



TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TYÖTYTYVÄISYYDEN KEHITTYMINEN

McDonald's Lielähti
Kevät 2009- Syksy 2009

Kirsi Oittinen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2010
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Tampereen ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola- alan koulutusohjelma

OITTINEN, KIRSI:

Työtyytyväisyyden kehittyminen McDonald's Lielahdessa

Opinnäytetyö 49s.

Toukokuu 2010.

Opinnäytetyön aiheena oli työilmapiiritutkimus syksyllä 2009 McDonald's Lielahdessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työtyytyväisyyden tilaa sekä verrata saatuja tuloksia keväällä 2009 tehtyyn tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin kaikissa McDonald's ravintoloissa valtakunnallisesti samalla kysymyslomakkeella.

Tutkimustuloksista selvisi, että työilmapiiri kokonaisuudessaan on hyvä. Työntekijät olivat erityisen tyytyväisiä esimiesten ja työntekijöiden välisiin suhteisiin, sekä esimiesten tyyliin johtaa ravintolaa. Nämä luvut olivat myöskin eniten kehittyneet kevään ja syksyn välillä. Suurimpana ongelmakohdana esiin nousivat työntekijöiden arvostus työskentelyään kohtaan McDonald's ketjussa sekä palautteen saaminen hyvin tehdystä työstä. Myöskään henkilökunnan sosiaalisiin tiloihin ei oltu tyytyväisiä.

Tulosten selvittyä mietittiin asioita, joita ravintolassa voitaisiin vielä parantaa työtyytyväisyyden kehittämiseksi. Tällaisia olivat muun muassa taukokuoneen viihtyisyys, asioista tiedottaminen ja riittävä henkilökunnan määrä vuoroissa. Näitä asioita on yhdessä ravintolan esimiestiimin kanssa laitettu toimeen.

Työn yhteenvetona McDonald's Lielahden työilmapiiri on hyvä, ja työntekijät viihtyvät työssään. Työntekijät eivät arvosta työtään, mutta se lienee luonnollista pikaruokaravintolassa. Ravintolan esimiesten on hyvä lähteä kehittämään työtyytyväisyyttä ja arvostusta työhön esimerkiksi palautteen antamista eteenpäin kehittämällä. Jatkossa työtä voi käyttää apuvälineenä tulevissa työilmapiiritutkimuksissa- ja seurannassa.

Avainsanat: Työilmapiiri, työhyvinvointi, työhön sitouttaminen

ABSTRACT

Tampere Polytechnic
School of Hospitality Management
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

OITTINEN, KIRSI:

The development of working atmosphere in McDonald's Lielähti

Bachelor's thesis 49 pages
May 2010

The topic of this Bachelor's thesis is the working atmosphere in McDonald's Lielähti. The objective of this research was to survey the current work atmosphere in McDonald's Lielähti in the fall of 2009, as well as to compare the results to the previous research done in the spring of 2009. The research was needed because the restaurant had gone through some big changes during the year 2009.

As a research method an informed questionnaire was used, which was given out to all of McDonald's employees. The type of the questionnaire was the same used nationally in all McDonald's restaurants in Finland. The results of this work state that the structure of the organization in McDonald's Lielähti is well understood among the employees. They are particularly satisfied with their communication with the shift leaders. These are also the results which had improved the most between the two studies. The fact that some respondents do not feel pride in their job was very concerning to the manager team, as well as the fact that some felt that they do not get enough constructive and correctly timed feedback. Some of the respondents replies have shown dissatisfaction with the break room of the restaurant.

After the results have been collected and analysed the ways of the improvement of the working atmosphere at Lielähti McDonald's have been pondered. The manager team decided to focus on some main points of the study to improve the working atmosphere.

Altogether the results state that Lielähti McDonald's has a positive working atmosphere, and employees enjoy working there most of the time. The appreciation towards their work is not always as good as it should be, but it is a natural part of any working environment in fast-food restaurants. The managers now have a good base to start improving the working atmosphere for example by giving better feedback. Also in the future this study can be used as a good basis for follow-up and future research.

Keywords: working environment, working atmosphere, commitment to work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖILMAPIIRI JA HYVINVOINTI	7
3	TYÖHÖN SITOUTTAMINEN.....	13
	3.1 Työmotivaatio.....	13
	3.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria	15
	3.3 Sitouttaminen.....	18
4	TYÖTYYTYVÄISYYSSTUTKIMUS KEVÄT 2009.....	21
	4.1 Tulokset	21
	4.2 Toimintasuunnitelma	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	25
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET	27
7	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA	40
	LÄHTEET.....	44
	LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Lielahden McDonald'sin työtyytyväisyyden muutosta kevään 2009 ja syksyn 2009 välillä. Idea tutkimuksesta syntyi keskustellessani ravintolan entisen ravintolapäällikön kanssa. Edellisen työtyytyväisyystutkimuksen jälkeen tehtiin parannussuunnitelma epäkohtien korjaamista varten. Opinnäytetyössäni tutkin siis myös parannussuunnitelman toimivuutta. Alkusyksystä ravintolan ravintolapäällikkö vaihtui, ja myös muuhun päällikkötiimiin on tullut viime aikoina paljon muutoksia, joten sain ajatuksen tutkia, miten muun muassa nämä seikat ovat vaikuttaneet työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Henkilökuntaan kuuluu paljon nuoria työntekijöitä, ja useille heistä McDonald's on ensimmäinen työpaikka. Lisäksi firmassa on useita työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet ravintolassa pidemmän aikaa, osa jopa lähemmäs kymmenen vuotta. Koen muun muassa tämän takia esimiestyön ja perehdyttämisen olevan ravintolassa erityisen tärkeää, jotta kaikki eri tilanteissa olevat työntekijät voivat kokea itsensä tärkeiksi ja jotta työilmapiiri pysyy hyvänä.

Opinnäytetyön lähtökohtana on siis keväällä 2009 tehty työtyytyväisyystutkimus, jonka pohjalta tehtiin työtyytyväisyyden toimintasuunnitelma, sen jälkeen syksyllä 2009 tehtiin uusi työtyytyväisyystutkimus. Aihetta lähestytään tutustumalla työmotivaation vaikutukseen työtyytyväisyyteen ja työilmapiiriin. Myös sisäisen viestinnän vaikutuksia työtyytyväisyyteen tarkastellaan. Parannussuunnitelma ja sen läpivieminen liittyvät myös olennaisella tavalla sisäiseen viestintään työpaikan sisällä, varsinkin esimiesten ja alaisten välillä.

Molemmat tutkimukset suoritettiin empiirisenä tutkimuksena, mikä tarkoittaa jonkin ilmiön tutkimista systemaattista tiedonhankintamenetelmää apuna käyttäen. Molemmissa tutkimuksissa käytettiin McDonald'sin valtakunnallista työtyytyväisyyskyselylomaketta, joka on ollut molemmissa kyselyissä samanlainen.

Lomakkeet on molemmilla kerroilla jaettu koko henkilökunnalle, ja vastausprosentti on ollut molemmilla kerroilla 100. Kyselyt on suunnattu pelkästään ravintolan työntekijöille, esimiehet pois lukien.

2 TYÖILMAPIIRI JA HYVINVOINTI

Työtyytyväisyys on monien eri tekijöiden summa. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa sosiaaliset suhteet työpaikalla, työn määrä, työn laatu, esimiesten toiminta, ajantasainen osaaminen töissä ja niin edelleen. Eri yksilöt voivat myös kokea samalla työpaikalla vallitsevan työilmapiirin hyvinkin eri tavoilla. Usein työtyytyväisyyttä kuvaa eniten yksilön asenne työtään kohtaan. Asenteen avulla pystytään vaikuttamaan työn laatuun monin tavoin. Jokainen yksilö on loppujen lopuksi itse vastuussa työhyvinvoinnistaan. (Vesterinen 2006, 29.) Viime aikoina työhyvinvointiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota myös käytännön syistä. On huomattu, että työhyvinvointi vaikuttaa olennaisesti muun muassa sairauspoissaolojen määrään, jotka taas aiheuttavat työpaikalle lisäkustannuksia. Vähentämällä sairauspoissaolojen määrää voi niin yritys kuin koko yhteiskuntakin lisätä merkittävästi tuottavan työn määrää. Nuoruutta ihannoivassa työelämässä ollaan alettu käytännössä miettiä, kuinka ihmiset saataisiin pidempään jaksamaan ja olemaan motivoituneita. (Ojala & Ahonen 2003, 17.)

Terveellä työpaikalla esiin nousevat häiriöt hoidetaan kuntoon ennen kuin niistä aiheutuu ongelmia työyhteisön toimivuudelle tai työntekijöiden terveys vaarantuu. Häiriöiden ehkäiseminen vaatii yhteistoimintaa ja toimivan yhteisön perustekijöiden tunnistamista. Yhteistoiminta työpaikalla ei synny itsestään. Se edellyttää kuuntelemista ja keskustelua työn tekemisestä ja siihen liittyvistä ongelmista sekä asioiden ratkaisemista johdonmukaisesti. Tästä on työnantajalla ensisijainen vastuu: työnantajan tulee antaa aikaa ja tilaa asioiden käsittelyyn. Vuorovaikutus ja avoin keskustelu työpaikkakokouksissa ja yhteisissä palavereissa ovat edellytys yhteistoiminnalle, niitä ei voi korvata esimerkiksi sähköpostilla. Avoimuus vaikeidenkin asioiden käsittelyyn vaatii luottamusta, joka syntyy kun tehdään yhdessä asioita. Suurin vastuu luottamuksen saavuttamisessa ja säilyttämisessä on esimiehillä: tasapuolisuus, avoimuus, aktiivisuus, varhainen puuttuminen ristiriitoihin ja työn pulmiin ja palautteen antaminen ovat esimerkkejä vaatimuksista joita esimiehille asetetaan. (Muinonen, Rintala, Rätty & Häkkinen 2005, 9.)

Työnantajalla on laajat velvollisuudet järjestää työn tekeminen haluamallaan tavalla, mutta lainsäädäntö asettaa myös siitä monia velvotteita. Työnantajalla on vastuu työturvallisuudesta ja työpaikan tilasta ja velvollisuus puuttua epäkohtiin. Työturvallisuuslaissa on määritelty työnantajalle keskeiset velvollisuudet, joita noudattamalla edistetään työpaikan henkilöstön hyvinvointia. Yksi keskeisimmistä velvollisuuksista on yleinen huolehtimisvelvollisuus, joka tarkoittaa, että työnantajan on otettava huomioon työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen liittyvät seikat niin huolellisesti, että työntekijän turvallisuus ja terveys eivät vaarannu. Suunnitelmallinen perehdytys on yksi niistä asioista, joiden avulla työnantaja voi kertoa työntekijöille arvostavansa näitä. Asianmukainen perehdyttäminen sisältää konkreettisten työtehtävien lisäksi organisaatioon perehdyttämistä. Sen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaation ja sen pelisäännöt. (Muinonen ym. 2005, 11.)

Eri työpaikkojen ilmapiiri vaihtelee suuresti. Suomalaisten odotukset hyvälle ilmapiirille ovat kuitenkin jokseenkin samankaltaisia. Organisaation odotetaan olevan avoin tiedonkulultaan, henkilösuhteiden tulee perustua luottamuksellisuuteen ja henkilöasioiden tulee olla hyvin organisoituja. Kaiken kaikkiaan siis organisaatioilmaston tulee olla sellainen, jossa ongelmat pyritään ratkaisemaan yhteisesti hyväksytyllä tavalla yhteisesti hyväksymien päämäärien saavuttamiseksi. Luotto jäsenten välillä tulee olla kunnossa, jotta positiivinen ilmapiiri ongelmanratkaisulle säilyy. (Penttinen & Juuti 1987, 42.)

Työpaikan ilmapiirillä on suora vaikutus työtyytyväisyyteen sekä työn tuloksiin. Se vaikuttaa mm. siihen, miten palkitsevaksi ihminen kokee työnsä ja millaisina hän kokee työpaikan ihmissuhteet. Työtyytyväisyyden ja suorituksen välillä vallitsee siis suora riippuvuussuhde. Parempaan suoritukseen voi aiheuttaa parempi työtyytyväisyys, tai parempi suoritus voi aiheuttaa parempaa työtyytyväisyyttä. (Penttinen & Juuti 1987, 43.) Hyvinvoivalle työyhteisölle on ominaista muun muassa terveelliset ja turvalliset työolosuhteet, mahdollisuus luovuuteen, mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon, mahdollisuus itsensä kehittämiseen, arvostuksen ja kunnioituksen saaminen sekä mahdollisuus saada ja antaa palautetta. (Vesterinen 2006, 41.) Huono työilmapiiri

puolestaan estää osaamisen jakamisen ja uuden luomisen yhdessä. Huono työilmapiiri saa useimmiten ihmiset hakeutumaan muualle, ja näin työpaikka ei ole kykenevä säilyttämään ja houkuttelemaan parhaita työntekijöitä. Yksi tärkeimmistä syistä huonoon työilmapiiriin on usein heikko johtaminen ja esimiestyö. Heikko johtaminen vähentää ihmisten motivaatiota sitoutua yhteisiin tavoitteisiin, ja näin yhteisön yhteinen etu unohtuu. (Vesterinen 2006, 68.)

Työyhteisön pahoinvoinnista on varmasti yhtä paljon kirjoitettua tekstiä kuin hyvinvoinnistakin. Ihmisten huono kohtelu, ihmisarvoa alentava työ, yltiöpäiset tavoitteet, niukat resurssit ja niin edelleen ovat sen pääpiirteitä. Jokaisesta työyhteisöstä voidaan löytää näitä piirteitä, mikäli tutkitaan tarpeeksi tarkasti. Joskus pahoinvointi on syvintä, kun se kielletään ja luullaan kaiken olevan hyvin. Pahoinvointiajatteluun kuuluu tarve etsiä ongelmia ja yrittää korjata niitä. Aina muutos ei kuitenkaan onnistu, sillä pahaa oloa tuottavaan ongelmaan on niin helppo palata. Työyhteisön heikkouksia arvioidaan usein työilmapiiritutkimuksilla. Tulosten avulla voidaan lähteä kehittämään yhteisön heikkouksia, ja pyritään poistamaan ne. (Vesterinen 2006, 26.)

Työympäristössä vallitsevat ihmissuhdeverkostot voivat olla merkittäviä sosiaalisia voimavaratarkkijöitä. Työympäristössä sosiaalisen tuen lähteitä voivat työtoverit, esimiehet, ylempi johto sekä ammatilliset järjestöt ja yhdys- ja luottamushenkilöt. Myös suotuista ilmapiiri on merkittävä voimavaratarkkijä. Työpaikoilla, joissa ei ole mahdollisuutta sosiaaliseen kanssakäymiseen, ihmiset kuormittuvat helposti liikaa. Ilmapiirillä on oleellinen merkitys myös työntekijän stressitasoon. Mikäli ilmapiiri on huono, on se jo yksinään aihe stressitason nousuun. Lähimmän esimiehen kiinnostus työntekijöiden tekemään työhön on koettu olevan tärkeä osa stressitason lisääntymisessä tai vähenemisessä. Yksilöä pidetään nykyään tärkeänä osana kilpailua ja tuotantoa, ja sen myötä esimiesten kiinnostus ruohonjuuritason toimintaan on kasvanut. (Juuti & Penttinen 1987, 45). Hyvä ihmisten johtaminen luo edellytyksiä työssä onnistumiselle ja tukee ihmisten työskentelyä. Korkeatasoiselle osaamiselle perustuvan organisoitumisen oloissa menestyksen puitteet luo parhaiten keskustelevan johtamistavan käyttäminen. Parhaisiin tuloksiin päästään, mikäli esimiehet omaksuvat

roolinsa ihmisten osaamisen vaalijoina ja sujuvan työskentelyn edellytysten luojina. (Vesterinen 2006, 85.)

Työpaikan ilmapiiri muodostuu sosiaalisista vuorovaikutussuhteista esimiesten, työtovereiden ja alaisten kanssa. Näihin vaikuttavat sekä viralliset verkostot että epäviralliset ihmissuhteet. Käytännössä näiden erottelu on vaikeaa. Kuitenkin erityisesti keski- ja ylempi johto ovat avainasemassa työilmapiirin kehittämisen suhteen. Työpaikan keskinäiset suhteet ovat merkittävimpiä tekijöitä psyykkistä työsuojelua ja työympäristön hyvinvointia kehitettäessä. Tämä vaikuttaa merkittävästi myös yksilön hyvinvointiin työn ulkopuolella. (Penttinen & Juuti 1987, 47.)

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa ihmisten välisiä verkostoja, luottamusta toisiinsa ja riippuvuutta toisistaan näissä verkostoissa sekä yleistä luottamusta systeemeihin ja niiden toimivuuteen. Sosiaalinen pääoma kuvaa siis sitä, kuinka ihmiset ovat tekemisissä toistensa kanssa ja luottavat toisiinsa. Kun ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan, yhteisössä vallitsevat tietyt normit, jotka luovat turvallisuutta ympäristöön sekä luottamusta järjestelmiin. Tämä helpottaa yhteistä toimintaa ja luo edellytykset alueelliselle tai toimialakohtaiselle verkostoitumiselle. Sosiaalinen pääoma on myös osittain syynä siihen, miksi toiset työllistyvät ja toiset eivät. Useat tutkimukset ovat todenneet, että henkilöt, joilla on laajat sosiaaliset verkostot, työllistyvät muita helpommin. Jotta sosiaalista pääomaa saataisiin muodostettua, yksilön on tärkeää luoda henkilöiden ja ryhmien välisiä sosiaalisia siteitä ja niiden muodostamia verkostoja. Kun sosiaalinen pääoma on liikkeessä, se vahvistaa itseään. Näin syntyy kokemukseen perustuvaa luottamusta, mikä taas parantaa vuorovaikutusta ja lisää sosiaalista pääomaa. Näin sosiaalinen pääoma tukee monin tavoin työhyvinvointia. Työhyvinvointi on toisaalta myös oleellinen edellytys sille, että sosiaalista pääomaa voi syntyä. (Ojala & Ahonen 2003, 157 – 158.)

Työilmapiiriä yritetään usein kehittää kysely- palaute- menetelmän avulla. Tällainen kysely jakaantuu useaan vaiheeseen. Vaiheet ovat valmistautuminen, aineiston keruu, aineiston analysointi, palaute ja toimenpiteiden toteuttaminen. Usein kyselyn jälkeen niin

sanottu toiminnallinen työryhmä kokoontuu keskustelemaan tutkimuksen tuloksista ja suunnittelemaan, mitä toimenpiteitä voitaisiin tehdä epäkohtien korjaamiseksi. Tällaiseen työryhmään kuuluu esimiehen lisäksi luottamushenkilöitä ja alaisia. Tällöin työryhmässä on edustajia eri organisaatiotasoilta. Organisaation suurimmat ongelmat aiheutuvat usein esimiesten ja alaisten välisistä kommunikaatio-ongelmista, minkä takia onkin tärkeää, että palautetta voidaan käsitellä yhdessä keskustelemalla. (Penttinen & Juuti 1987, 48.)

Jokaisen on helpointa aloittaa työpaikan ilmapiirin kehittäminen omasta itsestään, omaa suhtautumistaan muihin on helpoin muuttaa. Ihmiset kohtelevat usein toisia niin kuin heitä kohdellaan. Tämä koskee myös esimiehiä, joiden omien esimiesten toiminta heijastuu heidän toimintaansa alaisia kohtaan. Organisaatioissa saattaa usein olla joko lannistava tai pinnallinen ilmapiiri. Lannistava ilmapiiri opettaa ihmisiä omaksuma taistelevan asenteen muita kohtaan, vain suoraan itselle suunnatut tehtävät suoritetaan, eikä auteta vapaaehtoisesti muita. Pinnallisen ilmapiirin organisaatiossa taas painottuu näennäinen viihtyvyys, jolloin olosuhteet pyritään tekemään mahdollisimman mukaviksi jotta kestäisi työnteko jollain tavalla. Tämä ei kuitenkaan pureudu viihtyvyyden perusongelmaan, joka on työnteosta nauttiminen. Organisaation tulisi pyrkiä kasvuhakuisen ilmapiiriin, jolloin on omaksuttu muiden kunnioittaminen ja hyväksyminen. Tällaisessa organisaatiossa pyritään ratkaisemaan ongelmat yhdessä. Tällaiseen organisaatioon päästään, kun ymmärretään, että ulkoiset haasteet tulee kohdata yhdessä. (Penttinen & Juuti 1987, 50.)

Toimivassa työyhteisössä on selvillä organisaation peruste tai tarkoitus. Se antaa vastauksen kysymyksiin siitä, miksi organisaatio on olemassa. Jäsenet tiedostavat oman asemansa perustehtävään liittyvässä kokonaisuudessa. Toimiva työyhteisö koostuu monista elementeistä, ja se on enemmän kuin osiensa summa. Yhdessä toimiessaan osat muodostavat suuremman kokonaisuuden kuin erillään toimiessaan. Toimivaa työyhteisöä tulee tarkastella kokonaisuutena, jossa sen kaikki osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Toimiva työyhteisö tukee yksilöiden hyvinvointia ja jaksamista, ja näin ollen se edistää henkilöstön hyvinvointia. Se vetää puoleensa

osaavia työntekijöitä ja hyviä yhteistyökumppaneita sekä edistää asiakastyytyväisyyttä. Hyvän työpaikan rakentamisessa tärkeintä on tiedostaa, ettei ihminen toimi koneen tavoin, vaan usein yllätyksellisesti ja rationaalisesti. (Kaivola & Launila 2007, 133 – 139.)

3 TYÖHÖN SITOUTTAMINEN

3.1 Työmotivaatio

Motivaatio on alun perin johdettu latinankielisestä sanasta *movere*, joka merkitsee liikkumista. Myöhemmin termiä on kuitenkin laajennettu tarkoittamaan käyttäytymistä ohjaavien ja virittävien tekijöiden järjestelmää. Motivaation lähteenä on erilaiset motiivit, joista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin, sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit virittävät, ylläpitävät ja suuntaavat yksilön toimintaa ja käyttäytymisen suuntaa. Motivaatiolla tarkoitetaan siis erilaisten motiivien aikaansaamaa tilaa. Motiivista tehdyillä määritelmillä on useimmiten kolme yhteistä ominaisuutta. Nämä ovat vireys, suunta ja systeemiorientoituminen. (Ruohotie 1998, 36.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Kannusteet ja palkkiot muodostavat suuren osan siitä, miten innokkaasti asetettuihin tavoitteisiin pyritään. Kannusteet ennakoivat palkkioita ja virittävät toimintaa, kun taas palkkiot vahvistavat sitä. Kannusteet voivat palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäiset kannusteet ovat esimerkiksi työn ilo, kun taas ulkoiset kannusteet ovat esimerkiksi rahallinen palkkio työstä. Ulkoiset palkkiot ovat yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia, ja tarvetta niiden saamiseksi voi esiintyä usein. Sisäiset palkkiot ovat kestoaltaan pitkäkestoisia, ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. Tästä johtuen ne ovat yleensä tehokkaampia. (Ruohotie 1998, 39.) Sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei pidä nähdä kuitenkaan toisistaan riippumattomina: pikemminkin ne täydentävät toisiaan. Ne esiintyvät yhtäaikaisesti, toiset motiivit vain ovat hallitsevampia kuin toiset. (Peltonen & Ruohotie 1987, 25.)

Ihminen voi tehdä samaa työtä monenlaisilla tehoilla. Toimintaan voi heittäytyä koko intensiteetillään, käyttää kaikkia voimavarojaan, tai puolitehoisesti käyttää vain osaa voimavaroistaan. Tekemisessä voi näkyä työntekijän intensiivisyys ja halu tehdä työtä, tai vastapainoisesti työntekijän vastahakoisuus työhön. Pahimmassa tapauksessa työntekijä voi jättää jopa työnsä tekemättä. Motivaatio on kaiken toiminnan sytyke. Motivaatio vaihtelee eri ihmisillä eri tilanteiden mukaan, ja se on pitkälti kiinni yksilön sisäisistä tarpeista. (Viitala 2004, 150.)

Motivaatiota tarkasteltaessa nousee aina ensimmäisenä esiin kysymys ”miksi”. Miksi olen täällä töissä? Miksi minun pitää suorittaa juuri tämä tehtävä? Miksi ei aina tehdä näin? Motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin eli kovaan yrittämiseen, pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä itse suoritukseen. Motivoitunut työntekijä keskittyy työhönsä enemmän ja suorittaa siis työnsä muita paremmin. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 12.)

Käsitys siitä mistä ihminen saa motivaationsa, on vaihdellut viimeisen vuosisadan kuluessa paljonkin. Karkeasti näkökulmat voidaan jakaa mekaanisiin ja organistisiin. Organistisen lähestymistavan mukaan ihminen on aktiivinen toimija sosiaalisessa ympäristössään. Ihmisellä on monia erilaisia psykologisia perustarpeita, joita hän pyrkii tyydyttämään jokapäiväisessä vuorovaikutuksessaan sosiaalisen ympäristönsä kanssa. Ihminen osallistuu siis toimintaan omasta vapaasta tahdostaan. Mekaanistisen käsityksen mukaan ihminen ei itse juuri voi vaikuttaa motivaatioonsa, vaan motivaation lähteinä toimivat erilaiset fysiologiset tarpeet sekä ulkoapäin tulevat fyysiset ärsykkeet, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen. Mekaanistisen ja organistisen lähestymistavan suurin ero on siinä, missä motivaatio oletettavasti on. (Liukkonen ym. 2006, 13.)

Työtehtävät ovat toimintakokonaisuuksia, jotka tähtäävät yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen. Ilman selkeää käsitystä työn tarkoituksesta työntekijät eivät pysty tekemään älykkäitä valintoja työtehtäviensä suhteen. Yrityksen tarkoitusta palvelevat

tehtävät sisältävät toimintoja, jotka ovat yksilölle ulkoisia. Useimmat näistä toiminnoista eivät tuota työntekijälle itselleen varsinaista tulosta vaan yrityksen asiakkaille. Työtehtävissä voidaan kohdata myös ulkoisia haasteita, joiden voittaminen tuottaa tyytyväisyyttä työntekijälle. Mikäli työntekijät eivät tiedosta, sisäistä ja sitoudu yrityksen tarkoituksen toteuttamiseen, eivät he kykene tekemään mielekkäitä ratkaisuja siitä, mitä tehtäviä tulisi suorittaa ja millä tavoin. Koska työntekijä on itse oman työnsä paras asiantuntija, ei esimies eikä kukaan muukaan pysty antamaan suoria ohjeita siitä, miten kaikissa ennalta-arvaamattomissa työtilanteissa tulee toimia. Motivaatio kehittyy, kun työntekijät pääsevät itse olemaan osallisina päätöksiin. (Liukkonen ym., 2006. 38.)

Motivaation lähteet vaihtelevat eri ihmisillä hyvinkin paljon. Toisille paras motivaation lähde on raha, kun taas toisia motivoi enemmän mielenkiintoiset työtehtävät, tai työssä onnistuminen. Joistakin motiiveista ihminen on tietoinen itse, mutta toiset motiivit tulevat alitajuisesti. Vuosikymmenien ajan motivaation lähteitä on yritetty selvittää tieteellisin menetelmin. Motivaatio syntyy useimmiten kolmen tekijäryhmän yhteisvaikutuksesta. Nämä tekijät ovat:

1. työntekijän persoonallisuus
2. työ
3. työympäristö
4. työntekijän elämänvaihe (Viitala 2004, 151.)

3.2 Herzbergin kaksifaktorigiteoria

Motivaatiota on tutkittu aina 1950- luvulta lähtien. Lähestymistavat motivaation tutkimiseen voidaan jakaa kahteen pääluokkaan. Ensimmäiset ovat niitä, jotka pitävät tarpeita ja niiden tyydyttymistä motivaation lähtökohtana. Toiset ovat niitä, jotka etsivät

motivaatiolle selityksiä tietorakenteista ja ajatusmalleista. (Viitala 2004, 155.) Ensimmäiset motivaatioteoriat olivat viettiteorioita, joiden mukaan ihmisen motivaation lähteenä on aina joidenkin tiettyjen fysiologisten tarpeiden tyydyttäminen. Tällaisia tuloksia saavutettiin muun muassa tarkkailemalla eläinten toimintaa, sillä johtopäätöksellä että motivaatiota säätelee etupäässä seksuaalisuus ja aggressiivisuus elossa säilymisen lisäksi. Tämän jälkeen ihmisten toimintaa tarkkailtuaan he tulivat siihen yllättävään tulokseen, että ihmisten toimintaa säätelevät pitkälti hyvin samat vietit kuin eläinten. (Liukkonen ym. 2006, 14.)

Hertzbergin (1966) niin sanottu kaksifaktoriteoria (taulukko 1) on jaottelu työtyytyväisyydestä hygienia- eli toimeentulo ja motivaatio- eli kannustustekijöihin (Liukkonen ym. 2006, 31.) Hertzberg käsittelee motivaatiota enemmän työn kannalta kuin muut motivaatioteoriat. Hän erittelee ne yksilön tarpeet, jotka voidaan tyydyttää hyvällä työsuorituksella. Lisäksi Hertzberg luo sovellusmallin, työnrikastamisen, joka auttaa soveltamaan teoriaa käytäntöön ja parantamaan työhön motivoitumisen edellytyksiä. (Viitala 2004, 156.) Tämä teoria on eniten vaikuttanut ihmisen käyttäytymisen perusteita tarkasteleva teoria.

Teoria perustuu enimmäkseen kannusteisiin, joita ovat hygienia- ja motivaatiotekijät. Kannuste määritellään organisaatiossa esiintyväksi ärsykkeeksi, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen.

TAULUKKO 1. Kahden faktorin teoria. (Viitala 2004, 156)

Hygieniatekijöitä:	Motivaatiotekijöitä:
<ul style="list-style-type: none"> - palkka - suhteet työtovereihin, alaisiin ja esimiehiin - työn suunnittelu ja tekninen työnjako - yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikka - ulkoiset työolosuhteet - yksityiselämän työlle asettamat vaatimukset - työn ulkoiset arvostuksen symbolit - työsuhteen varmuus 	<ul style="list-style-type: none"> - työsuorituksen arvostaminen ja tunnustuksen saaminen muilta - menestymisen ja pätemisen mahdollisuudet työssä - ylenemismahdollisuudet ammattihierarkiassa - vastuu - mielenkiinto itse työhön ja tehtävään - kehittymismahdollisuudet työssä

Hygieniatekijät eli työn ulkoiset olosuhteet eivät sinänsä aiheuta hyvää työsuoritusta. Ne kuitenkin aiheuttavat tyytymättömyyttä ollessaan huonolla tasolla. Hygieniatekijät pikemminkin poistavat työsuorituksen esteitä ja tyytymättömyyttä kuin kannustavat parempaan työsuoritukseen. Hygieniatekijöistä kiitetään harvoin yrityksen johtoa, mutta ne ovat kuitenkin väistämättä tarpeellisia. Ominaista hygieniatekijöille on se, että hyvin hoidettuna niitä ei kukaan huomaa, mutta huonosti hoidettuna ne hiertävät työyhteisöä kovastikin. (Viitala 2004, 156.)

Motivaatiotekijät eli työ itse liittyvät enemmän työn sisältöön. Näiden tehtävätekijöiden varassa ihminen voi kokea esimerkiksi saavuttamisen riemua, haasteista innostumista, tyydytystä, onnistumista sekä arvostusta ja kiitosta. Parhaimmillaan työskentely mahdollistaa yksilön kehityksen ja sisäisen kasvun. Herzbergin teorian mukaan juuri motivaatiotekijät ratkaisevat sen, pyrkiikö ihminen hyvään työsuoritukseen.

Motivaatiotekijöiden puuttuminen aiheuttaa vain mekaanista suoriutumista ja heikkoa sitoutumista. Jos ihmisen työ on sisällöllisesti köyhää, pyrkii hän mitä todennäköisimmin tyydyttämään korkeamman tason tarpeensa jossain muualla. (Strömmer 1999, 156 – 157).

3.3 Sitouttaminen

Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa yksilön psykologista kiintymystä, identifioitumista tiettyyn organisaatioon, halukkuutta ponnistella organisaation hyväksi ja halukkuutta säilyttää organisaation jäsenyys (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 44.) Sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Ensimmäinen näistä on se, miten paljon yksilö on valmis ponnistelemaan yrityksen hyväksi, vaikka se ylittäisi hänen normaalit työtehtävänsä. Toisena on yksilön halukkuus ponnistella yrityksen arvojen ja tavoitteiden eteen. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy yksilön haluna säilyttää paikkansa organisaatiossa. Jotkut ovat luontaisesti sitoutuvampia kuin toiset. (Strömmer 1999, 162.) Sitouttaminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla organisaatio synnyttää ja parantaa henkilöstön sitoutumista. (Riikonen ym. 2003, 44.)

Yksilön sitoutuminen yhteisöön riippuu pitkälti hänen työtyytyväisyydestään ja hänen työtehtäviensä haasteellisuudesta. Mikäli työntekijä tuntee olevansa tarpeellinen tai jopa korvaamaton työyhteisölle, hänen sitoutumisensa on todennäköisempää. Esimiehillä on tärkeä tehtävä antaa työntekijöille myönteistä ja rakentavaa palautetta, joka lisää työntekijöiden onnistumisen tunnetta ja näin todennäköistä sitoutumista. Mikäli työntekijä ei saa työstään tarpeeksi palautetta, hänelle voi tulla sellainen kuva, että hänen työpanoksensa on merkityksetön. Esimiehellä on asemansa puolesta suurempi vaikutus työntekijään kuin muilla työtovereilla. (Viitala 2004, 161.)

Sitoutuminen kuvaa sitä, kuinka yksilö kokee työnsä osana omaa elämäänsä. Sitouttaminen voidaan jakaa kolmeen piirteeseen yksilön käytöksessä. Ensimmäisenä se näkyy siinä, paljonko yksilö on valmis tekemään ylimääräisiä töitä yrityksen hyväksi.

Tällä tarkoitetaan sellaisia töitä, jotka eivät kuulu hänen normaaleihin työtehtäviinsä. Toiseksi sitoutuminen tarkoittaa yrityksen normien ja tapojen hyväksymistä ja halukkuutta tehdä töitä niiden saavuttamiseksi. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy yksilön halukkuutena säilyttää oma paikkansa organisaatiossa. (Viitala 2004, 162.)

Yksilöt sitoutuvat hyvin eri tavoin riippuen muun muassa heidän elämäntilanteestaan ja siitä, kuinka tärkeäksi he kokevat työn elämässään. Yleensä myös työsuhteen kesto lisää sitoutumisen määrää. Mitä pidempään yksilö on ollut yrityksessä töissä, sitä sitoutuneempi hän yleensä yritykseen on. Mikäli yksilö saa yrityksessä vastuuta ja valtuuksia tehdä päätöksiä, myös se lisää hänen sitoutumistaan yritykseen. Nykyään käytetään paljon vuokratyövoimaa, jonka sitoutuminen ei tietenkään ole vastaavaa kuin vakituisella henkilöstöllä. Tämä voi muodostua yritykselle ongelmaksi, sillä jos vuokrahenkilöstö ei omaksu firman toimintatapoja ja tavoitteita, voi se näkyä toiminnan laadussa asiakkaille asti. (Viitala 2004, 163.)

Viestinnän avulla yrityksen sisällä levitetään niitä asioita, joiden halutaan tulevan työntekijöiden tietoon. Tärkeiden informaatioiden tulisi olla selkeästi, näkyvästi ja ymmärrettävästi kaikkien ulottuvilla. Viestintä on noussut keskeiseksi strategiseksi resurssiksi ja johtamisen työvälineeksi. Johdon määrittelemät tavoitteet eivät voi toteutua, elleivät kaikki niihin vaikuttavat organisaation yksilöt ole tietoisia tavoitteista. Tähän tarvitaan viestintää. Yrityksellä tulisi olla systemaattinen viestintästrategia, sillä sen avulla voidaan ylläpitää tiettyä viestinnän vähimmäistasoa. Joitakin asioita tulee voida hoitaa rutiinien turvin. Sisäisestä viestinnästä on yleensä vastuussa kaikki organisaation jäsenet. (Viitala 2004, 217.)

Organisaatio tarkoittaa ryhmää ihmisiä, joilla on joku tietty yhteinen päämäärä. Viestintä on organisaation ehdoton edellytys. Organisaatiota voidaan pitää tavoiteryhmänä, jonka tavoitteeseen pääsyn ehdoton edellytys on sujuva viestintä. Jos viestintä on puutteellista, tai sitä on liian vähän, se voi olla kielteinen mielialatekijä. Puutteellinen tai virheellinen viestintä voi myös aiheuttaa vääriä suorituksia ja viivytyksiä. (Wiio 1998, 162) Tämän takia tiedon tulee olla mahdollisimman helposti kaikkien näkyvillä.

Esimerkiksi yrityksen taloudellisen tilanteen on hyvä olla koko henkilöstön tiedossa. Mikäli henkilöstö on tietoinen yrityksen taloudellisesta tilanteesta rehellisesti, on paljon todennäköisempää että he tekevät parhaansa ponnistellessaan sen parantamiseksi. Yksilöt panostavat yleensä helpommin asioihin, joista he ovat nähneet mustaa valkoisella, eikä vain jonkun kertomiin oletettuihin faktoihin. (Viitala 2004, 217.)

Usein ajatellaan, että esimiesten tehtävänä on alaisten motivoiminen. Kukaan ei kuitenkaan viime kädessä voi motivoida toista. Sosiaalinen ympäristö vain synnyttää ja mahdollistaa motivaation tai heikentää sitä. Työnantaja voi tukea työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta muun muassa järjestämällä yhteisölle työajan ulkopuolisia aktiviteetteja. Nämä mahdollistavat sen, että työntekijät voivat kokea olevansa osa ryhmää, jolloin ryhmästä tulee merkittävä osa työntekijöiden jokapäiväistä elämää. Tämä edesauttaa työntekijöiden sitoutumista ja työmotivaatiota. Esimiehet pystyvät kuitenkin viestimään työntekijöille muun muassa positiivisen palautteen kautta. (Liukkonen ym. 2006, 141.)

4 TYÖTYTYVÄISYYSTUTKIMUS KEVÄT 2009

4.1 Tulokset

Keväällä 2009 McDonald's Lielahdessa toteutettiin vastaava työtyytyväisyystutkimus, kuin mihin opinnäytetyöni perustuu. Tässä luvussa käsittelen siis kevään 2009 tuloksia. Tutkimus toteutettiin empiirisenä tutkimuksena, ja vastausprosentti oli 100, eli kaikki ravintolan aktiiviset työntekijät osallistuivat tutkimukseen. Näin ollen lomakkeita jaettiin 23 kappaletta ja palautettiin 23. Tutkimus keskittyi pääpiirteissään viiteen eri aihealueeseen, joita käsittelen seuraavassa. Lomakkeet lähetettiin tutkimusfirmaan, joka käsitteli tulokset. Tuloksissa samaa mieltä olevaksi laskettiin henkilöt, jotka olivat vastanneet vastausvaihtoehdon 4 tai 5 asteikon ollessa 1 – 5.

Kun käsiteltiin esimiesten ja työntekijöiden välisiä suhteita, saatiin selville seuraavanlaisia tuloksia. Vastaajista 68 % oli sitä mieltä, että esimiehet puhuttelevat työntekijöitä ystävällisesti. Vastaajista 59 % koki, että esimiehet ja työntekijät kommunikoivat keskenään sujuvasti. Ravintolan henkilökunnasta 73 % oli sitä mieltä, että esimiehet osallistuvat aktiivisesti ravintolan johtamiseen. Vastaajista 82 % koki, että hänen lähin esimiehensä auttaa häntä, kun tarvetta on. Kaiken kaikkiaan voidaan siis todeta, että henkilökunta oli keväällä 2009 melko tyytyväistä esimiestoimintaan ravintolassa, tosin parannettavaakin vielä oli. Avoimissa kommentteissa oli myös kommentteja esimiesten puhuttelutavasta työntekijöitä kohtaan ja siinä koettiin olevan parantamisen varaa. Toivottiin myös, etteivät esimiehet purkaisi huonoja päiviään työntekijöihin.

Kun käsiteltiin työn suunnittelua ja teknistä työnjakoa, saatiin selville seuraavanlaisia tuloksia. Vastaajista 82 % koki, että heillä on mahdollisuus pitää taukonsa työvuoron aikana. Vastaajista 57 % koki, että firman sääntöjä ja toimintatapoja noudatetaan johdonmukaisesti. Vastaajista 91 % koki saaneensa riittävän perehdytyksen työhön aloittaessaan työskentelyn. 82 % Vastaajista koki saaneensa riittävästi koulutusta tehdäkseen työnsä hyvin. Vastaajista 86 % koki ravintolan olevan turvallinen paikka

työskennellä. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että henkilökunta oli hyvin tyytyväistä ravintolan perehdytys- ja koulutusmenetelmiin sekä myös yleiseen organisointiin työvuoroissa.

Yrityksen toiminta- ja henkilöstöpolitiikkaa käsitellessä saatiin selville seuraavanlaisia tuloksia. Vain 32 % vastaajista koki, että tämänhetkiset työvuorot sopivat heidän tarpeisiinsa. Vastaajista 41 % oli sitä mieltä, että vuoroissa on riittävästi henkilökuntaa työmäärään nähden. Vastaajista 68 % koki, että palkankorotukset tulevat sovitusti ja ajallaan. Vastaajista 96 % oli sitä mieltä, että työvuorolistat julkaistaan sovitusti ajallaan. Henkilökunnasta 50 % koki saavansa samantasoista palkkaa kuin vastaavassa työssä olevat. Työntekijät olivat siis sitä mieltä, että työvuorolistat julkaistaan ajallaan, mutta ne eivät vastaa kovin hyvin heidän tarpeitaan. Työntekijät olivat myös tyytymättömiä henkilöstön määrään työvuoroissa, eli oletettavasti työvuoroissa on liian vähän henkilökuntaa työmäärään nähden. Palkkaukseen ei myöskään oltu niin tyytyväisiä, kuin toivottavaa olisi.

Kun käsiteltiin ravintolan fyysistä toimintaympäristöä, päästiin seuraavanlaisiin tuloksiin. Vastaajista 68 % koki, että laitteet pidetään hyvässä kunnossa. Vastaajista 59 % koki, että heillä on mahdollisuus saada riittävästi hyväkuntoisia työasuja. Vain 18 % vastaajista koki, että ravintolan taukuhuone on viihtyisä ja toimiva. Työntekijät olivat siis yleisesti melko tyytyväisiä ravintolan toimintaympäristöön. Taukuhuone koettiin toimimattomaksi, mikä johtuu pitkälti sen ahtaudesta. Tämä seikka on valitettavasti sellainen, johon on ravintolassa melko vaikea vaikuttaa.

Yleisellä tasolla tyytyväisyyttä käsiteltäessä päästiin seuraavanlaisiin tuloksiin. Vastaajista 73 % koki saavansa tasapuolista kohtelua riippumatta rodusta, sukupuolesta tai uskonnosta. Vastaajista 50 % koki saavansa tunnustusta tai kiitosta hyvin tehdystä työstä. Vastaajista 41 % koki arvostavansa työskentelyä McDonald's ketjussa. Vastaajista 59 % koki saavansa arvostusta ravintolan työntekijänä. Kaiken kaikkiaan työskentelyä tässä McDonald's ravintolassa suosittelisi 59 % vastaajista. Vastaajista 59 % oli sitä mieltä, että ravintola on kykeneväinen pitämään parhaat työntekijänsä

työsuhteessa mahdollisimman pitkään. Kokonaisuutena työhönsä tyytyväisiä oli 62 % työntekijöistä.

4.2 Toimintasuunnitelma

Heti työtyytyväisyystulosten julkaisemisen jälkeen on ravintoloissa pidetty joka kerta niin kutsuttu RAP- session. RAP- session on McDonald'sin omaa kieltä, ja se tarkoittaa jutustelutuokiota, jossa henkilökunta pääsee puhumaan työtyytyväisyyden asioista yleensä jonkun neutraalin henkilön kanssa. Tämä henkilö saattaa olla joku ravintolan päällikkötiimistä tai esimerkiksi kenttäpäällikkö. Keskusteluun osallistuu tietty otanta työntekijöitä, joiden katsotaan olevan kykeneväisiä puhumaan koko henkilöstön näkökulmasta. Yleensä tämä tarkoittaa muutamaa osa-aikaista ja muutamaa koko-aikaista työntekijää, joiden katsotaan olevan sanavalmiita ja sellaisia, jotka uskaltavat reilusti sanoa mielipiteensä. RAP-sessionissa näiden työntekijöiden kanssa käydään läpi työtyytyväisyystutkimuksen tuloksia, ja työntekijät saavat mahdollisuuden kommentoida niitä. Tarkoituksena on miettiä, mitkä ovat tärkeimmät asiat, joihin ravintolassa tulisi panostaa seuraavien kuuden kuukauden aikana. RAP- sessionin jälkeen jokaisessa ravintolassa laaditaan toimintasuunnitelma siinä ilmenneiden asioiden parantamiseksi.

Ensimmäisenä työntekijät olivat toivoneet selkeämpää informointia ravintolan sisäisistä asioista. Tähän ongelmaan ratkaisuna on otettu käyttöön Crew-info-kansio, sekä Crew-loki-vihko uudelleen. Kansioista löytyvät järjestyksessä kaikki ajankohtaiset asiat kuten tulevat ja meneillään olevat kampanjat, sekä tärkeät jatkuvasti voimassa olevat asiat kuten palkkataulukot ja TES. Crew-loki-vihkoon työntekijät voivat itse kirjoittaa viestejä toisilleen, ja myös päällikkötiimi voi informoida työntekijöitä arkisista asioista sen kautta.

Lisäksi päällikkötiimistä valittiin informaatiovastaava, jonka tehtävänä on informoida henkilökuntaa ajankohtaisista asioista edellä mainittujen informaatiopisteiden lisäksi muun muassa tekstiviesteillä. Ravintolassa on myös muutama paikka, joihin kiinnitetään

tärkeimmät informaatiot kaikkien näkyville. Tällaisia paikkoja ovat taukokuoneen ilmoitustaulu sekä jääkaapinovi.

Toinen suurimmista epäkohdista oli taukokuoneen viihtyisyys. Koska tila on rajoitettu, taukokuoneen viihtyisyys kärsii tilan ahtauden takia. Jotain katsottiin kuitenkin olevan tehtävissä. Taukotila ja pukuhuoneet siivottiin ylimääräisestä tavarasta, jotka varastoitiin asianmukaisesti. Taukokuoneeseen myös hankittiin muutamia säilytystilaa lisääviä huonekaluja. Taukokuoneen ja pukuhuoneiden viihtyisämmäksi saaminen on todellinen haaste, sillä ne ovat todella pieniä verrattuna työntekijämääräämme. Erityisesti tyttöjen pukuhuone on todella pieni verrattuna siihen ihmismäärään, jonka tavarat sinne pitäisi saada mahtumaan. Ravintolassa on myös melko paljon ylimääräistä tavaraa, joka pitäisi saada varastoitua järkevästi johonkin. Olisi kuitenkin toivottavaa, ettei henkilökunnan sosiaalisia tiloja tarvitsisi käyttää varastointiin.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön kohteena on McDonald's Lielahden työtyytyväisyys. McDonald's ravintoloissa toteutetaan Suomessa työtyytyväisyyskysely yleensä vain kerran vuodessa, mutta vuonna 2009 kysely toteutettiin kahdesti. Tämä antoi oivallisen mahdollisuuden tarkastella työtyytyväisyyden kehittymistä saman vuoden sisällä. Työtyytyväisyystutkimus selvittää, miten tyytyväinen yrityksen henkilöstö on omaan ja esimiesten työhön. Tutkimustiedon avulla voidaan tehdä konkreettisia parannustoimenpiteitä henkilöstön työmotivaation, ammattitaidon ja työilmapiirin kehittämiseen. Tutkimus toteutettiin empiirisenä tutkimuksena lokakuussa 2009. Lomakkeita jaettiin 23 kappaletta ja takaisin saatiin 23. Tulosten katsotaan olevan luotettavia, mikäli työntekijöistä yli 80% vastaa kyselyyn. Ravintolassa vastausprosentti oli siis 100 %. Tähän täyteen vastausprosenttiin on laskettu ravintolan aktiiviset työntekijät. Se tarkoittaa, että pois on luettu työntekijät, jotka eivät tällä hetkellä aktiivisesti tee vuoroja esimerkiksi koulun tai armeijan takia.

Kysely on sama valtakunnanlaajuisesti kaikissa McDonald's ravintoloissa, joten tulokset ovat vertailukelpoisia kaikkiin Suomen McDonald's ravintoloihin, huolimatta aukioloajoista tai ravintolan sijainnista. Lomakkeet käsitteli sama tutkimusfirma kuin ensimmäisen työtyytyväisyyskyselyn lomakkeet. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1 = täysin eri mieltä... – ...5 = täysin samaa mieltä. Ravintolan henkilökunta on pysynyt tutkimusten aikana melkein samana, joten tutkimuksia voidaan pitää hyvin vertailukelpoisina keskenään. Ainoastaan tiimiin on jäänyt muutama kesätyöntekijä, mutta kukaan ei ole irtisanonut itseään.

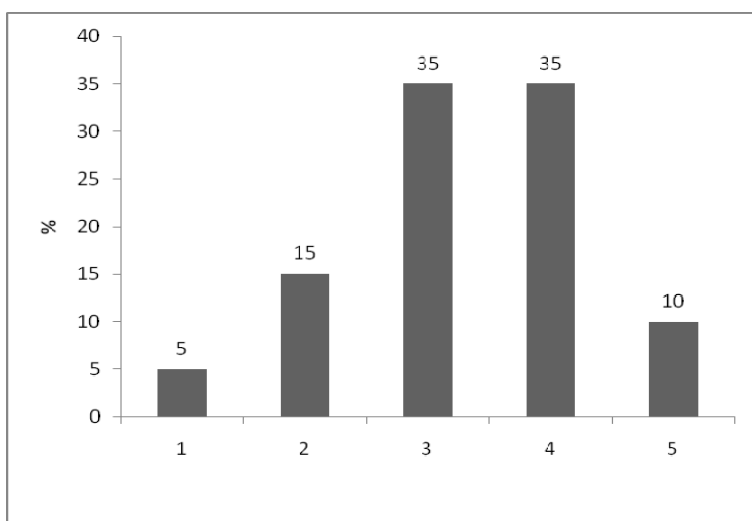
Kyselyn tulokset tulevat ravintoloihin hyvin käsiteltynä versiona, jossa näkyy vastauksista ainoastaan vastausvaihtoehdot 4-5 vastanneiden tulokset. Halusin kuitenkin tulokset vähemmän käsiteltynä versiona, joten sain tutkimuksen toteuttaneelta firmalta havaintomatriisin, jonka avulla pystyin analysoimaan tuloksia syvemmin. Erityisesti kiinnitin huomiota kohtiin, jotka olivat herättäneet vastaajissa selkeän

negatiivisia tai positiivisia tuloksia, sekä kohtiin, jotka olivat muuttuneet erityisen paljon verrattuna edellisen kerran tuloksiin.

Tutkimuksen tuloksia selvennetään pylväsdiagrammien avulla. Kysymykset, jotka olivat itsestäänselviä tai merkityksettömiä työtyytyväisyyden kannalta, on käsitelty pelkästään kirjoitetussa muodossa. Työntekijöiden, jotka ovat vastanneet vastausvaihtoehdon 4 tai 5, koetaan olevan samaa – tai jokseenkin samaa mieltä kysymyksessä esiintyvän väittämän kanssa.

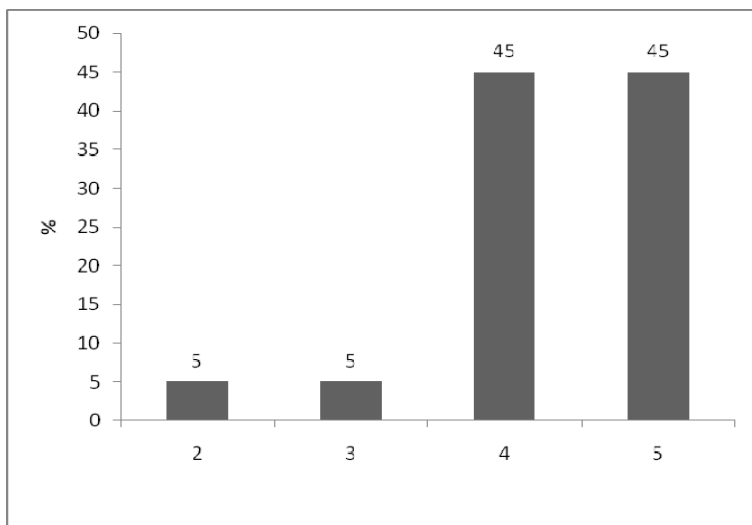
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Vastaajista 100 % vastasi olevansa joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heitä kohdellaan tasapuolisesti riippumatta heidän rodustaan, sukupuolestaan tai uskonnostaan.



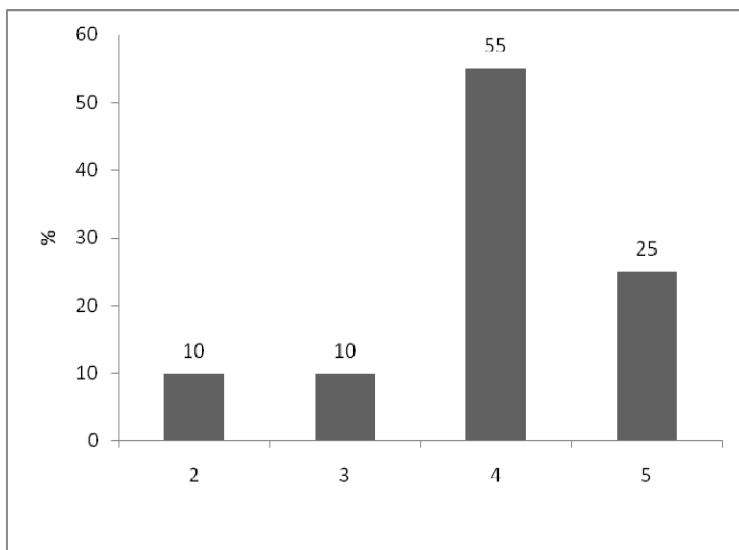
KUVIO 1. Saan tunnustusta hyvin tehdystä työstä.

Vastaajista 45 % kokee olevansa joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he saavat tunnustusta hyvin tehdystä työstä (kuvio 1). Vastaajista 35 % ei osannut sanoa, ja vastaajista 15 % kokee olevansa jokseenkin eri mieltä. Tunnustusta ei kokenut saavansa 5 % vastaajista.



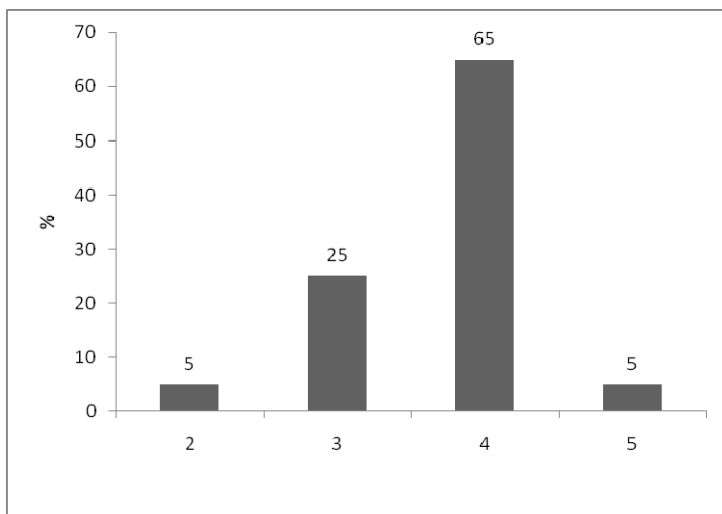
KUVIO 2. Minulla on mahdollisuus pitää taukoni.

Vastaajista 90 % oli joko jokseenkin samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus pitää taukonsa työpäivän aikana (kuvio 2). Vastaajista 5 % ei osannut sanoa. Taukoon ei heidän mielestään annettu mahdollisuutta 5 %:lle vastanneista.



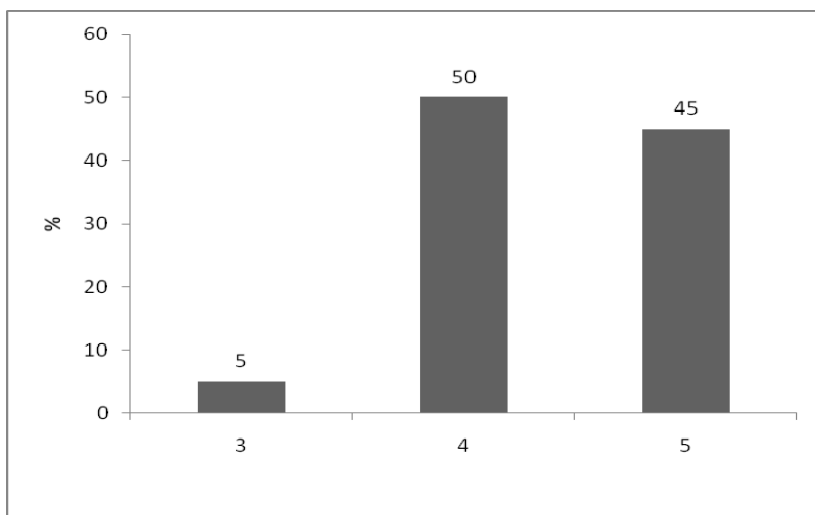
KUVIO 3. Saamani työvuorot sopivat tämänhetkisiin tarpeisiini.

Vastaajista 80 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän saamansa työvuorot sopivat heidän tämänhetkisiin tarpeisiinsa (kuvio 3). Vastaajista 10 % ei osannut sanoa, ja 10 % vastaajista koki, etteivät vuorot vastaa heidän tarpeitaan.



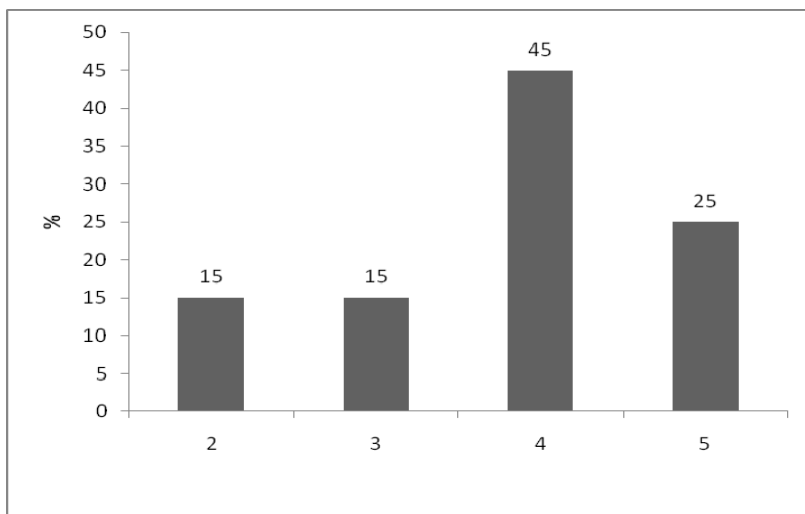
KUVIO 4. Sääntöjä ja toimintatapoja noudatetaan johdonmukaisesti.

Vastaajista 70 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ravintolassa noudatetaan sääntöjä ja toimintatapoja johdonmukaisesti (kuvio 4). Vastaajista 25 % ei osannut vastata kysymykseen. Vastaajista 5 % oli sitä mieltä, ettei sääntöjä ja toimintatapoja noudateta johdonmukaisesti.



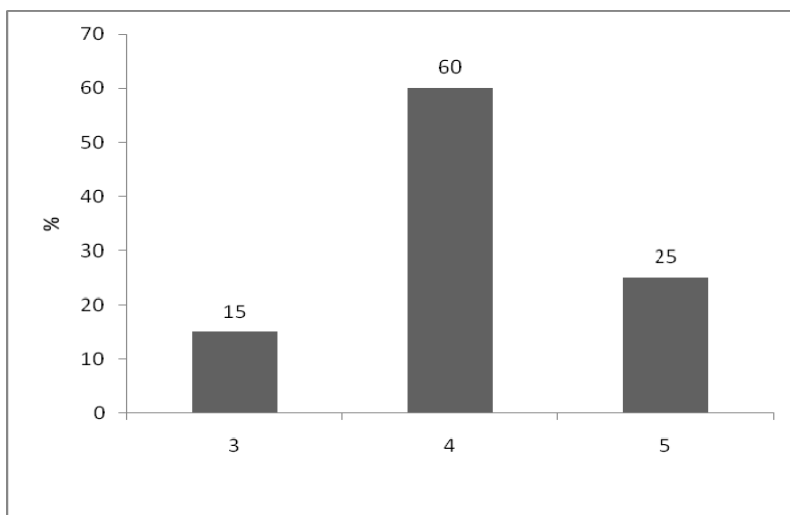
KUVIO 5. Esimiehet puhuvat työntekijöille ystävällisesti.

Vastaajista 95 % on joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiehet puhuvat työntekijöille ystävällisesti (kuvio 5). Vastanneista 5 % ei osannut sanoa.



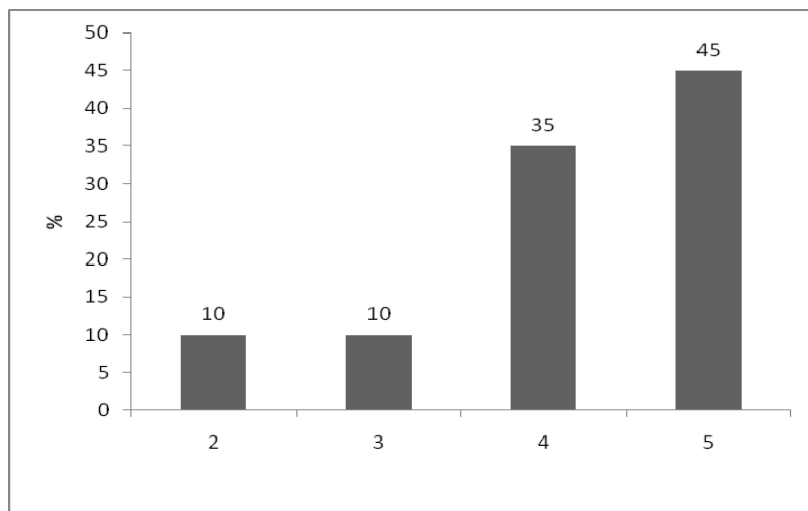
KUVIO 6. Kommunikointi on sujuvaa esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Vastaajista 70 % oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kommunikointi on sujuvaa esimiesten ja työntekijöiden välillä (kuvio 6). Vastaajista 15 % ei osannut sanoa. Vastanneista 15 % oli sitä mieltä, että kommunikointi esimiesten ja työntekijöiden välillä ei ole kovin sujuvaa.



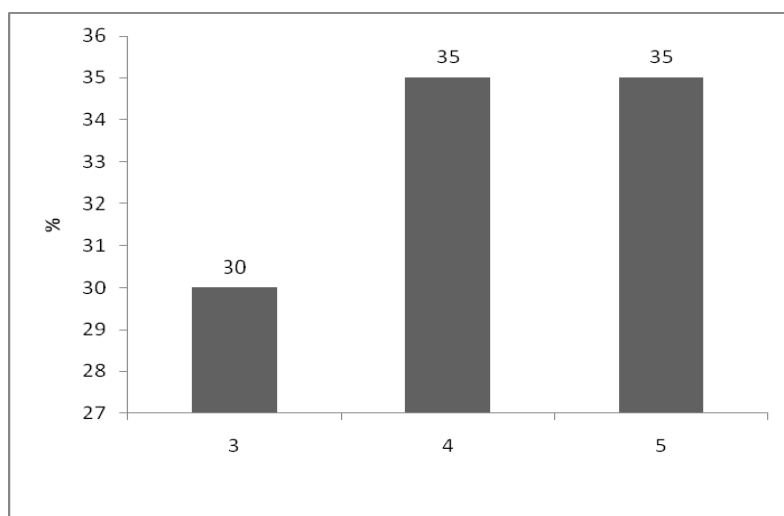
KUVIO 7. Esimiehet ovat aktiivisesti mukana ravintolan johtamisessa.

Vastaajista 85 % oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että esimiehet ovat aktiivisesti mukana ravintolan johtamisessa (kuvio 7). Vastausvaihtoehdon 3 (ei osaa sanoa) oli valinnut 15 % vastanneista.



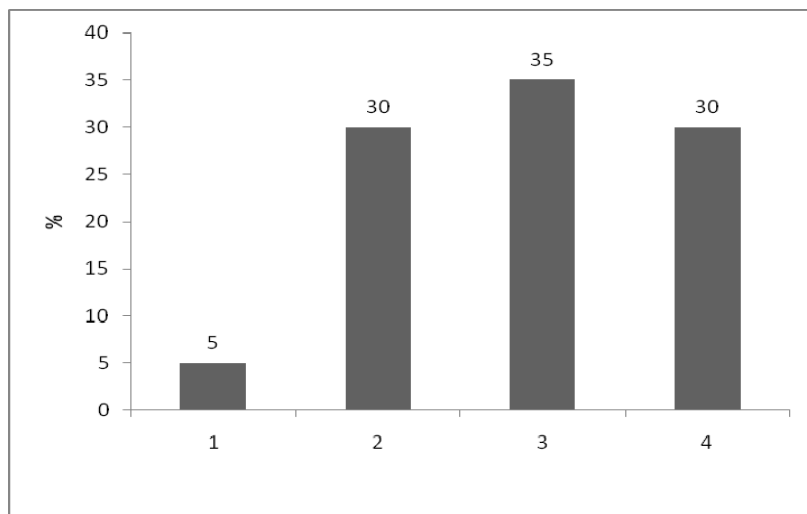
KUVIO 8. Palkankorotukset tulevat ajallaan ja sovitusti.

Vastaajista 80 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että palkankorotukset tulevat ajallaan ja sovitusti (kuvio 8). Vastaajista 20 % oli eri mieltä siitä, että palkankorotukset tulevat ajallaan ja sovitusti.



KUVIO 9. Ravintolan työntekijät ovat saaneet riittävästi koulutusta tehdäkseen työnsä hyvin.

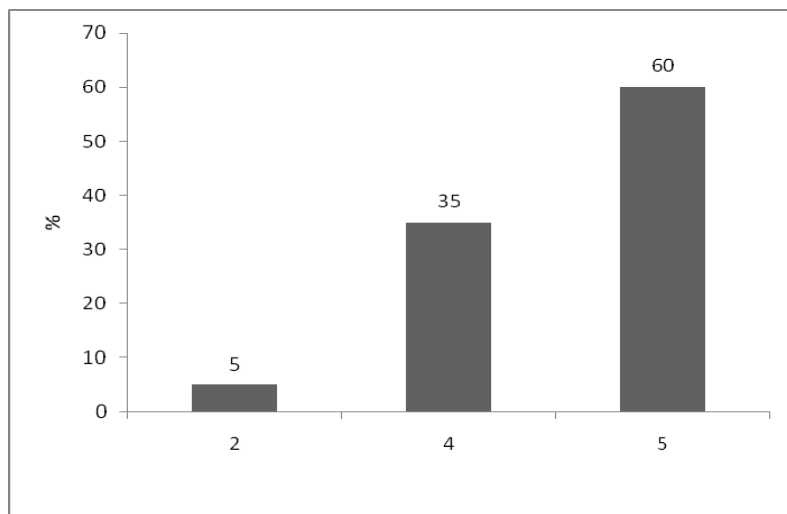
Vastaajista 70 % oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kaikki ravintolan työntekijät ovat saaneet riittävästi koulutusta tehdäkseen työnsä hyvin (kuvio 9). Vastaajista 30 % ei osannut sanoa.



KUVIO 10. Ravintolassa on useimmiten riittävästi henkilökuntaa työmäärään nähden.

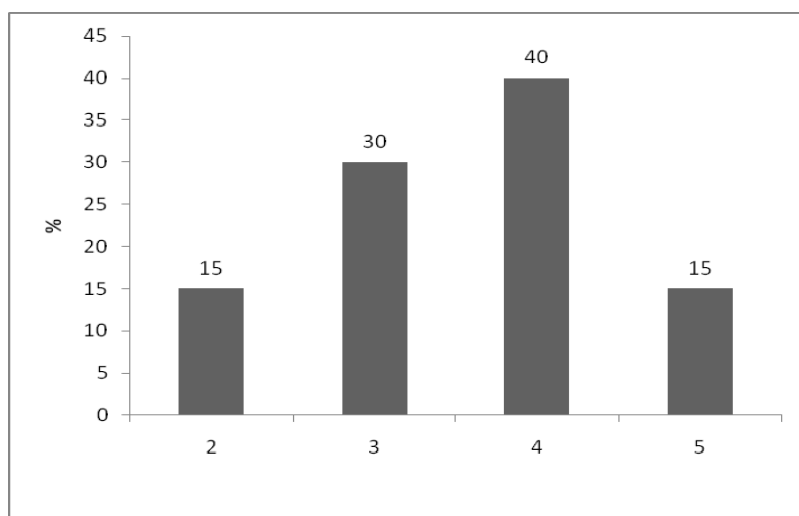
Vastaajista 30 % oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että ravintolassamme on useimmiten riittävästi henkilökuntaa työmäärään nähden (kuvio 10). Vastaajista 35 % ei osannut sanoa. Vastaajista 35 % oli sitä mieltä, että ravintolassa ei ole riittävästi henkilökuntaa työmäärään nähden.

Vastaajista 46 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ravintolan laitteet pidetään hyvässä kunnossa. Vastaajista 60 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heillä on riittävästi hyväkuntoisia työasuja.



KUVIO 11. Lähin esimieheni auttaa minua, kun tarvitsen apua.

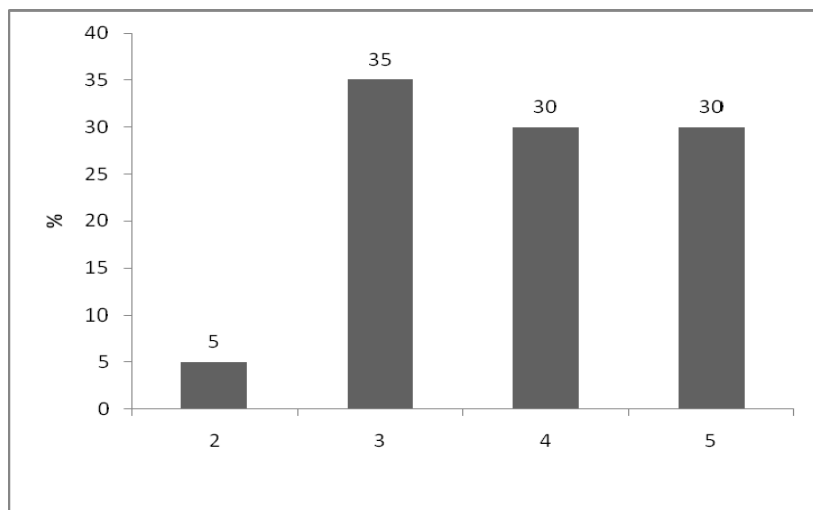
Vastaajista 95 % oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän lähin esimiehensä auttaa heitä tarvittaessa (kuvio 11). Vain 5 % vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät saa apua lähimmältä esimieheltään kun tarve vaatii.



KUVIO 12. Työntekijät saavat jokaisen asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi (esim. hymyilemällä, olemalla kohtelias, tervehtimällä ja kiittämällä heitä).

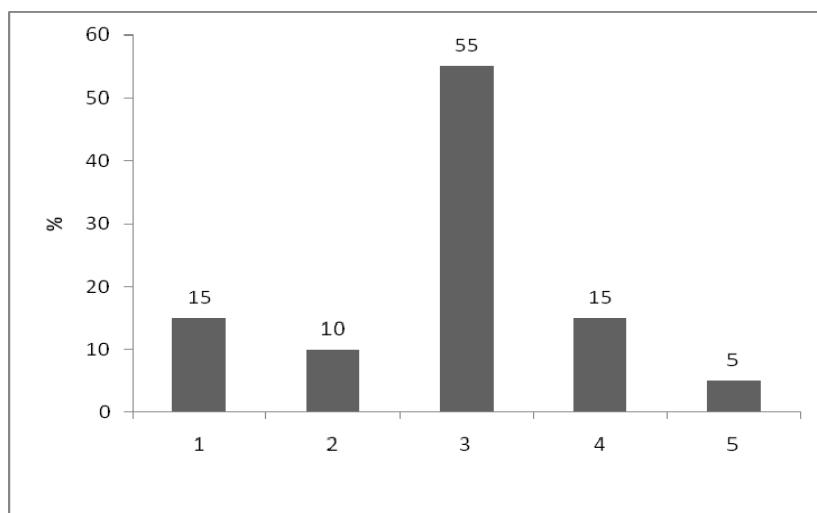
Vastaajista 55 % oli joko samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työntekijät saavat jokaisen asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi (kuvio 12). Vastaajista 30 % ei osannut sanoa. Vastaajista 15 % oli sitä mieltä, että työntekijät eivät tee parastaan jokaisen asiakkaan kohdalla.

Vastaajista 55 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työntekijät tekevät ravintolassa kaikkensa tyydyttääkseen vihaisen tai tyytymättömän asiakkaan. Vastaajista 50 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että siisteys on erittäin tärkeä asia ravintolan työntekijöille.



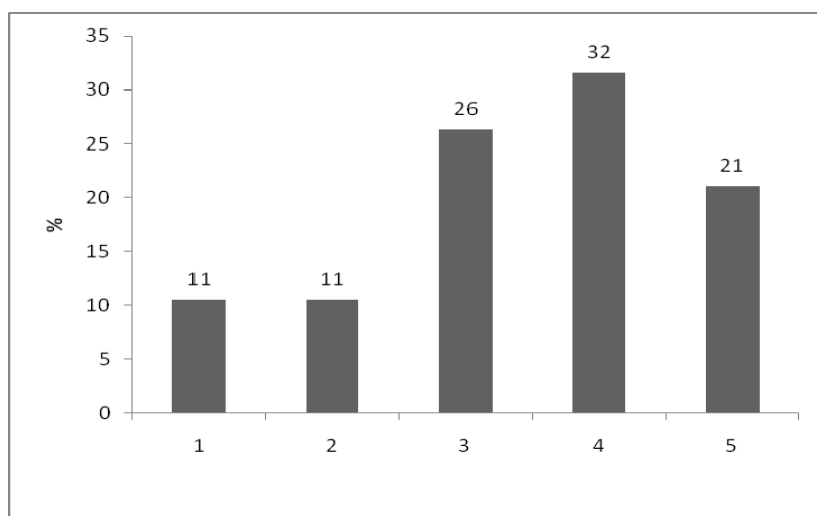
KUVIO 13. Ravintolassa on turvallista työskennellä.

Vastaajista 60 % oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ravintolassa on turvallista työskennellä (kuvio 13). Vastaajista 35 % ei osannut sanoa. Vastaajista 5 % oli sitä mieltä, että ravintolassa on melko turvatonta työskennellä.



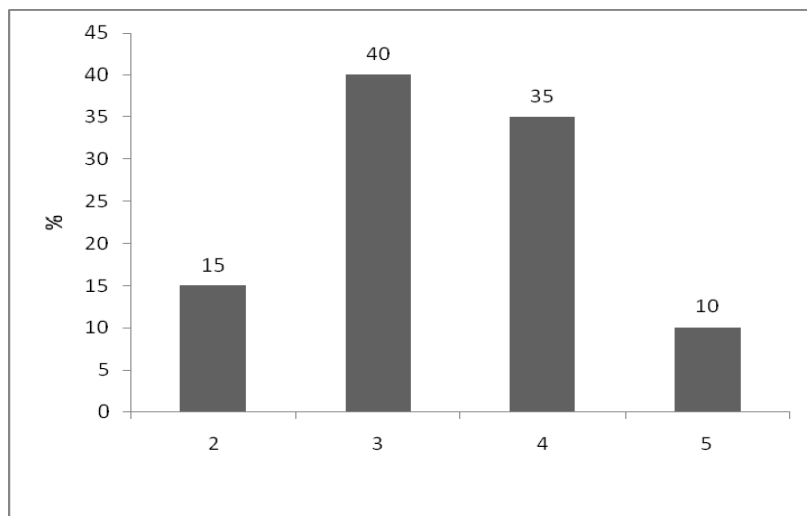
KUVIO 14. Arvostan työskentelyäni McDonald's ketjussa.

20 % Vastaajista oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he arvostavat työskentelyään McDonald's ketjussa (kuvio 14). Vastaajista 55 % ei osannut sanoa. Vastaajista 25 % koki, etteivät he arvosta työskentelyään McDonald's ketjussa.



KUVIO 15. Saan samantasoista palkkaa kuin ihmiset, jotka ovat samankaltaisessa työssä.

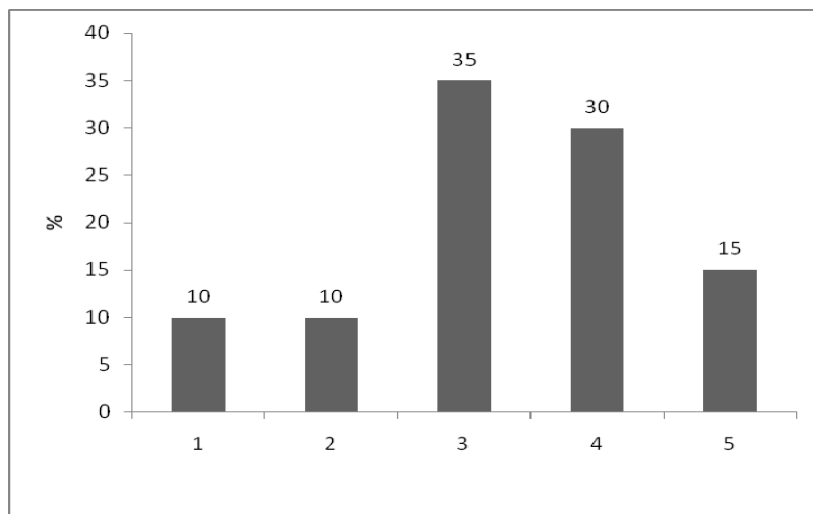
53 % Vastaajista oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he saavat samantasoista palkkaa kuin ihmiset, jotka ovat samankaltaisessa työssä (kuvio 15). Vastaajista 26 % ei osannut sanoa. Vastaajista 22 % koki että he eivät saa samantasoista palkkaa kuin ihmiset, jotka ovat vastaavassa työssä.



KUVIO 16. Minusta tuntuu, että minua arvostetaan tämän ravintolan työntekijänä.

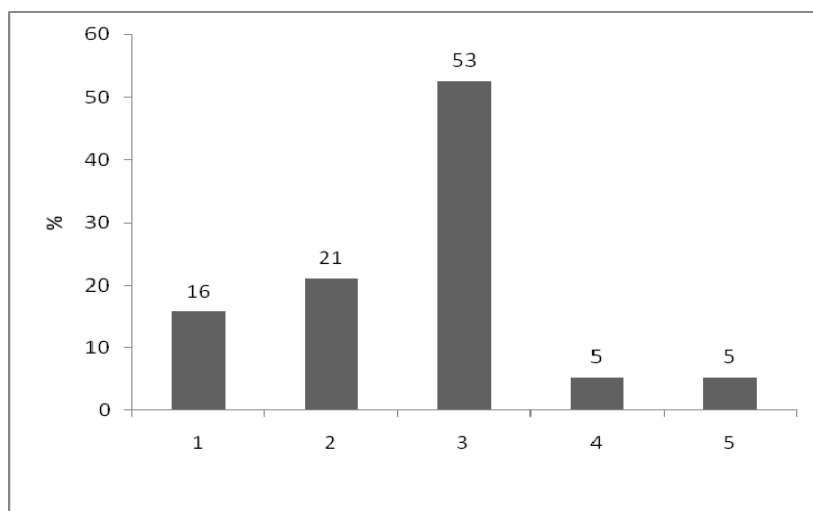
Vastaajista 45 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että heitä arvostetaan ravintolan työntekijöinä (kuvio 16). Vastaajista 40 % ei osannut sanoa. Vastaajista 15 % koki, ettei heitä arvosteta ravintolan työntekijöinä ja 15 % oli jokseenkin eri mieltä.

Vastaajista 100 % oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että työvuorolistat julkaistaan ravintolassa ajallaan työehtosopimusten mukaisesti. Vastaajista 35 % oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että henkilökunta tekee työnsä erinomaisesti saavuttaakseen asiakastyytyväisyyden.



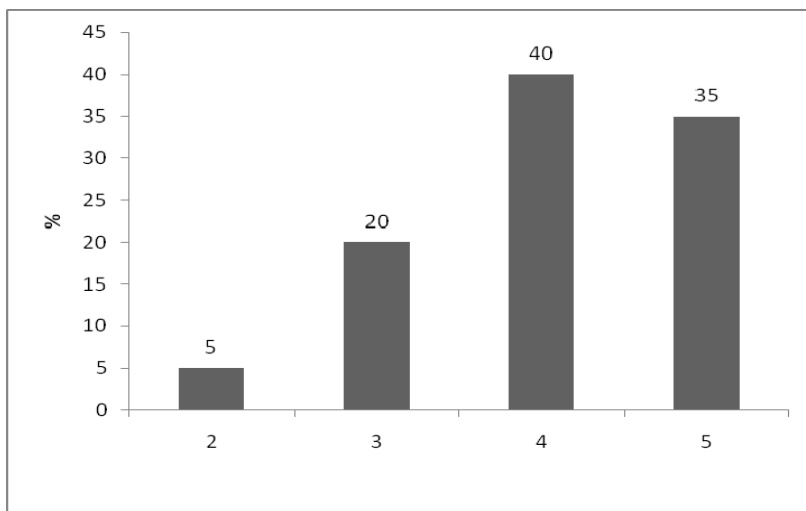
KUVIO 17. Kaiken kaikkiaan, suosittelisin työskentelyä tässä McDonald's ravintolassa.

45 % vastaajista oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he suosittelisivat työskentelyä tässä McDonald's ravintolassa (kuvio 17). Vastaajista 35 % ei osannut sanoa. Vastaajista 20 % ei suosittelisi työskentelyä tässä McDonald's ravintolassa.



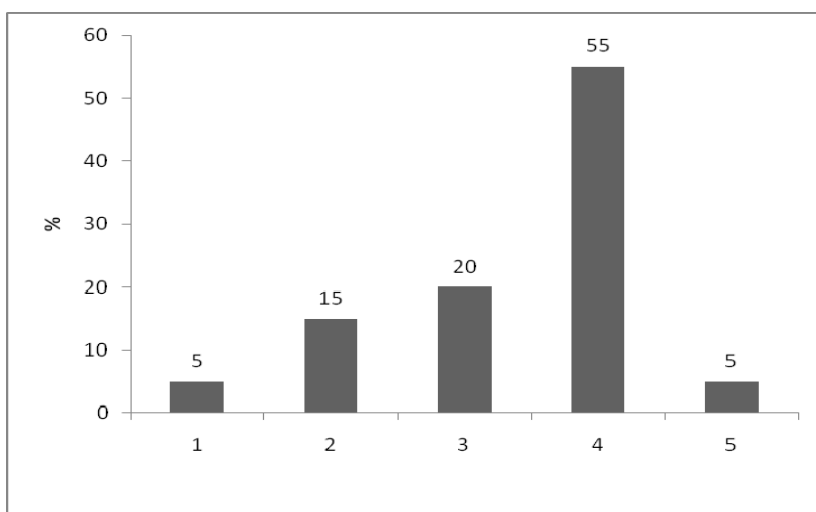
KUVIO 18. Taukuhuoneemme on viihtyisä ja toimiva.

Vastaajista 10 % oli joko täysin samaa, tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ravintolan taukuhuone on viihtyisä ja toimiva (kuvio 18). Vastaajista 53 % ei osannut vastata. Vastaajista 37 % kokee, ettei taukuhuone ole viihtyisä ja toimiva.



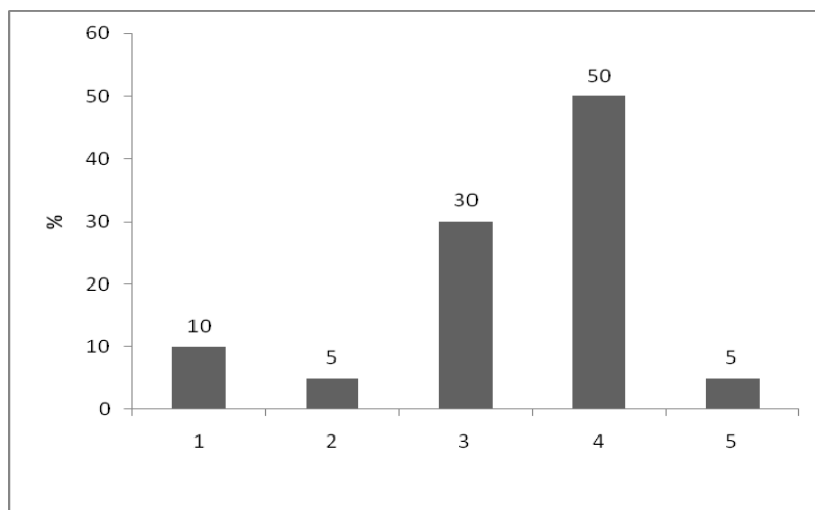
KUVIO 19. Aloittaessani työskentelyn tässä ravintolassa, sain perehdytyksen, joka auttoi minua tekemään työni paremmin.

Vastaajista 75 % oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että aloittaessaan työskentelyn ravintolassa, he saivat perehdytyksen, joka auttoi heitä tekemään työnsä paremmin (kuvio 19). Vastaajista 20 % ei osannut sanoa. Vastaajista 5 % koki, että he eivät ole saaneet kunnollista perehdytystä aloittaessaan työskentelynsä.



KUVIO 20. Tämä ravintola on kykenevä pitämään hyviä työntekijöitä työsuhteessa mahdollisimman pitkään.

60 % vastaajista oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ravintola on kykenevä pitämään hyviä työntekijöitä työsuhteessa mahdollisimman pitkään (kuvio 20). Vastaajista 20 % ei osannut sanoa. Vastaajista 20 % oli sitä mieltä, ettei ravintola ole kykenevä sitouttamaan hyviä työntekijöitä mahdollisimman pitkäksi ajaksi.



KUVIO 21. Kokonaisuutena olen työhöni tyytyväinen.

55 % vastaajista oli joko täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että he ovat kokonaisuutena työhönsä tyytyväisiä (kuvio 21). Vastaajista 30 % ei osannut sanoa. Vastaajista 15 % koki, etteivät he ole kokonaisuutena työhönsä tyytyväisiä.

7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA POHDINTA

Kyselyjen välisenä aikana ravintolassa on tapahtunut jonkin verran muutoksia. Esimiestiimistä on lähtenyt ravintolapäällikkö ja yksi vanhimmista vuoropäälliköistä, ja tilalle on tullut uusi ravintolapäällikkö sekä kaksi uutta vuoropäällikköä. Työntekijät ovat lähes samat molemmissa tutkimuksissa, joten tulokset ovat melko realistiset.

Kyselyjen tuloksia olisi ollut helpompi tulkita, mikäli tutkimuksessa olisi ollut hajontana 1-6, sillä silloin vastaajien olisi ollut pakko kallistua toiseen suuntaan. Vaihtoehto 3 on vaihtoehtojen välissä, jolloin se on hieman liiankin turvallinen vastaus. Kysyin asiasta McDonald'sin henkilöstöosastolta, joka osasi kertoa tutkimuksen toteuttaneen firman kokeneen parhaaksi tämän vastausasteikon. McDonald'sissa työtyytyväisyysutkimusten perimmäinen tarkoitus on mitata pelkästään täysin tyytyväisten työntekijöiden määrää, jonka takia yleiseen jakoon lähteivissä tuloksissa näytetään ainoastaan vastausvaihtoehdon neljä tai viisi vastanneiden tulokset. Näin vältetään se, etteivät ravintolat jätä huomiotta kohtia, joissa on paljon vastausvaihtoehdon kolme vastanneita. Tämän vuoksi minäkin olen pohtinut kysymyksiä suurimmaksi osaksi huomioiden vain erittäin hyvän arvosanan antaneiden työntekijöiden vastaukset. Osa kysymyksistä oli myös mielestäni keskenään todella samankaltaisia.

Eniten puolen vuoden aikana parantuneet luvut liittyivät esimiestyöhön, ja työntekijöiden ja esimiesten väliseen kommunikointiin. Työntekijät kokivat, että lähimmät esimiehet auttavat heitä kiitettävästi kun apua tarvitaan (parannusta 13 prosenttiyksikköä), sekä että ravintolan esimiehet ovat aktiivisesti mukana ravintolan johtamisessa (parannusta 12 prosenttiyksikköä). Työntekijät myös kokivat, että esimiehet puhuttelevat heitä ystävällisesti. Tämä luku oli vielä viime keväänä huomattavasti heikompi, ja sitä oli saatu nostettua jopa 27 prosenttiyksikköä. Ravintolan esimiestiimi on kokenut monia muutoksia kahden työtyytyväisyyskyselyn välillä, josta varmasti johtuu osa muutoksista.

On siis onnistuttu parantamaan toimintasuunnitelmassa ollutta kohtaa ravintolan sisäisestä viestinnästä.

Työntekijät olivat myös yleisesti hyvin tyytyväisiä kaikkiin lain mukaan hoidettaviin asioihin. Tällaisia ovat muun muassa palkankorotusten tuleminen ajallaan sekä työvuorolistojen julkaiseminen työehtosopimuksen mukaisesti. Tämä ei välttämättä ole aivan itsestään selvää pikaruoka-alalla, joten voidaan olla hyvinkin tyytyväisiä tähän tulokseen. Nämä luvut eivät kuitenkaan sinänsä liity työtyytyväisyyteen, sillä niiden pitäisi olla selviä. McDonald's noudattaa kaikessa palkkaukseen ja työsuhteisiin liittyvissä asioissa Suomen työlainsäädäntöä sekä majoitus- ja ravitsemisalalan työehtosopimuksen määrittelemää tasoa.

Kun tarkastelimme esimiestiimin kesken työtyytyväisyyskyselyn tuloksia, koimme, että huolestuttavin tulos oli kysymyksessä numero 19. Tämä oli ”arvostan työskentelyäni McDonald's ketjussa”, jonka tuloksena vain 20% oli vastannut 4-5, kun taas keväällä 2009 vastaava luku oli 41%. Tosin tämänkin luvun kohdalla tulee ottaa huomioon se, että 55 % vastaajista oli valinnut turvallisen vastausvaihtoehdon 3. Pikaruoka-ala ei myöskään luonnollisesti ole sellainen, johon työntekijät tulevat tarkoituksenaan luoda siitä pidempikestoinen ura. Ravintolassa tosin työskentelee myös henkilöitä, jotka ovat olleet siellä töissä useita vuosia, parhaimmillaan jopa kymmenen vuotta. Ravintolan henkilökunnan vaihtuvuus on siis varmasti pienempi kuin yleisesti oletettaisiin. Useilla työntekijöillä pitkän työsuhteen keston syynä on kuitenkin esimerkiksi pitkäksi venynyt välivuosi ennen opiskelemaan lähtöä.

Kun tarkasteltiin vuorolistasuunnittelua, eli riittävää henkilökunnan määrää vuoroissa, oli lukema huonontunut yhä entisestään kevään tutkimukseen verrattuna. Syksyllä lukema oli 11 prosenttiyksikköä huonompi kuin keväällä. Tässä kohtaa voitaisiin siis kääntyä työvuorolistojen tekijän puoleen, joka tällä hetkellä on ravintolapäällikkö. Työvuorosuunnittelu tuottaa haasteita, sillä kukaan ei pysty tekemään täysin

totuudenpitäviä myyntiarvoja, ja näinollen tulee virhearvioita työntekijämäärässä. Kuitenkin jälkimmäisessä tyytyväisyystutkimuksessa kysymys, jossa kysyttiin työvuorojen määrän sopimista työntekijän tämänhetkisiin tarpeisiin oli saavutettu huima koheneminen, sillä se oli parantunut 48 prosenttiyksikköä. Tästä voitaisiin jopa päätellä, että henkilökuntaa olisi syytä palkata lisää tai ainakin miettiä henkilökunnan määrää.

Työvuorolistojen suunnitteluun tulisi siis kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuudessa, sillä se oli kysymys josta suurin osa työntekijöistä oli eri mieltä. Tämä voitaisiin varmistaa miettimällä myyntiarvoja rohkeammin. Myös vuoropäälliköillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden määrään vuorossa, esimerkiksi pidentämällä tarpeen mukaan vuorossa olevien työntekijöiden vuoroja. Näin saataisiin vuoroihin lisää henkilökuntaa tarvitsematta välttämättä tehdä kokonaan uusia työvuoroja.

McDonald'sin henkilöstöosasto kokee erittäin tärkeäksi kysymyksen, jossa kysytään kuinka paljon työntekijät kokevat saavansa arvostusta työntekijöinä tässä ravintolassa. Tämä johtuu siitä, että McDonald'sin henkilöstölupaus on "arvostamme sinua, kehittymistäsi ja työpanostasi". Kohderavintolassa tämä luku oli kuitenkin huonontunut viime vuoden aikana. Kun keväällä 2009 tyytyväisiä oli 59 % työntekijöistä, oli syksyllä tyytyväisiä enää 45 % työntekijöistä. Tästä löytyisi siis kehitettävää tulevaisuudessa. Aiommekin esimiestiimin kesken panostaa siihen, että työntekijät kokisivat olevansa arvostetumpia. Tähän pyrimme muun muassa antamalla enemmän kiitosta tehdystä työstä, sekä kehittämällä rakentavan palautteen antamismenetelmiä. Voimme myös varmistaa sen, että kaikille työntekijöille pidetään ajallaan kehityskeskustelut, ja että niissä kehitetään henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat.

Taukuhuoneen viihtyisyyteen panostaminen ei ilmeisesti ole ollut riittävää, sillä tämäkin luku oli huonontunut keväästä. Laskua oli tapahtunut 8 prosenttiyksikköä. Suurin osa työntekijöistä oli valinnut vastausvaihtoehdon kolme, ja koska varsinaisesti esimerkiksi taukuhuoneen kokoon ei voi vaikuttaa, on tähän tyytyminen. Toki jatkossa voidaan

varmistaa, että taukokuoneen siisteyteen ja yleiseen viihtyisyyteen panostetaan viikottain. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi sellaisen siivouslistan avulla, jossa jokaiselle on merkitty taukokuoneen siivousvuoro.

Kaikissa McDonald's ravintoloissa käytetään Suomessa samoja koulutus- ja perehdytysmenetelmiä, jotka tulevat firman puolesta standardisoituina. Yleisesti ottaen työntekijät kokevat nämä menetelmät hyväksi ja tehokkaiksi, sekä he kokevat saaneensa riittävää koulutusta ja perehdytystä varsinkin työsuhteensa alussa.

Työn toteuttaminen sujui pääasiassa ilman suurempia ongelmia. Aikataulullisesti työn tekemisessä oli tosin ajoittain hiukan kiire muiden töiden ohella. Koska McDonald's ravintoloihin tehdään työtyytyväisyystutkimuksia usein, jopa useita vuodessa, on ravintoloiden esimiesten helppo seurata työtyytyväisyyden kehittymistä omassa ravintolassaan ja ohjata työtyytyväisyyttä oikeaan suuntaan. Tutkimukseni antaa rakentavan ja suuntaa-antavan esimerkin siitä, kuinka työtyytyväisyyden kehitystä voi seurata.

Opinnäytetyötä tehdessäni olen saanut pohtia henkilöstöjohtamista sekä työilmapiiriin vaikuttavia osatekijöitä. Koen nämä aihealueet hyvinkin hyödyllisiksi sekä nykyisiä että tulevia esimiestehtäviä silmälläpitäen. Mielestäni opinnäytetyötä tehdessä hyödyksi olivat myös monet koulutusohjelmaan kuuluneet kurssit, joiden kautta opittuja asioita oli työssä helppo peilata käytäntöön. Motivaatiota työni tekemiseen lisäsi se, että sain tehdä sen omaan työpaikkaani, joten analysointia helpottivat tuttu työympäristö ja työntekijät.

LÄHTEET

Kaivola, T & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ, Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima.

Muinonen, T., Rintala, J., Rätty T. & Häkkinen, K. 2005. Epäasiallinen kohtelu, ohjeita häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun ehkäisyyn ja käsittelyyn työpaikalla. Tampere: Työsuojeluhallinto.

Multanen, L., Brendenberg K., Koskensalmi, S., Lauttio, L-M & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Helsinki: Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1987. Motivaatio, menetelmiä työhalun parantamiseksi. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Penttinen, A. & Juuti, P. (toim.) 1987. Ihminen, työpaikan tärkein voimavara. Kauppakirjapaino Oy.

Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos ja kirjoittajat.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Wiio, O.A. 1998. Johdatus Viestintään. Porvoo: WSOY.

LIITTEET

LIITE 1 Työtyytyväisyystutkimuksen kysymyslomake

McDonald's Työtyytyväisyystutkimus 2009

MALLI

Arvoisa työntekijämme! Tutkimme kaikkien McDonald's -ravintoloiden henkilöstön; työntekijöiden ja esimiesten työtyytyväisyyden vuosittain. Ole hyvä ja vastaa nimettömänä kyselyymme. Vastaa huolellisesti kaikkiin väittämiin parhaillaan mielipidettäsi vastaava ”ympyrä”. Sulje lomake sen jälkeen kirjekuoreen ja palauta kuori ravintolan toimistoon. Mielipiteesi on meille erittäin tärkeä kehittäessämme ravintoloiden työviihtyvyyttä.

Vastausasteikko on 1 - 5, jossa

1 = Täysin eri mieltä ... **5** = Täysin samaa mieltä **1 2 3 4 5**

Tässä McDonald's -ravintolassa..:

1. Minua kohdellaan tasapuolisesti riippumatta rodustani, sukupuolestani tai uskonnostani
O O O O O
2. Saan tunnustusta tai kiitosta hyvin tehdystä työstä
O O O O O
3. Minulla on mahdollisuus pitää taukoni
O O O O O
4. Saamani työvuorot sopivat tämänhetkisiin tarpeisiini
O O O O O
5. Sääntöjä ja toimintatapoja noudatetaan johdonmukaisesti
O O O O O
6. Esimiehet puhuvat työntekijöille ystävällisesti
O O O O O
7. Kommunikointi on toimivaa esimiesten ja työntekijöiden välillä
O O O O O
8. Esimiehet ovat aktiivisesti mukana ravintolan johtamisessa
O O O O O
9. Palkankorotukseni tulevat ajallaan ja sovitusti
O O O O O
10. Ravintolamme työntekijät ovat saaneet riittävästi koulutusta tehdäkseen työnsä hyvin
O O O O O
11. Ravintolassamme on useimmiten riittävästi henkilökuntaa työmäärään nähden
O O O O O
12. Laitteet pidetään hyvässä kunnossa
O O O O O
13. Minulla on riittävästi työasuja, jotka ovat hyväkuntoisia
O O O O O
14. Lähin esimieheni auttaa minua kun tarvitsen apua
O O O O O
15. Työntekijät saavat jokaisen asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi (esim. hymyilemällä, olemalla kohtelias, tervehtimällä ja kiittämällä heitä)
O O O O O
16. Työntekijät tekevät kaikkensa tyydyttääkseen vihaisen tai tyytymättömän asiakkaan
O O O O O
17. Siisteys on erittäin tärkeä asia ravintolan henkilökunnalle
O O O O O
18. Ravintolassa on turvallista työskennellä
O O O O O

19. Arvostan työskentelyäni McDonald's –ketjussa

20. Saan samantasoista palkkaa kuin ihmiset, jotka ovat samankaltaisessa työssä

21. Minusta tuntuu, että minua arvostetaan tämän ravintolan työntekijänä

22. Työvuorolistat julkaistaan ajallaan työehtosopimuksen mukaisesti

23. Henkilökunta tekee työnsä erinomaisesti tässä ravintolassa saavuttaakseen asiakastyytyväisyyden

24. Kaiken kaikkiaan, suosittelisin työskentelyä tässä McDonald's –ravintolassa

25. Taukuhuoneemme on viihtyisä ja toimiva

26. Aloittaessani työskentelyn tässä ravintolassa, sain perehdytyksen, joka auttoi minua tekemään työni paremmin

27. Tämä ravintola on kykenevä pitämään parhaat työntekijänsä

28. Kokonaisuutena olen työhöni

erittäin tyytyväinen

jokseenkin tyytyväinen

en tyytyväinen enkä tyytymätön/EOS

jokseenkin tyytymätön

erittäin tyytymätön

29. Olen

Nainen

Mies

30. Olen

alle 20 vuotias

20-22 vuotias

yli 23 vuotias

31. Olen ollut töissä McDonald's ravintolassa

alle 12 kuukautta

1-2 vuotta

2-3 vuotta

yli 3 vuotta

Mielestäni tärkein asia, jolla voimme parantaa työtyytyväisyyttä tässä ravintolassa on...: *(Ole hyvä ja kirjoita alle selvästi)*

Kiitos mielipiteestäsi ja hyvää kesän odotusta!