



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN RAVINTOLA-ALALLA TYÖSKENTELEVIEN NÄ- KÖKULMASTA

TEKIJÄ: Tiiamari Lindholm

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma	
Työn tekijä Tiimari Lindholm	
Työn nimi Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ravintola-alalla työskentelevien näkökulmasta	
Päiväys	29.5.2017
Sivumäärä/Liitteet	53/4
Ohjaaja Salla Willman	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Kanresta Oy, Kuopion Musiikkikeskuksen ravintolat	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ravintola-alalla työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tilasta ravintola-alalla. Tavoitteena oli myös ottaa selvää kuinka eri osapuolet, esimiehet ja työntekijät, voivat osaltaan vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikallaan. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Kanresta Oy, Kuopion Musiikkikeskuksen ravintolat. Keskeisimpinä tutkimuskysymyksinä oli selvittää alan työntekijöiden kokonaisjaksamisen tilaa, työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia asioita, alan työhyvinvoinnin johtamisen toteutumista ja sitä, kuinka alalla työskentelevät itse edistävät työssä jaksamistaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ensin työhyvinvointia yleisesti, kertoen siihen liittyvistä käsitteistä ja teorioista sekä työhyvinvoinnin malleista. Sen jälkeen paneudutaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin eli työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin – niistä erityisesti työhyvinvoinnin johtamiseen ja työssä jaksamiseen yksilön näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen tiedonkeruuseen käytettiin verkkokyselyä, joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Kysely lähetettiin työn toimeksiantajan henkilökunnalle sähköpostitse. Vastauksia kyselyyn saatiin kuusi kappaletta.</p> <p>Tutkimustulokset nostivat esille työn viitekehyksessäkin mainittuja työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen keskeisiä asioita ravintola-alalta. Vaikka vastaajat kokivat kokonaisjaksamistasonsa hyväksi, voidaan todeta myös, että he kokivat ravintola-alan työn kuitenkin vaikuttavan siihen suhteellisen merkittävästi. Keskeisimmäksi esille nousseksi asiaksi voitiin nostaa avoimen vuorovaikutuksen merkitys, sekä johtamisessa että työyhteisössä. Sen toteutuminen koettiin jokseenkin puuttellisena, mutta toisaalta onnistuneen vuorovaikutuksen koettiin voimaannuttavan ja motivoivan työssä. Myös työhyvinvoinnin johtamiseen kaivattiin enemmän panostusta. Yksilön työssä jaksamisessa korostui erityisesti riittävä omasta terveydestä ja toimintakyvystä huolehtiminen.</p> <p>Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että ravintola-alalla on työhyvinvoinnin kannalta haasteita, joita aiheuttavat eritoten kiire ja työn epäsäännöllisyys. Tulosten avulla työhyvinvoinnin asioita voidaan lähteä tutkimaan tarkemmin työpaikkakohtaisesti. Tutkimus antoi suuntaa siitä, mitkä ravintola-alan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät asiat ovat työntekijöitä voimaannuttavia ja mitä taas puolestaan voitaisiin kehittää. Kyseisiä asioita voidaan jo lähteä työstämään työpaikoilla erilaisin jatkotoimenpitein.</p>	
Avainsanat työhyvinvointi, työkyky, jaksaminen, ravintola-ala	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hotel and Restaurant Management			
Author Tiiamari Lindholm			
Title of Thesis Well-being at work in the restaurant business, from the perspective of the people who work in the industry			
Date	29.5.2017	Pages/Appendices	53/4
Supervisor Salla Willman			
Client Organisation /Partner Kanresta Oy, Kuopio Music Centre restaurants			
<p>Abstract</p> <p>The objective of this thesis was to research the experiences and visions about well-being at work in the restaurant business, from the perspective of the people who work in the industry. The goal was to find out how both managers and employees can affect or work on their well-being at work. The client organisation in the thesis was Kanresta Oy, Kuopio Music Centre restaurants. The main goals were to find out how the employees in the restaurant industry cope in general, what affects well-being at work either positively or negatively, how management is fulfilled in the industry and how the employees advance their own coping with workload.</p> <p>In the theoretical framework of this thesis I first discuss well-being at work in general, including its concepts, theories and models. After that, I concentrate on the different areas of well-being at work, i.e., the factors affecting well-being at work – specifically how it is managed and how it appears from an individual's point of view. The research method used was qualitative research. The study was executed as a questionnaire, which was sent to the personnel of the client organisation by email. I received six answers in total.</p> <p>The study results included the essential issues of well-being and coping at work, which appeared already in the framework of the thesis. Even though the respondents perceived their general coping as good, it can also be determined that their work in the restaurant industry had a significant effect on it. The most important aspect that appeared was the significance of open communication, both in terms of management communication and employee community communication. In parts it was perceived insufficient, but on the other hand successful communication was perceived empowering and motivating. In addition, the respondents felt a need for additional employer assistance for well-being at work. In terms of individual coping at work, specifically personal health and performance were emphasized.</p> <p>Based on this study, it can be determined that the challenges of well-being in the restaurant industry are caused by the fast pace and the irregularity of the work. Other issues of well-being at work can be studied further with the help of the results of this study. This research provides some framework for issues of well-being at work that are either empowering or need further improvement.</p>			
Keywords well-being at work, on-the-job coping, restaurant industry			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI – MITÄ SE ON?.....	7
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	7
2.2	Työkyky käsitteenä.....	9
2.3	Työhyvinvoinnin portaat	10
3	TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEITA	15
3.1	Organisaatio ja työympäristö.....	16
3.2	Työ.....	17
3.3	Työyhteisö ja ryhmähenki	19
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	21
4.1	Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen	21
4.2	Esimiehen vastuu työhyvinvoinnista	22
4.3	Hyvän johtamisen tunnuspiirteitä.....	24
4.4	Työhyvinvoinnista kilpailutekijänä	26
5	TYÖSSÄ JAKSAMINEN YKSILÖTASOLLA	29
5.1	Alaistaidot	30
5.2	Yksilön vastuu työkykylästä.....	31
6	TUTKIMUS	35
6.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	35
6.2	Tutkimuksen toteutus.....	36
6.3	Tutkimustulokset.....	37
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	43
7	POHDINTA	45
	LÄHTEET.....	47
	LIITE 1. TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE	50

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen aihealueita sekä selvittää näkemyksiä työhyvinvoinnista ravintola-alalla. Työn toimeksiantajana on Kanresta Oy, Kuopion Musiikkikeskuksen ravintolat. Kanresta Oy on valtakunnallinen ravintolapalveluja tuottava yritys, jonka omistaa Suomen Kansanterveysyhdistys ry. Kanresta toimii Kuopiossa aluepäällikönsä johdolla ja tuottaa ravintolapalveluita Kuopion Musiikkikeskuksessa ja kaupunginteatterissa sekä myös Kuopion lentoasemalla.

Opinnäytetyössä paneudutaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä niihin vaikuttaviin asioihin. Tutkimuksen tarkoituksena on saada ravintola-alalla työskentelevien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisen tilasta alalta. Tutkimusongelmana on siis selvittää kuinka ravintola-alalla työskentelevät kokevat työhyvinvoinnin alalla. Tarkoitus on myös selvittää kuinka eri osapuolet, esimiehet ja työntekijät itse, voivat kukin vaikuttaa työhyvinvointiin omalta osaltaan työpaikoillaan.

Yritykset ravintola-alalla tuottavat erilaisia ruoka-, seurustelu- ja elämispalveluja liittyen työhön tai vapaa-aikaan. Alan yrityksiä ovat esim. ruokaravintolat, kahvilat, tilausravintolat ja baarit. Alalla toimivat myös erilaiset catering- eli suurtalous ja ruokapalvelualan yritykset tuottaen ruokapalveluita päivittäiseen ruokailuun esim. kouluissa, tai tilaustarjoiluun sekä edustustilaisuuksiin. Palvelujen kysyntä vaihtelee alalla hyvinkin paljon sesonkien mukaan, minkä vuoksi mm. määräaikaisten työsuhteiden ja vuokratyövoiman käyttö on alalle tyypillistä. (Työterveyslaitos 2009, 9-10.)

Työllä on kokonaisyhyvinvoinnin kannalta merkitystä – se on psykologisen hyvinvoinnin avaintekijä. Hyvinvointia luova työ on palkitsevaa – se sisältää hyvät ihmissuhteet työkavereihin, antaa mahdollisuuksia ja totta kai sisältää myös saavutuksia – valmiita työn suorituksia. Vastakohtaisesti liian vaativa tai tylsä työ, jossa vallitsee huono yhteishenki, heikentää taas hyvinvointia huomattavasti. (Robertson ja Cooper 2011, 3.)

Työkulttuuri on muuttunut 90-luvulta tähän päivään epävarmemmaksi määräaikaisten työsopimusten, osa-aikatyön ja työn ja työttömyyden vuorottelun vuoksi. Talous ja työmarkkinat ovat epävakaita ja se aiheuttaa monelle stressiä ja ahdistusta. Työstä, ja siitä saamastamme palkasta, riippuvat monet elämän tärkeät perusasiat kuten kodin ja perheen perustaminen. Epävarmuus vaikuttaa elämänhallinnan tunteeseen ja voi jopa saada henkilöä kyseenalaistamaan omaa arvoaan yhteiskunnassa. Jokainen kokee epävarmuutta yksilöllisellä tavallaan, mutta sen tiedetään mm. heikentävän sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Viitala 2013, 226.)

Viitalan (2013, 212) mukaan menestyneissä yrityksissä korostuu se, että heidän henkilöstönsä voi hyvin. Vain hyvinvoiva henkilökunta työskentelee tehokkaasti ja tuottavasti, on innostunut työstään, oppii, kehittyy ja siten myös innovatiivisesti kehittää uusia luovia ratkaisuja. Tällainen henkilöstö myös sitoutuu työhönsä ja yritykseen, jossa työskentelee. (Viitala 2013, 212.) Työhyvinvointi ei synny työyhteisössä itsestään, vaan vaatii syntyäkseen niin yrityksen johdon, esimiesten, tiimien ja

jokaisen työyhteisön jäsenen osallistumisen. Työhyvinvointia luodaan pitkäjänteisellä työllä ja se syntyy vain yhteistyötä tekemällä. (Jabe 2012, 10.)

Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa esiin nousevat hyvinvoinnin sijasta työpahoinvoinnin erilaiset ilmentymät kuten sairauspoissaolot. Työpahoinvointi edustaa työhyvinvoinnin puutteita. Työpahoinvoinnin ongelmiin puututaan ja niiden karsimiseksi toimitaan, mutta työhyvinvointia ei niinkään kehitetä. (Suonsivu 2014, 13.) Opinnäytetyöni tekemisen lähtökohtana oli halu selvittää työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin vaikuttavia asioita ja keinoja parempaan työssä jaksamiseen. Kuinka selviytyä työstä niin, että energiaa jäisi vielä muuhunkin työn ulkopuolelle? Työ on merkittävä osa ihmisen elämää – usealle se on tärkeää ja siihen voidaan suhtautua hyvinkin kunnianhimoisesti. Elämä ei kuitenkaan ole pelkkää työtä, ja mielestäni siksi olisi hyvä löytää tasapaino työn ja työn ulkopuolisen elämän välillä.

Itse kiinnostuin työhyvinvoinnin aiheesta opintojeni valinnaisen työhyvinvointi-aiheisen kurssin myötä. Työhyvinvoinnin teoria-asioita oppi kurssin myötä tunnistamaan hyvin myös oikeassa elämässä omien työkokemusten sekä tuttavien kertoman kautta. Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen aihe kiinnostaa, sillä se on mielestäni hyvin tärkeä ja nykypäivänä myös hyvin ajankohtainen. Valitsinkin työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen opinnäytetyöni aiheeksi, sillä halusin perehtyä aiheeseen ja sen osa-alueisiin enemmän.

Työn teoriaosuudessa perehdytään työhyvinvoinnin käsitteisiin ja teorioihin, sekä työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Työssä perehdytään työhyvinvoinnin johtamiseen ja selvitetään miksi työhyvinvointi on tärkeä asia ja miksi sitä tulisi edistää. Työssä jaksaminen ja sen edistäminen yksilötasolla on yhden luvun aiheena, sillä työnantaja ei koskaan ole työhyvinvoinnista vastuussa täysin yksin. Teoriaosuutta seuraa opinnäytetyön empiirinen osuus, jossa kerrotaan toteutetusta kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta. Tutkimus toteutettiin verkkokyselynä Kanresta Oy:n Kuopion henkilökunnalle. Tutkimusosuudessa kerrotaan tutkimusmenetelmästä, kyselyn järjestämisestä ja kohderyhmästä sekä kyselylomakkeen suunnittelusta ja lopuksi aukaistaan ja analysoidaan tutkimuksen tulokset.

2 TYÖHYVINVOINTI – MITÄ SE ON?

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnilla (*job well-being, occupational well-being, well-being at work*) tarkoitetaan kykyä, jolla työntekijä suoriutuu päivittäisistä töistään (Viitala 2013, 212). Työterveyslaitos (2017) määrittelee työhyvinvoinnin käsitteen seuraavasti: *"Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa."* Ojalan ja Aholan (2005, 28) mukaan työhyvinvoinnin käsitteellä on kaksi eri näkökulmaa: sillä tarkoitetaan jokaisen työntekijän yksilöllistä hyvinvointia, mutta samalla se kuvaa myös koko työyhteisön yleistä hyvinvointia. Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan lisäksi tarkastella laajemmalti kokonaisyhyvinvoinnin näkökulmasta, jolloin edellä mainittuja yksilön ja työyhteisön näkökulmia ei eritellä toisistaan.

Työhyvinvointi on fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen tasapainotila. Ihminen nähdään työhyvinvoinninkin näkökulmasta kokonaisuutena, eikä siten hyvinvoinnin asioita työssä ja työn ulkopuolella niinkään eritellä. Työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointi ei tarkoita sellaista olotilaa, jossa ongelmia tai haasteita ei ole, vaan se kuvaa tunnetta työn hallinnasta. Stressiä voi ja osittain pitääkin syntyä, sillä haasteilta ja ongelmilta ei voi välttyä, mutta stressi ei saa nousta niin suureksi että se vaarantaa terveyttä. (Suutarinen 2010, 24; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.)

Työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin kuuluvat itse yksilön oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, henkilökohtaiset tunteet ja vireystila sekä myös yksityiselämään kuuluvat asiat ja tapahtumat – perhe, elämäntilanne ja muut työn ulkopuoliset tekijät. Työpaikalla työhyvinvointiin vaikuttaa itse työn lisäksi työyhteisö, jonka näkökulmasta tekijöihin kuuluvat työpaikan oma ilmapiiri ja johtamistyyli. Työhyvinvointi on myös kaikkea sitä toimintaa, joka kehittää työyhteisöä ja sen jäseniä, tuo onnistumisia, tyytyväisyyttä, innostaa ja sitä kautta myös sitouttaa. (Ojala ja Ahonen 2005, 27-28; Suutarinen 2010, 24; Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Työhyvinvointiin vaikuttavat niin yrityksen tai organisaation ylin johto, esimiehet kuin työntekijätkin. Hyvinvoinnin edistäminen vaatii yhteistyötä kaikilta yrityksessä, ja lisäksi apuna ovat usein myös terveydenhuollon asiantuntijat työterveyshuollosta. (Työterveyslaitos 2017.)

Ihmisen hyvinvointi koostuu eri ulottuvuuksista. Siihen vaikuttaa jokaisen oma persoona, arvot sekä henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttyminen. Jos käy töissä, on työn ja vapaa-ajan tasapainolla suuri merkitys. Hyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluvat myös omat valinnat ja toiminta, jotka edesauttavat jokaisen omiin tavoitteisiin pääsemistä. Monet hyvinvoinnin ulottuvuuksista heijastuvat työntekoon, jonka vuoksi työhyvinvointi voi olla vaikea erottaa hyvinvoinnin kokonaisuudesta. (Rauramo 2012, 10-11.)

Työhyvinvointi ymmärretäänkin osana yksilön kokonaishyvinvointia. Hyvinvointi kertoo yksilön jaksamisesta ja voinnista sekä tyytyväisyydestä omaan elämäänsä. Hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Työhyvinvointi on ihmisen oma kokemus fyysisestä, psyykkisestä sekä sosiaalisesta hyvinvoinnista työssä. Sujuva arki, varmuus toimeentulosta ja yksilöä haastava mielenkiintoinen työ edistävät hyvinvointia sekä työssä että vapaa-ajalla. Onnellisuuden käsite on myös oleellinen puhuttaessa hyvinvoinnista. Onnellisten ihmisten kerrotaan mm. olevan ystävällisempiä ja onnellisempia avioliitossaan, mutta myös menestyneempiä työllistymisessä ja työelämässä. Työhyvinvointiin vaikuttavatkin hyvin monet tekijät yksilön yksityisestä elämästä ja työelämästä. Ihmisen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista vastaavat itse yksilön lisäksi myös työorganisaatio ja koko yhteiskunta, mutta loppupeleissä työhyvinvointi on kuitenkin jokaisen omalla vastuulla. (Rauramo 2012, 10-11; Suonsivu 2014, 41-43.)

Työhyvinvointi perustuu työyhteisöihin, jotka ovat terveitä ja tasa-arvoisia. Työyhteisöissä toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Sukupuolten tasa-arvo toteutuu, eri ikäluokat ja erilaiset kulttuurit otetaan huomioon ja työ ja muu elämä osataan tasapainoisesti yhteensovittaa. Työntekijöiden motivaatio, työhön sitoutuminen, luottamuksen syntyminen, stressin hallinta ja tyytyväisyys kasvavat, mikäli työyhteisö koetaan hyvinvoivaksi. Hyvinvointi luo pohjaa työsuoritusten paranemiseen ja työn jatkamiseen ja siinä jaksamiseen pidempään. Työyhteisön hyvinvointia kuvaavatkin toiminnan sujuvuus ja me-henki työpaikalla. (Suonsivu 2014, 58, 59.)

Myönteinen vuorovaikutus organisaation ja työntekijöiden kesken siis mahdollistaa työhyvinvoinnin. Viisaasti toimivat työyhteisö hyötyy hyvin toimivasta vuorovaikutussuhteistaan – se on ikään kuin kumppanuussuhde, joka saa aikaan tuloksellisuutta työnantajan hyväksi, mutta luo myös työniloa työntekijöille. (Manka, Kaikkonen ja Nuutinen 2007, 7.)

Maailmalla työhyvinvoinnin käsite on vieraampi kuin Suomessa, mutta silti se liitetään työterveyteen ja -kykyyn. Työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia, ja sen vuoksi käsitteitä onkin erilaisia riippuen siitä, kuinka työhyvinvointia tulkitaan (Ojala ym. 2005). Suomalainen työhyvinvoinnin käsite on maailmanlaajuisista käsitteistä laajempi, sillä siihen liitetään myös tavallinen arki ja jokapäiväisen työn sujuvuus. Erilaiset virkistyspäivät ovat toki osa työhyvinvointia ja sen kehittämistä, mutta työhyvinvointi ei ole pelkästään niin sanotun ylimääräisen ohjelman järjestämistä normaalin työarjen lisänä. (Manka ja Manka 2016, 75.)

Työhyvinvoinnin tutkimus on aikojen saatossa muuttanut painopisteitään. Yksilön tutkimuksesta painopisteeksi ovat vaihtuneet ympäristön erilaiset piirteet, ennen kuin työhyvinvoinnin tutkimukseen on saatu laajempi näkökanta. Kaikki on lähtenyt liikkeelle yli sata vuotta sitten stressitutkimuksesta, jossa tutkittiin yksilöiden kokemia stressireaktioita ja erilaisten ärsykkeiden synnyttämiä vaikutuksia. Tutkittiin työn kuormittavuutta ja työkykyä lähdettiin kehittämään rakentamalla erilaisia työn hallinnan malleja. On siis tutkittu ja keskusteltu lähinnä työpahoinvoinnista, mutta nykypäivänä keskitytään positiivisempaan näkökulmaan. Nykypäivän kehittäminen ja tutkimustyö painottuu pelkän työkyvyn sijasta työhyvinvointiin paljon kokonaisvaltaisemmin. Enää ei vain tutkita poissaoloja, stressiä ja uupumista ja keskitytä siten vain heikkouksiin ja vaurioiden korjaamiseen. Myönteisiä vahvuuksia

korostetaan voimavaroina, mm. työn mielekkyyttä ja voimaantumista, tutkien niiden yhteyttä organisaatioiden tuloksellisuuteen. (Manka ja Manka 2016, 64-66, 68; Viitala 2013, 212.)

2.2 Työkyky käsitteenä

Työhyvinvoinnista puhuttaessa edeltäväksi käsitteeksi nousee työkyvyn käsite (Viitala 2013, 213). Työkyvyllä viitataan fyysiseen työstä selviytymiseen yleisesti. Työkyvyn käsite pitää sisällään yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä muut toimintaedellytykset liittyen esimerkiksi osaamiseen tai ikään. Työkyvyn toimintaedellytyksiä verrataan työn kuormittavuuteen eli työn psyykkiseen ja fyysiseen kuormitukseen sekä vaatimuksiin tiedoista ja osaamisesta. (Kehusmaa 2011, 27.) Siihen, kuinka kukin työntekijä kokee työkykynsä, vaikuttaa työn rasittavuus sekä henkisesti että fyysisesti, työstä palautuminen ja unen määrä, terveydentila sekä ravitsemuksen laatu (Manka ym. 2007, 8). Työkyky voi heikentyä, mikäli työnvaatimukset ovat liian suuret, työolot ovat huonot tai ihmisen voimavarat ovat vähentyneet (Ahola 2011, 35).

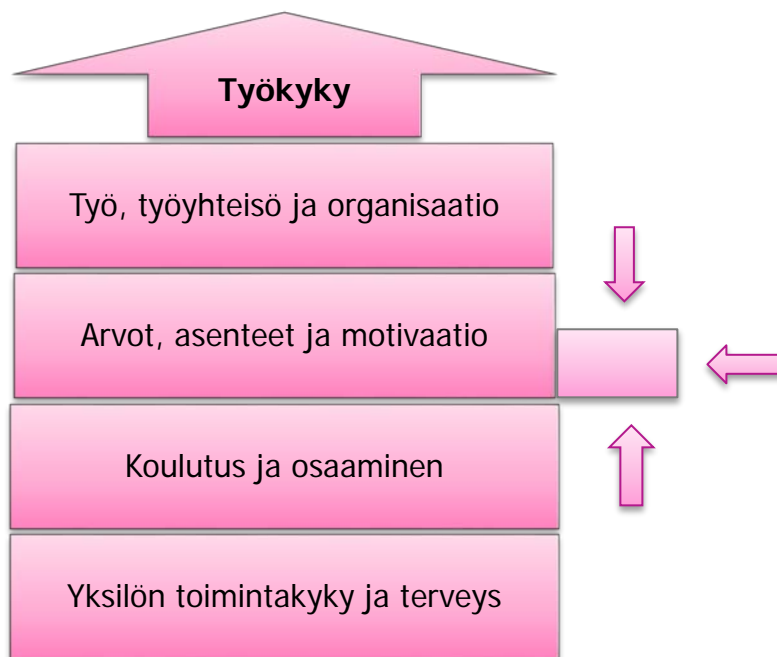
Työkykyä voidaan selittää kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteellä, jonka mukaan työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön sekä työn ja työympäristön muodostaman systeemin lopputuloksena. Perusajatus käsitteelle on, että työkykyä lisäävien toimenpiteiden ja kehittämisen tulee kohdistua myös kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin, jotta yksilön työkyvyn tukeminen olisi tehokasta. (Suutarinen 2010, 28.)

Työhyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavia asioita on tiivistetty Työterveyslaitoksella kehitettyyn Työkykytalo –malliin. Työkykytalo –mallin on rakentanut vuosikymmeniä Työterveyslaitoksella aikanaan työskennellyt professori Juhani Ilmarinen (Jabe 2012, 18). Malli kuvaa osa-alueita, joita työpaikoilla tulisi kehittää henkilöstön parempaan työkykyyn pyrkiessä. Mallissa on neljä kerrosta, joista kolme ensimmäistä kuvaavat yksilön voimavaroja: yksilön toimintakyky ja terveys, koulutus ja osaaminen sekä arvot, asenteet ja motivaatio. Neljäs porras kuvaa itse työtä ja työoloja: työ, työyhteisö ja organisaatio. Jokaisen kerroksen vahvuus ja niiden suhde toisiinsa luovat kokonaistyökyvyn. (Viitala 2013, 213-214.)

Mallissa korostuu yksilön vastuu omasta työkyvystään ja sen huoltamisesta. Jokainen voi omalta osaltaan pysähtyä ja pohtia talon jokaisessa kerroksessa arvioimaan kunkin kerroksen kuntoa. Samalla tulisi pohtia myös mitä itse voisi työkykynsä ylläpitämisen eteen tehdä. (Manka ja Manka 2016, 66.)

Mallin mukaan työkyky syntyy työn vaatimusten sekä ihmisten ja voimavarojen välisestä tasapainosta. Sitä varten työkykytalon kolmen alimman kerroksen täytyy kestää sortumatta talon neljännen kerroksen paino. Kolme alinta kerrosta vastaavat ihmisen terveyttä ja voimavaroja ja neljäs kerros kuvaa itse työtä ja sen painoa. On myös hyvä huomioida, että talon ylempiä kerroksia ei voida rakentaa, mikäli alempien kerrosten osa-alueet eivät ole täysin kunnossa. Mikäli henkilöllä ei ole riittä-

vää terveyttä ja toimintakykyä sekä riittävää osaamista työn tekemiseen, ei työolosuhteilla ja johtamisella ole merkitystä. Työkykyyn vaikuttavat talon seinien ulkopuolelta myös työntekijän perhe ja muu lähiyhteisö sekä toimintaympäristö, jonka muodostavat yhteiskunta, kulttuuri, lait, koulutus ja sosiaaliturva. Lisäksi kolmannella arvot, asenteet ja motivaatio –kerroksella on vielä parveke, joka kuvaa sitä, että parvekkeen kautta taloon pääsee ulkomaailman vaikutteita, jotka leviävät kolmannen kerroksen kautta myös muihin kerroksiin. (Suutarinen 2010, 28.)



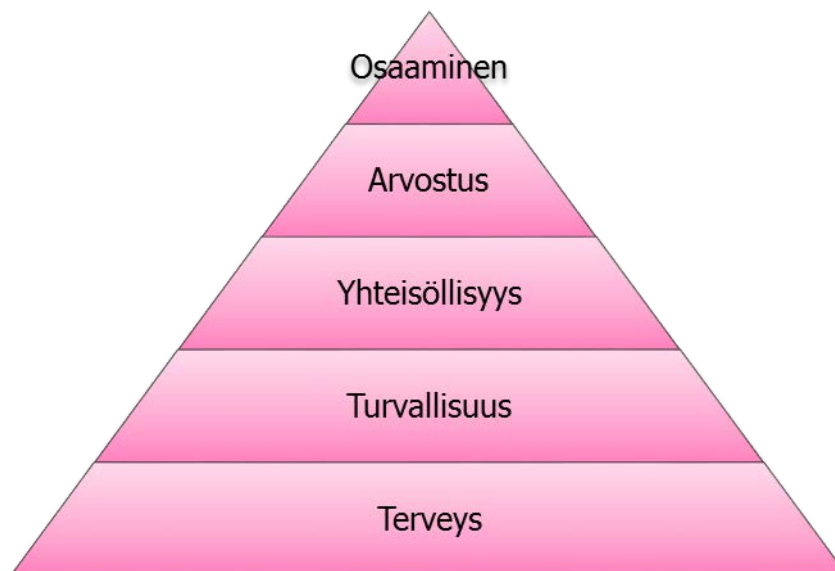
Kuvio 1. Työkykytalo –malli

2.3 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli toimii työhyvinvoinnin kokonaiskuvana. Se kuvaa ihmisen perustarpeiden suhdetta työhön ja niiden vaikutusta motivaatioon. Malli toimii työvälineenä, sillä sen avulla pystytään kehittämään työhyvinvointia monipuolisesti sekä yksilön, yhteisön ja organisaation näkökulmista. Malli auttaa löytämään paljon jokaiselle portaalle kehitettyjä erilaisia työhyvinvoinnin menetelmiä ja työkaluja. Päivi Rauramo on kehittänyt työhyvinvoinnin portaat –mallin tutkimalla ja hyödyntämällä ja aikaisempia työkyvyn ylläpitoon ja työhyvinvoinnin edistämiseen kehitettyjä malleja. Malli perustuu Abraham Maslowin ihmisen perustarpeita kuvaavaan malliin, jonka mukaan ihmisellä on viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet ovat toisistaan riippuvaisia hierarkisesti, sillä kun alemman portaan tarve tyydytty, seuraavan tason tarve herää. Portaat on nimetty työelämään sopivin käsittein Maslowin mallin mukaan seuraavasti alimmasta ylimpään: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Tässäkin mallissa ylemmän portaan tarve dominoi ja minimoi alempien portaiden tarpeita mikäli ne on jo tyydytetty. (Kehusmaa 2011, 17; Rauramo 2012, 13.)

Maslowin 1940-luvulla julkaisemaa tarvehierarkian teoriaa on kritisoitu siitä, etteivät ylempien portaiden tarpeet toteutuisi, mikäli alempien portaiden tarpeita ei ole ensin tyydytetty. Maslow on myös

itse myöhemmin todennut, ettei hierarkisuus välttämättä aina toteudu. Tilanteiden mukaan joidenkin portaiden tarpeet voivat korostua muiden portaiden kustannuksella. Sama pätee työhyvinvoinnin porrasmalliin. Ihmiset ovat yksilöitä ja jokaista motivoi erilaiset asiat ja tarpeet. (Kehusmaa 2011, 16-17, 114.)



Kuvio 2. Päivi Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat –malli.

Mallin ensimmäinen porras on terveyden porras, sillä terveys luo hyvinvoinnille perustan. Yksilön näkökulmasta se tarkoittaa terveellisten elintapojen toteuttamista työssä jaksamisen ja työn sujuvuuden edesauttamiseksi. Tärkeää on syödä riittävästi terveellistä ruokaa, harrastaa liikuntaa, ennaltaehkäistä sairauksia ja hoitaa niitä. Myös riittävällä levolla ja unella on tärkeä merkitys. Terveellisten elämäntapojen noudattaminen ennaltaehkäisee monia sairauksia, auttaa niiden hallinnassa tai jopa parantaa niitä. Säännöllinen ja monipuolinen liikunnan harrastaminen ja hyvä fyysinen kunto edistävät työ- ja toimintakyvyn lisäksi myös henkistä ja sosiaalista hyvinvointia. (Rauramo 2012, 25-29, 32-33.)

Työnantajien tai organisaatioiden näkökulmasta työntekijöiden terveyteen on hyvä sijoittaa, sillä terveyttä ja hyvinvointia lisäämällä pystytään vähentämään erilaisia työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia tai muita terveysongelmia sekä ehkäistä ennenaikaista eläköitymistä. Hyvinvoivat työntekijät ovat myös tehokkaampia ja tuloksellisempia. Yritykset voivat edistää henkilökuntansa terveyttä järjestämällä työterveyshuollon, työpaikkaruokailua ja ohjattua liikuntaa. Työterveyshuolto voi seurata säännöllisesti henkilökunnan työkykyä, työn kuormittavuutta, työntekijöiden stressitasoa tai mielen-terveysongelmia ja niistä aiheutuvia poissaoloja kyselyillä tai terveystarkastuksilla. (Rauramo 2012, 25, 37-42.)

Toinen porras Maslowin tarvehierarkiassa on turvallisuuden porras, joka on yhteydessä tasapainon ja pysyvyyden saavuttamiseen tai säilyttämiseen. Luukkalan mukaan turvallisuus tarkoittaa kapealaisesti ajateltuna sitä, että välittömiä uhkatekijöitä ei ole. Laaja-alaisesti fyysisen uhkan olemattomuuden lisäksi uhkaa omalle terveydelle ei koeta pidemmälläkään aikavälillä. Toisin sanoen itseensä

kohdistuvaa kuormitusta ei koeta liian suureksi. Tarve on pääosin psykologista. Siihen sisältyy fyysinen, psykologinen ja moraalinen turvallisuus, työhön ja toimeentuloon liittyvä turvallisuuden kaipuu sekä terveyteen, omaisuuteen ja rikoksien torjuntaan liittyvä turvallisuus. Jokaisella ihmisellä on oma käsityksensä milloin tuntee olonsa turvalliseksi tai turvattomaksi. Turvattomuus, pelko ja epävarmuus vaikuttavat negatiivisesti yksilön hyvinvointiin ja heikentävät siten myös kehitystä ja tuloksellisuutta työssä. (Luukkala 2011, 21-22; Rauramo 2012, 69, 70-71.)

Työpaikalla on noudatettava lakeja, asetuksia, määräyksiä ja ohjeita. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia turvallisista työvälineistä, hyvän ja sujuvan työergonomian mahdollistamisesta sekä muutenkin hyvistä turvallisista työoloista. Toki myös työntekijöillä itsellään on vastuu turvallisuudesta, sillä heidän tulee myös itse kiinnittää huomiota työhönsä noudattamalla varovaisuutta ja ohjeistusta oikeanlaisista työtavoista ja –asunnoista riskien minimoimiseksi. Turvallisuusjohtaminen on vaaratilanteiden tai ennaltaehkäisyä ja torjuntaa, riskien arviointia sekä toiminnan suunnittelemista ja kehittämistä turvallisen työympäristön ja terveellisten työolojen ylläpitämistä varten. Jo uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja heidän osaamisensa varmistaminen kuuluu turvallisuusjohtamiseen. (Rauramo 2012, 70-71, 74.)

Turvallisuuden portaalle kuuluu fyysisten haittojen lisäksi kuitenkin myös henkinen puoli, johon luokituvat stressi, epäasiallinen käytös tai häirintä, kiusaaminen ja henkinen väkivalta. Turvattoman tunteen saa aikaan myös pelko tai stressi toimeentulosta tai työsuhteen jatkumisesta. Kuka tahansa voi joutua kiusatuksi tai voi muuten kokea turvattomuutta, oli hän sitten esimies, työkaveri tai alainen, mutta kuka tahansa voi myös aiheuttaa turvattomuuden tunteen toiselle epäasiallisella käytöksellään. (Rauramo 2012, 70-71, 87.)

Kolmannella portaalla porrasteoriassa on yhteisöllisyyden tarve. Mikäli aikaisempien portaiden perustarpeet terveyden saralla ja tunne turvallisuudesta ovat melko tyydytetyt, aktivoituu tarve rakkautteen, kiintymykseen ja yhteenkuuluvuuteen. Yhteisö tuo yksilölle voimaa, sille ryhmään tai yhteisöön kuulumisen tunne vahvistaa ihmisen itsetuntoa ja myös auttaa sitä muodostumaan. Ihmisellä on tarve sosiaaliseen tukeen. On tärkeää kokea itsensä tarpeelliseksi, huomatuksi ja hyväksytyksi muiden yhteisön jäsenten silmissä. Ryhmiin liittyminen ja niihin kuuluminen on ihmiselle luontaista, sillä se jatkuu syntymästä koko elämän läpi. Ensimmäinen vastasyntyneen yhteisö on hänen perheensä. (Rauramo 2012, 103-105.)

Työpaikan ihmissuhteet ovat hieman haastavampia kuin pitkäaikaiset ihmissuhteet esim. perheenjäsenten kesken. Töissä yhteistyökykyisyys ja hyvä työilmapiiri lisäävät työn mielekkyyttä ja työmotivaatiota. Luottamus ja sen aikaansaama avoimuus työyhteisön jäsenten kesken parantavat työn tuloksellisuutta auttaen yritystä menestymään. Työnantajan näkökulmasta onkin hyvä panostaa hyvään ilmapiiriin tukemalla yhteishenkeä ja huolehtimalla henkilöstöstä. Toimiva viestintäkuulttuuri ja keskusteleminen asioista ovatkin tähän mainioita keinoja. Yhteisöllisyys edellyttää monimuotoisuuden ja erilaisuuden ymmärtämistä, hyväksymistä ja suvaitsevaisuutta jokaiselta työyhteisöstä. Sosiaalisen tuen saaminen on tärkeää, sillä se edesauttaa työssä jaksamista lieventäen elämän paineita ja stressiä. (Rauramo 2012, 103, 105.)

Neljänneltä portaalta löytyy arvostuksen tarve, joka voidaan jakaa kahteen osaan: sosiaaliseen toisilta saatuun arvostukseen ja itsearvostukseen. Sosiaalinen arvostus sisältää huomioinnin, tunnettuuden sekä kunnioituksen ja itsearvostus taas pitää sisällään itseluottamuksen sekä tunteet riippuvuudesta ja vapaudesta. Arvostuksen tunne vahvistaa itsetuntoa, mutta sen puuttuminen herättää tunteita alemmuudesta ja heikkoudesta. (Rauramo 2012, 123.)

Yksilö kokee tärkeänä saada arvostusta sellaisilta henkilöiltä, joita hän itse pitää tärkeinä. Näihin henkilöihin lukeutuvat työssä esimiehet ja vaikka työkaveritkin sekä asiakkaat. Arvostuksen saaminen edellyttää yksilöltä pätevyyttä ja osaamista työssään – huonosti työstään suoriutuva ei arvostusta saa. (Rauramo 2012, 124.)

Esimiesten tai organisaation näkökulmasta arvostuksen saaminen molemmin puolin vaatii keskustelua myös johdon ja työntekijöiden välillä sen sijaan, että molemmat osapuolet keskustelisivat vain keskenään omilla kokouksissaan. Johdolla on oltava visio, tavoitteet ja strategia ja työntekijöiden tulee ymmärtää ne. Siten johtajuus onkin yhteistoimintaa. Työntekijöiden osallistaminen ja heidän kuuleminen vahvistaa arvostuksen tunnetta, lisää sitoutumista ja mahdollistaa tavoitteiden onnistumista. (Rauramo 2012, 132.)

Mallin viides porras kuvaa itsensä toteuttamisen tarvetta ja liittyy osaamiseen. Ihmisellä on luonnollinen tarve kehittyä ja olla jatkuvasti parempi. Osaaminen ja osaamisen kehittäminen on organisaatiolle tapa tavoitteiden saavuttamiseen ja kilpailukyvyyn säilyttämiseen. Yksilön näkökulmasta osaaminen, sen ylläpitäminen ja elinikäinen oppiminen edistää työnhallintaa, parantaa hyvinvointia ja auttaa jaksamaan paremmin. Vahva ja monipuolinen osaaminen on myös aina yksilölle eduksi työmarkkinoilla. (Rauramo 2012, 145-146.)

Työpaikoilla työntekijöiden osaamista on kehitettävä organisaation yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Kehittymisen mahdollistamiseksi on kartoitettava nykyinen yrityksen osaamistaso ja selvitettävä minkälaista osaamista tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan. Osaaminen voidaan jakaa kahdeksi erilaiseksi osaamiseksi: ydinosoaminen on kilpailuetua yrityksen kilpailijoihin verrattuna ja avainosaaminen on osaamista, jota ilman kilpailukykyä muihin verrattuna ei olisi. Esimiehet ovat esimerkkejä työyhteisössään ja johtavat toimintaa, joten heillä on myöskin vastuu osaamisen kehittämisestä. Jokainen ihminen vastaa oppimisestaan kuitenkin viime kädessä itse. Perusedellytys oppimiselle on turvallinen ja avoin ilmapiiri työyhteisössä. Tällaisessa avoimessa ilmapiirissä hiljaistakin tietoa jaetaan herkemmin, eikä virheitä pelätä vaan niistä osataan ottaa opiksi. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan tietoa, joka ei tule koulutuksen kautta, vaan on ikään kuin itsestäänselvyyttä tai vahvaa näkemystä siitä, kuinka työ tulee hoitaa. (Ojala ym. 2005, 32; Rauramo 2012, 147-149, 157.)

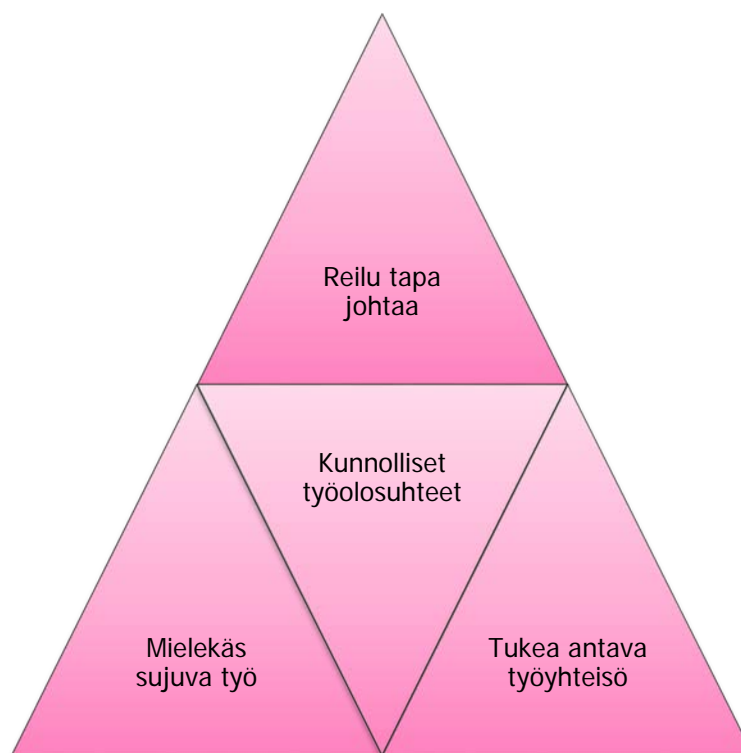
Oppiminen on vahvasti yhteydessä työmotivaatioon. Jotta motivaatio syntyy, työn on annettava oppimiskokemuksia ja aikaansaamisen tunnetta, jotta jatkuvasti kehittyminen on mahdollista. Oppimista edesauttaa myös yksilön ja työpaikan arvojen ja tavoitteiden kohtaaminen sekä se, että työ on yksilön ominaisuuksille ja hänen elämäntilanteeseensa sopivaa. (Rauramo 2012, 156.)

Työhyvinvoinnin portaat –teorian viiden portaan päälle voidaan Otalan ja Aholan (2005, 30) mukaan asettaa vielä yksi porras, joka kuvaa henkilön henkistä hyvinvointia. Tälle portaalle kuuluvat jokaisen omat arvot ja motiivit sekä henkilökohtainen sisäinen energia, ns. draivi. Henkisyiden porras kuvaa sitä, että oma hyvinvointi kumpuaa viime kädessä aina omasta itsestään: halusta, arvoista ja ihanteista. Työnantajan mitkään teot eivät vaikuta, mikäli oma henkinen hyvinvointi ei ole kunnossa.

3 TYÖHYVINVOINNIN OSA-ALUEITA

Työhyvinvointi ja sen muodostuminen on monen eri tekijän summa. Tässä luvussa kuvataan työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka kukin ovat nousseet esiin Kehusmaan (2011) tai Mankan (2015) kehittämien työhyvinvoinnin mallien mukaan. Mallit kuvaavat työhyvinvoinnin tekijöitä, eli asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja joista se muodostuu. Mallien avulla pystytään helpommin pohtimaan työhyvinvointiin liittyviä asioita ja niiden merkitystä työhyvinvoinnin tai työpahoinvoinnin lähteenä työpaikoilla. Aluksi luvussa kerrotaan malleista, ja sen jälkeen alaotsikoissa osa-alueista erikseen. Johtamisen ja esimiestyön osa-alue sekä yksilötason asioiden osa-alue on eritelty työssä omiksi luvuiksi, sillä opinnäytetyön tarkoituksena oli eritoten pohtia työhyvinvointia sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta.

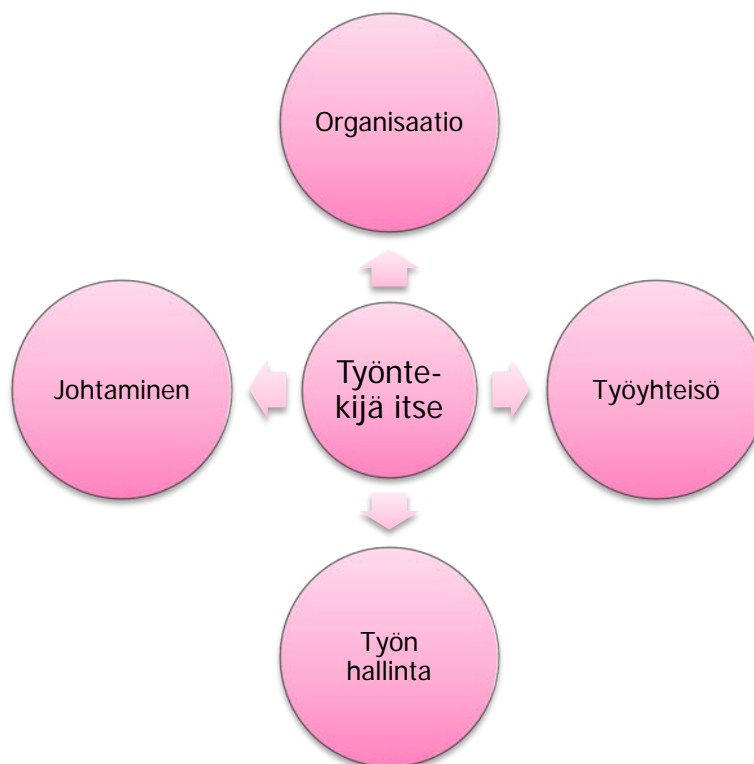
Hyvinvoiva, tuottava ja voimaantuva työyhteisö tarvitsee Kirsi Kehusmaan (2011, 112-113) mukaan kaikki seuraavat asiat: kunnan olosuhteet, reilua johtamista, tukea antavan työyhteisön sekä mielekästä ja sujuvaa työtä. Hän kuvaa asiat kolmiomallin avulla (ks. kuvio 3), jossa ytimenä ovat kunnolliset olosuhteet. Työhyvinvoinnin muut osa-alueet rakentuvat hyvien työolosuhteiden ympärille.



Kuvio 3. Kirsi Kehusmaan malli. Hyvinvoivan työyhteisön vaatimat asiat.

Marja-Liisa Manka on kehittänyt voimavaralähtöisen mallin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (ks. kuvio 4). Mallilla haetaan vastauksia työhyvinvoinnin mahdollistamisesta eri osa-alueiden avulla siten, että työpaikoista saataisiin hyvin toimivia ja menestyviä, ja henkilöstöistä hyvinvoivia työntekijöitä. Mallissa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jaetaan viiteen osa-alueeseen: organisaatio, työn hallinnan asiat, työyhteisö, johtaminen ja työntekijä itse. Organisaatio ja työn hallinnan asiat ovat yrityksen rakennetekijöitä eli rakennepääomaa kun taas työyhteisö ja johtaminen taas

kertovat yrityksen yhteisön henkisestä tilasta, sosiaalisesta pääomasta. Keskellä kuviota on työntekijä itse, joka tulkitsee ympärillään olevia asioita oman fyysisen ja henkisen terveytensä sekä kokemustensa ja asenteidensa läpi. Käytännössä eri työntekijöiden työhyvinvointi samassa työpaikassa voi vaihdella paljonkin. Tässä voimavaralähtöisessä mallissa on keskitytty työpaikan sisäisiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin, vaikka ulkopuoliset tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaat, voivat myös vaikuttaa työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti. (Manka 2015, 105-107; Manka ja Manka 2016, 76-77.)



Kuvio 4. Mankan voimavaralähtöinen malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

3.1 Organisaatio ja työympäristö

Mankan voimavaralähtöinen malli listaa organisaation vaikuttaviin tekijöihin organisaation tavoitteellisuuden, joustavuuden, oppimiskykyisyyden ja jatkuvan kehittymisen sekä työympäristön toimivuuden. (Manka 2015, 106.)

Työhyvinvointi vaatii organisaatioissa johtamista. On jatkuvasti arvioitava työhyvinvoinnin tasoa, suunniteltava strategioita ja suoritettava toimenpiteitä. Tavoitteellinen toiminta on hyvinvoivassa organisaatiossa hyvin merkityksellistä. Yrityksellä on oltava toiminnalleen visio, arvot ja strategia. Visio on organisaation tahtotila, jota kohti suoritetaan strategioita, jotka puolestaan taas ohjaavat toimintaa visiota kohti. Tavoitteiden luomiseen on hyvä osallistaa myös muuta henkilöstöä pelkän ylimmän johdon tai esimiesten sijaan, sillä tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan, antaa sisältöä ja

entistä enemmän mielenkiintoa normaalin työntekijän arkiseen työhön. Kaikkien työyhteisön jäsenten on tiedettävä organisaation tavoitteet, jotta kukin pystyisi myös toiminnallaan niitä toteuttamaan. (Manka ym. 2007, 8; Manka ja Manka 2016, 80-81.)

Nykypäivänä ympäristön muutokset ja työn muuttuminen vaativat yrityksiltä joustavampaa toimintakulttuuria, jotta muutoksiin pystytään vastaamaan nopeasti. Ei ole aikaa kuljettaa kaikkia päätöksiä johtajan kautta, joten hierarkisessa rakenteessa tämä ei olisi niin nopeasti mahdollista. Käytännössä joustava rakenne tarkoittaa mm. sitä, että yrityksissä tehdään esim. tiimityötä ja siten päätäntävalta on tiimillä, eikä vain ylimmän johdon käsissä. Näin päätöksentekovastuuta tuodaan työntekijöille. Joustava rakenne hyödyntää henkilöstön osaamista monipuolisemmin – eihän käytännössä ole edes mahdollista, että kaikki yrityksen päätöksiä tekevä tarvittava asiantuntijuus, tiedot ja taidot olisivat vain johtajalla. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon yrityksessä vaikuttaa positiivisesti heidän kokemuksiinsa työn mielekkyydestä. (Manka ja Manka 2016, 87, 137.)

Muuttuva ympäristö vaatii yrityksen henkilöstöltä myös oppimiskykyä ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä yhdensuuntaisesti yritysten tavoitteiden kanssa. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että työpaikalla tunnetaan oma osaaminen ja osataan myös tunnistaa tulevaisuuden vaatimuksia (Manka ym. 2007, 9). Näin yrityksen kilpailukyky säilyy. Oppiminen vaatii vuorovaikutusta ja työyhteisöltä hyvää ja innovatiivista ilmapiiriä, jossa avoin ajatustenvaihto ja keskustelu onnistuvat. (Manka ja Manka 2016, 88.)

Kehusmaan (2011, 113) mukaan kunnolliset työolosuhteet ovat perusta hyvinvoivalle, voimaantuvalla ja tuottavalla työyhteisölle. Sen vuoksi tämä osio on hänen kolmiomallinsa keskellä. Kunnollisilla olosuhteilla tarkoitetaan sitä, että perusvaatimukset työn tekemiseen ovat kunnossa. Näin työn sujuminen ja onnistuminen mahdollistetaan. Työympäristön ja käytettävien työvälineiden tulee olla turvallisia ja toimintakuntoisia, jotta ne eivät olisi terveydelle haitallisia. Sekä fyysinen, että psyykinen kuormitus tulisi olla sopivalla tasolla – sopiva kuormitus on hyvästä, mutta ylikuormitus käy terveydelle haitaksi.

Työympäristön toimivuus on avainasemassa työhyvinvointia kehittäessä, ja osittain siihen työnantaja velvoittaakin turvallisuuteen ja riskittömyyteen puuttuva työturvallisuuslaki. Esimerkiksi laitteet ja työvälineet on oltava turvallisia ja asianmukaisia työympäristöä ja työolosuhteita unohtamatta. (Manka ja Manka 2016, 90.)

3.2 Työ

Kehusmaan (2011, 116) mukaan mielekäs sujuva työ on hyvinvoivan ja tuottavan työyhteisön yksi osa. Työntekijällä on tällöin tunne siitä, että työ on merkityksellistä ja osa yrityksen strategiaa – heidän panostustaan tarvitaan. Työn sisältö on yksilölle oikeanlaista, jolloin se tyydyttää hänen tarpeitaan, ja lisäksi työntekijällä on vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja työyhteisönsä toimintaan.

Työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä työn osa-alue Mankan voimavaralähtöisessä mallissa sisältää vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön sekä kannustearvon; onko työ monipuolista ja onko siinä mahdollisuus oppia uutta. Nämä asiat luovat työn hallinnan tunnetta, joka tarkoittaa tietynlaista itsenäisyyttä ja vapautta työssä. (Manka ja Manka 2016, 76, 107.)

Työn hallinnan tunteen saa aikaan kokemus mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön. Tällöin koetaan, että pystytään vaikuttamaan omaan vapauteen ja valtaan työskentelytapojen ja aikataulutuksen suhteen. Työn hallinta on osittain siis itsenäisyyttä, joka saa aikaan työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kokemista ja vähentää myös stressiä, motivaation puutetta sekä riskiä sairastua. (Manka ja Manka 2016, 107.) Olennaista on, että työntekijä osaa käyttää näitä hallinnan taitojaan tunnistamalla ympäristöstään mahdollisuuksia vaikuttaa ja käyttää niitä hyväksi tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn hallintaan vaikuttavat työn monipuolisuus, vaikutusmahdollisuudet sekä oikeudet osallistua mm. päätöksentekoon. (Suonsivu 2014, 45-46.)

Työn imun käsite tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imussa ihminen on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä. Työn imua voi kokea silloin, kun työntekijä pystyy käyttämään työssään vahvuuksiaan ja hän pystyy innostumaan ja kehittymään työolosuhteidensa ansiosta. Työn imussa ei ole mahdollista olla koko aikaa, sillä työpäivissä on hetkittäin myös ikävempiä tehtäviä. Työn imua kokeva ihminen suhtautuu työhönsä positiivisesti, sitoutuu siihen, tekee tuloista ja on uudistushakuinen. Lisäksi tällainen työntekijä on terveempi verrattuna sellaisiin ihmisiin, joilla työn imu on matalalla tasolla. Työn imua syntyy, mikäli työntekijä kokee, että hän pystyy töissä vaikuttamaan ja saa monipuolisia ja haastaviakin työtehtäviä sekä tukea ja arvostusta toisilta. Tällainen ihminen myös pitää työpaikkansa johtamistyylillä hyvänä. (Viitala 2013, 212-213; Manka ja Manka 2016, 109; Työterveyslaitos 2017.)

Työn kuormittavuus liittyy työhön tai työympäristöön liittyviin tekijöihin. Kuormitus ei ole vain kielteistä, sillä ihmiset tarvitsevat sopivaa kuormitusta. Kuormitus voi olla psyykkistä, jolloin työntekijällä ei ole tarpeeksi voimavaroja työn vaatimuksiin tai vastaavasti työntekijä on alikuormittunut esim. työn helppouden vuoksi. Psyykkiseen kuormittavuuteen vaikuttaa jokaisen omat persoonalliset ominaisuudet, motivaatio, terveys sekä osaaminen. Fyysistä kuormitusta syntyy silloin, kun työntekijä joutuu käyttämään isoja lihasryhmiä työnsä tekemiseksi, eli käytännössä työntekijä liikkuu, hengästyy ja hikoilee työtä tehdessään. Fyysistä kuormitusta työssä voivat aiheuttaa huonot työasennot, työn fyysinen raskaus, työssä vaadittava tarkkaavaisuus sekä muut ominaispiirteet työvälineissä, työympäristössä, työyhteisössä tai työntekijässä itsessään. Esim. työympäristön melu ja liian korkea tai matala lämpötila vaikuttavat. Fyysiseen kuormittavuuteen voidaan vaikuttaa huomioimalla mm. työergonomiaa ja työpukuja. Sekä psyykkistä että fyysistä kuormitusta voi syntyä tilapäisestikin esim. epäasiallisesta kohtelusta, häirinnästä, väkivallan uhkasta tai läheisen kuoleman tai oman hoitamattoman fyysisen vaivan vuoksi. (Viitala 2013, 214-215; Suonsivu 2014, 64-65.)

Työ on ihmiselle merkityksellistä ja saa muunkin elämän tuntumaan antoisammalta luoden hyvinvointia. Työ tarjoaa säännöllisen päivärhythmin, sosiaalista kanssakäymistä ja antaa mahdollisuuksia

kehittyä ja kokea itsensä tärkeäksi. Työ turvaa toimeentulon ja mahdollistaa taloudellisen itsenäisyyden, mikä onkin henkisen hyvinvoinnin kannalta hyvin tärkeää. Mielenterveys järkkyy, mikäli rahanpuutteen vuoksi ei pysty tyydyttämään edes omia fyysisiä perustarpeitaan. Työ antaa elämälle sisältöä. Se vaikuttaa ajankäyttöön ja mielenkiintoinen työ opettaa paljon asioita työstä ja yhteiskunnasta ja sen lainalaisuuksista. Työyhteisöön kuuluminen on hyvin merkittävää sosiaalisen elämän kannalta - me-henki ja yhteistyön sujuminen on antoisaa. (Ahola 2011, 64; Luukkala 2011, 22-24.)

3.3 Työyhteisö ja ryhmähenki

Voimavaralähtöisessä mallissa työyhteisön osa-alueeseen on lueteltu työyhteisötaidot ja avoin vuorovaikutus (MANKA ja MANKA 2016, 76). Kehusmaan (2011, 116-117) mukaan tukea antava työyhteisö syntyykin yhteisöllisestä avoimesta ilmapiiristä ja yhteisistä kokemuksista ja oppimisesta, jotka auttavat uudistumaan ja uudistamaan asioita. On tärkeää, että jokaisen työpanosta pidetään merkityksellisenä. Projektimaiset työtavat ja tiimityöskentely muuttavat johtamisrooleja jakaen vastuuta, mikä vaikuttaakin työyhteisön hyvinvointiin positiivisesti.

Työyhteisön ilmapiiri (*organizational climate*) syntyy seurauksena yrityksen organisaatiokulttuurista (*organizational culture*), jolla tarkoitetaan yrityksessä vakiintuneita yhteisiä toimintamalleja ja ajattelutapoja. Hyvä ilmapiiri on avoin ja luottamuksellinen. Se muodostuu työyhteisön jäsenten kokemuksesta siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Hyvä ilmapiiri syntyy, kun työyhteisössä ollaan avoimia, arvostetaan toisten työtä, autetaan toisia, luotetaan toisiin ja koetaan onnistumisia yhdessä (MANKA ym. 2007, 9). Ilmapiiriin vaikuttavat toki sosiaalisten suhteiden lisäksi työpaikan esimiestoiminta ja johtamistyyli. (Viitala 2013, 18.)

Vastavuoroisuus eri osapuolten, esimiesten ja työntekijöiden, välillä on välttämätöntä yhteisöllisyyden syntymiselle. Puhutaan työyhteisötaitoista, tai alaitaidoista, jotka ovat yhteisöllisyyden edellytyksenä. Käytännössä työyhteisötaitoihin luetaan hyvä käytös ja asianmukainen toisten kohteleminen, yhteistyö sekä omien tehtävien tekeminen ja niistä vastuunottaminen. Kohteliaisuus, kiittäminen, auttaminen, palautteen antaminen, myönteisen ilmapiirin edistäminen ja työpaikan kehittämiseen osallistuminen ovat työyhteisötaitoja. (Manka ja Manka 2016, 148-149.) Alaitaidoista kerrotaan lisää luvussa 5.1..

Sosiaalinen pääoma, eli yhteisöllisyys ja vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä, on voimavara sekä yksilölle että koko yhteisölle. Sitä syntyy toimivasta työyhteisöstä, jossa johtaminenkin koetaan hyväksi. Tosin liian tiiviit ystävyyssuhteet työyhteisön jäsenten välillä ja suvaitsemattomuus erilaisuuden suhteen ovat huonoa sosiaalista pääomaa ja voivat luoda esimerkiksi kateutta ja kiusaamista. Lisäksi sairastumisriski on suurempi sosiaalista pääomaa vähän omistavilla ihmisillä. (Manka ja Manka 2016, 132, 134.)

Ihmisten välinen kommunikointi ei ole pelkkiä sanoja. Kuuntelija havaitsee sanojen lisäksi myös non-verbaalista viestintää ja taustaoletuksia. Taustaoletuksilla tarkoitetaan puhujan selviksi oletettavia

asiayhteyksiä, joita on osittain mahdotonta havaita. Taustaoletukset vaikuttavat kuitenkin kuulijaan, mutta kuulija ei välttämättä hyväksy niitä, mikäli oletukset ovat vastoin hänen omia arvojaan. Myös kuunteleminen on osa kommunikointia. Hyvä kuuntelija pitää katsekontaktin puhujaan ja keskittyy, eikä tee muuta kuuntelemisen aikana. Kuuntelemisella osoitetaan hyväksyntää. Toisen puheen keskeyttäminen tai jatkaminen on tönköä, eikä lainkaan ammattimaista. Keskusteleminen on perusedellytys kasvun ja kehittymisen kannalta. Työyhteisössä tarvitaan avointa keskustelua ja yhteisen tahdon muodostumista. Keskusteluissa esille tuotuja ajatuksia ei tule punnita sen mukaan kenen suusta tai mistä asemasta ne on ilmaistu. (Suonsivu 2014, 50-51, 53.)

4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Johtamisen osa-alue työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on erityinen verrattuna muihin. Johtamisen avulla pystytään vaikuttamaan kaikkiin muihin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin sekä auttaa niitä kehittymään. Johtamisella määritetään työn sisältöä ja työympäristöön liittyviä tekijöitä ja se vaikuttaa myös suoraan työpaikan ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin työyhteisössä. (Juuti ja Vuorela 2015, 23.)

4.1 Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen

Yritystoiminnan lähtökohtana on luoda kannattavaa toimintaa. Työnantajien tulee ajatella asioita euron ja kannattavuuden näkökulmasta, unohtamatta yrityksensä henkilöstöä ja asiakkaita. Menestyvät yritykset toimivat asiakaslähtöisesti ja hyvä johto ymmärtää myös henkilöstön arvon ja pitää heistä huolta. Työnantajan tulee huomioida liiketalous, henkilöstö ja asiakkaat tasapuolisesti. Muut osa-alueet saattavat kärsiä, mikäli johonkin osa-alueeseen panostetaan täysillä. (Luukkala 2011, 20-21.)

Johtaminen on organisaation aineetonta pääomaa, ja sen toteuttaminen hyvin onkin perusedellys menestyvälle organisaatiolle. Johtamisen tarkoituksena on tukea ja ohjata organisaation toimintaa sen visiota ja tavoitteita kohden sekä luoda työntekijöille hyvät edellytykset työn tekemiseen. (Manka ym. 2007, 14.) Johtaminen on ikään kuin ohjaamista, missä asia- tai henkilöjohtajuuden painopisteet muuttuvat erilaisten tilanteiden mukaan (Luukkala 2011, 256).

Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, joka toteutuu vallankäyttönä ihmisten kesken. Sillä pyritään saamaan aikaan tuloksia, jotka tuottavat arvoa organisaatiolle. Johtajuutta voi tapahtua myös työntekijöiden kesken, sillä varsinaisen esimiehen sijaan tilanteita voi hallita asiantuntijuudellaan muutkin työyhteisössä. Esimieheltä tai johtajalta edellytetään sitä, että hän työn tuntemuksen lisäksi kykenee myös johtamaan ihmisiä vuorovaikutuksellisesti. Johtamisen ei tule olla käskyttävää tai liian esimieskeskeistä. Hyvät suhteet alaisiin vaativat tasa-arvoista ja yhdenvertaista johtamista, oikeudenmukaisuutta ja arvostusta. Työyhteisökin auttaa tasavertaisesti kohtelevaa esimiestään kehittymään antamalla tukea hänen työhönsä. Esimiehen eristäytyminen ja huono jaksaminen heijastuvat auttamatta muuhun työyhteisöön ja mahdollisesti myös toiminnan laatuun ja tuloksellisuuteen. (Rauramo 2012, 129-131.)

Johtaminen voidaan jakaa Luukkasen (2011, 263) mukaan eri tasoihin organisaatioiden hierarkian mukaan. Organisaatioiden ylin johto johtaa usein satojakin työntekijöitä, joiden kanssa he eivät tietenkään suoraan pysty kommunikoimaan jokapäiväisessä arjessa tai he keskittyvät esim. toimitusjohtajina lähinnä vain yrityksen taloudelliseen puoleen. Henkilöstöjohtaminen tapahtuu keskiportaan esimiesten kautta. Keskiportaan esimiehet toimivat ikään kuin ryhmänjohtajina – he ovat lähempänä henkilöstöä ja toimivatkin heidän kanssaan myös yhteistyössä.

Henkilöstöjohtaminen on laaja käsite – se sisältää kaikkea sitä toimintaa mitä yritystoiminta vaatii. Henkilöstöjohtamisella varmistetaan yritykselle työvoima ja henkilöstön riittävä osaaminen, heidän hyvinvointiaan ja motivoimista unohtamatta. Henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa kolmeen pääalueeseen, joita ovat henkilöstövoimavarojen johtaminen (*human resource management*), työelämän suhteiden hoitaminen (*industrial relations*) ja johtaminen ja esimiestyö (*leadership*). Käytännössä henkilöstöjohtamisen toteuttamalla esimiehet luovat toiminnallaan työpaikan kulttuuria ja ilmapiiriä, valitsevat ja irtisanovat työntekijöitä, ohjaavat, innostavat ja arvioivat. Jossain yrityksissä käytetään erillisiä henkilöstöammattilaisia, jotka voivat luoda periaatteita ja valmiita toimintamalleja henkilöstöjohtamiseen. Käytännössä kuitenkin esimiehet vastaavat niiden toimeenpanosta, käytöstä ja onnistumisesta yrityksissä. Esimiehet huolehtivat hyvinvoinnista, työpaikan ilmapiiristä, henkilöstön osallistamisesta ja heidän toimintansa kehittamisestä, tavoitteiden asettamisesta ja johtamisesta sekä työntekijöiden palkitsemisesta. (Viitala 2013, 20-21, 266.)

Henkilöstöjohtamisella on tarkoitus varmistaa henkilöstövoimavarojen määrä ja ominaisuuksien tai osaamisen taso pyrkien lisäämään henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Käytännössä henkilöstöjohtamisella mahdollistetaan hyvät puitteet työn tekemiseen; huolehditaan turvallisuudesta työpäristöstä minimoiden mahdolliset riskit sekä ylläpidetään verkostoja työterveyshuollon ja työsuojelutoimijoiden kanssa. (Suonsivu 2014, 135, 137.)

4.2 Esimiehen vastuu työhyvinvoinnista

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu merkittävänä osana johtamisen kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnin edistäminen on loppupeleissä esimiesten ja ylimmän johdon vastuulla, vaikkakin siihen voivat vaikuttaa kaikki työyhteisön jäsenet. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuminen edellyttää esimiehiltä kykyä antaa ja ottaa vastaan rakentavaa kritiikkiä ja palautetta. Myös työyksikkönsä kokonaistilannetta ja omaa esimiestyöskentelyään on osattava arvioida. Halu kehittämiseen ja kiinnostus henkilöstönsä hyvinvointiin on välttämätöntä. (Rauramo 2012, 19-20, 131.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työnantajalle siten, että hänen täytyy huolehtia työympäristön turvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja siitä, että työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti (STM 2017). Työhyvinvoinnin syntyminen vaatii systemaattista johtamista. Sen edistämistä täytyy suunnitella strategisesti ja henkilökunnan voimavaroja parantavia toimenpiteitä täytyy myös viedä käytäntöön. Lisäksi työhyvinvointia ja sen osa-alueita tulee arvioida ja seurata jatkuvasti. (Manka ym. 2007, 7.)

Myös työhyvinvointia tulisi johtaa suunnitelmallisesti. Työhyvinvointia on hyvä tutkia ja ottaa sitä varten käyttöön tunnuslukuja, joiden perusteella työhyvinvointia voidaan arvioida. On tärkeää muodostaa tavoitteita ja suunnitella niiden saavuttamiseksi erilaisia toimenpiteitä sekä myös seurata tavoitteiden toteutumista ja työhyvinvoinnin tilaa säännöllisesti yhteistyössä organisaation eri osapuolten kesken. Se, että henkilöstö organisaatiossa tai yrityksessä voi hyvin, on selkeä vahvuus ja strateginen menestystekijä. (Suonsivu 2014, 168; Manka ja Manka 2016, 74-75.)

Työnantajia ja esimiehiä velvoittavat jo työhyvinvoinnin lait. Lainsäädäntö säätelee työhyvinvointia – se kuvaa työn tekemisen ja organisoimisen vastuita ja velvoitteita. Työhyvinvointia koskevia lakeja ovat mm.: työturvallisuuslaki, työsopimuslaki, työterveyshuoltolaki, tapaturmavakuutuslaki sekä vuosisilomalaki. (Suutarinen 2010, 16-17.) Esimerkiksi työsopimuslaki (2001/55) edellyttää työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijät pystyvät suoriutumaan työstään mikäli yrityksessä muutetaan toimintaa, työtehtävää tai työmenetelmiä (Finlex 2017.).

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin ylläpitäminen vaatii niitä tukevien toimenpiteiden toteuttamista, mutta olennaisempaa on toiminnan vienti osaksi jokapäiväistä arkea. Työhyvinvointi on monen toimijan yhteistyötä. Keskeiset toimijat työhyvinvoinnin ja työolojen kehittämisen suhteen ovat työntekijä itse, esimies, organisaation ylempi johto ja henkilöstöhallinto. Heitä tukevat työsuojeluhenkilöt, luottamusmiehet, työterveyshuolto sekä muut asiantuntijat. (Suonsivu 2014, 63-64, 167-168.) Eri toimijoilla on omat kiinnostuksen kohteet, roolit ja tehtävät (Manka ym. 2007, 12).

Ongelmia tai työkyvyn heikentymistä kohdatessaan työntekijän tulisi ensisijaisesti itse kääntyä lähiesimiehen puoleen tai tilanteen mukaan ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Esimiesten ja organisaation ylemmän johdon on taas pidettävä huoli siitä, että henkilöstöllä on edellytykset ja tarvittava osaaminen työtehtävistään suoriutumiseen. Esimiehen tulee reagoida työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin nopeasti ja siksi esimiehen tulee huolehtia myös siitä, että hänellä itsellään on tarvittavaa osaamista, tietoa ja työvälineitä työhyvinvointia haittaavien ongelmien ehkäisemiseksi ja poistamiseksi. Työntekijöitä tulee tukea ja mikäli työntekijällä ilmenee työkyvyn alentumista, on esimiehen ryhdyttävä viipymättä tarvittaviin toimiin. Aikainen aktiivinen puuttuminen tehostaa toimenpiteitä parantaen toiminnan tuloksellisuutta ja työhyvinvoinnin edistämistä. Osa toimenpiteistä voidaan toteuttaa työpaikallakin - esim. työnkierto, työkokeilut ja ammatillinen koulutus ovat esimerkkejä näistä keinoista. (Suonsivu 2014, 63-64.)

Työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitoon on kehitetty paljon erilaisia työvälineitä ja menetelmiä. Organisaatioiden johdon ja esimiesten olisikin hyvä tutustua erilaisiin menetelmiin ja valita niistä sopivimpia ja keskeisimpiä oman organisaationsa kannalta. Työhyvinvointia edistäviä suunnitelmia ja toimintamalleja ovat mm. työhyvinvointi-, perehdyttämisen- ja muut henkilöstösuunnitelmat, henkilöstön osaamiskartoitus kehittämissuunnitelmien, kehityskeskustelut, palkitseminen ja esim. henkilöstökoulutukset ja työnohjaukset tai muut työn hallintaa edistävät toimenpiteet. Työhyvinvointia voidaan myös tukea organisaation palveluiden avulla, joihin lukeutuvat esim. työpaikkaruokailu, savuton ja päihtetön työpaikka, kuntoutus ja erilaiset fyysisen kunnon kohentamiseen liittyvät tukitoimet. Työntekijän jaksamiseen vaikuttaa hänen koko elämäntilanteensa, ja joissain tapauksissa esimies voikin parantaa työhyvinvointia mm. myöntämällä virka- tai vuorotteluvapaata. (Suonsivu 2014, 66-67.)

Työhyvinvointitoiminnan ohjauksessa ja arvioinnissa käytetään apuna työhyvinvoinnin mittareita, joiden tarkoituksena on saada tietoa työhyvinvointia koskevista asioista analysoimalla mittauksen tulok-

sia ja niistä saatavia tunnuslukuja. Mittaukset paljastavat kriittisiä epäkohtia ja auttavat siten erottamaan erityisesti huomioita vaativia työhyvinvoinnin piirteitä. Mittaukset ovat tärkeitä ennaltaehkäisyn kannalta, sillä kun tietoa saadaan, myös mahdollisia kehitystoimenpiteitä voidaan alkaa suunnittelemaan ja toteuttamaan. Ennakoivina mittareina käytetään mm. kehitys- ja työhyvinvointikeskusteluja ja erilaisia auditointeja tai turvallisuuskävelyjä. Reagoivilla mittareilla mitataan mm. sairauspoissaoloja, ylitöiden määrää sekä henkilöstön osaamistasoa ja vaihtuvuutta. (Suonsivu 2014, 97-99.)

4.3 Hyvän johtamisen tunnuspiirteitä

Jokaisella johtajalla on oma ihmiskäsityksensä, joka ottaa kantaa ihmisten arvoon, päämäärään ja merkitykseen. Ihmiskäsitys tulee esiin johtamistyyllissä, kielenkäytössä ja tavasta vuorovaikuttaa. Ihmiskäsitys voi olla joko tiedostettu tai tiedostamaton ja optimistinen tai pessimistinen. Johtajan pessimistinen käsitys tekee johtamistyyllistä käskyttävän. Tällainen johtaja ei niinkään luota työntekijöihinsä, eikä siksi tyyllillään suosi työntekijöiden itsenäisyyttä. Optimistinen johtaja taas omaa realistisemmän kuvan itsestään, ja tietää, ettei ole itse täydellinen ja pysty kaikkeen mahdolliseen. Tällainen johtaja myös pitää työntekijöitään arvokkaina ja aktiivina toimijoina yrityksessä. (Manka ym. 2007, 15.)

Mikäli esimies on itse hyvinvoiva, hänellä on myös hyvät edellytykset onnistua toisten ihmisten johtamisessa (Ahola 2011, 61). Toisten johtaminen onnistuu vasta silloin, kun osataan johtaa itseään. Itsensä johtamisessa olennaista on itsensä kuunteleminen ja toteuttaminen sekä oma hyvinvointi. Hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisen opettelusta. Hyvä itsetuntemus on hyvää itsensä johtamista – on tunnistettava omia rajojaan, kyettävä tehokkaaseen ajankäyttöön ja työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. (Suonsivu 2014, 46, 48.)

Hyvät johtajat ymmärtävät yrityksen henkilöstön olevan avainasemassa jo strategiaa ja tavoitteita luodessa. Vain henkilöstö saa aikaan asiakaskokemuksia, jonka vuoksi asiakkaat palaavat yhä uudelleen ja uudelleen. He osaavat olla myös nöyriä, sillä ymmärtävät, etteivät pysty kaikkeen yksin, vaikka vastuullisessa roolissa johtajana ovatkin. He varmistavat, että myös muu henkilökunta tietää omat roolinsa työyhteisössä, sillä hyvinvoivan työpaikan rakentaminen vaatii kaikkien panostusta. Hyvät johtajat tuovat odotuksensa työn lopputuloksesta työntekijöiden tiedoksi tietäen, että henkilöstö todella vastaa syntyvästä tuloksesta. Samalla täytyy kuitenkin pitää huolta myös siitä, että työpaikalle syntyy ilmapiiri, jossa jokaista työyhteisön jäsentä arvostetaan. (Burchell ja Robin 2011, 204-205, 209.)

Johtajien ja esimiesten on saatava työntekijät motivoitumaan työstään – pelkät kunnolliset työolot ja resurssit työtehtävien aikaansaamiseksi eivät pelkästään riitä. Johtajien tehtävänä on kannustaa ja saada työntekijät saavuttamaan työyhteisön tai organisaation tavoitteet. (Manka ja Manka 2016, 137-138.) Siksi vuorovaikutteisuus - kuunteleminen, toisten kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen työntekijöiden kanssa onkin tärkeää (Manka ym. 2007, 9). Innostunut muita mukaansa

tempaava esimies vaikuttaa positiivisesti koko työporukan hyvinvointiin. Innostuksella saa paljon aikaan - työn ilo tarttuu, sillä se on yhteisöllistä. Hyvinvointi on keskeinen tekijä siinä kuinka innostuneita jäseniä työyhteisössä on. Hyvinvoinnin luominen onkin tärkeimpiä esimiehen tehtäviä. (Jabe 2012, 12, 40.)

Hyvä johtaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation ja yrityksen suorituskykyyn, tuloksellisuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin, jonka vuoksi johtamista onkin hyvä kehittää. Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka kuvaavat kirjassaan (2016, 141) esimiehiltä toivottuja piirteitä. Esimiehiltä toivotaan perusasioiden kunnossapitoa, oikeudenmukaisuutta ja lisäksi heidän toivotaan olevan esimerkillisiä ja luotettavia henkilöitä, jotka edistävät työpaikan hyvää ilmapiiriä optimistisuudella. Työntekijät toivovat esimiehiltä hyvinvointinsa huolenpitoa, tunneälyä ja psykologista tai emotionaalista tukea heitä askarruttavissa asioissa. Lisäksi hyvä esimies inspiroi ja haastaa työntekijöitään luovuuteen ja uusiin ajattelutapoihin tavoitteiden saavuttamiseksi. Harva ihminen kuitenkaan on täydellinen, eikä esimiehiltäkään sitä odoteta. Työyhteisö ja työntekijät kompensoivatkin esimieheltä puuttuvia ominaisuuksia. Työntekijätkin ovat osana johtajuutta, sillä he muodostavat johtamisen esimiesten kanssa yhdessä ryhmänä. Johtajuus ei ole vain esimiehen ominaisuuksia.

Johtajan tärkeimmäksi ominaisuudeksi työntekijöiden kertoman mukaan nousee usein oikeudenmukaisuus. Oikeidenmukainen johtaja käyttäytyy loogisesti ja kohtelee työntekijöitään tasa-arvoisesti. Oikeidenmukainen johtaja tunnustaa virheensä ja korjaa mahdolliset epäonnistumiset käyttäen päätöksissään oikeaa tietoa uskomatta huhupuheita. (Manka ym. 2007, 15.)

Johtamisen alueeseen voimavaralähtöisessä mallissa (ks. luku 3) on kirjattu osallistava ja kannustava johtaminen (Manka ja Manka 2016, 76). Reilu tapa johtaa on Kehusmaankin mallin mukaan merkittävää. Hyvä johtamistyyli rakentaa organisaatiokulttuuria oikeanlaiseen suuntaan ja synnyttää molemminpuolista luottamusta esimiesten ja alaisten välille. Hyvä johtaminen on kokonaisuuksien johtamista, joka osallistaa henkilökuntaa ja jakaa vastuuta päätöksenteon suhteen. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että esimiehet ja johtajat omaavat hyvän itsetuntemuksen tunnistuen ovat vahvuutensa ja heikkoutensa, joihin voivat tarvittaessa pyytää apua työyhteisöltään. Esimies, joka johtaa kokonaisuuksia, osaa tarkastella asioita eri näkökulmista ja tunnistaa syy-seuraussuhteita sekä eri asioiden välisiä yhteyksiä. (Kehusmaa 2011, 119-120.)

Työtä ei enää niinkään pidetä vain välttämättömänä ikävänä asiana, jossa käydään pakosta rahan saamiseksi. Ennen johtaminen on perinteisesti kuvattu käskyttämisenä ja työtään pakoilevien työntekijöiden valvomisena. Moderni johtaminen on muodostunut vuorovaikutteisemmaksi, jossa sekä esimiehet että alaiset vaikuttavat toinen toisiinsa. Vuorovaikuttamista keskustelevaa johtamista kutsutaan jaetuksi tai myös voimaannuttavaksi johtamiseksi, jossa toiminnan ja ihmisten johtaminen yhdistyvät. (Manka ja Manka 2016, 134-136, 138.) Jaettu johtaminen tarkoittaa sitä, että työyhteisön kaikki jäsenet ovat sitoutuneet samoihin tavoitteisiin ja heidän myös annetaan vaikuttaa asioihin (Juuti ym. 2015, 23). Jaettu johtaminen jakaa siis päätöksentekovastuuta esimieheltä myös muille, mikä tehostaa reagointikykyä ja tehokkuutta ja säästää aikaa. Lisäksi se myös auttaa johtajia, sillä yksi henkilö ei voi olla asiantuntija kaikissa mahdollisissa asioissa. (Manka ym. 2007, 14.)

Hyvät työyhteisötaidot synnyttävät hyvää johtamista. Ihmiset haluavat tuntea itsensä tarpeellisiksi ja hyödyllisiksi sen lisäksi, että työpaikalla halutaan kokea vaikuttamismahdollisuutta. Johtajien ja esimiesten onkin oltava avoimia tiedonkulussa, heidän on kuultava henkilöstöä ja pyrittävä luomaan hyvä työympäristö, jossa työntekijöitä rohkaistaan käyttämään kykyjään ja luovuuttaan sekä kehittämään osaamistaan. Siten työ onkin esimiesten ja työntekijöiden kesken vertaistyöskentelyä ja siten armollisempaa esimiehen näkökulmasta. (Manka ja Manka 2016, 134-136, 138.)

Myös Juutin ja Vuorelan (2015, 24) näkökulmasta hyvä henkilöstön hyvinvointia tukeva johtaminen on keskustelevaa johtamista – vain yhdessä keskusteleminen auttaa luomaan yhteisiä näkemyksiä, jotka suuntautuvat yrityksen tavoitteiden suuntaan. Vain keskustelemalla voidaan luoda yhteisymmärrys työn halutusta lopputuloksesta. Keskusteleminen ja työntekijöiden mielipiteiden huomioiminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä luo uusia ideoita. Keskustelut kuitenkin epäonnistuvat, mikäli esimies käyttää korkeampaa asemaansa liikaa hyväksi, esim. painostamalla, jolloin työntekijä saattaa alistua keskustelussa. Jokaisen keskustelun päätteeksi tulisi löytyä yhteinen sopimus. Keskustelemattomuus taas saattaa kasvattaa näkemyseroja aiheuttaen jopa riistiriitoja.

Mitä tulee valittamiseen tai narisemiseen, työpaikoilta yleensä löytyy aina joku, joka tyypillisesti vallitsee kaikesta. Pääsääntöisesti ihmisillä on kuitenkin korkea kynnyksensä avata suunsa työpaikalla tuoden esiin epäkohtia ja siksi tyytymättömyyteen onkin yleensä jokin todellinen syy. Esimiehen tehtävä on toki kuunnella tyytymättömiä, sillä jo ymmärrys ja asianmukainen suhtautuminen toisen elämäntilanteeseen voivat auttaa. Työntekijän henkilökohtaisen elämän terapointi ei kuitenkaan kuulu esimiehille. (Kehusmaa 2011, 33.)

4.4 Työhyvinvoinnista kilpailutekijänä

Nykypäivänä yritysten kilpailutilanne voi olla kova, eivätkä tuottavuus ja tehokkuus parane enää vain pelkkiä prosesseja hiomalla. Merkittävintä on erilaisten muutosten havaitseminen ja niiden mukaan toiminnan muuttaminen nopeasti, jotta asema markkinoilla pysyy vahvana. Ihmisten rooli on merkittävä yrityksissä, sillä ilman ihmisiä minkäänlaista toimintaa ei myöskään olisi. Yritysten kilpailukyky riippuu täysin yrityksen henkilöstön osaamisesta ja sen hyödyntämisestä, sekä oppimiskykyisyydestä ja nopeasta reagointikyvystä muutoksiin. Työpaikan hyvä ilmapiiri ja kannustava kulttuuri on osaltaan elinehto yrityksen kehittymisen kannalta. Osaavan, innostuneen ja sitoutuneen hyvinvoivan henkilöstön sitouttaminen sekä uusien osaavien työntekijöiden rekrytoiminen onkin kilpailukyvyn säilyttämisessä ratkaisevinta. Hyvinvoiva henkilöstö pystyy vastamaan paremmin haasteisiin. Se herää ajoissa muutoksiin ja sopeutuu joustavasti. Henkilöstö pysyy muutostilanteissa innovatiivisena, oppimiskykyisenä, luovana ja tuottavana. (Suutarinen 2010, 11; Viitala 2013, 8, 18, 170.)

Organisaation tai yrityksen kilpailuedut ovat muuttuvia ja vaativat panostuksia, sillä yrityksen kilpailijat alkavat toteuttaa samoja asioita ja pyrkiä aina itse parempaan. Yrityksen tulee siis strategiassaan myös määritellä, kuinka he ylläpitävät ja kehittävät kilpailuetujaan. Ylläpito ja kehittäminen vaativat

tuottavuutta ja panostuksia henkilöstöltä, ja selvää on, että panostuksia tekee vain hyvinvoiva, motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Suuri osa, tai jopa kaikki, yrityksen kilpailuedut ovatkin siis loppupeleissä tavalla tai toisella riippuvaisia yrityksen henkilöstöstä ja sen hyvinvoinnista. Sen vuoksi henkilöstön hyvinvointi onkin tärkeä osa yrityksen koko liiketoimintastrategiaa ja visiota. (Kehusmaa 2011, 145-147.) Hyvinvoivalla työpaikalla on hyvä maine, jolloin uusien hyvien työntekijöiden saaminen yritykseen on helpompaa (Viitala 2013, 229).

Työhyvinvointi on kilpailukeino, joka luo kestäväää tuloskehitystä edistäen pitkäkestoisesti myös yrityksen työntekijöiden jaksamista, uudistumiskykyä ja tuloksentekoa (Kehusmaa 2011, 81). Jotta työhyvinvoinnista tulee kilpailukeino, on sen johtaminen ja kehittäminen oltava suunnitelmallista toimintaa, johon sitoudutaan ylintä johtoa myöten. Kun yrityksen tavoitteet ovat selkeät, on niitä mukaillen myös helpompi valita myös työhyvinvoinnin painopistealueet ja edistämistä vaativat asiat. (Manka ym. 2007, 23.)

Viitala mainitsee kirjassaan (2013, 212), että usein yrityksissä pohditaan tärkeysjärjestystä yrityksen taloudellisen hyvinvoinnin ja henkilöstön hyvinvoinnin suhteen: ensin taloudellinen hyvinvointi, joka sitten mahdollistaa henkilöstön hyvinvoinnin mahdollistamisen vai toisena vaihtoehtona ensin hyvinvoiva henkilöstö, joka ns. saa yrityksen puhkeamaan kukkaan ja sitä kautta vaikuttaa myös taloudelliseen hyvinvointiin. Loppupeleissä pointti on kuitenkin se, että hyvinvointi luo lisää hyvinvointia, ja sen vuoksi siihen kannattaa panostaa.

Työhyvinvointia ja työkykyä edistävälle toiminnalle on paljon haasteita. Nykypäivänä kiire on lisääntynyt, kohdataan paljon muutoksia, on pätkätyötä ja jatkuvaa epävarmuutta ja työntekijöiltä vaaditaan moniosaajuutta. Mielenterveysongelmat, stressi ja jaksamattomuus ovat myös haasteita. (SUONSIVU 2014, 169.) Matkailu- ja palvelualalla - hotelleista ravintoloihin, baareihin ja tapahtumiin - johtamisen haasteina on työvoiman hankkiminen sekä sen kehittäminen ja sitouttaminen. Ammatitaitoinen, pätevä, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on alalla merkittävin kilpailutekijä, sillä juuri työntekijät aikaansaavat tuotteet ja palvelun kaikille erilaisille vaativillekin asiakkaille. (Nickson 2007, 2-3.) Palvelualalla henkilöstökulujen osuus koko organisaation kuluista voi olla jopa 50 prosentin luokkaa, jonka vuoksi henkilöstön hyvinvoinnista on siis hyvä huolehtia (Manka ja Manka 2016, 51).

Tilastot ovat osoittaneet, että työntekijöiden sitoutumisen aste työpaikoilla on melko matala, vaikka hyvällä sitoutumisella yritykseen tiedetään olevan paljon merkitystä organisaatiolle. Huono sitoutuminen näkyy yksilön huonoina työsuorituksina ja tämä heijastuu myös kokonaiskuvaan koko yrityksestä tai organisaatiosta. (Robertson ja Cooper 2011, 27.) Ihmiset voivat tehdä työtä hyvin paljonkin, pitkiä päiviä ja kovalla tahdilla. Se ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että ihminen olisi tällöin sitoutunut työhönsä. Sitoutuminen vaatii syvällisempää tunnetta siitä, että työ on itselle ja muiden näkökulmasta merkityksellinen. (Kahn ja Fellows 2013, 119.)

Sitoutumisesta käytetään käsitettä psykologinen sopimus, *psychological contract*. Sitoutunut työntekijä kokee olevansa töissä merkityksellinen osa työpaikan työyhteisöä ja koko organisaatiota. Työ

tuntuu sitoutuneelle merkitykselliseltä ja siinä koetaan kehittyvän. Työ ei ole sitoutuneelle vain tapa tehdä rahaa vaan töissä myös viihdytään. Käytännössä sitoutuneisuudella viitataan lähtöherkkyyteen. Työntekijän psykologisen suhteen laatu työpaikkaansa kertoo hänen työtyytyväisyydestään sekä arvostuksesta työpaikkaansa kohtaan. On totta, että huonon psykologisen suhteen työpaikkaansa omaava työntekijällä on matalampi kynnyks lähteä työpaikasta. Henkilöstön sitoutuminen on tärkeää, jotta yritys pystyy varmistamaan toiminnansa laadun, saavuttaa tavoitteitaan ja kehittyä ja uudistuu jatkuvasti. Tietynlainen henkilöstön vaihtuvuus on yrityksissä normaalia ja terveellistäkin, sillä silloin yrityksestä poistuu kyseiseen työhön ehkä jo kyllästyneitä ihmisiä ja saadaan tilalle uutta innostuneempaa tekijää. Vaihtuvuuden määrä vaihtelee eri alojen ja yrityksen mukaan. Esimerkiksi paljon opintojen ohessa työskentelevistä työntekijöistä koostuvassa henkilöstössä voi olla paljon vaihtuvuutta. Silloin onkin kehitettävä rekrytointia ja perehdytystä niin tehokkaaksi, ettei toiminnan laatu kärsi vaihtuvuuden vuoksi. (Viitala 2013, 15-16, 85-88.)

5 TYÖSSÄ JAKSAMINEN YKSILÖTASOLLA

Työnantajat pystyvät kehittämään työhyvinvointia ja toimimaan sen edistämiseksi, mutta työnantaja ei koskaan vastaa työhyvinvoinnista yksin (Viitala 2013, 225). Esimiehet vastaavat johtamisesta, mutta Luukkalan (2011, 263) mukaan myös työntekijät johtavat – nimittäin itseään ja omaa mieltään. Työntekijät kontaktoivat paljon asiakkaiden kanssa ja oppivat sitä kautta esim. mikä toimintatavoista toimii ja mikä ei. Työntekijät pystyvät vaikuttamaan esimiehiin tuomalla kehittämisehdotuksia heidän tiedokseen ja siten he ikään kuin esimiehen kautta johtavat itseään omatoimisesti. Parhaimmassa tapauksessa tämä vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen puoleen positiivisesti.

Mankan voimavaralähtöisen mallin kuviossa (ks. luku 3) keskellä on ihminen, työntekijä, itse (Manka ja Manka 2016, 76). Jokainen ihminen näkee, kokee ja tulkisee työpaikkaansa ja työyhteisöään sekä sen hyvinvointia eri tavalla asenteidensa kautta. Asenteet ovat jokseenkin suhteellisen pysyviä, mutta silti muutettavissa olevia, ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Jokaisen omaan kokemukseen vaikuttavat asenteiden lisäksi myös ihmisen oma persoona, osaaminen sekä terveydentila. (Manka ym. 2007, 8.)

Manka kuvaa työntekijän omaa osuutta mallissaan psykologiseksi pääomaksi. Ihmisen psykologinen pääoma kertoo kuka hän on nyt ja millaiseksi hän voisi tulla. Psykologisen pääoman muodostumiseen vaikuttavat mm. olosuhteet, kuten esim. koulutustaso, ja ihmisen perimä, mutta se myös muokkautuu ja siihen on mahdollista vaikuttaa elämän varrella. Psykologisella pääomalla on merkitystä siinä, kuinka ihminen työpaikallaan käyttäytyy ja kuinka hän tehtävistään suoriutuu. Pääoman ulottuvuuksiin kuuluvat ihmisen itseluottamus, toiveikkuus, optimismi ja sitkeys. (Manka ja Manka 2016, 158-159.)

Mahdollisia työhyvinvoinnin ongelmia kohdatessa työntekijällä itsellään on avainhenkilönä vastuu tilanteen muuttamisesta. Työhön on pystyttävä säilyttämään tietty ote omasta elämäntilanteesta tai tai muista työn ulkoisista paineista huolimatta. (Kallio ja Kivistö 2013, 27.) Tehokkain keino ongelmien ratkaisemiseksi on niiden kohtaaminen ja toimiminen ratkaisemisen eteen, sen sijaan että passiivisesti tarkkailisi omaa elämäänsä ikään kuin sivustakatsojana. (Manka 2015, 93.)

Noin 40 prosenttia ihmisen onnellisuudesta sanotaan olevan ns. hänen omalla vastuullaan, hänen omissa käsissään. Harva asia muuttuu itsestään ja sen vuoksi omalla toiminnalla voi kasvattaa onnellisuutta tarkoituksenmukaisesti, esim. muokaten omaa käyttäytymistään tai muuten älyllisellä toiminnalla. Oma tahto liittyy tähän vahvasti. Käyttäytymiseen liittyvällä toiminnalla tarkoitetaan esim. ystävällisen käyttäytymisen harjoittamista ja älyllisellä toiminnalla mm. erilaisia mielikuvaharjoituksia. Älyllisissä harjoituksissa voi tietoisesti havainnoida asioita myönteisesti tai pohtia asioita, joista voi olla kiitollinen. (Manka 2015, 89-90.)

Jotta työstä selviytyy hyvin, työntekijällä täytyy olla työn edellyttämät tiedot ja taidot ja hänen suhtautumisensa työntekoon tulee olla arvoiltaan ja asenteiltaan terve. Omien taitojensa hyödyntämiseksi kuitenkin vaikuttavat yksilön terveys, sosiaalisuus sekä yhteistyöverkostot. (Ojala ym. 2005,

31.) Kehittymisen halu auttaa ihmistä näkemään ympäristönsä positiivisemmin kuin henkilö, jonka kiinnostus itsensä kehittämiseen on olematon tai alhainen. Kehittymisen halua lisäävät työn haasteet, vapaus tehdä töitä oman parhaan näkemyksensä mukaan sekä tuki ja kannustus työyhteisöltä tai esimiehiltä. (Manka ym. 2007, 8.)

Mikäli ihmisellä on hyvä itseluottamus, hän on motivoitunut, asettaa itselleen korkeita tavoitteita, eikä pelkää haasteita. Toiveikkuus liittyy tavoitteisiin ja niiden asettamiseen. Toiveikas ihminen asettaa itselleen haastaviakin tavoitteita ja nauttii niiden saavuttamisesta, mutta niiden tavoittamiseksi hän tarvitsee esimiehiltä itsenäisyyttä ja luottamista. Optimistinen ihminen suhtautuu elämään ja tulevaan positiivisesti ja odottaa positiivisia asioita – ei kuitenkaan liian innokkaasti vaan realistisesti. Sitkeys taas on lannistumattomuutta. Epäonnistumisista huolimatta sitkeä pystyy joustamaan ja jaksaa yrittää aina uudelleen. (Manka ja Manka 2016, 161-164, 167.)

Ihmisillä on sisäinen voimavara, elämänhallinnan tunne, joka auttaa kohdattaessa haasteita tai vaikeita tilanteita. Tunne kehittyy aikuisiässä mm. oppimisen ja onnistumisen kokemusten myötä. Hyvä vahva elämänhallinnan tunne ehkäisee ahdistumista ja turvattomuuden tunnetta, sillä ihminen uskoo voivansa vaikuttaa elämäänsä, eikä kuvittele asioiden tapahtuvan itsestään tai muiden toimesta. (Manka ym. 2007, 8.)

5.1 Alaistaidot

Alaistaitojen käsite on noussut esiin vasta 2000-luvulla, kun johtamisen ja esimiestaitojen tutkimisessa on alettu huomioida myös työntekijöiden roolin merkitys. Käsite on kääntynyt englannin kielen termistä *organisational citizenship behavior*. Samasta asiasta käytetään myös nimityksiä työntekijätaidot, yhteistyötaidot ja työelämävalmiudet. Alaistaidot ja esimiestaidot täydentävät toisiaan. (Manka ym. 2007, 18.) Alaistaidot kuvaavatkin alaisen ja esimiehen välisen toimivan yhteistyön edellyttämää osaamista alaiselta (Kehusmaa 2011, 117).

Alaistaidoilla ei tarkoiteta kiltteyttä tai sitä, että nielee vastaan panematta kaikki saamansa ohjeet ja määräykset. Alaistaidot ovat sitä, että osataan ottaa vastuu itsestä ja toisista ja suhtautua aktiivisella otteella – kiinnostuksella ja mielihiteillä - omaan työhönsä. Avaimina on kyky vuorovaikutukseen, halu oppia uutta ja kehittyä sekä työtaitojen että yhteistyössä toimimisen suhteen. (Jabe 2012, 72.)

Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaissuhteen, jossa esimies toteuttaa esimiestaitoja ja työntekijä alaistaitoja. Esimiestaitojen lisäksi myös alaistaidoilla on suuri merkitys työhyvinvoinnin suhteen. Molemmat taidot auttavat luomaan hyvää johtajuutta ja hyvinvoivaa työyhteisöä (Manka ym. 2007, 18). Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisönsä edistämiseksi tukien esimiestään ja työkavereitaan. Taitoihin kuuluu mm. työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä huolehtiminen tuomalla omia mielipiteitään esiin ja osallistumalla työpaikan kehittämistyöhön aktiivisesti. Lisäksi yhteistyökykyisyys esimiesten ja muiden työkavereiden

kanssa on olennainen alaistaito. Alaistaidot ovat keinoja vaikuttaa työtehtäviin sekä esimiehuuteeseen ja sitä kautta johtamiseen. Esimiehet eivät välttämättä tee työpaikan perustehtäviä yhtä lailla kuten heidän alaisensa, mutta heidän on kuitenkin oltava avoimia ja otettava kehitysehdotuksia vastaan työntekijöiltä, jotka kyseisiä tehtäviä päivittäin tekevät. Hyvät alaistaidot vaikuttavat positiivisesti työn hallintaan, jolloin työntekijä toteuttaa perustyötehtävänsä hyvin ja on myös esimiehen näkökulmasta hyvä johdettava. Esimiesten on luotava työntekijöilleen puitteet, jotta hyviä alaistaitoja on mahdollisuus toteuttaa. (Suonsivu 2014, 45-46; Kivelä ja Kolonen 2015.)

Hyvät alaistaidot omistava työntekijä luo hyvää henkeä työpaikalla olemalla toiset huomioiva, kohtelias, arvostava ja kunnioittava muita kohtaan. Hän on aktiivinen ja ottaa vastuuta työstään, työympäristöstään sekä niiden kehittämisestä myös omalta osaltaan. Näin hän huolehtii myös työkaveristaan ja esimiehistäan. Onkin hyvä joskus pohtia, kuinka itse omalta osaltaan työyhteisössään vaikuttaa. (Manka ym. 2007, 18.)

Alaistaitojen kehittämisen kannalta palautteen saaminen on keskeisintä ja edellytys myös oppimiselle. Palautteen anto ja saaminen ei kuulu vain esimiestyöhön vaan sen tulisi pikemminkin olla koko työyhteisön asia. Kun työyhteisön kaikki jäsenet esimiehiä myöten arvostavat toisiaan, on heidän myös keskuudessaan helppo antaa ja pyytää toisiltaan tukea ja apua jatkuvasti. (Manka ym. 2007, 18-19.)

5.2 Yksilön vastuu työkykytalosta

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu työnantajan lisäksi yhtälailla työntekijällekin. Työntekijä vastaa loppupeleissä itse omasta työkyvystään ja ammatillisen osaamisensa kehittämisestä, jonka vuoksi työntekijän tuleekin olla kiinnostunut toimintakyvystään ja hyvinvoinnistaan. Lisäksi työntekijä vaikuttaa itse myös työpaikan ilmapiiriin – myönteistä vaikuttamista voi tietoisesti opetella. (Manka ym. 2007, 12; STM 2017.)

Työntekijöiden työhyvinvointia on tutkittu paljon. Työterveyslaitoksen Työ ja terveys Suomessa 2012 on katsaus työoloista Suomessa eri aloilla. Katsauksessa ei käsitelty matkailu- ja ravitsemistoimialaa tai ravintola-alaa erikseen. Katsauksen mukaan työhyvinvointi on lisääntynyt 2010-luvulla, mutta se kertoo myös, että esim. työntekijöiden stressi oman työpaikan säilyvyydestä on lisääntynyt. Katsaus kertoo työssä käyvien kokevan työkykynsä keskimäärin hyväksi. Asteikolla 0-10 keskiarvo on 8,3. Vanhemmat vastaajat kokivat työkykynsä heikommaksi ja taas korkeasti koulutetuilla vastaajilla kokemus oli yleistä keskiarvoa korkeampi. Valtaosa arvio pystyvänsä työskentelemään nykyisessä työssä eläkeikään saakka, vaikka kaksi kolmasosaa kertoi kohdanneensa tuki ja liikuntaelinoireita toistuvasti tai pitkäaikaisesti viimeisen kuukauden aikana kysymisestä. Reilu neljännes haastatelluista työssäkäyvistä koki työnsä henkisesti rasittavaksi ja vain puolet kokivat palautuvansa työpäivistään hyvin. Psykkisiä oireita, kuten voimattomuutta, väsymystä ja ärtyneisyyttä, kokevien määrä on lisääntynyt vuodesta 2009 lähtien. (Työterveyslaitos 2013.)

Palvelualojen työolot ja hyvinvointi –tutkimukseen osallistuneista matkailu- ja ravintola-alan työntekijöistä psyykkisistä oireista merkittävin oli väsymys. 35 prosenttia koki jatkuvaa väsymystä viimeiseksi kuluneen kuukauden aikana kyselyyn vastaamisesta. Fyysisistä oireista lähes puolet vastaajista kokivat usein toistuvia fyysisiä oireita niskassa, hartioissa ja takaraivossa. (Työterveyslaitos 2009, 29-30.)

Työkykymalli (ks. luku 2.2.) korostaa yksilön vastuuta omasta työkyvystä ja sen huoltamisesta. Jokainen pystyy itse pohtimaan oman työkykytalon kerroksien kuntoa samalla miettien mahdollisia kehittämisen arvoisia asioita, joille pystyy itse tekemään jotain. Talon kolme alinta kerrosta - terveys, osaaminen ja koulutus sekä arvot, asenteet ja motivaatio - kuvaavat yksilön omia voimavaroja, joihin kukin pystyy itse mm. omilla elämäntavoillaan vaikuttamaan. (Manka ja Manka 2016, 66.)

Kristian Ekström kuvaa terveyden kehon ja mielen tasapainoksi, homeostaasiksi. Hän toteaa kirjassaan *Simply well – Neljä askelta terveyteen seuraavasti: ”Jos sinulla ei ole aikaa levätä, syödä, ajatella ja liikkua hyvin, on sinulla oltava aikaa sairastaa myöhemmin.”* Hänen mukaansa tasapainotilassa ihmiskeho pystyy keskittymään normaalien toimintojensa ylläpitämiseen ja kudosten korjaamiseen – ilman pitkäaikaisia tai liian suurien stressitekijöiden aiheuttamia häiriöitä. Tasapainotila kertoo, että on terve, koska elämässä on riittävästi mm. ravintorikasta ruokaa, lepoa ja liikuntaa. Ekströmin mukaan terveyden laadukkuuden ja riittävyyden ajatus toimii kaikessa – oli kyse sitten ravintorikkaasta ravinnosta, nukkumisesta, ystävien kanssa vietetystä ajasta tai työstä ja vapaa-ajasta. Mikäli tasapainotila järkkyy stressistä ja rasitteista liikaa tai pitkäkestoisesti, riski sairastumiseen kasvaa todella merkittävästi. Stressi saattaa lisätä esim. kipuhermojen aktivoitumista ja tulehdusta. (Ekström 2014, 10-11.)

Se, että työntekijä kokee osaavansa tehdä työnsä, on yksi työhyvinvoinnin perusasioista. Työtä on ajan kuluessa kehitettävä jatkuvasti. Ammatillinen kehittyminen on elinikäinen prosessi, sillä työntekijöiltä myös odotetaan jatkuvasti laajempaa osaamista ja monipuolisempia tietoja ja taitoja. Uuden oppiminen luo uusia kykyjä ja samalla opettaa työntekijän tunnistamaan omia rajojaan. Pelko oppimattomuudesta voi haitata yksilön omaa kehittymistä. Osaaminen voidaan jakaa kolmeen osaan: ammattiosaamiseen, sosiaaliseen osaamiseen ja henkilökohtaiseen osaamiseen. Henkilökohtainen osaaminen liittyy itsetuntemukseen perustuvaan sosiaaliseen osaamiseen ja sosiaalisella osaamisella tarkoitetaan kykyä viestiä ja olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Ammatillinen osaaminen taas on osaamista, jota tarvitaan työtehtävien suorittamiseen niin, että se tuottaa työlle lisäarvoa. (Suonsivu 2014, 48-49.)

Työntekijä on itse vastuussa itsensä ja ammatillisen osaamisensa kehittamisestä. Työn ja elämän hallinta vahvistuu mikäli työntekijä osaa tunnistaa omia tunteitaan ja voimavarojaan. Työntekijöitä panostetaan vastuunottoon, mutta työntekijänkin täytyy osata johtaa itseään. Asiakkaidenkin kohtaamisessa on tärkeää, että työntekijä tunnistaa omia voimavarojaan, tunteitaan ja osaamistaan. (Suonsivu 2014, 47.)

Työkykytalon kolmannen kerroksen, arvot, asenteet ja motivaatio, keskeisenä kysymyksenä on työn merkitys itse työntekijälle. Pidetäänkö työtä tärkeänä, millaisella asenteella suhtautaan työkavereihin ja millainen kuva halutaan työntekijänä antaa. Mikäli työ ei tunnu tärkeältä, eikä motivoi, vaikuttaa se auttamatta työntekijän käyttäytymiseen. Tulee paineita työyhteisön jäsenten kohtaamisesta ja siitä, mitä itse työssä saa aikaan. Tämä aiheuttaa ns. työkyvyttömyyttä asenteiden, arvojen ja motivaation tasolla. (Luukkala 2011, 43.)

Itsevarma itseensä uskova ihminen hallitsee ja suoriutuu työtehtävistään todennäköisesti paremmin kuin epävarma ihminen, sillä itsevarma osaa käyttää hyödyksi omia vahvuuksiaan. Ihmiset eivät ole useimmiten tietoisia kaikista vahvuuksistaan, sillä niiden tunnistaminen vaatii yksilöltä itsensä tutkistelua - oman elämänsä ja itsensä pohtimista. Vahvuudet piiloutuvat herkästi mikäli mieltä vallitsevat yksilön negatiiviset ajatukset, uskomukset ja ennakkoluulot. (Suonsivu 2014, 45.)

Ihmisen asenne kertoo miten asioihin ja ongelmiin suhtaudutaan. Asennetta muokkaavat etenkin omat aikaisemmat kokemukset. Mikäli olet esim. kohdannut sinulle uuden ihmisen ensimmäistä kertaa negatiivisen sävyisessä tilanteessa, olet ehkä hieman varuillasi seuraavan kerran kun hänet kohtaat. (Manka 2015, 97) Kokonaisen keskustelun saa helposti kääntymään negatiiviseksi, mikäli vuorovaikutus aloitetaan negatiivisella asenteella ja äänenpainolla tai negatiivisella sisällöllä, kuten valittamisella. Sen sijaan katsekontaktin ottaminen keskustelukumppaniin, nyökyttely ja hymy ovat positiivisia vuorovaikutuksen tapoja. Etenkin kriittisissä tilanteissa neutraalisuus helpottaa vuorovaikuttamista, mutta jatkuva neutraalisti vuorovaikuttaminen, esim. eleettömyys, on kuitenkin negatiivista. Positiivisen ja myönteisen vuorovaikuttamisen myötä ihmisten välille syntyy yhteys, jolloin toista ymmärtää paremmin. (Manka ja Manka 2016, 143.)

Leila Rautjärven (2004) tutkimuksen mukaan ravintola-alan työntekijät pitävät hyvinvointia ja voimia lisäävinä asioina erilaisia harrastuksiaan, olivat ne sitten liikuntaa, puutarhan hoitoa, lukemista tai sanaristikoita tai vaikka metsästystä. Erilaiset matkat, mökkeily tms. olivat työntekijöiden mielestä hyviä tapoja irrottautua työstä ja arjesta. Hyvinvoinnin kannalta työlle on siis hyvä saada vastapainoa. Opintojen tai mahdollisten muiden töiden koettiin olevan myös hyvää vastapainoa ravintolatyölle. Ihmisuhteiden merkitys tuli myös tutkimuksessa esille – sosiaaliset suhteet ja niiden ylläpitäminen ystävien, perheen ja muiden rakkaiden ihmisten kanssa koettiin edistävän jaksamista ja hyvinvointia. Vähäinen aika perheen kanssa ja ongelmat vapaa-ajan, perheen ja työn tasapainottamisessa vaikuttivat hyvinvointiin negatiivisesti.

Kaikki elämän eri osa-alueet, kuten työ, yksityiselämä ja terveys, vaikuttavat väistämättä toisiinsa, sillä ihminen on kokonaisuus. Työ ja yksityiselämä eroavat toisistaan, mutta niitä ei voi täysin erottaa – persoonaa ja muuta omaa elämää ei voi piilottaa töihin mentäessä erilaisella työminillä tai työroolilla. Asiat töissä heijastuvat kotiin ja toisin päin. Töissä vietetään päivässä noin puolet valveilolaoloajasta ja siihen käytetään paljon voimavaroja. Työ kuitenkin myös antaa paljon kokemuksia, jotka vaikuttavat ihmisen koko elämään ja muovaavat käsityksiä kyvyistämme ja itsestämme. Työssä opitaan ja kehitytään. (Viitala 2013, 13-14.)

On hyvä tutkia ja tunnistaa millaiset asiat tekevät itsensä onnelliseksi ja millaiset tuottavat pahaa mieltä ja estävät onnea. Hyvinvointia edesauttaa se, että pyrkii vaalimaan onnea tuottavia asioita ja poistamaan tai työstämään niitä, jotka sitä estävät. Onnellisuuteen tai sen mahdollisuuteen liittyvät kaikki asiat elämässä: työ, terveys, ulkonäkö, parisuhde, harrastukset, koti jne. (Rauramo 2012, 11-12.)

6 TUTKIMUS

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ravintola-alan työntekijöiden kokemuksia ja ajatuksia työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvistä asioista. Kyselyllä ei selvitetä Kanresta Oy:n Kuopion toimipisteiden työhyvinvoinnin tilaa, vaan tarkoitus on saada työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen aiheesta ravintola-alalla erilaisia näkemyksiä ja näkökulmia esille.

Tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaiseksi työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tila ravintola-alalla koetaan. Tavoitteena on tuoda esille keskeisimpiä työhyvinvoinnin teemoja: työhyvinvoinnin osa-alueita, työhyvinvoinnin johtamista ja yksilön työssä jaksamiseen liittyviä asioita, kuten tietoa siitä, kuinka työntekijät itse edistävät työhyvinvointiaan. Tulosten avulla pyritään selvittämään mahdollisia työhyvinvoinnin haasteita ja työhyvinvointia edistäviä asioita ravintola-alalla. Tulosten avulla on mahdollista lähteä kehittämään ja edistämään työhyvinvointia, tai jatkotoimenpiteillä voidaan myös perehtyä paremmin esille tuleviin asioihin tai kehitysehdotuksiin.

Keskeiset kysymykset, joihin tutkimuksella pyritään saamaan vastaus:

1. Voiko ravintola-alan henkilökunta hyvin? Vaikuttaako työ ravintola-alalla merkittävästi hyvinvointiin?
2. Millaiset asiat työhyvinvoinnin osa-alueista nousevat esiin joko positiivisesti tai negatiivisesti?
3. Millaiseksi työhyvinvoinnin johtaminen ravintola-alalla koetaan?
4. Kuinka työntekijät itse edistävät omaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista?

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tuloksia tarvitaan yleensä vain rajoitettu pieni määrä, sillä ne on tarkoitus analysoida tarkasti. Vastakohtaisesti kvantitatiivisella eli määrällisillä tutkimuksella on tarkoitus saada tietoa numeerisen tiedon pohjalta, jolloin tutkimusten otantakin on suuri. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään ravintola-alan työntekijöitä selvittäen heidän arvojaan, asenteitaan, tarpeita ja odotuksia. Tulokset ovat hyvä apukeino kehittää toimintaa, selvittää mahdollisia ongelmia ja ne antavat pohjaa jatkotutkimuksia varten. (Heikkilä 2014, 15.)

Kysely on keskeinen survey-tutkimuksen menetelmä. Survey-tutkimuksessa käytetään tavallisesti kyselylomaketta tai haastattelua, joka rakennetaan etukäteen tarkasti. Aineistoa kerätään siis kysymällä kohdehenkilöiltä kysymykset samalla tavalla. Kysely on tehokas ja huomattavasti nopeampi menetelmä kuin haastattelu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134, 193, 195.) Pyrin siihen, että opinnäytetyöni tekeminen sujuu suhteellisen nopealla tahdilla, jonka vuoksi en lähtenyt haastattelemaan ravintola-alan työntekijöitä henkilökohtaisesti, vaan valitsin tehdä kyselyn.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää tutkien kohdetta hyvin kokonaisvaltaisesti. Tämän työn kyselyssä lähes kaikki tavoitteen mukaista tietoa antavat kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Tarkoituksena ei ole todentaa olemassa olevien väittämien todellisuutta, vaan löytää uusia tosiasioita ja näkökulmia. Kvalitatiivinen tutkimus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kohdehenkilöihin tulisi ottaa läheistä kontaktia. Siksi kyselyn taustatietoja antavat kysymykset ovat kvantitatiivisia eli määrällistä tutkimusta edustavia nopeita kysymyksiä, joihin moneen on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 194.)

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuskysely toteutettiin Kanresta Oy:n Kuopion Musiikkikeskuksen ja Kuopion kaupunginteatterin henkilökunnalle, joten otantana on siis Kuopion toimipisteiden Kanresta Oy:n henkilökunta. Yrityksessä työskentelee eri-ikäisiä ja erilaista työkokemusta omaavia henkilöitä. Osa on työskennellyt ravintola-alalla eri työpaikoissa jo pitkään ja osa on nuoren ikänsäkin vuoksi alalla ns. untuvikko. Eri-laisten lähtökohtien vuoksi ajattelinkin saavani kyselyyni vastauksia mielenkiintoisesti erilaisista näkökulmista.

Tutkimuksen aineistoa kerättiin sähköisellä verkossa olevalla kyselylomakkeella, joka lähetettiin henkilökunnalle sähköpostitse. Pyysin Kanrestan Kuopion toimipisteiden toiminnasta vastaavaa aluepäällikköä välittämään sähköpostitse lähettämäni kyselylinkin saatekirjeineen henkilökunnalle. Henkilökunta tekee yrityksessä vuorotyötä - työpäivät ja -viikot ovat jokaisella erilaisia, joten työpaikan asioiden tiedonkulkua käydään paljon sähköpostitse. Siten mielestäni myös kysely tavoitti vastaajansa sähköpostitse parhaiten. Näin jokainen pystyi myös vastaamaan kyselyyn rauhassa muualla kuin työpaikalla. Kyselyllä ei ollut tarkoitus selvittää Kanresta Oy:n Kuopion toimipisteiden työhyvinvoinnin tilaa, vaan tarkoitus on saada yleisiä näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta ravintola-alalla. Kyselyyn ei ollut tarkoitus siis vastata työajalla.

Lähtiessäni suunnittelemaan kyselylomaketta, pohdin ensimmäiseksi tutkimukseni tavoitetta tarkemmin, sillä tavoite täytyy olla selkeä ennen kuin kyselylomaketta aletaan laatia. Laatiessa kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja tulee selvittää, minkälaisia ja kuinka tarkkoja vastauksia halutaan saada. Lisäksi on huomioitava, että hyvän kyselylomakkeen tulee olla selkeä, houkuttelevan näköinen ja looginen. Alussa on hyvä olla helppoja kysymyksiä vastaajan mielenkiinnon herättämiseksi, lomake ei saa olla liian pitkä ja on otettava huomioon, että lomake on helppo syöttää ja käsitellä käytettävällä tilasto-ohjelmalla. (Heikkilä 2014, 45-47.)

Laadin kyselyn Webropol-ohjelmalla. Aloitin kyselyn helpoilla ja nopeilla taustatietokysymyksillä, joita kutsutaan myös suljetuiksi kysymyksiksi. Suljetuissa eli strukturoiduissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, jotka on mietitty etukäteen. Suljettuihin kysymyksiin on helppo ja nopea vastata ja tulosten tilastollinen käsittelykin on helpompaa. Tosin on huomioitava, että vaihtoehdot olisivat toisinaan poissulkevia ja että kaikille vastaajille löytyisi sopiva vaihtoehto. Vastaajilla on vaarana vastata

kysymyksiin harkitsemattomasti ja mikäli sopivaa vaihtoehtoa ei löydy, on 'en osaa sanoa' – vaihtoehto hyvin houkutteleva. Mikäli kysymyksien vaihtoehdot mietityttävät, on hyvä lisätä esim. 'muu, mikä?' vaihtoehto, jotta kaikki mahdolliset vastausvaihtoehdot tulisivat esille. Taustakysymyksiä on kyselyssä yhteensä seitsemän. (Heikkilä 2014, 49-50.)

Tutkimukseni tavoitteen mukaista tietoa antavat kysymykset ovat taas suurimmaksi osaksi avoimia. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään tarkoituksenmukaisesti paljon avoimia kysymyksiä, jotta vastaajien valintamahdollisuuksia ei rajoiteta vaihtoehdoilla. Kvalitatiivisissa kyselytutkimuksissa yleensä kuitenkin rajataan vastaajan ajatusten suuntaa erilaisin tavoin. Avoimiin kysymyksiin jätetään helposti vastaamatta ja niiden vastausten käsittely on työlästä ja vaikeaa luokitella. Toisaalta avointen kysymysten vastaukset voivat myös yllätää tutkimuksen tekijää sisällöllään. (Heikkilä 2014, 47-48.)

Tavoitteen mukaista tietoa antavia kysymyksiä on yhteensä kymmenen. Kahdessa näistä oli valmiina numeerinen asteikko, johon vastataan, mutta loput kahdeksan olivat avoimia kysymyksiä, jotka jaettiin teemoihin: työhyvinvoinnin osa-alueisiin, työhyvinvoinnin johtamiseen ja yksilön työssä jaksamiseen ja sen edistämiseen liittyen. Jotta kyselyyn vastaaminen ei tuntuisi niin raskaalta, jaoin kysymykset Webropolissa teemoittain eri sivuille. Kyselylomake löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta.

6.3 Tutkimustulokset

Linkki kyselyyn saatekirjeineen lähetettiin sähköpostitse 18 Kanrestan työntekijälle. Vastauksia kyselyyn saatiin 6 kappaletta, jolloin kyselyn vastausprosentiksi tulee 33 prosenttia. Vastausaikaa annettiin ensin viisi päivää, mutta pienen vastausmäärän vuoksi viidentenä päivänä henkilöstölle lähetettiin sähköpostitse ilmoitus kyselyn vastausajan pidennyksestä. Yhteensä kysely oli auki yhdeksän päivää.

Vastaajien taustatiedot

Kyselyn vastaajilla oli ravintola-alalta työkokemusta jo useita vuosia. Suurin osa vastaajista olikin yli 30-vuotiaita (ks. Taulukko 1.).

	keskiarvo
Ikä	40
Työkokemus	16

Taulukko 1. Vastaajien iän ja ravintola-alan työkokemusvuosien keskiarvot.

Puolet vastaajista olivat suorittaneet jonkin ravintola-alan koulutuksen. Suurin osa työskentelee useamman kuin yhden työnantajan palveluksessa, ja useimmilla on tarvittaessa töihin kutsuttava –työsopimus eli ns. nollatuntisopimus (ks. taulukko 2). Keskimääräisestä viikottaisesta työtuntimäärästä kysyttäessä vain kaksi vastaajaa kertoi työskentelevänsä kokopäiväisesti tai jopa hieman yli joka viikko, suurimmalla osalla viikkotyötunnit vaihtelivat 0-30 tunnin välillä.

	lkm
Koulutus	
Ammatillinen	3
AMK	3
Ravintola-alan koulutus	
Kyllä	3
Ei	3
Useita työnantajia	
Kyllä	4
Ei	2
Työsopimuksen muoto	
Kokoaikainen	2
0-sopimus	5
Vakituinen	1
Määräaikainen	2

Taulukko 2. Vastaajien koulutuksista, työnantajista ja työsopimusten muodosta.

Vastaajat arvioivat kokonaisjaksamistasonsa suhteellisen hyväksi asteikolla 0-10 (ks. taulukko 3). Kaikki vastasivat samoin. Tulevaisuuden epävarmuuden mainittiin kuluttavan voimia paremmasta jaksamistasosta, vaikka jaksamistaso olikin suhteellisen hyvä. Yksi vastaaja kertoi taas iän ja työn rasittavuuden tuovan jo haasteita, viitaten tällä oletettavasti jo varttuneempaan ikään. Suurin osa vastaajista tunsivat ravintola-alan työn vaikuttavan jollain tasolla kokonaisjaksamistasoonsa. Seuraavissa kysymyksissä selvitettiin, millaiset asiat työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavat – joko positiivisesti tai negatiivisesti.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		Keskiarvo
Erittäin huono	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	Erinomainen	8
En ollenkaan	0	0	0	1	0	1	1	0	3	0	0	Todella merkittävästi	6,3

Taulukko 3. Ylärivissä kokonaishyvinvointi ja alarivissä ravintola-alan työn vaikutus kokonaishyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työn teoriaosuudessa työhyvinvoinnin haasteiksi kuvattiin työelämän kiireisyys, muutokset, työntekijöiden epävarmuus, pätkätyö ja sitoutumattomuus työhön. Kyselyn vastauksissa nousi esiin osittain samoja asioita, mutta suurimmaksi hyvinvointia estäväksi haasteeksi ja ongelmiksi ravintola-alalla koettiin kommunikoinnin ja tiedonkulun vähyys tai puute. Mainittiin työpäivien tauottomuus ja vaihtelevat työajat sekä nollatuntisopimukset. Epävarmuus työn määrästä ja jatkuvuudesta mainittiin kolme kertaa stressinaiheuttajana ja sen koettiin heijastuvan jopa itse työhön sekä työilmapiiriin. Vähemmän tunteja tekevien työntekijöiden mainittiin olevan kuvainnollisesti jollain tapaa irrallisia työpaikasta pienien tuntimäärien vuoksi. Kyseisen irrallisuuden koettiin vaikuttavan myös kunkin työpaikan tuloksellisuuteen.

”Nykyinen työtahti on vähentänyt huomattavasti työkavereiden kanssa käytävää vuoropuhelua, koska tehdään paljon yksin. - - jokainen on yksin vastuussa tekemisistään ja tavallaan henkinen tuki puuttuu.”

”- - käsittääkseni pysyvät työntekijät kokevat etteivät tarvitse kohdella keikkalaisia samanvertaisina - -”

”- - vaihtelevat työajat, jolloin syömisestä, nukkumisesta ja liikunnasta tulee myös satunnaista.”

”Työ on fyysisesti raskasta, kun koko työvuoro ollaan liikkeessä ja työpäivään normaalisti kuuluvia taukoja ei kerkeä useinkaan pitämään.”

Työhyvinvointia ja työssäjaksamista heikentäväksi tekijäksi eniten mainintoja sai kiire - liian monet työtehtävät samaan aikaan tai liian pieni miehitys suhteessa tarpeeseen. Kiirestä kertomisen yhteydessä mainittiin sen aiheuttavan stressiä ja stressin taas kerrottiin purkautuvan negatiivisella tavalla, kuten esim. huutamisella. Ongelmat tiedonkulussa ja työyhteisön ilmapiirissä sekä työaikojen epä säännöllisyys ja taukojen poisjänti nousivat myös esille. Yksi vastaajista mainitsi oman elämäntilanteensa vaikuttavan työpäivän jaksamiseen viitaten tällä siihen, onko ehtinyt liikkua, syödä ja nukkua tarpeeksi. Myös huono johtaminen ja puute perehdytyksestä mainittiin. Vastauksilla viitattiin selkeästi työkykytalon ensimmäisemmäiseen kerrokseen: mikäli ei ole terve tai ehtinyt kiireen tai oman

elämäntilanteen vuoksi pitää terveydestään huolta säännöllisellä syömisellä ym. ei työssä jaksaminen päivän aikana ole parhaimmillaan.

”Taukojen poisjäänti ei myöskään edistä työhyvinvointiani. Myös jos kemiat menee täysin ristiin työkavereiden kanssa tai toinen ei tee omaa osuuttaan töistä, on tällaisten ihmisten kanssa todella raskasta tehdä töitä yhdessä.”

”Tiedonkulku ongelmat -> aina ei saa tarvittavaa tietoa silloin kun pitäisi, josta seuraa virheitä.”

Suurin osa vastaajista vastasi me-hengen, hyvän työilmapiirin ja työkavereilta sekä esimieheltä saaman tuen vaikuttavan työpäivän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sitä vahvistaen. Toimiva vuorovaikutuksen tärkeys työyhteisössä sekä työkavereiden että työntekijöiden ja esimiesten kesken on todettu merkittäväksi tekijäksi työhyvinvoinnin edistämiseksi. Myös riittävä uni, liikunta ja tautot mainittiin vahvistavaksi tekijäksi unohtamatta onnistumisista ja positiivisesta palautteesta saatavaa virtaa.

”Hyvä työyhteisön ilmapiiri auttaa jaksamaan töissä. Tämä tarkoittaa, että huomioidaan toisia ja autetaan tarpeen mukaan ja jutellaan asioista avoimesti.”

”Silloinkin saa ajantasaisen ohjeistuksen päivän töitä varten ja saa pitää esim. ruokatauon.”

Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen mieltämisestä kysyttäessä kyselyn vastaajat nostivat esille selkeästi ja laajasti opinnäytetyön neljännessä luvussa kerrottuja johtamisen ja työhyvinvoinnin johtamisen asioita. Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluvista asioista kysyttäessä korostui kolmella maininnalla työntekijöiden yksilöllinen huomiointi ja arvostaminen. Koettiin, että johtajan ja esimiesten tulisi ottaa yksilöiden heikkoudet, vahvuudet, yksilön kokemus kuormituksen määrä ja tarpeet huomioon. Työhyvinvoinnin johtamiseen luettiin myös työntekijöiden tsemppaus, kehityskeskusteluiden pitäminen, työterveyshuollon järjestäminen sekä riittävän tiedonkulun ja perehdytyksen sekä työtehtävien ohjeistuksen järjestäminen. Kaksi mainintaa saivat johtamisen lakisääteiset asiat: työturvallisuus ja tautot. Kaksi vastaajista mainitsi tasa-arvoisen reilun työntekijöiden kohtelemisen kuuluvan työhyvinvoinnin johtamiseen. Yksi vastaajista mainitsi johtamiseen kuuluvan myös sen, että jopa ns. suurin pomo tekisi välillä tavallisia ns. likaisempiakin päivittäisiä työtehtäviä.

”Tähän kuuluu mielestäni, että alkuunsa kasataan työpaikalle tiimi, joka toimii hyvin yhdessä ja jossa kaikille on selkeä paikka ja tehtävä. Työntekijän - - tulisi olla tietoinen, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu eli perehdytys tulisi hoitaa kunnolla. Jokapäiväisessä työnteossa tulisi huolehtia, että jokainen kerkeää pitämään hengähdystauon ja pitkissä päivissä ruokatauon.”

Ravintola-alan yritysten ja organisaatioiden johdon ja esimiesten koettiin panostavan työyhteisönsä hyvinvointiin jokseenkin puuttellisesti. Vain yksi vastaajista kertoi panostuksen olevan *”ihan ok”*, mutta mainitsi myös muiden ohella, että parannettavaa olisi. Kaksi mainitsi henkisen jaksamisen tukemisen puuttelliseksi.

”Riippuu yrityksestä ja johtohenkilöistä. Joissakin yrityksissä mennään vain eurot mielessä ja toisissa ymmärretään työhyvinvoinnin merkitys myynnille.”

”Usein tuntuu, että työhyvinvointiin panostetaan ainoastaan erilaisten, satunnaisten virkistyspäivien muodossa. Muuten vallalla on - - periaate, että työntekijöistä revitään kaikki irti ja kun työuupumus iskee, otetaan uusi työntekijä tilalle --.”

Vastausten perusteella työhyvinvoinnin johtaminen ravintola-alalla ei vaikuta säännölliseltä johtamiseen ja yritysten tavoitteisiin sidotulta asialta. Muutama mainitsi yritysten järjestävän satunnaisesti virkistyspäiviä, mutta yksi vastaaja mainitsi tällaisten päivien ja liikuntaseteleiden olevan vain ns. muodon vuoksi järjestettyjä päiviä, jotka näennäisesti edistäisivät työhyvinvointia. Yksi vastaaja kertoi kokeneensa työhyvinvoinnin panostamisen olevan ravintola-alalla lähinnä vain toimivien työvälineiden hankintaa. Työhyvinvoinnin johtamisesta ravintola-alalla saa siis tämän kyselyn perusteella kuvan, että toiminta hyvinvoinnin edistämiseksi ei ole kovinkaan suunnitelmallista. Käytössä voisi olla mahdollisesti erilaisia työkaluja ja mittareita työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Kaikki vastaajat vastasivat, että esimiehet ja johtajat voisivat parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Parantamisen keinoihin suurin osa vastasi kokevansa työyhteisön henkeen ja keskusteluyhteyden työntekijöiden ja esimiesten välillä tärkeäksi. Esimiehiltä kaivattiin läsnäoloa, keskusteluyhteyttä, arvostusta ja ymmärrystä työntekijöitä kohtaan mm. kehityskeskustelujen järjestämisellä sekä työvuorojen miehitykseen ja perehdytykseen panostamalla. Yksi vastaajista toi esille, että esimiehet voisivat panostaa myös työterveyshuollon järjestämiseen.

”Lisäämällä yhteenkuuluvuuden tunnetta koko henkilöstön osalta ja huolehtimalla, että yhteisiä sääntöjä noudatetaan.”

”Päällimmäisenä mielessä on varmistamalla riittävän työntekijämäärän jokaisessa työvuorossa - - ja toisaalta osoittamalla arvostuksensa työntekijöitä kohtaan.”

”- - työntekijöiden kehittäminen valmiuteen ottamaan vastaan uusia ja vaihtuvia työntekijöitä ja kunnan perehdytys.”

Vuorovaikutteinen reilu tapa johtaa nousikin esille työhyvinvoinnin osa-alueita kuvaavista malleista. Vuorovaikuttamiseen johtamiseen ja ylipäätään keskustelemaan työpaikkakulttuuriin panostamalla luottamus esimiesten ja työntekijöiden välillä kasvaisi puolin ja toisin. Keskusteleminen lisää myös tietoisuutta ja selvittää asioita.

Yksilön hyvinvointi

Kyselyn viimeisessä osuudessa kysyttiin kuinka ravintola-alalla työskentelevät jo itse parantavat työhyvinvointiaan tai kuinka he voisivat sitä itse parantaa. Kaikki vastasivat, että pystyvät itse vaikuttamaan työhyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseensa.

”On aina mahdollista muuttaa ja parantaa omia työskentelymenetelmiään ja näin ollen vaikuttaa omaan jaksamiseen.”

Vastauksissa nousi esille työkykotalo-mallin kolme alinta kerrosta. Alimman kerroksen oman terveyden ylläpitäminen; riittävä liikunta, uni ja ravinto saivat neljä mainintaa. Talon toinen kerros, osaaminen ja koulutus, mainittiin kerran: yksi vastaajista kertoi oman osaamisensa kehittämisen ja opiskelun olevan asioita, joilla pystyisi parantamaan omaa työhyvinvointiaan. Työkykotalon kolmannen kerroksen asenne nousi myös kahdesta vastauksesta esiin.

”- jos olen sairas, niin pitäisi aiemmin jäädä pois töistä, niin paransin myös nopeammin. Myös asenne, jolla menen joka päivä töihin, vaikuttaa siihen miten jaksan päiväni. Jos aloittaisin päivän aina positiivisissa fiilikissä, uskon, että päivistä tulisi myös parempia ja muutkin tekisivät mieluummin kanssani töitä.”

Yksi koki yksilön pystyvän vaikuttamaan hyvinvointiinsa vaikuttamalla itse työyhteisössään positiivisesti mm. mukaanottamisella. Tämän kyselyn vastauksissa harrastusten tärkeys sai yhden maininnan, kun taas Rautjärvi kertoi tutkimuksessaan harrastusten ja työn ja vapaa-ajan täyden erottamisen olevan selvästi hyvinvointia lisäävä tekijä.

Useimpia mainintoja työn motivoivina ja voimaannuttavina tekijöinä mainittiin toiset ihmiset, joita työssä kohdataan. Hyvä työyhteisö voimaannutti neljää vastaajaa ja kaksi koki saavansa asiakkaista energiaa. Asiakkaiden kerrottiin tekevän joka päivästä erilaisen ja heidän tyytyväisyyden ja positiivisen palautteen koettiin palkitsevan.

”Eniten motivoi tyytyväiset asiakkaat ja tieto onnistumisesta sitä kautta.”

”Yhdessä tekeminen, positiivinen palaute, avoin kommunikaatio, uuden oppiminen.”

Kaksi vastaajista mainitsi myös työstä saatavan palkan motivoivan. Kaksi vastaajista viittasi myös turvallisuuden tunteeseen, joka oletettavasti liittyi sekä turvallisuuden tunteeseen töissä että turvallisuuden tunteeseen esim. toimeentulon varmuudesta.

”Toimivat työvälineet ja hyvä perehdytys. Onnistumisen kokemukset.”

6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat aina, minkä vuoksi tehtyjen tutkimusten luotettavuutta pyritään niiden valmistuttua arvioimaan (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjeistusta. Validiteetti ja reliabiliteetti –käsitteet ovat jonkin verran kritisoituja laadullisten tutkimusten suhteen, sillä ne ovat syntyneet määrällisten tutkimusten piirissä. (Tuomi 2008, 150.)

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta ja sen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että eri arvioijien päätyessä samaan tulokseen tutkimuksen tulokset ovat reliaabeleja. Validiuden käsitteellä taas tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä – sitä, onko tutkimusmenetelmällä onnistuttu mittaamaan juuri sitä mitä oli tarkoituskin mitata. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara mainitsevat, etteivät käytettävät mittarit ja menetelmät aina välttämättä vastaa tutkijan käsitystä tai todellisuutta, sillä esim. kyselylomakkeissa vastaajat saattavat käsittää kysymykset eri tavalla, mitä tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on hyvä pohtia mm. tutkimuksen aineiston keruutapaa, tutkimuksen kestoa, aineiston analysointia ja tutkimuksen raportointia. On pohdittava esim. mahdollisia ongelmia tai merkityksellisiä asioita aineiston keräämisessä, aineiston analysointitapaa ja raportointia siten, antaako se lukijoille riittävästi tietoa tutkimuksesta. (Tuomi 2008, 151-152.)

Opinnäytetyön kvalitatiivinen tutkimus osoittautui suppeaksi, sillä se sai vain kuusi vastaajaa. Vastaukset vastasivat tutkimuksen tavoitteisiin, mutta suurempi ja monipuolisempi vastaajamäärä olisi mielestäni tehnyt tutkimuksesta huomattavasti luotettavamman tuoden työntekijöiden näkemyksiä ja ajatuksia mahdollisesti vahvemmin esille. Toisaalta huomattavasti laajempaa vastaajamäärää haikessa olisi tullut pohtia myös tutkimusmenetelmän vaihtamista esim. määrälliseen kvantitatiiviseen menetelmään, sillä laadullisten tutkimusten tarkoitus ei ole niinkään kerätä suuria vastaajamääriä. Vilka kertoo kirjassaan (2015, 150) että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyissä tutkimuksissa aineistoin koolla ei ole niinkään väliä – merkityksellisempää on aineiston laatu. Koska laadullisissa tutkimuksissa ei tehdä otoksia eli ei myöskään tarvitse miettiä, kuinka suuri tutkimuksen otoksen tulisi olla.

Kyselyn aukioloaika on vaikuttanut vastaajien määrään – mikäli elämäntilanne on ollut kyseisten yhdeksän päivän aikana kiireinen, kyselyyn vastaaminen ei varmasti ole ollut ajatuksissa. Lisäksi ihmisillä voi olla eroja sähköpostin käytössä – osa käyttää joka päivä, osa ei käytä lähes ollenkaan – joten myös tämä on voinut vaikuttaa vastaamiseen.

Haastattelu aineiston keruutapana, sähköisen kyselyn sijasta, olisi mahdollisesti antanut vastauksia kattavammin. Luulen, että kirjallisiin avoimiin kysymyksiin vastaaminen on jonkin verran haastavaa, ja kun vastauksia kirjoitetaan, ihminen saattaa mielestäni pohtia niitä ja niiden pituutta tarkemmin kuin suullisesti vastatessa. Kirjallinen vastaus jää siis monesti suullista vastausta lyhyemmäksi, esim.

perustelut jäivät usein suhteellisen tiiviiksi, sillä voidaan kirjoittaa suhteellisen nopeasti ja lyhyesti vain ensimmäisenä mieleen tulleista asioista. Haastattelussa olisi mahdollisuus tarkentaa kysymyksiä, mikäli vastaaja ei ymmärrä niitä, ja esittää vastaajalle lisäkysymyksiä suunnaten tätä vastaamaan juuri siihen kysymykseen mihin vastausta haettiin.

Aineiston analysoinnissa pyrin järjestelemään ja teemoittamaan vastauksia etsien eri vastauksista yhtäläisyyksiä. Kirjasin ylös kuinka paljon mainintoja vastauksissa esille tulleet aiheet ja asiat saivat mainintoja. Raportoin vastaukset teemoittelemalla ja perustelemalla niitä tuoden esiin suoria lauseita vastauksista. Vertasin vastauksia opinnäytetyön viitekehysten teorioihin. Teoria kertoi mikä hyvinvointia luo, ja pystyin sen avulla tarkastelemaan vastauksia luoden johtopäätöksiä työhyvinvoinnin tilasta ja kehittämisestä ravintola-alalta.

Tutkimuksen reliabiliteetti oli kuitenkin mielestäni suhteellisen hyvä. Vastaukset olivat suhteellisen lyhyitä ja selkeitä ja niitä oli vähän, joten luulen, että eri ihmiset aineistoa analysoimassa pääsisivät todennäköisesti teemoittelemalla samoihin johtopäätöksiin. Tutkimusta pystytään toistamaan samanlaisena edelleen. Mielestäni voidaan myös sanoa, että tutkimuksen validius on hyvä, koska haettuihin kysymyksiin saatiin vastauksia ja tavoite onnistui pienestä vastaajamäärästä huolimatta hyvin.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ravintola-alalla työskentelevien näkemyksiä työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta ravintola-alalla. Työn tavoitteena oli pohtia myös eri osapuolten, eli sekä esimiesten että työntekijöiden, osuutta työhyvinvoinnin syntymisessä ja kehittämisessä. Tutkimustuloksina sain juuri sitä mitä halusinkin – näkemyksiä eri ihmisiltä. Vaikka vastauksia ei tullut kovin montaa, sain vastausten avulla muodostettua kuvan siitä, millaiseksi työhyvinvointi ja sen johtaminen ravintola-alalla koetaan ja minulle selvisi myös mistä alalla työskentelevät saavat ns. virtaa työhön. Vastauksia tuli loppupeleissä määrällisesti vähemmän mitä odotin.

Työtä aloitellessa selasin ensimmäiseksi aiheesta jo tehtyjä opinnäytetöitä sekä muuta materiaalia. Työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta löytyi mielestäni yllättävänkin paljon kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja – sitä on tutkittu paljon. Materiaalin runsaus olikin yksi haaste työn teossa ja se vaikutti jonkin verran opinnäytetyön teoriaosuuden muodostumista. Työn viitekehuksesta tuli lopulta mielestäni kuitenkin selkeä ja hyvin rajattu. Kuvasin ensin käsitteitä ja kerroin, kuinka työhyvinvointi ymmärretään, minkä jälkeen paneuduin asioihin, joista työhyvinvointi muodostuu. Koska opinnäytetyön tavoitteena oli paneutua työhyvinvoinnin aiheeseen nimenomaan esimiehen ja työntekijöiden näkökulmasta, erotin nämä kaksi osa-aluetta omiksi luvuikseen ja kirjoitin niistä huomattavasti enemmän kuin muista osa-alueista.

Viitekehysten selkeys ja rajaus toimi hyvänä pohjana myös verkkokyselyn suunnittelussa. Teemoittelin kyselyn avoimet kysymykset viitekehysten aiheiden mukaisesti työhyvinvoinnin osa-alueisiin, työhyvinvoinnin johtamiseen ja työssä jaksamiseen yksilötasolla. Haasteita kyselyn kysymyksiä pohdittaessa tuotti se, kuinka kysely säilyy suhteellisen selkeänä ja helposti vastattavana. Halusin saada vastauksia ravintola-alan työhyvinvoinnin tilasta yleensä – tarkoitus ei ollut tehdä työhyvinvointikyselyä työni toimeksiantoyrityksen tilasta – ja sitä piti pohtia kysymyksiä luodessa.

Kysely onnistui mielestäni hyvin. Koska tutkimusmenetelmä oli kvalitatiivinen eli etsi uusia näkemyksiä ja näkökulmia, luulen, että tutkimuksen teko haastatteluna olisi voinut olla ns. antoisampi vaihtoehto. Uskon, että olisin saanut haastatteluista tekemällä enemmän tutkimusaineistoa. Päädyin kuitenkin kyselyn tekoon sen vuoksi, että se on haastattelua nopeampi vaihtoehto ja pyrin työstämään opinnäytetyöni valmiiksi tiukalla aikataululla. Vaikka kyselyyn vastasikin hyvin erilaisia vastaajia, en saanut vastauksista näkökulmaa kuitenkaan ns. ravintola-alan untuvikoilta – nuoremmilta tekijöiltä.

Tuloksia pystytään mielestäni hyödyntämään pohtimalla esille nousseita asioita työpaikkakohtaisesti tarkemmin. Esim. vuorovaikutuksen merkitys korostui vastauksista, ja sen onnistumista voidaan pohtia ja siihen pystytään jatkotoimenpiteillä paneutumaan. Kysely kuvasi ravintola-alan työhyvinvointia ja työssä jaksamista yleisesti, joten työpaikkakohtaiset työhyvinvointikyselyt voisivat olla hyviä jatkotutkimuksia. Jokaisessa työpaikassa työhyvinvointi toteutuu omalla tavallaan, kaikilla on erilaiset tavoitteetkin, joten kuhunkin paikkaan löytyy varmasti eri asioita, jotka toimivat erityisen hyvin

tai vaativat panostusta. Jatkotoimenpiteillä voitaisiin myös enemmän keskittyä kehittämään työhyvinvoinnin johtamista ravintola-alalla, sillä tutkimus jo selvitti ja toi esille yleisesti alan työhyvinvointiin liittyviä haasteita.

Opinnäytetyön työn tekeminen opetti paljon itse työn aiheesta sekä tutkimuksen tekemisestä ja raportoinnista. Sain työhyvinvoinnista kokonaisvaltaisen kuvan – se onkin hyvin moniulotteinen aihe - ja ymmärsin, kuinka merkityksellistä se onkaan jo yrityksen tuloksellisuuden kannalta. Ihmisten näkemys työhyvinvoinnista on mielestäni suhteellisen suppea. Uskon, että työhyvinvoinnin merkitys korostuu tulevaisuudessa. Mielestäni olisikin tärkeää, että työhyvinvointi ymmärrettäisiin yhä useamman keskuudessa kokonaisvaltaisena hyvin merkityksellisenä asiana.

LÄHTEET

AHOLA, Kirsi. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. 1.-2. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.

BURCHELL, Michael and ROBIN, Jennifer. 2011. The Great Workplace – How to build it, how to keep it and why it matters. San Francisco: Jossey-Bass.

EKSTRÖM, Kristian. 2014. Simply Well – Neljä askelta terveyteen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

FINLEX. 2017. Työsopimuslaki 26.1.2001/55. [Viitattu 2017-04-24] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

HEIKKILÄ, Tarja. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

JABE, Marjatta. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat Oy.

JUUTI, Pauli ja VUORELA, Antti. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

KAHN, William A. ja FELLOWS, Steven. 2013. Employee engagement and meaningful work. Teoksessa: DIK, Bryan J., BYRNE Zinta S. ja STEGER, Michael F., Purpose and meaning in the workplace. Washington, D.C.: American Psychological Association.

KALLIO, Eila ja KIVISTÖ, Sirkku. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.

KEHUSMAA, Kirsti. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.

KIVELÄ, Paula ja KOLONEN, Mirva 5.6.2015. Alaistaidoilla työhyvinvointia. TAMKJournal. [Viitattu 20.4.2017] Saatavissa: <http://tamkjournal.tamk.fi/alaistaidoilla-tyohyvinvointia/>

LUUKKALA, Jouni. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...- työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

MANKA, Marja-Liisa. 2015. Stressikirja – Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

MANKA, Marja-Liisa, KAIKKONEN, Maija-Leena ja NUUTINEN, Sanna. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen

yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

MANKA, Marja-Liisa ja MANKA, Marjut. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

NICKSON, Dennis. 2007. Human resource management for the hospitality and tourism industries. Oxford: Butterworth-Heinemann.

OTALA, Leenamajja ja AHONEN, Guy. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.

RAURAMO, Päivi. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

RAUTJÄRVI, Leila. 2004. Ravintola-alan työntekijöiden käsityksiä omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä. Pro gradu. Kuopion Yliopisto: Hoitotieteen laitos.

ROBERTSON, Ivan and COOPER, Gary. 2011. Well-being – Productivity and happiness at work. Great Britain: Palgrave Macmillan.

SOSIAALI- JA TERVEYSMINISTERIÖ (STM). 2017. Työhyvinvointi. [Viitattu 2017-05-02]. Saatavissa: <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

SUONSIVU, Kaija. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. painos. UNIpress.

SUUTARINEN, Marjaana. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa: SUUTARINEN, Marjaana ja VESTERINEN Pirkko-Liisa. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

TUOMI, Jouni. 2008. Tutki ja lue - Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. 1.-2. –painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

TYÖTERVEYSLAITOS (TTL); KANDOLIN, Irja, TILEV, Kristina, LINDSTRÖM, Kari, VARTIA, Maarit ja KETOLA, Ritva. 2009. Palvelualojen työolot ja hyvinvointi. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 43. Helsinki.

TYÖTERVEYSLAITOS (TTL). 2017. Työhyvinvointi. [Viitattu 2017-02-10] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

TYÖTERVEYSLAITOS (TTL). 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012 – seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. [Viitattu 2017-05-21] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>

TYÖTERVEYSLAITOS (TTL). 2017. Työn imu. [Viitattu 2017-03-31] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

VIITALA, Riitta. 2013. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

VILKKA, Hanna. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITE 1. TUTKIMUKSEN KYSELYLOMAKE



Kysely työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta ravintola-alalla

1. Ikäsi?

_____ vuotta

2. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt ravintola-alalla? *

Voit vastata kysymykseen noin-arviolla

_____ vuotta

3. Koulutuksesi? *

Lukio

Ammatillinen koulutus

Ammattikorkeakoulu

Yliopisto

Jokin muu

4. Onko edellä mainitsemasi koulutus tai jokin koulutuksistasi ravintola-alan koulutus? *

Kyllä

Ei

5. Työskenteletkö useammalle kuin yhdelle työnantajalle? *

Kyllä

En

6. Minkä muotoinen työsopimuksesi on? *

Mikäli sinulla on useampi työpaikka, valitse niistä työpaikka ravintola-alalta, jossa työskentelet eniten.

Kokoaikainen

Osa-aikainen

Tarvittaessa töihin kutsuttava/0-sopimus

Vakituinen

Määräaikainen

Jokin muu

7. Kuinka monta tuntia töitä teet keskimäärin viikossa? *

8. Millaiseksi koet kokonaisjaksamistasosi asteikolla 1-10? *

Tähän lukeutuvat sekä fyysinen, henkinen että psyykinen hyvinvointisi.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Erittäin huono ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Erinomainen

9. Voit halutessasi perustella vastaustasi

10. Kuinka paljon koet ravintola-alan työn vaikuttavan kokonaishyvointiisi? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

En ollenkaan ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Todella merkittävästi

Työhyvinvoinnin osa-alueet

Marja-Liisa Mankan ja Marjut Mankan mukaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuuluvat seuraaviin kokonaisuuksiin liittyvät asiat: organisaatio, johtaminen, työyhteisö, itse työ sekä totta kai työntekijä itse.

11. Minkälaiset asiat ovat mielestäsi haasteita tai ongelmia ravintola-alalla työhyvinvoinnin osa-alueita ajatellen? *

12. Millaisten asioiden koet heikentävän työhyvointiasi tai työssä jaksamistasi työpäivän aikana?

13. Millaisten asioiden koet vahvistavan työhyvointiasi tai työssä jaksamistasi työpäivän aikana?

Työhyvinvoinnin johtaminen

14. Mitä asioita työhyvinvoinnin johtamiseen mielestäsi kuuluu?

15. Kuinka koet ravintola-alan yritysten ja organisaatioiden johdon ja esimiesten panostavan työyhteisönsä hyvinvointiin yleisellä tasolla? Panostetaanko työhyvinvointiin? Miten?

16. Koetko, että organisaatiot tai työnantajat yleisesti voisivat parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia ja työssä jaksamista ravintola-alalla? Miten?

Yksilön hyvinvointi

17. Koetko, että voisit itse parantaa työssä jaksamistasi työssä ravintola-alalla? Miten? Kuinka itse mahdollisesti jo edistät työhyvinvointiasi?

18. Mikä sinua motivoi työssä? Mikä voimaannuttaa?

Kysely päättyi, muistathan lähettää vastauksesi alla olevalla "lähetä"-painikkeella.

Kiitos vastauksistasi!

19. Halutessasi voit antaa vielä palautetta kyselystä
