



# **Kahvilan työhyvinvointi, laadukas asiakaspalvelu ja tuloksellisuus henkilöstöstrategisesta näkökulmasta**

Laura Syvänen

OPINNÄYTETYÖ  
Marraskuu 2019

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

SYVÄNEN, LAURA:

Kahvilan työhyvinvointi, laadukas asiakaspalvelu ja tuloksellisuus henkilöstöstrategisesta näkökulmasta

Opinnäytetyö 121 sivua, joista liitteitä 28 sivua  
Marraskuu 2019

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan työhyvinvointiin ja henkilöstöratkaisuihin vaikuttavien taustatekijöiden tilaa henkilöstön, asiakkaiden ja asiakaspalvelun sekä työnantajan ja yrityksen näkökulmista. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli Yritys X Oy:n toimipaikka Kahvila X. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Työn tutkimuskysymyksiä olivat ”Mitä kehityskohdita ja toimivia asioita taustatekijöissä ilmenee?” sekä ”Miten taustatekijöitä voidaan kehittää?”.

Tutkimusmenetelminä käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja ja henkilöstökyselyä, joiden avulla haluttiin saada selville Yritys X Oy:n eri tasojen toimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavista aiheista. Tutkimuksessa haastateltiin vuosien 2018 ja 2019 kahvilapäälliköitä ja Yritys X Oy:n liiketoimintapäällikköä. Henkilöstökyselyyn vastasivat kaikki Kahvila X:n vakituiset työntekijät. Opinnäytteen kirjoittaja on yksi neljästä vakituisesta työsuhteessa olevasta työntekijästä, mutta hänen vastauksensa jäävättiin tutkijan roolista johtuen.

Keskeisimpiä toimivia tekijöitä ovat tulosten mukaan henkilöstön motivoituneisuus, sitoutuminen ja kompetenssi, työilmapiiri ja työyhteisö, työtyytyväisyys sekä asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu. Keskeisimmiksi kehityskohdiksi ilmenivät henkilöstöstrategian puute, kiireen ja aikapaineen luomat ongelmat, raportoinnin puutteiden ja miehitysvajeen luomat ongelmat, työmäärän epätasainen jakautuminen, asiakasvirtojen ja sesonkien vaihteluiden aiheuttamat ongelmat sekä yrityskulttuurissa ilmenevät epäkohdat.

Yritys X Oy voi hyödyntää tutkimusta henkilöstöstrategian laatimisessa, työhyvinvoinnin ja henkilöstöjohtamisen kehittämisessä sekä asiakaslähtöisen yrityskulttuurin rakentamisessa. Tutkimuksessa käytetty kysely voidaan toteuttaa Yritys X Oy:n muissa toimipaikoissa ja tarkastella sitä, ovatko tulokset samansuuntaisia vai eriäviä ja tulkita niitä samoin, kuin opinnäytteessä on tehty. Hyödyllistä olisi toistaa tutkimus sen jälkeen, kun Yritys X Oy:n sisällä on puututtu tutkimuksessa esiin nousseisiin kehityskohtiin. Vaikka tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, voidaan henkilöstökyselyä, haastattelukysymyksiä ja teoriaviitekehystä käyttää apuna muissakin yrityksissä ja tutkimuksissa.

---

Asiasanat: henkilöstöstrategia, työhyvinvointi, asiakaspalvelu

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

SYVÄNEN, LAURA:

Well-being at Work in a Café, High Quality Customer Service and Profitability  
from Strategic Human Resource Management Point of View

Bachelor's thesis 121 pages, appendices 28 pages  
November 2019

---

The thesis was commissioned by one of the Company X's places of business, Café X. The purpose of this study was to research the state of the background factors of Café X's well-being at work and human resource solutions. Research questions were 'Which are the main development areas and areas that are functional considering the background factors?' and 'How can the background factors be developed?'

The research methods used in this study were theme interviews and a personnel survey. The interviewees were the café managers of 2018 and 2019 and the business director of the Company X. All the current regular employees in the café responded to the personnel survey, except for the writer of this thesis.

Based on this study, the main functional factors are staff qualities, working atmosphere and community in Café X, customer satisfaction and the quality of customer service. The main issues that require development are the lack of human resource strategy, issues risen from unexpectedness and variance in the flow of customers and issues within the company culture.

The company can utilize the discoveries in the study when formulating a human resource strategy, developing human resource and well-being at work in management and in customer-oriented company culture. The personnel survey used in this study can be used to research the factors in other places of business of Company X. The personnel survey, interview questions and the theoretical framework of the study can also be used in other companies and studies.

---

Key words: human resource strategy, well-being at work, customer service

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
2	TOIMEKSIANTAJA .....	8
3	HENKILÖSTÖ- JA TYÖHYVINVOINTINÄKÖKULMA.....	9
	3.1 Yrityksen työhyvinvointipääoma .....	9
	3.2 Työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen .	10
	3.3 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi ja kuormitustekijät työssä.....	11
4	ASIAKAS- JA ASIAKASPALVELUNÄKÖKULMA .....	21
	4.1 Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys liikeideassa ja toiminnassa .....	21
	4.2 Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys henkilöstöjohtamisessa.....	24
5	YRITYS- JA TYÖNANTAJANÄKÖKULMA .....	30
	5.1 Henkilöstöstrategia, -politiikka ja -suunnittelu .....	30
	5.2 Työvuorosuunnittelu.....	33
	5.3 Työaikalaki ja työehtosopimus .....	35
	5.4 Kustannusten hallinta.....	39
	5.5 Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta .....	40
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	42
	6.1 Henkilöstökysely .....	42
	6.2 Haastattelut.....	44
7	HENKILÖSTÖKYSelyn TUTKIMUSTULOKSET .....	48
	7.1 Toimivat tekijät .....	48
	7.2 Kehityskohdat.....	50
8	HAASTATTELujen TUTKIMUSTULOKSET .....	51
	8.1 Henkilöstö ja työhyvinvointi .....	51
	8.2 Asiakkaat ja asiakaspalvelu .....	56
	8.3 Yritys ja työnantaja.....	57
9	TULOsten TULKINTA .....	63
	9.1 Toimivat tekijät .....	64
	9.2 Kehityskohdat.....	69
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	85
	10.1 Johtopäätökset .....	85
	10.2 Pohdinta .....	88
	LÄHTEET.....	90
	LIITTEET .....	94
	Liite 1. Saatekirje ja henkilöstökysely.....	94
	Liite 2. Kahvilapäälliköiden haastattelukysymykset.....	117

Liite 3. Liiketoimintapäällikön haastattelukysymykset .....	120
---	-----

## 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi, laadukas asiakaspalvelu ja tuloksellisuus. Mitä yhteistä näillä asioilla on? Aivan kaikki, kertoo tämä opinnäytetyö. Näihin kolmeen asiaan voidaan tiivistää opinnäytteessä läpikäytyt teemat, aihealueet ja ilmiöt. Kukin niistä vaikuttaa toiseen ja ilman toista ei voi esiintyä toista. Teemoihin liittyvät asiakkaiden ja asiakaspalvelun, henkilöstön ja sen työhyvinvoinnin sekä yrityksen ja työnantajan näkökulmat, joista kootusta teoriaosuudesta käsin tutkittiin työn tavoitteen mukaisesti toimeksiantajan henkilöstöratkaisuihin ja työhyvinvointiin vaikuttavia taustatekijöissä ilmeneviä toimivia asioita ja kehityskohtia yrityksen eri tasoilla.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Yritys X Oy:n (jatkossa Yritys Oy) toimipiste Kahvila X (jatkossa Kahvila). Toimeksiannon aiheajaus muokkaantui työn edetessä, sillä selkeää toimeksiantoa ei annettu, vaan kirjoittaja sai hahmotella tutkittavan kokonaisuuden itse. Huomio kiinnittyi aluksi työvuorosuunnitteluun, sen optimimiseen ja vaikutukseen henkilöstön työhyvinvointiin, joissa on Kahvilassa koettu ilmenevän haasteita. Tämä toimi taustaideana koko tutkimuksen toteuttamiselle.

Työvuorosuunnittelun näkökulmasta aihetta laajennettiin henkilöstöratkaisuihin, joista edettiin seuraavalle tasolle, eli henkilöstöstrategiaan. Teoriaosuutta koottaessa kirjoittaja havaitsi, että kokonaisuus on vielä tätäkin laajempi, sillä kirjallisuudessa ja tutkimuksissa henkilöstöstrategiaan ja sen toteuttamiseen liittyvät yritysnäkökulman lisäksi kiinteästi työhyvinvoinnin ja asiakaspalvelun lähtökohdat. Lopullinen työn aihe on siis kokonaisvaltainen toiminnan tarkastelu työhyvinvoinnin, hyvän asiakaspalvelun ja tuloksellisuuden teemojen näkökulmista eri yrittäjätasolla. Näiden teemojen alla työtä jäsentämässä ovat seuraavat kolme näkökulmaa: 1) henkilöstö ja työhyvinvointi, 2) asiakkaat ja asiakaspalvelu sekä 3) työnantaja ja yritys.

Kahvilan ja Yritys Oy:n toiminnassa on ollut havaittavissa ongelmia, mutta tarkkaa tietoa siitä, mistä ne johtuvat, ei ole ollut. Kahvilan toiminnassa on esiintynyt myös useita toimivia osa-alueita ja tekijöitä. Tutkimuksen avulla selvitettiin ja tulkittiin aineistosta esiin nousseita toimivia tekijöitä ja ongelmakohtia sekä hahmotettiin niiden suhteita toisiinsa. Lisäksi työssä pohditaan sitä, miten kehitettäviin osa-alueisiin voitaisiin puuttua ja miten niitä voitaisiin kehittää. Työn pohjalta Yritys Oy ja Kahvila voivat kehittää omaa yrityskulttuuriaan, henkilöstöstrategisia toimintojaan sekä työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyviä asioita asiakaslähtöisempään, tuloksellisempaan ja paremmin voivaan suuntaan. Työn henkilöstökyselyä, haastattelukysymyksiä ja teoriaviitekehystä voidaan hyödyntää muissakin yrityksissä ja tutkimuksissa, sillä ne eivät ole vain tähän tutkimukseen sidonnaisia.

## 2 TOIMEKSIANTAJA

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Kahvila. Se on yksi kymmenestä Yritys Oy:n kahvilasta, jonka alaisuudessa toimii lisäksi viisi lounasravintolaa. Yrityksellä on Sisaryhtiö Y Oy ja Emoyhtiö Z Oy, joka vastaa tytäryhtiöidensä kokonaisratkaisuista ja laajojen toimintastrategioiden laatimisesta. (Kahvilapäällikkö 2019.)

Kahvilapäällikkö (2019) kertoo toimeksiantajasta seuraavaa: toimipaikka on 50 asiakaspaikkainen perinteinen kahvila, jonka aukioloajat ovat maanantaista perjantaihin 8.00–17.00 ja lauantaisin 8.00–16.00. Työajat sijoittuvat arkisin kello 7.00 ja 17.30 välille ja lauantaisin 7.00 ja 16.30 välille. Sunnuntaisin ja juhlapäivinä kahvila on suljettu.

Kahvilassa työskentelee kuukausipalkkaa saava kahvilapäällikkö ja vakituinen 100h/3vko työsopimuksella työskentelevä työntekijä. Lisäksi vuonna 2019 henkilöstöön kuuluu kaksi vakituista osa-aikaista työntekijää, joiden työsopimukset ovat 15h/3vko elokuuhun 2019 asti ja 20h/3vko vuoden 2019 loppuun asti. Kesätyöntekijöitä oli vuonna 2019 kaksi kappaletta, 35h/3vko ja 25h/3vko sopimuksilla. Lokakuussa 2019 kahvilaan palkattiin osa-aikainen työntekijä 15h/3vko sopimuksella. (Kahvilapäällikkö 2019.)



### 3 HENKILÖSTÖ- JA TYÖHYVINVOINTINÄKÖKULMA

#### 3.1 Yrityksen työhyvinvointipääoma

Aineettoman pääoman merkitys yrityksen menestymiselle on nykypäivänä suurempi kuin fyysisen, aineellisen pääoman. Yleisen näkemyksen mukaan aineeton, inhimillinen pääoma on yritysten menestymiseen eniten vaikuttava tekijä. Etenkin palvelualalla henkilöstöön ja toimintatapoihin sitoutuneen aineettoman osaamispääoman osuus yritysten kuluista on huomattavasti korkeampi, kuin aineelliseen pääomaan sitoutuvat kulut. Henkilöstössä olevaa inhimillistä pääomaa on vaikea tunnistaa, sillä resurssit ovat juurtuneina yrityksen kulttuuriin, asenteisiin, osaamiseen sekä työnteon prosesseihin. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 13; Manka & Manka 2016, 51–52.)

Työhyvinvointipääoman käsitteellä tarkoitetaan laajennettua käsitystä aineettomasta pääomasta. Sen piiriin kuuluvat työyhteisön osaamispääoma, sosiaalinen pääoma, organisaation rakennepääoma sekä psykologinen pääoma. Korkea työhyvinvointipääoman taso tukee yrityksen kykyä hyödyntää muita inhimillisiä resurssejaan nyt ja tulevaisuudessa. Se on strateginen resurssi, joka tulisi määrittellä sisällöiltään, tavoitteiltaan ja haasteiltaan yrityskohtaisesti, jotta voidaan turvata pitkän tähtäimen kilpailukyky. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 6; Manka & Manka 2016, 53.)

Työhyvinvoinnille välttämätön ja kestävä pohja rakentuu joustavien työprosessien ja omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien varaan. Nämä tekijät ovat osa organisaation rakenteellista pääomaa. Psykologinen pääoma on voimavara, joka rakentuu neljästä vahvuudesta: optimismista, toivosta, sinnikkydestä ja itseluottamuksesta. Henkilöstön osaaminen ja innostuneisuus sekä heidän halunsa antaa omat taitonsa työyhteisön käyttöön koostavat osaamispääoman. (Fischer & Vainio 2015, 52; Manka & Manka 2016, 53–54.)

Sosiaalinen pääoma ilmenee työyhteisössä yhteisöllisyytenä. Yhteisöllisyyden rakentumista tukee kannustava ja osallistava johtaminen sekä hyvä työilmapiiri. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 6.) Luottamus, vastavuoroisuus, yhteiset arvot, yhdessä tekeminen ja kokemusten jakaminen edistävät sosiaalisen pääoman muodostumista yhteisössä (Suonsivu 2015, 83). Lisäksi henkilöstön jäsenten välinen sekä esimies – alaisuudessa ilmenevä sosiaalinen pääoma näyttelevät suurta roolia työhyvinvointipääoman rakentumisessa. (Manka & Manka 2016, 52.)

Yksilön henkilökohtaisella terveydellä, työkyvyllä ja työhyvinvoinnilla on perustavanlaatuisen vaikutus työyhteisön inhimilliseen pääomaan. Työnantajan näkökulmasta työkyvyn varjeleminen on edellytys sille, että muut inhimilliseen pääomaan tehdyt panostukset ovat kannattavia. Sairauspoissaoloista ja muista työhön vaikuttavista tekijöistä aiheutuu tilapäisiä sekä pysyviä menetyksiä inhimilliseen pääomaan ja henkilöstön kehitystoimien tuottavuus heikentyy. Käytäntöjen ja toimenpiteiden työpaikalla tulisi olla henkilöstön työkykyä tukevia sekä turvallista, ergonomista ja terveellistä työntekoa edistäviä. (Manka & Manka 2016, 53–54.)

### **3.2 Työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen**

Työhyvinvoinnilla on selkeitä vaikutuksia yrityksen tulokselliseen menestymiseen. Työpahoinvointi ja sairastavuus vähentävät henkilöstön henkisiä voimavaroja ja sitä kautta henkilöstön suorituskykyä, joka johtaa tuloksellisuuden laskuun. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 14.) Työhyvinvoinnista huolehtimisen avulla henkilöstön tyytyväisyys työssä, motivaatio, työilmapiiri ja asiakaspalvelun laatu paranevat. Myös yrityksen osaaminen ja oppiminen kehittyvät, jolloin innovatiivisuudelle aukeaa uusia mahdollisuuksia tuotteiden, asiakaspalvelun, työn ja prosessien uudistamiseksi. Näistä seikoista aiheutuva sitoutuneisuus parantaa työn laatua ja samalla työpaikan houkuttelevuus ja kustannustehokkuus kasvavat, sillä henkilöstön itsearvioitu suorituskyky kasvaa. (Manka 2011, 38; Manka & Manka 2016, 62.)

Pitkällä aikavälillä ainoastaan hyvinvoiva työyhteisö ja työntekijät voivat olla tuloksellisia. Työn keskeytykset, häiriöt, viiveet, työkyvyn alentumat ja huonot työolot vaikuttavat negatiivisesti yksilötason tuloksellisuuteen ja sitä kautta koko organisaation tulokseen. Palveluorganisaatioissa työntekijöiden työpahoinvointi heijastuu usein asiakasvuorovaikutuksen laatuun haitallisesti, jolloin tuottavuus luonnollisesti laskee. (Tarkkonen 2012, 65–66.) Toiminnan tuloksellisuus ja työyhteisön sosiaalinen pääoma ovat sitä vahvemmat, mitä vankemmat työhyvinvoinnin myötä muodostuvat työyhteisötaidot ja työhön sitoutuminen henkilöstöllä on. Organisaation kilpailukykyä tukee lisäksi työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykkyys, joihin vaikuttavat olennaisesti työn imu ja työn merkityksellisyyden kokeminen. (Manka & Manka 2016, 54.)

Työhyvinvoinnin laiminlyönnistä aiheutuu yritykselle ylimääräisiä kuluja. Kuluja muodostuu sairauspoissaoloista, presenteismistä eli sairaana työskentelemisestä, ennenaikaisista- ja työkyvyttömyyseläkkeistä, työtapaturmista, ammattitaudeista ja sairaanhoitokuluista. Sairauspoissaolot ja presenteismi aiheuttavat kukin työpanoksen menetystä noin 4 %. (Työterveyslaitos n.d.a) Presenteismien ilmeneminen työpaikalla on muutenkin ongelmallista, sillä työtehon heikkenemisen lisäksi ilmiö ruokkii kyseenalaista työkuultuuria (Pyöriä 2014, 15). Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että presenteismien aiheuttamat menetykset työpanoksessa ovat suurempia, kuin sairauspoissaolojen (Manka & Manka 2016, 40). Sairauspoissaolot eivät selity ainoastaan yksilökohtaisilla tekijöillä, vaan työorganisaatiolla, työolosuhteilla, työn järjestelyllä ja mitoituksella sekä työhyvinvointitoiminnalla on vaikutusta poissaolojen määrään (Tarkkonen 2012, 69).

### **3.3 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi ja kuormitustekijät työssä**

#### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvoinnin edistämisen vastuita voidaan tarkastella yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmista. Yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työhyvinvoinnille säätämällä lakeja ja tukemalla terveyttä, oppimista, osaamista ja kannattavuutta. Organisaation tehtävänä on luoda turvalliset, lainmukaiset ja miellyttävät työolot, harjoittaa vastuullista liiketoimintaa, kehittää henkilöstön osaamista,

toteuttaa tasa-arvoista ja oikeudenmukaista johtamista sekä osaltaan edistää henkilöstön hyvinvointia ja työkykyä. Yksilön vastuulla on omista elintavoistaan huolehtiminen sekä työpaikan ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen, jotta työhyvinvointi voi toteutua. (Kauhanen 2012, 199–200; Virolainen 2012, 11–12.)

Työhyvinvointi pitää sisällään yksilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henki- sen hyvinvoinnin ja terveyden osa-alueet. Kukin osa-alue liittyy ja vaikuttaa toi- seen, joten työhyvinvointia on tarkoituksenmukaista tarkastella kokonaisvaltai- sena ilmiönä. (Virolainen 2012, 11.) Työssä onnistumista tukevalla organisaa- tiorakenteella sekä vuorovaikutteisella toimintatavalla on vaikutusta koko työyh- teisön hyvinvointiin (Manka 2011, 35). Kauhasen (2016, 28) mukaan työhyvin- vointiin liittyvät lisäksi työympäristön tekijät sekä työn mitoitus ja organisointi. Ku- viossa 1 esitellään työhyvinvoinnin kuusi osa-aluetta Kauhasen mukaan.



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin osa-alueet (Kauhanen 2016, 28 muokattu)

### **Kuormitustekijät työympäristössä ja työssä**

Merkittäviä kuormitustekijöitä työpaikalla ovat joko työstä itsestään tai työympä- ristöstä johtuvat tekijät. Työympäristössä esiintyviä kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi melu, vetoisuus sekä liian kuuma tai kylmä lämpötila, jotka kuormit- tavat etenkin pitkään jatkuessaan työntekijöitä. (Virolainen 2012, 32.) Työkuormi- tuksen tekijöitä työympäristössä Suonsivun (2015, 39) mukaan ovat lisäksi yksi- toikkoinen työ, jatkuva tapaturman pelko, hengitystie- ja iho-oireet ilmanlaadusta johtuen, välineistö, kehoa epätasaisesti kuormittava työ sekä nostot ja siirrot.

Itse työstä aiheutuvat kuormittavat tekijät voivat olla määrällisiä tai laadullisia ja ne aiheuttavat joko yli- tai alikuormitusta (Virolainen 2012, 32). Niitä voivat esimerkiksi olla työpäivien pituus, kokonaistyöaika, peräkkäisten työvuorojen toistuvuus, työaikojen ennakoitavuus sekä mahdollisuudet riittävään palautumiseen työpäivän aikana ja työpäivien välillä (Työterveyslaitos n.d.a). Työn kuormitus tulee ottaa huomioon fyysiseltä, psyykkiseltä ja sosiaaliselta kannalta työn suunnittelua ja mitoitusta tehtäessä, jotta työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle ei aiheudu vaaraa (Alahuhtala & Huhta 2018, 63).

### **Psyykinen ja henkinen työhyvinvointi ja kuormitus**

Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn stressaavuus, työpaineet ja työilmapiiri. Juuri työn psyykkisellä rasittavuudella nähdään olevan yhteys työssä viihtymiseen ja sairauspoissaolojen esiintymiseen. Psyykkisen työhyvinvoinnin takaamiseksi yrityksen tulee tarjota henkilöstölle sen tarvitsemää tukea ja huolehtia sopivasta tasapainosta työn, vapaa-ajan ja levon välillä. Työn mielekkyydellä ja sillä, että työntekijällä on mahdollisuus kokea ja ilmaista tunteita työssään, on vaikutusta yksilön psyykkiseen työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 18–19.)

Psyykkisiä kuormitustekijöitä työssä ovat Suonsivun (2015, 39) mukaan edellisten lisäksi tavoitteiden epäselvyys, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työn määrään ja tahtiin, puuttuvat oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, työn jatkuva keskeytyminen ja häiriintyminen, epäselvä vastuunjako, jatkuvat muutokset ja epävarmuus työssä, palautteen vähäisyys sekä arvostuksen puute.

Keskeistä henkisen hyvinvoinnin kokemisessa työssä on asiakkaista ja työkavereista välittäminen, yhteistyön sujuvuus, asiakkaiden kohtelu ja henkilöstön keskinäinen kohtaaminen sekä arvostus ja tukeminen. Yhteisöllisyyden tunne henkisesti hyvinvoivassa työyhteisössä on vahva ja työllä koetaan olevan merkitystä, siitä saadaan nautintoa ja itsensä toteuttaminen sekä kehittäminen on mahdollista. Tärkeää henkisen hyvinvoinnin kokemisessa on lisäksi yrityksen ja yksilön henkilökohtaisten arvojen kohtaaminen sekä se, että organisaation motiivit koetaan kumpuavan oikeista arvoista. (Virolainen 2012, 26–27.)

### **Fyysinen työhyvinvointi ja kuormitus**

Eri työhyvinvoinnin osa-alueiden ongelmat heijastuvat helposti toisiinsa, esimerkiksi psyykkisen hyvinvoinnin horjuessa vaikutukset voivat heijastua fyysiseen hyvinvointiin sairastumisen muodossa (Virolainen 2012, 12). Fyysisen työhyvinvoinnin piiriin kuuluvat muun muassa koneiden, laitteiden ja kalusteiden turvallisuus, ergonomisuus ja toimivuus, työtilojen toimivuus, terveellisyys ja viihtyvyys, fyysinen kuormittavuus sekä työpaikan siisteys, lämpötila ja työvälaineet. Fyysinen kuormitus työssä ei saisi olla yksipuolista eikä liian staattista. Työn tauottaminen edistää fyysistä hyvinvointia työssä ja ehkäisee liiallisesta tai liian vähäisestä fyysisestä kuormituksesta aiheutuvia ongelmia. (Tarkkonen 2012, 159; Virolainen 2012, 17.)

### **Sosiaalinen työhyvinvointi ja kuormitus**

Työyhteisön jäsenten välinen sosiaalinen kanssakäyminen, toimivat henkilösuhteet työpaikalla, helposti lähestyttävät työtoverit ja vapaa keskustelu työasioista rakentavat sosiaalista työhyvinvointia. Lämminhenkiset ja henkilökohtaiset kohtaamiset työpaikalla luovat positiivista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyden tunnetta. (Virolainen 2012, 24.) Ihanteellisinta sosiaalista työhyvinvointia tukevaa kanssakäymistä työpaikalla on rakentavan, toisia arvostavan ja myös rakentavan kyseenalaistamisen salliva keskustelu ilman epämiellyttävien seuraamusten pelkoa (Tarkkonen 2012, 162).

Työkuormituksen sosiaaliset tekijät liittyvät työn kannalta oleelliseen vuorovaikutukseen työyhteisössä. Niitä ovat yhteistyön sujumattomuus, yksin työskentely, eristyneisyys, epäjohdonmukainen ja epäoikeudenmukainen esimiestyö ja johtaminen, heikko tiedonkulku, epätasa-arvoinen ja epäasiallinen kohtelu sekä häirintä, vuorovaikutuksen toimimattomuus ja kielteisiä tunteita herättävät vuorovaikutustilanteet. (Suonsivu 2015, 40.)

### **Yli- ja alikuormitus**

Työ voi olla liian kuormittavaa, jolloin se johtaa pahimmillaan ylikuormitukseen ja burnout- eli loppuunpalamis-ilmiöön tai liian vähän kuormittavaa, joka pitkään jatkueksaan aiheuttaa boreout- eli työhön leipääntymis-ilmiön. Lyhytkestoinen yli-

tai alikuormitus saattaa johtaa toimintahalun ja -kyvyn alenemiseen, huonoon työilmapiiriin, turhautumiseen, ärtyneisyyteen, kyllästymiseen, psykofyysiseen väsymykseen, viihtymättömyyteen työssä sekä tunteisiin siitä, että omat kyvyt ja taidot eivät riitä tai eivät tule hyödynnetyiksi. Pitkään jatkuva kuormitus saattaa edellisten lisäksi aiheuttaa työntekijälle kykyjen köyhtymistä, ammatillisen itsetunnon puutetta, työkyvyn pettämistä sekä fyysisiä ja psykosomaattisia sairauksia. Liiallinen yli- tai alikuormittuneisuus voi ilmetä myös kynnisytenä, unihäiriöinä ja masentuneisuutena. (Koivuniemi 2012, 15, 21; Manka & Manka 2016, 32.)

Laadullisesta kuormituksesta puhutaan silloin, kun työ kuormittaa muistia, vaatii tarkkaavaisuutta, nopeaa reagointia tai ihmisten kohtaamista (Virolainen 2012, 31). Ylikuormittuneisuudelle ja burnout-ilmiölle altistavia tekijöitä ovat edellä esitellyjen psyykkisten, fyysisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden lisäksi liiallinen sitoutuminen työhön (liian pitkät työpäivät, henkilökohtaisten tai perheen tarpeiden laiminlyönti, työn liiallinen priorisointi etusijalle) ja liiallinen tunnollisuus (työskentely sairastuneena) (Koivuniemi 2012, 71–72).

Laadullisesti alikuormittava työ on liian helppoa, yksinkertaista tai siinä koetaan olevan liian vähän vastuuta (Virolainen 2012, 33). Työstä puuttuvat tällöin oppimis-, kehitymis- ja omien kykyjen hyödyntämismahdollisuudet. Määrällisestä alikuormituksesta puhutaan silloin, kun työtä on liian vähän verrattuna käytettävissä olevaan aikaresurssiin ja kapasiteettiin, jolloin työntekijälle jää tunne, että hänellä olisi vielä annettavaa. (Koivuniemi 2012, 34–35.) Alikuormituksen seurauksena työntekijän mielenkiinto työtä kohtaan ja yrittäminen laskevat, sillä työ ei tarjoa tarpeeksi henkistä tai fyysistä haastetta. Työ koetaan silloin yksitoikkoisena, merkityksettömänä, innostamattomana ja epätyytyttävänä. (Virolainen 2012, 33.)

Työntekijät haluavat tehdä merkityksellistä työtä, onnistua työssään, oppia uutta ja käyttää olemassa olevaa osaamistaan hyödyksi. Alikuormittava työ voi ylikuormituksen tavoin aiheuttaa stressiä ja pitkään alikuormittuneen henkilöstön sitoutuminen työhön on usein heikkoa. (Virolainen 2012, 33.) Kasvava alikuormitus työntekijöiden keskuudessa ilmenee myös henkilöstön vaihtuvuutena, runsaina sairaspöissaoloina ja työtyytyväisyyden heikkenemisenä. Pitkään jatkuneena alikuormitus ja boreout-ilmiö aiheuttavat tuottavuuden laskua, työyhteisöongelmia, kuormituksen epätasaista jakautumista ja lopulta ne vaikuttavat myös asiakastyytyväisyyteen. (Koivuniemi 2012, 36.)

Kaikki kuormitus ei kuitenkaan ole haitallista. Myönteinen kuormitus ilmenee työn sujuvuutena, joka aiheutuu sopivasta työpanoksesta työn vaativuuteen nähden. Myönteinen kuormitus voi olla pitkä- tai lyhytkestoista. Pitkäkestoinen myönteinen kuormitus luo itsearvostusta ja myönteistä kehitystä, terveyden ja työkyvyn kehittymistä sekä tunteen siitä, että työntekijä kehittyy ja oppii työssään. (Koivuniemi 2012, 20–21.)

### **Työstressi**

Työstressi aiheutuu tilanteesta, jossa työntekijän kokemus omasta selviytymisestä on uhattuna. Vaatimukset ja odotukset ovat liiallisia henkilön omiin voimavaroihin nähden. Stressin kehittymiseen vaikuttavat sekä työn että työntekijän ominaisuudet. (Suonsivu 2015, 36.) Työstressiä aiheuttavat ongelmat voivat edellä esitettyjen kuormitustekijöiden lisäksi liittyä esimerkiksi rooleihin työpäikällä, urakehitys- ja vaikutusmahdollisuuksiin, henkilösuhteisiin, johtamiseen, organisaatiokulttuuriin sekä työ- ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen. Stressiä aiheuttavat myös työntekijästä ja hänen elämäntilanteestaan johtuvat syyt, joita voivat esimerkiksi olla sairaudet, ihmissuhteiden ongelmat, taloudellinen tilanne, perhehuolet ja riippuvuudet. (Koivuniemi 2012, 24–25, 27.)

Stressiä on olemassa kahdenlaista, myönteisesti vaikuttavaa stressiä ja kielteisesti vaikuttavaa stressiä. Myönteinen stressi on hyödyllistä työssä ja saa ihmisen ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Positiivisen stressin alaisena ihminen kokee työnsä sopivan haastavaksi ja tavoitteet saavutettavissa oleviksi. Hyödyllisen stressin alainen työntekijä motivoituu työssään kohtaamista haasteista ja kokee suorituskykynsä lisääntyvän. Kun haasteista selviää, yksilö kokee



tyytyväisyyttä ja onnistumisen tunteita. Haasteet ovat oleellisia oppimisen, terveyden ja tuottavan työn elementtejä ja ne antavat energiaa niin fyysisesti kuin henkisesti. (Koivuniemi 2012, 22–23; Virolainen 2012, 31.)

Hyödyllinen stressi kääntyy haitalliseksi, kun työn koetut vaatimukset ylittävät kyvyn selviytyä niistä ja hallita niitä. Työntekijät kaipaavat palautumista, lepoa ja kevyempiä työkaksoja voidakseen toipua työpaineen aiheuttamista stressitekijöistä. Pitkään jatkunut stressi vaikuttaa työn tehokkuuteen sekä yksilön fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen negatiivisesti, muun muassa heikentää vastustuskykyä ja välillisesti vaikuttaa elintapoihin kuten liikuntaan ja ravitsemukseen. Yleensä vain tehokkuusnäkökulmaa silmälläpitävä toiminta työpaikalla on kuluttavaa työtä tekevän yksilön kannalta ja saattaa johtaa työstressiin. Tyypillisesti stressin määrä laskee, jos työkuormitusta on jaettu useammalle henkilölle sekä silloin, kun työkaverit ilmaisevat tukensa ja kannustuksensa. (Virolainen 2012, 32.)

### **Työn hallinta**

Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa itse tehtäviinsä ja työtahtiinsa. Hallinnan tunteella on suuri merkitys työhyvinvoinnin kokemiseen. (Manka & Manka 2016, 28.) Työn vaatimusten ja hallinnan kokemuksen tulisi olla tasapainossa henkilöstön työhyvinvoinnin takaamiseksi. Liian vähäiset työn vaatimukset korkean hallinnan tunteen kanssa aiheuttavat kuormittamattoman tilanteen, jolloin työntekijä pitkästyy. Työ koetaan passivoivana, jos työn hallinta ja vaatimukset ovat molemmat alhaisia. Kun työn vaatimukset ovat suuret ja hallinta alhaista, johtaa se liian kuormittavaan työhön, jonka seurauksena on ennen pitkää väsymys ja uupumus. Ideaali tilanne työssä muodostuu silloin, kun työssä koetaan hallinnan tunnetta, mutta samalla sopivassa määrin haastetta. Edellisen kaltaisessa tilanteessa yksilön ponnistelut tavoitteiden saavuttamiseksi, uuden oppiminen ja motivaatio luovat hyvinvointia ja tyytyväisyyttä työssä. (Karasek & Theorell 1990.) Kuviossa 2 esitellään Karasekin työn vaatimukset – työn hallinta -malli.



KUVIO 2. Työn vaatimukset–työn hallinta -malli (Karasek 1990, muokattu)

### Työn imu

Työn imun kokemukset ovat mahdollisia, kun työssä koetaan hallinnan tunnetta ja samalla sopivassa määrin haastetta. Työn imu koostuu kolmesta tekijästä: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tarmokkuuden käsitteellä viitataan kokemukseen energisyydestä, haluun panostaa työhönsä, sinnikkyyteen ja kykyyn panostaa työhön myös haastavissa tilanteissa. Omistautuminen koostuu innostuksesta ja ylpeydestä työtä kohtaan, inspiroitumisesta, työn merkityksellisyyden kokemuksista sekä siitä, että työ koetaan sopivan haastavana. (Hakanen 2011, 39.) Yksilö voi saada merkityksellisyyden kokemuksia omistautumalla työlleen niin, että hän saa vastinetta ammatilliselle identiteetilleen, pystyvyyden-, osaamisen- ja sinnikkyuden kokemuksia kuin myös organisaatiopohjaisen itsetunnon kautta. Merkityksellisyyttä voi tuntea myös vaativien, mutta saatavissa olevien haasteiden tai tavoitteiden edessä. (Fischer & Vainio 2015, 42–43.) Uppoutuneisuutta voidaan luonnehtia työhön paneutuneisuutena, syväänä keskittyneisyytenä ja näistä saatuna nautintona (Hakanen 2011, 39).

Työn imua kokevat työntekijät ovat aikaansaavia, aloitteellisia ja uudistushaluisia. Lisäksi heidän toimintansa on tuottavaa ja se luo asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta. Työn imua kokevan henkilöstön keskuudessa ilmenee vapaaehtoista auttamista, sitoutumista, hyvää terveyttä sekä onnellisuutta, joka tarttuu työpaikan muuhunkin henkilöstöön, asiakkaisiin ja yksilöiden arkielämään. (Hakanen 2011, 41.)

Parhaiten työn imua selittävät hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön, esimiehen tuki, hyvä työilmapiiri, innovatiivisuus, hyvä tiedonkulku ja läheiseksi koettu organisaatiokulttuuri. Koettuun työn imuun vaikuttavat lisäksi työtehtävien mielekkyys ja haastavuus, työpaikalla koettu arvostus ja tuki sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuudet. Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden taustalla vaikuttaa johtaminen, jonka avulla työn imun kokemukset voidaan joko moninkertaistaa tai tukahduttaa. (Virolainen 2012, 91; Koivuniemi 2012, 32.) Työn imu syntyy työntekijöiden aidosta innostuksesta työtään kohtaan ja sen on havaittu lisäävän työpaikan taloudellista menestystä ja työhön sitoutumista. Työn imuun panostamalla luodaan puitteet henkilöstön tyytyväisyydelle, energisyydelle ja tehokkuudelle. (Manka & Manka 2016, 41.)

### **Työkyky**

Yksilön työkyky rakentuu kerroksittain tasapainosta, joka vallitsee henkilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Myös työntekijää ympäröivällä muulla elämällä on vaikutusta työkykyyn, esimerkiksi lähipiiri ja perhe voivat vaikuttaa sekä heikentävästi että parantavasti siihen. Kokonaisvaltainen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys luo pohjan työkyvylle, seuraavassa kerroksessa ilmenevät ammattitaito ja osaaminen, kolmas työkyvyn kerros muodostuu arvoista, asenteista sekä motivaatiosta ja neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Neljännen kerroksen työn vaatimukset koostuvat työympäristön, työyhteisön, työn sisällön ja vaatimusten, esimiestyön sekä työn organisoinnin tekijöistä. Vastuu työkyvyn vaalimisesta on lähtökohtaisesti sekä yksilöllä itsellään että työnantajalla. Esimiehellä on vastuu sekä velvollisuus huolehtia erityisesti neljännen kerroksen seikoista. (Kauhanen 2016, 23–25.) Kuviossa 3 havainnollistetaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ja niiden kerroksellista olemusta Kauhasen (2016, 24) mukaan.



KUVIO 3. Työkyky (Kauhanen 2016, 24 muokattu)

## 4 ASIAKAS- JA ASIAKASPALVELUNÄKÖKULMA

### 4.1 Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys liikeideassa ja toiminnassa

Asiakaslähtöisyys ja -keskeisyys juontavat juurensa yrityksen liikeideaan. Jo liikeidea tarkasteltaessa saadaan kuva siitä, ajatteleeko yritys asiakaslähtöisesti. Perustana asiakaslähtöiselle toiminnalle ja liikeidealle voidaan pitää kohderyhmän määrittelyä. Määrittelyn avulla pystytään tunnistamaan yrityksen havittelemat asiakkaat, jotta heitä voidaan lähestyä ja puhutella heidän vaatimallaan tavalla. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, miten yrityksen on toimittava, jotta sen tuotteet ja palvelut käyvät kaupaksi. Tätä kutsutaan toimintatavaksi ja sen mukaan määrittyy esimerkiksi se, miten tuotanto ja henkilöstöresurssit järjestetään. (Hämäläinen & Patjas 2018, 21–22.)

Asiakaskeskeisessä toiminnassa pyritään asiakaspalvelukohtaamisten määrän sijaan panostamaan niiden laatuun. Toisin sanoen, pyritään palvelemaan jokaista asiakasta mahdollisimman hyvin sen sijaan, että palveltaisiin mahdollisimman useaa asiakasta. Asiakaskohtaamisten laatu on tällöin yrityksessä keskeisin suoriutumisen mittari. (Juuti 2015, 66.) Asiakaslähtöisen liiketoiminnan pohjalla ovat asiakkaiden osto- ja palvelukokemusten jatkuva parantaminen ja asiakkaiden tyytyväisyyden varmistaminen. Näiden seikkojen takaamiseksi yrityksen tulee olla kiinnostunut asiakkaiden mielipiteistä. Asiakkaiden ollessa tyytyväisiä yritys pysyy kannattavana ja liiketoiminnan jatkuvuus on taattu. (Hämäläinen & Patjas 2018, 122.) Asiaksläheisyyden periaatteen mukaan toiminnassa ajatellaan tuotettavan jotain asiakkaalle yhteistyössä tämän kanssa sen sijaan, että ajatellaan tuotettavan jotain asiakkaalle yrityksen lähtökohdista (Helander, Kujama, Laine & Pennanen 2013, 29).

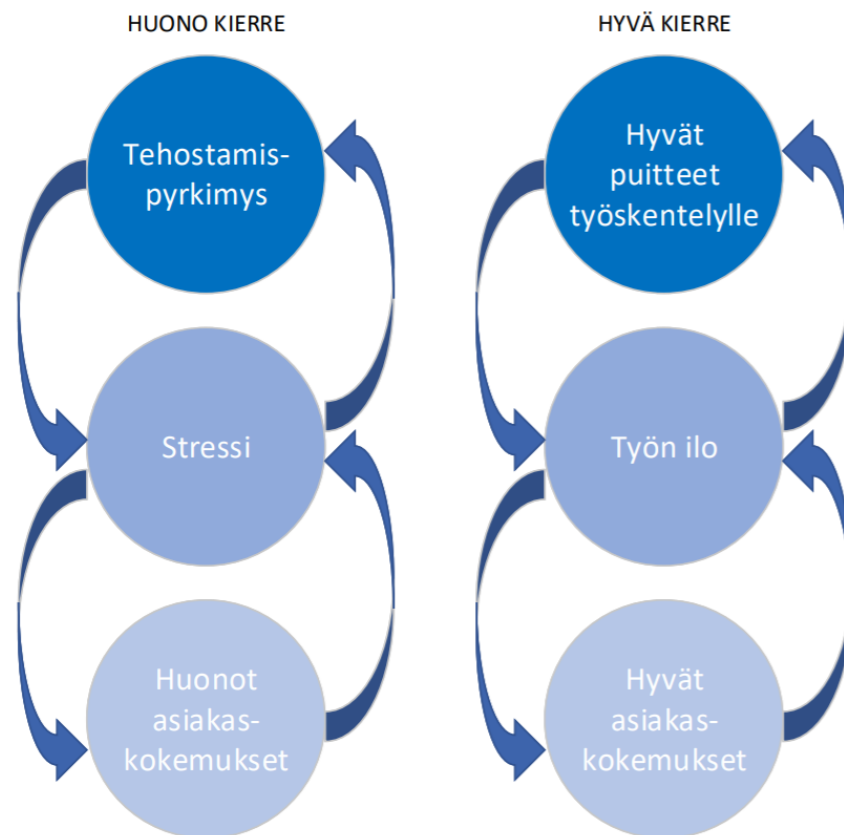
Jokaisessa asiakkaan ja yrityksen kohtaamisessa yritys tuottaa asiakkaalleen arvoa, jonka määrä saattaa vaihdella kohtaamisesta toiseen. Parhaimmillaan kohtaamisten toistuessa arvon määrä kasvaa. Kunkin kohtaamisen jälkeen yrityksellä on tilaisuus kasvattaa tietoa asiakkaiden tarpeista ja käyttää kertyvää tietoa

hyväksi tulevilla kohtaamisissa. Yksittäisten ja erillisten kohtaamisten lisäksi arvoa syntyy asiakkuussuhteen kestäessä ja syventyessä. Esimerkiksi luottamus yritykseen rakentuu pidemmän ajan kuluessa toistuvien kohtaamisten myötä. Luottamus yritystä kohtaan sekä parantaa asiakkaan ja yrityksen yksittäisiä kohtaamisia että lisää koko asiakassuhteen arvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 56.) Asiakaspalvelusuhteen kehittymisen myötä asiakas ja yritys alkavat ymmärtää toisiaan sekä oppia, mitä keskinäisen luottamuksen ylläpitämiseksi ja sen edelleen kehittämiseksi tarvitaan. Vaatimukset sellaisen luottamuksen tason luomiselle, jolla ilmenee osapuolten välistä syvällistä ymmärrystä ja asennoitumista kohti yhteisiä tavoitteita ja intressejä, ovat suuret. (Helander ym. 2013, 23.)

Odotukset ylittävä asiakaskokemus koostuu kolmesta eri tasosta: ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävästä kokemuksesta. Ydinkokemuksena voidaan pitää yksinkertaisimmillaan sitä hyötyä ja arvoa, jonka asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen luomista voidaan kutsua myös yrityksen perustehtävän toteuttamiseksi. Yrityksen olisi syytä varmistaa, että se pystyy aina ja kaikissa olosuhteissa toteuttamaan ydinkokemuksen asiakkaille. Ydinkokemuksen muodostumista voivat häiritä esimerkiksi kustannusten leikkaaminen asiakaspalvelun resursseista ja tuotannosta tai yrityksen sisäisen ilmapiirin huonolaatuisuus ja siitä juontuva henkilöstön työpahoinvointi. (Löytänä & Korteso 2011, 61–62.)

Arvomaailmaltaan asiakaskeskeinen yritys ja toimintaympäristö sekä hyvä ilmapiiri lisäävät työssä koettua hyvinvointia ja toiminnan tuloksellisuutta. Tällöin henkilöstö on tyytyväinen työhön ja organisaatioon sekä tukee toisiaan työssä. Mielihyvän ja merkityksellisyyden tunne sekä asiakkailla että työntekijöillä lisääntyy, kun työntekijä voi tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja tuottaa asiakkaille mieluisia palveluksia. Näin ollen asiakastyytyväisyys ja työntekijöiden hyvinvointi tuottavat toisensa ja luovat työhön hyvän kierteen, jonka ansiosta henkilöstö koee työssään onnistumista. Kun henkilöstöjohtamisessa henkilöstö nähdään ihmisinä eikä vain tehtävien suorittajina ja ihmisten kohtelu ja kohtaaminen henkilöinä luo molemmiin puoleista arvostusta, se heijastuu positiivisesti myös asiakaisiin. (Juuti 2015, 137–138, 141.)

Yrityksen joutuessa kustannuspaineen alaiseksi pyritään usein tehostamaan toimintaa ja leikkaamaan kuluja. Lyhytnäköinen taloudellisen edun tavoittelu heijastuu negatiivisesti henkilöstöön ja sitä kautta aiheuttaa ongelmia myös asiakasrapinnassa, joka puolestaan vaikuttaa negatiivisesti myyntitulokseen. Myynnin pienenemisen vuoksi joudutaan tekemään vielä tiukempaa kustannusten hallintaa, jolloin työn huono kierre on valmis. Kierteeltä voidaan välttyä, jos johto osaa keskittyä taloudellisten seikkojen lisäksi sosiaalisiin ja psyykkisiin tekijöihin työn suunnittelemisessa. (Juuti 2015, 137.) Kuviossa 4 kuvataan työn huonoa ja hyvää kierrettä Juutin (2015) mukaan.



KUVIO 4. Työn huono ja hyvä kierre (Juuti 2015, 136 muokattu)

Huonon kierteen katkaisemiseksi yrityksen, johdon, esimiesten ja henkilöstön tulisi yhdessä luoda toimivat ja realistiset mahdollisuudet ja tavoitteet sekä varmistaa voimavarojen riittämisen työn tekemiseen ja asiakkaiden kanssa aitoon kommunikoimiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä luovat mahdollisuuden keskittyä toiminnassa ja sen kehittämisessä asiakkaan kokemusta parantavan työn tekemiseen. Mikäli tämä ei toteudu, työntekijät kokevat riittämättömyyttä, kun ei-

vät voi tehdä työtään niin hyvin kuin haluaisivat ja kokevat monenlaisia työhyvinvointia alentavia paineita ja kuormituksen kokemuksia. (Juuti 2015, 138–139; Suonsivu 2015, 83.)

## **4.2 Asiakaskeskeisyys ja -lähtöisyys henkilöstöjohtamisessa**

Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on suunnata kaikki toimenpiteet tuottamaan hyviä asiakaskokemuksia ja sen perustana toimii henkilöstöstrategia. Strategian tarkoituksena on palvella johtoa, esimiehiä ja henkilöstöä, jotta he voisivat palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Toimivassa henkilöstöstrategiassa asiakkaat ja heidän kokemuksensa asetetaan keskiöön ja asiakkaiden sekä yrityksen jäsenten välistä vuorovaikutusta korostetaan. Kunkin yritystä palvelevan työntekijän työpanosta ajatellaan asiakkaan näkökulmasta käsin, jolloin työntekijöiden tuottama lisäarvo asiakkaille on organisoimisen, johtamisen, työsuoritusten ja toiminnan hyvyden arvioinnin lähtökohtana. (Juuti 2015, 63.)

Jotta asiakaskeskeisyys voi todella toteutua, tarvitsee organisaatorakenteen muuttua hierarkkisesta asiakaskeskeiseksi. Siten asiakaskokemuksen rakentamiseen vaikuttaa asiakaspalvelijan lisäksi koko organisaatio, sillä koko henkilöstön osaaminen ja vuorovaikutus muodostavat arvoketjuja yrityksen sisällä, jotka ilmenevät asiakaspalvelutilanteissa. (Fischer & Vainio 2015, 165.) Korkea työhyvinvointi ja työtyytyväisyys vaikuttavat vahvasti sekä työn tuottavuuteen että asiakaskeskeiseen toimintaan. Siksi yrityksen henkilöstöjohtamisen keskeisenä tavoitteena on tukea ja edistää kaikin mahdollisin keinoin henkilöstön työhyvinvointia. (Karppanen 2006, 156.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta asiakaskokemusten luomiseen ja niiden laatuun vaikuttavat useat eri asiat. Kuviossa 5 havainnollistetaan näitä tekijöitä Juutin (2015, 66) mukaan. Samat tekijät vaikuttavat myös työhyvinvoinnin kokemukseen. Näin ollen palvelujen laadun kehittäminen ja aidosti asiakaskeskeinen toimintatapa ja palvelukulttuuri parantavat myös kokonaisvaltaista työhyvinvointia.





KUVIO 5. Asiakaskeskeisen henkilöstöjohtamisen ulottuvuudet (Juuti 2015, 66 muokattu)

### Osaaminen

Osaaminen on perusta hyvälle asiakaspalvelulle. Osaamista on hyvä tarkastella yksilön, tiimin ja koko työyhteisön näkökulmista niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessaakin. Yksilön kohdalla puhutaan usein kompetenssista, joka koostuu tietojen ja ammatillisten, kielellisten ja tietotekniikka- sekä sosiaalisten taitojen lisäksi kokemuksesta, arvoista ja asenteista, ihmissuhdeverkostoista, motivaatiosta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tiedot, taidot ja kokemus muodostavat yhdessä asiantuntemuksen. (Kauhanen 2012, 146–147, 149.) Henkilöstön kehittämistarpeet kompetenssissa ilmenevät, kun sitä verrataan työn vaatimustekijöihin (Eräsalo 2011, 148). Oleellista on muodostaa kokonaiskuva henkilöstössä jo olevasta osaamisesta ja siitä, minkälaista osaamista asiakaslähtöisen toiminnan kehittämiseksi tarvitaan (Helander ym. 2013, 13).

Yksilöistä muodostuvan tiimin osaaminen muotoutuu yksittäisten työntekijöiden osaamisen yhdistämisestä ja osaamisen suuntaamisesta kohti haluttua tavoitetta. Oppimisen ja osaamisen johtamisessa tärkeää on innostaminen, kannustaminen ja harkittujen riskien salliminen. (Eräsalo 2011, 149.) Organisaation ydinosaamisen tulee käsittää perustehtävän ja mission toteuttamiseen tarvittava

osaaminen, systeemit, tekniikat ja toimintatavat. Lisäksi asiakkaiden tarpeet ja heidän panoksensa osaamiseen tulee huomioida ydinosaamisen määrittelyssä. Asiakaskeskeisessä toiminnassa ydinosaamisen tulee liittyä oleellisesti asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen, sillä jos ydinosaaminen erotetaan asiakkuudesta ja asiakkaiden tarpeista, organisaatio jäykistyy rutiininomaiseksi ja mekaaniseksi koneistoksi, joka lopulta erkaantuu yrityksen perustehtävästä. (Juuti 2015, 88–89.)

Yrityksen toimintakulttuuri voi joko vahvistaa tai heikentää oppimista ja osaamista. Kun yrityskulttuuri tukee oppimista, koko työyhteisö ja organisaatio oppii yksilöiden kehittyessä. Liian pitkälle viety tehokkuusajattelu on usein osaamisen kehittymisen tiellä ja sen vuoksi henkilöstön ammatillinen- ja muu osaaminen saattavat jäädä piileviksi ja hyödyntämättä. (Eräsalo 2011, 149.) Henkilöstö tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut ja asiakas tiedostaa sekä viestii oman tarinansa ja tarpeensa, joten myönteisen asiakaskokemuksen syntymiseksi asiakkaiden ja henkilöstön osaaminen tulisi yhdistää (Juuti 2015, 97).

Järjestelmällisen osaamisen tunnistamisen avulla pystytään suunnittelemaan osaamisen kehittämistä niin yrityksen kuin asiakkaidenkin tulevaisuuden tarpeiden näkökulmista (Helander ym. 2013, 44). Oleellista on selvittää ja tunnistaa kehittämistarpeet, jotta yrityksen kilpailukyky varmistetaan. Osaamiseen liittyvät tavoitteet määritellään arvioimalla työkokonaisuutta ja työntekijää, toisin sanoen vertaamalla tehtävän vaatimia taitoja työntekijän tämänhetkiseen osaamiseen ja taitoihin. Osaamisen arviointi voi tapahtua esimiehen, työkavereiden, sisäisten- ja ulkoisten asiakkaiden tai itsearviointin kautta. (Eräsalo 2011, 148.) Lisäksi on tärkeää, että johdolla on selkeä käsitys siitä, mitkä ovat asiakaspalvelua tekevän henkilöstön näkemykset ja ammattitaito. Henkilöstön ammattitaidon ja näkemysten tuntemuksen perusteella voidaan auttaa jokaista asiakaspalvelijaa toimimaan kuten parhaat asiakaspalvelijat toimivat. Asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö on syytä nostaa korkeassa hierarkkisessa asemassa olevan johdon edelle osajina ja arvon tuottajina, sillä heillä on suora kontakti asiakkaisiin ja tietämystä siitä, mitä asiakkaat toivovat ja odottavat yrityksen toiminnalta. (Juuti 2015, 78, 83, 91–92.)

## **Sitoutuminen**

Henkilöstön työhön sitoutuminen juontaa juurensa vahvasti henkilöiden omista tunteista ja kokemuksista, joten sen aikaansaaminen ja vaaliminen voi olla haastavaa. Ensiarvoisen tärkeää siinä, että henkilöstö saadaan sitoutumaan yritykseen, asiakkaisiin ja työhönsä, on luoda työskentelyä ja hyvää työilmapiiriä tukevat menetelmät ja olosuhteet. Sitoutumisen taustalla vaikuttavat yrityksen arvot ja arvolupaukset. Jotta henkilöstö voi sitoutua mahdollisimman hyvin työhönsä, tulisi sillä olla mahdollisuus osallistua yrityksen arvojen ja niihin liittyvien arvolauseiden laadintaan ja samalla ymmärtää ja kiteyttää myös itselleen niitä merkityksiä, joita yritys haluaa asiakkailleen luoda. Näin toimien saadaan aikaiseksi yhteiset ja jaetut arvot. Lisäksi kokoukset, tapaamiset sekä muut riitit ja rituaalit työssä ja työpaikalla vahvistavat organisaation kulttuuria ja sitä kautta henkilöstö on halukasta sitoutumaan myös tunnetasolla. Sitoutuminen on sitä todennäköisempää, mitä enemmän yksilö kokee saavansa arvostusta esimieheltään ja muilta työyhteisönsä jäseniltä. (Juuti 2015, 65, 121–122.)

## **Työhyvinvointi ja vuorovaikutus**

Hyvä vuorovaikutus yrityksen, henkilöstön ja asiakkaiden välillä perustuu aitoudelle, rehellisyydelle, luottamukselle, hyväksynnälle, avoimuudelle, ymmärtämiselle ja kunnioitukselle. Nämä tekijät työyhteisössä ja yrityksessä luovat myös työhyvinvointia. Vuorovaikutuksen tulisi lähteä liikkeelle asiakkaan toiminnan taustalla olevien motiivien ja tarpeiden ymmärtämisestä ja näiden seikkojen tulee olla kuuluvilla yrityksen jokaisella tasolla. Tuotanto- ja tuotekeskeisestä organisaatiokulttuurista asiakaskeskeiseen strategiseen toimintaan siirryttäessä kaikki vuorovaikutus kohdistetaan asiakkaisiin, joko suoraan asiakkaiden kanssa tapahtuvana tai epäsuorasti asiakkaan ongelmia ratkaisemaan pyrkivänä toimintana. (Juuti 2015, 110, 117.)

Asiakkaiden ja asiakaspalveluhenkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa ilmenevät tunteet ovat avainelementtejä hyvään asiakaspalvelukohtaamiseen ja vain työssään hyvin voivat työntekijät pystyvät välittämään positiivisia tunteita. (Juuti 2015, 65.) Asiakaskokemuksen aikana syntyy positiivista tai negatiivista tunneenergiaa, joten asiakaskeskeyttä ei voida suorittaa mekaanisesti samoja kaa-

voja toistamalla, sillä kukin asiakaskohtaaminen on erilainen ja vaatii henkilökohtaista paneutumista. Mikäli johto tarkastelee toimintaa vain taloudellisesta näkökulmasta, nähdään henkilöstön osaaminen välttämättömänä vain tuloksen tuottamiseksi. Tarkastelun keskiöön asiakaslähtöisessä toiminnassa on otettava asiakkaiden kokema tunne-, kokemuksellinen- ja symbolinen arvo taloudellisen arvon sijaan. (Fischer & Vainio 2015, 11–15.)

### **Oikeudenmukaisuus ja eettisyys**

Oikeudenmukaisuus ja eettisyys asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa ovat toiminnan keskeisiä perustoja ja hyviä lähtökohtia ja periaatteita myös toiminnan, työn ja asiakaspalvelun kehittämisessä. Vastuullisuutta ja eettisyyttä vahvistavia tekijöitä johtamisessa ovat oikeudenmukaisuus, voimaantuminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen. (Lämsä, Keränen & Savela 2015, 47.) Juutin (2015, 149) mukaan toiminnan eettiset perusarvot, kuten rehellisyys, arvostus, luottamus ja inhimillisyys korostuvat kaikessa asiakaslähtöisessä toiminnassa jokaisella yrityksen tasolla. Niillä on myös suora vaikutus työhyvinvointiin. Kun yrityksen toiminta on eettistä ja oikeudenmukaista, ihmiset luottavat yritykseen. Tärkeää on myös tiedostaa, että asiakkaiden epäluottamus yritystä kohtaan ilmenee palvelujen ja tuotteiden vaihtamisella toisen yrityksen vastaaviin. Henkilöstön kohdalla epäoikeudenmukaisuus ja eettisten periaatteiden vastainen toiminta alentaa sitoutumista ja lisää konflikteja henkilöstön ja johdon välillä. (Juuti 2015, 66, 149–150; Elovainio, Kivimäki & Helkama 2016.)

### **Luovuus ja innovatiivisuus**

Kun halutaan kehittää asiakaskeskeisyyttä, tulee luovuudella ja innovatiivisuudella olla keskeinen rooli henkilöstöjohtamisessa. Syvällinen asiakkaiden ymmärtäminen ja luovuuden yhdistäminen siihen on edellytys toiminnan kulttuurin muutokselle asiakaskeskeisempään suuntaan. Palvelutoiminnassa asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden vuorovaikutus siirtää lisäarvoa ja hyötyä asiakkaille tunne- ja kokemuksellisella tasolla. Henkilöstöressurssien kohdentaminen on keskitettävä tähän vuorovaikutukseen tuotantolähtöisyyden, taloudellisen tuloksen aikaansaamisen ja suoritusten määrän maksimoimisen sijaan. (Juuti 2015, 78, 83.)

Yritys menestyy, jos sen palveluksessa on luovia ja innovatiivisia, yrityksen arjessa toimivia, asiakkaiden eteen merkityksellisiä tekoja tekeviä ja asiakkaita hyvin palvelevia työntekijöitä. Kaikissa yrityksissä organisaation säännöt ja toimintatavat eivät välttämättä tue asiakaspalvelun parasta mahdollista laatua. Monet yritystä uudistavista ideoista ovat peräisin asiakkailta, joten yrityksen tulee luoda järjestelmiä, joiden avulla uusien toimintatapojen, tuotteiden ja palvelujen kehittäminen yhdessä asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden kanssa mahdollistuu. (Juuti 78–79.)

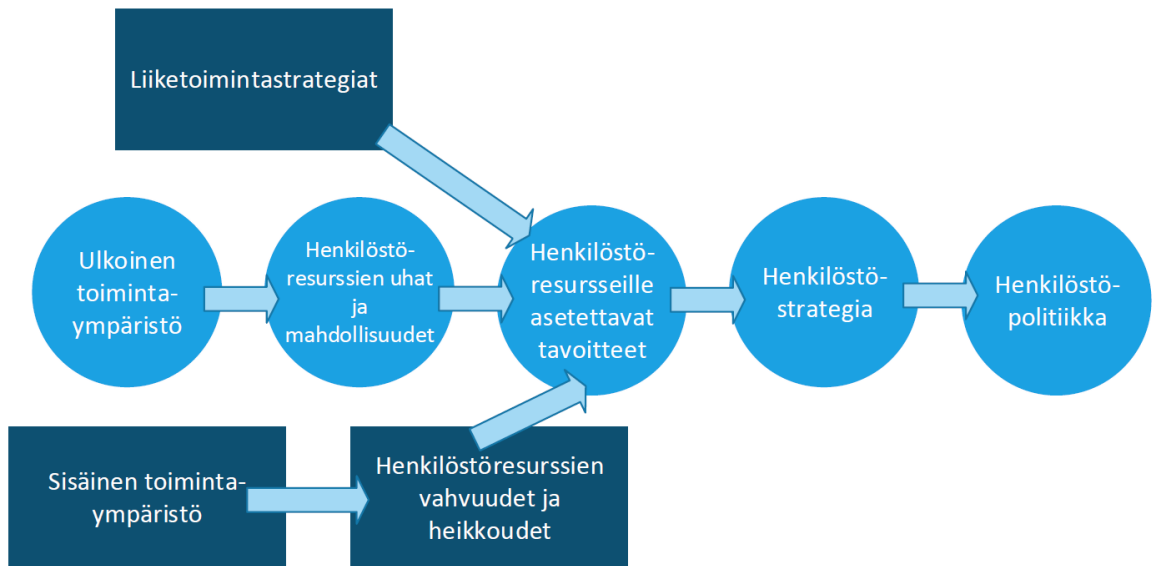
## 5 YRITYS- JA TYÖNANTAJANÄKÖKULMA

### 5.1 Henkilöstöstrategia, -politiikka ja -suunnittelu

#### Henkilöstöstrategia

Henkilöstöstrategian tavoitteena on varmistaa, että yrityksen liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa määrällisesti ja laadullisesti oikein mitoitettu henkilöstö. Kun liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia ovat linjassa ja tukevat toisiaan, yrityksen henkilöstöjohtamisen lähtökohdiksi muodostuvat toiminnan ja osaamisen kehittäminen sekä henkilöstön hyvinvointi. (Eräsalo 2011, 15.)

Henkilöstöstrategia on siis suunnitelma, joka perustuu yrityksen liiketoimintastrategiaan ja jonka avulla johdetaan henkilöstöresursseja pitkälle aikavälille asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstöstrategiassa arvioidaan 1) henkilöstöresurssien nykyistä tilaa, 2) määrällisiä ja laadullisia tulevaisuuden tarpeita, 3) suunnitelmia, joilla nämä tarpeet täytetään sekä 4) kykyä varmistaa, että henkilöstöstrategialla on edellytykset toteutua. Henkilöstöstrategiaan vaikuttavat oleellisesti sekä yrityksen ulkoinen että sisäinen toimintaympäristö. Näiden lisäksi strategian muodostamisessa tulee ottaa huomioon henkilöstöresurssissa ilmenevät uhat, mahdollisuudet, vahvuudet ja heikkoudet. (Joki 2018, 21–22.) Kuviossa 6 havainnollistetaan henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli Vanhailan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 320) mukaan.



KUVIO 6. Henkilöstöresurssien strategisen suunnittelun malli (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, muokattu)

Henkilöstöön vaikuttavia ulkoisia ympäristötekijöitä ovat muun muassa toimiala, sen kulttuuri ja kilpailutilanne, asiakkaat, muut sidosryhmät, väestörakenne, globaalit- ja markkina-alueen suhdannevaihtelut, politiikka, lainsäädäntö, teknologian kehitys sekä vallitsevat asenteet ja arvot. Jokainen tekijä voi muodostua uhaksi tai mahdollisuudeksi yrityksen toiminnalle. Sisäisiin ympäristötekijöihin voidaan lukea esimerkiksi henkilöstön määrä, tieto ja osaaminen, työtyytyväisyys, henkilöstön asenteet, sitoutuneisuus, yhteistyö- ja kehityskyky sekä -halu, henkilöstön ikä- ja koulutusrakenne sekä tuottavuus ja suoritustaso. Kukin näistä tekijöistä voidaan nähdä sekä yrityksen vahvuutena että heikkoutena. (Joki 2018, 22; Kauhanen 2012, 23, 25.)

Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstövoimavaroja koskevat määrälliset ja rakenteelliset sekä osaamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. Johtamistapa määrittyy pitkälti henkilöstöstrategian pohjalta ja se ohjaa yrityksen toimintaa työviihtyvyyden ja -hyvinvoinnin saralla. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa tärkeää on houkutella palvelukseen yrityksen haluamia henkilöitä ja pitää heidät palveluksessa motivoimalla, kannustamalla ja takaamalla heille edellytykset hyvälle työsuorituksille. (Aarnikoivu 2013, 89–90.)

## **Henkilöstöpolitiikka**

Henkilöstöstrategian konkreettinen ilmentymä on lyhyemmän aikavälin henkilöstöpolitiikka, jonka perusteella määrittyvät yrityksen käytännön toimintatavat ja menettelymallit (Aarnikoivu 2013, 89). Henkilöstöpolitiikan tarkoituksena on henkilöstövoimavarojen hankinta, ohjaaminen, käyttö ja lisääminen ja se näkyy johtajien ja esimiesten arkisessa toiminnassa eli henkilöstötyössä. Henkilöstöpolitiikkaa voidaan tarkastella kolmiulotteisena ilmiönä, johon kuuluvat henkilöstön määrä, henkilöstön laatu eli yksilöominaisuuksien jakaumat sekä vuorovaikutusulottuvuus, joka pitää sisällään työyhteisön toimivuuden ja työolosuhteet. Kukin osa-alueista on yhteydessä työhyvinvointiin. (Tarkkonen 2012, 110–111.)

Henkilöstöpolitiikka on hyvä laatia kirjallisena, jolloin vältetään siltä, että kukin esimies toteuttaa omaa politiikkaansa. Kirjalliseen versioon sisällytetään noudatettavat periaatteet, joiden tavoitteena on yhtenäistää henkilöstöasioiden ja -käytäntöjen toteuttamista yrityksessä. Arjen henkilöstötyössä toteutettavat aikamäärät, toimenpiteet ja vastuut löytyvät henkilöstöpolitiikasta. Rekrytointi-, palkkapolitiikka, henkilöstön kehittämisen periaatteet sekä työhyvinvoinnin perusteiden määrittely ovat konkreettisia asioita, joihin henkilöstöpolitiikka ottaa kantaa. (Eräsalonen 2011, 16.)

## **Henkilöstösuunnittelu**

Yli 20 hengen yritysten tulee yhteistoimintalain (334/2007) mukaisesti laatia vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Henkilöstösuunnitelmaa ja koulutustavoitteita laadittaessa on otettava huomioon ennakoitavat, yrityksen toiminnassa tapahtuvat muutokset, joilla on merkitystä koskien henkilöstön rakennetta, määrää tai ammatillista osaamista. Henkilöstösuunnitelmasta ja koulutustavoitteista tulee käydä ilmi ainakin 1) henkilöstön rakenne ja määrä sekä arvio niiden kehitymisestä, 2) erilaisten työsuhdemuotojen käytön periaatteet, 3) arvio työntekijöiden ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuvat vuosittaiset koulutustavoitteet henkilöstöryhmittäin ja 4) edellisissä kohdissa tarkoitettujen suunnitelmien ja tavoitteiden toteutumisen seurantamenettelyt. (Yhteistoimintalaki 334/2007.)



Henkilöstö on yrityksen tärkeä voimavara ja sen onnistunut johtaminen ja suunnittelu määrittelee suuressa määrin yrityksen menestymisen (Mård 2018a). Henkilöstösuunnittelu on nähtävä osana yrityssuunnittelua ja sen tavoitteena on taata yrityksen palvelukseen henkilöstö, joka vastaa määrällisesti ja laadullisesti yrityksen realistisiin tulevaisuudennäkymiin. Pitkäjänteisen henkilöstösuunnitelman laatiminen on suotavaa, mutta samalla tulisi pyrkiä takaamaan yrityksen joustava ja ketterä toiminta. Henkilöstösuunnitelman laajuus, tarkkuus ja aikajänne on hyvä määritellä yrityksen toiminta ja henkilöstön tarpeet huomioon ottaen. Henkilöstösuunnitteluun osallistuvat yli 20 hengen yrityksissä yhteistoimintalain velvoittamana niin yrityksen johto, esimiehet kuin henkilöstö tai sen edustajakin. (Eräsalo 2011, 18–19.)

Esimiehen henkilöstösuunnittelutehtävää voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta: työn suunnittelu niin, että tehtävien suorittaminen tapahtuu mahdollisimman hyvin olemassa olevilla henkilöstöresursseilla, henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnittelu niin, että kullakin työntekijällä on tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen niin, että työntekijät jaksavat ja viihtyvät työssään. Toimenkuvia ja tehtäväkokonaisuuksia suunniteltaessa on otettava edellä mainittujen seikkojen lisäksi huomioon töiden kokonaisuus. jotta voidaan laatia työsuunnitelmat ja aikataulut niille. Tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mil-laista henkilöstöä hankitaan palvelukseen, etenkin johtajien ja esimiesten osalta, sillä heidän osaamisensa, persoonansa ja vuorovaikutustaitonsa vaikuttavat oleellisesti henkilöstöön. (Surakka & Laine 2011, 130–131; Tarkkonen 2012, 111.)

## **5.2 Työvuorosuunnittelu**

Henkilöstöresurssi- ja työvuorosuunnittelu ovat liiketoiminnan ja työyhteisön toiminnan johtamista. Työvuorosuunnittelu on prosessi, jonka avulla varmistetaan, että oikea henkilö on oikeassa paikassa oikeaan aikaan tekemässä oikeita työtehtäviä. (Mård 2018a.) Lähtökohtana ovat työn määrä ja vaadittava osaaminen

jakso-, päivä- ja tuntikohtaisesti. Lähtökohdat kunkin ajankohdan henkilöstömäärille on yleensä annettu yrityksen vuosisuunnitelmassa ja -budjetissa, joista myös ilmenee, kuinka paljon kuluissa on joustomahdollisuuksia. Jokapäiväisen toiminnan sekä henkilöstöresurssi- ja työvuorosuunnittelun tausta-ajatuksina on hyvä pitää seuraavia kysymyksiä: 1) miten toiminta tulee organisoida, jotta se, mistä asiakas maksaa, on kaiken keskipiste? ja 2) miten toiminta tulee organisoida siten, että se, mistä yritys maksaa työntekijöille, voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla? (Eräsalo 2011, 22, 72.)

Työvoiman tarpeen kunakin ajankohtana lisäksi onnistuneessa työvuorosuunnittelussa tulee ottaa huomioon työaikalaisissa, työehtosopimuksessa ja työsuojelussa määritellyt seikat, asetetut liiketoiminnalliset tavoitteet, suunnitelmat ja toteumat, henkilöstön työvuorotoiveet, ennakoimattomat tilanteet, sesonkivaihtelut sekä henkilöstökulut. (Mård 2018a.) Henkilöstötarpeen määrittelyyn saadaan tietoa esimerkiksi kassaraporteista, seurantatilastoista, toimintaa ja asiakaskäyttämistä havainnoimalla sekä asiakastutkimuksista. Myynnin päivittäistä, kausittaista ja tuntikohtaista vaihtelua sekä asiakaspaineita on hyvä tarkastella henkilöstöresurssi- ja työvuorosuunnittelua tehtäessä. Huomioon on myös otettava muut taustatoimet, joita yrityksessä esiintyy huolimatta siitä, miten paljon asiakkaita on. (Eräsalo 2011, 22.) Näiden lisäksi työvuorojen suunnittelua tukee tietous yrityksen liiketoimintaprosesseista ja välillisten henkilöstökustannusten erien muodostumisperusteista. Halutun palvelutason mukainen myyntikate sekä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia tulee olla työvuorosuunnittelun ja tavoitteiden asettamisen taustalla. (Mård 2018a.)

Tehokkaan työvuorosuunnittelun tavoitteena on saattaa liikevaihto sekä palkka- ja myyntikate oikeaan suhteeseen keskenään. Käytännön työssä onnistunut työvuorosuunnittelu ja oikeellinen työvuoroluettelo näkyvät siten, että työtä on tekevässä sopivasti henkilöstöä asiakasmäärään nähden, yrityksen toiminta on kannattavaa ja tuottavaa, työskentely on tehokasta, työntekijät ovat sopivan kuormittuneita, asiakaspalvelun laatu on hyvää sekä työntekijöiden työhyvinvointi ja jaksaminen työssä korostuvat. Työvuoroluettelon toimivuudesta kertoo myös se, että pitkiä jonoja ja odotusaikoja ei muodostu, sairauspoissaolot ovat vähäisiä ja asiakastyytyväisyys korkea. (Procomp 2012; Mård 2018a; Mård 2018b.)

Työvuorosuunnittelussa tulisi ottaa sekä työnantajan että työntekijän kannat huomioon ja parhaimmillaan työvuorosuunnittelu on näiden kahden osapuolen välistä yhteistyötä. Lähtökohta vuorojen laatimiselle on yrityksen sujuva ja kannattava liiketoiminta, mutta huomioon on myös otettava työntekijöiden yksilölliset tarpeet, toiveet ja hyvinvoinnin takaaminen. Työntekijöiden osallistaminen työvuorosuunnitteluun parantaa heidän sitoutumistaan, motivaatiotaan ja työn hallintaa. (Mård 2018a; 2018b.)

### **5.3 Työaikalaki ja työehtosopimus**

Työaikalaki on yleislaki, jonka soveltaminen kattaa yleensä kaikki työsuhteet. On poikkeuksellista, että työ jää työaikalain ulkopuolelle. Laissa määritellään keskeiset työaikaa koskevat säännökset ja sen tarkoituksena on työntekijän suojeleminen. (Erto n.d.) Suomen ja muiden Euroopan Unionin jäsenvaltioiden työaikalait perustuvat Euroopan Unionin työaikadirektiiviin (2003/88/EY). Direktiivissä määritellään työaikoja koskevat vähimmäisvaatimukset kansalliselle lainsäädännölle. (Työterveyslaitos n.d.b.)

Työehtosopimus on yhden tai useamman rekisteröidyn työnantaja- ja työntekijäyhdistyksen välinen, yleensä toimialakohtainen, sopimus, jossa määritellään ehdot, joiden mukaan työsopimukset ja työsuhteiden järjestelyt tulee toteuttaa (Minilex n.d). Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työehtosopimuksen sopimusosapuolia ovat työntekijäyhdistys Palvelualojen Ammattiliitto PAM ry ja työnantajayhdistys Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. Työssä käydään läpi toimeksiannon kannalta oleelliset työ-, lepo- ja vapaa-aikoihin, tasoittumisjärjestelmään ja työvuoroluetteloon sekä palkkaan liittyvät työaikalain ja alan työehtosopimuksen määräykset.

#### **Työaika**

Ensisijaisesti työajaksi sen yleismääritelmän mukaan luetaan vain se aika, jona työntekijä suorittaa sopimuksen mukaisia työtehtäviä. Työaikaa on myös se aika, jona työnantaja direktio-oikeudellaan velvoittaa työntekijän olemaan työpaikalla käytettävissä. (Hietala & Kaivanto 2008, 38.) Työnantajan direktio-oikeus oikeuttaa

työn valvomiseen ja johtamiseen, eli yksinkertaistettuna työnantaja saa päättää miten, missä, milloin ja millä välineillä työtä tehdään (Tehy n.d). Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalveluiden työntekijöiden säännöllinen työaika järjestetään jaksotyöksi siten, että kolmen viikon ajanjaksolla työtä tehdään enintään 112,5 tuntia (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 2018, 9).

Työvuoron vähimmäispituus on työehtosopimuksessa määritelty pääsääntöisesti neljäksi tunniksi. Tästä voidaan poiketa perustellusta syystä tai työntekijän pyynnöstä. Perusteltuja syitä voivat olla esimerkiksi työvoimatarpeeseen sekä aukiolo- ja palveluaikaan liittyvät syyt. Työvuoro voi kestää enintään kymmenen tuntia, mutta työntekijän suostumuksella voidaan teettää pidempiäkin vuoroja 16 tuntiin asti kohtuullisissa määrin. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 2018, 9.)

Keskimääräisen säännöllisen työajan tapauksissa ylityöksi lasketaan työ, joka tehdään työvuoroluetteloon merkityn säännöllisen työajan lisäksi. Jaksotyössä ylityöksi luetaan tasoittumisjaksoittain tehty ylityö. Perussääntönä voidaan pitää, että työnantajan on suunniteltava työt niin, että ne voidaan tehdä säännöllisen työajan puitteissa. Poikkeustilanteissa yli- ja lisätyön teettämiseksi voi olla perusteita, jolloin sekä työnantajan että työntekijän suostumus tarvitaan. (Työaikalaki 872/2019.)

### **Lepo- ja vapaa-aika**

Työaikalaissa määritellyn tunnin mittaisen päivittäisen lepoajan sijaan työehtosopimuksessa määritellään päivittäiseksi lepoajaksi yli kuuden tunnin mittaisina työpäivinä puolen tunnin lepoaika. Mikäli työaika on päivässä yli neljä tuntia, tulee työntekijälle antaa lisäksi vähintään yksi kahvitauko, joka luetaan työajaksi. Työaikalaista poiketen työehtosopimus määrittää työvuorojen välisistä lepoajoista seuraavaa: kymmenen tunnin ja sitä pidempien peräkkäisten vuorojen väliin tulee jäädä vähintään kymmenen ja sitä lyhyempien vuorojen väliin kahdeksan tunnin lepoaika. (Työaikalaki 872/2019; Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 2018, 9.)

Kolmiviikkoisjaksossa voi työehtosopimuksen mukaan olla enintään 15 työpäivää ja työssäoloviikko alkaa maanantaina kello 00:00 ja päättyy sunnuntaina kello 24:00. Jokaiselta vähintään viisipäiväiseltä työviikolta ansaitaan kaksi vapaapäivää, joista toinen on työaikalaisissa määritellyn 35 tunnin sijaan vähintään 30 tunnin mittainen viikkolepopäivä (V) ja toinen vähintään 24 tunnin mittainen lisävapaapäivä (X). Vapaapäivien väliin saa tulla enintään seitsemän työpäivää, mutta työntekijän pyynnöstä tästä voidaan poiketa. (Työaikalaki 872/2019; Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 2018, 10.)

### **Tasoittumisjärjestelmä ja työvuoroluettelo**

Työajan tasoittumisjärjestelmä tulee laatia ainoastaan tapauksissa, joissa säännöllinen työaika on keskimääräistetty, jolloin työnantajan on lain mukaan pidettävä yllä työaikakirjanpitoa. Tasoittumisjärjestelmästä on käytävä ilmi vähintään viikoittainen säännöllinen työaika ja työvuoroluettelosta säännöllisen työajan alkamis- ja päättymisaika. Pääsääntöisesti työvuoroluettelon tulisi käsittää yhtä pitkä ajanjakso, kuin mikä tasoittumisjärjestelmäksi on määritelty. (Työaikalaki 872/2019.)

### **Palkka**

Kokoaikaisessa työsuhhteessa työntekijä työskentelee joko työehtosopimuksessa tai työaikalaisissa määritellyn enimmäistyöajan verran ja osa-aikaisessa työsuhhteessa sitä vähemmän (Julkisten ja hyvinvointialojen liitto 2017). Alan työehtosopimuksen mukaan kokoaikaisille työntekijöille maksetaan kuukausipalkkaa ja osa-aikaisille työntekijöille tuntipalkkaa palkkaryhmän mukaan (taulukko 1). Tuntipalkka on kokoaikaisten työntekijöiden kuukausipalkka jaettuna luvulla 159 (taulukko 2). Palkkaa korottavia tekijöitä ovat ilta- (kello 18.00–24.00) ja yötyölisät (kello 24.00–06.00) sekä sunnuntai-, pyhä- ja aattotyöstä kertyvät lisät. Lisätyön korvaamiseksi ei makseta korotettua palkkaa, vaan korvaus annetaan perustuntipalkan mukaisesti. Ylityökorvaus puolestaan määräytyy seuraavasti: 18 ensimmäiseltä 120 tuntia ylittävältä tunnilta kolmiviikkoisjärjestelmässä 50 % korotettu palkka ja niitä seuraavilta tunneilta 100 % korotettu palkka. (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 2018, 28–34.)

TAULUKKO 1. Työehtosopimuksen mukaiset palkkaryhmät (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 2018, muokattu)

Palkkaryhmä	<i>Esimerkiksi</i>
1.	Aputyöntekijä, pikkolo
2.	Tarjoilija, kassa, myyjä, kokki, huolto- ja liikenneasematyöntekijä <i>(kahvilat, pikaruokaravintolat sekä ravintolat, joissa ei ole anniskelua tai anniskellaan enintään 5,5 % alkoholijuomia)</i>
3.	Henkilöstöravintolan kokki <i>(ei anniskella yli 5,5 % alkoholijuomia)</i>
4.	Tarjoilija, kokki, kylmäkö <i>(anniskelupaikat, joissa anniskellaan yli 5,5 % alkoholijuomia)</i>
5.	Majoitusliikkeen vastaanottovirkailija, porttööri

TAULUKKO 2. Työntekijöiden kuukausi- ja tuntipalkat 1.5.2019 alkaen (Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus 2018, muokattu)

Palkkaryhmä	Kokemusvuodet			
	0-2 v.	yli 2v.	yli 5v.	yli 10v.
1.	1599 (10,06)	1643 (10,33)	1687 (10,61)	1733 (10,90)
2.	1632 (10,26)	1675 (10,53)	1739 (10,94)	1825 (11,48)
3.	1732 (10,89)	1786 (11,23)	1839 (11,57)	1923 (12,09)
4.	1828 (11,50)	1882 (11,84)	1942 (12,21)	2017 (12,69)
5.	1907 (11,99)	1952 (12,28)	2003 (12,60)	2065 (12,99)
	€	€	€	€

## 5.4 Kustannusten hallinta

Yrityksen henkilöstökulut koostuvat varsinaisen tehdyistä työtunneista kertyvän rahapalkan, lisä- ja ylityökorvausten ja muun, kuin tehdyn työajan palkkojen (esimerkiksi vuosilomapalkat ja sairauslomamat) lisäksi henkilöstösivukuluista. Näitä kuluja ovat erinäiset työnantajan lakisääteiset maksut: sosiaaliturvamaksu, työeläkemaksu sekä tapaturma-, työttömyys- ja ryhmähenkivakuutusmaksu. Lakisääteisten oheiskulujen osuus henkilöstökuluista oli matkailu- ja ravitsemisalalla vuonna 2018 keskimäärin yhteensä noin 28 %, vuosilomakulut noin 20 % ja sairaus-, äitiys- ja opiskeluvapaista kertyvät kulut noin 3 – 5 %. Näin ollen työnantajan kokonaishenkilöstökustannus oli vuonna 2018 matkailu- ja ravitsemisalalla perusrahapalkka + noin 53 %. (Timonen 2018.)

Työvuorosuunnittelu on suurelta osin kustannusten hallintaa, joten työajan sijoittaminen työaikakorvauksia aiheuttaville ajanjaksoille tulisi mahdollisuuksien mukaan minimoida. Esimiehen vastuulla on sijoittaa työajat tarkoituksenmukaisille ajankohdille ja huolehtia siitä, että työntekijöitä kohdellaan työaikoja annettaessa tasapuolisesti ja yhdenvertaisesti. Oleellista on tietää, kuinka paljon työtunteja on tarpeellista teettää kunakin ajanjaksona. Tämä tieto on yleensä laskettavissa jo olemassa olevista tiedoista. Edellisvuosien myyntien perusteella voidaan laatia myynti- ja palkkabudjetit vuoden kaikille kuukausille, viikoille tai päiville, riippuen siitä, mikä on tarkoituksenmukaisinta. (Mård 2018b.)

Työvuorosuunnittelun perustuessa asiakasvirtojen arviointiin, myyntiin tai asiakaspalvelutilanteiden määrään, pystytään kohtuullisen tarkasti arvioimaan työvoiman tarve kullekin ajankohdalle ja -jaksolle. Arviot voidaan perustaa muun muassa edellisvuosien vastaaviin toteutuneisiin lukuihin ottaen lisäksi huomioon mahdolliset sesonkiin, vuodenaikaan tai muuhun tekijään liittyvät myynnin ja asiakasvirtojen vaihtelut. Tavoitteita voidaan tällöin asettaa esimerkiksi perustuen myynti/tunti, päivä, viikko tai kuukausi, riippuen siitä, mikä on yrityksen toiminnan kannalta tarkoituksenmukaisinta. Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan laskea budjetin lisäksi liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan pohjautuva tehotavoite yhden työtunnin tuottamalle myynnille ja tästä johtuen tarvittava työtuntien määrä. (Mård 2018a.)

Yleinen ajatus on, että toiminnan tehostaminen ja tuloksen parantaminen tarkoittavat lähinnä taloudellista tulosta. Kyseisenlainen ajattelu saattaa johtaa vääränlaisiin toimenpiteisiin. Yrityksen heikko taloudellinen menestys johtaa usein palkkakulujen leikkaamiseen, jolloin helposti ajatellaan, että muut tulokseen vaikuttavat tekijät pysyvät ennallaan. Menojen ja tulojen lisäksi taloudelliseen menestykseen liittyvät myös asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys, toimintojen sujuvuus ja laatu sekä yrityksen suorituskyky. Tiedostettu, tavoitteellinen ja suunnitelmallinen henkilöstön kehittäminen on lisäkustannuksia aiheuttava panostus, joka ei välttämättä tuota lyhyellä aikavälillä, mutta joka voi kääntää yrityksen talouden nousujohteiseksi. (Eräsalo 2011, 147.)

### **5.5 Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta**

Tehokkaan toiminnan edellytys yrityksessä on tavoitteiden asettaminen. Tavoitteet jakautuvat karkeasti rahassa mitattavissa oleviin tulostavoitteisiin sekä vaikeammin mitattaviin laatutavoitteisiin. Tavoitteiden tulee olla loogisia, yhdessä sovittuja, kaikkien tiedossa olevia ja realistisia. Pidemmän aikavälin ylätasen tavoitteet on hyvä jakaa konkreettisiksi lyhyen aikavälin tavoitteiksi sekä toimenpiteiksi niiden saavuttamiseksi, eivätkä ylä- ja alatasen tavoitteet saa olla ristiriidassa keskenään. (Pentikäinen 2009, 93–96.)

Tavoitteet kannattaa asettaa sekä organisaatiolle, yksittäiselle tiimille että työkenteleille yksilöille. Oikein asetetut ja mitoitettavat tavoitteet parantavat tulosta, vähentävät konflikteja tiimin sisällä, auttavat kommunikoinnissa, parantavat työmotivaatiota ja ohjaavat työntekoa. (Salminen 2017, 59–60.) Tärkeää on myös, että toimenpiteet jalkautetaan onnistuneesti asiakasrajapintaan, tavoitteiden saavuttaminen on realistisesti mahdollista ja että tavoitteiden saavuttaminen ei ole liian haastavaa. Kun tavoitteet asetetaan yhdessä ja niitä seurataan johdonmukaisesti, toiminta ohjautuu väistämättä oikeaan, haluttuun suuntaan. (Pentikäinen 2009, 96–97, 103.) Avoimen ja runsaan keskustelun sekä yhdessä tekemisen avulla voidaan määritellä yhteisiä päämääriä ja tavoitteita. Jaettujen tavoitteiden toteutumiseksi tehdään töitä yhdessä ja samalla ilmenee yhteistyöhön sitoutumista. (Helander ym. 2013, 20.)



Tulostavoitteet määrittyvät omistajien tavoitteleman sijoitustuoton ja yrityksen kehittämiseen tarvittavan tuoton mukaan. Tulostavoitteet määritellään joko pääoman tuottovaateena, liikevoittona tai käyttökatteena organisaatiotasosta riippuen. (Pentikäinen 2009, 94.) Henkilöstölle asetettavat määrälliset tavoitteet ovat usein mitattavissa euroissa tai kappalemäärissä. Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää numeeristen tavoitteiden asettamisen lisäksi seurata ja arvioida niiden toteutumista. Seurannan tehokkuuden takaamiseksi on syytä miettiä, kuinka pitkissä ajanjaksoissa seurantaa tehdään. Mitä pidempi ajanjakso on, sitä kauemmas tavoitteet ja tulokset jäävät arjen työstä, jolloin reagointi asioihin hidastuu, toiminta tulee tehottomammaksi ja työntekijöiden suhde tavoitteisiin haalistuu. (Salminen 2017, 60–61.)

Asiakkailta saatu palaute, yhdessä heidän kanssaan tunnistetut kehityskohteet ja asiakkailta tulevat viestit auttavat määrittämään yrityksen laadulliset tavoitteet. Kunkin johdon muotoileman tavoitteen toteuttamisesta vastaavat viimekädessä käytännön työtä tekevät, asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät. (Pentikäinen 2009, 93–97, 103.) Asiakaspalvelutyössä laadullisten tavoitteiden arviointi ja mitaaminen saattaa olla haastavaa, sillä täsmällisiä numeerisia laatuksiteereitä ei välttämättä voida asettaa. Tällöin laatua voidaan seurata ja arvioida muun muassa seuraavien seikkojen pohjalta: henkilöstön osaaminen työtehtävään verrattuna, henkilöstön asiakaspalvelutaito, työskentelyn asiakaslähtöisyys ja aikataulujen pitävyys. (Salminen 2017, 62.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Henkilöstökysely

Kyselyn tarkoituksena oli saada selville vakituisten työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä edeltävän ja kuluvan vuoden ajalta (2018–2019) liittyen hyvinvointiin työssä, työn tekemiseen, työyhteisöön, yritykseen ja niiden piirteisiin. Myös vuonna 2019 kahvilapäällikkönä toimiva henkilö vastasi kyselyyn, sillä hän toimii kahvilassa työntekijänä. Kahvilapäällikköä ohjeistettiin erikseen vastaamaan kyselyyn työntekijän näkökulmasta esimiesnäkökulman sijaan, sillä esimiesnäkökulma opinnäytetyöhön saatiin haastatteluista. Opinnäytetyön tekijä on yksi neljästä vakituudessa työsuhhteessa olevista työntekijöistä. Toimeksiantaja toivoi, että opinnäytetyön tekijä vastaisi kyselyyn, jotta tutkimuksessa saataisiin otettua huomioon koko henkilöstön näkemykset ja kokemukset aiheista. Tutkimuseettisistä syistä ja lähtökohdista johtuen tutkimukseen ei kuitenkaan sisällytetty työn tekijän vastauksia.

Henkilöstökyselyn kysymykset on laadittu opinnäytetyön teoriapohjaan nojaten. Niiden avulla saatiin tutkimuksen kannalta oleellista ja asianmukaista tietoa henkilöstöratkaisuihin ja työhyvinvointiin vaikuttavista taustatekijöistä. Kyselyn alkuun liitettiin saatekirje, jossa kerrotaan opinnäytetyöstä, sen luottamuksellisuudesta ja vastaajien anonymiteetin suojaamisesta, kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuudesta, tutkimuksen julkaisemisesta ja ohjeistetaan kyselyyn vastaamisessa. Henkilöstökysely ja saatekirje esitellään liitteessä 1.

Likertin asteikko on yksi sopivimmista asteikoista asenteiden ja mielipiteiden mittaamiseen (Gall, Gall & Borg 2003, 228–229, Vallin 2018, 106 mukaan). Likertin asteikolla on yleensä pariton määrä vastausvaihtoehtoja, jotta vastaajalla on niin halutessaan mahdollisuus olla ottamatta vahvaa kantaa kysymykseen. Kaikkien vastausvaihtoehtojen nimeäminen on tärkeää, jotta vastaajat eivät joudu tekemään niistä tulkintoja itsenäisesti ja tulokset ovat siten luotettavampia. (Valli 2018, 106–107.) Likertin asteikkoa käyttäessään tutkijan tulee ottaa huomioon vastausvaihtoehtojen nimeämisen ja määrän lisäksi vastausten numeeriset arvot, asteikon suuntautumisen ja oikeanlaisen analysointimenetelmän valinnan (Jamieson n.d).

Kyselyn monivalintakysymyksien viisi vastausvaihtoehtoa on asetettu Likertin asteikolle siten, että toimeksiantajan näkökulmasta vähiten suotuisin vaihtoehto on esitetty ensin, neutraali vaihtoehto keskimmäisenä ja suotuisin vaihtoehto viimeisenä. Vastausvaihtoehtojen arvot ovat välillä 1–5, 1 ollen epäsuotuisin ja 5 ollen suotuisin. Kunkin kysymyksen vastausvaihtoehdot on esitetty samassa järjestyksessä, jotta kyselyn tulosten analysointi on sujuvampaa ja selkeämpää. Jokaisen monivalintakysymyksen jälkeen sijoitettiin avoin vastauskenttä sanallisille kommenteille, mikäli vastaajat haluavat taustoittaa, selventää tai tarkentaa vastauksiaan. Kommenttiosio lisättiin, sillä kyselyllä pyrittiin tuottamaan kvalitatiivista tietoa tutkittavasta aiheesta ja pääsemään peremmälle henkilöstön kokemuksiin ja näkemyksiin. Opinnäyteyön tekijä koki, että pelkkien monivalintakysymysten esittäminen ei tuottaisi yhtä laadukasta ja tarkoituksenmukaista aineistoa. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselynä Webropol-työkalua hyödyntäen.

Kyselyä testattiin ennen sen lähettämistä Kahvilan vakituiselle henkilöstölle. Testiryhmä koostui kuudesta ulkopuolisesta henkilöstä, joita pyydettiin kommentoimaan kyselyn asettelua, kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja, kyselyn rakennetta, vastauskokemusta ja kyselyyn vastaamiseen kuluvaa aikaa. Testiryhmän palautteen perusteella vastausvaihtoehtoja muokattiin joidenkin kysymysten osalta ja osaa kysymyksistä selkeytettiin sekä jaettiin useammaksi kysymykseksi. Saatekirjeeseen lisättiin tieto opinnäytteen julkaisemisesta sekä arvio kyselyyn vastaamiseen kuluvasta ajasta.

Kyselyyn tavoiteltiin vastauksia kaikilta vakituisilta työntekijöiltä, pois lukien opin-  
näytteen kirjoittaja. Linkki kyselyyn lähetettiin työntekijöille 19.8.2019 ja kyselyyn  
annettiin vastausaikaa yksi viikko. Vastausaikaa jatkettiin vielä viikolla, sillä kaik-  
kia vastauksia ei oltu saatu määräajan kuluttua. Kukin tavoiteltu henkilö vastasi  
kyselyyn, jolloin vastausprosentti oli 100 %.

Kyselyaineiston monivalintakysymysten tulokset koottiin ja analysoitiin siten, että  
vastaukset järjestettiin kysymyksittäin ja tarkasteltiin sitä, kuinka suuri osa on va-  
linnut kunkin vastausvaihtoehdon. Tämän jälkeen laadittiin taulukko, johon koot-  
tiin kysymyksittäin, kuinka suuri osa vastaajista oli valinnut jommankumman hei-  
koimmista arvoista (1 ja 2) tai jommankumman korkeimmista arvoista (4 ja 5).  
Heikoimmat arvot saaneet kysymykset tulkittiin kehityskohdiksi ja korkeimmat ar-  
vot saaneet toimiviksi tekijöiksi.

## 6.2 Haastattelut

Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on valmisteltu etukäteen, eikä  
haastateltavalle anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan hän muodostaa vas-  
tauksensa itse. Kysymysten muotoilu ja järjestys voivat vaihdella haastattelusta  
toiseen, mikäli haastatteluja tehdään useampia. Joitakin kysymyksiä voidaan jät-  
tää esittämättä ja lisäkysymyksiä on mahdollista esittää. (Eskola & Suoranta  
2008, 86.)

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja  
ne äänitettiin haastateltavien luvalla. Tutkimuksessa haastateltiin 26.06.2019  
vuonna 2019 kahvilapääällikkönä toimivaa henkilöä (tulososiossa Kahvilapääällikkö  
A), 30.07.2019 Yritys Oy:n liiketoimintapääällikköä (tulososiossa liiketoimintapää-  
ällikkö) ja 29.08.2019 vuonna 2018 Kahvilassa toiminutta kahvilapääällikköä (tulo-  
sosiossa Kahvilapääällikkö B). Haastattelukysymykset perustuivat opinnäytteen  
teoriapohjaan.

Kahvilapäälliköiden haastatteluissa keskityttiin toiminnan henkilöstöstrategisiin seikkoihin, asiakkaan ja asiakaspalvelun huomioimiseen toiminnassa, henkilöstöresurssien uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä vahvuuksiin ja heikkouksiin, henkilöstö- ja työvuorosuunnitteluun liittyviin seikkoihin, työehtosopimus- ja työaikalakiasioihin, raportointiin, tavoitteiden asettamiseen ja niiden toteutumisen seurantaan sekä työhyvinvointiasioihin. Liiketoimintapäällikölle esitettiin toiminnan yritystasolla laadittuihin strategisiin tekijöihin, työhyvinvoinnin johtamiseen, tavoitteiden asettamiseen, toiminnan uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä yrityskulttuuriin ja arvoihin liittyviä kysymyksiä. Kahvilapäälliköille esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 2 ja liiketoimintapäällikön haastattelukysymykset liitteestä 3.

Haastattelujen jälkeen äänitteet litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Ruusuvuoren ja Nikanderin (2017, 430) mukaan on tärkeää litteroida kaikki puheen piirteet, joita tutkija pitää analysoitavan kokonaisuuden kannalta tärkeinä. Litterointitarkkuus riippuu tutkimusongelmasta ja siitä, miten aineistoa aiotaan hyödyntää analyysin seuraavissa vaiheissa (Ojasalo ym. 2014, 110; Ruusuvuori & Nikander 2017, 430). Tässä tutkimuksessa litterointitarkkuudeksi valittiin puheen pääsisältöä kuvaava litterointi. Litteroinnista jätettiin pois täytesanat ja puheen takeltelut eikä taukoja, äänenpainoja tai äännähdyksiä litteroitu, sillä niillä ei ollut tutkimuksen tarkoituksen mukaista merkitystä.

Laadullisen tutkimuksen analyysivaiheessa käytettävässä sisällönanalyysissä analysoidaan kirjoitettuja, kuultuja tai nähtyjä sisältöjä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Aineistolähtöistä analyysiä voidaan tehdä usean eri analyysimallin avulla. Seuraavaksi esitellään kaksi mallia, joiden yhdistelmällä analysoitiin opinnäytetyön haastatteluaineistoja ja henkilöstökyselyn avoimien kommenttikenttien vastauksia.

Yhdysvaltalaisen aineistolähtöisen analyysin tarkoituksena on pelkistää, ryhmitellä ja kategorioida aineistoa. Fenomenologis-hermeneuttisen perinteen mukaan toteutettu aineistolähtöinen analyysimalli pitää sisällään aineiston kuvausta, analyysia, merkityskokonaisuuksien jäsentämistä, niiden esittämistä ja tulkintaa sekä merkityskokonaisuuksien arviointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114–115.)

Analyysin eteneminen voidaan kuvata esimerkiksi seuraavalla tavalla:

- 1) päätös siitä, mitkä asiat aineistossa ovat kiinnostavia tutkimuksen kannalta
- 2) a. aineiston läpikäyminen, kiinnostavien asioiden erottaminen ja merkitseminen, epäolennaisuuksien karsiminen  
b. merkittyjen asioiden yhteen kerääminen erilleen muusta aineistosta
- 3) aineiston tyypittely, luokittelu ja teemoittelu
- 4) yhteenvedon kirjoittaminen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103–104.)

Litteroitu haastatteluaineisto luettiin läpi ja siihen kirjattiin - tai + -merkintä niihin kohtiin, joissa haastateltavat ilmaisivat tutkimuksen kannalta olennaisia kehityskohtia, negatiivisia seikkoja ja kokemuksia tai tutkimuksen kannalta oleellisia asioita, jotka haastateltavat kokevat olevan toimivia tekijöitä tai positiivisia seikkoja ja kokemuksia. Neutraalit, asioita selittävät ja toteavat kohdat aineistosta jätettiin seuraavan vaiheen ulkopuolelle. Erilliseen taulukkoon kerättiin aineistosta esiin nousevia yhtenäisiä teemoja, joita ilmeni yhteensä 18 kappaletta. Seuraavaksi - ja +-merkityt lauseet, kokonaisuudet ja ilmaisut kerättiin molemmat omaan teemataulukkoonsa. Henkilöstökyselyn avoimet vastaukset siirrettiin myös - tai +-taulukkoon.

Kummankin kahvilapäällikön ja liiketoimintapäällikön haastatteluvastaukset sekä henkilöstökyselyn kommenttikenttien vastaukset värikoodattiin, jotta seuraavissa vaiheissa vastaukset oli helpompi erottaa toisistaan. Taulukkoon kerätystä litteroiduista haastatteluvastauksista ja henkilöstökyselyn vastauksista nostettiin taulukon keskelle keskeisiä teemoja ja puheenaiheita. Lopuksi näiden perusteella kirjoitettiin opinnäytteen tutkimustulokset -osio, johon teemoja ja puheenaiheita on edelleen kategorisoitu ja yhdistelty tutkimuksen kolmen näkökulman mukaisesti. Taulukossa 3 esitellään analyysissä ilmenneet teemat ja kuvataan käytännössä, miltä analyysitaulukko näyttää.

TAULUKKO 3. Esimerkkitaulukko haastattelujen ja henkilöstökyselyn avoimien kommenttikenttien vastausten analyysitaulukosta

+ ESIMIEHET	TEEMA	+ HENKILÖSTÖ
<p><i>"Kahvilapäällikkö A kertoi teemasta nämä asiat"</i></p> <p><i>"Kahvilapäällikkö B kertoi teemasta nämä asiat"</i></p> <p><i>"Liiketoimintapäällikkö kertoi teemasta nämä asiat"</i></p> <p><i>(litteroitua tekstiä)</i></p>	<p>osaaminen</p> <p>+puheenaihe</p> <p>+puheenaihe</p> <p>+puheenaihe</p> <p>+puheenaihe</p>	<p><i>"Henkilöstö kertoi henkilöstökyselyn kommenttikenttien avoimissa vastauksissa näistä asioista teemaan liittyen"</i></p>
	työajat ja työn tekeminen	
	asiakkaat ja asiakaspalvelu	
	talous ja kustannukset	
	työn kuormittavuus	
	kiire ja työn määrä	
	tavoitteet, raportointi ja seuranta	
	henkilöstön määrä ja miehitys	
	uhat ja mahdollisuudet	
	henkilöstö	
	viestintä ja vuorovaikutus	
	strategiat	
	työhyvinvointi	
	henkilöstön tyytyväisyys	
	yrittäjän arvot ja yrityskulttuuri	
	työvuorosunnittelu	
	yrittäjä työnantajana	
	työolosuhteet	

## 7 HENKILÖSTÖKYSELYN TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Toimivat tekijät

#### Monivalintakysymykset

Henkilöstö kokee kyselytutkimuksen mukaan olevansa motivoitunutta ja sitoutunutta työhönsä. 100 % vastanneista valitsi joko korkeimman tai toiseksi korkeimman vaihtoehdon kuvaamaan näitä tekijöitä. Kaikki vastanneet kokevat omien henkilökohtaisten tietojen ja taitojen hyödyntämismahdollisuuksien ja oman työn vaikutusmahdollisuuksien olevan korkealla tasolla. 100 % vastanneista oli sitä mieltä, että kiireen vuoksi ei jouduta jättämään töitä tekemättä eikä sairaana työskentelyä juuri esiinny. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että toimipaikan henkilöstön keskuudessa ilmenee arvostusta toisia ja toisten työntekoa kohtaan, vuorovaikutus toimii ja työilmapiiriin ollaan tyytyväisiä. Kyselyvastausten mukaan 100 % työntekijöistä on sitä mieltä, että rooliristiriitoja ei ilmene. 100 % kyselyn vastaajista kokevat, että henkilöstön jäsenet voivat työpaikassa ilmaista niin positiivisia kuin negatiivisiakin tunteita. 100 % vastaajista olivat tyytyväisiä esimiehen töiden suunnitteluun ja ohjaamiseen, samoin kuin siihen, että esimies huomioi työntekijöiden mielipiteet työtä suunnitellessaan. 100 % vastaajista ilmaisi, että yrityksen arvot, missio ja visio ovat heidän tiedossaan ja että yrityksen arvot ja työntekijöiden omat arvot kohtaavat. Yrityksen toiminta koetaan 100 % kyselyvastauksen perusteella olevan oikeudenmukaista ja eettistä ja yrityskulttuurin tukevan asiakaspalvelun laatua.

67 % vastaajista kertoi kokevansa työnsä merkityksellisenä ja tärkeänä ja että työntekijöiden määrä suhteessa asiakkaisiin on ollut oikea. Alikuormitusta ei ole ilmennyt 67 % työntekijöistä. Yhtä moni kokee, että työssä ei ole ilmennyt tilanteita, jolloin työ olisi liian vaikeaa ja työn sosiaalisen sekä fyysisen kuormituksen olevan sopivalla tasolla. Yksin työskentely, työhyvinvointi ja työympäristö eivät ole 67 % vastanneista mukaan ongelmallisia asioita.



33 % työntekijöistä kertoi seuraavien seikkojen olevan hyvällä tasolla: omaan työtahtiin vaikuttaminen, lepo- ja vapaa-aikojen toteutuminen työehtosopimuksen mukaisesti, ylikuormituksen esiintyminen, työn henkinen kuormittavuus, ylimmän johdon toiminta ja työskentely-ympäristön vaikutus työn ilon kokemuksiin.

### **Avoimien kommenttikenttien vastaukset**

Henkilöstökyselyn avoimista vastauksista kävi ilmi, että henkilöstön keskuudessa koetaan asiakkaisiin olevan vahva side ja että henkilöstö haluaa tehdä työnsä ja palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Henkilöstökyselyssä ilmeni, että henkilöstön keskuudessa koetaan työn ja työn tekemisen olevan merkittävää ja tärkeää sekä henkilöstön olevan motivoitunutta ja sitoutunutta.

Henkilöstön keskuudessa ollaan kyselyn mukaan sitä mieltä, että toimipaikan henkilöstön välillä vallitsee hyvä yhteishenki ja avoimuus. Kyselyssä kävi ilmi, että työntekijöillä on monia yhdistäviä tekijöitä ja työyhteisö tuntuu läheiseltä. Henkilöstökyselyn vastauksissa henkilöstö kehuu työyhteisöä, asiakkaita, työkavereita ja työssä ilmenee niiden johdosta työn iloa. Henkilöstö kuvaili antamissaan kyselyvastauksissa vuorovaikutusta ja työilmapiiriä avoimeksi, viihtyisäksi ja ilmaisi myös, että toimipaikassa kiitetään, kehuaan ja kannustetaan toisia. Henkilöstön vastauksista nousi esiin kokemus siitä, että heitä kuunnellaan.

Työntekijöiden keskuudessa ollaan avoimien vastausten perusteella sitä mieltä, että työ on fyysisesti sopivan kuormittavaa. Vaikutusmahdollisuus omaan työtahtiin koettiin olevan olemassa ja siihen vaikuttava seikka on vaihteleva asiakaspaine. Kyselyn avoimien vastausten perusteella henkilöstö kokee, että yksin työskentely tasapainottaa työnteon sosiaalista ulottuvuutta, asiakkaiden ja työntekijän välille syntyneen vahvan siteen vuoksi yksin työskentely ei ole ongelmallista eikä yksin työskentely aiheuta hiljaisempina kesäaikoina liian suuria paineita. Yksi henkilöstön jäsen kertoi pystyvänsä pitämään tauot lähtökohtaisesti aina niin halutessaan. Kyselyn vastauksissa kerrottiin myös, että kiire ja aikapaine kuuluvat työhön, eivätkä ole sesonkiaikojen poikkeuksia lukuun ottamatta häiritseviä. Henkilöstö kokee, että työn arki on sujuvaa, normaalitilanteissa töissä on harvoin liian vähän työntekijöitä ja että kesällä miehitys ja henkilöstön määrä ovat sopivia.

## 7.2 Kehityskohdat

### Monivalintakysymykset

Henkilöstökyselyn vastaajista 100 % oli sitä mieltä, että työssä esiintyy paljon kiirettä ja aikapainetta. 67 % vastasi, että työmäärä jakautuu epätasaisesti työpäivien sisällä. 67 % oli sitä mieltä, että työ on henkisesti kuormittavaa. 33 % vastasi, että työntekijöitä ei ole ollut tarpeeksi asiakkaisiin nähden, on kokenut tyytymättömyyttä ylemmän johdon toimintaan ja että työskentely-ympäristö ei tue työn ilon kokemuksia.

### Kyselyn avoimien kommenttikenttien vastaukset

Henkilöstökyselystä kävi ilmi, että henkilöstö kokee tietyissä tilanteissa ilmenevän työntekijävajauksen suureksi kuormitusta aiheuttavaksi tekijäksi. Lisäksi kiireessä yksin työskentely, ongelmatilanteet ja työntekijöiden saatavuus koettiin kuormittaviksi seikoiksi. Henkilöstö koki kyselyn mukaan kiireen ja aikapaineen vaikuttavan negatiivisesti työn tekemiseen ja sen laatuun. Etenkin syksyn ja talven 2018 miehityksen koettiin olleen vajavaista, joka loi henkilöstön mielestä kiireen tuntua työhön. Päivien sisällä on kyselyn mukaan ilmennyt ajoittain hetkiä, jolloin töissä ei ole tarpeeksi työntekijöitä ja että vaihtelu sesongeittain on suurta. Se, että taukoja ei ole pystynyt pitämään tai ne ovat keskeytyneet, koettiin vastausten mukaan työtä ja työhyvinvointia häiritseviksi tekijöiksi. Henkilöstön vastauksista ilmeni, että työssä ja työympäristössä on olemassa tiettyjä seikkoja, jotka eivät tue työhyvinvointia.

Henkilöstökyselystä nousi esiin se, että henkilöstö toivoisi johdon parempaa näkyvyyttä työn arjessa. Henkilöstön kyselyvastauksissa eräs työntekijä toivoi saavansa enemmän palautetta ja kontaktia esimieheltään. Kyselyn perusteella henkilöstön keskuudessa ilmeni tarvetta työn kehittämiseksi ja uudistamiseksi, niin työn tekemisen kuin henkilökohtaisten työasioiden kohdalla. Yrityskulttuuri voisi tukea asiakaspalvelun laatua paremmin henkilöstökyselyn vastausten perusteella.

## 8 HAASTATTELUJEN TUTKIMUSTULOKSET

### 8.1 Henkilöstö ja työhyvinvointi

Kahvilapäällikkö A kertoi haastattelussa olevansa tyytyväinen henkilöstöön kokonaisuutena. Hän kertoo tiimin olevan yhtenäinen ja sitoutunut, henkilöstön tulevan toimeen ja viihtyvän keskenään ja töissä, roolijaon olevan toimipaikassa selkeää, henkilöstön arvostavan toinen toisiaan ja kunkin työntekoa sekä henkilöstön omaavan hyvän maalaisjärjen, jonka avulla tilanteita ratkotaan ja niistä selvittää itsenäisesti. Hän kertoi lisäksi, että koko vakihenkilöstön kompetenssi toimia missä tahansa vuorossa on erittäin hyvällä ja vaaditulla tasolla.

Kahvilapäällikkö B kertoi alkuvuoden 2018 henkilöstövaihdoksien vaikuttaneen positiivisesti yksikköön, tiimiin ja sen toimintaan ja nykyhenkilöstön olevan sitoutunutta ja joustavaa. Hänen mielestään loppuvuoden 2018 YT-neuvottelut lähenivät henkilöstöä ja hitsasivat sitä yhteen. Liiketoimintapäällikkö kiitti haastattelussa toimipaikan henkilöstön heittäytymistä, tuttavallisuutta ja halua tehdä töitä.

Liiketoimintapäällikön mukaan tärkeää on se, että kukin yksilö ottaa vastuun omasta tekemisestään, hyvinvoinnistaan, asenteestaan ja motivaatiostaan. Lisäksi hän korostaa tiiminä toimimisen tärkeyttä ja sitä, että kukaan ei ole yrityksessä yksin. Samoin kuin kahvilapäällikkö B, myös liiketoimintapäällikkö oli sitä mieltä, että henkilösijoittelu on ollut onnistunutta. Kahvilapäällikkö A:n mukaan henkilöstöltä vaadittava moniosaajuus rajoittaa työvoiman saatavuutta. Kahvilapäällikkö B kertoi, että vuonna 2018 ilmenneet näkemyserot vaikuttivat henkilöstöön.

#### **Viestintä ja vuorovaikutus**

Kahvilapäällikkö A kertoi haastattelussa vuorovaikutuksen ja toiminnan olevan Kahvilassa avointa. Hänen mukaansa myös vuorovaikutus asiakkaiden ja henkilöstön välillä on toimivaa ja oikeanlaista. Lisäksi hän kertoi, että arvostus ja huumori näkyvät työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Hänen johtamisessaan on hänen kertomansa mukaan nollatoleranssi kaikenlaista, niin asiakkaiden

kuin henkilöstön puolelta tapahtuvaa, häirintää ja epäasiallista kohtelua kohtaan. Kahvilapäällikkö B oli samaa mieltä arvostuksen näkymisestä ja lisäksi hän koki, että joustaminen ja auttaminen ovat oleellisia ja näkyviä osia kahvilan toiminnassa. Liiketoimintapäällikkö korosti haastattelussa tiimityön sujuvuutta ja henkilöstön hyväntuulisuutta.

Kahvilapäällikkö A:n mukaan muutoksien viestinnässä yritystasolla on kehitettävää. Ongelmakohtaksi hän mainitsi lisäksi tiedottamisen hankaluuden, kun työntekijöiden kanssa ei kohdata kasvotusten pitkään aikaan. Kahvilapäällikkö B ilmaisi haastattelussa, että vuonna 2018 tieto ei joka tilanteissa kulkeutunut hänelle saakka hänen toimiessaan pääsääntöisesti toisessa toimipisteessä. Yksin työskentely hankaloittaa hänen mukaansa asioiden välitöntä jakamista, joka saattaa kuormittaa. Hän koki osan vuorovaikutustilanteista ja näkemyseroista 2018 vuoden alussa olleen kuormittavia.

### **Osaaminen**

Osaamiseen liittyen haastattelujen perusteella kahvilapäälliköt ovat sitä mieltä, että toimipaikan henkilöstöltä vaaditaan moniosaajuutta ja kokonaisuuden hallintaa, sillä työskentely tapahtuu usein yksin ja vastuu toiminnasta on silloin työskentelevällä yksilöllä. Toimipaikalle on luonteenomaista moninaiset työtehtävät sekä aamu- että iltavuoroissa, jolloin töihin ei voida ottaa heidän mukaansa henkilöä, joka ei hallitse kaikkia osa-alueita. Esimerkkinä Kahvilapäällikkö A mainitsi, että toimipaikan luonteesta johtuen ei voida ottaa vuoroon vain tiskaajaa tai kasvatyöntekijää.

Kumpikin kahvilapäällikkö sekä liiketoimintapäällikkö korostivat haastatteluissa, että osaamisen kehittyminen tapahtuu suureksi osaksi työssä oppimalla. Kahvilapäällikkö A kertoi, että perehdytys annetaan kullekin työntekijälle ja tiettyjä osaamista ylläpitäviä ja kehittäviä kursseja tarjotaan, mutta lopullinen oppiminen tapahtuu työssä. Sekä kahvilapäällikkö B että liiketoimintapäällikkö halusivat korostaa esimiehen roolia ja vastuuta oppimisen ja henkilöstön kehittämisen saralla.

Kahvilapäälliköt olivat sitä mieltä, että toimipaikan henkilöstö on osaavaa ja heidän tietonsa ja taitonsa vastaavat työn vaatimuksia. Kahvilapäällikkö B kertoi henkilöstön osaamisen kehittyneen vuoden 2018 aikana. Oppimis- ja kehittymismahdollisuudet ovat Yritys Oy:ssä Kahvilapäällikkö A:n mukaan hyvät.

### **Työhyvinvointi**

Kahvilapäällikkö A kertoi haastattelussa, että on henkilökohtaisesti esimiehenä kiinnostunut henkilöstön tyytyväisyydestä. Hän kokee työtyytyväisyyden olevan hyvällä tasolla. Hänen mukaansa työyhteisössä on mahdollisuus ilmaista niin negatiivisia kuin positiivisiakin tunteita vapaasti. Molemmat kahvilapäälliköt ovat havainneet henkilöstön keskuudessa työn imua. Kahvilapäällikkö A:n mukaan hän itse pitää roolistaan käsin henkilöstön työhyvinvointia yllä muistamalla ja yllättämällä henkilöstöä.

Kahvilapäällikkö A ja Kahvilapäällikkö B kertoivat molemmat haastatteluissa, että toimipaikassa ei ole ilmennyt huomattavasti sairaspöissaoloja. Molemmat totesivat, että ilmenneet sairaspöissaolot ovat heidän tietääkseen johtuneet lähinnä fyysisistä sairastumisista henkisen pahoinvoinnin ja sairastumisen sijaan. Kahvilapäällikkö A:n mukaan vähäiset pöissaolot kertovat siitä, että työssä voidaan lähtökohtaisesti hyvin.

Kumpikin kahvilapäällikkö on haastattelujen perusteella sitä mieltä, että henkilöstön kokemat mahdolliset puutteet työhyvinvoinnissa eivät näy asiakkaille suoraan. Kahvilapäällikkö A kertoo työhyvinvoinnin puutteiden kokemusten purkautuvan työyhteisössä muilla keinoilla ja muihin suuntiin.

Kahvilapäällikkö B painottaa ajan tasalla olevan tiedon saatavuudella olevan merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnin kokemukseen. Lisäksi seikkoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, ovat hänen mukaansa palaverit ja virkistäytymistointiminta. Liiketoimintapäällikkö kommentoi haastattelussa kohentuneen työhyvinvoinnin ja hyvän työilmapiirin toimipisteessä näkyneen luvuissa ja tuloksellisudessa. Hän kertoo Yritys Oy:lle olevan suunnitteilla henkilöstön työhyvinvointia mittaava työkalu.

Kahvilapäällikkö A:n mukaan henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ei ole asetettu Yritys Oy:ssä eikä toimipisteessä. Hän kertoi toivovansa, että työhyvinvointiasioihin kiinnitettäisiin enemmän huomiota yritystasolla ja myös omassa johtamisessaan. Kahvilapäällikkö A ilmaisi, että kahvilapäällikön asemassa hänellä ei ole parhaita mahdollisia vaikutusmahdollisuuksia yksikön työhyvinvointiasioihin. Hän kertoo, että kustannuspaineet ja kovat tulostavoitteet ovat vaikuttaneet henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin, etenkin liian vähäiset työtunnit kiireisinä sesonkiaikoina ovat aiheuttaneet puutteita työhyvinvoinnissa.

### **Työn kuormittavuus**

Kahvilapäällikkö A:n mukaan työ toimipaikassa on sopivan kuormittavaa kaikilla kuormittavuuden osa-alueilla. Hänen näkemyksensä mukaan hyvä henkinen ja fyysinen terveys riittävät työstä suoriutumiseen. Monipuolinen työ ja tehtävät pitävät hänen mukaansa työn kuormitustekijät tasapainossa. Kahvilapäällikkö B kertoi haastattelussa olevansa sitä mieltä, että työn fyysinen kuormitus ei ole liiallista, vaan terveellistä ja monipuolista.

Kahvilapäällikkö A kertoi toimipaikassa ilmenneiden työaika- ja työnjärjestelyongelmien aiheuttavan jonkinasteista kuormitusta työssä. Alikuormitusta hän kertoo ilmenevän kesän hiljaisimpina aikoina. Kahvilapäällikkö B totesi samaa alikuormituksesta. Hänen mukaansa ylikuormitusta saattavat aiheuttaa tilanteet, joissa työskennellään yksin ja on paljon asiakkaita. Etenkin 2018 syksyllä hänen mukaansa ylikuormitusta ja stressiä ilmeni henkilöstön keskuudessa. Psykkisistä kuormitustekijöistä Kahvilapäällikkö B nosti esiin työn keskeytymisen ja niin sanotun ”multitaskingin”. Edellisten lisäksi hän kertoi hankalien asiakkaiden voivan ajoittain aiheuttaa kuormitusta.

### **Kiire ja työn määrä**

Kahvilapäällikkö A:n mukaan henkilöstön määrä oli sopiva kesällä 2019. Kahvilapäällikkö B kertoi henkilöstön määrän olleen sopiva myös alkuvuodesta 2018. Kahvilapäällikkö A ilmaisi haastattelussa, että vuoden 2019 lopulla henkilöstöön on tulossa lisäystä, sillä hän ei halua 2018 loppuvuoden kaltaisen tilanteen toistuvan ja että henkilöstöresursoinnissa tullaan ottamaan huomioon työssä jaks-

misen ja työhyvinvoinnin näkökulmat keskittymättä liikaa talouden ja tehokkuuden näkökulmiin. Hän kertoi myös työn määrän olevan sopiva normaalissa arjessa ja tilanteissa.

Kahvilapäällikkö A:n kokemuksen mukaan työtä oli liaksi loppuvuonna 2018. Kiirettä ja stressiä esiintyi, kuin myös tyytymättömyyttä henkilöstön keskuudessa. Hänen mukaansa etenkin lounasajan ja loppuvuoden tietämällä stressiä on esiintynyt. Näissä tilanteissa on hänen mukaansa hankalaa pitää taukoja ja työn tehokkuus ja tarkkuus kärsivät. Kahvilapäällikkö A kertoo syksyn 2018 kiireaikaan ilmenneen hankaluuksia, jotka johtuivat kustannuspaineista, kulujen karsimisesta ja rajuista tulostavoitteista. Esimerkkinä hän mainitsee ylimääräisen sairaspoissaolon, joka johtui hänen mukaansa miehitysvajeesta aiheutuneesta työtapaturmasta. Kiireaikaan ei hänen mukaansa ollut tarpeeksi työntekijöitä töissä samaan aikaan, joka puolestaan johtui joustamattomuudesta ja tilanteen huomiotta jättämisestä esimiehen taholta. Kahvilapäällikkö A kertoi haastattelussa, että lomakaudet, ennakoimattomat- ja niin sanotut ”hätätilanteet” aiheuttavat ongelmia henkilöstön määrän ja miehityksen sekä tuuraajien suhteen. Edellä mainitut tilanteet ovat hänen mukaansa raskaita henkilöstölle. Myös kahvilapäällikkö B nosti haastattelussa esiin ongelman, joka liittyy tuuraamiseen.

### **Työolosuhteet**

Kahvilapäällikkö A pitää haastattelun perusteella työolosuhteita turvallisina ja ole-massa olevia toimintaympäristön puitteita hyvin hyödynnettyinä. Tilojen pieni koko luo hänen mukaansa kuitenkin haasteita, jotka vaikuttavat esimerkiksi työn häiriintymiseen ja keskeytymiseen. Tilat eivät myöskään hänen kertomansa mukaan ole aina esteettömät, lattia on epätasainen, ilmanvaihdossa ja lämpötiloissa on ongelmia ja vanha rakennus luo omat haasteensa. Nämä ovat hänen mukaansa asioita, joihin ei juurikaan ole vaikutusmahdollisuuksia. Myös Kahvilapäällikkö B nosti työolosuhteiden haasteina esiin pienet tilat ja lämpötilat sekä lisäksi varaston ja pakkashuoneen sijainnin kaukana alakerrassa, tiskinurkkauksen ongelmat ja kahvinkeitämisen tehottomuuden.

## 8.2 Asiakkaat ja asiakaspalvelu

Sekä Kahvilapäällikkö A että Kahvilapäällikkö B kokevat asiakaspalvelun laadun ja asiakastytyvyyden olevan korkealla tasolla. Kahvilapäällikkö B kertoi oman näkemyksensä mukaan asiakastytyvyyden kehittyneen vuoden 2018 aikana hyvältä tasolta erinomaiselle, samoin kävi asiakaspalvelun laadulle. Kehitys johtuu hänen mukaansa osaksi siitä, että toimipaikassa on tehty onnistuneita henkilövaihdoja ja toimipaikassa on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla. Konkreettisesti asiakastytyvyys näkyi vuonna 2018 Kahvilapäällikkö B:n mukaan positiivisina asiakaspalautteina.

Kahvilapäällikkö A kokee, että lähtökohtaisesti se, että toimipaikassa ei jouduta hyvittämään asiakkaille juuri mitään asiakaspalvelun laadusta johtuen, kertoo asiakaspalvelun laadukkuudesta ja asiakastytyvyyden korkeasta tasosta. Hänen mukaansa ajatus siitä, että asiakas saapuu ja lähtee Kahvilasta tyytyväisenä, toteutuu. Jonoja ja odotusaikoja hänen näkemyksensä mukaan ilmenee tietyissä tilanteissa, mutta hän ei ole kokenut, että ne olisivat muodostuneet asiakkaiden näkökulmasta ongelmaksi. Kahvilapäällikkö A ja B kertoivat haastattelussa, että asiakaskontaktien pituus on ollut heidän nähdäkseen riittävä. Liiketoimintapäällikkö kiittelee toimipaikan ja Yritys Oy:n perheenomaista ja tutun tuntuista luonnetta.

Kahvilapäällikkö A kertoi haastattelussa, että alimiehitys on joissain tilanteissa vaikuttanut negatiivisesti asiakkaisiin ja asiakaspalveluun. Hänen nähdäkseen tämä on suurin asiakaspalvelun laadun heikkenemiseen vaikuttava tekijä. Myös Kahvilapäällikkö B totesi haastattelussa, että tilanteissa, joissa on ilmennyt henkilöstövajausta, joudutaan tinkimään asiakaspalvelun laadusta. Asiakasmäärän vaihtelu sesongeittain tuo hänen mukaansa haasteita asiakaspalveluun ja sen laadun kokemuksiin. Myös Kahvilapäällikkö B otti haastattelussa kantaa asiakasvirran ennakoimattomuuteen ja totesi, että se luo haasteita tuottaa parasta mahdollista asiakaspalvelua.



Kahvilapäällikkö A ilmaisi haastattelussa, että hänen mielestään organisaation useammalta tasolta voitaisiin olla enemmän yhteydessä asiakkaisiin. Kahvilapäällikkö B nosti haastattelussa esiin sen, että mikäli toimipaikassa työskentelee henkilö, joka ei ole siellä aiemmin tai useasti ollut töissä, voi toiminnasta uupua tiettyä rohkeutta ja vastuunkantoa. Kahvilapäällikkö B ilmaisi myös, että asiakkailla on joskus ilmennyt jonkinasteista epäluottamusta yritystä kohtaan.

Toimipaikan fyysisessä ympäristössä on Kahvilapäällikkö A:n mukaan joitakin seikkoja, joilla on vaikutusta viihtyisyyteen ja asiakkaiden palvelukokemukseen. Hän ei kuitenkaan ole kokenut seikkoja erityisen merkittäviksi ja arveli, että toimintaympäristöstä johtuen niitä saadaan asiakkailta anteeksi. Esimerkkinä hän mainitsi esteettömyyden sekä salin lattian ja kalustuksen, joihin voisi materiaaliuudistuksilla vaikuttaa.

### **8.3 Yritys ja työnantaja**

#### **Strategiat**

Liiketoimintapäällikkö sekä kahvilapäälliköt kertoivat kukin haastatteluissa, että Yritys Oy:llä ei ole henkilöstöstrategiaa. Liiketoimintapäällikön mukaan Yritys Oy:lle on vastikään laadittu liiketoimintastrategia ja henkilöstöjohtamiseen tullaan kiinnittämään strategiatyössä tulevaisuudessa enemmän huomiota. Hänen mukaansa yhtenäisten toimintamallien puute ja henkilöstöjohtamisen sivuun jääminen esimiestyössä ovat ongelmallisia asioita. Kahvilapäällikkö A kertoi kaipaavansa yrityksen sisäistä yhtenäistä linjaa henkilöstöstrategisissa asioissa, etenkin ongelmatilanteiden ratkaisua ajatellen.

#### **Työvuorosuunnittelu**

Kahvilapäällikkö A kertoo sesonkien, ruuhka-aikojen ja asiakkaiden hyvän tunteuksen tukevan työvuorosuunnittelua. Hän kertoo, että myös työtuntien ”räätälöinti”, ”tuntipankki” ja se, että hän tuntee tarkoin oman henkilöstönsä, tukevat työvuorosuunnittelua ja sen joustavuutta. Haastattelussa hän kertoi työvuoroluettelon olevan täysin alan työehtosopimuksen mukainen ja pyrkivänsä ottamaan huomioon henkilöstön työvuoro-otatimet sataprosenttisesti. Haasteiksi työvuoro-

suunnittelussa hän totesi työn suunnittelun mahdollisimman hyvin olemassa olevilla henkilöstöresursseilla. Kahvilapäällikkö B kertoi haasteiksi reagoinnin ja äkillisten poissaolojen tuuraamisen.

### **Työajat ja työn tekeminen**

Kumpikin kahvilapäälliköistä oli sitä mieltä, että vapaapäivät ja lepoajat työpäivien välillä toteutuvat täysin alan työehtosopimuksen mukaisesti. Tähän vaikuttaa auttavasti heidän mukaansa se, että kahvila on kiinni sunnuntaisin ja se, että ilta- vuoro päättyy hyvissä ajoin. Kahvilapäällikkö A kertoi myös työpäivien pituuksien olevan tällä hetkellä työehtosopimuksen mukaisia, joskin vuonna 2018 esiintyi alle neljän tunnin vuoroja. Kahvilapäällikkö A nosti haastattelussa esiin joustomahdollisuuden työvuoroissa. Hänen mukaansa se tarkoittaa sitä, että työvuoroissa voidaan joustaa suuntaan ja toiseen riippuen siitä, kuinka suuri työpanos tarvitaan päivän sisällä. Käytännössä tämä tarkoittaa Kahvilapäällikkö A:n kertoman mukaan sitä, että työvuoroihin voidaan tarpeen mukaan tulla ja niistä lähteä aikaisemmin tai myöhemmin. Pääsääntöisesti työtahti ja työajat ovat Kahvilapäällikkö A:n mukaan sopivat. Kahvilapäällikkö B nosti esiin molemminpuolisen joustavuuden työnantajan ja työntekijän välillä ja puhui siitä, että taukojen pitäminen päivän sisällä onnistuu kyllä, kunhan organisoii työtään ja sijoittaa tauot tarkoituksenmukaisesti. Esimies on hänen mukaansa se, joka opastaa taukojen suhteen työpaikalla.

Kahvilapäällikkö A kertoi, että työpäivien pituudessa ei niinkään ole ongelmaa, vaan lähinnä niiden lyhyydessä. Neljän tunnin työpäiviä joudutaan hänen mukaansa tekemään, sillä sesonkivaihteluiden aiheuttama asiakasvirran vaihtelu pakottaa siihen. Hänen mukaansa ongelmia aiheuttaa myös asiakasvirran epätasaisuus päivän sisällä, joka vaikeuttaa miehityksen mitoittamista. Kahvilapäällikkö A:n mukaan lounasajan 11–13 ruuhkaisuus ja yksin työskentely kiireaikaan ovat molemmat kriittisiä asioita toimipisteessä ja jotka hankaloittavat työvuorosuunnittelua. Hän kertoi myös, että tuuraajaan saaminen ennakoimattomissa tilanteissa, esimerkiksi sairastapauksen sattuessa, on ollut haastavaa ja siten vaikuttanut työn tekoon ja sen kuormittavuuteen. Hän myös kokee, että edellisenkaltaisissa tilanteissa ei välttämättä Yritys Oy:n sisällä ilmene tarpeeksi jous-

vuutta ja avunantoa. Kahvilapäällikkö A kertoo vielä, että työhyvinvoinnin puutteilla on ollut havaittavissa vaikutusta työn tekemiseen. Molemmat kahvilapäälliköt kertoivat, että siinä, pystyykö työehtosopimuksen mukaisia taukoja pitämään, on ollut ongelmia.

### **Tavoitteet, raportointi ja seuranta**

Kahvilapäällikkö A kokee, että henkilöstölle hänen puoleltaan asetetut tavoitteet ja odotukset ovat tasapainossa henkilöstön osaamisen, kykyjen ja voimavarojen kanssa. Kahvilapäällikkö A mainitsi haastattelussa, että toimipaikkaan on tulossa automaattinen järjestelmä, joka seuraa tuloja ja menoja.

Kahvilapäällikkö A:n mukaan Yritys Oy:n ja toimipaikan raportoinnissa on lukuisia puutteita. Suurimpana ongelmana hän koki kuukausittaisen tulosraportin saatavuuden ja sen aikajänteen. Vuoden 2019 kuukausikohtaisen kattavan myyntiraportin hän sai myöhemmin kertomansa tiedon mukaan vasta elokuussa. Toimipaikassa tehtävä tuloksen seuranta ei ole vastannut virallista raporttia, joten Kahvilapäällikkö A kokee, että se ei ole luotettavaa ja menojen ja kulujen seuranta on hankalaa eikä todenmukaista. Toimipisteessä tehtävä seuranta ei hänen mukaansa ole siten tarkoituksenmukaista.

Kahvilapäällikkö A ja liiketoimintapäällikkö kertoivat haastatteluissa, että työhyvinvointiin liittyviä henkilöstötavoitteita ei ole asetettu. Liiketoimintapäällikkö kertoi myös, että toiminnalle ei ole vielä asetettu laadullisia tavoitteita. Hänen mukaansa tuloksen seurannassa on ilmennyt hankaluuksia, sillä se ei tällä hetkellä ole ajantasaista eikä digitaalista. Liiketoimintapäällikkö korosti myös, että yksikökohtaisen seurannan ja yksiköiden ongelmakohtien tunnistaminen ei ole halutulla tasolla. Kahvilapäällikkö B kertoi haastattelussa vuoden 2018 syksyn olleen ongelmallinen, sillä asetettuun tavoitteeseen ei päästy kulujen karsimisesta huolimatta.

### **Talous ja kustannukset**

Kahvilapäällikkö A ilmaisi, että toiminnan kehityssuunta taloudellisessa mielessä on ollut nousujohteinen. Hänen mukaansa henkilöstön kokema kohentunut työhyvinvointi on vaikuttanut positiivisesti toimipaikan tuloksellisuuteen ja tehokkuu-

teen. Yksikkökohtaiset, henkilöstön ja esimiehen yhteistoimin kehittämät toimintamallit, joita harjoitetaan toimipisteessä, ovat hänen nähdäkseen johtaneet kehitykseen. Molemmat kahvilapäälliköt ilmaisivat, että toimipisteessä maksetaan palkat ja lisät täysin alan työehtosopimuksen mukaisesti. Kahvilapäällikkö A kertoi työvuorojärjestelmästä ja palkkahallinnosta, jotka antavat automaattisesti palkat ja niihin kuuluvat lisät.

Kahvilapäällikkö B kertoi haastattelussa, että kevään jälkeen vuonna 2018 palkkaprocentti nousi huomattavasti asiakasvirran taannuttua. Hänen mukaansa tilanteeseen reagoimisessa olisi ollut toivomisen varaa ja reagointi voisi ylipäättään olla nopeampaa. Hän kertoi kevään ja kesän 2018 heikkojen myyntien ja reagoimattomuuden johtaneen syksyllä kulujen, etenkin palkkakulujen, karsimiseen. Hänen mukaansa ulkoisen toimintaympäristön tekijät, joihin Yritys Oy:llä ei ole juurikaan vaikutusmahdollisuuksia, aiheuttivat osaltaan heikon kevään ja kesän. Esimerkkeinä hän mainitsi ennätysellisen helteen ja raitiotietyömaan toimipaikan läheisyydessä. Toimipaikan toiminta ei ollut vuonna 2018 kummankaan kahvilapäällikön mukaan kannattavaa ja tuottavaa. Sesonkien mukanaan tuomat rajut vaihtelut myynneissä ja asiakasmäärissä aiheuttivat heidän mukaansa sen, että vuoden lopulla tilannetta ei saatu stabilisoitua.

### **Yritys työnantajana**

Kahvilapäällikkö A kertoo yrityksen toimivan lainmukaisesti, palkkojen olevan oikeelliset, työterveyshuollon olevan asianmukaista ja työturvallisuusasioiden olevan kunnossa. Hänen mukaansa siihen, jos henkilöstöllä esiintyy epäluottamusta yritystä kohtaan, on kiinnitetty huomiota yritystasolla. Hän kokee, että yrityksessä vallitsee arvostus työntekijöitä ja työntekoa kohtaan. Hän myös näkee, että yrityksellä on edellytykset uudistua luovasti ja innovatiivisesti, mikäli siihen lähde-tään rohkeasti mukaan. Hänen mukaansa luovuutta ei rajoiteta ja yrityksen henkilöstölle annetaan niin sanotusti ”vapaat kädet” toimia, kunhan lopputulokset ovat halutun kaltaiset. Myös Kahvilapäällikkö B kertoi haastattelussa uskovansa yrityksen kykyyn uudistua ja on sitä mieltä, että ketterät toimintamallit antavat siihen mahdollisuuden. Hänen mukaansa henkilöstöllä ei ole ilmennyt epäluottamusta yritystä kohtaan.

Kahvilapäällikkö A on asiasta eri mieltä ja kertoi haastattelussa, että epäluottamusta on esiintynyt. Epäkohdiksi hän mainitsi lisäksi palkitsemisjärjestelmän puuttumisen sekä muutosvaiheen tuoman epävarmuuden ja sen myötä aiheutuneet ongelmat. Kahvilapäällikkö B kertoi vuoden 2018 YT-neuvottelujen vaikuttaneen negatiivisesti henkilöstöön sekä yrityksen ja toimipaikan toimintaan. Kehityskohtana hän mainitsee sen, että henkilöstön näkemyksiä, tietoja, taitoja ja asiakaspalvelukohtaamisissa kertyviä tietoja ei tällä hetkellä saada parhaimmalla mahdollisella tavalla hyötykäyttöön.

### **Arvot ja yrityskulttuuri**

Molemmat kahvilapäälliköt kertoivat haastatteluissa, että heidän mielestään yrityksen toiminta on oikeudenmukaista ja eettistä. Kahvilapäällikkö B oli lisäksi sitä mieltä, että yrityskulttuuri tukee asiakaspalvelun parasta mahdollista laatua. Kahvilapäällikkö A kokee yrityskulttuurin asiakaspalvelua kunnioittavana ja kuvailee sen näkyvän esimerkiksi rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja uusissa toimintamalleissa, hyvissä tuotteissa, palvelussa ja sijainnissa, asiakkaiden tasapuolisuudessa kohtelussa ja asiakkaan arjen parantamispyrkimyksenä. Hänen mukaansa yrityksen arvot ovat henkilöstön tiedossa ja että ne ovat helposti samaistuttavat. Hän kokee, että henkilöstö osallistuu suuressa määrin yrityksen arvojen luomiseen, viestii niitä asiakkaille arjen työssä ja toimii yrityksen niin sanottuina ”kasvoina”.

Kahvilapäällikkö A kertoi haastattelussa, että yrityksen sisällä annetaan ihmisten toimia oman persoonallisuutensa mukaisesti niin sanotusti ”vapaalla kädellä ja omalla tyylillä”, toimipaikassa on mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen ja henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Liiketoimintapäällikkö kuvailee Yritys Oy:n yrityskulttuuria perheenomaiseksi ja tutun tuntuiseksi ja asiakaspalvelua henkilökohtaiseksi, joiden ansiosta hän kokee, että Kahvilassa on suuri määrä pitkäaikaisia kanta-asiakkaita. Myös hän kertoi, että yrityskulttuuri antaa jokaisen tuoda oman persoonansa esiin työn teossa. Hänen mukaansa yrityksellä on mahdollisuudet uuden luomiseen ja ketteryteen.

Kahvilapäällikkö A kertoi haastattelussa toivovansa ylemmän johdon näkymistä enemmän henkilöstölle ja sen näyttäytymistä kahvilassa. Myös Kahvilapäällikkö B oli sitä mieltä, että johto voisi olla näkyvämmiin esillä työpaikan arjessa. Kahvilapäällikkö A:n mukaan henkilöstön, asiakkaiden ja asiakaspalvelun roolia voisi enemmän korostaa. Yrityksen luovassa ja innovatiivisessa uudistumisessa on hänen mukaansa haasteita, joihin toivoisi yrityksen vastaavan. Edellisten seikkojen lisäksi hän mainitsi yrityskulttuurin epäkohdaksi tietynlaisen toiminnan läpinäkyvyyden ja keskustelun avoimuuden puutteet ja eräänlaisen asioista vaikeamisen kulttuurin yritystasolla. Hänen mukaansa kriittisiä mielipiteitä on tietyissä tilanteissa hankala ilmaista ja toivoisi yrityksen kaikkien jäsenten pystyvän nostamaan asioita esiin.

### **Toiminnan mahdollisuudet ja uhat**

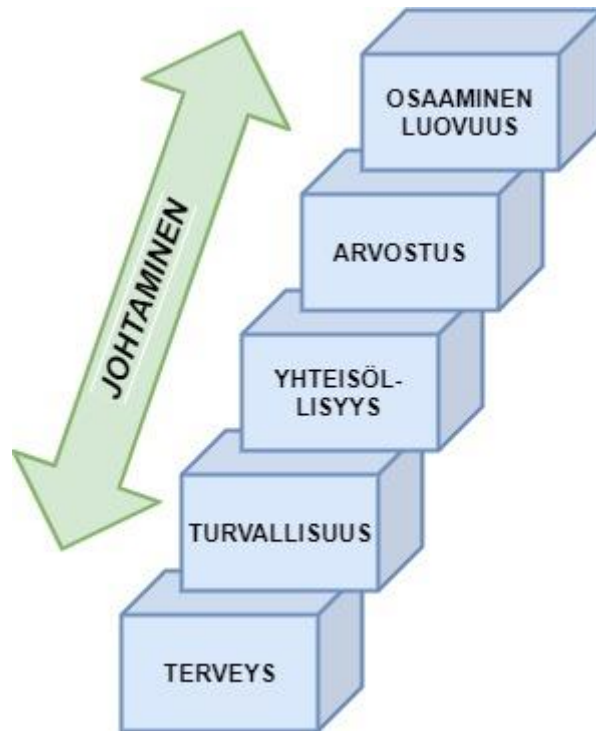
Kahvilapäällikkö B mainitsi haastattelussa toimipaikan mahdollisuuksiksi toimintaympäristön uudet vetovoimaiset kilpailijat, jotka houkuttelevat asiakkaita myös Kahvilaan. Liiketoimintapäällikkö kertoi mahdollisuuksia olevan yrityksen ja toimipaikan ketteryys ja se, että asiakaskunta tunnetaan erittäin hyvin.

Kahvilapäällikkö A:n mukaan hänellä itsellään on vähän vaikutusmahdollisuuksia toimintaympäristössä esiintyviin uhkiin. Kahvilapäällikkö B kertoi ulkoisen toimintaympäristön uhiksi kovat kilpailijat, joilla on varaa harjoittaa vetovoimaista ja kilpailevaa liiketoimintaa samassa toimintaympäristössä sekä raitiotietäyömaan, joka vaikuttaa oleellisesti asiakkaiden kulkuun ja asioimiseen. Liiketoimintapäällikkö näki uhkana myynnin rajun laskemisen, jonka seurauksena toiminta ei enää ole välttämättä kannattavaa, kilpailutilanteen ja asiakkailta päin tulevan paineen ja vaatimukset sekä sen, missä määrin niihin halutaan ja pystytään vastaamaan.

## 9 TULOSTEN TULKINTA

Tuloksia tarkastellaan opinnäytteeseen kootun teoriaviitekehyksen avulla. Tulkin-tojen havainnollistamiseen on käytetty lainauksia haastatteluista sekä kyselytutkimuksen avoimien kommenttikenttien vastauksia. Tulosten tulkinnassa käytettiin lisäksi Rauramon (2004) luomaa työhyvinvoinnin portaat -mallia. Työhyvinvoinnin porrasmallin taustalla on Maslown (1943) tarvehierarkia ja sen viisi eri tarvetta: 1) psyko-fysiologiset perustarpeet, 2) turvallisuuden tarve, 3) liittymisen tarve, 4) arvostuksen tarve ja 5) itsensä toteuttamisen tarve. Portaikossa kuvataan näihin tarpeisiin liittyviä organisatorisia tekijöitä.

Alimmalla tasolla ovat psyko-fysiologiset perustarpeet eli ruoka, virvokkeet, terveydenhuolto, liikunta, lepo, palautuminen ja vapaa-aika. Toiselle turvallisuuden tarve -askelmalle sijoittuvat työyhteisö, -ympäristö, -ergonomia, -järjestelyt, palkkaus ja työn pysyvyys. Kolmas porräs käsittää liittymisen tarpeen tekijät eli tiimit, johtamisen, esimiestyön ja työyhteisön me-hengen. Neljännellä arvostuksen tarve -portaalla vaikuttavat arvot, yrityskulttuuri, strategiat, tavoitteet, mittaaminen, palaute ja palkitseminen sekä kehityskeskustelut. Viimeisellä itsensä toteuttaminen -portaalla ilmenevät oppimisen ja osaamisen hallinta, urakehitys ja -suunnittelu sekä mielekäs työ ja luovuus. Porrasmallin mukaan työhyvinvoinnin kokemuksessa voidaan siirtyä portaalta toiselle vasta silloin, kun edellisen askelman asiat ovat kunnossa. Siksi erityistä huomiota onkin kiinnitettävä alimpiin portaisiin, jotka luovat perustan työhyvinvoinnille. (Rauramo 2004, 39–40.) Kuviossa 7 esitellään tiivistettynä työhyvinvoinnin porrasmalli Rauramo (2004) mukailleen.



KUVIO 7. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2004, 40, muokattu)

Seuraavissa kappaleissa esitellään yhteenveto tutkimuksessa ilmenneistä toimivista tekijöistä ja kehityskohdista, jotka ovat samalla työhyvinvointia tukevia tai alentavia tekijöitä. Lisäksi tuodaan esiin keinoja, joilla kehityskohtia ja toiminnan ongelmia voidaan parantaa ja ratkaista.

### 9.1 Toimivat tekijät

Toimivia asioita ovat henkilöstön työhön sitoutuminen, motivaatio ja osaaminen, työilmapiiri ja työyhteisö, asiakastyytyväisyys ja asiakaspalvelun laatu. Näistä tekijöistä muodostuu Kahvilan työhyvinvointipääoma. Työhyvinvointipääoma on toiminnan, tuloksellisuuden ja asiakaspalvelun kannalta ensiarvoisen tärkeää (Manka & Manka 2016, 53). Toimivat tekijät liittyvät lähinnä henkilöstön työhyvinvoinnin sekä asiakkaiden ja asiakaspalvelun näkökulmiin. Valtaosa työhyvinvoinnin portaikon tekijöistä on hyvällä tasolla. Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) esitellään tutkimuksessa ilmenneet toimivat tekijät Kahvilassa. Tutkimuksen kannalta oleellimmat ja vahvimmin esiin nousseet seikat on korostettu vihreällä.



TAULUKKO 4. Oleelliset toimivat tekijät Kahvilan toiminnassa

henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen	henkilöstön kokemat tietojen ja taitojen hyödyntämismahdollisuudet	vaikutusmahdollisuudet työhön	työyhteisö ja ilmapiiri
oikeudenmukaisuus ja eettisyys	työn merkitys, sellisyys ja tärkeys	alikuormitusta ei esiinny	työ ei ole liian haastavaa
fyysinen ja sosiaalinen kuormitus sopivaa	kesäaikojen miehitys	työn arki ja sujuvuus	asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu
vakihenkilöstön työskentely ja kompetenssi	avoin vuorovaihtus ja toiminta Kahvilassa	toiminnan lainmukaisuus ja työturvallisuus	mahdollista työskennellä omana persoonana omalla tyyllillä
TES	joustaminen	työtahti ja työajat normaalitilanteissa	taloudellinen kehityssuunta

Tulokset osoittavat, että Kahvilan toiminnassa esiintyy työhyvinvoinnin portaiden kaikkien tasojen tekijöitä. Nämä tekijät ovat merkityksellisiä myös yrityksen näkökulmasta, sillä ne vaikuttavat työn tuottavuuteen ja laatuun. Auran ja Ahosen (2016, 30, 44) mukaan henkilöstötuottavuuden osa-alueet ovat työkyky, motivaatio ja osaaminen. Henkilöstö kokee oman työhyvinvointinsa pääosin hyväksi tai erittäin hyväksi. Tämä kertoo siitä, että Kahvilan esimies ja yritys työnantajana ovat onnistuneet luomaan Kahvilan henkilöstölle hyvän perustan työhyvinvoinnille.

### Perustarpeet ja turvallisuus

Työn fyysisen ja sosiaalisen kuormittavuuden koetaan olevan normaalitilanteissa ja työn arjessa sopivalla tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnin ensimmäisen portaan asiat täyttyvät (vrt. Rauramo 2004).

Kahvilan toiminta on pääsääntöisesti alan työehtosopimuksen ja säädösten mukaista, joka luo työhyvinvoinnin portaiden toisen askelman mukaista työn turvallisuutta ja vakautta. Kahvilapäällikkö A kertoi Yritys Oy:n toiminnasta ja työturvallisuudesta seuraavaa:

*Meillä pitää palkat maksaa ajallaan, meillä pitää olla työterveyspalvelut, meillä pitää olla kaikki TES:in mukaiset toiminnot, työturvallisuus, kaikki tälläseen perus lakiin liittyvät asiat kohdallaan. Me halutaan olla lähtökohtaisesti hyvä työnantaja, missä kaikki on niin kuin pitää. Meillä ei jousteta laissa mistään seikoista. Näin nämä peruspiirteet pitää toiminnassa olla ja mun mielestä onkin meillä näin ja turvallisuuteen liittyen, mun mielestä meillä on ihan turvalliset työolot, meillä on kaikkiin paikkoihin oikeet ohjeet, meidän työntekijät tietää miten mitäkin ainetta käsitellään, missä aineita käytetään ja miten toimitaan.*

### **Työyhteisö**

Keskeistä henkisen hyvinvoinnin kannalta on asiakkaista ja työkavereista välittäminen, yhteistyön sujuvuus, asiakkaiden kohtelu ja henkilöstön keskinäinen kohtaaminen sekä arvostus ja tukeminen. Yhteisöllisyyden tunne henkisesti hyvinvoivassa työyhteisössä on vahva ja työllä koetaan olevan merkitystä, siitä saadaan nautintoa ja itsensä toteuttaminen sekä kehittäminen on mahdollista. (Virolainen 2012, 26–27.)

Kaikki edellä mainitut seikat toteutuvat Kahvilassa. Kahvilan avoin, miellyttävä ilmapiiri edistää työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, joka ilmenee henkilöstön kokemuksen mukaan toimivana vuorovaikutuksena, keskinäisenä läheisyytenä sekä Kahvilapäällikkö A:n johtamisessa. Oikeanlainen henkilöstön sijoittelu ja henkilöstövalinnat eli onnistunut rekrytointi ovat osaltaan työyhteisön keskinäisen viihtyvyyden taustalla. Työhyvinvoinnin kolmannen portaalan tekijät ovat läsnä Kahvilassa ja yhteisöllisyyden tarve täyttyy (vrt. Rauramo 2004). Kahvilapäällikkö A kuvaili henkilöstöä ja sen keskinäistä vuorovaikutusta seuraavasti:

*Mun mielestä meillä on ihan loistava tiimi. Meillä on tosi ihanat ihmiset siellä ja me tullaan hyvin toimeen, meillä on hauskaa yhdessä. Ja se just, että vaikka me tehdään sitä työtä, mikä ei aina oo se itse työ mukavaa, niin silti on kiva olla töissä. Mä pidän siitä, että meidän työntekijät on hyviä ihmisiä ja ne on ystävällisiä. Mä oon yrittänyt itte luoda sellasta avointa keskustelua ja avointa toimintaa koska vain se*

*kantaa meitä eteenpäin niinku ollaan huomattu. Meille on myös löytyny sellanen yhteinen huumori, mikä sit luo sitä sekä arvostusta että kaikkee kivaa meininkiä töissä.*

Kahvilapäällikkö B kertoi seuraavaa:

*Mun mielestä työntekijät arvostavat kyllä toinen toisiaan ja kunkin työntekoa ja just se on tärkeätä, ettei jätetä toista pulaan vaan juurikin se, että kun aina puhutaan joustamisesta ja muuta, kun autat toista niin se toinenkin auttaa sua ja näin se menee.*

Henkilöstökyselyn kommenttikenttiin vastattiin seuraavasti:

*Viihdyn työyhteisössä ja pidän siitä, että meillä on jatkuva puheensorina. Tieto asioista vaihtaa siten omistajaa.*

*Mielestäni meillä on hyvä yhteishenki ja pöhinä.*

### **Henkilöstön ominaisuudet**

Henkilöstö on motivoitunutta, erittäin sitoutunutta työhönsä ja tarvittaessa hyvinkin joustavaa, joka ilmenee esimerkiksi henkilöstön halukkuudessa tulla aikaisemmin työvuoroihin ja lähteä niistä myöhemmin. Nämä ovat työhyvinvoinnin portaiden kolmannen ja neljännen askelman asioita (vrt. Rauramo 2004). Muita motivaation myönteisesti vaikuttavia tekijöitä koetaan olevan hyvät vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä se, että henkilöstö kokee työnsä merkittäväksi ja tärkeäksi. Henkilöstökyselyn avoimen vastauskentän kommentteissa kerrottiin seuraavaa:

*Olen motivoitunut työstäni, sillä kun minut työntekijänä "pidetään tyytyväisenä" ja työolot hyvinä, annan 100 % työnantajalle.*

*Koen olevani juuri siinä ammatissa ja työssä, jossa minun kuuluukin olla, joten sen takia olen hyvin motivoitunut menemään joka päivä töihin.*

*Koen työni merkittävänä ja tärkeänä, koska sen avulla pääsen tuotamaan ihmisille tyytyväisen olon ja mielen sekä sitä kautta itselleni myös hyvän mielen.*

*Koen työni merkittävänä työyhteisömme kannalta.*

Nämä tekijät kertovat motivaatioteorioiden mukaisesta sisäisestä työn palkitsevuudesta. Vahvalla sisäisellä työmotivaatiolla on suuri merkitys työn mielekkyyden ja tyytyväisyyden kokemiseen (Loppela 2004: Syvänen ym. 2015, 117–132). Toiminnan tuloksellisuus ja työyhteisön sosiaalinen pääoma ovat sitä vahvemmat, mitä vankemmat työhyvinvoinnin myötä muodostuvat työyhteisötaidot ja työhön sitoutuminen henkilöstöllä on. Organisaation kilpailukykyä tukee lisäksi työntekijöiden muutos- ja uudistumiskyvykyys, joihin vaikuttavat olennaisesti työn imu ja työn merkityksellisyyden kokeminen. (Manka & Manka 2016, 54.)

Kahvilapääälliköt kertoivat havainneensa henkilöstön keskuudessa työn imua. Edellä kuvatut seikat liittyvät työhyvinvoinnin portaiden ylimpään askelmaan ja niiden ilmeneminen kertoo siitä, että alempien askelmien tekijät täyttyvät (vrt. Rauramo 2004) Kahvilan henkilöstön ja esimiesten kokemusten mukaan. Kahvilapääällikkö A kuvaili työn imun ilmenevän seuraavasti:

*Tulee hetkiä, jolloin mä oikeen näen, että meidän työntekijät oikeen puhkeavat kukkaan. Että on ihan sellasia esimerkkejä, että on ollu niin hyvä tilanne tai niin loistavasti toimii, et se oikeen puhkuu sellasta intoa ja osaamista.*

### **Osaaminen**

Kahvilassa vakituisen henkilöstön kompetenssit ovat tasapainossa työn vaatimusten kanssa ja henkilöstö voi käyttää omia tietojaan ja taitojaan hyödyksi työssään. Osaavan henkilöstön myötä työyhteisöön syntyy hyvä ilmapiiri ja työskentely on varmaa ja korkealaatuista. Henkilöstön osaamisella ja innostuneisuudella sekä heidän halullaan antaa omat taitonsa työyhteisön käyttöön on oleellinen merkitys työhyvinvointipääoman kannalta (Manka & Manka 2016, 54). Osaaminen on osa työhyvinvoinnin portaiden viidettä ja ylintä tasoa (vrt. Rauramo 2004).

Tulosten perusteella voidaan sanoa, että henkilöstön työhyvinvointi on hyvällä tasolla, sillä jokaisen portaan tekijöitä esiintyy. Kahvilapäällikkö A kuvaili henkilöstön osaamista seuraavasti:

*Henkilöstö osaa tehdä asiat oikein ja tietysti virheitä sattuu, mut niillä on maalaisjärkee, ne ymmärtää tän kahvilatilanteen ja ne osaa käyttää omia taitojaan hyödyksi ja osaa sitte taas tarvittaessa kysyy apua jos ei tiiä. Olen myös erittäin tyytyväinen meidän kaikkien yksikössä toimivien henkilöiden asiakaspalvelutaitoihin. Meillä on kaikki saman tasosia työntekijöitä, että kukin pärjää missä tahansa vuorossa tällä hetkellä nää meidän vakituiset työntekijät.*

## **9.2 Kehityskohdat**

Taulukkoon 5 on koottu tutkimustulosten mukaiset kehityskohdat. Tutkimuksen kannalta oleellimmat ja yleisimmin esiin nousseet kehityskohdat on korostettu oranssilla. Tulosten tulkinta tehdään alkaen yrityksen strategiselta tasolta ja päättyen Kahvilan esimies- ja työntekijätasolle. Esittämistavan avulla saadaan tuotua esille, miten Yritys Oy:n ylätasolla laaditut tuloksellisuuteen, talouteen, asiakkaisiin ja henkilöstöön liittyvät tavoitteet ja niiden mukaisesti Kahvilalle kohdennetut resurssit vaikuttavat Kahvilan työnteon edellytyksiin ja henkilöstön työhyvinvoinnin kokemuksiin.

TAULUKKO 5. Oleelliset kehityskohdat Kahvilan toiminnassa

kiire ja aikapaine	työmäärän, asiakasvirran ja myynnin vaihtelu	miehitysvaje loppuvuodesta ja lounasaikaan	ylemmän johdon näkyminen
kustannuspaineet ja tulostavoitteet	tauot	työolosuhteet	henkilöstöstrategia
henkilöstöjohtaminen	henkinen kuormitus	raportointi ja seuranta	tavoitteiden asettaminen
kannattavuus ja tuottavuus	palkitsemisjärjestelmä	YT-neuvottelujen vaikutukset	henkilöstön tietojen ja taitojen hyödyntäminen
yrityskulttuuri	ulkoisen toimintaympäristön uhat		

Kehityskohtia esiintyy niin yritys-, työnantaja-, työyhteisö- kuin yksilötasollakin. Yritys- ja työnantajatasolla merkittävimpinä kehitystä kaipaavina osa-alueina esiin nousivat

- 1) henkilöstöstrategian ja siihen liittyvän palkitsemisjärjestelmän puuttuminen,
- 2) tavoitteet (henkilöstön hyvinvointi-, laatu- ja taloudelliset tavoitteet),
- 3) tavoitteiden toteutumisen seuranta- ja raportointi,
- 4) henkilöstösuunnittelu ja henkilöstön kohdentaminen kiire- ja sesonkiaikoina,
- 5) henkilöstöjohtamisen puutteet eri tasojen johtamisessa ja Kahvilan esimiestyössä,
- 6) yrityskulttuurin ongelmat sekä
- 7) Kahvilan esimiesten vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys.

Edellä esitellyillä tekijöillä on kielteinen yhteisvaikutus Kahvilan henkilöstöön, sekä esimieheen että työntekijöihin. Henkilöstö kokee henkistä kuormittuneisuutta, kiirettä ja aikapainetta erityisesti sesonki- ja kiireaikoina, sillä henkilöstö-

määrä ei ole riittävä. Resurssien alimitoituksen vuoksi henkilöstöllä ei ole mahdollisuutta alan työehtosopimuksen mukaisien taukojen pitämiseen, joka lisää työkuormitusta. Riittävien taukojen pitäminen on työhyvinvoinnin portaikossa ensimmäisen askeleen perusasia (vrt. Rauramo 2004), josta pitäisi pitää kaikin keinoin huolta.

Esille tulleet kehityskohdat ja niiden kielteiset vaikutukset juontavat juurensa Yritys Oy:n henkilöstöstrategian puuttumiseen. Kun henkilöstöstrategia puuttuu, eivät henkilöstötyö- ja henkilöstöjohtaminen ole Yritys Oy:n eri tasojen välillä johdonmukaisia ja suunnitelmallisia. Ongelmana on myös talouden ja tulostavoitteiden ja henkilöstövoimavarojen suunnittelun erillisyyks toisistaan. Tämä johtaa Kahvilalle ja sen tulosvastuulliselle esimiehelle asetettuihin ylimitoitettuihin ja epärealistisiin tulostavoitteisiin ja odotuksiin käytettävissä olevalla henkilöstöllä ja saa luo työntekijöille kokemuksia kiireestä ja kuormituksesta sesonkiaikoina ja päivittäin lounasaikaan. Seuraavassa pohditaan yksityiskohtaisemmin tärkeimpiä koko Yritys Oy:n läpäiseviä kehityskohtia ja niiden vaikutuksia Kahvilan henkilöstön tasolle.

### **Henkilöstöstrategia, tulostavoitteet ja työhyvinvointi**

Henkilöstöstrategian tavoitteena on varmistaa, että yrityksen liiketoimintastrategiaa on toteuttamassa määrällisesti ja laadullisesti oikein mitoitettu henkilöstö (Eräsalo 2011, 15). Henkilöstöjohtamisen toiminnot luovat arvoa yrityksen omistajien ja sijoittajien lisäksi henkilöstölle, johdolle ja esimiehille, asiakkaille sekä yhteiskunnalle ja yhteisölle. Henkilöstöjohtamisen henkilöstölle tuottamia arvoja ovat muun muassa palkitseminen, turvallisuus ja kehittymismahdollisuudet. Johdon ja esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna henkilöstöjohtamisen arvoja ovat henkilöstön riittävyys ja pätevyys, prosessien tehokkuus, henkilöstön yhteistyökyky ja tuloksentekepotentiaali. Asiakkaiden näkökulmasta tärkeitä arvoja ovat laatu, luotettavuus ja yrityksen maine. (Hallintoakatemia 2018.)

Tulosten mukaan Yrityksessä ei ole henkilöstöstrategiaa ja liiketoimintastrategiakin on vasta lähiaikoina valmistunut. Hyvässä henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstön rakenteelliset ja määrälliset sekä työhyvinvointi- ja osaamistaavoitteet (Aarnikoivu 2013, 89). Henkilöstöstrategian puuttumisen vuoksi Kahvilan

tasolla on havaittavissa selkeitä vajeita ja puutteita työhyvinvoinnin vastuiden kantamisessa ja huolehtimisessa. Nämä tekijät liittyvät työhyvinvoinnin portaiden toiseen turvallisuuden tarve -tasoon työn järjestämisen ja riittävän henkilöstömäärän muodossa sekä neljänteen arvostuksen tarpeen -tasoon työhyvinvointia tukevan ja edistävän yrityskulttuurin, eri strategioiden ja niiden mukaisten realististen tavoitteiden asettamisen muodossa (vrt. Rauramo 2004). Kahvilapäällikkö A kertoi henkilöstöstrategian puutteesta seuraavaa:

*Ihan sellasta selkeätä käsitystä henkilöstöstrategiasta ei ehkä oo. Mä oon aika paljon muodostanu itse ja kokemuksen perusteella mun näkemyksen meidän henkilöstöstrategiasta. Tietysti mulle ollaan annettu esimerkiks työtehomäärät ja ollaan annettu vuoden alussa budjetti et periaatteessa on. Muutostilanteiden henkilöstöratkasut on ehkä vähän auki.*

Henkilöstöstrategialla on myös suuri vaikutus henkilöstöjohtamiseen ja johtamistapaan, joilla edistetään henkilöstön työhyvinvointia. Keskeistä on motivointi, kannustus, palkitseminen sekä edellytysten takaaminen hyvälle työsuorituksille, työn tuottavuudelle ja laadukkaalle työlle. (Aarnikoivu 2013, 89–90.) Oikein asetetut ja mitoitettut tavoitteet parantavat tulosta, vähentävät konflikteja tiimin sisällä, auttavat kommunikoinnissa, parantavat työmotivaatiota ja ohjaavat työntekoa (Salmi-nen 2017, 59). Kuten edellisestä Kahvilapäällikkö A:n lainauksesta käy ilmi, yritystasolta ei ole annettu Kahvilalle muita kuin talous- ja kustannusnäkökulmaan nojaavia tavoitteita ja linjauksia. Kun henkilöstöstrategiaa ei ole, esimiehellä ei ole toimintansa tukena yritystasolta saatuja työhyvinvoinnista huolehtimisen tavoitteita ja keinoja. Tilanne on hyvin ongelmallinen, sillä henkilöstövoimavarojen mitoitus on alhainen ja tulostavoitteet kovat.

Henkilöstöstrategian puute vaikuttaa Kahvilan esimiestyöhön ja kuormittaa esimiestä, sillä yritystasolla määrittelemättä jääneet henkilöstö- ja työhyvinvointitavoitteet jäävät talouden vaatimusten varjoon. Strategisen henkilöstöjohtamisen yksi keskeinen tavoite on luoda perusta yritys- ja yksikkökohtaisella tasolla tavoitteille, toimintasuunnitelmille ja budjeteille (Sistonen 2008, 50). Pidemmän aika-



välin ylätason tavoitteiden ja niistä käsin määriteltyjen konkreettisten lyhyen aikavälin tavoitteiden ja toimenpiteiden niiden saavuttamiseksi tulisi olla loogisia, yhdessä sovittuja, kaikkien tiedossa olevia ja realistisia. Ylä- ja alatason tavoitteet eivät saisi olla ristiriidassa keskenään. (Pentikäinen 2009, 93–96.) Tulosten mukaan Kahvilan toiminnalle asetetut tulostavoitteet ovat tiettyinä aikoina epätasapainossa käytettävissä oleviin henkilöstöresursseihin nähden. Liiketoimintapäällikkö kuvasi tilannetta seuraavanlaisesti:

*Ei se henkilöstöjohtaminen oo oikeestaan perustunu mihinkään isoon kuvaan. Se on oikeestaan perustunu ihan siihen, että kuka mitenkään toimii ja mitenkä näkee parhaaks. Tässä kaikki kahvilapäälliköt on semmosia yksityisyrittäjiä, joku pyörittää sitä omaa putiikkia ilman minkäänlaista niin sanottua keskitettyä ohjausta, jolloin joku tekee, niinkun parhaakseen näkee. Sit niitä asioita tottakai ratkotaan ja johtoryhmässä on käyty asioita läpi. Esimies on aina yleensä ollu se, kuka rassaa kaikki putket ja tekee kaikki hanttihommat niin sanotusti, jos näin voi sanoa, että on vähän jääny henkilöstöjohtaminen taas sinne syrjään.*

Henkilöstöpolitiikka on hyvä laatia kirjallisena, jolloin vältytään siltä, että kukin esimies toteuttaa omaa politiikkaansa (Eräsalo 2011, 16). Jotta esimiestasolla voidaan johtaa henkilöstöä ja työhyvinvointia, tulisi yrityksessä olla yhtenäiset, strategiaan perustuvat toimintamallit, jotka on laadittu kuullen henkilöstön ja esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia. Yritys Oy:ssä johtoryhmä laatii tavoitteet, budjetit ja ratkoo ongelmia. Selvää ei ole, ottaako se toiminnan suunnittelemisessa tarpeeksi huomioon Kahvilan tasolla ilmenevät tarpeet ja toiveet.

### **Seuranta- ja raportointi**

Toimintaa hankaloittaa Yritys Oy:n ja Kahvilan puutteelliset seuranta- ja raportointijärjestelmät. Raportointi, seuranta ja mittaaminen ovat työhyvinvoinnin neljän arvon arvon arvostuksen tarve -portaan tekijöitä (vrt. Rauramo 2004). Ongelmia on erityisesti tulosraporttien saatavuudessa ja niiden oikeellisuudessa sekä toimipaikkakohtaisen kuukausitasoisen seurantajärjestelmän todenmukaisuudessa. Salmisen (2017, 60–61) mukaan tehokkaan seurannan ja raportoinnin kannalta

on tärkeää miettiä, minkä mittaisissa ajanjaksoissa seuranta tehdään. Mitä pidempi ajanjakso on, sitä kauemmas tavoitteet ja tulokset jäävät arjen työstä, jolloin reagointi asioihin hidastuu, toiminta muuttuu tehottomaksi ja työntekijöiden suhde tavoitteisiin haalistuu. (Salminen 2017, 60–61.) Kahvilapäällikkö A kertoo raportoinnista seuraavaa:

*Ongelma on ollut siinä että raporteja ei oo ollut, et raporteja ei oo saatu ulos 8 kuukauteen. Toimipisteessähän meillä ei oo ollut sitä kuukausipohjasta todenmukasta raportointia, et meillä on ollut vaan se arvio pikatuloksessa. Mihin me kahvilapäälliköt ja yleensä työntekijät voidaan uskoa ja luottaa ja mihin me voidaan perustaa meidän toiminta, jos raportointi ei oo luotettavaa. Mä vaan veikkaan ne, esimerkiksi henkilöstökulut, että näin on mennyt. Et kuinka paljon siihen voi luottaa, miten mä voin tehdä tuloksellista toimintaa, jos se raportointijärjestelmä mihin mä luotan, ei oo luotettava. Ne on iso osa liiketoimintaa noi palkkamenot ja muut tulot ja menot ylipäättään.*

Raportointi ei ole Kahvilassa ja Yritys Oy:ssä tarpeeksi reaaliaikaista ja sen puutteilla on ollut vaikutusta työskentelymotivaatioon ja luottamukseen yritystä kohtaan. Tehoton raportointi ja tavoitteiden toteutumisen seuranta syövät tuloksellisuutta ja vaikeuttavat toiminnan tulevaisuuden suunnittelua. Tärkeää olisikin, että raportointi saatettaisiin ajantasaiseksi sekä luotettavaksi. Liiketoimintapäällikkö kertoo tavoitteiden ja tuloksen seurannasta ja raportoinnista seuraavaa:

*Meillä on vähän haasteita tän meidän tuloksen seuraamisessa, että ei olla oikeenlaisia toimenpiteitä tai oikeenlaisia järjestelmiä vielä löydetty, et meillä on kyllä raportointia, mutta että halutaan taas päästä siinäkin digimaailmaan enemmän, että saatais sitä päivitettyä. Ylipäättänään se, että tunnistetaan ne asiat mitkä toimipaikoissa on ne ongelmat, porautua sinne oikein yksikkötasolle, että löytäs heti ne kipukohdat tai sitten ne onnistumiset missä mennään.*

Automaattinen, ketterä ja digitaalinen seurantajärjestelmä nopeuttaisi Kahvilan reagoitua ja helpottaisi kipukohtien tunnistamista. Se myös vapauttaisi esimiehen resursseja muihin toimintoihin, esimerkiksi työhyvinvoinnin ja henkilöstön strategiseen johtamiseen ja asiakaslähtöisen toiminnan toteuttamiseen. Epäjohdonmukainen, epäluotettava ja perässä laahaava raportointi vie turhaan voimavaroja Kahvilassa ja asetettujen tavoitteiden merkitys jää kaukaiseksi, sillä ei voida todenmukaisesti tietää, onko tavoitteisiin päästy.

### **Palkitseminen**

Tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen liittyy myös palkitseminen, jolla on yhteys henkilöstöstrategiaan ja motivaatioon. Palkitseminen koostuu rahallisesta ja aineettomasta palkitsemisesta. Henkilöstö odottaa panostustensa huomioimista ja kiitosta hyvin tehdystä työstä ja se koetaan arvostuksena ja tukena yrityksen tasolta. (Furnham 1999; Sistonen 2008, 177.) Palkitseminen kuuluu työhyvinvoinnin portaiden neljännelle tasolle (vrt. Rauramo 2004). Palkitseminen johtaa motivaation paranemiseen ja sitä kautta korkeaan sitoutumisasteeseen. Sitoutumista tulisi tarkastella kahdensuuntaisena ilmiönä, jossa ei huomioida ainoastaan henkilöstön sitoutumista vaan myös yrityksen sitoutumista henkilöstön kehittämiseen, palkitsemiseen ja osallistamiseen (Hallintoakatemia 2018). Kahvilan henkilöstö koki työnsä sisäisesti palkitsevana (aineeton), mutta muita palkitsemismuotoja ei Yritys Oy:ssä ole. Kahvilapäällikkö A kertoi seuraavaa:

*Palkitsemisjärjestelmää ei ole ja se, että miten puutteisiin kiinnitetään huomiota, niin sitäkään ei ole. Sanotaanko, että siihen nähden kuinka paljon ihmiset antaa tälle työlle ja että kuinka paljon palkitsemisjärjestelmä vaikuttaisi työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin, niin sitä ei mun mielestä oteta tarpeeks hyvin huomioon. Mä ymmärrän sen, että yrityksellä ei aina mee hyvin, mutta kyllä jotain pitää aina pystyä tekemään, on se sitten jotain pientä, mutta ees se ajatus ois siinä.*

## Yrityskulttuurin ongelmat

Edellä esiteltyjä kehityskohteita selittäväksi tekijäksi paikantui Yritys Oy:n eri tasojen välisen yhteistoiminnan, tiedonkulun, kommunikaation ja vuorovaikutuksen vajeet, jotka voidaan nimetä yrityskulttuurin epäkohdiksi ja piirteiksi. Esille tulleilla kehityskohdilla on vaikutusta sekä työhyvinvointiin että toiminnan tuloksellisuuteen ja työn tuottavuuteen. Myös Auran ja Ahosen (2016, 60) raportoimissa tutkimuksissa havaittiin, että yritysten henkilöstöstrategisella työllä ja -johtamisella on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja niiden eri osa-alueisiin.

Yrityksen sisällä on havaittavissa etäisyyttä yrityksen johdon ja kahviloiden välillä. Esimiestasolla etäisyyden aiheuttamia yrityskulttuurin ongelmia ovat tiedonkulun ongelmat, toiminnan läpinäkyvyys, tärkeiden asioiden käsittelemättömyys, kritiikin esittämisen hankaluus, avoimuus, tuen, avunannon ja joustamisen puutteet sekä johdon näkyvyys Kahvilassa ja työssä. Kahvilapäällikkö A kertoi asiasta seuraavaa:

*Mä ehkä toivoisin enemmän sellasta näkymistä, että mun mielestä ois hirveen kiva, jos vaikka meidän yritysjohto kävis vaikka kerran kuussa näyttäytymässä kahvilassa. Kuinka usein vaikka meidän työntekijät on nähny toimitusjohtajaa? Sekin vois jo luoda sellasta, vaikka he sisimmissään arvostaa meidän työntekijöitä ja on tyytyväisiä ja näkee ja näin, mut sellanen näyttäytyminen.*

Lisäksi toiminnan, tuotteiden ja palvelun suunnittelemisessa voitaisiin ottaa enemmän huomioon henkilöstön osaaminen, hiljainen tieto ja näkemykset sekä asiakaskohtaamisten myötä kertyvä tieto, jota henkilöstöllä on. Monessa yrityksessä henkilöstö ja osa esimiehistä pitää epämiellyttävänä, pelottavana ja ikävänä rahaan, talouteen, tulokseen, tulos- ja taloustietoisuuteen liittyvät keskustelut ja torjuu ne kokonaan (Syvänen ym. 2015, 84). Yritys Oy on tutkimuksen mukaan organisaatiomuodoltaan hierarkkinen, jossa eri tasot eivät kommunikoi riittävästi keskenään tavoitteista, henkilöstöjohtamisesta, työhyvinvoinnista, taloudellisista asioista ja strategioista. Keskustelu, vuorovaikutus ja yhteistoiminta eri yritystasojen välillä on vajavaista.

### **Työhyvinvointia heikentävät tekijät**

Edellä esitellyt kehityskohdat ja ongelmat vaikuttavat yksilöiden tasolla kielteisesti koettuun työhyvinvointiin ja työkuormitukseen. Kahvilan henkilöstö koki työnsä kuormittavana päivittäin lounasaikaan 11–13 ja loppuvuodesta marras-joulukuussa (joulun ajan sesonki). Näinä ajankohtina työntekijöitä ei ole tarpeeksi asiakasmäärään nähden. Työn määrällistä ylikuormitusta voi aiheutua työn liiallisesta määrästä, aikapaineista ja kiireestä, liian vaativista työtehtävistä, kireästä aikataulusta, fyysisestä rasituksesta, epärealistisista tavoitteista ja epäselvistä odotuksista (Virolainen 2012, 31–32). Tutkimuksen tuloksissa selkeänä kehityskohtana nousi esiin kiireen ja aikapaineen sekä tavoitteiden epärealistisuuden luomat kuormittavuuden kokemukset päivittäin lounasaikaan sekä sesonkiaikoina.

Liiallista kuormitusta aiheutuu henkilöstölle työntekijöiden liian vähäisestä määrästä asiakkaisiin nähden. Nämä tekijät ovat hyvinvointiportaiden alimman tason tekijöitä, joiden puutteet vaikuttavat myös seuraaviin tasoihin (vrt. Rauramo 2004). Syy alimitoitettuun henkilöstöön paikantui talouteen ja kustannusten hallintaan sekä ylimitoitettuihin tulostavoitteisiin. Näistä tekijöistä johtuivat koetut henkinen kuormittavuus ja työpaineet, jotka aiheuttivat henkilöstölle riittämättömyyden tunteita. Suonsivun (2015, 37) mukaan pitkään jatkuvat riittämättömyyden kokemukset vaikuttavat työhyvinvointiin alentavasti.

Alimitoituksesta johtuvat henkilöstön kokemat kiire ja työn paineet ovat yksi tärkeimmistä tutkimuksen tuloksista. Syvällisempää tulkintaa varten seuraavaksi käydään läpi henkilöstön ja kahvilapäälliköiden kertoman sekä asiakaspainereporttien perusteella laadittujen diagrammien avulla loppuvuoden 2018 tilannetta, jolloin edellisen kaltaiset tekijät olivat vahvasti läsnä toiminnassa.

Painetekijöitä esiintyi kahvilassa 2018 loppuvuodesta, jolloin yrityksessä oli käynnissä myös YT-neuvottelut. Raportoinnin puutteista johtuen kevään 2018 heikkoon tilanteeseen reagointi oli hidasta, jolloin syksyllä jouduttiin tekemään leikkauksia tuloksen nostamiseksi. Kahvilan ja Yritys Oy:n tulosta pyrittiin nostamaan

kannattavalle tasolle lähinnä henkilöstökulujen leikkauksin. Kahvilapäällikkö B kuvaili tilanteeseen johtaneita tekijöitä seuraavasti:

*Toukokuussa, kun tuli tää matalalasku, mitä ei oo vuosiin ollut, niin koko toimintaympäristö oli tyhjää täynnä. Sitten meidän palkkapro-sentti nousi sinne huikeisiin lukemiin juurikin siitä syystä, että kun ei oo myyntiä, niin palkkapro-sentti nousee, jollonka se kellahti ihan päälle ja kun siihen ei pystytty heti reagoimaan tietyllä tavalla, niin sitten taas syksyllä se kellahti sitten taas toisinpäin, että just kun olis tarvittu niitä tunteja, niin sitten me ei enää pystytty sitä stabilisoi-maan niin sanotusti. Meillähän tuli ne YT:t silloin syksyllä, jotka aiheutti tietynlaiset toimenpiteet. Toukokuusta ne neljä kuukautta ta-vallaan söi sen koko vuoden tuloksen.*

Asiakasmäärät kasvoivat loppuvuotta kohden, jolloin vähennetyt työtunnit aiheut-tivat henkilöstön stressaantumista, väsymistä, palvelun laadun ja työnteon heik-kenemistä, virheiden esiintymistä ja työtapaturman. Asia nostettiin keskusteluun, mutta sen eteen ei tehty toimia. Henkilöstökyselyn kommenttikentässä kerrottiin kuormitustilanteista seuraavaa:

*Riippuen niin paljon eri tekijöistä, töissä yksin ollessa kiireessä työ on kuormittavaa, sekä pelkään tekeväni virheitä.*

*Henkinen kuormitus kasaantuu lähinnä ongelmakohtiin, kuten työn-tekijävajaukseen.*

Seuraavassa lainauksessa Kahvilapäällikkö A (silloin vuoropäällikkö) kuvailee ti-lanteesta aiheutuneita seuraamuksia:

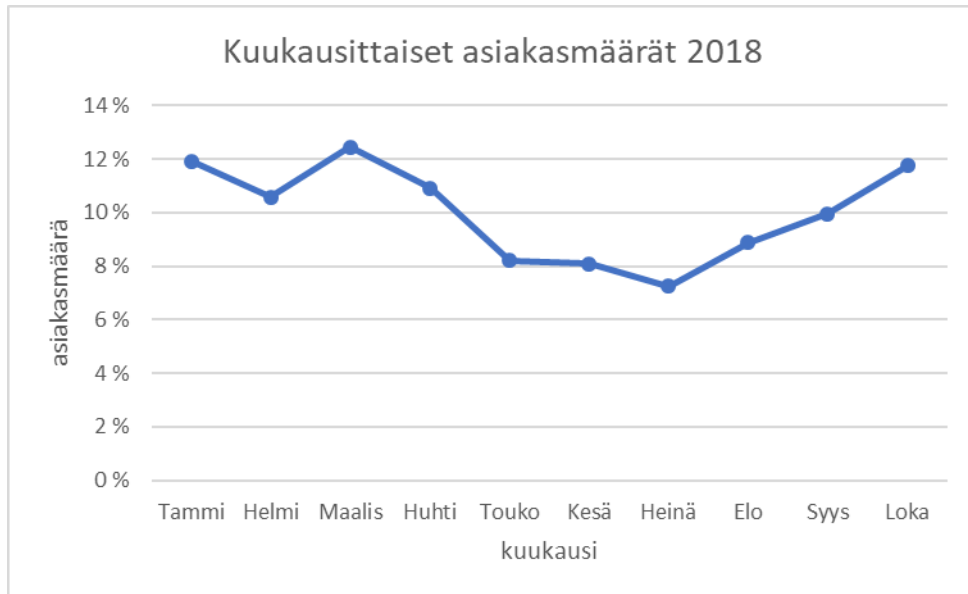
*Viime vuoden syksyllä esiintyi stressiä, ahdistusta ja viime jouluna koettiin se, että kun oli kiire ja stressi ja se puolen vuoden järkyttävä kuormitus ja paine, ne aiheutti esimerkiks työtapaturman, koska ei ollu tarpeeks työntekijöitä. Ei oltu enää kartalla siitä omasta toimin-nasta eikä toimittu enää vakaasti ja harkiten. Sitten erään ihmisen*

*lähtöuhkaus oli myös hyvä esimerkki tästä ja monet tälläset suusanalliset ilmoitukset, että en ole tyytyväinen tähän tilanteeseen, että tämä ei ole oookoo ja oli ihan keskustelussa tämä asia. Myöskin asiakkaat näkee, että jos täällä toimitaan näin, et onks tää nyt oookoo, että täällä juostaan ja asiakkaat oli ihan sanonutkin, että täähän on ihan naurettavaa, että täällä ei ole työntekijöitä. Ihmiset viikottain kysy multa, että ooksä täällä yksin. Ja virheitä sattuu herkemmin ihan varmasti, kun ei tehä niin huolellisesti töitä, kun pitäis tehä tai ei muutenkaan toimita niin hyvin kun voitaisiin toimia.*

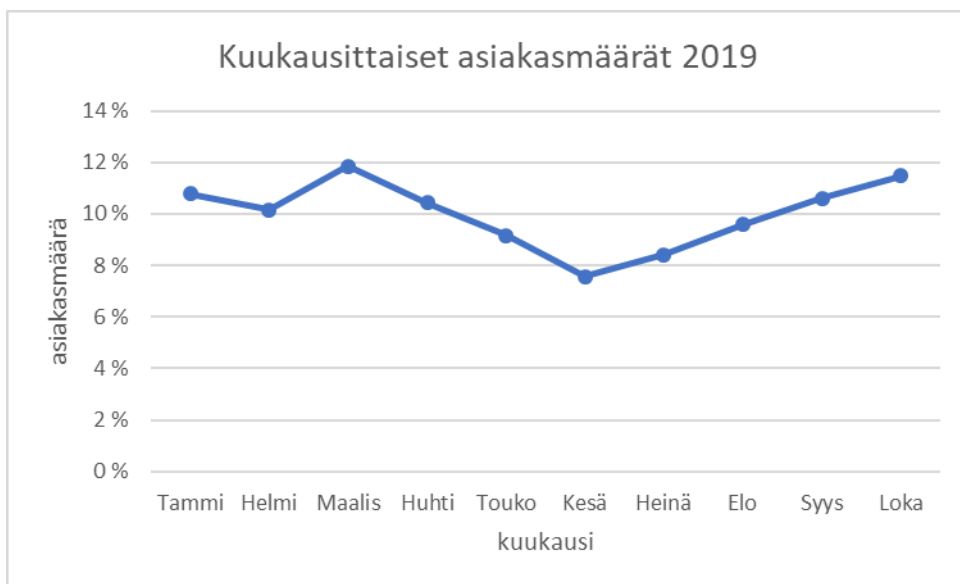
Kahvilapäällikkö B (siltoin kahvilapäällikkö) kertoi tilanteesta seuraavaa:

*Se henkilöstön henki oli semmonen apee ja pelokas. Mä koin, että ihmiset pelkäs. Että tottakai, kun ei tiedä mitä seuraa tai että mikä se lopputulema on.*

Heikko tai olematon työhyvinvoinnin johtaminen ja kiireen, aikapaineiden ja työn liiallisen määrän kokemukset voivat aiheuttaa työpahoinvointia, sitoutumis- ja motivaatio-ongelmia henkilöstön keskuudessa sekä voivat johtaa työpaikan tai ammatin vaihtamiseen (Syvänen ym. 2015, 89). Työn keskeytykset, häiriöt, viiveet, työkyvyn alentumat ja huonot työolot vaikuttavat negatiivisesti yksilötason tuloksellisuuteen ja sitä kautta koko organisaation tulokseen. Palveluorganisaatioissa työntekijöiden työpahoinvointi heijastuu usein asiakasvuorovaikutuksen laatuun haitallisesti, jolloin tuottavuus luonnollisesti laskee. (Tarkkonen 2012, 65–66.) Esimerkkitalanne johti selkeästi asiakaspalvelun laadun ja työhyvinvoinnin sekä sitä kautta tuloksellisuuden ja tehokkuuden heikkenemiseen. Kuvioissa 8 ja 9 esitellään vuosien 2018 ja 2019 kuukausittaisen asiakasmäärän jakaumat. Kuviot on laadittu Kahvilan tammi-lokakuun asiakaspaineraporttien tietojen perusteella.



KUVIO 8. Kuukausittaiset asiakasmäärät vuonna 2018



KUVIO 9. Kuukausittaiset asiakasmäärät 2019

Kuten kuvioista nähdään, molempina vuosina asiakasmäärän kehitys on ollut samankaltaista. Kehitys on ollut laskevaa molempina vuosina tammikuusta kesäkuuhun (pois lukien maaliskuu) ja nousevaa kesä-heinäkuusta loppuvuotta kohtaan. Asiakaspainereporttien tiedot vastaavat henkilöstökyselyn ja haastattelujen tuloksia. Kahvilapäällikkö A kertoi asiakaspaineen vaihteluista seuraavaa:



*Kyllä, sesongit vaikuttaa valtavasti. Kesä- ja joulukuun myynnin ero voi olla jopa 50 % tai jopa 70 %. Puhutaan todella kovasta myynnin noususta. Kun kyseessä on tän kokonen kahvila kuten me, eli noin 50 asiakaspaikkaa, niin se on aivan valtava asiakasmäärän ero.*

Kausittaiset asiakasmäärien ja sitä kautta myynnin vaihtelut ovat huomattavia. Vuonna 2018 vilkkaimman ja hiljaisimman kuukauden asiakasmäärän ero oli 54,1 % ja vuonna 2019 51,4 %. Tämä on hyvä tiedostaa budjetointia, henkilöstö- ja työvuorosuunnittelua tehtäessä ja tavoitteita asetettaessa, jotta työ voidaan mitoitaa niin, että henkilöstön kuormitus ei nouse liian korkeaksi silloin, kun asiakkaita on runsaasti. Tällöin ehkäistään edellisen kaltaisen tilanteen syntyminen ja varmistetaan, että henkilöstö ei kuormitu liiaksi jonka seurauksena työhyvinvointi, tuloksellisuus ja asiakaspalvelun laatu eivät kärsi. Tilanteeseen on reagoitava myös yritystasolla ja annettava käyttöön resursseja, sillä tuloksellisuudenkin kannalta on parempi sijoittaa henkilöstön hyvinvointiin kuin tehdä pikasäästöjä henkilöstökuluista. Tiedostettu, tavoitteellinen ja suunnitelmallinen henkilöstön ja työhyvinvoinnin kehittäminen ovat lisäkustannuksia aiheuttavia panostuksia, jotka eivät välttämättä tuota lyhyellä aikavälillä, mutta jotka voivat kääntää yrityksen talouden nousujohteiseksi (Eräsalo 2011, 147). Kahvilapäällikkö A tiivistä ilmiön haastattelussa erinomaisesti:

*Täähän on voittoa tavoitteleva yritys, joten meidän on tavoiteltava voittoa, tai sit me laitettas paikat kiinni. Sehän on tässä lähtökohtana. Yrittämisessä ei oo muuten järkee. Mutta sitä ei voi tehdä henkilöstön kustannuksella. Siinä pitää osata rajata oikeaksi nämä keinot ja toiminnot ja kaikki mikä siihen vaan liittyy.*

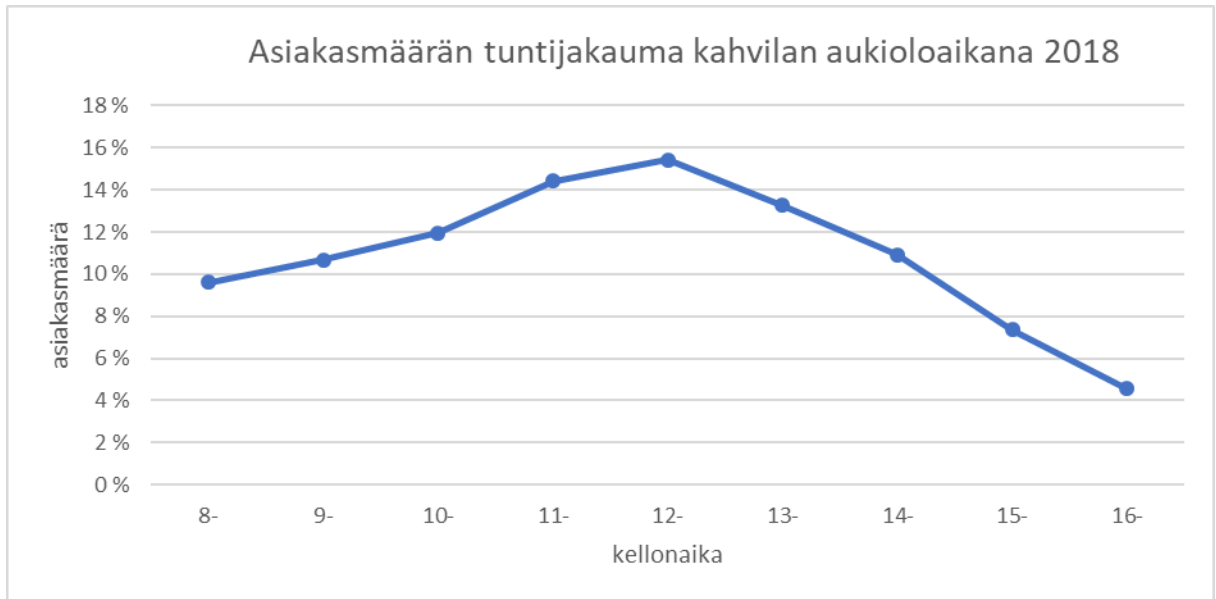
Esimerkki osoittaa, että kausivaihteluihin on välttämätöntä reagoida ja ajatella pelkän tuloksellisuuskulman sijaan myös työhyvinvointia ja henkilöstön jakamista, kuin myös työturvallisuutta. Mikäli asiaan ei puututa ja sitä korjata, toiminnassa ilmenee työturvallisuusriskejä ja työhyvinvoinnin vakavia puutteita. Tappuran työturvallisuuden johtamista käsittelevässä väitöskirjassa (2017) korostetaan työnantajan vastuita ja velvollisuuksia puuttua ja ratkaista, mikäli se saa tietoonsa, että työpaikalla esiintyy liiallista työkuormitusta. Kahvilapäällikkö A

ilmaisikin haastattelussa, että vuoden 2019 lopulla henkilöstöön on tulossa lisäystä, sillä hän ei halua 2018 loppuvuoden kaltaisen tilanteen toistuvan ja että henkilöstöresursoinnissa tullaan ottamaan huomioon työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin näkökulmat keskittymättä liikaa talouden ja tehokkuuden näkökulmiin.

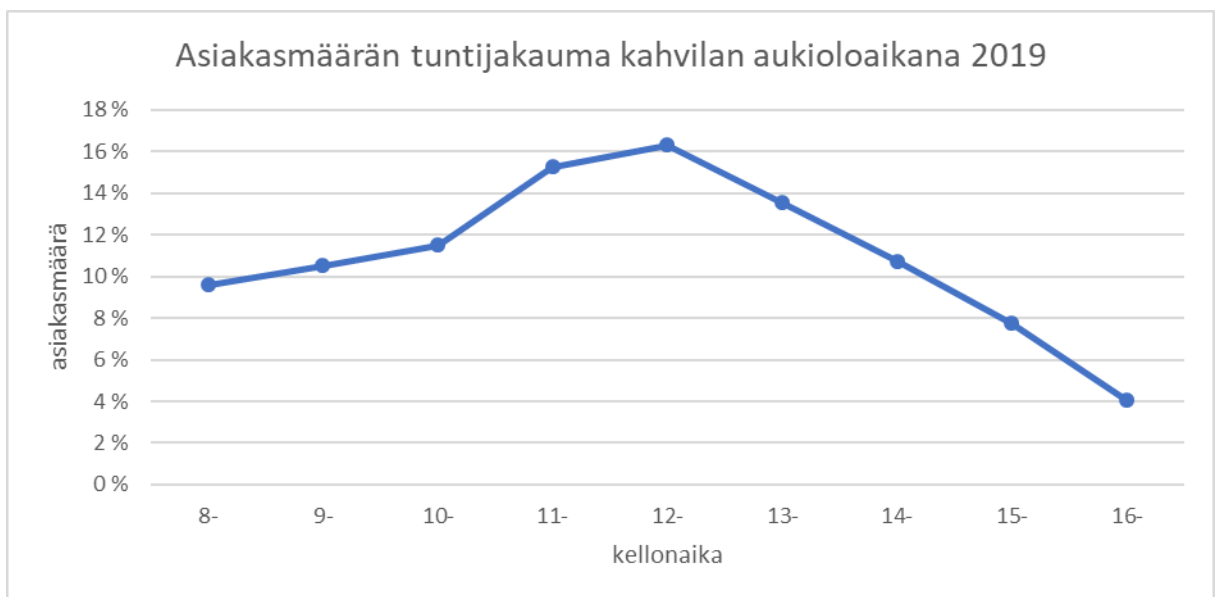
Toinen kiireeseen ja aikapaineeseen liittyvä tutkimuksessa esiin noussut haasteita luova seikka on asiakaspaineen vaihtelu päivän sisällä. Aamu- ja iltavuoroissa työskennellään tästä johtuen pääsääntöisesti yksin, jolloin se, että asioita ei voi välittömästi jakaa työkaverille, kiireessä yksin työskentely ja se, että taukoja ei pystytä pitämään, aiheuttavat henkilöstölle henkistä kuormitusta. Taukojen pitämättä jättäminen vaikuttaa myös henkilöstön työskentelyyn ja sitä kautta asiakaspalvelun laatuun. Työhyvinvointia edistää mahdollisuus riittävään palautumiseen työpäivän aikana (Työterveyslaitos n.d.a). Puutteet tauoissa johtuvat liian vähäisestä henkilöstön määrästä asiakkaisiin ja myyntiin nähden. Kahvilapäällikkö A kuvaili haasteita seuraavasti:

*Meidän yksikössä on tosi paljon haasteita sen suhteen, että aamut ja illat on lähtökohtaisesti hiljaisia ja sitten lounasaika on tosi ruuhkainen ja silloin tulee haasteita pärjätä yksin. Mutta koska aamut ja illat on niin hiljaisia, niin siihen ruuhka-ajalle ei riitä tunteja niin sanotusti, jos puhutaan siitä, että työpäivän tehot pitää olla tietyllä tasolla.*

Kuviossa 10 esitellään asiakasmäärän tuntijakauma kahvilan aukioloaikana 2018 ja kuviossa 11 vuonna 2019. Kuviot on laadittu Kahvilan tammi-lokakuun asiakaspaineraporttien tietojen perusteella. Kuten kuukausittaisenkin asiakasmäärän kohdalla, myös tuntijakauma näyttää molempina vuosina olleen samankaltainen. Asiakasmäärä nousee tasaisesti kohti keskipäivää ja on huipussaan kello 12, josta se laskee tasaisesti sulkemisaikaa kohti.



KUVIO 10. Asiakasmäärän tuntijakauma 2018



KUVIO 11. Asiakasmäärän tuntijakauma 2019

Asiakaspaineen vaihtelu päivän sisällä ja sesongeittain luo haasteita työvuoro-suunnittelulle, sillä budjetoiduilla voimavaroilla ei pystytä vastaamaan työtuntitarpeeseen. Kahden vuoron sijoittaminen niin, että lounasajalla on tarpeeksi työntekijöitä ja että se on kustannusten valossa kannattavaa, on haasteellista. Monen esimiehen paineena ovat talousvoimavarojen supistaminen ja toiminnan sopeuttaminen (Syvänen ym. 2015, 84).

Kustannuspaineiden alaisena yrityksissä pyritään usein tehostamaan toimintaa ja leikkaamaan kuluja. Lyhytnäköinen, pelkästään taloudellista etua tavoitteleva kustannusten hallinta heijastuu negatiivisesti henkilöstöön, sitä kautta asiakasrapajintaan ja sieltä myyntitulokseen. Myynnin pientymisen vuoksi joudutaan tekemään vielä tiukempaa kustannusten hallintaa, jolloin työn huono kierre on valmis. Kierteeltä voidaan välttyä, jos johto osaa keskittyä taloudellisten seikkojen lisäksi sosiaalisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin tekijöihin työssä. (Juuti 2015, 137.) Kahvilan esimies ja henkilöstö ovat edellisen kaltaisissa tilanteissa kustannuspaineiden ja työhyvinvoinnin edistämisen paineiden välissä.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 10.1 Johtopäätökset

Tutkimus toi esille, että Kahvilan henkilöstö on osaamiseltaan, ominaisuuksiltaan ja valmiuksiltaan erinomaista ja normaaleihin toimintatilanteisiin nähden riittävää. Määrällisiä puutteita tosin ilmenee lounasaikaan ja sesonkeina. Puutteita on myös taukomahdollisuuksissa. Kahvilan henkilöstön kokema vahva keskinäinen yhteisöllisyyden tunne, avoin vuorovaikutus, työviihtyvyys, motivaatio sekä työyhteisöön, työhön ja asiakkaisiin sitoutuminen kannattelevat Kahvilan toimintaa. Henkilöstön työhyvinvoinnille on onnistuttu Kahvilassa luomaan kantava pohja, joka edistää työhyvinvoinnin portaiden jokaisen tason tekijöiden esiintymistä. Ajoittain ilmenevistä puutteista huolimatta työyhteisö on hyvinvoiva sekä asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys korkealla tasolla. Kahvilan toiminnassa ei esiinny suuria epäkohtia, vaan ne ilmenevät muilla Yritys Oy:n tasoilla. Näillä epäkohdilla on vaikutusta henkilöstön kuormituksen ja työhyvinvoinnin kokemuksiin kiire- ja poikkeustilanteissa sekä vuotuisissa sesongeissa.

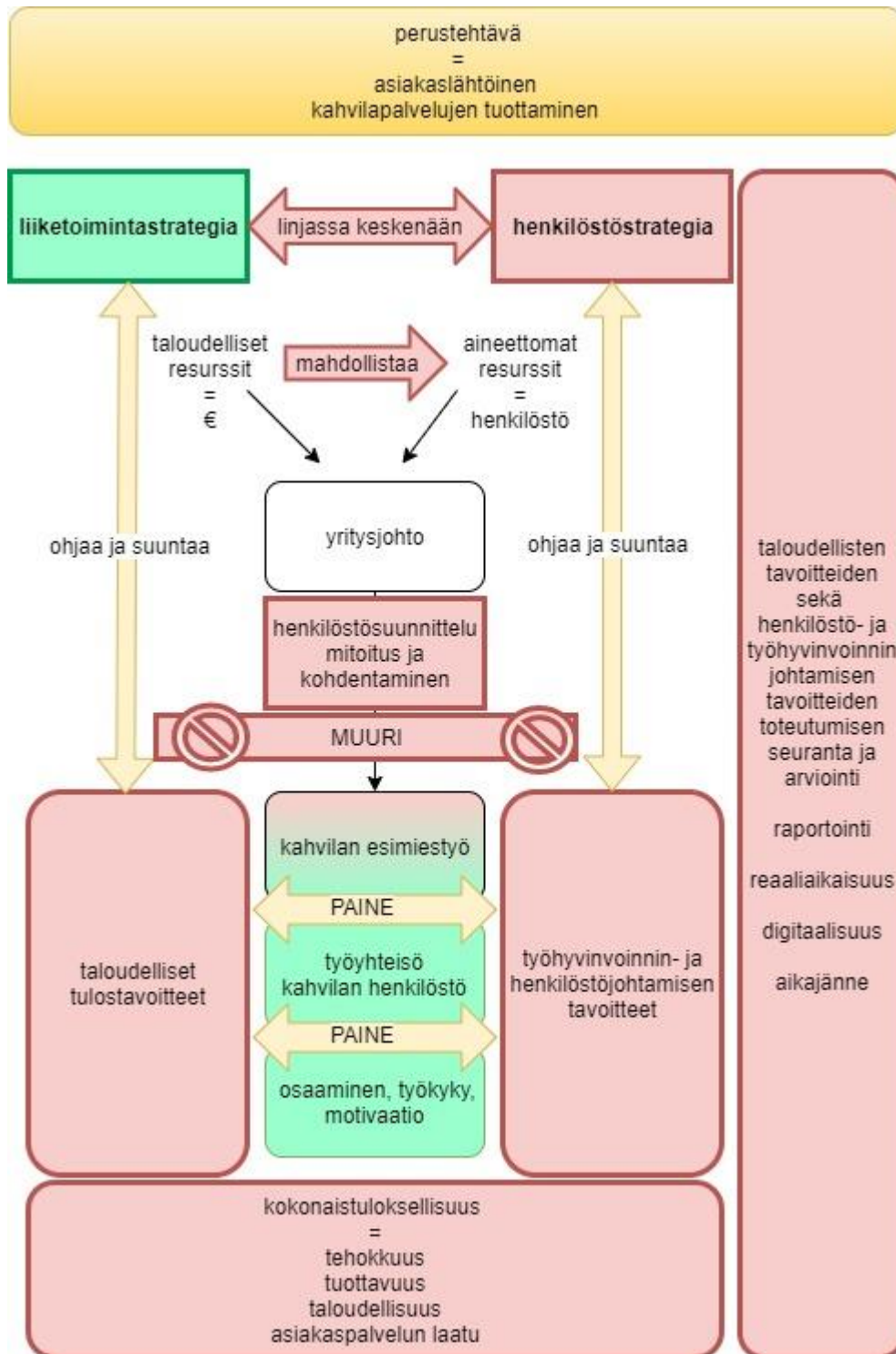
Tutkimuksen esille tuomat kehityskohdat juontavat juurensa suurelta osin henkilöstöstrategian puutteeseen, jonka myötä Kahvilan esimieheltä puuttuvat yrityksen yhtenäiset työhyvinvoinnin ja henkilöstön johtamisen keinot. Henkilöstöstrategiassa määriteltävät tavoitteet henkilöstön hyvinvoinnin, määrän ja laadun suhteen auttaisivat esimiestä työhyvinvoinnin- ja henkilöstön johtamisessa sekä toiminnan suuntaamisessa asiakaslähtöiseen ja jatkuvasti hyvinvoivan ja tuloksellisen työyhteisön suuntaan. Kahvilan toimintaa ohjaa lähinnä liiketoimintastrategia, jossa on määritelty ainoastaan taloudelliset tavoitteet. Positiivista kuitenkin on, että yrityksessä esiintyy strategista ajattelua hiljattain laaditun liiketoimintastrategian muodossa. Liiketoimintastrategiassa on määritelty Yritys Oy:n missio, visio ja arvot sekä strategiset tavoitteet niiden taustalla. Liiketoimintastrategian kanssa keskustelevan henkilöstöstrategian muodostaminen on seuraava askel.

Niin liiketoimintastrategiassa kuin henkilöstöstrategiassakin asetettujen realististen tavoitteiden ja niiden johdonmukaisen toteutumisen seuraamisen ja arvioinnin ja niihin perustuviin tietoihin reagoinnin kautta toimintaa olisi mahdollista tietoisesti, suunnitelmallisesti ja strategisesti ohjata tehokkaaseen, tuottavaan ja asiakaslähtöiseen suuntaan. Liiketoimintastrategiassa määritellyt taloudelliset tavoitteet olisi hyvä asettaa samaan linjaan henkilöstöstrategisten tavoitteiden kanssa, jotta työhyvinvoinnin sekä henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset työskentelyn ja asiakaspalvelun laadusta olisivat jatkuvasti korkealla tasolla.

Yrityksen toiminnassa huomio kiinnittyy korostuneesti liiketoiminnan taloudelliseen puoleen, jonka seurauksena kustannuspaineiden asettamat vaatimukset luovat asiakaspaineiden huippukohdissa henkilöstövajetta ja sitä kautta puutteita henkilöstön työhyvinvointiin, asiakaspalvelun laatuun, työskentelyn tehokkuuteen, työturvallisuuteen ja tuloksellisuuteen. Kahvilan henkilöstö ja heistä erityisesti esimies joutuu työskentelemään kustannus- ja työhyvinvointitavoitteiden välisessä kuormittavassa paineessa. Organisaatiokulttuurin muutoksella asiakaslähtöisempään ja työhyvinvointikeskeisempään suuntaan näihin kuormitustekijöihin voitaisiin vaikuttaa ja niihin liittyviä ongelmia ratkaista ja poistaa.

Yrityksen toiminnassa ilmenevä vahva hierarkkisuus ja kommunikaatiokatkos Kahvilan ja yrityksen muiden tasojen välillä aiheuttavat ongelmia tavoitteiden asettamisessa, raportoinnissa ja seurannassa sekä yleisesti viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Avoimuuden ja tasa-arvoisen vuorovaikutuksen lisäämisellä tämä muuri saataisiin murrettua.

Kuviossa 12 kuvataan teoreettisen viitekehyksen ja sen käsitteiden avulla Yritys Oy:n eri tasojen ja niillä vaikuttavien ilmiöiden välisiä vaikutussuhteita ja tekijöitä, joita tutkimuksessa havaittiin. Punaisella on merkitty ne tekijät, joissa tulosten mukaan ilmeni epäkohtia ja vihreällä ne tekijät, joiden koettiin olevan kunnossa. Henkilöstön kokemat työhyvinvoinnin puutteet johtuvat paljolti kuviossa esitellyn arvoketjun vajeista. Oikeellisen henkilöstöstrategian laatiminen ja sen noudattaminen ratkaisisi valtaosan näistä ongelmista.



KUVIO 12. Kehityskohdat ja niiden vaikutussuhteet teoriapohjaan nojaten

## 10.2 Pohdinta

Tutkimuksen teoriaosuus oli tutkittavan ilmiön kannalta riittävän laaja ja tutkittavat asiat kattava. Teorian perusteella laadituilla haastattelu- ja henkilöstökyselyn kysymyksillä saatiin koottua monipuolinen aineisto. Aineiston analyysivaiheeseen on valittu oikeanlaiset menetelmät, joiden avulla analyysi eteni vaivattomasti ja tarkoituksenmukaisesti. Eri aineistot keskustelivat hyvin keskenään, jolloin tutkimustuloksista saatiin koottua yhtenäinen ja laadukas kokonaiskuva tutkimuksen aiheista. Haastatteluvastausten laajuudessa oli eroa, jolloin tutkimustulosten esitelyssä eri haastateltavien painotuksissakin ilmenee eroja. Henkilöstökyselyn ja haastattelujen vastaustavan erilaisuudesta johtuen näiden aineistojen hyödyntämismahdollisuudetkin olivat erilaiset. Tutkimuksen tuloksia oli kuitenkin mahdollista tarkastella kokonaisvaltaisesti, sillä kyselyn ja haastattelujen teemat olivat linjassa keskenään ja valottivat yhdessä hyvin tutkittavia ilmiöitä, tekijöitä ja teemoja.

Suurimmat ylämäet tutkimuksessa ja sen raportoimisessa liittyivät teoriaosuuden kokoamiseen ja raportin jäsentelyyn, aikataulutukseen sekä alkuvaiheessa tutkimusaiheen rajaamiseen. Tutkimuksen kokonaisvaltaisesta luonteesta johtuen teorian tiedon kokoaminen ja jäsentely oli haastavaa, sillä aiheen jokaisesta osa-alueesta on saatavilla paljon tietoa. Lisäksi oleellisten ja epäolennaisten tietojen sisällyttämisessä ja karsimisessa ilmeni vaikeuksia. Tutkimusaiheen rajaamisen ongelmat liittyivät siihen, että tutkijalla oli suuri intressi tutkia mahdollisimman laajasti Kahvilan toimintaa. Tähän vaikutti se, että hän on yksi Kahvilan työntekijöistä. Tutkijan henkilökohtainen suhde tutkittavaan aiheeseen ja toimeksiantajaan osoittautui tutkimuksen joissakin vaiheissa haasteeksi. Tämä haaste havaittiin ja kiinnitettiin tietoisesti huomiota objektiivisuuden vaalimiseen, joten tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

Tutkimuksen kokonaisvaltaisuuden ja laajuuden sekä käytettyjen menetelmien työläyden vuoksi tutkimusta olisi voinut olla toteuttamassa useampi henkilö. Tutkimuksen eteneminen olisi silloin ollut nopeampaa ja jouhevampaa, mutta käy-



tettävissä olevilla resursseilla tutkimus on joka tapauksessa onnistunut. Tarkempien aikataulujen ja tavoitteiden asettaminen olisivat helpottaneet opinnäytetyön tekemistä.

Toimeksiantaja voi käyttää tutkimusta apuna työhyvinvoinnin, asiakaslähtöisen yrityskulttuurin ja eri osa-alueiden strategisen johtamisen kehittämisessä. Mielenkiintoista ja hyödyllistä olisi toteuttaa vastaava tutkimus Yritys Oy:n muissa toimipisteissä ja vertailla, ovatko tulokset samansuuntaiset vai eriävät. Tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia voidaan jo nyt käyttää hyödyksi niin Yritys Oy:n kuin Kahvilankin toiminnan kehittämisessä, mutta kaikkien toimipisteiden tutkimuksen perusteella Yritys Oy saisi vielä laajempaa tietoa henkilöstöstrategian laatimisen tueksi. Opinnäytetyö on ensiaskel strategisen henkilöstöjohtamisen polulla Yritys Oy:ssä ja Kahvilassa.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Alahuhtala, T. & Huhta H-R. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Elovainio, M., Kivimäki, M. & Helkama, K. 2016. Organizational Justice Evaluations, Job Control and Occupational Strain. Washington: American Psychological Association.
- Erto. N.d. Työaikalaki. Luettu 19.03.2019. <https://www.erto.fi/tyosuhteopas/tyoaika>
- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Furnham, A. 1999. The Psychology of Behaviour at Work. The Individual in the Organization. East Sussex: Psychology Press.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hallintoakatemia. 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Julkaistu 07.09.2018. Luettu 19.11.2019. <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. Tampere: Tampere University Press.
- Hietala, H. & Kaivanto, K. 2008. Työaikalaki käytännössä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Hämäläinen, M. & Patjas, L-M. 2018. Palvelun taitajaksi. 11. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Jamieson, S. N.d. Likert Scale. Britannica. Luettu 08.11.2019. <https://www.britannica.com/topic/Likert-Scale>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. 2017. Mitä tarkoittaa kokoaikainen ja osa-aikainen työ? Julkaistu 29.06.2017. Päivitetty 18.09.2017. Luettu 09.05.2019. <https://www.jhl.fi/kysymys/mita-tarκοittaa-kokoaikainen-ja-osa-aikainen-tyo/>

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Karasek, R. A. & Theorell, T. 1990. Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books  
Kahvilapäällikkö. 2019. Henkilökohtainen tiedonanto. 06.05.2019.

Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koivuniemi, T. 2012. Kohti voimavarojen ja kuormituksen tasapainoa. Vimpeli: Kustannus Siipipyörä.

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Helsinki.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyydessä. Tampere: Juvenes Print.

Lämsä, A-M., Keränen, A. & Savela, T. 2015. Vastuullinen johtajuus esimiesalaisyhteisössä. Tampere: Hallinnon tutkimuksen seura.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOY Pro Oy.

Manka, M-L. & Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. No: 50(4). Eastford: Martino Fine Books.

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus. 2018. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry & Palvelualojen ammattiliitto PAM ry.

Minilex. N.d. Mikä on työehtosopimus? Luettu 15.4.2019. <https://www.minilex.fi/a/mik%C3%A4-on-ty%C3%B6ehtosopimus>

Mård, M. 2018 a. Priima Yrityslaskenta. Työvuorosuunnittelu – Oletko perehtynyt sen tuomiin mahdollisuuksiin yrityksessäsi? [Webinaari]. Julkaistu 12.06.2018. Luettu 23.04.2019. <https://www.priimalaskenta.fi/tyovuorosuunnittelu-oletko-perehtynyt-sen-tuomiin-mahdollisuuksiin-yrityksessasi?submissionGuid=c9c971d7-0b25-4135-8a3a-3825b08ddb81>

Mård, M. 2018b. Priima Yrityslaskenta. Työvuorosuunnittelu on henkilöstöressurssien johtamista. [Blogikirjoitus]. Julkaistu 20.08.2018. Luettu 23.04.2019. <https://www.priimalaskenta.fi/laskenta-blog/tyovuorosuunnittelu-on-henkilostoresurssien-johtamista>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pentikäinen, M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Procomp. 2012. Työvoimanhallinta. Julkaistu 29.08.2012. Luettu 23.04.2019. <https://procomp.fi/millainen-on-hyva-tyovuorolista/>

Pyöriä, P. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. 2014. Helsinki: Gaudemus Helsinki University Press, 7–22.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. 2017. Tampere: Vastapaino, 427–440.

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 2. painos. Helsinki: J-Impact Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Surakka, T. & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.

Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyttä – matkalla työhyvinvointiin. Helsinki: UNI-Press.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Tappura, S. 2017. The Management of Occupational Health and Safety: Managers' Perceptions of the Challenges, Necessary Support and Organizational Measures to support Managers. Tampere: Tampere University of Technology.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Helsinki: UNI-Press.

Tehy. N.d. Työnantajan direktio-oikeus. Luettu 27.4.2019. <https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuhteen-alkaminen/tyonantajan-direktio-oikeus>

Timonen, P. Lehtori. 2018. Henkilöstöbudjetti. Luento. 29.01.2018. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työaikalaki 872/2019

Työterveyslaitos. N.d.a Työaikojen kuormittavuuden arviointi. Luettu 14.05.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/tyoaikojen-kuormittavuuden-arviointi/>

Työterveyslaitos. N.d.b Työaika. Luettu 26.4.2019. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/>

Valli, R. 2018. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 92–114.

Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen, 3. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Yhteistoimintalaki 334/2007

## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje ja henkilöstökysely

1 (23)

0% Valmis

### Kahvila X:n henkilöstökysely

*Luethan seuraavan saateen huolellisesti*

Hyvä vastaaja,

opiskelen Tampereen ammattikorkeakoulussa restonomiksi ja teen opinnäytetyötä toimeksiantona kahvila X:lle. Tarkoituksena on tutkia henkilöstöratkaisuja asiakaskeskeisen toiminnan, henkilöstön, työhyvinvoinnin ja työnantajan näkökulmista. Henkilöstön ja työhyvinvoinnin näkökulmien esiin tuomiseksi toivoisin, että täyttäisitte oheisen kyselylomakkeen. Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja nimettömästi. Vastauksia käsitellään yleisellä tasolla, eikä annettuja vastauksia liitetä toisiinsa. Tutkimuksen tekemiseen on saatu asianmukainen lupa toimeksiantajalta. Kyselyn tuloksia käytetään aineistona opinnäytetyössä, joka julkaistaan Theseus-palvelussa.

Kyselylomakkeessa esitetään monivalintakysymyksiä liittyen hyvinvointiin työssä, työn tekemiseen, työyhteisöön, yritykseen ja niiden piirteisiin. Valitsethan vastausvaihtoehdoista parhaiten mielipidettäsi kuvaavan vaihtoehdon. Jokaisen monivalintakysymyksen jälkeen on varattu tilaa vastauksen tarkennukselle, syventämiselle, selittämiselle ja kommentoimisille. Kyselylomakkeen tarkoituksena on tuottaa laadullista ja syvällistä tietoa aiheesta, joten toivoisin mahdollisimman kattavia ja rehellisiä vastauksia kommenttikenttiin.

**Tutkimuksessa tarkastellaan vuosia 2018 ja 2019, joten pyydän ottamaan tämän huomioon vastatessasi.** Jos et osaa valita vastausvaihtoehtoa yksiselitteisesti kattamaan koko ajanjaksoa (2018–2019), toivoisin, että tarkennat kommenttikentässä vastaustasi.

Esimerkiksi:

Oletko kokenut työssäsi ylikuormitusta?

jatkuvasti  
 usein  
 joskus  
 harvoin  
 en koskaan

Kommentti:  
*Koin laadullista ylikuormitusta palatessani lomalta, sillä toimintatavat olivat muuttuneet merkittävästi, enkä ollut tietoinen niistä palatessani. Vuoden 2018 huhtikuussa koin jatkuvasti määrällistä ylikuormitusta, sillä asiakkaita oli yllättäen arvioitua enemmän. Normaalissa arjessa en koe ylikuormitusta juuri lainkaan.*

Mikäli kyselystä tai kysymyksistä ilmenee jotakin kysyttävää, vastaan teille mielelläni puhelimitse (puh. nro.). Kyselyyn vastaamiseen on hyvä varata aikaa 30min - 1h, kyselyä ei kuitenkaan tarvitse suorittaa kerralla, vaan sen voi tallentaa ja jatkaa vastaamista myöhemmin. Kyselyn vastausaika on yksi viikko (19.8.2019–25.8.2019).

Kiittäen, Laura Syvänen  
Tampereen ammattikorkeakoulu

Tallenna ja jatka myöhemmin

Seuraava

(jatkuu)



5% Valmis

## 1. TYÖN PIIRTEET

Kuinka merkittävänä ja tärkeänä koet työsi?

- en lainkaan merkittävänä ja tärkeänä
- melko merkittävänä ja tärkeänä
- kohtalaisen merkittävänä ja tärkeänä
- hyvin merkittävänä ja tärkeänä
- erittäin merkittävänä ja tärkeänä

Kommentti

Kuinka motivoitunut olet työssäsi?

- en lainkaan motivoitunut
- vähän motivoitunut
- jonkin verran motivoitunut
- hyvin motivoitunut
- erittäin motivoitunut

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

10% Valmis

**Kuinka sitoutunut olet työhösi?**

- en lainkaan sitoutunut
- melko sitoutunut
- jonkin verran sitoutunut
- hyvin sitoutunut
- erittäin sitoutunut

**Kommentti****Mitä mieltä olet yksin työskentelystä?**

- en pidä siitä yhtään
- en pidä siitä juurikaan
- en osaa sanoa
- pidän siitä jonkin verran
- pidän siitä paljon

**Kommentti**

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



14% Valmis

Kuinka usein työntekijöitä on mielestäsi tarpeeksi asiakasmäärään nähden?

- ei koskaan
- harvoin
- joskus
- useimmiten
- aina

Kommentti

Kuinka hyvin työehtosopimuksen mukaiset lepo- ja vapaa-ajat toteutuvat?

*(Työehtosopimuksessa määritellään päivittäiseksi lepoajaksi yli kuuden tunnin mittaisina työpäivinä puolen tunnin lepoaika. Mikäli työaika on päivässä yli neljä tuntia, tulee työntekijälle antaa lisäksi vähintään yksi kahvitauko, joka luetaan työajaksi. Kymmenen tunnin ja sitä pidempien peräkkäisten vuorojen väliin tulee jäädä vähintään kymmenen ja sitä lyhyempien vuorojen väliin kahdeksan tunnin lepoaika.)*

- ei koskaan
- harvoin
- joskus
- useimmiten
- aina

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

19% Valmis

Tuottaako työ ja työskentely-ympäristö kokonaisuudessaan sinulle työn iloa?

- ei lainkaan
- melko vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

Kommentti

Tukevatko työ ja työskentely-ympäristö työhyvinvointia?

- ei lainkaan
- melko vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

24% Valmis

Onko työssäsi vaihteita tai osa-alueita, joiden kohdalla koet työsi olevan liian vaikeaa?

- todella useita
- melko useita
- jonkin verran
- melko vähän
- todella vähän

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

29% Valmis

## 2. TYÖKUORMITUS JA TYÖN HALLINTA

Oletko kokenut työssäsi ylikuormitusta?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Kommentti

Oletko kokenut työssäsi alikuormitusta?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

33% Valmis

**Kuinka kuormittavaa työsi on henkisesti?**

- erittäin kuormittavaa
- melko kuormittavaa
- jonkin verran kuormittavaa
- melko kevyttä
- ei lainkaan kuormittavaa

**Kommentti**

**Kuinka kuormittavaa työsi on fyysisesti?**

- erittäin kuormittavaa
- melko kuormittavaa
- jonkin verran kuormittavaa
- melko kevyttä
- ei lainkaan kuormittavaa

**Kommentti**

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

38% Valmis

**Kuinka kuormittavaa työsi on sosiaalisesti?**

- erittäin kuormittavaa
- melko kuormittavaa
- jonkin verran kuormittavaa
- melko kevyttä
- ei lainkaan kuormittavaa

**Kommentti****Voitko käyttää kaikkia tietojasi ja taitojasi työssäsi?**

- erittäin vähän
- melko vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

**Kommentti**

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



43% Valmis

**Voitko vaikuttaa omaan työtahtiisi?**

- en koskaan
- harvoin
- joskus
- usein
- aina

**Kommentti**

**Voitko vaikuttaa itseäsi koskeviin asioihin työpaikallasi?**

- erittäin vähän
- melko vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

**Kommentti**

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

48% Valmis

Esiintyykö työssäsi kiirettä ja aikapainetta?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- ei koskaan

Kommentti

Kuinka usein joudut liian suuren työmäärän tai kiireen takia jättämään osan sinulle kuuluvista töistä tekemättä?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



52% Valmis

Jakautuuko päivittäinen työmääräsi epätasaisesti siten, että työt ruuhkautuvat?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- ei koskaan

Kommentti

Oletko työskennellyt sairaana ollessasi?


- erittäin usein
- melko usein
- joskus
- melko harvoin
- en koskaan

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



Kun olet lomalla tai sairas, kuinka moni henkilö pystyy tekemään sinun tehtäväsi?

- ei kukaan
- yksi henkilö
- muutama henkilö
- moni henkilö
- kuka tahansa

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen Seuraava

62% Valmis

### 3. TYÖYHTEISÖN PIIRTEET

Miten vuorovaikutus toimii työyhteisössäsi?

- erittäin huonosti
- melko huonosti
- ei hyvin eikä huonosti
- melko hyvin
- erittäin hyvin

Kommentti

Minkälaisena koet ilmapiirin työpaikallasi?

- erittäin huonona
- melko huonona
- en hyvänä enkä huonona
- melko hyvänä
- erittäin hyvänä

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava

67% Valmis

Arvostetaanko työtäsi työyhteisössä?

- ei lainkaan
- melko vähän
- jonkin verran
- melko paljon
- erittäin paljon

Kommentti

Koetko rooliristiriitoja työssäsi?

- jatkuvasti
- usein
- joskus
- harvoin
- en koskaan

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen Seuraava

71% Valmis

Mitä mieltä olet seuraavasta väittämästä: Työpaikallani on mahdollista ilmaista vapaasti positiivisia tunteita.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

Kommentti

Mitä mieltä olet seuraavasta väittämästä: Työpaikallani on mahdollista ilmaista vapaasti negatiivisia tunteita ilman epämiellyttävien seuraamusten pelkoa.

- täysin eri mieltä
- jokseenkin eri mieltä
- en eri enkä samaa mieltä
- jokseenkin samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava



76% Valmis

#### 4. JOHTAMINEN

Kuinka usein esimiehesi ottaa mielipiteesi huomioon työtäsi koskevissa asioissa?

- ei lainkaan
- harvoin
- joskus
- usein
- aina

Kommentti


Kuinka tyytyväinen olet lähiesimiehesi toimintaan töiden suunnittelussa ja ohjauksessa?

- erittäin tyytymätön
- melko tyytymätön
- en tyytymätön enkä tyytyväinen
- melko tyytyväinen
- erittäin tyytyväinen

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen Seuraava



81% Valmis

Kuinka tyytyväinen olet ylemmän johdon toimintaan?

- erittäin tyytymätön
- melko tyytymätön
- en tyytymätön enkä tyytyväinen
- melko tyytyväinen
- erittäin tyytyväinen

Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen Seuraava

86% Valmis

## 5. YRITYKSEN PIIRTEET

Miten hyvin tunnet yrityksen arvot, mission ja vision?

- erittäin huonosti
- melko huonosti
- en hyvin enkä huonosti
- melko hyvin
- erittäin hyvin

Kommentti

Miten hyvin yrityksen arvot ja omat arvosi kohtaavat?

- erittäin huonosti
- melko huonosti
- ei hyvin eikä huonosti
- melko hyvin
- erittäin hyvin

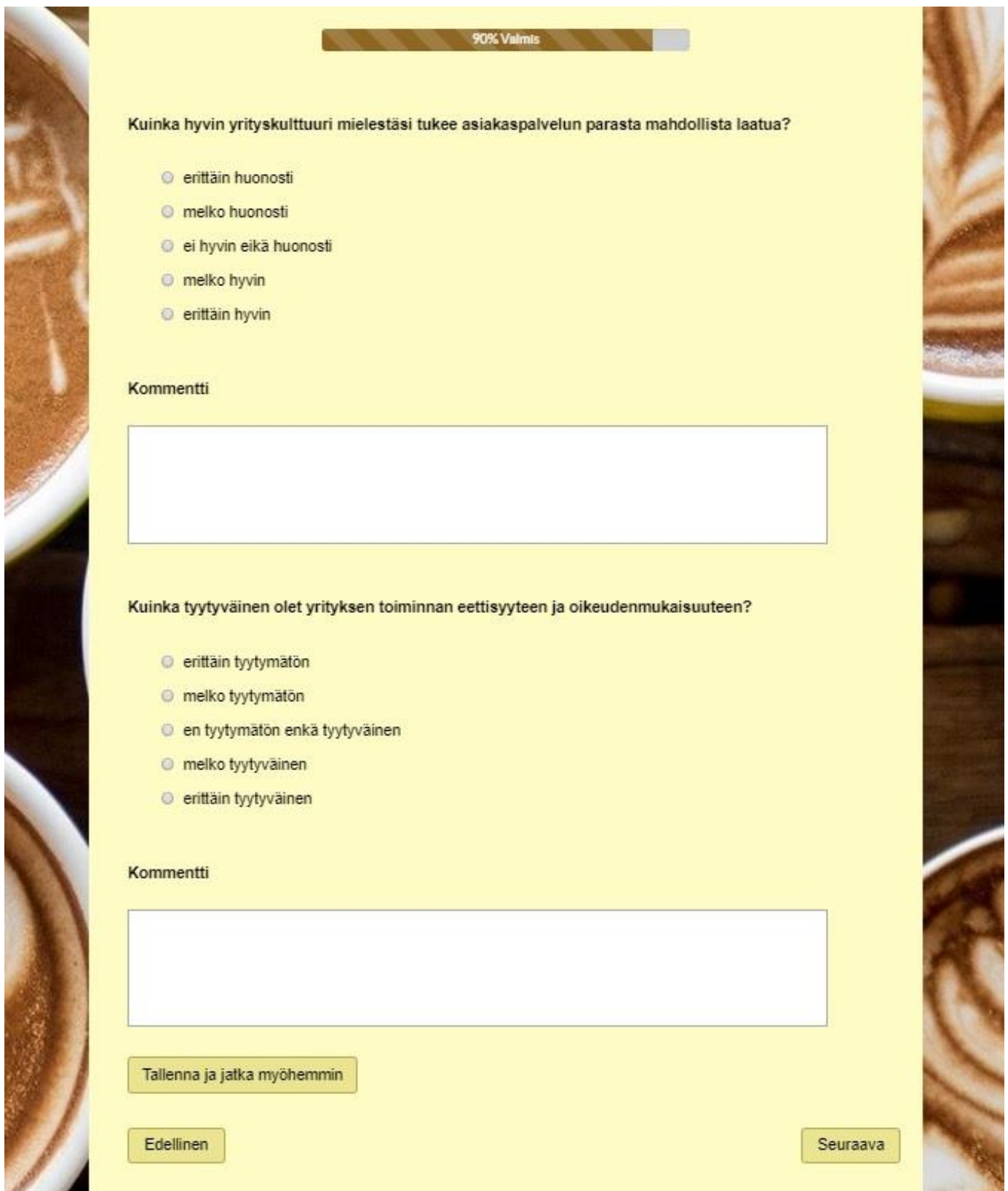
Kommentti

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

Seuraava





90% Valmis

**Kuinka hyvin yrityskulttuuri mielestäsi tukee asiakaspalvelun parasta mahdollista laatua?**

- erittäin huonosti
- melko huonosti
- ei hyvin eikä huonosti
- melko hyvin
- erittäin hyvin

**Kommentti**

**Kuinka tyytyväinen olet yrityksen toiminnan eettisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen?**

- erittäin tyytymätön
- melko tyytymätön
- en tyytymätön enkä tyytyväinen
- melko tyytyväinen
- erittäin tyytyväinen

**Kommentti**

Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen

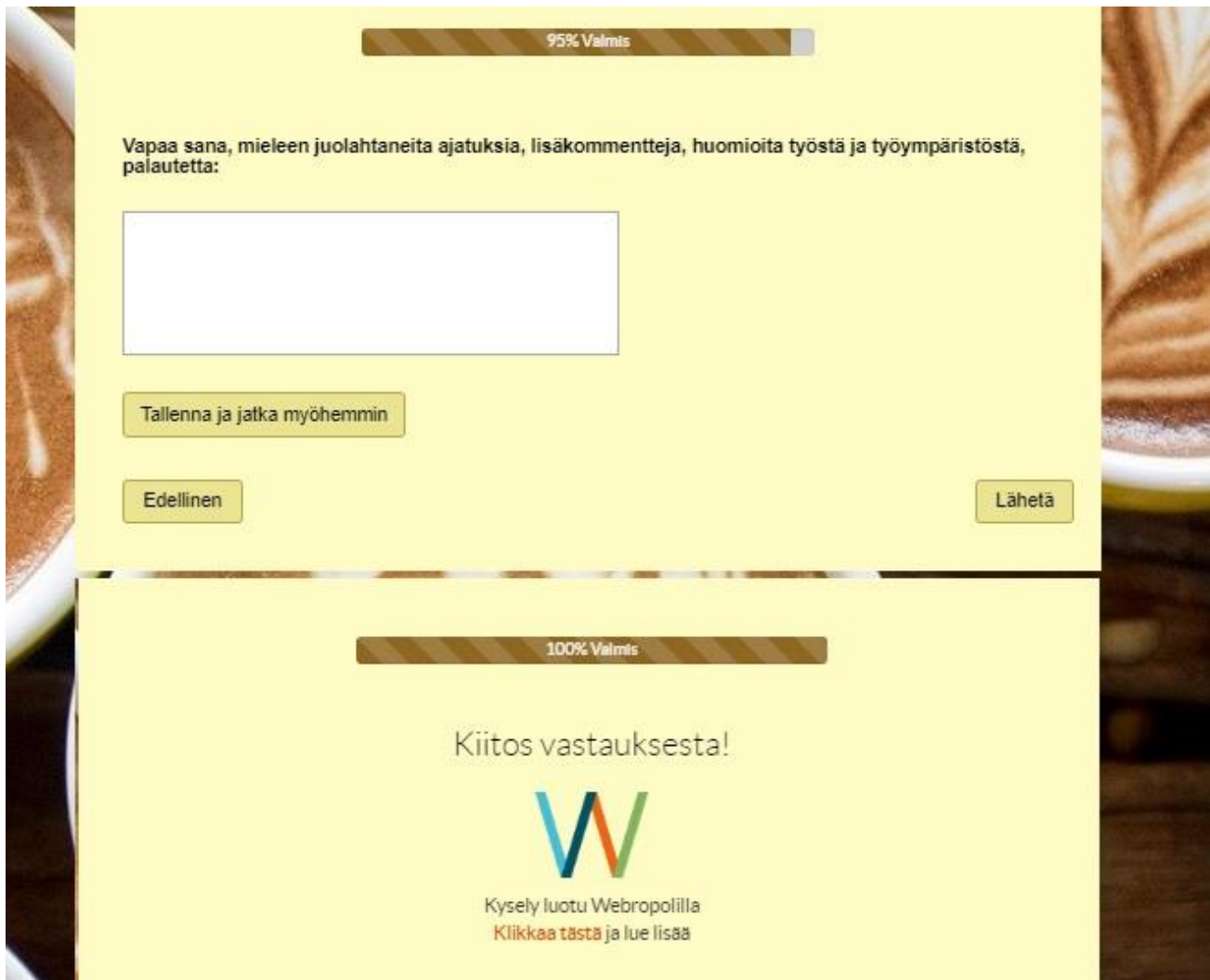
Seuraava

## Yhteenvetosivu

Kuinka merkittävänä ja tärkeänä koet työsi?	kohtalaisen merkittävänä ja tärkeänä
Kuinka motivoitunut olet työssäsi?	jonkin verran motivoitunut
Kuinka sitoutunut olet työhösi?	jonkin verran sitoutunut
Mitä mieltä olet yksin työskentelystä?	en osaa sanoa
Kuinka usein työntekijöitä on mielestäsi tarpeeksi asiakasmäärään nähden?	joskus
Kuinka hyvin työehtosopimuksen mukaiset lepo- ja vapaa-ajat toteutuvat?  <i>(Työehtosopimuksessa määritellään päivittäiseksi lepoajaksi yli kuuden tunnin mittaisina työpäivinä puolen tunnin lepoaika. Mikäli työaika on päivässä yli neljä tuntia, tulee työntekijälle antaa lisäksi vähintään yksi kahvitauko, joka luetaan työajaksi. Kymmenen tunnin ja sitä pidempien peräkkäisten vuorojen väliin tulee jäädä vähintään kymmenen ja sitä lyhyempien vuorojen väliin kahdeksan tunnin lepoaika.)</i>	joskus
Tuottaako työ ja työskentely-ympäristö kokonaisuudessaan sinulle työn iloa?	jonkin verran
Tukevatko työ ja työskentely-ympäristö työhyvinvointia?	jonkin verran
Onko työssäsi vaiheita tai osa-alueita, joiden kohdalla koet työsi olevan liian vaikeaa?	jonkin verran
Oletko kokenut työssäsi ylikuormitusta?	joskus
Oletko kokenut työssäsi alikuormitusta?	joskus
Kuinka kuormittavaa työsi on henkisesti?	jonkin verran kuormittavaa
Kuinka kuormittavaa työsi on fyysisesti?	jonkin verran kuormittavaa
Kuinka kuormittavaa työsi on sosiaalisesti?	jonkin verran kuormittavaa

Voitko käyttää kaikkia tietojasi ja taitojasi työssäsi?	jonkin verran
Voitko vaikuttaa omaan työtahtiisi?	joskus
Voitko vaikuttaa itseäsi koskeviin asioihin työpaikallasi?	jonkin verran
Esiintyykö työssäsi kiirettä ja aikapainetta?	joskus
Kuinka usein joudut liian suuren työmäärän tai kiireen takia jättämään osan sinulle kuuluvista töistä tekemättä?	joskus
Jakautuuko päivittäinen työmääräsi epätasaisesti siten, että työt ruuhkautuvat?	joskus
Oletko työskennellyt sairaana ollessasi?	joskus
Kun olet lomalla tai sairas, kuinka moni henkilö pystyy tekemään sinun tehtäväsi?	muutama henkilö
Miten vuorovaikutus toimii työyhteisössäsi?	ei hyvin eikä huonosti
Minkälaisena koet ilmapiirin työpaikallasi?	en hyvänä enkä huonona
Arvostetaanko työtäsi työyhteisössä?	jonkin verran
Koetko rooliristiriitoja työssäsi?	joskus
Mitä mieltä olet seuraavasta väittämästä: Työpaikallani on mahdollista ilmaista vapaasti positiivisia tunteita.	en eri enkä samaa mieltä
Mitä mieltä olet seuraavasta väittämästä: Työpaikallani on mahdollista ilmaista vapaasti negatiivisia tunteita ilman epämiellyttävien seuraamusten pelkoa.	en eri enkä samaa mieltä
Kuinka usein esimiehesi ottaa mielipiteesi huomioon työtäsi koskevilla asioilla?	joskus
Kuinka tyytyväinen olet lähiesimiehesi toimintaan töiden suunnittelussa ja ohjaamisessa?	en tyytymätön enkä tyytyväinen
Kuinka tyytyväinen olet ylemmän johdon toimintaan?	en tyytymätön enkä tyytyväinen
Miten hyvin tunnet yrityksen arvot, mission ja vision?	en hyvin enkä huonosti
Miten hyvin yrityksen arvot ja omat arvosi kohtaavat?	ei hyvin eikä huonosti
Kuinka hyvin yrityskulttuuri mielestäsi tukee asiakaspalvelun parasta mahdollista laatua?	ei hyvin eikä huonosti
Kuinka tyytyväinen olet yrityksen toiminnan eettisyyteen ja oikeudenmukaisuuteen?	en tyytymätön enkä tyytyväinen

[Muokkaa vastausta](#)
[Sulje](#)



95% Valmis

Vapaa sana, mieleen juolahtaneita ajatuksia, lisäkommentteja, huomioita työstä ja työympäristöstä, palautetta:


Tallenna ja jatka myöhemmin

Edellinen Lähetä

---

100% Valmis

Kiitos vastauksesta!



Kysely luotu Webropolilla  
[Klikkaa tästä](#) ja lue lisää

## Liite 2. Kahvilapäälliköiden haastattelukysymykset

1 (3)

### HENKILÖSTÖ

- 1) Mikä on henkilöstöressurssien nykytila?
- 2) Mitkä ovat määrälliset henkilöstötavoitteet?
- 3) Onko toimipisteessä sopivasti työntekijöitä asiakasmäärään nähden?
- 4) Mitkä ovat laadulliset henkilöstötavoitteet?
- 5) Mitkä ulkoisen toimintaympäristön tekijät näet henkilöstöressurssien uhkina ja mahdollisuuksina?
- 6) Mitkä sisäisen toimintaympäristön tekijät näet henkilöstöressurssien vahvuuksina ja heikkouksina?
- 7) Onko sinulla selkeä käsitys yrityksen henkilöstöstrategiasta?

### TYÖHYVINVOINTI

#### Yleistä

- 1) Minkälainen vaikutus työhyvinvoinnilla on mielestäsi tuloksellisuuteen?
- 2) Mitkä ovat työhyvinvointiin liittyvät henkilöstötavoitteet? Minkälaisia ovat suunnitelmat, joilla nämä tavoitteet toteutuvat?

#### Työyhteisötaso

- 1) Minkälaista on mielestäsi tasa-arvoinen, tasapuolinen ja oikeudenmukainen johtaminen? Esiintyykö sitä yrityksessä? Entä omassa johtamisessasi?
- 2) Koetko henkilöstön olevan sitoutunutta työhönsä?
- 3) Minkälaisia rooliristiriitoja tai -epäselvyyksiä olet havainnut?
- 4) Ovatko työolot mielestäsi turvalliset, lainmukaiset ja miellyttävät/viihtyisät?
  - Missä on kehittämisen varaa?
  - Miten niitä olisi mahdollista korjata?
- 5) Tukevatko työmenetelmät ja olosuhteet hyvää työilmapiiriä ja työskentelyä?

#### Työhyvinvoinnin edistäjät

- 1) Kokevatko työntekijät työssään työn imua, joka ilmenee tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena?
- 2) Arvostavatko työntekijät toinen toisiaan ja kunkin työntekeä?
- 3) Miten henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan niin, että työntekijät jaksavat ja viihtyvät työssään? Yrityksessä? Omassa johtamisessasi?
- 4) Miten näet henkilöstön kokeman työhyvinvoinnin vaikuttavan
  - a) asiakkaisiin
  - b) palvelun laatuun
  - c) tuloksellisuuteen?

(jatkuu)

Osaaminen ja työn hallinta

- 1) Onko henkilöstön osaaminen, tiedot ja taidot tasapainossa työn vaatimusten kanssa?
- 2) Miten henkilöstön osaamisen kehittämistä suunnitellaan/täydennetään niin, että kullakin työntekijällä on tarvittava osaaminen nyt ja tulevaisuudessa?
- 3) Miten henkilöstön osaamista arvioidaan?

Työn kuormitustekijät

- 1) Mitä määrällisiä ja laadullisia ongelmia tai epäkohtia työn tekemiseen liittyy?
- 2) Mitä ongelmia tai epäkohtia työympäristön kuormitustekijöissä on havaittavissa?
- 3) Oletko havainnut, että työntekijöiden keskuudessa työ on laadullisesti tai määrällisesti alikuormittavaa?
- 4) Millaisina näet henkilöstön kokemat työn
  - a) psyykkiset
  - b) fyysiset
  - c) sosiaaliset kuormitustekijät?
- 5) Oletko havainnut henkilöstöllä epäluottamusta yritystä kohtaan?

Työvuorosuunnittelu

- 1) Mihin työvuorosuunnittelu perustuu?
- 2) Miten työtä suunnitellaan niin, että tehtävien suorittaminen tapahtuu mahdollisimman hyvin olemassa olevilla henkilöstöresursseilla?
- 3) Miten sesonkivaihtelut vaikuttavat työvuorosuunnitteluun? Millaisia vaihtelut ovat?
- 4) Miten ennakoimattomiin tilanteisiin reagoidaan työvuorosuunnittelussa? Miten työvoiman tarve tilanteissa arvioidaan?
- 5) Toteutuvatko päivittäiset ja viikoittaiset lepo- ja vapaa-ajat työehtosopimuksen mukaisesti?

ASIAKKAAT:

- 1) Millä tasolla asiakastytyväisyys on?
- 2) Tukeeko yrityskulttuuri asiakaspalvelun parasta mahdollista laatua?
- 3) Minkälaista on asiakkaiden ja henkilöstön välinen vuorovaikutus? Minkälaista sen tulisi olla?
- 4) Onko asiakaskontaktien pituus mielestäsi riittävä?
- 5) Onko asiakaspalvelu tasoltaan tavoitteiden mukaista/hyvää?
- 6) Koetko, että tarpeeksi moni organisaation jäsen on yhteydessä asiakkaisiin?
- 9) Esiintyykö pitkiä jonoja ja odotusaikoja?
- 10) Ilmeneekö asiakkailta epäluottamusta yritystä kohtaan?

YRITYSKULTTUURI:

- 1) Onko sinulla ja henkilöstöllä selkeä käsitys yrityksen arvoista?
- 2) Miten henkilöstö osallistuu arvojen luomiseen?
- 3) Korostetaanko henkilöstön, asiakkaiden ja asiakaspalvelun laadun roolia eri organisaatiotasoilla?
- 4) Koetko, että yrityksen toiminta on oikeudenmukaista ja eettistä?

**TAVOITTEET JA SEURANTA:**

- 1) Minkälaisia
  - a. lyhyen aikavälin konkreettisia ja
  - b. pidemmän aikavälin

tulostavoitteita toimipaikan henkilöstölle ja yksilöille on asetettu?

- Kenen toimesta laadittu?
- Mihin ne perustuvat?
- Miten niitä seurataan, millä aikavälillä?

- 2) Minkälaisia
  - a. lyhyen aikavälin konkreettisia ja
  - b. pidemmän aikavälin

laadullisia tavoitteita toimipaikan henkilöstölle ja yksilöille on asetettu?

- Kenen toimesta laadittu?
- Mihin ne perustuvat?
- Miten seurataan, millä aikavälillä?

**TALOUS JA KUSTANNUKSET**

- 1) Onko toimipaikan toiminta kannattavaa ja tuottavaa?
- 2) Onko työskentely mielestäsi tehokasta?
- 3) Miten henkilöstökulut otetaan huomioon työvuorosuunnittelussa?
- 4) Onko kustannuspaineilla ja tulostavoitteilla ollut kielteistä vaikutusta työhyvinvointiin?

Miten se on vaikuttanut

- Asiakaskohtaamisiin?
- Palvelun laatuun?
- Tuloksellisuuteen?
- Tehokkuuteen
- Henkilöstöön?

- 5) Paljonko oman henkilöstösi keskuudessa esiintyy sairauspoissaoloja? Mistä arvelet niiden johtuvan?

**UUDISTUMINEN JA KEHITTÄMINEN**

- 1) Koetko, että organisaatio pystyy uudistumaan luovasti ja innovatiivisesti?
- 2) Käytetäänkö asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden näkemyksiä, olemassa olevia tietoja, tietoja ja asiakaskohtaamisista kertyvää tietoa hyväksi toiminnan, tuotteiden, työn ja palvelun kehittämisessä? Miten?



## Liite 3. Liiketoimintapäällikön haastattelukysymykset

1 (2)

1. Miten Yrityksen missio, visio ja arvot on määritelty?
  - Kenen toimesta?
  - Mille perustuvat?
  - Mitä tarkoittavat/miten tulisi ilmentyä käytännössä?
2. Mitkä ovat strategiset tavoitteet mission, vision ja arvojen takana? Kenen toimesta laadittu?
3. Mitä strategiset tavoitteet käytännössä tarkoittavat?
4. Onko Yrityksellä omaa henkilöstöstrategiaa?
  - Millainen se on?
  - Mihin se perustuu?
  - Kuka sen on laatinut?
5. Miten henkilöstöstrategia viestitään alemmille organisaatiotasolle ja miten se on jalkautettu?
6. Mitkä ulkoisen toimintaympäristön tekijät näet toimipaikan henkilöstöressurssien uhkina ja mahdollisuuksina?
7. Mitkä sisäisen toimintaympäristön tekijät näet toimipaikan henkilöstöressurssien vahvuuksina ja heikkouksina?
8. Miten yrityksessä ylläpidetään asiakaspalvelua kunnioittavaa kulttuuria? Miten se näkyy?
9. Mikä edistää työhyvinvointia?
10. Miten henkilöstön työhyvinvoinnista huolehditaan niin, että työntekijät jaksavat ja viihtyvät työssään?
11. Minkälainen vaikutus henkilöstön työhyvinvoinnilla on mielestäsi tuloksellisuuteen?
12. Mitkä ovat työhyvinvointiin liittyvät henkilöstötavoitteet? Kenen toimesta ja millä perusteilla laadittu?
13. Millaisia laadullisia henkilöstötavoitteita on asetettu? Kenen toimesta ja millä perusteilla?
14. Minkälaisia määrällisiä henkilöstötavoitteita on asetettu? Kenen toimesta ja millä perusteella?
15. Miten henkilöstön osaamista arvioidaan?
16. Miten liiketoiminta- ja henkilöstöstrategian tulisi näkyä työvuorosunnittelussa?
17. Miten varmistetaan se, että organisaatio pystyy uudistumaan luovasti ja innovatiivisesti?

(jatkuu)



18. Käytetäänkö asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden näkemyksiä, olemassa olevia tietoja, taitoja ja asiakaskohtaamisista kertyvää tietoa hyväksi toiminnan, tuotteiden, työn ja palvelun kehittämisessä? Miten?

19. Millaisia

- a. lyhyen aikavälin konkreettisia ja
- b. pidemmän aikavälin

tulostavoitteita toimipaikan henkilöstölle ja yksilöille on asetettu?

- Kenen toimesta laadittu?
- Mihin ne perustuvat?
- Miten niitä seurataan, millä aikavälillä?

20. Millaisia

- a. lyhyen aikavälin konkreettisia ja
- b. pidemmän aikavälin

laadullisia tavoitteita toimipaikan henkilöstölle ja yksilöille on asetettu?

- Kenen toimesta laadittu?
- Mihin ne perustuvat?
- Miten seurataan, millä aikavälillä?

21. Millaisia laatukriteereitä asiakaspalvelulle on asetettu