

Johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä

Hotelli X

Sini Sahala

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

2014



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

<p>Tekijä Sini Sahala</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012</p>
<p>Raportin nimi Johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä Hotelli X</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 78 + 5</p>
<p>Ohjaaja Ulla Ijäs</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tutkii johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tavoitteena on selvittää, miten johtamisen avulla voidaan edistää hyvinvointia työssä. Työhyvinvoinnin viitekehyksenä on kolme organisatorista tasoa: ylin johto, yksikkötaso ja yksittäinen työntekijä. Lähestymistavaksi otettiin malli ylhäältä alaspäin eli, miten työhyvinvoinnin strateginen johtaminen näkyy yksikkötasolla, ja miten yksikkötason esimiestyö heijastuu yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin.</p> <p>Työn toimeksiantajana ja kohdeyrityksenä on helsinkiläinen hotelli, Hotelli X. Lähtökohtana tutkimukselle on henkilökunnan työhyvinvointitulosten heikkeneminen kevään 2013 ja 2014 välillä. Heikentyneet osa-alueet pitivät sisällään sitoutumisen, turvallisuuden, palautteenannon ja palkitsemisen, esimiesten tavoittamisen, viestinnän ja työntekijän huomioimisen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin syksyllä 2014. Työ suunnattiin vastaanoton osastolle. Työssä käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Kohdeyrityksen hotellinjohtajaa ja vastaanottopäällikköä haastateltiin teemahaastattelumenetelmällä. Vastaanoton työntekijöille suunniteltiin räätälöity työhyvinvointikysely, jossa heikentyneitä osa-alueita avattiin eri näkökulmista. Kyselyyn vastasi kymmenen työntekijää. Osallistuvan havainnoinnin avulla seurattiin esimiesten ja työntekijöiden välistä vuoropuhelua yrityksen järjestämässä työhyvinvointipäivässä, jossa räätälöidyn työhyvinvointikyselyn tulokset käytiin läpi.</p> <p>Tärkeimpiä tuloksia työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä olivat vuorossa yksin oleminen, esimiesten ja työntekijöiden yhteen hiileen puhaltamattomuus, lupauksista kiinni pitämättömyys, esimiehen esimerkin näyttämisen puute ja kehityskeskusteluiden vähäinen määrä. Lisäksi työntekijät kaipaivat esimieheltä enemmän tiedotusta, läsnäoloa ja työntekijän kuuntelua ja arvostusta. Tulosten pohjalta toimeksiantajalle esitettiin kehitysehdotuksia.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, johtaminen, esimiestyö, hotelliala</p>	

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

<p>Author Sini Sahala</p>	<p>Group or year of entry 2012</p>
<p>The title of thesis Leadership as a Contributor to Work Welfare Hotel X</p>	<p>Number of report pages and attachment pages 78 + 5</p>
<p>Advisor Ulla Ijäs</p>	
<p>This Bachelor's thesis examines the connection between leadership and work welfare. The aim is to find out how the welfare at work can be advanced by leadership. The context for work welfare is three organizational levels: top level, unit level and individual employee. The approach was a model from up to down by how strategic leadership of work welfare affects unit level and how unit level superior work reflects to individual level work welfare.</p> <p>The target company is a hotel in Helsinki, Hotel X, who is also the mandator for this thesis. The starting point for the research was the weakened employee survey results between spring 2013 and 2014. The weakened fields included commitment, safety, feedback and awarding, accessibility of superiors, communication and recognition of employees.</p> <p>The thesis was conducted in autumn 2014. The research was targeted to the reception department. Both qualitative and quantitative research methods were used. The hotel manager and the front office manager of the target company were interviewed using theme interview method. A tailored employee survey, where the weakened fields were opened from different viewpoints, was conducted to the front office employees. Ten employees responded to the survey. Participant observation was used to follow the dialogue between superiors and employees in a work welfare day arranged by the company where the results of the tailored employee survey were went through.</p> <p>The most important results to weaken the work welfare were being alone in work shifts, lack of co-operation between superiors and employees, breaking promises, lack of showing an example by superiors and lack of development discussions. In addition, the employees longed for informing, presence and listening and appreciation of employees by superiors. Development ideas based on the results were presented to the mandator.</p>	
<p>Key words Work welfare, leadership, superior work, hotel industry</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen	3
2.1	Työhyvinvoinnin käsitteitä	3
2.1.1	Taustalla olevia vaikutteita työhyvinvointiin	6
2.1.2	Työhyvinvoinnin uhkia	8
2.1.3	Positiivinen psykologia	10
2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	13
2.2.1	Työhyvinvoinnin organisatoriset tasot	14
2.2.2	Organisaatioilmapiiri	15
3	Lähiesimiestyö työhyvinvoinnin ylläpitäjänä	18
3.1	Johtamisen olemus	18
3.1.1	Palveleva johtaminen	19
3.1.2	Tiimin johtaminen	21
3.1.3	Vuorovaikutustaidot	25
3.2	Hotellin vastaanoton johtaminen	28
3.2.1	Esimiesten tehtävät ja roolit	29
3.2.2	Henkilöstösuunnittelu	30
4	Tutkimus Hotelli X:n työhyvinvoinnin tasosta	33
4.1	Teemahaastattelu esimiehille	33
4.2	Kysely henkilökunnalle	35
4.3	Osallistuva havainnointi	37
5	Tulokset	39
5.1	Teemahaastattelujen tulokset	39
5.1.1	Työhyvinvointi johtamisjärjestelmän tasolla	39
5.1.2	Työhyvinvointi yksikötasolla	40
5.1.3	Menneet työhyvinvointitulokset ja turvallisuus	43
5.1.4	Vaikutusmahdollisuudet	44
5.2	Kyselyn tulokset	45
5.2.1	Sitoutuminen	45
5.2.2	Työilmapiiri	47

5.2.3	Tiimin johtaminen ja esimiestyö.....	53
5.2.4	Avoimet kysymykset	61
5.3	Osallistuvan havainnoinnin tulokset.....	62
5.3.1	Työilmapiiri	62
5.3.2	Tiimin johtaminen ja esimiestyö.....	64
6	Pohdinta	65
6.1	Tulosten analysointia	65
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	69
6.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	72
6.4	Oma oppiminen	72
	Lähteet.....	75
	Liitteet.....	79
	Liite 1. Teemahaastattelurungot esimiehille.....	79
	Liite 2. Kysely työntekijöille.....	82

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ajankohtainen ja tärkeä aihe. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa -tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin resurssit ovat vähentyneet näinä taloudellisesti kireinä aikoina, ja esimerkiksi henkilöstön koulutukseen panostetaan yhä vähemmän. PAMin puheenjohtajan Ann Selinin mukaan palvelualojen työteki-jät saavat kaikista vähiten työnantajan tarjoamaa koulutusta. Hän lisää, että työhyvinvointia tulisi ajatella investointina. Saadakseen säästöjä pidemmällä tähtäimellä, on panostettava työhyvinvointiin etukäteen. (Selin 2014.) Lisääntynyt työhyvinvointi vaikuttaa tutkimusten mukaan positiivisesti asiakaslähtöiseen palveluun, mikä parantaa organisaation tuottavuutta. Työhyvinvoinnin aktiivista kehittämistä voidaan perustella siis inhimillisten tekijöiden ohella taloudellisella näkökulmalla.

Valitsin aiheen, koska mielestäni työhyvinvoinnin näkökulma on jäänyt liian vähälle huomiolle useissa yrityksissä. Halusin tuoda esille pehmeämmän näkökulman kokonaisvaltaisen menestyksen saavuttamisessa. Ylin johto vaatii yksikköjään jatkuvasti supistamaan työvoimakuluistaan, jolloin työhyvinvointia uhkaavat kiireen, stressin ja uupumisen lisääntyminen. Uskon, että sairauspoissaolot ja yleinen työilmapiirin heikkeneminen syövät pitkällä aikavälillä tämän lyhytnäköisen taktiikan kannattavuuden. Kestävää kasvua ei voida saavuttaa ihmisten kustannuksella. Työntekijää arvostavalla johtamisella voidaan taistella työhyvinvoinnin uhkia vastaan. Kohdeyritys, Hotelli X, ja sen toimintaympäristö ovat minulle tuttuja. Tämä auttoi keskittämään tutkimuksen oikeanlaisiin asioihin.

Opinnäytetyössä käsitellään ensin kirjallisuuden avulla (luvut 2 ja 3) johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä. Pää tutkimusongelma on, miten johtamisella voidaan edistää työhyvinvointia. Alaongelmat muodostuvat työyhteisön organisatorisilta tasoilta ylätasolta alaspäin. Alaongelmilla haetaan vastauksia kysymyksiin, miten työhyvinvoinnin strateginen johtaminen vaikuttaa lähiesimiestyöhön, ja millainen lähiesimiestyö tukee työntekijän hyvinvointia työssä. Työhyvinvoinnin yleiset edellytykset luodaan työorganisaation ylätasolla johdon toimesta. Lähityöympäristössä eli yksikkötasolla yleisiä työhyvinvoinnin linjauksia voidaan jalostaa lähiesimiestyön ja johtamisen toimesta ky-

seiseen yksikköön sopiviksi. Alimmalla eli työntekijätasolla työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset tekijät, kuten asenne, tarpeet ja elämäntilanne. (Tarkkonen 2013, 29–30.)

Positiivinen psykologia tarjoaa mahdollisuuden lähestyä työhyvinvointia ratkaisukeskeisesti kiinnittämällä huomio asioihin, mitkä ovat hyviä ja toimivia, vastakohtana perinteiselle työhyvinvointiajattelulle, joka keskittyy oireiden reagointiin ja korjaamiseen (Hakanen 2011, 11). Palveleva johtaminen, jossa työntekijä ja eettiset käytännöt asetetaan keskiöön (Brownell 2010, 366), saattaa ainakin osittain tarjota vastauksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Yksi tärkeimmistä asioista esimiestyössä on osoittaa arvostusta muille (Pirinen 2012, 40). Jos esimies on henkisesti läsnä ja kuuntelee aktiivisesti työntekijöitään eli osaa luoda tunneyhteyden, työntekijät sitoutuvat organisaatioon vahvemmin (Rauhala, Leppänen & Heikkilä 2013, 124).

Tutkimusosuudessa kartoitetaan kohdeyritys Hotelli X:n työhyvinvoinnin tila esimiestyön näkökulmasta. Tutkimus on rajattu vastaanoton osastolle. Pohjana tutkimukselle on kevään 2013 ja 2014 välillä tapahtunut työhyvinvointikyselyn tulosten lasku. Erityisesti heikentyneitä osa-alueita olivat sitoutuminen, turvallisuus, palautteenanto ja palkitseminen, esimiesten tavoittaminen, viestintä ja työntekijän huomioiminen. Näiden tulosten pohjalta yritykselle luotiin räätälöity tutkimus syksyllä 2014 huomioiden kaikki kolme organisatorista tasoa. Tavoitteena oli avata esimiehille taustalla olevia vaikutteita työhyvinvoinnin tilaan, jotta he voisivat kehittää työhyvinvointia yrityksessä. Luku 4 esittelee tutkimusmenetelmät, luvussa 5 käydään läpi tulokset ja luvussa 6 vedetään yhteen tärkeimmät tulokset ja esitetään kehitysehdotuksia tulosten pohjalta. Työssä on otettu huomioon hotellialan erityispiirteet.

2 Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa organisaation tulevaisuuden toimintaympäristön tunnistamista ja työvoiman saattamista tehokkaaseen käyttöön. Työhyvinvoinnin tulee olla osa organisaation strategiaa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 56.) Tärkeimpiä työhyvinvoinnin taustatekijöitä ovat oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenmukainen johtaminen sekä hyvä esimies-alaissuhde. Työhyvinvoinnin edistäminen on jokaisen vastuulla työyhteisössä, mutta lopullinen vastuu siitä on ylimmällä johdolla. Yksikkötasolla lähiesimies on tärkein vastuuhenkilö. (Rauramo 2008, 145–146.)

2.1 Työhyvinvoinnin käsitteitä

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointiin sisältyy työn mielekkyys ja sujuvuus ympäristössä, joka on turvallinen, terveyttä edistävä ja työuraa tukeva. Työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus työn tuottavuuteen ja tuloksiin. Työhyvinvointi on subjektiivinen ja laaja kokemus (Hyppänen 2013, 165), johon vaikuttavat muun muassa työ, työyhteisö ja turvallisuus, johtaminen ja esimiestyö, arvostus, palkka ja edut, osaaminen ja motivaatio, työn vaativuus ja kuormittavuus ja terveys, voimavarat ja oma elämäntilanne.

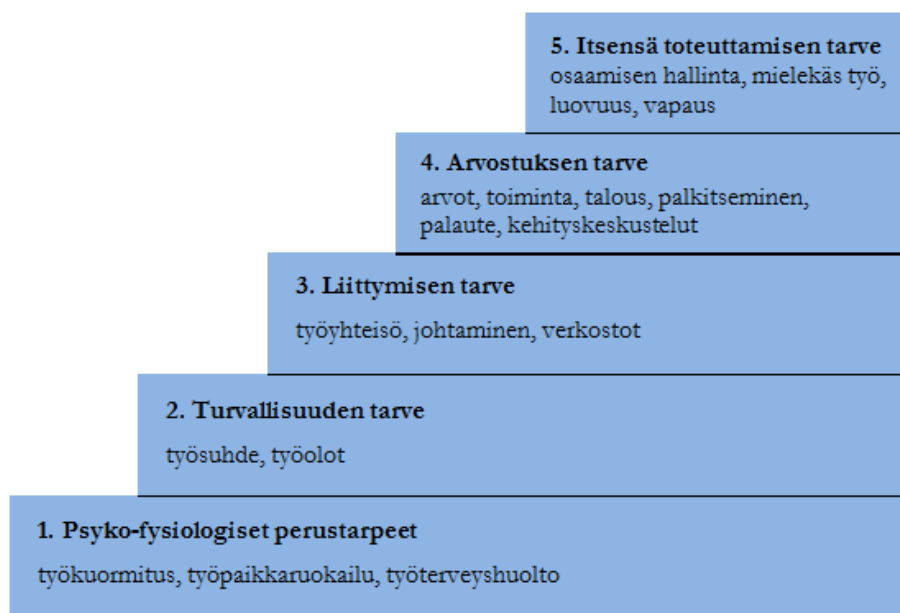
Työhyvinvointitoiminnan käsittelyn pohjalla on kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite pitää sisällään yksilön, työyhteisön ja työympäristön välisen suhteen, jossa työkyky muodostuu näiden elementtien lopputuloksena. Yksilön hyvinvointi muodostuu terveydestä, osaamisesta, sosiaalisista taidoista, toimintakyvystä, voimavaroista ja elämäntilanteesta. Hyvinvointia työyhteisössä luovat hyvä johtajuus, organisointi, työnjako, ilmapiiri, vuorovaikutus ja sosiaalinen tuki. Työympäristössä hyvinvointia luovat fyysiset olosuhteet ja fyysinen kuormittavuus, työvälineet, työn vaatimukset, työn sisältö ja mielekkyys, työn henkinen kuormittavuus, työmenetelmät, vaikutusmahdollisuudet ja uralla eteneminen. (Vesterinen 2006, 31.)

Hyvinvoiva työyhteisö pitää sisällään turvalliset ja terveelliset työolosuhteet, arvostuksen ja kunnioituksen saamisen sekä tasa-arvoisen ja oikeudenmukaisen kohtelun. Lisäksi siellä on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja ilmapiiri on kannustava, innova-

tiivinen ja vuorovaikutteinen. Erilaisuus hyväksytään, vastuuta jaetaan ja yhteisön strategiaan ja päämääriin sitoudutaan. Työ on mitoitettu oikein henkilöstön määrään, osaamiseen ja aikaan nähden. Työntekijät kokevat, että työhön on mahdollista vaikuttaa, ja että työssä on kehittymismahdollisuuksia. (Vesterinen 2006, 41.)

Pohjanheimon (2012, 304–305) mukaan työhyvinvointi on tulosta siitä, että työllä on tarkoitus, se on organisoitua ja ihmiset otetaan huomioon sekä yksilöinä että yhteisön jäseninä. Johtamisen tarkoituksena on varmistaa yksilöiden ja ryhmän onnistuminen perustehtävässään sekä yksilöiden hyvinvointi ja työyhteisön toimintakyky. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat mukana työhyvinvoinnin toteuttamisessa, mutta johdolla ja esimiehillä on lopullinen vastuu. Vastuu ja valta määrittelevät puitteet, joiden sisällä johtajat ja esimiehet voivat vaikuttaa tuloksiin ja toimintakykyyn. Kehusmaa (2011, 223) jatkaa, että työhyvinvoinnin lähtökohtana on ymmärrys ihmisten yksilöllistä odotuksista ja tarpeista erilaisissa elämäntilanteissa. Työn johtamisella, organisoinnilla ja työtehtävien sisällöllä voidaan vastata näihin odotuksiin ja tarpeisiin. Tarvitaan reiluja johtajia ja esimiehiä, jotka näkevät henkilöstön sijaan yksilöitä.

Rauramon (2004) kehittämän Työhyvinvoinnin portaat -mallin tavoitteena on ollut löytää keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin taustalla sekä toimintamalleja pitkäjänteisen kehittämistoiminnan avuksi. Malli perustuu Abraham Maslowin kehittämään tarvehierarkiaan eli motivaatioteoriaan (1943). Taustalla on ajatus siitä, että ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian, jossa ensin on tyydytettävä alemman tason tarpeet. Vasta sen jälkeen voidaan tavoitella ylemmän tason tarpeita. Työhyvinvoinnin viisi porrasta nousevassa järjestyksessä ovat: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. (Rauramo 2008, 27, 29, 34.) Kuvio 1 esittelee portaat ja niihin sisältyvät asiat työelämän näkökulmasta.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (mukaillen Rauramo 2008, 27)

Alimmalla eli psyko-fysiologisella portaalla ovat ihmisen perustarpeisiin liittyvät asiat, kuten ruokailu työssä, työkuormitus ja työterveyshuolto. Työ ei saisi olla liian kuormittavaa, muttei liian helppoakaan. Kiire voi olla merkki liiallisesta kuormituksesta tai puutteista työn hallinnassa. Se saattaa myös kertoa työn heikosta organisoinnista. Kiirettä voidaan hallita tehtäväkuvia ja tavoitteita selkiyttämällä sekä töiden priorisoinnilla. Kokonaiskuormitus muodostuu työn ja vapaa-ajan välisestä suhteesta. Terve ihminen kestää lyhytaikaisesti voimakastakin kuormitusta, mutta myös palautumisesta on huolehdittava. Palautumista voidaan edistää riittävällä unella, työn monipuolisuudella ja tauotuksella. (Rauramo 2008, 37–38, 55.)

Toisella portaalla turvallisuuden tarvetta edistävät työsuhde ja työolot. Turvallisuuden tunne on puhtaasti subjektiivinen. Määräaikainen tai osa-aikainen työsuhde voi sopia joidenkin elämäntilanteeseen hyvin, kun taas toisille se aiheuttaa turvattomuutta, joka heikentää hyvinvointia. Työelämän liialliset muutokset voivat myös heikentää turvallisuuden tunnetta. Nykyiset muutostrendit sisältävät muun muassa teknologisen kehityksen, informaatiotulvan, kansainvälistymisen, palveluiden ulkoistamisen, organisaatiomuutokset ja sosiaalisten taitojen sekä tunneälyn korostumisen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työpaikkaa kartoittamaan riskitekijät, jotka voivat uhata ihmisen fyysistä tai psyykkistä terveyttä työpaikalla. Työriskit voivat liittyä työympäristöön, työoloihin tai

työvälineisiin. Pelko on huomattava hyvinvoinnin ja kehityksen este. (Rauramo 2008, 31, 85–87, 96, 102–116.)

Kolmannella portaalla liittymisen tarpeeseen sisältyvät työyhteisö, verkostot ja johtaminen. Ihmisen perustarpeita on olla rakastettu, hyväksytty ja tarpeellinen. Ihmissuhteet työssä ovat tärkeä osa työmotivaatiota ja työhyvinvointia. Hyvä työilmapiiri pitää sisällään muun muassa hyvät esimies-alaissuhteet, hyvän tiedonkulun, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, kohtuullisen työkuormituksen, oikeudenmukaisuuden, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, luottamuksen ja yhteisöllisyyden. Ihmissuhdeongelmat ovat usein seurausta tiedon puutteesta tai väärinkäsityksistä. Usein taustalla voi olla lisäksi yksityiselämän vaikeuksia, jotka heijastuvat työpaikan toimintaan. (Rauramo 2008, 123, 126, 131.)

Arvostuksen tarpeeseen neljännellä portaalla sisältyvät arvot, toiminta ja talous. Arvostuksen tarvetta voi tukea kehityskeskusteluilla, antamalla palautetta sekä palkitsemalla. Arvostuksen osoittaminen tarkoittaa jokaisen työpanoksen huomioon ottamista ja arvostavaa kohtelua. Erityisen tärkeää on arvostuksen saaminen henkilöiltä, joita pitää itse tärkeinä: lähin esimies, työkaverit, asiakkaat tai perheenjäsenet. (Rauramo 2008, 143–144.)

Ylin eli viides porras on itsensä toteuttamisen tarve, johon sisältyvät osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus. Hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työ on sopivan haastavaa ja vastaa yksilön ominaisuuksia. Työmotivaation kannalta tärkeää on kehittyminen ja oppimiskokemukset sekä onnistuminen ja aikaansaaminen. Oppiminen tapahtuu koulutuksen lisäksi suurimmilta osin käytännössä, pitkällisen ammatinharjoittamisen myötä. Oman osaamisen ylläpitäminen on tärkeää työllistymisen edistämiseksi. Lisäksi se tukee työn hallintaa, ja sitä kautta jaksamista ja hyvinvointia työssä. (Rauramo 2008, 161–163.)

2.1.1 Taustalla olevia vaikutteita työhyvinvointiin

Työhyvinvointi on laaja ja moniulotteinen ilmiö. Se voidaan ymmärtää seuraussuhteiltaan liian kapea-alaisesti, mikä estää kannattavan ja tuloksellisen toimin-

nan. Työhyvinvoinnin toimenpiteet ovat usein ongelmiin reagointia ja ongelmien korjaamista, kun taloudellisesti kannattavampaa olisi ongelmien ennakointi. Työhyvinvoinnin syy-seuraussuhteissa on vaikea hahmottaa työorganisaatioiden ja pienempien yksikköjen osuutta ja näiden keskinäissuhteita. Taustalla on näkymättömiä vuorovaikutuskentöjä. Työhyvinvoinnin ilmeneminen yksilötason vaikutuksina voi olla ajallisesti hyvinkin pitkä. Esimerkiksi kiireen aiheuttama stressi saattaa ilmetä vasta kuukausien tai vuosien kuluttua. Sama pätee tietysti myös toisinpäin. Työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet saattavat kantaa hedelmää vasta useiden vuosien kuluttua. (Tarkkonen 2013, 21–22.)

Useat johtamisjärjestelmät ovat vanhanaikaisia, eikä niissä ole otettu huomioon työhyvinvointia merkityksellisenä osana johtamista. Työhyvinvointi tarvitsee tuekseen selkeitä järjestelmiä ja käytäntöjä, jotka luodaan, ylläpidetään ja kehitetään johtamisjärjestelmän avulla. Sisäisten ja ulkoisten asiantuntijoiden näkemyksillä ja neuvoilla on merkitystä, mutta yksin heidän valtansa ei riitä kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. (Tarkkonen 2013, 21.) Työhyvinvointiasioita ei voida työntää esimerkiksi kokonaan henkilöstöhallinnon vastuulle (Kehusmaa 2011, 35). Työhyvinvoinnin ongelmat saatetaan myös siirtää ainakin osittain yhteiskunnan jonkin muun sektorin hoidettavaksi tai yksilölle itselleen. Työhyvinvointi nähdään yhteiskunnan yleisenä arvona, jolloin työorganisaatiot saattavat ulkoistaa tai kieltää oman vastuunsa. (Tarkkonen 2012, 27–28.)

Luthansin (2007, 7) mukaan organisaation kestävä kilpailuetu voidaan saavuttaa investoimalla, kehittämällä ja johtamalla psykologista pääomaa eli inhimillisiä resursseja. Perinteiset pääoman muodot, kuten taloudellinen, teknologinen ja tiedollinen, eivät riitä kilpailuedun saavuttamiseen. Useat organisaatiot eivät täysin ymmärrä inhimillisten resurssien potentiaalia, eivätkä tarpeeksi investoi siihen tai kehitä ja johda sitä. Henkilöstön ja organisaation ydinarvojen välistä yhteyttä ei täysin ymmärretä. Seurauksena henkilöstön kehittämistoimenpiteet ovat epäjohtonmukaisia ja epäoleellisia. Nykypäivän työelämä arvostaa tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Yksityisellä sektorilla on tärkeää saada jatkuvasti lisää tuottoa sijoitetulle pääomalleen. Myös julkisissa organisaatioissa työn tuottavuutta yritetään pakonomaisesti kehittää. Tällainen toiminta on usein ristiriidassa henkilöstövoimavarojen kestäväen käytön periaatteen kanssa. (Tarkkonen 2012, 27.)

Työterveyslaitoksen tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on positiivinen korrelaatio keskenään. Työhyvinvoinnin edistäminen on kestävä kilpailuetu. Työhyvinvoinnin mittarina käytetään usein sairauspoissaoloja tai työeläkekustannuksia. Edelliset ovat yritykselle merkittäviä kustannuseriä, mutta tehottomia johtamisen ja ohjaamisen välineitä. Syy- ja seuraussuhteet jäävät epäselviksi. Sairauspoissaolot voivat selittyä vuosien takaisilla syillä. Varhaisen tiedon keräämiseen tehokkaampia mittareita olisivat terveystarkastukset, koetun terveyden selvittäminen ja kuormittuneisuuden arviointi. Lisäksi tulisi käyttää enemmän yksittäisiin yrityksiin räätälöityjä tutkimuksia, jolloin tieto olisi käyttökelpoisempaa arviointiin ja suunnitteluun. (Kehusmaa 2011, 81–82, 158–159, 170.)

2.1.2 Työhyvinvoinnin uhkia

Työelämä on muutoksen alla. Työsuhteen jatkuvuudesta ei ole varmuutta enää millään toimialalla. Työsuhteiden osa-aikaisuus ja määräaikaisuus ovat lisääntyneet. Työn henkinen kuormittavuus on kasvanut, ja kiire leimaa nykypäivän työelämää. Kiirettä ruokkivat organisaatioiden kasvu- ja kannattavuusvaatimukset. Lisäksi työn ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt. Työtyytyväisyyden kokeminen on kuitenkin yksilökohtaista, ja taustalla ovat työelämää koskevat odotukset. Tällöin myös työhyvinvoinnin ratkaisuissa tulisi ottaa huomioon yksilölliset erot, ei ainoastaan kehitystrendit. (Kehusmaa 2011, 56, 91–93.)

Työtytymättömyyden taustalla voi olla useita syitä. Uuden työntekijän odotukset työstä voivat olla ristiriidassa todellisuuden kanssa. Joskus työtyytyväisyys voi muuttua ajan kuluessa työtytymättömyydeksi. Tähän voivat vaikuttaa yksilölliset syyt, kuten ikä, osaaminen ja elämäntilanne tai yhteisölliset syyt, kuten työkaverit, yhteistyö tai vuoro-vaikutus. Työtytymättömyys voi ilmetä aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivinen käytös voi ilmetä uhkailuna tai yleisenä vastusteluna, tai uuden työpaikan etsimisena. Työtytymätön henkilö saattaa ottaa yhteyttä esimieheen, mutta jos ei tästä ole apua, myös työsuojeluvaltuutettuun tai luottamusmieheen. Passiivinen työtytymättömyys ilmenee usein mekaanisena toimintana. Työntekijä tekee vain välttämättömän. Passiivinen työtytymättömyys voi ilmetä myös lisääntyneinä poissaoloina, huolimattomuutena tai virheinä. (Hyppänen 2013, 173–174.)

Työhön leipääntymisen uhka eli boreout on silloin jos työntekijä ei saa uurastuksestaan ja aikaansaannoksistaan tunnustusta ja kiitosta. Näin voi käydä myös monipuolista ja vastuullista työtä tekeväälle henkilölle. Jos ponnistelujen ja palkkioiden suhde on jatkuvasti epätasapainossa, eikä kiitosta tule, voi työntekijälle tulla tunne, ettei rehkeminen kannata. Leipääntymisen seurauksena työntekijä voi vähentää ponnistelujaan ja uusiin haasteisiin tarttumista. Näin työpaikka menettää tärkeän työntekijän. (Hakanen 2011, 119.)

Liiallinen stressi laskee työhyvinvointia. Stressin fysiologisia oireita voivat olla päänsärky, korkea verenpaine tai erilaiset sydänsairausoireet. Psykkisiä oireita voivat olla pelko, masennus ja työtyytyväisyyden heikentyminen. Yleisiä työstressin aiheuttajia ovat jatkuvat muutokset, vuorotyö, liian vähäinen tai suuri työmäärä ja työtehtävistä ja roolista aiheutuvat vaatimukset sekä teknologia ja sen tuomat osaamisvaatimukset. Stressi voi aiheutua myös henkilöiden välisistä suhteista tai johtamisesta. Lisäksi yksityiselämän asiat, kuten ihmissuhteet, sairaudet tai taloudelliset vaikeudet voivat kulkeutua työpaikalle stressin aiheuttajiksi. Sopiva määrä stressiä nostaa työtehoa, mutta liiallisena ja liian pitkään jatkuvana työteho laskee. Liiallisen stressin seurauksena työntekijän tehokkuus alenee ja luovuttaminen ja poissaolot lisääntyvät. (Hyppänen 2013, 174–175.)

Työuupumus eli burnout on tila, jossa liian pitkään jatkuneesta stressistä on kehittynyt krooninen oireyhtymä. Sille on ominaista stressioireiden lisäksi pitkäaikainen ja voimakas väsymys sekä kyynisyys koko työtä ja työyhteisöä kohtaan. (Hyppänen 2013, 175.) Suoriutuminen työstä heikkenee uupumuksen seurauksena, mikä vastaavasti johtaa stressin voimistumiseen (Virolainen 2012, 35). Stressi aiheuttaa sen, ettei enää ehdi liikua, syödä tai viettää aikaa läheisten kanssa. Nukkuminen jää vähälle, tai on vaikeaa nukahtaa, vaikka olisi aikaa nukkuakin. Tekemättömät työasiat pyörivät mielessä. (Hyppänen 2013, 175.)

Eniten työuupumusta on työntekijöillä, joilla on työssään suuret vaatimukset ja pienet vaikutusmahdollisuudet. Koulutuksen on havaittu kasvattavan työkyvyn määrää, sillä ammatillinen osaaminen tukee työmotivaatiota ja työn hallintaa. Paras keino taistella työuupumusta vastaan on sen ennaltaehkäisy kohtuullistamalla työn vaatimuksia (mää-

rää, hektisyyttä ja haasteellisuutta) sekä yhteistyön kehittäminen. Työuupumusta voidaan ehkäistä myös ammattitaidon kehittämällä ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä. Mikäli työuupumus on edennyt masennuksen tasolle, ja työntekijä on pitkällä sairauslomalla, on työhön palaaminen erittäin epätodennäköistä – ainakaan samaan työpaikkaan. (Virolainen 2012, 36–38.)

2.1.3 Positiivinen psykologia

Työhyvinvoinnin yhteydessä on alettu puhua positiivisesta psykologiasta. Perinteinen työhyvinvointiajattelu, jossa huomio suunnataan riskien, epäkohtien ja oireiden minimointiin, ei tuota tarpeeksi energistä, motivoitunutta ja menestykseen johtavaa työhyvinvointia. Vastakohtana tälle, positiivinen psykologia suuntaa huomioon siihen, mikä ihmisessä ja työpaikassa on toimivaa, vahvaa ja mahdollista. Positiivinen psykologia ei tarkoita epäkohtien sivuuttamista, vaan sitä, että vahvistamalla työyhteisön voimavaroja voidaan epäkohdatkin kohdata ratkaisulähtöisesti. Harva työpaikka on täysin musta tai valkoinen. Tämä on hyvä lähtökohta työhyvinvoinnin ja toimivamman työyhteisön edistämiseksi. (Hakanen 2011, 11, 14, 17.)

Positiivinen psykologia on Martin Seligmanin vuonna 1999 alulle laittama tutkimussuuntaus, jossa painopisteenä on onnellisuus, onnistuminen ja hyvä elämä. Ydinajatuksena on se, että me voimme omalla toiminnalla ratkaisevasti vaikuttaa siihen, miten selviämme vastoinkäymisistä ja mikä tekee meistä henkisesti vahvoja. Positiivisessa psykologiassa huomio on vahvuuksissa ja onnistumisissa. Tärkeää on ymmärtää toiminnan kokonaisuus. Kaikki asiat ovat sidoksissa toisiinsa, ja vaikuttavat näin toisiinsa. Kun organisaatiota kehitetään täältä, kehittämisen tulokset vaikuttavat myös tuonne. (Rauhala ym. 2013, 24–25.)

Seligman ja Csikszentmihalyi (2000) määrittivät positiivisen psykologian koostuvan positiivisista subjektiivisista kokemuksista, positiivisista yksilöllisistä eroavaisuuksista ja positiivisista instituutioista. Myöhemmin Seligman määritteli positiivisen psykologian yläkäsitteenä positiivisille tunteille, positiivisille ominaisuuksille ja edellisiä mahdollistaville instituutioille. (Dewe & Cooper 2012, 15.) Positiiviset tunteet sisältävät muun muassa luottamuksen, varmuuden ja toivon. Positiiviset ominaisuudet pitävät sisällään

vahvuuksia, kuten hyveellisyyden, urheuden, oikeudenmukaisuuden ja lojaaliuden sekä kykyjä, kuten älykkyys ja urheilullisuus. Positiivisilla instituutioilla tarkoitetaan muun muassa demokratiaa, vahvoja perhesiteitä ja sananvapautta. Positiiviset instituutiot tukevat hyveitä, jotka puolestaan vaikuttavat positiivisiin tunteisiin. (Seligman 2002, xiii.)

Positiivista psykologiaa voidaan tarkastella onnellisuusteorian tai hyvinvointiteorian avulla. Onnellisuusteoriassa positiivinen psykologia pitää sisällään positiiviset emootiot, sitoutumisen ja tarkoituksen. Positiiviset emootiot johtavat miellyttävään elämään. Sitoutuminen on yhteydessä Mihaly Csikszentmihalyin luomaan ”flow”-käsitteeseen. Flow-tilassa keskittyminen on syvää ja tekeminen vaivatonta. Ihminen on yhtä tekemänsä asian kanssa, eikä hänen tarvitse tietoisesti ajatella tai ponnistella asian eteen. Ihmiset etsivät myös tarkoitusta elämäänsä palvelemalla jotakin, jonka uskovat olevan elämää suurempaa. Onnellisuusteoriassa tavoitteena on lisätä tyytyväisyyttä elämään. (Seligman 2012, 11–12.)

Hyvinvointiteoria on kehittynyt onnellisuusteorian jälkeen. Hyvinvointiteoriassa positiivisen psykologian tavoitteena on lisätä ihmisen kukoistusta. Hyvinvointiteoriaan sisältyvät viisi elementtiä ovat positiiviset emootiot, sitoutuminen, tarkoitus, saavutukset ja positiiviset suhteet. Positiiviset emootiot, sitoutuminen ja tarkoitus ovat samat elementit kuin onnellisuusteoriassakin. Hyvinvointiteoriaan Seligman on lisännyt saavutukset ja positiiviset suhteet. Harvat positiiviset asiat elämässä ovat yksin koettuja. Hyvin usein niihin liittyy muita ihmisiä. Yhteistä näille kaikille viidelle elementille on se, että ne johtavat hyvinvointiin. Niiden ei tarvitse esiintyä samaan aikaan, vaan esimerkiksi saavutus itsessään voi johtaa hyvinvointiin. Ihmiset harjoittavat näitä elementtejä niiden itsensä takia, ei pelkästään saavuttaakseen muita elementtejä. (Seligman 2012, 16–20.)

Työn imulla tarkoitetaan työhön liittyvää iloa ja innostumista. Se tarkoittaa myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut. Työn imua voi edistää muun muassa huolehtimalla työtehtävien haastavuudesta ja monipuolisuudesta. Yhteisöllisyyden ylläpitäminen organisaatiossa on tärkeää. Perustehtävän ja tavoitteiden tulee olla selkeitä. (Työterveyslaitos 2013.) Perustehtävä vastaa kysymyksiin, miksi kyseisessä työyhteisössä ollaan työssä ja mikä on yhteisen työn tarkoitus (Tarkkonen 2012, 158).

Jokainen voi myös itse ylläpitää työn imuaan. Yksi keino on työn omatoiminen tuunaaminen. Työn laaja-alaisempi tuunaaminen on helpompaa itsenäisessä asiantuntijatyössä, mutta myös tiimityössä on mahdollisuus vaikuttaa siihen, miten työtänsä toteuttaa. Työn tuunaaminen voi tapahtua vaikkapa uusia taitoja opettelemalla, ohjausta ja apua pyytämällä, omaksumalla uusia tehtäviä ja hankkiutumalla eroon haitallisista työn vaatimuksista, kuten asettamalla rajoja uhkaaville asiakkaille. Palveleva esimies ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiva organisaatio antavat edellytykset työn omaehtoiseen muokkaamiseen. (Hakanen 2011, 84–87.)

Organisaation sisällä voidaan puhua erilaisista pääoman lajeista, kuten taloudellinen, rakenteellinen, kulttuurinen ja sosiaalinen. Fred Luthans on luonut käsitteen psykologinen pääoma. Psykologinen pääoma tarkoittaa sitä, miten positiivista psykologiaa ja onnellisuuden käsitettä käytetään ja hyödynnetään osana organisaatioiden suunnittelua, johtamista ja kehittämistä. Psykologinen pääoma sisältää yrityksen inhimilliset vahvuudet ja resurssit, joita voidaan luotettavasti mitata, johtaa ja kehittää nykyaikaisessa organisaatiossa. Se tuo lisää arvoa jo organisaation olemassa oleviin pääoman lajeihin. Psykologisen pääoman käsite pitää sisällään seuraavat ulottuvuudet: toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. (Rauhala ym. 2013, 25, 27, 29–30, 34.) Toivolla tarkoitetaan myönteistä motivaatiotilaa, jonka avulla yksilö asettaa haastavia tavoitteita ja löytää keinot saavuttaa ne. Optimismi pitää sisällään tunteen, että asiat ovat hyvin ja paranevat entisestään. Sinnikkyys on uskoa siihen, että vastoinkäymisistä ja epäonnistumisista selvitään. Itseluottamus on positiivinen tunne omasta osaamisesta ja suoriutumisesta. (Leppänen & Rauhala 2012, 71.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että psykologisen pääoman kasvu yrityksessä johtaa parantuneisiin tuloksiin. Työntekijän toivon, optimismin, sinnikkyuden ja itseluottamuksen kasvu parantaa hänen tuottavuuttaan. Organisaation ilmapiirillä on vaikutusta, sillä työntekijöillä, jotka kokevat työpaikan ilmapiirin myönteisenä, on korkeampi psykologinen pääoma. Psykologisella pääomalla on yhteys psyykkiseen hyvinvointiin, lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja pidempiaikaiseen organisaatioon sitoutumiseen. Sen kehittäminen on systemaattinen prosessi, joka tapahtuu arjen kohtaamistilanteissa. (Rau-

hala ym. 53–55, 85–86.) Esimerkkejä psykologisen pääoman kehittämiseen käsitellään kohdissa 3.1.1, 3.1.2 ja 3.1.3.

2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Lainsäädännön noudattaminen on merkittävä osa työnantajatoimintaa. Työhyvinvoinnin kannalta parhaat työpaikat ovat sellaisia, jotka ylittävät lainsäädännön vaatimukset. Keskeisiä työelämän lakeja ovat muun muassa työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työaikalaki ja vuosilomalaki. (Rauramo 2008, 19–20.)

Työhyvinvoinnin johtaminen toiminnan tasolla pitää sisällään henkilöstön 1) työturvallisuudesta, 2) työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä 3) henkisestä hyvinvoinnista huolehtimisen. Henkiseen hyvinvointiin sisältyy työtyytyväisyys, työn imu, työn merkityksellisyys ja sujuvuus sekä arvostuksen, onnistumisen ja oikeudenmukaisuuden kokemukset. (Tarkkonen 2013, 32–34.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi tapahtua työorganisaation kaikilla tasoilla seurannan, valvonnan ja ohjauksen avulla (Tarkkonen 2012, 77).

TYKY -toiminnalla eli työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan toimintaa, jossa työntekijä ja työnantaja yhdessä yhteistyötahojen kanssa pyrkivät edistämään ja ylläpitämään henkilöstön työkykyä kaikissa työuran vaiheissa. TYKY -toiminnan rinnalla on yleistynyt TYHY -toiminta eli työhyvinvoinnin edistäminen. (Rauramo 2008, 24.) Edistämisosia-alueita ovat muun muassa työ, työyhteisö, työympäristö, henkilöstön terveys ja ammatillinen osaaminen. Työterveyshuolto on tärkeä yhteistyötaho TYKY -toiminnassa. TYKY -toiminnan tulisi olla osa työorganisaation kokonaisvaltaista työhyvinvointiohjelmaa. Kyse ei ole yksittäisistä toimenpiteistä kuten liikuntasetelien jakamisesta henkilöstölle vaan suunnitelmallisesta toiminnasta siitä, miten henkilöstön työkykyä tullaan kehittämään. (Virolainen 2012, 148–150.)

Vahvimmillaan ja vaikuttavimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen toteutuu silloin, kun se on linjattu strategiselle tasolle. Strategian määrittäminen on omistajan tai johtoryhmän tehtävä. Mukana voi olla myös työsuojelun ja työterveyshuollon henkilöstöä. Työhyvinvointitoiminnan onnistuminen muodostuu viime kädessä siitä ymmärryksestä,

joka johdolla ja muulla esimiestehtäviä hoitavalla henkilöstöllä asiasta on. Ymmärrys edellyttää johdon ja esimiesten altistamista perusteelliselle työhyvinvoinnin arvioinnille ja syy-seuraussuhteiden hahmottamiselle. Suositeltavaa olisi luoda työorganisaatiolle oma työhyvinvointiohjelma. Tämä voidaan toteuttaa vuosikellon muodossa eli kirjataan jokaiselle kuukaudelle painopisteet strategian mukaisesti. Vuosikellon avulla voidaan tarkastaa asioita ja huolehtia tiettyjen asioiden toteutuksesta vuosikierron aikana. Vuosikello auttaa myös saamaan kokonaisnäkömyksen työhyvinvoinnin laajuudesta. (Tarkkonen 2012, 78–81.)

Väitöskirjan työhyvinvoinnin kehittämistä tehnyt Pertti Laine (2013) on yhtä mieltä siitä, että työhyvinvoinnista tulisi saada työorganisaatioiden päätöksentekijöiden mielessä aidosti strateginen kysymys. Ilman pitkän tähtäyksen suunnitelmia siihen liittyvät kehittämistoimenpiteet jäävät näpertelyn tasolle. Laineen mukaan vastuu työhyvinvoinnista työnnetään usein työterveyshuollolle sen sijaan, että esimiehet ja muut avainhenkilöt osallistuisivat sen kehittämiseen. (Nivaro 2014.)

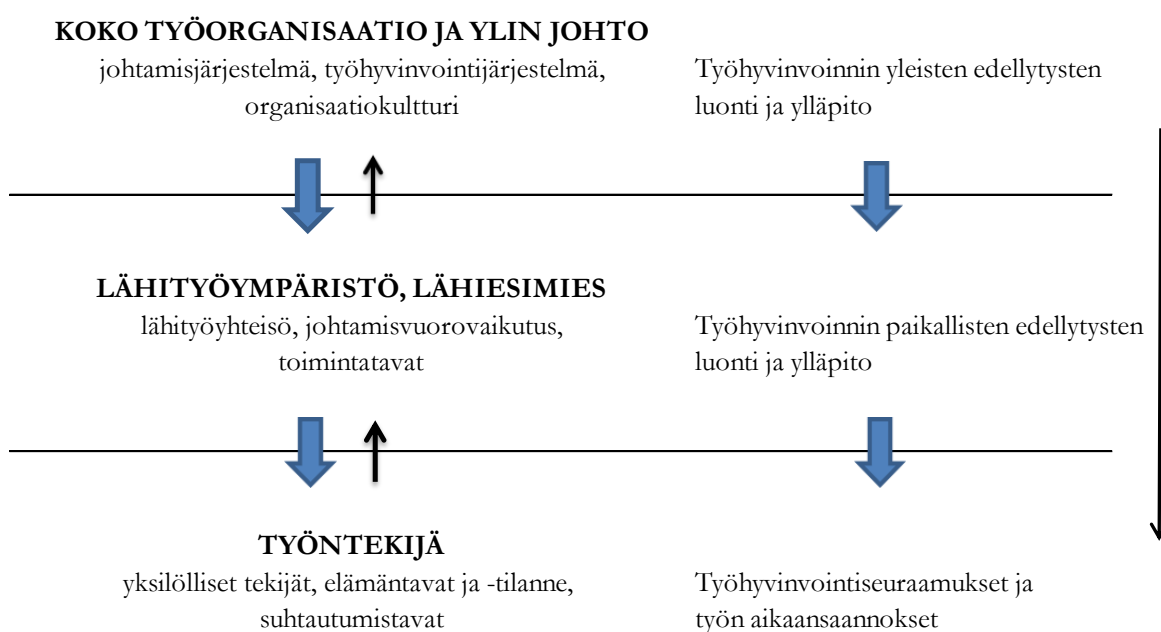
Työhyvinvointi saa alkunsa henkilöstösuunnittelusta eli siitä, kuinka paljon henkilöstöä hankitaan, siirretään tai vähennetään ja millainen urapolku näillä on yrityksessä. Henkilöstön laadulla on suora vaikutus niin työhyvinvointiin kuin tulokseenkin. Erityistä merkitystä on johtaja- ja esimiesvalinnoilla, koska heidän osaamisensa, persoonansa ja vuorovaikutuksensa vaikuttavat muuhun henkilöstöön ja koko työorganisaatioon. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että niin johtajat kuin työntekijät perehdytetään työtehtäväänsä kunnolla, ja että heitä seurataan, arvioidaan ja ohjataan riittävästi. (Tarkkonen 2012, 111.) Työpaikan johdon tulisi varmistua siitä, että pätevyyden ja ammattitaitoisuuden lisäksi esimiehet ovat johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia (Rauramo 2008, 149).

2.2.1 Työhyvinvoinnin organisatoriset tasot

Työhyvinvoinnin laaja-alaiseen ymmärtämiseen tulee ottaa huomioon kolme organisatorista tasoa. Ylin taso käsittää koko työorganisaation ja ylimmän johdon. Seuraava taso muodostuu lähityöympäristöstä ja lähiesimiehestä. Alin taso on yksilökohtainen eli työntekijä. Työhyvinvoinnin yleiset edellytykset luodaan työorganisaation ylätasolla.

Päätöksenteon tulee olla työhyvinvoinnin tarpeet huomioon ottavaa ja organisaatiokulttuuri tulee rakentaa työhyvinvointia suosivaksi. (Tarkkonen 2013, 29.)

Lähityöympäristö on se taso, jonka kanssa työntekijä on päivittäin tekemisissä. Lähi-työyhteisötasolla voidaan jalostaa ylimmän johdon työhyvinvoinnin linjauksia. Tällä tasolla on tärkeää, että yhteistoiminta on laadukasta ja säännöt ovat selvät, fyysinen ympäristö on turvallinen, terveellinen ja viihtyisä, ja että johtaminen ja esimiesvuorovaikutus on pätevää. Yksilötasolla vaikutusta työhyvinvointiin on persoonallisuustekijöillä, elämäntavoilla ja -tilanteella sekä suhtautumistavoilla. (Tarkkonen 2013, 30.) Alla on havainnollistava malli (kuvio 2).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin muodostuminen eri organisatorisilla tasoilla (mukaillen Tarkkonen 2013, 29)

2.2.2 Organisaatioilmapiiri

Organisaatioilmapiirillä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten näkemyksiä organisaation eri osa-alueista, kuten luottamus, yhteistyö ja johtaminen. Kun organisaation kaikkien jäsenten näkemykset yhdistetään, saadaan kokonaiskäsitys organisaation ilmapiiristä. Organisaatioilmapiiri muodostuu jäsentensä välisestä vuorovaikutuksesta. Ilmapiiriin vai-

kuttaa sen jäsenten, erityisesti ylimmän johdon, käyttäytyminen ja menettelytavat. (Vierola 2012, 184.)

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla. Kaikki työyhteisön jäsenet tarvitsevat työyhteisötaitoja. Niihin sisältyvät perustehtävän toteuttaminen yhteistyössä esimiehen ja kollegojen kanssa, aktiivinen ote työn tekemiseen ja kehittämiseen, itsensä kehittäminen työn tavoitteisiin liittyen, muiden huomioon ottaminen ja ymmärrys kokonaisuudesta, rakentava ja positiivinen asenne sekä avoimuus puuttua asioihin. Työviihtyvyydestä tulee huolehtia ja resursseja tulee käyttää järkevästi. Työyhteisötaidot koostuvat valmiuksista, jotka edistävät hyvää yhteistyötä työpaikalla. (Kehusmaa 2011, 179.)

Johtajan tunneilmasto vaikuttaa koko organisaation ilmapiiriin. Tämän takia johtajan olisi tärkeää tunnustaa omat tunteensa, ymmärtää miten ne vaikuttavat muihin ja löytää keino johtaa ensin omia tunteitaan, ja sitä kautta muiden ihmisten tunteita. (Rauhala ym. 2013, 57.) Tunneäly-käsitteen luoneen Daniel Golemanin (1997, 151) mukaan kaiken hallitsemisen ytimenä on tunteiden käsittely. Johtajan esimerkki ja toiminta muokkaa organisaation ilmapiiriä. Yksittäiset tunteet synnyttävät mielentiloja ja nämä ilmapiiriä. Esimerkiksi tiedostamattomat huolet ja ahdistus synnyttävät pelkoa ja toistuva pelko pelon ilmapiiriin. Vastaavasti, luottamuksen ilmapiiri syntyy ilon, kiitollisuuden ja arvostuksen kokemuksista. (Rauhala ym. 2013, 57, 60.)

Schneider toteutti organisaatioilmapiiritutkimusta pankeissa. Johtajien joukossa oli havaittavissa byrokraattista palvelutyylä ja innokasta palvelutyylä. Byrokraattinen palvelutyyli painotti hyvässä asiakaspalvelussa toimintamallien, sääntöjen ja systeemin noudattamista. Suoritus oli rutiininomaista ja asiakkaiden ongelmia ratkottiin valmiiden toimintamallien avulla. Innokas palvelutyyli sen sijaan oli joustavaa, luovaa ja yksilöllistä asiakaspalvelua, jossa asiakkaisiin otettiin henkilökohtaista kontaktia. Suhteet työntekijöiden välillä olivat perheenomaiset. Schneider havaitsi, että sen lisäksi, että asiakkaiden käsitykset palvelun tehokkuudesta olivat hyvin samankaltaiset työntekijöiden kanssa, johtajien positiivinen suuntautuminen innokkaaseen palvelutyyliin myötävaikuttanut palvelun tehokkuuteen. Johtajan suhteet ja kanssakäyminen asiakkaiden ja työntekijöiden

kanssa vaikuttavat työpaikan kokonaisilmapiiriin. Johtaja on roolimalli, jota henkilöstö seuraa. (Jones & Lockwood 1989, 58–59.)

Organisaatioihin tehdyissä ilmapiirimittauksissa on havaittu, että tyypillisimmät ongelmat johtuvat muun muassa ilmapiirin sulkeutuneisuudesta ja palkitsemisen vähäisyydestä. Hyvä organisaatioilmapiiri ja esimiehen johtamistyylin hyvyys korreloivat usein keskenään, ja antavat työntekijöille voimavaroja työhönsä. (Juuti 2013, 108.) Hyvin usein kaivattaisiin lisää avoimuutta ja enemmän palautetta esimiehiltä ja kollegoilta. Organisaatioilmapiirillä on tutkimusten mukaan havaittu olevan huomattava vaikutus sairauspoissaoloihin. (Virolainen 2012, 188, 190.)

Olennaista on avata keskustelua aina silloin, kun se tuntuu aiheellista. Jos on tunne, että työyhteisössä on jotain vialla, on lähdettävä selvittämään asiaa ja tiedusteltava, onko kaikki hyvin. Organisaation eri jäsenillä voi olla hyvin erilaisia tulkintoja asioista. (Pohjanheimo 2012, 140.) Organisaatioilmapiiriä voidaan kehittää osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa. Kehittämisessä onnistuminen vaatii johdon ohjausta ja sitoutumista. Johdon tulee arvioida omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjään. Onnistuminen edellyttää myös henkilöstön sitoutumista, sillä jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan ilmapiiriin. Ilmapiirin kehittämisessä voidaan käyttää apuna eri menetelmillä tehtäviä kartoituksia, kuten yksilöiden tai ryhmien haastatteluja, kyselyjä tai havainnointia. Tulokset on suositeltavaa käsitellä yhdessä henkilöstön kanssa. Toimintaa lähdetään kehittämään tulosten pohjalta. (Virolainen 2012, 189–190.)

Riitta-Liisa Larjovuori ja Marja-Liisa Manka (2014) muistuttavat kuitenkin, että henkilöstö väsy nopeasti vastailemaan, jos se ei johda mihinkään. Henkilöstön tulisi saada vaikuttaa asioihin. Työhyvinvoinnin mittareilla tulee kyetä arvioimaan, mitä on tapahtunut niille ehdotuksille, joita henkilökunta on tuonut julki. Kehusmaa (2011, 46, 52) lisää, että tulosten panttaaminen on turhaa, eikä hankalia asioita pitäisi lakaista maton alle. Tarkoituksenahan on ongelmakohtien tunnistaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen kehittäminen. Mikäli ongelmat jatkuvat vuodesta toiseen kehittämistoimenpiteistä huolimatta, johdon tulisi miettiä mahdollisia muutoksia työyhteisön jäsenten suhteen (Rauramo 2008, 149).

3 Lähiesimiestyö työhyvinvoinnin ylläpitäjänä

Käytännön tasolla työhyvinvoinnin johtamisen peruselementtejä ovat avoin vuorovaikutus ja luottamus (Hyppänen 2013, 188). Esimiehen tuki, arvostus ja oikeudenmukaisuus ovat ratkaisevia tekijöitä työntekijöiden jaksamisessa. Esimiehen osoittama arvostuksen puute on vakava terveysriski, joka voi vaikuttaa työuupumiseen. (Vesterinen 2006, 144.) Rauramo (2008, 147) muistuttaa, että toisinaan esimiestyöhön liittyvät vaatimukset ja odotukset ovat kuitenkin kohtuuttomalla tasolla, vaikka esimies onkin yksikössään keskeinen työhyvinvoinnin vaikuttaja.

3.1 Johtamisen olemus

Esimiestyö on johtamista. Siinä vaikutetaan tavoitteellisesti ja vuorovaikutuksellisesti yksilöihin tai ryhmiin. Esimiestyö voidaan Kotterin (1990) mukaan jakaa management- ja leadership-tehtäviin. Management keskittyy asioiden johtamiseen, jossa ”asioita tehdään oikein”. Management sisältää suunnittelua, organisointia sekä seuranta- ja ongelmien ratkaisua. Leadershipissä kyse on ihmisten johtamisesta, jossa ”tehdään oikeita asioita”. Suunnan osoittaminen, ihmisten ohjaaminen sekä motivointi ovat osa leadershipiä. (Hyppänen 2013, 14–15.) Fondian toimitusjohtajan Jorma Vartian mielestä johtamisesta 30 % on managementia ja 70 % leadershipia (Rauhala ym. 2013, 76).

Onnistunutta johtajuutta on pyritty määrittelemään muun muassa johtajan luonteenpiirteiden, johtajan taitojen ja johtamistyylin mukaan. Piirreteoria korostaa johtajan henkilökohtaisia erityispiirteitä, kun taas taitoteoria painottaa johtajan kykyjä. Johtamistyyliteoria siirtää huomion siihen, mitä johtajat tekevät ja kuinka he käyttäytyvät. (Northouse 2013, 75.) Kurt Lewinin tekemässä tutkimuksessa 1940-luvulla syntyivät kolme erilaista johtamistyyliä: autoritaarinen, demokraattinen ja ”antaa mennä”-johtamistyyli. Autoritaarisessa johtamistyyliässä johtaja huolehtii tehtävän määrittelystä ja työn suunnittelusta. Kontrolli on suuri, eikä työntekijöillä ole sananvaltaa. Demokraattinen johtamistyyli on keskustelua tavoitteista ja tehtävistä sekä työn suunnittelusta yhdessä johtajan ja työntekijöiden kesken. ”Antaa mennä”-johtamistyyliässä johtaja vetäytyy johtamisvastuusta, eikä aktiivisesti osallistu toiminnan ohjaamiseen. (Pohjanheimo 2012, 33–34.)

Tilannejohtamisen teoria on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä johtamismalleista (Hersey and Blanchard 1969). Tilannejohtamisen oletus on, että erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtajuutta. Tehokkaat johtajat tunnistavat, mitä työntekijät tarvitsevat, ja sopeuttavat johtamistyylin kyseisiin tarpeisiin sopivaksi. Johtamistyyliä on neljä: ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegeoiva. Ohjaava ja delegeoiva ovat tehtäväsuuntautuneita, kun taas myyvä ja osallistuva ovat ihmissuuntautuneita johtamistyyliä. Ohjaava tyyli keskittyy tavoitteiden antamiseen ja valvomiseen. Delegeoiva tyyli on myös tehtäväsuuntautunut, mutta siinä ohjaus on vähäistä, ja työntekijöille annetaan vastuu tehdä työ parhaimmalla näkemällään tavalla. Osallistuva tyyli antaa työntekijöille vapaudet tehdä tarvittavat päätökset, mutta tarjoaa tukea kuuntelun ja palautteen antamisen muodossa. Myyvä tyyli keskittyy sekä tavoitteiden saavuttamiseen että sosioemotionaalisiin tarpeisiin. Tilannejohtamisen mallissa on tärkeää havaita työntekijöiden motivaatio- ja taitotaso. (Northouse 2013, 99–102.)

Jaetulla johtajuudella tarkoitetaan sitä, että koko työyhteisö alkaa tavoitella samoja päämääriä käyttäen hyväkseen jokaisen tiimin jäsenen osaamista ja taitoja. Tällöin yksittäisistä jäsenistä muodostuu joukkue. Jaetun johtamisen syntyminen edellyttää palvelevan johtamistyylin omaksumista. (Juuti 2013, 145, 147.) Pohjanheimon (2012, 38) mukaan jaetussa johtajuudessa johtaminen nähdään prosessina, jossa eri osapuolet ohjaavat organisaation toimintaa. Johtajuuden onnistuneisuus edellyttää osapuolten yhteisymmärrystä suunnasta, resursseista ja keinoista. Johtajuus rakentuu vuorovaikutukselle johtajan ja johdettavien välillä.

3.1.1 Palveleva johtaminen

Palvelevassa johtamisessa olennaista on, että johtajaa motivoi johtamisessa halu palvella ja valtuuttaa alaisiaan. Palvelevan johtamisen keskiössä on työntekijä ja eettiset käytännöt. Avain palvelevaan johtamiseen on esimiehen hyveellisyys, luonne ja henkilökohtaiset arvot. Palveleva johtaja reflektoi jatkuvasti itseään, sillä hänen arvonsa vaikuttavat eettiseen päätöksentekoon. Arvot toimivat myös oppaana ongelmien ja konfliktien ratkaisussa sekä muissa toiminnoissa, jotka vaikuttavat organisaation ja sen jäseniin. Palve-

leva johtaja kuuntelee, hoitaa ja edistää sekä ihmisten kasvua että organisaation yhteisöllisyyttä. (Brownell 2010, 366–367.)

Palveleva esimies on aito ja nöyrä. Aitous on sitä, ettei ammatillinen rooli peitä alleen todellista minää. Nöyryyden lähtökohtana on, että tuntee omat vahvuudet ja heikkoudet. Näin osaa etsiä itseään täydentäviä voimavaroja, ja arvostaa ja toimia myös itseään tietävämpien ja taitavampien työntekijöiden johtajana. Voimaannuttava johtaminen on työntekijöiden tukemista, tietojen jakamista ja työntekijöiden rohkaisemista itsensä johtamiseen. Jos esimies pystyy osoittamaan työntekijöilleen, että nämä ovat tärkeitä ja enemmän kuin vain työroolinsa, työntekijät seuraavat esimiestä niin hyvinä kuin huonoina aikoina. (Hakanen 2011, 78–81.)

Itsetuntemus on olennaista johtamisessa. On tärkeää ymmärtää itseään: motivoitumistaan ja käyttäytymistään, vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Yhtä tärkeää kuin ymmärtää omia motiivejaan, on ymmärtää muiden motiiveja. (Rauhala ym. 2013, 207.) Golemanin (2007, 127) mukaan empatia rakentuu itsetuntemukselle. Mitä paremmin ymmärtää omia tunteitaan, sitä taitavammin pystyy havaitsemaan myös muiden mielialoja. Tunteiden hallinta vaikuttaa ajattelu- ja suunnittelukykyyn, sitkeyteen ja ongelmien ratkaisujen tehokkuuteen sekä kykyyn käyttää synnynnäisiä henkisiä valmiuksia. Tunneälyn puute vaikuttaa ihmisten välisiin suhteisiin, ja voi pahimmillaan johtaa yrityksen tuloksen heikentymiseen. (Goleman 2007, 109–110, 188.)

Energisointi johtamisessa tarkoittaa, että saa toiset ihmiset loistamaan seurassaan. Keskittymällä muiden vahvuuksiin ja heidän piilossa olevan potentiaalın näkemiseen pieniä yksityiskohtia huomaamalla saa muut tuntemaan, että he ovat tärkeitä ja merkityksellisiä. Jos kohtaamisten aikana keskittyy vain itseensä, energia valuu itseen. Jos haluaa siirtää energiaa muihin eli energisoida heitä, on siihen monia keinoja. Kiinnostus toista ihmistä kohtaan sanoin ja elein sekä kuulumisten kysyminen ja lisäkysymysten esittäminen saa toisen tuntemaan itsensä tärkeäksi. Myönteinen palaute henkilön ominaisuuksista sekä sen kertominen, että toisen näkeminen ilahduttaa, on myös energiaa antavaa. (Rauhala ym. 2013, 133–134.)

Coaching eli valmentaminen työpaikalla tarkoittaa, miten saa henkilöstöstään irti parhaimman. Valmentaminen on jatkuva prosessi, jossa työntekijää ohjataan arvioimalla ja antamalla säännöllistä palautetta. Valmentamisen avulla valtuutetaan työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta. Valmentavan johtamisen tarkoituksena on parantaa työntekijän suoriutumistaan työssään kiinnittämällä huomiota kehittämiskohteisiin, ja auttamalla työntekijää korjaamaan niitä. (Woods & King 2010, 221.) Coachingin uranuurtajan John Whitmoren mukaan coachingin tavoitteena on kehittää yksilöä, tiimiä ja organisaatiota ja edesauttaa oppimista. Coachingissa eli valmentamisessa olennaista on oikeiden kysymysten esittäminen ja asioiden esille tuomille, ei oikeiden vastausten antaminen. Näin innostetaan työntekijöitä löytämään vastauksia itse. (Leppänen & Rauhala 2012, 78–79.)

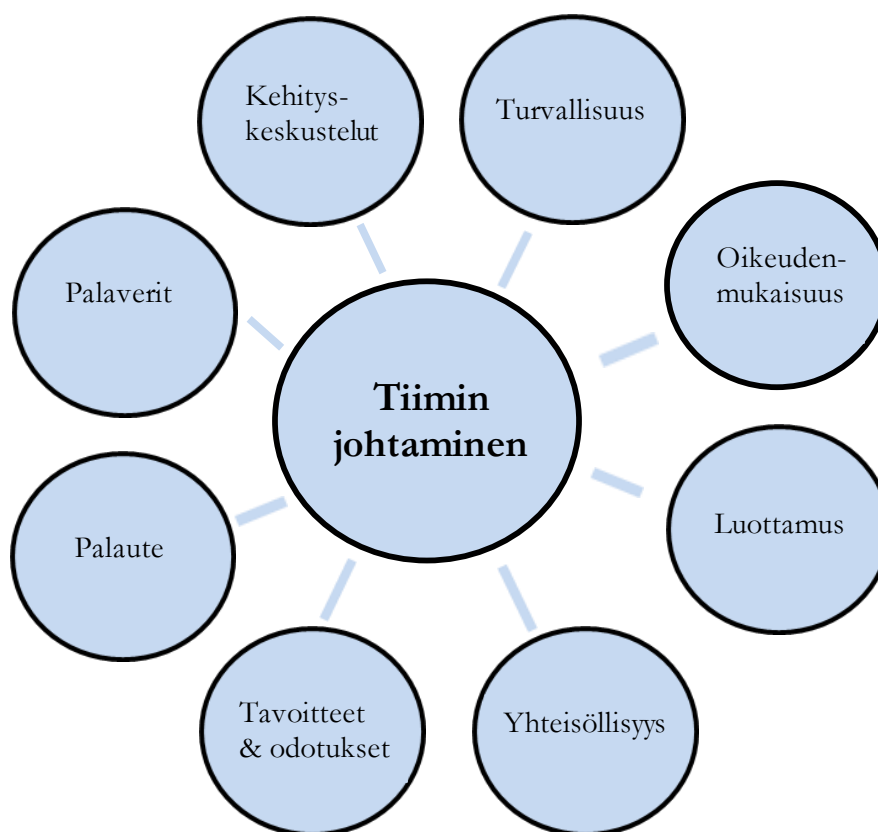
Palveleva johtaja kuuntelee ennen kuin puhuu ymmärtääkseen alaisten näkökulman. Hän empatisoi eli pyrkii näkemään maailman toisen näkökulmasta. Tällainen esimies välittää alaistensa hyvinvoinnista. Hän haluaa auttaa jokaista kasvamaan niin ammatillisesti kuin ihmisenä. Kasvua voi tukea opettamalla uusia taitoja, osoittamalla kiinnostusta alaisten ideoihin ja ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon. Palvelevan johtajan tietoisuus on laaja, ja hän osaa nähdä itsensä ja tilanteen laajemmassa perspektiivissä. (Northouse 2013, 221–223.)

Palvelevalla johtamisella on työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi muita myönteisiä vaikutuksia. Wun, Ching-Yick Tsen, Fun, Kwanin ja Liun (2013, 385, 391) mukaan palveleva johtamistyyli myötävaikuttaa asiakaslähtöiseen palveluun palvelualalla. Johtajat, jotka toimivat palvelun roolimalleina, siirtävät tämän mallin myös alaisilleen. Taustalla on esimies-alaisvaihdannaisteoria. Kun alaiset saavat hyvää kohtelua osakseen, jakavat he sitä edelleen eteenpäin.

3.1.2 Tiimin johtaminen

Tiimin johtaminen pitää sisällään useita asioita. On huolehdittava sekä tuntemuksista, kuten turvallisuus, oikeudenmukaisuus, luottamus ja yhteisöllisyys että konkreettisista käytännöistä, kuten tavoitteet, palautteen antaminen, tiimipalaverit ja kehityskeskustelut

(kuvio 3). Nämä edellä esitetyt elementit on käsitelty yksityiskohtaisemmin kuvion 3 alla.



Kuvio 3. Tiimin johtamisen elementit

Tiimin perustarpeita on turvallisuus. Lähijohtamisessa ja esimiestyössä tarvitaan itseluottamusta, jotta tiimiin voidaan luoda turvallisuutta. Esimiesten itseluottamus saattaa horjua kiire- tai painetilanteissa. Tällöin viestintä muuttuu epävarmaksi, mikä heikentää luottamusta ja turvallisuuden tunnetta tiimin sisällä. Turvallisuutta voi vahvistaa eleillä, ilmeillä ja sanoilla. Ihminen saattaa kokea itsensä turvattomaksi, jos häneen katsotaan väärällä tavalla tai jos kielenkäytössä on uhkaa luovia sanoja, kuten ”täytyy” tai ”on pakko”. Turvallisempia sanavalintoja ovat ”saamme” tai ”meillä on mahdollisuus”. Parhaiten työyhteisön turvallisuutta voi arvioida sillä, näyttävätkö ihmiset erilaisissa tilanteissa rentoutuneilta vai varautuneilta. Lisäksi kommunikoinnin avoimuus kertoo työyhteisön turvallisuudesta. Uskalletaanko onnistumisista ja epäonnistumisista puhua, vai vaietaanko niistä, ja puhutaan vain harmaasta arjesta. (Rauhala ym. 2013, 88, 131–132.)

Johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemukset ovat yhteydessä työyhteisön ilmapiiriin ja sairauspoissaolojen määrään. Johtamisen oikeudenmukaisuus on kuitenkin ongelmallista, sillä ihmiset tulkitsevat päätöksiä eri tavalla ja osa voi kokea päätöksen oikeudenmukaiseksi ja osa ei. Oikeudenmukaisuus jakautuu jakavaan oikeudenmukaisuuteen, menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen ja jääviyteen. Jakava oikeudenmukaisuus pitää sisällään muun muassa työtehtävien, kuormittavuuden ja työstä saatavien palkkioiden tasapuolisen jakaantumisen. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarkoittaa samojen sääntöjen ja periaatteiden noudattamista kaikkien työntekijöiden kohdalla sekä perustelujen esittämistä. Jääviys tarkoittaa, ettei päätöksenteko saa olla puolueellista niin, että päätöksentekijä ajaa mahdollisesti omaa etuaan. Epäily puolueellisuudesta voi esiintyä esimerkiksi silloin, jos esimies ja alainen ovat keskenään seurustelukumppaneita tai läheisiä ystäviä. (Pohjanheimo 2012, 170–171, 173, 175.)

Luottamus on niin työyhteisössä kuin muuallakin suhteiden perusta ja yhteistyön edellytys. Ilman luottamusta emme kerro todellisia ajatuksia ja tunteitamme. Luottamusta ei lunasteta puheilla vaan teoilla. Luottamus on molemminpuolinen tunne, joka syntyy yhteisistä kokemuksista ja lupauksen pitämisestä. Tällöin asiat etenevät sovitusti. (Kuusela 2013, 65–66.) Rauramo (2008, 131–132) jatkaa, että ilman luottamusta yrityksessä voidaan työskennellä, mutta työhön ei sitouduta. Yhteiset, kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt ovat luottamuksen peruselementtejä. Luottamukseen liittyy avoimuus, joka näkyy vuorovaikutuksen määrässä, omien ajatusten ja mielipiteiden vapaaehtoinen jakaminen, rohkeus puuttua epäkohtiin, suoruus ja johdonmukaisuus sekä erilaisten ihmisten arvostaminen.

Yhteisöllisyys pitää sisällään yhteisen tekemisen, osallistumisen ja jaetun vastuun. Jokaisella on oikeus vaikuttaa tulokseen yhteisöllisessä johtamisessa. (Kehusmaa 2011, 106.) Tiimin yhteisöllisyyttä voi kehittää luomalla yhdessä tekemisen kulttuurin, jossa esimies ja henkilöstö puhaltavat yhteen hiileen. Silloin sekä yksilöt että yritys kukoistavat. Esi- miesten tulee näyttää esimerkkiä ja laittaa kädet saveen. Tiimioppimisen merkitystä ei ole vielä toden teolla sisäistetty monissakaan yrityksissä. Organisaatiot voisivat oppia paljon toinen toisiltaan ja toistensa kokemuksista sen sijaan, että tuhlataan paljon resursseja kursseihin ja koulutuksiin. Parhaimmillaan tiimi on oppimisen väline. (Rauhala ym. 2013, 75, 77, 80–81, 83–84.)

Esimiehillä ja työntekijöillä tulisi olla kaiken aikaa selvä idea siitä, mitä halutaan saavuttaa. Tavoitteiden asettamisella ei ole pelkästään taloudellisia hyötyjä, vaan sen avulla voidaan lisäksi parantaa työntekijöiden motivaatiota ja vähentää stressiä. Näin sillä on vaikutusta myös työhyvinvointiin. Tavoitteiden tulisi olla selviä työntekijälle, mitattavia, aikaan sidottuja, haastavia, mutta saavutettavia ja liiketoiminnan kannalta oleellisia (Woods & King 2010, 211, 213). Csikszentmihalyin (2003, 92) mukaan usein organisaation ylätasolla tavoitteet ovat selviä, mutta ne näyttäytyvät työntekijälle hämärinä. Kun yksilön tarpeet ja motiivit ja organisaation tavoitteet ja päämäärät kohtaavat, työntekijät ottavat tavoitteet omikseen ja vastuun koko yksikön toiminnasta yksittäisten tehtävien sijaan (Leppänen & Rauhala 2012, 254).

Esimiehen tehtävänä on pitää huolta, että kaikki tiimin jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan. Odotukset eivät saa kuitenkaan tulla ennalta määrättyinä, vaan työntekijän oma panos työn tavoitteisiin, suunnitteluun ja toteuttamistapoihin lisää työntekijän sitoutumista organisaatioon. Ennustettavuutta organisaatioon tuo se, että kaikki tietävät, mitä saa tehdä ja mitä ei. Pelisäännöistä tulee keskustella säännöllisesti. Toimintaa ohjataan lyhyen tähtäimen tavoitteilla sekä tiedostamalla päivittäin tärkeitä asioita. (Rauhala ym. 2013, 64–65, 149.)

Palautteen antaminen on esimiehelle yksi tärkeimmistä keinoista osoittaa välittämistä ja arvostusta työntekijöilleen (Pirinen 2012, 40). Palaute on myös motivointi- ja palkitsemiskeino. Palaute voi olla joko positiivista tai rakentavaa. Positiivisessa palautteessa osoitetaan tyytyväisyyttä, ja toivotaan samankaltaista suoritusta jatkossakin. Rakentavan palautteen avulla ilmaistaan tyytymättömyyttä työsuoritukseen tai toimintatapoihin. (Hyppänen 2013, 150–151.) Ikävintä työhyvinvoinnin kannalta on, jos palautetta ei saa lainkaan. Tällöin ihminen kokee itsensä merkityksettömäksi ja tarpeettomaksi. Palaute edistää työhyvinvoinnin lisäksi työn tuloksellisuutta. Palautteen lisäksi kaivataan päivittäistä kannustusta. (Rauramo 2008, 152–153.)

Leppäsen ja Rauhalan (2012, 313) mielestä tehokas tapa tukea johdettavia on onnistumiskeskeisyys. Onnistumiskeskeisyyttä kuvaa 80/20 sääntö. Palautteesta 80 % tulisi kohdentua onnistumisiin ja 20 % asioihin, joista voidaan ottaa oppia seuraavaa kertaa

varten. Jos työyhteisössä puututaan vain epäonnistumisiin, tulevaisuudessa ei välttämättä olla enää niin aktiivisia menemään epämukavuusalueelle oppimaan uutta. Onnistumiskeskainen johtajuus ei kuitenkaan tarkoita ääripositiivisuutta. Epäonnistumiset, negatiiviset tunteet ja huonommat päivät kuuluvat ihmisten ja organisaatioiden toimintaan.

Palaverit ovat virallisia vaikuttamispaikkoja. Palaverien sisältö muodostuu tiedottamisesta, uuden esittelystä ja asioiden sopimisesta. Esimiehen tulee varmistaa, että kaikki asemansa tai tehtävänsä pohjalta oikeutetut saavat mahdollisuuden tulla palaveriin. Palavereissa tulisi saada aina uutta tietoa ja mahdollisuus vaikuttaa ratkaisuihin. Myös poissaolijoiden tulee saada tieto ja mahdollisuus vaikuttaa. (Kuusela 2013, 33–34.) Puheenjohtajan on tärkeää toivottaa kaikki tervetulleeksi, kertoa palaverin kestosta, luonteesta ja tavoitteesta sekä pyrkiä osallistamaan jäseniä tasapuolisesti (Rauramo 2008, 139–140).

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välillä käytävä kahdenkeskinen ennalta sovitettu keskustelu, joka yhdistää parhaimmillaan työorganisaation, yhteisön ja yksilön kehittymistarpeita. Kehityskeskusteluissa voidaan yhdistää yksilön ja organisaation tavoitteet. Ne toimivat osana työn tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin seuranta, palautejärjestelmää ja työn ja osaamisen kehittämistä. Työmotivaatiota ne edistävät siten, että niiden tarkoitus on selvittää työntekijän tarpeita ja kiinnostuksen kohteita työuraansa koskien. (Rauramo 2008, 157.) Johtamisjärjestelmään löyhästi kytketty, kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu ei kuitenkaan välttämättä vastaa nykypäivän johtamisen tavoitteita. Kehityskeskusteluja tulisi käydä yrityksen omassa rytmissä. Kaikkien keskustelujen ei tarvitse myöskään olla henkilökohtaisia. Ryhmäkeskustelut saattavat olla merkittävästi antoisampia organisaation osissa, joissa korostuvat tiimin jäsenten välinen yhteistyö ja tiedonkulku. (Kehusmaa 2011, 163–164.)

3.1.3 Vuorovaikutustaidot

Esimiestyön ja johtamisen ytimenä on suhde muihin ihmisiin. Se, miten esimies ajattelee ja suhtautuu muihin, näkyy hänen käyttäytymisessään ja puheessaan. Hyviin vuorovaikutustaitoihin sisältyy Kuuselan (2013, 40, 42) mukaan arvostus muita kohtaan ja

halu tehdä yhteistyötä, kuuntelu ja halu ymmärtää, omien ajatusten ja tunteiden ilmaiseminen muita ihmisiä loukkaamatta, halu keskustella, neuvotella ja ratkaista ongelmia, tunteiden ja tapahtumien havainnoiminen ja huomioiminen, erilaisten mielipiteiden hyväksyminen ja joustaminen.

Avoin vuorovaikutus auttaa johtamistyössä. Kun esimies osaa esittää kysymyksiä ja kuunnella vastauksia, hän saa uusia näkökulmia ja parannusehdotuksia. Avointa vuorovaikutusta voi lisätä Järvisen (2005) mukaan muun muassa korostamalla yksikön perustehtävää, käyttämällä monipuolisia viestintätapoja ja kyselemällä. Avoin vuorovaikutus on edellytys toimivalle työyhteisölle ja hyvälle ilmapiirille. Ilman toimivaa vuorovaikutusta oppiminen ja kehittyminen hidastuvat. (Hyppänen 2013, 37–38.)

Tutkimusten mukaan tärkein asia työelämässä kaikille sukupolville on arvostuksen saaminen (Pirinen 2012, 40). Arvostuksen kokemus syntyy siitä, miten tulee kohdatuksi vuorovaikutustilanteissa. Oleellista tässä on se, kokeeko työntekijä tulevansa kuulluksi, ja saavansa vaikuttaa asioiden ja tilanteen etenemiseen. Lisäksi merkitystä on sillä, miten työntekijä kokee, että häneen suhtaudutaan. Suhtaudutaanko häneen tasavertaisena kumppanina ja arvostettuna ammattilaisena vai alempiarvoisena, valmiiden toimeksiantojen ja ohjeiden tunnollisena noudattajana. Arvostuksen puute johtaa työntekijän motivaation heikkenemiseen ja sitoutumisen vähenemiseen. (Kuusela 2013, 65.)

Arvostava johtaminen on käytännössä kiinnostuksen osoittamista työntekijöitä kohtaan ja ajan antamista tiimille ja keskusteluille. Suhtautuminen ihmisiin on myönteinen. Esimies kiinnittää usein huomiota onnistumisiin ja vahvuuksiin, ja muistaa myös mainita niistä. Liittyminen muiden joukkoon on yksi inhimillisistä tarpeista, ja sen esimies voi täyttää vahvistamalla tiimin yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä. Arvostava johtaminen tukee työntekijöiden hallinnan tunnetta ja vaikutusmahdollisuuksia työssään. Tämä tapahtuu keskustelemalla mielipiteistä ja näkemyksistä sekä valtuuttamalla työntekijöitä tekemään päätöksiä. (Kuusela 2013, 69, 83.)

Vuorovaikutuskulttuuria pitää johtaa. Organisaation kulttuuri muodostuu johtajiensa näköiseksi. Jos johtajat ovat ylimielisiä, siitä tulee helposti yleinen vuorovaikutustapa koko organisaatiossa. Jokainen haluaa tulla kuulluksi, nähdyksi ja arvostetuksi sekä ko-

kea välittämisen tunteen. Arvostavan kuuntelun lähtökohtana on läsnäolo. Läsnäolo tarkoittaa kiireettömyyttä ja sitä, että mieli on vapaana kaikesta muusta. Kiireettömyyden tunne synnyttää tunneyhteyttä. Jos esimies osaa luoda tunneyhteyden, työntekijät sitoutuvat organisaation vahvemmin. (Rauhala ym. 2013, 123–125.)

Tiedonkulun onnistuneisuudesta ja riittävydestä keskustellaan usein työyhteisössä. Toisille ”hyvä tiedonkulku” tarkoittaa kaikki oman työn kannalta olennainen tieto, kun taas toiset haluavat tietää kaiken mahdollisen, mitä yrityksessä tapahtuu. Olennaista ei niinkään ole se, mitä on objektiivisesti hyvä tiedonkulku, vaan keskustelu erilaisista odotuksista. Jos työntekijöillä on tunne, ettei tieto kulje, pitäisi ongelmaa ruveta avaamaan kysymysten ja keskustelun kautta, jotta päästään kohti alkuperäistä havaintoa siitä, missä kohtaa tiedonkulku on epäonnistunut. (Pohjanheimo 2012, 136.)

Keskustelu on tärkeä elementti työyhteisössä. Sen avulla huolehditaan töiden sujumisesta tarkentamalla tavoitteita ja toimintatapoja, ideoimalla uutta, antamalla palautetta ja arvioimalla toimintaa. Jos keskustelu tuntuu jämähtäneen paikalleen, esimies saa keskustelua eteenpäin esittämällä täsmentäviä kysymyksiä. Ratkaisevaa on se, millä tavalla kysymykset esitetään. Erityisesti esimiehen tunnetila tarttuu muihinkin. Kiinnostuneet kysymykset edistävät asioiden lisäksi myös ihmissuhteita, kun taas kiirehtiminen ja epäluuloisuus tukahduttavat keskustelun. Kysymyksillä voi joko kannustaa: ”Kiinnostava ajatus, kerro lisää!” tai lannistaa: ”Oletko edes ehtinyt miettiä, mitä kaikkea tähän liittyy?” (Kuusela 2013, 52–54.)

Dialogi on tavallista keskustelua kehittyneempi muoto. Dialogi on aitoa läsnäoloa ja toisen kunnioittamista olevaa vuoropuhelua kahden tai useamman keskustelijan välillä. Hyvä vuorovaikutus on puhumista, kuuntelemista ja halua ymmärtää muita. Kuuntelemisella on erilaisia tasoja, joista alin on kuullun sivuuttaminen ja ylin empaattinen kuunteleminen (Heikkilä 2002). Empaattinen kuuntelu on arvostuksen osoittamista puhujaa kohtaan. Heikkilän mukaan empaattisuus kasvaa ja arvostelu vähenee sitä mukaan, mitä ylemmälle kuuntelemisen tasolle mennään. (Hyppänen 2013, 40.) Jos esimiehet eivät onnistu kuuntelemaan tarpeeksi, työntekijöistä tulee haluttomia puhumaan. Tällainen ympäristö johtaa heikentyneeseen työtyytyväisyyteen ja vähentyneeseen sitoutumiseen ja osallistumiseen. (Gee 2008, 316.)

3.2 Hotellin vastaanoton johtaminen

Tärkeimmät tehtävät hotellin vastaanoton esimiestyössä koostuvat asiakaspalvelun ja työntekijöiden johtamisesta sekä taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta. Johtamiseen sisältyvät vuorovaikutustaidot, asiakkaiden ja työntekijöiden turvallisuudesta huolehtiminen sekä eri lakien noudattaminen. (Woods, Ninemeier, Hayes & Austin 2007, 103.)

Vastaanoton organisaatorakenne riippuu suurimmaksi osaksi hotellin koosta. Pienissä yksiköissä hotellinjohtaja voi toimia myös vastaanottopäällikkönä ja säännöllisesti tehdä suorittavaa työtä vastaanottovirkailijan ominaisuudessa. Suurissa yksiköissä hotellinjohtajan ja vastaanottovirkailijan välissä voi olla useita organisaatiotasoja, kuten vastaanottopäällikkö (front office manager), apulaisvastaanottopäällikkö (assistant front office manager) ja vuoropäällikkö (front desk manager). Siinä missä pienissä yksiköissä tehtäväkuvat ovat laajemmat, suuremmissa yksiköissä erilaisten tehtäväkuvien määrä on suppeampi. (Woods ym. 2007, 96–97.)

Hyvä johtaminen hotellin vastaanotossa edellyttää ymmärrystä hotellin visiosta, strategiasta ja arvoista (Woods, Ninemeier, Hayes & Austin 2007, 126). Visio on pitkän tähtäimen tavoitetilä, joka halutaan saavuttaa. Visio näyttää suuntaa henkilöstölle, asiakkaille ja omistajille. Strategia tarkoittaa niitä valintoja, jotka edesauttavat vision saavuttamista. Arvot kuvaavat organisaation toimintaperiaatteita, ja ne ovat suhteellisen pysyviä. Arvoja voivat olla muun muassa asiakkaan ilahduttaminen, lupauksen pitäminen ja yksilön arvostus. (Hyppänen 2013, 49–51.) Toteuttaakseen hotellin vision, esimiehen tulee auttaa alaisiaan kehittämään tietoa ja taitoja, jotka edesauttavat vision saavuttamisen. Tämä tehdään perehdytyksen, seurauksen ja ohjauksen avulla. Työntekijät tulee valtuuttaa käyttämään omaa harkintakykyään asiakkaiden tarpeiden toteuttamiseksi. Tiimi tulisi muodostaa henkilöistä, jotka ovat sitoutuneita menestyksekkääseen työskentelyyn. (Woods ym. 2007, 126.)

3.2.1 Esimiesten tehtävät ja roolit

Hotellissa yksikön johtajalla tarkoitetaan tavallisesti hotellinjohtajaa tai hotellipäällikköä. Yksikön johtajan tehtävät ja vaatimukset vaihtelevat sen mukaan, liittyvätkö ne lyhyen aikavälin, keskipitkän aikavälin vai pitkän aikavälin kehukseen. Lyhyen aikavälin tehtävät käsittävät operatiivisesta toiminnasta huolehtimisen erinomaisen asiakaspalvelun, kulunhallinnan ja liikevaihdon optimoimisen avulla. Yksikön johtajat ovat tulosvastuussa ja paineen alla tuottaa lyhyen aikavälin tuloksia. Haastavaksi hotellin johtamisen tekee se, että monet palveluongelmat tulee ratkaista nopeasti ja useat toiminnot ovat käynnissä jatkuvasti ja samanaikaisesti. (Rutherford & O’Fallon 2007, 93–94.)

Päivittäisten operatiivisten toimintojen ohella yksikön johtajan täytyy perehdyttää ja kouluttaa henkilöstöään sekä luoda suunnitelmia ja ohjelmia, jotka parantavat hotellin toiminnallista kontrollia. Yksikön johtajan täytyy kehittää ja jalostaa hotellin palvelustrategiaa ja organisaatorakennetta pysyäkseen kilpailussa mukana. Onnistuminen palvelustrategian jalkauttamisessa edellyttää runsaasti kaksisuuntaista kommunikaatiota henkilöstön kanssa ja viestinnän kehittämistä. (Rutherford & O’Fallon 2007, 94–95.)

Pitkän aikavälin vaatimuksista tärkeintä on omistajien pääomasta huolehtiminen sekä organisatorinen vakaus. Rahankäytön päätökset tulee olla yhtäläisiä hotellin strategisen palveluvision kanssa varmistaakseen hotellin pitkän aikavälin elinvoimaisuuden. Yksikön johtajan tulee suunnitella tarkkaan määritelty palveluvision, joka edesauttaa organisatorista vakautta. Useat henkilöstöohjelmat, jotka edistävät keskipitkän aikavälin tavoitteita, hyödyttävät myös pitkän aikavälin organisatorista vakautta ja elinvoimaisuutta. (Rutherford & O’Fallon 2007, 95.)

Monet hotellin vastaanoton esimiestehtävistä ovat samankaltaisia kuin missä tahansa organisaatiossa. Vastaanottopäällikkö toimii vastaanottovirkailijoiden esimiehenä ja yksikön johtajan eli hotellinjohtajan tai hotellipäällikön alaisuudessa. Vastaanottopäällikkö vastaa vastaanoton lisäksi koko yksikön toiminnasta hotellinjohtajan ollessa pois, esimerkiksi lomalla. Vastaanoton esimiesten tehtävät voidaan jakaa vastuisiin, toimintoihin ja taitoihin. Vastuisiin kuuluu muun muassa tuntee työlainsäädäntöä, tarjota selvät tavoitteet ja ohjeet, organisoida työtä, valvoa ja arvioida henkilökuntaa, kommu-

nikoida tehokkaasti, tehdä päätöksiä, toimia roolimallina työntekijöille sekä toimia yhteistyössä hotellin muiden osastojen ja yhteistyötahojen kanssa tuottaakseen korkealuokkaista asiakaspalvelua. (Woods ym. 2007, 103–106.)

Esimiestoimintoihin kuuluu strategioiden, käytäntöjen ja toimintamallien kehittäminen ja toimeenpaneminen, budjetin teko ja seuranta, uusien tuotteiden ja palvelujen seuranta ja tutkimus, miehityksestä huolehtiminen ja palo- ja pelastusosaaminen. Hyvä esimies havainnoi ympäristöönsä koko vuoron ajan ja säilyy rauhallisena hätätilanteissa. Esimiehen tulee järjestää säännöllisiä tiimipalavereja, kehittää henkilöstöä koulutuksen ja uusien toimenkuvien avulla, ratkoa asiakkaiden ongelmia näitä ja yritystä hyödyttävällä tavalla sekä suorittaa yrityksen johdon määrittelemiä tehtäviä. (Woods ym. 2007, 104.)

Esimiehen taidot koostuvat oikeanlaisen johtamistyylin omaksumisesta, hyvistä kirjallisista ja suullisista kommunikointitaidoista, tiimin johtamisesta, asiakaspalvelutaidoista ja teknisestä osaamisesta, taloudellisesta osaamisesta, ajanhallinnasta, palautteen antamisesta, päätöksentekotaidoista ja kyvystä kuunnella. Hyvä esimies on vastuuntuntoinen, noudattaa turvallisuussääntöjä ja ylläpitää kohteliasta, ystävällistä ja ammattimaista työilmapiiriä. Hänellä on vahva moraalinen käsitys, ja hän osaa motivoida ja valmentaa henkilöstöään. Esimies voi toimia mentorina tai muuten omaksua palvelevan johtamistyylin inspiroidakseen, kouluttaakseen ja kehittääkseen henkilöstöään. (Woods ym. 2007, 105.)

Esimiehen roolit voidaan Mintzbergin (1973) mukaan jakaa kymmeneen tavalliseen rooliin. Mintzberg ryhmitteli nämä kymmenen roolia kolmeen pääkategoriaan: ihmishuuhde-, tiedonkulku- ja päätöksentekijärooleihin. Mintzberg laitoi roolit tärkeysjärjestykseen laskevasti: johtaja, yrittäjä, valvoja, tiedottaja, esikuva, yhteyshenkilö, edustaja, häiriöiden käsittelijä, resurssien jakaja ja neuvottelija. (Rutherford & O’Fallon 2007, 89, 96.)

3.2.2 Henkilöstösuunnittelu

Hotelliyöpymisten määrä kääntyi laskuun Suomessa vuoden 2014 aikana. Kotimaisten yöpyjien lisäksi venäläisten yöpyjien määrä laski jyrkästi. Venäläisten yöpyjien määrä

kaikissa majoitusliikkeissä väheni 10 prosentilla vuoden 2014 tammikuun ja kesäkuun välillä edellisvuoteen verrattuna. Lasku selittyy Venäjän heikolla taloustilanteella, ruplan heikentymisellä ja Ukrainan kriisillä. Venäläiset ovat kuitenkin edelleen ulkomaisten matkailijoiden kärkisijalla. Kotimaisten yöpyjien lasku selittyy veronkorotuksilla, hintojen nousulla ja työllisyystilanteen heikentymisellä. Tästä on seurannut palvelujen kysynnän lasku. Heikon tilanteen arvioidaan jatkuvan ainakin vuoden 2015 loppuun asti. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa 2014.)

Työvoiman tarve hotellissa on suoraan verrannollinen kysynnälle. Kysyntä vaihtelee kausiluonteisesti suhdanteiden, vuodenaikojen ja tapahtumien mukaan, mutta myös saman päivän aikana on kiireisempiä sekä hiljaisempia hetkiä. Miehistyksen tavoitteena on yhteen sovittaa työvoima kysyntään niin tarkkaan kuin mahdollista. Miehistysoongelmaan on kaksi pääsuuntausta: muokata työvoiman tarjontaa tai muokata asiakkaiden kysyntää. Käyttöasteen ja vastaanoton henkilökunnan välille voidaan luoda suhde perustuen minimi määrälle henkilökuntaa sekä lisähenkilökunnan määrä kysynnän lisäantyyssä. Tällä lähestymistavalla pystytään vastaamaan kausiluonteiseen ja viikoittaiseen kysyntään, muttei päivätason kysyntään. Erilaiset asiakassegmentit vaativat eri määrän henkilökuntaa. Esimiesten taidot ja kokemus edellisten vuosien työvoiman tarpeesta auttavat optimaalisen miehistyksen suunnittelussa. (Jones & Lockwood 1989, 59–60.)

Henkilöstön joustavuutta voidaan muokata neljällä tavalla: toiminnallisella, numeerisella tai palkallisella joustavuudella sekä ulkoistamalla. Toiminnallinen joustavuus tarkoittaa, että henkilöstö kykenee selviytymään monenlaisista tehtävistä ja kykenee toimimaan myös muissa yksiköissä tai toimenkuvissa. Numeerinen joustavuus tarkoittaa, että henkilöstön työn tuntimäärää voidaan mukauttaa kysynnän mukaan. Apuna tässä voivat olla määräaikaiset työntekijät, osa-aikaiset työntekijät tai erilaiset tasoittumisjärjestelmät. Palkallisella joustavuudella tarkoitetaan palkitsemisjärjestelmiä, jotka rohkaisevat toiminnalliseen joustavuuteen. Ulkoistamalla siirretään joitakin toimintoja, kuten kerroshoito, toiselle yritykselle ja näin siirretään riskiä ja epävarmuutta muualle. (Jones & Lockwood 1989, 60.)

Perinteisen tuotantoalan ja palvelualan, johon hotellialakin lukeutuu, välinen ero on siinä, että palvelualalla asiakas on mukana palveluntuottamisprosessissa. Palvelua ei

täten voida samalla tavalla varastoida kuin tuotantoa. Koska palvelu syntyy yhteistyössä henkilökunnan ja asiakkaan kesken, hotellialalla on vakiintunut sanonta, että henkilökunta on tärkein resurssi. (Hoque 2000, 4–5.)

Hotellialan kysynnän kausiluontoisuuden vuoksi kokoaikaisen työvoiman lisäksi tarvitaan satunnaista työvoimaa, kuten osa-aikaisia ja ”nollatuntilaisia”. Osa-aikaisen työvoiman palkkaaminen sisältää kuitenkin omat riskinsä. Jos osa-aikaiselle työvoimalle ei voida luvata vahvaa työturvaa riittävän työtuntimäärän, työn jatkumisen tai urakehityksen muodossa, saattaa tällä olla vaikutusta työntekijän organisaatioon ja organisaation arvoihin sitoutumisessa. Toinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä on henkilöstön näkeminen kulueränä. Hotellien täytyy huolehtia erityisen tarkasti kulunhallinnastaan pysyäkseen kilpailussa mukana. Se ei kuitenkaan saisi johtaa siihen, että myös henkilökunta nähdään kertakäyttöresurssina. Muuten sillä on negatiivinen vaikutus henkilöstön motivoituneisuuteen ja sitoutumiseen. (Hoque 2000, 22, 37–38.)

Työntekijöiden motivointi on tärkeää. Useatkaan motivointikeinot eivät vaadi rahallista panostusta. Motivoituneisuutta voi lisätä muun muassa jaetulla johtamistyyllillä ja työntekijöiden valtuuttamisella. (Woods ym. 2007, 124.) Herzbergin (1976) motivaatioteorian mukaan tyytymättömyys johtuu hygieniatekijöiden puuttumisesta ja tyytyväisyys motivaatiotekijöiden esiintymisestä. Palkka, työolot ja työturvallisuus kuuluvat hygieniatekijöihin. Ne eivät useimmiten lisää tyytyväisyyttä, mutta niiden puuttuminen aiheuttaa tyytymättömyyttä. Motivaatiotekijöitä sen sijaan ovat saavutukset, tunnustus, sopivasti haastava työ, vastuullisuus ja kehittyminen. Nämä tekijät luovat tyytyväisyyttä, ja siten vahvistavat sitoutumista. Esimiesten tulisi ottaa huomioon ulkoisten motivaatiotekijöiden lisäksi sisäiset motivaatiotekijät, jotka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. (Rutherford & O’Fallon 2007, 435.)

4 Tutkimus Hotelli X:n työhyvinvoinnin tasosta

Tutkimusosuudessa käytin metodista triangulaatiota eli monimenetelmäisyyttä (Hirsjärvi ym. 2009, 233). Yrityksen hotellinjohtajaa ja vastaanottopäällikköä haastattelin kumpaakin teemahaastattelun avulla (liite 1). Työntekijöille tein kyselylomakkeen (liite 2). Osallistuvaa havainnointia toteutin yrityksen järjestämässä keskustelutilaisuudessa, jossa käytiin läpi työntekijöiden kyselyn tulokset, ja keskusteltiin työhyvinvoinnin tasosta yrityksessä.

Toteutin tutkimuksen tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellyn työhyvinvoinnin organisatoristen tasojen mallin mukaan, kohta 2.2.1. Hotellinjohtajan haastattelu käsitti yrityksen ylimmän johdon: johtamisjärjestelmän, työhyvinvointijärjestelmän ja organisaatiokulttuurin. Vastaanottopäälliköltä tiedusteltiin lähityöympäristöstä: lähityöyhteisöstä, johtamisvuorovaikutuksesta ja toimintatavoista. Työntekijöiden kyselyssä painopiste oli yksittäisessä työntekijässä, hänen suhtautumistavassaan työilmapiiriin, tiimin johtamiseen ja esimiestyöhön sekä yritykseen sitoutumiseen.

4.1 Teemahaastattelu esimiehille

Haastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jolle tyypillistä on kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja aineiston kokoaminen todellisissa, luonnollisissa tilanteissa. Tietoa kerätään ihmisten kautta, ei mittausvälineillä. Lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston moniulotteinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkijan tavoitteena on paljastaa jotakin uutta. Laadullisia metodeja tiedonhankinnassa ovat muun muassa haastattelut ja havainnointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmällä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Haastattelussa päästään suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkijan ja tutkittavan välillä. Haastattelun edut ovat siinä, että tutkittava pystyy kertomaan aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan eli puhe voidaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Tutkittavana on aihe, joka tuottaa vastauksia moniulotteisesti ja moniin suuntiin. Haastat-

telussa voidaan selventää ja syventää saatavia vastauksia, ja esittää lisäkysymyksiä. Toisaalta, haastattelu on aikaa vievää ja se edellyttää huolellista suunnittelua ja valmistautumista sekä haastattelijan rooliin että haastattelutilanteeseen liittyen. Haastattelun lopputulos riippuu sekä haastateltavasta, haastattelijasta että tilanteesta kokonaisuudessaan. Haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä heikentää haastattelun luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–206.)

Teemahaastattelu on strukturoidun eli lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle tyypillistä on, että aihealueet eli teemat ovat tiedossa, mutta teemojen järjestys ja kysymysten tarkka muoto vaihtelevat. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.) Merton, Fiske ja Kendall (1956) kuvailevat teemahaastattelua seuraavien ominaispiirteiden avulla: tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen, tutkija on alustavasti selvittänyt ilmiön tärkeitä osia, prosesseja ja kokonaisuutta ja päätyttyä tämän tilanneanalyysin avulla tiettyihin oletuksiin. Analyysinsä pohjalta hän kehittää haastattelurungon, ja lopuksi tutustuu tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista. Teemahaastattelun eteneminen teemojen avulla, yksityiskohtaisten kysymysten sijasta, tuo tutkittavien äänen kuuluviin ja ottaa huomioon heidän tulkintansa asioista. Merkityksiä asioille syntyy lisäksi tutkijan ja tutkittavan vuorovaikutuksessa. Haastateltavan vastaukset heijastavat haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita, kuten myös edeltäviä kysymyksiä ja vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–49.)

Päädyn haastattelemaan esimiehiä juuri siksi, että aiheesta saataisiin mahdollisimman laajasti ja kokonaisvaltaisesti tietoa. Haastateltavat saivat vapaasti kertoa omista tulkinnoistaan ja asioille antamistaan merkityksistä. Haastattelun aikana pystyin myös syventämään vastauksia ja esittämään lisäkysymyksiä. Esitin hotellinjohtajalle ja vastaanottopäällikölle haastattelupyynnöt, ja sain suostumuksen molemmilta. Haastattelupäivä päätettiin edellisellä viikolla. Lähetin molemmille enakkoon teemahaastattelurunkojen aihealueet, jotta he olivat tietoisia haastattelun teemoista.

Haastattelut toteutettiin samana päivänä lokakuussa 2014. Molemmat haastattelut pidettiin hotellin työhuoneessa, jossa ei ollut muita paikalla. Pyysin suostumuksen haastattelun nauhoittamiseen ennen haastatteluja. Haastattelut nauhoitettiin, joten haastattelun aikana en tehnyt muistiinpanoja vaan keskityin aktiiviseen kuunteluun. Olin varan-

nut molemmille haastatteluille tunnin aikaa, mutta hotellinjohtajan haastattelu kesti noin 40 minuuttia ja vastaanottopäällikön noin 20 minuuttia. Todellisuudessa materiaalia tuli molemmista haastatteluista litteroidessa eli puhtaaksi kirjoittaessa melkein saman verran, koska haastattelu vastaanottopäällikön kanssa oli tempoltaan nopeampi.

Litteroin haastattelut samana ja seuraavana päivänä, kun ne pidettiin. Litteroin haastattelut ensin referoivasti käsin kirjoittaen eli poimin samoin tein keskeiset asiat nauhoitetun materiaalin perusteella. Alkaessa analysoimaan litterointeja huomasin kuitenkin, että se oli ongelmallista, koska litteroinnit olivat liian suuripiirteisiä. Niinpä litteroin ne uudestaan tekstinkäsittelyohjelmalla, tällä kertaa sanasta sanaan. En kuitenkaan litteroinut kesken jääneitä tavuja, erilaisia painotuksia tai taukojen pituuksia. Tämä oli ensimmäinen kerta, kun litteroin haastatteluja sanasta sanaan, joten en osannut ensin ottaa sen merkitystä huomioon analysoinnin kannalta. Referoiva litteroiminen suoraan nauhalta edellyttää litteroijan tulkinnan suurta roolia, koska litteroija päättää, mikä osa puheesta on litteroinnin arvoista. Tämä ei mahdollista haastattelun syvällistä analyysiä, eikä tue materiaalin monipuolista jatkokäyttöä. (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2014.) Näin sillä on mielestäni tutkimuksen luotettavuutta heikentävä vaikutus.

Molempien haastattelujen litteroimiseen meni useampi tunti aikaa. Lopuksi kuuntelin vielä haastattelut uudestaan, jotta varmasti olin saanut kaiken ylös. Ensimmäisen referoivan ja toisen sanasta sanaan litteroinnin johdosta kuuntelin molemmat haastattelut yhteensä neljä kertaa läpi kokonaisuudessaan. Näin pystyin analysoimaan haastatteluja monipuolisesti. Pääpainopiste oli tietysti asiasisällössä, mutta samalla pystyin analysoimaan joissain määrin myös ilmaisuja ja tutkijan ja tutkittavan välistä vuorovaikutusta (Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely 2014).

4.2 Kysely henkilökunnalle

Kysely on survey-tutkimuksen keskeinen muoto. Englanninkielisellä survey-termillä tarkoitetaan sellaisia kyselyä, haastattelun tai havainnoinnin muotoja, jossa aineisto kerätään standardoidusti. Survey-tutkimus käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 193–194.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on, että havaintoaineisto voidaan muuttaa määrälliseen, numeeriseen muotoon. Muuttujat voidaan asettaa

taulukkomuotoon ja saattaa aineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Tuloksia voidaan kuvailla vaikkapa prosenttitaulukkoilla. Yleensä määritellään perusjoukko, johon tulosten tulee päteä, ja tästä perusjoukosta otetaan otos. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on myös johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat ja käsitteiden määrittely. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Kyselyn etuina voidaan pitää sitä, että se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kyselyllä voidaan tavoittaa useita henkilöitä ja kysyä monia asioita. Jos kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan analysoida nopeasti tietokoneen avulla. Kyselyn haittoina voidaan pitää sitä, että ei voida olla täysin varmoja, ovatko vastaajat vastanneet huolellisesti tai ovatko he ymmärtäneet kysymykset siten, kuin tutkija on ne tarkoittanut. Hyvän kyselylomakkeen teko vaatii tutkijalta monenlaista tietoa, taitoa ja aikaa. Joissain tapauksissa lisäksi kato eli vastaamattomuus nousee suureksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Kyselylomakkeessa tutkijan vaikutus tietojenkeruuvaiheessa on pyritty minimoimaan, mutta kysymykset saattavat silti heijastaa tutkijan omia oletuksia (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23).

Tässä opinnäytetyössä työntekijöiden näkemyksiä päätettiin tutkia kyselyn avulla. Tähän ratkaisuun päädyin siksi, että vastaajat saivat säilyttää täydellisen anonyymiyden. Tutkijan vaikutus pyrittiin minimoimaan, koska työskentelen samassa yrityksessä työntekijöiden kollegana. Kysymykset haluttiin myös esittää kaikille työntekijöille täsmälleen samalla tavalla eli strukturoidusti, jolloin vastaukset olisivat keskenään vertailukelpoisia. Strukturoidut kysymykset helpottavat vastaamista auttamalla vastaajaa tunnistamaan asian sen sijaan, että hänen pitäisi muistaa se. Kysymyslomake koostui sekä monivalintakysymyksistä, asteikkokysymyksistä että kahdesta avoimesta kysymyksestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–201.)

Kyselylomakkeen rakentamisen apuna käytettiin yrityksen menneitä työhyvinvointikyselyjen tuloksia ja erityisesti kohtia, joissa tulokset olivat heikentyneet eniten vuosien 2013 ja 2014 välillä. Nämä kohdat käsittivät sitoutumisen, turvallisuuden, palautteenannon ja palkitsemisen, esimiesten tavoittamisen, viestinnän ja työntekijän huomioimisen. Näiden teemojen pohjalta lähdin rakentamaan kyselylomakkeen runkoa. Pyrin syventämään heikentyneitä teemoja ja tarkastelin niitä useamman kysymyksen avulla. Esi-

merkiksi turvallisuutta tarkasteltiin neljän monivalintakysymyksen ja yhden avoimen kysymyksen avulla.

Kysely testattiin neljällä ulkopuolisella henkilöllä, minkä avulla kyselyä hiottiin. Ennen kyselylomakkeen julkaisemista työntekijöille se näytettiin toimeksiantajalle. Toimeksiantaja ei esittänyt muutosehdotuksia kyselyn suhteen. Kysely jaettiin työntekijöille lokakuussa 2014. Saatesanoissa pyysin vastaajia täyttämään kyselyn ajatuksella, jolloin siitä olisi mahdollisimman paljon apua ja mainitsin, että jokaisen näkemys on tärkeä. Saatesanat kirjasin yrityksen sisäiseen viestintäkanavaan. Vastaajilla oli kaksi viikkoa aikaa täyttää kysely. Kysely oli mahdollisuus täyttää joko paperilomakkeella tai sähköisellä lomakkeella. Kahden viikon jälkeen muistutin asiasta yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa ja sain vielä kaksi vastausta lisää. Vastauksia sain yhteensä kymmenen eli käytännössä kaikki vastasivat. Olin jakanut lomakkeet kaikkien, yhteensä 13 henkilön, lokeroon, mutta joukossa oli myös kolme henkilöä, jotka eivät olleet töissä kyseisenä kahden viikon ajanjaksona. Nämä henkilöt tekevät muutenkin hyvin satunnaisesti, jos lainkaan, vuoroja kohdeyrityksessä. En käyttänyt datan purkamiseen mitään erillistä ohjelmaa, koska vastaajia oli vain kymmenen. Tein Microsoft Excel -ohjelman avulla taulukot jokaisesta vastauksesta. Avoimet vastaukset kirjoitin kaikki allekkain.

4.3 Osallistuva havainnointi

Haastattelut ja kyselyt kertovat, miten tutkittavat havaitsevat, mitä ympärillä tapahtuu. Ne ovat siis subjektiivisia näkemyksiä. Ne eivät kuitenkaan kerro, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla voidaan selvittää, miten ihmiset todellisuudessa toimivat. Tieteellinen havainnointi ei ole kuitenkaan vain näkemistä. Havainnoinnin avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin saamaan välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden ja organisaatioiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Se on erinomainen menetelmä esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimisessa. Toisaalta, havainnoija saattaa häiritä tilannetta tai muuttaa sen kulkua. Havainnoijan emotionaalinen suhtautuminen saattaa heikentää objektiivisuutta. Joissain tilanteissa myöskään tietoa ei ole mahdollisuus tallentaa välittömästi, jolloin tutkijan täytyy luottaa muistiinsa, ja kirjata havainnot myöhemmin. Havainnoinnin eettiset ongelmat liittyvät muun muassa siihen, kuinka paljon tutkittaville kerrotaan havainnoinnin kohteista. (Hirsjärvi ym. 2009, 212–214.)

Havainnointi voidaan jakaa systemaattiseen havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Systemaattisessa havainnoinnissa olennaista on luokitteluteemojen luominen ja niiden asiantunteva käyttö. Havainnot tehdään ja tallennetaan systemaattisesti ja tarkasti. Havainnoija on ulkopuolinen toimija. Osallistuva havainnointi voidaan luokitella alaryhmiin sen mukaan, kuinka intensiivisesti tutkija pyrkii osallistumaan tutkittavien toimintaan. Osallistumisen aste voi vaihdella täydellisestä osallistumisesta havainnoivaan osallistumiseen. Osallistuva havainnointi on vapaasti tilanteessa muotoutuvaa. Tärkeää on muistaa, että tutkija pitää havainnot ja omat tulkintansa havainnoista erillään. (Hirsjärvi ym. 2009, 214–217.)

Kohdeyritys järjesti marraskuun 2014 alussa keskustelutilaisuuden, jossa tämän opin-
näytetyön yhteydessä vastaanoton työntekijöille tehdyn kyselyn tulokset käytiin läpi. Paikalla olivat hotellinjohtaja, vastaanottopäällikkö ja vastaanottovirkkailijoita sekä kerrosemäntä ja kerroshoitajia. Olin tilaisuudessa mukana tutkijan roolissa. Esittelin tulokset paikalla olleille henkilöille ja suoritin osallistuvaa havainnointia tilaisuuden kulusta. Pyrin itse olemaan kommentoimatta tuloksia, jolloin vetäydyin täydellisestä osallistumisesta havainnoivaan osallistumiseen. Tulosten läpikäymisen yhteydessä työntekijöillä oli mahdollisuus jakaa omia näkemyksiään työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Hotellinjohtaja toimi puheenjohtajan roolissa.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimusmenetelmistä eli teemahaastatteluista, kyselyistä ja osallistuvasta havainnoinnista saadut tulokset. Niitä analysoidaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

5.1 Teemahaastattelujen tulokset

Analysoin haastattelut teemoittelun avulla. Teemoittelulla voidaan tarkoittaa aineiston pürteitä, jotka ovat yhteisiä usealle tai yhdelle haastateltavalle, tai ne saattavat perustua teemahaastattelun teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2008, 173). Hotellinjohtajan ja vastaanottopäällikön teemahaastattelurungot olivat hieman erilaiset, vaikka ne myös osittain sivusivat toisiaan, ja sisälsivät samoja teemoja sekä kysymyksiä. Hotellinjohtajan haastattelu sisälsi teeman työhyvinvoinnista johtamisjärjestelmän tasolla, mikä ei sisällynyt vastaanottopäällikön haastatteluun. Tiimipalaverit ja kehityskeskustelut ovat hotellinjohtajan vastuulla, niin myös ne sisällytettiin ainoastaan hotellinjohtajan haastatteluun. Vastaanottopäälliköltä tiedusteltiin lähiesimiestyöstä, kuten tavoitteista, motivoinnista ja palkitsemisesta, mikä ei sisällynyt hotellinjohtajan haastatteluun. Sekä hotellinjohtajan että vastaanottopäällikön haastatteluissa kysyttiin heidän näkemyksiään työhyvinvoinnista yksikkötasolla, organisaatioilmapiiristä, menneistä työhyvinvointituloksista ja vaikutusmahdollisuuksista työhyvinvoinnin edistämiseksi.

5.1.1 Työhyvinvointi johtamisjärjestelmän tasolla

Hotellinjohtajan haastatteluun sisällynyt teema työhyvinvoinnista johtamisjärjestelmän tasolla aloitti aiheeseen tutustumisen sillä, miten työhyvinvointi näkyy strategisella tasolla eli mitä siitä on sanottu strategissa ja mitä toimenpiteitä on olemassa. Haastateltava mainitsi, että kaikki työhyvinvointiin liittyvät asiat hoidetaan lainsäädännön mukaisesti. Yritystasoiset toimintasuunnitelmat työterveyshuollon kanssa käsittävät työhyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitoon liittyvät asiat. Yksikössä tehdään turvallisuus- ja ympäristökartoitus kerran vuodessa. Henkilökunnan työhyvinvointikyselyt toteutetaan kaksi kertaa vuodessa ja esimies-alainen keskustelut kerran vuodessa.

Seuraavaksi kysyin, miten henkilösunnittelussa, erityisesti esimiestehtäviä koskien, otetaan työhyvinvoinnin näkökulma huomioon. Henkilöstösunnittelulla tarkoitetaan henkilöstön hankintaa, siirtoa ja urapolkua yrityksessä. Haastateltava mainitsi, että työhyvinvointia ei erillisenä osa-alueena käydä läpi, mutta esimiehen toimenkuva käydään läpi ja toki osa siitä liittyy erilaisiin henkilöstöresurssien hallintaan, kuten työläinsäädännön ja työehtosopimuksen tunteminen, työvuorosunnittelu, työympäristöön liittyvien asioiden huomioon ottaminen sekä varhaisen välittämisen malli. Kysyin, miten psykologinen pääoma eli inhimilliset vahvuudet ja resurssit otetaan johtamisessa huomioon. Yrityksessä on jaettu hieman erityistehtäviä, kuten kanta-asiakasohjelmasta huolehtiminen. Lisäksi jokaisella on mahdollisuus pyrkiä yrityksen kautta vuoropäällikkö- tai päällikkötutkintoon. Työtehtäviä ei ole kuitenkaan mahdollista muuttaa kovin yksilöllisiksi.

Kysyin myös, miten työhyvinvoinnin uhkia kuten stressiä ja uupumusta pyritään ennalta ehkäisemään ja toisaalta, miten työn imua eli työhön liittyvää myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa pyritään lisäämään. Haastateltava mainitsi, että työhyvinvoinnin uhkien seurannassa kaksi tärkeintä mittaria ovat sairauspoissaolojen määrä ja työtyytyväisyyskyselyn tulokset. Työn imua pyritään lisäämään antamalla palautetta ja mahdollistamalla kaikkien eteneminen urallaan.

5.1.2 Työhyvinvointi yksikkötasolla

Teema työhyvinvointi yksikkötasolla tarkasteli, miten työhyvinvointi huomioidaan yksikössä ja mikä merkitys sillä on, mitä työhyvinvointiin liittyviä työvälineitä on käytössä ja miten johtaminen ja esimiestyö yksikössä tukevat työhyvinvointia. Yksikön organisaatioilmapiiriä tarkasteltiin vuorovaikutuksen ja tunneilmaston avulla.

Hotellinjohtaja mainitsi, että työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on erittäin tärkeää. Koska yritys on palvelualalla, niin tärkein toimintaresurssi on henkilöstö. Hän lisäsi, että työilmapiiri ja työssä jaksaminen heijastuvat suoraan asiakaspalveluun. Työvälineitä työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat muun muassa liikuntasetelit, mahdollisuus käyttää hotellin omaa kuntosalia ja mahdollisuus osallistua muutaman päivän mittaisille kuntoutuspäiville. Vastaanottopäällikkö lisäsi, että työhyvinvointikyselyt tarjoavat mahdollisuuden työhyvinvoinnin edistämiseksi kiinnittämällä huomiota kehittämiskohtiin.

Johtaminen ja esimiestyö tukevat työhyvinvointia sekä hotellinjohtajan että vastaanottopäällikön mielestä työvuorosuunnittelun avulla. Hotellinjohtaja mainitsi, että kuormittuminen ei saa olla liiallista, tai jos se on, niin ei ainakaan pitkäkestoisesti. Vastaanottopäällikkö sanoi, että pyrkii suunnittelemaan työvuorolistat niin, että ottaa työntekijöiden toiveet huomioon. Hotellinjohtaja lisäsi, että keskusteluyhteyden pitää olla avoin ja viestintää pitää olla riittävästi. Työolosuhteiden tulee olla sellaiset, jotka mahdollistavat työn tekemisen lain puitteissa oikein ja riittävän tehokkaan suorittamisen asiakaspalvelun näkökulmasta.

Hotellinjohtaja ja vastaanottopäällikkö olivat molemmat sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii yksikössä hyvin, eikä kumpikaan nähnyt tarvetta sen kehittämiseksi. Hotellinjohtaja näki, että pienessä työyhteisössä vuorovaikutus on aika suoraa ja nopeaa. Vastaanottopäällikkö mainitsi sähköisen kanavan, joka toimii koko vastaanoton tiimin välisenä viestintäkanavana. Se on tärkeä kanava, jota seuraamalla pysyy kärryillä, mitä yksikössä on tapahtunut. Molempien mielestä yksikön tunnelmasto on pääasiassa positiivinen, vaikka ajoittain on kiire ja stressiä. Hotellinjohtaja lisäsi, että hänen näkökulmastaan esimiestä voi lähestyä mistä vain asioista.

Hotellinjohtajan haastattelussa kysyttiin kehityskeskusteluista ja tiimipalavereista, jotka molemmat ovat hänen vastuullaan. Haastateltavasta kysyttiin, minkä merkityksen hän näkee kehityskeskusteluilla olevan ja minkä takia yksikössä ei ole vähään aikaan pidetty kehityskeskusteluja. Hotellinjohtaja sanoi, että ilman muuta kehityskeskusteluissa oleva vuoropuhelu on tärkeää. Kehityskeskusteluissa selvitetään jokaisen yksittäisen työntekijän tilanne, tulevat haasteet ja toiveet. Yksikössä ei ole kyseisenä vuonna pidetty kehityskeskusteluja ajanpuutteen vuoksi, mutta muita keskusteluja liittyen muun muassa henkilökohtaiseen kehitykseen ja tulevaisuuteen henkilökunnan jäsenten kanssa on pidetty tarpeen mukaan.

Tiimipalavereita on pidetty säännöllisesti, ja siitä haastateltava on tyytyväinen. Tiimipalaverit eivät kuitenkaan korvaa yksittäisiä keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä, vaan tiimipalavereissa keskitytään sisäiseen viestintään ja ohjeistuksiin. Toki sielläkin osittain sivutaan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Haastateltavalta kysyttiin myös, miten ja voi-

siko tiimioppimista hyödyntää, esimerkiksi juuri tiimipalaverissa. Haastateltavan mielestä toisiltaan oppiminen ja jäsenten oman taidon jakaminen olisi mahdollista, mutta sitä ei ole otettu varsinaisena teemana käyttöön.

Vastaanottopäällikön haastattelussa kysyttiin tiimin tärkeimmistä tavoitteista, ja niiden kommunikoimisesta henkilökunnalle. Vastaanottopäällikkö toi esille sen, että yrityksen tärkeimpänä tavoitteena on tuottaa voittoa omistajilleen. Kun kysyin, miten tähän tavoitteeseen päästään, ja mikä on henkilöstön rooli tässä, niin haastateltava mainitsi asiakastyytyväisyyden ja henkilöstön, joka vahvasti vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Hän sanoi, että lisäksi myytävän tuotteen eli huoneen on oltava kunnossa. Tavoitteet kommunikoidaan henkilökunnalle tiimipalaverissa, joissa käydään sekä yrityksen tulos että asiakaspalautteet läpi. Vastaanottopäällikkö tulostaa asiakaspalautteet myös takahuoneen seinälle.

Teema motivoinnista ja palkitsemisesta käsittivät kysymyksiä, miten henkilöstöä voidaan ja miten henkilöstön onnistumisiin ja kehittämiskohtiin reagoidaan. Lisäksi kysyttiin, miten vastaanottopäällikkö näkee palautteenannon motivointikeinona. Vastaanottopäällikkö aloitti, että tällä hetkellä henkilöstöä motivoidaan vähän liian vähän. Käyttöön on suunniteltu otettavan vouchereita, mitä annetaan, jos huomataan henkilöstön toiminnassa jotakin erityisen hyvää. Henkilöstölle on myös silloin tällöin annettu elokuvalippuja.

Henkilöstön onnistumisiin reagoidaan kiittämällä, mutta vastaanottopäällikkö myönsi, että ”se varmaan jää aika vähälle”. Sisäisissä laadunmittauksissa onnistuminen mahdollistaa kyseisille laadunmittaustapahtumassa mukana olleille henkilöille erilaisia palkintoja, esimerkiksi lahjakortin yrityksen palveluihin. Jos henkilökunnan toiminnassa huomataan kehittämisen varaa, asia käydään läpi kyseisen henkilön kanssa. Haastateltavan mielestä kaikki tiimin jäsenet puuttuvat aktiivisesti, jos huomaavat virheitä. Kun kysyin, ovatko haastateltavan mielestä onnistumisen ja kehittämiskohtien huomaamiset tasapainossa, niin hän sanoi, että eivät varmaan ole, ja enemmän puututaan kehittämiskohtiin. Kun kysyin, miten vastaanottopäällikkö näkee palautteenannon motivointikeinona, niin hän sanoi, että se kannustaa korjaamaan epäkohtia ja jos vastaavasti on annettu elokuvalippuja kiitokseksi, niin työntekijät ovat tulleet kertomaan, mitä elokuvaa ovat

käyneet katsomassa. Haastateltava näki, että sanallinen palaute ei välttämättä aina ole ihan riittävää.

5.1.3 Menneet työhyvinvointitulokset ja turvallisuus

Yrityksen työhyvinvointiluvut heikkenivät merkittävästi työhyvinvointikyselyn tulosten 2013 ja 2014 välillä. Lisäksi koettu turvallisuuden tunne oli huomattavasti heikentynyt. Molemmilta haastateltavilta, hotellinjohtajalta ja vastaanottopäälliköltä, kysyttiin mistä turvallisuus yksikössä koostuu, mistä koetun turvallisuuden tunteen heikentyminen voisi johtua ja miten turvallisuuden tunnetta yksikössä voitaisiin lisätä.

Hotellinjohtaja näki, että työturvallisuus koostuu sisäisistä ja ulkoisista uhkista. Hän sanoi, että sisäinen ja ulkoinen turvallisuustilanne, työkalut, välineet ja ympäristö, ei ole muuttunut. Hän ei käsittä, miksi koettu uhka olisi yllättäen muuttunut paljon selvemmäksi. Hänen mielestään työturvallisuuteen liittyvien asioiden, kuten työkalut ja väkivallan uhka, hoidossa tai työvälineissä ei ole puutteita. Hotellinjohtaja lisäsi, että jonkun henkilökohtainen tilanne on voinut tietenkin muuttua ja asioita on alettu kokemaan erilailla, mutta siihen on työnantajan vaikea puuttua. Haastateltavalla itsellään ei ole tiedossa työpaikalla tapahtuneita yksittäisiä vaaratilanteita, jotka lisäisivät turvattomuuden tunnetta. Hän ei myöskään keksi, miten turvallisuutta voitaisiin entisestään lisätä nykyisestä.

Vastaanottopäällikön mielestä työpaikalla on käytössä monia työkaluja työturvallisuuteen liittyen. Yksikössä on ympäri vuorokauden päivystävä valvomo, turvanapit vastaanotossa ja palokokeita tehdään säännöllisesti. Henkiset asiat eli koettu turvallisuuden tunne on hänen mielestään hyvin yksilöllistä. Aikaisemmat henkilökohtaiset kokemukset voivat vaikuttaa turvallisuuden tunteeseen, vaikkeivät ne liittyisi työhön. Myöskään vastaanottopäällikkö ei käsittä, miksi turvallisuus on heikentynyt, sillä palokokeita on, turvallisuusnappeja on testattu ja palokunta tulee palohälytyksen sattuessa nopeasti paikalle. Turvallisuuden tunnetta voitaisiin lisätä hänen mielestään lisätä ehkä sillä, että yövuorossa olisi aina kaksi työntekijää, mutta asiakasmäärältään hiljaisten öiden vuoksi siihen ei voida ryhtyä. Ainoastaan silloin, jos asiakasmäärät ovat suuremmat, voi yövuoro-

rossa olla kaksi työntekijää. Haastateltavan mielestä asiasta ja ihmisten odotuksista täytyy keskustella.

Myös hotellinjohtaja on sitä mieltä, että asiasta täytyy keskustella, koska hän ei ymmärrä, miksi työtyytyväisyystulokset ovat laskeneet näin merkittävästi. Hän sanoi, että selviä muutoksia toimintaympäristössä, miehityksen määrässä tai esimiehistössä ei ole tapahtunut kyseisellä ajanjaksolla. Yrityksessä on annettuja tekijöitä tehokkuuteen ja tulokseen liittyen, joihin ei voida yksikössä vaikuttaa. Näillä annetuilla reunaehdoilla tarkoituksena olisi tehdä kuitenkin mahdollisimman hyvä työpaikka, jossa kaikki viihtyvät ja pystyvät antamaan täyden työpanoksensa. Haastateltava jatkoi, että, koska kyseessä on pieni työyhteisö, niin yhdenkin henkilön oma tilanne voi vaikuttaa kokonaisyhyvinvointiin ja kaikkien viihtyvyyteen. Avoin vuoropuhelu ja tulosten alkulähteille pääseminen olisi tärkeää. Se, mitä hotellinjohtaja näkee päivittäin, ei tue heikentyneitä tuloksia, ja se on ongelmallista.

Kun kysyin hotellinjohtajalta, missä hän näkee kehittämisen varaa, niin hän mainitsi palautteenannon, henkilökohtaiset kehityskeskustelut ja viestinnän. Hänen mielestään kaikki osa-alueet ovat kuitenkin ihan hyvällä tasolla, eikä hän näe mitään yksittäistä ongelmaa. Onnistunutta yksikössä on haastateltavan mielestä säännölliset tiimipalaverit ja myös viestintä ”on ihan hyvällä tasolla”.

5.1.4 Vaikutusmahdollisuudet

Hotellinjohtajalta kysyttiin, mikä on hänen roolinsa työyhteisön jäsenenä työhyvinvointiin liittyen. Lisäksi kysyttiin hänen vaikutusmahdollisuuksiaan sekä strategisella tasolla että yksikkötasolla. Häneltä kysyttiin myös, mikä on vastaanottopäällikön rooli työhyvinvointiin liittyen. Hotellinjohtaja sanoi, että hän vastaa työyhteisön työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Strategisella tasolla hänellä ei juuri ole vaikutusmahdollisuuksia, mutta yksikkötasolla hänen vaikutusmahdollisuutensa työhyvinvointiin liittyen ovat suuret. Taloudelliset tavoitteet ovat annettuja, mutta niiden puitteissa hän pystyy vaikuttamaan kaikkeen, mitä yksikössä tapahtuu. Vastaanottopäällikön rooli työhyvinvointiin liittyen on myös suuri, koska hän tekee samaa työtä, kuin vastaanottovirkailijat ja on läsnä työntekijän arjessa. Näin hän pääsee itse tarkkailemaan työvälinei-

tä. Hän vastaa myös työvuorosuunnittelusta eli työn kuormittavuudesta, joka on tärkeä asia työhyvinvointiin liittyen. Samalla pitäisi antaa palautetta päivittäin omille alaisilleen työssä suoriutumisesta.

Vastaanottopäälliköltä kysyttiin hänen omasta roolistaan työyhteisön jäsenenä työhyvinvointiin liittyen, ja miten hän itse kokee voivansa vaikuttaa työhyvinvointiin yksikössä. Hän sanoi, että lähimpänä esimiehenä hänen roolinsa on kuunnella työntekijöitä, miten he voivat. Työvuorosuunnittelu on myös hänen vastuullaan. Haastateltavan mielestä hänen roolinsa on suuri, koska hän työskentelee kaikkien kanssa vastaanotossa. Hän kokee vaikuttavansa työhyvinvointiin suurimmilta osin työvuorosuunnittelun kautta. Jos hän huomaa, että jotkut asiat ovat pielessä, hän voi viedä ne eteenpäin omalle esimiehelleen eli hotellinjohtajalle. Tämä pystyy auttamaan taas eri tavalla.

5.2 Kyselyn tulokset

Kyselyyn vastasi kymmenen vastaanoton työntekijää eli käytännössä vastaukset saatiin kaikilta. Kysely oli jaettu 13 työntekijän lokeroon, mutta joukossa oli kolme henkilöä, jotka eivät olleet töissä kyseisenä ajanjaksona, ja jotka tekevät muutenkin hyvin vähän töitä yksikössä, jos lainkaan. Kyselyn tulokset analysoin kysymys kerrallaan. Kyselylomake oli jaettu monivalinta- ja asteikkokysymysten avulla kolmeen teemaan: sitoutuminen, työilmapiiri ja tiimin johtaminen ja esimiestyö. Lisäksi lomakkeessa oli kaksi avointa kysymystä. Monivalinta- ja asteikkokysymykset analysoin kvantitatiivisesti muuttamalla vastaukset taulukkomuotoon Microsoft Excel -ohjelman avulla. Avointien kysymysten vastaukset kirjoitin kaikki allekkain.

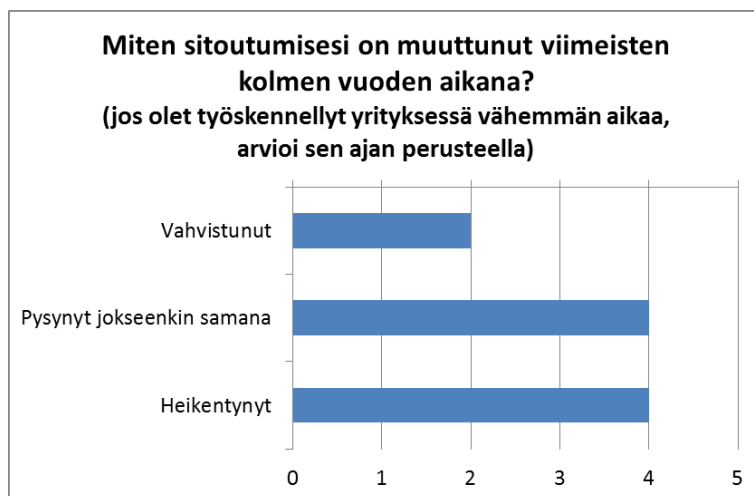
5.2.1 Sitoutuminen

Sitoutumista mitattiin kolmen kysymyksen avulla. Ensimmäisellä kysymyksellä tiedusteltiin työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Yksi vastaajista sanoi sitoutumisensa olevan erinomainen. Seitsemän eli suurin osa vastaajista sanoi sitoutumisensa olevan hyvällä tasolla. Kaksi vastasi sitoutumisensa olevan tyydyttävä. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Sitoutuminen organisaatioon (n = 10)

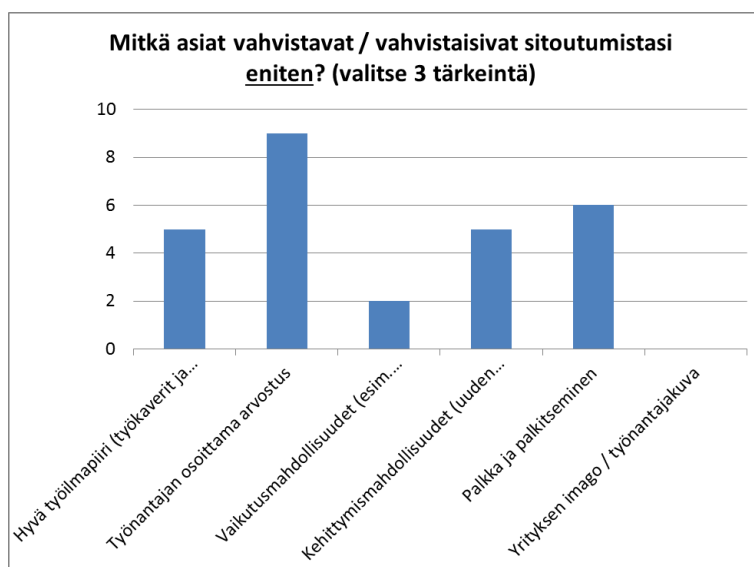
Toisella kysymyksellä (kuvio 5) mitattiin trendiä, miten vastaajat kokevat sitoutumisensa muuttuneen viimeisten kolmen vuoden aikana. Jos oli työskennellyt yrityksessä vähemmän aikaa, kuin kolme vuotta, niin sitoutumista arvioitiin sen ajan perusteella. Kaksi vastaajista sanoi sitoutumisensa vahvistuneen. Neljä vastasi sitoutumisensa pysyneen jokseenkin samana ja loput neljä sitoutumisensa heikentyneen.



Kuvio 5. Sitoutumistrendi (n = 10)

Kolmannella kysymyksellä (kuvio 6) haluttiin selvittää, mitkä asiat vahvistavat / vahvistaisivat vastaajien sitoutumista eniten. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme tärkeintä asiaa. Kaikki eivät kuitenkaan valinneet kolmea vaihtoehtoa. Yksi vastaajista valitsi vain yhden asian ja yksi vastaajista kaksi. Lähes kaikki eli yhdeksän kymmenestä vastaajasta valitsivat yhdeksi vaihtoehdoksi työnantajan arvostuksen sitoutumista edistäväksi tekijäksi. Palkka ja palkitseminen sai kuusi ääntä, hyvä työilmapiiri (työkaverit ja keskinäiset suhteet työpaikalla) ja kehittymismahdollisuudet (uuden oppiminen, uudet työtehtävät

tai uralla eteneminen kumpikin viisi ääntä. Vaikutusmahdollisuudet (esim. tavoitteisiin ja työn sisältöön liittyen) sai kaksi ääntä. Kukaan ei valinnut yrityksen imagoa / työnantajakuva sitoutumista edistäväksi tekijäksi.

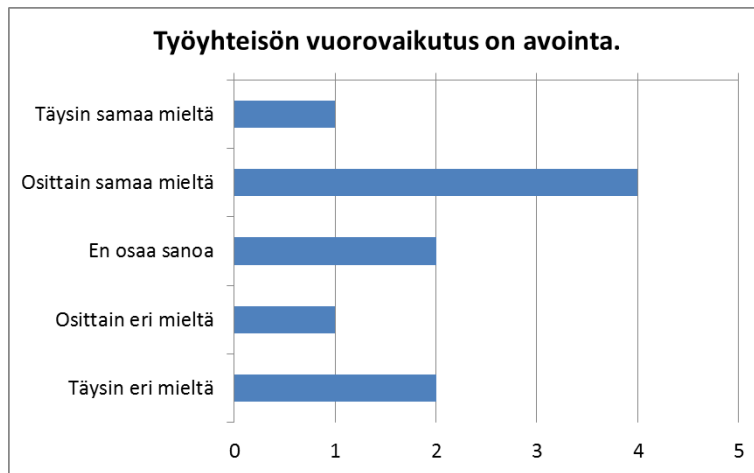


Kuvio 6. Sitoutumista vahvistavat asiat (n = 10)

5.2.2 Työilmapiiri

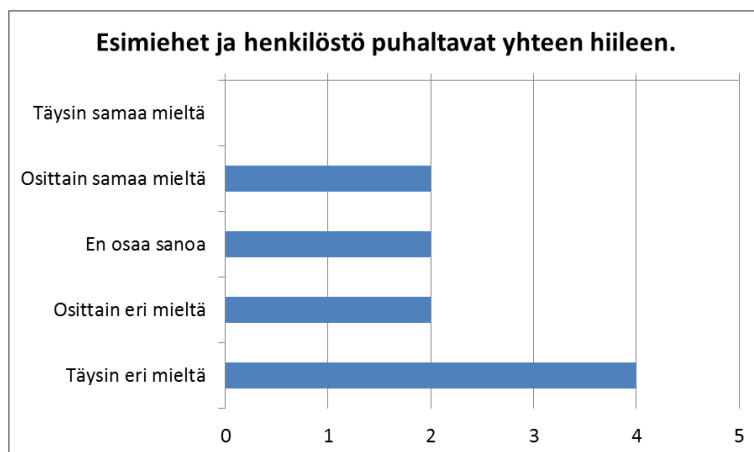
Kysymyksissä neljä ja viisi tutkittiin työilmapiiriä. Kysymyksessä viisi oli erilaisia tunteuksia, joita mitattiin kysymyksen neljä avulla. Neljännen kysymyksen väittämät toimivat mittareina erilaisille tuntemuksille, joita olivat avoimuus, yhteisöllisyys, oikeudenmukaisuus, luottamus ja turvallisuus. Kysymyksessä viisi esiintyi myös arvostuksen tunne, mutta sitä mitattiin seuraavan teeman, tiimin johtaminen ja esimiestyö, alla.

Neljännessä kysymyksessä mitattiin erilaisia väittämiä Likertin 5-portaisen asteikon avulla laskevasti 5-1, jossa 5 = täysin samaa mieltä ja 1 = täysin eri mieltä (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Ensimmäisen väittämän avulla mitattiin avoimuutta. Väittämänä oli ”työyhteisön vuorovaikutus on avointa” (kuviota 7). Puolet vastaajista eli viisi henkilöä oli samaa mieltä väittämän kanssa. Kaksi vastaajista ei osanneet sanoa ja kolme vastaajista oli eri mieltä.



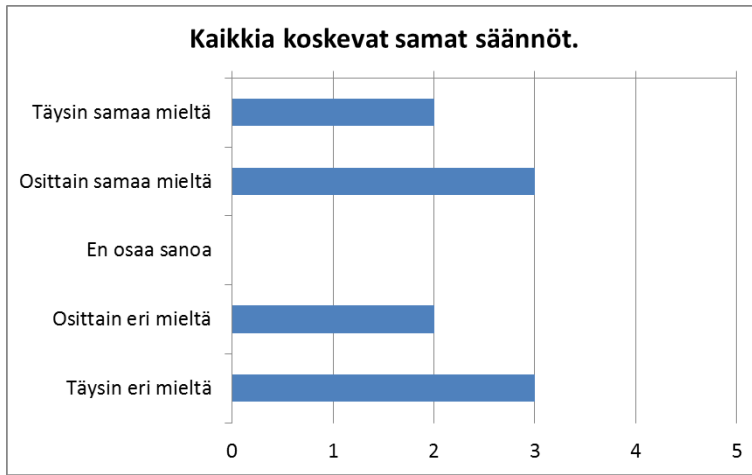
Kuvio 7. Vuorovaikutuksen avoimuus (n = 10)

Neljännän kysymyksen toisen väittämän ”esimiehet ja henkilöstö puhaltavat yhteen hiileen” avulla mitattiin yhteisöllisyyttä (kuvio 8). Tämän väittämän suhteen suurin osa eli kuusi vastaajista oli eri mieltä. Kaksi ei osannut sanoa ja loput kaksi oli osittain samaa mieltä.



Kuvio 8. Esimiesten ja henkilöstön välinen yhteistyö (n = 10)

Neljännän kysymyksen kolmas ja neljäs väittämä mittasivat oikeudenmukaisuutta (kuvio 9) ja (kuvio 10). Kolmas väittämä ”kaikkia koskevat samat säännöt” jakoivat työntekijöiden näkemykset kahtia. Puolet vastaajista oli samaa mieltä ja puolet eri mieltä väittämän kanssa. Neljännen väittämän ”työtehtävät jakautuvat tasapuolisesti tiimin jäsenten kesken” suhteen kaksi vastaajista oli samaa mieltä, kolme ei osannut sanoa ja viisi eli puolet vastaajista oli eri mieltä.

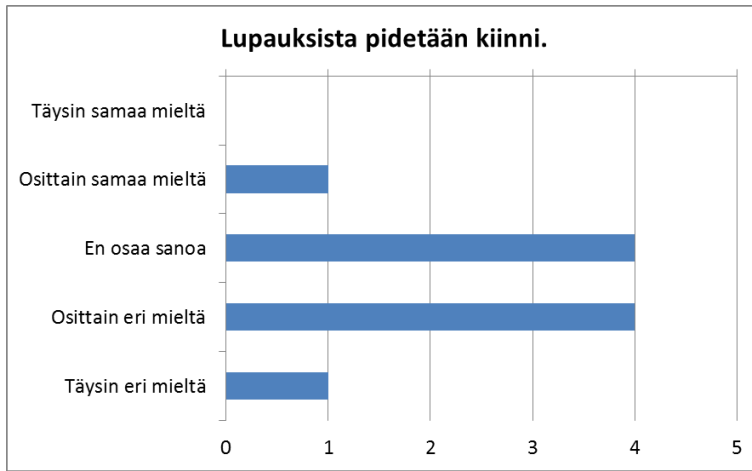


Kuvio 9. Samojen sääntöjen noudattaminen kaikkien kohdalla (n = 10)



Kuvio 10. Työtehtävien tasapuolinen jakautuminen (n = 10)

Neljännän kysymyksen viides väittämä ”lupauksista pidetään kiinni” mittasi luottamusta (kuvio 11). Puolet vastaajista eli viisi oli eri mieltä, neljä ei osannut sanoa ja ainoastaan yksi oli osittain samaa mieltä.



Kuvio 11. Lupauksista kiinni pitäminen (n = 10)

Neljännän kysymyksen loput väittämät mittasivat turvallisuutta. Turvallisuus oli merkittävästi heikentynyt yrityksen vuosien 2013 ja 2014 työhyvinvointitulosten välillä, joten halusin lähteä avaamaan turvallisuuden tunnetta useammasta näkökulmasta. Kuudennen väittämän ”minulla on riittävästi tietoa ongelmatilanteita varten, kuten haastavat asiakkaat tai palotilanteet” suhteen yli puolet eli kuusi vastaajaa oli samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja kolme oli eri mieltä. (Kuvio 12.) Seitsemännen väittämän ”ongelmatilanteissa saan tarvittaessa esimiehiin yhteyden puhelimen tai sähköpostin välityksellä, jos he eivät ole fyysisesti paikalla” kohdalla jälleen kuusi vastaajista oli samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja kolme oli eri mieltä (kuvio 13).

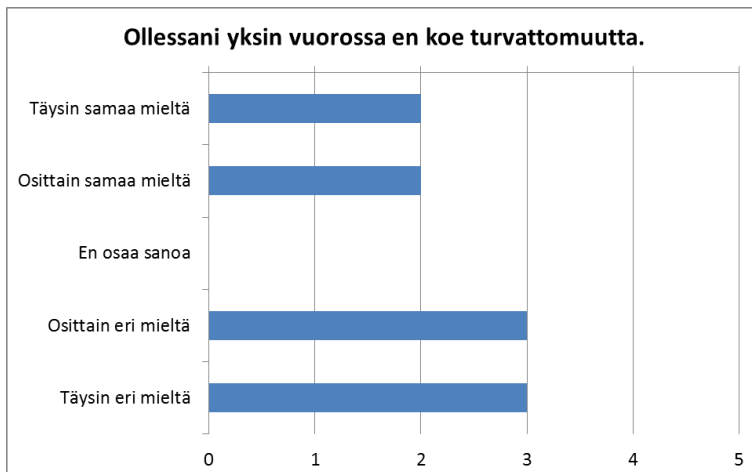


Kuvio 12. Tiedon riittävyys ongelmatilanteissa (n = 10)

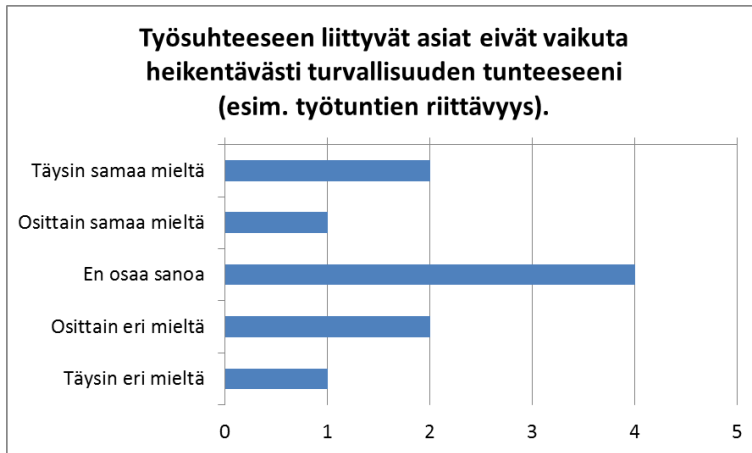


Kuvio 13. Esimiesten tavoittaminen ongelmatilanteissa (n = 10)

Kahdeksannen väittämän ”ollessani yksin vuorossa en koe turvattomuutta” kohdalla neljä vastaajaa oli samaa mieltä ja kuusi vastaajaa eri mieltä (kuvio 14). Turvattomuutta yksin ollessaan kokivat siis yli puolet vastaajista. Turvallisuuden tunnetta mitattiin vielä työsuhteen avulla ”työsuhteeseen liittyvät asiat eivät vaikuta heikentävästi turvallisuuden tunteeseeni (esim. työtuntien riittävyys)”. Lähes puolet vastaajista eli neljä ei osannut sanoa. Loput kuusi jakautuivat niin, että kolme oli samaa mieltä ja kolme eri mieltä. (Kuvio 15.)

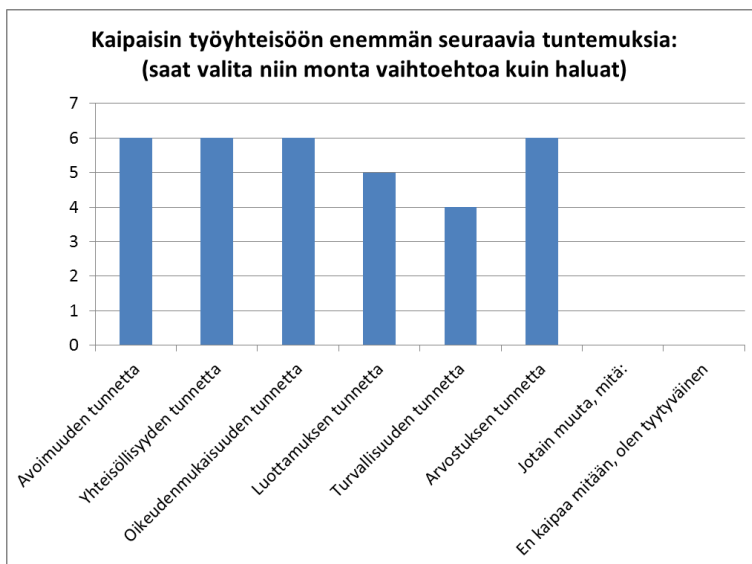


Kuvio 14. Turvattomuuden kokeminen vuorossa yksin ollessa (n = 10)



Kuvio 15. Työsuhteeseen liittyvät asiat eivät vaikuta heikentävästi turvallisuuden tunteeseeni (n = 10)

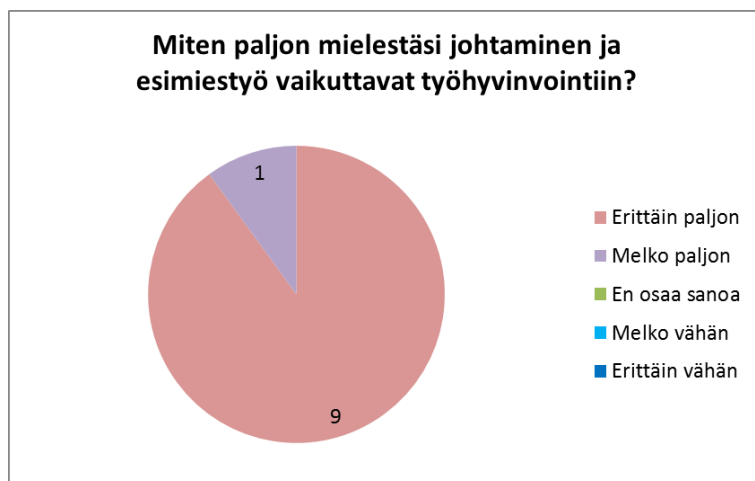
Kysymyksessä viisi vastaajaa saivat valita, mitä tunteita he kaipaisivat työyhteisöön enemmän. Kysymyksellä ei siis mitattu sitä, kuinka paljon kyseistä tunnetta vastaajat kokevat työyhteisössä olevan, vaan kaipaavatko he sitä enemmän. Avoimuuden, yhteisöllisyyden, oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen tunnetta kaipasivat kuusi vastaajista. Luottamuksen tunnetta kaipasi viisi ja turvallisuuden tunnetta neljä vastaajista. Kukaan ei vastannut, ettei kaipaa mitään ja on tyytyväinen. Kaikki siis kaipasivat ainakin jotakin tunnetta lisää. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Mitä tunteita vastaajat kaipaavat työyhteisöön (n = 10)

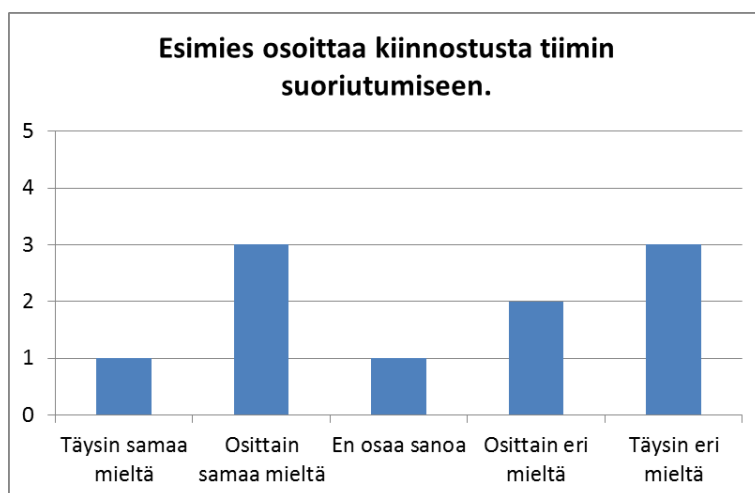
5.2.3 Tiimin johtaminen ja esimiestyö

Kysymyksessä kuusi kysyttiin, miten paljon johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin vastaajien mielestä. Yhdeksän kymmenestä oli sitä mieltä, että johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin erittäin paljon. Yhden vastaajan mielestä johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin melko paljon. (Kuvio 17.)



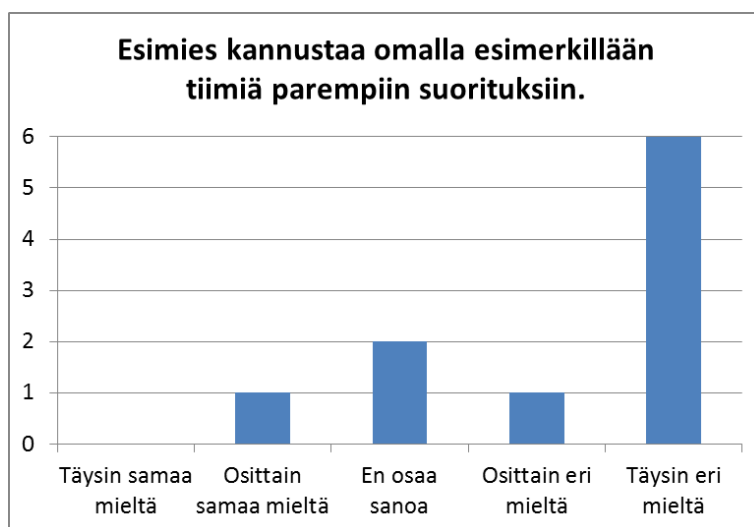
Kuvio 17. Johtamisen ja esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin (n = 10)

Kysymyksessä seitsemän mitattiin esimiestyötä sekä tiimi- että yksilötasolla erilaisten väittämien avulla. Seitsemännen kysymyksen ensimmäinen väittämä ”esimies osoittaa kiinnostusta tiimin suoriutumiseen” jakoi työntekijöiden mielipiteitä. Neljä vastaajista oli samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja viisi oli eri mieltä. (Kuvio 18.)



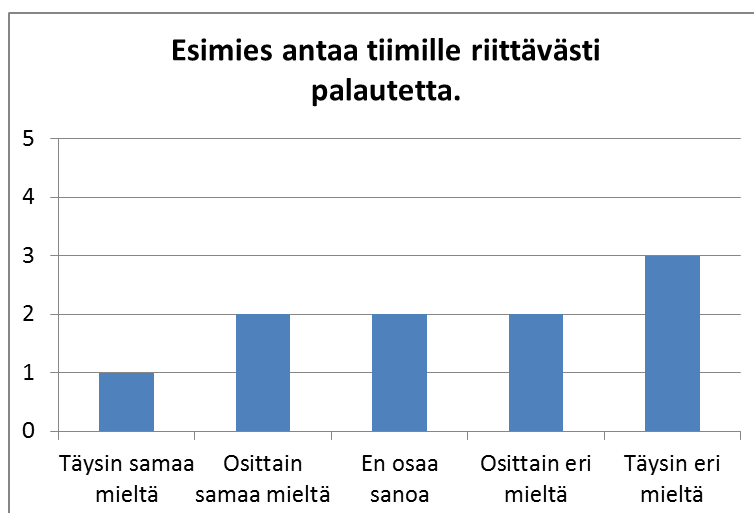
Kuvio 18. Esimiehen kiinnostuksen osoittaminen tiimiä kohtaan (n = 10)

Seitsemännennen kysymyksen toisen väittämän ”esimies kannustaa omalla esimerkillään tiimiä parempiin suorituksiin” suhteen seitsemän vastaajista oli eri mieltä. Kaksi ei osannut sanoa ja vain yksi oli osittain samaa mieltä. (Kuvio 19.)



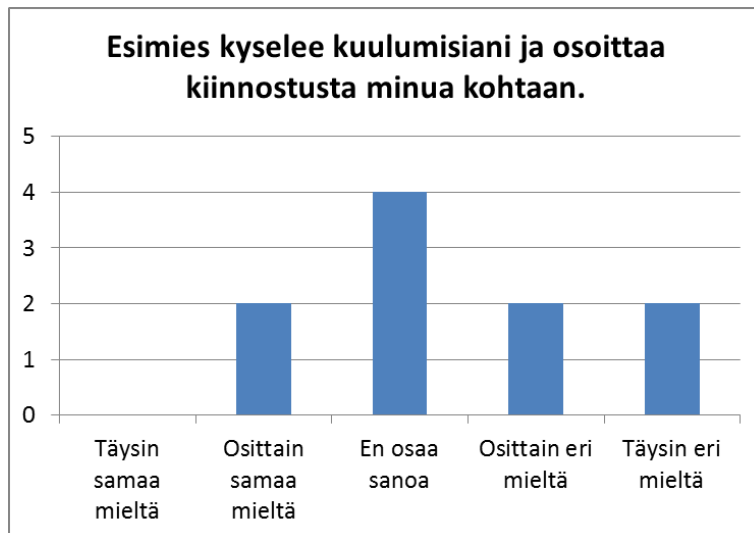
Kuvio 19. Esimiehen esimerkin näyttäminen (n = 10)

Kolmas väittämä (kuvio 20) ”esimies antaa tiimille riittävästi palautetta” jakoi vastaajien mielipiteitä tasaisesti.



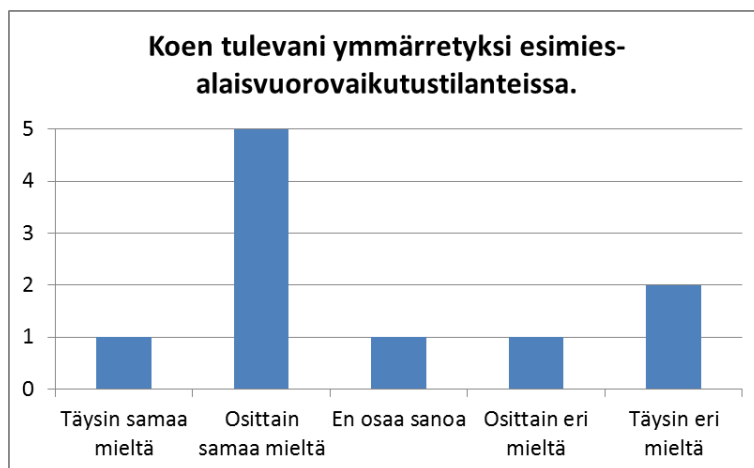
Kuvio 20. Tiimikohtaisen palautteen antaminen (n = 10)

Neljäs väittämä (kuvio 21) ”esimies kysyy kuulumisiani ja osoittaa kiinnostusta minua kohtaan” siirsi painopisteen tiimitasolta yksilötasolle. Kukaan vastaajista ei ollut täysin samaa mieltä. Neljä ei osannut sanoa, kaksi oli osittain samaa mieltä ja loput neljä eri mieltä.



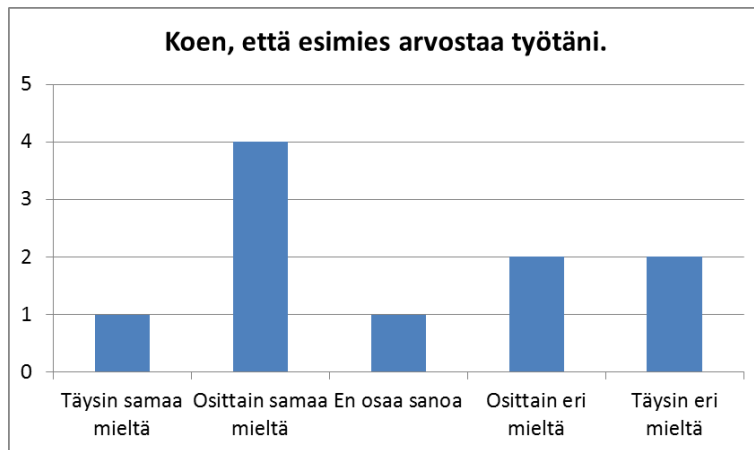
Kuvio 21. Esimiehen kiinnostuksen osoittaminen yksittäistä työntekijää kohtaan (n = 10)

Seitsemännen kysymyksen viidennen väittämän ”koen tulevani ymmärretyksi esimies-alaisvuorovaikutustilanteissa” kohdalla yli puolet oli samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja kolme oli eri mieltä (kuvio 22).



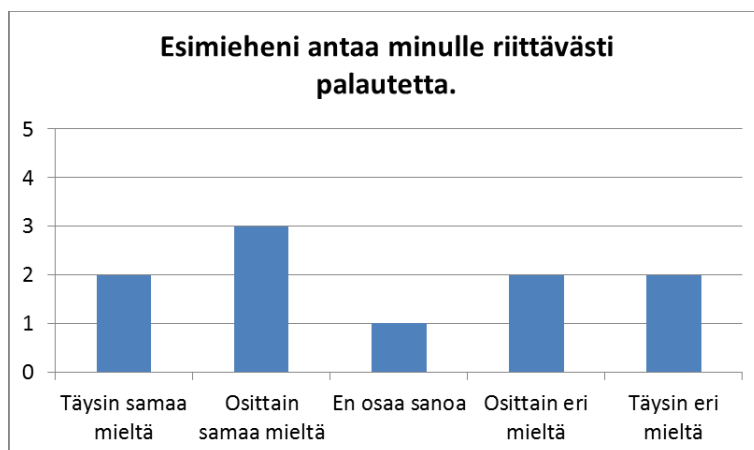
Kuvio 22. Ymmärretyksi tuleminen esimies-alaisvuorovaikutustilanteissa (n = 10)

Kuudes väittäjä ”koen, että esimies arvostaa työtäni” jakoi puolet vastaajista olemaan samaa mieltä, neljä eri mieltä ja yksi ei osannut sanoa (kuvio 23).



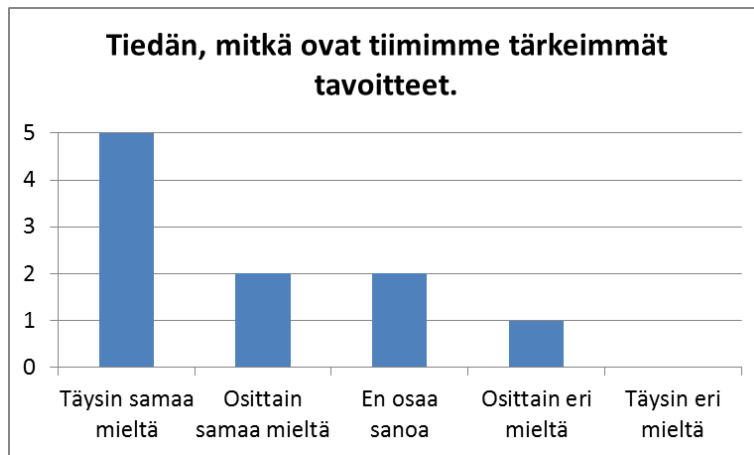
Kuvio 23. Esimiehen arvostus työtäni kohtaan (n = 10)

Seitsemännen kysymyksen viimeisessä väittämässä ”esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta” vastaajat jakoutuivat taas. Viisi oli samaa mieltä, yksi ei osannut sanoa ja neljä oli eri mieltä. (Kuvio 24.)

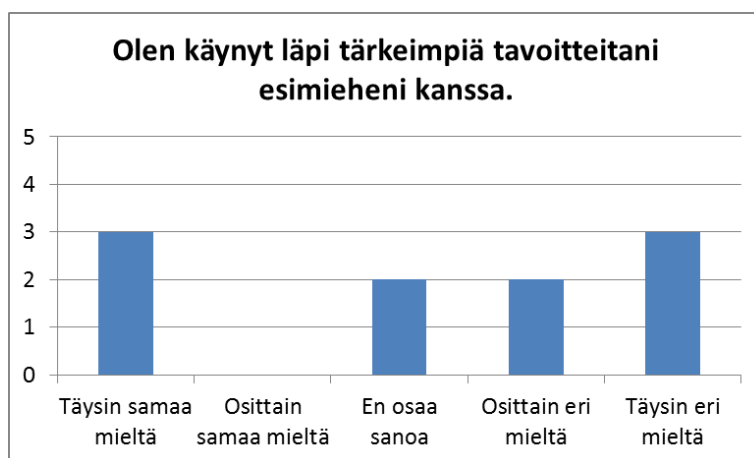


Kuvio 24. Henkilökohtaisen palautteen antaminen (n = 10)

Kysymyksessä kahdeksan pyydettiin vastaajia arvioimaan väittämiä tavoitteista sekä tiimi- että yksilötasolla. Ensimmäinen väittämä ”tiedän, mitkä ovat tiimimme tärkeimmät tavoitteet” sai enemmistön vastaajista olemaan samaa mieltä. Ainoastaan yksi oli osittain eri mieltä ja kaksi ei osannut sanoa. (Kuvio 25.) Toinen väittämä ”olen käynyt läpi tärkeimpiä tavoitteitani esimieheni kanssa” sen sijaan jakoi vastaajien mielipiteitä (Kuvio 26).

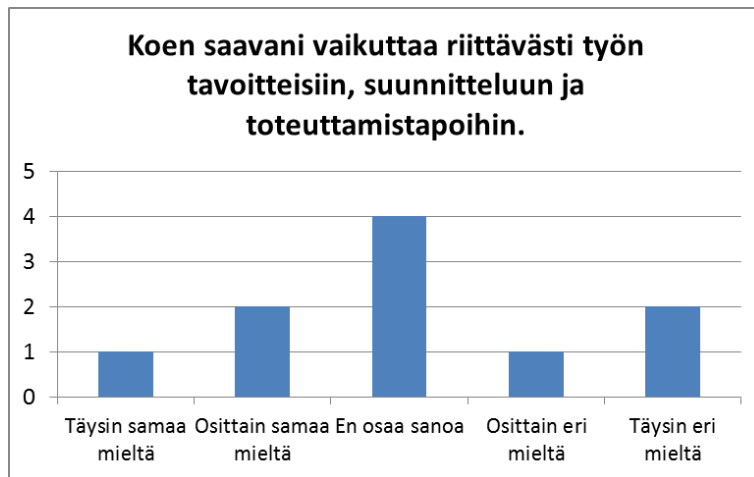


Kuvio 25. Tiimin tärkeimmät tavoitteet (n = 10)



Kuvio 26. Tavoitteiden läpikäyminen (n = 10)

Kahdeksannen kysymyksen kolmas väittämä ”koen saavani vaikuttaa riittävästi työn tavoitteisiin, suunnitteluun ja toteuttamistapoihin” jakoi myös vastaajien mielipiteitä. Neljä ei osannut sanoa, kolme oli samaa mieltä ja kolme eri mieltä. (Kuvio 27.) Neljäs väittämä ”esimies tähdentää säännöllisesti tärkeimpiä tavoitteita” jakoi yhtä lailla mielipiteitä melko tasaisesti (kuvio 28).



Kuvio 27. Vaikuttamismahdollisuudet työn tavoitteisiin, suunnitteluun ja toteuttamistapoihin (n = 10)



Kuvio 28. Tavoitteiden säännöllinen tähdentäminen (n = 10)

Yhdeksännessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan väittämiä tiimipalavereista ja esimies-alainen kehityskeskusteluista. Jos ei ollut osallistunut kumpaankaan, sai siirtyä seuraavaan kysymykseen. Näin ollen vastaajien määrä yhdeksän kysymyksen väittämissä jää alle kymmenen. Vastaajat olivat melko yksimielisiä ensimmäisen ”tiimipalavereja on riittävästi” ja toisen ”palavereissa käsitellään työni kannalta olennaisia asioita” väittämän suhteen (kuvio 29) ja (kuvio 30).

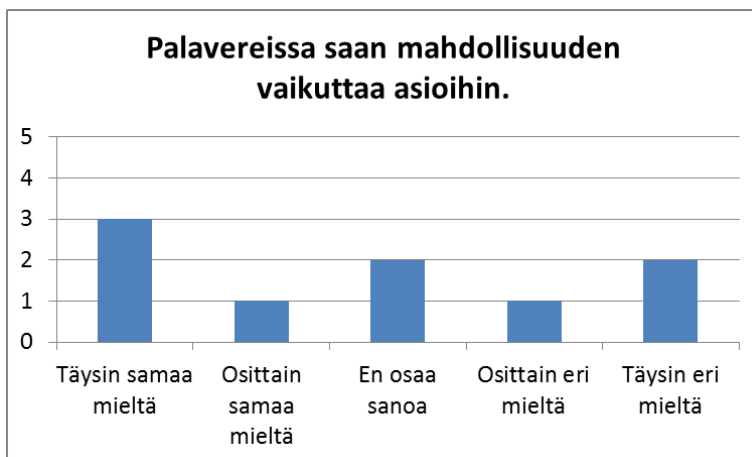


Kuvio 29. Tiimipalaverien riittävyys (n = 9)



Kuvio 30. Tiimipalaverien sisältö (n = 9)

Yhdeksannen kysymyksen kolmas ”palavereissa saan mahdollisuuden vaikuttaa asioihin” ja neljäs ”mikäli en pääse palaveriin, saan riittävästi tietoa käsitellyistä asioista” väittämä jakoivat mielipiteitä enemmän (kuvio 31) ja (kuvio 32).

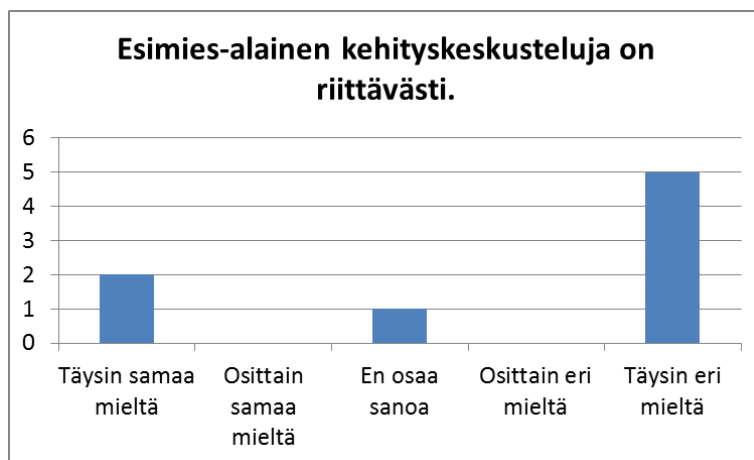


Kuvio 31. Vaikuttamismahdollisuudet tiimipalaverissa (n = 9)

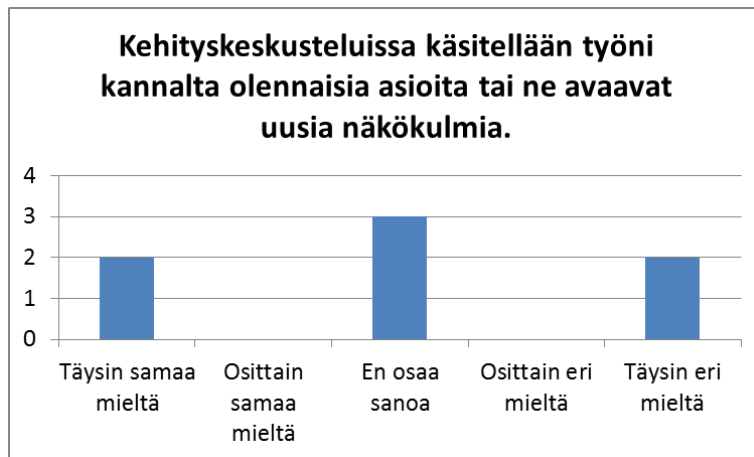


Kuvio 32. Tiedonkulku tiimipalaverin asioista (n = 9)

Yhdeksännen kysymyksen viidennen väittämän ”esimies-alainen kehityskeskusteluja on riittävästi” kohdalla suurin osa vastaajista oli täysin eri mieltä (kuvio 33). Kuudennen väittämän ”kehityskeskusteluissa käsitellään työni kannalta olennaisia asioita tai ne avaavat uusia näkökulmia” kohdalla mielipiteet jakoutuivat tasaisesti (kuvio 34).



Kuvio 33. Esimies-alainen kehityskeskustelujen riittävyys (n = 8)



Kuvio 34. Kehityskeskusteluiden sisältö (n = 7)

Kymmenes kysymys koski tiimioppimista. Siinä kysyttiin, voitaisiinko tiimioppimista vastaajien mielestä hyödyntää tiimipalaverissa, esimerkiksi asiakaspalveluun kehittämiseen liittyen. Neljä kymmenestä vastasi myöntävästi, loput kuusi ei osannut sanoa. Jos vastaaja vastasi myöntävästi, pyydettiin kertomaan vielä, miten tiimioppimista voitaisiin hyödyntää. Vastauksina tuli, että kuunnellaan toisten onnistumisista, jokainen valmistee tapauksen, joka käsitellään ja otetaan hyviä ja huonoja esille, puretaan ne ja otetaan avainkohdat. (Kuvio 35.)



Kuvio 35. Tiimioppimisen hyödyntäminen (n = 10)

5.2.4 Avoimet kysymykset

Kysymykset 11 ja 12 olivat avoimia kysymyksiä. Kysymykseen 11. ”Miten esimiestyön avulla voitaisiin edistää hyvinvointia työyhteisössäsi?” tuli vastauksia seitsemältä työntekijältä. Vastaukset koskivat esimiehen esimerkkinä toimimista, tiedonkulun paranta-

mista, lupauksista kiinni pitämistä, enemmän läsnä olemista ja työntekijöiden tukemista. Esimiehiltä kaivattiin työntekijöiden arvostamista, kuuntelemista ja kiinnostusta työntekijöitä kohtaan: ”Reilummat esimiehet, jotka välittävät aidommin alaisistaan ja arvostavat heidän työpanostaan.”

Kysymykseen 12. ”Miten turvallisuuden tunnetta voitaisiin edistää työyhteisössäsi?” vastasi viisi työntekijää. Vastajat olivat melko yksimielisiä. Jokaiseen työvuoroon kaivattiin vähintään kahta työntekijää: ”aina 2 työvuorossa (etenkin yövuoroissa)”. Lisäksi kaivattiin luottamusta alaisten ammattitaitoa kohtaan ja tietoa, missä esimies milloinkin menee, ja miten työvuorot ja tunnit suunnitellaan ja jaetaan.

5.3 Osallistuvan havainnoinnin tulokset

Osallistuvaa havainnointia suoritin marraskuun alussa, jolloin esittelin työntekijöille teetetyn kyselyn tulokset ensin hotellin johtoryhmän palaverissa ja seuraavana päivänä työntekijöille järjestetyssä yhteisessä keskustelutilaisuudessa. Keskustelutilaisuuden avulla oli tarkoitus laajentaa ja syventää tuloksia ja synnyttää keskustelua työhyvinvoinnin tilasta yrityksessä. Paikalla olivat hotellinjohtaja, vastaanottopäällikkö, seitsemän vastaanoton työntekijää itseäni mukaan lukuun ottamatta, kerrosemäntä ja kerroshoitajia. Keskustelutilaisuudessa käytiin läpi tulokset, ja keskusteltiin samalla tulosten taustalla olevista asioista asteikkokysymysten väittämä kerrallaan. Monivalintakysymykset ja avoimet kysymykset ainoastaan katsottiin läpi, niistä ei keskusteltu sen tarkemmin. Vaikka kerroshoitajat eivät olleet vastanneet kyselyyn, osallistuivat he kuitenkin keskusteluun omien esimerkkiensä kautta.

Tunnelma keskustelutilaisuudessa oli asiallinen ja vuorovaikutteinen. Kaikki vastaanoton työntekijät jakoivat ajatuksiaan. Esimiehet ottivat kommentit vastaan, eivätkä ruvenneet väittelemään asioista. Esimiehet toivat esille oman näkökulmansa kommentteihin. Hotellinjohtaja toimi tilaisuudessa puheenjohtajana.

5.3.1 Työilmapiiri

Vuorovaikutuksen avoimuuden kohdalla esille nousi se, että työntekijät eivät ole saaneet kaikkiin kysymyksiin vastausta, jos he ovat kirjoittaneet yrityksen sisäiseen viestintä-

täkanavaan ja kysyneet jotakin. Joistain tapahtumista ei ole tiedotettu tarpeeksi, miten henkilökunnan tulisi toimia. Myös esimiesten työajat ovat herättäneet epäselvyyttä, sillä esimies ei olekaan aina ollut töissä listaan merkityn ajankohdan mukaan. Esimiehet selvensivät työntekijöille tilaisuudessa työaikojaan. Esimiesten ja henkilökunnan yhteen hiileen puhaltamattomuus selittyi työntekijöiden näkemysten mukaan sillä, että esimiehet eivät ole tarpeeksi tiskillä työntekijöiden tukena, vaan takahuoneessa. Esimiehet perustelivat tätä sillä, että heillä on paljon omia töitä, joita he pyrkivät hoitamaan aina silloin, kun tiskillä on vähääkään rauhallisempaa.

Samojen sääntöjen noudattaminen ja työtehtävien tasapuolisuus jakoivat työntekijöiden näkemyksiä. Tätä työntekijät avasivat sillä, että toisinaan työvuorot jakautuvat epätasaisesti. Joskus saattaa olla vaikkapa monta iltavuoroa peräkkäin, jolloin tuntuu, että muulle elämälle ei jää juuri aikaa. Lupauksista kiinni pitämistä työntekijät perustelivat sillä, että esimiesten mainitsemaa palkitsemisjärjestelmää ei ollut otettukaan käyttöön kuin hetkellisesti. Myös palautelaatikosta oli ollut puhetta, mutta kesti, ennen kuin se otettiin käyttöön. Esimiehet vastasivat, ettei palautelaatikkoa ollut tarkoituksaan ottaa käyttöön saman tien.

Turvallisuuteen liittyen kävi ilmi, että uudet työntekijät yrityksessä eivät ole vielä osallistuneet palo- ja pelastuskoulutukseen. Esimiehet sanoivat, että palo- ja pelastuskoulutusten määrää tullaan lisäämään. Lisäksi tullaan järjestämään ensiapukoulutuksia. Ongelmatilanteisiin liittyen esimiehet painottivat, että työntekijät voivat ottaa yhteyttä milloin vaan. Vuorossa yksin olemisen työntekijät kokivat turvallisuutta heikentäväksi, varsinkin yövuoroissa. Yövuoron tehtävänä on muun muassa hakea aamiaislipukkeet asiakkaiden huoneen oville, jolloin vastaanotto jää miehittämättömäksi, mikäli vuorossa on vain yksi henkilö. Tätä käytäntöä esimiehet lupasivat vielä miettiä uudelleen. Jos hotellissa on hiljaista, vuoroihin ei kuitenkaan voida luvata lisää henkilökuntaa. Turvallisuuden tunnetta on kuitenkin pyritty vahvistamaan erilaisten teknisten laitteiden avulla, kuten hälytysnapit ja turvapuhelin. Työsuhteeseen liittyvät asiat koettiin turvallisuutta heikentäväksi siinä mielessä, että työtunteja ei välttämättä aina ole riittävän paljon kysynnästä riippuen. Tätä esimiehet ovat pyrkineet auttamaan sillä, että työntekijöiden tietoja on annettu myös muille hotelleille, jolloin heidän on mahdollista saada lisätunteja ja muista yksiköistä.

5.3.2 Tiimin johtaminen ja esimiestyö

Esimiestyöhön liittyen esimiehiltä toivottiin lisää palautetta. Työntekijät toivat ilmi, että tiimipalavereissa voitaisiin hyödyntää enemmän henkilökunnan tietotaitoa tapahtumiin ja kokouksiin liittyen. Kaikki vastaajat eivät kokeneet saavansa riittävästi tietoa tiimipalavereissa käsitellyistä asioista, mikäli he eivät päässeet tiimipalaveriin paikalle. Esimiehet muistuttivat, että tiimipalaverin pöytäkirja ja liitteet tulee aina lukea. Kehityskeskustelut järjestetään jokaisen työntekijän kanssa tulevana keväänä, mutta jos jollain on tarve kahdenkeskiseen keskusteluun esimiehen kanssa jo nyt syksyllä, on sekin mahdollista. Eräs työntekijä toi esille sen, että usein ne ovat ne pienet asiat, jotka vaikuttavat, ja jos niitä asioita on monta, vaikuttaa se kokonaistyytyväisyyteen.

Hotellinjohtaja kertoi välissä myös yrityksen taloudellisesta tilanteesta, jotta sekä vastaanoton että kerroshoidon työntekijät olisivat tietoisia siitä, miksi tehokkuutta vaaditaan. Hän toi esille myös sen, etteivät esimiehet itse tiedä kaikkea parhaiten. Sen tähden on työntekijöitä. Jos jokin asia ihmetyttää tai mietityttää, voi esimieheltä mennä kysymään suoraan. Esimiehet esittelivät keskustelutilaisuuden lopussa käyttöön otettavia työkaluja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Näitä olivat uusi sähköinen viestintätyökalu, palkitsemisjärjestelmä, joka oli ollut käytössä hetkellisesti jo aiemminkin ja työvuorosunnittelun uudistaminen. Jatkossa myös hotellinjohtaja tulee työskentelemään enemmän suorittavassa vuorossa vastaanotossa. Lisäksi keväällä tullaan järjestämään henkilökohtaiset kehityskeskustelut.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja peilataan niitä työn teoriaosuuteen. Tulosten ja teorian pohjalta annetaan kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, mahdollisia jatkotutkimuksia ja omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

6.1 Tulosten analysointia

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää syitä siihen, mistä kohdeyrityksen vuosien 2013 ja 2014 välillä heikentyneet työhyvinvointitulokset johtuvat. Tämän seurauksena esimiehet voisivat ymmärtää tulosten taustalla olevia asioita paremmin, ja tätä kautta kyetä kehittämään työhyvinvoinnin tilaa yrityksessä. Pohjana tutkimukselle käytettiin menneitä työhyvinvointituloksia ja erityisesti kohtia, joissa tulokset olivat heikentyneet eniten. Heikentyneet kohdat pitivät sisällään sitoutumisen, turvallisuuden, palautteenannon ja palkitsemisen, esimiesten tavoittamisen, viestinnän ja työntekijän huomioidmisen. Tämän pohjalta yritykselle luotiin räätälöity tutkimus, jossa heikentyneitä kohtia avattiin useista näkökulmista. Yrityksessä toteutetaan konseptikohtaiset työhyvinvointikyselyt kaksi kertaa vuodessa, mutta runsaan hotelliyksikkömäärän tähden, ne eivät ole kovin räätälöityjä. Vastaanoton henkilökunnalle suunniteltiin räätälöity työhyvinvointikysely. Lisäksi yrityksen hotellinjohtajaa ja vastaanottopäällikköä haastateltiin. Lopuksi tulokset esiteltiin esimiehille ja työntekijöille yrityksen järjestämässä keskustelutilaisuudessa. Esimiehille esiteltiin lisäksi kehitysehdotuksia tulosten pohjalta.

Koettu turvallisuuden tunne oli asia, joka oli merkittävästi heikentynyt. Turvallisuutta lähestyttiin tässä opinnäytetyössä useasta näkökulmasta, koska se on tärkeä asia ja yksi ihmisen perustarpeista Maslow'n tarvehierarkian mukaan (1943). Siitä keskusteltiin sekä hotellinjohtajan että vastaanottopäällikön haastattelussa. Se esiintyi useammassa kohtaa työntekijöiden kyselyssä, kuten asteikkokysymyksissä ja vielä avoimena kysymyksenä ”Miten turvallisuuden tunnetta voitaisiin edistää työyhteisössäsi?”. Selvisi, että vuorossa yksin olemisen koetaan heikentävän turvallisuuden tunnetta. Erityisesti yövuoroihin kaivattiin aina kahta työntekijää, mutta esimiehet toivat esille, että taloudellisista syistä se ei valitettavasti ole mahdollista.

Hotellialalla kysyntä on kausiluonteista (Hoque 2000, 37), ja tästä johtuen työtuntien määrä osa-aikaisilla työntekijöillä vaihtelee. Tälläkin on turvallisuutta heikentävä vaikutus. Työtuntimäärää voidaan kuitenkin muokata muun muassa toiminnallisella joustavuudella (Jones & Lockwood 1989, 60) eli osa-aikaisille työntekijöille on tarjottu työtunteja muistakin yksiköistä. Palo- ja pelastuskoulutuksia kaivattiin työntekijöiden toimesta lisää. Keskustelutilaisuudessa kävi ilmi, että palo- ja pelastuskoulutusten määrää tullaan lisäämään. Lisäksi tullaan järjestämään ensiapukoulutuksia, mikä on erinomainen asia. Esimiehiä haastatellessa kävi ilmi, että turvallisuutta edistävät puitteet ovat kyllä kunnossa. Käytössä on muun muassa päivystävä valvomo, turvanapit ja turvapu-helin. Apuvälineidenkin merkitys edellyttää tietysti sitä, että henkilökunta sisäistää niiden käytön.

Työntekijöiden kyselystä kävi ilmi, että turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat lisäksi muut tunteet, kuten luottamus. Tarvitaan molemminpuolista luottamuksen tunnetta, jotta voi syntyä turvallisuutta. Kuten Rauramokin (2008, 131–132) mainitsi, ilman luottamusta yrityksessä voidaan työskennellä, mutta työhön ei sitouduta. Ulkoisten puitteiden lisäksi turvallisuuteen vaikuttavat siis sisäiset tuntemukset ja koettu todellisuus. Kohdeyrityksen esimiesten tulisi kiinnittää vielä tarkempaa huomiota siihen, mitä voidaan luvata. Lisäksi avoimen vuoropuhelun ja tiedon jakamisen avulla voidaan edistää luottamusta.

Työntekijät kaipasivat enemmän palautetta. Palautteen avulla voidaan osoittaa välittämistä ja arvostusta työntekijöille, niin kuin Pirinen (2012, 40) mainitsi. Lisäksi se toimii motivointi- ja palkitsemiskeinona (Hyppänen 2013, 150). Vastaanottopäällikkö koki, että positiivinen ja rakentava palaute eivät ole tasapainossa, vaan enemmän puututaan virheisiin. Leppäsen ja Rauhalan (2012, 313) mielestä painopisteen tulisi olla onnistumisissa. Jos puututaan vain virheisiin, ei enää välttämättä uskalleta mennä niin innokkaasti epämurkavuusalueelle oppimaan uutta. Työntekijöiden kyselyssä kävi ilmi, että monet väittämät jakoivat mielipiteitä, kuten riittävä palautteen saaminen. Voi siis olla, että osa työntekijöistä näkee esimiestään vähemmän tai välit esimiehen kanssa eivät ole niin läheiset. Vastaanottopäällikkö tekee pääasiassa päivävuoroja maanantaista perjantaihin. Näin yötyöntekijöillä ei juuri ole mahdollisuutta nähdä esimiestään. Olisi hyvä, jos vas-

taanottopäällikkö tekisi silloin tällöin ilta- tai viikonloppuvuoroja, jolloin kaikilla tiimin jäsenillä olisi mahdollisuus nähdä esimiestään ja saada palautetta kasvotusten. Erityisesti positiivisen palautteen määrää tulisi lisätä yrityksessä. Positiivista palautetta tulisi antaa sekä tiimikohtaisella että henkilökohtaisella tasolla. Tiimikohtaiselle palautteelle hyvä kanava olisi yrityksen sähköinen viestintäkanava, jota kaikki vastaanoton työntekijät lukevat. Henkilökohtainen palaute tulisi antaa kasvotusten tai tilanteen mukaan kaikkien edessä, jolloin myös muut voivat oppia onnistumisista.

Esimiesten tavoittamiseen liittyen kävi ilmi työntekijöiden kyselystä, että esimiestä kaivattaisiin paikalle välillä myös iltaisin tai viikonloppuisin, kun on tapahtumia tai kokouksia. Esimiestä kaivattiin myös vastaanottotiskille työntekijöiden tueksi. Työntekijät kokivat, että esimiehet ja työntekijät eivät puhalla tarpeeksi yhteen hiileen. Esimiehiltä kaivattiin esimerkin näyttämistä ja osallistumista työntekijän arkeen. Wun ym. (2013, 385, 391) mukaan palveleva johtamistyyli myötävaikuttaa asiakaslähtöiseen palveluun palvelualalla. Esimerkkiä näyttämällä esimies saa siis työntekijät siirtämään palvelevan roolimallin asiakaspalveluun. Hotellinjohtaja mainitsi, että jatkossa myös hän tulee tekemään enemmän suorittavaa vuoroa vastaanotossa. Rauhala ym. (2013, 83) toivat esille tiimioppimisen yhteisöllisyyttä lisääväksi tekijäksi. Yrityksen henkilöstö näki tämän mahdollisuutena ja totesi keskustelutilaisuudessa, että henkilökunnan tietotaitoa voitaisiin hyödyntää enemmän tapahtumiin ja kokouksiin liittyen.

Vastaanoton työntekijöistä suurin osa koki, ettei kehityskeskusteluja ole riittävästi. Hotellinjohtaja myönsi, että kehityskeskustelut ovat tältä vuodelta jääneet pitämättä ajan puutteen vuoksi, vaikka tarvittaessa on järjestetty kahdenkeskisiä vuoropuheluita esimiehen ja alaisen välillä. Hän jatkoi, että kehityskeskustelut ovat kyllä tärkeitä. Marraskuun alussa johtoryhmälle pidetyssä esityksessä esitin, että henkilökohtaiset keskustelut järjestettäisiin jokaisen työntekijän kanssa mahdollisimman pian. Samalla voitaisiin kirkaistaa suunta ja yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet (Rauramo 2008, 157), ja näin edistää sitoutumista. Keskustelun pohjalta voitaisiin tehdä muistio, joka jää sekä työnantajalle että työntekijälle. Näin voidaan tulevaisuudessa keskusteluissa palata edellisiin, ja katsoa, onko tilanne muuttunut. Hotellinjohtaja kertoi työntekijöille järjestetyssä tilaisuudessa, että kehityskeskustelut tullaan järjestämään heti keväällä. Mikäli jollain on nyt syksyllä tarve kahdenkeskiselle juttutuokiolle esimiehen kanssa, on sekin mahdollista.

Viestintään liittyen työntekijät toivat esille sen, että heidän kysymyksiinsä ei ole aina vastattu, jos he ovat kysyneet jotakin tiimin sisäisessä viestintäkanavassa. Joistain tapahtumista kaivattiin enemmän tietoa, miten henkilökunnan tulisi toimia. Avoin vuorovaikutus auttaa Järvisen (2005) mukaan johtamistyössä parantamalla työilmapiiriä. (Hypänen 2013, 38). Esimiehet voisivat tiedottaa vieläkin enemmän ajankohtaisista tapahtumista esimerkiksi yrityksen sisäisessä viestintäkanavassa. Lisäksi he voisivat vieläkin enemmän kommunikoida työntekijöiden mielteiden ja kysymysten kanssa, niin sähköisesti kuin kasvotusten.

Työntekijän huomioiminen oli myös asia, joka oli heikentynyt yrityksen työhyvinvointikyselyjen 2013 ja 2014 välillä. Tässä opinnäytetyössä lähdin tutkimaan teemaa arvostuksen kautta. Arvostus on kirjattu myös Rauramon kehittämään Työhyvinvoinnin portaat-mallin toiseksi ylimpään portaaseen. Arvostuksen tarvetta voi edistää kehityskeskusteluilla, antamalla palautetta sekä palkitsemalla. (Rauramo 2008, 143.) Arvostuksen kokemisella on todettu olevan yhteys työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Arvostuksen kokemista kohdeyrityksessä voitaisiin lisätä osoittamalla kiinnostusta ja antamalla aikaa sekä yksittäiselle työntekijöille että koko tiimille. Työntekijän aktiivinen kuunteleminen ja monipuolisten kysymysten esittäminen vaikuttaa myös työilmapiirin avoimuuteen ja viestinnän parantumiseen. Palkitsemisen ei tarvitse olla aineellista, vaan joskus pelkkä lämmin ”kiitos” riittää – pieni sana, iso vaikutus.

Tutkin erilaisia johtamistyyliä, ja huomasin, että palvelevan johtamisen (kohta 3.1.1) hyödyntäminen toimisi hotellialalla hyvin, ainakin silloin kun työntekijöillä on jo hieman kokemusta. Hotellialalla palvelun lopputulos on riippuvainen työntekijöistä ja työntekijän huomioon ottaminen tukemalla ja valtuuttamalla tekemään päätöksiä, esimies edesauttaa asiakastytyväisyyden ja sitä myöten yrityksen tuloksen kasvua. Palveleva johtaminen ei kuitenkaan tarkoita, että esimies vetäytyy johtamisesta. Palveleva johtamistyyli myötävaikuttaa jaetun johtamisen syntymistä, jossa hyödynnetään jokaisen jäsenen osaamista ja taitoja (Juuti 2013, 145). Sen avulla voidaan lisätä työntekijöiden motivoituneisuutta (Woods ym. 2007, 124). Kohdeyrityksen esimiehille ehdotin työntekijöiden valtuuttamisen lisäämistä. Mikäli esimiehillä on paljon töitä hoidettavana, voitaisiin harkita vastuun hajauttamista eli työtehtävien uudelleen jakamista.

Kuten edellä olevista esimerkeistä käy ilmi, sitoutuminen on seuraus, ei syy. Näin ollen kaikki edellä mainitut asiat eli turvallisuus, palautteen anto ja palkitseminen, esimiesten tavoittaminen, viestintä ja työntekijän huomioiminen vaikuttavat sitoutumiseen joko vahvistavasti tai heikentävästi.

Hotellinjohtajan haastattelussa kävi ilmi, että yrityksen strategiassa on määritelty työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä, kuten turvallisuus- ja ympäristökartoitus, työhyvinvointikyselyt ja kehityskeskustelut. Näitä kaikkia ei kuitenkaan valvota yritysjohton toimesta siinä mittakaavassa, että niiden noudattamatta jättäminen toisi yksikölle sanktioita. Tästä esimerkkinä ovat kehityskeskustelut, joita ei ole pidetty kuluneena vuonna. Kaikki strategiaan kirjatut toimenpiteet olisi hyvä dokumentoida, jotta voidaan varmistaa niiden toteutuminen. Kuten Tarkkonen (2012, 79) ehdottaa, työhyvinvoinnin vuosikello auttaisi huolehtimaan tiettyjen asioiden toteutuksesta vuosikierron aikana.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen toimeksiantajana oli yritys, jossa työskentelen itse. Tällä voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen sekä vahvistavana että heikentävänä tekijänä. Yrityksen toimintaympäristön ja taustatekijöiden tunteminen auttoi kiinnittämään huomion oikeanlaisiin asioihin. Yritykselle pystyttiin luomaan räätälöity tutkimus. Toisaalta, tutkijan eli minun havainnot ovat voineet heijastaa henkilökohtaisia oletuksia esimerkiksi kyselylomakkeen suunnittelussa niin kuin Hirsjärvi & Hurme (2008, 23) ehdottavat. Hirsjärvi ja Hurme (2008, 49) jatkavat, että haastattelussa haastateltavan vastaukset saattavat heijastaa haastattelijan läsnäoloa ja hänen tapaansa kysyä asioita. Yritykselle ulkopuolinen tutkija olisi voinut saada erilaisia vastauksia kuin minä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Se tarkoittaa tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabeliutta on, jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen, tai jos samaa henkilöä tutkitaan uudestaan, ja saadaan sama tulos. Validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, että mittari tai tutkimusmenetelmä kykenee mittaamaan juuri sitä, mitä sen tarkoitus on mitatakin. Vastaajat saattavat käsitellä kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on ne tarkoittanut. Reliabiliteetti ja validiteetti on

luotu kvantitatiivisia tutkimuksia varten. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ne saavat erilaiset tulkinnat. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja sen kaikista vaiheista. Tulosten tulkinnassa on kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintansa. Tutkimuksen validiutta voidaan parantaa käyttämällä useita menetelmiä eli triangulaatio. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–233.)

Reliaabelius ja validius perustuvat sille, että voidaan päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Lisäksi kummassakin on kysymys mittaamisesta. Ihmistutkimuksen sijaan poikkeaa useassakin suhteessa edellisestä. Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta on monimuotoista, ja heijastaa ympäröivää systeemiä. Ihminen pystyy aktiivisesti muuttamaan ympäristöään, eikä pelkästään itse reagoi ympärillä oleviin tapahtumiin. Ympäröivä todellisuus on jokaisen ihmisen subjektiivinen näkemys, ja siksi ehdotonta totuutta ei voida saavuttaa. Ei ole koskaan myöskään varmuutta siitä, onko muiden käsitykset ymmärretty juuri niin kuin ne on tarkoitettu. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 16–18, 185.)

Tämä tutkimus on ihmisläheinen ja aiheena on työhyvinvointi, joka tuottaa näkemyksiä moniulotteisesti. Jokainen ihminen tarkastelee aihetta omasta näkökulmastaan. Kohta 2.2.1 esittelee työhyvinvoinnin muodostumisen organisatorisilta tasoilta alaspäin. Tässä opinnäytetyössä yksilötason työhyvinvointia, kuten elämäntapoja ja elämäntilannetta ei juuri ole tarkasteltu, mutta niillä on oma vaikutuksensa työhyvinvointiin. Kuten tämänkin työn tuloksista huomattiin, osa työntekijöistä oli tyytyväisempiä ja osa ei. Useat väittämät jakoivat mielipiteitä. Kaikki työhyvinvointiin liittyvä ei johdu johtamisesta ja esimiestyöstä, vaan oma roolinsa on työntekijän henkilökohtaisella tilanteella, kuten kohdeyrityksen esimiehetkin totesivat.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää edusti työntekijöille suunnattu työhyvinvointikysely. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää taas edustivat esimiehille suunnatut teemahaastattelut ja yrityksen keskustelutilaisuudessa toteutettu osallistuva havainnointi. Kyselylomakkeen täyttämiseen liittyen vastaajat ovat voineet käsittää kysymykset eri tavalla, kuin olen ne tarkoittanut. Myös vastaajan sen hetkinen mieliala voi vaikuttaa vastauksiin, jolloin vastaukset saattaisivat olla hieman erilaisia jonakin toisena hetkenä

tai päivänä. Haastattelussa ja osallistuvassa havainnoinnissa minun läsnäolo on voinut vaikuttaa keskustelun kulkuun ja vastauksiin. En myöskään kirjoittanut osallistuvan havainnoinnin havaintoja saman tien ylös, vaan vasta tilaisuuden jälkeen. Toisaalta, tässä opinnäytetyössä on käytetty metodista triangulaatiota eli monimenetelmäisyyttä, jolla voidaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Työntekijöiden kyselyn vastausten läpikäynti yrityksen järjestämässä keskustelutilaisuudessa syvensi vastauksia, ja työntekijöiden ja esimiesten välinen vuoropuhelu toi esille taustalla olevia näkemyksiä työhyvinvoinnin tilaan. Lisäksi tutkimusprosessin tarkalla selostuksella ja analysoinnilla voidaan parantaa luotettavuutta.

Pyrin pitämään tutkimusprosessin avoimena ja luottamuksellisena kaikille osapuolille. Toimeksiantajayrityksen hotellinjohtajalta pyysin luvan kesän 2014 alussa tutkimuksen tekemiselle ennen sen aloittamista, ja täytimme toimeksiantosopimuskaavakkeen. Kohdeyrityksen esittelemistä tiedusteltiin, ja kunnioitettiin yrityksen toivetta pysyä anonyyminä. Haastatteluille ja niiden nauhoittamiselle pyydettiin lupa, ja haastattelun teemat lähetettiin esimiehille etukäteen. Haastattelut litteroitiin ensimmäisen referoivan version jälkeen sanasta sanaan, jotta tutkijan tulkinnat eivät saisi liian suurta roolia. Työntekijöiden kysely esitettiin toimeksiantajalle ennen sen julkaisemista työntekijöille.

Työntekijöille ilmoitettiin tutkimusprosessista yrityksen tiimipalaverissa. Sen jälkeen työntekijöitä pyydettiin täyttämään työhyvinvointikysely, ja painotettiin tutkimuksen luottamuksellisuutta ja rehellisten vastausten tärkeyttä, jotta kehittämistyöstä olisi mahdollisimman paljon apua. Työhyvinvointikyselyssä ei ollut taustakysymyksiä, kuten ikä ja sukupuoli anonyymiyden edistämiseksi. Lisäksi kysely oli mahdollisuus täyttää sähköisenä, mikäli käsialan tunnistus mietitytti työntekijöitä. Työntekijöiden vastauslomakkeet jäivät ainoastaan minulle, ja esimiehille esiteltiin vastausten perusteella tuloksista tehdyt koonnit, joista ei saa selville yksittäistä työntekijää. Tulokset esiteltiin ensin hotellin johtoryhmän palaverissa marraskuun 2014 alussa, ja seuraavana päivänä koko työyhteisölle, jossa paikalla olivat esimiesten lisäksi työntekijät. Tutkimus kokonaisuudessaan esitettiin toimeksiantajalle ennen sen julkaisemista.

Toimeksiantaja antoi palautetta, että tutkimus oli monipuolinen ja erittäin hyvin ja kokonaisvaltaisesti suoritettu. Hänen mukaansa tutkimus sisälsi monia hyviä huomioita ja

kehittämiskohteita. Työ tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin kehittämisessä kyseisessä yrityksessä. Toimeksiantajan mukaan tässä opinnäytetyössä tehtyä kyselylomaketta tullaan hyödyntämään jatkossa vuosittain pidettävien TYHY-palaverien yhteydessä.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus koski ainoastaan kohdeyrityksen vastaanoton osastoa. Koska työskenteleen itse vastaanotossa, minulla oli parhaiten taustatietoa vastaanoton tilanteesta. Mikäli tutkimukseen olisi yhdistetty kerroshoidon osasto, olisi joitakin kysymyksiä pitänyt hieman muokata, jotta vastaukset olisivat olleet vertailukelpoisia. Kerroshoidon kysely olisi pitänyt laatia englanninkielisenä, sillä useat kerroshoidon työntekijöistä eivät ymmärrä kovin hyvin suomen kieltä. Vastaisuudessa voitaisiin harkita räätälöityä kyselyä myös kerroshoidon työntekijöille.

Tässä työssä työhyvinvointia tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta, jolla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin, mutta kuten Rauramokin (2008, 147) muistuttaa, toisinaan esimiestyöhön liittyvät odotukset ja vaatimukset ovat kohtuuttomalla tasolla. Kuten tässäkin työssä kävi ilmi, vaikutusta on myös yksittäisen työntekijän henkilökohtaisella tilanteella. Jatkotutkimuksissa voitaisiin tutkia hyvinvointia työssä yksittäisen työntekijän näkökulmasta, mutta tällöin tutkimusmenetelmiä olisi syytä muokata. Syvällisempää ja yksilöidympää tietoa asiasta saataisiin haastatteluilla. Aihe on kuitenkin arkaluonteinen, ja haastattelijan rooli nousisi merkittävästi. Ulkopuolisen tutkijan käyttö olisi mahdollisesti perusteltua tässä tilanteessa. Työhyvinvointia voitaisiin tutkia myös esimiehille suunnatulla tutkimuksella, ja selvittää minkälaisista asioista heidän työhyvinvointinsa koostuu.

6.4 Oma oppiminen

Valitsin aiheen, koska olen kiinnostunut siitä, mitä on hyvä johtaminen ja esimiestyö, ja miten sen avulla saadaan organisaatio kukoistamaan. Hotelliala on työvoimavaltainen ja palvelun lopputulos on riippuvainen työntekijöistä. Työhyvinvoinnin merkitys nykyajan taloudellisessa tilanteessa korostuu entisestään, sillä jatkuvasti vaaditaan tehokkaampaa suoritusta. Lyhyellä aikavälillä työvoimakuluista supistaminen parantanee yrityksen

tuottavuutta, mutta uskon vahvasti, että pitkällä aikavälillä taktiikka kääntyy tappion puolelle uupumisten ja sairauspoissaolojen siivittämänä. Toki voi olla, että lisää säästöjä tullaan saamaan sillä, että teknologia tulee korvaamaan osan suorittavaa työtä tekevästä työvoimasta. Tulevaisuudessa esimerkiksi check-in automaattit saattavat yleistyä hotelleissa. Omenahotelli -ketju Suomessa on esimerkki täydellisestä itsepalveluhotellista.

Taloudellisten reunaehtojen vuoksi myöskään kaikkea työhyvinvointiin liittyvää ei voida vierittää esimiesten niskoille, sillä usein he saavat valmiit tulostavoitteet johdolta. Työntekijän henkilökohtaisella tilanteella on myös vaikutusta. Esimiehet voivat kuitenkin työntekijää arvostamalla ja kuuntelemalla tukea häntä päivittäisessä työssään. Avoin vuorovaikutus ja yhteen hiileen puhaltaminen lisäävät työyhteisön henkisiä voimavaroja, ja edesauttavat viihtymistä työpaikalla. Työntekijään investoiminen ei vaadi kuin hieman aikaa. Arvostuksen osoittaminen ei vaadi rahallista panostusta.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin, minkälaisista asioista hyvä johtaminen työntekijöiden mielestä koostuu. Sain näkemyksiä työhyvinvointiin eri organisatorisilta tasoilta. Pääsin hyödyntämään työssä yhtäläillä järkeä että tunnetta, mikä teki työnteosta motivoivampaa ja sisällöstä rikkaamman. Olen iloinen siitä, että työntekijät saivat tämän työn myötä ajatuksensa paremmin julki, ja että esimiehet osoittivat kiinnostusta työtä kohtaan, ja järjestivät yhteisen keskustelutilaisuuden, jossa tulokset käytiin yhdessä läpi. Toivon, että työ on tarjonnut uusia näkemyksiä, joiden avulla tiimistä voidaan tehdä vielä yhtenäisempi ja menestyneempi, ja että työstä on jäänyt kohdeyritykselle tulevaisuutta varten jotakin käteen. Konkreettisesti uutta opin käyttämällä Webropol -kyselysovellusta, jota hyödynsin työntekijöiden kyselylomakkeessa. Jos olisin tehnyt jotain toisin, olisin ehkä supistanut kyselylomakkeen väittämien määrää, mutta toisaalta halusin avata aihetta mahdollisimman laajasti.

Aiheen päätin toukokuussa 2014, mutta kunnolla aloin työskennellä tutkimuksen parissa elokuun 2014 lopulla, sillä kesän ajan työskentelin tiiviisti. Prosessi eteni hyvin, sillä joulukuussa 2014 olin valmis työn kanssa. Olin jo etukäteen päättänyt, että prosessi on ohi viimeistään joulukuussa, joten pysyin aikataulussa. Prosessin ajan työskentelin ja tein muita hommia mahdollisimman vähän, jolloin minulla oli aikaa panostaa kunnolla

tutkimukseen. Lopuksi haluan kiittää työn toimeksiantajaa ja ohjaajaani sekä kaikkia muita, joilta sain näkemyksiä työhöni.

Lähteet

- Brownell, J. 2010. Leadership in the Service of Hospitality. HAAGA-HELIA ammatti-korkeakoulu. Hotelli ja ravintola. SAGE Journals Online. Luettavissa: <http://www.nelliportaali.fi/V/?func=change-portal-0>. Luettu: 16.9.2014.
- Csikszentmihalyi, M. 2003. Good Business. Leadership, Flow and the Making of Meaning. Viking. New York.
- Dewe, P. & Cooper, C. 2012. Well-Being and Work. Towards a Balanced Agenda. Palgrave Macmillan. Basingstoke.
- Gee, C. 2008. International Hotels Development and Management. 2nd Edition. American Hotel & Lodging Educational Institute. Lansing.
- Goleman, D. 2007. Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. 5. painos. Otava. Helsinki.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi. Helsinki.
- Hoque, K. 2000. Human Resource Management in the Hotel Industry. Strategy, innovation and performance. Routledge. London.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Edita Publishing Oy. Porvoo.
- Jones, P. & Lockwood, A. 1989. The Management of Hotel Operations. Cassell. London.

- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Bookwell Oy. Juva.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Larjovuori, R.-L. & Manka M.-L. 2014. Positiivisilla tunnusluvuilla tulevaisuuteen. Taloussanomat. Luettavissa:
<http://www.taloussanomat.fi/kumppaniblogit/2014/06/18/positiivisilla-tunnusluvuilla-tulevaisuuteen/20148550/322>. Luettu: 28.9.2014.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. 2007. Psychological Capital. Developing the Human Competitive Edge. Oxford University Press. New York.
- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa 2014. Venäläisten tuoma matkailutulo laskee vähintään 100 miljoonaa euroa tänä vuonna. Luettavissa:
<http://news.cision.com/fi/matkailu--ja-ravintolapalvelut-mara/r/matkailu--ja-ravintolapalvelut-mara--venalaisten-tuoma-matkailutulo-laskee-vahintaan-100-miljoonaa-e,c9631534>. Luettu: 16.10.2014.
- Nivaro, H. 2014. Sitoudu pomo työhyvinvointiin. HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Hotelli ja ravintola. Talentum lehtiarkisto. Luettavissa:
<http://www.nelliportaali.fi/V/?func=change-portal-0>. Luettu: 1.9.2014.
- Northouse, P. 2013. Leadership. Theory and Practice. 6th edition. SAGE Publications. Thousand Oaks.
- Pirinen, H. 2012. Y-sukupolvea muita vaikeampi johtaa. Vitriini, 5, s. 40.

- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.
- Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Rutherford, D. & O'Fallon, M. 2007. Hotel Management and Operations. 4th Edition. John Wiley & Sons. Hoboken.
- Seligman, M. 2002. Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. Free Press. New York.
- Seligman, M. 2012. Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press. New York.
- Selin, A. 2014. Työhyvinvointia pitäisi tarkastella investointina. Tiedote. PAM - Palvelulojen ammattiliitto. Luettavissa:
<https://www.pam.fi/uutiset/tiedote/2014/07/selin-tyohyvinvointia-pitaisi-tarkastella-investointina.html>. Luettu: 18.11.2014.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. 2. painos. Otava. Helsinki.
- Tarkkonen, J. 2013. Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi. Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. UNIpress. Kuopio.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIpress. Kuopio.

Tutkimusaineistojen tiedonhallinnan käsikirja. Osa 6: Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/tiedonhallinta/osa6.html>. Luettu: 24.10.2014.

Työterveyslaitos 2013. Työn imu. Luettavissa: www.ttl.fi/tyonimu. Luettu: 2.9.2014.

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Juva.

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

Woods, R. & King, J. 2010. Leadership and Management in the Hospitality Industry. Third Edition. Americal Hotel & Lodging Educational Institute. Lansing.

Woods, R., Ninemeier, J., Hayes, D. & Austin, M. 2007. Professional Front Office Management. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River.

Wu, L.-Z., Ching-Yick Tse, E., Fu, P., Kwan, H. & Liu, J. 2013. The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' "Servant Behavior". HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Hotelli ja ravintola. SAGE Journals Online. Luettavissa: <http://www.nelliportaali.fi/V/?func=change-portal-0>. Luettu: 16.9.2014.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurungot esimiehille

Teemahaastattelu hotellinjohtajalle

1. Työhyvinvointi johtamisjärjestelmän tasolla
 - Miten se näkyy strategisella tasolla? / Mitä siitä on sanottu?
 - Onko käytössä työhyvinvointiohjelmaa? esim. työhyvinvoinnin vuosikello?
 - Miten henkilöstösuunnittelussa (hankinta, siirto, urapolku) otetaan huomioon työhyvinvoinnin näkökulma?
 - Miten johtamisessa otetaan huomioon psykologinen pääoma (=toivo, optimismi, sinnikkyys, itseluottamus) eli inhimilliset vahvuudet ja resursit?
 - Miten työhyvinvoinnin uhkia (stressi, uupumus jne.) pyritään ennalta ehkäisemään?
 - Miten työn imua pyritään lisäämään? (työhön liittyvää myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa)

2. Työhyvinvointi kyseisellä yksikkötasolla
 - Miten kyseisessä yksikössä toteutetaan työhyvinvoinnin strategisia linjauksia?
 - Mitä työvälineitä työhyvinvointiin on käytössä?
 - Mikä on työhyvinvoinnin merkitys yksikölle?
 - Miten johtaminen ja esimiestyö yksikössä tukevat työhyvinvointia?

3. Organisaatioilmapiiri
 - Miten vuorovaikutus mielestäsi yksikössänne toimii?
 - Onko yksikössänne mielestäsi tarpeeksi keskustelua ja kommunikointia?
 - Minkälainen ”tunneilmasto” mielestäsi yksikössänne vallitsee?
 - Miten vuorovaikutusta voisi kehittää?

4. Heikentyneet työtyytyväisyystulokset
 - Mitä mieltä olet heikentyneistä tutkimustuloksista?
 - Missä näet kehittämisen varaa?
 - Mikä mielestäsi on onnistunutta yksikön toiminnassa?

5. Turvallisuus

- Mistä mielestäsi turvallisuus työympäristössänne koostuu?
- Koettu turvallisuus oli asia, joka oli merkittävästi heikentynyt työtyytyväisyystulosten 2013 ja 2014 välillä, osaatko arvioida mistä se voisi johtua?
- Miten turvallisuuden tunnetta voisi lisätä yksikössänne?

6. Kehityskeskustelut & tiimipalaverit

- Minkä merkityksen näet kehityskeskusteluilla olevan?
- Minkä vuoksi kehityskeskusteluista on luovuttu kyseisessä yksikössä?
- Miten tiimioppimista voisi hyödyntää, esim. tiimipalaverissa?

7. Vaikutusmahdollisuudet

- Mikä on oma roolisi työyhteisön jäsenenä työhyvinvointiin liittyen?
- Minkä verran saat olla vaikuttamassa työhyvinvointiin strategisella tasolla?
- Millä lailla koet itse voivasi vaikuttaa työhyvinvointiin yksikössänne?
- Mikä on vastaanottopäällikön roolin työhyvinvointiin liittyen?

Teemahaastattelu vastaanottopäällikölle

1. Työhyvinvointi kyseisessä yksikössä

- Miten työhyvinvointi otetaan yksikössä huomioon?
- Mitä työvälineitä työhyvinvointiin on käytössä?
- Miten johtaminen ja esimiestyö yksikössä tukevat työhyvinvointia?

2. Tavoitteet

- Mitkä ovat tiiminne tärkeimmät tavoitteet?
- Miten tavoitteet kommunikoidaan henkilökunnalle?

3. Motivointi ja palkitseminen

- Miten henkilöstöä motivoidaan?
- Miten henkilöstön onnistumisiin reagoidaan?
- Miten reagoidaan, jos havaitaan kehittämisen varaa henkilökunnan toiminnassa?
- Miten mielestäsi palaute toimii motivointikeinona?

4. Organisaatioilmapiiri

- Miten vuorovaikutus mielestäsi yksikössänne toimii?
- Onko yksikössänne mielestäsi tarpeeksi keskustelua ja kommunikointia?
- Minkälainen ”tunneilmasto” mielestäsi yksikössänne vallitsee?
- Miten vuorovaikutusta voisi kehittää?

5. Turvallisuus

- Mistä mielestäsi turvallisuus työympäristössänne koostuu?
- Koettu turvallisuus oli asia, joka oli merkittävästi heikentynyt työtyytyväisyystulosten 2013 ja 2014 välillä, osaatko arvioida mistä se voisi johtua?
- Miten turvallisuuden tunnetta voisi lisätä yksikössänne?

6. Vaikutusmahdollisuudet

- Mikä on oma roolisi työyhteisön jäsenenä työhyvinvointiin liittyen?
- Millä lailla koet itse voivasi vaikuttaa työhyvinvointiin yksikössänne?

Liite 2. Kysely työntekijöille

Työhyvinvointikysely esimiestyöhön liittyen syksy 2014

Sitoutuminen

- Miten arvioisit omaa sitoutumistasi organisaatioon?**
 Erinomainen Hyvä Tyydyttävä Välttävä Heikko
- Miten sitoutumisesi on muuttunut viimeisten kolmen vuoden aikana?**
(jos olet työskennellyt yrityksessä vähemmän aikaa, arvioi sen ajan perusteella)
 Vahvistunut Pysynyt jokseenkin samana Heikentynyt
- Mitkä asiat vahvistavat / vahvistaisivat sitoutumistasi eniten? (valitse 3 tärkeintä, rastita)**
 Hyvä työilmapiiri (työkaverit ja keskinäiset suhteet työpaikalla)
 Työnantajan osoittama arvostus
 Vaikutusmahdollisuudet (esim. tavoitteisiin ja työn sisältöön liittyen)
 Kehittymismahdollisuudet (uuden oppiminen, uudet työtehtävät tai uralla eteneminen)
 Palkka ja palkitseminen
 Yrityksen imago / työnantajakuva

Työilmapiiri

- Arvioi seuraavia väittämiä työilmapiiristä, jossa (5 = täysin samaa mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 2 = osittain eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä)**

	5	4	3	2	1
Työyhteisön vuorovaikutus on avointa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet ja henkilöstö puhaltavat yhteen hiileen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikkia koskevat samat säännöt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät jakautuvat tasapuolisesti tiimin jäsenten kesken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lupauksista pidetään kiinni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on riittävästi tietoa ongelmatilanteita varten, kuten haastavat asiakkaat tai palotilanteet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmatilanteissa saan tarvittaessa esimiehiin yhteyden puhelimen tai sähköpostin välityksellä, jos he eivät ole fyysisesti paikalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oliessani yksin vuorossa en koe turvattomuutta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteeseen liittyvät asiat eivät vaikuta heikentävästi turvallisuuden tunteeseen (esim. työtuntien riittävyys).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Kaipaisin työyhteisöön enemmän seuraavia tuntemuksia: (saat valita niin monta vaihtoehtoa kuin haluat, rastita)**
 Avoimuuden tunnetta
 Yhteisöllisyyden tunnetta
 Oikeudenmukaisuuden tunnetta
 Luottamuksen tunnetta
 Turvallisuuden tunnetta
 Arvostuksen tunnetta
 Jotain muuta, mitä: _____
 En kaipaa mitään, olen tyytyväinen

Tiimin johtaminen ja esimiestyö

- Miten paljon mielestäsi johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työhyvinvointiin?**
 Erittäin paljon Melko paljon En osaa sanoa Melko vähän Erittäin vähän

- 7. Arvioi seuraavia väittämiä esimiestyöstä (tiimi- ja yksilötaso), jossa (5 = täysin samaa mieltä, 4 = osittain samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 2 = osittain eri mieltä, 1 = täysin eri mieltä)**
- | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Esimies osoittaa kiinnostusta tiimin suoriutumiseen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimies kannustaa omalla esimerkillään tiimiä parempiin suorituksiin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimies antaa tiimille riittävästi palautetta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimies kysyy kuuluisiani ja osoittaa kiinnostusta minua kohtaan. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen tulevani ymmärretyksi esimies-alaisvuorovaikutustilanteissa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen, että esimies arvostaa työtäni. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimieheni antaa minulle riittävästi palautetta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 8. Arvioi seuraavia väittämiä tavoitteista (tiimi- ja yksilötaso):**
- | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiedän, mitkä ovat tiimimme tärkeimmät tavoitteet. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Olen käynyt läpi tärkeimpiä tavoitteitani esimieheni kanssa. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koen saavani vaikuttaa riittävästi työn tavoitteisiin, suunnitteluun ja toteuttamistapoihin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimies tähdentää säännöllisesti tärkeimpiä tavoitteita. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 9. Arvioi seuraavia väittämiä tiimipalavereista ja esimies-alainen kehityskeskusteluista (mikäli et ole osallistunut kumpaankaan, voit siirtyä kysymykseen 10):**
- | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tiimipalavereja on riittävästi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tiimipalavereissa käsitellään työni kannalta olennaisia asioita. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Palavereissa saan mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mikäli en pääse palaveriin, saan riittävästi tietoa käsitellyistä asioista. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Esimies-alainen kehityskeskusteluja on riittävästi. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kehityskeskusteluissa käsitellään työni kannalta olennaisia asioita tai ne avaavat uusia näkökulmia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 10. Tiimioppimisella tarkoitetaan toinen toisiltaan ja toistensa kokemuksista oppimista. Voitaisiinko tätä mielestäsi hyödyntää tiimipalavereissa (esimerkiksi asiakaspalvelun kehittämiseen liittyen)?**
- Kyllä, miten: _____ En osaa sanoa Ei

Avoimet kysymykset

- 11. Miten esimiestyön avulla voitaisiin edistää hyvinvointia työyhteisössäsi?**

- 12. Miten turvallisuuden tunnetta voitaisiin edistää työyhteisössäsi?**
