



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu Oy

Työhyvinvointi ja motivaatio ravintola Nokassa

Henry Weckman

Opinnäytetyö
Hotelli- ja ravintola-alan liik-
keenjohdon koulutusohjelma
2020



Tekijä Henry Weckman	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työhyvinvointi ja motivaatio ravintola Nokassa	Sivu- ja liitesivumäärä 25 + 3
<p>Tässä opinnäyteyössä tutkittiin hyvinvointia ja motivaatiota ravintola Nokassa. Erityisesti työssä perehdyttiin sisäisen motivaation käsitteeseen ja sen merkitykseen työntekijöiden koettuun hyvinvointiin.</p> <p>Ravintola Nokka on Helsingin Katajanokalla sijaitseva lähiruokaravintola. Ravintola tarjoaa korkealaatuisia ravintolaelämyksiä kotimaisista raaka-aineista, jotka hankitaan lähialueen pientuottajilta tai suoraan luonnosta. 80 asiakaspaikan lisäksi ravintolasta löytyy viini- ja drinkkibaari, terassi sekä opetuskeittiö Kokka, jossa järjestetään kokkikursseja.</p> <p>Työn alkuun on määritelty hyvinvointi käsitteenä ja kerrottu mitkä tekijät vaikuttavat hyvinvoinnin syntymiseen. Työhyvinvointia käsiteltiin työyhteisötasolla ja lisäksi myös johdon näkökulmasta. Lisäksi tietoperustassa tarkasteltiin motivaatiokäsitettä sekä eroavaisuuksia sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä. Tässä kohdassa käsiteltiin myös sisäisen motivaation johtamista osana yrityksen strategiaa.</p> <p>Tutkimus suoritettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat osa ravintola Nokan henkilökuntaa sekä keittiön että salin puolelta. Ravintola- sekä keittiöpäällikkö on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle asemiensa ja erilaisten työtehtävien vuoksi. Tutkimuksen alkuun kartoitettiin muutama vastaajan taustatekijä liittyen työsuhteen luonteeseen ja keston. Tämän jälkeiset kysymykset on esitetty väittämien muodossa, joiden vastaukset kerätään 5-portaista Likertin asteikkoa hyödyntäen. Analyysi suoritetaan Excel-ohjelman avulla.</p> <p>Tutkimus varmisti monia ennakko-oletuksia liittyen ihmisten motivointiin. Ulkoinen kannustin kuten raha voi olla toimiva kannustin hetkellisesti, mutta pitkäkestoisessa yritysstrategiassa muiden motivointikeinojen käyttöä tulisi harkita vahvasti. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi mitkä tekijät selvästi nostattivat motivaatiotasoa. Tärkeimpiä tekijöitä sisäisen motivaation kasvattamiseksi ovatkin työyhteisö, esimiestyö ja palautteen saaminen. Sisäisen motivaation johtamisen kannalta kehitettävää löytyi etenkin osa-aikaisten ja työn ohella työskentelevien keskuudesta, sillä heidän vastuualueensa koettiin suppeiksi ja työtehtävät melko yksipuolisiksi.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, motivaatio, psykologinen pääoma	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Psykologinen pääoma.....	5
2.1.1	Itseluottamus.....	5
2.1.2	Toiveikkaus	6
2.1.3	Optimismi	6
2.1.4	Sitkeys	7
2.2	Työhyvinvointi yhteisötasolla.....	7
2.3	Työhyvinvointi johdon näkökulmasta.....	8
3	Motivaatio.....	10
3.1	Sisäinen motivaatio.....	10
3.2	Sisäisen motivaation johtaminen.....	11
4	Tutkimus	14
4.1	Tutkimuksen kohdejoukko.....	15
4.2	Työhyvinvointikyselyn laadinta	15
4.3	Työhyvinvointikyselyn tulokset	18
4.3.1	Hyvinvointi.....	18
4.3.2	Motivaatio	19
4.3.3	Avoimet kysymykset.....	21
5	Johtopäätökset.....	23
6	Lähdeluettelo	26
7	Liitteet	27

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheeksi valitsin työhyvinvoinnin ravintola Nokassa huomioiden sisäisen motivaation vaikutuksen. Kyseessä oleva opinnäytetyö suoritetaan tutkimustyypisenä työnä. Tutkimuksessa aion hyödyntää kvantitatiivista tiedonkeruumenetelmää kyselyn muodossa.

Ensimmäiseksi työssäni aion käydä läpi työhyvinvoinnin käsitettä. Tämä osuus sisältää työhyvinvointi käsitteen määritelmän sekä aiheen tarkastelua työntekijän ja johtohenkilöiden näkökulmasta. Lisäksi määrittelen motivaation ja eritoten sisäisen motivaation konseptia. Käsitteen tarkentamiseksi käsittelen tässä osuudessa myös sisäisen motivaation johtamisen.

Työn tavoitteena on selvittää yleistä hyvinvoinnin ja motivaation tasoa ravintola Nokan henkilökunnan keskuudessa. Lisäksi pyrkimykseni on saada selville kuinka paljon sisäinen motivaatio näihin vaikuttaa. Tutkimusta varten tulen valmistamaan kyselyn, johon valikoituu noin puolet ravintola Nokan henkilökunnasta vastaajiksi. Pyrkimyksenä olisi saada mahdollisimman monipuolinen kohdejoukko tutkimukselle, sillä tutkimuksen kannalta on mielenkiintoista nähdä vaikuttavatko eri taustatekijät koettuun hyvinvointi- ja motivaatiotasoon.

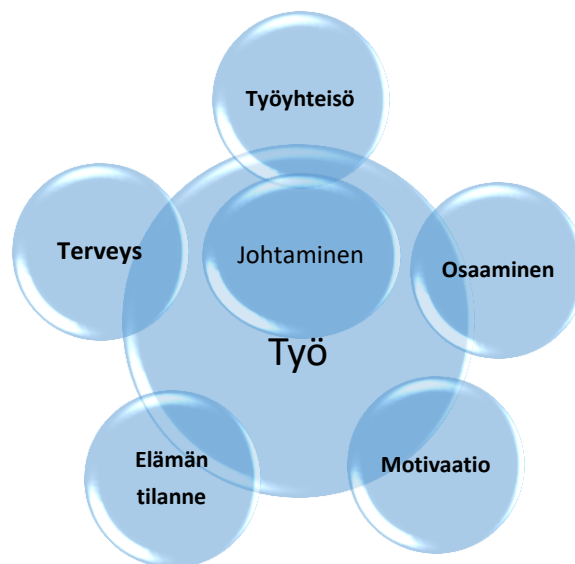
Tutkimuksen merkitys ravintolan johdolle on suuri, koska suurin osa yhtiön kyselyistä keskittyy pitkälti hyvinvointiin mutta ei motivaatioon. Etenkin sisäisen motivaation merkitystä henkilökunnan hyvinvointiin ja jaksamiseen ei mielestäni tiedusteta tarpeeksi. Uskon, että ravintola Nokan johtohenkilöt voivat hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia tulevaisuuden johtamisstrategiassa.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsitteenä on nykypäivänä varsin moniulotteinen ja määritelmä käsitteestä on monesti vaihteleva näkökulmasta riippuen. Työhyvinvointiin ja sen ylläpitoon vaikuttavat tekijät voivat olla hyvinkin erilaisia, jos vastakkain asetetaan esimerkiksi työnantajan ja työntekijän näkemykset. EU Progress – rahoitusohjelmaan kytketyssä hankkeessa tuotettiin yhtenäinen määritelmä työhyvinvoinnille, joka julkaistiin Työterveyslaitoksen toimesta vuonna 2009. (Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä) Määritelmässä työhyvinvointi koostuu tekijöistä, jotka muodostavat toimivan ja turvallisen kokonaisuuden jokaiselle osapuolelle. Tämä tarkoittaa terveellistä tai jopa terveyttä edistävää toimintaa työssä, joka on samalla tuottavaa. Hyvät johtamistaidot ovat tässä avainasemassa, jotta työ koetaan palkitsevaksi ja työntekijöiden elämänhallintaa edistävänä.

(Kehusmaa, 2011, 14)

Kuvio 1. (Kuvio tehty mukailien työeläkevakuutusyhtiö Varman kehittämään Työhyvinvointi-ympyrään)



Yllä olevassa kuviossa ovat esitetynä työhyvinvoinnin osa-alueet. Kuvio on mukailtu työeläkevakuutusyhtiön Varman teettämän työhyvinvointiympyrän mukaisesti. Kuvio kuvastaa olennaisesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tämä kyseinen kaava toimii hyvin

työhyvinvoinnin perustana, sillä sitä voidaan tarkastella työntekijän, työnantajan ja johdon näkökulmasta ja näin antaa kaikille osapuolille selkeä näkemys aiheesta.

Työhyvinvoinnin määrittämiseen on työturvallisuuskeskus (TTK) myös luonut Työhyvinvoinnin portaat -nimisen työkirjan. Työkirjasta käyvät ilmi erilaiset työhyvinvointiin liittyvät perustarpeet, joita työyhteisöt voivat hyödyntää työhyvinvoinnin luomisessa ja sen kestävässä kehityksessä. Työhyvinvoinnin portaat ovat jaettu viiteen osaan eri tarpeiden ja niihin vaikuttavien tekijöiden mukaan työntekijän sekä organisaation näkökulmasta. Lisäksi työkirjaan on merkitty jokaisen portaan kohdalle tarpeiden arviointikriteerit. Nämä tarpeet ovat psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet.

(Työturvallisuuskeskus TTK, 2009)

Psyko-fysiologiset tarpeet perustuvat työntekijän fyysiseen hyvinvointiin. Tämä tarkoittaa käytännössä hyvien elämäntapojen noudattamista, jotka lopulta vaikuttavat myös työelämään ja työhyvinvoinnin toteutumiseen. Organisaation kannalta vaikuttavat tekijät tähän portaaseen ovat työn kuormitus sekä työpaikan tarjoamat edut kuten ruokailu ja terveyspalvelut. Tämän tarpeen arviointiin hyödynnetään yleensä työhöntulotarkastuksen yhteydessä tehtävät terveystarkastukset ja lääkärin tekemiä arviointeja työntekijöiden terveydentilasta.

(Työturvallisuuskeskus TTK, 2009)

Turvallisuuden tarpeella tarkoitetaan tapoja ja työvälineitä, joita työn suorittamiseen tarvitaan. Työn teko tulisi aina olla turvallista ja tekotavat ergonomisia. Organisaation tasolla tämä tarve täyttyy, kun työvälineet ovat asianmukaiset ja työpisteet suunniteltu oikein. Työntekijän turvallisuuden tarvetta tyydytetään myös sillä, että työsuhde on molemmille osapuolille reilu ja asiallinen. Työsuhteet vaihtelevatkin paljon yritysten ja työntekijöiden kohdalla, mutta työsuhteet tulisivat silti olla asianmukaisia, jotta työntekijöiden toimeentulo on taattua. Tätä porrasta arvioidaan erilaisten tilastojen avulla sekä riski- ja työpaikkaselvitysten kautta.

(Työturvallisuuskeskus TTK, 2009)

Kolmanneksi portaaksi työkirjassa on määritelty liittymisen tarve. Ihmisen perustarpeisiin kuuluu liittymisen eli yhteenkuulumisen tarve. Tämä tarve ilmenee ihmisillä myös työelämässä. Liittymisen tunteen toteuttamiseksi työyhteisön tulisi olla erilaisuutta hyväksyvä ja

joustava. Työyhteisön tulisi myös olla myönteinen ja kannustava yksilön kehityksen suhteen. Organisaatio on tämän työyhteisön rakentamisessa tärkeässä asemassa. Esimiesten tulisi osata hyväksyä erilaiset persoonat yhteisössä ja luoda kehitykseen kannustavaa ilmapiiriä. Näiden seikkojen arviointiin soveltuvat työtyytyväisyys-, työilmapiiri ja työyhteisön toimivuuskyselyt.

(Työturvallisuuskeskus TTK, 2009)

Neljäs porras on arvostuksen tarve. Arvostuksen tarpeella tarkoitetaan työntekijän roolia organisaatiossa. Hyvinvoinnin kannalta työn merkityksellisyyden tunne on tärkeä tekijä. Merkitykselliseksi koettu työ luo arvostusta yksilöä kohtaan ja tämän kautta työt myös hoidetaan tunnollisemmin. Toinen arvostusta lisäävä tekijä on yksilön mahdollisuus toimia vaikuttavana tekijänä organisaation toiminnan kehittämiseksi. Paras tapa arvioida yksilön arvostusta on työtyytyväisyyskyselyn kautta. Lisäksi sitä on mahdollista arvioida taloudellisten ja toiminnallisten tulosten kautta.

Viimeisenä tarpeena työkirjaan on listattu itsensä toteuttamisen tarve. Tämä tarve toteutuu silloin kun yksilön on mahdollista hallita toimivasti omaa työtään. Omien taitojen ja osaamisen ylläpito tyydyttää tätä tarvetta. Taatakseen tämän tarpeen toteutumisen, organisaation tulisi luoda olosuhteet, jotka mahdollistavat mielekkään, luovan ja vapaan työskentelyn jokaiselle yksilölle.

(Työturvallisuuskeskus TTK, 2009)

Edellä mainittujen tarpeiden rinnalle voisi lisätä vielä työn imun, eli Flow-kokemuksen. Flow-kokemuksella eli työn imulla, tarkoitetaan erittäin myönteistä ja onnistunutta työhyvinvoinnin ja motivaation tasoa. Työn imua voisi kuvailla korkeimpana työhyvinvoinnin ja työn sujuvuuden tasona. Tässä tilanteessa työn vaativuus, sujuvuus ja kuormittavuus ovat lähes täydellisellä tasolla ja ihmisen on mahdollista uppoutua täysin tekemiseensä. Kyseisessä tilassa työntekijä voi uppoutua työhönsä niinkin syvästi, että perustarpeet kuten nälkä voivat jäädä muistamatta. Jos flow-tilaa tarkastellaan Maslowin tarvehierarkian näkökulmasta, voisi sen nähdä täyttävän ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarpeen. Tämä tila jopa kumoaa Maslowin tarvehierarkian teorian ajatuksen siitä, että tarveportaikolla alemmat tarpeet tulisi olla tyydytettynä ennen kuin ylintä tasoa on mahdollista saavuttaa.

(Kehusmaa, 2011,17)

Psykologi Mihaly Csikszentmihalyin mielestä flow-kokemukset ihmisen arjessa ovat vaikuttavia tekijöitä onnelliselle elämälle. Hänen mielestä ihminen käyttää tässä kohtaan kaiken suorituskykynsä kyseiseen tehtävään ja sulkee kaiken muun ulos tietoisuudestaan. Vaikuttavia tekijöitä flow-kokemuksen saavuttamiseksi ovat muun muassa selvä päämäärä tehtävässä, täydellinen keskittyminen ja välitön palautteen saaminen suorituksesta. Lisäksi tilanteen tulisi olla hyvin hallittavissa ja tehtävän vaikeus juuri sopivassa balanssissa, eli ei liian helppo mutta ei myöskään liian vaikea.

(Kustannus Oy Duodecim, 2009)

2.1 Psykologinen pääoma

Arvioidessaan työhyvinvointia yksilötasolla, eli työntekijän näkökulmasta, tärkeäksi tekijäksi nousee esille psykologinen pääoma. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan mielenrauhan tavoittelemista, jonka perustana on mahdollisuus vaikuttaa itseensä vaikuttaviin asioihin työ- ja yksityiselämässä. Vaikuttamisen kautta työntekijä voi kokea työnsä merkityksellisemmäksi, jossa häntä ei koeta ainoastaan helposti korvattavana osana isoa kokonaisuutta, vaan vaikuttavana tekijänä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Pääoman katsotaan koostuvan neljästä tekijästä, itseluottamus, toiveikkaus, realistinen optimismi ja sitkeys. Vaikka psykologisen pääoman katsotaan olevan pitkälti geeniperimän, kasvatuksen, olosuhteiden ja koulutustason muodostamaa minäkuva, on psykologista pääomaa mahdollista myös kasvattaa ja kehittää. Näiden kehityksessä työelämässä itse työntekijän lisäksi tärkeässä roolissa ovat esimiehet, jotka tunnistavat yksilön eri vahvuudet ja kehittämisen kohteet.

(Manka & Manka 2016, 158–160)

2.1.1 Itseluottamus

Työntekijän itseluottamus on tärkeä työkalu menestykseen työssä ja omassa elämässä. Itseluottamuksen katsotaan koostuvan ihmisen kyvystä motivoitua, henkilökohtaisista resursseista ja oman suorittamisen menestyksellisyydestä. Itseluottamusta omaava työntekijä on myös suoranaisesti hyödyllinen työyhteisölle, sillä itseensä luottava henkilö ei pelkää uusia haasteita ja asettaa myös henkilökohtaiset tavoitteet korkealle, jonka lopputuloksena saattaa olla hyvinkin motivoitunut työilmapiiri. Itseluottamukseen kytkeytyy myös hallinnan tunne, joka saa aikaan luottamuksen selvitä monenlaisista tilanteista. Tämä ko-

rostuu erityisesti tulokseltaan merkityksellisissä tai yksilön kykyjä kehittävässä tilanteissa, koska ne antavat suoraa palautetta omasta tekemisestä.

(Manka & Manka 2016, 161–162)

2.1.2 Toiveikkuus

Tavoitteiden asettelu on tärkeä osa työntekijän ja esimiehen jokapäiväistä toimintaa työtehtävissä. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa tavoitteidensa asettelussa ja reitin löytämisessä niiden saavuttamiseksi. Esimiehen rooli tässä on oltava motivoiva ja tukea tarjoava, eikä käskyttävä tai rajoittava. Liiallinen määrääväisyys voi aiheuttaa työntekijälle turhautumisen tunnetta, joka luo negatiivista ilmapiiriä, jossa työntekijä ei pääse tai halua käyttää kaikkia kykyjään. Toiveikkuutta työpaikalla lisääviä tekijöitä liittyvät vahvasti tavoitteiden asetteluun. Alkuun tavoitteiden tulisi olla realistisia ja samalla sopivan haasteellisia. Realistiset tavoitteet koostuvat sopivasta aikataulusta, tavoitteiden pilkkomisesta pienempiin kokonaisuuksiin, tavoitteiden saavuttamisen mitattavuudesta, omien vaihtoehtoisten reittien valinnasta tavoitteiden saavuttamiseksi ja tietenkin näiden aikaansaamisesta palkitseminen. Toiveikkuutta edistävinä tekijöinä voidaan myös pitää omaehtoista koulutusta sekä harjoittelemista.

(Manka & Manka 2016, 162–163)

2.1.3 Optimismi

Optimismilla tarkoitetaan positiivista suhtautumista tulevaan, niin yksityiselämässä kuin myös työssä. Optimistinen henkilö osaa tunnistaa arjesta enemmän positiivisia asioita kuin negatiivisia. Tästä johtuen psykologisen pääoman kannalta realismi ja joustavuus linkittyvät vahvasti optimismiin. Tällaiset henkilöt ovat hyviä analysoimaan mennyttä ja samalla omaavat harkitun ja ennakoivan ajattelutavan tulevaisuuden osalta. Optimistinen persoona osaa suhtautua tulevaan myönteisemmin ja tästä johtuen todennäköisyys onnistua myös kasvaa. Suurin ero optimistin ja pessimistin välillä onkin attribuutio. Attribuutiolla tarkoitetaan selitysmallia, jolla ihmiset tulkitsevat ja arvostelevat omia tekoja ja saavutuksiaan. Optimistille tämä tarkoittaa sitä, että hän näkee menestyksen johtuvan ainoastaan hänestä itsestään ja epäonnistumisten taas johtuvan muista tekijöistä. Pessimistillä kyseinen ajatusmaailma toimii täysin toisinpäin ja hän uskoo epäonnistumisen syiden aina johtuvan itsestään. Tällainen ajatusmaailma ei valitettavasti myöskään kasvata itseluottamusta ja saattaa passivoida henkilöä kokeilemaan uudelleen. Kuten aiemmin todettu psykologinen pääoma on geeniperimän, kasvatuksen ja ympäristön muodostamaa, mutta

samalla itse kasvatettavissa ja kehitettävissä. Optimismin kehittämiseksi suositellaan keskittymistä positiivisiin tunteisiin päivän aikana. Sillä se, johon keskität huomiosi, alkaa lisääntyä. Ulkoapäin saadut kommentit ja kehut voivat edesauttaa tätä huomattavasti, joten työelämässä esimiehen rooli voi olla tässä kohtaa avainasemassa. Onnistumisista pessimistisen henkilön tulisi saada riittävästi positiivista palautetta. Epäonnistumisiin taas ei tulisi suhtautua negatiivisesti vaan analyttisesti, jotta tilanteista voidaan ottaa opiksi. Tätä kautta negatiiviseksi koettu epäonnistuminen voidaan kääntää positiiviseksi oppimistilanteeksi.

(Manka & Manka 2016,164–166)

2.1.4 Sitkeys

Sitkeys on tärkeässä roolissa ihmisen hyvinvoinnissa, niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Sitkeys kuvastaa taitoa käsitellä vastoinkäymisiä lannistumatta. Mitä sitkeämpi ihminen on, sitä matalampi on kynnyks aloittaa uudelleen asioita, joissa hän on epäonnistunut. Sitkeydessä ei ole niinkään kyse ikuisista fyysistä, henkisistä tai älyllisistä voimavaroista sietää vastoinkäymisiä, vaan kyvystä muokkautua ja sopeutua uusiin tilanteisiin ja haasteisiin.

Omaa sitkeyttä on myös mahdollista kehittää kasvattamalla sosiaalista pääomaa ja kehittämällä omaa asennetta. Työympäristössä sitkeyttä voivat lisätä muun muassa luottamus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Lisäksi suunnitelmallisuus vastoinkäymisten ennaltaehkäisyyn voi edistää yksilön sitkeyttä. Samanaikaisesti riskinotto tulisi olla mahdollista ja virheiden olla sallittuja, jotta ne eivät muodostu yrittämisen esteeksi. Olemalla tietoinen omista voimavaroista, vahvuuksista ja heikkouksista itsereflektion kautta, on mahdollista kehittää sitkeyttä ja myös muita hyödyllisiä taitoja työelämässä.

(Manka & Manka 2016,167–168)

2.2 Työhyvinvointi yhteisötasolla

Työyhteisön merkitys työhyvinvointiin on huomattava. Parhaimmassa tapauksessa työyhteisö on toisia osapuolia kannustava ja tämän kautta myös tuottoisampi ja tuloksellisempi. Tätä ihanteellista työyhteisöä voidaan kutsua voimaantuneeksi yhteisöksi, jossa kaikki osapuolet voivat toimia omana yksilönä ja samanaikaisesti hyödyntää yhteisön voimavaroja saavuttaakseen yhteisiä päämääriä. Tämä yhteisöllisyys johtaa siihen, että yksilöä opitaan arvostamaan vahvuksiensa ansiosta, ja tämä rikastuttaa koko yhteisöä. Lisäksi

tämä lisää yksilöiden kykyä kantaa vastuuta, jos omien tekojen koetaan olevan merkityksellisiä yhteisölle.

(Kehusmaa, 2011, 103–107)

Työyhteisön laatuun vaikuttavat olennaisesti työn kunnolliset olosuhteet. Kunnan olosuhteet syntyvät työn turvallisuuden, sopivan kuormituksen ja toimivien työvälineiden toteutuksessa. Nämä olosuhteet voidaan tulkita perusteeksi hyvänlaatuiselle työhyvinvoinnille.

Työn tulisi aina olla turvallista, terveyttä ylläpitävää ja parhaimmassa tapauksessa jopa terveyttä edistävää. Lisäksi työn vaativuus ja kuormittavuus tulisi olla työntekijän pätevyyden ja kykyjen mukaista. Työn mielekkyyttä lisäävä tekijä on myös työn merkityksellisyys ja siitä saatu palaute. On ilmiselvää, että yksilö kokee oman työnsä mieluisaksi, jos sillä on merkitystä työyhteisölle ja yritykselle.

(Kehusmaa, 2011, 113)

2.3 Työhyvinvointi johdon näkökulmasta

Työhyvinvointi käsitteeseen liittyy monia harhaluuloja. Varsinkin johdon näkökulmasta katsottuna työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tulisi tunnistaa paremmin. Monen johtajan mielestä työhyvinvointiin kuuluvat yrityksen tarjoamat liikuntasetelit ja vuosittaiset työkykyä ylläpitävät toiminnot eli tyky-päivät. Mutta työhyvinvointia kohottavia tekijöitä on huomattavasti enemmän, vaikka niitä ei monesti osata tulkita työhyvinvointiin liittyviksi tekijöiksi. Näitä voivat olla esimerkiksi valmennus- tai kehitysohjelmat. Näiden ohjelmien ensisijainen päämäärä ei välttämättä ole ajateltu liittyvän työhyvinvointiin, vaikka niiden seuraukset hyvinkin voivat juuri edistää sitä paremmin kuin edellä mainitut liikuntasetelit.

(Kehusmaa, 2011, 31–36)

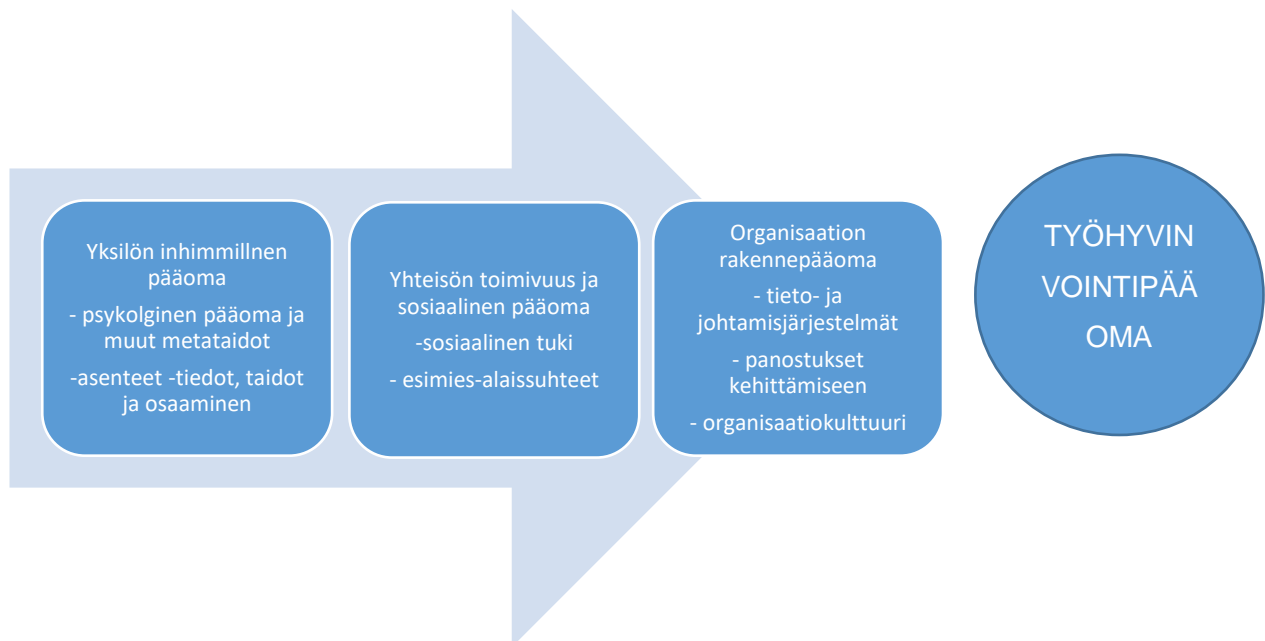
Johdon tulisikin nähdä työhyvinvointiin satsaaminen investointina, joka voi maksaa itsensä takaisin moninkertaisena. Työhyvinvointiin tehtyjen panostusten tulisi olla jatkuvia enemmän kuin kertaluonteisia. Lisäksi näihin toimenpiteisiin tulisi osallistuttaa koko organisaatio, työntekijästä ylimpään johtoon. Avainasemassa ovat lisäksi työsuojeluvaltuutetut sekä luottamusmiehet. Tutkimukset ovatkin osoittaneet, että panostamalla työhyvinvointiin on mahdollista saada mittavia tuloksia asiakastytyväisyydessä, tuottavuudessa, työntekijöiden poissaoloissa ja henkilöstön vaihtuvuudessa.

(Työterveyslaitos)

Johtaakseen työhyvinvointia toimivasti ja tuloksellisesti, on olennaista ymmärtää siihen vaikuttavat osat. Alla olevaan kuvaan on koottuna Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulussa tehdyn selvityksen tulokset, jotka käsittelevät inhimillisen pääoman vaikutusta työhyvinvointiin. Selvityksestä saatujen tietojen perusteella syntyi uusi käsite työhyvinvointipääomasta. Kyseinen työhyvinvointipääoma rakentuu kolmesta osasta, jotka ovat yhteisön toimivuus ja sosiaalinen pääoma, organisaation rakennepääoma sekä yksilön inhimillinen pääoma. Yhteisötasolla tämä merkitsee suhdetta esimiesten ja alaisten välillä ja yhteisön sosiaalista tukea. Organisaatiotasolla kyse on enemminkin tieto- ja johtamisjärjestelmistä, panostuksista kehitykseen sekä yleinen organisaatiokulttuuri. Yksilön kohdalla kyse on psykologisesta pääomasta, taidoista ja osaamisesta. Lisäksi mukaan tulevat myös metataidot, kuten esimerkiksi yhteistyötaidot, paineensietokyky sekä ajattelu- ja tunnetaidot. Työhyvintipääomassa on kyse sisällöstä, joka on hyvin yksilöllinen käsite jokaiselle organisaatiolle. Johtamisen kannalta työhyvinvointipääoman kasvattaminen onkin pitkälti toimi, joka on yrityksen strategian osalta hyvin pitkäkantoinen. Tämän pääoman lisääminen saavutetaan yleensä ennaltaehkäisevillä toimilla.

(Manka & Manka 2016, 52–54)

Kuvio 2. (Kuvio tehty mukailen Marja-Liisa ja Marjut Mankan Inhimillisen pääoman kytkenät -kuviota)



3 Motivaatio

Motivaatioksi kutsumme kannustinta, jonka perusteella saamme asioita tehdyksi. Tapoja, joilla ihmiset motivoituvat, on olemassa kahdenlaisia. Näitä tapoja kutsutaan ulkoiseksi ja sisäiseksi motivaatioksi. Suurimpana erona näiden välillä voi varmaankin todeta aktiivisuuden eli henkilön toiminnallisuuden. Perinteisempi malli eli ulkoinen motivointi, on suoraan palkinnon ansaintaan tai rangaistuksen välttämiseen liitetty motivointitapa. Tätä tapaa kuvataan usein myös keppi-porkkana periaatteena, joka on monessa uudessa tutkimuksessa todettu olevan huono motivointikeino etenkin pitkällä aikavälillä.

Sen sijaan sisäinen motivaatio on uudempi ja modernimpi tapa kuvastaa ihmisten motivointia. Tämä malli rohkaisee ihmisiä olemaan toiminnallisempia ja avarakatseisempia toiminnoissaan tai työtehtävissään.

(Martela & Jarenko, 2014, 12–16)

Yrityksissä työntekijöiden motivaatiotaso tulisi nähdä myös vaikuttavana tekijänä yrityksen talouteen. Negatiivisesti työkyvykkyyteen vaikuttavat sairauspoissaolot aiheuttavat yrityksille suuria kuluja. Työhyvinvoinnilla sekä työmotivaatiolla saattavat olla myös pitkäkantoisempia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Huonosti motivoituneet ja haluttomat työntekijät voivat vaikuttaa jopa yrityksen maineeseen ja tämän kautta myös tulevaisuuden rekrytointeihin.

(Sinokki, 2016, 82–86)

3.1 Sisäinen motivaatio

Tarkastellessa ulkoista sekä sisäistä motivaatiota, on ensimmäiseksi todettava näiden keskiössä oleva jonkinlainen kannustin tai palkinto. Ennen tämä palkinto tai kannustin on nähty hyvin yksiulotteisena ja suoraviivaisena vaikuttavana tekijänä henkilön motivointiin. Joissakin tapauksissa tämä perinteinen malli on varmasti tulosta tuottava tapa toimia lyhyellä aikavälillä, mutta on todettu pidemmällä aikavälillä olevan pahimmassa tapauksessa jopa passivoiva tekijä. Sisäisen motivaation käsitteen takana piileä ajatus siitä että motivaatio syntyy henkilön omasta innostuneisuudesta aiheesta tai tehtävää kohti. Luonnollisesti työskentely asioiden parissa, jotka kiinnostavat itseä, koetaan miellyttävimmiksi ja lopulta myös palkitsevammaksi. Sisäisen motivaation kohdalla varsinainen palkinto tai kannustin ei ole välttämättä aina materiaallinen tai rahallinen, vaan se voi olla esimerkiksi yhteenkuuluvuuden ja merkityksellisyyden tunne.

(Martela & Jarenko, 2014, 12–16)

Sisäisen motivaation nähdään koostuvan kolmesta peruspilarista, jotka ovat omaehtoisuus, kykenevyys sekä kollektiivisuus. Omaehtoisuus kuvastaa motivoinnin lähdettä, jonka tulisi olla tekijässä itse. Tämä on selvä ero ulkoiseen motivointiin, jossa kannustimet tulevat joko palkinnon tai rangaistuksen muodossa.

(Martela & Jarenko, 2014,12–16)

Kykenevyydellä tai pätevyydellä kuvataan onnistumisen sujuvuutta. Tekeminen koetaan luonnollisesti palkitsevaksi silloin, kuin se tuottaa tulosta. Kollektiivisuudella tarkoitetaan tehtävän merkitystä yhteisölle ja tämän kautta koettu henkilökohtaista merkittävyyttä. Kun asiat koetaan merkityksellisiksi myös muille kuin itselle, ihminen välittää niistä enemmän kuin vain omista asioista.

(Martela & Jarenko, 2014,12–16)

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäistä motivaatiota on kuvattu myös onnellisuuden lähteenä. Teorian perustana ovat sisäisen motivaation aiemmin mainitut kolme peruspilaria. Jos aiemmin mainitut sisäisen motivaation elementit omaehtoisuus, kykenevyys ja kollektiivisuus toteutuvat, luovat nämä pohjan merkitykselliselle elämälle. Sisäisen motivaation kasvattaessa ihmisten kokemaa onnellisuutta, voidaan se nähdä myös kriittisenä tekijänä hyvinvointiin.

(Sinokki, 2016, 208–210)

3.2 Sisäisen motivaation johtaminen

Kun sisäinen motivaatio otetaan osaksi yrityksen johtamisstrategia, tuo se johtohenkilöille uusia haasteita, mutta samalla myös uusia mahdollisuuksia. Sisäisen motivaation johtamisessa yksilön tarpeet nousevat vahvemmin esille. Pätevän johtajan tulisi tunnistaa ja kehittää jokaisen yksilön vahvuuksia ja päätellä kuinka näitä voisi parhaiten hyödyntää yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tätä ei ole mahdollista tiivistää yhtenäiseksi säännöksi tai malliksi työyhteisölle, vaan johtamisen tulisi tapahtua hyvin pitkälti keskittymällä yksilön tarpeisiin tapauskohtaisesti. Tämä toki edellyttää yrityksen tavoitteiden selkeyttämistä ja tehokasta viestintää työntekijöille. Sisäisen johtamisen ytimessä on yksilön kokemaa autonomia ja omaehtoisuus. Näiden kautta myös jo syntynyt sisäinen motivaatio saadaan toimivasti ylläpidettyä. Yksi keino tähän on demokraattisempi päätöksenteko organisaatiossa. Tämän kautta kaikki pääsevät osallistumaan omia vahvuuksia hyödyntäen ja kokevat sen kautta olevansa merkityksellisessä roolissa.

(Martela & Jarenko, 2014,36–38)

Sisäisen motivaation johtamisessa on pitkälti kyse työntekijän tukemisesta. Silloin kun sisäisen motivaation perustekijät omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys toteutuvat, on johtavan henkilön tehtävä tässä kohtaan olla enemminkin ohjaavassa kuin määräävässä roolissa. Alaisiaan kohtaan tulisi olla luottavainen ja antaa heille myös vapaus tehdä työssä omalla tavallaan. Tässä roolissa toimivan henkilön tulisi olla enemmän poistamassa esteitä ja antamassa tukea asian hoitamiseen kuin valvomassa tai neuvomassa työntekijää.

(Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Soikka, 2015, 37–38)

Omaehtoisuuden on todetusti osoitettu olevan tärkeä tekijä sisäistä motivaatiota. Johtamisen kannalta tämä olisi hyvä pitää mielessä, sillä liiallinen kontrolli voi johtaa käänteiseen lopputulokseen, motivoitumattomaan työntekijään. Tärkeintä on saada tehtävää suorittavalle aikaan tunne, että tekeminen on lähtenyt hänestä itsestään eikä suinkaan pakon alla. Pakottamisella ja liiallisella määräämisellä saadaan korkeintaan aikaan ihmisen passivoituminen ja tämän kautta myös työn tehokkuus ja mielekkyys laskevat. Johdon tulisi myös muistaa, että omaehtoisessa työskentelyssä ei ole suinkaan kyse ryhmää vastaan kapinoimisesta tai itsekkäästä toiminnasta. Henkilö toimii tehokkaammin silloin, kun motivaatio tekemiseen kumpuaa itsestään eikä ulkoisista käskyistä.

(Martela & Jarenko, 2014,28–29)

Sisäisesti motivoituneen henkilön tai työyhteisön johtamisen tehokas tapa on luoda ja ylläpitää innostusta. Innostuneet henkilöt hoitavat työnsä monesti tehokkaammin ja tunnollisemmin. Innostus voi lisätä työntekijöissä myös luovuutta, joka taas saa aikaan innovaatioita. Innostuneisuus ja motivoituneisuus voivat parhaimmassa tapauksessa jopa ulottua työelämän ulkopuolelle arkeen. Työstään innostuneilla voi esimerkiksi olla parempi unen laatu ja vähemmän sairauspäiviä.

(Sinokki, 2016, 215–220)

Sisäinen motivaatio tulisi nähdä johtamisen kannalta hyvin pitkäkestoisena työkaluna. Oikein toteutettuna, sisäisesti motivoitunut työntekijä sitoutuu yritykseen, työyhteisöön ja tehtävään eri lailla kuin ulkoisesti motivoitunut työntekijä. Tämä johtuu nimenomaan työntekijälle annetusta vapaudesta ja luottamuksesta, jolla hän tehtäviänsä suorittaa. Samalla

henkilöä ei myöskään tarvitse enää sitouttaa työhön samalla tavalla kuin ennen, sillä työntekijä kokee itse olevansa merkittävässä roolissa organisaatiossa.

(Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Soikka, 2015, 37–38)

Suurin haaste sisäisen motivaation johtamiselle lienee tällä hetkellä vielä johtohenkilöissä itsessään. Ajatusta omatoimisesta työntekijästä kannatetaan käytännössä, mutta sitä helposti myös rajoitetaan, osin jopa tahattomasti. Monille johtoasemissa oleville henkilöille suurimpana haasteena on autonomian mahdollistaminen omille alaisilleen, sillä he kokevat tarpeen pitää ohjat vankasti käsissään. Tämä näkyy ylimääräisen raportoinnin ja valvonnan muodossa, joka taas viestii työntekijälle hänen epäluotettavuudestaan.

(Martela & Jarenko, 2014,37–38)

4 Tutkimus

Tutkimuksen taustalla olivat oma kiinnostukseni henkilöstöjohtamista kohtaan. Henkilöstön hyvinvointi- ja motivaatiotason merkitys yritykselle on valtava, vaikka tämä monesti ei näy riittävästi yritysten panostuksissa. Uskon tutkimuksen olevan merkityksellinen ravintola Nokan johtohenkilöille, sillä tutkimuksen kautta he saavat katsauksen henkilöstön tämänhetkisestä hyvinvoinnin ja motivoinnin tilasta. Ajankohta tutkimukselle on erinomainen, sillä Nokan suosio on kasvanut tasaisesti ja työmäärä ravintolassa on ollut suuri viimeisinä kuukausina ja vuosina. Lisäksi ravintolayhtiö, jonka alla ravintola Nokka on toiminut tähän mennessä, on kokenut suuria muutoksia tuoreen omistusvaihdon takia.

Tutkimuksen tavoitteena oli ensisijaisesti saada käsitys ravintola Nokan henkilökunnan hyvinvointi- ja motivaatiotasosta. Aikomuksenani oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden koettuun motivaatioon. Uskoin tutkimuksen myös antavan käsityksen siitä, onki kyseisen kohdejoukon motivaatio sisäisten vai ulkoisten tekijöiden ansiota. Vastaukset väittämiin keräsin numeraalisesti hyödyntäen Likertin asteikkoa, jotta niitä on mahdollista verrata keskenään.

Tämän työn päätutkimuskysymyksenä nousi esille: Mitkä asiat vaikuttavat ravintola Nokan henkilökunnan hyvinvointiin ja motivaatioon? Onko ravintolan henkilökunnan koettu motivaatio sisäisten vai ulkoisten tekijöiden ansiota?

Tutkimuksen luotettavuutta arvioisin melko hyväksi, sillä käsittelin kaikki vastaukset luotamuksellisesti ja anonyymisti. Yhtenä haasteena pidin toki omaa esimiesasemaani ravintolassa, mutta uskoin että mahdollisuus vastata kyselyyn anonyymisti vähentäisi tästä aiheutuvan vääristymän mahdollisuutta. Toisena haasteena oli toki tutkimusjoukon pieni koko. Siksi ryhmän valinta perustui hyvin pitkälle ihmisten erilaisiin taustoihin, kuten työsuhteen pituuteen ja luonteeseen.

Haasteita tuotti toki myös tämän kevään koronatilanne. Alkuperäisen suunnitelmani mukaan oli tarkoitus suorittaa kysely ravintolassa työn ohella, jolloin vastauksien määrä olisi todennäköisesti ollut korkeampi. Mietin aluksi myös lomautuksen vaikutusta kyselyn vastauksiin, mutta pyysin vastaajia ajattelemaan aikajaksoa ennen koronaa ja sen aiheuttamia laajoja rajoituksia ravintola-alalla.

4.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen kohdejoukoksi valitsin 12 henkeä ravintolan henkilökunnan joukosta, joille kysely lähetettiin. Pyrkimyksenä oli saada hyvin kattava läpileikkaus eri osastoilla työskentelevistä henkilöistä. Tähän lukeutuvat tarjoilijat, hovimestarit, kokit ja keittiömestarit. Ravintola- ja keittiöpäällikkö oli rajattu ulos tutkimuksesta asemiansa ja poikkeavien tehtävien vuoksi. Kyseisen porukan valintaan vaikutti myös tämän kevään korona-tilanne, jonka johdosta ravintolan koko henkilökunta on ollut lomautettuna ja näin myös huomattavasti vaikeammin tavoitettavissa. Siksi rajasin vastaajien määrää, koska jouduin ottamaan jokaiseen heistä henkilökohtaisesti yhteyttä varmistaakseen vastauksen saannin.

Tutkimukseen kohdejoukko, eli noin puolet henkilökunnasta, koostui ravintolan keittiön ja salin työntekijöistä, jotka työskentelevät erilaisissa työsuhteissa. Tutkimuksen kannalta olin jakanut työsuhteet koko-aikaisiin, osa-aikaisiin sekä 0-tunti sopimuksella työskenteleviin. Heidän työvuoroissaan on selkeitä eroja, sillä tuntityöläiset ovat suurimmaksi osaksi päätoimisia opiskelijoita, joiden työvuorot painottuvat viikonloppuiltoihin, iltoihin ja erityisesti kiireisiin sesonkeihin, kuten esimerkiksi pikkujoulukaudelle. Kuukausipalkalla työskentelevillä henkilöillä työvuorot jakautuvat tasaisemmin ja heidän työtehtävänsä voivat olla myös monipuolisempia. Näiden taustatekijöiden perusteella valitsin henkilöt, joille kyselyn lähetin, jotta olisin saanut vastauksiin mahdollisimman monta eri näkökulmaa.

4.2 Työhyvinvointikyselyn laadinta

Määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus, soveltuu hyvien määrätyn asian selvittämiseksi. Selvitettävät asiakokonaisuudet ilmoitetaan yleensä numeraalisena, joten useamman kerran suoritettut tutkimukset ovat myös keskenään vertauskelpoisia.

Tutkimuslomakkeen valmistuksessa tulisi edetä suunnitelmallisesti ja pitää mielessä kyselyn tavoiteltu lopputulos, eli vastauksen saaminen tutkimusongelmaan. Tässä kohtaan on hyvä selkeyttää ja nimetä tutkittava asia. Tämän jälkeen on hyvä siirtyä lomakkeen jäsentelyyn aiheen mukaisesti. Rakenteen suunnittelun jälkeen voikin siirtyä kysymysten muotoiluun.

(Heikkilä, 2014)

Aineiston keräämiseen lähetin valikoiduille vastaajille kyselyn sähköpostin muodossa. Kyselyyn valitut henkilöt olivat kaikki entuudestaan tuttuja, sillä olen työskennellyt ravintolassa jo lähes 8 vuotta. Kyselyt lähetettiin valikoiduille vastaajille henkilökohtaisesti viikolla

17 keväällä 2020. Kyselyn vastaamiselle olin varannut kaksi viikkoa, mutta kaikki vastaukset palautettiin jo seuraavalla viikolla. Saadakseni mahdollisimman todenmukaisia vastauksia kyselyssäni oli siihen mahdollista vastata anonyymisti. Vastaajien nimiä tai muita tietoja ei ollut tarkoitettu julkaistavaksi missään muodossa. Suurin osa kysymyksistä oli väittämien muodossa ja muutama kysymys avoimessa muodossa. Avoimien kysymysten avulla oli mahdollista saada tarkennusta valittuun aiheeseen. Näillä vastauksilla on mahdollista täydentää kyselystä saatuja vastauksia.

Väittämien vastaukset esitettiin numeerisena. Tässä hyödynsin 5-portaista Likertin asteikkoa. Tämän järjestysasteikon avulla on mahdollista saada vastaukset vertailukelpoisiksi numeraalisiksi arvoiksi. Vastausmahdollisuudet Likert-asteikolla ovat seuraavat:

- 1 = olen täysin eri mieltä
- 2 = olen jokseenkin eri mieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 4 = olen jokseenkin samaa mieltä
- 5 = olen samaa mieltä

Kyselyssä ensimmäinen osuuden oli tarkoitus kartoittaa vastaajien taustatekijöitä strukturoitujen kysymysten avulla. Alkuun halusin selvittää ihmisten työsuhteen luonteen ja selvittää lopulta analysointivaiheessa kuinka erilaiset työsuhteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Tässä kohtaan vaihtoehdot olivat siis kokoaikainen, osa-aikainen tai 0-sopimuksella solmittu työsuhde. Koko- ja osa-aikaisilla työtuntien määrät ovat etukäteen sovittuja, joka luo työntekijöille varmemman taloudellisen tilanteen. 0-tunti sopimuksella työntekijät ovat tarvittaessa töihin kutsuttavia ja heidän työmäärä on todella riippuvainen sesongista. Toisaalta heille on myös yksinkertaisempaa halutessaan kieltäytyä työvuoroista tai ottaa niitä vastaan muista yksiköistä.

Ensimmäisten kysymysten avulla halusin selvittää lisäksi työsuhteen luonteen ja pituuden vaikutusta työhyvinvointiin. Uskoisin pidempään kestäneen työsuhteen kertovan työntekijän tyytyväisyydestä työssään ja pidän todennäköisenä, että tällä on suora vaikutus myös hyvinvointiin ja motivaatioon. Epävarmuus työtuntien saatavuudesta ja jatkuvuudesta saattavat vaikuttaa negatiivisesti koettuun työhyvinvointiin. Toisaalta osalle työntekijöistä hyvät vaikutusmahdollisuudet omiin työtunteihin voivat myös luoda vapautta ja joustavuutta yksityiselämässä, joka toisaalta taas saattaa toimia positiivisena tekijänä työhyvinvoin-

nin kannalta. Lisäksi haluaisin selvittää onko hyvinvoinnin ja motivaation osalta eroavaisuuksia keittiön ja salin työntekijöiden välillä.

Ensimmäisessä osiossa, jossa kysymykset oli esitetty väittämien muodossa, oli tarkoitus arvioida hyvinvointia työssä yleisellä tasolla. Tähän vastaajan tuli muun muassa arvioida kuinka usein kokee fyysistä tai henkistä uupumista. Myös esimiehen rooli työhyvinvoinnin ylläpidon osalta tuli tässä kohtaan ilmi. Esimiehellä tulisi olla ajan tasalla alaistensa hyvinvointi- sekä terveydentilasta, jotta työtehtävät on mahdollista suorittaa mahdollisimman tehokkaasti ja turvallisesti. Tarvittaessa esimies voi muuttaa henkilön työtehtäviä välttääkseen työn liiallisen kuormittavuuden ja tämän kautta aiheutuvan uupumisen. Joissakin tapauksissa esimies voi ohjata työntekijän myös työterveyshuoltoon, jos tilanne sitä vaatii. Esimiehen ja yrityksen vastuulla on myös riittävästä resursseista huolehtiminen.

Mielenkiinnon ja jaksamisen ylläpitämiseksi, työn tulisi olla tekijälle motivoivaa. Seuraavan osion tarkoituksena oli selvittää ulkoisten kannustimien vaikutus työntekijän motivaatioon. Yleisin käytössä oleva ulkoinen kannustin on varmaankin raha. Perinteisesti ulkoinen motivaatio on suoraan yhteydessä ansaittuun palkkioon. Ulkoisena motivaatitekijänä voidaan pitää myös sanktion tai negatiivisten seurausten välttäminen. Tässä kohtaan vastaajan tulee arvioida kuinka tärkeänä kannustimena hän pitää rahallista korvausta ja kuinka kannustavana hän kokee työyhteisönsä.

Seuraavassa osiossa tarkoitukseni oli selvittää sisäisen motivaation tasoa työntekijöiden kesken. Kysymykset perustuvat kolmeen peruspilariin, eli kyvykkyyteen, omaehtoisuuteen ja kollektiivisuuteen, jotka tietoperustassa nousivat esille. Kyvykkyyttä arvioidessa pyrin selvittämään vastaavatko työtehtävät vastaajan osaamistasoa sekä kokeeko vastaaja säännöllisesti onnistumista työssään vai ei. Omaehtoisuuden arviointiin selvitin työntekijän vaikuttamismahdollisuuksia työssä. Uskoin tämän olevan oleellinen osa koettua omaehtoisuutta.

Kollektiivisuutta on luonnollisesti parasta arvioida työyhteisön näkökulmasta. Tässä kysymyksessä vastaajan tulisi arvioida oman asemansa tärkeyttä yhteisölle.

Viimeisessä osiossa halusin vielä selvittää avoimien kysymysten avulla motivaatitekijöitä. Avoimet kysymykset antoivat vastaajille vapauden vastata omin sanoin ja tuoda näin esille omia mielipiteitä. Näissä kysymyksissä rajaukset olivat myös väljemmät kuin muissa kysymystyypeissä.

(Vilkkä, 2015, Luku 5)

4.3 Työhyvinvointikyselyn tulokset

Kyselyn vastaajiksi valitsin 7 salissa ja 5 keittiössä työskentelevää henkilöä, joka kuvastaa melko hyvin jakaumaa ravintola Nokassa. Kyselyyn vastasi 8 henkilöä. Vastaajista 5 työskentelee salin ja 3 keittiön puolella. Kaikista vastaajista puolet työskentelee kokoaikaisina, neljä osa-aikaisina ja yksi henkilö 0-tunti sopimuksella. Suurin osa vastaajista eli 7 henkilöä, on työskennellyt ravintolassa vähintään yhden vuoden ja vain yksi vastaajista vasta alle vuoden. Tutkimusjoukosta kolme henkilöä opiskelee myös työn ohella.

4.3.1 Hyvinvointi

Seuraavan osuuden kysymykset keskittyvät hyvinvointiin yleisellä tasolla. Näiden vastaukset ilmoitetaan Likert-asteikolla numeraalisesti (1 = olen täysin eri mieltä... - 5 = olen samaa mieltä). Ensimmäisen kysymys koski koettua fyysistä tai henkistä uupumista töiden aikana. Keskiarvoksi sain vastaajien kesken 2,65. Tämä kuvastaa että uupumista koetaan töissä, mutta ei kauhean usein. Keittiön puolella keskiarvoksi tuli 3,66 ja salissa 2,0. Tämä osoittaa että keittiössä työskentely koetaan uuvuttavammaksi, joka varmasti osittain johtuu työn luonteesta.

Seuraavaksi kysyttiin työn tekoon saatujen resurssien riittävyyttä, eli onko työn suorittamiseen tarpeeksi aikaa, oikeat työvälineet ja riittävästi koulutusta työnantajan puolesta. Kaikkien kesken arvoksi sain 3,12 salin arvoksi 3,0 ja keittiön osalta 3,33. Koko joukon ja erityisesti salin keskiarvo, kertoo mielestäni puutteista resursseissa. Lisäämällä koulutuksia ja vähentämällä työntekijöiden kiirettä, näitä lukuja saisi varmasti parannettua. Kolmannen kysymyksen oli tarkoitus selvittää, kuinka esimiehet huolehtivat työntekijöiden jaksamisesta. Tässä kohtaan keskiarvoksi sain 4,25, joka osoittaa esimiesten tekevän hyvää työtä ravintola Nokassa. Salin ja keittiön välillä tässä ei ilmennyt suuria eroja vastauksissa.

Viimeinen kysymys tästä osiosta liittyi työterveyshuoltoon ja työntekijöiden tyytyväisyyteen siihen. Tässä keskiarvoksi sain jälleen 4,25 ja eroavaisuuksia keittiön ja salin välillä ei ollut havaittavissa. Työntekijät kokevat suurimmaksi osaksi työterveyshuollon tason hyväksi.

4.3.2 Motivaatio

Seuraavan osuuden kysymykset olivat suunniteltu selvittämään tarkemmin työntekijöiden motivaatiotasoa sekä siihen vaikuttavia tekijöitä. Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena olikin selvittää pitävätkö työntekijät rahaa tärkeimpänä kannustimena. Tässä vastauksien keskiarvoksi muodostui salityöntekijöiden osalta 2,8 ja keittiön 3,33. Nämä luvut kertovat että rahallinen korvaus on toki tärkeässä roolissa, mutta se ei ole ylivoimaisesti merkittävin kannustin. Osa-aikaisella sopimuksella ja kokoaikaisella työsopimuksella työskentelevien kesken oli havaittavissa eroavaisuuksia. Osa-aikaisten työntekijöiden keskiarvo oli 2,66 ja 0-tunti sopimuksella työskentelevän jopa niin alhainen kuin 2. Kokoaikaisella sopimuksella työskentelevien kesken luku oli huomattavasti korkeampi eli 3,5.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin kuinka kannustavaksi esimiehet koetaan työssä. Tässä kohtaan esimiehet ravintolan Nokan eri osastoilla koettiin erittäinkin kannustaviksi, sillä keskiarvo vastanneiden kesken oli 4,37. Keittiön ja salin välillä ei tässä kohtaa ollut havaittavissa suuria eroavaisuuksia.

Kolmas kysymys pyrki selvittämään kuinka työkaverit motivoivat työssä. Tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,75. Tästä vastaukset päätellen huomaa kuinka tärkeässä roolissa työkaverit ovat työmotivaation osalta. Keittiön työntekijöiden kesken keskiarvo oli täysi 5,0 ja salin puolella hieman alhaisempi 4,6.

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden pätevyys tai kyvykkyys, joka on todettu olevan sisäisen motivaation peruspilareita. Vastaajien tuli arvioida vastaavatko työtehtävät osaamistasoa. Tässä vastaajien keskiarvoksi tuli 4,37. Tämä melko korkea luku osoittaa että kaikki ravintolan työntekijät kokevat olevansa päteviä työssään. Myös seuraavan kysymyksen oli tarkoitus selvittää työntekijöiden kyvykkyyttä. Vastaajien tuli arvioida kokevatko he säännöllisesti onnistumista työssään. Tässä kohtaan keskiarvo oli 4,5, joka on erinomainen. Luku kertoo kuinka työntekijät kokevat olevansa oikeassa työssä osaamistasoonsa nähden ja kuinka tämä ilmenee säännöllisenä onnistumisena. Tämä on yksi tärkeimmistä tekijöistä koetun sisäisen motivaation kannalta.

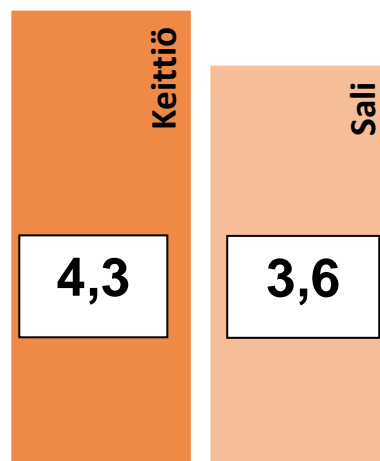
Seuraavaksi arvioitiin vastaajien omaehtoisuutta, eli autonomiaa, työssään. Tämä käsite kuvastaa työntekijän mahdollisuutta tehdä työtä omalla haluamallaan tavalla. Kysymys koski työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa ravintolan erilaisiin toimintoihin kuten esi-

merkiksi tulevien ruoka- ja juomalistojen suunnitteluun. Vastaukset eivät eronneet keittiön ja salin välillä kovinkaan paljon ja keskiarvoksi tuli 3,625. Tässä kohtaan olisi selvästi parannettavaa, jotta jokainen työntekijä kokisi autonomiaa työssään. Selkeät erot tähän kysymykseen tulivat erilaisista työsuhteista. Kokoaikaisina työskentelevien kesken keksiarvo oli 4,25 ja muiden kesken vain 2,66.

Yhteenkuuluvuutta ja oman aseman merkitystä työyhteisössä arvioitiin seuraavassa väitännässä. Suurin osa vastanneista koki asemansa tärkeäksi tai vähintään jokseenkin tärkeänä ja keskiarvoksi saatiin henkilökunnan keskuudessa 4,37. Sali- ja keittiöhenkilökunnan vastausten keskiarvoissa ei ollut huomattavissa eroavaisuuksia.

Kyselyn loppuun selvitettiin vielä kuinka työntekijät kokevat etenemismahdollisuutensa yrityksen sisällä. Tässä vastaajat olivat jokseenkin samaa mieltä ja keskiarvoksi muodostui 3,87. Keittiön työntekijät kokivat etenemismahdollisuudet yrityksessä salityöntekijöitä paremmiksi. Keittiön työntekijöiden keskiarvoksi tuli 4,3 ja salin 3,6.

Kuvio 3. (Yritykseni tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet uralleni.)



Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää kuinka toimiva viestintäkäytäntö yrityksessä on. Viestintä vaikuttaa työntekijöiden kokemaan yhteenkuuluvuuteen sekä koettuun kyvykkyyteen työpaikalla. Tässä vastaukseksi sain 3,5 koko henkilökunnan keskiarvoksi. Eroavaisuuksia keittiön ja salin tai eri työsuhteissa työskentelevien välillä ei ollut havaittavissa. Tässä yrityksellä olisi selvästi parantamisen tarvetta, sillä parhaimmassa tapauk-

sessä toimiva viestintä lisää työntekijän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitouttaa hänet yritykseen.

4.3.3 Avoimet kysymykset

Kyselyn loppuun vastaajien tuli vielä pohtia omia motivaatiotekijöitä sekä arvioida yrityksen henkilöstöetuja yleisellä tavalla. Vaikka rahallinen korvaus tuntuikin tärkeältä motivaatiotekijältä monelle, löytyi vastauksien joukosta myös muita tekijöitä. Ammattimainen työyhteisö nousi ylivoimaiseksi tekijäksi työntekijöiden koetun motivaation osalta. Työyhteisöllä on monelle kannustava ja tukea tarjoava rooli työarjessa. Myös samaistuminen omiin kollegoihin ja heidän arvo- ja ajatusmaailmaan nousi esiin tärkeänä seikkana. Monille tärkeänä asiana töissä nousi esille myös ravintolan konsepti. Ihmisille työllä on oltava syvempää merkitystä, jotta kiinnostusta työtä kohti on mahdollista ylläpitää. Keittiössä tämä näkyy muun muassa käytettävissä raaka-aineissa, jotka ovat erittäin korkealaatuisia ja niiden alkuperä on myös aina selvillä. Sitoutunut ja kiinnostunut salihenkilökunta on tässä kohtaan merkittävässä asemassa, jotta ravintolan konsepti myös välittyy asiakkaille. Ja tähän liittyen myös kiinnostuneet ja miellyttävät asiakkaat tulivat mainituksi motivaatiotekijänä. Alla olevassa taulukossa löytyvät eniten esille nousseet vastaukset.

Kuvio 4. Avoin kysymys 1: Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?

	<i>Vastaukset (kpl)</i>
Työkaverit/työyhteisö	8
Ilmapiiri	5
Kehittyminen/Eteneminen työssä	4
Raha	3
Vastuu	2

“Yhdessä tekeminen sekä toisia kannustava ja arvostava ilmapiiri on tärkeä.” – Työntekijä ravintola Nokka

“Haluan olla paikassa, jossa koen vaurastuvani myös henkisesti.” – Työntekijä ravintola Nokka

Toisessa kysymyksessä halusin vielä selvittää, minkälaisia työsuhde-etuja työntekijät kaipaisivat muiden etuuksien rinnalle. Etuuksia toivottiin nykyistä laajemmiksi ja monipuolisemmiksi, kuten esimerkiksi olemassa olevan ravintolaedun nostattamista useammalle henkilölle. Lisäksi työterveyshuollon osalta nousi esille toive kattavimmista etuuksista, kuten esimerkiksi hammashoitopalvelut. Suurimmalle osalle vastaajista edut tuntuivat melko hyvältä ja myönteisenä nousivat esille yrityksen järjestämät henkilökuntapäivät, joita ravintola Nokassa pyritään järjestämään ainakin kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi koko NoHo Partners -yhtiön järjestämät vuosijuhlat koettiin hyvänä työsuhde-etuna.

Kuvio 5. Avoin kysymys 2: Yritys tarjoaa monenlaisia työsuhde-etuuksia, kuten alennuksia ravintoloihin, hyvinvointi- ja liikuntaetuja e-passin muodossa, henkilökunnan virkistyspäiviä sekä firman vuosijuhlat.

Mitä muita etuja kaipaisit näiden rinnalle?

	<i>Vastaukset (kpl)</i>
Paremmat ravintola- ja hotelliedut	5
Koulutuksia/Kursseja	4
Kannustinpalkkio	1
Matkasetelit	1

”Olisin iloinen jos konkreettisesti tarjottaisiin keittiön puolella enemmän koulutuksia ja kursseja.” – Työntekijä ravintola Nokka

5 Johtopäätökset

Loppuun haluaisin koota yhteenvedon tutkimuksesta saaduista vastauksista koskien tämänhetkistä työntekijöiden hyvinvointi- ja motivaatiotasoa ravintola Nokassa. Työn tarkoituksena oli alkuun selvittää kohdejoukon motivaatio- sekä hyvinvointitaso ja näihin vaikuttavat tekijät. Lähtökohtaisesti voin todeta, että ravintola Nokan henkilökunnan tilanne hyvinvoinnin ja motivaation osalta melko hyvä, mutta täydellisellä tasolla se ei ole.

Motivoituakseen työntekijän tulisi kokea omaehtoisuutta, eli tunnetta siitä että hän voi vaikuttaa omaan tekemiseen. Autonomia on siksi myös nimetty yhdeksi sisäisen motivaation peruspilareiksi. Samalla omaehtoisuutta vahvistaa myös henkilön itseluottamus, joka taas nähdään tärkeänä osana psykologista pääomaa.

(Manka & Manka 2016,161–162)

Kyselyssä esitetyssä väittämässä vastaajan tuli arvioida omia vaikutusmahdollisuuksia ravintolassa. Esitetty väittämä kuului näin: ”minulla on mahdollisuus vaikuttaa ravintolan toimintoihin”. Tässä kohtaan kokoaikaisina työskentelevien koettu autonomia oli huomattavasti korkeampi kuin osa-aikaisena ja 0-sopimuksella työskentelevien. Vastauksien keskiarvoksi kokoaikaisena työskentelevien kesken oli 4,25 (5= täysin samaa mieltä), kun taas muissa työsuhteissa työskentelevien keskiarvo oli vaan 2,66 (0= olen täysin eri mieltä) Tämä selittyy toki sillä, että niin sanotusti ylimääräiset työtehtävät ohjautuvat useimmiten kokoaikaisena työskenteleville. Toisaalta uskoisin tämän asian olevan helposti korjattavissa tasapuolisemmalla tehtävänjaolla. Keittiössä esimerkiksi tehtävät voisivat liittyä prosessien kehittämiseen tai uusien annosten suunnitteluun. Salin puolella tehtävät voisivat liittyä esimerkiksi uusien juomatuotteiden suunnitteluun tai palveluprosessin kehittämiseen. Tämä vaatii toki ponnistuksia myös esimiehiltä työvuoroja suunnitellessa, mutta pidemmän päälle tämä sitouttaisi ihmisiä tehokkaammin toimintaan.

Työntekijöiden sitoutuneisuuden nostaisin tässä kohtaan yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi motivaation osalta. Kyselyn vastanneiden kesken koko-aika työssä työskentelevien henkilöiden motivaatiotaso oli selkeästi korkeampi kuin muissa työsuhteissa työskentelevien. He kokevat keskimäärin useimmin onnistumista työssään ja tuntevat itsensä myös tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Tämä johtuu toki pitkälti taloudellisesta vakaudesta, mutta myös vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön.

Tässä kohtaa kokisin myös tärkeänä mainita työyhteisön merkityksen koettuun motivaatioon. Tämä nousi esille jo tietoperustassa tarkastellessa työhyvinvointia yhteisötasolla. Ravintola Nokassa työyhteisö, niin keittiön kuin salin osalta, koettiin hyvin ammattimaiseksi ja kannustavaksi. Tätä monet vastaajista pitivätkin tärkeänä tekijänä toimivassa ravintolassa ja tästä myös ravintolan johtohenkilöt ovat aina pitäneet huolta. Työhyvinvoinnin sekä motivaation ylläpidossa esimiesten roolia ei saa unohtaa. Pätevä esimies voi työllään vaikuttaa molempiin huomattavasti.

Tätä ihanteellista työyhteisöä voidaan kutsua voimaantuneeksi yhteisöksi, jossa kaikki osapuolet voivat toimia omana yksilönä ja samanaikaisesti hyödyntää yhteisön voimavaroja saavuttaakseen yhteisiä päämääriä. Tämä yhteisöllisyys johtaa siihen että, yksilöä opitaan arvostamaan vahvuksiensa ansiosta, ja tämä rikastuttaa koko yhteisöä.

(Kehusmaa, 2011, 103–106)

Eniten kehitettävää näkisin osa-aikaisten ja 0-tunti sopimuksella työskentelevien henkilöiden motivoinnissa. Huomiota tulisi kiinnittää erityisesti heidän työtehtävien monipuolisuuteen ja vaihtelevuuteen. Tätä kautta työntekijät saisi sitoutettua enemmän työhönsä, vaikka he työskentelevätkin harvemmin kuin kokoaikaiset. Myös lisäämällä omaehtoisuutta työvuorojen ja –tehtävien suunnittelussa voi lisätä tekijöiden motivoituneisuutta.

Yrityksissä työntekijöiden motivaatiotaso tulisi nähdä myös vaikuttavana tekijänä yrityksen talouteen. Huonosti motivoituneet ja haluttomat työntekijät voivat vaikuttaa jopa yrityksen maineeseen ja tämän kautta myös tulevaisuuden rekrytointeihin.

(Sinokki, 2016, 82–86)

Yhteenvedona toteaisin, että työnantajien tulisi ottaa työntekijöiden motivoituneisuus tosisaan yrityksen toimintamalleja ja strategiaa miettiessään. Perinteinen malli motivoida työntekijöitä ulkoisilla kannustimilla on vanhentunut ja tulossa tiensä päähän. On todettava, että varsinkin rahalliset kannustimet saattavat vaikuttaa toimivilta keinoilta lyhyellä tähtäimellä, mutta pidemmälle katsottuna näin ei ole. Ottamalla huomioon työntekijöiden sisäisen motivaation, voidaan lisätä tehokkuutta, parantaa työn mielekkyyttä tekijälle ja parhaimmassa tapauksessa jopa vaikuttaa työntekijöiden arkeen.

Oman oppimisen arvioisin tämän opinnäytetyön valmistuksen aikana merkittäväksi. Eri-laiset teoriat liittyen työhyvinvointiin ja motivaatioon ovat varmistaneet tiettyjä ennakkoluu-

lojani, mutta samalla tuonut paljon uusia näkökulmia. Työn kirjoittaminen oli monelta osalta uuden oppimista, oivaltamista ja virheistä oppimista. Varsinkin tiedonhankinta näin kattavassa työssä oli varsin opettavaa. Jälkikäteen mietin olisiko aiheelleni voinut löytää parempia näkökulmia tai teorioita, mutta uskon että löytämäni lähteet tarjosivat hyvän perspektiivin aiheelle. Uskon pystyväni hyödyntämään näitä uusi oivalluksia etenkin esimiestyössä tulevaisuudessa. Etenkin sisäisen motivaation johtamisen näkökulmia olisi mielenkiintoista hyödyntää päivittäisessä työssäni enemmän ja myös esittää tutkimuksen tuloksia muille kollegoilleni.

6 Lähdeluettelo

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. Verkkojulkaisu.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Kustannus Oy Duodecim, 2009. Duodecim Terveyskirjasto, Flow-kokemukset,
http://www.terveyskirjasto.fi/kotisivut/tk.koti?p_artikkeli=ont00013

Manka, M., Manka M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio-
Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuus-
valiokunnan julkaisu 3/2014. http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-jaliitteet/sisa_inen_motivaatio.pdf

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., Toikko, T. 2015.
Dialoginen Johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere University Press.
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103680/978-951-44-9985-2.pdf?sequence=1>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Työterveyslaitos, Työhyvinvointi, <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>, luettu: 26.10.2018

Työturvallisuuskeskus, 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja,
https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-Kustannus Oy. Jyväskylä. E-kirja.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>

7 Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Työhyvinvointikysely

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää ravintola Nokan henkilökunnan hyvinvoinnin tilaa ja tämän kautta saavutettua motivaatiotasoa.

Ensimmäisessä osuudessa kartoitetaan työsuhteeseen liittyviä asioita kuten työsuhteen luonnetta ja pituutta. Toinen osuus käsittelee hyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä työssä. Viimeinen osuus käsittelee sekä ulkoista että sisäistä motivaatiota ja näiden vaikutusta työntekijän koettuun hyvinvointiin.

Kyselystä kerätyt tiedot käsitellään luottamuksellisesti jokaisen vastaajan yksityisyyttä suojellen.

1. Taustatekijät

Tässä osuudessa sinun tulee valita jokaiseen kysymykseen yksi valmiista alleiviivatuista vaihtoehdoista.

- Kuinka pitkään olet työskennellyt ravintola Nokassa?
Käytä vaihtoehtoina, alle 1 vuosi, 1-3 vuotta tai yli 3 vuotta
Vastauksesi:
- Työskenteletkö keittiössä vai salin puolella?
Vastauksesi:
- Mikä on työsuhteesi luonne?
Käytä vaihtoehtoina, kokoaikainen, osa-aikainen tai 0-tunti (vaihteleva tuntimäärä)
Vastauksesi:
- Opiskeletko työn ohella?
Kyllä tai Ei
Vastauksesi:

2. Hyvinvointi

Tämän osuuden kysymykset on esitetty väittämien muodossa, joihin tulee vastata numeraalisesti asteikolla 1-5. Arvioi siis kuinka hyvin tai huonosti väitteet pitävät paikkaansa sinun kodallasi.

1 = olen täysin eri mieltä, 2 = olen jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa,
4 = olen jokseenkin samaa mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä

- Koen usein fyysistä ja/tai henkistä uupumista töissä.
Vastauksesi:
- Koen saavani tarpeelliset resurssit hoitaakseni työni kunnolla. (aikaa, työvälineet, koulutuksia, yms.)
Vastauksesi:
- Mielestäni esimieheni huolehtii riittävän hyvin jaksamisestani työssäni.
Vastauksesi:
- Olen tyytyväinen yrityksen järjestämään työterveyshuoltoon.
Vastauksesi:

3. Motivaatio

Tämän osuuden kysymykset on esitetty väittämien muodossa, joihin tulee vastata numeraalisesti asteikolla 1-5. Arvioi siis kuinka hyvin tai huonosti väitteet pitävät paikkaansa sinun kodallasi.

1 = olen täysin eri mieltä, 2 = olen jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa,
4 = olen jokseenkin samaa mieltä, 5 = olen täysin samaa mieltä

- Pidän rahallista korvausta tärkeimpänä kannustimena työlleni.
Vastauksesi:
- Esimieheni kannustaa minua työssäni.
Vastauksesi:
- Työkaverit kannustavat minua työssäni.
Vastauksesi:
- Työtehtäväni vastaavat osaamistasoani.
Vastauksesi:

- Koen säännöllisesti onnistumista työssäni.
Vastauksesi:
- Minulla on mahdollisuus vaikuttaa ravintolan toimintoihin. (Ruoka- tai juomalistojen suunnittelu, markkinointi, uusien työntekijöiden tai harjoittelijoiden koulutus, yms.)
Vastauksesi:
- Pidän asemaani työyhteisössäni tärkeänä.
Vastauksesi:
- Yritykseni tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet uralleni.
Vastauksesi:
- Työpaikallani on toimiva viestintäkäytäntö.
Vastauksesi:

4. Avoimet kysymykset

- Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
Voit luetella asioita tai vastata kokonaisilla lauseilla.
Vastauksesi:
- Yritys tarjoaa monenlaisia työsuhde-etuuksia, kuten alennuksia ravintoloihin, hyvinvointi- ja liikuntaetuja e-passin muodossa, henkilökunnan virkistyspäiviä sekä firman vuosijuhlat. Mitä muita etuja kaipaisit näiden rinnalle?
Voit luetella asioita tai vastata kokonaisilla lauseilla.
Vastauksesi:

Kiitos paljon vastauksistasi!