

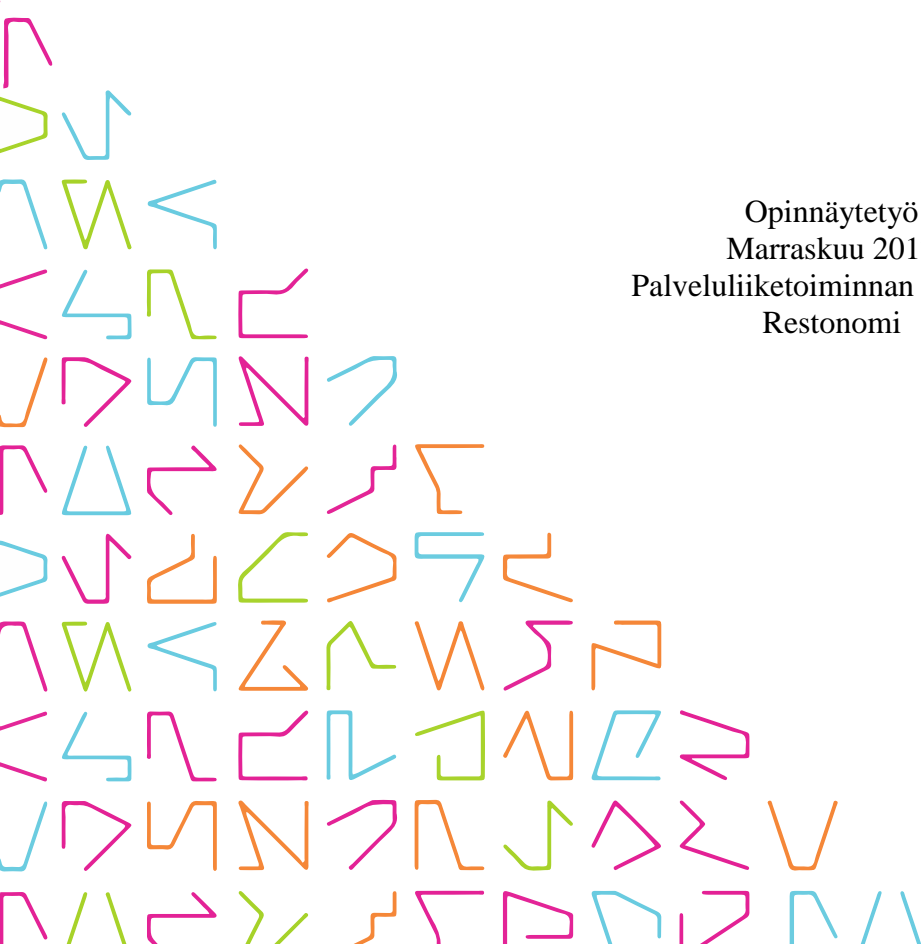


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

Kahvila X:n henkilöstön työhyvinvointi

Laura Hänninen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2017
Palveluliiketoiminnan koulutus
Restonomi



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus

Hänninen Laura:
Kahvila X:n henkilöstön työhyvinvointi

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2017

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Kahvila X:n henkilöstön työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Teoriaosuus käsittelee työhyvinvointia monipuolisista näkökulmista, joiden pohjalta rakennettiin henkilöstön työhyvinvointikyselyn. Kyselyn tavoitteena on selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin tämänhetkinen tilanne. Kyselyn tulosten perusteella pohdittiin henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi kehitysehdotuksia, jotka voidaan ottaa käytäntöön. Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Henkilöstön työhyvinvointikyselyyn vastasivat kaikki 11 vakituista työntekijää. Kysely piti sisällään kysymyksiä työyhteisön, johtamisen, ergonomian ja työnantajan näkökulmista. Tuloksissa ilmeni, että henkilöstö kokee työnsä ajoittain fyysisesti raskaaksi ja kriittistä palautetta tehdystä työstä kaivattaisiin. Henkilöstö on sitoutunut työyhteisöön ja haluaa osallistua organisaation kehittämiseen, mutta johtamisessa on puutteita.

Vastauksien perusteella kehitettiin yksinkertaisia parannusehdotuksia, joilla saadaan henkilöstön työhyvinvointia parannettua. Tärkeimmäksi seikaksi nousi henkilökunnan välisen kommunikoinnin vahvistaminen työntekijöiden, vuoropäälliköiden ja esimiehen välillä.

Asiasanat: Johtaminen, työhyvinvointi, työergonomia, henkilöstöstrategia

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Hospitality Management

Hänninen Laura:
Employee's wellbeing in Café X

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 5 pages
November 2017

The purpose of this thesis is to research the wellness of the employees of Café X and find out factors that are affecting it. Theory part of this thesis includes different perspectives of wellness in working places. The employee wellbeing survey is built by the theory of wellness at working places. The meaning of the survey is to check out the current situation of employee's wellness. The results of the survey show what are the things that needs to be developed in employee wellness. The research method in the wellness survey is qualitative.

All 11 permanent employees answered for the wellness survey. The survey had questions about leading, working community, staff, ergonomic working and employer. From the results of survey revealed that employees feel working in Café X cafeteria often physically heavy, there are shortcomings in leading and employees don't get enough critically feedback about their working. Employees are commit to their employer and wants to be part of developing the organization.

Based on the results were developed simple answers to improve the wellness of employees in Café X. The most important factor of the survey was that there is a need to improve the communication between the employees, shift managers and superior.

Key words: Leading, employee wellbeing, work ergonomics, HR strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ESITTELY	6
2.1	Yritys X.....	6
2.2	Kahvila X.....	6
3	TYÖHYVINVOINTI	7
3.1	Työhyvinvointi organisaatiossa	7
3.2	Työkulttuuri	8
3.3	Työhyvinvoinnin mittareita	10
3.4	Yritys X:n strategia työhyvinvointiin	14
4	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	19
4.1	Rekrytointi	19
4.2	Työyhteisö	20
4.3	Työyhteisön johtaminen ja esimiestyö	24
4.4	Työturvallisuus ja ergonomia kahvilassa.....	27
5	TUTKIMUS	31
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	31
5.2	Tulokset	32
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	40
6.1	Tuloksien yhteenveto	40
6.2	Kehitysehdotukset.....	42
6.3	Kahvila X:n tulevaisuus	45
6.4	Opinnäytetyöprosessin arviointi	46
	LÄHTEET	47
	LIITTEET	49
	LIITE 1. Kahvila X:n henkilöstön työhyvinvointikysely.....	49

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt kahvila X:n konsernissa eri konseptiravintoloissa vuodesta 2010. Hän työskenteli ensiksi Kahvila X:n brändin alla toimivassa henkilöstö-ravintolassa vuosina 2010-2014. Opiskelujen alkaessa tekijä vaihtoi päivätyöstä Kahvila X:än työskentelemään, missä hän on työskennellyt vuodesta 2015 lähtien. Kahvila X on tuolloin avattu Tampereelle.

Syy, miksi tehtiin opinnäytetyö henkilöstön työhyvinvoinnista, oli kiinnostus henkilöstö-hyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Vuosittaiset henkilöstökyselyt eivät opinnäytetyön te-kijän mielestään kerro koko totuutta, joka on paljastunut kahvilassa työskenneltäessä. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää henkilöstön työhyvinvointiin haitallisesti vaikuttavia tekijöitä ja kehittää niihin ratkaisuja.

Opinnäytetyön käytännön osuudessa hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön sähköiseen kyselyyn vastattiin anonymisti. Kyselyyn vastasivat kaikki vakituiset työntekijät, joita on 11, opinnäytetyön tekijä poislaskettuna. Tuloksia analysoi-taessa peilattiin niitä opinnäytetyön teoriapohjaan ja pyrittiin löytämään henkilöstön hy-vinvointiin vaikuttavimmat tekijät.

2 ESITTELY

2.1 Yritys X

Yritys X on osa suomalaista perheyritystä, joka on globaalistikin erittäin tunnettu. Yrityksen toimintaa on kahdeksassa eri maassa ja niiden tuotteita kuljetetaan neljäänkymmenen eri maahan. Yrityksen vahvat brändit, laatu ja vastuullinen toimintatapa ovat yrityksen pitkän menestyksen takana. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2016 1,6 miljardia. Henkilöstöä yrityksellä oli vuonna 2016 lähes 15000, joista suomessa työskenteli 5672. (Tietoa meistä 2016.) Yrityksen konsernin alta löytyvät seuraavat toimijat: X X X Oy, X X Oy, X X Oy, X X Oy ja X X Oy (X yrityksenä 2017, 5).

2.2 Kahvila X

Kahvila X:n toiminta alkoi Helsingissä vuonna 1981, jossa vielä tänäkin päivänä toimii Kahvila X:n ensimmäinen kahvila. Tätä samaa konseptia haluttiin kehittää, jolloin syntyi Kahvila X -kahvilaketju (Kahvila X ympäristönä 2016). Konseptin mukaisia kahviloita perustettiin aluksi Helsinkiin, mistä ne ovat laajentuneet Tampereelle, Vaasaan, Turkuun, Vantaalle, Espooseen ja pop- up –muodossa Poriin (Kahvila X ympäristönä 2016, 30). Vuonna 2016 kahvilakulttuuri kehittyi suomessa ja kahvilatoimijoita tuli lisää markkinoiden kasvaessa. Tästä huolimatta Kahvila X onnistui kasvattamaan ja ylläpitämään kilpailukelpoista liikevaihtoa. Tämä suurimmaksi osaksi tehostettujen toimintojen ja uudistuneen tuoteportfolion ansiosta (X yrityksenä 2016, 30.) Kahvilakonseptien kehittämistä jatketaan, jotta saadaan kannattavaa orgaanista kasvua (X yrityksenä 2016, 10). Konseptin tarkoitus on kuvata asiakkaalle palvelun keskeinen idea. Palvelukonseptissa hahmotetaan asiakkaalle palvelun kokonaiskuva suurista linjoista. (Tuulaniemi, 2011,189).

Kahvila X:n toimintaperiaatteisiin kuuluvat korkealaatuiset käsintehdyt tuotteet, tyylikäs sisustus ja asiantunteva sekä palvelualtis henkilökunta. Kahvila X:ltä löytyy myös pieni myymälä, missä myydään brändin tunnettuja tuotteita sekä lahjatuotteita. Kahvila X:n kakut ja artesaanileivät leivotaan Yritys X:n omassa leipomossa, mistä ne kuljetetaan toimipisteisiin päivittäin. Näiden lisäksi Kahvila X:n tuotevalikoimaan kuuluvat smoothiet, monipuoliset lounasvaihtoehdot, avoleivät, leivonnaiset ja makeiset. (X yrityksenä 2016,30-31.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvointi organisaatiossa

Yritysten ja muiden organisaatioiden menestystä tarkastellaan lähestulkoon vain taloudellisten tunnuslukujen kautta, vaikka työpaikan työntekijöiden vuorovaikutus tulisi olla toiminnan kehittämisen ensimmäinen kohta. Jotta organisaatio olisi menestyksellinen, tulee sen kantaa vastuu henkilöstönsä hyvinvoinnista ja kehittää jatkuvasti toimintaansa vuorovaikutuksessa sidosryhmiensä sekä yhteiskunnan kanssa. Yhteiskuntavastuullisuus ja ekologinen toimintatapa ovat osa nykyaikaisen menestyneen organisaation kulttuuria. Yrityksen tärkeintä tehtävää, voiton tuottamista ei ole kumottu, mutta voiton maksimointi työntekijöiden kustannuksella ei ole kestävä strategia nyky-yhteiskunnassa. Yrityksen vastuullisen toiminnan osoittaminen raporteissa on kasvanut kilpailuvaltiaksi, sillä sen tuomasta edusta on suurta hyötyä yrityksen maineelle. Se tuo kunnioitusta yrityksen toimintaan kohtaan. Nämä panostukset näkyvät selkeästi myös henkilöstön työhyvinvoinnissa. (Pyöriä 2012, 7-8.)

On ajoittain haastavaa tutkia työhyvinvointia ja sen yhteyttä organisaation menestykseen. Vaikka olettaisi, että juuri panostus työhyvinvointiin johtaa organisaation menestykseen sekä erottumiseen kilpailijoista, voi sillä olla seurauksia muuhunkin. Esimerkiksi omalla toimialallaan menestyvällä organisaatiolla on usein keskimäärin enemmän resursseja sekä halua investoida työhyvinvointiin. Täytyy muistaa myös sellaiset työntekijät, jotka motivoituvat työn sijasta esimerkiksi palkastansa enemmän. Tällaisilla työntekijöillä toteutuu yksi niin sanotuista hygieniatekijöistä, jonka avulla he selviytyvät työelämässään. Muita hygieniatekijöitä ovat: johtaminen, henkilösuhteet ja turvallisuus. Työntekijöitä tutkitusti motivoi merkittävästi edellä mainittujen hygieniatekijöiden lisäksi kiitoksen saaminen tehdystä työstä. (Pyöriä 2012, 11.)

Työhyvinvointiin panostaminen on toimenpide, missä voittaa sekä työnantaja, työntekijä että organisaatio. Työhyvinvoinnin täysi laiminlyöminen organisaatiossa voi altistaa työntekijän työperäisille sairauksille, heikentää työntekijän motivaatiota sekä loppujen lopuksi yhteishenkeä. Tätä kautta se murentaa organisaation menestykseltä perustan. Työorganisaatioiden ja yritysten tulisi katsoa peiliin ja kysyä itseltään, onko heillä varaa olla investoimatta työhyvinvointiin. Panostamalla työhyvinvointiin on mahdollista

laskea merkittävästi sairauspoissaolojen määrää, mikä taas vaikuttaa tuleviin palkkakustannuksiin positiivisesti. Hyvin karkean arvion mukaan sairauspoissaolojen suuruus organisaatioissa on jopa 5% kaikista palkkakustannuksista. Pelkästään sairauspoissaolojen puolittamisella olisi mahdollista monissa yrityksissä jopa kaksinkertaistaa yrityksen tulos. Suurimmat kustannukset sairauspoissaoloissa aiheuttaa työntekijän muutaman päivän sairaslomat liittyen työuupumukseen tai -pahoinvointiin. Sairauspoissaolojen määrä saattaa nousta taloudellisen ahdingon, kuten esimerkiksi lomautuksen tai irtisanomisen pelossa. (Pyöriä 2012, 14.)

Tutkimusten perusteella naiset kärsivät työssängä miehiä enemmän työn aiheuttamista väsymysoireista ja jäävät miehiä selkeästi useammin sairauslomalle työuupumuksen vuoksi. Psykkisistä oireista johtuvat sairauspoissaolot ovatkin naisvaltaisilla aloilla yleisempiä. Syy työuupumukseen ei aina välttämättä kuitenkaan ole työ, tilanteet ja ihmiset, vaan tunne, ettei kykene tekemään työtä riittävän laadukkaasti annetun ajan puitteissa. Asiaa tarkastaessa yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden näkökulmasta, nousee esille se, että heikommissa asemissa työskentelevät työntekijät kokevat mahdollisuutensa vastarintaan heikommiksi. Tällöin pelkkä sukupuolijakoinen työuupumus ei ole relevantti mittari, vaan kyseessä on selkeästi eri ammattialat. (Kinnunen, Kortelainen, Parviainen 2016, 185-187.)

3.2 Työkulttuuri

Työhyvinvoinnin merkittävin ongelma on työntekijän asenne, joka johtuu työkulttuurista. Työntekijä ei jää sairastuessaan kotiin lepäämään vaan saapuu töihin, koska on tärkeää olla läsnä ja näyttäytyä. Tämä vaikuttaa kuitenkin heikentävästi työntekijän tehokkuuteen työtehtävissä ja ruokkii vääränlaista työkulttuuria työyhteisössä. Tämä samainen väärä asenne näkyy myös työpaikalla tapahtuvien työtaturmien osasyynä. Useimmat tapaturmat liittyen työhön olisi ollut estettävissä hyvin organisoidulla, siistillä työympäristöllä. On helppoa muuttaa näitä käytäntöjä, mutta yksilön toimintatapojen, kuten esimerkiksi kunnianhimon vähentäminen on huomattavasti vaikeampaa. Kunnianhimoiselle työntekijälle etäisyyden asettaminen työnteon ja levon välille on vaikeaa työnantajan näkökulmasta. Työstä palautumisella ja siihen varattavalla ajalla on merkittävä rooli työssä jaksamisen puolesta. (Pyöriä 2012,20.)

On olemassa toimivaksi havaittuja työkaluja ja ohjelmistoja, joiden avulla organisaatiot voivat tutkia työhyvinvointia ja seurata työhyvinvoinnin kehittymistä toimialaan katso-matta. Esimerkkeinä henkilöstön vaihtuvuus ja sairauspoissaolojen seuraaminen, henki-löstötyytyväisyyskyselyt sekä työpaikalla tapahtuneiden vahinkojen tilastointi ovat hyviä mittareita henkilöstön työhyvinvoinnin seuraamiselle. Tärkeintä on se, että näiden tulok-sia seurattaisiin aktiivisesti. Työhyvinvointi edistää henkilöstön terveyden ja turvallisuus-lisäksi myös organisaation tuottavuutta ja sen myötä kannattavuutta. Hyvinvoiva työntekijä haluaa miettiä toimintaansa toimivia, ympäristöä vähemmän rasittavia ratkai-suja, jotka ovat myös kustannustehokkaampia ja kannattavampia. Kyseiset työntekijät myös katsovat asioita kriittisemmältä kannalta ja innovoivat työssänsä enemmän. Heidän tuomansa ratkaisut organisaatioon ovat usein myös asiakaslähtöisempiä, koska he tunnis-tavat asiakkaan jokapäiväiset tarpeet seuraamalla heitä työssänsä. Tästä syystä organisaat-ion ylemmän johdon tulisikin kuunnella työntekijöiden kehitysehdotuksia herkemmin. Ylemmän johdon ja henkilökunnan vastakkainasettelusta tulisikin päästä irti, mikäli ha-lutaan kehittää yhdessä työntekijän kanssa organisaatiota kohti parempia tuloksia. (Pyöriä 2012, 21.)

Työntekijän sitoutuminen työhön ja työnantajaansa ovat tärkeä osa kokonaisvaltaista työ-hyvinvointia. Miten työntekijä pystyisi suoriutumaan hyvin työssänsä, jos häntä ei lähtö-kohtaisesti kiinnostaisi, millaisessa yrityksessä hän työskentelee? Työntekijä ei välittäisi missä, miten ja minkä eteen hän tekisi työtänsä. Työnkuvaansa sitoutunut työntekijä ko-kee omat ja yrityksen tavoitteet yhdeksi suureksi tavoitteeksi ja täten pyrkii hoitamaan työtehtävänsä hyvin ja haluaa jatkaa työpaikassansa työskentelemistä. Kanadasta kotoisin olevien työpsykologien Natalie Allenin ja John Meyerin mukaan sitoutuminen työhön voi joissakin tapauksissa olla affektiivista eli organisaatioon samaistutaan ja kiinnittäydytään. Tällaisessa tilanteessa työntekijä viihtyy hyvin työssänsä ja haluaa olla vapaaehtoisesti osa organisaatiota. Toinen Allenin ja Meyerin esittämä sitoutumisen muoto perustuu ra-tionaaliseen jatkuvuuden tavoittamiseen. Työntekijä pysyy työpaikassa vain, koska hä-nellä on tarve ja koska hän arvioi työpaikan vaihtamisen kustannukset liian suuriksi. Kol-mantena sitoutumismuotona työpsykologit esittävät normatiivisen sitoutumisen. Tällöin työntekijä sitoutuu organisaatioon vain, koska on pakko ja niin kuuluu tehdä. Tämä asenne muodostuu työntekijälle yhteiskunnan sosiaalisesta paineesta tai omista arvoista. (Pyöriä 2012, 22.)

3.3 Työhyvinvoinnin mittareita

Työhyvinvointia huomioidessa tärkein edellytys työntekijän näkökulmasta on se, että työntekijällä on tasapainossa työn vaatimukset ja sen hallinta. Tällöin työntekijä ei koe työtänsä liian stressaavaksi. Työn psykologinen kuormitus ei välttämättä aina johda työntekijän loppuun palamiseen, vaan siitä seurannut kärjistynyt olotila johtuu riittämättömyyden tunteesta. Erityisesti silloin, kun työ on henkisesti vaativaa ja itse työnhallinta on työntekijällä vähäistä, kasvaa työntekijällä stressi työtänsä kohtaan. Toisin kuin sellaisessa tilanteessa, jossa työn korkean vaatimustason yhdistyminen työnhallinnan tunteeseen saa työntekijän kokevan toimivansa motivoivassa työympäristössä. (Pyöriä 2012, 11.)

Työn ei tulisi olla muusta elämästä oleva irrallinen saareke. Työn, perhe-elämän ja vapaa-ajan huomioiminen ja tasapainottaminen ovat olennainen osa yksilön työhyvinvoinnissa ja sen kehityksessä. Viimeaikaisissa tutkimuksissa organisaatiot, jotka ovat huomioineet työntekijöidensä perheet ovat saaneet positiivista mainintaa toiminnastaan. (Pyöriä 2012, 11.) Esimerkiksi Vincit Group Oy:n visio rakentuu henkilöstön työhyvinvointiin panostamiseen ja uudenlaisen, yksilöidyn johtamisen kehittämiseen. Siinä yksi tärkeä kohta on työntekijöiden vapaa-ajan ja perhe-elämän huomiointi. (Kuitunen 2017.)

Työterveyspsykologia on työterveyttä ja -hyvinvointia edistävä, psykologiatieteen erityisala. Sen johdolla pyritään kehittämään työelämän hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Työterveyspsykologian kokonaisuuteen kuuluu työntekijän turvallisuuden, terveyden sekä hyvinvoinnin suojelu ja edistys. Tavoite on ylläpitää henkilöstö työkykyisenä ja työuralla vaaditun ajan. Työterveyden avulla ennaltaehkäistään muun muassa toimialasta riippuvia ammatissairauksia. Työterveyspsykologiassa käytetyt tiedot ja toiminnot nojaavat terveyspsykologiaan, kliiniseen psykologiaan, kansanterveystieteeseen ja ennaltaehkäisevään lääketieteeseen. (Ahola, Kivistö, Vartia 2006 13.)

Työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kulmakivet (TEM 2009)

1. Ihmistä ja hänen työtänsä arvostetaan työnimikkeeseen katsomatta.
2. Yrityksen tuottama työ on taloudellisesti niin tuottavaa, että työpaikat ovat turvattuina ja lähitulevaisuuden toiminta ennakoitavissa.
3. Työstä saadaan työehtosopimusten mukainen palkka, jonka avulla turvataan työntekijän toimeentulon.

4. Työpaikalle saavutaan mielellään ja työ koetaan mielekkääksi. Työstä saadaan vastavuoroisesti ainakin saman verran kuin työntekijä on antanut työllensä. Kyse ei ole pelkästään palkasta.
 5. Toiminta on reilua ja oikeudenmukaista työntekijää kohtaan. Johdon ja henkilöstön vuorovaikutus tukevat toisiaan. Henkilöstö vastaanottaa avoimin mielin johdon ehdotukset ja johto vastavuorollaan kuuntelee henkilöstöä ehdotuksien suhteen.
 6. Organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita, palveluja, niiden toiminta- sekä tuottamistapoja kehitetään jatkuvasti ja yhteistyössä koko henkilöstön kanssa.
 7. Koko henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää itseänsä ja vaikuttaa omien tavoitteiden toteutumiseen organisaatiossa.
 8. Työntekijä saa palautetta työstänsä.
 9. Henkinen ja fyysinen rasittavuus työssä on kohtuullista. Huolehditaan henkilöstön järkevästä mitoituksella työtehtäviin nähden.
 10. Organisaatiossa minimoidaan tarpeettomat riskit työympäristössä.
- (Pyöriä 2012, 10.)

Taulukko 1 kuvaa työhyvinvointi-indikaattoria, joka on Francis Greenin työelämän laadun käsitteeseen perustuva. Se koostuu kymmenestä eri osa-alueesta, joita tässä tilanteessa käytetään työyhteisön tarjoaman tuen ulottuvuuksissa. Taulukossa esitellään Francis Greenin teoreettiseen kehikkoon sovelletut täsmälliset mittarit. Mittarit ovat luokiteltuna kaksiluokkaisiksi eli binaarisiksi, missä muuttujat saavat joko arvon 0 tai 1. Muuttujat on muokattu siten, että arvo 1 sisältää aina positiivisen painotuksen vastauksissa kysymyksen mukaan. Jakaumien leikkauskohta on aina valintakysymys, mutta pyritään neutraaliin, kuitenkin vastaajan arviota kunnioittavaan jakaumaan. Taulukossa 1 esiintyy myönteisesti vastanneiden palkansaajien osuudet. (Pyöriä 2012, 30.)

Taulukko 1 paljastaa, että jopa 90% palkansaajista on yleisestä näkökulmasta tyytyväisiä työsssänsä. On kuitenkin syytä huomioida, että yleisesti kysyttävään työtyytyväisyyskysymykseen vastataan positiivisesta näkökulmasta, todellisesta tilanteesta riippumatta. Taulukossa kuitenkin käytetään useammasta osatekijästä koostunutta mittaria todellisen tilanteen kartoittamiseksi, kuten esimerkiksi tyytyväisyys työnkuvaan, työyhteisöön ja koettuun arvostukseen. On ilahduttava huomio, että tulokset ovat todella positiivisia eri osatekijöiden arvioimisenkin jälkeen. Tuloksien perusteella vain harva vastaajista (13%)

kokee työpaikassaan irtisanomisen uhkaa, ja työyhteisön tuki arvioidaan hyvin myönteiseksi (82%). 75% vastaajista ei pöde huonoa omaatuntoa kotona työn vuoksi, jonka perusteella useimpien vapaa-aika on melko levollista ja työstä irtaantuminen toteutuu. (Pyöriä 2012, 30-31.)

Ongelmat työhyvinvoinnissa onkin muissa taulukko 1:ssä tarkasteltavissa ulottuvuuksissa. Esimerkiksi palkkaansa pitää oikeudenmukaisena vain 44% vastaajista. Omaehtoinen joustavuus sekä oman työn suunnitleminen kuuluivat tärkeäksi osaksi työnkuvaa vastaavalle osuudelle. ”Greenin mukaan tärkein yksittäinen subjektiivista hyvinvointia ja tyytyväisyyttä selittävä tekijä on työntekijän autonomia eli mahdollisuus suunnitella ja hallita työtään.” (Pyöriä 2012, 31.) Työntekijöistä 45% arvioi hyväksi mahdollisuutensa kouluttautua työssään ja lähes saman verran (43%) piti hyvänä mahdollisuutta uralla etenemiseen tulevaisuudessa nykyisessä työssään. Tutkimustulosten mahdollisesti suurimpana ongelmana näkyikin työpaikalla esiintyvä kiire ja henkilöstöpula. On kuitenkin tulkintakysymys, haluaako pitää edellä mainittuja lukuja taulukossa taulukko 1 mukaan hyvinä vai huonoina. (Pyöriä 2012, 31.)

TAULUKKO 1. Työhyvinvointi-indikaattori (Pyöriä 2012, 30).

Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	Käytetyt muuttujat	Muuttujien jakaumat
Ammattitaito ja osaaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus koulutukseen • Mahdollisuus kehittyä työssä 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät mahdollisuudet, 45% • Hyvät mahdollisuudet, 43%
Työpaine, työn vaatima ponnistus ja työn intensiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • Kiire ja kireät aikataulut työssä viihtymisen vähentäjinä • Liian vähän työntekijöitä työtehtäviin nähden 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei ole ongelma, 49%
Työ(organisaatio)n mahdollistama harkinta, päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Työn autonomia (useiden muuttujien summa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskimääräistä enemmän autonomiaa, 43%
Palkka, työn riskit ja epävarmuus	<ul style="list-style-type: none"> • Irtisanomisen uhka • Kokemus palkan oikeudenmukaisuudesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei ole uhka, 87% • On oikeudenmukainen, 44%
Subjekttiivinen hyvinvoinnin kokemus	<ul style="list-style-type: none"> • Työtyytyväisyys (useiden muuttujien summa) • Tuntee laiminlyövänsä kotiasioita työn vuoksi 	<ul style="list-style-type: none"> • On tyytyväinen, 90% • Ei pidä paikkaansa, 75%
Työyhteisön tuki	<ul style="list-style-type: none"> • Kokee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen 	<ul style="list-style-type: none"> • useimmiten kyllä, 82%

3.4 Yritys X:n strategia työhyvinvointiin

Yritys X:llä työhyvinvointi tarkoittaa käytännössä sitä, että työ on työntekijälle mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ympäristössä ja yhteisössä. Yritys X:lle on suunniteltu työelämäankaari -niminen ohjelma, joka on osa Yritys X-konsernin työhyvinvointistrategiaa. Siinä on suunniteltuja toimenpiteitä, joilla pystytään tuomaan työntekijän oman tarpeen vaatiessa joustoa työelämään, vahvistetaan keskinäistä luottamusta sekä sitoutumista työhön ja pidennetään näin työuria. Työelämäankaariohjelma ei ole pelkästään työntekijän ikään sidottu, vaan se kokoaa yhteen kaikki sellaiset toimenpiteet, joita voidaan tarvita elämän ja työuran eri vaiheissa. Esimerkiksi vasta Yritys X:n tullut työntekijä tarvitsee erilaista tukea kuin pitkän työuran tehnyt henkilö, ja toisaalta esimerkiksi sairaita vanhempiaan hoitava työntekijä voi kaivata samantyylistä joustoa kuin lapsiperheet. Ohjelma kokoaa yhteen kaikki toimenpiteet ja niiden tavat, joista niin esimiehet kuin työntekijätkin löytävät apua vaihtuviin työelämäntilanteisiin. (Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016.)

Yritys X:n työelämäankaariohjelma koostuu Suomessa seuraavista osa-alueista:

- rekrytointi
- perehdytys
- ammatillinen kehittyminen
- sitoutuminen ja palkitseminen
- työn, perheen ja vapaa-ajan tasapaino
- osatyökyky
- ikäohjelma
- eläkkeelle siirtyminen

(Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016.).

Yritys X:llä on myös Työelämäankaari -ohjelman lisäksi Hyvä puhe auttaa -toimintamalli. Kyseinen toimintamalli on rakennettu henkilökunnan hyvinvoinnin tueksi, kun työntekijä jää usein tai pitkälle sairauslomalle, opintovapaalle, äitiyslomalle tai muulle vastaavalle pitkäaikaispoissaololle. Hyvä puhe -toimintamallin tarkoitus on kartoittaa, mistä pitkä poissaolo johtuu ja kuinka työntekijää voidaan tukea töihin palatessa. Ongelman voi nostaa esille kollega, esimies, työterveyshuolto tai työntekijä itse. Esimiehen tehtävänä on kartoittaa, johtuuko poissaolo työntekijän terveydellisistä, ennalta ilmoitetuista- tai työyhteisöön liittyvistä syistä. Syyn selvittäessä edetään ennalta määritettyjen

ohjeiden mukaisesti. Yritys X:n pitkäaikainen yhteistyökumppani työterveyteen liittyvissä asioissa on Terveystalo, jonka työterveyshoitajien ja -lääkärien kanssa arvioidaan työntekijän kykeneväisyys työhön. Hyvä puhe auttaa -toimintamallissa edetään seuraavasti: ongelman esille nosto, tilanteen arviointi, jatkotoimenpiteet ja työhön paluun arviointi. (Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016.)

Henkilöstösuunnittelun päätavoitteena on saada oikeat työntekijät tekemään oikeita asioita, oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Yritys X:llä tämä tarkoittaa sitä, että jokaiseen toimipaikkaan on suunniteltu sinne riittävä henkilöstömäärä, joka tarpeen mukaan joustaa muuttuvissa tilanteissa asiakaspalvelun laadusta tinkimättä. Palvelualalla henkilöstösuunnittelu on äärimmäisen tärkeä osa organisaation toiminnan suunnittelemista. Esimiehen roolina on vastata toimipisteissä siitä, että työntekijät tietävät, mitä heiltä odotetaan ja jokaiselle on annettu parhaat mahdolliset edellytykset tehdä työnsä hyvin. Henkilöstösuunnittelussa pohditaan toimipaikan henkilöresursseja, työvuorosuunnittelua ja palkkakustannuksia. (Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016.)

Henkilöstösuunnittelu aloitetaan ennalta suunnitellun budjetin pohjalta, mihin budjetoidaan kaikki toimipaikan henkilöstökulut. Taloustoiminto julkaisee joka syys budjetointiohjeet Yritys X:n intranetistä. Jokaiseen toimipisteeseen suunnitellaan päiväkohtainen liikevaihtobudjetti, jonka perusteella suunnitellaan henkilöstön ja heidän käyttämät työtunnit. Henkilöstön määrä ja osaaminen sekä työtuntien jakautuminen suhteessa toimipisteen liikevaihtoon on lähtökohta, josta sitten lähdetään työvuoroja suunnittelemaan. Työvuorot suunnitellaan TimePlan -nimiseen ohjelmaan. Henkilöstösuunnittelussa on erityisen tärkeää esimiehen seurata toteutuneita tunteja ja henkilöstömääriä jälkikäteen, jotta tulevia suunnitelmia voidaan tehdä entistä paremmin. (Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016.)

Henkilöstösuunnittelu koostuu seuraavista asioista:

1. Esimies ymmärtää, että henkilöstön resursointi ja työvuorosuunnittelu tehdään aina liiketoiminnan lähtökohdista. Työntekijöiden toiveita ja suunnitelmia on hyvä kuunnella, mutta pelkästään niiden pohjalta ei voi tehdä tehokasta työvuorosuunnitelmaa.

2. Esimies osaa tulkita ja hyödyntää käytössä olevia raportteja ja työkaluja liittyen taloudelliseen, että toiminnalliseen tulokseen. Esimies seuraa suunniteltuja sekä toteutuneita henkilöstökustannuksia päivä- ja viikkotasolla toimipisteen tarpeen mukaan, mutta vähintään kuukausittain tuloksen tarkistuksen yhteydessä. Esimies ymmärtää, mistä henkilöstökustannukset muodostuvat ja osaa reagoida ajoissa, jos kustannukset alkavat nousta tai jos ne ovat liikevaihtoon suhteutettuna liian korkealla tasolla.
3. Esimies ymmärtää työehtosopimuksen määräyksiä ja rajoituksia, ja samalla myös niiden tarjoamista mahdollisuuksista tehdä työvuorosuunnittelusta joustavaa.
4. Asiakkuuspäällikön johdolla tehdään alueellista henkilöstösuunnittelua, jota tasaataan lisäämällä tai vähentämällä resursseja ruuhka- ja poikkeustilanteissa, kuten esimerkiksi sesonkiajat. Asiakkuuspäällikkö ymmärtää myöskin henkilöstö- ja työvuorosuunnittelun kannalta olennaisimmat asiat ja on esimiehen tukena, jos ongelmatilanteita ilmenee.
5. Työtehtävät ja vastuut ovat ennalta määritelty, jolloin jokainen tietää sekä omat, että lähimpien kollegoidensa vastualueet. Jos huomataan päällekkäisyyksiä tai asioita, jotka eivät kuulu kenellekään, niihin puututaan ja toimintaa kehitetään aktiivisesti.
6. Työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti. Työntekijät saavat olla mukana vaikuttamassa toimintaan ja kehittämässä sitä, mutta tarvittaessa esimies kantaa vastuun ja puuttuu ongelmatilanteisiin ajoissa. Jokaisella työntekijällä on oikeus hyvään ja turvalliseen työhön.
7. Henkilöstötyytyväisyyttä mitataan säännöllisesti ja poikkeamiin puututaan ajoissa.
8. Työntekijöiden osaamista kehitetään jatkuvasti monipuolisin menetelmin (koulutukset, kurssit, työnkierto jne.). Henkilöstön kehittäminen liitetään vahvaksi osaksi liiketoiminnan kehittämistä, ja koulutustarpeet kartoitetaan huolellisesti etukäteen, ettei koulutuksia järjestetä turhaan.
9. Työntekijöiden työkykyä pidetään yllä ja tehdään ennakoivia toimenpiteitä. Työhyvinvointi, ergonomia ja työturvallisuus nähdään kaikkia hyödyttävinä asioina, jotka mahdollistavat liiketoimintamme jatkumisen. Työntekijöiden alentunut työkyky ja muuttuvat elämäntilanteet otetaan huomioon.

(Päivittäinen liiketoiminta 2016.)

Henkilöstöstrategia on Yritys X:ssä 3-5 vuoden päähän tehty henkilöstöasioiden ja johtamisen kehittämissuunnitelma. Sitä tarvitaan, jotta Yritys X voi yrityksenä onnistua liiketoiminnassansa, kasvaa ja turvata toimintansa tulevaisuudessakin. Henkilöstöstrategia sisältää tavoitteet ja merkityksellimmät työntekijöihin, johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat, joissa halutaan onnistua ja Yritys X on päättänyt kehittää. Henkilöstöstrategian kulmakivet ovat hyvä esimiestyö, henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi. (Yritys X:n strategia 2016). Yritys X:llä on käytössään seuraavat laatu-, työ- ja ympäristöturvallisuusjärjestelmät:

- **ISO 9001** Laatujärjestelmän sertifiointi
- **ISO 14001** Ympäristöjärjestelmän sertifiointi
- **OHSAS 18001** Työterveys- ja työturvallisuusjohtamisjärjestelmän sertifiointi
- **FSSC 22000** Elintarviketurvallisuusjärjestelmän sertifiointi
- **BRC** Elintarviketurvallisuusstandardi
- **IFS** Elintarvikkeiden laatu- ja turvallisuusstandardi
- **AIB** AIB Internationalin suorittama elintarviketurvallisuusauditointi
- **SMETA** Sedex Members Ethical Trade Audit (Laatu-, ympäristö ja työturvallisuusjärjestelmät. 2016).

Henkilöstön johtaminen perustuu Yritys X:n arvoihin osakeyhtiönä: Lähellä asiakasta, laatu ja yhteistyö. Organisaatiolle on tärkeää hyvä vuorovaikutus ja toimiva tiimityöskentely. Näiden toteutuessa työntekijät voivat oppia toisiltaan eri työtehtävissä ja toimipisteissä. Hyvään johtamiseen kuuluu yhteistyö, toisen kunnioittaminen, erilaisuuden hyödyntäminen sekä kyky niin antaa palautetta kuin vastaanottaa sitä. Arvojen mukainen johtaminen on kirjattu esimiesten toimenkuvien avaintehtäväksi ja se on myös yksi palkitsemisen perusteista. Tämän toteutumista seurataan vuosittaisilla henkilöstökyselyillä. (Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016.)

Kaikissa Yritys X:n yksiköissä on säännölliset henkilöstöpalaverit, joita pidetään vähintään kerran kuukaudessa. Siellä käsitellään ajankohtaiset aiheet, toiminnan seuranta ja kehitysasiat. Kehityskeskustelukäytäntö on vakiintunut koko yrityksen sisällä kaikissa toimipisteissä. Keskustelut käydään vähintään kerran vuodessa jokaisen kanssa. Niissä sovitaan henkilökohtaiset tavoitteet, toimenpiteet ja henkilökohtaisen kehittymisen keinot. (Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016.)

TAULUKKO 2. Yritys X:n henkilöstöstrategia. (Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016).

Houkutteleva työpaikka tulevalle ja nykyiselle henkilöstölle	Innostava johtaminen ja kehittymismahdollisuudet	Hyvinvointi työssä
Hyvä työnantajakuva	Osaava muutosjohtaminen	Selkeät roolit ja vastuut
Innovatiiviset rekrytointiratkaisut	Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen	Hyvän johtamisen käytännöt ja työkalut
Kannustava palkkaus ja palkitseminen	Joustavat kehittymismahdollisuudet	Työhyvinvointi ja terveys

4 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

4.1 Rekrytointi

Yritys X työnantajana pyrkii vastuulliseen ja läpinäkyvään liiketoimintaan. Yritys X:n tavoite on rekrytoida jatkuvasti ammattitaitoista henkilökuntaa jokaiseen toimipisteeseen eri maissa. Yritys X tarjoaa työntekijöillensä kilpailukykyiset edut, oppimismahdollisuudet ja mahdollisuuden kehittyä työssä, jonka ehtona on toimiva sisäinen rekrytointi. (Tieto meistä 2016.)

Rekrytoinnin tarkoituksena on löytää työntekijöitä, jotka ovat mielentilaltansa, persoonaltansa ja ammattitaidoltansa oikeita kyseiseen työyhteisöön. Rekrytointiprosessin aikana katsastellaan työtä hakevaa henkilöä ansioluettelon, hakemuksen ja ulkoisen olemuksen perusteella. Uutta työyhteisöä rakennettaessa tarkastellaan kokonaisuutta ja henkilökemioiden yhteen sujuvuutta. Rekrytointikonsultit rakentavat asiakkaan toiveista ihanneprofiilin, millaista henkilöä he etsivät työyhteisöönsä. Iän, sukupuolen, ulkoisen olemuksen ja etnisten taustojen ei tulisi olla rajoittavia tekijöitä rekrytoinnissa. (Kinnunen, Kortelainen, Parviainen 2016, 63-65.)

Rekrytointiprosessi on tärkeä vaihe oikeanlaisia työntekijöitä palkattaessa työtehtäviin. Työntekijän tulee sopia yrityksen toimenkuvaan ja omaksua sen toimintatavat. Yrityksen tulee määritellä, keitä he haluavat palkata. Tämän jälkeen on tärkeää selvittää, mikä on kohderyhmän käsitys hyvästä työnantajasta. Kun kohderyhmän käsitys hyvästä työnantajasta on selvillä, vertaillaan sitä yritykseen ja määritellään kehitettävät mielikuvaan liittyvät asiat. Kehitettäviin mielikuva-alueisiin käynnistetään tarvittaessa kehittämisprojekti aikatauluineen mahdollisien resurssien kera. Rekrytointi-ilmoituksen tulee vahvistaa oikeaa mielikuvaa. (Valvisto 2005, 27.)

Panostamalla rekrytointiin ja sen suunnitteluun saadaan yritykselle parhaat tulokset. Yrityksen tulee malttaa käyttää aikaa rekrytoinnin suunnitteluun: millaista työntekijää etsitään, millaiseen tehtävään ja mistä joukosta heitä etsitään. Rekrytointikanavien yhdistelmän tulee olla kustannustehokas, jotta tavoitetaan haluttu kohderyhmä optimaalisesti. Rekrytoinnin viestintä tulee tarkastaa, jotta se tukee ennalta määriteltyä

työnantajamielikuvaa. Yrityksen tulee pitää ajan tasalla helppokäyttöiset ja toimivat rekrytinnin verkkosivut. Seuraamalla avoimia hakemuksia selviää, ovatko työnhakijat kohderyhmän osajia. (Valvisto 2005, 35.)

Hyvä rekrytointiprosessi on tehokas ja tuottaa lopputulokseksi oikeanlaisia hakijoita. Prosessin jälkeen tulee yrityksen poimia hakijoista ne henkilöt, jotka ovat työnkuvaan sopivimmat. Prosessia pitää pystyä ennustamaan ajoissa ehdokkaiden puolesta sopivaksi. Rekrytointiprosessin jälkeen tulevat työhaastattelut, joissa tarkoituksena on rakentaa hakijan perusteella kokonaiskuvia. Kokonaiskuvat tarkentuvat referenssitiedoilla. Työntekijän tulee sopia yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Työnhakija tulee sitouttaa työyhteisöön esimiehen kautta, esimerkiksi työhaastattelussa. Hyvä työnantaja kykenee joustamaan riittävästi työehtosopimuksen ehdoissa, kuten esimerkiksi palkassa. Rekrytointiprosessia tulee arvioida ja kehittää rekrytointihankkeen jälkeen. (Valvisto, 2005, 46.)

4.2 Työyhteisö

Perehdytyksen kaari alkaa siitä, kun uuteen työntekijään otetaan kontaktia ensimmäisen kerran. Esimiehen rooli on tärkeä uuden työntekijän vastaanottamisessa, jolloin toivottavaa onkin, että esimies on läsnä työntekijän ensimmäisenä päivänä työyhteisössä. Perehdytyksen tavoitteena on, että uusi työntekijä sisäistää yrityksen arvot, vision ja strategian. Perehdytyksen tarkoitus on olla mahdollisimman lyhyt tuottamattoman työn vuoksi. Perehdytysjakson päätteeksi tulee pitää kehityskeskustelu, jossa voidaan tarttua ajoissa korvausta vaativiin asioihin. Molemminpuolinen palaute auttaa muokkaamaan sekä rekrytointi- että perehdytysprosessia. (Valvisto 2005,51.)

Ammattitaito ja hallinta työhön ovat tärkeimmät tekijät edistämään työntekijän henkistä työhyvinvointia. Työtehtävien tulee olla vaatimustasoltaan sellaisia, että työntekijä tuntee selviytyvänsä niistä. Tutkimukset vakuuttavat, että työn mielekäs sisältö, joka palkitsee enemmän kuin rahallinen korvaus on nousemassa keskeiseksi arvoksi työelämässä. Työpaikan tulee kannustaa työntekijöitään ammattitaidon ylläpidossa ja kehittämisessä. Vastaavasti työntekijän vastuulla on olla avoin uusien asioiden ja taitojen opettelemiselle. Tämä myös tukee työntekijän mahdollisuuksia edetä urallansa ja siirtyä tarvittaessa uusiin työtehtäviin. (Klemelä 2006 11.)

Yrityx tarjoaa työntekijöillensä koulutuksia urakehityksen tukemiseksi. Palkkapolitiikan kehittämisellä pyritään siihen, että työtehtävän vaativuuden, henkilökunnan osaamisen ja työssä onnistumisen kautta työntekijä saisi palkitsevan ja kilpailukykyisen ansion työtehtävästä. Ansioita kehittämisessä ovat rahallinen palkkio, palkinto tai henkilöstöetu. Palkitsemista ohjataan lakien sekä säädösten kautta, joita päivitetään maakohtaisesti markkinatutkimusten pohjalta. (Yritys X:n henkilöstöstrategia 2016.)

Kahvila X:t investoi henkilöstön kouluttamiseen ja hyvinvointiin ylläpitääkseen kahvilan tasokkuuden. Työntekijöille ja esimiehille järjestetään säännöllisesti myynti- ja palvelukoulutuksia, joiden tuloksina asiakastytyväisyys- ja uskollisuus ovat kasvaneet. Asiakastytyväisyyden mittarina käytetään Net Promoter Scorea (NPS), jonka avulla mitataan asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta. (Päivittäinen liiketoiminta 2016,30.) NPS eli Net Promoter Score on asiakaskokemuksen keskeinen mittari, jonka avulla kerätään tietoa, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi palvelua häneltä kysyttäessä. Muista mittareista poiketen, NPS korostaa niiden asiakkaiden tuloksia, jotka suosittelisivat palvelua. (Tuulaniemi, 2011, 241). Vuonna 2016 Kahvila X -kahvilaketjun NPS-luku oli 57, joka kuvaa suhteellisen korkeaa asiakastytyväisyyttä ravintola-alalla ja työntekijöiden sitoutumista työhönsä. (Päivittäinen liiketoiminta 2016, 30.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työntekijä saapuu töihin hyvällä mielellä ja on sitä myös lähtiessään töistä. Työympäristön ja työntekijän fyysisesti ja sosiaalisten ominaisuuksien puolesta oltava yhteensopivat. Työympäristön tulee olla sillä tavalla toteutettu, että työntekijä voi suorittaa työnkuvaansa vaivattomasti ja turvallisesti. Työympäristön tulisi tukea työntekijän työntekoa laitteiden, koneiden, ilmastoinnin, työtilan ja materiaalien puolesta. Fyysisen työskentely-ympäristön lisäksi työtä tehdään myös sosiaalisessa ympäristössä, kollegoiden kanssa. Tällaisissa työympäristöissä tulee työolosuhteet järjestää niin, että kanssakäyminen ja tarvittaessa avun pyytäminen on mahdollista. (Klemelä 2006, 8-10.)

Työntekijän tulee pystyä mieltämään oma työnsä osana työyhteisön jakamaa kokonaisuutta. Kokonaisuuteen kuuluvat yhteiset perustehtävät, joiden avulla pyritään tiettyyn tavoitteeseen. Työtehtävät tulee olla oikeudenmukaisesti jaettu työntekijöiden kesken ja niitä täytyy voida tarvittaessa soveltaa ja vaihtaa yhteisesti sopien. Onnistunut roolitus ja

tasapuolisesti jaetut työtehtävät auttavat yhteishengen syntymistä. Työntekijän tulee tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä milloin tarvitsee apua työssä suoriutuakseen. (Klemelä 2006 13.)

Työntekijän tulee itse olla kiinnostunut omasta työhyvinvoinnistaan ja kyvystä suoriutua työtehtävistä. Mikäli työntekijä kokee työssängä epäoikeudenmukaisuutta, on hänen tehtävänängä tuoda asia julki ja vaadittava oikeutta. Asian käsitteleminen työyhteisössä helpottaa ongelmien ratkaisuisa. Jokaisella on myös velvoitteita toisia työntekijöitä kohtaan, mikäli väärä tapahtuu muille kuin itselleen. (Klemelä 2006, 14.)

Työpaikoilla ajoittain ilmenee ristiriitoja ihmisten tai asioiden välillä. Tällaiset tilanteet erityisesti vaativat esimieheltä taitoa johtaa alaisiansa. Konfliktitilanteet tarvitsevat jonkun, joka ottaa vallan ja käyttää sitä järkevällä tavalla tilanteen ratkaisemiseksi. Kun ristiriitaan puututaan ajoissa, on se helpompi käsitellä ja jopa hävittää. Usein asian selvittäminen keskustelun voimalla vaatii myös konkreettisia tekoja, jotta ongelma poistuu. Konfliktin selvittäminen ei ole kilpailu, jossa joku voittaa. Konfliktia ei ratkaista kilpailemalla kenen mielipide on paras ratkaisu. Konfliktitilanteen selvittäminen on kaikkien mielipiteiden summa, jonka ratkaisu palvelee jokaista työntekijää. Jokaisen työntekijän tulee pystyä sitoutumaan ratkaisuun ja toimimaan sen mukaisesti. (Jabe 2012, 56-57.)

Konflikti voi johtaa palautteen antamiseen. Palautetta antaessa ei pidä mennä henkilökohtaisuuksiin, vaan ohjata työntekijää toimimaan entistä paremmin. Parhaimmillaan palaute on keino osoittaa arvostusta työntekijää kohtaan ja motivoida häntä. Negatiivisen palautteen antamisessa tulee tukeutua positiivisiin seikkoihin. Palaute ei saa olla tyrmäävää, vaan kannustavaa ja kehittävää. Palautteen tulee kohdistua siihen asiaan, mistä palaute tulee. Ei henkilökohtaisuuksiin, kuten persoonaan, arvoihin tai kykyihin. Kriittistä palautetta annettaessa on olennaista, että se perustuu havaintoihin. Mitä tapahtui, miksi tapahtui, missä tapahtui ja milloin se tapahtui. (Jabe 2012, 54.)

Esimiestä yksinään ei voi syyttää palautteen saamattomuudesta. On koko henkilöstön vastuulla, että palautetta tulee oikeaan aikaan. Välittömän palautteen antaminen väärin tehdystä työstä on jokaisen työntekijän vastuulla. Silloin asiaan voidaan vaikuttaa ja virheitä välttää jatkossa. Palaute tulee antaa henkilölle suoraan kasvotusten henkilökohtaisesti. Palautteen antamista kannattaa harjoitella, jotta siitä tulisi tapa. (Jabe 2012, 55.)

Palautteen antaminen, yksityiselämän ja työelämän hallinnointi, fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi ovat kaikki hyvää itsensä johtamista. Työntekijän on tärkeää pystyä havainnoimaan ympäristöänsä ja kyetä hallitsemaan työ- ja yksityiselämänsä tasapainoisesti. Tasapainoton työntekijä on stressaantunut, väsynyt, ärtynyt ja huonosti keskittynyt työnsänsä. Tasapainoinen työntekijä antaa työyhteisönsä enemmän ja haluaa kehittää työyhteisöä. Tasapainoinen työntekijä tuntee omat vahvuutensa sekä heikkoutensa ja kestää niihin kohdistuvaa palautetta, kuitenkin itseään kehittäen. Työntekijä myös uskalttaa nostaa vaikeita asioita esille työyhteisössä kehittääkseen sitä. Tällaiseen työntekijään on esimiehen helppo luottaa niin palautteen antamisessa kuin vastuuttamisessa töissä. (Jabe 2012, 144-145.)

Työn, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ei ole aina helppoa. Erityisesti nykyisissä työyhteisöissä kun etätyöt lisääntyvät ja ihmisiltä odotetaan vapaa-ajallakin mahdollisuutta vastata työhön liittyviin asioihin hämärtää työn ja vapaa-ajan eroa. Tämä saat-
taa aiheuttaa työntekijälle ylimääräistä stressiä työstä. Työyhteisössä kannattaa määrittää rajat, mitä työntekijältä vaaditaan vapaa-ajalla. Sen lisäksi työntekijän tulee itse tunnistaa, milloin ei halua työasioita vapaa-ajallensa. Työntekijöille täytyy pystyä takaamaan riittävä lepo ja palautuminen työstä niille osoitettuna vapaapäivinä. (Jabe 2012, 146-147.)

Työpaikka tarjoaa puitteet työhyvinvoinnin edistämiseen, mutta työntekijän vastuulla on nostaa esille ne asiat, jotka hän kokee ongelmiksi. Työhön liittyvien tavoitteiden tulee olla realistisia ja huomioida työntekijä yksilönä. Hyvin suunniteltu työnkuva motivoi työntekijää ja hyödylliseksi tunteminen töissä kasvattaa motivaatiota. Arvioidakseen tämänhetkistä tilannetta työntekijä voi tehdä itselleen pika-analyysin:

1. Motivaatio: innostaako työ sinua?
2. Työ: onko sinulla selkeät tavoitteet työssäsi?
3. Itsensä johtaminen: koetko työtehtäväsi olevan sinun hallinnassasi?
4. Terveys: saatko levätyä tarpeeksi?
5. Syötkö terveellisesti ja monipuolisesti?
6. Harrastatko säännöllisesti liikuntaa?
7. Elämäntilanne: saatko pidettyä työ- ja yksityiselämän tasapainossa?
8. Osaaminen: koetko olevasi tarpeeksi ammattitaitoinen?
9. Työyhteisö: onko työyhteisö sinusta toimiva, saatko muilta riittävästi tukea? (Jabe 2012, 34-35.)

4.3 Työyhteisön johtaminen ja esimiestyö

Työnantaja määrittää työyhteisön toimintatavat, joita ei lainsäädäntö määritä. Hyvät, selkeät säännöt työyhteisön sisäisessä toiminnassa parantavat henkilöstön työhyvinvointia ja roolien merkitystä. Työyhteisön toimivuus on jokaisen organisaatiossa työskentelevän vastuulla, vaikka esimiehillä ja johdolla on siihen suurin vaikutusmahdollisuus. Heidän esimerkkinsä ja vuorovaikutusosaamisensa näkyy kaikessa, mitä työyhteisössä tehdään. Organisaation henkilöstön hyvinvointi on merkittävä tekijä aloilla, joissa kilpailu on kova. Organisaation huono henkilöstöjohtaminen näkyy asiakaspalvelussa, aktiivisena henkilöstövaihdoksena ja erityisesti henkilöstön työhyvinvoinnissa. (Ahola, Furman, Hirvihuhta 2004, 8.)

Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen alkaa vuorovaikutuksesta. Suullinen palaute hyvin tehdystä työstä on vahva kommunikoinnin toiminto. Se auttaa työntekijää ymmärtämään omat vahvuutensa ja panostamaan niihin jatkossakin. Hyvien puolien korostaminen ja niistä puhuminen myös silloin, kun työntekijä ei ole paikalla osoittaa hyvää vuorovaikutustaitoa puhujasta itsestään. Olemalla kiinnostunut työyhteisön jäsenien tekemisistä auttaa kommunikoinnissa ja ongelmien ratkaisuisissa. Kysymällä kuulumisia saadaan usein selville hankalat tilanteet, joita voidaan yhdessä ratkaista. Esimiehet voivat vuorovaikutuksessaan ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon työyhteisöön liittyvissä asioissa. Tämä auttaa muokkaamaan ratkaisuja sellaisiksi, että ne palvelevat työyhteisöä. Tarjoamalla työntekijöillensä haastavampia ja ammattitaitoa vaativampia työtehtäviä työnantaja säilyttää työntekijöidensä ammattitaidon ja pystyy mittaamaan, milloin työntekijä tarvitsee mahdollista lisäkoulutusta. Erilaiset palkkiot, kiitokset ja kunniat antavat työntekijöille merkityksen omaan työhönsä. (Ahola, Furman, Hirvihuhta 2004,14.)

Yksilöt käyttäytyvät eri tilanteissa eri tavoin. Työyhteisöissä kyseisiä tilanteita kutsutaan rooleiksi. Jotkut yksilöt ottavat herkemmin tietynlaisia rooleja kuin toiset. Roolin myös määrittää se, kenen kanssa olemme kyseisellä hetkellä tekemisissä. Roolien tarkoitus on jäsentää työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja helpottaa toiminnan tulkintaa. Jotkin roolit määräytyvät odotusten perusteella, kuten esimerkiksi esimiehen rooli. Roolin käsite liittyy sosiaalipsykologiassa sosiaaliseen asemaan. Työyhteisön osalta roolit voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: sosiaalisiin, kollektiivisiin ja persoonallisiin. Kukin rooli liittyy vuorovaikutussuhteisiin. Ensivaikutelma aiheuttaa meissä tietynlaisen reaktion, joka

on kollektiivinen rooli. Kollektiivinen rooli kertoo meille jotain henkilöstä, kuten esimerkiksi sukupuolen, iän, koon ja rodun. Suhtaudumme ihmisiin eri lailla kollektiivisen roolin vuoksi, halusimme sitä tai emme. Sosiaaliset roolit ovat sopimuksia, kuten esimerkiksi esimiesasema on yksi sosiaalinen rooli. Ihmiset harjoittelevat sosiaalisia rooleja jo lapsena: leikeissä lapset leikkivät koulua, sotaa ja kotia, joissa he opettelevat erilaisia rooleja. Persoonalliset roolit eivät ole sopimuksia, vaikka niiden ylläpitämiseen ne edellyttävät edellä mainittuja rooleja. Persoonallisia rooleja ovat muun muassa kateellinen työkaveri, mustasukkainen kumppani ja sydänystävä. Nämä roolit sisältävät henkilökohtaisia tunteita. Työelämässä esiintyy jokaista roolia, kollektiivisia ja persoonallisia rooleja kuitenkin enimmäkseen. (Kopakkala 2005, 101.)

Google tutki kahden vuoden ajan, mitkä asiat auttavat ennustamaan työtiimien menestystä (Martela 2016). Tutkimuksessa käytettiin erilaisia kokoonpanoja tiimeistä, jotka määriteltiin muun muassa sosiaalisen statuksen, koulutuksen ja luonteen perusteella. Tulokset olivat yllättäviä: tiimin sisällä ei ollut merkitystä, minkälaisia jäsenet ovat, millaiset ovat heidän taustansa ja mitkä ovat heidän toimintatapansa. Suuri läpimurto tapahtui viimein Matt Sakaguchin johtamassa tiimissä. Sakaguchi kertoi tiimillensä työskenneltyään heidän kanssaan kymmenen kuukautta, että hänellä on syöpä, jonka ennusteet eivät ole lupaavat. Tämä yllättävä avautuminen sai tiimin läheisemmäksi. Muut tiimin jäsenet alkoivat kertoa omia henkilökohtaisia kokemuksiansa Sakaguchin innoittamana. Tätä ilmiötä kutsutaan psykologiseksi turvaksi. Psykologisen turvan ansiosta tiimin jäsenet uskalsivat olla rehellisempiä projektin toimivuudesta ja sen ongelmakohtista, ilman pelkoa, että heidän ajatuksia ei kunnioitettaisi. Tämä sai tiimin menestymään paremmin kuin kahden vuoden aikana tehdyt tutkimukset ja testaukset todistivat. (Duhigg 2016.)

Hyvältä johtajalta odotetaan inhimillisyyttä, kannustusta, avoimuutta, kuuntelua ja palautteen antoa. Johtajan tulee luoda into työhön ja kirkastaa ajatus, mitä varten työtä tehdään. Johtajan täytyy osata luoda henkistä hyvinvointia, jotta toiminta kannattaisi ja organisaatio suoriutuisi työtehtävistään. Hyvä johtaminen näkyy työntekeisessä käytännössä: työyhteisön jäsenillä on tiedossa selkeät tavoitteet, toiminta on hyvin suunnitelmallista, organisoitua ja työyhteisö kommunikoi keskenään tavoitteista ja toimintatavoista. Työn laatua ja tulosta seurataan säännöllisesti ja kehitetään. Tiedonkulku on toimivaa ja työntekijät saavat palautetta työstänsä ja heitä palkitaan onnistumisista. Työhyvinvointia ja johtamista ei saa irrottaa toisistaan. Ilman hyvää johtamista ei ole työhyvinvointiakaan. (Klemelä, 2006, 25.)

Lähin esimies on työpaikalla kuin yrityksen suppilo. Häneen puristuu koko yritys, sen arvot, identiteetti, käytännöt ja koko organisaatiokulttuuri. Esimiehen tulee olla yrityksen imagoon sopiva ja hänet tulee valmentaa työtehtäväänsä hyvin. Tämän vuoksi yrityksellä tulee olla selkeä yhteinen käsitys esimiehen roolista ja merkityksestä työyhteisössä. (Valvisto 2005, 82-83.) Työyhteisö tarvitsee toimiakseen jonkun vastuuhenkilön, joka vastaa välttämättömien tehtävien toteutumisesta. Esimiehen työtehtävistä tärkeimmät ovat oikean suunnan näyttäminen, visioiden luonti ja päätösten tekeminen. (Kopakkala 2005, 88-89.)

Hyvässä johtamisessa tulee esimiehen ymmärtää, että työpaikalla on erilaisia yksilöitä, joiden johtaminen ei ole yksiselitteistä. Se, mikä motivoi ja ohjaa toista, ei välttämättä toimi toiseen työntekijään. Erilaisuus tulee ymmärtää ja hyväksyä, jotta sitä voi hyödyntää. Esimiehen huono taito ymmärtää erilaisuutta johtaa helposti väärinkäsityksiin ja riskiiriitoihin. Erilaisuutta voi löytyä työpaikalta monenlaista: ikä, sukupuoli, etninen tausta, koulutus, kasvatus, ammatti ja luonne. Johtaessa hyvin erilaisia ihmisiä, voi esimies joutua kyseenalaistamaan opit, kokemukset ja näkemykset, joihin on ennen uskonut. Erilaisuus tulee ottaa voimavarana työyhteisössä ja hyödyntää sen tuomia näkemyksiä. (Jabe 2012, 62.)

Työpaikalla erilaisuuden hyödyntäminen näkyy toimenpiteinä työntekijän työelinkaaren eri vaiheissa. Niitä voi olla muun muassa ohjelma senioreiden johtamiseen, uusien työntekijöiden perehdytysohjelma, työntekijöiden erilaisten osaamisten hyödyntäminen ja kaikki konkreettiset toimenpiteet, joita tehdään näiden hyödyntämiseksi. Kaikkea ei voi toteuttaa työyhteisössä henkilöstön mieliksi, mutta on esimiehelle hyödyllistä tietoa, mitä alaiset häneltä odottavat. On hyvä kysyä henkilökunnalta, mitkä ovat heidän mielestään heihin kohdistuvat odotukset ja mitä he arvostavat. (Jabe 2012, 63.)

”Tulevaisuuden organisaatiota ei rakenneta virheiden välttämiseksi vaan nopealle oppimiselle ja sen myötä onnistumiselle” (Kuitunen 2017).

Työyhteisön sisäinen organisointi mahdollistaa työpaikalla selkeän työnjaon, joka synnyttää sisäisiä toimintaprosesseja. Ilman selkeää työnjakoa kukaan työyhteisössä ei olisi erityisen hyvä missään tehtävässä ja kaikki tekisivät samoja työtehtäviä huonosti.

Työyhteisössä palautteen antaminen mahdollistaa työnjaon ja tarvittaessa ohjaa pois vääriltä poluilta. Ilman palautetta työtehtävästään ei voi työntekijä olla varma, toimiiko yrityksen strategian mukaisesti. Toimiakseen tarvitsee työyhteisö riittävästi resursseja, sillä se mahdollistaa työn etenemisen. Lisäksi esimiehen tulee varmistaa riittävän tiedon välittyminen työyhteisön jäsenten välillä. (Kopakkala 2005, 89.)

4.4 Työturvallisuus ja ergonomia kahvilassa

Työnantajan vastuulle kuuluu se, että työpaikka ja työ ovat turvallisia työntekijälle. Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on velvollinen tekemään tarpeellisia toimenpiteitä, jotta voidaan huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työturvallisuus on varmistettava jo suunnitteluvaiheessa, jolloin voidaan ennaltaehkäistä tapaturma- ja terveysvaaroja, jotka liittyvät työolosuhteisiin, työhön ja työympäristöön. Ylläpitääkseen oikeanlaisen työskentelytavan tulee työnantajan perehdyttää uusi työntekijä työpaikan tiloihin, oikeanlaisiin työskentelymenetelmiin ja niihin liittyviin turvallisuusmääräyksiin. Työntekijän vastuulla on noudattaa näitä toimintatapoja ja määräyksiä. Työntekijä tulee tuntee vastuuta työpaikastansa ja olla velvollinen ilmoittamaan puutteista joko esimiehellensä tai työsuojeluvaltuutetulle. Työyhteisön kaikkien jäsenten tulee yhdessä pyrkiä edistämään työturvallisuutta. (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää, 2006, 3.)

Työterveyshuoltolaki säättää työterveyshuollon sisällöstä, sen toteuttamisesta ja työnantajan velvollisuudesta tarjota työntekijälle työterveyshuolto. Työnantaja hankkii työterveyshuoltopalvelut joko terveyskeskuksista tai muun työterveyshuoltopalvelun tuottamiseen oikeutetulta toimijalta. Työterveyshuolto tekee työntekijöiden hoitamisen lisäksi työpaikkaselvityksiä ja seuraa ennalta sovitulla tavalla työntekijöiden terveydentilaa, johon liittyy terveystarkastuksia sekä neuvontaa ja ohjausta työhön liittyvien vaarojen välttämiseksi. (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006,4.)

Ravintola-alalla työskentelevien ihmisten työnkuvassa on paljon kuormittavia työasentoja ja -liikkeitä: siirtämistä, nostamista, pilkkomista, etukumarainen työasento ja käsien koholla pitämistä työskennellessä. Työtilat ovat usein ahtaat ja siellä esiintyy kosteutta, melua ja kuumuutta. Tämän lisäksi poikkeuksellinen työaika ja kiireinen työtahti lisäävät työn raskuutta. Juuri näiden syiden takia on erityisen tärkeää huomioida ergonomia keittiötyössä. Ergonomian tarkoituksena on tutkia työn, ihmisen ja tekniikan vuorovaikutusta

sekä tuottaa tietoa ja toimintamenetelmiä, joiden avulla työ sovitetaan ihmisen tarpeiden ja kykyjen mukaisiksi. Ergonomian tavoite on, että ihminen pystyy tekemään työnkuvansa tehokkaasti ja samanaikaisesti ylläpitämään terveyttään. (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006, 2-5.)

Keittiötä suunnitellessa toimivaksi työympäristöksi, tulee tehdä kokonaissuunnitelma rakennuksesta ja ravintolasta. Keittiötilan sijoittaminen muusta toiminnasta erikseen tehostaa tilan toimivuutta, ehkäisee työstä aiheutuvaa melua ja estää ruoanvalmistuksesta muodostuvien hajujen leviämistä muihin tiloihin. Sijoittamalla keittiö toimitilan ulkoiseen ympäristöön helpotetaan tavarantoimitusta ja jätehuollon kuljetusta. Ongelmat ulkoisella sijoituksella ovat tilan rajoittuvuus ja ergonomisen työskentelyn sekä työympäristön käyttömahdollisuuksien puute. Keittiötä suunnitellessa tulee ottaa huomioon edellä mainitut asiat sekä minkälaiseen tarkoitukseen keittiö suunnitellaan ja mikä on keittiön maksimikapasiteetti ruoan valmistuksessa suhteessa asiakaspaikkoihin. Valmiissa tilassa tulisi huomioida, että:

- tiloissa on mahdollisimman vähän pilareita ja muita ulokkeita
- tarvikkeita kuljettaessa ei tarvitse pystysuuntaisia siirtoja
- siirrettäville taakoille, kuten muun muassa astioille, työvälineille ja ruoka-aineille on tarpeeksi laskutilaa
- kynnyksiä ja portaita esiintyy tilassa mahdollisimman vähän
- ovet eivät saa avautua kulkuväylälle
- ikkunat vievät mahdollisimman vähän tarvittavaa hylly- ja kaappitilaa
- suunnitellessa kulkuteitä ja käytäviä tulee huomioida näkyvyys, korkeuserot, esteet ja siirrettävien taakkojen koko suhteessa siirtomenetelmiin (käsin siirrettävät taakat, siirtokärkyt) (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006, 6).

Keittiössä työskennellessä syntyy kuumuutta, kosteutta ja erilaisia hajuja. Lämpötilasuositus keittiötyössä on 19-28 astetta vuodenajasta riippumatta. Ruoanvalmistustiloissa on oltava tästä syystä riittävä koneellinen tulo- ja poistoilmanvaihto. Ilmankosteuden suositusmäärä on enintään 40-70%, sillä runsas kosteus lisää työntekijöiden lämpökuormaa ja edistää homeiden kasvumahdollisuutta keittiötilassa sekä ruoka-aineissa. Ruoanvalmistuslaitteet kuten liesi, uuni, rasvakeitin ja parila tarvitsevat yläpuolellensa erillisen, höyrükuvullisen ilmanpoiston sekä rasvahormin ja –suodattimen. Nämä tehostavat keittiötilan ilmanvaihtoa edellyttäen säännöllistä puhdistamista. Asennuksessa tulee huomioida, että paloturvallisuusriskin vuoksi keittiöiden poistoilmakanavat tulee kytkeä erilleen keskusilmanvaihtojärjestelmästä. (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006,8.)

Keittiön työympäristössä esiintyy paljon toimintoja, joista syntyy melua. Näistä merkittävin melun aiheuttaja on astiahuolto, joka tulisikin sijoittaa erilleen muusta työympäristöstä. Työntekijällä tulee olla mahdollisuus saada asianmukaiset kuulosuojaimet, jos melu ylittää 80dB. Työtilaa suunnitellessa tulee ottaa huomioon, miten saisi minimoitua melun aiheutumisen. Valitsemalla vähämeluisempia koneita ja laitteita sekä kiinnittämällä huomiota jälkikaiunta –äänien ehkäisyyn saadaan laskettua haitallisia meluhaittoja. (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006,12.)

Keittiötyön kuormittavuuteen vaikuttavat erilaiset kuormitustekijät ja työjärjestely sekä työntekijän ominaisuudet yksilöinä. Työn kiireisyys ja ruuhkahuiput kuormittavat työntekijöitä ja vaikeuttavat työn rytmittämistä. Pitkäaikainen voimakas kuormittuneisuus voi aiheuttaa työntekijän elimistössä muutoksia, kuten muun muassa verenpaineen nousua, joka vaikuttaa työntekijän suorituskyykyyn. Kun työ ei ole suorituksen ja vaatimuksen kanssa tasapainossa, aiheuttaa se työntekijöille kuormitusta. Tämä voi ilmetä väsymyksenä, voimattomuutena, hitautena, keskittymiskyvyn heikkenemisenä, työtahdin hidastumisena ja ärtyneisyytenä. Lisäksi voi tulla fyysisiä oireita kuten lihassärkyä ja –väsymystä. Parantaakseen keittiöergonomiaa, tulisi työpisteillä olla mahdollisuus säätää työtasot ja työskentelymenetelmät työntekijän vaatimusten mukaisesti. Työtason korkeuden, telineiden ja työkalujen tulisi olla sellaisella korkeudella, että työntekijälle ei tulisi siitä fyysisesti lisää rasitusta. Hyvässä työasennossa työntekijän ei tarvitse kurotella vaan hän voi seistä selkä suorassa ja hartiat rentoina. (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006,14-23.)

Työn kuormittavuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Työn kuormittavuuden –mallissa otetaan huomioon tilannetta arvioidessa samanaikaisesti keittiötyössä esiintyviä tekijöitä, jotka riippuvat sekä tehtävästä työnkuvasta, että työntekijästä. Fyysiseen kuormittavuuteen vaikuttavat työasennot, -liikkeet, voimankäyttö sekä ympäristötekijät, kuten esimerkiksi lämpöolot. Työssään työntekijä käyttää kokonaisvaltaisesti kaikkia aistejansa, hengitystä, verenkiertoelimistöänsä sekä tuki- ja liikuntaelimistöään. Työnkuvaa suunnitellessa tulee ottaa huomioon, että työntekijän toiminnot eivät ylikuormitu. Työn kuormittavuuden malli menee seuraavasti:

Taso 1: tekninen taso, missä keittiötyölle ominaisia kuormitustekijöitä, kuten esimerkiksi työasento, kalusteiden ominaisuudet, voiman käyttö, työvälineet sekä taakan paino ja muoto esiintyvät työtehtävän määräytymisen mukaan. Kuormittavuuteen vaikuttavat ruokalistat ja niihin valitut työmenetelmät. Niiden minimoimiseen pystyy vaikuttamaan työtilan käytöllä, työkulkuprosessin ja ilmastoinnin huolellisella suunnittelulla.

Taso 2: työjärjestelytaso, missä henkilöresursseilla voidaan vaikuttaa työn kuormitukseen yksilötasolla. Työtehtävien kierrolla ja monipuolistamisella vähennetään työn kuormittavuutta.

Taso 3: inhimillinen taso, missä tarkastellaan työntekijöitä yksilötasolla, kuinka ikä, sukupuoli, työntekijän mitat, ulottuvuus ja ammatillinen osaaminen vaikuttavat työn kuormittavuuteen. Yksilöt kokevat eri tilanteet eri lailla kuormittaviksi.

Taso 4: aikataso eli työn kuormittavuuden kestävyys. Työ voi olla kertaluontoisesti tai jatkuvasti kuormittavaa. Työn kuormittavuus aiheuttaa työntekijässä henkisesti ja fyysisesti erilaisia oireita, jotka voivat pahimmillaan vaikuttaa työsuoritukseen ja sen kautta työn laatuun ja määrään. (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006,15.)

5 TUTKIMUS

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusta aloittaessa valitaan, halutaanko hyödyntää kvantitatiivista vai kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on määrällinen, jolloin kerätään laskennallista ja täsmällistä, useimmiten ihmistieteissä tilastollisia menetelmiä. Tämä tutkimusmenetelmä sopii silloin, kun halutaan kerätä suuria tietomääriä, eikä yksittäistapauksia. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on laadullinen. Siinä keskitytään yksittäistapauksiin suurien massojen sijasta. Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pyritään tutkimaan ilmiöitä ja ymmärtämään niitä. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa tutkittavien näkökulmille ja kokemuksille tilaa ilmiötä tutkiessa. Ilmiö saattaa herättää tutkittavissa tunteita, ajatuksia ja vaikuttavuutta. (Tuulaniemi 2011,143.) Näin tutkimusmuotona on ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Nämä kuvaukset sisältävät oletetusti niitä asioita, joita ihminen pitää itselleen merkityksellisinä. (Vilka 2015, 118.)

Tutkimusta toteuttaessa laadullisella menetelmällä tarkastellaan merkitystä maailmasta, joka on sosiaalinen ja ihmisten välinen. Tutkimuksen merkitykset ilmenevät suhteina sekä niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. On kuitenkin laadullista tutkimusta toteuttaessa syytä olla tietoinen, tutkitaanko kokemuksia vai näkemyksiä. Käsitykset yleensä kertovat, mitä perinteitä ja tyypillisiä ajatuksia yhteisöllä on. Kokemus on sitä, miten yksilö kokee asiat. (Vilka, 2015, 118.) Laadullisen tutkimuksen tuloksia analysoidessa pääpainotus on numeeristen tulosten sijaan mielipiteet ja sen taustalla olevien syiden ja seurausten syväluotauksessa. Laadulliset tutkimukset pohjautuvat useimmiten haastatteluihin ja aineistoihin, jotka pohjaavat havainnoiteihin. Laadullisella tutkimusmenetelmällä vastataan kysymyksiin: mitä, kuinka ja miksi. Laadullisella tutkimuksella saatu tieto on kuvailevaa, diagnosoivaa, luovaa ja arvioivaa. Laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää voi myös yhdistää. Määrällisen tutkimuksen tuloksia voidaan syventää laadullisella tutkimuksella. (Tuulaniemi 2011, 144.)

Kyselyä suunnitellessa ja ideoidessa tulee varmistaa, että tuloksien tutkittavat asiat ovat mitattavissa ja testattavissa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että siirrytään teoreettiselta tasolta eli määritelmistä ja osatekijöistä, empiiriselle tasolle, joka on kyselylomake tässä opinnäytetyössä. Kyselyn jälkeen edetään tuloksia analysoidessa toisinpäin: empiirisestä

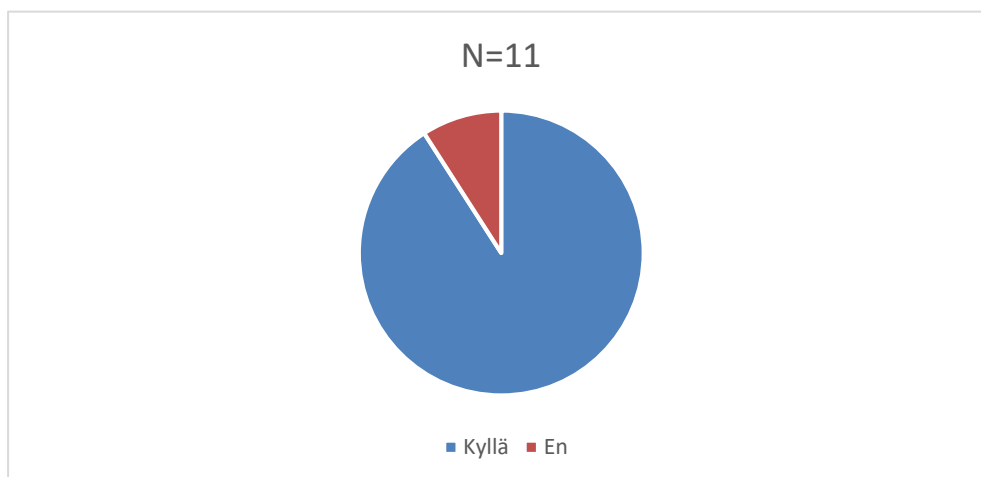
tutkimuksesta eli kyselylomakkeen vastauksista siirrytään teoreettiselle tasolle takaisin. Tutkimustuloksia analysoidessa viitataan aina tutkimukseen kerättyyn teoriaan ja tavoitteisiin. Kyselylomakkeessa ei tällöin tule esiintyä mielivaltaisesti kehitettyjä kysymyksiä jotka alkavat ”kiva tietää” –tyylisesti. Siksi pitäisi olla ennen kyselylomakkeen suunnittelua päätettynä, mitä teoreettista viitekehystä ja keskeisiä käsitteitä käytetään tutkimuspohjana. Kun edellä mainitut on päätetty, pystytään kyselyn tuloksia analysoimaan käsitteiden avulla ja näkemään mitattavissa olevia tuloksia. (Vilkkä 2015,101.)

Opinnäytetyössä hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmään, jotta tulokset ovat yksilöllisiä. Sähköiseen avoimia kysymyksiä sisältävään kyselyyn pyritään saamaan koko henkilöstö vastaamaan. Henkilökunnan määrä on vain 11 työntekijää, joka auttaa keskittymään yksilöllisiin vastauksiin ja niiden tuloksien tulkintaan.

5.2 Tulokset

Kahvila X:n henkilöstön työhyvinvointikyselyyn vastasivat kaikki 11 työntekijää. Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä käy ilmi, että työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä työympäristöön, henkilöstöön, johtamiseen ja työnantajaan.

Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä kävi ilmi, että työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, että esimiehiä ja vuoropäälliköitä on helppo lähestyä itseään koskevien asioiden laidalta (KUVIO1). Kuitenkin eräs vastanneista koki työpaikalla henkilöstön ja esimiehen välisen kommunikoinnin ajoittain huonoksi. Vastanneen esimerkissä esimies ei kunnioita työntekijän antamaa palautetta toisesta työntekijästä toivotulla tavalla, vaan nostaa ongelman työyhteisössä työntekijän mielestä väärin esille.



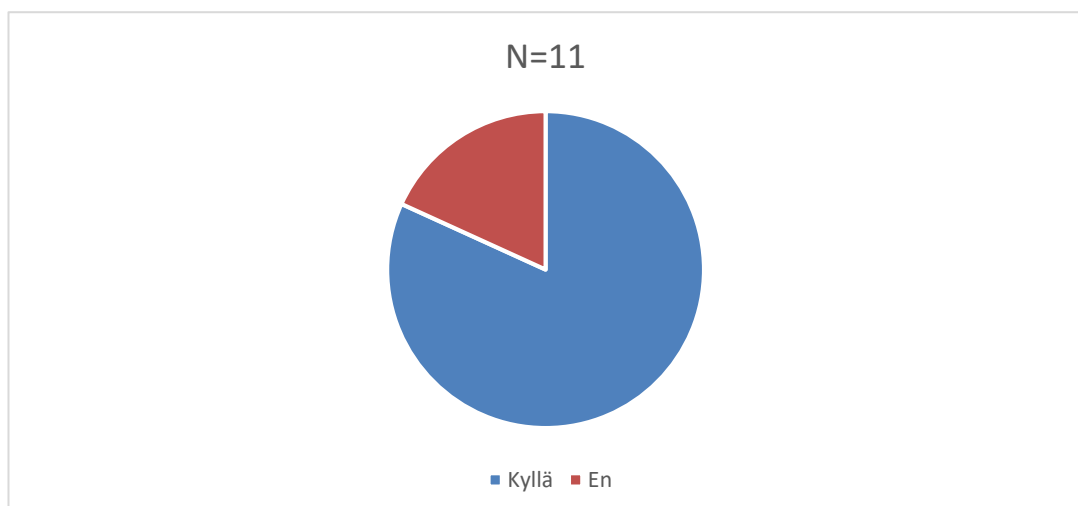
KUVIO 1. Vuorovaikutus esimiesten kanssa.

Osa työntekijöistä koki, että esimiehet eivät reagoi toivotulla tavalla palautteeseen eikä informaatio kulje tarpeeksi hyvin työyhteisön sisällä. Tämä sisäisen viestinnän ongelma ei ole vain vuoropäälliköiden ja esimiesten, vaan koko työyhteisön kehitettävissä.

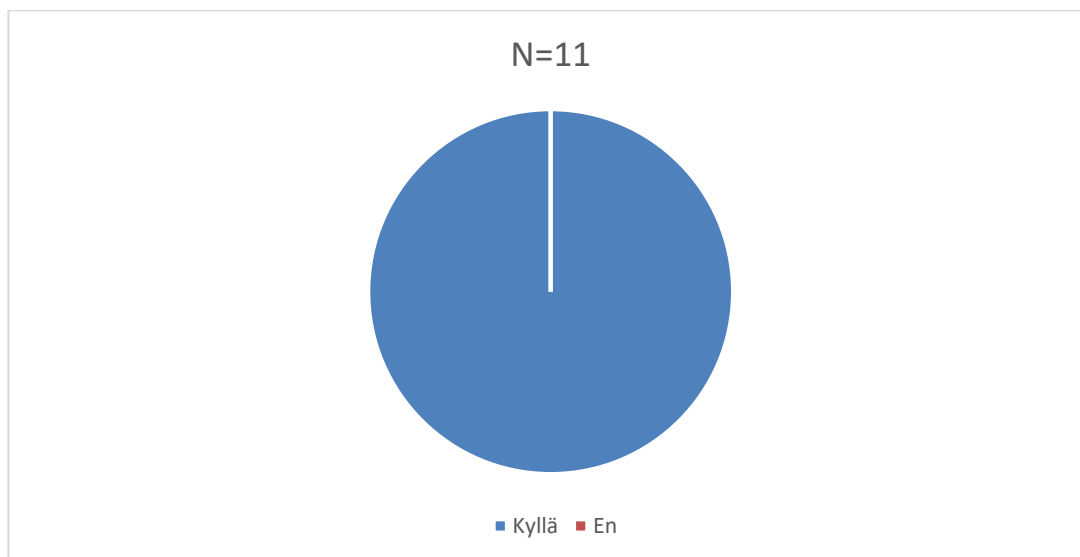
Välillä tuntuu, että esimiehelle puhuttuihin asioihin puututaan ikävällä tavalla. Esimerkiksi jos kertoo että työkaveri ei ole tehnyt jotain hommia niin asiasta saatetaan naljailla työntekijälle esimiehen toimesta. Tuntuu että aina puhutut asiat eivät pysy kaksinkeskeisenä.

Pääosin kyllä, mutta välillä tuntuu, että jos jotain uutta tulee niin se saatetaan sanoa yhdelle tai parille, ja unohdetaan infota muutoksista tai koko porukkaa. Yleensä nämä koskee pieniä päivä- tai viikkokohtaisia asioita, joista olisi ollut mahdollisesti kiva tietää jo ennen vuoroon tuloa. Koska yhteistä vuoronvaihtoaikaa ei ole niin usein joutuu itse huomaamaan asioita ja välillä ne kuulee jopa asiakkaalta.

Palautteen saaminen tehdystä työstä on erityisen tärkeää työntekijän kehittymisen kannalta. Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä käy ilmi, että 18% vastanneista ei koe saavansa tarpeeksi palautetta työstänsä (KUVIO 2). Henkilökunta kuitenkin oli yksimielisesti sitä mieltä, että ovat jokainen tarpeeksi ammattitaitoisia työnimikkeeseensä nähden (KUVIO 3).



KUVIO 2. Palautteen saanti työstä



KUVIO 3. Ammattitaidon riittävyys

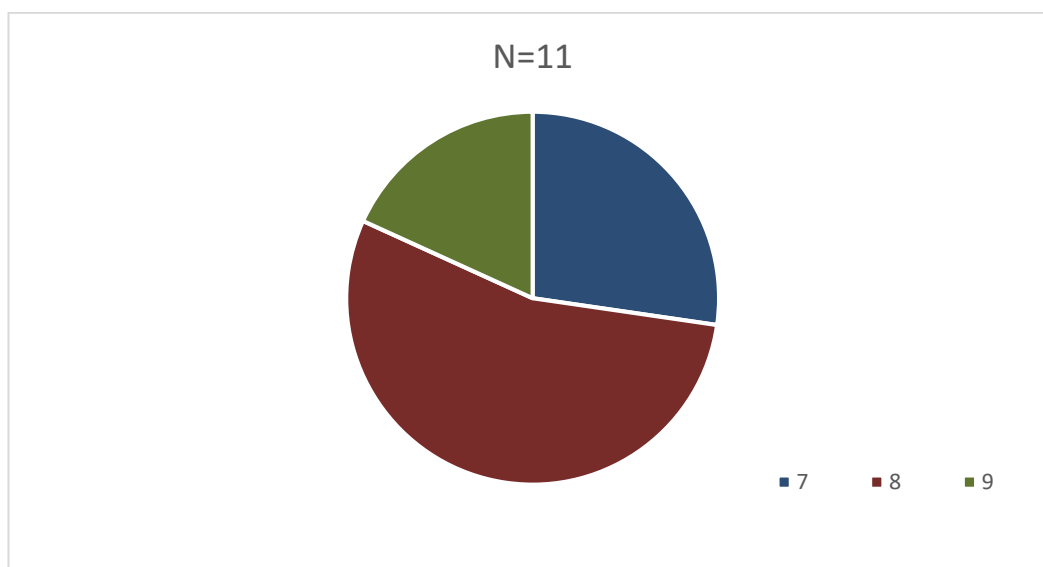
Työntekijöiden yksi tavoite on edetä urallansa työvuosien aikana. Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä kävi ilmi, että kaikille se ei ole ajankohtaista, vaan osa henkilökunnasta ovat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseen. Kuitenkin 36% koki, että ei pysty etenemään urallansa nykyisessä työpaikassansa. Eräs vastaajista kaipasi työpaikkaansa muutoksia, kuten sesonkiluontoisia töitä eri paikkakunnilla lisäämään työn mielekkyyttä. Kolme vastaajista kaipasi lisää vastuuta ja koulutustaan vastaavia työtehtäviä työpaikallansa.

Olen kaivannut päästä vastuullisempia tehtäviä, joihin koulutukseni on tähännyt, mutta tiedän ja koen ettei siihen ole mahdollisuuksia lähitulevaisuudessa ainakaan tässä toimipisteessä.

Kysymys yhdeksän käsitteli palautteenantamista syvemmin. Kysymykseen palautteen antamisen riittävydestä vastasi 45% kyllä ja 55% ei. Palautetta ei selvästikään ole annettu tarpeeksi työpaikalla henkilökunnan mielestä. Henkilökunta on kuitenkin pääosin tyytyväisiä nykyiseen palautteeseen. Työyhteisöön kaivattaisiin rakentavaa palautetta niin hyvin kuin huonosti tehdystä työstä. Työyhteisössä koetaan, että kriittistä palautetta ei uskalleta antaa yhtä helposti, kuin kannustavaa. Koetaan myös, että työyhteisössä on vuoropääällikkö, joka ei ota vastaan itseään koskevaa palautetta. Jotkut palautteet jäävät myös erään vastaajan mielestä kuulematta, kun ne puhutaan selän takana. Välittömän palautteen antaminen työstä auttaakin työntekijää kehittymään ja toimimaan työpaikalla oikein. Vastaajat kokevat, että mikäli itse ei halua palautetta antaa, on helppo lähestyä esimiestä asian puolesta.

En usko, että taitoa antaa rakentavaa palautetta löytyy riittävästi koko porukalta eikä kritiikkiä uskalleta ja haluta antaa suoraan, koska ollaan niin läheisiä. Onneksi kuitenkin uskon, että kun huolta tai palautetta tulee mieleen, uskalletaan mennä esimiehen puheille.

Henkilöstön työhyvinvointikyselyn perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä nykyiseen työilmapiiriin: 27% antoivat työilmapiirin arvosanaksi 7, 55% antoivat arvosanaksi 8 ja 18% antoivat arvosanaksi 9 (KUVIO 4). Vastaajien mielestä työilmapiiriin vaikuttaa negatiivisesti kiire ja henkilöstövajaus.



KUVIO 4. Työilmapiiri

Henkilöstön työhyvinvointikyselyn seuraava kysymys käsitteli työyhteisön sisäistä tasa-arvoa. Vastaajista 36% oli sitä mieltä, että työyhteisössä toimitaan tasa-arvoisesti, kun taas 64% oli sitä mieltä, että ei toimita. Epätasa-arvoisuus näkyy vastaajien mielestä muun muassa työvuorosuunnittelussa. Työvuorot suunnittelevat esimiehet, jolloin heidän toimintaa ei koeta tasa-arvoisena. Vastaajat kokevat, että työvuorosuunnittelua tekevä esimies järjestää työvuorot itselleen mieluisiksi. Koetaan myös, että he jotka haluaisivat saada töissä enemmän vastuuta, eivät saa sitä.

...Myöskään vuoropäälliköitä ei ole kohdeltu tasavertaisesti ravintolapäällikön toimesta, jonka olen itse työntekijänä huomannut...

Työyhteisössä vaikuttaminen antaa työntekijälle vahvemman sitoumuksen työpaikkaansa. Työntekijöille on tärkeää saada osallistua työpaikkaa koskettaviin päätöksiin ja olla osana kehittämässä sen toimintaa. Kyselyyn vastanneista molemmat jotka kokivat, etteivät pysty vaikuttamaan työyhteisössängsä, sanoivat syyksi konseptin tiukkuuden.

Konseptimme on tiukka, ideat torpataan helposti toimipaikkatasolla ja varsinkin ylempänä. Mahdollisia alueellisia muutoksia on mahdotonta esittää, esim. Helsinki vs. Tampere ostamisessa paikallisia eroja --> ei oteta huomioon. Tuntuu myös, että olen enemmän kiinnostunut ja aloitteellisempi työkavereideni kanssa kriittisistä pisteistä toimipaikassamme (hävikin pienentäminen, työtunneista joustaminen) kuin vuoropäällikköni...

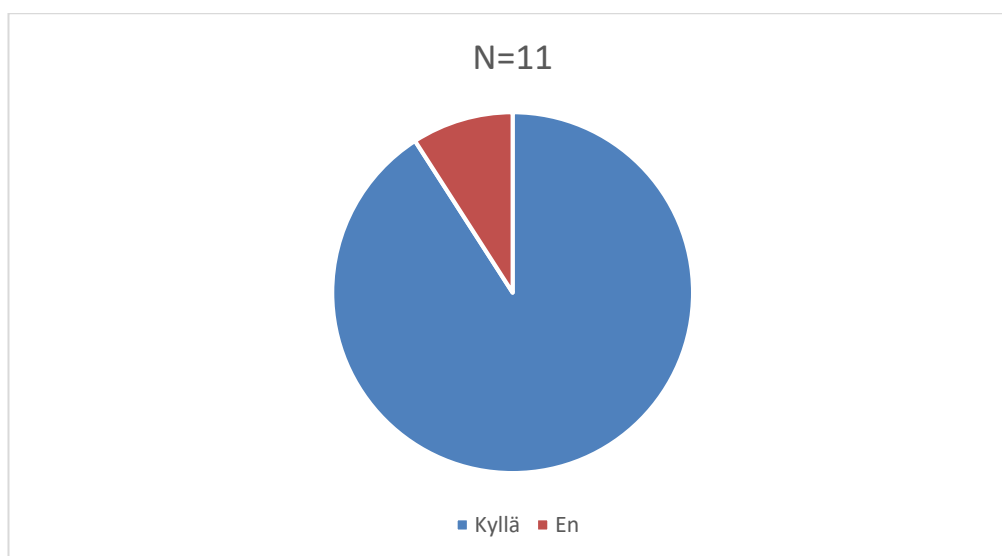
Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä 82% koki työnsä stressaavana. Syinä siihen oli: kiire, alimiehitys ja uusien työntekijöiden perehdytys. Lisäksi yksi vastaajista koki stressaavaksi sen, että ei koe vuoropäällikköä riittävän auktoriteetin omaaviksi (LIITE 1).

...Toki välillä yllätyksenä tulevien kiireisten päivien ennustaminen on hankalaa, mutta usein ne on tiedostettu ja asiasta ilmoitettu.

... Stressaavalta työ tuntuu silloin, kun tunnen että itse jouston työtunneissa; tulen aikaisemmin, lähten aikaisemmin ja teen pitkiä pätkiä töitä koska muilla on niin paljon henkilökohtaisia menoja. Myös kesällä kymmenen ihmisen perehdyttäminen (harjoittelijat sekä kesätyöntekijät) tuntui kohtuuttomalta ilman lisäkorvauksia/vastuunimityksiä ollessani ainoa työntekijä joka oli koko kesä- ja heinäkuun töissä). Stressaavaa on myös se, etten koe aina vuoropäällikkö(j)ä auktoriteetiksi.

...Se on stressaavaa kun ei ole tarpeeksi työntekijöitä tekemään tarvittavia hommia. Asiakkaat joutuvat odottamaan ja asiakaspalvelun taso laskee työntekijöiden ollessa stressaantuneita...

Vastaajista 73% kokevat kykenevänsä palautumaan töistängsä tarpeeksi vapaapäivinä. Loput 27% kokevat, että syy on pääosin oma ja siihen voi vaikuttaa itse henkilökohtaisilla valinnoilla. Työstä palautumiseen vaikuttaa negatiivisesti myös se, että vapaapäiviä on usein vain yksi kerrallaan. (KUVIO 5).



KUVIO 5. Jaksaminen työssä.

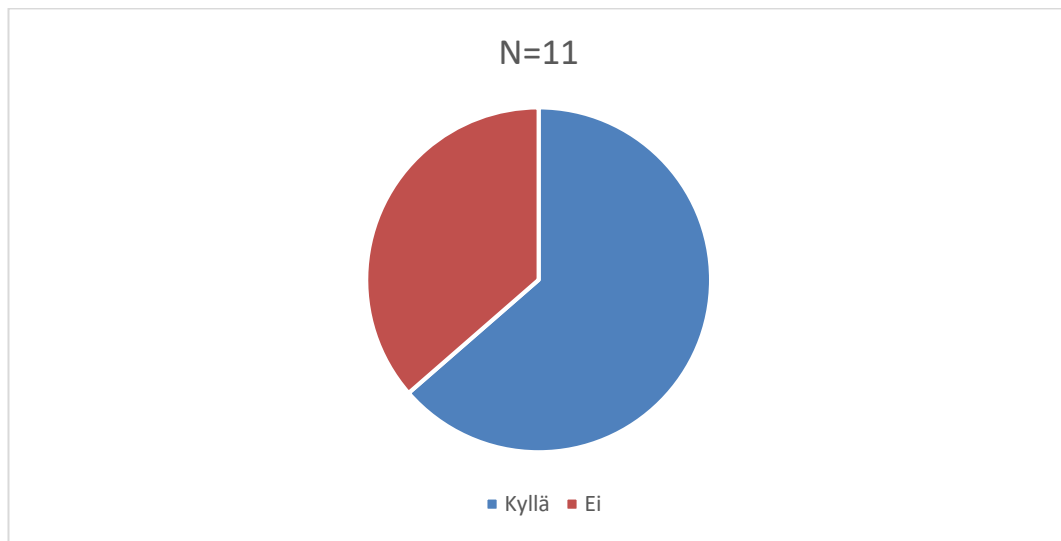
Huonosti toteutettu työvuorosuunnitelma lisää vastaajien mielestä työuupumista. Kiireisiin päiviin ei pystytä reagoimaan tarpeeksi nopeasti vastaajien mielestä. Työvuorotoiveilla ei tässä ole merkitystä, sillä lähes kaikki työntekijät kuitenkin ovat sitoutuneita työskentelemään iltaisin ja viikonloppuisin.

Työterveyshuolto koettiin toimivaksi ja palvelun tarjontaan oltiin tyytyväisiä. Ongelmaksi nousi se, että sairauslomatodistuksen hankinta viikonloppuisin on todella hankalaa työterveyshuollon ollessa suljettu. Tampereen yliopistollisen sairaalan Acuta on ruuhkainen viikonloppuisin, jolloin se on ainoa paikka hakea sairauslomaa ja sairauslomatodistusta.

Ei ole oikeasti tarpeellista lähteä jonottamaan acutasta viikonloppuna saik-
kulappua hei haloo! niin on kuitenkin tehtävä. Myös perinteinen 3 päivää
jos on selkeästi kipeä on liian vähän. ei sitä kuitenkaan "kehtaa" hakea li-
sää...

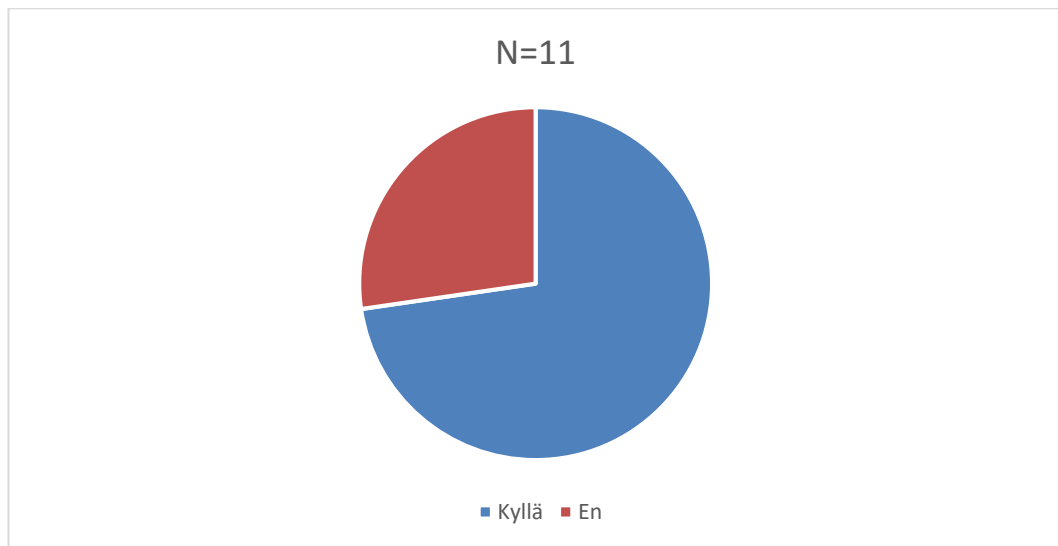
Työpaikalla esiintyvistä fyysisesti raskaista työnkuvista nousi suurimmiksi ongelmiksi: työtasojen korkeuserot, mitkä eivät palvele eripituisia työntekijöitä, astioiden keräys, joka konseptin mukaan pitäisi tehdä käsin, ei kärryjen auttamana, kuorman purkaminen ja roskien vienti. Vastaajilla ei tullut kehitysehdotuksia, sillä moni ongelma on rakenteellinen, joiden ratkaisemiseksi vaadittaisiin remontti. Vastaajista 73% mielestä työpaikalla ei pysty toimimaan ergonomisen työn puolesta kaikissa työtehtävissä.

Vastaajista 91% pitävät Yritys X: ää vastuullisena työnantajana. Vastaajat myös kokevat saavansa konsernilta tukea työhönsä. Loput, jotka olivat eri mieltä, kaipaisivat ergonomiseen työskentelyyn parempia toimintatapoja, sillä he kokivat, että ei riitä pelkästään se, että Yritys X on tietoinen työturvallisuudesta ja viestii siitä työntekijöillensä. Läheltä piti –lomakkeiden kirjoittamista ei koettu tarpeelliseksi, kun sen hyötyä ei ymmärretä. Lisäksi Kyselyyn vastanneista 64% oli sitä mieltä, että Yritys X tukee heidän urakehittymistä. Loput 36% toivoisivat Yritys X:n panostavan työympäristöön, sillä kahvila on ollut toiminnassa vasta kaksi vuotta ja nyt jo on tullut rakenteellisia ongelmia (KUVIO 6). Vastaajat eivät myöskään koe, että Yritys X tukisi urakehittymistä tarjoamalla koulutuksia.



KUVIO 6. Työnantajan tuki urakehittymisessä

En ole kuullut, että Yritys X järjestäisi työntekijöilleen koulutus- ja kehittymistilaisuuksia, mahdollisuuksia oppia lisää ja uutta. Moni iso yritys tarjoaa alan koulutusta tuotetuntemukseen yms. Me myymme leipomoiden tuotteita. Voisi siis olla mielenkiintoista päästä tutustumaan leipomon toimintaan. Tuote-esittelijät ja myyninedistäjät käyvät meillä, mutteivät tiedä, millaisia palveluita kahvila tarjoaa tai tunne toimintaa.

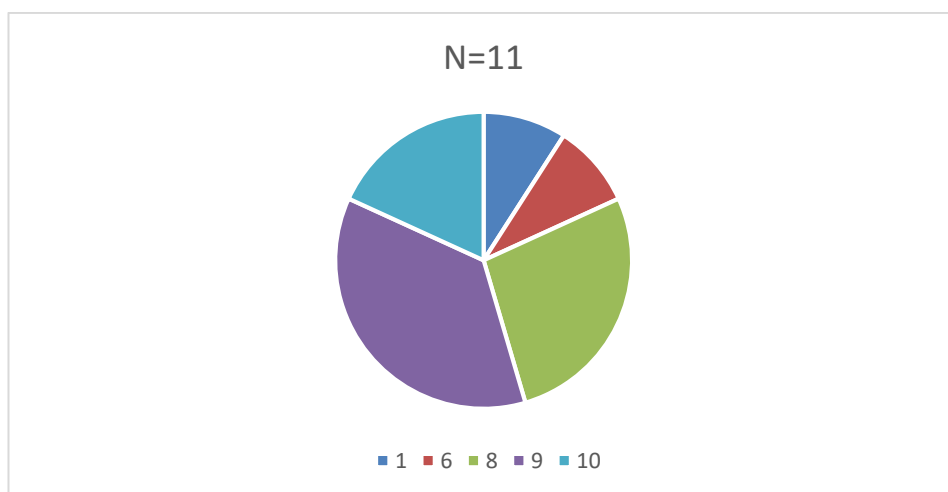


KUVIO 7. Sitoutuminen työnantajaan

En koe yritysuskollisuutta, sillä en tunne yritystä. Tunnen lähiesimieheni, joka jakaa itsesaamiaan käskyjä henkilöiltä, joita en tunne tai ole tavannut, ja jotka eivät tunne meitä, mutta saavat monessa aikaan tunnereaktioita.

Koen työn välillä fyysisesti liian rankaksi. En koe että Yritys X on työnantajana niin erikoislaatuinen että en vaihtaisi paikkaa jos tarjottaisiin enemmän töitä tai parempaa palkkaa tai muuttuvaa työkuva.

Vaikka sitoutuminen Yritys X:än jakautuu voimakkaammin, luottavat työntekijät Yritys X:än työnantajana (KUVIO 7). Vahva hierarkia oli vastaajien mielestä ongelma, sillä he kokevat, etteivät pysty vaikuttamaan työpaikkansa asioihin tästä syystä. Vaikka työntekijöiden luottamus oli korkea, harva suosittelisi Yritys X:ää työnantajana (KUVIO 8).



KUVIO 8. Työnantajan suosittelu

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Tuloksien yhteenveto

Kahvila X:n henkilöstön työhyvinvointikyselyssä nousee ilmi useampi ongelma-kohta liit-tyen johtamisen, työhyvinvointiin, ergonomiaan ja työnantajan toimintaan. Työhyvin-voinnin kehittämiseksi tulisikin löytää henkilöstöä kuormittavimmat asiat ja niihin konk-reettisia ratkaisuja. Resurssit ovat rajalliset toiminnan kehittämisen kannalta, mutta kom-munikointia ja toimintatapoja voi kehittää välittömästi. Peilaan ongelma-kohtia omaan ha-vainnointiini työpaikalla ja teoriataustaan. Tuloksien tiivistämiseksi hyödynsin Yritys X:n omaa henkilöstöstrategiataulukkoa (TAULUKKO 3).

Tuloksia analysoidaan kriittisestä näkökulmasta, mutta ei se tarkoita, että ongelmia olisi paljon työyhteisössä. Opinnäytetyön tavoite oli kehittää työhyvinvointia kiinnittäen huo-miota enemmän kehitettäviin tekijöihin. Ongelmat ovat yksittäisiä tapauksia ja kokonai-suuden hahmottamiseksi tuleekin ymmärtää, että työhyvinvointi on yleisellä tasolla hy-vää. Jotta työyhteisöä voidaan kehittää vieläkin paremmaksi, huomioidaan enemmän on-gelma-kohtia.

TAULUKKO 3. Yritys X:n henkilöstöstrategia peilattuna tuloksiin

Houkutteleva työpaikka tulevalle ja nykyiselle henkilöstölle	Innostava johtaminen ja kehittymismahdollisuudet	Hyvinvointi työssä
<p><i>Hyvä työnantajakuva:</i></p> <p>Yritys X:än luotetaan työnantajana.</p>	<p><i>Osaava muutosjohtaminen:</i></p> <p>Yritys X koetaan hitaaksi muutoksien osalta. Vastaajien mielestä suurin vaikuttaja on hierarkiasta johtuva hidas prosessi.</p>	<p><i>Selkeät roolit ja vastuut:</i></p> <p>Vastaajien mielestä työyhteisössä ei ole selkeää johtajaa ollut, jolloin vastuunkantajaa ei ole ollut.</p>
<p><i>Innovatiiviset rekrytointiratkaisut:</i></p> <p>Vastaajat ovat pääosin tyytyväisiä työhönsä, jolloin oletettavasti rekrytointi on ollut onnistunutta.</p>	<p><i>Tavoitteellinen osaamisen kehittäminen:</i></p> <p>Vastaajien mielestä henkilöstön kouluttaminen työtehtäviin on vähäistä.</p>	<p><i>Hyvän johtamisen käytännöt ja työkalut:</i></p> <p>Vastaajat eivät koe esimiesasemassa olevia auktoriteetteina.</p>
<p><i>Kannustava palkkaus ja palkitseminen:</i></p> <p>Muutamit kyselyyn vastanneista toivoisivat enemmän vastuutehtäviä ja mahdollisesti ylenemisiä, jolloin oletettavasti he eivät ole tyytyväisiä palkkaukseen. Lisäksi sitoutuminen työnantajaan vaihteli, joka kertoo siitä, että palkkaus ei ole välttämättä työntekijän mielestä riittävä.</p>	<p><i>Joustavat kehittymismahdollisuudet:</i></p> <p>Henkilöstö kokee, että Yritys X ei tarjoa tarpeeksi koulutuksia tukemaan kehittymistä, esimerkiksi uralla etenemisen näkökulmasta.</p>	<p><i>Työhyvinvointi ja terveys:</i></p> <p>Tuloksien perusteella henkilöstö koki, että työterveyspalvelut ovat hyvät. Yksittäiset työnkuvat koettiin fyysisesti raskaiksi ja hektisyys aiheuttaa stressin tunteita henkilökunnalle. Työnkuvien toteuttaminen ergonomisesti koettiin ajoittain mahdottomaksi toteuttaa.</p>

6.2 Kehitysehdotukset

Johtamisen näkökulmasta nousi ongelmaksi se, että työpaikalla ei koeta olevan selkeää auktoriteettia. Osittain ongelma saattaa selittyä esimiehen äkkinäisellä irtisanoutumisella ja uuden esimiehen rekrytoinnin venymisellä. Tuona aikana vahva auktoriteetti on puuttunut työyhteisöstä. Ei ole ollut selkeää suunnannäyttäjää, vaan vastuu on annettu vuoropäällikölle, joka ei ole saanut työtehtävään asianmukaista koulutusta. Lisäksi työntekijät ovat kokeneet vuoropäälliköiden toiminnan epäoikeudenmukaiseksi. Työyhteisö tarvitsee suunnannäyttäjän ja vastuunkantajan työpaikalle (Kopakkala 2005, 88-89). Ainakin yksi vuoropäällikkö suunnittelee työvuorolistat henkilökunnan mielestä omaksi edukseen. Kyselyn tulosten perusteella lähes kaikki ovat sitoutuneet työskentelemään iltaisin ja viikonloppuisin, jolloin tällaista ongelmaa ei pitäisi olla. Työvuorolistojen suunnittelu kannattaisi mielestäni jakaa useammalle henkilölle, jolloin ongelmaa saataisiin vähennettyä. Työvuorotoiveiden toteuttaminen on suositeltavaa, mutta sen ei tule olla työvuorosuunnittelun perusta.

Kyselyssä kommentoitiin yhden vuoropäällikön epäeettistä toimintatapaa. Tämä kyseinen vuoropäällikkö ei tee vastausten perusteella annettuja työtehtäviä asianmukaisesti ja ajallansa, jolloin se kuormittaa muita työntekijöitä. Ongelma tulisi mielestäni selvittää ensiksi henkilökunnan kanssa, että kenestä on kyse. Tämän jälkeen pitäisi keskustella esimiehen kanssa, kuinka toimintaa jatketaan eteenpäin: onko toiminta varoituksen arvoisen? Tulee myös keskustella vuoropäällikön kanssa, miksi tällaiseen tilanteeseen on ajaututtu. Mikäli vuoropäällikön toimintatavat eivät tule muuttumaan, tulisi keskustella operatiivisen päällikön kanssa ja tehdä hänen ja esimiehen kesken päätös vuoropäällikön jatkosta. On epäoikeudenmukaista rasittaa työntekijöitä ja työyhteisöä huonolla johtamisella ja työhön asennoitumisella.

Huonosti organisoitu työpaikka on työntekijöiden mielestä stressaavaa. Työntekijät kokevat fyysisen ja hektisen työn stressaavana, jota varmasti kuormittaa myös työympäristön huono suunnittelu, joka näkyy työympäristön toimimattomuutena (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006,6). Työvuorolistasuunnittelussa on parantamisen varaa, sillä tällä hetkellä se ei näytä palvelevan työntekijöitä. Viikonloput ovat kyselyssä selkeästi stressaavin ja kuormittavin ajanjakso työnteon kannalta, sillä silloin on brunssi tarjolla ja pidemmät aukioloajat. Erityisesti sunnuntaisin pyritään minimoimaan työntekijämäärä

tuplapalkan vuoksi, mikä taas laskee palvelun laatua ja henkilökunnan jaksamista. Yksi ratkaisu voisi olla toiminnan tehostamiseen se, että viikonlopun vuorot olisivat lyhyempiä, jolloin henkilökunnan vuorovaihdos olisi aktiivisempaa ja jaksaminen paranisi.

Brunssi on fyysisesti kuormittava lounaskokonaisuus. Ravintolan pohjapiirustuksia suunniteltaessa tulisikin mitoittaa ympäristö arvioidun asiakasmäärän ja ruoanvalmistus kapasiteetin mukaan (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006, 6). Brunssin annokset ovat koottu painaville vadeille, joita konsepti vaatii kantamaan keittiöstä käsin, sillä kärryt eivät kuulu ulkoasuun. Myös astiat on kannettava käsin pöydistä, mikä on raskasta. Tämä on hieno ele ravintolassa, missä on kattaus 30:lle henkilölle päivässä, mutta ei toimi kahvilassa missä ruoka-annoksia menee parhaimmillaan toistasataa. Konseptin tulisikin tehdä työn kuormittavuuteen suuria helpotuksia, jos henkilökuntaa ei tahdota lisätä. Hartia- ja selänaalueen kivut ovat yleistyneet työpaikalla, ja on vain ajan kysymys, kun joku työntekijöistä jää pitkälle sairauslomalle, mikä ei ole työnantajalle kannattavaa. Työ pitäisi pysyä suorittamaan niin, että ergonomia toteutuisi ja työntekijä jaksaisi suorittaa työtehtävänsä (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006, 2-5). Sijoittaminen työntekijän hyvinvointiin maksaa ajan myötä itsensä takaisin. Suosittelisin konseptia luopumaan ajatuksesta, että kärryt eivät kuulu saliin. Kärryjen avulla, kun kannettaisiin saliin astiat ja tarjottavat, vähentäisi se merkittävästi raskuutta.

Työssä koettiin myös erityisen raskaaksi roskien vienti, tiskaaminen ja kuorman purkaminen. Roskien vienti on työpaikalla hankalaa, kun työntekijöiden pitää rullakoiden kanssa mennä kahvilan salin halki ulko-ovelle. Roskakatokseen on ulko-ovelta matkaa noin 30 metriä. Ennen roskakatosta on portaat, joita on lievennetty pienellä rampilla, mutta sen kulmaus on niin suuri, että painavan roskakuorman kanssa kulkeminen on sekä raskasta että vaarallistakin. Lisäksi roskia viedessä syntyy voimakasta meluhaittaa. Kahvilaa remontoidessa ei ollut mahdollista, että keittiö olisi ulko-oven lähetyvillä, mihin yleensä pyritään pohjapiirustusta suunniteltaessa (Kaukiainen, Nyberg, Sillanpää 2006,6). Tämä helpottaa muun muassa roskien vientiä. Roskien kuljetukselle tulisi varata henkilökuntaa riittävästi, kuulosuojaimet ja asianmukaiset ulkovaatteet.

Kahvilassa on yhden korin pesukone, joka on hidas ja epähygieeninen ympäristössä, missä käy päivittäin satoja asiakkaita. Lisäksi tiskinurkka on todella epäergonominen. Tiskatessa työntekijä altistuu jatkuvasti kiertoliikkeelle, nostamiselle ja meluhaitalle. Lisäksi tiskinurkkauksen pinnat eivät ole täysin kosteussuojatut, joten työntekijät saattavat ajan myötä altistua hengitysteiden ongelmille. Tiskinurkkauksen toimivuuden parantamiseksi tulisi saada tasoja, joiden avulla työntekijän ei tarvitsisi joutua kyyristymään tai nostelemaan yli hartialinjan. Pinnat tulisi kaakeloida, jotta kosteusongelmia ei tulisi lisää. Ilmastointi on keittiössä hyvä, mikä helpottaa tiskaamista työnkuvana.

Kuorman purkaminen, erityisesti torstaisin on todella raskas, sillä silloin tulee brunssin raaka-aineet, jotka kasvattavat rullakoiden määrän parhaimmillaan viiteen. Rullakot on pakattu todella korkeiksi, joka aiheuttaa henkilökunnalle raskasta nostamista yli hartialinjan. Pienet säilytystilat ovat hankalat fifo –järjestelmän ylläpitämiseksi. Useammat kuljetusyritykset tarjoavat apua kuormien purussa nostamalla ylempiä pakkauksia pois. Tämä pitäisi Kahvila X:n ottaa käyttöön, sillä suurin osa työntekijöistä ovat lyhyitä naisia. Tilausten tasoittaminen siten, että maanantaisin tulevaan kuormaan otettaisiin torstainkin tuotteita keventäisi kertapurkamisen raskautta. Lisäksi henkilökuntaa tulisi varata enemmän kuorman purkamiseen, jotta rasite tasoittuisi.

Työntekijät vastasivat, että ovat tyytyväisiä saamaansa palautteeseen, mutta kuitenkin kokevat, että sitä ei ole tarpeeksi. Vuorovaikutustaidot työyhteisössä ovat jokaisen vastuulla, mutta esimies voi kehittää keskustelukulttuuria henkilöstön työhyvinvoinnin parantamiseksi (Ahola, Furman, Hirvihuhta 2004,14). Erityisesti rakentavaa palautetta kaivattiin työyhteisön sisälle enemmän. Uskonkin, että useammat työyhteisön sisällä olevista ongelmista johtuu siitä, että ei anneta tarpeeksi kriittistä palautetta toisten toiminnasta. Ilman rakentavaa palautetta ei voi työntekijä olla tietoinen tekemistään virheistä, eikä voi kehittää omaa toimintaansa paremmaksi. Tämä ilmenee varmasti myös aiemmin mainitun vuoropäällikön kanssa esiintyvissä ongelmissa. Avoimen keskustelun kulttuuri tulisi rakentaa työyhteisöön. Ei keskusteltaisi vain niin, että joku on tehnyt jotakin, vaan että *hän* teki tämän virheen. Puhumalla nimillä saadaan asiat nopeammin selvitettyä ja vältetään selän takana puhumiselta.

Työyhteisössä on hyvin rakennettu psykologinen turva. Työntekijät uskaltavat purkaa mieltänsä painavia asioita toisillensa, mikä parantaa työyhteisön sisäistä toimintaa. Kyselyssä käykin ilmi, että kommunikaation ongelmat ovat suurimmaksi osaksi johtamisen näkökulmasta, ei niinkään työntekijöiden välisiä. Työntekijöiden, päälliköiden ja esimiehen välistä kommunikoinnin turvaa tulisi kehittääkin.

Kyselystä kävi ilmi, että työntekijät kunnioittavat ja luottavat Yritys X:än työnantajana, mutta eivät kuitenkaan suosittelisi sitä työpaikkana. Monien luottamus Yritys X:än mu-
reni viime kesänä, kun kesätyöntekijöitä rekrytoitiin liikaa ja töitä oli huonosti tarjolla vakituisille työntekijöille. Tästä syystä jotkut kyselyyn vastanneet eivät olleet vielä saaneet luottamusta työnantajaansa takaisin. Tällaiset virheet ovat tuhoavia työnantajan rakentaessa luottamusta työntekijöidensä kanssa. Tilanne vaatii myös paljon esimieheltä, joka kommunikoi työntekijöiden kanssa. Muutamat vastaajat ovat myös valmiita vaihtamaan paremman työtehtävän ja sopimuksen puitteissa työnantajaa. Tämä on Yritys X:lle huono uutinen, sillä hyvien työntekijöiden säilyttäminen on erityisen tärkeää näin kilpailulla alalla. Jotta työntekijöiden luottamus ansaittaisiin takaisin, tulisi kuunnella heidän toiveitaan ja ideoitaan paremmin. Työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen ongelmatilanteissa on merkittävä tekijä työhyvinvointia kehittäessä. Yhdessä suunniteltu ratkaisu saa sekä työntekijät että työnantajan sitoutumaan tuloksiin. Vastaajat kaipasivat myös koulutuksia, joista on ammatillisen osaamisen kannalta hyötyä. Tässä olisi työnantajalla mahdollisuus kehittää työntekijöitä ja antaa heille syy pysyä työnantajallansa. Koulutukset voisivat liittyä tuotteisiin, niiden kehittämiseen, asiakaspalvelun kehittämiseen, johtamiseen, palautteen antamiseen ja markkinointiin. Nämä kaikki nousivat esille henkilöstökyselyssä henkilökunnan kiinnostuksen kohteina.

6.3 Kahvila X:n tulevaisuus

Kahvila X:n henkilöstön työhyvinvointitutkimuksessa käy vahvasti ilmi, että ongelmat ovat yksittäisiä, jotka eivät vaikuta esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuuteen.

Kahvila X:n tulevaisuus näyttää valoisalta, koska henkilökunta koostuu pääosin nuorista työntekijöistä, toimitila on remontoitu alle kolme vuotta sitten ja asiakkaita riittää, vaikka kilpailijoita on paljon ympärillä. Tulevaisuutta pohtiessa onkin syytä perehtyä kyselyn tutkimustuloksiin ja ratkaista ne ongelmat, mitkä vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen työpaikalla jatkossakin.

6.4 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Epäonnistuin mielestäni opinnäytetyössä kyselyn rakentamisessa. Jotta olisin saanut enemmän perusteluja vastaajilta, olisi pitänyt kysyä mielipiteitä myös siitä, miksi jokin asia toimii hyvin sen lisäksi, että ei toimi. Kysymykset olisi saanut olla myös enemmän vapaita vastauskenttiä, jolloin kvalitatiivista tutkimusmateriaalia olisi tullut enemmän ja vastaajat olisivat saaneet antaa omia mielipiteitä aihealueeseen. Kysely olisi myös kannattanut muuttaa haastattelumuotoon, sillä silloin olisin pystynyt lisäkysymyksien avulla saamaan laadukkaampia vastauksia. Monet vastasivat kyselyyn niin nopeasti kuin mahdollista, mikä ei ollut sen alkuperäinen tarkoitus.

Onnistuin opinnäytetyössäni nostamaan esille sellaisia ongelmakohtia työyhteisössä, mistä ei ole uskallettu puhua ääneen. Uuden ravintolapäällikön aloittaessa työt, on minulla hänelle jo tiivistelmä tämän hetkisestä työhyvinvoinnista, jota hän voi sitten alkaa kehittää yhdessä vuoropäälliköiden kanssa. Olen itse oppinut opinnäytetyöprosessin kautta paljon Yritys X:n toiminnasta, strategioista ja tavoitteista, joihin voin tukeutua omassa työtehtävässäni.

LÄHTEET

Ahola, K. Kivistö, S. Vartia, M. 2006. Työterveyspsykologia. Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy.

Ahola, T, Furman, B, Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Duhigg, C. What Google learned from its quest to build the perfect team. Luettu 25.10.2017. <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Kahvila X ympäristönä. Luettu 28.8.2017.

Kahvila X:n henkilöstöinformaatio toimipaikoille. Luettu 28.4.2017.

Yritys X:n henkilöstöstrategia. Luettu 28.4.2017.

Yritys X yrityksenä. Luettu 28.8. 2017.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Kaukiainen, A, Nyberg, M, Sillanpää, J. 2006. Keittiön ergonomiaa. Tampere. Erikoispaino Oy.

Kinnunen, T, Kortelainen, I, Parviainen, J. 2016. Ruumiillisuus ja työelämä. Tampere. Juvenes Print Oy.

Klemelä, Rk. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Lieto. Painoprisma Oy.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi, tiimi. Helsinki. Edita Prima Oy

Kuitunen, M. 2017. Johtamisessa on kolme tekijää -yksi yli muiden. Luettu 28.4.2017 <https://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/johtamisessa-on-kolme-tekijaa-yksi-ylitse-muiden>

Martela, F. 2016. Yrityksen menestys syntyy turvallisuudesta. Keskisuomalainen. Luettu 25.10.2017. <http://www.ksml.fi/teemat/sunnuntaisuomalainen/Kolumni-Yrityksen-menestys-syntyy-turvallisuudesta/868163>

Pyöriä, P.2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki. Hakapaino

Päivittäinen liiketoiminta. Luettu 28.8.2017

Tietoa meistä. Luettu 28.8.2017.

Tuulaniemi, J.2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja Kehitä. Jyväskylä. PS-kustannus.

Yritysvastuu Yritys X:ssä. Luettu 28.8.2017.

Yritys X työelämässä. Luettu 28.8.2017.

LIITTEET

LIITE 1. Kahvila X:n henkilöstön työhyvinvointikysely

1 (5)

Henkilöstön työhyvinvointikyselyssä on ennalta määritetty, että osa vastauksista johtaa syventävään jatkokysymykseen. Nämä kysymykset ovat merkitty erikseen. Vastauksen ollessa negatiivissävytteinen, ohjataan jatkokysymykseen ongelman selvittämiseksi.

1. Onko sinun helppo lähestyä töissä esimiestäsi tai vuoropäälliköitä?

- Ei
- Kyllä

1B. Miksi sinun on vaikea lähestyä heitä? (jatkokysymys)

2. Pystytkö keskustelemaan esimiehesi tai vuoropäälliköiden kanssa sinua koskettavista asioista?

- Kyllä
- En

2B. Miksi et pysty keskustelemaan heidän kanssaan sinua koskettavista asioista? (jatkokysymys)

3. Pystytkö keskustelemaan esimiehesi tai vuoropäälliköiden kanssa työyhteisöä koskettavista asioista?

- Kyllä
- En

3B. Miksi et pysty keskustelemaan heidän kanssaan työyhteisöä koskettavista asioista? (jatkokysymys)

4. Saatko tarpeellisen infon liittyen työhön esimieheltäsi tai vuoropäälliköiltä?

- Kyllä
- En

4B.Miksi et? (jatkokysymys)

5. Saatko tarpeeksi palautetta työstäsi?

- Kyllä
- En

6. Koetko ammattitaitosi riittäväksi?

- Kyllä
- En

6B. Miten haluaisit kehittää ammattitaitoasi? Millaisia koulutuksia toivoisit? (jatkokysymys)

7. Onko sinulla halutessasi mahdollista edetä urallasi?

- Kyllä
- Ei

7B. Miten haluaisit edetä urallasi? Millaiseen työtehtävään? (jatkokysymys)

8. Onko työyhteisössäsi hyvä ilmapiiri?

- Kyllä
- Ei

8B. Miksi ei ole? Mitä pitäisi tehdä parantaakseen sitä? (jatkokysymys)

9. Annatteko työyhteisössä toisillenne tarpeeksi palautetta?

- Kyllä
- Ei

9B.Millaista palautetta työyhteisössä mielestäsi kaivattaisiin? (jatkokysymys)

10. Arvoasteikolta 1-10, minkä arvosanan antaisit työyhteisön tämänhetkisestä ilmapiiristä? (1=erittäin huono, 10= erittäin hyvä)

11. Toimitaanko työyhteisössä tasa-arvoisesti?

- Kyllä
- Ei

11B. Miksi ei? Miten se näkyy toiminnassa? (jatkokysymys)

12. Koetko, että pystyt vaikuttamaan työyhteisösi?

- Kyllä
- En

12B. Miksi et pysty vaikuttamaan? (jatkokysymys)

13. Onko työsi stressaavaa?

- Kyllä
- Ei

13.B Kuinka usein koet työsi stressaavana? Miksi se on stressaavaa? (jatkokysymys)

14. Saatko palautettua töistä tarpeeksi vapaapäiviä?

- Kyllä
- En

14B. Miksi et? (jatkokysymys)

15. Pystyisitkö omalla toiminnallasi parantamaan jaksamistasi töissä?

- Kyllä
- En
-

15B. Miksi et? (jatkokysymys)

4(5)

16. Onko sinun vaikea sitoutua työskentelemään iltaisin ja viikonloppuisin?

- Kyllä
- Ei

16B. Miksi? (jatkokysymys)

17. Onko työterveyshuolto sinusta toimiva?

- Kyllä
- Ei

17B. Mikä siinä ei mielestäsi toimi? Onko jotain mitä kaipaisit? (jatkokysymys)

18. Onko jotain erityisiä työtehtäviä, mitkä koet tavallista raskaammaksi? Valitse useampi vaihtoehto halutessasi tai lisää sellainen:

- tiskaus
- astioiden kerääminen
- aamupala/brunssipöydän täyttäminen
- kuorman purkaminen
- erikorkuisilla työtasoilla työskentely
- muu, mikä

19. Miten edellä mainittuja työnkuvauksia voisi helpottaa?

20. Koetko pystyväsi toimimaan ergonomisen työn mukaisesti?

- Kyllä
- En

20B. Miksi et? Miten ergonomiaa voisi kehittää? (jatkokysymys)

21. Koetko Yritys X:n vastuullisena työnantajana?

- Kyllä
- En

21B.Miksi et? (jatkokysymys)

22. Koetko saavasi konsernilta tukea työhösi?

- Kyllä
- En

22B.Miksi et? Mitä muutoksia toivoisit konsernilta? (jatkokysymys)

23. Tukeeko Yritys X urakehittymistäsi?

- Kyllä
- Ei

23B.Millaista tukea toivoisit Yritys X:ltä? (jatkokysymys)

24. Oletko sitoutunut Yritys X:n työnantajasi?

- Kyllä
- En

24B.Miksi et ole? (jatkokysymys)

25. Luostatko Yritys X:n työnantajasi?

- Kyllä
- En

25B.Miksi et luota? (jatkokysymys)

26. Arvioi asteikolta 1-10 (1= erittäin todennäköisesti, 10= erittäin epätodennäköisesti) suosittelisit Yritys X:ä työnantajana