

TYÖN IMUN TÄRKEYS RAVINTOLATYÖSSÄ

Turpeinen Janika

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2021

Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

Tekijä	Janika Turpeinen	Vuosi	2021
Ohjaaja	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Restel fast food Oy		
Työn nimi	Työn imun tärkeys ravintolatyössä		
Sivu- ja liitesivumäärä	43 + 0		

Työn imu mielletään käsitteenä myönteiseksi tunne- ja motivaatio tilaksi työssä. Sen tunnusmerkkejä ovat nauttiminen työstä, sitoutuminen ja tarmokkuuden kokeminen. Se toimii tärkeänä osana työviihtyvyyttä ja vaikuttaa suuresti siihen kuinka suuri vaihtuvuus työyhteisössä on, kuinka paljon työyhteisön jäsenet sairastavat ja kuinka tuottavia he ovat yritykselle. Työn imua tuntevat työntekijät vaikuttavat yrityksen imagoon ja vetovoimaan työnantajana. Uudet innovaatiot ovat myös suuri työn imun ilmentymisen muoto. Työn motivaatio tekijöiden kartoittaminen ei vaadi paljoa resursseja mutta on yritykselle kannattavaa sekä taloudellisesta näkökulmasta että sosiaalisen pääoman kannalta.

Työn toimeksiantajana toimi Restel Fast Food Oy ja se kohdentui Burger King Myyrmannin toimipisteeseen. Burger King saapui Suomeen 2013 ja tällä hetkellä ketjuun kuuluu 62 ravintolaa. Pikaruokaravintola työympäristönä on hyvin hektinen, ala on matalasti palkattua ja työtavat ovat toistuvia. Työn tarkoituksena oli kartoittaa työn imuun ja motivaatioon liittyviä tekijöitä pikaruokaravintola ympäristössä ja verrata niitä tietopohjassa esille nousseisiin tekijöihin. Nämä tekijät toimivat tulevaisuudessa pohjana työn imua lisäävien toimintamallien kehitykselle.

Selvityksen pohjana toimivat pikaruokaravintola henkilöstön haastattelut, havainnointi työvuoroissa sekä henkilöstökyselyn tulokset. Näiden tutkimusten tuloksia verrattiin olemassa olevaan tietoperustaan aiheesta ja niistä etsittiin yhteneväisyyksiä. Näiden yhteneväisyyksien pohjalta pystyttiin kartoittamaan merkittävimpiä kehittämisen kohteita kuten palautteen anto, koulutus ja työntekijöiden arvostus. Työn lopussa on eritelty kaksi valmista työkalua, joita toimeksiantaja voi käyttää työyhteisön työhyvin voinnin kehittämiseen ja työn imun lisäämiseen.

Avainsanat pikaruokaravintola, motivaatio, työn imu, palveleva johtajuus, työn tuunaaminen, voimavaratekijät, työhyvinvointi

Degree Program in Hospitality Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Janika Turpeinen	Year	2021
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	Restel fast food Oy		
Subject of thesis	The importance of work engagement and motivation in a restaurant work climate		
Number of pages	43 + 0		

Work engagement is defined as a positive affective-cognitive state, characterized by vigour, dedication, and absorption. It is an important part of the work satisfaction. It has a great effect on employee turnover, how often the members of the work community are on sick leave and how productive they are for their place of work. The employees who feel the work engagement are affecting the image of the business they work for, and how delectable the job seems for the future labour force. New innovations are also the manifestation of work engagement. The research for factors that work engagement is consisting of in the workplace, is not that expensive and it does not need a lot of resources. It is cost-effective for the business and lucrative for the sake of social equity at work.

The thesis was commissioned by Restel Fast Food Oy and it was focused on Burger King Myyrmanni's branch. Burger King came to Finland in the year of 2013 and is currently located in 62 different locations. Fast food restaurants are very hectic as a place of work, the pay is low, and the work methods are repetitious. The aim of the thesis was map out the factors that affect work engagement and motivation. Based on those findings make a comparison between written knowledge and the findings. These factors will work as a foundation for the future development of new operation models that will increase work engagement.

The thesis was based on the interviews of the personnel, observations during the work shifts and the answers of the personnel survey. These findings were then compared to the written knowledge of the matter and similar subjects were found. With these findings it was possible to find the biggest things the company needs to improve of when it comes to work engagement and the motivation at work. In these matters they can then aim their resources. In the end of this thesis there are two different kinds of tool to improve the work engagement and satisfaction at work.

Key words fast food restaurant, motivation, work engagement, servant leadership, work modification, resource factors, well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖN IMU	9
2.1	Työn imu käsitteenä.....	9
2.2	Työn imua synnyttävät tekijät.....	10
2.3	Työn tuunaaminen	13
2.4	Palveleva johtaminen.....	14
2.5	Työn imu osana sosiaalista pääomaa.....	15
3	YKSILÖHAASTATTELUT	17
3.1	Yksilöhaastattelut osana tiedonkeräämistä.....	17
3.2	Ravintolapäälliköiden haastattelut	18
3.3	Työntekijöiden haastattelut	20
4	RYHMÄHAASTATTELU	23
4.1	Ryhmähaastattelu eli focus group.....	23
4.2	Ryhmähaastattelun tulokset.....	24
5	HAVAINNOINTI TYÖPAIKALLA.....	28
5.1	Havainnointi tutkimusmenetelmänä	28
5.2	Havainnoinnin tulokset.....	28
6	SNAPSHOTS HENKILÖSTÖTYTYTYVÄISYYDEN MITTARI	31
6.1	Toimintaperiaate	31
6.2	Henkilöstökyselyn tulokset.....	31
7	TYÖN IMU TYÖYHTEISÖSSÄ.....	35
7.1	Työyhteisön motivaatiotekijät Burger King Myyrmannissa	35
7.2	Työn imua lisääviä työkaluja	36
8	POHDINTA	40
	LÄHTEET	43

1 JOHDANTO

Työhyvinvoinnin tutkiminen on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten aikana, ja sitä on ollut olemassa jo melkein vuosisadan. Ennen keskityttiin vain työn fyysiseen rasitukseen ja stressiin, joka johtuu ulkoisista tekijöistä. Nykypäivänä keskitytään tutkimaan työhyvinvointia myös henkisestä näkökulmasta. Ulkoisia tekijöitä ovat mm. melu tai kylmä, joiden fysiologisena tuloksena syntyy stressi. Tutkimuksissa on käynyt ilmi, että mitä enemmän työntekijällä on mahdollisuuksia päätöksentekoon ja mitä aktiivisempaa työ on, sitä vähemmän se kuormittaa verrattuna passiiviseen työhön. (Manka & Manka 2016, 64.)

Työviihtyvyyteen ja motivaation vaikuttaa moni asia. Jokainen työntekijä haluaa kokea tulevansa arvostetuksi ja haluaa kehittyä työssään. Suuressa osassa on johtajuus ja ystävällinen työilmapiiri. Työhyvinvointi vaikuttaa myös paljon työntekijän yleiseen jaksamiseen työssä ja sairauspoissaoloihin. On hyvä tarkastella asiaa myös taloudellisesta näkökulmasta, jolloin huono työilmapiiri tulee yritykselle kalliiksi, niin tuottavuuden laskuna kuin sairauskuluinakin. (Manka & Manka 2016, 38–40.)

Työn toimeksiantajana toimii Restel Fast Food Oy kohdentuen pääasiallisesti Burger King Myyrmanniin. Ravintoloissa tapahtuvaan hyvinvointiin sisältyy paljon erilaisia yksittäisiä tekijöitä. Työ pikaruokaravintoloissa perustuu tarkkoihin ja ennalta määriteltäviin työmenetelmiin ja työtapoihin. Voiton maksimoimiksesi työ on pelkistettyä ja työtavat toistuvia. Työ voi olla työntekijöille kuormittavaa, raskasta ja huonosti palkattua, mutta silti osa työntekijöistä pysyy työssään ja kykenee tuntemaan työn imua.

Työssä keskitytään tarkastelemaan motivaatiota työn imun kautta. Työn imu käsitteenä tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä eli uppoutumista flowtilaa pysyvämpään henkiseen tilaan. (Manka & Manka 2016, 226.) Työn imu koostuu tarmokkuudesta, joka ilmenee työhön panostamisena sekä energisyytenä, omistautumisena eli työn kokemisena merkityksellisenä sekä uppoutumisena voimakkaasti työhön eli toiselta nimeltään flow tilana. (Manka & Manka 2016, 109.)

Työn imu on sellainen asia, että kun sen saa alkuun se voi myös levitä ympärillä oleviin työyhteisön jäseniin ja se voi olla työyhteisöä korjaava asia. (Hakanen 2011, 153.) Ideaali olisi, että toimipaikasta riippumatta jokaisessa ketjun ravintoloista työntekijät olisivat yhtäläisen motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä eli tuntisivat työn imua.

Opinnäytetyöhön kerättiin tietoa motivaatiosta ja siihen vaikuttavista asioista haastattelemalla työntekijöitä yksilöhaastatteluissa ja ryhmähaastatteluissa. Haastattelut kohdennettiin koskemaan pikaruokaravintola Burger King Myyrmanina, keräten ajatuksia yksikön henkilöstöltä koskien työn imua ja motivaatiota. Yksilöhaastatteluissa saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Ryhmähaastattelu toimi nopeampana tiedonkeruu menetelmänä kuin yksilöhaastattelu, sillä siinä saatiin kerättyä ylös useamman työntekijän ajatuksia yhtäaikaisesti.

Toimiessani apulaisravintolapäällikkönä ravintolassa, toteutin havainnointia johtaessani vuoroa, jossa huomioin yleistä ilmapiiriä ja työntekijöiden käytöstä. Havainnoin haastateltavia ja heidän käytöstään selvittääkseni, tukeeko heidän käyttöksensä haastattelussa esiin tulleita asioita. Havainnointi menetelmänä tuki ja todensi haastatteluissa saatuja vastauksia.

Haastattelut toteutettiin esimiehille ja työntekijöille puolistrukturoidusti hyödyntäen teema kysymyksiä, jotka ohjasivat keskustelua. Yksilöhaastattelut toteutettiin kahviloissa tai ravintolan taukhuoneessa. Ryhmähaastattelu toteutettiin kuu-kausittaisessa esimiespalaverissa, jossa kerättiin yhteen ajatuksia koskien työn imua ja motivaatiota pikaruokaravintolatyössä. Haastattelu toteutettiin etäpalaverina Teams-sovelluksen kautta. Selvitimme, mitkä päätekijät vaikuttavat työn imun syntyyn ja miten niihin voitaisiin kohdistaa lisää resursseja, jotta yritys pysyisi lisäämään työn imua tulevaisuudessa. Selvityksen pohjana toimi työn imuun ja motivaatioon liittyvät kokemukset ja esimiestyön vaikutus.

Haastatteluiden pohjalta selvitettiin, miten esimiehet kokevat työn imun, ja poikkeavatko nämä kokemukset työntekijöiden kokemuksista. Selvitys toteutettiin vertaamalla tutkimustuloksia olemassa olevaan tietoperustaan. Opinnäytetyössä

on käytetty materiaalina maaliskuussa 2021 teetetyin henkilöstökyselyn vastauksia, jotka kerättiin työntekijöiltä sekä huhtikuussa 2021 esimiehille teetetyin henkilöstökyselyn vastauksia. Näistä kyselyistä poimittiin tärkeimpiä kehityskohteita. Henkilöstökyselyn tulokset antoivat kattavan kuvan henkilöstön motivaatiosta, ja työyhteisön hyvinvoinnista sillä otanta oli kattava. Kyselyyn vastasi henkilöstöstä 100 % ja esimiehistä 83 %. Henkilöstö vastasi kyselyyn anonyymisti. Tämän kyselyn pohjatietoja ja tuloksia on avattu tarkemmin kappaleessa 6.

Työn tietoperusta koostuu työn imun määrittämisestä ja siitä mitkä yksittäiset tekijät tai toimintatavat vaikuttavat merkittävästi sen ilmenemiseen. Näitä asioita käsitellään luvussa 2. Työn imusta ja sen ilmenemisestä pikaruokaravintolaympäristössä on tehty vähäisesti selvitystyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa työn imun vaikuttavia tekijöitä ja tarkastella näiden tekijöiden ilmenemistä. Liiketalouden alalla asiaa on tutkittu ja siitä on tehty opinnäytetöitä (esim. Heiskanen 2019).

Tämä työ toimii kartoituksena työn imuun liittyvistä elementeistä pikaruokaravintolan työympäristössä ja toimii apuna työnantajalle tulevien toimintamallien kehityksessä. Työtä voi hyödyntää myös muissa ketjun ravintoloissa, sillä löydetyt tekijät ovat toistuvasti ilmeneviä ja niitä voidaan havaita myös muissa ketjun toimipisteissä. Opinnäytetyön aihe on työelämää hyödyttävä. Sitä apuna käyttäen toimeksiantaja voi karsia turhia kustannuksia, jotka aiheutuvat motivaation puutteesta. Rekrytointi- ja koulutuskustannukset pienenevät, kun vaihtuvuus vähenee. Motivoituneet työntekijät ovat tuottavampia yritykselle. Työhyvinvoinnin kehittämisen ansioista motivaatio ja työilmapiiri paranee sekä henkilöstön sitoutumisen kasvu parantaa työnlaatua. Työntekijöiden viihtyvyys vaikuttaa myös työpaikan imagoon, jolloin yrityksen on helpompi rekrytoida henkilökuntaa, kun työn houkuttelevuus lisääntyy. (Manka & Manka 2016, 62.)

Luvussa seitsemän on esitelty tuloksien pohjalta olemassa olevassa olevia työkaluja tai tapoja, jolla työn imua saataisiin lisättyä pikaruokaravintolaympäristössä. Työkalut on mukautettu koskemaan opinnäytetyön toimintaympäristöä eli Burger King Myyrmannia.

Burger King pikaruokaravintola ketju on perustettu vuonna 1954 Yhdysvalloissa. Tänä päivänä ketju on maailman toiseksi suurin pikaruokaravintolaketju. (Burger King 2021a.) Suomeen Burger King saapui vuonna 2013, jolloin Restel toi ravintolat suomeen laajan master franchise –sopimuksen tuloksena. Ensimmäinen Burger King ravintola on ollut hetken aikaa Kaisaniemessä 1980-luvulla mutta ravintola oli vain hetken toiminnassa. (Iltasanomat 2013.) Tällä hetkellä Burger King ravintoloita on Suomessa 62 kpl (Burger King 2021b).

Burger King konsepti pitää sisällään sen, että asiakas voi itse tilata haluamansa hampurilaisen sellaisena kuin haluaa eli päättää mitä se pitää sisällään. Ravintolassa keskitytään myös tuoreuteen, sillä sipulit leikataan päivittäin ja tomaatit aina neljän tunnin välein. Sämpylät valmistetaan Suomessa Burger King reseptien mukaisesti. Sämpylät paahdetaan kummaltakin puolelta erikseen, jotta varmistetaan oikea paahtoaste sekä paahton tasaisuus sekä oikea lämpötila. (Burger King 2021 c) Lihapihvit grillataan liekkigrillissä ja ne ovat 100 % naudanlihaa (Burger King 2021d).

Havainnoinnin perusteella työskentelyä pikaruokaravintolassa määrittävät tarkkaan ennalta suunnitellut prosessit ja ohjeistukset. Työtavat ovat toistuvia, työ itsessään on hektistä ja nopea tempoista sekä palkkaus on monia muita aloja huonompi. Palkkaus alalla on myös esimerkiksi kaupan alaa alempi. Alimman palkkaluokan mukainen palkka ravintola-alalla on 10,42 alan työehtosopimuksen mukaan. Iltalisä 18:00-24:00 välisellä ajalla 1,10 €/h. (Palvelualojen ammattiliitto 2021.) Kaupan alalla alin aloituspalkka on pääkaupunkiseudulla 11,29 ja muualla Suomessa 10,84 (Kaupan työehtosopimus 2021). Iltalisät kaupan alalla myyjillä ovat 18:00-24:00 välisellä ajalla 4,10 €/h Helsingin alueella ja muualla Suomessa 3,92 €/h (Kaupan työehtosopimuksen lisät 2021).

2 TYÖN IMU

2.1 Työn imu käsitteenä

Hollantilaisten työ- ja organisaatiopsykologian tutkijoiden Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakkerin määritelmän mukaan työn imu eli *work engagement* tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua tunteva työntekijä nauttii työstään, sitoutuu ja kokee tarmokkuutta. Työ imu ei käsitteenä kuitenkaan tarkoita sitä, että työn tulisi olla aina hauskaa. Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa ja sillä on pitkäkantoisia vaikutuksia, jotka voidaan nähdä organisaatiossa vuosienkin päästä. Työntekijä, joka kokee työn imua, on työssään energisempi, tuottavampi, sitoutuneempi, innovatiivisempi, terveempi ja onnellisempi. Keinoja sen ylläpitämiseen ja luomiseen löytyy onneksi monia. (Hakanen 2011, 38–41.) Flowtilasta poiketen työn imu on pysyvämpi olotila, kun flowtila mielletään vain hetkittäiseksi tunteiden huipuksi (Schaufeli ym. 2002, 71–92).

Alun perin työn imun käsite on esitelty jo vuonna 1990 yhdysvaltalaisen käyttäytymisen professorin William Kahnin toimesta. Hän määritteli työn imua kokemukseksi, jota ihminen voi työrooleissaan hyödyntää ja ilmaista itseään kokonaisvaltaisesti. Kahnin kirjoituksiin palattiin kuitenkin tarkemmin vasta 2000-luvulla. Nykyistä maailman laajuista innostusta työn imuun on vauhdittanut lisääntynyt kiinnostus inhimilliseen pääomaan ja motivaatioon kilpailuetuna sekä positiivisen psykologian nousu. On ymmärretty, että huomion suuntaaminen häiriötiloihin kuten stressiin ei kerro riittävästi työhyvinvoinnin tilasta työpaikoilla vaan on pyrittävä kartoittamaan mikä ihmisiä motivoi ja miten heidät saisi suoriutumaan työstään mahdollisimman vähällä kuormituksella ja olemaan mahdollisimman tuottava työyhteisön jäsen. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 117–118.)

2.2 Työn imua synnyttävät tekijät

Työn imuun ja hyvän työyhteisön luomiseen voivat kaikki omalla panoksellaan vaikuttaa. Tärkeässä roolissa on oikeanlainen johtajuus mutta myös työntekijöiden oma panostus. (Hakanen 2011, 52.) Vaikka johtaja tekisi kaikkensa johtaakseen työyhteisöään innostuneesti niin työntekijöitä ei voi pakottaa tuntemaan innostumista. Jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta työpanoksestaan ja siitä että suorittaa työtehtävänsä työnkuvansa mukaisesti. Työntekijällä itsellään on vastuu siitä, miten hän innostuu tai kohtaa innostuksen asemastaan riippumatta. (Tiililä 2016,81, 88.) Innostus, joka tukee työn imua, lisääntyy ja menestyy turvallisessa työympäristössä, jossa jokainen voi kokea olonsa turvalliseksi omana itsenään. Tällaisen työyhteisön rakentamisesta tulisi kaikkien työyhteisön jäsenien kantaa vastuunsa. (Tiililä 2016, 91.)

Työn imuun vaikuttavat monet eri asiat mm. työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, itsenäisyys, välitön palaute työsuorituksesta, tehtävän merkityksellisyys, asiakastyönpalkitsevuus, työroolien ja -tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon, joustavuus työajoissa, työyhteisön ja esimiehen tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, palaute ja arvostus, arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys, työn imun tarttuvuus, tiimin yhteisölliset voimavarat, havaittu organisaation tuki, psykologinen sopimus, myönteinen ilmapiiri jne. Näitä kutsutaan voimavaratekijöiksi ja niitä on havainnollistettu kuviolla 1. (Hakanen 2011, 52–69.)



Kuvio 1. Työn imuun vaikuttavat voimavaretekiäjät

Panostamalla seuraaviin voimavaretekiäjiin voidaan lisätä työn imua ja vastuullista toimintaa työyhteisössä. Työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys (polku a), joka parhaimmillaan mahdollistaa työssä kehittymistä ja ammattitaidon kasvamista, joka puolestaan auttaa lisäämään tunnetta työn imusta. Itsenäisyys omassa työssä (polku b) eli riittävä potentiaali itsesäätelyyn. Välitön palaute työsuorituksesta (polku c) eli onnistumiset ja parannus ehdotukset jokaisen päivän kohdalla. Se auttaa keskittymään onnistumisiin ja keskittämään tarvittaessa voimavaroja parannuksiin. Tehtävän merkityksellisyys (polku d) eli merkitys muille ihmisille ja sitä että voi toteuttaa hahmotettavaa kokonaisuutta työssään. Asia-

kastyön palkitsevuus (polku e) eli asiakkaiden kanssa käydystä hyvästä ja positiivisesta vuorovaikutuksesta saadut voimavarat. (Hakanen 2011, 49–69.) (Kuvio 1)

Työroolien- ja tavoitteiden selkeys (polku f) auttaa pitämään kokonaisuuden kaassa, kun ympäristö muuttuu ja työn suorittamiseen tulee yllättäviä tekijöitä. Osallistuminen työtä koskevaan päätöksen tekoon (polku g) antaa työntekijälle vastuuta omasta kehittämisestään ja työn jäljestään. Joustavuus työajoissa (polku h) eli oman elämän sovittamisen helppous työaikoihin ja työelämään. Työyhteisön ja esimiehentuki (polku i) eli kokemus siitä, että apua saa tarvittaessa ja ei jää kokemustensa kanssa yksin. Oikeudenmukaisuus työyhteisössä (polku j) eli kaikki sen jäsenet ovat samanarvoisia ja päätöksien teko on näkyvää. Luottamus (polku k) eli tunnesiteen muodostuminen. Luottamus synnyttää vastavuoroisuutta ja hyvyyttä. Palaute ja arvostus (polku l) lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä että työntekijä mieltää itsensä tärkeäksi. Työntekijä tajuaa, että hänen ponnisteluillaan on merkitystä. (Hakanen 2011, 49–69.) (Kuvio 1)

Arkinen ystävällisyys ja huomaavaisuus (polku m) ovat tärkeitä työyhteisön voimavaroja. Ne määrittävät työyhteisön yleistä ilmapiiriä. Työn imu on herkästi tarttuvaa ja leviää myös helposti muihin työyhteisön jäseniin. Havaittu organisaation tuki (polku n) eli kokemus siitä, että on yhtä tärkeä organisaatiolle mitä organisaatio on työntekijälle. Sellainen työntekijä, joka kokee olevansa arvostettu ja tärkeä ei voi olla kokematta työnimua. Psykologisen sopimus (polku o) eli kokemus esimerkiksi työn jatkuvuudesta. Työpaikan myönteinen ilmapiiri (polku p), joka antaa sijaa työkäytäntöjen uudistamiselle sekä uusille ideoille. Tällaisessa työyhteisössä sen jäsenet kannustavat ja rohkaisevat toisiaan. Tällainen ilmapiiri edistää työn imun syntymistä. (Hakanen 2011, 49–69.) (Kuvio 1)

Työntekijöiden rekrytointi käytännöt (polku q) eli uudelle työntekijälle koulutetaan selvästi mitä häneltä odotetaan, mikä on sallittua ja mikä ei. Mitkä ovat suotavia ja mitkä epäsuotavia käytäntöjä työyhteisössä. Kehityskeskustelut (polku r), joissa seurataan työntekijöiden kehittymistä sekä luodaan molemmin puoleisia tavoitteita, jotka luovat pohjaa työssä onnistumiselle ja kehittämiselle. Oikeuden-

mukainen palkitseminen (polku s) eli tasapuolisuus. Työyhteisössä on selvät palkitsemisen kriteerit. Ura näkymät (polku t) eli miten työssä on mahdollista edetä. Perhemyönteinen työkuultuuri (polku u) lisää motivaatiota sillä se sisältää käytäntöjä, jotka auttavat sovittamaan henkilökohtaisen elämän työntekoon. Psykologinen turvallisuus (polku v) eli se että voi olla aidosti oma itsenä työssä ollessaan. Teknologian kehittyminen (polku w) voi edesauttaa kommunikointia silloin kun se ei ole mahdollista kasvotusten mutta voi myös kuormittaa työntekijää. (Hakanen 2011, 49–69.) (Kuvio 1)

2.3 Työn tuunaaminen

Työn omatoiminen tuunaaminen voi lisätä työn imua työpaikoilla. Käsitteellä tarkoitetaan sitä, että työntekijällä on mahdollisuus itse vaikuttaa tapoihin, joilla suorittaa työtehtäviään ja siihen mistä hänen työtehtävänsä muodostuvat. (Hakanen 2011, 84–85.) Työn tuunaaminen voi lisätä työn imua ja vähentää tympääntymistä työtehtäviä kohtaan (Manka & Manka 2018, 111). Joskus työn tuunaaminen voi kuitenkin kuormittaa työntekijää, jos työn vaatimukset eivät vähene mutta työtehtävien määrä vain lisääntyy. Tässä on tärkeässä roolissa hyvä vuorovaikutus esimiehen kanssa, jotta työstä ei muodostu liian kuormittavaa. (Hakanen 2011, 88.)

Työtä voi tuunata yksilöllisesti opettelemalla uusia asioita, kehittämällä ammattitaitoansa sekä pyrkimällä hyödyntämään kaikkea omaa osaamista tehtävien suorittamisessa. Työtä voi tuunata siten että lisää voimaannuttavia vaatimuksia eli työntekijälle annetaan esimiehen toimesta lisää vastuuta, kun hän itse osoittaa tähän mielenkiintonsa. Perusajatuksena pidetään sitä, että työhyvinvointi ei ole suora seuraus siitä, että työtehtäviä vähennettäisiin. Työtä voi myös tuunata siten että pyrkii vähentämään itselle haitallisia tai kuormittavia työtehtäviä, eli vähentämään työn haitallisia vaatimuksia (Hakanen 2011, 86–87.)

Jokainen työntekijä voi esimerkiksi toteuttaa omatoimista työn tuunaamista. Tällä käsitteellä tarkoitetaan oman työn kehittämistä esimerkiksi niin että esimies sitoutuu tekemään suorittavaa työtä henkilöstönsä rinnalla päivittäin, jotta saa henkilöstöönsä paremman tuntuman. Työn tuunaamisen myönteisiä vaikutuksia on

mm. se, että työntekijä voi käyttää entistä paremmin vahvuuksiaan työssä ja lisätä omaa luovuuttaan. (Hakanen 2011, 84–91.) Ihmiset haluavat osallistua sillä se luo tunteen, että heidän työtään arvostetaan, kun heidät otetaan mukaan uuden kehittämiseen ja ideointiin. Osalle riittää jo pelkkä tietoisuus siitä, että omat yhteisössä on avoin ilmapiiri, joka kannustaa uuden kehittämiseen ja ideointiin. (Tiililä 2016, 104.)

Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat myös todennäköisempiä tekemään työssään työn tuunaamista, joka taas lisää työn imua entisestään. Työn imu on tarttuvaa ja voi siirtyä myös työntekijästä toiseen ja koko työyhteisön työhyvinvointi paranee. (Hakanen 2011, 42.) Palveleva johtajuus ja salliva sekä työntekijöistä huolehtivat organisaatio kulttuuri toimivat pohjana työtehtävien tuunaamiselle. (Hakanen 2011, 87.)

2.4 Palveleva johtaminen

Palveleva johtaminen eli *servant leadership* toimii isona osana työn imun luomisessa työpaikalla. Palveleva johtajuus ei tarkoita valta suhteiden kääntymistä pääläelleen eikä myöskään sitä, että esimies palvelisi työntekijöitään suorittaen työntekijöille annetut työtehtävät heidän puolestaan. Palveleva johtajuus tarkoittaa sitä, että esimies auttaa luomaan työntekijöille puitteet ja raamit onnistumisille ja onnistumisista kiitos menee ensisijaisesti tiimille. Palveleva johtaja ymmärtää sen, että kun tiimi saa onnistumisistaan kiitosta on tiimin onnistuminen myös hänen onnistumisensa. Palveleva johtaja varmistaa aina sen, että työntekijät kehittyvät työssään ja heidän ammattitaitonsa lisääntyy. (Hakanen 2011, 76, 79.)

Palvelevan esimiehen ei tarvitse istua tietynlaiseen muottiin, vaan hän voi olla oma itsensä, kunhan on aito. Hän tunnistaa vahvuudet ja heikkoudet niin tiimissään kuin itsessäänkin ja osaa hyödyntää niitä. Palveleva esimies ymmärtää sen, että edellytyksenä työssä onnistumiselle ei ole kaiken osaaminen parhaiten, vaan vahvuuksien tunnistaminen ja niiden esille nostaminen omassa tiimissä. Palve-

leva esimies kykenee myös refleктоimaan ja käsittelemään asiat asioina. Hän kykenee antamaan anteeksi ja luo sijaa sille, että virheistä opitaan. Tämä luo taas luottamusta työntekijöiden ja esimiehen välille sillä kyseessä on välittävä ympäristö, jossa vuorovaikutukselle on sijaa. (Hakanen 2011, 78–79.)

Palveleva esimies johtaa omalla esimerkillään ja on aidosti kiinnostunut työntekijöidensä kehittymisestä. Hän antaa työntekijöilleen valmiuksia ja johtaminen on voimaannuttavaa. Palveleva johtajuus antaa työntekijälle viestin siitä, että juuri hän on tärkeä osa organisaatiota, sen onnistumisia ja kyseessä on muutakin kuin vain työpaikka. (Hakanen 2011, 79–81.)

2.5 Työn imu osana sosiaalista pääomaa

Sosiaalinen pääoma käsitteenä sisällyttää itseensä ihmisten ja ryhmien väliset sosiaaliset suhteet eli verkostot ja niissä syntyvän luottamuksen ja vastavuoroisuuden. Sen syntymisen peruskivenä ovat hyvät keskinäiset suhteet, yhdessä tekeminen ja kokemusten jakaminen. Sen kehittymisen edellytys on aktiivinen toiminta ja vastavuoroisuus. (Human datum 2017.)

Hyvä johtaminen ja selkeät säännöt edistävät sosiaalista pääomaa. Se on yritykselle tärkeä voimavara. Sosiaalisen pääoman rinnalla toimii myös kunkin työntekijän oma psykologinen pääoma, joka koostuu omista asenteista ja henkisestä kunnosta. Työntekijän psykologinen pääoma luo pohjan sosiaalisen pääoman karttumiselle. (Human datum 2017.) Psykologinen pääoma ei ole syntymässä saatu luonteenpiirre tai ominaisuus vaan sen muodostumiseen voi vaikuttaa myös itse. Se muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä, joita jokainen voi itsessään kehittää ja muuttaa esimerkiksi omaa suhtautumistaan vastoinkäymisiin tai hankaliin työtehtäviin. (Manka & Manka 2016, 158–159.)

Sosiaalinen pääoma on osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys syntyy toimivasta ja hyvästä työyhteisöstä. Luottamus ja turvallisuuden tunteet ovat tärkeitä. Luottamus kasvattaa ja on tärkeä osa sosiaalista pääomaa työyhteisössä.

Sosiaalinen pääoma toimii koko työyhteisön voimavarana. (Human Datum 2017.) Sosiaalisiksi pääomaksi voidaan mieltää asiat, jotka ravitsevat vastavuoroisuutta ja edesauttavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta. (Manka & Manka 2016, 132.) Nuo tekijät rakentavat ja vahvistavat työn imua päivittäin työyhteisössä ja joiden kehittämien on yleensä mahdollista suhdanteista riippumatta (Hakanen 2011, 56).

Yhteisöllisyys ja luottamus toimivat edellytyksenä sille, että työntekijät tuovat esiin luovuuttaan ja innovatiivisuuttaan. Luottamuksellisessa ja turvallisessa työyhteisössä on lupa epäonnistua ja tehdä virheitä mikä antaa sijaa sille, että uskalletaan ottaa riskejä ja kokeilla uutta. (Human datum 2017.)

Sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttaa työntekijöiden terveyteen sillä on tutkittu, että ne työyhteisöt, joissa sosiaalista pääomaa on vähän ihmiset sairastuvat henkisesti enemmän. On havaittu, että niissä työyhteisöissä, joissa sosiaalista pääomaa on paljon, kärsii henkilöstö vähemmän myös sydän- ja verisuoni taudista sekä psykooseista. (Manka & Manka 2016, 132–133.)

Sosiaalisen pääoman kasvattaminen työyhteisössä ei vaadi paljon taloudellista pääomaa, mutta sen kasvaminen työyhteisössä tuottaa taloudellista hyötyä yritykselle. Sen kasvaminen tekee työyhteisöstä tehokkaamman ja terveemmän. Haasteena on tunnistaa tekijät, jotka rakentavat yhteisöllisyyttä ja tukea niitä. Sosiaalisen pääoman kasvu on jokaisen työntekijän vastuulla ja vaatii kaikkien panostusta. (Human datum 2017.)

Sosiaalisella pääomalla on myös omat riskinsä. Liian vahvassa yhteisöllisyydessä on riskinä se, että työntekijät keskittyvät enemmän keskinäisiin ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen kuin itse työhönsä. Kohtuus on tässäkin asiassa tärkeää eli se että sosiaalista pääomaa on sopivassa määrin työyhteisössä. (Human datum 2017.)

3 YKSILÖHAASTATTELUT

3.1 Yksilöhaastattelut osana tiedonkeräämistä

Työssä hyödynnettiin haastattelua tiedonkeruu menetelmänä kartoittamaan asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin sitä tukevasti ja hajottavasti. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoidusti eli teema haastatteluina, jolloin vastaajia ei ohjailtu liikaa vaan he pystyivät vastaamaan avoimemmin ja syvemmin. Haastatteluiden pohjina toimivat ennalta mietityt teemat, jotka ohjasivat keskustelua. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 40.) Haastattelut toimivat tutkimusmenetelmänä, jotta saataisiin avoimempia vastauksia ja ajatuksia siitä mitkä tekijät vaikuttavat pika-ruokaravintolan työympäristössä työn imun syntymiseen ja yleiseen motivaatioon työssä.

Haastatteluihin varattiin ajat ketjun kolmelle ravintolapäällikölle sekä kolmelle työntekijälle. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi ja näiden haastatteluiden pohjalta poimittiin motivaatiotekijöitä, jotka nousivat esiin toistuvasti haastatteluissa. Näitä löydöksiä verrattiin aiheen tietoperustasta esille nousseihin tekijöihin.

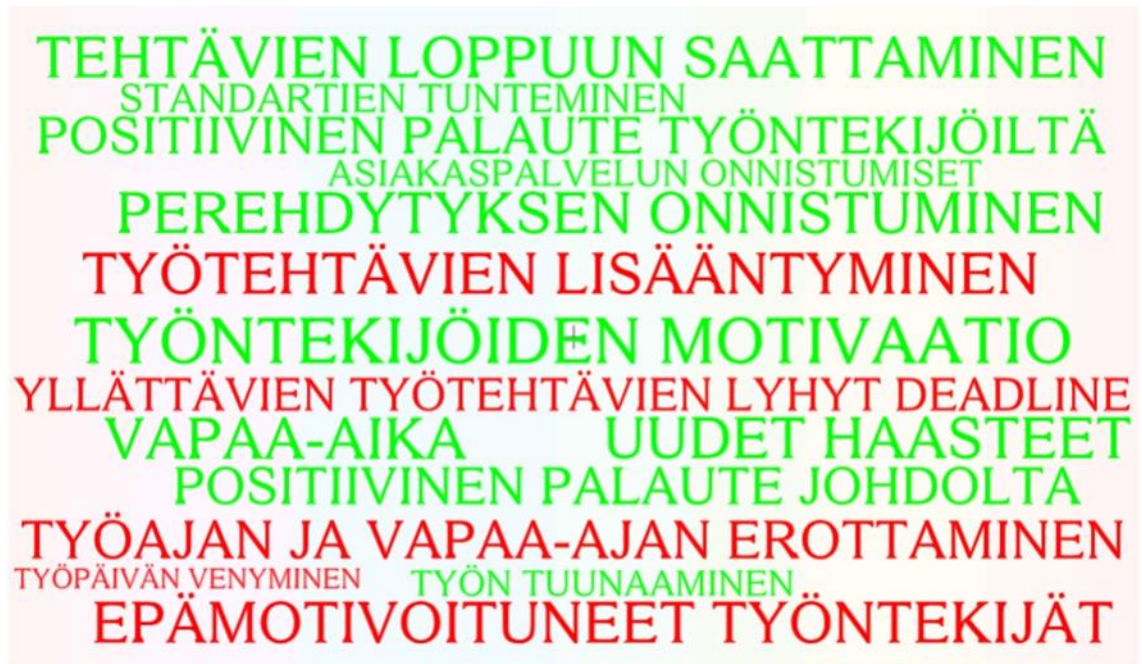
Haastattelu aineistot pelkistettiin käyttämällä teemakortistoja. Aluksi luotiin koodisto eli lista analyysissä käytettävistä koodeista. Kokonaisvaltainen perehtyminen litteroituun aineistoon oli tärkeässä asemassa, jotta tekstistä pystyttiin poimaan tärkeimmät tietopohjaan liittyvät teemat. Koodiston lähteenä käytettiin tietoperustaa aiheesta eli esimerkiksi koodia TYTU kun haastatteluista poimittiin työn tuunaamiseen liittyviä elementtejä ja PALJOH kun keskusteluista nousi esiin palvelevaan johtajuuteen liittyviä asioita. Koodaaminen toimi apukeinona haastattelu tulosten jäsentämisessä, jotta esiin nousi työn imun kannalta tärkeimmät tekijät. Haastatteluista poimittiin toistuvia asioita, jotka vaikuttavat tietoperustassa oleellisesti työn imun syntymiseen tai menestymiseen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 141–142.)

Tulosten tulkintaan käytettiin teemakortistoja, jotta pystyttiin löytämällä toistuvia rakenteita eli *pattern finding*. Laskentaa eli *counting* eli kuinka moni vastaajista löysi itsestään tiettyjä motivaatioon liittyviä tekijöitä, jotta pystyin tekemään vertailuja sekä etsimään kontrasteja eli *making contrasts/comparisons*. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 143.) Tuloksia on esitetty tuomalla esiin yhdistäviä tekijöitä tietoperustan sekä haastelujen tulosten välillä.

3.2 Ravintolapäälliköiden haastattelut

Haastatteluihin osallistui 3 ravintolapäällikköä. Kaksi heistä toimii Burger King ravintoloissa ravintolapäällikköinä ja yksi heistä on aloittamassa tehtäväänsä huhtikuun alussa uutena ravintolapäällikkönä. Haastatteluihin valittiin ravintolapäälliköitä sillä he ovat vastuussa yksikkönsä onnistumisista ja toimivat brändin arvojen valvojina sekä jalkauttajina.

Ravintolapäälliköt kokivat kaikki työn imua työssään ja olivat aidosti motivoituneita. Työn imua he kokivat etenkin haasteellisten asioiden äärellä. Motivoiviksi tekijöiksi nousi työntekijöiden motivaatio ja halu oppia, positiivinen palaute ja tehtävien loppuun saattaminen. Oman työn jäljen näkeminen koettiin motivoivaksi eli kun työntekijä jalkautti eteenpäin jo opittuja asioita, koettiin se onnistumisena. Motivaatioita vähentäviksi asioiksi nousivat työtehtävien lisääntyminen, työntekijöiden oma motivaation puute, ylempää johtoportaan tulevien työtehtävien suorittamiseen annettu vähäinen aika ja siitä seuranneet aikataulutuksen ongelmat sekä vapaa-ajan ja työajan erottaminen toisistaan. Vastapainona koettiin, että vapaa aika auttoi palautumaan työstä ja edesauttoi motivaatiota. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Haastateltujen ravintolapääälliköiden työn imun tekijät

Työn organisoimiseen ja aikatauluttamiseen pystyi itse vaikuttamaan mutta osalla ravintolapääälliköistä työn organisoimista ei koettu henkilökohtaisena vahvuutena sekä yllättävät tekijät kuten sairauspoissaolot tai puutteet omassa esimiestiimissä tekivät työtehtävien organisoimisesta vaikeaa.

Hyväksi esimieheksi miellettiin henkilö, joka on luotettava, kannustava, ihmisläheinen, aidosti välittävä eli kuuntelee ja kyselee kuulumisia, kommunikoi ja johtaa omalla esimerkillään sekä on tavoitettavissa. Tärkeäksi asiaksi nousi työntekijöiden kouluttaminen, edistyksen seuraaminen ja jatkuva palautteen anto. Luottamus työntekijöitä kohtaan eli vastuunanto.

Työntekijöitä motivoidakseen ravintolapääälliköt kertoivat antavansa sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Tärkeänä osana sääntöjen noudattamista nousi se, että työntekijät ymmärtävät syyn ohjeistuksiin. Tämän he toivat esille kouluttaessaan uusia työntekijöitä ja ohjatessaan vanhoja toimimaan ohjeistuksien mukaisesti. Työtehtävät eivät ole vain työtehtäviä vaan työtavoilla on merkitystä.

Haasteena koettiin omien esimiesten koulutustaso. Esimiesten koulutuksen tason koettiin olevan epätasaista ja epäjohdonmukaista. Syyksi puutteisiin koulutuksen tasossa vaikutti se, että kouluttajat eivät olleet tarpeeksi päteviä joidenkin

esimiesten kohdalla. Haluttiin että ravintolapäällikkö tai apulaisravintolapäällikkö kouluttaisi uudet esimiehet mutta kaikkien kohdalla näin ei ollut toimittu vaan vuoropäälliköt olivat kouluttaneet toinen toisiaan. Tämä oli seurausta hetkittäisestä resurssien puutteesta. Seurauksena huonosta koulutuksen tasosta ravintolapäälliköt kokivat resurssien puutetta henkilöstönsä uudelleen kouluttamisessa sekä koulutuksessa ilmenneiden aukkojen paikkauksessa.

Haastateltavat haluavat lisätä vastuuta esimiehilleen sekä pyytää enemmän kehitysideoita. Luoda avoimen ilmapiirin, jossa jokainen työyhteisön jäsen voisi tuoda omia kehitysideoitaan julki. He haluavat olla aktiivisesti kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja helpottaa työtapoja sekä tehtäviä opettamalla helpoimmat tavat suorittaa työtehtäviä.

3.3 Työntekijöiden haastattelut

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttivat eniten hyvä kommunikointi, johon kuului seurantakeskusteluiden pitäminen henkilöstölle. Seurantakeskusteluissa käydään läpi työntekijän kehittymistä ja laaditaan uusia tavoitteita. Positiivinen palaute miellettiin tärkeäksi keinoksi ylläpitää ystävällistä ilmapiiriä ja positiivista palautetta toivottaisiin myös ylemmältä johtotasolta. (Kuvio 3.)

Positiivinen palaute koettiin tärkeäksi kanavasta huolimatta, palaute asiakkailta, esimiehiltä, työnantajalta tai kollegalta miellettiin yhtä tärkeäksi osaksi motivaation syntymistä ja ylläpitämistä. Aineeton kiitos koettiin yhtä tärkeäksi kuin konkreettinen palkinto hyvin tehdystä työstä. Osa toivoi yksityiskohtaisempaa palautetta missä eriteltäisiin onnistumisia esim. nopea palvelu, kun taas osa työntekijöistä koki motivoivaksi myös yleisen kiitoksen hyvin tehdystä työstä. (Kuvio 3.)

Esille nousi tasapuolisuus palkitsemisissa ja työntekijät toivoivat selkeämpää palkitsemis- käytäntöä. Huonosti toteutettu ja epäreilu palkitseminen voi vähentää motivaatiota työyhteisössä. Oikeudenmukainen palkitseminen on perusasia, jonka pohjana tulisi toimia avoimuus palkitsemisista ja selvät palkitsemis- käytännöt. (Tiililä 2016, 111.)

Työpaikalla motivaatiota lisäisi ammattimainen työrooli eli töihin ei tuotaisi omaa henkilökohtaista elämää tai siihen kuuluvia ongelmia. Juoruilun ja henkilökohtaisuuksien työssä kerrottiin lisäävän toksista ilmapiiriä ja vaikuttavan jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen motivaation tilaan. Tähän asiaan toivottiin esimiehiltä vastuunkantoa ja varhaista puuttumista. Tasapuolisuuden ja tasapuolisen palkittamisen koettiin nostavan luottamusta esimiehiin sekä sitä kautta nostavan työn imun syntymistä. (Kuvio 3.)

Asiakastyö ja sen mukanaan tuomat onnistumiset ja ilot muodostuivat isoksi motivaatitekijäksi yksikössä. Onnistuneet asiakaspalvelu tilanteet ja asiakkaiden positiivinen palaute motivoivat työntekijöitä pitkälläkin aikavälillä. Asiattomasti käyttäytyvien asiakkaiden vaikutus motivaatioon oli laskeva. (Kuvio 3.)

Työntekijät toivoivat, että tietäisivät toimipisteen myynnit, jotta nähtävissä olisi konkreettinen tulos omasta työpanoksesta. Myyntien esille tuominen toisi varmuutta covid-19 pandemian tuomien lomautusten myötä. Varmuus työpaikan pysyvyydestä koettiin tärkeäksi.

Vapaa-aika ja vapaapäivien sijoittelu vaikuttaa suuresti työntekijän palautumiseen työn jälkeen. Yksittäisien vapaiden koettiin vähentävän motivaatiota sillä työntekijät eivät kokeneet, että ehtivät palautua ennen seuraavaa työvuoroa. Myös henkinen irrottautuminen työstä koettiin haasteeksi, kun vapaa päiviä oli vain yksi. Toisaalta myös pitkät vapaat koettiin kuluttaviksi sillä töihin palatessa flowtilaan pääseminen koettiin haasteellisemmaksi. (Kuvio 3.)

Koulutus nousi yhdeksi tärkeimmistä kehittämiskohteista ja siihen tulisi kiinnittää huomiota. Tämä nousi esille siinä, että omien työtehtävien tekemättä jättäminen, tietämättömyys omasta työnkuvasta ja toisten työtehtävien paikkaaminen koettiin motivaatiota syöviksi tekijöiksi. Puutteet koulutuksessa vaikuttavat paljon asiakaspalvelun laatuun, sillä flowtilaan pääseminen miellettiin hankalaksi, mikäli osa työntekijöistä ei tunne työpistettään tai työtehtäviään. Tämä taas vaikuttaa asiakkaan saamaan palveluun ja sen laatuun, sillä palvelu on tuolloin hitaampaa ja tilausvirheiden määrä kasvaa. (Kuvio 3.)

tyyneät asiakkaat
 henkilökohtaisuudet töissä
 seurantakeskustelut
 hyvä kommunikaatio
 liian pitkät vapaat
 ei tiedetä omia työtehtäviä
 positiivinen palaute
kiitetään yksityiskohtaisista onnistumisista
 oma hyvä elämä työn ulkopuolella
 huomautettujen puutteiden korjaaminen
 myynneistä tiedot myös henkilöstölle
 Asiakastyön ilot kiitos myös johdotasolta juoruilu
 ystävällinen ilmapiiri
 omien työtehtävien tekemättä jättäminen
 toisten työtehtävien paikkaaminen
 kun en saa palvella asiakkaita
 yksittäiset vapaa päivät
 työtehtävien selkeys
ammattimainen käyttäytyminen eli työrooli
 varhainen puuttuminen ongelmiin
 tasapuolisuus

Kuvio 3. Haastateltujen työntekijöiden motivaatiotekijät

4 RYHMÄHAASTATTELU

4.1 Ryhmähaastattelu eli focus group

Työyhteisön esimiehet pitävät kuukausittain esimiespalaverin missä käydään läpi ajankohtaisia asioita koskien työyhteisöä. Tällaisessa palaverissa toteutettiin ryhmähaastattelun eli focus group tyyppinen ideointi hetki, jossa kerättiin esimiehiltä yhteisiä ajatuksia siitä, miten työhyvinvointia ja motivaatiota voitaisiin lisätä yksikössä sekä ajatuksia siitä, mitkä asiat näihin vaikuttavat. Palaverissa nousseet asiat kirjattiin palaverin aikana Padlettiin ja niitä käytettiin myöhemmin pohjana motivaatioon vaikuttavien tekijöiden kartoittamiselle. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 41.) Ryhmähaastattelu oli tärkeä keino saada runsaasti erilaisia mielipiteitä motivaatioon vaikuttavista tekijöistä työyhteisössä. Vastausten kerääminen oli myös nopeampaa kuin yksilöhaastattelut.

Ryhmähaastatteluna toimiva ideointi hetki järjestettiin ennalta valittujen teemojen ympärille kuukausittaisessa Teams palaverissa 23.03.2021 klo 15:00-16:00. Palaveriin osallistuivat kaikki yksikön esimiehet. Ohjaavat kysymykset kirjattiin Padlet pohjalle, jota käytettiin haastattelun pohjana. Pystyimme reaaliaikaisesti kirjoittamaan ylös keskustelun lomassa ilmeneviä yhteisiä tekijöitä sekä kirjaamaan asioita selkeästi, keskustelun soljuessa eteenpäin. Esimiehille reaaliaikaisesti näkyvät teemat ohjasivat keskustelua ja avasivat uusia ajatuksia.

Aineiston analysointiin käytettiin teorialähtöistä sisältöanalyysiä. Aluksi muodostettiin sisältöanalyysin analyysirunko, joka pohjautui tietopohjassa esiintyviin tekijöihin, jotka tunnetusti lisäävät työn imua. Analyysi runko oli strukturoitu. Strukturoidulla analyysirungolla testattiin sitä, mitkä vastaukset kuuluivat analyysirungon sisälle eli kuuluivat tärkeisiin tekijöihin työn imun syntymisessä ja menestymisessä perustuen tietoperustaan. Niistä asioista, jotka jäivät analyysirungon ulkopuolelle, muodostettiin uusia luokkia. Analyysirungon ulkopuolelle jäi esimerkiksi yrityksen virkistäytymispäivät, jotka eivät suoranaisesti kuulu työn imua li-

sääviin tekijöihin, mutta jolla kuitenkin on työhyvinvointia lisäävä merkitys työyhteisölle. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 140–141.) Menetelmää käytettiin, koska ryhmähaastattelun pohjana toimivat valmiit teemat motivaatiosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Merkityksien luomisessa ja tuloksien tarkastelussa toistuvien rakenteiden tunnistaminen eli *pattern finding* toimi hyvin teorialähtöisen analyysin kanssa sillä tarkoituksena oli tunnistaa tietopohjasta löytyviä motivaatio tekijöitä myös pikaruokaravintola ympäristössä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 143.)

4.2 Ryhmähaastattelun tulokset

Esimiesten perehdytys ja osaamisen taso koettiin isona ongelmana ja esimiehet kokivat, että koulutuksen taso riippui täysin kouluttajasta ja näin ollen heidän osaamistasonsa miellettiin eriarvoiseksi. He kertoivat, että olemassa oleva vuoropäälliköiden koulutus pohja on puutteellinen ja huonosti jäsennelty. Päiväkohtainen koulutus voi pitää sisällään esimerkiksi 3 h esimieskoulutusta, 3 h työntekijävuoroa ja lopussa 3 h esimieskoulutusta. Tämän toteuttaminen työvuorosuunnittelun näkökulmasta koettiin haasteellisena. Kehitysideana tulevaisuudelle toivottiin, että vuoropäälliköille perehdytettäisiin myös perusasioita eli miten vastaan puhelimeen tai kommunikoidaan henkilöstön kanssa.

Hyväksi esimieheksi miellettiin ihminen, joka on luotettava ja luottamuksen arvoinen. Välittävä ihminen, joka on aidosti läsnä ja varmistaa työntekijöiden onnistumisen työssään ja sen että työntekijöillä on kaikki tarvittavat resurssit, jotta he voivat suoriutua työstään. Kannustava, tukeva ja antaa palautetta tehdystä työstä, niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta. Seuraa työntekijöitä ja heidän kehittymistään. Osaa myös itse ottaa palautetta vastaan sekä huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista. On tasa-arvoinen ja ei suosi. Hyvä esimies on itse aidosti motivoitunut ja se näkyy myös ulospäin. (Kuvio 4.)

Kuvioon 4 kuvattu vihreällä tekijät, jotka mielletään positiivisiksi ominaisuuksiksi esimiehessä, ja punaisella tekijät, jotka mielletään negatiivisiksi ominaisuuksiksi.

Luottamusta esimieheen lisäävä tekijä on se, miten esimies kohtaa työntekijän päivittäisessä kanssakäymisessä. Esimiehen tapa antaa palautetta kahden kesken ja rakentavasti. Tuki ja kannustus päivittäisessä toiminnassa. Luottamuksellisten asioiden pitäminen itsellään ja varhainen puuttuminen epäkohtiin.

Esimiehiä motivoi se, kun he pystyivät keskittymään perustyöhön eli yllättäviä tekijöitä ei ilmennyt vuoron aikana liiallisesti. Uusien asioiden oppiminen ja positiivisen palautteen ja kiitoksen saaminen koettiin tärkeäksi, kuin myös tuen saaminen myös ylempää eli onnistumisten huomaaminen myös ylemmällä organisaation tasolla. Aluepäällikön kiinnostus yksikköä ja sen onnistumisia kohtaan toimi motivaattorina ja etenkin positiivista palautetta onnistumisista haluttiin enemmän. Ainoaksi motivaatiota syöväksi tekijäksi muodostui palautteen puute omasta työstä, jolloin esimiehille tuli tunne, ettei heidän työtään arvosteta tarpeeksi. Hyvän työyhteisön muodostumiseen vaikuttivat esimiesten mukaan avoimuus toisille, hyvä keskinäinen kommunikointi ja se että jokainen hoitaisi oman työnkuvan mukaiset työtehtävät.

Kuormittaviksi asioiksi keskustelussa nousivat ylimääräiset tehtävät, joita tuli työvuoron aikana. Tähän kuuluvat esimerkiksi laitteiden rikkoutumiset, muiden työntekijöiden työtehtävien paikkaus sekä ylempää johtoportasta annetut ylimääräiset työtehtävät, joiden suorittamiselle tai organisoimiselle ei ollut varattu tarpeeksi aikaa. Työntekijöiden kuuntelemattomuus eli se että ei toimita annettujen ohjeiden mukaan koettiin myös suureksi kuormittavaksi tekijäksi. Näin kokivat etenkin henkilöstön keskuudesta esimieheksi ylennetyt työntekijät. Kuormittavuutta voitaisiin vähentää heidän mukaansa lisäämällä positiivista palautetta, delegoimalla tehtäviä tai lisäämällä tukea tehtävien suorittamiseen esimerkiksi kouluttamalla. Esimiehet myös toivoivat, että jokainen suorittaisi heille jaetut tai toimenkuvansa mukaiset työtehtävät eikä niitä jätettäisi seuraavan muiden hoidettavaksi.

Esimiehet kokivat yleisellä tasolla, että voivat tuunata työtään paljonkin. He kokivat, että pystyivät vaikuttamaan työtapoihin ja kaikilla on erilaiset tavat johtaa vuoroa. Ne esimiehet, jotka kokivat osaavansa perustyön hyvin, halusivat myös lisää haasteita ylläpitääkseen mielenkiintoa ja motivaatiota työssä. On tärkeää, että ymmärretään vähentää myös työtaakkaa, kun lisätään uusia käytäntöjä sillä

muuten innostuneisuus kehittymiseen, kostautuu isompana työtaakkana mikä syö motivaatiota (Tiililä 2016, 105). Esimiehet siis kokivat, että työn tuunaaminen lisää motivaatiota ja se on osa työn imua edistäviä tekijöitä (Kuvio 5).



Kuvio 5. Työn imua edistävät tekijät

Haastatteluiden pohjalta nousi paljon asioita mitkä olivat yhteneviä tietopohjasta nousseiden asioiden kanssa. Kuviossa 5 on kuvattu työn imun syntymiseen ja menestymiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka on poimittu tietoperustasta (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015, 12). Näet työn imun tekijöistä yhteneväisyyksiä haastatteluiden pohjalta saatujen vastauksien kanssa. Työn imuun vaikuttavat voimavaratekijät ohjaavat vastausten perusteella esimiesten työtä vahvasti. (Kuvio 5.) Työn tuunaaminen, palautteen saaminen ja sitä kautta arvostuksen tunne omasta työpanoksesta nousivat eniten esille haastatteluissa. Nämä tekijät ovat työn imuun liittyviä tekijöitä, jotka edesauttavat ja lisäävät työn imua.

5 HAVAINNOINTI TYÖPAIKALLA

5.1 Havainnointi tutkimusmenetelmänä

Havainnointia toteutettiin työvuoroissa eli kirjattiin ylös huomioita yleisestä ilmapiiristä, ja työntekijöiden motivoituneisuudesta suorittaa heille annetut työtehtävät. Havaintojen kirjaamisessa toimi lehtiö, johon kirjattiin päiväkirjamaisia merkintöjä. Siihen kirjattiin myös huomioita haastateltujen käytöksestä vuoron aikana. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 42.)

Työvuoroissa seurattiin sitä käyttäytyvätkö haastatellut työntekijät sanojensa mukaisesti vai ilmeneekö haastatteluissa ja heidän toiminnassaan ristiriitaisuuksia. Tarkoituksena oli selvittää toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 114.)

Havainnoiteja tehdessä pyrittiin aktiivisuuteen ja korjaamaan työn imulle haitallisia toimintamalleja. Havainnoudessa toimittiin kuten organisaatiota kehittävä konsultti. Havainnointitekniikka oli strukturoitua eli tiedossa oli jo tietopohjaan perustuvat ongelmat kohdat sekä haastatteluiden pohjalta nousseet yksityiskohdat, johon pyrittiin havainnoinnissa keskittymään. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2020, 115–116.)

5.2 Havainnoinnin tulokset

Havainnointi toteutettiin helmikuu 2021- huhtikuu 2021 välisenä aikana Burger King Myyrmannissa. Työyhteisössä havaittiin huono yhteishenki ja lukuun ottamatta muutamia yksittäisiä työntekijöitä, työn imua ei ollut havaittavissa. Kuitenkin nämä työntekijät, jotka kokivat työn imua vuorojensa aikana, levittivät positivistista ilmapiiriä ympärilleen vuoroissa, joissa työskentelivät. Työntekijät, joista näkyi työn imu ulospäin, pääsivät flowtilaan lähes poikkeuksetta jokaisessa vuorossa, jossa heitä tarkkailtiin. Kuitenkin muiden työntekijöiden negatiivinen asenne tai muut motivaatioon negatiivisesti vaikuttavat tekijät vaikuttivat myös

heidän kohdallaan laskevasti työn imuun. Työn imu ilmeni työntekijöillä tunnollisuutena, ajan tajan katoamisena eli uppoutumisena työhön, tarkkuutena sekä kehitysideoiden ja epäkohtien tuomisella johdon tietoisuuteen. He myös kommunikoivat muun henkilöstön kanssa ja yrittivät varmistaa palvelu prosessien sujuvuuden.

Työntekijöiden keskinäinen kommunikaatio työtehtäviä suorittaessa oli yleisellä tasolla olematonta, vaikka keskinäinen kommunikointi nopeuttaisikin palvelua ja nostattaisi yhteishenkeä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Virheet tilauksissa lisääntyivät, kun keittiössä oleva henkilökunta ei kommunikoinut keskenään tai noudattanut annettuja ohjeistuksia tuotteiden merkitsemisessä tai valmistuksessa. Kassalla kommunikaation puute vaikutti tilausten pakkaamiseen ja tilausten koostamiseen asiakkaille. Tilauksissa ilmeni virheitä eli asiakas ei saanut tilaamiaan tuotteita tai sai jonkun muun asiakkaan tilauksen. Palveluaika oli pidempi sillä toiminta ei ollut strukturoitua ja sujuvaa. Työntekijät olivat muodostaneet kuppikuntia ja paino piste oli kääntynyt työn suorittamisesta sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen. Kun työyhteisössä on liikaa sosiaalista pääomaa, niin se kustautuu työyhteisölle vieden tilaa työn teolta henkilöstön keskittyessä sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseen (Human datum 2017).

Työn imua havaittiin enemmän esimiehillä kuin työntekijöillä. Työn imu näyttäytyi esimiehillä lisähaasteiden etsimisenä, kehitysideoina sekä uppoutumisena työhön jopa oman vapaa-ajan kustannuksella. Liiallinen uppoutuminen työhön ei kuitenkaan ole hyvä asia vaan työntekijän tulisi kuitenkin pitää huolta itsestään ja elämässä tulisi olla muutakin kuin työ. Raja työn imun ja narkomanian välillä on häilyvä. (Tiililä 2016, 29.) Esimiehet ovat innokkaita korjaamaan työyhteisössä havaittuja ongelma kohtia, mikäli niihin saadaan tarvittavat resurssit.

Esimiesten kuormitus näkyi myös ulospäin väsyneisyytenä ja jopa mielialan laskuna. Tähän vaikuttivat pitkät työvuorot tai pitkät työputket. Yksittäiset vapaa päivät kuormittivat esimiehiä paljon. Esimiesten kommunikointi työntekijöiden kanssa oli vähäistä ja uusilla esimiehillä oli suuria haasteita ottaa esimiesrooli,

jota tarvittaisiin vuoron johtoon. Uusilla esimiehillä oli havaittavissa puutteita koulutuksessa, jotka heijastuivat vuoron johtamiseen. Koulutuksen puutteista huolimatta he olivat kuitenkin innokkaita ja valmiita ottamamaan vastaan lisäkoulutusta, mikäli heille sitä vuoroissa tarjottiin.

Kun vuoroa johdettiin vahvasti jakamalla työntekijöille selvästi suoritettavat työtehtävät ja työpisteet, huomattiin henkilöstössä uppoutumista flowtilaan enemmän ja palvelun sujuvuus parani. Henkilöstö suoriutui paremmin työstään, kun ohjeistukset olivat selvät ja työstä annettiin välitön palaute sen tekijöille. Vuoron johtamisen kannalta tämä tarkoitti esimiehiltä hyvää tilanteen hahmottamista eli tilannetajua ja organisointia.

6 SNAPSHOTS HENKILÖSTÖTYTYVÄISYYDEN MITTARI

6.1 Toimintaperiaate

Snapshots on Restelin käytössä oleva henkilöstötyytyväisyyden mittaamistyökalu. Tällä työkalulla ravintolapäälliköt voivat seurata halutessaan työhyvinvointiin vaikuttavien eri osa-alueiden tasoa. Kysely toteutetaan ravintolapäällikön valitsemien kysymysten pohjalta, jotka valitaan valmiista kysymys pankista ja siihen vastataan henkilöstölle jaetun linkin kautta. Ravintolapäällikkö huolehtii siitä, että vastausprosentti on yli 80 % jotta vastaukset antaisivat mahdollisimman todennukaisen kuvan työyhteisön tilasta. (Keskinen 2021a.)

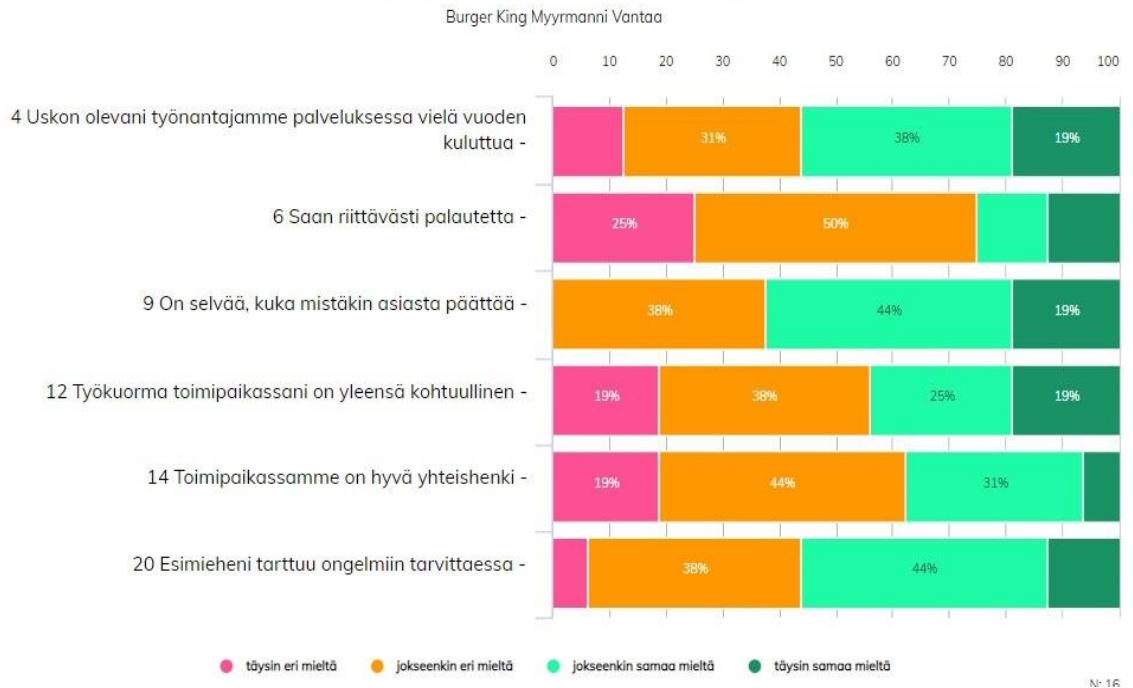
Snapshots kyselyä voi hyödyntää henkilöstötyytyväisyyden mittaukseen ja kehityksen seuraamiseen. Kysely on anonyymi ja luottamuksellinen, jolloin työntekijät voivat vastata kyselyihin totuuden mukaisesti eikä vastauksiin vaikuta ulkopuoliset tekijät. Kysymyksiä voi vaihtaa ja niitä voi mukauttaa omaan työyhteisöön sopivaksi. (Keskinen 2021a.)

6.2 Henkilöstökyselyn tulokset

Snapshots kysely toteutettiin koko henkilöstölle maaliskuun 2021 aikana ja esimiehille huhtikuun 2021 aikana. Linkki jaettiin henkilöstön WhatsApp ryhmässä. Vastausprosentti Burger King Myyrmannin henkilöstön kesken oli 100 %. Esi miesten kesken vastausprosentti oli 85,7 %. Vastausten asteikko oli kyselyssä 1–4 arvosana asteikolla 4 ollessa paras. Kyselyssä oli eritelty prosentuaalisesti väittämien kohdalla, kuinka moni vastanneista koki, että on väittämän kanssa täysin eri mieltä eli 1 ja 4 ollessa täysin samaa mieltä. Kyselyssä näkyi vertailu kohteina Restelillä työskentelevien keskiarvo vastaukset vuodelta 2020. (Keskinen 2021b.) (Kuvio 6 & 7)

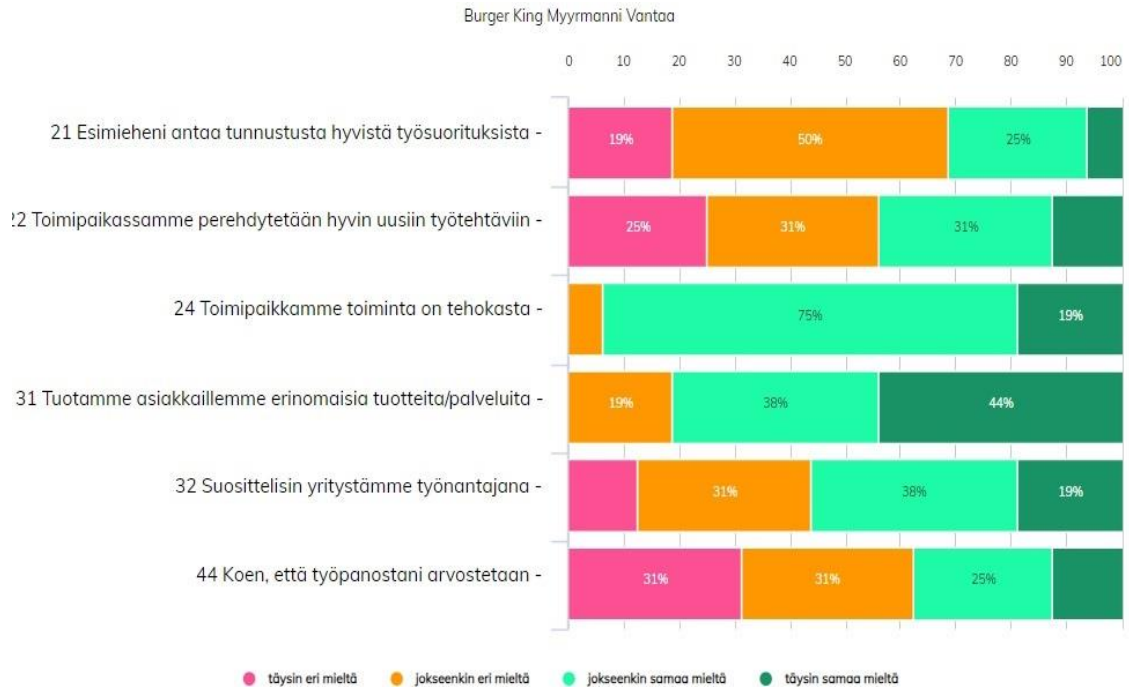
Kyselyssä henkilöstölle suurimmiksi kehityskohteiksi nousi palautteen saaminen, työyhteisön huono henki sekä työkuorma. (Kuvio 6) ”Saan riittävästi palautetta työstäni ” väittämään vastanneista 25 % oli täysin eri mieltä ja 50 % jokseenkin erimieltä.” Toimipaikassamme on hyvä yhteishenki” väittämään vastanneista 19

% oli täysin erimieltä ja 44 % jokseenkin erimieltä.” Työkuorma toimipaikassani on yleensä kohtuullinen” väittämään vastanneista 19 % oli täysin erimieltä ja 38 % jokseenkin erimieltä. (Keskinen 2021b.) (Kuvio 6)



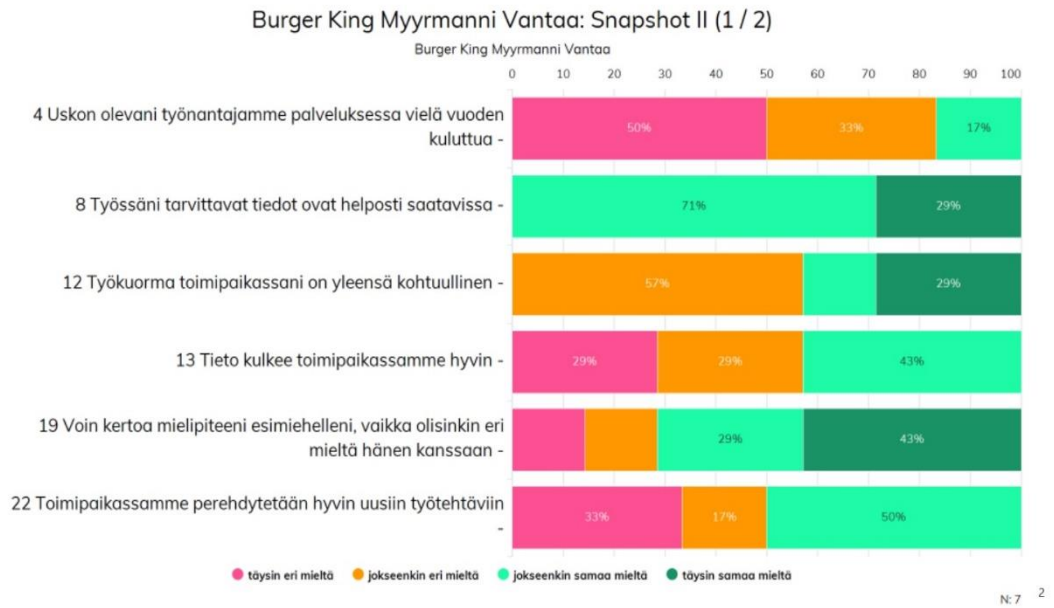
Kuvio 6. Työntekijöiden Snapshots vastaukset 1/2

Palautteen saamiseen liittyi myös kyselystä ilmi tullut epäkohta arvostuksen tuntemisessa ja esimiehen positiivisesta tunnustuksen puutteesta (Kuvio 7). ”Esimieheni antaa tunnustusta hyvistä työsuorituksista ” väittämään vastanneista 19 % oli täysin erimieltä ja 50 % jokseenkin erimieltä. ” Koen että työpanostani arvostetaan ” väittämään vastanneista 31 % oli täysin erimieltä ja 31 % jokseenkin erimieltä. (Keskinen 2021b.) (Kuvio 7)



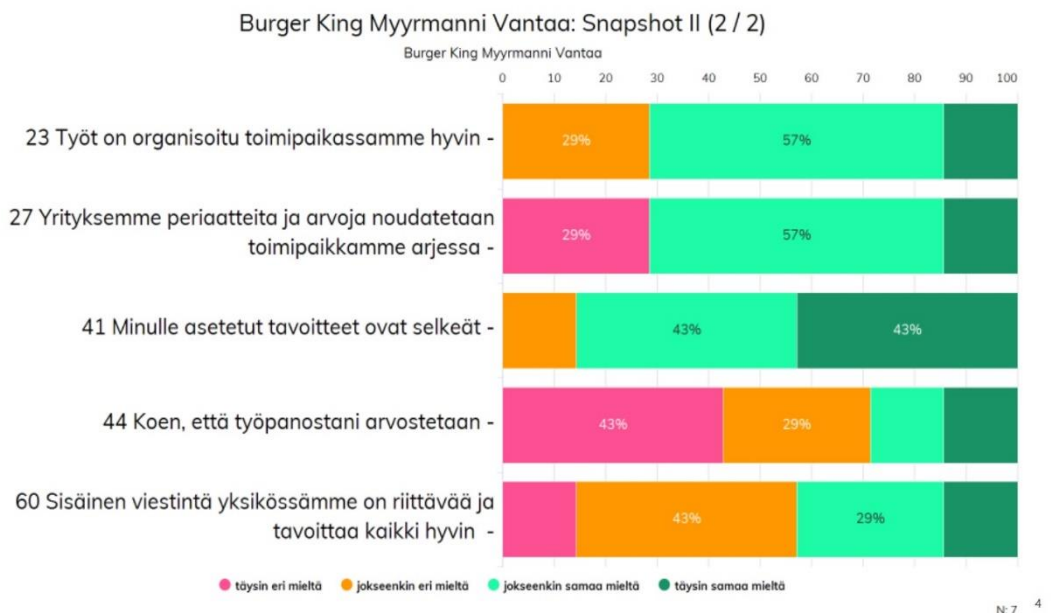
Kuvio 7. Työntekijöiden Snapshots vastaukset 2/2

Kyselyssä esimiehille suurimmiksi kehityskohteiksi nousi perehdytys uusiin työtehtäviin, arvostus, työkuorma sekä tiedonkulku / sisäinen viestintä. (kuvio 8 & 9) Puutteita uusiin työtehtäviin perehdytyksessä koki täysin 33 % vastanneista ja jokseenkin samaa mieltä oli 17 %. Työkuorman koki ajoittain raskaaksi 57 % vastaajista. Tiedonkulun kanssa ongelmia koki 58 % vastaajista. (Kuvio 8) Huomion arvoisinta kyselyn tuloksissa on kaaviossa 6 esitetty väittämä ” uskon olevani työnantajamme palveluksessa vielä vuoden kuluttua” 50 % vastaajista kertoi olevansa täysin samaa mieltä väittämän kanssa ja 32 % jokseenkin samaa mieltä. Tämä kertoo sen, että esimiehistä 82 % on vähintään ajoittain sitä mieltä, että vaihtaa työpaikkaa vuoden kuluessa. (Keskinen 2021b.) (Kuvio 8)



Kuvio 8. Esimiesten Snapshots kyselyn vastaukset 1/2

Työpanoksen arvostusta ei kokenut lainkaan 43 % vastaajista ja 29 % koki arvostusta vain ajoittain. Noin puolet vastaajista koki joko jatkuvaa tai ajoittaista puutetta sisäisessä viestinnässä. (Keskinen 2021b.) (Kuvio 9)



Kuvio 9. Esimiesten Snapshots kyselyn vastaukset 2/2

7 TYÖN IMU TYÖYHTEISÖSSÄ

7.1 Työyhteisön motivaatiotekijät Burger King Myyrmannissa

Ravintolapäälliköiden ja työntekijöiden haastatteluissa eniten esiin nousseita asioita on kuvattu alla olevassa kuviossa. Nämä asiat muodostavat tärkeimmät motivaatioon vaikuttavat tekijät vastanneiden keskuudessa. Näiden asioiden pohjalta voidaan muodostaa selvä kuva siitä mikä muodostaa hyvän ja motivoivan työyhteisön Burger King ravintolassa. (Kuvio10)

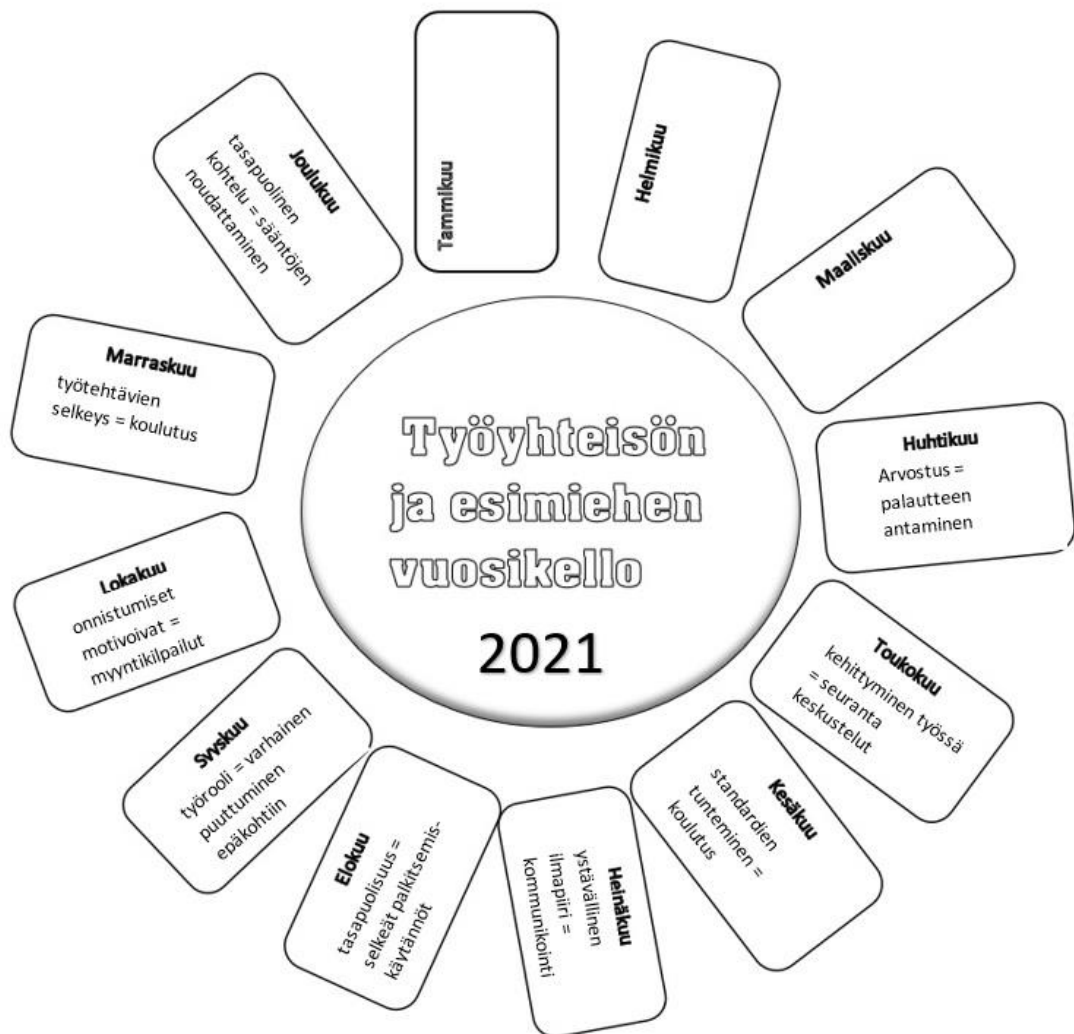
Esimiehet erottautuivat vastaustensa perusteella muusta henkilöstöstä ainoastaan sillä, että he kokivat haasteet suurena motivaatio tekijänä, mikäli niiden suorittamiseen oli tarjolla tarvittavat resurssit. Muu henkilöstö ei kokenut haasteiden lisäämistä motivaatiota lisääväksi tekijäksi. He olivat tyytyväisiä työn nykyiseen haastavuuteen ja kokivat työtehtävien selkeyden motivaatiota lisääväksi tekijäksi, joka auttaisi heitä saavuttamaan flowtilan ja sitä kautta lisäävän työn imua heidän työssään. (Kuvio 10)



Kuvio 10. Tärkeimmät motivaatiotekijät henkilöstölle Burger King Myyrmannissa

7.2 Työn imua lisääviä työkaluja

Kun tiedossa on työyhteisön ongelma kohdat ja onnistumiset toimeksiantaja voi kehittää yksikkökohtaisen työyhteisön ja esimiesten vuosikellon. Kelloon merkitään kuukausikohtaisesti kehittämisteemat sekä toimenpiteet, joita yksikkö tekisi asian korjaamiseksi. Näin saataisiin aikataulutettua tärkeimmät tehtävät. Kehittämisteemat voitaisiin valita Snapshots kyselyjä hyödyntämällä. Vuosikelloon merkittäisiin kyselyn pohjalta nousseet eniten muutosta kaipaavat tekijät. (Manka & Manka 2016, 122.) (Kuvio11)



Kuvio 11. Työyhteisön ja esimiesten vuosikello 2021 Burger King Myyrmanni

Vuosikelloon on merkitty Burger King Myyrmannista esiin nousseet kehittämis-kohteet sekä toimenpiteet, joilla niihin voitaisiin vaikuttaa. Vuosikelloa ja siihen kelloitettu asioita voitaisiin tarkastella henkilöstöpalaverissa, jolloin koko henkilöstöä voitaisiin sitouttaa muutosten toteuttamiseen. (Kuvio 11)

Toinen helppo työkalu työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen on työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelman laadinta voi toimia työkaluna työhyvinvoinnin seuraamiseen ja kehittämiseen. Työhyvinvointi suunnitelmissa pohditaan kolmea eri osa aluetta: mitä työyhteisön jäsen voisi itse tehdä, mitä työyhteisö voisi tehdä ja miten työtä pitäisi kehittää. (Manka & Manka 2016, 59.)

Työhyvinvointisuunnitelma aloitetaan taustan pohdinnalla joko yksin tai erikseen eli mitkä ovat organisaation keskeiset tavoitteet ja miten työhyvinvoinnin kehittäminen liittyy niihin. Luodaan strateginen tavoite kuten motivoitunut henkilöstö ja miten sitä tuettaisiin. Yksi tukemisen keino voisi olla vaikka hyvä johtaminen. Seuraavaksi etsitään tietoa tämänhetkisestä tilanteesta, jotta voidaan arvioida työhyvinvoinnin toteutumista ja arvioida työhyvinvoinnin panostuksia. (Manka & Manka 2016, 124.)

Kartoituksesta tulisi käydä ilmi mitä toimenpiteitä on tehty työhyvinvoinnin hyväksi ja jo olemassa olevat ohjeet esimerkiksi varhaisen puheeksi ottamisen malli. Kerättyjen tietojen pohjalta toteutettaisiin analysointia mitkä olisivat tärkeimmät kehittämisen kohteet. Niitä voisivat olla sairauspoissaolojen runsas määrä tai työtaturmien määrä. Keskeisten kehittämiskohteiden läpi käymiseen olisi hyvä myös henkilöstön osallistua sillä niin he sitoutuisivat paremmin tavoitteiden toteuttamiseen. Valituille kehittämisen kohteille tulisi valita toimenpiteet, joita käytetään ongelmien ratkaisuun ja nimetä henkilö, joka on vastuussa suunnitelluista toimenpiteistä. Työhyvinvointi suunnitelman kehityskohteet tulisi aikatauluttaa eli missä ajassa odotetaan tuloksia. Tulokset voidaan mitata määrällisesti esimerkiksi seuraamalla sairauspoissaolo prosenttia ja laadullisesti eli seuraamalla sosiaalisen pääoman määrää. (Manka & Manka 2016, 125–126.) Apuna tilanteen seuraamiseen voitaisiin käyttää esimerkiksi Burger King Myyrmannissa käytössä olevaa Excel pohjaista taulukkoa, johon koostamme päivittäin tärkeimmät lukumme liittyen myyntiin ja henkilöstöön.

Työhyvinvointisuunnitelma

Kehittämiskohde	Mikä voisi olla paremmin?	Toimenpiteet	Vastuut	Aikataulu	Seuranta/tunnusluvut
1. Sairauspoissaolojen runsas määrä	Työn henkinen kuormittavuus olisi pienempi, vaihtuvuus työssä olisi pienempi.	Seurantakeskustelut ja varhaisen välittämisen malli. Kysellään kuulumisia työ-kavereilta.	Ravintola-päällikkö vastuussa seurantakeskusteluista ja varhaisesta välittämisestä. Esi- miestiimi vastuussa kuulumisten kyse-lystä	Elokuun loppu 2021.	Prosentuaalinen sairauspoissa-olojen määrä.
2. Työn imun tunteminen työssä	Tehokkuus parani, virheet vähenivät, henkilöstön vaihtuvuus pieneni, innovaatioiden määrä kasvoi, työyhteisön ilmapiiri parani, sairauspoissa-olot vähenivät.	Seurantakeskustelut, positiivinen palaute, koulutus, työ- tehtävien selkeä jako, selkeät pal- kitsemis- käytän- nöt, työrooli eli esimiesten puut- tuminen epäam- mattimaisuuk- siin.	Ravintolapääl- likkö vastuussa seurantakes- kusteluista. Muut toimen- piteet kaikkien esimiesten vas- tuulla.	Seuranta 3 kk välein. Seuranta jokaisen seuran- takuukauden en- simmäisellä vii- kolla. Seuranta- kuukaudet: Tam- mikuu, Huhti- kuu, Heinäkuu, Lokakuu.	Prosentuaalinen sai- rauspoissaolojen määrä. Henkilöstön vaihtuvuus. Tapatur- mien määrä. Negatiivis- ten asiakaspalautteiden määrä / Guest track asiakastyytyväisyys mit- tari. Prosentuaalisten virheiden määrä kulje- tuspalveluiden tilauk- sissa. Palveluajat. Työ- tehot.

Kuvio 11. Työhyvinvointisuunnitelma Burger King Myyrmanni 2021

Burger King Myyrmannin työhyvinvointisuunnitelmassa on kuvattu ohjeen mukaisesti kehittämisen kohteet, jotka ovat sairauspoissaolojen runsas määrä ja työn imun tunteminen työssä. Suunnitelmaan on eritelty mikä voisi olla paremmin eli mihin nämä asiat vaikuttavat. Toimenpiteinä on eritelty asioita, joilla kehittämisen kohteita voitaisiin kehittää paremmaksi tai joilla niihin voitaisiin vaikuttaa. Vastuu sarakkeissa on eritelty vastuuhenkilöt, joiden vastuulla toimenpiteiden toteuttaminen sekä seuranta on. Työn imun lisäämisen toimenpiteinä on lueteltu useita eri tapoja, joilla työn imua voidaan työyhteisössä lisätä. Mikäli toimenpiteitä on useita, vastuita toimenpiteistä on viisasta jakaa nimeämällä vastuu henkilöt toimenpiteittäin. Näin tekemällä niiden toteutus ja seuranta on helpompaa.

Aikataulu sarakkeeseen on eritelty seurantaajanjaksot eli millä aikataululla toi- menpiteitä toteutetaan / seurataan. Tässä suunnitelmassa aikatauluna toimivat

3kk mittaiset seurantajaksot. Näiden seurantajaksojen jälkeen seurataan edistymistä taulukossa eriteltyjen seuranta/tunnuslukujen avulla. Nämä seurannat koostetaan yhteen tammikuun, Huhtikuun, Heinäkuun ja Lokakuun ensimmäisellä viikolla. Ne sisältävät seurannan 3 kuukauden edeltävältä ajalta. Työhyvinvointisuunnitelman mukaisia kehittämiskohteita voi aikatauluttaa myös käyttämällä työntekijöiden- ja esimiesten vuosikelloa, jolloin työkalut tukevat toinen toisiaan. Suunnitelma voitaisiin luoda vuosittain vuoden loppu puolella, jolloin seuraavaa toimintavuotta varten laadittaisiin suunnitelma ongelma kohtien korjaamiseksi.

8 POHDINTA

Kehittävän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa motivaatioon ja etenkin työn imuun vaikuttavia tekijöitä pikaruokaravintola työympäristössä. Työn imu käsitteenä mielletään myönteiseksi tunne- ja motivaatio tilaksi työssä. Tavoitteena oli verrata löytyneitä tekijöitä tietopohjaan ja selvittää vaikuttavatko samat tekijät motivaatioon sekä työn imun syntymiseen ja sen ylläpitoon ympäristöstä huolimatta. Selvityksen on tarkoituksena toimia tulevaisuuden kehitystyön pohjana työn imua lisäävien toimintamallien ja konseptien luomiselle. Ajatuksena oli luoda tutkitun tiedon pohjalta uusi toimintamalli / konsepti toimeksiantajalle mutta ajallisesti tämä ei ollut mahdollista sillä selvitystyöhön uppoutui paljon aikaa. Uuden toimintamallin suunnittelu jäi toteuttamatta tämän opinnäytetyön puitteissa. Työ toteutettiin tekemällä haastatteluita pikaruokaravintolan henkilöstölle sekä tekemällä havainnointia pikaruokaravintolan ympäristössä. Työssä hyödynnettiin myös henkilöstökyselyn tuloksia, joka toteutettiin toimeksiantajan toimesta kevään 2021 aikana.

Haastattelut toteutettiin pikaruokaravintolassa tai kahviloissa. Haastattelu prosessi aloitettiin tekemällä haastatteluihin vaadittavat teema kysymykset, jotka ohjasivat puolistrukturoitua keskustelua motivaatio tekijöistä. Kysymysten laatiminen oli yllättävän haastavaa sillä riippumatta siitä, että aihetta oli rajattu työn imuun, olivat siihen vaikuttavat tekijät silti todella runsaslukuisia. Kun kysymys teemat oli koostettu ja haastattelut oli nauhoitettu, nauhoitukset purettiin ja litteroitiin jotta niihin voitaisiin palata helpommin työn edistyessä. Haastatteluiden litterointia tehdessä aluksi määritettiin, kuinka tarkasti keskustelut puretaan ja päädyttiin aiheen laajuuden ja vastausten tarkkuuden perusteella litteroimaan keskustelut referoiden ja pelkistäen. Tämän jälkeen analysoitiin litteroidut keskustelut. Keskustelut jaettiin tietopohjaan perustuvien teemojen pohjalta teema kortteihin kooten eri käsitteiden alaiset vastaukset omille korteilleen. Tämä auttoi jäsentämään haastatteluiden tuloksia olemassa olevaan tietopohjaan ja etsimään yhteneväisyyksiä.

Havainnointia suoritin Burger King Myyrmannissa helmikuun- huhtikuun 2021 välisenä aikana. Havainnointia toteutin vuoroissa, joissa johdin vuoroa ja pystyin tarkkailemaan henkilöstöä. Havainnoin asioita, jotka vaikuttivat tietopohjan perusteella työn imun syntymiseen ja menestymiseen. Kannoin vuoroissani mukana lehtiötä, jonne kirjasin asioita. Kirjasin nämä asiat myöhemmin koneelle ja koostin ylös. En kirjannut havainnointeja ylös kronologisesti sillä työyhteisön tila ei muuttunut havainnoinnin aikana. Havainnointi tilanteissa puutuin työn imua lisäävien motivaatio tekijöiden laiminlyönteihin työtehtävieni puitteissa. Mikäli siis havaitsin esimerkiksi huonoa käytöstä työntekijöiden osalta tuli minun puuttua tähän toimintaan. Noudatin myös omassa johtamisessani palvelevan johtajuuden mallia mutta tarkastelu jakson lyhydestä johtuen koen, ettei sillä ollut havainnointien tuloksiin suurta merkitystä. Työilmapiiri, työhyvinvointi ja työn imun lisääntyminen vaatii aikaa ja kaikkien panostusta. Koen että minun panokseni työyhteisölle toimii alkusysäyksenä mutta vaatii kaikkien työntekijöiden sitoutumista.

Henkilöstö kyselyt toteutettiin työntekijöille maaliskuussa 2021 ja esimiehille huhtikuussa 2021. Kysymykset valittiin ravintolapäällikön toimesta valmiista kysymyspankista ja se lähetettiin WhatsAppin kautta henkilöstölle. Vastaus prosentit kyselyyn olivat hyvät, kun kyselyyn vastasi työntekijöiden osalta 100 % ja esimiehistä yli 80 %. Kyselyn pohjalta pystyin selvästi näkemään mitkä tekijät vaikuttivat motivaatioon ja mitkä olivat suurimpia esteitä työn imun syntymiselle sekä pysyvyydelle.

Kun aloin koostamaan opinnäytetyötä käymällä läpi tietopohjaa sekä tutkimustuloksia yllätyin siitä kuinka yksinkertaisista asioista työn imu, motivaatio sekä työhyvinvointi loppujen lopuksi koostuu. Lähteiden etsiminen oli haasteellista, sillä työn imu käsitteenä on Suomessa ja maailmallakin varsin tuore. Yllätyksenä tuli myös se, kuinka selvästi vastausten joukosta nousi esiin muutama isompi asia. Palauteen anto, arvostus, ystävällinen työilmapiiri ja koulutus tulisi olla työyhteisömme kulmakiviä. Jostain syystä näin ei kuitenkaan ole ja niiden toteutuksessa on puutteita.

Tavoitteeni opinnäytetyön suhteen ei täysin toteutunut sillä en aikataulullisista syistä ehtinyt luoda toimeksiantajalle mitään valmista toimintamallia tai konseptia

työn imun lisäämiseksi ketjun pikaruokaravintoloissa. Uskon kuitenkin, että tämä työ toimii hyvänä apuna uusien toimintamallien ja konseptien luomiselle. Työn loppuun on myös koostettu kaksi työkalua, joilla työhyvinvointia voidaan lisätä työyhteisöissä, joista voi olla työnantajalle apua ja joiden toteuttaminen ei vaadi suuria resursseja.

Opin itse paljon johtamisesta ja ymmärsin kuinka tärkeää, palveleva johtaminen on työn imun luomisessa sekä sen edesauttamisessa. Koen että sain uusia työkaluja johtaa paremmin henkilöstöä oikeaan suuntaan ja ammattitaitoni kehittyi perehtyessäni henkilöstön ajatuksiin sekä tietopohjaan. Ymmärrän nyt paremmin kuinka iso taloudellinen merkitys työssä viihtyvyydellä ja työn imun kokemisella on yritykselle. On siis myös taloudellisesti kannattavaa ohjata resursseja työntekijöiden hyvinvointiin ja sen työyhteisön ilmapiirin kehittämiseen.

LÄHTEET

Burger King 2021a. About us. Viitattu 2.4.2021 <https://www.burgerking.fi/about-bk>

Burger King 2021b. BK ravintolat. Viitattu 2.4.2021 <https://www.burgerking.fi/bk-restaurant>

Burger King 2021 c. Tilauksesta tehty. Viitattu 2.4.2021 <https://www.burgerking.fi/made-to-order>

Burger King 2021d. Tarinamme. Viitattu 2.4.2021 <https://www.burgerking.fi/our-story>

Green, S. 2017. Culture Hacker: Reprogramming your employee experience to improve customer service, retention, and performance 1st. edition. Hoboken, New Jersey: Wiley.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 28.2.2021 https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_ty-onimu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Heiskanen, K. 2019. Työn imua esimiestyöllä. Kehittämishanke pääkirjasto Metson lainauspalveluyksikölle. Metropolia ammattikorkeakoulu. Tradenomi. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Human datum 2017. Sosiaalinen pääoma tuottaa menestystä. Viitattu 23.4.2021 <http://www.humandatum.fi/sosiaalinen-paaoma-tuottaa-menestysta/>

Iltasanomat 2013. Burger King avaa kaksi ravintolaa Helsinkiin. Viitattu 2.4.2021 <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000000682914.html>

Jabe, M. 2012. Työ hyvinvoinnin työkirja, voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy.

Kaupan työehtosopimus 1.2.2020-31.1.2022. Helsinki: Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 10.4.2021 https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/sopimuskierrros2020/kaupan_palkat_010421.pdf

Keskinen, J. 2021a. Restel Fast Food Oy. Area 6. Aluepäällikön haastattelu 24.4.2021

Keskinen, J. 2021b. Snapshots kyselyn vastaukset. Sähköposti janika.turpeinen@restel.fi 20.4.2021. Tulostettu 21.4.2021.

Koskensalmi, S., Seppälä P., Hakanen J. & Pahkin K. 2015. Innostava esimies työkirja. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 25.4.2021 <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/innostava-esimies-tyokirja.pdf>

LISÄT 1.3.2016–31.1.2022. Helsinki: Palvelualojen ammattiliitto. Viitattu 10.4.2021 https://www.pam.fi/media/ladattavat-liitteet/tes_kauppa_2020_2022_lisat.pdf

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. 2. painos. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan 3. uud. p. Sanoma Pro.

Palvelualojen ammattiliitto 2021. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palvelut – työntekijöiden palkat. Viitattu 10.4.2021 https://tes.pam.fi/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palvelut-tyontekijoiden-palkat/?_ga=2.32778238.156143919.1618048495-133690495.1618048495#doc-1eigb48rp0123

Turpeinen, J. 2021. Restel fast food Oy. Burger King Myyrmanni. Apulaisravintolapäällikön haastattelu 28.2.2021

Salmela, K. & Nurmi, J-E. 2017 Mikä meitä liikuttaa, motivaatio psykologian perusteet. 3. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Schaufeli, W., Salanova, M., Gonz-lez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! 1.painos. Kauppakamari.