



## **Nuorten työntekijöiden vaihtuvuus pikaruoka-alalla**

Ida Yli-Säntti

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Amk-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Ida Yli-Säntti
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Nuorten työntekijöiden vaihtuvuus pikaruoka-alalla
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 39 + 2
<p>Tämä opinnäytetyö käsitteli z-sukupolvea edustavien nuorten työntekijöiden vaihtuvuutta pikaruoka-alalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi vaihtuvuus on niin suurta alalla ja millä keinoin sitä voidaan vähentää. Tutkimuksessa käsiteltiin vapaaehtoista vaihtuvuutta z-sukupolven työntekijöiden näkökulmasta. Ravintola-alan henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja siihen voidaan yrityksen osalta vaikuttaa sitouttamisen keinoin. Työntekijäkokemus tarkoittaa työntekijän työsuhteen elinkaarta ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa työkyky, työyhteisö ja -ilmapiiri, esihenkilötyö sekä työntekijän ura ja etenemismahdollisuudet työssä. Nämä tekijät kuuluvat työhyvinvointiin, jonka ylläpitäminen ja kehittäminen ovat tärkeitä asioita vaihtuvuuden minimoimisessa.</p> <p>Opinnäytetyössä käsiteltiin aihetta teoreettisen viitekehyksen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Teoreettisen viitekehyksen aiheita ovat vaihtuvuus, sitouttaminen vaihtuvuuden vähentämisen keinona, työhyvinvointi ja siitä koostuva työntekijäkokemus. Empiirisen tutkimuksen osassa käsiteltiin tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteuttamista ja tuloksia sekä niistä tehtyä analyysia. Tutkimus tehtiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla yhdeksää nykyistä ja entistä pikaruokaravintolassa työskentelevää nuorta. Haastattelukysymykset luotiin teoreettisen viitekehyksen aiheiden pohjalta ja ne suoritettiin Teams -sovellusta käyttäen. Haastattelujen avulla selvitettiin vastauksia suuren vaihtuvuuden syihin sekä vaihtuvuuden vähentämisen keinoja. Kahdeksalla haastateltavalla on 1-3 vuoden kokemus ja yhdellä yli 10 vuoden kokemus pikaruoka-alalta. Haastatelluista kolme ovat irtisautuneet alan työstä alle vuoden sisään työsuhteen alkamisesta.</p> <p>Tutkimuksessa tuli ilmi työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja sitoutuneisuus työpaikkaa kohtaan sekä vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät. Tuloksista hyötyvät yritykset, jotka menettävät resursseja jatkuviin työntekijöiden rekrytointeihin ja koulutuksiin ja haluavat sitouttaa työntekijöitä. Pikaruokayrityksillä on mahdollisuus hyödyntää tutkimuksen tuloksia oman toimintansa parantamisessa ja saamaan paremman kuvan työntekijöiden näkemyksistä, jotta vaihtuvuutta saataisiin vähennettyä.</p> <p>Tulokset osoittivat, että vaihtuvuus on suurta esihenkilötyön puutteellisuuden, työtehtävien epäselvyyden ja jatkuvan kiireen takia. Lisäksi haastatellut kokivat, että he eivät saa riittävästi palautetta ja tukea suoriutuakseen työstä onnistuneesti. Tulosten mukaan yritykset olivat onnistuneet vaihtuvuuden vähentämisessä panostamalla työntekijöiden hyvinvointiin, mutta löytyi myös kehittämisen kohteita. Yritysten odotetaan kehittävän esihenkilötyötä, panostavan organisaatiokulttuuriin ja hyödyntävän palkitsemisjärjestelmää työntekijöiden sitouttamisessa. Vaihtuvuuden vähentämisen keinoja ovat hyvät vuorovaikutustaidot, edellytyksien luominen osaamisen kehittämiseksi, työn hyvä organisointi, työtehtävien selkeys sekä esihenkilön läsnäolo ja palautteenanto.</p>
<b>Asiasanat</b> Työvaihtuvuus, työhyvinvointi, esihenkilötyö, sitouttaminen

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus .....	1
1.2. Keskeisiä käsitteitä.....	2
2 Työvaihtuvuus.....	4
2.1. Työvaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä.....	4
2.2. Sitouttaminen vaihtuvuuden vähentämisen keinona .....	5
2.3. Työntekijäkokemus.....	7
3 Työhyvinvointi .....	9
3.1. Työkyky.....	10
3.2. Työyhteisö.....	11
3.3. Työstressi ja palautuminen.....	13
3.4. Toimiva esihenkilötyö .....	15
4 Tutkimuksen toteuttaminen .....	17
4.1. Tutkimusmenetelmä .....	17
5 Tutkimuksen tulokset .....	19
5.1. Työhyvinvointi.....	19
5.2. Työkyky ja työn imu .....	21
5.3. Työyhteisö .....	23
5.4. Työstressi ja palautuminen .....	25
5.5. Toimiva esihenkilötyö .....	26
5.6. Ura ja etenemismahdollisuudet.....	28
6 Pohdinta.....	30
6.1. Johtopäätökset .....	30
6.2. Kehittämisehdotukset .....	34
6.3. Tutkimuksen luotettavuus .....	36
6.4. Oman oppimisen arviointi .....	37
Lähteet.....	38
Liitteet .....	40
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	40

## 1 Johdanto

Työntekijävaihtuvuus on ravintola-alalla korkeampi kuin muilla aloilla, minkä takia työntekijöiden sitouttaminen on erityisen tärkeää. Työntekijät, jotka ovat työnantajaansa sitoutuneita, ovat yleensä luotettavia ja tehokkaita työntekijöitä, jotka pyrkivät työnantajan kanssa tuloksiin ja onnistumisiin. (Varis, Mbare & Nurmi 5.5.2021.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa tutkittiin sitä, miksi erityisesti z-sukupolvea edustavien työntekijöiden vaihtuvuus on niin suurta keskittyen pikaruokaravintoloihin. Pikaruokaravintoloihin palkataan usein nuoria, joilla ei ole aikaisempaa työkokemusta. Vuoden 2019 Tilastokeskuksen mukaan vähintään puolet yli 18-vuotiaista opiskelijoista työskenteli opintojen ohella. Pikaruokaravintolat tulevat myös monia muita työpaikkoja paremmin vastaan työtuntien joustavuudessa, mikä on nuorelle opiskelijalle tärkeää. (Latva-Teikari & Rintamaa 18.11.2021.) Z-sukupolvella tarkoitetaan vuosina 1995-2012 syntyneitä ihmisiä (EURES 2.3.2023). Z-sukupolven toive vakaudesta ja turvallisuudesta näkyy tulevaisuuden alaa valittaessa, nuoret etsivät joustavia työaikoja, viihtyisää ympäristöä sekä hyviä työkavereita ja esihenkilöä. 32 prosenttia nuorista pelkää työelämän olevan liian raskasta. (Manka & Manka 2023, 14.) Aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että työntekijävaihtuvuus on suurta erityisesti ravintola-alalla ja sen vähentämiseen auttaa työhön sitouttamisen keinojen parantaminen vaihtuvuuden syiden perusteella (Varis, Mbare & Nurmi 5.5.2021).

Lukemattomien tutkimusten mukaan yrityksen menestykseen merkittävimmät tekijät ovat henkilöstön työmotivaatio ja yleinen hyvinvointi. Paremman johtamisen, uusien toimintatapojen ja ilmapiirin parantamisen lisäksi työntekijän omat asenteet vaikuttavat työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 12.) Työmotivaatioon vaikuttavat työn vastuullisuus, työstä saatava palaute, työn merkityksellisyys, osaaminen ja työtehtävien mielekkyys ja monipuolisuus (Manka & Manka 2016, 107). Työkykyyn vaikuttaa merkittävästi työntekijän asenne. Työn mielekkyys ja sopiva haastavuus lisäävät työkykyä. Jos kokee työn olevan vain pakollinen osa elämää eikä se vastaa työntekijän odotuksia, työkyky vähenee. (Työterveyslaitos s.a.)

### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin haastattelun avulla työhyvinvoinnin ja työkyvyn laatua, työtyytyväisyyttä sekä näkemystä toimivasta esihenkilötyöstä ja yrityksen sitouttamismenetelmistä pikaruokaravintoloissa.

Työntekijöiden sitouttamiseen on monia eri keinoja, mutta yritysten tulee lähestyä asiaa kartoittamalla työntekijävaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tähän voi käyttää apukeinoina esimerkiksi kyselyjä tai haastatteluja entisiltä työntekijöiltä, kartoituksen jälkeen löydetään ongelmiin ratkaisut ja tehdään tarvittavat muutokset toimintatapoihin. (Varis, Mbare & Nurmi 5.5.2021.)

Tämän työn tutkimusosio toteutettiin eri ravintoloiden työntekijöitä haastattelemalla. Haastatteluun osallistui sekä nykyisiä että jo työsopimuksensa päättäneitä työntekijöitä. Haastateltavien iät vaihtelivat 12-29-vuotiaiden välillä. Haastatteluihin käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua.

Tavoitteena oli saada tietoon työntekijöiden omia mielipiteitä ja näkemyksiä heidän näkökulmastaan ja analysoida sitä, miksi työntekijävaihtuvuus on niin suurta nuorten työntekijöiden keskuudessa pikaruokaravintoloissa.

Opinnäytetyön pääongelma:

Miksi nuorten työntekijöiden työvaihtuvuus on niin suurta?

Alaongelmat:

Mitä työvaihtuvuus on ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen?

Miten työvaihtuvuutta voidaan vähentää?

## 1.2. Keskeisiä käsitteitä

**Ei-toivottu työvaihtuvuus** tarkoittaa osaavien henkilöiden irtisanoutumista. Tällainen vaihtuvuus voi olla suuri taloudellinen ja tuloksellisuuteen vaikuttava menetys yritykselle. (Tarkkonen 2012, 72.) Toimiva esihenkilötyö on yksi ratkaisevista tekijöistä työntekijöiden tyytyväisyydessä ja sitoutuneisuudessa. Esihenkilötyön epäonnistuminen näkyy työntekijöiden irtisanoutumisissa. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 38.) Yritysten tulee selvittää vaihtuvuuden syyt ymmärtääkseen työmotivaatiota lisäävät tekijät ja parantaa siten sitouttamista (Jabe 2010, 200).

**Sitoutumisesta** puhutaan myös psykologisena sopimuksena. Sitoutuneet työntekijät kokevat olevansa osa työyhteisöä, kehittyvänsä esihenkilön tuella ja kokevat työssä merkityksellisyyttä. Sitoutuneiden työntekijöiden työsuoritukset ovat tutkimusten mukaan parempia kuin sitoutumattomien. Korkea työmotivaatio ja hyvä työhyvinvointi vaikuttavat hyvän esihenkilötyön lisäksi sitoutumiseen. (Viitala 2013, 10, 16.) Sitoutumattomuutta sanotaan joskus lähtöherkkyydeksi ja sen vähentäminen on yritykselle tärkeää toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen ja jatkuvan kehittymisen kannalta (Viitala 2013, 85).

**Työntekijäkokemus** on laaja käsite, jota on vaikea määritellä. Se on aina subjektiivinen eli niin paljon kuin on työntekijöitä, on myös erilaisia työntekijäkokemuksia. (Annunen & Sahimaa, maaliskuu 2023, 2-7 min.) Työntekijäkokemus kattaa koko työntekijän työsuhteen elinkaaren ja yritykset pyrkivät vaikuttamaan sen luomiseen myönteisesti, jotta voidaan luoda lisäarvoa työntekijöille. Myönteinen työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen, yrityksen kilpailuetuun, lisää

tuottavuutta, vähentää henkilöstökustannuksia, parantaa asiakaskokemusta ja edistää yrityksen kehittymistä. (Huhta & Myllyntaus 2021. Mitä työntekijäkokemus on?)

**Työhyvinvointi** näkyy yksilössä työn ilona ja työn imuna ja yrityksessä voimavarana. Hyvinvoivat työntekijät suoriutuvat hyvin ja houkuttelemalla osaavia työntekijöitä sekä mahdollistamalla jatkuvan kehittymisen luovat myös hyvän työilmapiirin työpaikalla. (Manka 2011, 73.) Työnantajan tapoja panostaa työhyvinvointiin ovat toimiva esihenkilötyö, mahdollistamalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet osaamisen kehittämiseen, työn joustavuus, pitämällä huolta työterveysyhteistyöstä ja työn mukautuksesta työntekijälle sopivammaksi (Manka & Manka 2023, 71). Työntekijä itse voi vaikuttaa työhyvinvointiinsa ottamalla vastuuta omasta hyvinvoinnistaan, kehittää itseään jatkuvasti, pitää oman osaamisensa ajan tasalla, myönteisellä asenteella, suhtautumalla muutoksiin myönteisesti, pitämällä työn ja vapaa-ajan tasapainossa ja huolehtimalla vuorovaikutustaidoista työyhteisössä (Manka & Manka 2016, 56).

## 2 Työvaihtuvuus

Ei-toivottu työvaihtuvuus tarkoittaa yksilön päätöstä irtisanoutua. Epäpätevä henkilöstöjohtaminen tai työpaikan tulehtuneisuus saattavat aiheuttaa osaavien henkilöiden irtisanoutumisen. Tällainen tilanne voi olla suuri taloudellinen ja tuloksellisuuteen vaikuttava vahinko yritykselle. Lisäksi työmarkkinoilla voi levitä tieto siitä, että henkilöstö ei viihdy kyseisessä työpaikassa. Yritys, jossa työhyvinvoinnista pidetään huolta, on vahvoilla. (Tarkkonen 2012, 72-73.) Edellytys yrityksen menestykselle on riittävä määrä sitoutuneita ja motivoituneita työntekijöitä. Innostuneen ja osaavan henkilöstön omaavalla yrityksellä on kilpailuetua ja menestyy paremmin kuin kilpailijansa. (Viitala 2013, 3.)

Vaihtuvuus on korkeaa silloin, jos nuoret työntekijät opiskelevat työn ohessa. Yritykset voivat pyrkiä ylläpitämään hyvää toiminnan laatua rekrytointin ja perehdyttämisen kehittämällä sekä esimerkiksi palkkoja nostamalla ja työviihtyvyyttä kehittämällä. (Viitala 2013, 88.) Olennaista yrityksille on tarkastella, ketkä lähtevät ja miksi. Ovatko irtisanoutuneet 4-5 vuotta työskennelleitä, jotka kaipasivat uusia haasteita vai vain vuoden työskennelleitä, jotka olivat pettyneitä organisaatiokulttuuriin. Myös sitoutuneiden työntekijöiden tarkastelu on tärkeää, jotta saadaan selville työpöyvyden syyt. (Kauhanen 2016, 76.)

Vaihtuvuus voi myös tehdä hyvää yritykselle, mutta liiallinen vaihtuvuus aiheuttaa yrityksille rekrytointi- ja perehdytyskustannuksia, menetettyä osaamista sekä osaamiseen kohdistettuja kehittämisinvestointeja. Pikaruokaravintola voi kestää jopa 50 prosentin vaihtuvuutta ilman, että yrityksen liiketoiminta häiriintyy. (Viitala 2013, 87-88.) Irtisanoutumisen syitä on erilaisia, esimerkiksi huono palkka, riittämättömät muut edut, kehitys- ja ylenemismahdollisuuksien puutteellisuus, huono työilmapiiri tai esihenkilötyön huono laatu. (Jabe 2010, 200.)

### 2.1. Työvaihtuvuuteen vaikuttavia tekijöitä

Ihminen, joka on menettänyt työmotivaationsa ja on pettynyt työpaikkaansa alkaa tähyilemään usein uusia työpaikkoja, mikä vähentää sitoutumista työhön. Yritysten tehtävä on huolehtia, että työntekijät onnistuvat työssä ja pysyvät yrityksessä. (Viitala 2013, 8-9.) Esihenkilön toimintatavat ovat tärkeitä suunnannäyttäjiä sille, mikä selittää työtyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta, mutta myös irtisanoutumisaikkeitä. Hyvä esihenkilö voi olla työntekijälle syy jäädä työpaikkaan, huono esihenkilö voi olla syy lähteä. (Moisio & Tiihonen 2016, 38.)

Yritysten on syytä selvittää syyt siihen, miksi työntekijä lähtee, sillä on olemassa vetäviä ja työntäviä voimia. Tavallisin syy työpaikan vaihtamiseen on se, ettei yrityksessä ole koettu mahdollisuutta edetä, jolloin työntekijä alkaa etsiä kiinnostavampaa työtä muualta (Jabe 2010, 199, 207).

Vaihtuvuuden syitä ovat muun muassa esihenkilön tuen puute, työtehtävien epäselvyys, vastuun puute, henkilöstön arvostuksen puute sekä muut ongelmat johtamisessa. Lisäksi huono perehdyttäminen, osaamisen riittämättömyys ja se, että työ ei vastaa työntekijän odotuksia työstä. Vaihtuvuudessa voi myös olla kyse epäonnistuneesta johtamisesta ja työilmapiiristä. (Viitala 2013, 88.)

Erityisesti nuoret liikkuvat muita nopeammin työmarkkinoilla. Suurin osa määrä- ja osa-aikaisista työntekijöistä on alle 30-vuotiaita. Jo noin 60 prosenttia korkeakouluopiskelijoista käy töissä opintojen ohella. Nuorten ensimmäiset kokemukset työelämästä vaikuttavat heidän odotuksiinsa ja luottamukseen työnantajia kohtaan tulevaisuudessa, joten on tärkeää huomioida, miten nuoria kohdellaan työelämän vaiheissa. (Viitala 2013, 15.) Etenkin nuoret käyvät kasvavissa määrin kauppaa työmarkkinoilla, mikä näkyy helposti yrityksissä vaihtuvuuden lisääntymisenä (Viitala 2013, 87). Taloudessa ja työmarkkinoilla tapahtunut lisääntynyt epävakaus on johtanut työn epävarmuuteen, joka saa ihmisen suunnittelemaan työstä irtisanoutumista. Epävarmuus vaikuttaa negatiivisesti tyytyväisyyteen ja työntekijä haluaa etsiä varmuutta tuovaa työtä. (Viitala 2013, 225-226.)

Yrityksissä, joissa on onnistuttu vähentämään vaihtuvuutta, on panostettu hyvän työilmapiirin luomiseen, työn mielekkyyden ja arvostamisen kehittämiseen, esihenkilön tuen ja kannustamisen laatuun, työn organisoimiseen, sisäiseen vuorovaikutukseen ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin työssä (Jabe 2012, 11). Myös Kauhanen, (2016, 129) kirjoittaa yritysten keinoista vähentää vaihtuvuutta, joita ovat edellä mainittuihin liittyen kannustava ja avoin organisaatiokulttuuri, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen, erilaiset palkitsemisjärjestelmät ja työhyvinvoinnin kehittäminen osana strategiaa. Hyvien ja haluttujen työntekijöiden irtisanoutuminen aiheuttaa yritykselle kustannuksia, joita pyritään laskemaan, jotta vaihtuvuuden estämiseen voitaisiin vaikuttaa kehittämis- ja sitouttamisratkaisulla (Kauhanen 2016, 126). Yrityksen johdon tulee tehdä yrityksestä houkutteleva ja kiinnostava, sillä työelämään astuva sukupolvi on kärsimätön ja itsensä toteuttaminen on heille tärkeintä. Työn ei kuulu olla raatamista, sillä nuoret arvostavat vapaa-aikaa, jonka viettävät kavereiden, perheen ja harrastusten parissa. Nuoret haluavat ilmaista itseään, kehittää uusia toimintatapoja, pitää hauskaa, tienata ja oppia uusia asioita. (Jabe 2010, 163.)

## **2.2. Sitouttaminen vaihtuvuuden vähentämisen keinona**

Vaihtuvuudesta puhuttaessa saatetaan tarkoittaa sitoutumattomuutta, joka monesti tarkoittaa lähtöherkkyyttä. Sitoutuminen on psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä. (Viitala 2013, 85.) Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön, olevansa osa yrityksen menestystä, kehittyvänsä yrityksen tuella ja kokee työn olevan merkityksellistä. Sitoutuneena työntekijä on työnantajalle lojaali ja on valmis joustamaan työssä. Psykologisessa sopimuksessa myös työnantaja osoittaa sitoutumista työntekijää kohtaan. Se näkyy luottamuksena, mahdollisuuksina vaikuttaa ja näyttää sekä kehittää kykyjään. Sitoutunut henkilöstö vähentää yrityksen vaihtuvuutta. (Viitala

2013, 16.) Sitoutunut työntekijä hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot sekä on valmis ponnistelemaan niiden puolesta (Viitala 2021, 37). Kun tehtävien vaatimukset ja siitä suoriutuvan työntekijän osaamiset vastaavat toisiaan, työhyvinvointi ja sitoutuminen sekä työn mielekkyys lisääntyvät (Viitala 2021, 40-41).

Henkilöstön sitouttamiseen on monia eri keinoja. Hyvällä esihenkilötyöllä voidaan parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia, mikä vaikuttaa positiivisesti työstä suoriutumiseen sekä sitoutumiseen. Hyvällä johtamisella voidaan vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta. Positiivinen työnantajakuva eli ihmisten käsitys yrityksestä työnantajana syntyy henkilöstön kokemuksista ja se sitouttaa henkilöstöä yritykseen sekä luo innovatiivista ja tuloksellista organisaatiokulttuuria. Paras keino kehittää positiivista työnantajakuvaa on kehittää henkilöstöjohtamista sekä työskentelyolosuhteita. Hyvän työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen syntyyn vaikuttavat arvostus ja avoin vuorovaikutus. (Viitala 2021, 50-51.)

Työhön sitoutumiseen vaikuttaa paljon työtehtävien kiinnostavuus ja monipuolisuus. Mikäli työtehtävät ovat yksitoikkoisia eikä niissä ole työntekijälle tarpeeksi haastetta ja kehittymismahdollisuuksia, voi työstä tulla nopeasti tylsää. Mikäli työntekijältä taas vaaditaan liikaa eikä aseteta selkeitä ja saavutettavia tavoitteita, stressi ja paine kerääntyvät ja työntekijä saattaa uupua. Työtehtävien laadun puuttumisen lisäksi stressiä lisäävät osaamisen puute ja vähäinen palkitsevuus. (Manka & Manka 2016, 178).

Perehdytys ja koulutus työhön sekä jatkuvasti muuttuvan alan mukana pysyminen vaativat vuorovaikutusta, innovatiivista ilmapiiriä ja ajankäyttöä. Jännittynyt ilmapiiri, kiire ja henkinen kuormittuneisuus eivät edistä oppimista. Jokaisen työpaikan pitäisi selvittää minkälaista osaamista tarvitsee tulevaisuudessa sen sijaan, että pohdittaisiin, mitä osataan juuri nyt. (Manka & Manka 2016, 88).

Työhyvinvoinnin kehittäminen lisää työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota, hyvää työilmapiiriä ja asiakaspalvelun laatua, mitkä vaikuttavat henkilöstön tuloksellisuuteen ja työn laatuun ja sitä kautta henkilöstön sitoutumiseen (Manka & Manka 2016, 62). Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että ihmiset ovat sitoutuneita yritykseen. Moni työhön ja työyhteisöön tyytymätön etsii uuden työpaikan. (Kehusmaa 2011, 23, 34.)

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa ja se on omistautumista ja uppoutumista työhön (Juuti & Salmi 2014, 83). Työn imua kokiessaan ihminen kokee ylpeyttä työstään ja ammatillinen itsetunto on korkealla (Jabe 2010, 105). Työn imu motivoi henkilöstöä sitoutumaan, antamaan parastaan yritykselle ja toimimaan aktiivisesti yrityksessä (Manka & Manka 2023, 101). Huhta ja Myllyntaus (2021, 4.3.) kirjoittavat, että työn imua omaavilla työntekijöillä on lisäksi vähemmän poissaoloja, paremmat etenemismahdollisuudet vaativampiin työtehtäviin sekä vapaaehtoinen vaihtuvuus on pienempää. Yritysten pitäisi siis keskittyä työn imun lisäämiseen luomalla

työntekijöille mahdollisuuksia innostuksen ja merkityksellisyyden syntymiseen (Manka & Manka 2016, 41).

Vaikka sitouttamista pyritään parantamaan yrityksissä, on olemassa vaihtuvuutta, johon ei voi vaikuttaa, kuten opiskelemaan lähtö tai perheen muutto muualle (Kauhanen 2016, 129). Nykyään myös työsuhteiden väliaikaisuus ja projektimaisuus ovat yleistyneet eikä samaan työnantajaan tai työtehtävään sitouduta edes vuosiksi. Työpaikan pysyvyydestä ei voi olla millään toimialalla enää varma ja työsuhteiden määräaikaisuus ja osa-aikaisuus ovat yhä yleisempiä. (Kehusmaa 2011 56.)

### 2.3. Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus on työnantajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä ja yrityksestä. Työntekijäkokemus on työsuhteen elinkaaren suunnittelua, jotta voidaan luoda lisäarvoa työntekijöille. Työntekijäkokemusta on vaikea määritellä ja hahmottaa, sillä kaikki työpaikan asiat voivat vaikuttaa siihen. Työntekijöiden kokiessa merkityksellisyyttä, sitoutuvat he työhön vahvemmin. Myönteinen työntekijäkokemus mahdollistaa työnantajalupauksen, joka on houkutteleva sekä erottautuva potentiaalisille työntekijöille. Yrityksen näkökulmasta onnistunut työntekijäkokemus vähentää vaihtuvuutta ja henkilöstökuluja ja lisää tuottavuutta, minkä lisäksi myös parantaa asiakaskokemusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 4.1.)

Visa Myllyntaus kertoo Annusen ja Sahimaan (maaliskuu 2023, 2-7 min) podcastissa, että työntekijäkokemus on subjektiivinen eli jokaisella työntekijällä on yksilöllinen näkemys ja kokemus siitä. Siihen liittyviä osa-alueita on kahdeksan, joita ovat olemassaolon tarkoitus, kulttuuri, johtaminen, hyvinvointi, sosiaalinen ympäristö, oma työ, työympäristö ja työvälineet. Osa-alueet on luotu, jotta aiheita voitaisiin käsitellä mahdollisimman laajasta näkökulmasta, sillä työntekijäkokemukseen vaikuttavat todella monet asiat. Työntekijäkokemuksen rakentumisen vastuu on työntekijällä ja työnantajalla ja siihen vaikuttavat lisäksi myös työkaverit, sidosryhmät ja asiakkaat. Työntekijäkokemuksen parantamiseen panostetaan silloin, kun yrityksessä halutaan kehittää asiakaskokemusta, työntekijöiden sitoutumista työhön ja työnantajabrändiä (Huhta & Myllyntaus 2021, 2.2.). Tämän opinnäytetyön luvuissa käsitellään työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä yksilön näkökulmasta. Näihin kuuluvat työhyvinvointiin vaikuttavat aiheet kuten työkyky, työyhteisö ja -ilmapiiri, stressi ja työstä palautumisen taidot, toimiva esihenkilötyö sekä ura ja sen etenemismahdollisuudet.

Työntekijäkokemusta tuntemalla yritykset voivat parantaa majoitus-, ravintola- ja matkailualan veto- ja pitovoimaa, vastata alan osaajapulaan sekä varmistaa alan kasvuedellytykset. Tärkeimmiksi asioiksi tutkimuksen mukaan ravintola-alalla koettiin työilmapiiri, yksilöllisyys, työaikojen joustavuus, asiakaspalvelu sekä monipuoliset työtehtävät. (7.6.2023. Vastakaiku). Vetovoima kattaa

työntekijöiden houkuttelemisen, pitämisen ja työn imun lisäämisen (Huhta & Myllyntaus 2021, 1.1.) Visa Myllyntauksen (Annunen & Sahimaa, maaliskuu 2023, 2-7 min) mukaan sosiaalinen ympäristö kattaa sosiaaliset suhteet työpaikalla työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa sekä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Työ tuo lisäarvoa, jos työntekijällä on toimivat sosiaaliset suhteet työpaikalla. Oman työn vaikuttamiseen tavoitteilla, hallinnan tunteella, työn mielenkiintoisuudella, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, sopivalla työmäärällä sekä joustavilla työajoilla on myös suuri merkitys työntekijäkokemuksen muodostamisessa.

Työntekijäkokemus on yksilön reitti rekrytointiprosessista viimeiseen työpäivään saakka. Työntekijäkokemus koostuu kaikesta, mitä yrityksessä työuransa aikana työntekijä kokee. Haaga-Helian Veto- ja pitovoimaa-tutkimuksessa tuli ilmi tärkeimmät asiat työntekijäkokemuksessa. Kärkikolmikkoon pääsivät viihtyisä ja kannustava työyhteisö, yksilöllisyys ja työaikojen joustavuus (7.6.2023 Vastakaiku.)

Työntekijäkokemuksessa tärkeitä tekijöitä ovat asiakaslähtöisyys, johon kuuluu asiakkaiden ilahduttaminen ja asiakaspalvelutyö itsessään, sekä monipuoliset työtehtävät ja palkkataso. Myös uralla etenemismahdollisuudet, työsuhte-edut ja toimiva esihenkilötyö ovat tutkimuksen mukaan tärkeitä työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. (7.6.2023 Vastakaiku.)

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, yrityksen tuesta työssä onnistumisessa, vuorovai-  
kutuksesta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä (Manka 2011, 35). Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja työn imuna, kun taas yrityksessä voimavarana, sillä hyvinvointi lisää yrityksen kilpailukykyä (Manka 2011, 73). Työhyvinvoinnissa on kyse työn kuormittavien tekijöiden ja voimavarojen tasapainon löytämisestä (Juuti & Salmi 2014, 27).

Yksilötason vastuu työhyvinvoinnissa on suurin. Yksilö voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiin oikealla asenteella, jolloin yksilö tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja suhtautuu avoimesti työkavereihin. Yksilö myös kokee omien tietojen ja taitojen olevan työtehtävien vaatimusten kanssa ajan tasalla ja osaa yhteensovittaa työn muun elämän kanssa esimerkiksi työaikaratkaisujen ja -joustojen avulla. Tärkeänä tekijänä työhyvinvointiin vaikuttavat myös liikunta ja rentoutuminen vapaa-ajalla sekä terveelliset elämäntavat ja myönteisellä asenteella suhtautuminen työyhteisön jatkuvaan kehittämiseen. (Kauhanen 2016, 87-88). Työhyvinvointi on voimia antava hallinnan, mielekkyyden, arvostuksen, terveyden ja turvallisuuden tunne (Tarkkonen 2012, 23).

Yksi yrityksen johtamisen osa-alueista on henkilöstövoimavarojen johtaminen, johon kuuluvat rekrytointi ja henkilöstön kehittäminen, mutta myös tärkeänä osana nykyään henkilöstön työhyvinvointi (Kauhanen 2016, 12). Työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan pienentää henkilöstöstä aiheutuvia kustannuksia ja vaikuttaa työviihtyvyyden nousuun, vapaaehtoisen vaihtuvuuden pienenemiseen ja sitä kautta yrityksen tuottavuuden parantamiseen (Kauhanen 2016, 63). Työnantajan vaikutukset yksilön hyvinvointiin ovat tarjoamalla mielenkiintoisen työn ja tarpeeksi haasteelliset työtehtävät, joissa yksilö voi kehittää oppimistaan. Lisäksi joustavat työajat, kannustava ilmapiiri ja hyvä johtaminen, joka vahvistaa kasvu- ja oppimispolkuja työntekijälle. Yrityksen tulisi myös tarjota yksilölle sopivat työsuhteen ehdot, terveysneuvontaa, työterveydenhuollon sekä tukea fyysisen ja psyykkisen kunnan ylläpitoon. (Kauhanen 2016, 89-92.)

Työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä ovat muun muassa muutosten tulva yrityksessä, joihin ei ke-  
retä reagoimaan, henkilöstön kokemaa epävarmuutta työtehtävien vastuualueista ja työn roolija-  
osta, luottamuksen puute työnantajan ja työntekijöiden välillä, jatkuva kiire, vähäiset vaikutusmah-  
dollisuudet työhön, työn yksitoikkoisuus ja tylsyys, työpaikkakiusaaminen, epäoikeudenmukainen  
kohtelu ja ristiriitojen sormien läpi katsominen. (Jabe 2010, 241.)

Yksilö voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa lisäämällä mielekkyyttä tuovia tekijöitä. Mielekkyys tarkoittaa ihmisen subjektiivista kokemusta. Se rakentuu työn hyödyn tuntemisesta, joka yhdistyy kiinnostukseen ja keskittyneeseen tekemiseen arvokkaaksi kokemassa ympäristössä. Työn

mielekkyyden kehittämisessä yksilö keskittyy siihen, mikä kiinnostaa, motivoi ja mitä arvostaa. Mielekkyyttä lisää myös työ, jossa on mahdollisuus toteuttaa ja kehittää itseään sekä hyödyntää vahvuuksiaan, joiden avulla saavuttaa tärkeäksi koetun tavoitteen. Yksilö lisäksi pitää työn ja muun elämän tasapainossa ja tekee yleisesti työhyvinvointia lisääviä valintoja mielekkyyden kehittämiseksi. (Järvinen 2014, 35-36.)

Yksilöllisyys eli se, että saa olla oma itsensä töissä ja vaikuttaa omilla toiveillaan työaikoihin ovat varsinkin nuorten keskuudessa tärkeitä asioita. Innostuneita ja sitoutuneita työntekijöitä syntyy, kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työn pelisääntöihin. Joustavuuteen vaikuttaa työn tarjoama vapaus, itsenäisyys ja valta aikatauluttamisessa. Nämä lisäävät työn mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. (Manka & Manka 2016, 107). Useille nuorille vapaa-aika perheen ja ystävien kesken on tärkeämpää kuin työ ja siksi joustavuus sekä palkan riittävyys vapaa-ajan menoihin ovat tärkeimpiä asioita. Nykynuori pyytää vapaata festivaaleja, bileitä tai mökkireissua varten. (Manka & Manka 2016, 14.)

### 3.1. Työkyky

Hyvä työkyky tarkoittaa korkeaa aikaansaannoskykyä tai sen mahdollisuutta (Tarkkonen 2012, 60). Työkyky on työhyvinvoinnin lähtökohta ja se rakentuu ihmisten voimavarojen eli terveyden, toimintakyvyn, koulutuksen, osaamisen, arvojen, asenteiden ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Työkyvyssä on kyse fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä sekä niiden muutoksien vaikutuksista, ammattitaidosta ja osaamisesta, toiminnasta työyhteisössä ja pätevydestä kehittyä, arvoista, asenteista, motivaatiosta sekä työn vaatimuksista ja työyhteisön toimivuudesta. (Kauhanen 2016, 23-24.) Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät työntekijän ja esihenkilön yhteistyötä, sillä kumpikaan ei kykene turvaamaan työkyvyn säilymistä yksinään. Perhe ja lähipiiri vaikuttavat myös työkykyyn, työn ja muun elämän yhteensovittaminen on yksi työkyvyn keskeisistä tekijöistä. Käytännössä yhteensovittaminen on tapa, miten työtä tehdään, milloin työtä tehdään ja miten työajat joustavat. (Kauhanen 2016, 25.)

Kyvykkyys tarkoittaa kykyä tehdä tarvittavia asioita eli se sisältää ammatilliset taidot ja osaamisen. Sen taso määrittää, mihin yksilö kiinnittää huomiota. Kun yksilö kokee varmuutta työstään, hän on valmis ottamaan vastaan isompia haasteita, on valmis yrittämään enemmän, olemaan ahkerampi, kokee hallinnan tunnetta ja uskoo itseensä sekä kykyihinsä. Nämä tekijät aiheuttavat työssä oppimista, työmenestystä, tuloksellisuutta ja onnistumista. (Järvinen 2014, 205.) Osaaminen lisää varmuutta työhön. Jokaisen ihmisen tulisi priorisoida oman osaamisen kehittämistä. Osaamiseen kuuluvat ammattitaito ja taito toimia yhdessä työkavereiden, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Jabe 2012, 74.) Ihminen selviytyy työtehtävistä sujuvasti ja luotettavasti, jos hänellä on riittävää osaamista. Osaaminen määrittää ihmisen asemaa sosiaalisessa yhteisössä ja osaamisen

kautta saadaan muilta arvostusta. Työviihtyvyytutkimusten mukaan ihminen odottaa työltä sitä, että voi kokea olevansa tarpeellinen ja kokee oppivansa. (Viitala 2013, 179.)

Yksilön keinoja työniloon voivat olla myönteisten tunteiden lisääminen, stressin tunnistaminen ja hallinta, palautuminen ja rentoutuminen työssä ja vapaa-ajalla, terveellinen elämäntapa sekä oma aika, sosiaalinen aktiivisuus ja perheen ja työn sovittaminen (Manka 2011, 200).

Työkykyyn liittyvät ongelmat voivat ilmetä työpaikalla esimerkiksi toistuvana sairastavuutena, vaa- jaakuntoisuutena, heikentyneinä työsuorituksina tai lisääntyneinä virheinä työssä (Tarkkonen 2012, 61). Ongelmia työkyvyssä voi aiheuttaa voimavarojen puutteet, joita ovat muun muassa liiallinen työmäärä ja korkeat työn vaatimukset. Lisäksi hallinnan puute, eli yksilö kokee, ettei pysty vaikuttamaan yhteisiin pelisääntöihin eikä ole riittävästi henkisiä voimavaroja suoriutua työstä, jolloin paine kasvaa. Vähäinen palkitsevuus, työyhteisöristiriidat ja epäreilu kohtelu aiheuttavat myös ongelmia työkyvyssä. Reiluuden puute näkyy henkisenä kulumisena ja näkyy kyynisyytenä työpaikkaa kohtaan ja työn arvojen ristiriitaisuus omien arvojen kanssa kuluttaa voimia. Työkykyä kuluttaa myös se, jos yksilöllä ei ole resursseja kuten osaamista työhön. (Manka 2011, 179.)

### **3.2. Työyhteisö**

Työyhteisö antaa parhaimmillaan mahdollisuuden kuulua joukkoon, oppia toisilta ja kokea turvallisuuden tunnetta (Kuusela 2013, 71). Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen työntekijän perusoikeuksiin ja työyhteisön kuuluu olla fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti terve (Kauhanen 2016, 21). Työyhteisön viihtyvyys edellyttää vastavuoroisuutta esihenkilön ja alaisen välillä. Jokaisen yksilön työyhteisötaitoihin kuuluvat kohtelias ja reilu käytös, jossa tervehditään ja kiitetään toisia sekä osataan pyytää anteeksi tarvittaessa. Lisäksi työyhteisötaitoihin kuuluvat auttaminen ja kiinnostus sekä arvostus muiden työpanoksesta sekä avun pyytäminen. (Manka & Manka 2016, 148.) Yksilöllä on myös velvollisuus huolehtia viihtyvyydestä työpaikalla, resurssien järkevästä käytöstä sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan asioiden kehittämiseen. Lisäksi on tärkeää ottaa vastuu omasta toiminnasta, osoittaa kiinnostusta ja käyttäytyä siten, että vuorovaikutus sujuu esihenkilön ja työkalvereiden kanssa. Yksilö sitoutuu suorittamaan työtehtävänsä sovitun mukaisesti, on motivoitunut työhön sekä kehittää ja on avoin kehittämään omaa ammattitaitoaan. (Jabe 2012, 72-73.)

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, -tyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Nämä tekijät vaikuttavat siihen, miten palkitsevana ja merkityksellisenä työntekijä kokee työn tai miten todennäköisenä kokee työn asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Työpaikan hyvän ja viihtyisän työilmapiirin luomisessa on hyvällä esihenkilötyöllä iso merkitys. (Moisio & Tiihonen 2016, 38.) Työilmapiiri on parhaimmillaan avoin ja luottamuksellinen, silloin se koetaan vapauttavana ja innostavana

(Viitala 2013, 18). Hyvä työilmapiiri on enenevissä määrin työnhakijalle työpaikan valinnan kriteeri (Jabe 2012, 6).

Positiivinen riippuvuus tarkoittaa yhteistyötä edistävää yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka syntyy, kun työyhteisön ihmissuhteet ovat myönteisiä, riittävän pitkäkestoisia ja vuorovaikutusta on riittävästi. Yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy, jos vuorovaikutukseen kuuluu muutakin kuin työasioita ja yksilöllä on halu ottaa vastaan uusia vaikutteita. (Kuusela 2013, 71.) Jotta uuden työntekijän olisi helpompi liittyä työyhteisöön, häneen kannattaa tutustua, ottaa mukaan asioihin, ottaa hänen näkemyksensä huomioon, huolehtia ettei hän jää yksin lounas- ja kahvitauoilla sekä kohdella häntä tiimin jäsenenä alusta alkaen. Vastavuoroisesti työyhteisöön liittymistä estäviä tekijöitä ovat kohtuuttomat työmäärät, vaatimattomat tai liian vaativat työtehtävät, moittiminen ja mustamaalaaminen, toisen arvostelu ja epäoikeudenmukainen kohtelu, fyysisesti tai henkisesti muista eristäminen sekä luottamuksellisten tietojen jakaminen muille tai kunnian ottaminen toisen tekemisistä. (Kuusela 2013, 72.)

Kollegat auttavat tekemään rutiinistyötä mielenkiintoista, tuovat työniloa ja antavat tukea sekä tekevät yhteistyötä. Vastavuoroisesti he voivat myös saada työn tuntumaan tylsältä, saavat kärsimättömästi toivomaan työpäivän päättymistä ja ovat kiinnostuneita vain omista asioistaan. (Kuusela 2013, 93.) Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työmotivaatioon, -tyytyväisyyteen ja työn tuloksiin (Viitala 2013, 18). Työpaikan ihmissuhteiden toimivuus ei ole yhdentekevää, ne vaikuttavat työn viihtyvyyteen sekä tuloksellisuuteen. Kun työilmapiiri on hyvä, siinä saavutetaan tavoitteet tehokkaammin. Hyvien suhteiden tuloksena syntyy halu ylläpitää suhteita, toimia yhdessä sovittujen toimintatapojen mukaan, halu sitoutua työyhteisöön ja tehdä yhteistyötä kollegoiden kanssa yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen. Näitä kuvaa psykologinen sopimus, joka on sanaton sopimus työntekijän ja työnantajan välillä sekä työyhteisössä työntekijöiden välillä. Yksilön ollessa tyytyväinen työtehtäväänsä, -yhteisöönsä ja yrityksen toimintatapoihin, sitoutuminen on myös vahvaa. (Kuusela 2013, 94-95.)

Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluvat muiden arvostus ja halu yhteistyöhön, muiden ymmärtäminen ja kuuntelu, omien ajatusten ja tunteiden ilmaiseminen, ongelmien ratkaisu ja asioista keskustelu, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen sekä valmius joustamiseen (Kuusela 2013, 42.)

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa toimintatapoja, joita odotetaan kaikilta ja kuvaavat yrityksille tyypillisiä asioita. Se on yhteinen uskomus tavasta, jonka yritys on omaksunut pärjätäkseen ja joka muodostuu tavoista, joilla yrityksessä on totuttu hoitamaan asioita. (Kuusela 2013, 175.) Työyhteisön ihmisten välillä tapahtuva vuorovaikutus muovaa organisaatiokulttuuria. Vuorovaikutuksen seurauksena työyhteisöön muodostuu oletuksia, uskomuksia ja merkityksiä sekä sosiaalisia arvoja, normeja ja ihanteita. Organisaatiokulttuuri rakentuu ihmisten tajuntaan ja siihen kuuluu ajattelu-,

suhtautumis- ja toimintatavat ja fyysiset työolosuhteet kuten turvallisuuden, järjestyksen ja siisteyden taso. (Tarkkonen 2012, 100-101.) Tehtäväsuuntautunut ja työn tuloksia arvostava organisaatiokulttuuri on muutoksille joustava ja sopeutuva. Tällaiseen organisaatiokulttuuriin kuuluu muun muassa palaute ja tunnustus ja osallistava johtaminen (Viitala 2013, 18.)

Organisaatiokulttuuria on mahdollista uudistaa erilaisin tavoin, esimerkiksi rekrytoimalla uuden näkökulman omaavia ihmisiä, muuttamalla johtamistoimintatapoja, muuttamalla organisaatorakenteita tai palkitsemisjärjestelmiä, uudistamalla yrityksen toimintamalleja, tiedottamalla ja keskustelemalla avoimesti sekä luomalla yhteyksiä muihin yrityksiin ja sidosryhmiin. Myös työntekijöiden kouluttamisella ja työtehtävien avulla saadaan kehitettyä organisaatiokulttuuria parempaan suuntaan. (Viitala 2013, 30.)

### 3.3. Työstressi ja palautuminen

Stressi aiheuttaa väsymystä, unettomuutta ja keskittymiskyvyn puutetta. Myös pitkäkestoinen flunssa, pitkittyneet kiputilat ja jatkuvat vatsaongelmat voivat olla stressin merkkejä. Stressiin voi myös liittyä mielihyvän kokemisen menettäminen, keskittymisvaikeuksia, tyytymättömyyden tunnetta, alemmuuden tunnetta, ahdistuneisuutta ja aloitekyvyttömyyttä. (Viitala 2013, 220.) Kiireestä aiheutuu stressiä ja liiallinen stressi voi aiheuttaa negatiivisia seurauksia kuten unihäiriöitä, masentuneisuutta, sairastumisia ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Vakavimmillaan pitkäkestoinen stressi voi johtaa työuupumukseen. Epävarmuus, kiire ja liiallinen työmäärä näkyvät kuormituksena, keskimäärin hieman yli puolet palkansaajista kokee työnsä henkisesti rasittavaksi. Kiirettä aiheuttaa työntekijöiden mielestä henkilökunnan vähyyt. (Manka 2011, 15-16.) Nykyisin liiallinen kiire työssä haittaa yli puolta työssä käyvästä väestöstä. Työntekijät kokevat työtahdin kiristyneen, jolloin kiire vähentää työviihtyvyyttä ja haittaa työskentelyä. Työntekijöiden mielestä tämä johtuu siitä, että työpaikalla on liian vähän henkilöstöä. (Juuti & Salmi 2014, 43.)

Stressin lähteitä voivat olla sekä oman osaamistason ylittävät työtehtävät että sen alittavat työtehtävät. Työn vaatimusten ja osaamisen välinen tasapaino on hyvä lähtökohta motivaatiolle ja työstä saadulle tyydytykselle. (Viitala 2013, 18.) Pitkään jatkunut stressi johtaa työuupumukseen, jonka syyt ovat liiallinen työmäärä, työyhteisön toimintatapojen kuormittavuus, sosiaalisen tuen puute ja työssä esiintyvät pulmakohdat (Juuti & Salmi 2014, 52, 55). Työuupumus on stressin muoto, joka voi syntyä pitkään jatkuneen ylikuormituksen seurauksena. Työuupumuksen tunnistaa muun muassa siitä, että työmotivaatio ja työn ilo katoavat. (Viitala 2013, 221.) Työuupumusta lisäävät myös aikapaineet, rooliristiriidat ja epäselvyys omista työtehtävistä sekä epävarmuus työssä (Jabe 2010, 53).

Mahdollisuudet oman työn kontrollointiin ja työtahtiin ovat parhaat stressinehkäisytavat. Koulutus ja työssä kehittyminen ovat hyviä tapoja ehkäistä stressiä, sillä ne lisäävät joustavuutta. (Jabe 2010, 64.)

Jos työ ei tarjoa henkistä tai fyysistä haastetta, kiinnostus ja yrittäminen työtä kohtaan laskevat, minkä seurauksena on alisuoriutuminen. Sopiva kuormitus työssä on myönteistä, sillä se antaa tarkoituksellisuuden tunnetta työntekijälle ja merkityksellisyyttä työhön. Tilapäinen haitallinen kuormitus tarkoittaa fyysistä väsymystä tai kyllästymistä työpäivän aikana, mikä on ohimenevää. Ylikuormittuneena ihmisen oppimiskyky heikkenee ja luovuus vähenee. Rasittuneena ihminen ahdistuu ja voi kokea unettomuutta sekä tunneperäisiä häiriöitä. Voimakkaan rasituksen alaisena ihminen kallistuu enemmän tunneperäisiin torjuntatapoihin kuin ongelmien ratkaisuun. (Viitala 2013, 216.) Liiallinen kuormittavuus näkyy työssä virheinä, toiminnan hidastumisena, muistamisen ja oppimisen ongelmina sekä vaaratilanteina (Jabe 2012, 76). Sen seurauksena ihminen saattaa menettää kykynsä hallita työtään ja hänen terveytensä vaarantuu (Viitala 2021, 156).

Työn kuormitustekijöitä on fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia. Fyysisiin kuormitustekijöihin kuuluvat fyysisen voimankäytön ja työasentojen lisäksi työajat, työvuorot ja työn tauotukset. Lisäksi sitä voivat aiheuttaa esimerkiksi lämpötila, melu ja vetoisuus. Psyykkisiä kuormitustekijöitä ovat jatkuvat työn keskeytykset, aikapaineet, suuri vastuun määrä, epäselvät tavoitteet, jatkuvat muutokset, vähäiset vaikutusmahdollisuudet, kehittymismahdollisuuksien vähäisyys sekä palautteen ja arvostuksen puute. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat huono työilmapiiri, huonot ihmissuhdeongelmat työpaikalla työkavereiden tai esihenkilön kanssa, haastavat asiakastilanteet, huono tiedonkulku ja kokemus epäoikeudenmukaisuudesta. (Viitala 2021, 156-157.)

Palautuminen on tärkeää työkyvyn säilyttämisessä. Palautumisen tavoitteena on palauttaa elimistö stressitilasta lepotilaan, jolloin stressin aikana kulutetut voimavarat palaavat. (Manka 2011, 183.) Tutkimuksen mukaan 10-30% työntekijöistä oli vaikeuksia palautumisessa, vaikeudet korostuivat erityisesti hotelli- ja ravintola-alalla (Manka 2011, 184.)

Omaa työstä palautumista voi edistää monilla eri tavoin. Terveet elintavat ja fyysisestä sekä psyykkisestä kunnosta huolehtiminen edesauttavat palautumista. Lisäksi sosiaalisten suhteiden ylläpito, harrastukset ja ilon aiheet vapaa-ajalla sekä nautinnollisten asioiden tekeminen ovat merkittäviä tekijöitä palautumisessa. Työkunnosta huolehtiminen, itsensä ja oman osaamisen jatkuva kehittäminen, aktiivisuus työpaikalla esimerkiksi ehdotukset toiminnan kehittämiseen, työn mielenkiintoisuus ja merkityksellisyys sekä työviihtyvyys lisäävät palautumista. (Jabe 2012, 142, 148.)

### 3.4. Toimiva esihenkilötyö

Lähtökohtana hyvään johtamiseen on hyvä käyttäytyminen, johon sisältyy tervehtiminen, aito kiittäminen ja muutaman sanan vaihtaminen kohdatessa. Näiden lisäksi työskentelyn edellytyksistä, tehtävien priorisoinnista sekä tekemisen kannustamisesta ja kehittämisestä huolehtiminen edesauttavat toimivan esihenkilötyön luomisessa. (Kuusela 2013, 19.) Hyvä johtajuus muodostuu onnistuneesta vuorovaikutuksesta alaisten kanssa (Tarkkonen 2012, 86). Tutkimusten mukaan merkittävin syy työntekijän suorituskyvyn laskuun ja työpaikan vaihtoon on huono johtaminen. Hyvällä johtamisella saadaan aikaan sitoutumista ja maksimoidaan suorituskykyä. (Järvinen 2014, 84.)

Esimerkillinen työntekijä on ammattilainen, joka tarvitsee vain sovitut päämäärät ja saavutettavat tavoitteet sekä itsenäisyyttä näyttääkseen mihin kykenee. Tavoitteiden toteutuessa myös esihenkilö onnistuu, sillä hyvässä ilmapiirissä työt sujuvat tiimissä ilman ristiriitoja. Esimerkillinen työntekijä aktiivisuuden ja oma-aloitteisuuden lisäksi tulee toimeen muiden kanssa ja ylläpitää hyvää ilmapiiriä sekä pysyy esihenkilön tukena ja auttaa yritystä kehittymään antamalla rakentavaa palautetta. (Kuusela 2013, 19.) Esihenkilö taas tukee onnistumista tarkkaavaisuudella, huomioistaan mainitsemalla ja innostaa jatkamaan (Kuusela 2013, 138).

Esihenkilön tulee toimia omien vaatimustensa mukaan, jotta voi uskottavasti vaatia hyvää työyhteisökäyttäytymistä. Esihenkilön tehtäviin kuuluu myös vastuun kantaminen, jolloin lakisääteisesti tehtyjen sopimusten ja asetettujen tavoitteiden perusteella työnantaja on vastuussa ja täytyy suhtautua asioihin vakavasti. Johtamiseen kuuluu myös ongelmien tunnistaminen ja ratkaiseminen sekä suoran vuorovaikutuksen mahdollistaminen ja yhteisen ymmärryksen varmistaminen. Alaisia täytyy tukea ja kannustaa sekä hyödyntää saatua palautetta. (Tarkkonen 2012, 87-90.) Henkilöstöä tulee kohdella reilusti ja päätöksenteon tulee olla läpinäkyvää ja kaikkia yhtäläisesti koskevaa (Tarkkonen 2012, 30). Oikeudenmukainen kohtelu on aitoa kanssakäymistä, jossa huomioidaan ihmiset ja käydään avointa keskustelua sekä vaikuttamismahdollisuuksia. Oikeudenmukaisesti toimivaan esihenkilöön on helpompi luottaa. (Kuusela 2013, 117-119.)

Luottamus rakentuu yhteistyöllä pitkällä aikavälillä yhteisillä arvoilla, normeilla ja rutiineilla. Luottamus voidaan myös menettää hetkessä (Järvinen 2014, 28.) Luottamus näyttäytyy asioista puhumisenä, muutoksiin reagoitina ja käsittelynä sekä viestintänä (Jabe 2012, 10). Luottamus edellyttää sitä, että työntekijät toimivat sovitusti, vaikka esihenkilö ei olisikaan paikalla. Vastavuoroisesti myös esihenkilön tulee pitää sanansa ja ylläpitää luottamusta. (Järvinen 2014, 28.) Luotettavat työntekijät suoriutuvat yleensä paremmin työtehtävissään, luottamuksen puute taas heikentää työmotivaatiota ja vaikuttaa negatiivisesti myös työyhteisöön. Luottamusta voi osoittaa keskustelulla ja yhteistyöllä, lupausten pitämisellä, sovitun mukaisesti toimimalla ja kehittymismahdollisuuksien antamisella. (Kuusela 2013, 66.)

Onnistuneen johtamisen yrityksessä henkilöstöä autetaan ymmärtämään yhteisen työn merkitys, pyritään työllistämään yrityksen mukana kasvavia ja samoja arvoja omaavia ihmisiä, jakamaan tietoa tiheästi ja kokonaisvaltaisesti, rohkaistaan työntekijöitä ilmaisemaan huolenaiheita ja antamaan palautetta, kiitetään ja huomioidaan sekä palkitaan hyvästä työstä ja ponnisteluista, luodaan jatkuvan oppimisen kulttuuria sekä jaetaan yhdessä saavutetut tulokset reilusti ja anteliaasti. (Järvinen 2014, 91.) Työntekijöiden antamalla rakentavalla palautteella yrityksen tekemistä pyritään auttamaan eteenpäin ja se kertoo arvostuksesta sekä luottamuksesta. Ilman palautetta on vaikeaa tietää, miten yritys voi toimintaansa parantaa ja miten muut kokevat yrityksen tavan toimia. (Kuusela 2013, 87.) Arvostus auttaa ihmisiä toimimaan toistensa kanssa ja sen puute taas johtaa sitoutumisen vähenemiseen (Kuusela 2013, 64-65).

Erilaisilla palkitsemistavoilla vaikutetaan paitsi tulokseen myös työviihtyvyyteen. Pienetkin asiat vaikuttavat työviihtyvyyteen ja parhaimmilla tuntuvat yllättävät palkkiot, joita ei osaa odottaa. (Jabe 2012, 162.) Palkitsemisella yritys pyrkii huomioimaan tavoitteiden saavuttamisen ja onnistuneet työsuoritukset, ohjaamaan henkilöstöä haluttuun suuntaan sekä kannustamaan ja motivoimaan heitä, houkuttelemaan työvoimaa työmarkkinoilta sekä sitouttamaan haluttua työvoimaa (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 12). Työssä onnistumiset lisäävät merkityksellisyyden kokemusta ja työn mielekkyyttä. Parhaimmillaan onnistuminen tapahtuu yhteisenä kokemuksena työntekijän ja esihenkilön välillä, mikä kannustaa eteenpäin. (Kuusela 2013, 138.)

Aineellisia palkitsemistapoja ovat rahapalkka tai muu työntekijän saama taloudellinen hyöty. Näitä ovat muun muassa peruspalkka, tulos- ja voittopalkkiot, edut ja erikoispalkkiot, jotka ovat verotettavaa tuloa. Aineettomia palkitsemistapoja ovat ei-rahalliset ja psykologiset palkkiot. Ne liittyvät työympäristöön eli työilmapiiriin ja -kulttuuriin, työn sisältöön ja joustavuuteen sekä työelämän laatuun. Ne voivat myös liittyä työn organisointiin ja työn sisältöön sekä työssä kehittymiseen. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 13.) Aineettomat palkitsemistavat tuottavat työntekijälle mielihyvää ja motivaatiota sekä saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössä (Viitala 2013, 162).

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus on toteutettu haastattelemalla yhdeksää z-sukupolven edustajaa, jotka ovat 12-29-vuotiaita. Haastatellut ovat pikaruokaravintolan työntekijöitä, joista yhdellä on yli 10 vuoden kokemus ja kahdeksalla 1-3 vuoden kokemus. Haastatteluun osallistui sekä nykyisiä työntekijöitä että jo työsuhteensa päättäneitä työntekijöitä. Kolme haastatelluista oli ensin palkattu kesätyöntekijöiksi tai TET-harjoittelijoiksi, jotka saivat hyvän työsuoriutumisen ansiosta osa-aikaisen tai vakituisen työsuhteen yrityksestä. Kahdeksan haastatelluista on täysi-ikäisiä. Suurin osa haastatelluista tuntee toisensa, sillä he ovat työskennelleet joskus samassa työpaikassa. Haastatellut valittiin sillä perusteella, että heillä on kokemusta pikaruokaravintolatyöstä ja he ovat z-sukupolven edustajia. Lisäksi seitsemällä vastaajista on kokemusta vapaaehtoisesta vaihtuvuudesta eli ovat irtisanoutuneet pikaruokatyöstä vähintään kerran ja kolme haastatelluista on irtisanoutunut työstä alle vuoden sisään työsuhteen alkamisesta.

Haastattelut toteutettiin Teams -sovelluksen kautta etänä ja haastattelut kestivät 15-20 minuuttia. Haastattelut toteutettiin ja litteroitiin toukokuussa 2024. Haastatellut tiesivät, että tutkimus on anonyymi ja heille kerrottiin, että tutkimuksen tulokset tulevat opinnäytetyöhön, joka on julkinen. Haastatellut allekirjoittivat suostumuksen tutkimukseen osallistumiseen ja tiesivät, että voivat peruuttaa siihen osallistumisen.

Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää 12-29-vuotiaiden näkemyksiä siitä, miksi työntekijävaihtuvuus on niin suurta pikaruokaravintoloissa. Pääongelmaa selvitettiin alaongelmien avulla:

Mitä on vaihtuvuus ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen?

Millä keinoin vaihtuvuutta voidaan vähentää?

### 4.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa haastatellut saivat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään. Tämä menetelmä antaa mahdollisuuden kartoittaa ilmiöitä kokonaisuudessaan (Tilastokeskus s.a). Opinnäytetyön tarkoituksena on saada ymmärrystä siitä, miksi vaihtuvuus on niin suurta ja miten sitä voidaan vähentää. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2016, 16). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta, jolloin ollaan kiinnostuneita tietämään heidän kokemuksistaan, ajatuksistaan ja tunteistaan. Tutkimuksessa käytetään paljon aineistossa esiintyviä käsitteitä ja sanoja sekä lauseita, joita

haastatellut henkilöt ovat käyttäneet. (Juuti & Puusa 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan?)

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jolloin esitettävät kysymykset on laadittu etukäteen, mutta haastattelu on joustavampi kuin strukturoitu haastattelu. Puolistrukturoitu on strukturoitua haastattelua vapaampi, mutta sillä on yhä selvät raamit (Näpärä 2017). Haastattelut toteutettiin Teams -sovelluksen kautta transcript -toimintoa hyödyntäen nauhoituksessa ja litteroinnissa. Aineiston analysoinnissa vastaukset jaettiin aihealueittain, jotta niiden väliset yhteydet ja kokonaisuuden ymmärtäminen olisi helpompaa.

Haastattelukysymyksissä käytettiin tietoperustassa käsiteltäviä aiheita, joita ovat työhyvinvointiin liittyvät työkyky, työyhteisö, toimiva esihenkilötyö, ura- ja kehittymismahdollisuudet sekä stressi ja työstä palautuminen. Näiden aiheiden avulla pyrittiin saamaan tietoa vaihtuvuuteen vaikuttavista tekijöistä yksilön näkökulmasta. Haastattelutapana käytettiin teemahaastattelua, jotta vastaajilla olisi mahdollisuus kertoa aiheista omin sanoin. Haastatellut olivat pikaruokaravintoloissa työskenteleviä tai työstä irtisanoutuneita työntekijöitä. Haastattelukysymykset löytyvät opinnäytetyön liitteenä (Liite 1).

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimustulokset on jaettu haastatteluteemojen mukaan. Teemoja ovat työyhteisö, toimiva esihenkilötyö, ura ja etenemismahdollisuudet, työhyvinvointi, työkyky ja työn imu sekä työstressi ja palautuminen. Kaikilta haastatelluilta kysyttiin taustatietoina kokemusvuosia sekä työsuhteen muotoa eli työskenteleekö haastateltava osa-aikaisessa vai vakituisessa työsuhteessa. Kahdeksalla haastatellulla on 1-3 vuotta kokemusta pikaruoka-alalta ja yhdellä haastatellulla on yli 10 vuoden kokemus alalta. Kolme haastateltua työskentelee vakituisessa työsuhteessa ja kuusi osa-aikaisesti. Kysymysten tarkoituksena oli selvittää, miksi vaihtuvuus on suurta nuorten työntekijöiden keskuudessa ja keinoja sen vähentämiseen.

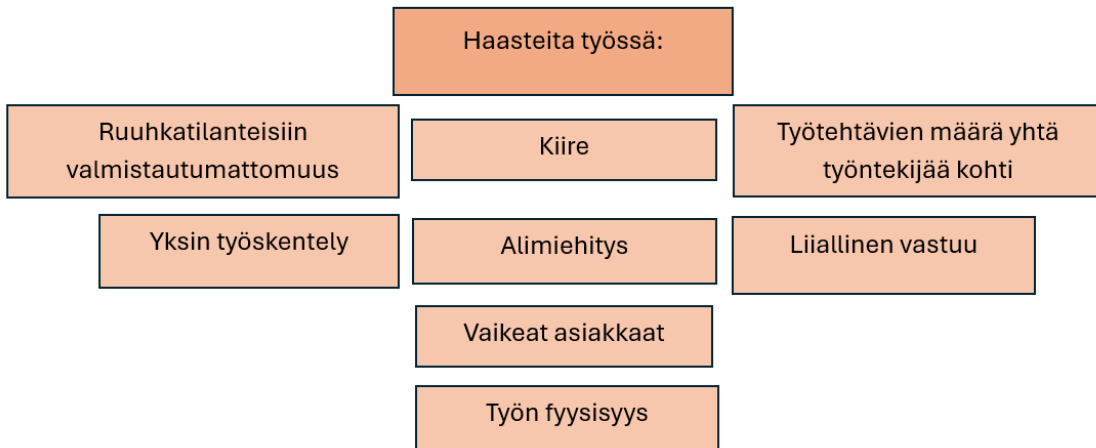
### 5.1. Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin liittyen kysyttiin työn haasteellisuudesta ja mielekkyyttä tuovista tekijöistä. Neljä haastateltua kokivat, että työ on haasteellista vaikeiden asiakkaiden, alimiehityksen, kiireen ja työn fyysisyyden takia. Yksi haastatelluista toi esille työn fyysisyyden tuovan haasteita, mutta pitämällä hyvää huolta omasta kunnosta se ei kuitenkaan tuo esteitä työskentelyyn. Yksi haastatelluista koki, että asiakaspalvelijana täytyy aina näyttää ulospäin siltä, että on hyvä päivä. Kaikki vastaajat kokivat kiireen olevan suurin haaste ja siihen vaikuttavan monet eri asiat. Kaksi vastaajista toi esille vastuun ja työtehtävien paljouden, mikä aiheuttaa kiirettä työssä. Yksi haastateltu lisäsi, että ruokien esivalmistelulla ja kaappien täyttämällä voi vaikuttaa ruuhkaan valmistautumiseen, mutta se harvoin toteutuu, mikä lisää kiireen tunnetta. Kaksi vastaajaa koki myös, että yksin työskentely tuo haasteita ja avun saaminen on välillä heikkoa.

Kaikkien vastaajien mielestä asiakaspalvelun ja asiakkaan ilahduttaminen koettiin olevan tärkeitä työhyvinvointia parantavia asioita. Neljä vastaajaa koki työn mielekkyyttä lisäävän mukavat työkaiverit, onnistumiset työssä ja hyvä yleinen yhteishenki. Kolmen vastaajan mielestä taas palkka, esihenkilön tuki ja oman osaamisen kehittäminen olivat tärkeimmät mielekkyyttä tuovat tekijät. Kahden haastatellun mielestä myös toimivat laitteet ja siistit työtilat lisäävät mielekkyyttä. Kaksi haastateltua olivat sitä mieltä, että hyvän palautteen saaminen piristää päivää eikä ole väliä keneltä palautteen saa. Yksi vastaajista kuvaili työssä onnistumisen olevan esimerkiksi sitä, että suoriutuu kiireessä tehokkaasti ja ilman virheitä eli saavutettaessa asetetut tavoitteet.

Kaikista vastauksista eniten nousi esille kiire haasteellisuutta tuovissa tekijöissä. Kiireeseen vaikuttavia asioita ovat ruuhkaan valmistautumattomuus, alimiehitys, liiallinen vastuu, työtehtävien määrä yhtä työntekijää kohti ja yksin työskentely. Alimiehityksellä tarkoitetaan työvuorossa olevien työntekijöiden vähyyttä verrattuna työn määrään. Manka (2011, 15-16) kirjoittaa, että epävarmuus, kiire

ja liiallinen työ määrä näkyvät työntekijöissä kuormituksen ja henkilöstön mielestä kiirettä aiheuttaa henkilökunnan vähyys. Kuva 1 havainnollistaa työn haasteita.



Kuva 1. Haasteellisuutta tuovia tekijöitä työssä

Työn mielekkyyttä lisääviä tekijöitä koettiin olevan mukavat työkaverit, hyvän palautteen saaminen, onnistumiset työssä, esihenkilön tuki, oman osaamisen kehittäminen, palkka, hyvä yhteishenki ja toimivat laitteet sekä siistit työtilat.

Asiakaspalvelun ja asiakkaan ilahduttamisen koettiin olevan tärkeitä työhyvinvointia parantavia asioita. Työn mielekkyyttä lisääviä tekijöitä koettiin olevan mukavat työkaverit, hyvän palautteen saaminen, onnistumiset työssä, esihenkilön tuki, oman osaamisen kehittäminen, palkka, hyvä yhteishenki ja toimivat laitteet sekä siistit työtilat. Esihenkilön toivottiin kuuntelevan ja ottavan huomioon toiveet sekä joustavan työajoissa. Mielekkyyttä tuovia tekijöitä näkyy kuvassa 2.

Mielekkyyttä lisääviä tekijöitä:
Hyvä yhteishenki
Asiakkaan ilahduttaminen
Joustavuus työajoissa
Palkka
Hyvä palaute
Esihenkilö kuuntelee
Itsensä kehittäminen
Mukavat työkaverit
Onnistumiset
Toimivat laitteet
Siistit työtilat
Osaamisen edistyminen

Kuva 2. Mielekkyyttä lisääviä tekijöitä työssä

## 5.2. Työkyky ja työn imu

Haastattelussa kysyttiin työn ja muun elämän tasapainottamisesta, omasta työkyvystä ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen ei ole aina helppoa. Kolme vastaajaa koki riittävän unen, mielekkäiden harrastusten sekä perheen ja ystävien tapaamisen vapaa-ajalla olevan erittäin tärkeää. Eräs vastaajista sanoi, että unen määrä ja laatu vaikuttavat työpäivän laatuun merkittävästi. Neljän haastatellun mielestä työkyky usein horjuu ja työ aiheuttaa välillä ylikuormitusta, joka aiheuttaa väsymystä ja rasittuneisuutta. Kaksi vastaajista koki, että ylikuormitus johtuu useimmiten heistä itsestään ja tavasta rasittua henkisesti helposti. Kaikki haastatellut kuitenkin kokivat työkykynsä olevan hyvällä tasolla. Yksi haastatelluista kertoi, että palautuvansa kuormituksesta hän mykistää työryhmän keskustelufoorumin vapaa-ajalla ja pyrkii keskittymään vapaa-ajalla kaikkeen muuhun kuin työhön.

Kaikki vastaajat kokivat, että sitoutumiseen vaikuttavat halu tehdä työt hyvin ja onnistua työssään. Yksi haastatelluista vastasi, että kokee omien ja yrityksen arvojen yhteensopivuuden tärkeäksi. Hän kertoi esimerkkinä, että ei koe ylpeyttä viedä ravintolassa asiakkaalle annosta, joka ei hänen mielestään vastaa annoksesta pyydettyä hintaa. Hän kokee ylpeyden ja yrityksen arvojen takana seisomisen tärkeänä tekijänä sitoutumisessa. Hän haluaa työskennellä yrityksessä, jonka tuotteita ja palveluita haluaisi ja kokisi itsekin käyttävän. Lisäksi hän toi esille sen, että ylpeyden lisäksi

täytyy kokea varmuutta tuotteista ja palveluista, joita myy asiakkaille. Kahden vastaajan mielestä työtehtävien monipuolisuus ja mielekkyys lisäävät sitoutumista. Neljä vastaajaa toi esille työaikojen joustavuuden ja hyvän työilmapiirin ja niiden vaikuttavan heidän työkykynsä myönteisesti, mikä taas sitouttaa heitä yritykseen. Kaikkien vastaajien mielestä yrityksen palkitsemisjärjestelmä sitouttaa eniten ja suurin osa oli tyytyväinen työnantajensa palkitsemisjärjestelmiin. Yksi vastaajista sanoi hyvin suunniteltujen työvuorolistojen tuovan mielekkyyttä.

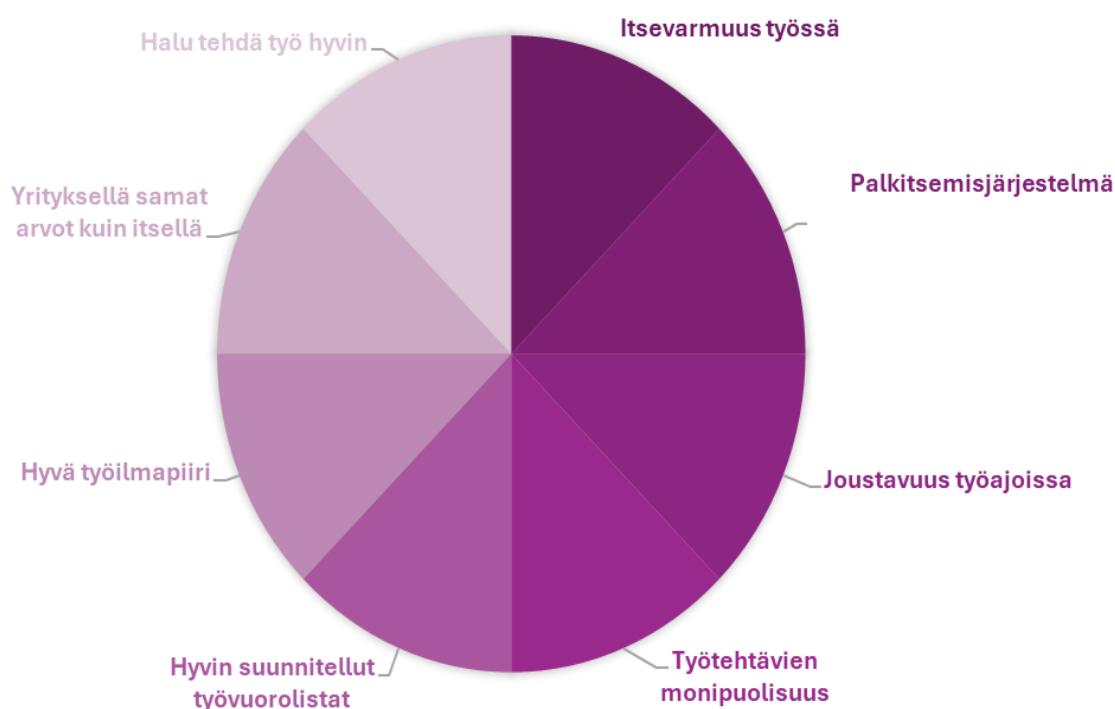
Työssä tarvittaviksi taidoiksi kolme vastaajaa kokivat asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitojen olevan tärkeimpiä. Kahden vastaajan mielestä hyvää päätöksentekokykyä ja ymmärtävää ymmärtävyyttä tarvitaan pikaruokatyössä. Lisäksi yksi vastaaja sanoi kovapäisyyden olevan tarvittava taito, sillä työpäivissä on välillä kestämistä. Neljän haastatellun mielestä ystävällisyys asiakkaita ja työkavereita kohtaan on hyvä taito, joka parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja lisää sitoutuneisuutta.

Kaikkien vastaajien mielestä työpäivät vaihtelevat paljon, on olemassa erittäin hiljaisia ja erittäin kiireisiä ja vaativia työpäiviä. Neljän vastaajan mielestä kiireiset työpäivät kuormittavat enemmän ja huonosti johdettu sekä huonosti hoidettu työvuoro vähentää työkykyä ja työn imua.

Esille nousi, että ylpeys yrityksen arvoista ja kyky seistä niiden takana lisäävät sitoutumista ja työkykyä. Työtehtävien monipuolisuus koettiin tärkeäksi, samoin hyvä työilmapiiri ja onnistuneesti toteutunut palkitsemisjärjestelmä. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työtehtävien monipuolisuus ja mielekkyys, palkitsemisjärjestelmä, joustavuus työajoissa, hyvä työilmapiiri, hyvin suunnitellut työajat sekä omien arvojen yhteneväisyys yrityksen arvojen kanssa. Sitoutumista lisäävät halu tehdä työ hyvin sekä varmuus omasta työstä. Sitoutumiseen liittyivät sekä itsestä että työnantajasta riippuvat tekijät, sitä lisääviä tekijöitä näkyy kuvassa 3.

Asiakaspalvelutaidot, vuorovaikutustaidot, ystävällisyys, ymmärtäväisyys, päätöksentekokyvyt ja kovapäisyys koettiin työssä tarpeellisiksi taidoiksi. Taidoilla kehitetään työpaikan ilmapiiriä ja asiakkaan palvelun laatua, mitkä vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja vaihtuvuuden vähentämiseen.

## SITOUTUNEISUUS



Kuva 3. Sitoutuneisuutta lisäävät tekijät

### 5.3. Työyhteisö

Työyhteisöön liittyvissä kysymyksissä pyydettiin kuvailemaan työyhteisöä ja -ilmapiiriä sekä kertoamaan työviihtyvyyteen vaikuttavista tekijöistä. Kolmen haastatellun mielestä työpaikalla on usein draamaa eli toisten selän takana puhumista, huhujen levittämistä ja erimielisyyksiä. Kahdeksan haastateltua kokivat, että työntekijöiden ikähaarukka on laaja ja sen takia aiheuttaa vaikeuksia yhteisten puheenaiheiden löytämisessä ja vuorovaikutussuhteiden luomisessa. Kaksi vastaajista sanoi, että monet nuoret työntekijät tuntevat toisensa vapaa-ajalta tai koulusta, mikä aiheuttaa yhden vastaajan mielestä työyhteisön ulkopuolelle jäämistä. Yksi vastaajista kertoi, että nuoret työntekijät hakeutuvat samoihin työpaikkoihin kuin kaverit, jolloin työpaikalla saattaa kehkeytyä omia piirejä, joissa on omat jutut.

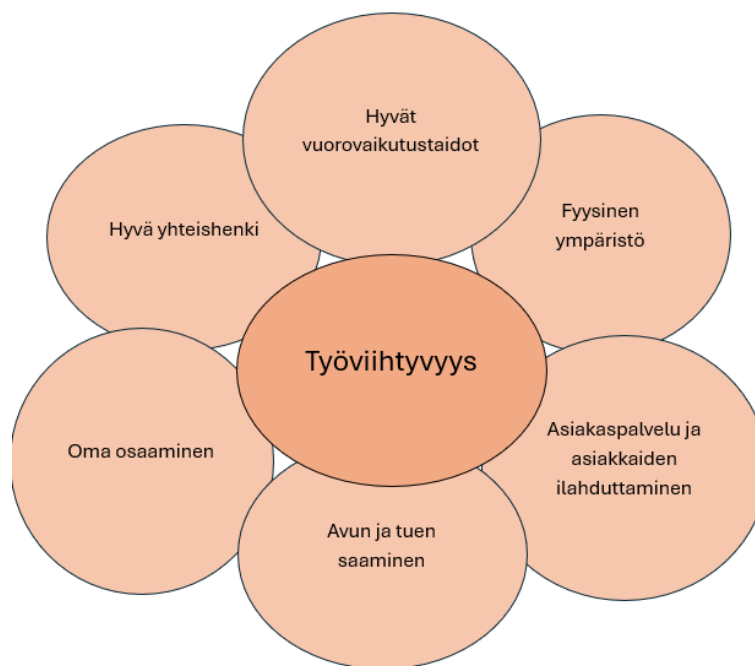
Yhden vastaajan mielestä työyhteisössä usein esihenkilöt odottavat ja olettavat työntekijöiden osaavan kaikesta kaiken. Hänen mielestään tämä johtuu siitä, että nuorille työntekijöille ei selitetä miksi ja miten tietyt työtehtävät tehdään, mutta myös koulutuksen vaillinaisuudesta. Työviihtyvyyttä vähentäviä tekijöitä olivat kolmen vastaajan mielestä myös huonon päivän ja kurjan olon purkaminen työkavereihin. Yksi vastaajista koki työtilojen likaisuuden ja työvälineiden puutteellisuuden vähentävän työviihtyvyyttä huomattavasti. Työviihtyvyyttä vähentää myös työtehtävien ja vastuun

välttämisen, sanoi yksi vastaajista. Hän kertoi, että tällöin työtehtävät ja vastuu työnnetään jonkun muun tehtäväksi. Haastateltu koki, että joko vastuuta on liikaa tai sitten vastuuta ja työtehtäviä työnnetään muille. Tämä voi johtua hänen mielestään laiskuudesta, osaamattomuudesta tai halusta kiusata muita.

Kaksi vastaajista sanoi, että arvostavat puhdasta ja siistiä työympäristöä sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Viisi vastaajaa koki hyvän työilmapiirin ja mukavien työkavereiden tuovan työviihtyvyyttä. He kokivat työkavereilta saatavan tuen tärkeäksi ja toivat esille, että työyhteisössä usein autetaan toisia tarvittaessa. Kaikkien vastaajien mielestä asiakaspalvelu ja asiakkaiden ilahduttaminen nousivat kärkeen työviihtyvyyden luomisessa. Oma osaaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeitä asioita kahden haastatellun mielestä.

Nuorten työntekijöiden koettiin olevan asemassa, jossa heiltä odotetaan liikaa suhteessa heidän osaamiseensa. Kouluttamisella ja työtehtävien selkeyttämisellä yritykset voivat parantaa osaamista ja varmuuden kokemusta työstä. Lisäksi fyysisen ympäristön kunnossapito on tärkeää, eli työtilojen siisteyden ja oikeiden sekä riittävien työvälineiden ylläpito vaikuttavat työviihtyvyyteen. Työtehtävien välttely ja vastuun työntäminen muille vähentävät työviihtyvyyttä.

Työviihtyvyyttä kehittäviä asioita koettiin olevan puhdas työympäristö, hyvät vuorovaikutustaidot ja työilmapiiri, mukavat työkaverit sekä muilta saatava tuki ja apu tarvittaessa. Hyvän työyhteisön elementtejä ovat avun ja tuen saaminen työkavereilta, oman osaamisen jatkuva kehittäminen, hyvä yhteishenki työpaikalla, hyvät vuorovaikutussuhteet työkavereiden, esihenkilöiden ja asiakkaiden kesken, siisti fyysinen ympäristö sekä onnistuneet asiakaskohtaukset. Kuvassa 4 näkyy työviihtyvyyttä lisääviä tekijöitä.



Kuva 4. Työiihtyvyyttä lisääviä tekijöitä

#### 5.4. Työstressi ja palautuminen

Tähän aiheeseen liittyen kysyttiin kuormittuneisuuden tekijöitä ja palautumisen resursseja. Kysyttiin myös stressiä aiheuttavia tekijöitä sekä sitä lievittäviä asioita. Kaikkien haastateltujen mielestä kiire on suurin haaste työssä ja siitä aiheutuva stressi on työkykyä huonontava tekijä. Kahdeksan heistä oli sitä mieltä, että liian vähäinen määrä työntekijöitä työn määrään nähden pahentaa stressiä. Yksi vastaajista toi esille, että sairauspoissaolot, joita ei ole syystä tai toisesta korvattu toisella työntekijällä, tuovat stressiä työpäivään, sillä työtehtävien paljous ja liiallinen vastuu kuormittavat. Kolme vastaajaa koki, että riittämättömyyden tunne työssä myös pahentaa stressiä. Yksi vastaajista avasi, että riittämättömyyden tunne tulee itselleen asetetuista liian korkeista tavoitteista. Tavoitteet eivät ole hänelle saavutettavissa, kun hänelle annetaan liikaa vastuuta ja työtehtäviä.

Kahdeksan vastaajan mielestä pitkät työviikot yksittäisillä vapaapäivillä aiheuttavat myös stressiä. He kokivat, että yksittäisen vapaapäivän aikana ei kerkeä palautumaan työstä, vaan siihen vaaditaan vähintään kaksi peräkkäistä vapaapäivää. Yksi vastaajista toi myös esille, että vaikka työn laatua seuraavilla mittareilla ja tilastoilla on myönteinen tarkoitus, ne tuovat paineita ja stressiä omalle suoriutumiselle. Lisäksi kahden vastaajan mielestä stressiä tuo kiireestä valittavat asiakkaat, mikä luo työssä suoriutumiselle ja tehokkuudelle paineita. Yksi vastaajista toi esille myös herkemmin työtapaturmille altistumisen stressaantuneena. Kolmen vastaajan mielestä stressin alla työskenteleminen aiheuttaa kärsimättömyyttä ja äkkipikaisuutta työssä. Yksi haastatelluista kertoo

stressin aiheuttavan lihassärkyä, rasittuneisuutta ja ahdistuneisuutta. Kuvaan 5 on listattu stressiä aiheuttavia ja stressistä aiheutuvia seurauksia.

Palautumiseen kolme vastaajaa sanoivat tarvitsevansa riittävästi unta ja lepoa, liikuntaa sekä terveellistä ruokaa eli yleisesti terveelliset elämäntavat. Lisäksi vapaapäivien määrä vaikuttaa palautumiseen, kaksi vastaajista toivoivat, että työ antaisi hyvät mahdollisuudet peräkkäisille vapaapäiville. Yksi haastatelluista kertoi mykistävänsä työryhmät vapaa-ajalla, jotta pystyy keskittymään vain vapaa-aikaan.

<b>Stressiä aiheuttavat tekijät:</b>	<b>Stressistä aiheutuu:</b>
Kiire	Ahdistuneisuutta
Kiireestä valittavat asiakkaat	Väsymystä
Vapaapäivien vähyyys	Ärtymystä
Työtehtävien paljous	Uupumusta
Poissaolot, joihin ei saada toista työntekijää	Rasittuneisuutta
Väsymys	Lihassärkyä
Työn fyysisyys	Henkistä ylikuormitusta
Riittämättömyyden tunne	Virheiden tekemistä
Korkeat vaatimukset omaa suoriutumista kohtaan	Tapaturmille herkemmin altistumista
Työn laatua seuraavat mittarit	Kärsimättömyyttä
Alimiehitys	Äkkipikaisuutta

Kuva 5. Stressiä aiheuttavia tekijöitä ja stressistä aiheutuvia seurauksia

### 5.5. Toimiva esihenkilötyö

Haastatelluilta kysyttiin millaiseksi he kokevat johtamisen työpaikalla ja millaisia vuorovaikutuksen ja viestinnän keinoja esihenkilö käyttää. Lisäksi kysyttiin palkitsemisjärjestelmän vaikutusta työmotivaatioon. Kaikki vastaajat kertoivat, että ovat kokeneet esihenkilön olevan ystävällinen ja avulias, mutta nostavat puutteita johtamisessa esille. Kolme haastatelluista sanoi, että heillä on etäinen suhde esihenkilöön. Etäisen suhteen syyksi koettiin olevan, että esihenkilöä harvoin nähdään itse työssä, palautteenanto on vähäistä ja esihenkilö ei ota työntekijöiden näkemyksiä, mielipiteitä ja kehitysehdotuksia tosissaan. Yksi vastaajista kertoi esihenkilöllä olevan usein kiire, jolloin hän ei kerkeä kuuntelemaan ja ottamaan työntekijöitä huomioon. Neljä haastatelluista haluaa lisää palautetta työstään ja kokee kehityskeskusteluiden olevan mainio tapa keskustella työntekijän kanssa. Kehityskeskusteluiden koetaan olevan hyvä mahdollisuus sekä työntekijälle että työnantajalle antaa palautetta.

Yksi vastaajista koki, että välillä ainoa tapa saada yhteys esihenkilöön on työryhmächatin kautta. Hänen mielestään esihenkilöä on vaikea tavoittaa ja usein tuntuu, että esihenkilöllä on paljon asioita hoidettavana eikä kerkeä kuuntelemaan työntekijöitä. Kolme vastaajaa koki, että tervehtiminen

työpaikalla toimii onnistuneesti, mutta työstä ja työpäivästä kiittäminen on vähäistä. Heidän mielestään kaikkien pitäisi oppia kiittämisen taito, ei pelkästään esihenkilöiden, sillä silloin myös ilmapiiri paranisi.

Viisi haastateltua koki, että vastuun jakaminen työssä on vaillaista. Heidän mielestään vastuu pitäisi jakaa hyvän vuorojohtamisen edellyttämiseksi. Yksi vastaajista kertoi, että vastuun jakamista ovat työn tauotukset, työtehtävien tehokkuus ja toimivuus, siistiminen, ruokien esivalmistelu ja kaappien täyttäminen. Yksi vastaajista sanoi, että jokaisella työpaikalla on aina parannettavaa ja mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen, mutta niitä pitäisi oppia hyödyntämään. Kuvassa 6 on haastateltujen kokemuksia esihenkilötyöstä.

Kaikki haastatellut kokivat palkitsemisjärjestelmän toimivan hyvänä motivaattorina työhön. Kahdeksan vastaajista kertoi, että palkka itsessään motivoi, mutta myös tulospalkkio ja palkkiot, joilla palkitaan yksilön suoriutumista työstä. Kahden vastaajan mielestä yksilön palkitseminen kuitenkin tuo suoriutumispaineita ja stressiä omaan työsuoriutumiseen ja tuntee siitä, ettei heidän työpanostaan arvosteta tarpeeksi. Yksi vastaajista koki, että yksilöiden palkitseminen tehdään epäreilusti ja kokee, että usein samat ihmiset nostetaan jalustalle. Samat vastaajat, jotka kokivat palkan motivoivan, kokevat tulospalkkion onnistuneeksi, sillä se palkitsee kaikki yhteisestä onnistuneesta työsuorituksesta, mikä parantaa työilmapiirin laatua.

Tuloksissa käy ilmi, että esihenkilö on ystävällinen ja avulias, mutta tuodaan myös esille kehittämissuhteita johtamistyyliin. Haastatellut kokivat etäistä suhdetta esihenkilöön monien tekijöiden takia. Koetaan, että esihenkilö ei ole usein työpaikalla läsnä eikä siksi anna palautetta työntekijöille tai ota heidän ajatuksia ja näkemyksiä tosissaan. Johtamiseen panostamalla muun muassa palautteenannolla, kuuntelemisella ja läsnäololla sekä työntekijät tosissaan ottamalla voidaan vähentää vaihtuvuutta. Vuorojohtamisessa haastatellut toivat esille, että vastuun jakamista voisi parantaa. Vastuun jakaminen on koettu epäreiluksi ja yhdelle työntekijälle pistetään sen takia liikaa työtehtäviä.

Haastateltujen mielestä palkitsemisjärjestelmä motivoi työhön, tätä havainnollistaa kuva 7. Palkitseminen tulee kuitenkin heidän mielestään tehdä pitäen mielessä kaikkien työntekijöiden onnistumiset ja suoriutumiset, jotta vältetään aina samojen työntekijöiden palkitsemiselta.

<b>Kokemuksia johtamisesta:</b>
Esihenkilöllä aina kiire
Ei kuuntele tai kannusta
Ei ota ehdotuksia tosissaan
Esihenkilön näkeminen työpaikalla vähäistä
Palautteenanto vähäistä
Vastuun jakaminen vaillinaista
Tervehtiminen ja kiittäminen vähäistä

Kuva 6. Kokemuksia esihenkilötyöstä

<b>Palkitseminen:</b>
Toimii motivaattorina
<b>Tulospalkkio</b> palkitsee kaikki yhteisestä suoriutumisesta, mikä kehittää työilmapiiriä
<b>Yksilöpalkkiossa</b> tunne, ettei kaikkien työpanosta arvosteta, tulee paineita ja stressiä suoriutua
Lisää halua suoriutua hyvin työssä

Kuva 7. Palkitsemisjärjestelmän vaikutus työmotivaatioon

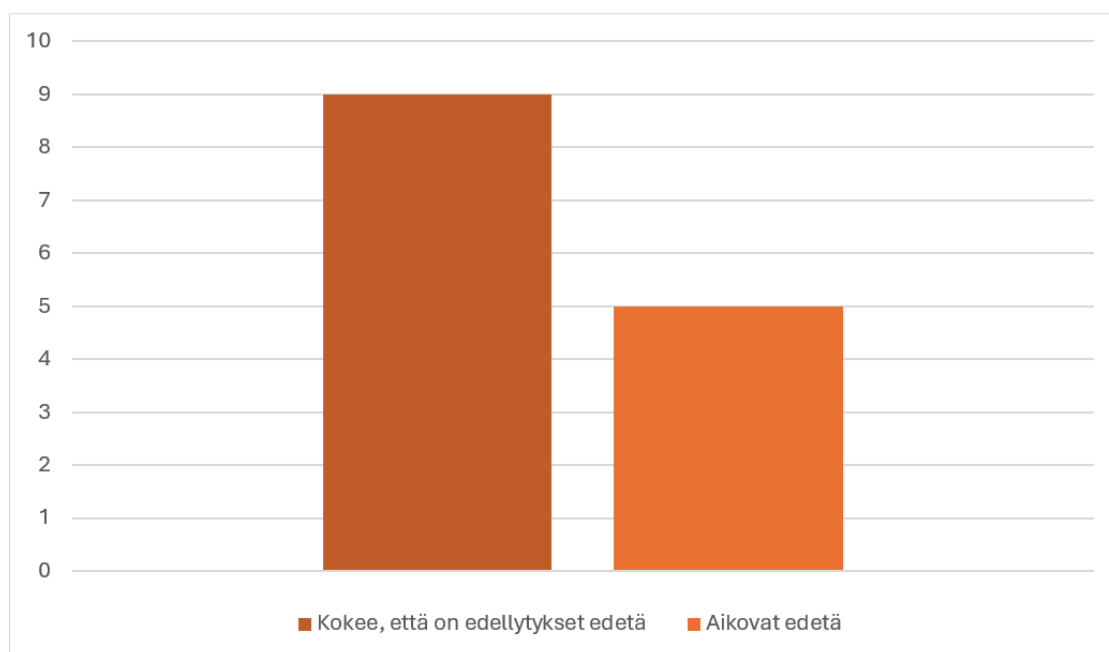
## 5.6. Ura ja etenemismahdollisuudet

Tässä teemassa kysyttiin kokevatko haastatellut, että heillä on edellytykset ja mahdollisuuksia työssä ja alalla etenemiselle. Kaikkien haastateltujen mielestä työ antaa hyvät etenemismahdollisuudet ja neljä vastaajaa sanoi, että eivät itse halua edetä työssä. Syyksi he sanoivat, että ala on hyvä välietappi, mutta ei kuitenkaan loppuelämän alavalinta. Yksi haastatelluista sanoi, että alalle on nuorena helppo päästä ja siksi kokee, että nuoret usein vain kerryttävät pikaruokatyössä kokemustaan ja päätyvät lähtemään jossain vaiheessa. Kahden vastaajan mielestä työ on todella vaihtuvaa, monipuolista ja siinä on paljon opittavaa, jos on halua oppia. He kokevat omaavansa hyvät taidot ja osaamisen uralla etenemiseen. Yksi vastaajista toi esille, että työssä harvoin opetetaan työntekijälle kaikki mahdolliset työtehtävät ja siksi työntekijät saattavat jäädä tekemään yhtä ja samaa työtä ilman osaamisen kehittymistä. Tästä hän antoi esimerkkinä, että kassalla olevaa

työntekijää ei kouluteta keittiössä työskenteleväksi, jolloin taidot jäävät puutteelliseksi ja kynnys uusien työtehtävien oppimiseen kasvaa.

Seitsemän vastaajan mielestä työlle on asetettu hyvät kehittymis- ja etenemismahdollisuudet ja niistä viestitään yrityksessä onnistuneesti. Työtehtävässä etenemistä on ehdotettu kolmelle haastatelluista, mutta he eivät ole halunneet ylentyä. Kaksi vastaajista on kieltäytynyt etenemismahdollisuudesta, sillä he kokevat, että eivät saisi tarpeeksi kattavaa koulutusta työtehtävään ja se vaikuttaisi heidän itsevarmuuteensa suoriutua työstä onnistuneesti. He kokevat, että työhön perehdyttäminen olisi puutteellista eikä heitä kannustettaisi tarpeeksi onnistumaan ylentymistehtävässä. Lisäksi luottamus työn pysyvyyteen ja työnantajaan on vähäistä koronapandemian jälkeen, sanoo yksi vastaajista.

Tulosten mukaan pikaruoka-ala tarjoaa hyviä etenemismahdollisuuksia ja yritykset viestivät onnistuneesti tarjolla olevista mahdollisuuksista. Oman osaamisen kehittämiseksi löytyy myös hyviä mahdollisuuksia alalta, mutta esihenkilötyössä niiden kehittämiseen olisi hyvä panostaa. Haastatelluista neljä on kuitenkin sitä mieltä, että eivät halua edetä alalla. Tuloksissa kävi ilmi, että ala on monille vain työkokemusta kerryttävää työtä eikä unelmien ala. Vaihtuvuutta myös lisäävät koulutuksen puutteellisuus, kannustamisen ja palautteen vähyys sekä luottamuksen puute. Kuvassa 8 on vastaajien ajatuksia työssä etenemisestä suhteessa aikomuksiin edetä alalla.



Kuva 8. Ajatuksia työssä etenemisestä; onko edellytyksiä ja aikomuksia edetä

## 6 Pohdinta

Nuorten työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ravintola-alalla. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin z-sukupolvea edustavien nuorten vaihtuvuuden syitä ja keinoja vähentää vaihtuvuutta pikaruokialalla. Tutkimuksessa keskityttiin nuorten näkökulmaan selvittämällä heidän ajatuksiaan, tunteitaan ja kokemuksiaan liittyen pikaruokatyöhön sitoutumiseen, jotta saatiin selville vaihtuvuuteen liittyviä tekijöitä. Viitalan (2021, 37) mukaan sitoutunut työntekijä hyväksyy yrityksen tavoitteet ja arvot ja pyrkii suoriutumaan työssään hyvin niiden puolesta. Yritykset voivat vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen sitouttamisen keinoin, jotta ne saavuttaisivat kilpailuetua ja taloudellista hyötyä.

Tutkimuksen tuloksista hyötyvät pikaruokayritykset, jotka voivat hyödyntää tuloksia toimintatapojensa parantamisessa vähentääkseen vaihtuvuutta. Työssä käsiteltiin aiheina vaihtuvuutta, sitouttamista vaihtuvuuden vähentämisen keinona, työntekijäkokemusta ja työhyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyviä tässä työssä käsiteltyjä aiheita ovat työkyky, työyhteisö, työstressi ja palautuminen sekä toimiva esihenkilötyö ja etenemismahdollisuudet alalla.

**Pääongelma:** Miksi nuorten työvaihtuvuus pikaruoka-alalla on niin suurta?

**Pääongelmaa** lähdettiin selvittämään alaongelmien avulla, joita olivat vaihtuvuuden määrittäminen, vaihtuvuuteen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen sekä keinot vaihtuvuuden vähentämiseksi. Tutkimusongelmiin saatiin vastaukset tietoperustan ja haastatteluiden avulla.

### 6.1. Johtopäätökset

Työhyvinvointiin liittyviä haasteita tuovia tekijöitä työssä olivat tutkimuksen tulosten mukaan kiire, vaikeat asiakkaat ja työn fyysisyys. Tulosten mukaan kaikista haasteellisinta työssä on kiire, jota aiheuttaa liiallinen vastuu ja työtehtävien paljous yhtä työntekijää kohti, ruuhkatilanteisiin valmistautumattomuus sekä yksin työskentely. Mielekkyyttä tuovia tekijöitä tulosten mukaan olivat hyvä yhteishenki, joustavuus työajoissa, asiakkaiden ilahduttaminen sekä palkka. Lisäksi haastatellut toivoivat esihenkilön kuuntelevan ja huomioivan enemmän ja kokivat, että esihenkilöllä on usein kiire, mikä vaikuttaa johtamisen laatuun negatiivisesti. Mielekkyyttä toivat myös hyvä palaute, osaamisen edistyminen sekä onnistumiset työssä. Näiden tekijöiden kehittämistä voi esihenkilö edesauttaa toiminnallaan. Kauhanen (2016, 92) kirjoittaa, että joustavat työajat ja kannustavan ilmapiirin luominen tarkoittavat hyvää johtamista ja ne luovat kasvu- sekä oppimispolkuja työntekijälle. Hyvä johtaminen luo hyviä edellytyksiä vaihtuvuuden vähentämiseen.

Työkykyyn liittyen haastattelussa kysyttiin työn ja muun elämän tasapainottamisesta, yritykseen sitoutumisen vaikuttavia tekijöitä sekä pyydettiin arvioimaan omaa työkykyä ja työn imua. Tulokset

osoittivat, että sitoutumista lisäävät onnistunut palkitsemisjärjestelmä, joustavuus työajoissa, työtehtävien mielekkyys ja monipuolisuus sekä hyvä työilmapiiri. Haastatellut kokivat työkykynsä olevan hyvä, mutta työn tuovan välillä haasteita henkisesti ja fyysisesti. Työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen tarvitaan hyviä elämäntapoja, joihin kuuluvat riittävä uni, terveellinen ruokavalio ja laa-  
tuaika läheisten kanssa. Vuorotyö tuo välillä haasteita vapaa-ajan aikatauluttamiseen ja menojen suunnittelemiseen. Manka (2011, 200) kirjoittaa, että yksilön tapoja lisätä työniloa ovat stressin tunnistaminen ja sen hallinta, palautuminen työstä ja rentoutuminen vapaa-ajalla sekä perheen ja työn sovittaminen.

Haastatellut kokivat lisäksi, että työ aiheuttaa usein ylikuormitusta vähäisen joustavuuden, huonon johtamisen ja kiireisten työpäivien takia. Juuti ja Salmi kirjoittavat (2014, 43), että liiallinen kiire työssä haittaa yli puolta työssä käyvästä väestöstä ja, että kiire vähentää työviihtyvyyttä ja haittaa työskentelyä. Haastatellut myös kokivat, että ylpeys työstä ja omien arvojen yhteensopivuus yrityksen arvojen kanssa on tärkeää.

Haastateltuja pyydettiin kuvailemaan työyhteisöä ja työilmapiiriä sekä kertomaan työviihtyvyyteen vaikuttavia tekijöitä. Kaikki vastaajat kokivat työyhteisön olevan yleisesti hyvä, mutta kehittämis-kohteita myös löytyi. Tuloksissa kävi ilmi, että työyhteisössä on koettu työyhteisön ulkopuolelle jäämistä ja toisten selän takana puhumista. Ikäero työpaikalla vaikuttaa työyhteisöön kuuluvuuteen, haastatellut kokivat, että nuorilla on omia piirejä ja keskusteluja, joihin on vaikea ulkopuolisena päästä mukaan. Manka (2011, 179) kirjoittaa, että työkyvyn ongelmia aiheuttavat muun muassa työyhteisöriidat ja epäreilu kohtelu, joka ilmenee kyynisyytenä työpaikkaa kohtaan. Myös Kuuselan (2013, 72) mukaan moittiminen, mustamaalaaminen, toisten arvostelu, epäoikeudenmukainen kohtelu ja muusta työyhteisöstä eristäminen estävät työyhteisöön kuuluvuuden tunnetta. Työyhteisön ilmapiiri kärsii, kun työkaverit kohtelevat toisiaan epäkunnioittavasti ja epäoikeudenmukaisesti. Tulokset kuitenkin osoittivat työyhteisön parhaimmillaan tuovan lisäenergiaa ja motivaatiota työhön. Kuuselan (2013, 93) mukaan työkaverit voivat auttaa tekemään rutiinityöstä mielenkiintoista, antavat tukea ja tuovat työniloa.

Haastattelussa kysyttiin stressin aiheuttajia ja siitä aiheutuvia tekijöitä. Suurimmaksi stressin aiheuttajaksi nimettiin kiire. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että stressi alentaa työkykyä. Työntekijöiden vähyys eli alimiehitys pahentaa stressiä. Myös Juutin ja Salmen (2014, 43) mukaan työntekijöiden työtahdin kiristyminen vähentää työviihtyvyyttä ja haittaa työskentelyä. Riittämättömyyden tunnetta tuo muun muassa korkeat vaatimukset omaa työssä suoriutumista kohtaan. Manka (2011, 179) kirjoittaa, että työkyvyn ongelmia aiheuttavat liiallinen työmäärä, korkeat vaatimukset ja hallinnan puute, jolloin yksilö kokee, ettei voi vaikuttaa yrityksen yhteisiin pelisääntöihin tai hänellä ei ole riittävästi henkisiä voimavaroja työssä suoriutumiseen.

Tuotiin myös esille, että stressi altistaa työtaturmille ja virheiden tekemiselle. Myös Tarkkosen (2012, 61) mukaan työkykyyn liittyvät ongelmat ilmenevät työssä lisääntyneinä virheinä ja heikentyneinä työsuorituksina. Jabe (2021, 76) on myös sitä mieltä, että liiallinen kuormittavuus näkyy virheinä työssä, toiminnan hidastumisena, vaaratilanteina ja oppimisen ongelmina. Stressistä aiheutuvia työkykyä alentavia tekijöitä ovat väsymys, uupumus ja henkinen ylikuormitus. Niistä palautumiseen vastaajat kokivat tarvitsevansa lepoa ja terveellistä ruokaa. Hyvät elämäntavat edesauttavat palautumisessa ja niiden ylläpitämiseksi vastaajat nimesivät tarvitsevansa riittävästi vapaapäiviä. Työhön keskittymisen ja työviestien lukemisen vapaa-ajalla koettiin lisäävän stressiä ja huonontavan työstä palautumista.

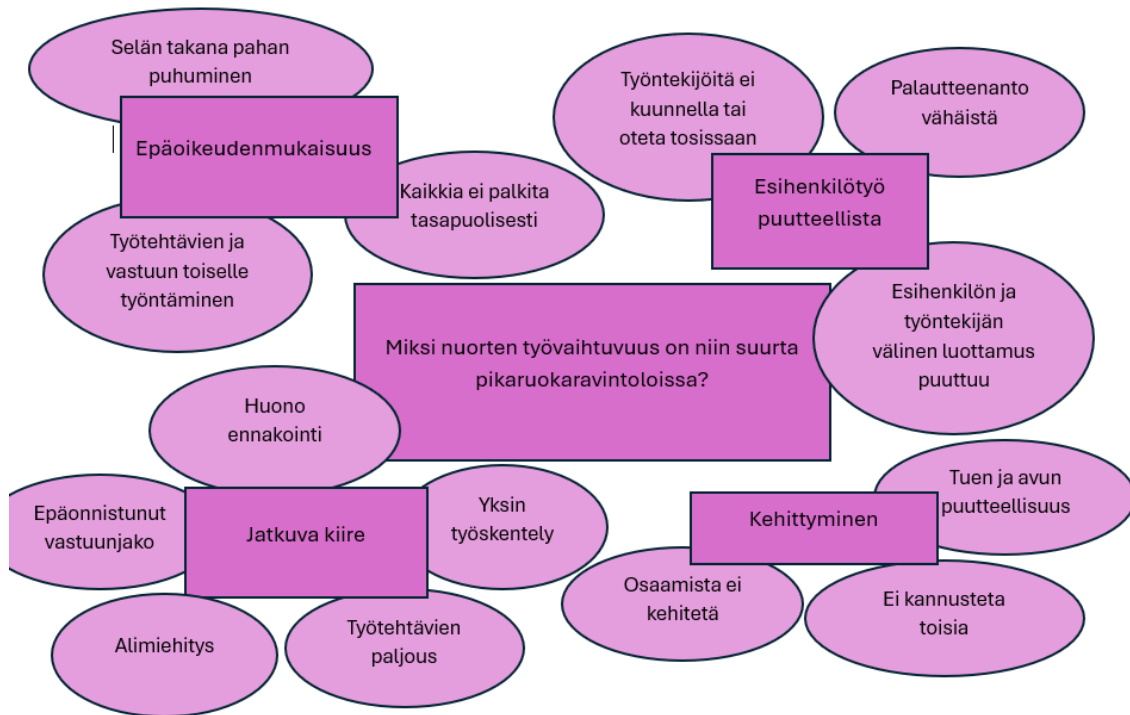
Haastateltuja pyydettiin kuvailemaan esihenkilötyötä ja kertomaan erilaisista viestinnän keinoista työpaikalla. Lisäksi kysyttiin palkitsemisen merkitystä työmotivaatioon. Tuloksissa kävi ilmi, että esihenkilöllä on usein kiire, jolloin hän ei kerkeä huomioimaan työntekijöitä. Esihenkilön näkeminen työpaikalla on osalle haastatelluista harvinaista, mikä luo etäisen suhteen esihenkilön ja työntekijän välille. Tarkkosen (2012, 87-90) mielestä työnantajan kuuluu ottaa vastuuta, suhtautua asioihin vakavasti, tukea ja kannustaa alaisia sekä hyödyntää saatua palautetta. Haastatellut haluavat lisää palautetta työstään ja kokevat kehityskeskusteluiden olevan hyvä tapa lisätä palautteenantoa. He haluavat sekä vastaanottaa että antaa palautetta esihenkilölle. Manka ja Manka (2016, 107) kirjoittavat, että yksi työmotivaatiota parantava tekijä on työstä saatava palaute. Tulosten mukaan välillä ainoa tapa saada yhteys esihenkilöön on yhteisen työryhmächatin kautta.

Palkitsemisjärjestelmän koettiin tuovan halua suoriutua työstä hyvin ja motivoivan tehokkaasti. Tulospalkkio koettiin hyväksi palkitsemistavaksi, sillä siinä palkitaan koko työryhmä saavutetusta tavoitteesta. Yksilöpalkkion taas koettiin osuvan aina samoille työntekijöille, mikä loi epäreiluuden tunnetta haastatelluissa. Manka ja Manka (2016, 178) kirjoittavat vähäisen palkitsevuuden lisäävän stressiä työssä.

Motivoivana tekijänä toimii kiittämisen taito, haastateltujen mielestä kiittäminen ja tervehtiminen kuuluvat kaikille. Työyhteisön laatua parantaa ystävällinen ja kohtelias käyttäytyminen, jotka luovat osaltaan kannustavaa organisaatiokulttuuria. Kauhanen (2016, 129) kirjoittaa, että kannustava ja avoin organisaatiokulttuuri, kehitymis- ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, erilaiset palkitsemisjärjestelmät ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat tärkeitä yrityksen keinoja vähentää vaihtuvuutta. Myös Jabe (2012, 11) kirjoittaa yritysten keinoista vähentää vaihtuvuutta, joita ovat hyvän työilmapiirin luominen, työn arvostamisen kehittäminen, esihenkilön tuen ja kannustamisen laatuun panostaminen sekä vuorovaikutuksen ja työn organisoimisen parantaminen. Nämä tekijät ovat yritykselle hyviä tapoja kehittää toimintaa vähentääkseen vaihtuvuutta.

Haastatellut kokivat, että ala tarjoaa heille hyvät mahdollisuudet edetä uralla. Kuitenkin vain viisi haastateltua sanoi, että aikovat edetä alalla. Nuoret työntekijät kokevat alan olevan vain välivaihe, josta siirrytään oman unelma-alan töihin jossain vaiheessa. Jaben (2010, 241) mukaan työhyvinvointia vähentäviä tekijöitä ovat henkilöstön kokemus epävarmuus työtehtävien vastuualueista ja työn roolijaosta, vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhön ja luottamuksen puute työnantajan ja työntekijän välillä. Näiden tekijöiden kehittäminen parantaisi nuorten työntekijöiden halua jatkaa työssä ja vähentäisi vaihtuvuutta.

Kuvassa 9 on havainnollistettu suuren vaihtuvuuden syitä z-sukupolven keskuudessa pikaruokaravintoloissa. Tärkeimpinä tuloksissa esille nousseina osa-alueina ovat epäoikeudenmukaisuus, esihenkilötyön puutteellisuus, jatkuva kiire ja yksilön kehittyminen. Näihin osa-alueisiin kuuluvat tuloksissa läpikäytyt työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät. Esihenkilötyön tärkeimpinä puutteina palautteenannon vähäisyys, työntekijöiden huomiotta jättäminen sekä esihenkilön ja työntekijän välisen luottamuksen puutteellisuus. Jatkuvaan kiireeseen ei reagoida, jolloin alimiehitys, työtehtävien paljous, yksin työskentely, huono ennakointi sekä epäonnistunut vastuunjako lisäävät vapaaehtoista vaihtuvuutta. Epäoikeudenmukainen kohtelu kattaa selän takana puhumisen, työtehtävien ja vastuun välttämisen sekä epäreilun palkitsemisen. Lisäksi kehittyminen on puutteellista tuen ja avun saamisen vähyyden, osaamisen kehittämättömyyden sekä kannustamisen puutteen takia. Tuloksissa kävi ilmi, että vaihtuvuuden syitä on monia ja siinä missä yksi työntekijä on sitä mieltä, että vastuuta on liikaa tai kokee työyhteisöön kuulumattomuutta, toinen työntekijä voi olla samasta työympäristöstä täysin eri mieltä eli kokee vastuun paljouden mielekkäänä sekä tulee toimeen kaikkien kanssa työyhteisössä. Nämä tekijät kuitenkin nousivat vastaajien kesken esille haastattelun aikana eri teemoja käsitellessä.



Kuva 9. Nuorten työntekijöiden vaihtuvuuden syitä pikaruoka-alalla

## 6.2. Kehittämisehdotukset

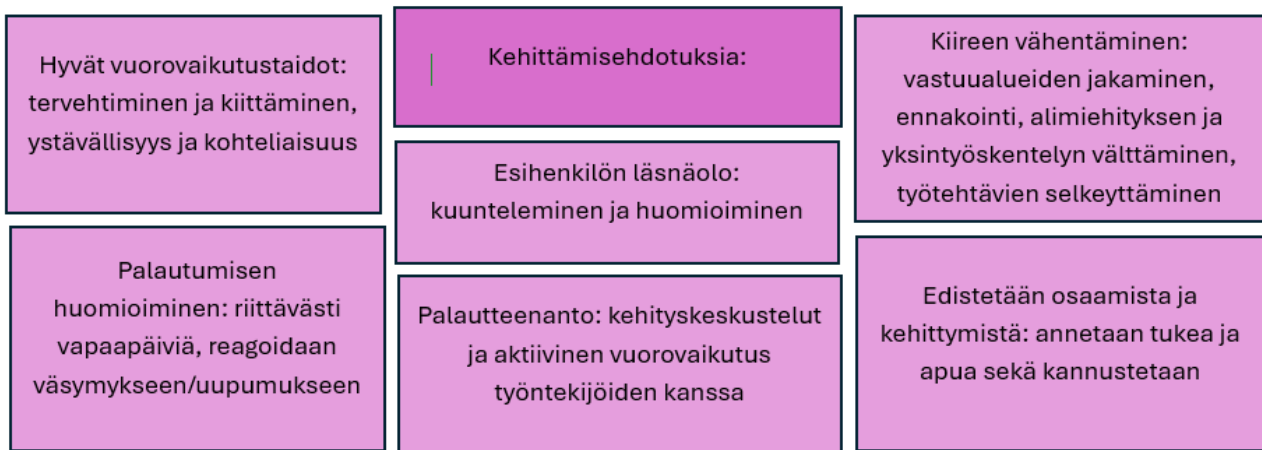
Tutkimuksen tulokset osoittavat, että toimiva esihenkilötyö on avainasemassa vaihtuvuuden vähentämisessä. Yritysten toimintatavat vaihtuvuuden vähentämiseksi tulisi keskittää johtamisen kehittämiseen. Sekä lähiesihenkilön että ylempään tahon johtajien tulisi sisäistää, että onnistunut työntekijäkokemus luo onnistuneita asiakaskokemuksia. Tutkimustuloksissa huomattiin, että esihenkilötyö on monella tapaa epäonnistunutta, sillä läsnäolon, kuuntelemisen ja huomioonottamisen koettiin olevan vähäistä. Lisäksi tärkeänä kehitettävänä asiana koettiin palautteenanto. Sekä kehu että kritisoiva palaute kehittävät ja motivoivat työntekijöitä. Kehityskeskustelut ja esimerkiksi viikoittaiset yhteiset keskustelut saavutettavista tavoitteista olisi hyvä sisällyttää johtamiseen. Esihenkilön tuen saaminen merkitsee työntekijän työpanokseen virheiden vähenemistä, työmotivaation lisääntymistä ja osaamisen kehittymistä. Lisäksi ne auttavat suoriutumaan työstä paremmin ja tuomaan varmuutta omaan työhön.

Tulosten mukaan hyvällä yhteishengellä on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin liittyen. Työn imua ja sitoutumista lisäävät hyvät vuorovaikutustaidot, ystävällinen ja kohtelias käyttäytyminen sekä työkavereiden tuki ja apu tarvittaessa. Lisäksi haastatellut toivat esille tervehtimisen ja kiittämisen, jotka ovat tärkeitä taitoja työyhteisössä. Työpäivästä ja työpanoksesta kiittäminen tuo työn imua työntekijälle. Työilmapiirin parantamiseksi sekä esihenkilöiden että työntekijöiden tulisi oppia kohtelias tapa kiittää ja tervehtiä toisiaan. Tuloksissa huomattiin myös, että huonon päivän ja

huonon olon purkaminen työkavereihin on yleistä, joten avun tarjoaminen toiselle ja ystävällinen käytös auttavat kehittämään työilmapiiriä. Visa Myllyntauksen (Annunen & Sahimaa, maaliskuu 2023, 2-7 min) mukaan sosiaalinen ympäristö kattaa sosiaaliset suhteet työpaikalla työkavereiden ja esihenkilöiden kanssa sekä sidosryhmien ja asiakkaiden kanssa. Työ tuo lisäarvoa, jos työntekijällä on toimivat sosiaaliset suhteet työpaikalla. Oman työn vaikuttamiseen tavoitteilla, hallinnan tunteella, työn mielenkiintoisuudella, vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksilla, sopivalla työmäärällä sekä joustavilla työajoilla on myös suuri merkitys työntekijäkokemuksen muodostamisessa.

Stressiä aiheuttavaa kiirettä on pikaruoka-alalla vaikeaa vähentää, varsinkin jos kiire johtuu ruuhka-ajoista. Työnantaja voi kuitenkin osaltaan vaikuttaa kiireen tunteeseen jakamalla vastuun ja työtehtävät oikein, välttämällä alimiehitystä eli pitämällä oikean määrän työntekijöitä kohti tiettyä määrää työtehtäviä, välttämällä työntekijöiden jättämistä yksin työskentelemään sekä ennakoimalla eli valmistautumalla paremmin mahdollisiin ruuhkatilanteisiin. Oikeanlainen vuorojohtaminen on myös tärkeää kiireen keskellä, vastuu tulee jakaa tasaisesti ja osaaville henkilöille. Lisäksi esihenkilö voi vaikuttaa stressiä aiheuttaviin tekijöihin olemalla joustavampi työaikojen suhteen ja huomioimalla tarpeellisen palautumisajan työntekijälle eli hyvällä työvuorosunnittelulla ja vapaapäivien huomioimisella. Mikäli stressi on jo aiheuttanut työntekijässä väsymystä ja uupumusta sekä henkistä ylikuormitusta, tulee esihenkilön myös huomata tämä ja reagoida vakavasti eli ottaa tilanne tosissaan. Tuloksissa kävi ilmi, että esihenkilö ei välillä ota työntekijöiden huolia ja ehdotuksia tosissaan, mikä vähentää työiihtyvyyttä. Lisäksi stressin aiheuttajien vähentämisellä minimoidaan myös työtapaturmille altistumista, kärsimättömyyden syntyä sekä virheiden tekemistä.

Jokaisella työntekijällä on vastuu kehittää omaa osaamistaan, mutta myös esihenkilö vaikuttaa siihen. Esihenkilön avulla yksilö osaa kehittää osaamistaan esimerkiksi koulutusten ja palautteen avulla. Tulosten mukaan työntekijät saattavat jäädä yhteen työtehtävään, sillä eivät saa riittävää koulutusta laajentaakseen osaamistaan. Lisäksi neljä haastateltua yhdeksästä ei halunnut edetä alalla, sillä he kokivat, että eivät saisi tarpeellista koulutusta ja kannustamista työhön. Työssä etenemiseen vaaditaan jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja työnantajan tulee tarjota edellytykset siihen.



Kuva 10. Kehittämisehdotuksia nuorten vaihtuvuuden vähentämiseksi pikaruoka-alalla

### 6.3. Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tietoperustassa käytettiin monipuolisesti lähteinä eri tutkimuksia ja kirjallisuutta. Lähteet valittiin perustuen tutkimuksen aiheeseen ja tutkimusongelmiin. Lähteinä käytettiin myös vanhoja lähteitä, sillä niistä löytyvä tieto on sellaista, joka puolsi myös uudempien lähteiden tietoa. Lisäksi niihin tehdyt viittaukset ovat tietoa, joka ei ollut vanhentunutta ja, jota on käytetty muissa uudemmissa julkaisuissa.

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään z-sukupolvea edustavien nuorten omia kokemuksia pikaruoka-alalla, minkä takia tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelujen tuloksissa ilmeni henkilökohtaisia tunteita, ajatuksia ja kokemuksia nuorten työntekijöiden pikaruokatyöstä ja näkökulmista vapaaehtoiseen vaihtuvuuteen. Haastatellut saivat aiheiden puitteissa ja pääkysymysten lisäksi puhua aiheesta vapaammin kuin jos tutkimuksessa olisi käytetty strukturoitua menetelmää. Haastattelija tunsi haastatellut ja on työskennellyt heidän kanssaan vuosien saatossa. Haastateltujen ja haastattelijan välisen jo olemassa olevan suhteen takia tutkimustulokset ovat luotettavia ja vastauksissa näkyi, että haastatellut uskalsivat puhua aidosti tunteistaan. Haastatelluilta on pyydetty suostumus tutkimukseen osallistumiseen. Haastatellut olivat tietoisia, mihin tulokset haastatteluista tulevat ja siitä, että heillä on oikeus peruuttaa osallistumisensa. Haastattelut toteutettiin viikon sisällä touku-kuussa 2024 etänä Teams -sovellusta hyödyntäen. Aineisto litteroitiin ja kirjoitettiin auki sekä analysoitiin huolellisesti. Tutkimus voidaan toistaa, sillä aihe on ajankohtainen ja työntekijävaihtuvuus on korkeampi ravintola-alalla kuin muilla aloilla (Varis, Mbare & Nurmi 5.5.2021). Eettisen näkökohdan voidaan myös kokea toteutuvan opinnäytetyön tavoitteen ja toteutuksen puolesta.

#### 6.4. Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön prosessi sujui mielestäni hyvin. Tiesin alusta asti, minkä aiheen valitsen. Olen urani aikana ravintola-alalla ja etenkin pikaruokaravintolassa työskennelleenä huomannut työvaihtuvuuden olevan suurta. Olen työkavereiden kanssa usein keskustellut työhön liittyvistä negatiivisista ajatuksista ja kokemuksista, ja minua kiinnosti erityisesti työntekijöiden omat näkökulmat liittyen vapaaehtoiseen työvaihtuvuuteen. Halusin selvittää vaihtuvuuden vähentämisen keinoja tai sitouttamisen keinoja ja päädyin rajaamaan työtä vaihtuvuuden vähentämiseen. Vaihtuvuus ja sitoutuminen kuitenkin kulkevat käsi kädessä, joten käytin sitouttamista vaihtuvuuden vähentämisen keinona yhtenä aiheena työssä. Sitouttamista sivuutetaan myös haastattelukysymyksissä ja se tuotiin ilmi myös tuloksissa. Lisäsin työhön vielä muiden aiheiden jo selvittyä työntekijäkokemuksen, sillä koen, että työhyvinvoinnin tekijät liittyvät vahvasti työntekijäkokemukseen. Onnistuneen työntekijäkokemuksen luominen edellyttää sekä työntekijästä että työnantajasta riippuvista tekijöistä ja se loppuen lopuksi tuo yritykselle kilpailuetua ja taloudellista hyötyä onnistuneen asiakaskokemuksen ja vähentyneen vaihtuvuuden kautta.

Aloitin opinnäytetyön suunnittelua jo loppuvuodesta 2023, mutta kirjoittamisen vauhtiin pääsin vasta keväällä 2024. Huhtikuussa päätin kirjoittaa opinnäytetyön loppuun ja sainkin siihen kannustusta ohjaajalta ja läheisiltäni. Päätin keväällä, että haluan valmistua, jolloin stressi opinnäytetyön valmistumisesta kerääntyi. Tiesin kuitenkin, että mikäli tätä en nyt saisi valmiiksi, voisin vielä syksyllä jatkaa kirjoittamista. Huomasin kuitenkin saavani tekstiä hyvin aikaiseksi lyhyessä ajassa, joten päätin tehdä loppupuristuksen ja suorittaa tämän valmiiksi kevääksi. Huomasin myös lähteitä tutkiessani ja tietoperustaa kirjoittaessa, että uppouduin ajoittain jopa liikaa aiheen syövereihin. Tämän takia minulla oli hieman vaikeuksia hahmottaa kokonaisuutta ja tekstin läpi kulkevaa punaista lankaa sekä rajata pois tarpeettomia asioita.

Tiukan aikataulun takia koin, että minun piti kiristää tahtia tietyissä asioissa ja keskittyä enemmän tärkeämpiin asioihin. Käytin kaksi päivää siihen, että saisin paranneltua itseäni ärsyttävää osaa työssä, vaikka todellisuudessa se ei luultavasti tehnyt mitään, ja olisin voinut sen ajan käyttää järkevämmiin eli keskittyen olennaisempaan. Tiesin jo alussa, että toteutan tutkimuksen laadullisesti ja haastattelulla. Minulla oli kuitenkin vaikeuksia puolistrukturoidun temahaastattelun ja haastattelukysymyksien muotoilun sekä määrän kanssa, mutta sain niihin kattavat ohjeet. Haastatteluprosessi sujui hyvin ja olen kiitollinen entisille ja nykyisille työkavereilleni siitä, että he suostuivat haastatteluihin. Olen myös kiitollinen, että he antoivat avoimia ja kattavia vastauksia kysymyksiin, joita oli mielekästä analysoida ja kirjoittaa auki. Opinnäytetyössä oli paljon työtä, mutta kiinnostus aiheetta kohtaan ja ihanat haastateltavat sekä läheisten kannustus ja tuki auttoivat minua suoriutumaan.

## Lähteet

- Annunen, J. & Sahimaa, J. maaliskuu 2023. Jakso 19: Työntekijäkokemuksen kehittäminen – miten pitää osaajat talossa? Kuunneltavissa: [https://open.spotify.com/episode/25r49jpK8gqkA8v6A1VP2s?si=XvcJR8r5TD6Nlp34NM\\_nmw&nd=1&dlsi=db46b3c38999490](https://open.spotify.com/episode/25r49jpK8gqkA8v6A1VP2s?si=XvcJR8r5TD6Nlp34NM_nmw&nd=1&dlsi=db46b3c38999490)  
8. Kuunneltu: 15.3.2024.
- EURES. Milleniaalit ja zetat työpaikalla: eroja ja yhtäläisyyksiä. 2.3.2023. Luettavissa: [https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02\\_fi](https://eures.europa.eu/millennials-and-gen-z-workplace-similarities-and-differences-2023-03-02_fi). Luettu: 19.5.2024.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: <https://haaga-helia.finna.fi/Record/3amk.292998?sid=3787039109>. Luettu: 5.5.2024.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Yrityskirjat Oy. Saarijärvi.
- Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat Oy. Saarijärvi.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas. Talentum Media. Viro.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.
- Kuusela, S.2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro. Helsinki.
- Latva-Teikari, K. & Rintamaa, T. 18.11.2021. McDonald's tarvitsee 80 työntekijää, vasta 50 on saatu – työ pikaruokaketjuissa ei ole enää nuorista niin houkutteleva: "Niihin liittyy stigma". Luettavissa: <https://yle.fi/a/3-12190020>. Luettu: 17.7.2023.
- Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Grano. Helsinki.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... Työhyvinvointitaitojen kirja. Tammi. Helsinki.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Manka, M-J. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Manka, M-J. 2011. Työn ilo. WSOYpro. Helsinki.

Nummenmaa, L., Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2016. Tilastollisten menetelmien perusteet. Sanomapro. Helsinki.

Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>. Luettu: 20.5.2023.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja.

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

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress.

Tilastokeskus. Kvalitatiivinen tutkimus. Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html). Luettu: 20.5.2023.

Työntekijäymmärrys MaRaMa-alalla. Veto- ja pitovoimaa majoitus-, ravintola- ja matkailualalle. Tutkimuksen tilaaja: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Tutkimuksen toteuttaja: Tutkimustoimisto Vastakaiku. Julkaisupäivä: 7.6.2023. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/tutkimus-ravintola-ja-matkailualan-tyontekijat-ovat-tyytyvaisia-tyohonsa>. Luettu: 13.3.2024.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi ja työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Luettu: 15.5.2023.

Varis, K., Mbare, O. & Nurmi, K., 5.5.2021. Työntekijän sitouttaminen ravintola-alalla. Luettavissa: <https://talk.turkuamk.fi/yrittajyys/tyontekijan-sitouttaminen-ravintola-alalla/>. Luettu: 20.5.2023.

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

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Aihe: Työyhteisö

Pääkysymys: Kuvaile työyhteisöä ja sen ilmapiiriä.

Mitkä asiat vaikuttavat työviihtyvyyteesi?

Millainen organisaatiokulttuuri on?

Aihe: Toimiva esihenkilötyö

Pääkysymys: Millaiseksi koet johtamisen työpaikalla?

Mitä eri vuorovaikutuksen ja viestinnän tapoja esihenkilö käyttää? (tervehdys, kiittäminen, keskustelu)

Millainen vaikutus palkitsemisjärjestelmillä on työmotivaatioosi?

Aihe: Ura ja etenemismahdollisuudet:

Pääkysymys: Koetko, että sinulla on hyvät edellytykset työssä/alalla etenemiselle?

Millaisia kehittymismahdollisuuksia työ tarjoaa sinulle?

Aihe: Työhyvinvointi:

Pääkysymys: Millaista työn haasteellisuus on?

Mitkä asiat vaikuttavat työn mielekkyyteen?

Mikä lisää työmotivaatiota?

Aihe: Työkyky

Pääkysymys:

Miten tasapainostat työn ja muun elämän?

Millaisia tietoja ja taitoja tarvitset työssä?

Millaisia vaatimuksia työssä on esim. työmäärän suhteen ja miten koet ne?

Millaiseksi koet oman työkykysi?

Aihe: Työn imu

Pääkysymys:

Mitkä asiat vaikuttavat työn imuun?

Mitkä asiat vaikuttavat yritykseen sitoutumiseen?

Aihe: Palautuminen

Pääkysymys:

Mitä kuormittuneisuus aiheuttaa sinussa ja millaisia resursseja sinulla on palautumiseen?

Mitkä ovat asioita, joilla palautut työstä nopeasti ja parhaiten?

Aihe: Työstressi ja työuupumus

Pääkysymys:

Mikä on työssä suurin stressin aiheuttaja?

Mitä stressi aiheuttaa sinussa ja miten lievität sitä?