaansa mikä vaikuttaa negatiivisesti yrityksen liiketoimintaan. Aditron HR-johtajan Tuula Rinkisen haastattelun mukaan pandemian vaikutus näkyy etenkin työntekijöiden kunnioituksen kasvuna yrityksiä kohtaan, jotka panostavat työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa. Nämä nähdään tärkeinä kriteereinä etenkin työnantajaa valittaessa. (Sdworx s.a.)

Työntekijöillä on suuri vaikutus siihen kokemukseen, joka asiakkaille luodaan yrityksestä. Muun muassa Luukan (2019, 136) sekä Maylettin ja Wriden (2017, luku 1) mukaan, työntekijän oma kokemus yrityksestä siirtyy palvelukokemuksen kautta asiakkaalle. Tästä käytetään nimeä ”yhte-neväisen kokemuksen laki” (Maylett & Wride 2017, luku 1). Työntekijän kokiessa arvostusta ja tyytyväisyyttä työtään ja yritystään kohtaan, luo hän positiivisemmän kuvan yrityksestä myös asiakkaalle ja päinvastoin. Asiakaskokemuksesta suurin osa on tunnetta, joka muodostuu pääasiassa vuorovaikutuksen seurauksena (Korkiakoski 2019, 105). Siksi yritysten tulisi kiinnittää huomiota työntekijöihinsä ja heidän kokemukseensa.

Työntekijäkokemus on sanana noussut yhä useamman yrityksen sanavarastoon ja siihen on alettu kiinnittää huomiota aiempaa enemmän, kun sen roolia yrityksen kilpailuetuna ja vaikutusta asiakaskokemukseen on alettu ymmärtää paremmin. Tätä vahvistaa Googlen maailmanlaajuinen hakuhistorian kehitys työntekijäkokemuksesta (employee experience). Viimeisen viiden vuoden aikana työntekijäkokemuksesta on haettu yhä enemmän tietoa. Tämä näkyy Google Trendsin hakuhistoriakaaviossa selvänä kasvutrendinä, kuten kuva 1 havainnollistaa. Käyrän kasvutrendi viittaa työntekijäkokemuksen merkityksen ymmärtämiseen osana liiketoiminnan kehitystä. Vaikka se ei vielä ole samalla tasolla asiakaskokemuksen kanssa, mitä sen pitäisi, yhteys näiden asioiden välillä on selvästi tiedostettu.



Kuva 1. Kuvakaappaus Google Trendsin maailmanlaajuisesta hakuhistoriasta hakusanalle "employee experience"

Aiheen uutuutta kuvastaa myös lähdekirjallisuuden vähäisyys. Ulkomaalaista lähdekirjallisuutta aiheesta on jo enemmän, mutta etenkin suomenkielistä lähdekirjallisuutta ja artikkeleita on vielä melko rajoitetusti tarjolla.

Opinnäytetyön idea lähti mielenkiinnostani henkilöstökokemukseen vaikuttaviin tekijöihin sekä niiden parantamiseen. Työkokemukseni alalta on monipuolinen ja henkilökohtaisesti koen, ettei alalla vielä panosteta työntekijöihin tai heidän kokemukseensa tarpeeksi, vaikka positiivisia tutkimustuloksia onkin aiheesta jo saatu. Työntekijäkokemus ja sen kehittäminen ovat ajankohtaisia ja tärkeitä aiheita palvelualalla varsinkin nyt kun alaa runnellut koronavirustilanne on selvästi vaikuttanut alan houkuttavuuteen (Uusitalo 2021). Hyvinvoiva henkilöstö luo paremman kokemuksen asiakkaille, joka vaikuttaa myös yrityksen tulokseen positiivisesti.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyössä paneudutaan työntekijäkokemukseen ja sen merkitykseen osana yrityksen liiketoimintaa. Työn toimeksiantajana toimii Kymenlaakson alueella majoitus- ja ravintolapalveluita tarjoava yritys. Aihe on toimeksiantajalle ajankohtainen, sillä yrityksessä on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosien aikana niin ravintoloiden konseptien muutoksena kuin tulosvastuullisen päällikötason puuttuessa. Aiheen sensitiivisyyden vuoksi työ toteutetaan anonyyminä ja toimeksiantajasta käytetään työssä nimeä yritys X.

Työn tavoitteena on selvittää, millaiseksi tämänhetkinen työntekijäkokemus koetaan yrityksen ravintoloissa. Lisäksi tavoitteena työssä on löytää tekijöitä, jotka työntekijät kokevat merkityksellisinä suhteessa omaan kokemukseensa sekä kehityskohteita, joihin panostamalla kokemusta voitaisiin parantaa. Tässä työssä työntekijäkokemus nähdään muodostuvan neljän eri osa-alueen

kokonaisuudesta, joista jokainen osa-alue muodostaa oman alaongelmansa. Työlle on asetettu yksi pääongelma ja neljä alaongelmaa, jotka ovat:

- Millaiseksi tämänhetkinen työntekijäkokemus koetaan?
- Miten työntekijät kokevat fyysisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?
- Miten työntekijät kokevat teknologisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?
- Miten työntekijät kokevat kulttuurisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?
- Miten työntekijät kokevat työn autonomian olevan kunnossa?

Työn rajausta tehdään tutkittavien sekä aiheen näkökulman osalta. Kohderyhmänä tutkimuksessa ovat yrityksen ravintoloiden sali- ja keittiötyöntekijät. Henkilöstön vaihtuvuus on ollut suurta viime aikoina ja nyt yrityksessä halutaan selvittää, millaisilla muutoksilla kokemusta voitaisiin parantaa. Perusjoukosta rajataan esihenkilöroolissa olevat työntekijät pois, jotta saadaan mitattua nimenomaan työntekijöiden kokemusta. Työntekijöille suunnatun tutkimuksen avulla saadaan parempi kuva myös johtamiseen liittyvistä tekijöistä, joita kehittämällä voidaan luoda parempi kokemus nykyiselle ja tulevalle henkilöstölle. Tietoperustan rajaus tehdään ottamalla mukaan kaksi teoriamallia, joiden pohjalta tutkimus toteutetaan. Näitä ovat Morganin ja Maylett & Wriden mallit. Mallit valikoituivat niiden ollessa helposti ymmärrettäviä ja käytännönläheisiä. Työn tietoperusta mallintaa työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaisesti, jolloin toiminnan kehittäminenkin saadaan kokonaisvaltaiseksi. Viitekehyksen ymmärrettävyys ja käytännönläheisyys tukevat sen soveltamista käytännössä ja näin ollen työntekijäkokemusta ja sen kehittämistä voidaan johtaa ja seurata jokapäiväisessä toiminnassa paremmin.

1.2 Rakenne ja menetelmät

Opinnäytetyö rakentuu tietoperustasta ja empiirisestä osasta. Tietoperustassa määritellään aihetta teoreettisesti, käydään läpi työntekijäkokemuksen merkitystä, sen kehittämistä sekä työssä käytettäviä teoreettisia malleja. Työn empiirisessä osassa paneudutaan itse tutkimukseen, käydään läpi tutkimusprosessia, -menetelmiä ja -tuloksia sekä esitellään toimeksiantajaa enemmän. Työn lopussa käydään läpi tutkimustuloksista johdettuja johtopäätöksiä, kehitysehdotuksia sekä pohditaan omaa oppimisesta ja työn onnistumisesta. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimustyönä, jossa käytetään menetelminä määrällistä kyselyä ja laadullista haastattelua. Määrällinen kysely toteutetaan verkkokyselynä. Kyselyn tulosten pohjalta toteutetaan puolistrukturoidut haastattelut. Haastatteluiden tarkoituksena on syventää ymmärrystä siitä, miten kyselyssä esiin tulleita työntekijäkokemuksen tekijöitä tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat paremmin työntekijöiden odotuksiin.

Työntekijäkokemus on käsitteenä laaja ja pitää sisällään monia eri osa-alueita. Tässä työssä ai-
hetta käsitellään työntekijäkokemuksen näkökulmasta ja näin ollen lähes kaikki lähikäsitteet raja-
taan aiheesta pois. Työn keskeisimpänä pääkäsitteenä pidetään siis työntekijäkokemusta. Koska
työssä pyritään löytämään tekijöitä, jotka edesauttavat positiivisen työntekijäkokemuksen muodos-
tumisessa, katsotaan toisena keskeisenä pääkäsitteenä olevan positiivinen työntekijäkokemus.
Työssä sovelletaan lisäksi autonomian käsitettä, joka on mukana yhtenä lähestymiskulmana työn
viitekehyksessä. Työntekijäkokemuksella on monia lähikäsitteitä, joita ovat muun muassa työhyvin-
vointi, työtyytyväisyys, työmotivaatio, työhön sitoutuminen ja työnimu. Kaikkien edellä mainittujen
koetaan olevat sekä syy että seuraus hyvästä työntekijäkokemuksesta ja näin ollen ne vaikuttavat
suorassa suhteessa työntekijäkokemukseen ja sen syntyyn. Jotta aihe ei laajenisi liikaa, on nämä
käsitteet päätetty rajata aiheesta ulos ja työn tietoperusta tulee käsittelemään työntekijäkokemusta
fyysisen, teknologisen ja kulttuurisen ympäristön sekä autonomian kautta sekä niiden vaikutusta
positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

1.3 Aiheen hyödyllisyys

Opinnäytetyöstä hyötyvät ensisijaisesti toimeksiantoyritys ja yrityksen työntekijät. Tutkimuksesta
toimeksiantaja saa konkreettista tietoa tämänhetkisestä työntekijäkokemuksesta sekä tekijöistä,
jotka siihen vaikuttavat. Kahden tutkimusmenetelmän avulla kohdeyritys saa paremman käsityksen
siitä mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöidensä kokemukseen ja missä näistä on eniten parannetta-
vaa. Yritys saa lisäksi kehitysideoita, kuinka toimintaa voisi parantaa työntekijöiden näkökulmasta.
Työntekijät hyötyvät tutkimuksesta saadessaan äänensä kuuluviin sekä pystyessään tämän avulla
vaikuttamaan korjausta vaativiin tekijöihin. Lisäksi työntekijän hyötyvät tutkimuksesta suoraan työn-
tekijäkokemuksen kehittymisen kautta.

Työn uskotaan hyödyttävän toimeksiantoyrityksen lisäksi myös muita ravintola-alan yrityksiä, jotka
pyrkivät kehittämään työntekijäkokemustaan sekä työntekijöidensä sitoutumista. Aihe itsessään on
tärkeä ja ajankohtainen lähes kaikilla aloilla. Siksi opinnäytetyötä ja sen tuloksista uskotaan olevan
hyötyä myös muiden alojen yrityksille, jotka haluavat saada työntekijänsä pysymään yrityksessään
pidempään, sitoutumiaan syvemmin ja voimaan paremmin.

2 Työntekijäkokemus

Deloitte Insightsin tutkimuksen (2019, 4) mukaan viime vuosien aikana yritysten ongelmat suhteessa työntekijöidensä jaksamiseen ja tehokkuuteen ovat kasvaneet. Työntekijöiden uupuminen ja henkinen kuormitus ovat lisääntyneet, eikä sitä helpota teknologinen kehittyminen, jonka seurauksena asiakkaat odottavat yritysten olevan tavoitettavissa kellon ympäri. Tämä vaikuttaa suoraan työntekijöiden viihtyvyyteen ja sitä kautta sitoutumisen heikentymiseen työssä. Jotta työntekijät viihtyvät työssään ja ovat tehokkaita, tulee yritysten kiinnittää entistä enemmän huomiota työntekijöidensä työntekijäkokemukseen.

Työntekijäkokemukseksi kutsutaan työntekijän henkilökohtaisia tuntemuksia, mielikuvia ja käsityksiä siitä millaiseksi hän kokee yrityksen työnantajana, työympäristön ja työn ylipäänsä. Nämä kokemukset muodostuvat työntekijälle kaikista niistä kosketuspisteistä, joissa hän on ollut tekemisissä yrityksen kanssa. Huhdan ja Myllyntauksen mukaan työntekijäkokemus voidaan nähdä yksilön kokonaisarviona kaikista vuorovaikutuskokemuksista, joita hänellä on yrityksestä. Kuitenkin sen voidaan nähdä olevan myös osa yksittäisiä vuorovaikutustilanteita ja niissä muodostuneita kokemuksia. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.1.)

Plaskoff on samoilla linjoilla Huhta & Myllyntauksen kanssa tiivistäessään työntekijäkokemuksen olevan yksilön kokonaisvaltainen mielikuva yrityksestä, pitäen sisällään kaikki kosketuspisteet yrityksen kanssa. Työntekijäkokemuksen muodostumisessa tärkeässä roolissa ovat yksilön odotukset sekä se, kuinka näihin odotuksiin pystytään yrityksen puolelta vastaamaan. Jotta yritys voisi auttaa työntekijöitään saavuttamaan parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen on tärkeää, että yksilöiden odotukset ja toiveet tunnetaan. Lisäksi toiminnan kehittäminen tulee olla jatkuvaa ja työntekijälähtöistä. Plaskoffin täsmentää onnistuneen työntekijäkokemuksen kannalta olevan oleellista, että yrityksessä tunnistetaan työntekijä yksilöllisesti mutta myös osana työyhteisöä. Lisäksi tulee ymmärtää, ettei yksilön kokemus muodostu yksittäisistä tapahtumista vaan se on kokonaisuus, mihin vaikuttaa myös aika ennen ja jälkeen työsuhteen. (Plaskoff 2017, 137–138.)

Morganin mukaan työntekijäkokemus voidaan nähdä risteyspaikkana, jossa työntekijän odotukset, halut ja toiveet kohtaavat yrityksen pyrkimykset täyttää nämä odotukset. Myös hän korostaa ajatusta siitä, että työntekijäkokemus on kokonaisvaltainen kokemus, joka muodostuu työntekijän odotusten ympärille kaikista työelämän vuorovaikutustilanteista ja kohtaamisista yrityksen kanssa. (Morgan 2017, 8.)

Osa aihetta tutkineista uskoo siihen, että työntekijäkokemus muodostuu nimenomaisesti yrityksen toiminnasta suhteessa työntekijöihinsä. Muun muassa Bersin (2021) vakuuttaa työntekijäkokemuksen olevan yritykseltä lähtevä aloite, jonka tarkoitus on auttaa työntekijää, erilaisilla työkaluilla,

pysymään sitoutuneena, tehokkaana ja terveenä. Työntekijän ollessa sitoutunut hän tuntee yhteenkuuluvuutta, mutta myös työskentelee innokkaammin ja intohimoisemmin kohti yhteistä päämäärää (Morgan 2017, 19). Myös Maylett & Wride (2017, luku1) painottavat vahvasti yrityksen roolia työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Heidän mukaansa työntekijäkokemus määrittää yrityksen kykyä houkutella oikeita ihmisiä sekä mahdollistaa ympäristön, jossa nämä yksilöt pystyvät tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Jotta yritys voisi tarjota parasta mahdollista asiakaskokemusta on heidän ensin luotava ensiluokkainen työntekijäkokemus.

Luukka sen sijaan korostaa yrityskulttuurin merkitystä suhteessa työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Hänen mukaansa yrityskulttuurilla on mahdollista vaikuttaa työntekijälle luotuun kokemukseen. Luukka painottaa työntekijäymmärryksen merkitystä suhteessa työntekijäkokemukseen. Sen avulla on mahdollista tunnistaa yksilön toiveet ja odotukset sekä vastata näihin nykyistä paremmin. (Luukka 2019, 116–117.) Työntekijäymmärryksellä tarkoitetaan yrityksen kartuttamaa, tietoon perustuvaa, ymmärrystä yksilöitä kannustavista ja hänelle merkityksellisistä asioista sekä siitä, kuinka ne näkyvät hänen arjessaan. Työntekijäymmärryksessä oleellista tuntee yksilöt yksilöinä, heidän yksilölliset elämänvaiheensa ja miten heillä menee henkilökohtaisessa elämässä. Esihenkilö on avainasemassa työntekijäymmärryksen kerryttämisessä hänen ollessa mukana jokapäiväisissä kohtaamisissa. (Luukka 2019, 118–121.) Ilman kokonaisvaltaista ymmärrystä yksilöistä ja mikä heille on tärkeää, on haasteellista kehittää heidän tarpeitaan palvelevaa yrityskulttuuria.

Läpi käytyt määritelmät eroavat toisistaan lähinnä aiheen näkökulmassa. Osa lähteistä painottaa yksilön odotuksia työnantaa kohtaan, osa yrityskulttuurin roolia ja osa kokee yrityksen toiminnan olevan suuremmassa roolissa kokemuksen luonnissa. Yhteistä määritelmässä on ymmärrys siitä, ettei työntekijäkokemus ole jotain, mitä yritys voi suoranaisesti antaa yksilölle, vaan se muodostuu kaikesta siitä mitä yrityksessä tapahtuu suhteessa yksilön odotuksiin. Jokaisella yksilöllä on erilaiset odotukset työtä kohtaan, joihin vaikuttavat lisäksi yksilön omat lähtökohdat. On siis tärkeää, että yrityksessä tiedostetaan, millaisia odotuksia työntekijällä on työntekoa ja yritystä kohden, jotta näihin yksilöllisiin odotuksiin osataan vastata mahdollisimman hyvin.

Kuten yllä mainitut määritelmät esittävät, työntekijäkokemusta tulee ajatella kokonaisvaltaisesti. Työntekijäkokemus on yksilön kokemuksiin perustuva, jonka takia on oleellista, että yksilön odotukset tunnistetaan ja tunnetaan, jotta sitä voidaan kehittää oikeaan suuntaan. Lisäksi yrityksen toiminnalla on suuri merkitys yksilölle muodostuneeseen kokemukseen. Näiden seikkojen valossa tässä työssä koetaan parhaaksi soveltaa Morganin (2017, 8) määritelmää työntekijäkokemuksesta sen pitäessä sisällään kaikki halutut näkökulmat työntekijäkokemuksen muodostumiseen.

2.1 Positiivisen työntekijäkokemuksen merkitys yksilölle

Jotta yksilö menestyisi työssään mahdollisimman hyvin, on tärkeää, että hän viihtyy ja voi hyvin. Kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan ja heille annetaan kaikki työkalut työssä onnistumiselle, ovat he sitoutuneempia ja onnellisempia. Tämän on nähty heijastuvan positiivisesti myös työntekijän yksityiselämään (Pendell 2022).

Tutkimuksissa on todettu hyvinvoivan työntekijän suoriutuvan paremmin työssään (Bryson, Forth & Stokes 2017, 1031–1032). Hinshaw'n (2020) mukaan työntekijät, jotka tuntevat itsensä onnellisiksi sekä kokevat tulleeensa arvostetuksi ja kuulluksi, ovat tehokkaampia myös silloin kun työskentelevät yksin. Samanlaisin tuloksiin päästiin IBM:n tutkimuksessa (2017, 5), jonka mukaan yrityksissä, joissa työntekijäkokemuksen katsotaan olevan hyvällä tasolla, työntekijät ovat lähes kaksi kertaa motivoituneempia oma-aloitteisesti ylittämään odotukset työssään verrattuna yrityksiin, joissa työntekijäkokemus ei ole samalla tasolla. Lisäksi tutkimuksessa käy ilmi sitoutuneiden työntekijöiden olevan tyytyväisempiä sekä ylpeämpiä työpaikastaan. Tämän on nähty vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden pysyvyyteen. Positiivinen työntekijäkokemus siis vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työsuoritukseen ja tehokkuuteen.

Kun työntekijä luottaa työnantajaansa uskaltaa hän antaa kehittävää palautetta esihenkilölleen. Moleminpuolinen palautteenanto on tärkeä osa hyvän työntekijäkokemuksen muodostumista sekä osa arvostavaa yrityskulttuuria. Saadessaan säännöllisesti palautetta ja tunnustusta työssään onnistumisista, työntekijä kokee olevansa arvokas osa työyhteisöä, jonka panoksella on väliä. Tämä vahvistaa myös yksilön merkityksellisyyden tunnetta. IBM:n tutkimuksessa (2017, 7) on päästy samanlaisiin tuloksiin. Niiden mukaan yli 80 prosenttia työntekijöistä, jotka saavat säännöllisesti palautetta työstään sekä tunnustusta onnistumisista kokevat oman työntekijäkokemuksensa positiivisena. Positiivinen palaute työssä vahvistaa lisäksi yksilön tunnetta omasta pystyvyydestään sekä kokemusta siitä, että tarvittaessa saa apua. Tämä kehittää yksilön osaamista myös silloin, kun työ vaatii epämukavuusalueelle menoa. Kun työstä saadaan palautetta ja tunnustusta onnistumisista, kohottaa se pystyvyyden tunnetta ja kannustaa kehittymään. Yksilön näkökulmasta uuden oppiminen ja mahdollisuus kehittyä ovat merkittäviä tekijöitä koettuun työntekijäkokemuksessa ja työhön sitoutumisessa. Lisäksi itsensä kehittäminen katsotaan edistävän yksilön hyvinvointia ja luovan iloa (Sitra 2020, 13).

Positiivisen työntekijäkokemuksen omaavilla yksilöillä merkityksellisyyden tunne kasvaa työtään kohtaan. Jotta työntekijä voisi tuntea merkityksellisyyttä, on hänen tiedettävä yhteinen päämäärä, mitkä ovat hänen vastuunsa tässä kokonaisuudessa ja mikä vaikutus hänen työllään on kokonaiskuvaan. McKinsey & Companyn tutkimusten mukaan työntekijät, jotka kokevat työltään merkityksellisyyttä ovat tuottavampia mutta myös terveempiä, sitkeämpiä ja pysyvät yrityksen

palveluksessa pidempään. Kun yksilö pystyy samaistumaan yrityksen visioon, missioon ja arvoihin, työntekijät kokivat voimakkaampaa yhteyttä yritykseen, heistä tulee lojaalimpia sekä kokevat halua suositella yritystä. (Dhingra, Samo, Schaninger & Schrimper 2021.)

2.2 Positiivisen työntekijäkokemuksen merkitys yritykselle

Positiivisesta työntekijäkokemuksen rooli yrityksen liiketoiminnassa on todettu vaikuttavan suotuisasti yksilön lisäksi myös yritykseen. Hinshaw (2020) listaa artikkelissaan positiivisen työntekijäkokemuksen tuomia etuja yritykselle ja sen liiketoiminnalle. Hänen mukaansa yrityksissä, joissa työntekijäkokemus on hyvällä tasolla, työntekijöiden vaihtuvuus on pienempää suhteessa niihin yrityksiin, joissa työntekijäkokemukseen ei ole panostettu. IBM:n (2017, 5) tutkimuksen mukaan yrityksissä, joissa työntekijäkokemus oli hyvällä tasolla, työntekijöiden omaehtoinen irtisanoutuminen on yli puolet epätodennäköisempää niihin yrityksiin verrattuna, joissa työntekijäkokemukseen ei panosteta. Gallupin (2019) tutkimuksesta nousee esiin yksittäisen työntekijän korvaamisen olevan jopa kaksi kertaa kalliimpaa hänen vuosittaisiin tuloihinsa verrattuna. Menetys ei kuitenkaan ole yksin rahallinen, sillä työntekijä ottaa mukaansa oman panostuksensa lisäksi hiljaista tietoa ja taitoa. Lisäksi työntekijän irtisanoutuminen vaikuttaa usein myös työyhteisöä lamauttavasti ja voi pahimmillaan vaikuttaa jopa asiakassuhteisiin. (Mcfeely & Wigert 2019.)

Hinshaw (2020) mainitsee positiivisen työntekijäkokemuksen nostavan yrityksen tuloksellisuutta sekä parantavan tuottavuutta. Muun muassa Gallup mainitsee työntekijöiden sitoutuneisuuden näkyvän yrityksessä pienentyneinä työterveyskuluina ja tapaturmalukuina. (Harter 2018.) Lisäksi MIT:n tutkimukset (2017, 2) osoittavat positiivisen työntekijäkokemuksen nostavan yrityksen kannattavuutta jopa neljäsosan kilpailijoihin verrattuna. Kannattavuuteen vaikuttaa työntekijöiden kyky olla innovatiivisia. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä ovat jopa kaksi kertaa kilpailijoitaan innokkaampia ja innovatiivisempia kehittämään yrityksen toimintaa. Hinshaw'n (2020) mukaan työntekijöiden innovatiivinen ajattelu tulisi ajatella työkaluna, jonka avulla tämän päivän kilpailussa on helpompi pärjätä. Kilpailun kovetessa on pystyttävä olemaan innovatiivinen. Positiivisen työntekijäkokemuksen vaikutus näkyy myönteisenä myös maailman rankingtilastoissa, joihin tilastoituu useammin juuri ne yritykset, jotka panostavat työntekijöidensä kokemukseen.

Positiivisella työntekijäkokemuksella nähdään yhteys myös asiakaskokemukseen. Työyhteisöt, joissa työntekijät ovat onnellisia ja tyytyväisiä oloihinsa, ovat tuottavampia ja kekseliämpiä täyttämään asiakkaidensa tarpeet. Korkiakoski (2019,15) painottaa työntekijäkokemuksen ja asiakaskokemuksen yhteyttä ja sanookin henkilöstön olevan ratkaisevassa asemassa asiakaskokemuksen synnyssä. MIT:n tutkimustulokset (2017, 2) vahvistavat tätä väitettä, osoittaessaan asiakaskokemuksen olevan kaksi kertaa parempi yrityksissä, joissa työntekijät ovat tyytyväisempiä oloihinsa. Lisäksi onnellinen työntekijä suosittelee muita useammin työpaikkaansa muille. Tämä on ilmaista

markkinointia, joilla saadaan houkuteltua uusia osajia. (Kaihua, Kemi, Tapaninen & Vähäkuopus 2020, 12.)

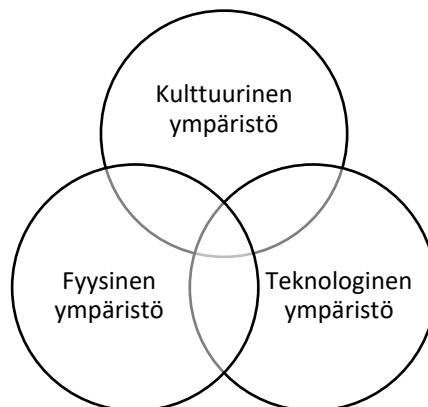
3 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät

Tässä luvussa käsitellään työn viitekehyksen pohjana olevia teorialalleja. Luvun alussa pohditaan millaisista tekijöistä eri asiantuntijat näkevät työntekijäkokemuksen muodostuvan, jonka jälkeen perehdytään paremmin työssä käytettäviin malleihin. Luvun lopussa tarkastellaan vielä tämän työn teorialleja sekä sen osa-alueita.

Työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttaa useita eri tekijöitä, minkä vuoksi se voidaan nähdä melko moniulotteisena. Tämä näkyy aiheeseen perehtyneiden asiantuntijoiden määrittelyiden eroavaisuuksina. Osa asiantuntijoista, kuten Morgan & Andrade, uskovat työntekijäkokemuksen muodostuvan yksilön kokemuksesta suhteessa työpaikan eri ympäristöihin (Arnold 2018). Jotkut taas kuvaavat työntekijäkokemuksen muodostumisen keskittyvän työntekijän ja työnantajan väliseen yhteyteen. Maylettin ja Wriden (2017, luku 2) mukaan työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavan ensisijaisesti työntekijän ja työnantajan välinen odotusten kohtaaminen, kunnioitus ja luottamus. Tätä mieltä ovat myös Huhta & Myllyntaus (2021, 121–122) mainitessaan yksilön sitoutuvan sitä vahvemmin työnantajaansa, mitä kiinnostuneempi työnantaja on hänen tarpeistaan. Tämän katsotaan syventävän työntekijän ja työnantajan välistä luottamusta. Luottamuksen rooli työntekijäkokemuksen muodostumisessa on valtava sen toimiessa kaiken perustana (Maylett & Wride 2017, luku 8). Hyvä on kuitenkin muistaa, että työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttaa näiden lisäksi yksilön oma elämäntilanne, arvomaailma ja aiemmin koetut kokemukset, jotka heijastuvat nykyiseen kokemukseen.

3.1 Morganin malli

Aiheesta paljon kirjoittanut Jacob Morgan (2017,58) kuvaa työntekijäkokemuksen muodostuvan kolmesta toisistaan tukevasta ympäristöstä sekä niiden vaikutuksesta yksilöön ja hänen odotuksiinsa. Näitä ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö (kuva 2).



Kuva 2. Yksilön työntekijäkokemus muodostuu ympäristöjen leikkauskohdassa (Mukaillen Morgan 2017)

Morganin (2017, 58) mukaan mitä ikinä yritys tekeekin, jalkautuu se työntekijälle näiden kolmen ympäristön kautta synnyttäen työntekijäkokemuksen yrityksestä.

3.1.1 Fyysinen ympäristö

Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan ympäristöä, jossa työskentely konkreettisesti tapahtuu. Tähän lasketaan kuuluvaksi kaikki, mitä yrityksessä työskennellessä voidaan aistia. Siihen lukeutuu fyysisten tilojen lisäksi ihmiset, joiden kanssa työskentelemme sekä työntekijälle tarjotut edut. Fyysisen ympäristön katsotaan olevan kolmannes yksilön kokonaiskokemuksesta. Tämä on ymmärrettävää, sillä jokainen varmasti tietää kuinka paljon ympäristömme vaikuttaa motivaatioomme ja tehokkuuteemme tehdä töitä. Työympäristön ollessa toimiva ja puitteet ehjät ja kauniit lisää se energiaa työntekoon, parantaa työhön sitoutumista sekä mahdollistaa jopa ylpeyden tunnetta. Tämä ympäristö vaikuttaa paljon myös ihmisille luotuihin ennako-odotuksiin. (Morgan 2015; Morgan 2017, 59.) Jotta fyysinen ympäristö luo työntekijälle positiivisen kokemuksen, vaatii se muutakin kuin yrityksen fyysisen puitteet. Seuraavassa kuvassa on havainnollistettu nämä vaikuttavat elementit (kuva 3).



Kuva 3. Fyysiseen ympäristöön vaikuttavat elementit (Mukaiillen Morgan 2017)

Yrityksen tulee pyrkiä vierailijaystävälliseen ympäristöön, johon koetaan helpoksi kutsua ystäviä sekä tuoda vieraita tutustumaan. Työntekijän ylpeys työstään ja yritystään kohtaan ovat helposti havaittavissa tämän kautta. Kun työntekijät kokevat työympäristönsä innostavaksi ja mielekkääksi, he esittelevät sitä ylpeänä muille. Tämä tukee työntekijän ja yrityksen välistä yhteyttä. (Morgan 2017, 62–63.)

Yrityksen tulee tukea ja mahdollistaa yksilön tarpeet työn joustavuuteen. Tukemalla työntekijän muuttuvia elämäntilanteita ja mahdollistettaessa vapaus työskennellä esimerkiksi kotona, on tämän nähty vaikuttavan työntekijöiden tuloksellisuuteen, hyvinvointiin sekä lisäävän luottamusta ja sitoutuneisuutta. (Morgan 2017, 64–65.) Sama todettiin myös saksalaisessa tutkimuksessa, jonka mukaan työntekijän saadessa määritellä työskentelypaikkansa ja -aikansa, on hän muita tyytyväisempiä työhönsä sekä vapaa-aikaansa (Kröll & Nüesch 2019, 1521).

Yrityksen arvojen tulee olla linjassa itse toiminnan kanssa. Haemme työltä samanlaisia arvoja, joita itse pidämme tärkeinä. Mikäli yrityksen arvot eivät näy päivittäisessä toiminnassa ja työntekijän arjessa, voi työntekijä kokea olonsa huijatuksi. Tämä murentaa luottamusta sekä heikentää yksilön sitoutumista. (Morgan 2017, 67–69.) Myös Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 4.9.7) nostavat esiin, arvojen heijastuksen merkityksen toiminnassa. Mikäli arvot eivät tue fyysisen ympäristön puitteita ja yrityskulttuuria, on tämä selvästi näkyvissä ulospäin.

Näiden lisäksi yrityksen tulisi muotoilla työtilat työntekijälähtöisesti, jotta yksilöt voisivat suoriutua työstään mahdollisimman hyvin. Työntekijät ovat erilaisia ja näin ollen myös työskentelevät eritavoin. Kun tunnetaan yksilöiden tapa työskennellä, osataan paremmin ajatella tilojen toiminnallisuutta myös heidän näkökulmastaan. Työntekijöiden saadessa olla mukana päätöksenteossa on tämän nähty vaikuttavan työsuoritukseen. (Morgan 2017, 70–74.) Gheidar & Zhanjani (2021, 678) puoltavat tätä ajatusta. Vaikka heidän viitekehyksessään yrityksen arvojen heijastuminen toimintaan sekä erilaisten työtilojen käyttömahdollisuus katsotaankin kuuluvan teknologisten osatekijöiden alle, he nostavat esiin niiden tärkeyden suhteessa koettuun kokemukseen.

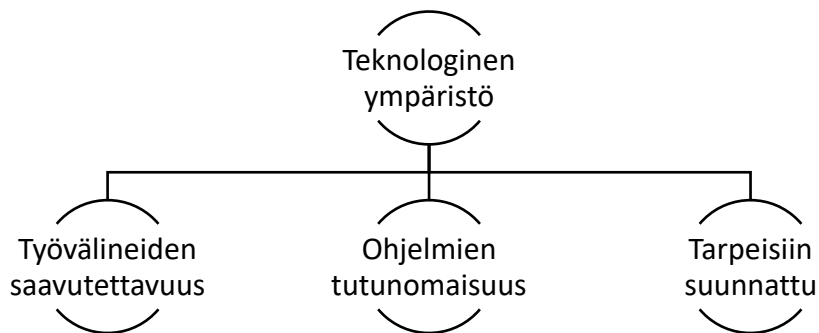
Gheidarin & Zanjaniin (2021) mukaan fyysinen ympäristö voidaan nähdä muodostuvan viidestä osatekijästä, jotka huomioimalla voidaan parantaa työntekijöiden kokemusta. Heidän mukaansa on tärkeää, että toiminnassa otetaan huomioon ympäristö- ja motivaatiotekijöiden vaikutus, kuten työpaikalla käytettävä valaistus, lämpötila, äänieristys ja ilmanvaihto. Näiden lisäksi tulisi huomioida yleinen siisteydentaso. Gheidar & Zanjani mainitsevat tärkeäksi lisäksi yrityksen kyvyn huomioida työntekijöiden erilaiset ja muuttuvat tarpeet työtilojen ja sisustuksen osalta sekä sen, että työtilojen tulee vastata työnvaatimuksiin. Lisäksi yrityksen maantieteellisellä saavutettavuudella ja työpaikan älykkyydellä (miten hyödynnetään älyteknologiaa) voidaan nähdä olevan merkitystä työntekijäkokemuksen muodostumisessa. (Gheidar & Zanjani 2021, 678.)

Fyysinen ympäristö on tärkeässä roolissa siitä mielikuvasta, mikä yrityksestä annetaan ulospäin. Fyysinen ympäristö nimensä mukaisesti näyttäytyy yksilöille kulttuurillista ja teknologista ympäristöä nopeammin (Morgan 2017, 69). Mikäli puitteet eivät ole kunnossa tehdään tästä nopeasti päätelmiä myös liittyen yritykseen työnantajana. Fyysinen työympäristö ei vaikuta yksin työnantajamielikuvaan vaan sillä on nähty olevan vaikutusta yksilön hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Työympäristö, joka tukee yksilön tarpeita, auttaa yksilöä olemaan tehokkaampi, vähentää virheiden mahdollisuutta sekä auttaa häntä voimaan paremmin. Nämä voidaan nähdä myös tulokseen vaikuttavina tekijöinä. (Työterveyslaitos s.a.)

3.1.2 Teknologinen ympäristö

Teknologisella ympäristöllä tarkoitetaan niitä teknologisia välineitä, joita työntekijät käyttävät työtä tehdäkseen. Näitä ovat muun muassa oppimisalustat, tietokoneohjelmat, kassa- ja varausjärjestelmät sekä kommunikointivälineet. Lisäksi siihen luetaan kuuluvaksi työnantajan tarjoamat laitteet, joilla ohjelmia käytetään, miltä ohjelmat näyttävät ja kuinka ne toimivat. Teknologian tavoitteena on auttaa yksilöä suoriutumaan työstään paremmin. Mikäli laitteet ovat vanhat eivätkä ohjelmat toimi odotetusti, vaikeuttaa tämä työn tekemistä sekä sitä kautta myös työntekijän kokemukseen. (Morgan 2015.) Vaikka teknologisen ympäristön vaikutus kokonaiskokemukseen on kolmannes, voi se kuitenkin toimimattomana ajaa työntekijän jopa muualle töihin (Morgan 2017, 78).

Morganin mukaan positiivisen työntekijäkokemuksen saavuttaminen vaatii yritykseltä teknologisen ympäristön huomioimista kolmen tekijän kautta, jotka on havainnollistettu alla (kuva 4).



Kuva 4. Teknologisen ympäristön tekijät työntekijäkokemuksen muodostumisessa (Mukaiillen Morgania 2017)

Ensinnäkin työvälineiden tulisi olla kaikille saavutettavissa työtehtävästä, työskentelypaikasta tai asemasta riippumatta. Lisäksi niiden tulisi mukailla käyttäjäkokemukseltaan ja ulkoiselta olemukseltaan teknologiaa, jota käytämme vapaa-ajallamme. Tämä nopeuttaa uusien ohjelmien ja laitteiden käyttöönottoa sekä tukee työntekijöiden halua käyttää niitä. Kolmanneksi käytettyjen teknologisten laitteiden ja ohjelmien tulisi pohjautua työntekijän tarpeisiin sopiviksi, jolloin työnteko olisi mahdollisimman helppoa ja tehokasta. Toimiessaan teknologinen ympäristö voimaannuttaa, lisää yhteisöllisyyttä sekä sitouttaa työntekijää, mutta toimimattomana se voi romuttaa kaiken. (Morgan 2017, 78–86.)

Myös Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4.9.8) painottavat työvälineiden helppokäyttöisyyttä ja sekä tutunomaisuutta. Heidän mukaansa niiden merkitys korostuu varsinkin silloin kun työtä tehdään työpaikan ulkopuolella. Jotta voisimme onnistua työssämme, etenkin kun työskentelemme muualla, on oleellista, että työvälineet ja laitteet toimivat odotetusti, jotta työnteko ja kommunikointi muiden kanssa luonnistuu. Samaa mieltä edeltäjien kanssa ovat Gheidar & Zanjani (2021, 677–678), jotka

listaavat samat kolme tekijää tärkeiksi suhteessa työntekijän teknologiseen työntekijäkokemukseen. Heidän mukaansa tarjotun teknologian tulisi olla lisäksi helppoa käyttää ja oppia.

3.1.3 Kulttuurinen ympäristö

Kulttuurisen ympäristön eli yrityskulttuurin katsotaan olevan tärkein vaikuttava ympäristö suhteessa työntekijäkokemukseen sen muodostaessa 40 prosenttia kokonaiskokemuksesta. Kulttuurinen ympäristö voidaan nähdä olevan tunnetta, joka yrityksessä vallitsee. Yksilö kokee sen usein arvostuksen ja merkityksellisyyden tunteena, tapana, jolla hänelle puhutaan ja häntä kohdellaan sekä johtamiskäytäntöinä. Yksinkertaisesti sen kautta määrittyy, millainen tunnelma työpaikalla on. (Morgan 2017, 89.) Kulttuuri on strategian lisäksi yksi tärkeimmistä johtamisen työkaluista, joka ohjaa toimintaamme ja jonka avulla yksilöistä muodostuu yhteisö. Kulttuuri voidaan kuvata olevan ryhmän tai työyhteisön yhdessä jakamia uskomuksia, arvoja ja tapaa tehdä asiat tietyllä tavalla. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.2.) Yrityskulttuuri heijastuu usein myös kumppanuussuhteissa sekä palvelukokonaisuuksissa, joita asiakkaille tuotetaan. Se eroaa kahdesta muusta ympäristöstä ollessaan ainoa tunteella koettava. Kulttuurisen ympäristön voidaan nähdä olevan olemassa, riippumatta siitä tunnustetaanko sitä vai ei, samalla kun kaksi muuta ympäristöä ovat yrityksen itsensä rakentamia. (Morgan 2017, 89.)

Positiivisen kulttuurisen ympäristön muodostamisessa on oleellista, että yrityksessä kiinnitetään huomiota yksilöiden tarpeisiin monella eri tapaa. Morgan on määritellyt kirjassaan kulttuurisen ympäristön muodostuvan kymmenen eri tekijän kautta. Onnistuakseen yrityksen tulee näkyä yleisesti hyvänä paikkana työskennellä. Positiivisen yritysmielikuvan kautta yritys saa muodostettua veto- ja pitovoimaa, jonka ansiosta se saa houkuteltua työntekijöitä, mutta myös pidettyä jo kirjoilla olevat työntekijät pidempään. Positiivisen työntekijäkokemuksen saavuttamiseksi työntekijöiden tulee voida kokea olevansa arvostettuja. Heidän tulee saada riittävä korvaus työstään, tuntee saavansa tunnustusta työstään sekä äänensä kuuluviin. Lisäksi on tärkeää, että työntekijät kokevat työnsä merkityksellisenä, voivat tuntee yhteenkuuluvuutta työyhteisön kanssa, sekä se, että yritys vahvistaa erilaisuutta työyhteisössä ja arvostaa tätä erilaisuutta. (Morgan 2017, 90–112.)

Jotta kulttuurinen ympäristö on onnistunut, vaatii se työntekijöiltä halukkuutta suositella yritystä työnantajana, mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssä, edetä urallaan sekä oikeudenmukaista kohtelua työyhteisössä. Koska esihenkilöiden vaikutus on suuri työntekijäkokemuksen muodostumiseen, tulee heidän rooliansa vaihtaa pomosta työyhteisön mentoriksi ja yksilön tukijaksi. (Morgan 2017, 112–123.) Myös Luukka nostaa esiin esihenkilön roolia toimia esimerkkinä ja muiden inspiroijana. Vaikka yrityskulttuuri nähdään usein peilautuvan voimakkaasi esihenkilöstä ja hänen toiminnastaan, on jokaisella yksilöllä rooli yrityskulttuurin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Jokainen voi halutessaan pyrkiä tekemisillään ja sanomisillaan tukemaan ja rakentamaan positiivista

kulttuuria ympärillään. (Luukka 2019, 61 & 64.) Näiden lisäksi yrityksen tulee pystyä vaalimaan työntekijöidensä hyvinvointia, sillä paremmin voiva työntekijä on levollisempi ja onnellisempi, minkä nähdään vaikuttavan positiivisesti myös yritykseen itseensä. (Morgan 2017, 124–125).

3.2 Maylett & Wriden malli

Maylett & Wriden (2017, luku 4) määrittävät ihmissuhteiden rakentuvan erilaisista sopimuksista, joista osa on kirjoitettuja ja osa kirjoittamattomia. Samantyyppiset sopimukset ovat mukana työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Sopimusten tarkoituksena on muodostaa pelisäännöt ihmissuhteen rakentamiselle ja toiminnalle, mutta myös määrittää ja muokata odotuksia tulevasta suhteesta.

3.2.1 Yksilön sitoutuminen muodostuu sopimuksista

Maylett & Wride kiteyttävät työntekijäkokemuksen kehittyvän työntekijän sitoutuessa yritykseen kolmen erilaisen sopimuksen kautta. Näitä ovat brändisopimus (brand contract), työsopimus (transactional contract) sekä psykologinen sopimus (psychological contract). Brändisopimus voidaan kuvata brändilupauksena, jonka yritys itsestään antaa. Se muodostuu kaikesta siitä mitä yrityksestä voi nähdä ja kuulla eri kanavien kautta. Lisäksi tähän voidaan sisällyttää yrityskulttuuri ja työntekijöiden käytös. Näiden pohjalta yksilöt muodostavat yrityksestä ennako-odotuksia, joiden täyttyminen on yksi perusedellytys myös positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. (Maylett & Wride 2017, luku 5)

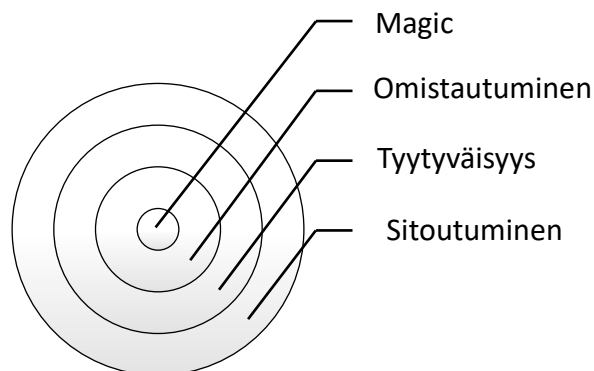
Työsopimus on usein kirjallinen, molemmin puolin hyväksytty ja vuorovaikutteinen sopimus, jonka tarkoituksena on määrittää tavat ja säännöt toiminnalle. Tärkeää on, että se on yksiselitteinen, tarkka ja eteenpäin pyrkivä, sillä sen päätavoite on pitää työntekijät tyytyväisenä varmistamalla, että heille tehdyt peruslupaukset pidetään molemmin puolin. On hyvä ymmärtää, ettei se yksin takaa syvää sitoutumista työntekijän ja työnantajan välillä vaikka se toimii perustana työhön sitoutumisessa sekä positiivisen työntekijäkokemuksen luonnissa, varmistamalla perustarpeiden toteutuminen. (Maylett & Wride 2017, luku 6.)

Kirjoittamaton psykologinen sopimus on tunteisiin painottuva sopimus, jossa sekä työntekijä että työnantaja ovat muotoilleet omat odotuksensa tulevalle yhteistyölle. Siinä pääroolia esittää luottamus osapuolten välillä siitä, että molemmat omalla toiminnallaan pyrkivät täyttämään toistensa odotukset. Sopimus eroaa aiemmista siinä, että odotukset eivät ole yhdessä laadittuja tai sovittuja ja vaan niihin vaikuttaa voimakkaasti yksilön menneisyys, elämäntilanne ja tunteet. Koska tämä sopimus on vahvasti yksilön tunteisiin, kokemuksiin ja näkemyksiin perustuva, on jokaisen odotukset tulevaisuudelta ja toiminnalta erilaiset. Siksi sen onnistumista ja lupauksen täyttymistä on vaikea arvioida suoraviivaisesti. Työntekijäkokemuksen kannalta tämän sopimuksen katsotaan olevan

tärkein näistä kolmesta, mutta samalla haavoittuvaisin, sillä sitä harvoin käydään läpi yhdessä. Tämän takia osapuolten väliset odotukset voivat jäädä helpommin pimentoon. (Maylett & Wride 2017, luku 7.)

Työntekijän syvä sitoutuneisuus muodostuu näiden kolmen sopimuksen täyttäessä yksilön odotukset. Odotukset täyttävällä brändisopimuksella parannetaan työntekijöiden sitoutumista ja uskollisuutta. Liiketoimintasopimuksen täyttäessä odotukset, tuntee hän tyytyväisyyttä yritystä kohtaan, mutta vasta kun psykologisen sopimuksen odotukset täyttyvät – yksilö kokee olevansa ymmärretty, kunnioitettu ja että hänestä pidetään huolta, pystyy hän olla lojaali ja täysin omistautunut yritykselle. (Maylett & Wride 2017, luku 9.) Mikäli yksikin sopimus rikkoutuu, luottamus kariutuu osapuolten välillä.

Kaikki edellä mainitut kolme sopimusta ovat tärkeitä Magic-mallin luonnissa. Mikäli joku näistä puuttuu, ei työntekijät koe saavuttavansa haluttua syvän sitoutuneisuuden tasoa. Sopimukset rakentuvat vahvasti luottamuksen päälle. Luottamuksen synnyttämisessä on tärkeää, että työntekijää kuunnellaan, hänen elämäntilanteestaan ollaan kiinnostuneita sekä pidetään yllä avointa ja vuorovaikutteista viestintää sekä palautteenantoa. Kun sopimukset vahvistavat odotuksia ja näin ollen täyttyvät, tuntee työntekijä turvaa ja vahvistusta niin itseään mutta myös työnantajaansa kohtaan. Tämä lisää luottamusta ja työntekijän halua antaa kaikkensa yritykselle. (Maylett & Wride 2017, luku 8.) Alla olevassa kuvassa (kuva 5) on havainnollistettu näiden kolmen sopimuksen vaikutus suhteessa yksilön sitoutuneisuuden ja sitä kautta työntekijäkokemuksen syntyyn.

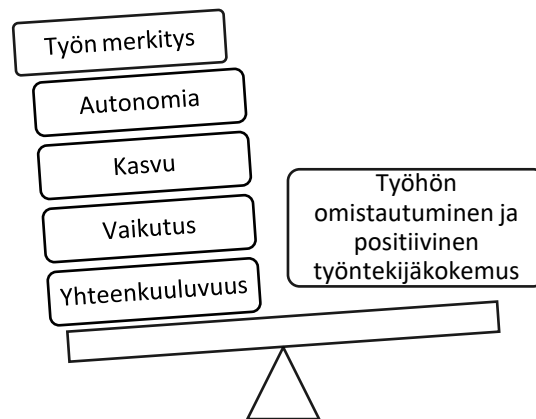


Kuva 5. Magic-malliin tarvitaan työntekijän sitoutumista, tyytyväisyyttä ja omistautumista (Mukaiillen Maylett & Wride 2017)

3.2.2 Magic-mallin elementit

Maylettin ja Wriden (2017, luku 9) mukaan työntekijäkokemus ja sitoutumisen Magic-malli ovat toisiinsa voimakkaasti kytköksissä. Positiivinen työntekijäkokemus on sekä syy että seurausta työntekijän syvästä sitoutumisesta ja omistautumisesta. Työntekijän omistautuakseen yritykseen,

on kaikkien mallin elementtien oltava läsnä työntekijän arjessa. Näitä ovat työn merkitys (meaning), autonomia (autonomy), kasvu (growth), vaikuttavuus (impact) ja yhteenkuuluvuus (connection), jotka yhdessä muodostavat sanan Magic. Alla olevassa kuvassa on mallinnettu nämä elementit (kuva 6).



Kuva 6. Sitoutumiseen ja positiiviseen työntekijäkokemukseen vaaditaan viisi elementtiä (Mukaillen Maylett & Wride 2017)

Työn Merkitys (Meaning) muodostuu kaikille yksilöllisistä lähtökohdista. Jotta yksilö pystyy omistautumaan ja sitoutumaan yritykseen, on tärkeää, että hän kokee työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. Merkitys työssä on usein kytköksissä asioihin, joita pidämme itsellemme tärkeinä. Psykologisen sopimuksen rooli on suuri merkityksellisyyden löytämisessä, sillä tätä kautta voidaan aistia se mikä yritykselle on tärkeää ja merkityksellistä. Merkityksellisyys kumpuaa vahvasti yksilölle myös esihenkilön toiminnan kautta. On siis tärkeää, että työntekijöille näytetty esimerkki on yhdenmukaista yrityksen arvojen kanssa. (Maylett & Wride 2017, luku 9.) Merkityksellisyys on yksi tärkeimmistä vaikuttavista tekijöistä, jotka ohjaavat työntekoamme. Kun koemme että työmme on merkityksellistä, lisää se sitoutuneisuutta, hyvinvointia ja tätä kautta työssä onnistumista ja viihtymistä. (Dhingra ym. 2021.)

Autonomia (Autonomy) näkyy Magic-mallissa yksilön kylynä ja mahdollisuutena itsenäiseen päätöksen tekoon. Sillä tarkoitetaan yksilön vapautta työskennellä parhaalla katsomallaan tavalla, saavuttaakseen päämäärän. Tämän elementin luomisessa liiketoiminnallisen sopimuksen osa on tärkeää, sillä se antaa raamit toiminnalle. Yrityksen antaessa yksilön toimia itsenäisesti, yksilöt saavat vapauden ja mahdollisuuden kokeilla omia kykyjään. Tämä lisää myös yksilön tunnetta siitä, että hänen ammattitaitoaan arvostetaan, mikä taas itsessään lisää yksilön sitoutuneisuutta. (Maylett & Wride 2017, luku 9.)

Luukka korostaa, ettei autonomia ole yksilön itsenäisyyttä vaan hän näkee autonomian yksilön vapautena tai vapaaehtoisuutena tehdä työtä, jonka yksilö kokee itselleen mielekkääksi. Autonomian perustana toimii yksilön oma tahto ja halu tehdä työtä. Kun yksilölle annetaan mahdollisuus autonomiaan, tukee tämä myös hänen kykyään ja haluaan olla oma itsensä. (Luukka 2019, 147–148.) Huhta ja Myllyntaus kuvaavat autonomian tarpeen olevan yksilön kokemusta siitä, että hän pystyy itse hallitsemaan työntekoaan ja tavoitteisiin pääsyä. He painottavat yksilön roolia aktiivisena tekijänä, jolla on mahdollisuus tuoda esiin omia ajatuksiaan, vaikuttaa työn lopputulokseen, sekä päästä tekemään asioita työssään, joista pitää. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.9.6.) Jotta yksilö pystyy toimimaan työssään vapaasti, on tärkeä varmistaa, että hän tietää mitä häneltä odotetaan, mikä on yhteinen päämäärä ja että hänelle annetaan myös päätöksentekovaltuudet sekä rohkaistaan itsenäiseen päätöksen tekoon ja kehittämiseen (Talent Vectia Oy s.a., 20).

Kasvulla (Growth) tarkoitetaan yksilön kykyä kasvaa ja laajentaa osaamistaan haastamalla itseään. Työssä oppiminen ja kehittyminen ovat tänä päivänä tärkeä osa yksilöiden työhyvinvointia ja työpaikalla viihtymistä. Deloitteen tutkimustulokset tukevat tätä, niiden osoittaessa kehittymisen puutteen olevan yksi suurimmista syistä vaihtaa työpaikkaa (Deloitte Insight 2019,4–5). Kasvun ja kehityksen mahdollisuus esitetään usein brändisopimuksessa, mutta todellinen työ tapahtuu vasta liiketoimintasopimuksen kautta. Yksilön kehittymisen kannalta on oleellista, että yrityksissä annetaan selkeät kehitykset ja etenemisviitat yksilön mahdollisuudelle kehittyä, ja että kehitystä seurataan. Tässä on kuitenkin tärkeää, että kasvun mahdollisuus tapahtuu yksilön omien halujen ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Esihenkilön rooli yksilön kehittämisessä on suuri hänen toimiessa mahdollistajana, mutta myös tarkkailijana. Lisäksi hänen tehtävänä on tuoda yksilölle esiin kasvun mahdollisuudet, vaikka niitä ei olisikaan käytetty. (Maylett & Wride 2017, luku 9.)

Vaikutus (Impact) muodostuu yksilölle kaikkien sopimusten kautta, mutta sitä voi olla vaikea hahmottaa ilman apua. Jotta voimme tuntea, että työmme on vaikuttavaa, on meidän pysyttävä näkemään oma työmme tulokset positiivisena, arvokkaana ja tehokkaana. Brändisopimuksen kautta yksilö luo odotukset, kuinka hän voi työssään vaikuttaa asiakkaan arkeen sekä yleisesti yhteiskuntaan. Psykologisen sopimuksen kautta taas vahvistetaan yksilön uskoa yrityksen toiminnan vilpittömyydestä. Vaikutus muodostuu yksilölle toiminnan kautta, jonka takia yrityksen toiminta, vuorovaikutus ja nopea reagointi muutoksiin ovat tärkeässä roolissa yksilön kokonaisvaikutuksen muodostumisessa. Yksilön ymmärtäessä työnsä vaikutus ja nähdessä positiiviset tulokset, on hänen helpompi löytää yhteys oman työn vaikutuksesta myös muille. (Maylett & Wride 2017, luku 9.)

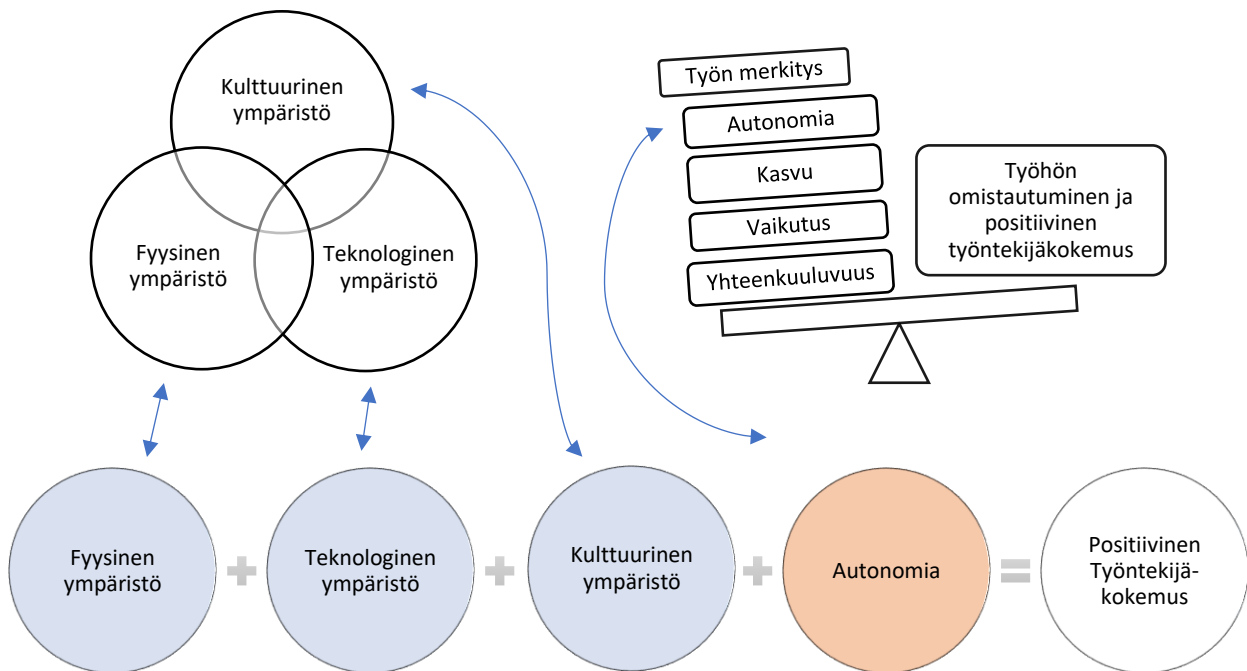
Yhteenkuuluvuudella (Connection) tarkoitetaan tunnetta, jonka voidaan määritellä olevan sisäistä tunnetta siitä, että yhdessä olemme enemmän. Yhteenkuuluvuus näkyy yrityksen kulttuurissa ja arvoissa, jotka näkyvät usein brändisopimuksen kautta. Jotta yksilö voisi tuntea yhteenkuuluvuutta

on tärkeää, että yritys on avoin siitä mikä on heille tärkeää ja kuinka työyhteisöä kohdellaan. Psykologinen sopimuksen rooli on ratkaiseva yhteenkuuluvuuden muodostumisessa, sillä se määrittyy vahvasti tunteiden ja ihmissuhteiden kautta. Jotta yksilö voisi tuntea kuuluvansa työyhteisöön, tulee hänen kokea olevansa kuunneltu, arvostettu ja ymmärretty osa työyhteisöä. Esihenkilön ollessa kiinnostunut yksilöstä ja pyrkiessä mahdollistamaan yksilön kasvu ja loistaminen, lisää tämä yksilön yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Maylett & Wride 2017, luku 9.)

Magic-mallin kaikkien viiden osa-alueen on siis tultava esiin työntekijän arjessa, jotta hän pystyy omistautumaan ja saamaan syvemmän yhteyden kokonaisuuteen. Kun yritys toiminnassaan mahdollistaa yksilölle puitteet merkityksellisyyden, autonomisen toiminnan, kasvun, vaikutuksen sekä yhteenkuuluvuuden muodostumiselle, on yksilön sitoutuminen vahvaa ja työntekijäkokemus positiivinen.

3.3 Tietoperustan yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tietoperusta on rakennettu neljän eri tekijän muodostamasta kokonaisuudesta. Näitä ovat Morganin (2017, 58) mallista nousevat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö sekä Maylett & Wriden mallista (2017, luku 9) nouseva autonomia. Näiden tekijöiden vaikutuksen katsotaan olevan merkittävä suhteessa kokonaiskokemukseen. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytettävä tietoperustan kokonaisuus (kuva 7).



Kuva 7. Opinnäytetyön tietoperustan kokonaisuus

Työntekijäkokemus muodostuu yksilölle monen tekijän summasta. Sen muodostumiseen vaikuttaa yksilön omat lähtökohdat, kuten elämäntilanne ja kokemus mutta myös se kuinka hyvin yksilön odotuksiin ja toiveisiin pystytään vastaamaan yrityksessä esimerkiksi työtilojen, johtamiskulttuurin ja etenemismahdollisuuksien osalta. Jotta yksilö ja yritys voisi hyvin, on tärkeää, että yksilöt kokevat työntekijäkokemuksensa positiivisena.

Useat eri asiantuntijat painottavat fyysisen ympäristön tärkeyttä suhteessa työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Muun muassa Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4.9.7) sekä Morgan (2017, 59) korostavat fyysisen ympäristön merkitystä yritysmielikuvan rakentajana ja työntekijäkokemuksen näkyvimpänä osana. Opinnäytetyön kannalta fyysisen ympäristön katsotaan olevan tärkeä osa työntekijäkokemuksen muodostumista, sen ollessa ympäristö, joka on koko ajan läsnä työntekijän arjessa. Fyysisen ympäristön kautta heijastuu myös yrityksen arvot - mikä heille on tärkeää. Tämä vaikuttaa vahvasti myös yrityksen tapaan toimia kulttuurillisesti, jonka takia sen uskotaan vaikuttavan lisäksi yksilön merkityksellisyyden tunteeseen.

Teknologian merkitys on suuri tänä päivänä ja se on läsnä ihmisten elämässä lähes koko ajan. Työelämässä teknologisten laitteiden toimivuudella on merkitystä työn onnistumiseen ja sitä kautta yksilön tunteeseen työn merkityksellisyydestä. Ravintola-alalla käytetään monia teknologisia laitteita jokapäiväisessä työssä. Jos laitteet eivät toimi odotetusti aiheuttaa se suurta päänsärkyä niin työntekijöille kuin asiakkaillekin. Morgan (2017, 86) väittää teknologisen ympäristön olevan jopa niin vaikuttava tekijä yksilön kokemuksessa, että sen toimimattomuus voi jopa edistää yksilön irtisanoutumista. Näiden seikkojen valossa, on oleellista, että teknologinen ympäristö otetaan mukaan työntekijäkokemus tutkimukseen.

Morganin mukaan kulttuurinen ympäristöllä on suurin yksittäinen vaikutus yksilön kokemaan kokemukseen. Tähän ympäristöön vaikutetaan tunnetasolla ja sen vuoksi sen muokkaaminen on fyysistä ja teknologista ympäristöä vaikeampaa. (Morgan 2015.) Koska kulttuuri määrittää suurelta osin sitä miltä työpaikalla tuntuu olla töissä, katsotaan sen olevan kriittinen osa työntekijäkokemuksesta. Näin ollen sen mukaan ottaminen työntekijäkokemuksen viitekehukseen on oleellista.

Tämän työn viitekehukseen otetaan siis Morganin malli kokonaisuudessaan, sen huomioidessa työntekijäkokemus monesta eri näkökulmasta. Tämän katsotaan palvelevan hyvin myös toimeksiantajan tarpeita, jonka toiveena on, että kokemusta kartoitetaan monesta eri perspektiivistä. Tarkastellessa valittuja teorialalleja on mahdollista havaita voimakas yhdenmukaisuus Maylett ja Wriden Magic-mallin ja Morganin kulttuurisen ympäristö välillä. Molemmissa teorialalleissa näyttäytyvät toisiaan vastaavat osa-alueet, kuten merkityksellisyys, yhteenkuuluvuus, kasvu ja vaikutus. Morganin kulttuurinen ympäristö sisältää siis lähes kaikki elementit yksilön sitoutumiseen. Tämän

vuoksi koetaan, ettei Magic-mallia ole järkevää käyttää kokonaisuudessaan Morganin kulttuurisen ympäristön rinnalla vaan se sitoutetaan kuulumaan kulttuuriseen ympäristöön.

Maylett & Wriden (2017, luku 9) mallista otetaan mukaan vain autonomia. Mahdollisuutta vaikuttaa ja johtaa omaa työtään katsotaan olevan tänä päivänä merkittäviä tekijöitä suhteessa koettuun työntekijäkokemukseen. Talent Vectian työntekijäkokemus 2020 (s.a, 20) tutkimuksessa yksilön autonomiaa pidetään yhtenä viidestä päätekijästä kokonaiskokemuksen muodostumisessa ja tutkimuksen mukaan yli 90 prosenttia vastanneista piti tätä asiaa tärkeänä suhteessa työntekijäkokemukseensa. Tämän takia se halutaan ottaa mukaan tutkimuksen viitekehukseen omana osa-alueenaan.

3.4 Työntekijäkokemuksen kehittäminen

Positiivinen työntekijäkokemus harvoin syntyy itsestään vaan toimintaa tulee kehittää pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti. Tärkeää on, että yrityksessä tunnetaan yksilöt, heidän tapansa toimia ja heidän odotuksensa sekä kehitetään toimintaa nämä tekijät silmällä pitäen. Lisäksi työntekijäkokemuksen kehittämistä tulisi tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, ovathan he olennainen tekijä työntekijäkokemuksen kehittämisessä.

Työntekijäkokemuksen muodostumiseen tarvitaan muutakin kuin yrityksen tarjoamat fyysiset puitteet tai työsuhte-edut, vaikka näilläkin nähdään olevan merkitystä. Siihen tarvitaan lisäksi avointa molemminpuolista vuorovaikutusta, aitoa halua ymmärtää toista yksilönä sekä yhteistä päämäärää. Tärkeää on myös, että yksilölle luodaan mahdollisuuksia kehittymiseen sekä oman työn merkityksellisyden syventämiseen. (McGovern 2021.) Tänä päivänä työntekijät odottavat työltään yhä enemmän merkityksellisyyttä (Achor, Reece, Kellerman & Robichaux 2018). Vaikka merkityksellisyys muodostuu jokaiselle yksilölle eri asioista, voidaan sitä syventää auttamalla yksilöä ymmärtämään työnsä arvo sekä vaikutus ympärillä olevaan yhteiskuntaan. Tässä oleellista on pyrkiä nostamaan esiin kaksi vaikuttavaa tekijää: miten ja millaista hyvää yksilön työ tuottaa muille ja kuinka hän voi toteuttaa itseään työtä tehdessään. (Martela 23.4.2018.) Merkityksellisyys muodostuu myös yksilön mahdollisuudesta kehittää omia taitojaan sekä vapaudesta itsensä johtamiseen. Kun työntekijälle mahdollistetaan tilanteita, joissa hän voi oppia ja kehittää omaa osaamistaan, lisätään samalla yksilön sitoutumishalukkuutta (Maylett & Wride 2017, luku 9).

Niin kuin aiemmin on jo mainittu, työntekijäkokemus on yksilön henkilökohtainen kokemus siitä, kuinka hänen odotuksensa, halunsa ja toiveensa ovat otettu huomioon yrityksessä ja kuinka hyvin näihin pystytään vastaavaan työssä (Morgan 2017, 8). Jotta työntekijäkokemusta voidaan kehittää, on nämä odotukset ja toiveet tunnistettava ja kehitystyössä huomioida nämä tarpeet, työntekijälähtöisesti. On tiedettävä, millaisia haaveita yksilöillä on, mikä saa hänet syttymään ja miten hän

toivoo, että häntä kannustetaan onnistumaan. Ilman kysymyksiä ja suoraa vuorovaikutusta, on nämä vaikea tunnistaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.12.) Siksi yrityksessä tulee luoda säännöllisesti mahdollisuuksia vuorovaikutustilanteille, niin yksilön ja esihenkilön kuin koko työyhteisön kesken, joissa näitä yksilöllisiä odotuksia, tarpeita ja toiveita pystytään kartoittamaan. Ympäristö, jossa tuetaan avointa ja tasa-arvoista keskustelukulttuuria, lisää työyhteisön välistä luottamusta. Tämän avulla yksilöt uskaltavat tuoda esiin omia ajatuksiaan, tulevaisuuden toiveita sekä työyhteisönsä epäkohtia, mutta myös antaa palautetta niin toisilleen kuin esihenkilölleen. Pelkkä kuunteleminen ei kuitenkaan riitä, vaan on tärkeää, että kuullaan mitä toinen sanoo. Kuulluksi tulemisella tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että se mitä hän on sanonut, on ymmärretty kokonaisvaltaisesti. Kun yksilö kokee tulevansa kuulluksi, kehittää se yksilön kokemusta arvostetuksi tulemisesta. (Dunderfelt 2015, 10.) Kehitystyössä on myös hyvä muistaa se, ettei kaikkien toiveita ja haaveita voida toteuttaa. Tämän takia on tärkeää, että tiedostetaan yksilöiden odotukset, toiveet ja haaveet ja arvioidaan näistä mitkä ovat merkityksellisimpiä suhteessa koko työyhteisöön ja mitkä teemat toistuvat useimmin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 4.11.2.)

Työntekijän kokemuksen kannalta on tärkeää, että esiin nostetaan lisäksi työssä onnistuminen yksilölähtöisesti. Tärkeä on tuntee yksilöt, jotta tapa, jolla tunnustusta annetaan, tukee yksilön odotuksia ja kehittymistä (Luukka 2019, 119). Saadessaan säännöllisesti palautetta ja tunnustusta työssään onnistumisista työntekijä kokee olevansa arvokas osa työyhteisöä, jonka panoksella on väliä (Sarkkinen 2017). Tämä tukee myös merkityksellisyyden tunteen vahvistamisessa.

Avoimen vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden kannalta tulee toiminnan kehittämisessä ottaa huomioon yksilön lisäksi koko työyhteisö. Yhteisöllisyyteen panostamalla kehitetään yksilöiden halua ja kykyä toimia yli osastorajojen yhteisen päämäärän eteen. Tämä tukee myös mahdollisuutta oppia muilta. Muiden kanssa työskentely tukee ja kehittää yksilön kehittymistä ammattilaisena hänen saadessa uusia näkökulmia ja tapoja työskennellä. Juuri muilta oppiminen nähdäänkin tärkeänä tapana oppia uutta työelämässä (Sitra 2020, 21). Yhdessä tekeminen ja avoin keskustelukulttuuri tukevat lisäksi työyhteisön innovatiivisuutta, jossa yhdessä pohtiminen ja ideointi voi saada aikaan jotain uutta ja ihmeellistä. Yhteisöllisyyden luomiseksi myös esihenkilön toiminnalla on väliä hänen toimiessa erimerkkinä muulle tiimille ja työyhteisölle. On tärkeää, että esihenkilö osallistaa, kuuntelee ja auttaa työyhteisöään onnistumaan. Esihenkilön kyky pyytää palautetta ja ideoita työntekijöiltä lisää yksilön merkityksellisyyden ja arvostuksen tunnetta sekä kehittää työyhteisön yhteenkuuluvuutta (Achor ym. 2018). Yhteisöllisyyttä nostaa yhdessä tekemisen lisäksi aito halu auttaa, kannustaa ja onnellistaa muita.

On kuitenkin hyvä muistaa, että työntekijäkokemus ei ole yksin työsuhteen aikana muodostunut kokemus vaan kokonaiskokemukseen vaikuttaa lisäksi aika ennen ja jälkeen työsuhteen. Aika

ennen työsuhdetta on kriittinen ensikokemuksen luoja. Tänä aikana muodostamme odotuksemme yrityksestä työnantajana. Kaikki tieto, jota löydämme yrityksestä, huhut ja tarinat, joita kuulemme sekä markkinointi, jota yritys tuottaa, vaikuttaa odotuksiimme ja mielikuvaamme tulevasta työnantajastamme. Myös rekrytointivaihe vaikuttaa kriittisesti ensikokemukseen ja mielikuvaan yrityksestä, sillä se on usein ensimmäinen suora kosketus yksilön ja yrityksen välillä. Mitä sujuvampi rekrytointiprosessi on, sitä positiivisempaa yritys se näyttäytyy yksilölle. (Kauhia ym. 2020, 11–12 & 15–17.)

Aika työsuhteen jälkeen vaikuttaa edelleen kokonaistyöntekijäkokemukseen ja sitä kautta siihen, mitä kerromme yrityksestä eteenpäin. Siksi yrityksen tulisi ottaa huomioon myös tämä aika, positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavana tekijänä. Jotta yritys voisi oppia ja kehittää toimintaansa, olisi tärkeää käydä poislähtevän työntekijän kanssa loppukeskustelu. Keskustelussa käydään läpi työntekijän fiilikset sekä kerätään palautetta toiminnan kehittämiseen. Tämä antaa yksilölle mahdollisuuden tulla kuulluksi millä on merkitystä positiivisemmän loppukokemuksen luomisessa. (Kauhia ym. 2020, 44.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimusta. Luvun alussa kerrataan työlle asetetut tavoitteet, ongelmat ja itse kehitystehtävä sekä kerrotaan toimeksiantajasta. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen toteutusta, aineiston keruuta ja sen analysointia.

Työn tavoitteena on selvittää, millaiseksi tämänhetkinen työntekijäkokemus koetaan toimeksiantajayrityksen ravintoloissa. Lisäksi tavoitteena työssä on löytää tekijöitä, jotka työntekijät kokevat merkityksellisinä suhteessa omaan kokemukseensa sekä kehityskohteita, joihin panostamalla kokemusta voitaisiin parantaa. Tässä työssä työntekijäkokemus nähdään muodostuvan neljän eri osa-alueen kokonaisuudesta, joita ovat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö sekä autonomia.

Tutkimuksen kohderyhmänä toimii yritys X:n ravintoloissa työskentelevät sali- ja keittiötyöntekijät. Opinnäytetyölle asetettiin työn alussa yksi pääongelma ja neljä alaongelmaa. Pääongelmana selvitetään, millaiseksi tämänhetkinen työntekijäkokemus koetaan. Alaongelmina tutkimuksessa selvitetään miten työntekijät kokevat fyysisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa, miten työntekijät kokevat teknologisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa, miten työntekijät kokevat kulttuurisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa ja miten työntekijät kokevat työn autonomian olevan kunnossa?

4.1 Toimeksiantajan esittely

Tämän työn toimeksiantaja on Kymenlaakson alueella majoitus- ja ravintolapalveluita tarjoava yritys X. Yrityksessä työskentelee ympärivuotisesti 61 työntekijää. Näistä 34 (27 tarjoilijaa ja 7 vuoropäällikköä) työskentelee yrityksen ravintoloissa ja 13 (11 kokkia ja 2 vuoropäällikköä) keittiön puolella. Toimipaikassa on kolme ruokaravintolaa ja yökerho.

Yrityksen johdon mukaan heillä on hyvä ymmärrys työntekijöidensä tämänhetkisestä hyvinvoinnista sekä työntekijäkokemuksesta. Yrityksessä kiinnitetään paljon huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja vuosittaisten kyselyjen pohjalta toimintaa pyritään kehittämään. Tästä esimerkkinä viimeisimmässä tutkimuksessa esiin tulleeseen työ- ja vapaa-ajan yhdistämisen ongelmiin on vastattu yrityksessä perhemyönteisyyttä edistämällä. Tämän lisäksi työntekijöiden hyvinvoinninmittaamista on lisätty yhdestä kahteen kertaan vuodessa, minkä avulla pystytään nykyistä nopeammin reagoimaan muutoksiin.

Koronavuodet, henkilöstön runsas vaihtuvuus sekä tulosvastuullisen esihenkilön puuttuminen ovat saaneet yrityksen johdon pohtimaan työntekijäkokemuksen nykytilaa. Yksikön ravintoloissa on tähän asti toiminut yksi tulosvastuullinen päällikkö. Koronavuosien aikana päällikkötasolla on

tapahtunut muutoksia, minkä seurauksena pidempiaikaista tulosvastuullista päällikköä ei ole ollut. Tämä on lisännyt muun muassa vuoropäällikköjen työtaakkaa, minkä on nähty olevan vaikutusta myös muun henkilöstön kokemukseen. Näiden muutosten seurauksena, yrityksen ravintolatoiminta on jaettu ja päällikkötasolle on tuotu yhden sijasta kaksi päällikköä vetämään yrityksen ravintolatoimintoja. Uusien päälliköiden aloittaessa halutaan saada uusi tilannearvio työntekijöiden tämänhetkisestä työntekijäkokemuksesta. Tutkimuksen avulla ravintoloissa aloittavat päälliköt saavat paremman kuvan tarvittavista korjaus- ja kehityskohteista, jolloin toimenpiteet saadaan osoitettua suoraan tarvittaviin osiin työntekijäkokemusta.

4.2 Aineiston hankinta

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui yritys X:n ravintolahenkilöstö, joka käsittää yhteensä kolmen ravintolan sali- ja keittiötyöntekijät. Kohderyhmästä rajattiin esihenkilöroolissa olevat työntekijät pois. Rajauksella haluttiin saada esiin työntekijöiden näkökulma ja kokemukset yleisesti mutta myös liittyen johtamiseen. Näin ollen tutkimuksen kohderyhmä käsittää 38 työntekijää neljästä eri yksiköstä.

Koska opinnäytetyön tavoitteena oli sekä tutkia tämänhetkistä työntekijäkokemusta että luoda kehitysideoita tulevaisuuteen, haluttiin työ toteuttaa kahta menetelmää käyttäen. Työssä yhdistyi siis määrällinen kysely ja laadullinen haastattelu. Määrällisenä menetelmänä käytettiin verkkokyselyä, josta aihetta syvennettiin laadullisella haastattelututkimuksella. Tämä vastaa eniten tapaustutkimusta, jossa yleistä käyttää eri tutkimusmenetelmiä tuloksiin pääsemiseksi. Tämän tyyppisessä tutkimuksessa tarkoituksena on ymmärtää syvällisesti ja perusteellisesti haluttua kohdetta pyrkien luomaan uusia kehitysideoita esiin tulleisiin ongelmiin. (Kananen 2015, 67 & 76.)

Ensimmäisessä osassa toteutettiin kysely sähköisen Webropol-kyselylomakkeen avulla (liite 2). Kysely todettiin parhaaksi tiedonkeruumenetelmäksi, koska tarkoituksena oli kerätä vastauksia mahdollisimman monelta perusjoukon jäseneltä monipuolisemman aineiston saavuttamiseksi. Koska tutkimuksen aihe käsittää neljä eri osa-aluetta, koettiin kyselyllä kartoittavan paremmin yleistä kokemuksesta sekä antavan suuntaa haastatteluiden teemoihin. Tämän katsottiin nopeuttavan ja helpottavan myös vastausten läpikäyntiä ja analysointia. Kysely pohjautui vahvasti teoriaan ja siinä pyrittiin selvittämään työntekijäkokemukseen eniten vaikuttavia tekijöitä sekä niiden tämänhetkistä onnistumista. Tulosten pohjalta syvennettiin ymmärrystä vielä puolistrukturoidulla teema-haastattelulla, johon kysymykset muodostettiin kyselyssä esiin nousseista tekijöistä, joihin kaivataan eniten kehitystä. Lisäksi haastatteluun otettiin muutama kysymys johtamiseen liittyen, joilla pyrittiin saamaan kuvaa myös johtamisen nykytilasta.

4.2.1 Kyselylomake

Aineistonkeruu aloitettiin kyselylomakkeen muodostamisella. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli muodostaa kuva siitä mitkä työntekijäkokemuksen osa-alueet vaikuttavat eniten tämänhetkisen työntekijäkokemuksen syntyyn ja mitkä koetaan suhteessa huonoiten onnistuneiksi. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkijan on tunnettava aiheen taustateoriat sekä ilmiöön vaikuttavat tekijät, jotta kysymykset osataan rakentaa pääongelmaan vastaaviksi ja näin ollen saada luotettavia tuloksia. Teoriamallit ohjaavat myös vahvasti kysymysten asettelua. (Kananen 2015, 197–198.)

Kyselylomake rakennettiin peittomatriisin avulla (taulukko 1). Peittomatriisissa kuvataan alatutkimusongelmien, teoreettisenviitekehityksen ja kyselylomakkeen kysymysten välistä yhteyttä. Peittomatriisitaulukossa on määritelty tutkimuksen alaongelmat, joiden avulla pyritään vastaamaan tutkimuksen pääongelmaan eli siihen millaiseksi yritys X:n tämänhetkinen työntekijäkokemus koetaan. Jokaisen alaongelman perään taulukkoon on määritelty teorialuku, jossa aihetta käsitellään, kyselylomakkeen kysymykset, joiden avulla tätä ongelmaa on pyritty selvittämään sekä alaluvut, joista aihealueen tulokset voidaan lukea.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Lomakkeen kysymykset	Kyselyn tulokset (luvut)	Haastattelun tulokset (luku)
1. Miten työntekijät kokevat fyysisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?	3.1.1	4–7 & 31–33	5.1, 5.5 & 5.6	6.1
2. Miten työntekijät kokevat teknologisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?	3.1.2	8–12 & 31–33	5.2, 5.5 & 5.6	6.2
3. Miten työntekijät kokevat kulttuurisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?	3.1.3	13–22 & 31–33	5.3, 5.5 & 5.6	6.3
4. Miten työntekijät kokevat työn autonomian olevan kunnossa?	3.2.2	23–30 & 31–33	5.4, 5.5 & 5.6	6.4

Kyselyn tavoitteena oli hahmottaa mitkä tekijät vaikuttavat eniten työntekijäkokemuksen syntyyn sekä osa-alueet, joihin kaivataan eniten kehitystä. Tämän takia sen sisältö rakennettiin koskemaan tietoperustan kaikkia neljää teemaa. Kysely rakentui viidestä osasta, joista ensimmäiset kolme

pohjautui Morganin (2017) mallin eri ympäristöihin, neljäs Maylettin ja Wriden (2017) mallin autonomia osioon ja viides työntekijöiden työntekijäkokemukseen kokonaisuudessaan. Yhteensä kysymyksiä kyselyssä oli 19, joista ensimmäiset kolme olivat taustatietoihin perustuvia. Taustatiedoilla pyrittiin saamaan näkemys vastaajien ravintola-alan työkokemuksen pituudesta sekä tämänhetkistä työtehtävästä ja työsuhteenpituudesta toimeksiantajan palveluksessa.

Kysely piti sisällään sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Strukturoiduissa kysymyksissä vastaajalle oli annettu ennalta määritellyt vastausvaihtoehdot. Strukturoidulla kyselyllä tarkoitetaan kyselymuotoa, jossa vastausvaihtoehdot annetaan valmiiksi. Tämän takia on tärkeää, että teoria ilmiön takana tunnetaan. (Kananen 2015, 74.) Kysymykset pitivät sisällään valinta-, monivalinta-, sekavalinta- ja asennekysymyksiä. Koska työntekijäkokemus muodostuu pääasiassa yksilön omien tunteuksien, odotusten ja mielipiteiden kautta, päädyttiin kyselyssä käyttämään viisiportaista Likertin-asteikkoa. Kysymykset toteutettiin pääasiassa väittämä muodossa, johon vastaajat saivat arvioida kokemuksiaan viisiportaisella asteikolla – 1 (täysin eri mieltä), 2 (jokseenkin eri mieltä), 3 (ei samaa eikä eri mieltä), 4 (jokseenkin samaa mieltä) ja 5 (täysin samaa mieltä). Kokonaiskuva kartoitettavissa kysymyksissä haluttiin selvittää työntekijöiden näkemys siitä mitkä tekijät he kokevat tärkeimmiksi suhteessa omaan kokemukseensa. Väittämäkysymysten lisäksi kyselyyn sisällytettiin neljä avointa kysymystä. Avoimella kysymyksellä tarkoitetaan kysymysmuotoa, jossa vastausvaihtoehdot ei ole annettu etukäteen vaan vastaaja voi vastata näihin vapaasti (Kananen 2015, 204). Tavoitteena on saada vastaajien omia ajatuksia esiin ilman vastausten ohjaamista (Vilka 2021, luku 4). Avoimet kysymykset oli sijoitettu jokaisen aihealueen loppuun ja niissä pyrittiin saamaan kehitysideoita siitä, miten osa-alueita tulisi työntekijöiden näkökulmasta kehittää. Kyselyn vastauksen pohjalta nostettiin esiin kehitystä vaativat teemat. Nämä otettiin aihealueiksi tutkimuksen toisessa osassa olleeseen haastatteluun.

Ennen kyselyn julkaisemista tarkastettiin sen sisältö yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tämä tehtiin, jotta kyselyssä käytävät osa-alueet vastaisivat mahdollisimman hyvin toimeksiantajan tarpeita ja näin ollen tutkimustuloksilla olisi paras mahdollinen hyöty. Kysely pyrittiin rakentamaan selkeäksi ja työntekijäystävälliseksi, jotta sen täyttäminen olisi nopeaa ja helppoa. Ennen kyselyn julkaisemista sen käyttöä testattiin. Kyselyn testauksella pyritään saamaan kuva siitä ovatko kysymykset selkeitä ja vastausvaihtoehdot toimivia. Lisäksi testauksen tavoitteena on selvittää, puuttuuko kysymyksistä joitain oleellisia kohtia tai onko siihen sisällytetty tutkimusongelmaan nähden turhia kysymyksiä. (Vilka 2021, luku 4). Testauksen tuloksena kysymykset koettiin ymmärrettäviksi ja selkeiksi, minkä takia niitä ei muutettu. Kyselyn pituus mietitytti testausryhmää ja se koettiin osittain liian pitkäksi. Koska tutkimuksen kaikki osa-alueet haluttiin saada katettua kysymysten kautta,

katsottiin jokaisen kyselyn kysymyksen olevan tarpeellinen ja näin ollen perusteltu tulosten saavuttamiseksi. Kyselyn pituutta ei näin ollen muutettu.

Kysely toteutettiin lokakuussa 2022 jakamalla se toimeksiantoyrityksen sisäisessä viestintäkanavassa. Linkki kyselylomakkeeseen lähetettiin yhdessä saateviestin kanssa, jossa kerrottiin opinäytetyöstä, sen tavoitteista sekä kenelle kysely on suunnattu (liite 1). Vastausaikaa annettiin noin kaksi viikkoa. Ensimmäisen viikon jälkeen lähetettiin muistutusviesti, jossa kerrattiin kyselyn lähettyksen syy sekä kannustettiin vastaamaan. Toisen vastausviikon loppupuolella toistettiin muistutusviesti muutaman kerran. Muistutusviestien lisäksi toimeksiantaja muistutti vastaamisesta myös viikkokirjeessään. Kahden viikon aikana kyselyyn kertyi vastauksia yhteensä 24, jolloin kyselyn vastausprosentiksi muodostui 63 %. Avoimet kysymykset eivät olleet vastaajalle pakollisia, minkä takia niihin vastattiin yleisesti vähemmän.

4.2.2 Haastattelu

Haastattelun rakentaminen aloitettiin kyselyn tulosten pohjalta. Haastattelu soveltuu aineistonkeruumenetelmäksi etenkin silloin kun aihetta tai ilmiötä ei tunneta vielä kovinkaan hyvin. Tällaisena voidaan pitää esimerkiksi yksilöiden mielipiteisiin liittyviä tutkimuksia tai tutkimuksissa, joissa pyritään selvittämään tutkittavan ilmiön merkitystä yksilölle. Haastattelua voidaan pitää joustavana tutkimusmenetelmänä, sillä siinä haastattelija voi tarpeen tullen selvittää kysymyksiä sekä lisätä kysymyksiä, jolloin vastauksia voidaan tarkentaa. (Kananen 2017, 143.) Tutkimuksen haastattelu-
muodoksi valikoitui lopulta puolistrukturoitu teemahaastattelu, sillä haastattelussa haluttiin saada tietoa ja lisäymmärrystä ennalta valittujen, kyselyssä esiin nousseiden, aihealueiden pohjalta. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua haastattelumuotoa vapaampi, vaikka itse kysymykset ovat suunniteltu jo etukäteen. Tässä haastattelumuodossa kysymyksiä voidaan muokata, lisätä ja jopa poistaa haastattelun edetessä, mikäli sille katsotaan olevan peruste (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 108).

Haastattelunrunko (liite 3) muodostettiin kyselyn vastausten perusteella aihealueista, joiden katsottiin tarvitsevan eniten kehitystä kyselyn perusteella. Jotta työn kokonaisuus olisi mahdollisimman johdonmukainen päädyttiin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen ottaa kaikki neljä osa-aluetta mukaan myös haastatteluun. Haastattelu piti sisällään 20 kysymystä. Näistä viisi ensimmäistä painotti fyysisen ympäristöön, kolme seuraavaa teknologisen ympäristöön, seitsemän kysymystä painotti kulttuuriseen ympäristöön ja viimeiset viisi autonomiaan. Suurin painoarvo haastattelussa oli fyysisellä ja kulttuurisella ympäristöllä näiden noustua kyselyssä tärkeimmiksi sekä eniten kehitystä vaativiksi työntekijäkokemuksen tekijöiksi. Vaikka haastatteluilla oli selkeä rakenne, annettiin

haastateltavien kertoa omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan aiheista, jonka pohjalta esitettiin lisäkysymyksiä.

Haastattelussa haluttiin saada näkökulmaa sekä salin että keittiön puolelta, jonka takia oli tärkeää saada haastateltavia molemmilta osastoilta. Haastatteluun valikoitui yhteensä viisi henkilöä, kaksi keittiön puolelta ja kolme salin puolelta. Koska perusjoukosta suurempi osa on salityöntekijöitä, katsottiin tarpeelliseksi ottaa heitä enemmän itse haastatteluun. Henkilöt valikoituivat haastatteluun pääasiassa heidän oman mielenkiintonsa mukaan. Koska haastatteluja pidettiin vain viisi, pyrittiin haastatteluun osallistujia valikoimaan sen mukaan, etteivät he kaikki työskennellyt lähtökohtaisesti samassa yksikössä. Lisäksi kiinnitettiin huomiota siihen, että haastatteluun osallistujissa oli sekä uudempia että pidempään yrityksen palveluksessa olleita. Haastateltavista yksi oli ollut yrityksen palveluksessa yli 10 vuotta, kaksi oli työskennellyt yrityksessä vähintään 1,5 vuotta ja kaksi oli työskennellyt yritykselle alle vuoden. Tällä rajauksella pyrittiin saamaan kuvaa siitä, onko vastauksissa suuria eroja eri yksiköissä työskentelevien tai uudempien ja pidempään yrityksessä olleiden välillä. Näiden lisäksi osallistujista rajattiin pois ne, jotka eivät työnsä puolesta käytä yrityksen teknologisia laitteita ja ohjelmia. Tämän uskottiin vaikuttavan teknologisen ympäristön alaongelman ratkaisuun ja sitä kautta myös kehitysideoiden johtamiseen.

Haastattelun kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta he ehtisivät pohtia vastauksiinsa kysymyksiin. Lisäksi haastateltaville oli määritelty etukäteen käsitteet fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö sekä työn autonomia, jotta heidän oli helpompi ymmärtää aihealueiden sisältö. Liitteessä kolme on havainnollistettu haastattelurunko ja termien määritelmät (liite 3). Haastattelut toteutettiin marraskuun alussa 2022. Haastatteluista neljä toteutettiin kasvotusten ja yksi, sairastumisen vuoksi, puhelimitse ja haastattelut olivat kestoiltaan noin tunnin mittaisia. Haastatteluun osallistuneet salityöntekijät työskentelivät yrityksen kahdessa tai kaikissa kolmessa ruokaravintolassa sekä baarinpuolella.

4.3 Aineiston analysointi

Koska tutkimuksessa käytettiin sekä määrällistä että laadullista tutkimusmenetelmää, toteutettiin siinä myös kahta erilaista aineiston analysointitapaa. Kysely analysoitiin käyttäen apuna vastaus-ten frekvenssijakaumaa, väittämien yksittäiseskiarvoja sekä osa-alueiden kokonaiskeskiarvoja. Haastattelut analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

4.3.1 Kyselyn analysointi

Kyselyn analysointi toteutettiin suorassa jakaumassa, keskiarvojen ja frekvenssijakaumaa käyttäen. Tämä analysointimenetelmä valittiin vastausprosentin alhaisuuden vuoksi. Vaihtoehtoisena analysointimenetelmänä olisi voitu käyttää ristiintaulukointia salin ja keittiön henkilöstön välillä, jolloin vastauksia voidaan analysoida tarkemmin eri osastojen kesken. Kuitenkin vastausprosentin alhaisuuden vuoksi, etenkin salihenkilöstön osalta, katsottiin paremmaksi menetelmäksi frekvenssijakauma ja yleinen keskiarvo. Suorassa jakaumassa tulokset esitetään kysymyksittäin ja tulokset esitetään kappaleina ja suhteellisena prosentiosuutena (Kananen 2015, 288–289). Näin ollen tuloksista voitiin nähdä helposti, kuinka suuri osa vastaajista on mitäkin mieltä. Tämän katsottiin helpottavan vastausten analysointia. Keskiarvojen kautta pystyttiin näkemään helposti vastausten yleinen tunnelma, joka osoitti suuntaa mitkä osa-alueet tultaisiin ottamaan haastattelun teemoiksi. Näillä menetelmällä koettiin saavutettavan tarvittava tieto siitä mihin tekijöihin oltiin eniten tyytyväisiä ja mitkä tekijät kaipaavat lisätutkimusta eli jotka otetaan mukaan haastatteluun.

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli neljä. Koska näihin vastaaminen oli vapaaehtoista, vastauksia kertyi vain vähän. Yhteensä vastauksia kertyi 15 kappaletta, jotka jakautuivat seuraavasti: fyysinen ympäristö 8 kpl, teknologinen ympäristö 3 kpl, kulttuurinen ympäristö 2 kpl ja yleinen työntekijäkokemus 2 kpl. Koska vastausten määrä oli pieni, koettiin vaikeaksi toteuttaa niille sisällönanalyysi. Tämän sijaan vastaukset tiivistettiin ja luokiteltiin aihealueiden mukaisesti sekä avattiin niiden sisältö.

4.3.2 Haastatteluiden analysointi

Haastatteluiden osalta analysointi toteutettiin sisällönanalyysillä. Siinä tavoitteena on pyrkiä saamaan tiivis ja selkeä kuvaus tutkittavasta aiheesta ilman että aineiston informaatio katoaa. Sen tarkoituksena on luoda aineistoon ymmärrettävyyttä, jotta johtopäätösten tekeminen olisi selkeää ja luotettavaa. Sisällönanalysoinnissa aineisto hajotetaan osiin tiivistämällä ja luokittelemalla se, jonka jälkeen siitä rakennetaan uudelleen looginen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.2.)

Sisällönanalyysissä analysointi voidaan tehdä kolmella eri menetelmällä riippuen siitä mistä näkökulmasta aineistoa käsitellään. Näitä ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen sekä teoriaohjaava analyysi. Analyysimenetelmät eroavat toisistaan siinä tulkitaanko aineistoa teorialähtöisesti, jolloin analyysin luokittelu määrittyy suoraan aiempien teoriamallien pohjalta vai annetaanko aineiston itse sanoittaa luokittelun kulku niin ettei aiempaa teoriaa aiheesta lähtökohtaisesti huomioida vaan käsitteet muodostetaan aineistosta. Teoriaohjaavassa menetelmässä taas yhdistetään molempia aiempia menetelmiä siten, että aineisto käsitellään aineistolähtöisesti mutta luokitteluvaiheessa

pääluokat muodostuvat suoraan teoriasta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.5.) Tämän työn osalta haastatteluiden sisältö analysointi päädyttiin tekemään teoriaohjaavana analyysinä. Tämä tapa valikoitui siksi, koska työssä haluttiin pitää pääluokkina työn teoriaviitekehyyksen neljä pääluokkaa mutta aineistoa haluttiin pystyä analysoimaan vapaasti, jottei mitään olennaista jäisi uupumaan.

Haastatteluiden analysointi aloitettiin haastattelumateriaalien litteroinnilla. Litteroinnilla tarkoitetaan puhutun materiaalin muuttamista kirjoitettuun muotoon. Ennen keskusteluiden puhtaaksikirjoitusta, tutkijan tulee päättää, analysoidaanko keskustelun sisältöä sanatarkasti vai ainoastaan asiasisällöllisesti. Kun haastateltavien sanavalinnalla on merkitystä, tulee litterointi tehdä sanatarkasti ns. puhekielessä. Kun taas oleellisinta on vain esille tulleet asiat, voidaan litterointi tehdä yleiskielellä (Ojasalo ym. 2015, 110). Tässä työssä päädyttiin yleiskieliseen litterointiin, sillä niiden koettiin tuovan esiin asiasisältöä tarpeeksi hyvin. Litteroitua aineistoa kertyi viidestä haastattelusta yhteensä 49 sivua. Kun litterointi oli valmis, luettiin aineisto useaan kertaan ennen varsinaisen sisällönanalyysin aloittamista.

Sisältöanalyysin ensimmäisessä vaiheessa raakatekstin työsti aloitettiin tiivistämällä tekstin sisältö mahdollisimman pelkistettyyn muotoon. Pelkistuksen tavoitteena on saada alkuperäisestä tekstistä irti vain oleellinen asiasisältö. Koska yksi ilmaisu voi pitää sisällään monia eri asioita, on tärkeää, että kaikki kohdat huomioidaan erikseen. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin pää- ja alaluokkiin. Ryhmittelyssä aineistosta etsitään joko samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia, jotka nimetään asiasisällöllisesti alaluokiksi. Sitten alaluokat käsitteellistetään teoriakäsitteiksi, jotka muodostavat analysoinnin pääkäsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.4.4.) Tässä työssä sisällönanalyysin alaluokat muodostettiin aineiston samankaltaisuuksista, jolloin aineistosta voitiin nostaa yhdenmukaisuudet esiin. Koska työssä käytettiin analysointimenetelmänä teoriaohjaavaa menetelmää, muodostettiin analyysin pääkäsitteet suoraan tietoperustan käsitteistä, joita olivat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö sekä autonomia. Käsitteellistämisvaiheessa rakennetaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta. Alla olevassa taulukossa on esimerkki raakatekstin pelkistyksestä sekä luokitelusta (taulukko 2).

Taulukko 2. Esimerkki pelkistyksestä ja luokittelusta

Alkuperäinen ilmaisu	Työn mielekkyyttä voisi parantaa sen verran, että olisi enemmän vaihtelua työvuoroihin, että esimerkiksi tykkäisin tehdä niitä baarivuoroja tai niin kun näitä Night baarivuoroja, että sitten se olisi vähän kuitenkin erilaista sitten verrattuna tuohon ruokatarjoilun, et sitten saisi tehdä niitä juomia ja tällaista. Minä voisin niitä tehdä enemmän. Sitten olisi vähän enemmän vaihtelua. Just joku vaikka toi yön blokkivuoro tai tällainen niin minä teen sitäkin ihan mielelläni, koska se on semmoista, että siinä ei tarvitse niinkään miettiä mitä teet, että sinä vaan tiskaat. Minä teen ihan mielelläni sellaistaikin, että silleen ehkä enemmän vaihtelua, koska minulla on suurimmassa osassa pelkästään vaan noita ruokavuoroja, et se voisi ehkä auttaa.
Pelkistetty ilmaisu	Työn mielekkyyteen voidaan vaikuttaa työnkierrolla
Alaluokka	Työn kierto
Yläluokka	Työn mielekkyys
Pääluokka	Autonomia

5 Kyselyn tulokset

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tuloksia. Tutkimuksen perusjoukko käsitti yhteensä 38 työntekijää yrityksen ravintoloista sekä keittiöstä. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 24 henkilöä, jolloin lopullinen vastausprosentti kyselyssä ylsi 63. Kysely muodostui viidestä osa-alueesta, joista ensimmäisessä kysymyksiä esitettiin fyysisen ympäristön, toisessa teknologisen ympäristön ja kolmannessa kulttuurisen ympäristön osa-alueista. Neljännessä osassa teemana oli autonomia ja viidennessä työntekijäkokemusta tarkasteltiin kokonaisuutena. Tässä luvussa esitetyt tulokset seuraavat samaa järjestystä. Luvun lopussa käydään lisäksi läpi kyselyn avoimen vastaukset, jotka eivät olleet pakollisia vastaajille ja näin ollen vastauksia kertyi näihin vain vähän.

Kyselyn alussa kartoitettiin taustatekijöitä, joissa kysyttiin ravintola-alan kokemusta, tämänhetkistä työnimikettä sekä työkokemusta vuosina toimeksiantajan palveluksessa. Näiden kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa tietoa siitä, millaisista lähtökohdista työntekijäkokemusta arvioidaan. Valtaosalla (67 %) vastanneista työkokemusta ravintola-alalta oli 5 vuotta tai yli. Taulukossa 3 on havainnollistettu jakauma.

Taulukko 3. Frekvenssijakauma ravintola-alan kokemuksesta (n=24)

	n	%
Alle 5 vuotta	8	33 %
5 vuotta tai yli	16	67 %
Yhteensä	24	100 %

Vastanneista lähes 60 % toimii tällä hetkellä salityöntekijänä. Kuitenkin on hyvä huomioida, että tutkimuksen perusjoukosta vain 11 työskentelee keittiötyöntekijänä. Tämä kertoo, että vaikka keittiötyöntekijöitä oli vastanneissa suhteessa vähemmän, heistä lähes jokainen on vastannut kyselyyn. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu vastausten jakautuminen sali- ja keittiötyöntekijöiden välillä (taulukko 4).

Taulukko 4. Frekvenssijakauma vastaajien pääasiallisesta työnimikkeestä (n=24)

	n	%
Keittiötyöntekijä	10	42 %
Salityöntekijä	14	58 %
Yhteensä	24	100 %

Vastaajista yli puolet (54 %) ovat työskennelleet toimeksiantajan palveluksessa alle 5 vuotta. Tätä tukee yrityksen johdon huoli viime vuosien vaihtuvuuden suuruudesta. Kuitenkin on hyvä huomata, että vastaajista lähes puolet (46 %) ovat työskennelleet yritykselle 5 vuotta tai yli, jonka perusteella

heillä katsotaan olevan kertynyt hyvä kuva yrityksen toimintatavoista ja sen kehittymisestä ylipääntänsä. Alla oleva taulukko havainnollistaa vastaajien työkokemuksen toimeksiantajalla (taulukko 5).

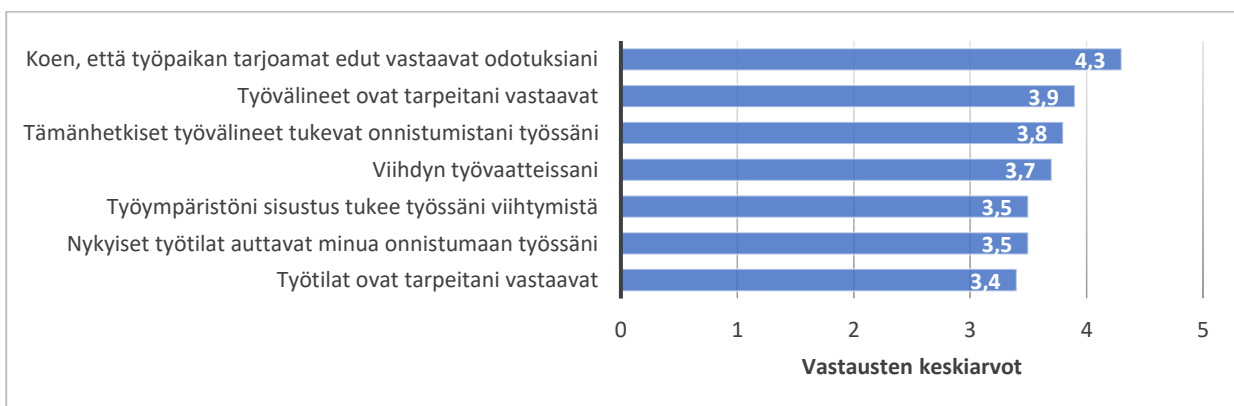
Taulukko 5. Frekvenssijakauma työkokemuksesta toimeksiantajalla (n=24)

	n	%
Alle 5 vuotta	13	54 %
5 vuotta tai yli	11	46 %
Yhteensä	24	100 %

5.1 Fyysinen ympäristö

Ensimmäisessä osiossa selvitettiin fyysiseen ympäristöön tekijöiden vaikutusta tämänhetkiseen työntekijäkokemukseen. Tämä osa-alue muodostui yhteensä yhdeksästä väittämästä, jotka olivat muotoiltu kolmen pääkysymyksen alle. Osion lopussa oli lisäksi yksi avoin kysymys. Fyysisen ympäristön kokemusta kartoitettiin työtilojen, -välineiden, -ympäristön, -vaatteiden ja työpaikan tarjoamien etujen osalta. Lisäksi osiossa käytiin läpi työntekijöiden kokemuksia yrityksen arvoista ja yrityksen tarjoamasta joustosta muutostilanteissa.

Tämänhetkisiin fyysisen ympäristön tekijöihin oltiin pääasiassa melko tyytyväisiä kuten kuva 8 havainnollistaa. Väittämien kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,7, jonka voidaan katsoa olevan melko hyvä. Parhaimman keskiarvon (4,3) sai yrityksen tarjoamat edut, johon yli 90 % vastanneista olivat vähintään jokseenkin tyytyväisiä. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että yritys on onnistunut luomaan työntekijöilleen edut, jotka vastaavat erinomaisesti yksilöiden odotuksiin. Myös työvälineet koettiin pääasiassa (79 %) vähintään jokseenkin tarpeita vastaaviksi. Vaikka valta osa (75 %) kokivat käytössä olevien työvälineiden tukevan työssä onnistumista, osa (20 %) vastaajista kokivat olevansa väitteen kanssa vähintään jokseenkin eri mieltä.



Kuva 8. Fyysisen ympäristön toteutuminen (n=24)

Eniten parannusta toivottiin työtilojen, työympäristön sisustuksen ja työvaatteiden osalta. Työtilojen osalta lähes kolmannes (29 %) oli sitä mieltä, etteivät ne tue onnistumista tai ole tarpeisiin suunnatut. Myös työympäristön sisustus koettiin osittain viihtymisen esteenä noin joka neljännän osalta ja joka viides (21 %) koki työvaatteiden vaikuttavan negatiivisesti työssä viihtymiseen. Liitteessä 4 on havainnollistettu tarkemmin kysymyksen väittämien frekvenssijakauma (liite 4).

Tutkittaessa työntekijöiden kokemusta yrityksen joustavuuteen yksilön muuttuvissa elämäntilanteissa koettiin tämä pääasiassa positiivisena työntekijöiden keskuudessa. Lähes 70 prosentin vastatessa olevansa väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä kuten alla oleva taulukko todentaa (taulukko 6). Koska valtaosa vastaajista koki väitteen positiivisena, nousi kokonaiskeskiarvo lopulta 3,9.

Taulukko 6. Frekvenssijakauma yrityksen joustavuuden kokemuksesta (n=24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
n	1	0	7	9	7	24
%	4 %	0 %	29 %	38 %	29 %	100 %

Yrityksen arvojen heijastumista kartoitettiin kysymällä, kuinka hyvin yrityksen arvojen koettiin tukevan työssä onnistumista. Vastauksen olivat pääosin positiivisia yleisen keskiarvon noustessa 3,9 lähes 70 prosentin vastatessa olevan jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu frekvenssijakauma (taulukko 7).

Taulukko 7. Frekvenssijakauma työntekijöiden kokemuksesta yrityksen arvoista (n=24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
n	1	1	6	8	8	24
%	4 %	4 %	25 %	33 %	33 %	100 %

5.2 Teknologinen ympäristö

Teknologisen ympäristön osa-alue piti sisällään väittämiä työssä käytettävistä teknologisista ohjelmista ja laitteista, niiden helppokäyttöisyydestä ja käyttäjälähtöisyydestä. Osa-alue muodostui kahdesta väittämäkysymyksestä sekä yhdestä avoimesta kysymyksestä. Väittämiä oli yhteensä neljä.

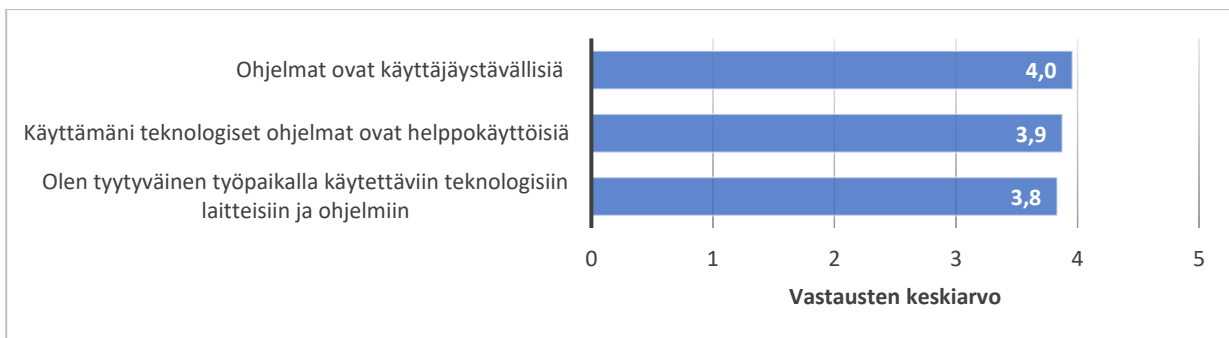
Tulosten perusteella suurin osa, lähes 70 prosenttia vastaajista kokevat tämänhetkisten teknologisen työvälineiden tukevan työntekoa ja siinä onnistumista kokonaiskeskiarvon ollessa 3,8. Alla

olevasta taulukosta on mahdollista havaita, että vastaajista vain 8 prosenttia olivat asiasta joksinkin eri mieltä ja loput 25 prosenttia eivät kokeneet teknologisten työvälineiden vaikuttavan tähän (taulukko 8).

Taulukko 8. Frekvenssijakauma teknologiset työvälineet tukevat työssä onnistumista (n=24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
n	0	2	6	10	6	24
%	0 %	8 %	25 %	42 %	25 %	100 %

Valtaosa vastaajista (67 %) koki olevansa tyytyväisiä tämänhetkisiin teknologisiin työvälineisiin sekä niiden helppokäyttöisyyteen. Ohjelmia pidettiin lisäksi pääasiassa käyttäjäystävällisinä 75 % ollessa vähintään joksinkin samaa mieltä. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu väittämien keskiarvot (kuva 9). Kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,9. Liitteissä 5 on havainnollistettu tarkemmin näiden väittämien frekvenssijakauma (liite 5).



Kuva 9. Teknologinen ympäristö (n=24)

5.3 Kulttuurinen ympäristö

Kolmannessa osa-alueessa kartutettiin kulttuurisen ympäristön kokemuksia. Osio muodostui yhdeksästä väittämästä kolmessa kysymyksessä. Osion lopussa oli lisäksi avoin kysymys. Tässä osiossa keskityttiin työntekijöiden kokemuksiin palautekulttuurista, arvostetuksi tulemisesta ja yhteenkuuluvuudesta. Lisäksi osiossa kartoitettiin yksilöiden halua työskennellä yrityksessä jatkossa.

Lähes 40 prosenttia vastaajista kokivat yrityksen kulttuurin vastaavan täysin heidän odotuksiinsa. Tämä kertoo siitä, että työntekijät kokevat yrityksen arvostavan heitä sekä sen että työpaikalla koetaan olevan hyvä yhteishenki työyhteisön sisällä. Kuitenkaan kaikki eivät olleet samaa mieltä lähes 13 % ollessa vähintään joksinkin eri mieltä väitteen kanssa. Näin ollen kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,8. Alla on havainnollistettu tulosten jakautuminen (taulukko 9).

Taulukko 9. Frekvenssijakauma kulttuurisen ympäristön vastaamisesta odotuksiin (n=24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
n	1	2	6	6	9	24
%	4 %	8 %	25 %	25 %	38 %	100 %

Kulttuurinen ympäristö nähtiin pääosin positiivisena ja onnistuneena työntekijäkokemuksen tekijänä. Kuvassa 10 on havainnollistettu vastausten jakautuminen keskiarvillisessa paremmuusjärjestyksessä. Väittämien kokonaiskeskiarvoksi muodostui 3,9. Kulttuurisen ympäristön väittämistä eniten yhtä mieltä koettiin olevan muilta avun saamisessa (ka 4,2). Toiseksi tyytyväisimpiä oltiin yhteenkuuluvuuden tunteeseen työyhteisössä (ka 4,1) sekä erilaisuuden arvostukseen (ka 4,1). Huonoimmaksi tällä osa-alueella arvioitiin kokemus arvostetuksi tulemisesta (ka 3,6), kokemuksesta oman mielipiteen merkityksellisyyteen (ka 3,6) sekä palautekulttuuriin yleensä (3,8). Vastausten tarkempi jakauma on esitetty liitteissä (liite 6).



Kuva 10. Kulttuurinen ympäristö (n= 24)

Kulttuurisen ympäristön osa-alue päätettiin väittää työntekijöiden halukkuudesta työskennellä toimeksiantajan palveluksessa vielä jatkossa. Tämän kysymyksen osalta vastauksissa oli nähtävissä melko suurta hajontaa kuten taulukko 10 alla havainnollistaa.

Taulukko 10. Frekvenssijakauma halusta työskennellä yrityksessä vielä 2 vuoden kuluttua (n= 24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
n	4	3	3	7	7	24
%	17 %	13 %	13 %	29 %	29 %	100 %

Vaikka valtaosa vastaajista koki olevansa väitteen kanssa vähintään jokseenkin samaa mieltä, eivät kaikki kokeneet asiaa samalla tavalla. Lähes kolmas vastaajista kertoi olevansa väittämän kanssa vähintään jokseenkin eri mieltä, mikä voidaan nähdä merkinä siitä, että työntekijäkokeemukseen tulee jatkossa kiinnittää huomiota entistäkin enemmän. Tämän kysymyksen osalta kokonaiskeskiarvo jäi häkellyttävän alas, vain 3,4.

5.4 Autonomia

Kokemus yrityksen tarjoamasta autonomiasta toimi kyselyssä neljäntenä pääteemana. Aiheeseen liittyviä kysymyksiä kyselyssä oli yksi, johon oli koottu yhteensä kahdeksan väittämää. Tässä osaluueessa vastaukset olivat selvästi muita aihealueita parempia kokonaiskeskiarvon noustessa 4. Alla olevassa kuvassa on havainnollistettu aihealueen kaikkien väittämien keskiarvot paremmuusjärjestyksessä (kuva 11). Parhaimmat tulokset saavutettiin väittämässä, jotka koskivat työntekijöiden kokemusta asiakkaille tuotetun lisäarvon havaitsemisesta sekä osaamisen tasapainosta työhaasteisiin, joissa molemmissa keskiarvo nousi 4,3. Samoin selvästi tyytyväisimpiä työntekijät olivat kokemuksestaan tiedon jakamisen riittävydestä. Näiden väittämien frekvenssijakauma on havainnollistettu liitteissä (liite 7).



Kuva 11. Työn autonomia (n= 24)

5.5 Kokonaiskokemus

Kokonaiskokemusta mittaavia kysymyksiä kyselyssä oli neljä, joista viimeinen oli avoin. Kysymykset erosivat aiemmista siten, että näissä pyrittiin kartoittamaan vastaajien arvojärjestystä

työntekijäkokemuksen eri osa-alueista sekä arvioimaan nykyistä työntekijäkokemusta kokonaisuudessa. Kulttuurinen ympäristö nousi tulosten mukaan selvästi tärkeimmäksi tekijäksi suhteessa koettuun työntekijäkokemukseen yli 60 % nimetessä se tärkeimmäksi suhteessa omaan kokemukseensa. Toiseksi tärkeimmäksi vastaajat nimesivät fyysinen ympäristö (50 %) ja kolmanneksi teknologinen ympäristö (63 %). Alla on havainnollistettu prosenttijakauma tuloksista (taulukko 11).

Taulukko 11. Tärkeysjärjestys työntekijäkokemuksen tekijöistä (n=24)

	1	2	3
Fyysinen ympäristö	25 %	50 %	25 %
Teknologinen ympäristö	8 %	29 %	63 %
Kulttuurinen ympäristö	67 %	21 %	13 %

Vastaajia pyydettiin lisäksi määrittämään kolme heille tärkeintä työntekijäkokemuksen tekijää. Vastausvaihtoehdot oli ennalta määritelty teorian pohjalta mutta halutessaan vastaajat pystyivät määrittämään vastaukseksi ”jokin muu”, jolloin he saivat lisätä muun itselleen tärkeän tekijän. Vastauksen perusteella merkityksellisimmiksi tekijöiksi nousivat työvälineiden hyvä kunto (42 %), työyhteisön tasavertainen kohtelu (38 %), ja jaetulle kolmannelle sijalle palautteen vastaanottamisen ja mahdollisuus vaikuttaa työn lopputulokseen (33 %). Kyselyn perusteella vähiten merkityksellisenä työntekijäkokemuksen tekijänä pidettiin teknologisten järjestelmien helppo- ja nopeakäyttöisyyttä. Jokin muu- vastausvaihtoehto oli valittu kahdesti ja tähän nimettiin tärkeiksi tekijöiksi työkaverit sekä suora palautteenanto yksilölle itselleen. Vastausten tarkempi frekvenssijakauma on havainnollistettu liitteessä 8 (liite 8).

Vastaajat saivat arvioida myös omaa työntekijäkokemustaan yleisesti. Vaihtoehtoina oli huono, tyydyttävä, kohtalainen, hyvä ja erinomainen. Valtaosa (79 %) vastanneista arvioi oman työntekijäkokemuksensa kokonaisuudessaan vähintään hyvänä. Kuitenkin myös heikompia tuloksia nousi esiin kolmen arvioidessa oma työntekijäkokemuksensa kohtalaisena ja kahden jopa huonona. Alla on havainnollistettu työntekijäkokemuksen kokonaisarvosanan jakautuminen (taulukko 12).

Taulukko 12. Frekvenssijakauma tämänhetkiselä työntekijäkokemukselle (n=24)

	Huono	Tyydyttävä	Kohtalainen	Hyvä	Erinomainen	Yhteensä
n	2	0	3	18	1	24
%	8 %	0 %	13 %	75 %	4 %	100 %

5.6 Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset olivat sijoitettu työntekijäkokemuksen eri osa-alueiden loppuun. Avointen kysymysten tavoitteena oli löytää kehitystä vaativia kohtia fyysisen, teknologisen ja kulttuurisen ympäristön osalta, jotka korjaamalla voitaisiin kehittää työntekijäkokemusta positiivisemmaksi. Lisäksi kyselyn lopussa oli vielä yksi työntekijäkokemukseen yleisesti suunnattu avoin kysymys, jonka avulla pyrittiin saada esiin yleistä fiilistä.

Fyysisen ympäristön osalta avoimet palautteet painottuivat työtilojen, siisteyden ja työvaatetuksen kehittämiseen. Erityisesti kehitystä toivottiin säilytysratkaisuisissa, jotka koettiin useammassa vastauksessa riittämättömiksi ja epäergonomisiksi. Vastausten perusteella etenkin keittiötilat nousivat esiin haastavina, ahtaina ja uudistusta kaipaavina. Lisäksi yli puolessa vastauksessa nousi esiin siivoustason riittämättömyys. Työvaatteiden (etenkin työpaitojen) osalta vastaajat toivoivat lisää vaihtoehtoja, joista valita. Näissä parannusta toivottiin nimenomaisesti pitkähihaisten paitojen ottamista mukaan työvaatevarusteluun.

Teknologisen ympäristön osalta vastauksia tuli yhteensä kolme. Vastauksissa toivottiin kehitystä etenkin kassajärjestelmän ja kanta-asiakasjärjestelmän yhteen sovittamisessa. Vastauksissa nousi esiin etenkin kassajärjestelmän toimimattomuus kanta-asiakasjärjestelmän mobiilisovelluksen sekä henkilökohtaisten etujen syöttämisessä, jotka koettiin aikaa vieviksi ja monimutkaisiksi. Lisäksi palautteissa nousi esiin turhautuminen yrityksen eri informaatiokanaviin, joita koettiin olevan liikaa. Näiden sijaan toivottiin yhtä kanavaa, josta löytyisi kaikki tarpeellinen tieto työn tekemiseen. Tällä nähtiin olevan merkitystä myös laadukkaamman vapaa-ajan viettoon, kun ei tarvitsisi seurata useita työhön liittyviä keskusteluja samanaikaisesti.

Kulttuuriseen ympäristöön liittyviä avoimia palautteita tuli kaksi, jotka painottuivat työntekijöiden halukkuuteen kehittää työntekijöiden välistä yhteisöllisyyttä. Vastauksissa mainittiin muun muassa halu oppia tuntemaan työyhteisön uudet jäsenet nykyistä paremmin sekä yhteistyön merkitys eri osastojen välillä. Kyselyn lopussa vastaajat saivat antaa yleistä palautetta koskien työntekijäkokemustaan. Tähän kertyi vastauksia kaksi. Toisessa palautteessa keuhuttiin työyhteisöä yleisesti mutta peräänkuulutettiin työntekijöiden ammattitilpeyden kehittämistä. Toisessa palautteessa työntekijä kertoi oman kokemuksensa olleen alusta asti huono eikä kehitystä sen suhteen ole tapahtunut.

6 Haastatteluiden tulokset

Tutkimuksen toisessa vaiheessa toteutettiin laadulliset haastattelut, jotka pohjautuivat vahvasti kyselyyn. Koska tutkimus haluttiin pitää yksiselitteisenä, päädyttiin alkuperäisestä poiketen ottaa haastattelun teemoiksi kaikki tutkimuksen neljä osa-aluetta, joita olivat fyysinen, teknologinen ja kulttuurinen ympäristö sekä autonomia.

Haastattelu muodostui 20 kysymyksestä, joista jokaista aihealuetta käsiteltiin vähintään kolmen kysymyksen verran. Haastattelu oli puolistrukturoitu ja lisäkysymyksiä esitettiin haastatteluiden niin vaatiessa. Koska fyysinen ja kulttuurinen ympäristö nousivat kyselyssä eniten kehitystä vaativina, nostettiin haastattelun pääpaino näihin osa-alueisiin. Haastattelussa pyrittiin saamaan lisäymmärrystä työntekijöiden odotuksista ja kokemuksesta tämänhetkiseen tilanteeseen. Näiden kautta johdetaan kehitysideoita kokemuksen parantamiseen. Haastateltavia oli yhteensä viisi, kaksi keittiö puolelta ja kolme salinpuolelta. Jotta näkökulma haastatteluissa olisi mahdollisimman laaja, otettiin haastateltavia mukaan eri ikäisistä työsuhteista.

6.1 Fyysinen ympäristö

Fyysisen ympäristön osalta sisällönanalyysissä pääkategorioiksi muodostuivat työympäristö, työtilat, muut fyysiset tilat, työvälineet ja työvaatteet. Alaluokiksi muodostuivat työympäristön osalta toimiva työympäristö, turvallisuus, kodikas sisustus, valaistus ja lämpötila. Työtilojen osalta alaluokiksi muodostuivat työn ergonomia, säilytysratkaisut, pienet työtilat ja odotuksiin vastaavat työtilat. Muissa fyysisillä tiloissa alakategorioiksi nostettiin taukotila ja asiakastilat. Työvälineiden kohdalla sisällönanalyysin alaluokiksi nousivat odotukset työvälineistä, työssä tarvittavat työvälineet, kehityskohteet ja työvälineiden vaihdettavuus. Työvaatteiden osalta analyysistä taas alakategoriat muodostivat odotukset työvaatteista, tämänhetkiset työvaatteet, käyttäjälähtöisyys ja työvaatteiden määrä.

6.1.1 Työympäristö

Toimivan työympäristön koettiin vaikuttavan voimakkaasti viihtyvyyteen. Erityisesti siisteys, sisustus ja toimivat työvälineet nostettiin tärkeiksi tekijöiksi. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin työympäristön käytännöllisyys ja turvallisuus, joihin koettiin olevan pääasiassa tyytyväisiä. **Turvallisuus** nousi teemana esiin haastatteluissa muutamaan otteeseen myös kehitystä kaipaavana kohtana. Keittiön puolelta nousi esiin huoli liian märäksi jäävästä lattiasta, joka johtui pääasiassa lattia-kaivojen huonoista sijainneista. Tämä johti siihen, että lattian piti lastata useaan kertaan, jonka koettiin vaikuttavan myös työn tehokkuuteen. Toisena huolena eräässä haastattelussa nousi esiin ilmanvaihto, etenkin aamiaistilassa. Ilmanvaihto koettiin toimimattomaksi ja ilmanlaatu huonoksi.

Sisutuksen osalta koettiin, että yrityksen ravintolat olivat pääasiassa sisustettu **kodikkaasti** ja viihtyvyyteen koettiin vaikuttavan muun muassa kasvien ja pehmeiden elementtien kuten tynnyjen mukaan tuomisella. Lisäksi valaistuksella, kuten kynttilän valolla koettiin olevan vaikutusta kodikkuteen. **Valaistus** koettiin tärkeäksi osaksi hyvää työympäristöä ja se koettiin pääasiassa hyvänä. Kuitenkin valaistuksen puutteellisuus nousi esiin yhdessä haastattelussa etenkin ravintola 3 osalta, jossa valaistus kassapisteiden yhteydessä koettiin liian hämäräksi, joka vaikuttaa työtä hidastavasti.

”Ravintolassa on välillä tosi pimeää. Asiakkaille se hämärävalaistus luo tunnelmaa, mutta joissain kohdissa, kuten siinä sivupöydällä missä ruokia bongataan koneelle, on tosi pimeää, ettei meinaa omia muistiinpanoja nähdä. Samoin se perällä oleva kone, missä pöytävarauksia tehdään, on niin pimeä, ettei siinä edes näe näppäimistöä. Muuten valaistus on mielestäni ihan ok.” - salityöntekijä, haastattelu 5, 2022.

Haastatteluissa nousi esiin lisäksi **ilmanvaihto**, joka koettiin työviihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä. Useammassa haastattelussa mainittiin kuumuus työpisteissä etenkin kesäaikaan ilmastoinnin tehottomuuden seurauksena. Ravintolassa 2 havaittiin myös ilmanlaadullisia haasteita ravintolatilassa ollessa umpinainen. Tällöin huoneilma koettiin ajoittain raskaaksi ja tunkkaiseksi. Myös keittiön puolella oli tehty samat huomiot ilmanvaihdon tehottomuudesta. Haastateltavan mukaan toimenpiteitä on ilmanvaihdon kehittämiseksi jo tehty muttei niistä hänen mukaansa ole ollut hyötyä.

6.1.2 Työtilat

Haastatteluiden perusteella voidaan nähdä, että vaikka pääosin haastateltavat olivatkin tyytyväisiä työtiloihin, parannettavaakin on. Eniten korjattavaa toivottiin **työn ergonomiaan** sekä **säilytysratkaisuihin**, jotka molemmat nousivat lähes kaikissa haastatteluissa esiin. Ergonomian kannalta erityisesti työtasojen standardikorkeus haastoi niin lyhyemmällä kuin pidemmälläkin työntekijöillä, jonka katsottiin vaikuttavan työntekoon negatiivisesti. Haastateltavien joukossa oli yksi pidempi ja yksi lyhyempi vastaaja. Heistä molemmat mainitsivat epäergonomisten työasentojen vaikuttavan työssä jaksamiseen. Työtasojen lisäksi haastatteluissa nousi esiin keittiön osalta päällekkäin sijoitetut uunit sekä lämpöhauteiden täyttö keittiön puolelta, jotka haastoivat ergonomisesti etenkin lyhyitä työntekijöitä. Salipuolella haasteena sen sijaan mainittiin matalat, suuret lamput, joiden takia etenkin pidemmät tarjoilijat kokivat haastaviksi heidän joutuessa usein kyykistymään pöytien viereen, jotta kommunikointi asiakkaan kanssa oli mahdollista.

Työtilojen osalta nousi esiin myös siisteys. Siisteys koettiin tärkeäksi osaksi työssä viihtymistä. Vaikka itse siisteystasoon oltiin haastatteluiden mukaan pääasiassa tyytyväisiä, koettiin **pienet työtilat** haasteeksi useammassa haastattelussa myös siisteyden ylläpidon kautta etenkin ravintoloiden tiskeillä ja tiskinurkissa, joissa tilanpuute koettiin voimakkaimmin. Tilanpuute koettiin

epämiellyttävänä varsinkin kiireaikoina, jolloin tiskejä ei saada tarvittavan nopeasti pois asiakkaiden silmien alta. Pienet tilat nousivat esiin myös ruuan noutotiskillä, jonka koon takia edusta koettiin usein ahtaaksi ja haastavaksi kun töissä oli miehitystä enemmän. Myös lasien tiskauspisteet koettiin haastaviksi sekä ruokaravintoloissa että yökerhonpuolella. Eniten haasteita aiheutti laskutilan ja säilytystilanpuute niin likaisten kuin puhtaidenkin lasien osalta kaikissa eri pisteissä. Yökerhon puolella tiskinurkkaus koettiin ahtaaksi ja epäloogiseksi, jossa etenkin kuumien, pesusta tulneiden astioiden säilytys oli haastavaa. Ravintoloiden yhteydessä olleet tiskinurkat taas haastoivat etenkin drinkkivuorossa olevaa työntekijää, jonka työskentelytila väheni pesuun odottavien astioiden vallatessa laskutilaa tiskiltä.

Vaikka säilytysratkaisut koettiin tilojen kokoon nähden pääasiassa hyviksi. Kuitenkin osa haastatteluvista kokivat pienet tilat ja nykyiset säilytysratkaisut epäkäytännöllisiksi ja näin ollen niihin toivottiin parannuksia. Etenkin salinpuolella säilytysratkaisuihin toivottiin parannusta nykyiseen työvälineiden ja lasien säilytysten osalta lähes kaikissa yksiköissä. Haastatteluissa nousi esiin työpisteiden siisteys, joka haastoi etenkin kiireaikoina. Eräs haastateltava kertoi ajoittain todistavansa kaaosta tiskille saapuessaan, kun työvälineet ja astiat olivat pitkin tiskiä ja työpistettä. Hänen mukaansa tämä loi epäsiistin ja jopa kaaoksen omaisen yleisilmeen, jonka hän koki vaikuttavan niin omaan kuin asiakkaidenkin viihtyvyyteen. Keittiön puolella säilytysratkaisut koettiin pääasiassa hyviksi tilan nykyiseen kokoon nähden. Kuitenkin haastatteluissa nousi esiin toive keittiöiden uudistamisesta, joissa toivottiin lisää tilaa työskentelyyn. Lisäksi mainittiin keittiön tiskikoneen yhteydessä oleva astiahylly, josta koettiin haastavaksi löytää tarvittavaa.

6.1.3 Muut fyysiset tilat

Tutkimuksessa nousi esiin puutteita myös muissa fyysisissä tiloissa, jotka vaikuttavat haastatteluvien viihtyvyyteen yrityksessä. Haastatteluissa yrityksen tarjoama **taukotila** koettiin puutteelliseksi, joka vaikutti työntekijöiden haluun käyttää sitä tauko mielessä. Salityöntekijänä työskentelevä haastateltava kertoi haastattelussa, ettei tällä hetkellä yrityksessä ole kiinnitetty huomiota työntekijöille tarjottavaan taukotilaan vaan hänen mukaansa ruokailu tapahtuu pääasiassa toimistokäytävällä. Hän jatkoi, ettei talossa ollut tällä hetkellä tilaa, jossa työvuoron aikana voisi tai haluaisi syödä eväitä ja rentoutua. Keittiössä työskentelevä haastateltava mainitsi taukotilaksi jakkaran keittiön nurkassa, jonka päällä usein syö evänsä. Hänen mielestään taukotilan sijainti oli huono, sillä keittiössä työskennellään usein muutaman ihmisen voimin. Vastaaja koki tärkeäksi, että taukoa vietettiin lähellä työkaveria, jottei toinen jää yksin mahdollisen ruuhkatilanteen sattuessa. Molemmat haastateltavat kokivat, ettei nykyinen taukotila vastannut heidän odotuksiaan hyvästä tauon viettopaikasta. Taukotilaan toivottiin viihtyvyyttä lisääviä elementtejä kuten sohvia ja tuoleja sekä ruokailuun tarvittavia välineitä kuten mikro.

Haastatteluissa nousi esiin myös **asiakastilat**, jotka koettiin ahtaiksi. Ongelma nousi esiin niin aamiaisen kuin iltatoiminnankin osalta etenkin ravintoloiden ollessa täynnä, jolloin kulkuväylät olivat entistä kapeammat. Aamiaistilan osalta tilat koettiin epäloogisiksi ja tilanmuoto haastavaksi. Lisäksi laskutilan puute haastoi lähes jokaisessa iltapainotteisessa yksikössä, kun sitä ei juuri ollut. Tämä heijastui haastateltavan mukaan etenkin ravintoloiden ollessa täynnä. Näiden lisäksi erityisesti ravintola 1 osalta baaritiski koettiin vaikeaksi hahmottaa etenkin asiakkaiden toimesta, jonka vuoksi asiakkaat tulivat usein tiskin sisäpuolelle tekemään tilauksiaan.

6.1.4 Työvälineet

Työvälineiden riittävyys ja toimivuus sekä kalusteiden kunto koettiin tärkeäksi osaksi fyysistä työympäristöä ja työssä viihtymistä. Salityöntekijöiden osalta nousi esiin työvälineissä etenkin drinkin valmistukseen tarvittavat työvälineet, jotka koettiin pääasiassa riittäviksi ja odotuksiin vastaaviksi. Ajoittaiset haasteet työvälineiden riittävyyteen heijastui kiireaikoina, kun tilauksia ja asiakkaita on paljon. Etenkin juoma cocktailien valmistukseen tarvittavien sheikkereiden sekä vesikannujen määrä koettiin viikonloppuisin liian vähäiseksi, jonka takia ne loppuivat usein kesken.

Haastatteluissa nousi esiin lisäksi **epäkunnossa olevien työvälineiden** vaikutus työssä viihtymiseen. Erityisesti korjausta odottava vetolaatikosto nousi esiin kaikkien salityöntekijöiden haastatteluissa, jonka nähtiin työviihtyvyyttä heikentävänä ja työtä hidastavana seikkana. Tämän lisäksi työvälineiden osalta nousi esiin tylsät veitset, jotka vaikeuttivat hedelmien pilkkomista ja näin ollen haittasi cocktailien valmistusta.

Keittiön puolella työvälineisiin oltiin tyytyväisiä ja molemmissa haastatteluissa kiitosta sai yrityksen nopea reagointi rikkiäisten **työvälineiden vaihdettavuudelle**.

”Jos jotain vaikka menisi rikki, niin kyllä aina siitä sitten sanotaan ja sitten saa aina uutta tilalle, että siellä on kyllä tällä hetkellä tarvittavat työvälineet.” – keittiötyöntekijä, haastattelu 2, 2022.

Erään haastattelun osalta mainittiin kehitystä vaativana kohtana liian painavat tarjoiluastiat. Haastateltavan mukaan painavat astiat vaikuttavat suorassa suhteessa hänen työssänsä jaksamiseen ranteiden ollessa kovilla. Vaikka haastateltavan mukaan painavimmat tarjoiluastiat olivat jo poistettu käytöstä, tulisi tähän kiinnittää huomiota tarjoiluastioita ja lautasia valittaessa.

Yleisesti työvälineiden osalta kaikki haastateltavat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että yrityksen tarjoamat työvälineet vastaavat heidän odotuksiinsa pääosin hyvin ja, että työvälineitä uudistetaan yrityksen puolesta pääasiassa nopeasti.

6.1.5 Työvaatteet

Työvaatteista keskusteltaessa haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään hyvistä työvaatteista ja miten nykyiset vaatteet vastasivat näihin odotuksiin. Tärkeimmiksi työvaatteiden kriteereiksi mainittiin joustavuus, mukavuus, istuvuus sekä materiaali, joka soveltuu työntekoon. Myös vaatteiden värityksellä katsottiin olevan väliä vaatteiden mielekkyydessä. Kuitenkaan samaa mieltä ei oltu vaatteiden värimaailmasta, osan mainitessa soveltuvan värityksen olevan tumma, kun taas osa toivoi vaatteisiin nykyistä enemmän väriä.

Salissa työskentelevät olivat pääasiassa tyytyväisiä tämänhetkiseen työvaatetukseensa valtaosan vaatteista koostuessa työntekijän omista vaatteista, jolloin materiaaliin ja väriin pystyi itse vaikuttamaan ja näin ollen ne koettiin **käyttäjälähtöisiksi**. Tyytyväisiä oltiin myös mahdollisuuden näyttää ”omalta itseltään” esimerkiksi korujen tai kynsien värityksen kautta, jonka koettiin vaikuttavan jopa asiakastytyväisyyteen. Lisäksi salityöntekijät olivat tyytyväisiä mahdollisuuden ostaa työhousut itse, yrityksen kortilla, jolloin pystyi vaikuttamaan tuotteen malliin ja materiaaliin. Kolmesta toimeksiantajan ravintolasta yhdessä työvaatteet sai essua lukuun ottamatta päättä itse, toisessa viralliseen vaatetukseen kuului yrityksen tarjoama työpaita ja essu ja kolmannessa vaatetus oli ennalta määritelty lähes täysin.

Joustavuus työvaatteissa oli lähes jokaisen haastateltavan mielestä tärkeä osa työvaatteiden käyttömukavuutta. Vaatteiden osittainen joustamattomuus nousi esiin muutamassa haastattelussa, jonka takia haluttiin käyttää omia vaatteita. Myös vaatteiden istuvuus koettiin osittain huonoksi, jolloin vaatteet roikkuivat päällä.

Tämänhetkisten työvaatteiden osalta, materiaali koettiin osittain kulutusta kestävämmäksi sekä käytössä hiostavaksi. Etenkin salityöntekijät mainitsivat essujen pintamateriaalin haalistuvaksi sekä essut osin epäkäytännöllisiksi. **Epäkäytännöllisyys** näkyi etenkin kahdessa ravintolassa joissa toinen essu kiinnitettiin vyöllä ja toisessa nahkalenkkiä pään takana. Nämä koettiin vaikeiksi ja raskeiksi käyttää pitkissä vuoroissa. Kehuja nousi essujen osalta taskujen määrissä, joiden koettiin parantavan työmuukavuutta, kun kaikki tarvittava oli aina mukana.

Keittiön puolella työvaatteet olivat ennalta määrättyjä työn luonteen vuoksi. Keittiönpuolelta haastateltavien käsitykset erosivat toisistaan työvaatteiden osalta. Kun käytössä oli a-la-carte puolen viralliset kokin vaatteet, oltiin näihin pääasiassa tyytyväisiä. Kehuja sai materiaalivalinta, jonka ansiosta kuumien roiskuessa vaatteille, tätä ei huomannut iholla. Kuitenkin etenkin kesäaikaan vaatteet koettiin kuumiksi keittiön lämpötilan noustessa. Aamiaisella työskennellessä tyytymättömyyttä aiheutti etenkin vaatteiden joustamattomuus, malli sekä hihan pituus, jotka koettiin epäsopiviksi. Lisäksi vaatteisiin toivottiin lisää väriä.

Työvaatteista puhuttaessa niihin toivottiin **vaihtoehtoja vuodenaikojen mukaan**. Kesällä vaatteet koettiin hiostaviksi ja osa jopa hikiläikät esiin tuoviksi. Talvella taas yrityksen tarjoamissa vaatteissa ei koettu olevan tarpeeksi valinnanvaraa pitkähihaisten paitojen osalta. Työpaitojen hihanpituus koettiin myös muutamassa tapauksessa liian lyhyeksi. Sen sijaan **työvaatteiden määrään** koettiin pääasiassa hyväksi. Etenkin korostui tyytyväisyys siitä, että vaatteita sai tarvittaessa haettua lisää. Tämän koettiin helpottavan pyykkihuoltoa.

6.2 Teknologinen ympäristö

Teknologisen ympäristön osalta analyysissä pääteemoiksi muodostuivat käytössä olevat laitteet, kassa- ja varausjärjestelmät, sovellukset sekä muut ohjelmat. Alaluokiksi käytössä oleville laitteille muodostuivat teknologiset työvälineet, käytettävyys ja tekninen vika. Kassa- ja varausjärjestelmien osalta sisällönanalyysissä alakategorioiksi nousivat käytettävyys ja myyntiprosessit. Sovellusten osalta alakategorioiksi muodostuivat käyttäjälähtöisyys, tiedon saavutettavuus sekä sovellusten määrä. Muiden ohjelmien osalta alaluokiksi muodostui ohjelmien käyttö, käytettävyys sekä teknisten vikien vika.

Kaikki haastateltavat käyttivät vähintään yhtä yrityksen tarjoamaa teknologista laitetta ja ohjelmaa työssään tai työhön liittyvien asioiden hoitamisessa. Teknologisen ympäristön osalta oltiin lähes yksimielisiä yrityksen tarjoamista laitteista ja ohjelmista, jotka koettiin hyväksi, helppokäyttöisiksi ja tutunoloisiksi. Lisäksi lähes yksimielisiä oltiin siitä, että tietoa tuli ajoittain niin paljon, ettei sitä ehditty sisäistää vaan osa tiedosta hukkuu.

6.2.1 Käytössä olevat laitteet

Teknologisten työvälineiden osalta käytössä olivat pääsääntöisesti salityöntekijöillä kassat, maksupäätteet, yrityksen tietokone sekä oma ja yrityksen tarjoama puhelin. Keittiön puolella käytettiin teknologisista laitteista lähinnä tietokonetta. Laitteiden osalta haastattelussa ei noussut esiin suuria puutteita. Haastatteluiden perusteella etenkin laitteiden **käytettävyyteen** oltiin tyytyväisiä vaikkakin ajoittain niiden määrä koettiin liian vähäiseksi.

Teknologisten laitteiden osalta, eniten työntekoon vaikuttavia haasteita koettiin **teknisten vikojen** muodossa kassojen ja maksupäätteiden välillä sekä puhelinlinjojen kanssa. Tekniset viat kassojen ja päätteiden välillä näkyy ensisijaisesti yhteydenmuodostuksessa, joista kaikki salityöntekijät mainitsivat haastatteluissaan. Maksupäätteiden yhteysviat haastoivat etenkin terassimyyntiä kesäisin, sillä haastateltavien mukaan yhteys kassan ja maksupäätteen välillä ei riittänyt terassin viimeisimpiin pöytiin saakka.

Yhteysvikojen lisäksi ongelmia tuottivat ajoittain myös maksupäätteet ja kassapäätteet, joiden mainittiin jumiutuvan ajoittain kesken käytön. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa kassoissa ilmennyt ongelma lisätä tuotteita laskulle, jolloin tuotteet eivät aina siirtyneet oikein sekä hetkelliset viiveet kosketusnäyttöisten maksupäätteiden kanssa.

Lisäksi yhdessä haastattelussa nousi esiin myös yhteysongelmat puhelun aikana, jolloin asiakkaan kuulemiseksi, työntekijä kertoi joutuvansa poistumaan koko ravintolasta tai vaihtoehtoisesti soittamaan asiakkaalle uudelleen. Hän mainitsi asiasta haastattelussa seuraavasti:

”Ainut, mikä ei ole toiminut on siis ravintolan puhelimet, että niistä ei tahdo kuulua yhtään mitään läpi, muuten ei ollut mitään ongelmia. Taustamelu vaikuttaa, että kun tulee puhelu niin kyllä pitää lähteä jonnekin muualle et välttämättä kuule sitä asiakasta, mutta siinä on myös joku, etenkin ***** puolella. Minä puhun tosi paljon siltä puolelta, kun olen enemmän siellä, mutta siitä ei välillä kuulu. Olen joutunut välillä sanoa asiakkaalle että ”anteeksi, mutta en kuule yhtään mitään. Painan nyt pu-nasta ja soitan sinulle uudestaan” ja sitten se on taas toiminut, mutta asiasta ollaan ilmeisesti tietoi-sia ja oletan että olen kyllä tulossa ehkä uusi puhelinkin, että sen puoleen ei ole mitään ongelmia ollut.” – salityöntekijä, haastattelu 4, 2022.

Muut haastateltavat eivät maininneet puhelinlinjojen ongelmia haastatteluissaan mutta kyseisen salityöntekijän mukaan vika on yleisessä tiedossa yksikössä.

6.2.2 Kassa- ja varausjärjestelmät

Yrityksen käyttämä **kassajärjestelmä** koettiin käytössä helppokäyttöiseksi, selkeiksi ja yksinkertaiseksi. Muutamassa haastattelussa nousi kuitenkin esiin haasteet oppia kassan käyttö työt aloittaessa. Yleisesti kuitenkin haastateltavat olivat tyytyväisiä kassaohjelmaan ja sen käyttöön. Yhden haastateltavan osalta nousi lisäksi esiin kokemus myyntiprosessin hitaudesta kassaohjelman kanssa, jossa tuotteen myyminen vaatii usean napinpainalluksen ennen virallista myyntitapahtumaa. Hän mainitsi asian seuraavasti:

”Kassa, se on aika yksinkertainen, mutta aika monen napin kautta kumminkin sitten jotain aika yksinkertaisiakin asioita pitää tehdä, että sinun pitää ensin kirjautua sisään ja sitten mennä oikeaan paikkaan. Mutta en kyllä itsekkään keksi, miten se voisi olla vieläkin yksinkertaisempi, että se on ainakin helppo oppia se meidän kassajärjestelmämme, että se on helppokäyttöinen ja kätevä. Se on mielestäni hyvä, semmoinen ihan helposti opittava.” – salityöntekijä, haastattelu 1, 2022.

Kassaohjelman lisäksi salinpuolella käytetään erillistä **pöytävarausjärjestelmää**. Tämä koettiin haastateltavien mielestä tarpeita vastaavaksi. Koska ohjelman käyttö oli vähäistä, koettiin osaaminen riittäväksi.

6.2.3 Sovellukset

Toimeksiantoyrityksellä on käytössä työympäristöön tarkoitettuja sovelluksia, joiden kautta toteutuu pääasiallinen kommunikointi ja tiedonvaihto yrityksen ja yksiköiden sisällä. Kaikki haastateltavat pitivät työympäristöön tarkoitettua ohjelmaa hyvänä ja olivat pääasiassa tyytyväisiä sen käyttöön ja tiedon nopeaan siirtoon. Kommunikointivälineet koettiin pääasiassa helppokäyttöisiksi ja käytännöllisiksi ja **käyttäjälähtöisiksi**. Tyytyväisimpiä oltiin yrityksen omaan kommunikointisovellukseen, joka piti työasiat omalla alustalla eikä näin ollen sekoittunut henkilökohtaisten keskusteluiden kanssa samalla tavalla, kun jos käytössä olisi ollut esimerkiksi Whatsapp-sovellus. Haastateltavat olivat lisäksi hyvin yksimielisiä siitä, että kommunikointisovelluksien kautta yhteydenpito muihin samassa organisaatiossa työskenteleviin oli helppoa ja vaivatonta sekä siitä, että sovelluksen kautta sai helposti ja nopeasti apua muilta, mikäli kysyttävää ilmeni.

Vaikka kommunikointisovellusten kautta koettiin avunsaanti nopeaksi, nousi esiin useammassa haastattelussa **jatkuva tiedonjako**, joka vaikutti häiritsevästi etenkin vapaa-ajan viettoon ja työasioista irtaantumiseen. Jatkuva tiedonjako näkyi lähes kaikkien haastateltavien mainitessa hiljentävänsä keskustelut vapaa- ja loma-aikaan. Eräs haastateltava toivoikin, ettei kaikkea tietoa jaettaisi yrityksen ryhmiin vaan, että se jaettaisiin ainoastaan vuorossa oleville, työpaikalla. Hän mainitsi asiasta seuraavasti:

”Vapaa-aikaa kun esimerkiksi ***** laulaa koko ajan, että periaatteessa et ole ikinä vapaalla, jos et laita mykistykselle niitä juttuja ja sitten on paljon infoa mikä voisi olla vaikka siellä työpaikalla, että sitä ei tarvitsisi laittaa sinne *****n, että ihmiset eivät tee sillä tiedolla mitään vapaa ajalla.” – salityöntekijä, haastattelu 1, 2022.

Pääasiassa haastateltavat kokivat tarvittavan **tiedon saavutettavuuden** sovelluksissa hyvänä ja helppona. Kuitenkin nopea tiedonkulku aiheutti osassa haastateltavissa myös tunteen, ettei kaikkea tietoa pystynyt sisäistämään tarvittavalla nopeudella ja kun tietoa etsii myöhemmässä vaiheessa, voi sen löytäminen olla haastavaa monien eri kanavien vuoksi.

Yrityksessä käytössä oleva työvuorosovellus koettiin pääasiassa selkeänä ja käytännöllisenä. Positiivisena sovelluksessa koettiin sen erillisuus muista ohjelmista, jonka vuoksi työvuorot oli helppo ja nopea tarkastaa, ilman turhaa selailua muiden ohjelmien läpi. Haastatteluissa nousi esiin myös yleinen **sovellusten määrä**, joka koettiin osin liian suureksi, jolloin lähes samaa asiaa hoidettiin useamman sovelluksen kautta, kuten vapaatoiveet. Yleisesti yrityksen tarjoamiin sovelluksiin oltiin tyytyväisiä. Ne koettiin helpoiksi käyttää ja tiedon saavutettavuus oli pääasiassa hyvää.

6.2.4 Muut ohjelmat

Haastatteluissa mainittiin myös muita ohjelmia, joita käytetään työssä ollessa, kuten ruuantilausjärjestelmä Wolt & Foodora sekä musiikintoistolaitteet. Haastatteluissa Woltin käyttö koettiin salityöntekijöiden toimesta selkeäksi ja yksinkertaiseksi. Heidän mukaansa **ohjelman käyttö** ulottui lähinnä ruokatilausten bongaamiseen ennen sulkua. Lisäksi tarvittava tieto osattiin etsiä ohjelman sisältä hyvin. Keittiön puolella Wolt koettiin Foodoraa helpommaksi käyttää, sillä ohjelmaan sai itse määrittää valmistuksen keston ajan. Tämä koettiin hyvänä keittiötyöntekijän mukaan varsinkin ruuhka-aikoina, sillä ravintolassa ruokailevien annokset valmistettiin etusijalla. Foodoran sovelluksessa sen sijaan valmistuksen kesto ei voinut määrittää itse. Sen lisäksi Foodoran sovelluksen kanssa oli haastateltavan mukaan ajoittain haasteita, kun ohjelma hyväksyi tilaukset itsekseen, jolloin tilauksen saapuminen saattoi jäädä kokonaan huomaamatta ja tämä huomattiin vasta kuljettajan saapuessa noutamaan annos. Keittiötyöntekijän mukaan, vaikka Wolt ja Foodora sovellukset lisäsivätkin kiirettä kiireisinä iltoina, koettiin ne hyvänä myynninlisänä hiljaisempiin iltoihin.

Musiikintoistolaitteet olivat esillä vain yhdessä haastattelussa, jonka vuoksi ei verrattavaa materiaalia teemaan ollut. Haastattelussa nousi esiin musiikkilaitteiden tuomat haasteet esimerkiksi soitolistojen ja kappaleiden kanssa, jotka saattoivat itsestään poistua ohjelman ladatuista musiikeista tai musiikintoisto saattoi loppua kokonaan. Tämän haastateltava koki epämiellyttäväksi, mutta normaaliksi, puhuttaessa teknologiasta.

6.3 Kulttuurinen ympäristö

Kulttuurisen ympäristön osa-alue oli haastattelun yksi laajimmista osa-alueista ja siinä pyrittiin saavuttamaan parempaa ymmärrystä siitä, mitkä asiat koettiin hyvinä ja missä koettiin olevan parantamisen varaa työyhteisössä. Aihe-alueen pääteemoiksi nousivat työkuulttuuri ja -ilmapiiri, arvostuksen tunne, yhteisöllisyys, palaute- ja esihenkilökäytännöt.

Työkuulttuurin- ja työilmapiirin osalta alakategorioiksi muodostui odotuksiin vastaava työkuulttuuri, positiivinen työilmapiiri ja muiden kohtelu. Arvostuksen tunteen alaluokiksi muodostuivat arvostetuksi olonsa tunteminen, kuulluksi tuleminen ja arvostuksen lisääminen. Yhteisöllisyyden alakategorioiksi muodostuivat avunanto, työyhteisön tuki, tasavertaisuus, kokemus yhteisöllisyydestä sekä yhteisöllisyyden parantaminen. Palautekäytäntöjen osalta alakategorioiksi muodostui avoin palauttekuulttuuri, esihenkilöltä saatu palaute, palautteen määrä ja laatu, henkilökohtainen palaute, palautteen merkityksellisyys sekä palautteen anto työyhteisössä. Viimeisen pääteeman esihenkilökäytäntöjen alakategorioiksi muodostui materiaalin pohjalta odotuksiin vastaava esihenkilötyö, lähestyttävyys, esihenkilön tuki sekä lähijohtaminen.

6.3.1 Työkulttuuri ja -ilmapiiri

Hyvä työkulttuuri muodostuu haastateltavien mukaan pääasiassa **hyvästä työilmapiiristä**, johon vaikuttaa kuinka ihmisiä kohdellaan työyhteisössä, miten heidän kanssaan tulee toimeen ja saako työyhteisössä muilta apua. Kaikki haastateltavat kokivat yrityksen **työkulttuurin** vastaavan heidän odotuksiinsa. Lisäksi oltiin yhtä mieltä siitä, että yrityksessä oli hyvä työskennellä. Yksi haastateltavista kertoi työilmapiirin työyhteisössä olevan yksi parhaista, joissa on koskaan työskennellyt. Haastateltavien mukaan työyhteisöllä oli suuri merkitys siihen, kuinka hyvin työssä viihtyy ja heidän mukaansa työkaverit ovatkin olleet suurin syy siihen, että he ovat vielä siellä.

Työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kannalta eniten **parannusta kaivattiin** muiden kohteluun, joka näkyi epäkunnioittavana tapana puhua muille. Vain osa haastateltavista olivat kohdanneet tämän tyyppistä ongelmaa työyhteisössä. Heidän mukaansa epäkunnioitus tapahtui tiettyjen ihmisten toimesta. Tämän seurauksena haastateltavat kokivat, ettei heitä tai heidän työpanostaan arvostettu näiden henkilöiden toimesta.

6.3.2 Arvostuksen tunne

Arvostetuksi tulemisesta kysyttäessä haastateltavat kokivat pääasiassa itsensä arvostetuksi työyhteisössä. Heidän mukaansa arvostetuksi tulemiseen vaikutti ensisijaisesti se, kuinka muita kohdellaan, mutta myös se, että työstä saa kiitosta ja positiivista palautetta aina aika ajoin. Palautteen merkitys suhteessa arvostetuksi tulemisen tunteeseen nousi esiin kaikissa haastatteluissa.

Kysyttäessä **oman mielipiteen** esiin tuonnista ja kokemuksesta sen **merkityksellisyydestä**, haastateltavat kokivat pääsääntöisesti, että kerrottaessa heidän mielipiteensä kuunneltiin ja kuultiin työyhteisössä ja esihenkilöiden toimesta. Lisäksi he kokivat, että heidän mielipiteensä otettiin huomioon esimerkiksi, jos kyse oli epäkohdasta. Tällä koettiin olevan merkitystä myös arvostetuksi tulemisen tunteeseen sekä työssä viihtymiseen.

6.3.3 Yhteisöllisyys

Kaikki haastateltavat kokivat viihtyvänsä työyhteisössä hyvin, jossa työyhteisöllä koettiin olevan merkittävin rooli. Suurin osa haastateltavista mainitsi yhteisöllisyyden jopa niin voimakkaana, että työkavereiden kanssa vietettiin aikaa jopa vapaa-ajalla ja työyhteisöstä käytettiin jopa sanaa ”perhe”. Yhteisöllisyys koettiin olevan pääasiassa hyvällä tasolla ja vaikka jokaisen kanssa ei välttämättä oltaisi ystävätasolla, ei tämän koettu haittaavan yhteisöllisyyden kokemuksessa.

Haastatteluissa korostui voimakkaasti **avunanto ja työyhteisön tuki**, joihin oltiin pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä. Työyhteisön tuki näkyi eniten muiden kannustamisena, avunantona ja

kuulumisten vaihtamisena. Lisäksi esiin nousi työilmapiiri, jossa oli helppo pyytää ja saada apua. Kaikki edellä mainitut korostuivat sekä salin että keittiönpuolen haastatteluissa ja yleinen kokemus oli, että pääasiassa apua ja tukea sai hyvin yli osastorajojen.

Haastatteluun osallistuneiden keskuudessa oli sekä uudempia että pidempään talossa olleita työntekijöitä, joilla yhteisöllisyys korostui hieman eri tavoin. Pidempään talossa olleet eivät kokeneet samanlaista tarvetta tutustua uusiin ihmisiin kuin uudemmat. Uudemmissa työntekijöillä taas kokemus yhteisöllisyydestä korostui voimakkaammin, ja heidän mukaansa työyhteisöön oli ollut helppo päästä sisään työsuhteen alussa. Tällä koettiin olevan positiivinen vaikutus myös siihen, kuinka he halusivat kohdella taloon tulevia.

Keskusteluissa nousi esiin työntekijöiden kokemus työyhteisön **tasavertaisuudesta**, jonka koettiin olevan hyvällä tasolla. Tasavertaisuutta koettiin olevan sekä salin, että keittiön puolella. Haastattelut kertoivat tasavertaisuuden näkyvän muun muassa eri kansalaisuuksien ja harjoittelijoiden työllistämisenä. Tasavertaisuus näkyi lisäksi toisten huomioimisena, työyhteisön moninaisuutena ja avoimena keskusteluyhteytenä koko työyhteisön kesken.

Haastateltavien mukaan **yhteisöllisyyttä** voitaisiin **parantaa** yleisesti yhteisen tekemisen muodossa, jolloin esimerkiksi uusiin työntekijöiden olisi helpompaa tutustua. Etenkin keittiön puolella koettiin, ettei yrityksen toimesta ole yhteistä ajanvietettä juuri järjestetty viimeisten vuosien aikana, jossa mukana olisi vain oma tiimi. Kuitenkin haastatteluiden aikaan järjestettävä pikkujoulu oli kaikkien huulilla, joita odotettiin työyhteisössä kovasti.

6.3.4 Palautekäytännöt

Palautekäytännöistä kysyttäessä haastateltavat kokivat palautteen kuuluvan osaksi hyvää työkulttuuria ja edistävän työssä onnistumista sekä viihtyvyyttä. Tällä hetkellä haastateltavat kokivat yksimielisesti **palautteen määrän** liian vähäiseksi niin positiivisen kuin rakentavankin palautteen osalta. Palautetta kaivattiin etenkin **esihenkilöltä**, henkilökohtaisesti. Vaikka selvästi ymmärrettiin, ettei esihenkilö ehdi antaa jokaiselle henkilökohtaistapalautetta päivittäin sitä selvästi kaivattiin lisää. Haastateltavat kokivat, että palautetta jaettiin esihenkilöiden toimesta lähes yksinomaan yrityksen sovellusten kautta, eikä niinkään kasvotusten.

Keittiön puolella palautetta määrän koettiin riippuvan siitä, missä yksikössä kulloinkin työskenteli. Yhden haastateltavan mukaan tarjoilijoilta sai kuulla melko vähän palautetta, joka oli tullut asiakkailta suoraan ja tämäkin vain lähes yksinomaan yhdessä yksikössä. Muissa yksiköissä **asiakas-palautetta** ei juuri kulkeutunut keittiöön asti, mikä harmitti haastateltavaa. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin asiakkailta tuleva kirjallinen palaute, jota toivottiin nykyistä enemmän myös työntekijöiden nähtäville. Tämän koettiin edistävän työssä kehittymistä.

Myös yrityksen käyttämät konseptin toteutumisen laadunvalvonnat (**Secret visitor -vierailut**) nousivat esiin haastatteluissa, joiden koettiin olevan suoraa palautetta omasta onnistumisesta. Kuitenkaan niitä ei pidetty hyvänä tapana arvioida palvelunlaatua, sillä vierailusta oli vaikea saada hyvä tulos silloin kun ravintola oli täynnä tai jos vierailija oli haluton ottamaan vastaan suosituksia. Tämän takia haastateltava koki, ettei näillä vierailuilla ole tekemistä niinkään todellisen palvelunlaadun kanssa vaan pikemminkin ne olivat vierailijan henkilökohtainen mielipide.

Salinyöntekijöiden osalta palautetta koettiin saavan pääasiassa hyvin, vaikkakin sitä toivottiin saatavan nykyistä enemmän. Etenkin **rakentavan palautteen** määrä oli haastatteluiden perusteella vähäistä. Tässä toivottiin, että palaute käytäisiin kaksi esihenkilön kanssa rakentavasti läpi, jolloin olisi myös mahdollista kehittää omaa toimintaa. Haastateltavien mukaan kehittävä palaute jaettiin pääasiassa koko tiimin kesken, joka koettiin epämiellyttäväksi. Vaikka palautetta toivottiin lisää yleisesti, koettiin sen saaminen tärkeäksi etenkin asiayhteydessä, jonka nähtiin lisäävän sen **merkityksellisyyttä**. Lähes kaikki haastateltavat toivoivat lisää kiitosta työstään. Laadullisesti palautetta toivottiin suorana ja henkilökohtaisesti.

Keskusteluissa nousi esiin **yhteisön sisäinen tsemppaus**, jolla tarkoitettiin työyhteisön keskinäistä toistensa kehumista ja kannustusta. Tämä nousi esiin kaikissa haastatteluissa ja sen koettiin kannustavan yhteisöllisyyttä sekä edistävän työssä jaksamista ja yleisesti sen taso koettiin hyväksi. Haastatteluissa ei noussut eroja suhteessa esihenkilön ja työkaverin antaman kannustuksen välillä, mutta siellä nousi esiin kannustuksen määrän ja laadun riippuvan paljon siitä kenen kanssa työskentelee.

Palautekulttuuri koettiin pääasiassa **avoimeksi** työyhteisössä ja haastateltavat kokivat pystyvänsä antamaan palautetta sekä työkavereilleen että esihenkilöilleen melko helposti. Kuitenkin etenkin kriittisen palautteen esiin tuonti koettiin ajoittain haastavaksi, joka vaikutti ongelmien esiin tuontiin, kun kaikki eivät uskalla sanoa asioista suoraan, jolloin palaute saattoi jäädä kokonaan jakamatta tai siitä puhuttiin henkilön selän takana. Kun työntekijöiltä kysyttiin, kuinka he kokivat palautteen antamisen esihenkilölle, ei tässä koettu olevan haasteita.

6.3.5 Esihenkilötyö

Haastattelussa käytiin läpi myös haastateltavien kokemuksia esihenkilötyöstä ja johtamiskäytännöistä. Viihtymistä edistävää esihenkilöä kuvailtiin sanoilla lähestyttävä, luotettava, aidosti läsnä, yksilön hyvinvoinnista kiinnostunut, välittävä ja kannustava. Lisäksi tärkeänä piirteenä katsottiin kuuntelemisen taitoa sekä kykyä viedä annettu palaute / kehitysehdotus eteenpäin. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että toimeksianto yrityksen esihenkilöt vastasivat lähes täysin näitä kriteerejä.

Esihenkilön lähestyttävyyttä nousi esiin voimakkaasti ja sitä pidettiin todella tärkeänä osana hyvää työkuulttuuria. Haastateltavista kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että oman yksikkönsä esihenkilö oli helpposti lähestyttävä ja, että heille on helppo puhua mieltä askarruttavista asioista. Lisäksi nousi esiin arvostus päälliköiden tapaan poiketa kyselemään kuulumisia, vaikka eivät päiväänsä toimistolla olisikaan viettäneet. Tämän koettiin lähentävän työntekijän ja esihenkilön välistä suhdetta entisestään. Lisäksi **esihenkilön** antaman **tuen** koettiin olevan hyvällä tasolla. Keittiötyöntekijöinä työskentelevät haastateltavat kokivat keittiöpäällikön toiminnan hyvänä ja kokivat saavansa tarpeeksi vapautta työn tekemiseen. Myös salinpuolella työskentelevät kokivat esihenkilön tukevan tarpeeksi työssä onnistumisessa. Haastateltavat nostivat esiin päälliköiden tavan olla läsnä ja olla kiinnostuneita työntekijöidensä hyvinvoinnista.

Lähijohtamisen merkitys nousi esiin etenkin salinpuolella työskentelevien haastatteluissa. Haastateltavien mukaan vuoropäälliköiltä sai tarvittavaa tukea ja turvaa ja heidän puoleensa oli helppo kääntyä tilanteissa, jotka koettiin haastaviksi. Vuoropäälliköiden rooli oli korostunut entisestään tulostavasti puuttuessa, jonka avulla työntekijät kokivat, ettei päällikön puute ollut pääasiassa vaikuttanut heidän viihtyvyyteensä. Lähijohtamisessa arvostettiin niin ikään selkeitä pelisääntöjä ja työnjakoa, joiden katsottiin edistävän työn onnistumista ja selkeyttävät vuororoolitusta.

Vaikka esihenkilötyö ja johtamiskäytännöt vastasivatkin pääasiassa haastateltavien odotuksia, nousi esiin kuitenkin **jämäkkyiden kaippu** esihenkilötyössä. Erään haastateltavan mukaan esihenkilötyö näyttäytyi ajoittain liian lepsuna, jolloin toiminnasta ei otettu selkeää vastuuta ja näin ollen asia saattoi jäädä kokonaan tekemättä. Hän korosti jämäkkyiden tarvetta tilanteissa, joissa tulisi antaa kriittistä palautetta asianomaiselle, sen sijaan että toimintaa katsottiin läpi sormien. Hän katsoi jämäkällä otteella olevan merkittävä vaikutus omaan viihtyvyyteensä.

6.4 Autonomia

Autonomia oli neljäs ja samalla viimeinen osa-alue tämän työn viitekehityksessä. Autonomian osalta pääteemoiksi muodostuivat työntekijöiden kokemukset oman työn mielekkyydestä, itsenäisestä päätöksen teosta sekä mahdollistetuista kehityksistä. Lisäksi tähän osa-alueeseen kuului työssä jaksaminen. Työn mielekkyyden alakategorioiksi muodostuivat analysoinnin kautta kokemus työn mielekkyydestä, työn kierto ja monipuolisuus. Itsenäisen päätöksenteon alakategorioiksi muodostuivat itsenäisyys, epävarmuus, merkityksellisyys, soveltaminen ja esihenkilön tuki ja mahdollistetun kehittämisen alakategorioiksi nousivat monipuolisuus, työssä kehittyminen ja lisäkoulutus.

6.4.1 Työn mielekkyys

Kysyttäessä työn mielekkyydestä, kaikki haastateltavat kokivat omat tämänhetkisen työntehtävänsä pääasiassa mielekkäiksi. Kuitenkin haastatteluiden perusteella mielekkyyttä olisi mahdollista

lisätä muun muassa **työnkierron** lisäämisellä ja **työtehtäviä** muuttamalla. Salissa työskentelevät kokivat omaa mielekkyyttään lisäävän mahdollisuuden aika-ajoin työskennellä baarivuoroissa yökerhon puolella, jonka kerrottiin olevan mielekkäämpää ja vaihtelevampaa ruokatarjoiluun verrattuna. Keittiön puolelta haastatellut kokivat työtehtävänsä monipuolisiksi ja mielekkäiksi, johon vaikutta mahdollisuus tehdä eri vuoroja ja ravintolayksiköitä.

Keskusteluissa nousi esiin työn pääasiallinen ilta- ja viikonloppupainotteisuus. Tämä nousi esiin muutamassa haastattelussa joista toisessa sen koettiin vaikuttavan mahdollisuuteen työtehtävien laajentamisessa ja toisessa haasteet painoutuivat vapaa-ajan ja työn yhdistämisessä. Tämän koettiin vaikuttavan osittain työn mielekkyyteen. Kuitenkaan muut haastateltavat eivät kokeneet tämän vaikuttavan heidän kokemukseensa ja yksi kertoi iltapainotteisuuden jopa helpottaneen hänen viireystilaansa.

6.4.2 Itsenäinen päätöksenteko

Haastatteluissa kartoitettiin lisäksi työntekijöiden kokemusta, kuinka itsenäinen päätöksenteko on mahdollistettu yksiköissä. Haastateltavat kokivat itsenäisen päätöksenteon olevan tärkeää ja **merkityksellistä** suhteessa työssä viihtymiseen. Lisäksi he nostivat esiin itsenäisen päätöksen teon merkityksen suhteessa työn tehokkuuteen sekä kykyyn työskennellä itsenäisesti ja yksin vuorossa. Kaikki vastaajat kokivat pystyvänsä tekemään hyvin omatoimisia ja itsenäisiä ratkaisuja työhönsä liittyen. Uudemmat työntekijät kokivat kuitenkin muita enemmän **epäröintiä** päätöksenteossa, johon he hakivat usein tukea työyhteisöstä tai esihenkilöltä. Haastateltavien mukaan työyhteisössä itsenäinen päätöksenteko on kuitenkin mahdollistettu hyvin.

Haastateltavien mukaan esihenkilöt luottivat heidän kykyynsä tehdä ratkaisuja ja he saivatkin vapautta tehdä työhönsä liittyviä päätöksiä itsenäisesti. Tämä näkyy muun muassa vapautena **soveltaa** työssä itse parhaallaan katsomallaan tavalla, jotta asiakas lähtisi tyytyväisenä. Tämä koettiin tärkeäksi myös suhteessa omaan viihtymiseen. Jotta työntekijät pystyvät tekemään itsenäisiä päätöksiä, on heillä oltava tunne siitä, että he osaavat ja että heihin luotetaan. Pääasiassa työntekijät kertoivat osaavansa ratkaista päivittäisiä tilanteita, mutta tarpeen tullen apua sai työyhteisöstä ja esihenkilöltä. Haastateltavat nostivatkin esiin olevansa tyytyväisiä **esihenkilöltä saatuun tukeen** ja he kokivat esihenkilöiden luottavan työntekijöiden kykyyn toimia itsenäisesti. Sekä keittiön että salin puolella nousi esiin, että esihenkilöt antoivat tilaa kokeilla ja oppia itse, mutta mikäli apua tarvittiin, oli sitä aina saatavilla.

6.4.3 Mahdollistettu kehittyminen

Mahdollistetun kehittymisen aihealueessa pyrittiin saamaan käsitystä siitä, kokivatko työntekijät saavansa mahdollisuuden kehittää osaamistaan yrityksessä. Valtaosa haastateltavista koki

ammattillisen kehittymisen mahdollistettavan hyvin toimeksiantoyrityksessä. Tyytyväisyys etenkin **työtehtävien monipuolisuuteen** sekä mahdollisuus laajentaa omaa osaamista uusissa yksiköissä ja työnkuviissa, nousi esiin lähes kaikissa keskusteluissa. Kaikkien haastateltavien mielestä työnantajan tarjoama tehtävienkirjo oli todella monipuolinen ja yksilöille annettiin mahdollisuus laajentaa omaa osaamista muissa yksiköissä, oman mielenkiinnon mukaan. Varsinkin salinpuolella koettiin, että mahdollisuuksia oli laajentaa osaamista kaikkiin yrityksen ravintoloihin, mutta myös kokous-, aamiais-, ja erikoistilaisuuksiin. Keittiön puolella osaamisen kehittäminen oli niin ikään yksilön kykyihin ja kiinnostukseen sidonnainen ja esihenkilöt kannustivat siinä, mikäli näkivät kykyä ja halua kokeilla.

Osa haastateltavista nosti esiin halukkuutensa **laajentaa osaamistaan** lisävastuunoton kautta tulevaisuudessa. Tällä he tarkoittivat uralla kehittymistä esimerkiksi esihenkilötehtäviin mutta esiin nousi myös halua päästä kehittämään toimintaa muun muassa markkinoinnin kautta. Halukkuus näkyi sekä salin että keittiön puolella. Vaikka osaamista sai kehittää työtehtävien kautta, kokivat työntekijät, ettei heillä ollut tarpeeksi tietoa **lisäkoulutuksista** tai niitä ei ollut tarjottu heille osaamisen kehittämiseksi. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti tuotesuosittelu sekä viini- ja drinkkikoulutukset. Salityöntekijöille oli erään haastateltavan mukaan tarjottu ruokalistakoulutus, joka koettiin hyödylliseksi ja työtä helpottavaksi. Lisäkoulutukset juomatuotteiden osalta olivat jääneet tois- taiseksi vähiin. Kaikki haastateltavat kokivat näistä olevan hyötyä muun muassa tuotteiden suosittelussa. Suosittelu nousi esiin myös osassa keskusteluissa kehitystä vaativana seikkana. Erään haastateltavan mukaan muun muassa sisäiset laadunvalvonnan tulokset määrittivät vahvasti suosittelun perusteella. Mikäli sitä ei tehty, näkyi se kokonaistuloksessa. Haastateltava koki suosittelun vaikeaksi niin itselleen kuin monelle muulle työyhteisön jäsenelle, jonka takia hän nosti esiin tarpeen lisäkoulutukselle. Haastateltavien mukaan uuden ravintolapäällikön toimesta muutoksia lisäkoulutusten suhteen oli jo kuitenkin tehty.

6.4.4 Työssä jaksaminen

Työssä jaksaminen nousi kyselyssä voimakkaimmin esiin parannusta vaativana seikkana, minkä takia se otettiin mukaan haastatteluun. Haastatteluissa nousi esiin erityisesti **hyvän työvuorosuunnittelun** merkitys suhteetta työssä jaksamiseen. Työntekijät kokivat erityisesti lyhyiden vapaiden ja lyhyen lepoajan vaikuttavan omaan jaksamiseensa negatiivisesti. Lähes kaikki haastateltavista tekivät kaikkia eri vuoroja. Haastatteluissa nousi esiin etenkin iltavuorosta aamuun meno, jolloin vuorojen väliin jäänyt lepoaika koettiin usein liian lyhyeksi, jotta työstä olisi mahdollista palautua. Tämän lisäksi haastatteluissa nousi esiin yhden päivän vapaat, jotka koettiin lähes turhiksi työstä palautumisen valossa. Haastateltavat kokivat ymmärtävänsä kuitenkin työvuorosuunnittelun haasteet vuorotyössä, jonka vuoksi korostui voimakkaasti **yksilön vastuu** asioiden esiin

tuomisessa esihenkilölle. Mikäli työmäärä tuntui liian raskaalle,, olivat haastateltavat yhtä mieltä siitä, että silloin on yksilön vastuulla sanoa se ääneen, jotta tilannetta voidaan muuttaa.

Myös **lähijohtamisen** rooli nousi esiin työssä jaksamisessa ja sen tukemisessa. Lähijohtaminen näkyi tässä kohtaa etenkin pitkissä työvuorossa tauotusten huolehtimisena sekä työtehtävien tekemisen varmistamisena. Kun edellisessä vuorossa työtehtävät ovat hoidettu loppuun, helpottaa se seuraavaksi vuoroon tulevaa. Haastateltavat kokivat, etteivät kaikki työyhteisössä ehkä uskalla sanoa ääneen, jos oma jaksaminen on koetuksella. Tämän takia haastateltavat nostivat esiin lisävuorojen tarjoamisen niille, joilla vuoroja on muita vähemmän. Tämän koettiin lisäävän tasapuolisuutta ja edistävän työhyvinvointia.

Haastatteluissa nousi esiin yrityksen tarjoamat **hyvinvointiedut**, joihin oltiin tyytyväisiä, mutta niistä informointi koettiin puutteelliseksi. Kun hyvinvointieduista tiedetään työntekijöiden keskuudessa, on niitä helpompi hyödyntää myös työhyvinvoinnin parantamisessa.

7 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä, peilaten niitä tutkimuksen tietoperustaan sekä nostetaan esiin kehitysehdotukset. Alaluvussa 7.3 pohditaan jatko-tutkimusmahdollisuuksia. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan työn luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n ravintoloiden henkilökunnan tämänhetkinen työntekijäkokemus sekä tekijät, jotka tähän kokemukseen vaikuttavat. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää tekijöitä, jotka työntekijät kokevat merkityksellisinä suhteessa koettuun kokemukseensa sekä kehityskohteita, joihin tulee panostaa tulevaisuudessa.

Opinnäytetyötutkimus toteutettiin kahta menetelmää käyttäen, joista kyselyssä kartoitettiin yleistä kokemusta ja haastatteluissa syvennettiin ymmärrystä kehitystä vaativista tekijöistä. Kootun tutkimusaineiston avulla on mahdollista löytää vastaukset tutkimukselle annettuihin tutkimuskysymyksiin. Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista käydään läpi tutkimuskysymysten asettamisjärjestyksessä. Prosessin alussa työlle asetettiin yhteensä viisi tutkimusongelmaa, jotka olivat:

- Millaiseksi tämänhetkinen työntekijäkokemus koetaan?
- Miten työntekijät kokevat fyysisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?
- Miten työntekijät kokevat teknologisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?
- Miten työntekijät kokevat kulttuurisen ympäristön tekijöiden olevan kunnossa?
- Miten työntekijät kokevat työn autonomian olevan kunnossa?

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksessa selvitettiin yritys X:n ravintolahenkilöstön työntekijäkokemusta. Työn tietoperusta oli määritelty koskemaan työntekijän fyysistä, teknologista ja kulttuurista ympäristöä sekä autonomiaa. Tuloksiin pohjautuen voidaan todeta, että toimeksiantoyrityksessä ravintoloiden sali- ja keittiötyöntelijät kokevat työntekijäkokemuksensa pääasiassa positiivisena. Tämä voidaan nähdä yleisenä tyytyväisyytenä kaikilla työntekijäkokemuksen eri osa-alueilla, keskiarvojen jakautuessa tasaisesti lähelle 4:ää (autonomia 4, teknologinen 3,9, fyysinen 3,8 ja kulttuurinen ympäristö 3,7). Työntekijöiden arvioidessa tämänhetkistä työntekijäkokemustaan kokonaisuudessa valtaosa koki sen hyvänä. Tämä tukee osatekijöistä saatuja tuloksia. Kuitenkin on hyvä huomata, että vaikka kokonaiskokemus arvioitiinkin valtaosin hyvänä, jäi kokonaiskeskiarvo 3,7 joka voidaan nähdä olevan yhdessä kulttuurisen ympäristön kanssa keskiarvoina heikompana. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että vaikka kokemus yksittäisistä osa-alueista onkin melko hyvä, kokonaisuudessa työntekijäkokemusta tulee kehittää, jotta saadaan pidettyä kiinni nykyisistä työntekijöistä. Lisäksi tutkimuksen

perusteella voidaan todeta, että vaikka kokonaistulokset olivat melko tasaiset, kaipaavat kaikki osa-alueet jonkinasteista kehitystä nykyiseen.

Kyselytutkimuksen osalta tulokset jäivät hieman alakanttiin, sillä vastausprosentti oli 63. Kuitenkin on mielenkiintoista nähdä, että keittiötyöntekijöistä lähes kaikki osallistuivat kyselyyn. Tästä voidaan vetää johtopäätös, että valtaosaa kiinnostaa työntekijäkokemuksen kehittyminen työyhteisössä. Salityöntekijöiden osalta vastausprosentti jäi noin puoleen, jonka takia etenkin salissa työskentelevien kokemuksia olisi hyvä seurata jatkossa laajemmin. Toimeksiantoyrityksen mukaan salityöntekijöiden vastausprosentti on kuitenkin linjassa yrityksen teettämien vuosittain tehtävien työntekijäkokemusmittausten kanssa.

Kyselyn perusteella voidaan todeta kulttuurisen ympäristön olevan merkittävin tekijä sali- ja keittiötyöntekijöiden työntekijäkokemukseen. Vähiten tärkeänä pidettiin teknologista ympäristöä. Morgan (2017, 89) toteaa mallissaan kulttuurisen ympäristön olevan merkittävin vaikuttava ympäristö työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Tämä tukee tutkimuksessa saatuja tuloksia kulttuurisen ympäristön merkityksellisyydestä. Vastausten perusteella voidaan siis todeta työntekijöiden kokemuksen muodostuvan pääasiassa kulttuurisen ja fyysisen ympäristön tekijöistä, jotka samanaikaisesti koettiin tutkimuksen perusteella keskiarvotuloksiltaan kahta muuta osa-aluetta heikommiksi. Tämän takia erityisesti näihin kokemuksen osa-alueisiin on tarvetta paneutua toimeksiantoyrityksessä nykyistä enemmän.

7.1.1 Työntekijäkokemus fyysisestä ympäristöstä

Morganin mukaan fyysinen ympäristö on kaikkea sitä mitä työpaikalla voidaan nähdä, tuntea tai kuulla. Fyysisen ympäristön merkitys ensikokemuksen luomiselle voidaan nähdä myös olevan suuressa roolissa työntekijäkokemukselle, sillä onhan se ensi kosketus yrityksestä työnantajana. (Morgan 2017, 59; Morgan 2015.) Tutkimuksen perusteella fyysiseen ympäristö koetaan pääasiassa positiivisena. Etenkin tarjottuihin työvälineisiin, yrityksen kykyyn joustaa ja yrityksen arvomaailman sekä yrityksen tarjoamien henkilöstöetujen koetaan tukevan työssä onnistumista ja siellä viihtymistä. Yleisesti työvälineiden kunto, vaihdettavuus ja määrä koetaan niin ikään positiivisena, minkä nähdään helpottavan ja nopeuttavan työntekoa.

Vaikka monin tavoin fyysiseen ympäristöön ollaankin tyytyväisiä, löytyy siitä myös joitakin kehityskohteita. Jotta fyysinen ympäristö tukee jokaista yksilöä onnistumaan, on tärkeä, että yksilöiden erilaiset tarpeet otetaan huomioon ja ympäristöä kehitetään käyttäjälähtöisesti (Morgan 2017, 73). Tutkimuksen perusteella fyysisen ympäristön haasteet painottuvat ensisijaisesti työtiloihin, säilytysratkaisuihin ja työvaatetukseen. Työ- ja säilytystilat koetaan pääasiassa liian pieniksi niin keittiön kuin salinkin puolella. Tutkimuksessa nousivat esiin etenkin säilytystilojen toimimattomuus sekä

tiskauspisteiden tilaratkaisut. Näiden lisäksi myös yleisten säilytysratkaisujen ei koettu vastaavan tarpeita odotetusti. Työtiloista puhuttaessa etenkin **työergonomia** nousee esiin kehitystä kaipaavana seikkana. Epäergonomisuus heijastui etenkin työtasojen korkeuteen, joka aiheuttaa niin lyhyillä kuin pidemmälläkin työntekeijöillä haasteita ergonomisen työasennon ylläpitämisessä. Tutkimuksessa nousi esiin lisäksi työntekeijöiden sosiaalisten tilojen puute, etenkin taukotilan osalta. Haastateltavien mukaan heille tarjottu taukotila ei vastannut tarpeita, oli sijainniltaan haastava, eikä sitä koettu houkuttelevana käyttää. Tutkimuksen mukaan **säilytys- ja tilaratkaisuihin** toivotaan niin ikään parannuksia. Nykyiset säilytystilat koetaan liian pieniksi. Tutkimuksen mukaan etenkin tiskinurkat sekä säilytystilat haastavat työntekeijöitä, kun laskutilaa ja tarvittavaa säilytystilaa ei ole riittävästi. Tämän takia työtilojen koetaan epäsiisteiksi. Ahtaus näkyy tutkimuksen mukaan myös asiakastiloissa, joissa haasteena oli etenkin laskutilan puute sekä aamiaistilan epäkäytännöllinen tilaratkaisu. Tilaratkaisuilla ja valaistuksella koettiin olevan vaikutusta myös kokemukseen työympäristön sisustuksesta.

Työvaatetus koetaan tutkimuksen mukaan pääasiassa positiivisena. Yrityksen kolmesta ravintolasta vain yhdessä on ennalta määritetty työasu, toisessa työasuna on yrityksen tarjoama paita ja essu ja kolmannessa ennalta määrätty on vain essu. Keittiössä virallisiin kokkivaatteisiin oltiin tyytyväisiä, etenkin niiden materiaaliin. Tutkimuksen mukaan työntekeijät kokivat työvaatteiden määrän riittäväksi ja työvaatteisiin oltiin yleisesti tyytyväisiä. Kehitystä kaivattiin etenkin vaatteiden materiaalivalintoihin, käytännöllisyyteen ja vuodenajan vaihteluiden huomiointiin työpaitojen osalta.

Tulosten perusteella nousee esiin osittaista tyytymättömyyttä siisteystasoon, valaistukseen ja ilmanvaihtoon. Näillä nähdään olevan vaikutusta hyvinvointiin, työssä onnistumiseen ja viihtyvyyteen. Tietoperustassa käytetyn Gheidarin & Zanjani (2021, 678) tutkimuksen mukaan näillä tekijöillä on suora yhteys työntekeijän kokemukseen yrityksen fyysisestä ympäristöstä minkä vuoksi onkin tärkeää, että niihin kiinnitetään huomiota.

Vaikka yleisesti ottaen työntekeijät kokevat työympäristön olevan melko hyvä, pienillä muutoksilla työntekeijöiden kokemusta voitaisiin parantaa nopeasti. Siisteyden merkitys vaikuttaa sekä työviihtyvyyteen että työturvallisuuteen, minkä takia siisteyttä parantamalla päästään jo pitkälle. Tutkimuksessa esiin nousi voimakkaasti tilojen pieni koko. Koska tähän ei voida vaikuttaa ilman suurta remonttia, koetaan paremmaksi vaihtoehdoksi keskittyä säilytysratkaisujen toimivuuteen ja käytännöllisyyteen. Tällä uskotaan olevan vaikutusta myös kokemukseen. Gheidar & Zanjani (2021, 678) tutkimuksen tulokset näkyvät aihealueina tässä opinnäytetyössä työntekeijäkokemuksen fyysiseen ympäristöön vaikuttavista tekijöistä Morganin mallia vahvemmin (Morgan 2017, 58). Yksilöiden erilaiset tarpeet tulisi ottaa huomioon fyysisestä ympäristöstä kehitettäessä niin ulkoisesti kuin sisäisesti.

7.1.2 Työntekijäkokemus teknologisesta ympäristöstä

Muun muassa Morgan (2017, 78–86) sekä Huhta & Myllyntaus (2021, luku 4.9.8) korostavat teknologisen ympäristön osalta tärkeäksi, että käytetty teknologia vastaa yksilön tarpeisiin, on yksilölle tutunomaista käyttää sekä saavutettavissa olevaa. Tutkimuksessa nousee esiin työntekijöiden positiivinen kokemus yrityksen tarjoamiin teknologisiin ratkaisuihin ja laitteisiin. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että teknologiseen ympäristöön ollaan pääasiassa tyytyväisiä. Yrityksen tarjoamat teknologiset laitteet ja ohjelmat koetaan pääasiassa vastaavan odotuksiin, olevan käyttäjälähtöisiä, tutunomaisia sekä yksinkertaisia käyttää ja niiden koetaan toimivan pääasiassa hyvin. Valtaosa työntekijöistä kokeekin teknologisten ratkaisujen tukevan työssä onnistumista. Kuitenkin tutkimuksesta nousi esiin haasteet oppia käyttämään muun muassa kassajärjestelmää, jonka takia olisi hyvä kehittää yrityksen perehdytystoimintaa etenkin tämän suhteen.

Yrityksen tarjoamat kommunikointivälineet koetaan myös erittäin positiivisena. Niiden kautta on helppo ja nopea olla yhteydessä työkavereihin, kysyä apua tai etsiä tietoa, riippumatta siitä, missä itse konkreettisesti on. Lisäksi positiivisena nähdään erillinen työvuorosovellus, jonka kautta on helppo nähdä tulevat vuorot ilman turhia selailuja. Sovellusten määrään toivotaan sen sijaan kehitystä, sillä työntekijät kokevat osittain turhauttavana, kun lähes samaan asiaan käytetään kahta eri sovellusta, kuten loma- ja vapaatoiveisiin. Muina teknologisina ohjelmina nousevat esiin Wolt ja Foodora, joiden käyttöön ollaan niin ikään pääasiassa tyytyväisiä.

Vaikka teknologisen ympäristön tekijät koettiin pääasiassa onnistuneiksi ja laitteet ja ohjelmat toimiviksi, löytyi parannettavaa myös tämän osa-alueen kohdalla. Kuten tuloksista voi nähdä teknologisen ympäristön haasteet painottuvat ensisijaisesti yhteysongelmia, joiden takia esimerkiksi kassojen ja maksupäätteiden välinen yhteys saattaa katketa maksutapahtumaa suoritettaessa. Ongelma koettiin etenkin terassille tarjoiltaessa. Tutkimuksen mukaan ajoittaisia haasteita koettiin lisäksi kosketusnäyttöjen kanssa, kun laite ei tunnistanut kosketusta sekä puhelujen yhteyksissä, jolloin soittajan puheesta ei saatu selvää.

Lisäksi tuloksista nousee esiin turhautuneisuus tiedon jaon määrään, joka koettiin etenkin haastatteluiden osalta liian suureksi. Tämän koettiin vaikeuttavan yksilöiden kykyä palautua ja irtautua työstä vapaa-ajalla, kun puhelin hälytti työasioista usean kerran päivässä. Viimeisenä huomiona kyselyn avointen vastausten pohjalta voidaan vetää päätelmä kanta-asiakasohjelman ja kassojen yhteensovituksista, jonka kanssa koetaan olevan ongelmia, etenkin mobiilisovelluksella toimivan kanta-asiakaskortin manuaalisena tunnistamisena kassajärjestelmään sekä alennushintojen manuaalisena lyöntinä, jotta alennuksen toimivat oikein. Tämän nähtiin turhauttavan ja hidastavan työtä.

7.1.3 Työntekijäkokemus kulttuurisesta ympäristöstä

Kulttuurisen ympäristön osalta vastauksissa koetaan olevan eniten hajontaa, jonka takia sekä kyselyssä että haastatteluissa nousee esiin osittaista tyytymättömyyttä yrityksen kulttuuriseen ympäristöön. Samaan aikaan kun yhteisöllisyyteen, avunsaantiin sekä esihenkilötyöhön ollaan pääasiassa tyytyväisiä, nousi vahvasti esiin tyytymättömyys tämänhetkisiin palautekäytäntöihin. Nämä heijastuvat vastauksissa myös kokemukseen arvostetuksi tulemisesta sekä oman mielipiteen merkityksellisyydestä.

Esihenkilökäytännöt koetaan pääasiassa positiivisina ja onnistuneina. Esihenkilöt koetaan helposti lähestyttäviksi, heille on helppo puhua vaikeistakin asioista ja heiltä koetaan saavan tarpeeksi tukea työntekemisessä. Tutkimuksessa nousee esiin etenkin työntekijöiden positiivinen kokemus esihenkilöiden läsnäolosta, jolla koetaan olevan merkitystä tuen saannissa ja lähestyttävyydessä. Lisäksi lähijohtaminen koetaan pääasiassa hyvänä ja vuoropäälliköt lähestyttävinä ja turvaa tuovina. Tulosten mukaan vuoropäälliköiden rooli tulosvastoallisen esihenkilön puuttuessa on korostunut ja heidän koetaan onnistuneen työssään hyvin. Kuitenkin tietynlaista jämäkkyyttä tilanteiden hoitamiseen ja ongelmiin puuttumiseen toivotaan lisää. Kyselyn pohjalta esihenkilöltä koettiin saatavan pääasiassa tarpeeksi palautetta, kuitenkin haastatteluissa palaute oli päinvastainen, kun tätä pidettiin riittämättömänä.

Vaikka esihenkilöt koetaan helposti lähestyttäviksi, toivotaan heiltä enemmän suoraa ja henkilökohtaista palautetta sekä tilannekohtaista kiitosta. Palauteen tarkoitus on tukea ja kannustaa onnistumisessa. Myös asiakaspalautteita toivotaan nähtävän nykyistä enemmän, niiden nostamassa onnistumisen tunnetta. Jotta yksilö osaa toimia jatkossakin samalla tavalla, on oleellista, että hänelle kerrotaan, mikä meni hyvin ja mihin erityisesti ollaan tyytyväisiä. (Rötkin 2015, 111.) Tätä tukee tietoperustassakin käytetty IBM:n (2017,7) tutkimus, jonka perusteella voidaan todeta yhteys positiivisen työntekijäkokemuksen ja säännöllisen palautteenannon kanssa. Kysyttäessä työntekijöiltä heidän kokemustaan siitä, mikä vaikuttaa työntekijäkokemukseen eniten, kolmanneksi yleisimpänä vastauksena oli palautteen saaminen. Myös Työterveyslaitos korostaa palautteen merkitystä työssä kehittymisen ja siellä viihtymisen kannalta (Sarkkinen 2017).

Kulttuurisen ympäristön osalta työntekijät ovat yrityksen toimintaan pääasiassa tyytyväisiä ja he kokevat yrityskulttuurin vastaavan pääasiassa omiin odotuksiinsa, palautekäytäntöjä lukuun ottamatta. Yrityskulttuuri koetaan pääasiassa odotuksia vastaavaksi, työyhteisö hyväksi ja tasa-arvoiseksi sekä erilaisuutta arvostavaksi. Kulttuurisen ympäristön kannalta yhteisöllisyys nousee esiin eniten sitouttavana tekijänä. Hyvän työilmapiirin merkitys suhteessa työntekijäkokemukseen koetaan tärkeänä ja tutkimuksen mukaan sen nähdään olevan pääasiassa hyvällä tasolla. Vaikka yhteisöllisyys koettaankin pääasiassa hyvänä, nousi tuloksissa esiin työyhteisön sisällä koettua

epäkunnioitusta, jolla voidaan nähdä olevan yhteys yksilöiden kokemukseen omasta arvostuksen tunteestaan. Myös kokemus oman mielipiteen merkityksellisyydestä on tulosten mukaan vaihteleva. Työntekijäkokemuksen kannalta kehitys tulisikin panostaa nimenomaisesti yhteisöllisyyden parantamiseen ja palautekäytäntöjen kehittämiseen.

7.1.4 Työntekijäkokemus autonomiasta

Autonomia on tärkeässä roolissa yksilön ammatillisen kehittymisen mutta myös työtyytyväisyyden luojana (Maylett & Wride 2017, luku 9). Tulosten perusteella autonomia koetaan työntekijöiden keskuudessa erittäin positiivisena, sen saadessa parhaimman keskiarvon (4,0) kaikista työntekijäkokemuksen osa-alueista.

Tutkimustulokset tukeutuvat vahvasti Luukan ajatusmalliin työn autonomiasta. Hänen mukaansa työn autonomia perustuu vahvasti siihen, koetaanko työtehtävät mielekkäiksi ja onko yksilöllä vapautta tehdä päätöksiä omasta työstään. Hän korostaa lisäksi yksilöiden vapaaehtoisuutta ja omaa tahoja tehdä itselleen mielekkääksi koettuja työtehtäviä, mutta myös mahdollisuutta olla mukana päättämässä tavasta, jolla työ tehdään. (Luukka 2019, 147–148). Tuloksiin perustuen voidaan nähdä, että työntekijät kokevat pystyvänsä tekemään työnsä hyvin sekä tunnistavansa asiakkaille tuotetun lisäarvon. Tämän voidaan nähdä lisäävän merkityksellisyyttä työtä kohtaan. Työ ja työtehtävät koetaan niin ikään enimmäksessä määrin mielekkäänä. Tulosten mukaan yrityksessä otetaan huomioon ja mahdollistetaan ammatillinen kehittyminen hyvin esimerkiksi työtehtäviä vaihtelemalla, yksilöiden omien halujen ja toiveiden mukaan, joka nähdään erittäin positiivisena. Kuitenkaan lisäkoulutusta kurssien tai koulutuksien muodossa ei koeta olevan tarpeeksi ja näitä toivotaan lisää. Erityisesti nousee halu erilaisille tuotekoulutuksille sekä suositteluun, joiden koetaan kehittävä palvelukokemusta.

Tulosten mukaan yksilöt kokevat itsenäisen päätöksenteon olevan tärkeää suhteessa heidän kokemukseensa. Kysyttäessä tärkeimpiä tekijöitä työntekijäkokemuksen muodostumisessa olivat neljänneksi ja viidenneksi yleisimmät tekijät kokemus työn lopputulokseen vaikuttamisesta sekä kokemus työn merkityksellisyydestä. Tutkimuksen mukaan yksilöt kokevat, että heille annetaan mahdollisuus itsenäiseen päätöksentekoon pääasiassa hyvin ja, että heitä jopa kannustetaan siihen. Haastatteluissa korostuu lisäksi työntekijöiden kokemus siitä, että esihenkilöt antavat paljon vapautta tehdä työt itsenäisesti, tilanteeseen sopivalla tavalla sekä tehdä itsenäisiä päätöksiä tilanteiden ratkaisemiseksi, minkä koetaan tukevan itsenäisyyttä. Esihenkilöiltä ja työyhteisöltä koetaan saatavan tukea riittävästi, joka edistää myös itsenäistä päätöksen tekoa. Nämä tulokset vahvistavat Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 4.9.6) näkemystä työn autonomian tarpeesta, jonka mukaan yksilön autonominen toiminta vaatii toimiakseen kokemuksen työn hallittavuudesta sekä tunteen omasta vaikuttamismahdollisuudesta.

Vaikka työtehtävät itsessään koettiin mielekkäiksi, tuloksista voidaan nähdä halu kehittää omaa osaamista tulevaisuudessa. Tutkimuksen perusteella voidaankin nähdä, että valtaosa kokee, että heille tarjotaan mahdollisuus työssä kehittymiseen ja tutkimuksen haastatteluissa nousi esiin halu edetä ja kehittyä uralla. Etenkin uudemmillä työntekijöillä koettiin olevan enemmän epävarmuutta työssä onnistumisesta, jota pystyttäisiin tukemaan lisäkoulutuksilla. Tämä tukisi itsenäistä päätöksentekoa, työn hallittavuutta mutta myös työssä onnistumisen tunnetta. Työntekijälle mahdollistetun kehittymisen kautta parannetaan työntekijän osaamisen lisäksi hänen haluaan jatkaa yrityksen palveluksessa. Deloitte tutkimuksen mukaan juuri kehittymisen puutteen on koettu olevan yksi suurimmista syistä työpaikan vaihtoon (Deloitte Insight 2018, 4–5).

Tutkimuksen tuloksissa näkyy selvästi, että työmäärä koetaan ajoittain omaa jaksamista suuremmaksi, jonka takia työstä palautuminen vie enemmän aikaa. Palautumisen puute näkyy etenkin, kun vapaapäiviä oli vain yksi tai lepoaika oli lyhyt. Työssä jaksamisessa lepoajalla ja vapaiden määrällä on todettu olevan merkitystä hotelli- ja ravintola-alalla myös muissa tutkimuksissa. Muun muassa Anne Rantala on saanut samantyyppisiä tuloksia opinnäytetyössään (2010, 49–50). Mikäli työmäärä ja jaksamista ei saada tasapainoon, voi se johtaa nopeasti työntekijän tyytymättömyyteen ja tätä kautta irtisanoutumiseen. Kun taas vapaita on peräkkäin enemmän, onnistuu palautuminenkin työstä paremmin. Tutkimuksessa nousee esiin myös salityöntekijöiden halu tehdä baarivuoroja nykyistä enemmän. Tällä koetaan olevan vaikutusta työn mielekkyyden kokemukseen, kun työhön saadaan enemmän vaihtelua. Tulosten perusteella voidaan siis todeta, että hyvällä ja tasapuolisella työvuorosunnittelulla on mahdollista parantaa työntekijöiden kokemusta työn mielekkyydestä sekä palautumisesta.

7.2 Kehitysehdotukset

Tässä alaluvussa käsitellään kehitysehdotuksia, jotka nostettiin tutkimuksen tuloksista. Vaikka työntekijäkokemuksen voidaan todeta olevan tutkimuksen perusteella melko hyvällä tasolla, on tärkeää, että epäkohtiin paneudutaan ja niitä pyritään kehittämään. Kehityksen avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät työpaikallaan voivat. Onnellisten työntekijöiden kun on todettu tuovan enemmän niin itselle, asiakkaille kuin yrityksellekin (MIT 2017, 2).

Kehitysehdotukset käydään läpi samassa järjestyksessä asetettujen tutkimuskysymysten kanssa. Jokaiseen osa-alueeseen pyrittiin muodostamaan vähintään kaksi kehitysehdotusta, joihin panostamalla tämänhetkisten työntekijöiden kokemukseen olisi mahdollista vaikuttaa nykyistä positiivisemmin.

7.2.1 Fyysisen ympäristön kehittäminen

Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden työntekijäkokemukseen olisi mahdollista vaikuttaa fyysisen ympäristön kautta. Tulosten avulla voidaan nähdä kehityskohteiden painottuvan fyysisen ympäristön osalta juuri työtiloihin, joiden kehittämällä uskotaan olevan merkitystä kokonaiskokemukseen. Tutkimukseen perustuen suurimpia kehityskohteita koettiin olevan työtilojen koko, siisteys, tila- ja säilytysratkaisut, ergonomia ja työvaatteet. Työtilat koettiin osin epäkäytännöllisiksi ja osin epäergonomisiksi eikä fyysisen koon koettu auttavan tätä kokonaisuutta. Koska fyysiseen kokoon koetaan vaikeaksi tehdä muutoksia ilman remonttia, on tärkeämpää paneutua muihin tekijöihin, joita kehittämällä myös pienempi työtila voi olla tehokas ja toimiva. Lisäksi turvallisuuteen liittyviin tekijöihin koetaan tarpeelliseksi kohdistaa erillisiä kehitysehdotuksia.

Tutkimuksessa nousi esiin kokemus **siisteyden** riittämättömyydestä. Tämä koettiin sekä keittiön, että salin puolella. Jotta siisteystasoa saadaan parannettua, on kaikkien osallistuttava sen parantamiseen ja ylläpitämiseen. Tämän vuoksi kehitysehdotuksena on, että sen lisäksi, että yleisten tilojen kuten myös henkilöstön sosiaalisten tilojen siivousta tehostetaan lisäämällä siivouksen määrää, olisi hyvä, että jokaiseen yksikköön laadittaisiin siivouslistat, joissa olevia tehtäviä työntekijät tekisivät työn lomassa viikoittain. Tätä seurattaisiin merkitsemällä esimerkiksi nimikirjaimet. Tällaisia tehtäviä voisi olla esimerkiksi työpisteiden tavaroiden läpi käyntiä, välineiden järjestämistä, pölyjen pyyhintää, vetolaatikoitten pesua ja niin edelleen. Tällä toiminnalla myös työvälineiden kuntoa tulisi seurattua nykyistä tehokkaammin. Näin ollen kaikki osallistuisivat toiminnan ylläpitoon, eikä ylimääräistä tehtävää tulisi kenellekään liikaa ylimääräistä. Jotta henkilöstö saisi osallistua ja vaikuttaa tehtävien sisältöön olisi hyvä, että listat laadittaisiin yhdessä.

Tilaratkaisut koettiin tutkimuksen mukaan haastaviksi aamiaistilassa ja asiakastiloissa, joissa etenkin ruuhka-aikaan oli vaikea tarjoilla, kun ylimääräistä tilaa ei juuri ole. Aamiaistilan osalta haastatteluissa nousi esiin, että tilaa on yritetty muokata tuloksetta. Tällä hetkellä tarjoilualueet ovat pieniä, jolloin etenkin talon ollessa täynnä tuo haasteita aamiaisen tarjoilussa. Koska tilan koetaan olevan haastava rakenteellisten ratkaisujen takia, koetaan kehitysehdotusten rakentaminen haastavaksi ilman remonttia. Tutkimuksessa esiin tulleet tilaratkaisut etenkin ravintola 1 baaritiskin suhteen ovat edenneet ja tilaa on muutettu niin, että baaritiski on paremmin esillä. Tämän muutoksen kautta, asiakkaat osaavat nyt paremmin tilata juomat oikeasta paikasta eivätkä eksy tiskin sisäpuolelle. Siksi kehitysehdotusta ei tästä anneta. **Asiakastilojen** osalta kehitysehdotuksena olisi lisätä laskutilaksi luokiteltavia sivupöytiä nykyisiin ravintolatiloihin, joita pystyisi käyttämään apua tarjoilussa, mutta myös apupöytänä esimerkiksi pöydän nopeaan siivoamiseen, jolloin asiakkaita ei tarvitsisi istuttaa likaiseen pöytään ja tilauksen teko onnistuisi heti.

Säilytysratkaisujen osalta kehitysehdotuksena on, että yksiköissä käytäisiin ensinnäkin käytössä olevat tavarat yhdessä läpi ja siistittäisiin paikat – onko näille tarvetta? Koska säilytystilojen määrä on haastavaa lisätä pienissä työpisteissä, on tärkeää, että pisteillä olevat tavaroilla on tarkoitus ja, että ne ovat järjestyksessä. Baaripisteillä lasien säilytysratkaisuja olisi hyvä tehostaa. Tällä hetkellä esimerkiksi ravintolassa 1 juomalasit ovat sijoitettu pääasiassa tiskialtaan yläpuolelle olevaan hyllyyn. Tilaa voitaisiin tehostaa lisäämällä jalallisille laseille telineet, joihin ne voisi laittaa rokkumaan, jolloin hyllytilaa jäisi matalille laseille ja näin ollen laseja saataisiin samaan tilaan enemmän. Ravintolassa 2 säilytyskaapit ovat suuria, mutta tällä hetkellä niitä käytetään vain osittain. Kehitysehdotuksena tähän olisi, että kaappeihin lisättäisiin esimerkiksi irtotelineet, jotka mahdollistaisivat kaappeihin eri tasoja ja näin ollen sinne voitaisiin sijoittaa nykyistä enemmän astioita ja muuta rekvisiittaa. Ravintolan 3 osalta työpiste tulisi uudelleen järjestää ja turhat, käyttämättömät / vähemmän käytetyt lasit ja tavarat sijoitettaisiin ylemmäs ja enemmän käytettävät alemmas. Keittiön pisteiden osalta myös yleinen siivous tehostaisi tilojen käyttöä, kun ylimääräistä tilaa ei lähtökohtaisesti ole. Etenkin tiskinurkan uudelleen järjestys tehostaisi tilan käyttöä. **Tiskinurkkien** osalta tutkimuksessa nousi esiin kokemus siitä, että tilat eivät nykyisellään riitä. Jotta tiskinurkat olisivat käytännöllisemmät, on tarpeen kehittää niissä olevia säilytysratkaisuja, etenkin astioiden kuivauksen ja säilytyksen osalta salissa. Keittiön puolella nykyisen tiskipisteen koettiin olevan haastava vaikkakin se on mitoitettu hyvin tilan kokoon nähden. Tiskinurkkien kehitysehdotuksena on tilojen uudelleen järjestäminen ja lisäsäilytystilan/ laskutilan tuonti, joiden avulla tiloista saadaan nykyisellään käytännöllisemmät.

Epäergonomisuus näkyy eniten työtilaratkaisuisissa. Kooltaan pienten tilojen täytyy pitää sisällään enemmän toimintoja, jotta kaikki tarpeellinen saadaan mahtumaan. Tämä tarkoittaa sitä, että tavaroita joudutaan sijoittamaan myös ylemmäs. Koska standardimitoitettut pöytätasot nousivat tutkimuksessa esiin moneen otteeseen, olisi hyvä, että niitä kehitettäisiin. Kehitysehdotuksena esimerkiksi kassapisteille olisi pöydät, joiden korkeutta pystytään säätämään henkilön pituuden mukaan. Yksinkertaisimmillaan ergonomiaa pystyttäisiin parantamaan tarjoamalla matalia korokkeita työpisteille, joiden avulla lyhyemmätkin työntekijät ylettyisivät nykyistä paremmin hyllytasoihin, ilman turhaa kurottelua. Matalien lamppujen osalta kehitysehdotuksena olisi muuttaa nykyiset lamput säädettäviin malleihin, joissa lampun varjoa pystyisi säätämään. Lisäksi hyvä olisi huolehtia nykyistä paremmin tauko mahdollisuudesta, jotta työvire pysyy työvuoron aikana mahdollisimman hyvänä ja näin ollen työergonomiaan jaksetaan keskittyä.

Tutkimuksen haastatteluvaihteessa nousi esiin **henkilöstön sosiaalisten tilojen** puute, jolle koettiin olevan tarvetta. Etenkin kaivattiin viihtyisää tilaa, johon olisi helppo mennä syömään eväitä ja viettämään lyhyttä hengähdystaukoa. Tällä hetkellä taukoa pidetään pääasiassa toimistokäytävälle sijoitetulla pisteellä, jossa ei ole käytössä vesipistettä, wc-tiloja tai edes mikroa. Kuitenkin koska

etenkin keittiön puolella koettiin haastavaksi jättää työkaveri yksin tauon ajaksi, olisi tärkeää, että mahdollisiin kiiretilanteisiin pystyttäisiin reagoimaan ja apua saamaan, ilman että taukoa tarvitsee pitää fyysisesti työpisteellä. Kehitysehdotuksena koetaan tarpeelliseksi, että työntekijöille olisi viihtyisä tila, jossa he voivat viettää taukoa, lämmittää ruokaa ja rentoutua. Jotta vältettäisiin kiiretilanteiden paineaalto, olisi hyvä, jos yritykseen otettaisiin käyttöön radiopuhelinliikenne, jonka avulla esimerkiksi tauot olisi helppo pitää toisessa tilassa, mutta apua pystyisi pyytämään tarvittaessa.

Työvaatteisiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä, sillä työntekijät saivat käyttää osin omia vaatteita työvaatteina. Kuitenkin tutkimuksen mukaan nousi esiin osittaista tyytymättömyyttä etenkin materiaalivalintojen, värityksen ja työpaitojen hihanpituudessa. Tutkimuksen mukaan kesällä työskennellessä työpaidat koettiin liian kuumiksi ja osa värityksensä vuoksi hikiläikkiiä esiin tuoviksi, kun taas talvelle toivottiin lisää hihanpituutta. Etenkin haastatteluissa nousi esiin toive pidempihaisista paidoista, jotka olisivat lyhytihaisia lämpimämpiä mutta myös peittävämpiä. Tutkimuksen mukaan yrityksen tarjoamat mallit ovat salinpuolella pääasiassa lyhytihaisia tai vaihtoehtoisesti kaulusmallisia, joissa joustavuus on huonompi. Koska työntekijät arvostivat työvaatteissa etenkin joustavuutta ja istuvuutta, on tärkeää, että työvaatteet vastaavat näihin tarpeisiin. Keittiön käyttämät kokkivaatteet ovat materiaaliltaan työhön vaadittavia, eikä näihin näin ollen voida vaikuttaa sen suuremmin. Myös materiaalivalinnoilla on merkitystä. Ravintola-alalla vaatteita on pestävä useasti, jonka takia on tärkeää, että työvaatteissa käytettävä materiaali olisi mahdollisimman kestävä. Työvaatteiden materiaalin osalta haastatteluissa nousi esiin etenkin essujen materiaalivalinta sekä epäkäytännöllisyys. Tämänhetkiset essut koettiin haalistuviksi ja osa käyttömukavuudeltaan huonoiksi, etenkin vyöllä sidottavat sekä nahkaisen niskalenkin omaavat. Parempi laatusilla materiaaleilla, vaatteet ovat kestävämpiä ja näin ollen tilausten määrät vähenevät.

Yleisesti **kehitysehdotukset työvaatteiden osalta** painottuvat juuri työntekijöiden toiveiden mukaisesti. Tutkimustuloksiin perustuen kehitysehdotuksena olisi laajentaa yrityksen tarjoamaa työvaatemallistoa, jonka kautta voisi lisätä väri vaihtoehtoja sekä materiaalivaihtoehtoja, kuitenkin niin että ne soveltuisivat yrityksen brändiin. Vaikka värimaailma ravintolaympäristössä on usein tumma, voisi olla hyvä lisätä myös brändin muita värejä värivalikoimaan, joista työntekijät voisivat itse valita, minkä värisiä haluaisivat käyttää. Mallistoon pitäisi lisätä myös työvaatteita, joissa hihanpituus olisi nykyistä pidempi, ilman että vaatteiden joustavuus katoaa, jolloin niiden käyttömukavuus on parempi, mutta ne koettaisiin soveltuviksi paremmin eri vuodenajoille.

Fyysisen ympäristön osalta tutkimuksessa nousi esiin lisäksi turvallisuuteen liittyviä tekijöitä, joiden kehittäminen katsotaan tärkeäksi. **Liukas lattia** keittiön puolella, nähdään liukastumisriskinä keittiössä. Koska lattiakaivojen paikkaa ei voida parantaa nykyisestä, ilman remonttia voisi yksinkertaisimmillaan asiaa kehittää paremmilla työkengillä. Kun käytössä on viralliset työkengät, on niiden

pohjat suunniteltu käytettäväksi myös määrällä alustalla, jolla pystytään parantamaan turvallisuutta. **Valaistukseen** liittyvät kehitysehdotukset painottuvat ravintolan 3 kassapisteille ja pöytävaraustietokoneen yhteyteen. Tässä yksinkertaisimmillaan tilannetta voitaisiin parantaa, vaihtamalla nykyiset valaisimet parempiin kohdevalaisimiin. Tällä nähdään olevan vaikutusta sekä työmukavuuteen, että tehokkuuteen. Mitä tulee **ilmanvaihtoon**, on tärkeää, että tilannetta aletaan seuraamaan. Tutkimuksen mukaan työtiloissa on kesäisin kuuma ja ravintola 2 ilmanlaatu on usein tunkkainen. Sen lisäksi että ilmanvaihdon siivousta tulisi lisätä, on tärkeää, että ilmanvaihtojärjestelmän kuntoa seurataan ja tarvittaessa tehdään korjaustoimia.

7.2.2 Teknologisen ympäristön kehittäminen

Toimeksiantoyrityksessä käytetään paljon erilaisia teknologisia laitteita ja ohjelmia työntekemiseen. Tutkimuksen tuloksista on mahdollista havaita pääasiallinen positiivinen kokemus yrityksen tarjoamiin laitteisiin ja ohjelmiin, jonka perusteella voidaan olettaa, että teknologisen ympäristön vaikutus kokonaistyöntekijäkokemukseen ei ainakaan heikennä sitä.

Tutkimuksen mukaan teknologisen ympäristön haasteet liittyvät pääasiassa laitteiden toimivuuteen. Haastatteluissa nousi esiin haasteet **yhteysongelmien** kanssa, joiden takia maksupäätteen ja kassojen välillä koettiin ajoittaisia haasteita yhteyden muodostamisessa. Suurimmat haasteet koettiin etenkin kesäaikaan terassimyynnissä, kun maksupäätteen yhteys ei tuntunut riittävän. Näkemykseni mukaan yksinkertaisimmillaan tilannetta voitaisiin kehittää lisäämällä ravintolatiloihin muutama lisämoodi yhteyden tukemiseen, etenkin niille alueille, joiden koettiin olevan yhteysalueiden katvealueella.

Kosketusnäyttölaitteiden haasteet olivat pääasiassa sidonnaisia laitteiden hetkittäisiin jumiutumisiin, jolloin laite ei huomionnut kosketusta. Koska laitteet ovat kovalla käytöllä, on tärkeää, että ne toimivat mutkitta. Yrityksen **kassa- ja maksupäätteitä sekä puhelinta** pidetään jatkuvassa latauksessa ja usein valmiustilassa, jotta niiden käyttö olisi mahdollisimman nopeaa. Laitteiden jumiutumiseen yksinkertaisin kehitysehdotus olisi niiden säännöllinen sammutus ja huoltotoimenpiteet, kuten latausasemien ja laitteiden ulkoinen puhdistaminen. Laitteiden sammutuksella säästetään turhaa sähkönkulutusta, mutta myös parannetaan laitteiden pitkäikäisyyttä, jonka takia esimerkiksi yöaikaan, kun laitteita ei tarvita olisi niiden järkevää olla poissa päältä. Tämän nähdään toimivan kehitysehdotuksena myös yrityksen puhelinten kanssa.

Etenkin haastatteluissa esiin nousi työntekijöiden turhautuneisuus **tiedon jaon** määrään yrityksen sovelluksissa, jonka koettiin vaikeuttavan vapaa-ajan viettoja ja työstä palautumista. Toimeksiantoyrityksellä on käytössä useita eri sisäisen viestinnän kanavia, joiden kautta niin tiimit, yksiköiden

esihenkilöt kuin yrityksen muutkin toimijat kommunikoivat ja jakoivat tietoa. Näiden kanavien kautta työntekijät myös kysyvät apua ongelmiinsa työpäivänaikana. Koska toimeksiantajalla toiminta-alue on suuri ja yksiköitä useita talon sisällä on tärkeää, että kysymykset osataan kohdentaa oikealle henkilölle, eikä niin, että viesti jaetaan turhaan koko tiimille. Kehitysehdotuksena tähän etenkin uusien työntekijöiden tullessa taloon, voisi olla tutortoiminta, jossa tiimistä nimettäisiin yksi tai muutama henkilö perehdyttämään sekä tukemaan yksilön alkutaivalta yrityksessä. Kun kysyttävää ilmenee, olisi mahdollista kääntyä tutorin puoleen asian ratkaisemisessa, mikäli sen hetkisistä vuorossa olevista työkavereista ei olisi apua. Lisäksi usein kysytyistä kysymyksistä, voisi koota esimerkiksi yrityksen sovellukseen tiedoston, josta voisi saada tukea, etenkin yksin työskennellessä haastaviin tilanteisiin.

Kun yksiköitä on useita ja jaettavaa tietoa paljon, on tärkeää, että viestintä on mahdollisimman oikea-aikaista ja tiivistä mutta samalla niin yksityiskohtaista, ettei kysymyksiä jäisi. Haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden hiljentävän sovellukset vapaa-aikoinaan, osa jopa kokoaikaisesti, jotteivät sovellusten hälytykset tulisi turhaan läpi. Tämänkin vuoksi olisi tärkeää, ettei yksittäistä asiaa jaeta turhaan, vaan, että asioita koottaisiin, tiiviiksi mutta mielenkiintoiseksi kokonaisuudeksi, joka jaettaisiin esimerkiksi kerran viikossa. Yrityksellä on käytössä viikkotiedote, joka koskee koko taloa. Kuitenkin ravintoloiden ja keittiön osalta olisi hyvä tehdä lisäksi oma, samantyyppinen tiedote, johon olisi koostettu ravintoloihin liittyvät tulevat tapahtumat, tärkeät asiat ja uudet muutokset, jolloin näitä ei tarvitsisi yksittäisissä viesteissä lueskella viikon aikana. Koska suurin osa salityöntekijöistä sekä kokeista työskentelee kaikissa yksiköissä, on oleellista, että tietoa jaetaan ristiin. Tällä on suuri merkitys myös asiakaskokemuksen luomisessa, kun tiedetään myös toisen yksikön tapahtumista ja toiminnasta.

Kanta-asiakasjärjestelmään liittyvät haasteet nousivat esiin kyselyn avoimissa vastauksissa. Koska kanta-asiakasjärjestelmä ei ole yksin toimeksiantajan päätäntävällän alla, koetaan haastavaksi ottaa siihen kantaa kehitysehdotuksilla. Tulevaisuuden kehitysehdotuksena nostetaan kuitenkin esiin mahdollisuus lisätä mobiilisovellukseen esimerkiksi QR-koodi tai digitaalinen viivakoodi, jonka leimaamalla kassapäätteeseen, tiedot voisi siirtää kassajärjestelmään automaattisesti. Samantyyppinen toiminto on käytössä jo esimerkiksi kahvilamaailmassa, jonka takia sen tiedetään olevan jo nyt mahdollista. Koska kanta-asiakas hintaedut kuuluvat vain kortinhaltijalle, järjestelmää tulisi kehittää niin että hinnan muutokset eivät tulisi automaattisesti vaan tarjoilijan pitäisi itse valita rivit joihin alennus kohdistuu. Näin ollen bonuspisteitä voisi käyttää laskun maksuun, mutta alennushinnat olisivat vain erikseen kohdennettuihin tuotteisiin sidonnaisia.

7.2.3 Kulttuurisen ympäristön kehittäminen

Tutkimustuloksiin perustuen kulttuurinen ympäristö koetaan pääasiassa positiivisena ja yrityskulttuurin koetaan vastaavan työntekijöiden odotuksiin pääasiassa hyvin. Kulttuurisen ympäristön osalta selvää kehitystä kaippaa kuitenkin palautekäytännöt sekä yleisen työilmapiirin parantamisessa.

Palautekäytännöt ovat tärkeässä roolissa avoimen keskusteluyhteyden luomisessa sekä yksilön kokemuksessa ammatillisesta kehittymisestä. Lisäksi sen voidaan nähdä edistävän arvostetuksi tulemisen tunnetta, joka tämän työn tutkimuksen mukaan vaatii jatkotoimenpiteitä. Tutkimuksen valossa palautteenantoon kaivattiin nimenomaisesti henkilökohtaisen palautteen ja kiitoksen lisäämistä esihenkilöltä. Yksinkertaisimmillaan tätä voitaisiin kehittää esihenkilön henkilökohtaisen palautteen antamisella suoraan yksilölle itselleen, kun nykyisellään palaute annetaan usein yrityksen yhteiseen kommunikointisovellukseen. Tällä tavalla palaute olisi henkilökohtaisempi ja sitä kautta merkityksellisempi. Toisena kehityskohteenä tutkimuksen perusteella nostetaan rakentavan palautteen jakaminen, jota tutkimuksen mukaan toivottiin nimenomaan henkilökohtaisesti jaettavaksi. Yksinkertaisimmillaan tämä tapahtuisi esihenkilöiden huomattessa tilanne ja vetäessä henkilö suoraan sivuun tilanteen läpikäyntiä varten. Tutkimuksen mukaan tämä koettiin turvallisemmaksi ja miellyttävämmäksi tavaksi rakentavan palautteen saamiselle verrattuna, että se jaettaisiin yrityksen kanavissa yleisenä ”älä tee näin jatkossa” -palautteena. Tutkimuksessa nousi lisäksi esiin oman mielipiteen merkityksellisyys sekä arvostetuksi tulemisen tunne, joita pystyttäisiin kehittämään niin ikään kommunikointitilanteissa, esimerkiksi kysymällä parannusehdotuksia työntekijältä itseltään, sen sijaan, että esihenkilöt antavat kehitysideoita suoraan.

Yleisen **työilmapiirin** kehittämisen tarve nousi tutkimuksessa esiin työyhteisön sisältä nousseista tilanteista, joissa koettiin epäsovivaa käytöstä työkaverilta. Tämä näkyi tutkimuksen mukaan tapana, jolla muille puhuttiin. Kehitysehdotuksena tälle koetaan tarpeelliseksi sekä jämäkämpi tilanteeseen puuttuminen mutta myös yhteisöllisyyden lisääminen. Yksinkertaisimmillaan yhteisöllisyyttä voitaisiin lisätä yhteisillä tapahtumilla, joissa etenkin uusiin työkavereihin pääsisi paremmin tutustumaan. Epäsovivaan käytökseen niin ikään pitäisi tarttua heti ja esihenkilön tulisi keskustella kyseisen henkilön kanssa asiasta heti – rakentavaa palautetta antaen. Näillä toimenpiteillä olisi mahdollista saada epäkohtelias käytös kitkettyä työyhteisöstä, mutta myös kehittää yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä.

7.2.4 Autonomian kehittäminen

Tutkimuksen mukaan autonomia koettiin työntekijöiden keskuudessa työntekijäkokemuksen osaluokasta positiivisimpana. Työyhteisössä työtehtävät nähtiin mielekkäinä, työssä kannustettiin

itsenäiseen päätöksentekoon ja työntekijät kokivat, että heille oli annettu kaikki avaimet työssä onnistumiseen.

Kehityskohteina tutkimuksesta nousivat esiin työntekijöiden kokemus mahdollistetusta työssä kehittymisestä sekä kokemuksesta oman jaksamisen ja työmäärän epätasapainoon. **Työssä kehittymiseen** koettiin tärkeäksi saada lisäkoulutusta alueista, joiden avulla palvelunlaatua pystyttäisiin parantamaan. Näitä tutkimuksen mukaan olivat muun muassa suosittelun parantaminen sekä tuotetietouden kehittäminen. Yksinkertaisimmillaan näitä molempia olisi mahdollista kehittää sisäisillä koulutuksilla, joissa aihealuetta käytäisiin läpi yhdessä. Tutkimuksessa nousi esiin ruokalistakoulu, joka oli todettu hyväksi tavaksi oppia myytävistä annoksista ja maistelun kautta suosittelu oli koettu helpommaksi. Kuitenkaan etenkin uudempien työntekijöiden kohdalla koulutusta ei ollut vielä käyty, jonka seurauksena esimerkiksi annosten suosittelu koettiin haasteelliseksi.

Työn kuormittavuutta voitaisiin yksinkertaisimmillaan helpottaa hyvällä työvuorosuunnittelulla, jossa lähtökohtaisesti pyrittäisiin siihen, että listat ovat tasa-arvoisia kaikille. Tällä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi yhden päivän vapaita olisi listoilla mahdollisimman vähän ja, että ne kiertäisivät tasapuolisesti kaikkien työntekijöiden kesken. Lisäksi työvuorosuunnittelussa tulee huomioida, että illasta aamuun tuloja tulisi listoihin mahdollisimman vähän. Etenkin salityöntekijöiden haastatte- luissa nousi esiin myös työtehtävien kierto. Työtehtävien kierrolla koettiin olevan työn mielekkyyttä ja jaksamista parantava vaikutus, kun työssä mielekkäämmät tehtävät, kuten baarivuorot, jakautui- sivat tasaisemmin kaikille halukkaille.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Työntekijäkokemuksella on vaikutusta yrityksen toimintaan ja asiakaskokemukseen niin kuin tämän työn alussa todettiin. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että toimeksiantoyritys jatkaa työntekijäko-emuksen mittaamista ja sen kehittämistä säännöllisesti, jotta työntekijät saadaan pidettyä nykyistä pidempään yrityksen palveluksessa. Tässä työssä aihetta tutkittiin kokonaisuutena yrityksen kaik- kien ravintoloiden ja keittiön osalta. Tähän päädyttiin, jotta tutkimuksella saavutettaisiin kuva siitä mitkä työntekijäkokemuksen osa-alueet kaipaavat eniten kehittämistä sekä siitä mitkä asiat tämän- hetkiset työntekijät kokevat itselleen merkityksellisimpinä suhteessa omaan kokemukseensa.

Koska ravintoloiden konseptit ovat erilaiset voisi olla mielenkiintoista toteuttaa jatkotutkimus työnte- kijäkokemuksen onnistumista kaikissa ravintoloissa ja keittiössä erikseen, jolloin tutkimuksen pe- rusjoukoksi muodostuisi vain siinä yksikössä työskentelevät. Mielenkiintoista olisi nähdä nousisiko tällöin samat kehityskohteet esiin kuin nykyisessä tutkimuksessa, jossa perusjoukko oli laajempi ja yksiköitä useampi. Lisäksi tutkittaessa yksittäisiä yksiköitä kehitysehdotukset olisivat helpommin suunnattavissa juuri kyseisen yksikön tarpeisiin.

Koska tässä työssä tutkimus rajattiin työntekijöiden kokemukseen, mielenkiintoista olisi tehdä jatkotutkimus vuoropäällikötasolle. Tulostavasti päällikön puuttuminen on toimeksiantoyrityksen johdon mukaan vaikuttanut etenkin vuoropäälliköiden roolitukseen ja vastuualueisiin, jonka takia olisi hyvä jatkaa tutkimusta työntekijöistä esihenkilöihin. He ovat myös suorassa suhteessa työntekijöihin, jolloin voitaisiin pitää mahdollisena, että työntekijöiden ja vuoropäälliköiden kokemuksilla voisi olla vaikutusta toisiinsa. Näin ollen voitaisiin verrata kokevatko vuoropäälliköt työntekijöiden tavoin samat tekijät ongelmiksi työyhteisössä vai nouseeko tutkimuksessa kenties erilaisia tuloksia.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus & eettisyys

Tieteelliseen tutkimukseen kuuluu olennaisena osana luotettavuuden arviointi. Luotettavuuden arvioinnissa oleellisinta on se, että kaikki valinnat tutkimusprosessin aikana on perusteltuja sekä niiden johdonmukaisuus. Opinnäytetyön empiirinen tutkimusosa rakentui kahta tutkimusmenetelmää käyttäen. Näitä olivat määrällinen kysely ja laadullinen haastattelu. Määrällisellä kyselyllä haluttiin selvittää työntekijäkokemuksen nykytilaa. Laadullisilla haastatteluilla tarkoituksena oli sen sijaan syventää ymmärrystä siitä, mitkä tekijät vaikuttivat sen hetkiseen työntekijäkokemukseen. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen arviointi eroaa toisistaan luotettavuusmittareiden osalta. Määrällisen tutkimuksen luotettavuusmittareina pidetään validiteettia ja reliabiliteettia samalla kun laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitataan luotettavuutta ja yleistettävyyttä (Vilka 2021, luku 7).

Tietoperustan pohjana on käytetty erilaisia lähteitä eri tietokannoista. Lähteet ovat uudehkoja ja ne tukevat toisiaan pääasiassa hyvin, jotka lisäävät lähteiden luotettavuutta. Tietoperustassa käytettyjen teoriamallien luotettavuutta lisää lisäksi se, että niitä on käytetty usean tutkimuksen pohjana. Tämän voidaan nähdä lisäävän niiden luotettavuutta, kun ne ovat yleisesti hyväksi todettuja malleja. Tämän tutkimuksen malleissa käytetyt tekijät ovat määritelty tietoperustassa ja tutkimuksessa selkeästi, jotta ne ymmärrettäisiin ja niiden mittaaminen olisi mahdollista. Lisäksi tutkimuksessa käytetyt osa-alueet ja niiden tarpeellisuus tutkimuksessa ovat perusteltu tietoperustan lopussa hyvin.

Määrällisessä tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tällä tarkoitetaan, onnistuttiinko tutkimuksessa mitata juuri sitä mitä oli tarkoituskin, käytettyjen tutkimusmenetelmien ja mittareiden avulla. (Vilka 2021, luku 7.) Kysely pyrittiin toteuttamaan mahdollisimman maanläheisesti käytettyjen termien osalta, jotta vastaajat ymmärtäisivät asiasisällöt mahdollisimman yhden mukaisesti. Kyselyn saatekirje oli lyhyt, ytimekäs ja sisälsi kaikki tarvittavat osatekijät, josta pystyi näkemään, ketä tutkittiin, miksi ja miten. Kysely oli rakennettu aihealueittain ja kaikki tutkimuskysymyksissä käytetyt käsitteet, kuten fyysinen ympäristö, oli määritelty kyselyn sisään lyhyesti, jotta käsitteet olisivat mahdollisimman selkeitä, eikä niiden ymmärtämättömyys ajaisi yksilöitä keskeyttämään kyselyä. Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen

toistettavuutta. Luotettavuus näkyy määrällisessä tutkimuksessa kykynä saavuttaa sama tulos tutkittaessa samaa henkilöä, vaikka tutkimusmenetelmä tai tutkija olisikin eri. (Vilka 2021, luku 7.) Tutkimuksessa käytettiin kahta menetelmää samoihin tutkittaviin. Koska eri menetelmien tulokset tukivat toisiaan pääasiassa hyvin, niiden antaessa saman mukaisia tuloksia, voidaan olettaa, että toistettavuus on tutkimuksessa onnistunutta. Kuitenkin koska aihe itsessään on kokemukseen ja hetkeen sidonnainen, voidaan olettaa, että tutkimustulokset saattavat olla erilaiset, mikäli sama tutkimus tehtäisiinkin samalle perusjoukolle uudelleen.

Kyselytutkimus toteutettiin anonyyminä, minkä koetaan lisäävän vastaajien avoimuutta ja totuudenmukaisuutta. Tutkimuksen perusjoukko käsitti kaikkien ravintoloiden sali- ja keittiötyöntekijät. Koska perusjoukko oli pieni, oli oleellista, että mahdollisimman moni osallistuu tutkimukseen, jotta tutkimustuloksesta saataisiin mahdollisimman luotettava. Kyselyyn osallistuneiden kokonaisvastausprosentti oli 63. Kokonaisuudessaan vastausprosentti jäi melko alhaiseksi kadon ollessa 37 prosenttia. Kadon todellista syytä ei tiedetä, mutta tutkija kokee kadon aiheutuneen kyselyn pituuden ja alkuohjeistuksen puutteellisuuden vuoksi. Suurin kato kyselyn kohderyhmässä oli salityöntekijöiden puolelta, jossa vastausprosentti jäi 54 % kun taas kokkien osalta lähes kaikki vastasivat kyselyyn. Koska kysely oli avoinna koko työryhmälle, ei voida pitää varmana sitä, etteikö esihenkilöroolissa olleet työntekijät olisi siihen vastanneet. Lisäksi epävarmuutta tutkimustuloksiin asettaa se fakta, että kysely oli luotu avoimena linkkinä, jonka takia sama henkilö on voinut vastata kyselyyn useamman kerran. Näiden tietojen valossa voidaan arvioida olevan mahdollista, ettei kyselytutkimuksen tulos kuvaa koko kohderyhmää täysin tasapuolisesti, jonka takia tulosta ei voida pitää 100 prosenttisesti luotettavana.

Tutkimuksen toiseen osaa valikoitui laadullinen haastattelututkimus, jonka avulla työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä voitaisiin ymmärtää paremmin. Laadullisella menetelmällä tutkittavat voivat kertoa omista kokemuksistaan avoimemmin verrattuna määrällisiin menetelmiin. Aineiston analysoinnissa käytettiin teoriaohjaavaa menetelmää, joka takasi sen, että tuloksia pystyttiin analysoimaan aineistolähtöisesti, vaikka pääluokat nousivatkin suoraan teoriasta. Tällä koetaan olevan toistettavuutta tukeva vaikutus luotettavuuteen. Haastatteluiden avulla saatiin lisäsyvyyttä tutkimukseen ja tätä kautta jokaiseen tutkimusongelmaan saatiin yhdistetyllä menetelmällä vastaukset.

Koska haastattelut olivat puolistrukturoidut, haastattelun aihealueet oli jo ennalta määrätty. Jotta tutkittavat ymmärsivät tutkittavan aihealueen sekä sen sisältävät tekijät, selvennettiin nämä kyselyssä sekä laajemmin haastattelun esimateriaalissa (liite 2 & 3). Tämä lisää tutkimuksen toistettavuutta, kun annettu taustamateriaali ja määritelmät ovat kaikille yhteneviä. Haastateltavat saivat vastata aihealueista haluamallaan tavalla. Jotkut haastateltavat tarvitsivat lisäselvennystä haastattelukysymyksiin. Kysymysten lisäselventäminen koettiin osin haastavaksi, jottei haastateltavaa

ohjattu liikaa. Tämän takia pyrittiin pysymään mahdollisimman tiiviisti etukäteen annetussa materiaalissa. Luotettavuutta parannettiin haastatteluaineiston tallentamisella, mikä mahdollisti tallenteiden jälkianalysoinnin. Sekä kysely että haastattelut toteutettiin ja analysoitiin anonyymisti, jonka avulla uskotaan vastausten olleen avoimempia ja totuudenmukaisempia verrattuna siihen, että vastaajat olisi pystytty erottelemaan vastauksista. Tutkimustulosten raportoinnissa on käytetty viitauksia haastatteluaineistoista, mikä lisää luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä.

Laadullista tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös saturaation kautta. Saturaatiolla tarkoitetaan tulosten toistuvuutta eli onko samanlaisia tuloksia saatu haastattelussa myös muilta. (Kananen 2015, 355.) Haastatteluun osallistui viisi henkilöä, jonka takia saturaation saavuttaminen on haasteellista. Haastatteluaineistosta oli mahdollista löytää näinkin pienellä otoksella yhdenmukaisuutta vastausten välillä. Kuitenkaan kaikissa vastauksissa ei ollut huomattavissa saturaation merkkejä, jonka takia haastatteluita olisi pitänyt luotettavuuden takia saada nykyistä enemmän.

Haastattelun kysymyksissä painotettiin voimakkaasti työntekijöiden odotuksia ja sitä, kuinka he kokivat, että näihin odotuksiin oli yrityksen puolelta vastattu. Haastattelun analysointivaiheessa huomattiin kuitenkin, että haastateltavien vastaukset vastasivat kokemusta enemmän työtyytyväisyyteen liittyviin seikkoihin, jonka vuoksi koetaan, ettei haastatteluilla olla saavutettu kokonaisuudessaan vastausta työntekijöiden kokemuksiin. Tältä osin voidaan sanoa, ettei haastattelun tulokset vastaa kaikelta osin täysin työntekijäkokemukseen. Koska positiivinen työntekijäkokemus ja työtyytyväisyys ovat hyvin lähellä toisiaan, niin sitä kautta voidaan pitää todennäköisenä, että tulokset peilaavat myös työntekijäkokemusta.

Eettisyyden osalta tutkimuksen koetaan onnistuneen hyvin. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa tutkijan rooli pysyi puolueettomana ja objektiivisena. Ennen tutkimusta tutkija oli perehtynyt aihealueeseen laajasti tietoperustaa kirjoittaessaan. Tutkijalla oli ymmärrys siitä, että opinnäytetyö tarkastetaan plagioinnintunnistusohjelman kautta, jonka takia on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että kaikki lainaukset on merkitty oikein ja että lähteitä on referoitu oikeaoppisesti ja rehellisesti.

Tutkimuksessa tutkittavat pidettiin anonyymeinä, eikä heihin kohdistettu tunnisteita työnimikettä lukuun ottamatta. Koska perusjoukkoon kuuluneet ihmiset työskentelivät monissa yksiköissä, koettiin tämän lisäävän anonymiteettiä suoja. Haastateltavat eivät olleet haastattelijalle täysin ennestään tuntemattomia, mutta suhde oli etäinen. Tämän vuoksi koetaan, ettei haastateltavan ja haastattelijan välinen suhde vaikuttanut saatuihin tuloksiin ja näin ollen tutkimus pystyttiin toteuttamaan ilman pelkoa eettisestä esteellisyydestä. Eettisyydestä on huolehdittu empiirisen osa alussa, kun tutkittaville on kerrottu perusasiat tutkimukseen liittyen, mitä, ketä ja miksi tutkitaan ja miten vastauksia hyödynnetään. Tutkija on ollut tietoinen tietosuojatekijöistä, jotka on otettu huomioon tutkimusta toteutettaessa.

8 Arviointi

Tässä luvussa käydään läpi opinnäytetyössä ja tutkimusprosessissa onnistumista. Ensimmäinen osa on toimeksiantajan palautetta. Lausunto on otettu suoraan toimeksiantajan arviosta. Liitteessä 9 nähtävillä alkuperäinen viesti (liite 9). ja toisessa osassa käydään läpi tutkijan omaa oppimista ja kehittymistä prosessin aikana.

8.1 Toimeksiantajan lausunto

Matkailu- ja ravitsemisala on ollut vuosien 2020–2022 poikkeavalla ajanjaksolla epävakaassa tilanteessa johtuen koronaepidemian aiheuttamista rajoituksista, suurista kysynnän vaihteluista ja luotamuksesta kulutukseen. Poikkeava ajanjakso on tarkoittanut työntekijänäkökuilmasta alan epävakautta, joka heijastuu jokaisen oman työroolin turvallisuuden tunteeseen: mm. työn jatkuvuus, talouden huolenpito.

Kun koronaepidemian vaikutukset ovat hellittämässä, tulee matkailu- ravitsemisalan houkuttelevuus palauttaa työntekijäpuolella. Yhtenä tärkeänä tekijänä alan houkuttelevuuteen liittyy hyvä työntekijäkokemus. Kun työntekijäkokemus on hyvä tai erinomainen, saamme pidettyä alalla nykyiset työntekijät ja he toisaalta kertovat eteenpäin hyvistä kokemuksista. Näin saamme aiheutettua positiivisen kierteen työntekijäpuolella: pitoa ja vetoa.

Yllä olevan taustan vuoksi tämä opinnäytetyö on käsitellyt erittäin ajankohtaista ja tärkeää aihetta, joka koskettaa suuresti myös meidän ravintolakokonaisuuttamme, joka on ollut tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena. Opinnäytetyön tuloksena olemme saaneet hyvin tietoomme, mitkä asiat työntekijäkokemuksessa ovat merkityksellisiä ja ehkäpä meillä jo hyvällä tasolla. Näitä tulee kuitenkin jatkossa pitää vahvasti esille arkipäivässä ja samalla myös kehittää, jotta positiivisen asioiden kierre tukee toimintaamme työntekijäkokemuksen näkökuilmasta. Toisaalta opinnäytetyö on tuonut esille erittäin konkreettisia kehitettäviä asioita, joista iso osa on helppo laittaa kuntoon nopeasti, esim. aputasot ravintolasaliin / kassapisteen valaistus. Kolmantena seikkana työstä mielestäni löytyy hyviä pitkän tähtäimen asioita, jotka voidaan ottaa seuraavien suurempien uudistuksien yhteydessä huomioon, esim. fyysisten puitteiden uudistus, digikehitys, liikeideakehitys.

8.2 Itsearviointi

Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan oli mielenkiintoinen ja antoisa, mutta samalla ajoittain haastava. Opinnäytetyö prosessin aikana tutkija oppi paljon tutkimuksen tekemisestä, tieteellisen tekstin kirjoittamisesta sekä ajanhallinnan haasteista. Näiden lisäksi syventyi osaaminen työntekijäkokemuksesta sekä tekijöistä sen ympärillä.

Opinnäytetyöprosessi kehitti tutkijan osaamista monella eri osa-alueella. Opinnäytetyö ja siinä toteutettu tutkimus olivat tutkijalle ensimmäinen laatuaan. Prosessin aikana tutkija oppi tieteellisen tutkimuksen vaiheista, erilaisista tutkimusmenetelmistä, tulosten analysoinnista sekä tietoperustan rakentamisesta. Kirjoittamistyön kautta tutkija oppi tiedonhakuprosessista sekä pääsi arvioimaan lähteiden luotettavuutta. Lähteiden hankinta koettiin ajoittain haastavaksi, sillä vaikka aiheesta löytyi paljon kirjoituksia, koettiin niiden olevan suuressa määrin blogitekstejä sekä uutisartikkeleita, joiden luotettavuusarvo on lähtökohtaisesti huonompi. Tässä koetaan kuitenkin onnistuneen melko hyvin ja työssä käytetyt lähteet ovat uudehkoja ja monipuolisia.

Työ opetti, kuinka tärkeää on, että pitkäjäksoisen prosessin aikana on avoin ja joustava muutoksille, joita prosessin aikana ilmenee. Kun nyt katsoo alkuperäistä suunnitelmaa, on moni asia muuttanut muotoaan. Opinnäytetyöprosessin aikana tutkija oppi paljon myös omasta minäpystyvyydestään. Työ haastoi monella tapaa ja etenkin motivaation ylläpito, koettiin ajoittain vaikeaksi pitkälle venyneen työn loppuun viemisessä. Työn loppuun saattaminen vaati kovaa itsekuria ja jatkuvaa motivaation nostoa. Haasteellisimmaksi minäpystyvyyden kannalta työssä koettiin vertaistuen puute muilta opiskelukavereilta ja opettajilta, kun työtä tehtiin lähes yksinomaan yksin kotona. Vertaistuen avulla olisi voinut vaihtaa ajatuksia prosessista sekä haasteiden tuomista tunteista, jonka avulla työn eteenpäin vieminen olisi helpottunut. Vaikka monessa vaiheessa työnteko tuntui haastavalta ja raskaalta, pitkäjänteisellä työllä, jatkuvalla itsensä kannustuksella ja etappiluonteisella suorittamisella työ saatiin kuitenkin vietyä loppuun, josta ollaan erittäin tyytyväisiä.

Työssä onnistuttiin aihevalinnassa, joka koettiin alusta asti tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi. Aiheen merkitys on korostunut tänä päivänä matkailu- ja ravintola-alalla, jossa vaihtuvuus on ollut suurta. Koska tarkoitus on avartaa työuraa esihenkilötehtävissä, opinnäytetyön aiheen asiantuntemus koetaan merkittäväksi valttikortiksi tulevaisuudessa. Työssä onnistuttiin niin ikään tutkimusmenetelmien valinnassa, joiden avulla onnistuttiin saavuttamaan vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Lisäksi työssä onnistuttiin syvemmän tiedon saavuttamiseen kahden eri menetelmän yhdistämisellä, millä koetaan olevan enemmän arvoa myös toimeksiantajalle.

Tutkimusprosessi haastoi tutkijaa monella tapaa, mikä vaikutti työn loppuun viemisessä. Haasteita koettiin muun muassa tietoperustan rakentamisessa, aiheen rajauksessa sekä ajanhallinnassa. Tietoperustan rakentaminen oli kokonaisuudessaan aikaa vievää. Haastavinta siinä koettiin olevan oikeanlaisten lähteiden löytäminen, kokonaisuuden hahmottaminen sekä aiheen tiiviinä pitäminen. Mikäli työtä olisi saatu rajattua nykyistä paremmin, olisi se helpottanut tietoperustan rakentamisessa sekä tutkimuksen tekoa. Koska työn aihekokonaisuus jäi liian suureksi, koettiin tutkimuksen ja tietoperustan laajentuneen liikaa, joka hidasti prosessin eteenpäin viemistä ja aiheutti haasteita kirjoitustyössä sekä ajanhallinnassa. Kirjoitustyön aikana ajanhallinta koettiin äärimmäisen

vaikeaksi, kun se yhdistettiin työn, asuntoremontin ja vähäiseksi jääneen vapaa-ajan kanssa. Tämä aiheutti paljon stressiä ja uupumista, mikä haastoi työn eteenpäin viemisessä ja yleisen hyvinvoinnin kanssa. Näiden lisäksi opinnäytetyöprosessia hidasti toimeksiantajan vaihtuminen.

Jälkeenpäin ajateltuna opinnäytetyöprosessissa olisi kannattanut tehdä monia asioita toisin. Kokonaisprosessin kannalta työtä olisi pitänyt rajata lisää, jolloin aihealue olisi ollut tiiviimpi ja näin helpommin hallittavissa. Toiseksi työ olisi pitänyt saada tehtyä muun koulun ohessa eli se olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin. Tällä koetaan olevan vaikutusta motivaation ylläpitämisessä. Mikäli kysely rakennettaisiin uudelleen, lisättäisiin kyselyn alkuun johdanto sekä ohjeet sen tekemiseen, jotka jäivät puuttumaan kyselystä. Virhe ymmärrettiin vasta vastausajan päätyttyä, minkä takia sitä ei pystytty enää korjaamaan. Tämän uskotaan vaikuttaneen vastaushalukkuuteen, sillä kyselyn koettiin kiinnostavan henkilöstöä, mutta ohjeistuksen puuttuminen ajoi monet jättämään vastaamisen kesken. Mikäli kyselyssä olisi ollut selkeämmät ohjeet sen tekoon sekä kysymysten määrä olisi ollut paremmin esillä, olisi tämä varmasti kannustanut ihmisiä vastaamaan enemmän. Haastatteluiden osalta, jos työ tehtäisiin uudelleen, otettaisiin mukaan enemmän haastateltavia, jolloin vastauksiin olisi saatu enemmän kylläisyyttä nykyiseen nähden.

Opinnäytetyö oli tutkijan ensimmäinen tutkimustyö, joka tehtiin alusta loppuun itse. Vaikka työssä ei ole virheetön ja näin jälkeenpäin huomaa monia asioita, joita olisi pitänyt tehdä toisin, onnistuttiin tutkimus saattamaan loppuun hyvin. Tutkimukselle asetettuihin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset ja työstä saatiin rakennettua selvä kokonaisuus, jonka osat tukivat toisiaan. Lisäksi itse tutkimus oli monipuolinen ja toimeksiantajaa hyödyttävä. Näiden seikkojen valossa kokonaisuuteen voidaan olla tyytyväisiä.

Lähteet

Achor, S., Reece, A., Kellerman, G.R. & Robichaux, A. 2018. 9 Out of 10 People Are Willing to Earn Less Money to Do More-Meaningful Work. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work>. Luettu: 22.3.2022.

Arnold, J. 2018. CREATING AN OPTIMAL EMPLOYEE EXPERIENCE. HRMagazine 63, 5, s. 76–81.

Bersin, J. 2021. The Crusade For Employee Experience: How Did We Get Here? Luettavissa: <https://joshbersin.com/2021/01/the-crusade-for-employee-experience-how-did-we-get-here/>. Luettu: 13.3.2022.

Bryson, A., Forth, J. & Stokes, L. 2017. Does employees' subjective well-being affect workplace performance? Human relations. New York, vol 70,8, s.1017-1037.

Deloitte Insights 2019. Leading the social enterprise: Reinvent with human focus. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/collections/HC-Trends2019/DI_HC-Trends-2019.pdf. Luettu: 12.3.2022.

Dhingra, N., Samo, A., Schaninger, B. & Scrimper, M. 2021. Help your employees find purpose—or watch them leave. McKinsey & Company. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/help-your-employees-find-purpose-or-watch-them-leave>. Luettu: 30.8.2022.

Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.3.2023.

Gheidar, Y. & Zanjani, M. S. 2021. Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. Iranian journal of management studies, 14, 44, s.669-680.

Harter, J. 2018. Employee Engagement on the Rise in the U.S. Gallup. Luettavissa: <https://news.gallup.com/poll/241649/employee-engagement-rise.aspx>. Luettu: 26.8.2022.

Hinshaw, M. 2020. Why Invest In Employee Experience? Six (Proven) Reasons. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/03/31/why-invest-in-employee-experience-six-proven-reasons/?sh=50483a437d42>. Luettu: 10.2.2022.

- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus – Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.8.2022.
- IBM 2017. The Employee Experience Index – A new global measure of a human workplace and its impact. Luettavissa: <https://www.ibm.com/downloads/cas/JDMXPMBM>. Luettu: 19.8.2022.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauhia, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus – Opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>. Luettu: 25.8.2022.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus – Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.2.2022.
- Kröll, C. & Nüesch, S. 2019. The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. International journal of human resource management, 30,9, s.1505–1525.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas – Mikä, Miksi, Miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.2.2022.
- Martela, F. 23.4.2018. Merkityksellisen työn kolme elementtiä. Filosofian Akatemia -blogi. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/blogi/merkityksellisen-tyon-kolme-elementtia/>. Luettu: 20.9.2022.
- Maylett, T. & Wride, M. 2017. The Employee Experience. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 27.2.2022.
- Mcfeely, S. & Wigert, B 2019. This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. Gallup. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>. Luettu: 12.3.2022.
- McGovern, M. 2021. 8 ways to improve the employee experience in 2022. HR Morning. Luettavissa: <https://www.hrmorning.com/articles/employee-experience-2022/>. Luettu: 9.3.2023.
- MIT 2017. Building business value with employee experience. Research Briefing Vol 17, 6.
- Morgan, J. 2017. The Employee Experience Advantage. John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey. E-kirja. Luettu: 22.2.2022.

Morgan, J. 2015. The Three Environments That Create Every Employee Experience. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/12/15/the-three-environments-that-create-every-employee-experience/?sh=a5ab2a966c6c>. Luettu: 29.3.2022.

Mäkelä, A. 2021. Onnellisuustutkija: nämä asiat tekevät onnellisen työntekijän – toteutuvatko sinun työpaikallasi? .Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/onnellisuustutkija-miten-olla-onnellinen-toissa>. Luettu: 27.2.2022.

Mäkelä, A. 2022. Alle puolet suomalaisista pitää työpaikkaansa hyvänä – arvostuksen puute kaihertaa: ”Tulos on huolestuttava”. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/suomalaisen-tyoelaman-tila-tutkimus>. Luettu: 10.2.2022.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.11.2022.

Pendell, R. 2022. Employee Wellbeing Starts at Work. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/394871/employee-wellbeing-starts-work.aspx>. Luettu: 5.9.2022.

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR Review, Vol. 16, 3, s.136–141.

Rantala, A. 2010. Lepoaikojen toteutuminen hotelli- ja ravintola-alalla. Opinnäytetyö. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010052810804>. Luettu: 7.3.2023.

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.2.2023.

Salesforce 2017. SPECIAL REPORT The Impact of Equality and Values Driven Business. Luettavissa: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/assets/pdf/datasheets/salesforce-research-2017-workplace-equality-and-values-report.pdf. Luettu: 21.8.2022.

Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste-verkkolehti. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>. Luettu: 3.2.2023.

Sdworx. s.a. HR:n ja palkanlaskennan trendit vuonna 2022. Luettavissa: <https://sdworx.fi/henkilostohallinto/hrn-ja-palkanlaskennan-trendit-vuonna-2022/>. Luettu: 25.2.2022.

Sitra 2020. Elinikäinen oppiminen Suomessa 2019 – kyselyn tulokset. Luettavissa:

<https://www.sitra.fi/app/uploads/2020/01/elinikainen-oppiminen-suomessa-2019-kyselyn-tulokset.pdf>. Luettu: 7.10.2022.

Talent Vectia Oy s.a. Työntekijäkokemus 2020-tutkimus. Luettavissa: https://renewal.talentvectia.com/hubfs/download/TalentVectia_Tyontekijakokemus_2020.pdf?hsLang=fi&t=1527155204292. Luettu: 19.9.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 29.10.22.

Työterveyslaitos s.a. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyo-hyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyon-tyoymparistot/hyvinvointia-edistava-tyoymparisto>. Luettu: 10.10.2022.

Uusitalo, K. 2021. Ravintola-alaa vaivaa nyt niin kova työntekijäpula, että jotain on tehtävä – ravintolapomo puuttuisi alan sunnuntailisiin. Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-12021811>. Luettu: 8.2.2022.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja Kehitä. 5. päivitetty painos. Ps-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 13.2.2023.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei rakas kollega,

Teen parhaillani opinnäytetyötä toimeksiantona yrityksellemme. Opinnäytetyön aiheena on tutkia ravintolahenkilöstön tämänhetkistä työntekijäkokemusta. [Kysely on suunnattu työntekijöille salissa ja keittiössä.](#)

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa kokemuksianne ja löytää kehitysideoita, kuinka kokemuksia voitaisiin parantaa tulevaisuudessa. Vastaamalla kyselyyn saat äänesi kuuluviin ja pääset vaikuttamaan miten työyhteisöämme tulisi tulevaisuudessa kehittää, jotta sinä voisit siellä paremmin. Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää, että jokainen teistä vastaa tähän lyhyeen kyselyyn, jotta kehitystoiminnot saadaan ohjattua juuri oikeaan paikkaan.

Tutkimuksen tulokset annetaan uusien ravintolapäälliköidemme käyttöön, viihtyisämmän työympäristön kehittämiseksi. Toivon, että kyselyssä tuot esiin tuntemuksiasi rohkeasti. Ethän säikähdä, että osassa kysymyksistä käydään läpi samoja aihealueita juuri tehdyn Työtyytyväisyysmittauksen kanssa. Kyselyn lopussa voit halutessasi osallistua arvontaan, jossa palkintoina on 1x majoituslahjakortti ja 2x 20 euron arvolahjakortteja.

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/5ABBD0E2AF2D4A09>

Kyselyn vie aikaasi vain noin 10 minuuttia ja siihen vastataan anonyymisti. Vastausaikaa on [sunnuntaihin 16.10 asti.](#)

Muistathan, että jokainen vastaus on tärkeä!

Kiitos kun olet mukana kehittämässä meidän yhteistä hyvinvointiamme.

Ystävällisin terveisin,

Elli

Mikäli sinulla on kysyttävää tutkimuksesta, olethan yhteydessä:

ellinoora.rummukainen@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Kyselylomake

Työntekijäkokemukseni

① Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Taustatiedot

1. Minulla on kokemusta ravintola-alalta *

- Alle 5 vuotta
 5 vuotta tai yli

2. Pääasiallinen työnimikkeeni on tällä hetkellä *

- Kehittötyöntekijänä
 Saltyöntekijänä

3. [redacted] olen työskennellyt *

- Alle 5 vuotta
 5 vuotta tai yli



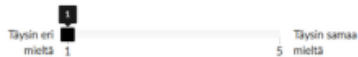
Seuraava —

5. Koen yritykseni joustavan muuttuvissa elämäntilanteissani *



6. Koen, että [redacted] arvot tukevat työssäni onnistumista *

Viiviksen arvot:



7. Toivoisin, että fyysisistä ympäristöstä parannettaisiin seuraavasti, jotta viihtyisin siellä paremmin

— Edellinen



Seuraava —

Fyysinen Ympäristö

4. Kuinka hyvin seuraavat väitteet vastaavat arkea työssäni *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En ole eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Nykyiset työtilat auttavat minua onnistumaan työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat ovat tarpeitani vastaavat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämänhetkiset työvälineet tukevat onnistumistani työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet ovat tarpeitani vastaavat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristöni sisustus tukee työssäni viihtymistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihdyn työvaatteissani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työpaikan tarjoamat edut vastaavat odotuksiani *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Teknolginen ympäristö

8. Koen, että teknologiset työvälineeni auttavat minua onnistumaan työssäni *

(Teknolginen ympäristöön lukeutuu työssä käytettävät laitteet ja järjestelmät, kuten kassat ja varausjärjestelmät sekä viestintävälineet, kuten [redacted])



9. Kuinka hyvin seuraavat väitteet vastaavat työtäni *

- 1- Täysin eri mieltä
 2- Jokseenkin eri mieltä
 3- En ole eri mieltä samaa mieltä
 4- Jokseenkin samaa mieltä
 5- Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Olen tyytyväinen työpaikalla käytettäviin teknologisiin laitteisiin ja ohjelmiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttämäni teknologiset ohjelmat ovat helppokäyttöisiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjelmat ovat käyttäjystävällisiä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Toivoisin, että ohjelmia kehitettäisiin seuraavasti, jotta ne vastaisivat enemmän tarpeitani

— Edellinen

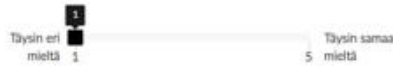


Seuraava —

Kulttuurinen Ympäristö

11. Koen, että [] työkulttuuri vastaa odotuksiani *

(Työkulttuurin katsotaan kuuluvan mm. työpaikan koettu tunnelma, muiden kohtelu, palautekäytännöt ja johtaminen)



12. Kuinka hyvin seuraavat väitteet vastaavat työtäni *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En ole eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tunnen yhteenkuuluvuutta työyhteisössäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan apua muilta sitä pyydettäessä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen että mielipiteilläni on merkitystä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työyhteisössäni vallitsee avoin palautekulttuuri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani riittävästi palautetta esihenkilöltäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä arvostetaan erilaisuutta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen itseni arvostetuksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työntekijäkokemus kokonaisuudessaan

16. Laita seuraavat työntekijäkokemuksen osa-alueet tärkeysjärjestykseen suhteessa omaan kokemukseesi *

1- tärkein 3 vähiten tärkein

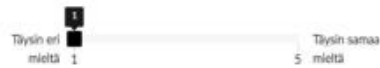
Fyysinen ympäristö (mm. työtilat, saadut edut, työvälineet, sioustus)	<input type="text" value="Vaino"/>
Teknologinen ympäristö (mm. työssä tarvittavat järjestelmät, viestintävälineet ja niiden käyttö)	<input type="text" value="Vaino"/>
Kulttuurinen ympäristö (mm. muiden kohtelu, palautekulttuuri, johtaminen)	<input type="text" value="Vaino"/>

17. Valitse kolme tärkeintä työntekijäkokemuksen tekijää, suhteessa omaan kokemukseesi? *

- Työtilat ovat viihtyisät
- Työvälineet ovat kunnossa
- Yrityksessä huomioidaan muuttuva elämäntilanteeni
- Työstäni saadut edut
- Työssäni käytetyt järjestelmät ovat helppo- ja nopeakäyttöisiä
- Löydän tarvittavan tiedon nopeasti
- Työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasavertaisesti
- Koen työni merkitykselliseksi
- Saan palautetta työstäni
- Minua kannustetaan kehittymään
- Pystyn vaikuttamaan työni lopputulokseen
- Tiedän mitä minulta odotetaan
- Osaamisen on tasapainossa työn haasteisiin
- Jokin muu, mikä?

Vain yksi 1 ja 3 vaihtoehdon väliä
Vainut vaihtoehdot: 0

13. Haluan työskennellä yrityksessä vielä kahden vuoden kuluttua *



14. Millaisia kehityskohteita näen kulttuurisen ympäristön osalta

— Edellinen



Seuraava —

Yrityksen mahdollistama iberäkyys

15. Kuinka hyvin seuraavat väitteet vastaavat työtäni *

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En ole eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on annettu selkeitä työohjeita työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi tietoa tehtäväni työstäni työssäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työyhteisössäni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työyhteisössäni mielekkäiksi *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntätöni on sopiva kulttuurissa omaan päämäärään *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamisen on tasapainossa työn haasteisiin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla tarjotaan mahdollisuuksia uuden oppimisen ja työni kehittämiselle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun on helppo nähdä kuinka työni tuottaa kokonaisarvoa asiakkaalle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Kokonaisarvosananani tämänhetkiseksi työntekijäkokemukselleni *

- Huono Kohtalainen Tyydyttävä Hyvä Erinomainen

19. Haluan antaa vielä seuraavaa palautetta suhteessa työntekijäkokemukseeni yleensä

Vastaajien kesken arvotaan 1x majoituslahjakortti ja 2x 20€ arvolahjakorttia. Halutessasi osallistua arvontaan, täytäthän alle sähköpostiosoitteesi.

20. Haluan osallistua lahjakorttarvontaan

Sähköposti:

Yhteystietojasi ei missään vaiheessa yhdistetä kyselyn muihin vastauksiin eikä niitä luovuteta muille osapuolille. Yhteystietosi poistetaan heti arvontaan suorittamisen jälkeen.

— Edellinen



Lähellä

Kiitos vastauksesta!



Liite 3. Haastattelurunko ja termien määritelmät

Haastattelurunko:

Fyysinen ympäristö

1. Millainen on mielestäsi hyvä fyysinen työympäristö?
2. Miten koet nykyisen työympäristön vastaavan työsi vaatimuksiin ja odotuksiisi hyvästä työympäristöstä?
3. Millaisia muutoksia kaipaisit (erityisesti sisustuksen, työtilojen ja -välineiden osalta), jotta viihtyisit työssäsi nykyistä paremmin?
4. Jos mietit omaa työtäsi, millaiset ovat mielestäsi hyvät työvaatteet?
5. Miten tämänhetkiset työvaatteet vastaavat odotuksiisi näistä?

Teknologinen ympäristö

6. Millaisia teknologisia laitteita ja ohjelmia käytät työssäsi?
7. Miten koet teknologisten laitteiden vastaavan odotuksiasi?
8. Miten koet käyttämiesi teknologisten ohjelmien vastaavan odotuksiisi?

Kulttuurinen ympäristö

9. Millaisista tekijöistä mielestäsi hyvä työkuulttuuri muodostuu?
10. Miten koet tämänhetkisen työkuulttuurin vastaavan odotuksiisi hyvästä työkuulttuurista?
11. Miten koet yhteisöllisyyden työyhteisössä?
12. Millainen johtaminen tukee parhaiten viihtymistäsi?
13. Miten koet tämänhetkisten johtamiskäytäntöjen vastaavan odotuksiisi?
14. Millaisena koet yrityksen palautekäytännöt?
15. Mitkä tekijät vaikuttavat arvostetuksi tulemisen tunteeseen?

Työn autonomia

16. Kuinka hyvin koet pystyväsi ratkaisemaan työssäsi esiin tulleita tilanteita itsenäisesti?
17. Millaista tukea toivoisit esihenkilöltäsi tai työyhteisöltäsi, jotta sinun olisi helpompi tehdä työsi ja saavuttaa työsi tavoitteet?
18. Miten toivoisit kehittyväsi ammatillisesti, jotta voisit hoitaa työtehtäväsi nykyistä paremmin?
19. Millaisia muutoksia kaipaisit työtehtäviisi, jotta viihtyisit nykyistä paremmin?
20. Millaisilla keinoilla työtäsi voitaisi tukea, jotta jaksaisit paremmin työmääräsi?

Termien määritelmät:

Fyysinen ympäristö: Fyysinen ympäristö tarkoittaa työympäristöä, jossa työ tehdään. Se sisältää kaiken sen mitä työpaikalla voidaan aistia. Tähän katsotaan kuuluvan lisäksi:

- Tilojen sisustus (myös mm. valaistus, käytetyt materiaalit)
- Työvälineet
- Työvaatetus
- Työn joustot
- Tilojen käytännöllisyys ja toiminnallisuus
- Yrityksen arvojen peilautuminen työhön

Teknologinen ympäristö: Teknologisella ympäristöllä tarkoitetaan työnteon kannalla tarpeellisia teknologisia laitteita ja välineitä. Näitä ovat muun muassa kassapäätteet, kassajärjestelmät, Wolt-ruoantilausjärjestelmä, työhön liittyvät muut ohjelmat, kuten *****, ***** sekä yrityksen tarjoamat laitteet, joita käytät työpäivän aikana tai työhön liittyvissä asioissa. Tähän katsotaan vaikuttavan lisäksi, miten laitteet ja ohjelmat toimivat ja miltä ne näyttävät ja kuinka helposti tarvittava tieto on niistä saavutettavissa.

Kulttuurinen ympäristö: Kulttuurinen ympäristö eli yrityskulttuuri voidaan kokea olevan tunnetta, joka työntekijälle muodostuu yrityksessä työskennellessään. Se voidaan tuntea olevan yksilölle muodostunutta arvostuksen ja merkityksellisyyden tunnetta yrityksestä. Kulttuuriseen ympäristöön katsotaan kuuluvan mm.

- toimintatavat, joilla työtä tehdään
- tavat, jolla yrityksessä kohdellaan ja puhutaan toisille
- millainen fiilis työyhteisössä vallitsee
- yrityksessä käytetyt johtamiskäytännöt (kuten työntekijän tukeminen, palautekulttuuri, viestintä ja palkitsemisjärjestelmä)

Työssä mahdollistettu itsenäisyys / Työn autonomia

Tällä tarkoitetaan yrityksen tarjoamaa mahdollisuutta itsenäiseen päätöksen tekoon työhön liittyvissä asioissa, jotta työssä eteen tulleet tilanteet voidaan ratkaista ilman turhia välikäsiä. Tässä oleellista on, että työn tavoitteet ovat selkeytetty ja että työntekijällä on tarvittava osaaminen ja ratkaisuntekuvälineet tilanteiden hoitamiseen.

Liite 4. Frekvenssijakauma kyselyn fyysisen ympäristön puitteista (n=24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En ole eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Nykyiset työtilat auttavat minua onnistumaan työssäni	3 (13 %)	4 (17 %)	0 (0 %)	13 (54 %)	4 (17 %)	24 (100 %)
Työtilat ovat tarpeitani vastaavat	3 (13 %)	4 (17 %)	1 (4 %)	13 (54 %)	3 (13 %)	24 (100 %)
Tämänhetkiset työvälineet tukevat onnistumistani työssäni	1 (4 %)	4 (17 %)	1 (4 %)	12 (50 %)	6 (25 %)	24 (100 %)
Työvälineet ovat tarpeitani vastaavat	0 (0 %)	3 (13 %)	2 (8 %)	13 (54 %)	6 (25 %)	24 (100 %)
Työympäristöni sisustus tukee työssäni viihtymistä	1 (4 %)	5 (21 %)	2 (8 %)	12 (50 %)	4 (17 %)	24 (100 %)
Viihdyn työvaatteissani	3 (13 %)	2 (8 %)	1 (4 %)	11 (46 %)	7 (29 %)	24 (100 %)
Koen, että työpaikan tarjoamat edut vastaavat odotuksiani	0 (0 %)	1 (4 %)	1 (4 %)	11 (46 %)	11 (46 %)	24 (100 %)

Liite 5. Frekvenssijakauma kyselyn teknologisen ympäristön väittämistä (n=24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Olen tyytyväinen työpaikalla käytettäviin teknologisiin laitteisiin ja ohjelmiin	0 (0 %)	2 (8 %)	6 (25 %)	10 (42 %)	6 (25 %)	24 (100 %)
Käyttämäni teknologiset ohjelmat ovat helppokäyttöisiä	0 (0 %)	1 (4 %)	7 (29 %)	10 (42 %)	6 (25 %)	24 (100 %)
Ohjelmat ovat käytäjäystävällisiä	0 (0 %)	1 (4 %)	5 (21 %)	12 (50 %)	6 (25 %)	24 (100 %)

Liite 6. Frekvenssijakauma kyselyn kulttuurisesta ympäristöstä (n=24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Saan apua sitä pyydettyäessä	1 (4 %)	2 (8 %)	1 (4 %)	7 (29 %)	13 (54 %)	24 (100 %)
Tunnen yhteenkuuluvuutta työyhteisössäni	2 (8 %)	1 (4 %)	1 (4 %)	9 (38 %)	11 (46 %)	24 (100 %)
Meillä arvostetaan erilaisuutta	1 (4 %)	1 (4 %)	2 (8 %)	11 (46 %)	9 (38 %)	24 (100 %)
Koen, että työyhteisössäni vallitsee avoin palautekulttuuri	2 (8 %)	2 (8 %)	2 (8 %)	10 (42 %)	8 (33 %)	24 (100 %)
Koen saavani riittävästi palautetta esimenkilöltäni	1 (4 %)	4 (17 %)	3 (13 %)	8 (33 %)	8 (33 %)	24 (100 %)
Koen että mielipiteilläni on merkitystä	2 (8 %)	5 (21 %)	2 (8 %)	7 (29 %)	8 (33 %)	24 (100 %)
Koen itseni arvostetuksi	2 (8 %)	3 (13 %)	2 (8 %)	12 (50 %)	5 (21 %)	24 (100 %)

Liite 7. Frekvenssijakauma kyselyn autonomian väitteisiin (n=24)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En ole eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Minulle on annettu selkeät tavoitteet työlleni	2 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	13 (54 %)	9 (38 %)	24 (100 %)
Saan riittävästi tietoa tehdäkseen työni hyvin	2 (8 %)	0 (0 %)	0 (0 %)	12 (50 %)	10 (42 %)	24 (100 %)
Pystyn vaikuttamaan työtehtäviini	0 (0 %)	4 (17 %)	2 (8 %)	10 (42 %)	8 (33 %)	24 (100 %)
Koen työtehtävät mielekkäiksi	0 (0 %)	2 (8 %)	3 (13 %)	14 (58 %)	5 (21 %)	24 (100 %)
Työmääräni on sopiva suhteessa omaan jaksamiseen	2 (8 %)	6 (25 %)	1 (4 %)	10 (42 %)	5 (21 %)	24 (100 %)
Osaamiseni on tasapainossa työn haasteisiin	0 (0 %)	1 (4 %)	2 (8 %)	9 (38 %)	12 (50 %)	24 (100 %)
Minulle tarjotaan mahdollisuuksia uuden oppimiseen ja työssäni kehittymiseen	2 (8 %)	2 (8 %)	3 (13 %)	9 (38 %)	8 (33 %)	24 (100 %)
Minun on helppo nähdä kuinka työni tuottaa lisäarvoa asiakkaalle	1 (4 %)	1 (4 %)	0 (0 %)	11 (46 %)	11 (46 %)	24 (100 %)

Liite 8. Frekvenssijakauma tärkeimmiksi koetuista työntekijäkokemuksen tekijöistä (n=24)

	n	%
Työvälineet ovat kunnossa	10	42 %
Työyhteisössä kohdellaan kaikkia tasavertaisesti	9	38 %
Saan palautetta työstäni	8	33 %
Pystyn vaikuttamaan työni lopputulokseen	8	33 %
Koen työni merkitykselliseksi	7	29 %
Työstäni saadut edut	6	25 %
Tiedän mitä minulta odotetaan	6	25 %
Yrityksessä huomioidaan muuttuva elämäntilanteeni	4	17 %
Minua kannustetaan kehittymään	3	13 %
Löydän tarvittavan tiedon nopeasti	3	13 %
Työtilat ovat viihtyisät	3	13 %
Osaamiseni on tasapainossa työn haasteisiin	2	8 %
Jokin muu, mikä?	2	8 %
Työssäni käytetyt järjestelmät ovat helppo- ja nopeakäyttöisiä	1	4 %

Jokin muu, mikä?	Palaute (myönteinen ja kielteinen) annetaan aina henkilölle, jota palaute koskee
Jokin muu, mikä?	Työkaverit

Liite 9. Toimeksiantajan lausunto

Lähettäjä: Toimeksiantaja, yritys x

Lähetetty: maanantai 13. maaliskuuta 2023 9.14

Vastaanottaja: ['elli rummukainen'](#)

Aihe: VS: Opinnäytetyön arviointi

Matkailu- ja ravitsemisala on ollut vuosien 2020–2022 poikkeavalla ajanjaksolla epävakaa tilanteessa johtuen koronaepidemian aiheuttamista rajoituksista, suurista kysynnän vaihteluista ja luottamuksesta kulumukseen. Poikkeava ajanjakso on tarkoittanut työntekijänäkökulmasta alan epävakautta, joka heijastuu jokaisen oman työroolin turvallisuuden tunteeseen: mm. työn jatkuvuus, talouden huolenpito.

Kun koronaepidemian vaikutukset ovat hellittämässä, tulee matkailu- ravitsemisalan houkuttelevuus palauttaa työntekijäpuolella. Yhtenä tärkeänä tekijänä alan houkuttelevuuteen liittyy hyvä työntekijäkokeemus. Kun työntekijäkokeemus on hyvä tai erinomainen, saamme pidettyä alalla nykyiset työntekijät ja he toisaalta kertovat eteenpäin hyvistä kokemuksista. Näin saamme aiheutettua positiivisen kierteen työntekijäpuolella: pitoa ja vetoa.

Yllä olevan taustan vuoksi tämä opinnäytetyö on käsitellyt erittäin ajankohtaista ja tärkeää aihetta, joka koskettaa suuresti myös meidän ravintolakokonaisuuttamme, joka on ollut tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena. Opinnäytetyön tuloksena olemme saaneet hyvin tietoomme, mitkä asiat työntekijäkokeuksessa ovat merkityksellisiä ja ehkäpä meillä jo hyvällä tasolla. Näitä tulee kuitenkin jatkossa pitää vahvasti esille arkipäivässä ja samalla myös kehittää, jotta positiivisen asioiden kierre tukee toimintaamme työntekijäkokeuksen näkökulmasta. Toisaalta opinnäytetyö on tuonut esille erittäin konkreettisia kehitettäviä asioita, joista iso osa on helppo laittaa kuntoon nopeasti, esim. aputasot ravintolasaliin / kassapisteen valaistus. Kolmantena seikkana työstä mielestäni löytyy hyviä pitkän tähtäimen asioita, jotka voidaan ottaa seuraavien suurempien uudistuksien yhteydessä huomioon, esim. fyysisten puitteiden uudistus, digikehitys, liikeideakehitys.

Ystävällisin terveisin,

Hotellipäällikkö, yritys x