

**Asenne ratkaisee työhyvinvoinnissa - työn imun avulla henkilös-
tön vuorovaikutus positiiviseksi ja työilmapiiri hyväksi**

Heini Rantsi

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

2017





Tekijä tai tekijät Heini Rantsi	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2015
Raportin nimi Asenne ratkaisee työhyvinvoinnissa – työn imun avulla henkilöstön vuorovaikutus positiiviseksi ja työilmapiiri hyväksi.	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 1
Opettajat tai ohjaajat Ulla Ijäs	
<p>Henkilöstöravintolatyöskentelystä pystytään tunnistamaan monia haasteellisia ja rasittavia tekijöitä. Kiireinen työtahti, työajat ja työympäristö voivat olla hyvin uuvuttavia. Stressi ja kiire aiheuttavat ongelmia työhyvinvoinnissa. Näin ollen vuorovaikutustaidot, työn imu sekä työilmapiiri nousevat tärkeiksi tekijöiksi ja voimavaroiksi, jotka tukevat työhyvinvointia.</p> <p>Tämä tutkimus on toteutettu positiivisen psykologian näkökulmasta. Positiivisessa psykologiassa keskitytään löytämään vahvuuksia, hyveitä ja tapoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin myönteisesti. Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään, millaiset voimavarat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka työn imu, positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri tukevat henkilöstön jaksamista työssä.</p> <p>Tutkimus on kvalitatiivinen ja se toteutettiin haastattelemalla neljää henkilöstöravintolassa työskentelevää työntekijää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina ja saatu aineisto litteroitiin. Aineisto analysoitiin neljän teeman mukaisesti, jotka ovat työn voimavarat, työn imu, positiivinen vuorovaikutus ja hyvä työilmapiiri. Näiden neljän teeman pohjalta koottiin työntekijöiden käsityksiä ja kokemuksia, jotka edistävät työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimuksessa haastatellut työntekijät näkivät tiimityöskentelyn, työilmapiirin sekä työkalvereilta saadun vastuun ja palautteen parantavan yhteishenkeä sekä lisäävän työhyvinvointia. Positiivinen energia, hyvä fiilis ja tasa-arvoinen sosiaalinen ympäristö, jossa autetaan muita ja saadaan itse apua olivat haastateltujen mielestä tärkeitä tekijöitä, kun mietittiin heidän kokemuksiaan työn imusta ja työssä jaksamisesta.</p> <p>Työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat siihen, millainen työilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja positiivinen ilmapiiri tukevat organisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, voimavara, positiivinen psykologia, työn imu, positiivinen vuorovaikutus, työilmapiiri	



Authors Heini Rantsi	Group or year of entry 2015
The title of thesis When attitude matters in the wellbeing at work – work engagement helps you keep up the positive interaction and the good atmosphere	Number of pages and appendices 41 + 1
Supervisor(s) Ulla Ijäs	
<p>Working in the staff restaurant may be challenging and tiring. Hastiness, working hours and working environment may be very exhausting. Stress and rush lead to disorder in the wellbeing at work. Therefore interaction skills, work engagement and atmosphere at work will be a very important resource, which keep up the wellbeing at work.</p> <p>This report has been executed by positive psychology aspect. Positive psychology finds strengths, virtues and habits, which keep up the wellbeing at work. The report will find out, what kind of resources have an influence on the wellbeing at work and how the work engagement, the positive interaction and the good atmosphere keep up workers' wellbeing at work.</p> <p>The report's method is qualitative and it implemented by interviewing four work members. The interviews accomplished with theme interviews. Materials were analysed and divided in to the four themes, which are the job resources, the work engagement, the positive interaction and the good atmosphere. Based on these four themes the wellbeing at work impressions and experiences were gathered together.</p> <p>Working with a team, the work atmosphere and a feedback as well as a responsibility were the most important habits along the workers. They saw that positive energy, good mood and equality in a workplace, where the workers help each others were the most important things, when the workers were asked, how they keep up with the wellbeing at work. Liaison between the workers and the positive interaction have an influence on, what kind of the atmosphere is in the workplace. The positive interaction and an inner functionality give support to an organization and it's workers wellbeing at work.</p>	
Key words Wellbeing at work, resource, positive psychology, work engagement, positive interaction, atmosphere	

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tietoperusta ja sen käsitteet.....	3
2.1	Henkilöstöravintolan merkitys hyvinvoinnin edistäjänä.....	3
2.1.1	Hyvinvoiva työntekijä tekee hyviä tuloksia.....	3
2.1.2	Työhyvinvoinnin tavoitteet.....	4
2.2	Positiivisen psykologian määritelmä ja merkitys.....	6
2.3	Positiivinen vuorovaikutus.....	6
2.3.1	Johtaminen on vuorovaikutusta.....	7
2.3.2	Asiakkaan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus.....	8
2.4	Hyvä työilmapiiri.....	8
2.5	Sosiaaliset kontaktit ja sosiaalinen tuki.....	9
2.6	Työn voimavarat.....	10
2.7	Työn imu.....	12
2.7.1	Hyvä johtaminen lisää työn imua.....	13
2.7.2	Hyvät alaistaidot ja työn tuunaaminen.....	14
2.7.3	Työn imun seuraukset.....	14
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat.....	16
3.1	Toimeksiantaja Sodexo Carlsbergin yritystoiminnan kuvaus.....	16
3.2	Tutkimuksen ainoistonkeruun toteuttaminen.....	17
3.3	Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu.....	18
3.4	Eettinen pohdinta.....	19
3.5	Aineiston analyysi.....	20
4	Tulokset.....	22
4.1	Työhyvinvointia parantavat tekijät ja työn voimavarat.....	22
4.2	Työn imu.....	23
4.3	Positiivinen vuorovaikutus.....	26
4.4	Hyvä työilmapiiri.....	29
5	Pohdinta.....	31
5.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	36
5.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	37

Lähteet.....	39
Liite 1.....	42

1 Johdanto

Elämässä ja työssä onnistuminen on meille kaikille tärkeä päämäärä. Epäonnistumisia ja virheitä kohdataan työssä ja niistä otetaan opiksi. Emme kuitenkaan halua, että meitä muistutetaan jatkuvasti virheistä tai epäonnistumisista, eikä se johda oppimiseen. Tämän vuoksi toimivissa työyhteisöissä keskitytään ihmisten vahvuuksiin, hyveisiin ja onnistumisiin. Heikkouksista tai virheistä ei muistuteta, koska onnistuminen lisää onnistumisia ja halua kehittää uutta niin työpaikoilla kuin elämässäkin. Vahvuuksien, hyveiden ja onnistumisien esille nostaminen parantaa työilmapiiriä ja sitä kautta työyhteisö voi paremmin.

Työhyvinvoinnista on tehty paljon tutkimuksia ja nykyisin työhyvinvointi on yksi tärkeimpiä elämänlaatuun vaikuttavia tekijöitä. Vietämme työpaikoillamme suurimman osan ajastamme, joten on tärkeää, että työpaikoilla viihdytään. Ravintola-alalla työskentely on hektistä, stressaavaa sekä ennalta arvaamatonta. Työajat sekä työympäristö voivat olla hyvin uuvuttavia. Stressi ja kiire aiheuttavat ongelmia ja tämän vuoksi vuorovaikutustaidot, työn imu ja hyvä työilmapiiri nousevat tärkeiksi voimavaroiksi, jotka tukevat työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Sodexo Carlsbergin ravintola-alan työntekijöiden työhyvinvointia, työntekijöiden työn imua, positiivista vuorovaikutusta ja positiivista työilmapiiriä. Työskentelen itse kyseisessä yrityksessä ja työskentelyni aikana olen saanut kokea ravintola-alalla työskentelyn haasteellisuuden sekä palkitsevuuden. Sen vuoksi haluankin löytää työn voimavaroja, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja auttavat tekemään työpäivästä paremman.

Tutkimuksessa aihetta lähestytään positiivisen psykologian näkökulmasta. Positiivisessa psykologiassa ei keskitytä löytämään parannettavia ja korjattavia ongelmakohtia, vaan löytämään vahvuuksia, hyveitä ja niiden taustoja. Pyrkimyksenä on löytää työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä, kuten voimavaroja ja valmiuksia. (Mäkikangas, Felt & Kinnunen 2008, 56.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään tutkimaan työhyvinvointia tukevia voimavaroja, jotka ovat positiivinen vuorovaikutus, hyvä työilmapiiri sekä työn imu. Tämä on laadullinen tutkimus. Se toteutetaan teemahaastatteluina. Tutkimuksessa haastatellaan neljää Sodexo Carlsbergin työntekijää, joista kaksi toimii yrityksessä esimiehinä ja kaksi alaisina. Teemahaastatteluilla pyritään saamaan tietoa, miten työilmapiiri pidetään hyvänä ja kuinka se vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi kartoitetaan positiivisen vuorovaikutuksen tärkeyttä ja työn imun merkitystä työhyvinvointia tarkasteltaessa.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu työhyvinvoinnin ja henkilöstöravintolatyön määrittelystä, työn voimavarojen pohdinnasta sekä työn imun vaikutuksesta työhyvinvointiin. Lisäksi käsitellään hyvän työilmapiirin piirteitä sekä määritellään positiivisen vuorovaikutuksen merkitys.

Tutkimus toteutetaan Sodexo Oy:lle, joka on kokonaisvaltaisia tilapalveluja tarjoava suomalainen yritys ja kuuluu kansainväliseen Sodexo-konserniin. Sodexo tarjoaa laajan valikoiman palveluita, jotka parantavat arjen elämänlaatua. Yrityksen visio on olla asiakkailleen strateginen kumppani kehittämällä, johtamalla ja tarjoamalla elämänlaatua parantavia palveluita – Quality of Life Services. Palveluita Sodexo tarjoaa yrityksille, laitoksille ja julkiselle sektorille. Palveluvalikoimaan kuuluvat vastaanotto-, turvallisuus-, siivous- ja ruokapalvelut sekä toimitilajohtaminen. (Sodexo, 2015.)

2 Tietoperusta ja sen käsitteet

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tietoperusta, jossa määritellään tutkimuksen peruskäsitteet. Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat: henkilöstöravintola, työhyvinvointi, positiivinen psykologia, työn voimavarat, työn imu ja positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri.

2.1 Henkilöstöravintolan merkitys hyvinvoinnin edistäjänä

Hyvinvointi on yksilön kokemus omasta voinnistaan ja jaksamisestaan. Kokemus sisältää terveyden ja turvallisuuden ulottuvuudet. Siihen sisältyy kokonaisuutena yksityis- ja työelämän laatu. Hyvinvointi on siis tyytyväisyyttä omaan elämään sekä tasapainoa arjen vaatimusten ja mahdollisuuksien välillä. Hyvinvoinnin osalta on myös tärkeätä, että voi vaikuttaa itseään koskeviin asioihin ja ympäristöön. (Suonsivu 2010, 139.)

Majoitus- ja ravitsemusala on pitkän historiansa aikana ominut itselleen lisätehtäviä kansakunnan hyvinvoinnin varmistajana. Lisääntyvä työpaikkaruokailu on synnyttänyt joukon yrityksiä, jotka hoitavat joko omissa tiloissaan tai asiakkaan tiloissa henkilöstön ruokailutapahtumat. Kyseessä on pääsääntöisesti lounasruokailun järjestäminen, kuitenkin hyvin usein kahvitusten ohella myös vaativien päivällisten järjestäminen kuuluu tarjottujen palveluiden piiriin. (Heikkilä & Viljanen 2000, 41.)

Henkilöstöravintola-ilmaisua käytetään tarkoitettaessa yrityksen henkilöstölle, sen johdolle ja johdon vieraille ravitsemispalveluja tuottavia yksiköitä. Suuntauksena on viime aikoina ollut näiden palveluiden ulkoistaminen. Henkilöstöravintola-käsitteen käyttöä puoltaa se, että tällaisen ravitsemusliikkeen palveluksia saa käyttää kyseisen yrityksen henkilöstö. (Heikkilä & Viljanen 2000, 53.)

2.1.1 Hyvinvoiva työntekijä tekee hyviä tuloksia

Henkilökunta on palveluyrityksen tärkein voimavara. Hotelli- ja ravintola-alalla työkentelevät odottavat yrityksiltään työn pysyvyyttä, kilpailukykyistä palkkaa, mielekästä työtä ja alan arvostuksen nousua. Yksilöllisiä tavoitteita ovat myös alalla eteenpäin pääsy, itsensä toteuttaminen ja kehittäminen, hetkellinen rahantarpeen tyydyttäminen tai

osapäivätöihin hakeutuminen vaihtelun takia. (Heikkilä & Viljanen 2000, 86.) Pauli Juutin ja Antti Vuorelan (2002, 64) mukaan ainoastaan hyvinvoiva ja terve työntekijä kykenee suorituksiin, jotka parhaimmillaan hyödyttävät asiakkaita, organisaatiota ja häntä itseäänkin.

Nykyinen kiireinen työtahti on tuonut entistä näkyvämmiin esiin henkilöstön jaksamiskysymyksen. Työpaikoilla väsyttään sekä henkisesti että fyysisesti, mikä aiheuttaa poisoloja ja loppuun palamisia. Lisäksi se heikentää työyhteisön henkistä joustavuutta. Käytäntö on osoittanut, että vaikka normaalissa päivittäisessä työnvirrassa asiat kyetään hoitamaan ilman suuria yhteenottoja, riidat usein puhkeavat muutosten yhteydessä. (Heikkilä & Viljanen 2000, 86 - 87.)

Suonsivun (2010, 139 - 140) mukaan terveelliset elintavat, yksilön kannalta mielekkäät vapaa-ajanharrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa raskautta. Vastuu kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnin edistämisestä jakaantuu yhteiskunnan, työorganisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunnan velvollisuutena onkin luoda yleiset puitteet työkyvyn ylläpitämiseksi lakeja säätämällä ja toimintaa tukemalla, jolla edistetään terveyttä, oppimista, kannustavuutta ja työn tekemisen osaamista. Yrityksillä on työsuojelunlainsäädäntöön perustuvana tehtävänä huolehtia työpaikan turvallisuudesta, työhygieniasta ja työterveydestä. (Suonsivu 2010, 139 - 140.)

Lait ohjaavat majoitus- ja ravitsemuselinkeinoja. Heikkilän ja Viljasen (2000, 92) mukaan valtiovalta säätelee niin elinkeinon kuin sen yksittäisten yritysten toimintaa kymmenien lakien ja asetusten avulla. Lisäksi määräyksiä ja ohjeita antavat lukuisat ministeriöt, niiden alaiset hallitukset ja myös lääninhallitukset. Lait luovat puitteet yrityksille, jotta ne voisivat menestyä. (Heikkilä & Viljanen 2000, 92 - 93.)

2.1.2 Työhyvinvoinnin tavoitteet

Työhyvinvoinnin tavoitteena on terveet ja koko työuransa ajan työkykyiset työntekijät. Henkilöstöravintolassa työ on sekä fyysisesti että henkisesti kuormittavaa. Esimerkiksi viime aikoina on käynyt usein, kun yritysten laskeva myynti on pakottanut vähentämään työvoimaa, niin henkilöstöä kuormitetaan saman verran, vaikka työmäärä ei suh-

teessa vähene. Sama työ siis tehdään vähemmällä henkilömäärällä. Esimiehet joutuvat tekemään suorittavaa työtä, jotta asiakkaille saataisiin mahdollisimman ehyt ja laadukas palvelukokemus. Alaiset joustavat työajoissa, jotta tarvittavat palvelut saadaan suoritettua. Sen seurauksena työyhteisön henkinen joustavuus ja työn mielekkyys voivat kärsiä. Suonsivun (2011, 59 - 60) mukaan, kun tavoitteena on hyvä, tehokas ja tuloksellinen työpaikka, jossa työhyvinvointi mahdollistuu, tarvitaan seuraavia tekijöitä:

- yhteisiä arvoja ja luottamusta
- oikeudenmukaisuutta ja moninaisuutta
- hyvää ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, me-henkeä
- aitoa yhteistoimintaa ja osallistumista
- selkeää johtajuutta ja hyvää esimiestyötä
- selkeitä tavoitteita ja mielekkäitä tehtävänkuvia
- vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia työhön
- oikeudenmukaista ja kannustavaa palkka- ja palkitsemispolitiikkaa
- osaamisen tukemista ja ura- ja kehitysmahdollisuuksia
- vuorovaikutteista viestintää
- terveellistä ja turvallista työympäristöä
- hyvää palvelussuhdeturvaa
- työn ja muun elämän yhteensovittamista.

Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu organisaation ja sen yksilöiden hyvinvoinnista, ja johon vaikuttaa muun muassa työn mielekkyys, ihmisiä arvostava johtamistapa ja työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyys. (Kehusmaa 2011, 31.)

Sodexo työnantajana on antanut lupauksen kehittää henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Tämä lisää viihtymistä ja jaksamista työssä. Monipuolinen koulutus- ja valmennusohjelma lisää henkilöstön urakehitystä. Konsernin yksi maailmanlaajuisista strategisista painopistealueista on monimuotoisuuden edistäminen. Esimiesasemassa oleva henkilöstö osallistuu monimuotoisuutta edistävään valmennukseen, jonka tavoitteena on tiedostaa erilaisuuteen liittyviä asenteita, arvoja ja käyttäytymismalleja. Sodexo tarjoaa lakisääteistä laajempia, kattavia työterveyspalveluita. Työhyvinvoinnin parantaminen koskee jokaista työntekijää ja painopiste siinä on ennaltaehkäisevä, työterveyttä edistävä toiminta. (Sodexo rekrytointi 2015.)

Työhyvinvointi ei ole yksiselitteinen käsite. Suonsivun (2011, 105) mukaan työhyvinvointi on laaja-alainen käsite, josta löytyy myös seuraavat ulottuvuudet: työmotivaatio, työn imu, toiminnan teoria ja formatiivinen oppiminen. Viime vuosina on alettu kiinnittää huomioita myös ihmisten ja työyhteisöjen vahvuuksiin ja ihmisyyden toteuttamista tukeviin rakenteisiin, jonka vuoksi ollaan hiljalleen siirtymässä positiiviseen työhyvinvoinnin tutkimukseen. (Suonsivu 2011, 105; Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005.)

2.2 Positiivisen psykologian määritelmä ja merkitys

Positiivinen psykologia on tämän vuosituhannen puolella laajentunut monihaaraiseksi tieteenalaksi, jonka kenttään kuuluu ajattelun ja käyttäytymisen ilmiöiden tutkiminen erilaisimmista yhteyksissä. Ideana on diagnosoida hyvää ja löytää jokaisesta ihmisestä vahvuudet, joiden avulla sekä oma että yhteisöjen vointi paranee. Tällä on merkitystä rakennettaessa henkistä perustaa, joka kestää kohdalle osuvat vaikeudet. Lisäksi ihminen voi saavuttaa optimaalisen tilansa. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 18 - 19.)

Positiivinen psykologia toimii perinteisen häiriökeskeisen psykologian rinnalla. Perinteisen psykologian keskittyessä mielen sairauksiin ja poikkeavuuksiin, positiivinen psykologia tarkastelee eheyden edellytyksiä ja keinoja lisätä inhimillistä hyvinvointia. Leinosen (2011) mukaan työhyvinvointia tutkittaessa ainoastaan ongelmalähtöisesti ja negatiivisesta näkökulmasta, on mahdollista, että kuva työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä tekijöistä jää varsin yksipuoliseksi. Tästä syystä positiiviselle psykologiselle tutkimukselle onkin tilaus työhyvinvoinnin tutkimuskentällä. Keskeinen ja alusta saakka mukana ollut positiivisen psykologian tutkimuksen kohde on ollut subjektiivinen hyvinvointi eli onnellisuus. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56; Leinonen 2011, 13.)

2.3 Positiivinen vuorovaikutus

Tässä luvussa kuvataan sellaisia ominaisuuksia, tapoja, vahvuuksia ja hyveitä, jotka edistävät ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tekevät sen rakentavaksi ja myönteiseksi. Uusitalo-Malmivaara (2014, 64) määrittelee hyveen tavoiteltavaksi, vahvuuksista muodostuvaksi kokonaisuudeksi, joka on eettisesti ja moraalisesti arvokas ominaisuus, joka palvelee yksilöä ja tämän ympäristöä. Andre Comté-Sponvillen (2001) mukaan 18 hyveen luettelosta vähintään puolet liittyvät ihmissuhteisiin, kuten kohteliaisuus, uskollisuus,

itsehillintä, oikeudenmukaisuus, anteliaisuus, armeliaisuus, inhimillisyys, kiitollisuus, lempeys, luottamus ja huumori. (Ojanen 2014, 206 - 207.)

Inhimillisyyden ja oikeudenmukaisuuden hyveet käsittävät luontevahvuuksia, jotka liittyvät sekä kahdenkeskisiin että laajempiin ihmissuhteisiin. Inhimillisyyden hyve ilmenee toisista huolehtimisena ja ystävystymisenä. Oikeudenmukaisuuden hyve toteutuu yksilön ja yhteisön välisessä suhteessa. Ryhmätyötaidot, reiluus ja johtajuus ovat tätä hyvettä ilmentäviä luontevahvuuksia. Luontevahvuuksien käyttö onkin yhteydessä onnellisuuteen ja elämäntyytyväisyyteen. Ne yhdistyvät myös fyysiseen hyvinvointiin. (Uusitalo-Malmivaara 2014, 71 - 75.)

2.3.1 Johtaminen on vuorovaikutusta

Henry Minzbergin (2004) mukaan nykyinen johtaminen korostaa liikaa johtamisteorioita. Johtaminen ei ole tiedettä, vaan sen pitäisi olla enemmän vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa kuin pyrkimystä kasvattaa osakekursseja. Erilaisissa tutkimuksissa on vahvistunut oletus, että esimies- johtamistaidot ovat sekä stressin hallinnan, työtyytyväisyyden ja työn tuloksellisuuden kannalta merkityksellisin tekijä. (Kaivola & Launila 2007, 35 - 36.) Ravintola-alalle ominainen hektisyys ja kiihtyvä muutospainne vaatisivatkin hyvää tiedonkulkua ja vuorovaikutteista toimintatapaa.

Muuttuvassa työelämässä myös esimiehen ja työntekijän välisen suhteen täytyy muuttua. Tämän päivän johtamisessa odotukset kohdistuvat enemmän inhimillisyyden korostumiseen. Esimiehiltä toivotaan enemmän aikaa kuunnella ja ymmärrystä. Se edellyttää hierarkioista vapaata, yhteistoiminnallista ja vuorovaikutteista toimintatapaa. Johtajuus ei siis ole enää yksinomaan esimiehen ominaisuus. Todellinen johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta. Roolit ja arvoasetelmat unohdetaan keskusteluissa. Tärkeintä on ymmärtää, että kenenkään mielipide ei ole parempi kuin toisen, vaan erilaiset näkemykset otetaan mukaan yhteiseen käyttöön. Pauli Juuti (2005) on todennut, että johtajuuden kehittäminen onkin ennen kaikkea ihmisten välisen suhteiden kehittämistä. (Kaivola & Launila 2007, 37 - 38.)

2.3.2 Asiakkaan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus

Asiakaspalveluun liittyy odotuksia, jotka sisältävät erilaisia sääntöjä siitä, kuinka asiakaisiin pitäisi suhtautua. Välittömässä vuorovaikutuksessa asiakaspalvelua toteuttava henkilö on henkilökohtaisesti hyvin haasteellisessa tilanteessa, koska mukana ovat omat sisäiset reaktiot, jotka kuuluvat osana vuorovaikutuksen kokonaisuuteen ja vaikuttavat siinä. Kyse on lähinnä siitä, kuinka henkilön omat reaktiot tukevat tai häiritsevät tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista vuorovaikutusta. On erittäin tärkeätä, että työntekijä tunnistaa omat tunteensa ja niihin liittyvät ajatukset ja pystyy säilyttämään ja ylläpitämään sellaista vuorovaikutusta asiakkaaseen, etteivät omat tunteet saa ylivaltaa. Työntekijän olisi hyvä pitää yllä vuorovaikutusta, joka heijastaa ystävällisyyttä ja asiallisuutta, vaikka asiakas olisikin vihainen tai tyytymätön. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 186 - 188.)

Asiakkaat odottavat palveluyrityksissä henkilöstöltä riittävää ammattitaitoa tehtävien hoidossa, mutta vähintäänkin yhtä tärkeiksi ominaisuuksiksi nousevat palvelualttius ja ystävällisyys. Tutkimuksissa on jopa selvinnyt, että asiakkaat antavat anteeksi ammatillisia kömmähdyksiä, jos työntekijän ja asiakkaan vuorovaikutus on positiivista. Työntekijän käytös, ystävällisyys, palvelualttius, kiinnostuneisuus asiakkaasta ja hänen tarpeistaan vaikuttavat palvelun ilmapiiriin ja vuorovaikutuksen muodostumiseen positiiviseksi, mikä edistää hyvää palvelukokemusta. (Heikkilä & Viljanen 2000, 149.)

2.4 Hyvä työilmapiiri

Työyhteisön ilmapiiri syntyy osana päivittäistä toimintaa. Työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat ratkaisevasti työilmapiiriin. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja positiivinen ilmapiiri tukevat työorganisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Positiivista työilmapiiriä kuvaavat seuraavat tekijät:

- varmuus tulevaisuudesta
- yhteiset tavoitteet
- työtehtävien ja vastualueiden selvyys
- kunnossa olevat toimintatavat
- oppiva ja kehittyvä työyhteisö
- henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostava yhteisö

- käyttöön otetut henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus
- sujuva yhteistyö
- sujuva sosiaalinen vuorovaikutus
- usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin. (Työturvallisuuskeskus 2017.)

Työilmapiirin huonous ja viihtyvyyden puute vaikuttavat työntekijöiden vaihtuvuuteen, sairauspoissaoloihin sekä työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön. Huonossa työilmapiirissä työntekijöiden työteho on alhaisempi ja he voivat siirtyä herkemmin ennenaikaiselle eläkkeelle. Työilmapiirin ollessa hyvä työntekijät ovat terveempiä, pysyvät työpaikassa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään ja saavat enemmän aikaiseksi. Positiivinen työilmapiiri on yksi työyhteisön tärkeimmistä voimavaroista edistetäessä työhyvinvointia. (Furman & Ahola 2012, 10.)

Keskeinen toimivaa organisaatiota kuvaava tekijä on työyksikön ja -ryhmän ilmapiiri. Parhaimmillaan hyvät ihmissuhteet ja ilmapiiri tukevat yhteistyötä. Tällöin ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriitoihin. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat työntekijöiden keskinäinen luottamus ja hyvät keskinäiset suhteet, hyvä yhteistyö ja moraalit, työtovereilta saatava tuki, työryhmän kyky käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla, työryhmän kiinteys eli koheesio ja työryhmän jäsenten keskinäinen yksimielisyys keskeisistä asioista eli konsensus. (Simola & Kinnunen 2008, 136.)

2.5 Sosiaaliset kontaktit ja sosiaalinen tuki

Ihminen tarvitsee sosiaalisia kontakteja voidakseen hyvin. Sosiaalisuus on tärkeä voimavara työhyvinvoinnissa sekä ratkaiseva tekijä henkilöstön ja asiakkaan välisissä kanssakäynneissä.

Lukuisat tutkimustulokset osoittavat sosiaalisten suhteiden tärkeyden. Suomalaisen Työn liiton selvitykseen haastattelemat työntekijät mainitsivat työstään tärkeimpiä asioita, jotka olivat turvattu työpaikka, työn kiinnostavuus, työnantajan joustaminen ja hyvä työilmapiiri. (Ora 2017, 17.) Sheldon Cohenin (2004) katsauksessa saatiin seuraavanlaisia tuloksia: Sosiaalinen tuki puskuroi stressiä ja poistaa tai vähentää stressaavia koke-

muksia vahvistamalla vähemmän uhkaavia tulkintoja kielteisille tapahtumille sekä edistää tehokkaita selviytymiskeinoja. Toiseksi sosiaalinen integraatio vaikuttaa suoraan stressin tasosta riippumatta. Se edistää hyvinvointia, tarkoituksen kokemista, itsearvostusta ja kohottaa mielialaa. Se käynnistää terveyttä edistäviä fysiologisia prosesseja, tarjoaa informaatiota, motivoi ja tukee itsestä huolehtimista. Kolmanneksi kielteinen vuorovaikutus ja ihmissuhde stressin lähteenä synnyttävät psykologista stressiä sekä sellaista käyttäytymistä ja fysiologisia prosesseja, jotka lisäävät sairastumisen riskiä. (Ojanen 2014, 209.)

Näkemyks stressistä yksilön ja ympäristön välisenä vuorovaikutuksena yhdistää ympäristön stressitekijän ja yksilön stressireaktion samaan tarkasteluun. Stressiä ilmenee silloin, kun yksilö arvioi vuorovaikutustilanteen ylittävän hänen voimavaransa ja vaarantavan hänen hyvinvointinsa. (Kinnunen & Feldt 2008, 17.) Sosiaaliset kanssakäymiset työtovereiden ja asiakkaiden kanssa voivat aiheuttaa stressiä työntekijöille, koska hotelli- ja ravintola-alalla työ on varsin hektistä, sekä palvelutilanteiden ennustettavuus on heikko.

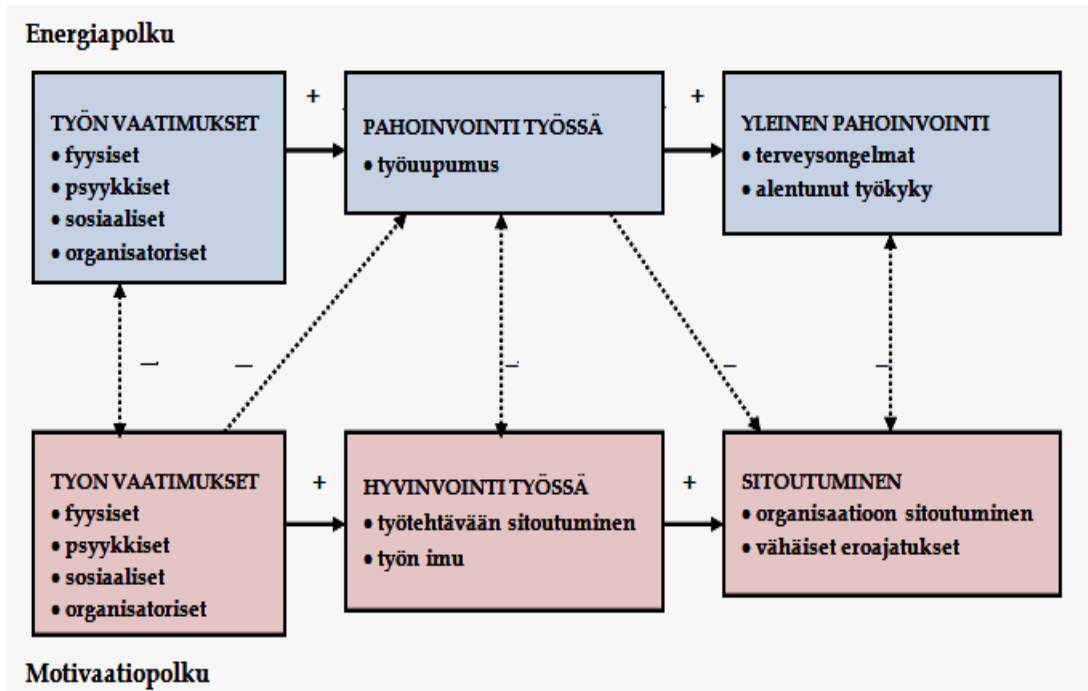
Asiakkaan kokema palvelu kulminoituakin luonnollisesti yrityksen henkilöstöön. Asiakkaan näkökulmasta sosiaalinen kanssakäyminen henkilöstön kanssa on ratkaiseva tekijä arvioitaessa tuotteen hyvyttä tai huonoutta. Näin on nimenomaan hotelli- ja ravintoloissa, koska ihmisillä on voimakas käsitys siitä, että varsinkin ne ovat palveluyrityksiä. (Heikkilä&Viljanen 2000, 148.)

2.6 Työn voimavarat

Perinteisesti työpsykologisissa tutkimuksissa on tarkasteltu työn vaatimustekijöitä ja niiden suhdetta työntekijän sairastumiseen ja pahoinvointiin, kuitenkin monissa työstressiteorioissa on huomioitu myös työn voimavariatekijät, joiden oletetaan edistävän hyvinvointia ja terveyttä työssä. Työn vaatimusten ja työn voimavariatekijöiden malli (Job Demands – Resources model) pohjautuu oletukselle, että työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin riippumatta siitä, missä ammatissa tai organisaatiossa työntekijä työskentelee. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen, 2008, 56 - 57.) Työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä sekä henkistä että fyysistä ponnistelua ja niiden yl-

läpittämistä. Työn voimavaratekijöillä puolestaan viitataan työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä tukevat yksilön kasvua ja kehitystä. Työn voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki ja työsuhteen varmuus. (Mäkikangas ym. 2008, 57.)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malliin liittyy kaksi rinnakkaista hyvinvointiprosessia, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Ensimmäinen näistä on työn energiapolku, jonka käynnistää työn vaatimustekijät. Korkeat työn vaatimustekijät voivat johtaa työssä jaksamisen ongelmien kautta sekä heikentyneeseen terveyteen että alentuneeseen työkykyyn. Työn voimavaratekijöiden puolestaan oletetaan käynnistävän motivaatiopolun, joka edistää työntekijän sitoutumista työtehtävään ja sitä kautta myös organisaatioon. Energiapolku ja motivaatiopolku voivat myös yhtyä. Työn voimavaratekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia, kun puolestaan pahoinvointi työssä voi vähentää sitoutumista organisaatioon. (Mäkikangas ym. 2008, 57.)



Kuvio 1. Schaufelin & Bakkerin 2004 mukaan työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys hyvinvointiin ja pahoinvointiin (Mäkikangas ym. 2008, 58).

Työn piirteitä ei voida yksiselitteisesti jakaa voimavaroiksi tai vaatimuksiksi. Työntekijä voi pitää työnsä piirteitä yhtäaikaisesti sekä työn vaatimus- että voimavaratekijöinä. Monet työn piirteet voivat olla samanaikaisesti molempia, joten yksilön tekemä tulkinta tilanteesta on keskeisessä asemassa. (Mäkikangas ym. 2008, 58.)

Työn voimavarat sijaitsevat työn neljällä eri tasolla. Työn voimavaroina organisaatio tasolla on pidetty esimerkiksi hyvää palkkaa tai hyviä urakehitysmahdollisuuksia. Sosiaalisen tasolla tarkastellaan voimavarojen yhteisöllistä puolta, kuten esimerkiksi esimieheltä tai työtoverilta saatua tukea. Kolmannella tasolla keskitytään työn rakenteisiin. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi työtehtävien selkeä jako tai työntekijän osallisuus päätöksenteossa. Viimeinen taso on työntehtävätaso, jossa voimavaroina voivat näytettyä palaute työstä, työtehtävien monipuolisuus ja omien vahvuuksien mahdollinen käyttö työtehtävistä suoriutumisessa. (Bakker, Hakanen, Demerouti ja Xanthopoulou 2007, 275.)

Työn voimavaratekijöiden on havaittu olevan yhteydessä työn imuun. Työn voimavaroista esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku ovat edistäneet työntekijöiden työn imua. Myös työn hallinnan ja henkilöstöä tukevan, ihmisläheisiä periaatteita arvostavan organisaatiokulttuurin on todettu olevan yhteydessä työn imuun hyvin monissa työtehtävissä. (Mäkikangas ym. 2008, 71.)

2.7 Työn imu

Yksi keskeisistä positiivista työhyvinvointia, jaksamista ja terveyttä edistävästä käsitteistä on työn imu. Se on eräänlainen myönteinen, tunne- ja motivaatiotila, joka ilmenee tarmokkuutena, haluna ponnistella eteenpäin, haluna panostaa ja omistautua työhön sekä yleisemminkin uppoutumisena siihen. (Suonsivu 2011, 108.)

Hakasen (2002) mukaan työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu on pysyvä ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. (Suonsivu 2011, 108.) Koivumäen

(2008) mukaan työn imu ei ole vain yksilöllinen, vaan myös kollektiivinen ilmiö. Työn imu voi vahvistaa yhteisöllisyyttä, mutta yhteisöllisyys voi myös energisoida ja lisätä työntekijöiden työn imua. (Suonsivu 2011, 109.)

Työn imua kokeva työntekijä on työssään viihtyvä, aikaansaava, tuottelias ja kokee sisäistä tyydytystä työssään. Hän on työlleen omistautuva, mutta ei ole leipääntynyt työhönsä eikä työhölisti. Lisäksi työntekijä on yksityiselämässään aktiivinen ja tarmokas. (Suonsivu 2011, 109; Hakanen 2009.) Susanna Kultalahden tutkimuksen (Aalto 2015) mukaan nuoret, jotka tulevat työmarkkinoille, vaativat palautetta työstään sekä ovat sitoutuneet enemmän työkavereihin, esimieheen tai työtehtävään kuin organisaatioon. Palkka ei ole Kultalahden (Aalto 2015) mukaan enää pääasia, vaan nuoret toivovat, että heidän työllään on merkitystä. Työn imua vahvistaa erityisesti sellainen työ, jonka voi kokea merkitykselliseksi ja jossa voi toteuttaa omia vahvuuksiaan ja kehittyä (Hakanen 2014, 353).

2.7.1 Hyvä johtaminen lisää työn imua

Hyvä johtaminen voi synnyttää työn imua sekä suoraan että välillisesti, koska se edistää muiden voimavarojen saatavilla oloa. Hyvää johtamisilmastoa leimaa innostava ja psykologisesti turvallinen työilmapiiri, jossa vallitsee luottamus, oikeudenmukaisuus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän tarpeita, prioriteetteja ja parhaita vahvuuksia. Hyvälle johtajuudelle on ominaista työssä oppimisen ja kehittymisen turvaaminen sekä arvostus ja kunnioitus jokaista alaista kohtaan. (Hakanen 2014, 353.)

Terveissä ja hyvin voivissa työyhteisöissä ymmärretään, että johtamisen suuri mahdollisuus on edistää kaikkea, joka synnyttää työn imua niin, että työntekijät haluavat ja pysyvät antamaan työpäivän aikana parhaansa. Työntekijä ymmärtää samalla, että tekemällä hyvää työtä on mahdollista kokea entistä enemmän työn imua. (Hakanen 2014, 353.)

Palveleva johtaminen on edellä kuvatun kaltaista johtamista. Palveleva johtaminen tarkoittaa myönteistä johtamistapaa, jonka ansioista työntekijä energisoituu ja motivoituu omassa työssään ja jossa johtajan ensisijainen tehtävä on auttaa työntekijöitä onnistumaan. Tämä korostaa enemmän työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia ja niiden po-

tentiaalien toteutumista, joten sitä voi pitää positiivisen psykologian näkökulmasta erityisen lupaavana lähestymistapana ihmisten johtamisessa. (Hakanen 2014, 354.)

2.7.2 Hyvät alaistaidot ja työn tuunaaminen

Ainoastaan johtamisen keinoin ei voida muuttuvan työn maailmassa ratkoa kaikkea, mitä työyhteisössä olisi työntekijöiden viisainta tehdä. Pitkään tutkimusta ja työpaikkojen toimintatapoja ohjasi yksisuuntainen malli, jonka mukaan ylhäältä alas johtaminen sekä työolot määrittävät työn ja työntekijän hyvinvoinnin. On erittäin tärkeitä, että työntekijät voivat itse tehdä asioita hyvinvointinsa hyväksi. (Hakanen 2014, 356.)

Suomessa työntekijöiden omaa vastuuta työyhteisössä on lähestytty alaistaitojen näkökulmasta. Job crafting on suomennettu työn tuunaamisena. Se perustuu täysin työntekijän omaan tahtoon ja aloitteeseen, eikä se ole organisaatiolle eduksi tai haitaksi. Liikelle panevana voimana on se, jonka työn tuunaaja kokee vastaavan paremmin voimavarojaan, vahvuuksiaan, tarpeitaan ja arvojaan. (Hakanen 2014, 356.)

Wrzesniewski & Dutton (2001) määrittelevät työn tuunaamisen työntekijän omaaloitteisiksi toimiksi työn mielekkyyden ja merkityksen lisäämiseksi vaikuttamatta työn puitteisiin ja sisältöön. Työn tuunaamisen voi ajatella sisältävän kolmenlaisia mahdollisuuksia: on mahdollista tuunata tehtävää, työhön liittyviä ihmissuhteita ja ajatuksia. Sosiaalisiin suhteisiin liittyvällä työn tuunaamisella tarkoitetaan sitä, keiden kanssa työntekijä on työssään vuorovaikutuksessa ja millä tavoin hän silloin toimii. Työn kognitiivisessa tuunaamisessa työntekijä antaa työlleen laajemman merkityksen ja toteuttaa sitä omalla tavallaan. Fisher & Vainio (2014) näkevät työtä tekevät ihmiset entistä vahvemmin kietoutuneina toisiinsa. Lisäksi myös palvelun laatu ja asiakkaiden merkitys korostuvat kaiken aikaa. (Hakanen 2014, 357.)

2.7.3 Työn imun seuraukset

Työn imu on yhdistetty myönteisiin työasenteisiin sekä hyvinvoinnin osoittimiin. Sen on havaittu olevan yhteydessä itsearvioituun hyvään terveyteen ja työkykyyn. Lisäksi työn imu liittyy myönteisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin työpaikan vaihto- ja eläkeaikomuksiin. (Mäkikangas ym. 2008, 71.)

Kansallinen Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020 tähdentää työelämän laadun ja tuottavuuden samanaikaisen kehittämisen sekä työn imun merkitystä. Strategian mukaan suomalaisten tulevaisuuden työpaikkojen hyvää perustasoa kuvaa, että työllä on tarkoitus eikä se tylsistytä tekijäänsä. Hyvässä työyhteisössä työ koetaan palkitsevaksi ja mielekkääksi. Tämän seurauksena työn imu ja innostus ovat osa työnteon arkea. Työn imussa työntekijä suoriutuu työstään paremmin ja luo sellaisen sosiaalisen ympäristön, jossa hän auttaa muita ja käyttää taitojaan epäkohtien poistamiseksi sekä muutosten aikaan saamiseksi. Tällöin työntekijä voi hyvin työssä ja sen ulkopuolella. (Hakanen 2014, 360.)

3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaiset voimavarat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka työn imu, positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri tukevat henkilöstön jaksamista työssä. Voimavaroja tarkastellaan työn voimavarojen näkökulmasta. Ne ovat tässä tutkimuksessa niitä ravintola-alalla työskenteleeseen liittyviä tekijöitä ja piirteitä, jotka edistävät työntekijän työhyvinvointia. Työn imua tarkastellaan tässä yhteydessä työntekijän omien kokemusten kautta ja pyritään kartoittamaan, millaisilla keinoilla työntekijä voi parantaa omaa työn imuaan, sekä kuinka se vaikuttaa hänen työssä jaksamiseensa. Positiivisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa niitä ominaisuuksia, tapoja, vahvuuksia ja hyveitä, jotka edistävät työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tekevät sen myönteiseksi. Hyvällä ilmapiirillä tarkoitetaan ravintolatyöhön liittyviä tunnusmerkkejä ja tekijöitä, jotka tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä. Työn voimavarat, työn imu, positiivinen vuorovaikutus ja hyvä työilmapiiri on esitelty tietoperustassa. Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa selvitetään ravintolahenkilökunnan kokemuksia ja käsityksiä työstään.

3.1 Toimeksiantaja Sodexo Carlsbergin yritystoiminnan kuvaus

Henkilöstöravintola Sodexo Carlsberg toimii Keravalla Sinebrychoffin tiloissa. Sinebrychoff on lähes 200-vuotias Suomen johtava oluiden, siidereiden sekä virvoitus- ja energiajuomien valmistaja. Yritys on Suomen vanhin panimo ja elintarvikealan yritys. Nykyään Sinebrychoff on osa kansainvälistä Carlsberg-konsernia. (Sinebrychoff, 2017.) Sodexo Carlsberg tarjoaa Sinebrychoffille ruokapalveluita sekä siivouspalveluita.

Sodexo Carlsberg hallinnoi henkilöstöravintolaa, pubia, saunatiloja sekä 40 neuvotteluhuonetta, joihin Sodexo Carlsberg toimittaa kokoustarjoiluita. Henkilöstöravintolassa käy arkisin noin 250 henkilöä lounaalla ja 50 henkeä päivällisellä. Sodexo Carlsbergin toimintaan kuuluu myös huolehtia kaikista pubissa tapahtuvista tilaisuuksista ja niiden tarjoiluista. Yrityksen tarkoituksena on huolehtia arjen elämänlaatua parantavista palveluista, jotta asiakas voi keskittyä omaan työhönsä. Ravintolatoiminnassa on kiinnitettävä erityistä huomiota palvelun laatuun ja majoitus- ja ravitsemusliikkeiden on hyvä ke-

hittää jo olemassa olevaa ympäristöasioiden hallintajärjestelmää (Heikkilä & Viljanen 2000, 21). Sodexon toiminta on sertifioitu ISO 9001- ja ISO 14001-laatu- ja ympäristöstandardien mukaisesti ympäristöä suojellen (Sodexo, 2015).

Sodexon yksi tärkeimpiä konsepteja on Moment' to. Tämän konseptin ajatus on mahdollistaa asiakkaille päivässä hetki itselleen ja nauttia henkilöstöravintolan rauhallisesta ilmapiiristä sekä terveellisestä ruoasta. Lounaalla on aina saatavilla neljä eri lounasvaihtoehtoa: local, veggie, global ja kitchen. Näistä asiakas voi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon. Tarjolla on myös vaihtoehto syödä kevyemmin, joten saatavilla on myös keitto tai salaatti.

Sodexo Carlsbergillä työskentelee ruokapalveluissa yhteensä yhdeksän henkilöä, joista esimiehenä toimii kolme. Työtehtävät ovat tarkasti suunniteltu ja jokainen työntekijä tietää tehtävänsä yrityksessä. Henkilöstöasioiden hyvä hoitaminen asettaa työpaikoilla velvoitteita koko työyhteisölle. Päävastuun asioiden sujumisesta kantavat esimiehet, jotka huolehtivat yrityksen palveluiden tuottamisesta työntekijöiden työn kautta ja pitävät yllä asiakassuhteita asiakas-yrityksen kanssa sekä pitävät huolta, että toimipaikassa toteutetaan Sodexo-konsernin vaatimaa laatutasoa. Alaiset vastaavat palveluiden tuottamisesta käytännön tasolla sekä huolehtivat palvelun laadusta päivittäin.

3.2 Tutkimuksen ainoistonkeruun toteuttaminen

Tutkimusongelmana on, millaiset voimavarat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka työn imu, positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri tukevat henkilöstön jaksamista työssä. Tietoperustassa on esitelty asiasanoina työn voimavarat, työn imu, positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri, joiden pohjalta haastattelu-runko (Liite 1) koottiin.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla. Sodexo Carlsbergin työntekijöistä haastateltiin neljää ravintola-alan työntekijää. Haastatelluista kaksi toimii työyhteisössä esimiehenä (E) ja kaksi alaisina (A). Kaikki neljä haastattelua nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut kestivät noin 10 - 20 minuuttia.

Lupa tutkimukseen pyydettiin Sodexo Carlsbergin site managerilta ja aluepäälliköltä. Haastateltavat valittiin tutkimukseen vapaaehtoisuuteen perustuen. Tutkimukseen ha-
luttiin näkemyksiä esimiehiltä ja alaisilta, joten päädyttiin haastattelemaan molempien
ryhmien edustajia. Haastateltavat olivat iältään 40 – 60-vuotiaita miehiä ja naisia. Kaikki
neljä haastateltavaa osallistuivat tutkimukseen mielellään. Koulutukseltaan haastatellut
esimiehet ovat amk restonomi sekä opistotason koulutus ja alaiset ovat käyneet ravinto-
la-alan ammattikoulun. Työkokemusta kaikilla haastateltavilla on runsaasti yli 10 vuotta.

Haastattelut toteutettiin 13.3. - 15.3.2017 Sodexo Carlsbergin tiloissa Keravalla neuvot-
teluhuoneessa, jossa ei ollut häiriötekijöitä. Heini Rantsi haastatteli kaikkia neljää työn-
tekijää. Haastatteluiden aikana haastateltavat eivät nähneet haastattelurunkoa, kuitenkin
tutkimuksen aihe ja asiasanat oli kerrottu heille etukäteen.

3.3 Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu

Haastattelua pidetään ainutlaatuisena tiedonkeruumenetelmänä, koska siinä ollaan suo-
rassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuna on joust-
avuus aineistoa kerättäessä tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Teema-
haastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tyypillistä on, että haastatte-
lun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puut-
tuu. Teemahaastattelu vastaa hyvin monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia.

(Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 193 - 197.)

Tämän tutkimuksen haastattelurunko koostui taustatietokysymyksistä, työn imuun liit-
tyvistä kysymyksistä, positiiviseen vuorovaikutukseen liittyvistä kysymyksistä sekä työ-
ilmapiirikysymyksistä. Haastattelukysymyksien tavoitteena oli löytää vastaus tutkimus-
ongelmaan, millaiset voimavarat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka
työn imu, positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri tukevat henkilöstön jaks-
amista työssä. Kysymykset oli muotoiltu niin, että näkökulma pysyi positiivisena. Haas-
tattelut etenivät haastattelurungon mukaisesti. Kaikki haastatellut vastasivat kysymyk-
siin mielellään ja he ymmärsivät kysymykset sekä tutkimuksen asiansanojen merkityksen.
Haasteita haastattelijalle tuotti positiivisen psykologian mukaisen näkökulman pitämi-
nen koko haastattelun ajan. Osa haastatelluista halusi puhua kokemuksistaan ja näke-

myksistään mieluummin negatiivisuuden kautta, joten haastattelijalla oli vastuullaan pyrkiä saamaan näkökulma positiiviseksi tutkimuksen aiheen mukaisesti.

Haastatelluista esimiehet antoivat huomattavasti pidempiä vastauksia, kuin alaiset. Tämä todennäköisesti johtui siitä, että alaisilla oli kiire päästä suorittavan työn pariin. Toisin kuin esimiehillä, jotka olivat varanneet tutkimuksen haastatteluun enemmän aikaa. Havaittavaa oli myös se, että alaisten kanssa haastattelua sai pitää yllä lisäkysymyksien avulla, kun taas esimiehet vastasivat tutkimuksen kysymyksiin huomattavasti pidemmin.

3.4 Eettinen pohdinta

Tutkimusaiheen valinta on eettinen ratkaisu. Tutkimuskohteen tai -ongelman valinnassa on hyvä tiedostaa, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. (Hirsjärvi ym. 2005, 26 - 28.) Työhyvinvointi tutkimuskohteena on tänä päivänä muodinmukainen aihe. Siitä on tehty monia tutkimuksia jo vuosikymmeniä. Se on aiheena todella laaja ja siihen sisältyy työntekijän yksityinen sekä työyhteisön sosiaalinen näkökulma. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan positiivisen psykologian näkökulmasta, koska positiivisessa psykologiassa keskitytään löytämään myönteisiä kokemuksia ja käytäntöjä työyhteisön työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Positiivisen psykologian näkökulma poistaa henkilöstön keskinäisten suhteiden kriisiytymisen mahdollisuuden haastateltavien työyhteisöstä. Se antaa myös työyhteisölle uusia käytäntöjä ja tapoja, joilla työhyvinvointia voidaan ylläpitää myös jatkossa työyhteisössä.

Tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden kohtelu on selvitystä vaativa tehtävä. Tutkimuksen kohdistuessa ihmisiin, on erityisesti selvitettävä, miten henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osallistumiseensa sisältyy. Aineiston keräämisessä otetaan huomioon anonyymiuden takaaminen, erilaiset korvauskysymykset, luottamuksellisuus ja aineiston tallentaminen. (Hirsjärvi ym. 2005, 26 - 27.) Haastateltavan on tiedettävä, mihin tutkimusta tullaan käyttämään, miten aineisto käsitellään ja mihin tutkimuksella tähdätään. Kaikki nämä asiat käytiin haastateltavien kanssa lävitse ja haastattelijan ja haastateltavien välillä vallitsi luottamus. Palkkioita haastatelluista ei maksettu, kaikki haastatteluihin osallistuneet olivat vapaaehtoisia ja täysi-ikäisiä. Haastateltavien nimiä ei julkaistu, heistä käytettiin peitenimiä litterointivai-

heessa ja aineistolainauksia tehtäessä. Haastateltavat eivät saaneet tietää toisten haastateltavien henkilöllisyyksiä, joten anonymiteetistä pidettiin huolta koko tutkimusprosessin ajan.

Tutkimustyössä on vältettävä epärehellisyttä sen kaikissa vaiheissa. Tekstiä lainattaessa on osoitettava asianmukainen lähde merkintä. Myös asiasisältöjä lainattaessa on lainaukset osoitettava. Tutkimuksen tuloksia ei kaunistella, vaan pohditaan kenen totuudesta saaduissa tuloksissa on kyse. Raportointi ei saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. Käytetyt tutkimusmenetelmät on selostettava huolellisesti ja tutkimuksen puutteet on tuotava julki. (Hirsjärvi ym. 2005, 27 - 28.)

3.5 Aineiston analyysi

Tässä luvussa käydään läpi, kuinka aineisto analysoitiin. Haastattelut nauhoitettiin ja haastattelija merkitsi haastattelupohjaan muutamia muistiinpanoja täydentämään haastateltujen antamia vastauksia. Tämän jälkeen haastattelujen aineisto litteroitiin eli purettiin nauhalta tietokoneelle. Litterointitapoja on erilaisia, tässä tutkimuksessa päädyttiin purkamaan aineisto kokonaan. Aineistoon tutustuttiin litteroinnin aikana, puhtaaksikirjoitettua tekstiä kertyi 10 sivua. Litteroidusta aineistosta alettiin tutkia, millaiset voimavarat vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka työn imu, positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri tukevat henkilöstön jaksamista työssä.

Haastattelurunkoa tehtäessä muodostettiin neljä eri teemaa, jotka olivat työn voimavarat, työn imu, positiivinen vuorovaikutus ja hyvä työilmapiiri. Näiden teemojen avulla oli tarkoitus löytää ominaisuuksia, tapoja, vahvuuksia, hyveitä ja tekijöitä, jotka edistävät henkilöstön jaksamista työssä Sodexo Calsbergilla. Tietoperustassa esiteltiin edellä mainitut neljä teemaa, joiden avulla analysointivaiheessa saatiin esiin haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia. Jokainen teema käsiteltiin omana osanaan. Kaikki tiettyyn teemaan kuuluvat näkemykset koottiin yhteen.

Tulokset esitellään seuraavassa luvussa. Analysointimetodina on käytetty teorialähtöistä analyysia, jossa lähdetään liikkeelle klassisen mallin mukaisesti teoriasta ja palataan siihen empirian jälkeen. Ensin esitellään teoria, jonka jälkeen se operationaalistetaan mi-

tattavaan muotoon, kerätään aineisto ja palataan empiriasta takaisin teoriaan katso-
maan, saiko teoria ja siitä johdettu hypoteesi tukea kerätyltä aineistolta. (Eskola, 2007,
161 - 163.)

4 Tulokset

4.1 Työhyvinvointia parantavat tekijät ja työn voimavarat

Tietoperustassa esitellyillä työn voimavaratekijöillä viitataan työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä tukevat yksilön kasvua ja kehitystä. Haastatelluilta haluttiin tutkimuksessa selvittää, mitkä tekijät ja voimavarat parantavat työhyvinvointiasi?

Haastatelluista kaikki mainitsivat tärkeäksi työn voimavaraksi tiimityöskentelyn. Kaikki haastateltavat nostivat esille tiimikavereiden merkityksen työssä jaksamisen kannalta. Suurin osa vastauksista liittyi muutenkin työn sosiaalisiin voimavaroihin, joita voivat olla esimerkiksi esimieheltä ja työtovereilta saatu tuki. Yksi haastateltavista totesikin seuraavasti:

”No just tää hyvä tiimi. Tukee saa kaikilta esimiehiltä. Joka päivän psyykkaus ja pohditaan, miten ihmiset saadaan toimimaan paremmin.” A2

Hyvä työilmapiiri työntekijöiden kesken koettiin myös tärkeäksi hyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Positiivisen energian ja huumorintajun nähtiin lisäävän työyhteisön yhteisöllisyyttä tiimityöskentelyn ohella. Tässä esimiehen näkemys asiasta:

”No siis tai siis, että työyhteisössä on hyvät tekijät, työntekijät ovat hyvät, ilmapiiri on hyvä, on siis mukava tulla töihin, ammattitaitoiset tekijät siis, ei tartte paimentaa kuin lapsia. Yhteistyö oman esimiehen kanssa ja työntekijöiden niin, että se toimii. Sitten tietenkkin perehdytetään hyvin. Positiivinen energia, huumorintaju, työyhteisössä voi käyttää huumoria, miten sen nyt sanoisi, ettei se ole semmoista negatiivista.” E1

Haastateltavista puolet arvostivat myös työn monipuolisuutta. He näkivät, että työnkuvan muuttuminen aika ajoin lisää heidän työtyytyväisyyttään ja motivaatiotaan.

Kuukaudesta toiseen samanlaisena pysyvän työn ei nähty lisäävän työhyvinvointia. Vastuun antamisen ja saamisen nähtiin vaikuttavan myös myönteisesti omaan työssä jaksamiseen.

”Myös, että muutoksia tulee. En jaksa samaa koko aikaa ja se, että saan enemmän vastuuta.” A2

”Hyvä tiimi, on ehdottomasti se että porukka on hitsautunut, jotta arki sujuu ilman isompia ongelmia. Tekevät myös päätöksiä keskenään eivätkä siirrä sitä muille.” E2

Tutkimuksesta käy ilmi, että sosiaaliset työn voimavarat nousivat kaikista työn voimavaroista keskeisimmiksi ja tärkeimmiksi. Haastateltavat arvostivat tiimityöskentelyn korkealle, kun mietittiin työn voimavaroja yleisellä tasolla. Tiimityöskentely, työilmapiiri sekä työkavereilta saatu vastuu ja palaute nähtiin parantavan yhteishenkeä sekä lisäävän työhyvinvointia.

4.2 Työn imu

Työn voimavaroista esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku ovat edistäneet työntekijöiden työn imua. Työn hallinnan ja henkilöstöä tukevan, ihmisläheisiä periaatteita arvostavan organisaatiokulttuurin on koettu olevan yhteydessä työn imuun. Haastatelluista suurin osa tiesi, mitä työn imu tarkoittaa ja yksi heistä kuvailikin työn imua seuraavasti:

”Se on, että on mukava tulla töihin. Tosiaan, että se on, oman esimiehen kanssa tullaan juttuun eikä hän vahdi kokoajan ja antaa vastuuta ja vapautta.” E1

Työn imu on eräänlaisena myönteinen tunne- ja motivaatiotila, joka ilmenee tarmokkuutena, haluna ponnistella eteenpäin, haluna panostaa ja omistautua työhön sekä yleisemminkin uppoutumisena siihen. Haastatelluista kaksi näki työn imun olevan yhteydessä organisaation menestykseen sekä omaan työssä jaksamiseensa. He nostivat myös

hyvin esille asiakkaan merkityksen määritellessään työn imua. He kuvailivatkin työn imun olevan tasapainottelua itsensä, asiakkaan ja yrityksen kanssa.

”Ääh, tasapainoista menestymistä. Pitää tehdä tulosta niin, että ei itse kärsi, eikä yritys kärsi eikä asiakas kärsi.” E2

”Se on just sitä, että on ammattiyhteisyys ja pitää siitä mitä tekee ja ymmärtää sen, että me ollaan palvelualalla ja me tehdään firmalle ja asiakkaalle sitä työtä.” A1

Työn imussa työntekijä suoriutuu työstään paremmin ja luo sellaisen sosiaalisen ympäristön, jossa hän auttaa muita ja käyttää taitojaan epäkohtien poistamiseksi sekä muutosten aikaan saamiseksi. Tällöin työntekijä voi hyvin työssä ja vapaa-ajalla. Kysyttäessä haastateltavilta, kokevatko he työssään työn imua saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

”Yritän pitää positiivista energiaa yllä työyhteisössä. Vaikuttaa, että ei ole vain sellaista puurtamista tää työ.” E1

”Asiakassuhteet, tosi mukavat asiakkaat.” A1

”Koen! Joka päivä on ihana lähteä töihin ja se, että on koko ajan hyvä fiilis ja monesti työpäivät venyy, kun ei malta lähteä kotiin, kun on niin kivaa.” A2

Positiivinen energia, hyvä fiilis ja tasa-arvoinen sosiaalinen ympäristö, jossa autetaan muita ja saadaan itse apua, olivat haastateltujen mielestä tärkeitä tekijöitä, kun mietittiin heidän kokemuksiaan työn imusta ja työssä jaksamisesta.

Terveissä ja hyvin voivissa työyhteisöissä ymmärretään, että johtamisen suuri mahdollisuus on edistää kaikkea, joka synnyttää työn imua niin, että työntekijät haluavat ja pysyvät antamaan työpäivän aikana parhaansa. Esimies kuvaili johtamisen vaikutusta työn imuun seuraavasti:

”No siis täytyyhän sun tavallaan pitää positiivista energiaa yllä eikä jäädä menneeseen. Negatiiviset asiat pitäisi yrittää kääntää positiiviseen ja ilolla yrittää siihen että asiakaspalvelu on välil-

lä aika raskasta. Sitte niin ku yrittää sillä tavalla, että on hirveän positiivinen työntekijöiden kanssa. Antaa vastuuta ja tiettyjä asioita. Annan tehdä rauhassa ja jos työntekijä onnistuu niin ei tarvitse koko ajan olla vahtimassa. Pitää luottaa.” E1

Haastateltavat kokivat vastuun jakamisella, kannustavalla ja omalla esimerkillä johtamisella olevan merkitystä, kun mietittiin hyvän johtamisen merkitystä työn imun lisääjänä. Luottamus, ymmärtäväisyys ja vastuu tärkeiden asioiden hallinnasta ja organisoinnista lisäsivät haastateltujen mielestä heidän työn imuaan puhuttaessa johtamisen merkityksestä työn imun lisääjänä. Alla haastateltavien näkemyksiä hyvän johtamisen vaikutuksesta työn imuun:

”Antaa vastuuta ja tiettyjä asioita. Annan tehdä rauhassa ja jos työntekijä onnistuu niin ei tarvitse koko ajan olla vahtimassa. Pitää luottaa.” E1

”Johtaja tietää kaikkien alaisten toimenkuvat ja osallistuu ja johtaa omalla esimerkillään.” A1

”Se on tätä tavallaan tässä globaalissa organisaatiossa, että katotaan, mitä valutetaan alaspäin on hyvää johtamista, katotaan mitkä asiat pitää tuoda ja missä järjestyksessä eikä höntsätä kaikkea.” E2

”Sitä mieltä mä oon, että hyvä johtaminen ei ole auktoritääristä, vaan sen pitää olla kannustavaa ja tukevaa. Pitää olla tosi ymmärtäväinen.” A2

Ainoastaan johtamisen keinoin ei voi muuttuvan työn maailmassa ratkoa kaikkea, mitä työyhteisössä olisi työntekijöiden viisainta tehdä. On erittäin tärkeätä, että työntekijät voivat itse tehdä asioita hyvinvointinsa hyväksi. Koulutuksella ja muiden auttamisella nähtiin olevan vaikutusta, kun kysyttiin, kuinka voit lisätä omaa työn imuasi.

”Just kurssittamisilla ja koulutuksilla. Tykkään käydä niissä.” A2

”Auttaa muita, jos on itsellä loppo aikaa, niin auttaa muita.” A1

Sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus nousivat myös todella tärkeiksi voimavaroiksi, kun keskusteltiin työn imun merkityksestä työhyvinvoinnissa. Ihminen tarvitsee sosiaalista ryhmää voidakseen hyvin. Sosiaalisuus on tärkeä voimavara työhyvinvoinnissa sekä ratkaiseva tekijä, kun kyseessä on henkilöstön ja asiakkaan välinen kanssakäyminen. Kysyttäessä työn imun vaikutuksesta vuorovaikutukseen vastasivat haastateltavat seuraavasti:

”No siis jos jaksaa työssä paremmin niin ihmiset tulevat mielellään töihin ja sairauspoissaolot vähenevät ja sitten tehdään työtä tarkokkaasti ja työntekijä on sitten tavallaan he haluaa kehittää työyhteisöä ja omaa työtänsä ehkä niin ku. Jos työ ilmapiiri on hyvä ja työyhteisö on hyvä niin asiakkaat tykkää siitä.” E1

”Jaksamiseen vaikuttaa. Mun juttu on se että mä en tee tyhmää duunia ja voin jättää sen tekemättä. Tällä hetkellä ongelma on se että liikaa asiaa tulee ja kukaan ei kerkeä suodattaa kaikkea.” A2

”On selkeästi, kun edellinen johtamistyyli on ollut hyvin autoriäärinen. Niin me ollaan nyt yritetty, että meille voi tulla puuhaan avoimesti asioista ja ihmiset on avautunut ja niistä on tullut avoimempia ja myös auttavaisempia, kuten tekevät esimerkiksi toistensa töitä.” E2

Työn imun nähtiin vaikuttavan myös vuorovaikutukseen niin työyhteisön välillä, kuin asiakkaankin kanssa. Haastateltavat näkivät työn imun pitävän vuorovaikutuksen positiivisena ja tasa-arvoisena. Tästä seurauksena työntekijöistä tuli avuliaampia toisiaan kohtaan. Työn imun merkitys vuorovaikutuksessa vaikutti yhden vastaajan mielestä suoraan työssä jaksamiseen. On tärkeää, että työyhteisö osaa valita oikeat asiat joita työntekijöille halutaan painottaa, jotta asiaa ei tulisi liikaa ja työssä jaksaminen ei kärsisi.

4.3 Positiivinen vuorovaikutus

Luottamus, rehellisyys, ammattitaito, huumori, iloisuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus olivat haastateltavien mielestä tärkeimpiä vahvuuksia ja hyveitä kysyttäessä heiltä ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Uusitalo-Malmivaara (2014, 74) määrittelee

oikeudenmukaisuuden hyveen toteutuvan juuri yksilön ja yhteisön välisessä vuorovaikutuksessa. Alla esimiehen ja alaisen näkemykset ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta:

”Mun johtolanka on se oikeudenmukaisuus. Se on se, mistä lähdetään liikenteeseen. Kaikki on saman arvoisia. Olet sä mistä tahansa ko toisin ja uskontokuntaa edustat tai mikä sun työkokemus on. Kaikki on saman arvoisia. Jos ei ole oikeudenmukaisuutta niin asiat lähtevät menemään helposti vinoon.” E2

”Tunnollinen sit just, että ihmisellä on ammattiyhteisyys. Meilläkin työntekijät ovat koulutuksessa ja oivaltavat siellä asioita. WhatsApp ryhmät, jossa voi keskustella työasioista.” A1

WhatsApp-ryhmien nähtiin edistävän ihmisten välistä vuorovaikutusta kuitenkin niin, että se pidetään ainoastaan työhön liittyvänä kanavana. Oikeudenmukaisuus on hyve, joka edistää tasa-arvoa, jota ilman vuorovaikutus ei voi toimia.

Hyvä johtajuus syntyy esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa. Roolit ja arvoasetelmat unohdetaan keskusteluissa. Tärkeintä on ymmärtää, ettei kenenkään mielipide ole parempi kuin toisen, vaan erilaiset näkemykset otetaan mukaan yhteiseen käyttöön. Haastateltavat mainitsivat tärkeimmiksi ominaisuuksikseen kuuntelemisen, positiivisen palautteen vastaanoton ja läsnä olemisen, kun heiltä kysyttiin hyvän johtajan vuorovaikutustaidoista.

”Kuuntelee työntekijöitä ja yrittää kehittää työyhteisöä.” E1

”Siis tota, yleensä annetaan negatiivista palautetta on tärkeä saada positiivista palautetta.” A1

”Tietysti asioista pitää puhua, kertoa, olla läsnä. Tämä on sellaista itsensä jakamista.” E2

”Just semmoinen avoimesti puhutaan asioista ja ei salailta mitään ja sanotaan suoraan asioista. Se on semmoinen tärkeä ja että tunnet, että voit kertoa omalle esimiehelle myös henkilökohtaisia asioita ja koet, että se ymmärtää.” A2

Suoraan puhuminen, rehellisyys, avoimuus ja yhdessä tekeminen olivat haastateltavien mukaan ominaisuuksia, joita he arvostavat työtovereiden välisessä vuorovaikutuksessa. Alla esimiehen ja alaisen näkemykset, kun heiltä kysyttiin, millaista on työtovereiden välinen vuorovaikutus?

”No sillee, että työasioista voidaan puhua positiivisesti, mutta ei tarvitse olla ylin ystävää vaan voidaan puhua työasioista positiivisesti me-hengellä.” A1

”Keskusteluyhteys ja tehdään yhdessä asioita. Elikkä jos teet vaikka toisen asian erilailla kuin minä niin siitä ei mollata. Ei ole merkitystä kuinka asiat tehdään, kunhan lopputulos on sama. On erilaisia persoonia ja kaikkia pitää sietää ja hyväksyä. Ihanne työpaikkaa ei ole, jossa kaikki olisi samalla aaltopituudella.” E1

Keskusteluyhteyden säilyttäminen ammatillisena ja toisia kunnioittavana kuvasi työtovereiden välistä vuorovaikutusta. Nähtiin, että kaikkien ei tarvitse olla toistensa ylimpiä ystäviä, vaan ymmärrettiin työyhteisön koostuvan erilaisista persoonista, joiden kanssa työskentely on helpompaa, jos vuorovaikutus pysyy positiivisena.

Omissa vuorovaikutustaidoissaan haastateltavat näkivät parantamisen varaa juuri avoimuudessa, luotettavuudessa ja läsnä olemisessä. Näin esimies ja alainen kommentoivat asiaa:

”Avoimuus ja puhuminen. Yhdessä tekeminen ja osallistuminen.” A1

”No se, että ollaan luotettavia, rehellisiä ja edelleen painottaa niitä asioita ja positiivinen energia siinäkin mukana. Niin ja semmoinen, että sanotaan suoraan ja rehellisesti, mitä mieltä on kasvoistusten eikä niin, että selän takana puukotetaan ketään.” E1

”Aina voi parantaa ja yrittämällä ajatella, että jos joku tilanne menee huonosti niin siitä pitää oppia ja parantaa. Esimies kannustaa ja ohjaa hyvään vuorovaikutukseen ja antaa palautetta.” A2

”Jaaha yrittämällä olla enemmän läsnä. Tässäkin vielä se, että on aina palaveri tai jollain on jotain asiaa, että ei ole enää sellaisia päiviä, että voisi vain jutella.” E2

Positiivisen vuorovaikutuksen on todettu edistävän hyvinvointia, tarkoituksen kokemista ja itsearvostusta. Se myös kohottaa mielialaa, käynnistää terveyttä edistäviä fysiologisia prosesseja, tarjoaa informaatiota sekä motivoi ja tukee itsestä huolehtimista.

4.4 Hyvä työilmapiiri

Työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat siihen, millainen työilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja positiivinen ilmapiiri tukevat organisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Haastateltavat mainitsivat seuraavat tekijät hyvän ilmapiirin tunnusmerkeiksi: sairauspoissaolojen vähyys, yhdessä tekeminen, levollisuus ja puhuminen. Haastateltavat esimiehet mainitsivat erityisen tärkeäksi työntekijöiden jaksamisen. Työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri vähentää sairauspoissaoloja ja näin ollen vaikuttaa organisaation tulokseen.

”No siis että työntekijät jaksaa eikä helposti jää sairauslomalle, ettei jäädä tosta noin vaan sairauslomalle, kun se kuormittaa aina muita ja aina ei saa extroja ja työ lisääntyy muilla.” E1

”No siis onhan se totta, jos sairauslomia on paljon niin se näkyy heti tuloksissa ja jos on vähän porukkaa niin ei pysty palvelemaan asiakkaita sillä teholla, jolla pitäisi ja myyntiin vaikuttaa tavaltaan. Myynti vähenee.” E2

Työilmapiirin vaikuttaessa henkilöstön työssä jaksamiseen on siitä syytä pitää huolta. Haastatellut kertoivatkin, kuinka he pitävät yllä hyvää työilmapiiriä. Alla haastateltujen mielipiteet asiasta:

”Aina positiivista ja aina aamulla sanon huomenta ja nauran. Huomioin kaikki ja kyselen kuinka viikonloppu on mennyt. Olemalla oma itteni.” E1

”No, se että asioista voidaan puhua. Yhdessä tekeminen ei niin ku, että nää on sun hommat ja nää on mun. Salin ja keittiön yhteistyö.”
A1

”Yrittämällä puhua ihmisten kanssa, olla oma itseni. Olla oikeudenmukainen, jotta kaikki saavat äänensä kuuluviin. En tiedä tämä on luonteinen kyky. Huumori on ihan hemmetin tärkeä.” E1

”No, yritän aamun aloittaa positiivisesti ja tarjoan auttavaa kättä.” A2

Työilmapiirin ollessa hyvä työntekijät ovat terveempiä, pysyvät talossa pidempään, tekevät enemmän yhteistyötä keskenään ja saavat enemmän aikaiseksi. Positiivinen työilmapiiri on yksi työyhteisön tärkeimmistä voimavaroista, kun edistetään työntekijöiden työssä jaksamista.

5 Pohdinta

Työnteko vie ihmisiltä suurimman osan ajasta päivässä, joten työhyvinvointi on yhä keskeisemmässä roolissa, kun yritykset miettivät henkilöstön jaksamista. Työssään viihtyvät työntekijät ovat arvokas voimavara yritykselle sekä yhteiskunnalle. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu organisaation ja sen yksilöiden hyvinvoinnista, ja johon vaikuttaa muun muassa työn mielekkyys, ihmisiä arvostava johtamistapa ja työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyys (Kehusmaa 2011, 31). Tässä tutkimuksessa on selvitetty, millaiset voimavarat vaikuttavat ravintola-alan työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka työn imu, positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri tukevat henkilöstön jaksamista työssä.

Ensimmäiseksi tutkimuksessa selvitettiin, millaisia työn voimavaroja, jotka tukevat työhyvinvointia ja auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, ravintola-alan työntekijät löytävät omasta työstään. Työn voimavaratekijöillä viitataan työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin, jotka auttavat saavuttamaan työlle asetettuja päämääriä, vähentävät työn vaatimustekijöitä ja niiden kielteisiä seurauksia sekä tukevat yksilön kasvua ja kehitystä. Työn voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi hyvät fyysiset työolot, työn vaikutusmahdollisuudet, palaute työstä, sosiaalinen tuki ja työsuhteen varmuus. (Mäkikangas ym. 2008, 57.) Tutkimuksessa tärkeimmiksi työn voimavaroiksi osoittautuivat tiimityöskentely, työilmapiiri sekä työtovereilta saatu vastuu ja palaute. Esimiehen tuki ja häneltä saatu palaute nähtiin myös työhyvinvointia lisäävänä tekijänä.

Työyhteisöt muodostuvat erilaisista työntekijöistä, mutta on erittäin tärkeää, että jokainen työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja kokee myös saavansa vaikuttaa siihen. Rakentava palaute ja vastuu kehittävät työntekijöitä ja lisäävät työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan lisää työssä jaksamista. Positiivinen asenne ja huumorintaju lisäävät työyhteisön yhteisöllisyyttä tiimityöskentelyssä.

Tutkimuksessa esille tulleita työn voimavaroja, kuten esimiehen tuki, hyvä työilmapiiri ja vaikutusmahdollisuudet ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työn imuun. Työn imua kokeva työntekijä on työssään viihtyvä, aikaansaava, tuottelias ja kokee sisäistä tyydytystä työssään. Hän on työlleen omistautuva, mutta ei ole leipääntynyt työ-

hönsä eikä työhölisti. Lisäksi työntekijä on yksityiselämässään aktiivinen ja tarmokas. (Suonsivu 2011, 109; Hakanen 2009.) Tutkimuksessa haluttiin selvittää, työntekijöiden kokemuksia työn imusta ja kuinka se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Työn imulla tässä yhteydessä tarkoitetaan työntekijän myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, joka ilmenee haluna panostaa ja omistautua työhön, mikä puolestaan heikentää työhyvinvointiin liittyvien mahdollisten ongelmien vaikuttavuutta. Tutkimuksesta käy ilmi, että työn imun nähtiin olevan tasapainottelua itsensä, yrityksen ja asiakkaan kanssa. Positiivinen energia, hyvä fiilis ja tasa-arvoinen sosiaalinen ympäristö, jossa autetaan muita ja saadaan itse apua, olivat haastateltavien mielestä tärkeitä tekijöitä heidän pohtiessa kokemuksiaan työn imusta ja siitä, kuinka se auttaa heitä jaksamaan työssään ravintola-alalla.

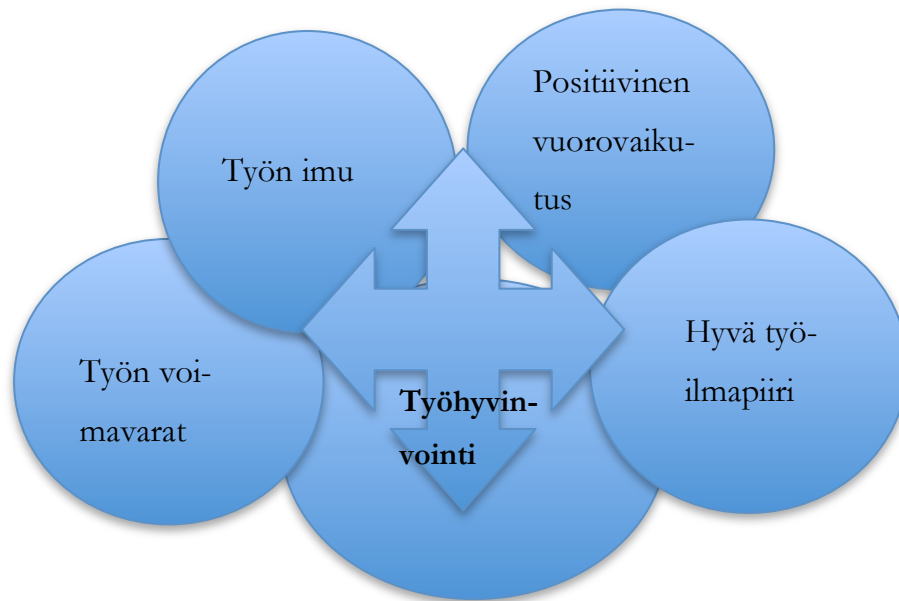
Esimiehen tuki, vastuun jakaminen ja omalla esimerkillä johtaminen mainittiin tekijöinä, jotka lisäsivät työhyvinvointia, kun kysyttiin johtamisen merkityksestä työn imun lisääjänä. Hyvä johtaminen voi synnyttää työn imua sekä suoraan että välillisesti, koska se edistää muiden voimavarojen saatavilla oloa. Hyvää johtamisilmastoa leimaa innostava ja psykologisesti turvallinen työilmapiiri, jossa vallitsee luottamus, oikeudenmukaisuus sekä pyrkimys sovittaa työtehtävät vastaamaan työntekijän tarpeita, prioriteetteja ja parhaita vahvuuksia. Hyvälle johtajuudelle on ominaista työssä oppimisen ja kehittymisen turvaaminen sekä arvostus ja kunnioitus jokaista alaista kohtaan. (Hakanen 2014, 353.) Koulutukset antoivat työntekijöille henkistä pääomaa, joka lisäsi työn imua. Työn imu ei ole ainoastaan yksilölähtöistä, vaan ennemminkin se on parhaimmillaan ympäristön, sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen yhteinen tulos. Työn imua vahvistaa ennen kaikkea hyväksyvä, yhteisöllinen ja auttava työyhteisö. Työn imua koettaessa yksilö- ja yhteisötasolla työhyvinvointi lisääntyy ja työssä jaksaminen paranee.

Sosiaaliset suhteet ovat jokaisen työyhteisön tärkeä voimavara ja työn imua parantava tekijä. Sosiaalisten suhteiden ylläpitämiseksi vuorovaikutuksen tulee olla positiivista ja rakentavaa, jotta työssä jaksaminen lisääntyy ja työhyvinvointi paranee. Sosiaalinen tuki puskuroi stressiä ja poistaa tai vähentää stressaavia kokemuksia vahvistamalla vähemmän uhkaavia tulkintoja kielteisille tapahtumille sekä edistää tehokkaita selviytymiskeinoja. Sosiaalinen integraatio vaikuttaa suoraan stressin tasosta riippumatta. Se edistää hyvinvointia, tarkoituksen kokemista, itsearvostusta ja kohottaa mielialaa. Se käynnistää terveyttä edistäviä fysiologisia prosesseja, tarjoaa informaatiota, motivoi ja tukee itsestä

huolehtimista. (Ojanen 2014, 209.) Tutkimuksesta käy ilmi, että luottamus, rehellisyys, ammattitaito, huumori, iloisuus, avoimuus ja oikeudenmukaisuus ovat niitä tekijöitä ja piirteitä, jotka edistävät positiivista vuorovaikutusta. Nämä edellä mainitut tekijät ja piirteet vahvistavat käsitystä siitä, että vuorovaikutuksen tulee olla tasa-arvoista, tapahtuu se sitten esimiehen ja alaisen välillä tai alaisen ja alaisen välillä. Tärkeintä on sisäistä se, että kenenkään mielipide ei ole tärkeämpi kuin toisen. Työyhteisö voi ainoastaan kehittyä arvostamalla jokaisen mielipidettä. Pauli Juuti (2005) on todennut, että johtajuuden kehittäminen onkin ennen kaikkea ihmisten välisten suhteiden kehittämistä. (Kaivola & Launila 2007, 37 - 38.) Positiivinen vuorovaikutus ja kuulluksi tuleminen lisäävät ihmisen itsearvostusta sekä motivaatiota, jonka seurauksena työhyvinvointi paranee.

Työntekijöiden välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat siihen, millainen työilmapiiri työyhteisössä vallitsee. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja positiivinen ilmapiiri tukevat organisaation menestymistä ja sen jäsenten hyvinvointia. Parhaimmillaan hyvät ihmissuhteet ja ilmapiiri tukevat yhteistyötä. Tällöin ihmisten psyykkistä energiaa ei kulu perustehtävän suorittamista häiritseviin ristiriitoihin. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat työntekijöiden keskinäinen luottamus ja hyvät keskinäiset suhteet, hyvä yhteistyö ja moraalituki, työtovereilta saatava tuki, työryhmän kyky käsitellä ristiriitoja rakentavalla tavalla, työryhmän kiinteys eli koheesio ja työryhmän jäsenten keskinäinen yksimielisyys keskeisistä asioista eli konsensus. (Simola & Kinnunen 2008, 136.)

Tutkimuksessa nousivat seuraavat tekijät hyvän ilmapiirin tunnusmerkeiksi: sairauspoissaolojen vähyys, yhdessä tekeminen, levollisuus ja puhuminen. Tutkimuksessa haastateltavat esimiehet mainitsivat erityisen tärkeäksi asiaksi työntekijöiden jaksamisen. Työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri vähentää sairauspoissaoloja vaikuttaen suoraan organisaation tulokseen. Hyvä työilmapiiri mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen ja työyhteisön kehittämisen, koska aikaa ei kulu turhien ristiriitojen selvittämiseen. Hyvä työilmapiiri syntyy positiivisesta vuorovaikutuksesta. Se lisää työn imua yksilö- sekä yhteisötasolla ja on yksi tärkeimmistä työn voimavaroista työyhteisön hyvinvointia tarkasteltaessa.



Kuvio 2. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa on pyritty kartoittamaan tapoja, hyveitä ja voimavaroja, jotka edistävät yksilön ja työyhteisön työhyvinvointia. Yllä olevasta kuviosta käy ilmi, kuinka työhyvinvointi on yhteydessä työn voimavaroihin, työn imuun, positiiviseen vuorovaikutukseen ja hyvään työilmapiiriin. Kaikki nämä neljä tekijää vaikuttavat työhyvinvointiin sekä toisiinsa. Kuvio 2 on tutkimuksesta saadun tiedon perusteella tehty ja se havainnollistaa neljän tekijän vaikuttavuutta työhyvinvointiin sekä toisiinsa.

Työn voimavaroina tässä tutkimuksessa on nähty esimiehen tuki, tiimityöskentely, hyvä työilmapiiri, vastuun saaminen ja antaminen sekä työstä saatu palaute. Nämä edellä mainitut voimavarat edistävät työntekijän työn imua, joka on eräänlainen tahto- ja motivaatiotila, joka saa työntekijän tekemään parhaimpansa työssä. Työn imun avulla työntekijä kokee työssään onnistumisen ja tyytyväisyyden tunteita, mikä tekee työstä merkityksellisen. Sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen on erittäin tärkeää yhteisöllisyyttä ja tiimityöskentelyä tarkasteltaessa. Positiivisen vuorovaikutuksen avulla sosiaaliset suhteet pysyvät hyvinä, mikä vahvistaa myös työn imua yksilö- sekä yhteisötasolla. Hyvä ilmapiiri koostuu positiivisesta vuorovaikutuksesta, joka on rehellistä, kannustavaa ja

tasa-arvoista.

Kuunteleva, avoin ja oikeudenmukainen työilmapiiri tarjoaa työntekijöilleen turvallisen ja kehitystä edistävän työympäristön, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja jokaisen mielipidettä arvostetaan. Tämän seurauksena työyhteisö voi hyvin ja sille jää aikaa kehittää itseään. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ei ole ainoastaan esimiesten tehtävä, vaan koko työyhteisö on vastuussa työhyvinvoinnista omassa työyhteisössään. Tutkimuksessa tärkeimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nousivat tiimityöskentely, tasa-arvoinen vuorovaikutus ja esimiehen tuki.

Esimiehet painottivat alaisia enemmän oikeudenmukaisuuden hyvettä, joka on tärkeä tasa-arvoa edistettäessä. Alaiset sekä esimiehet näkivät ammatillisuuden tärkeänä piirteenä, jonka avulla työyhteisö voi pitää yllä positiivista vuorovaikutusta sekä hyvää ilmapiiriä. Suurin näkemusero tuli kuitenkin kysyttäessä, hyvän johtajan vuorovaikutustaidoista. Alaiset toivoivat, että palaute esimiehiltä olisi enemmän positiivista kuin negatiivista. Esimiehet näkivät asian niin, että kuunteleminen ja avoimuus ovat hyvän johtajan tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja.

Haastattelukysymyksiin vastattaessa esimiehet toivat alaisiaan useammin esiin organisaation hyödyn. On selvää, että alaiset ja esimiehet ovat työyhteisössä eri rooleissa, joten näkemykset organisaation hyödyistä ovat erilaiset. Esimiehet ajattelivat kysytyjä asioita enemmän organisaation hyödyn kannalta ja peilasivat omia kokemuksia, tapoja ja hyveitä myös organisaatiossa vallitseviin käytäntöihin. Esimiehet miettivät myös enemmän tapoja ja käytänteitä, joilla työyhteisö saadaan jaksamaan paremmin työssä, kun taas alaiset miettivät tapoja ja käytänteitä itsensä kautta. Esimiehet huomioivat myös organisaation rahallisen hyödyn edistettäessä työyhteisön työhyvinvointia, kun taas alaiset pohtivat työhyvinvointia ennemminkin keinoksi parantaa omaa työssä jaksamistaan välittämättä organisaation hyödyistä. Susanna Kultalahden tutkimuksen (Aalto 2015) mukaan nuoret, jotka tulevat työmarkkinoille, vaativat palautetta työstään sekä ovat sitoutuneet ennemmin työkavereihin, esimieheen tai työtehtävään kuin organisaatioon. Hyvässä työyhteisössä työ koetaan palkitsevaksi ja mielekkääksi. Tämän seurauksena työn imu ja innostus ovat osa työn teon arkea. Työn imussa työntekijä suoriutuu työstään paremmin ja luo sellaisen sosiaalisen ympäristön, jossa hän auttaa muita ja

käyttää taitojaan epäkohtien poistamiseksi sekä muutosten aikaan saamiseksi. Tällöin työntekijä voi hyvin työssä ja sen ulkopuolella. (Hakanen 2014, 360).

5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvailemaan tutkimusprosessi mahdollisimman tarkasti. Janesickin (2000, 393) mukaan ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset ja niihin liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta edistää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Validius eli pätevyys merkitsee kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Hirsjärvi ym. 2005, 216 - 217.) Tässä tutkimuksessa on annettu yksityiskohtaista tietoa tutkimusprosessin jokaisesta vaiheesta. Näin ollen lukija pystyy arvioimaan tutkimuksen tuloksia ja niiden luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimusprosessin tarkka kuvaus mahdollistaa myös tämän tutkimuksen toistettavuuden ja tulosten vertailun.

Tulosten analysointimetodina on käytetty teorialähtöistä analyysia, jossa lähdetään liikkeelle teoriasta, johon palataan empiria osuuden jälkeen. Tämä auttaa lukijaa arvioimaan tutkimuksen tuloksia ja luotettavuutta, koska tutkimusselosteita täydennetään suorilla haastatteluotteilla ja teorialla.

Tästä tutkimuksesta on onnistuttu luomaan yhtenäinen kokonaisuus, jossa tutkimuksen eri osat ovat keskinäisessä suhteessa toisiinsa ja niistä muodostuu toisiaan perusteleva kokonaisuus. Tietoperusta, tutkimusongelma ja tulokset ovat keskenään vuoropuhelussa. Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä soveltui tutkimusongelmien selvittämiseen. Haastattelurunko koostettiin teemoittain. Tutkimus on validi, koska tutkimuksessa saatiin vastauksia tutkimusongelmiin: millaiset voimavarat vaikuttavat ravintola-alan työntekijöiden työhyvinvointiin ja kuinka työn imu, positiivinen vuorovaikutus sekä hyvä työilmapiiri tukevat henkilöstön jaksamista työssä. Tutkimus toteutettiin positiivisen psykologian näkökulmasta, koska tarkoituksena oli löytää tapoja, käytäntöjä, voimavaroja ja hyveitä, jotka tukevat henkilöstön työhyvinvointia.

Haastattelija itse toimii myös osana työyhteisöä, johon tutkimus tehtiin. Tämä vaikutti haastatteluista saatuihin tuloksiin, koska on todennäköistä, että haastateltavat vastasivat tutkimuksen kysymyksiin sosiaalisesti suotavasti. On myös todennäköistä, että haastattelijan oma rooli työyhteisössä vaikutti haastattelun tuloksiin. Haastattelija toimii työyhteisössä edustustarjoilijana, jolloin hänen työtehtävänsä ovat samoja kuin alaisilla, joita hän haastatteli. Tällöin alaiset ovat haastattelijan vertaisryhmä, joten alaisten vastaukset ovat totuudenmukaisia, koska he vastasivat haastattelijan esittämiin kysymyksiin kuin työkaverille. Esimiehet vastasivat kysymyksiin sosiaalisesti suotavasti, koska heidän roolinsa yrityksessä on edustaa ja edistää yrityskuvaa. Heidän vastauksistaan käy ilmi yrityskuvan positiivinen edistäminen.

Tässä tutkimuksessa aineisto ei ole laaja, koska haastattelu tehtiin neljälle työntekijälle. Wolcott (1995) toteaa, että käsite validius on epäselvä, koska tapaustutkimuksen tekijä voi aiheellisesti ajatella, että kaikki ihmistä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia, eikä ole kahta samanlaista tapausta, joten perinteiset luotettavuuden ja pätevyyden arvioinnit eivät tule kysymykseen (Hirsjärvi ym. 2005, 216 - 217). Aineiston perusteella ei voida tehdä yleistyksiä tai kattavia päätelmiä. Työhyvinvointi nähdään hyvin subjektiivisena kokemuksena, joten se vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tämän tutkimuksen perusteella ei voida tehdä yleistyksiä tai kattavia päätelmiä työhyvinvoinnista ravintola-alalla, mutta tutkimus on tuottanut mahdollisimman tarkkaa ja ajankohtaista tietoa Sodexo Carlsbergin työntekijöiden työssä jaksamista tukevista tekijöistä ja tavoista ravintola-alalla. Tutkimuksessa tärkeimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nousivat tiimityöskentely, tasa-arvoinen vuorovaikutus ja esimiehen tuki.

Tulevissa tutkimuksissa voisi kiinnittää huomiota erityisesti esimiehen vaikutukseen työssä jaksamisessa tai työntekijän vastuunkantoa omasta työhyvinvoinnistaan. Mielenkiintoista olisi tutkia haastattelu- ja havainnointitutkimuksella, kuinka työntekijät pitävät huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Tutkimuksessa voisi kiinnittää huomiota erityisesti työntekijöiden persoonallisuuden piirteisiin, jotka edistävät työhyvinvointia, sillä kaikki

työyhteisöt koostuvat erilaisista persoonista. Olisi mielenkiintoista selvittää, millaisia persoonallisuuden voimavarapiirteitä työntekijöillä on, jotka edistävät työssä jaksamista.

Lähteet

- Aalto, S. 2015. ”Y-sukupolvi ei enää siedä epäkohtia töissä” 14. Joulukuuta. Keski-Uusimaa. 336. 5.
- Bakker, A. B., Hakanen, J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology* 99. 2, 274 - 284.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus. Juva. 162 - 163.
- Furman, B. & Ahola, T. 2012. *Tuplatähti. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään*. 8., uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Liettua.
- Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 8 ja puoli kysymystä työn imusta. Teoksessa *Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima*. PS-kustannus. Juva. 353 - 357, 360.
- Heikkilä, P. & Viljanen, R. 2000. *Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla*. WS Bookwell Oy. Juva.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. *Tutki ja kirjoita*. 11.painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-Kustannus. Jyväskylä.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. *Hyvä työpaikka*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.

Kinnunen, U. & Feldt, T. 2008. Hyvinvointi työssä. 2. Painos. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Juva. 17.

Leinonen, E. 2011. Voimavarat työssäjaksamisen edistäjinä positiivisen psykologian näkökulma työhyvinvointiin varhaiskasvatustyössä. Luettavissa:

<https://jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26618/urn:nbn:fi:jyu-201103011838.pdf?sequence=1>

Luettu: 1.3.2017.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2008. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. 2. painos. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Juva. 56 - 71.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. 2., uudistettu painos. Bookwell Oy. Porvoo.

Ora, U. 2017. Työntekijälle tärkeintä on vakaus. 8. tammikuuta. Keski-Uusimaa. 6. 17.

Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena markkinointia, viestintää, psykologiaa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Sinebrychoff, 2017. Sinebrychoff lyhyesti. Luettavissa:

<https://sinebrychoff.fi/yhtioe/lyhyesti/>

Luettu: 24.2.2017.

Simola, A. & Kinnunen, U. 2008. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta 2. painos. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Juva. 136.

Sodexo rekrytointi 2015. Parhaiden osaajien työyhteisö. Luettavissa:
<http://www.sodexo.fi/rekrytointi/parhaiden-osaajien-tyoyhteiso>.
Luettu: 24.2.2017.

Sodexo 2015. Yritys. Luettavissa: <http://www.sodexo.fi/yritys>. Luettu: 24.2.2017.

Suonsivu, K. 2010. Media ja työhyvinvointi. Teoksessa Meriranta, M. (toim.) Mediakasvatuksen käsikirja. Unipress.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress. EU.

Työturvallisuuskeskus 2017. Työyhteisön ilmapiiri. Luettavissa:
<http://tkk.fi/index.phtml?s=133>
Luettu: 1.2.2017.

Uusitalo- Malmivaara, L. 2014 Positiivinen psykologia - mitä se on? Teoksessa Uusitalo- Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Juva.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Hyveet ja luontevahvuudet. Teoksessa Uusitalo- Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Juva. 63 - 64, 71 - 75.

Liite 1

Haastattelurunko

1 Taustatiedot

Koulutus?

Työhistoria?

Asema työyhteisössä?

Mitkä tekijät ja voimavarat parantavat työhyvinvointiasi?

1 Työn imu

Mitä työn imu on?

Koetko omassa työssäsi työn imua? Jos koet, niin millaista työn imua.

Millaisia vaikutuksia työn imulla on henkilöstön vuorovaikutukseen?

Millainen vaikutus johtamisella on työn imuun?

Miten voit lisätä omaa työn imuasi?

2 Positiivinen vuorovaikutus

Millaisia ominaisuuksia, tapoja, vahvuuksia ja hyveitä arvostat, jotka edistävät ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tekevät sen myönteiseksi?

Millaista on työtovereiden välinen vuorovaikutus?

Millaista on hyvän johtajan vuorovaikutus?

Kuinka voit parantaa omaa vuorovaikutustasi?

3 Hyvä työilmapiiri

Mitkä ovat hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä?

Miten hyvä työilmapiiri vaikuttaa työn suorittamiseen ja organisaation menestykseen?

Miten pidät yllä hyvää työilmapiiriä?