

# **Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen majoitusalailla**

Annemari Rantala

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2018  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala  
Restonomi (AMK), matkailun koulutusohjelma

Tekijä(t) Rantala, Annemari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2018
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen majoitusosalalla</b>		
Tutkinto-ohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Susanna Nuijanmaa		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen majoitusosalalla ja tarkemmin hotellin vastaanotto- ja myyntipalvelutyössä. Tulosten avulla koottiin majoitusalan esimiehille työkalu, jota he voivat hyödyntää apuvälineenä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja tuloksellisuuden parantamiseen.</p> <p>Tutkimuksella ei ollut toimeksiantajaa vaan se toteutettiin tutkijan oman työn pohjalta ja mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Tutkimusongelmaksi muodostui, mikä on työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen. Päättökysymyksenä oli, millä työhyvinvoinnin keinoilla voidaan parhaiten edistää yrityksen tuloksellisuutta hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa henkilöstön näkökulmasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä tarkoitus oli saada ennalta valittu kohdejoukko pohtimaan tutkimusongelmaa mahdollisimman laajasti. Ai-neistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka toteutettiin ryhmähaastatteluina. Tutkija haastatteli työkavereitaan, erään hotellin vastaanoton sekä myyntipalvelun työntekijöitä. Haastateltavia oli yhteensä 21: 12 myyntipalvelusta ja 9 vastaanotosta.</p> <p>Tutkimus osoitti työhyvinvoinnilla olevan suuri merkitys tuloksellisuuteen. Tutkimustuloksista olivat myös selkeästi havaittavissa myyntipalvelun ja vastaanoton töiden erityispiirteet. Vastaanoton henkilökunta piti työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeänä riittävää vapaa-aikaa ja palautumista työvuorojen välillä, kun taas myyntipalvelun henkilökunnalla tärkeimpien asioiden joukossa olivat ergonomia ja toimivat työvälineet. Molemmat osastot mainitsivat yhteisöllisyyden sekä kannustavan ja luottamuksellisen työilmapiirin kuitenkin tärkeimmäksi vaikuttajaksi. Työhyvinvoinnin elementeistä tuloksellisuuteen eniten vaikuttivat työyhteisö, työmotivaatio ja hyvästä tuloksesta palkitseminen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) työhyvinvointi, työhyvinvoinnin portaat, tuloksellisuus, tuottavuus, tehokkuus, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu		
Muut tiedot		

Author(s) Rantala, Annemari	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2018  Language of publication: Finnish
	Number of pages 62	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The impact of work well-being on a company's performance in hospitality sector</b>		
Degree programme Degree programme in Tourism		
Supervisor(s) Nuijanmaa, Susanna		
Assigned by		
Abstract  <p>The aim of the research was to find out how work well-being affected the effectiveness of a company in the accommodation sector, and more specifically in a hotel reception and sales office. The results provided a tool for the hotel managers and supervisors, which they could use to develop well-being at work and thus improve effectiveness.</p> <p>The study did not have an assignor but was conducted based on the author's own work and interest in the subject. The research problem was: What is the impact of well-being at work on the company performance, and the main research question was: By what means of work well-being can the company performance at the hotel reception and sales office be enhanced from a staff perspective.</p> <p>The research was implemented as a qualitative research, since the aim was to have a pre-selected target group to consider the research problem as widely as possible. The interviewing method used was a theme interview, conducted as group interviews. The author interviewed her colleagues, a hotel reception and sales staff. There were altogether 21 interviewees: 12 sales coordinators and 9 receptionists.</p> <p>The research showed that wellbeing at work played a major role in profitability. The results of the research also showed clearly the special features of sales and reception work. The reception staff considered free time and recovery from work between the work shifts particularly important for wellbeing, whereas among the most important issues for sales coordinators were ergonomics and working tools. Both departments mentioned the community spirit as well as the encouraging and confidential working atmosphere as the most important factors. Regarding the elements of well-being, the most influential for wellbeing at work were work community, work motivation, and rewarding for a good job.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) work-wellbeing, stairs of work-wellbeing, effectiveness, performance, productivity, qualitative research, theme interview		
Miscellaneous		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Työhyvinvointi puhututtaa .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Hotelli toimintaympäristönä .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Työhyvinvointi .....</b>	<b>8</b>
3.1	Työhyvinvoinnin osatekijät.....	9
3.2	Työhyvinvoinnin portaat .....	12
3.3	Työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen .....	17
3.4	Työhyvinvointi hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa .....	19
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>21</b>
4.1	Tutkimusprosessi .....	21
4.2	Aineistonkeruu.....	22
4.3	Aineiston analysointi.....	24
4.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	25
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>27</b>
5.1	Työhyvinvointi ja sen osa-alueet .....	28
5.2	Työhyvinvoinnin portaat .....	33
5.3	Työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen .....	40
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>49</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>56</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>57</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>60</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	60
	Liite 2. Haastattelussa käytetty kuvakollaasi .....	61
	Liite 3. Haastattelussa käytetty Työhyvinvoinnin portaat -malli .....	61
	Liite 4. Haastattelussa käytetty Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät –malli.	62

## Kuviot

Kuvio 1. Juhani Ilmarisen työkykytalo .....	10
Kuvio 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi .....	11
Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	11
Kuvio 4. Maslow´n tarvehierarkia .....	13
Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaat .....	14
Kuvio 6. Työhyvinvoinnin vaikutus kilpailukykyyn.....	18
Kuvio 7. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen.....	19
Kuvio 8. Hotellin vastaanoton työhyvinvoinnin portaat tuloksellisuuteen.....	52
Kuvio 9. Hotellin myyntipalvelun työhyvinvoinnin portaat tuloksellisuuteen .....	52

## Taulukot

Taulukko 1. Kolme tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa elementtiä .....	33
Taulukko 2. Työhyvinvoinnin portaat myyntipalvelun näkökulmasta .....	34
Taulukko 3. Työhyvinvoinnin portaat vastaanoton näkökulmasta .....	34
Taulukko 4. Työhyvinvoinnin portaat -yhteenveto.....	34

# 1 Työhyvinvointi puhututtaa

Työhyvinvointi on puhuttanut ihmisiä jo vuosikymmeniä. Eritoten 2000-luvulla yritykset ovat havahtuneet siihen, kuinka iso vaikutus työhyvinvoinnilla on yrityksen toimivuuteen ja menestykseen. Fonectan HR-johtaja Heini Linnainmaa pohtii työhyvinvoinnin olevan yksi menestyvän yrityksen kulmakivistä. Työhyvinvoinnin hän kertoo rakentuvan muun muassa selkeistä tavoitteista ja palautteenannosta. (Fonectan HR-johtaja: ”Työhyvinvointi on yksi menestyvän yrityksen kulmakivistä” 2015.) Ilmarisen työhyvinvointijohtaja Kati Huoponen ja Lapin yliopiston dosentti Marko Kesti tuovat esille näkökulman, että Suomessa keskitytään työhyvinvoinnin edistämisen sijaan vähentämään työpahoinvointia. Siten saadaan toki kustannuksia alas, mutta tuottavuutta sillä ei paranneta. (Sinclair 2015.)

Harmillisen usein työhyvinvointi on nähty asiana, jonka toteuttamisen ja ylläpidon voi jättää ulkopuolisen tahon vastuulle (Kaivola & Launila 2007, 127). Usein, etenkin isommissa yrityksissä, keskitytään yksittäisiin TYHY- ja TYKY- päiviin, joissa yhden päivän ajan keskitytään henkilöstön hyvinvointiin ja terveyden ylläpitoon. Näihin päiviin saattaa sisältyä ammattilaisen pitämä luento työhyvinvoinnista ja asioista, joilla sitä voisi ylläpitää ja parantaa. Usein luetellut keinot on suunnattu työntekijälle itselleen, jolloin organisaation vastuu jää täysin huomiotta. Tosiasia on, että työhyvinvointi ei ole jotain, mitä voi rahalla ostaa tai jonka ulkopuolinen taho voi yhdessä päivässä luoda. (Kaivola & Launila 2007, 127-128.)

Työhyvinvointi on käsite, joka on vuosikymmenten saatossa muokkaantunut nykyiseen. Useiden tutkimusten avulla on päästy nykyhetken tilanteeseen, jossa on tajuttu työhyvinvoinnilla olevan erittäin suuri vaikutus yrityksen olemassaoloon ja tuloksellisuuteen. Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja elinehto - ilman sitoutunutta ja motivoitunutta henkilöstöä ei yritys voi tuottaa parasta mahdollista tulosta. Vuonna 2013 Työ- ja elinkeinoministeriö aloitti Työelämä 2020 -hankkeen, jonka tavoite on on tehdä suomalaisesta työelämästä Euroopan paras vuoteen 2020 mennessä. Hanke keskittyy muun muassa työllisyysasteen, työhyvinvoinnin ja työn tuottavuuden parantamiseen. (Työelämä 2020 -hanke n.d.)

*Uskomme, että työelämän laadulla on suora yhteys työpaikkojen ja yritysten tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. Työelämää kehittämällä edis-*

*tämme siis paitsi työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointia, myös niiden menestystä. (Työelämä 2020 -hanke n.d.)*

### **Tutkimuksen tavoite**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen ja löytää ne elementit, jotka vahvimmin liittävät työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteen. Tutkimus keskittyi majoitusalan ja tarkemmin erään hotellin vastaanoton sekä myyntipalvelun henkilöstöön, joita tutkimusta varten haastateltiin. Näin ollen alan erityispiirteet tulevat vahvasti ilmi tuloksissa. Työssä viitataan case -yritykseen nimellä ”Hotelli X”, sillä kyseisen yrityksen todellista nimeä ei haluta tuoda työssä esille. Työ ei kuvaa erityisesti kyseisen yrityksen toimintatapoja vaan yleisesti majoitusalan ja hotellin vastaanoton sekä myyntipalvelun työtä.

Päättökysymyksenä oli *millä työhyvinvoinnin keinoilla voidaan parhaiten edistää yrityksen tuloksellisuutta hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa henkilöstön näkökulmasta*. Päättökysymystä tukevia apukysymyksiä olivat:

- mistä osatekijöistä / elementeistä työhyvinvointi rakentuu
- mitkä työhyvinvoinnin osatekijät / elementit vaikuttavat tuloksellisuuteen
- mitkä asiat motivoivat työskentelemään tehokkaasti ja tulostavoitteisesti

## **2 Hotelli toimintaympäristönä**

Hotelli on korkeatasoinen majoitusliike, jonka yhteydessä toimivat vastaanotto ja tasokas ravintola. Hotellissa tulee olla erityyppisiä huoneluokkia, ja niissä tulee olla tietyt mukavuudet, kuten suihku- tai kylpyhuone. Majoituspalveluiden lisäksi hotellit tarjoavat myös muita palveluita ja tiloja, kuten kokoustiloja, saunatiloja, kuntosaleja ja korkeatasoisissa hotelleissa kauneuspalveluita ja autonvuokrausta. Hotellit jaotellaan yleisimmin tason, sijainnin, kohderyhmän, koon ja omistuspohjan mukaan. (Rautainen & Siiskonen 2015, 33–34.)

Hotellin liiketoiminta perustuu siihen, että palveluita tuotetaan mahdollisimman kannattavasti, tuottavasti ja taloudellisesti. Hotelli on monimuotoinen palvelukokonaisuus, joka käsittää niin konkreettisia kuin abstrakteja palvelun osa-alueita. Palvelun lähtökohtana on asiakas, sillä ilman asiakkaita ei voida tuottaa hotellipalveluita.

(Alakoski, Hörkkö & Lappalainen 2006, 11.) Pääasiallisesti hotellin myyntitulot muodostuvat huonemyynistä, mutta majoitustuote sisältää paljon muutakin kuin viihtyisän huoneen ja mukavan sängyn. Usein asiakas haluaa liittää majoitukseen jotain lisäarvoa, kuten näköala, turvallisuus tai huonepalvelu. Kokousasiakkaille toimiva Internet-yhteys on yksi tärkeimmistä lisäarvon tuottajista. (Rautiainen & Siiskonen 2009, 77.)

Hotellin palveluympäristö määrää hyvin pitkälti, millaista majoitustoiminta on luonteeltaan. Palveluympäristö voidaan jakaa sisäiseen palveluympäristöön ja fyysisiin tiloihin. Fyysisiä tiloja ovat muun muassa vastaanotto, aulatilat, ravintolatilat ja kokoustilat; tilojen siisteys, viihtyisyys ja sisustus vaikuttavat palvelun onnistumiseen. Hotellin henkilökunta ja heidän ammattitaitonsa muodostavat sisäisen palveluympäristön; asiakaspalvelun on oltava ammattitaitoista ja kohteliasta, sen tulee vastata odotettua tasoa eli oltava uskottavaa ja luotava turvallisuuden tunnetta. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 119 – 120.)

Hotellien organisaatiot vaihtelevat, mutta yhteisiä piirteitä löytyy, sillä perustoiminnot ovat samankaltaisia. Ammattinimikkeet vaihtelevat sen mukaan, kuinka iso hotelli on kyseessä; suurissa organisaatioissa työntekijät ovat erikoistuneita tiettyyn työtehtävään, kun taas pienemmässä organisaatiossa työntekijöillä on usein laajempi toimenkuva. (Mts. 125.) Muun muassa seuraavia ammattinimikkeitä löytyy hotellialalta: hotelli-, ravintola-, myynti- ja vastaanottopäällikkö, vastaanottovirkailija, myyntikoordinaattori, kerroshoitaja, kokousemäntä tai -isäntä, huoltomies, vahtimestari ja piccolo.

### **Vastaanottovirkailijan toimenkuva**

Tutkimuksessa selvitettiin työhyvinvoinnin vaikutusta tuloksellisuuteen majoitusalaalla ja tarkemmin hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa. Seuraavaksi käydään läpi näiden kahden osaston toimenkuvia tarkemmin, sillä näiden työtehtävien työhyvinvoinnin erityispiirteitä käsitellään työssä.

Vastaanottovirkailijat työskentelevät pääsääntöisesti kolmessa vuorossa; aamuvuoro on klo 7.00–15.00, iltavuoro on klo 15.00–23.00 ja yövuoro on klo 23.00–7.00. Keskeiset työtehtävät ovat asiakkaan vastaanottaminen ja check-in, asiakaspalvelu, check-out sekä laskutus. Sen lisäksi, riippuen hotellin koosta, vastaanottovirkailija voi



myös vastaanottaa ja hoitaa varauksia, vastata puhelimitse ja sähköpostitse tuleviin tiedusteluihin, hoitaa kokouspalvelutehtäviä sekä aulabaarin tuotteiden myyntiä. Keskeinen työväline vastaanottovirkailijalla on hotellin varausjärjestelmä. Sen lisäksi virkailijan tulee tuntea ja osata käyttää muita työkaluja, kuten Internetiä ja erilaisia varauskanavia, joita käytetään asiakkaiden varausten hallinnassa. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 165.)

Vastaanottovirkailijan tulee huolehtia samaan aikaan monen asiakkaan palvelusta (saapuvat, lähtevät, asuvat ja varausvaiheessa olevat). Siksi on erittäin tärkeää, että virkailija on rauhallinen ja tyyni ja osaa pitää kaikki langat käsissään; jokainen asiakas on palveltava yksilöllisesti ja ystävällisesti. Järjestelmällisyys ja rauhallisuus ovatkin tärkeimpiä vastaanottovirkailijan ominaisuuksia. Tärkeitä ominaisuuksia ovat myös vastuuntuntoisuus ja huolellisuus, jotka liittyvät erityisesti asiakasturvallisuuteen ja rahaliikenteeseen, sekä palvelualttius ja hyvät vuorovaikutus- ja viestintätaidot, jotta hyvä yhteistyö säilyy niin asiakkaiden kanssa kuin hotellin sisäisessä toiminnassa. (Mts. 165–166.)

Vastaanottovirkailijan työ on jatkuvaa henkilökohtaista myyntityötä. Tulee osata suositella ja myydä hotellin palveluita ja tuotteita majoittumaan tulevalle asiakkaalle, eli tehdä lisämyyntiä. Myös lähialueen palveluiden käytössä tulee osata opastaa ja suositella juuri kyseiselle asiakkaalle parhaita vaihtoehtoja. Asiakkaan lähtiessä tulee muistaa kysyä, voisiko seuraavaa varausta laittaa jo voimaan tai kertoa esimerkiksi tulevista kampanjoista, jotka voisivat asiakasta kiinnostaa. Tilannetaju ja eräänlainen taito lukea asiakasta ovat erittäin tärkeitä vastaanottovirkailijan työssä. Hyvin harvoin esimerkiksi nuorelle, viikonloppua viettämään tulleelle asiakkaalle tehdään lisämyyntiä samasta tuotteesta/palvelusta kuin vaikkapa viikon hotellissa asuvalle työmiehelle. Edellä mainituille asiakasryhmille eri asiat tuovat lisäarvoa. Pienillä asioilla on hyvin usein suuri merkitys, minkä vuoksi yksilöllistä palvelua ei voi tarpeeksi korostaa.

### **Myyntikoordinaattorin toimenkuva**

Myyntikoordinaattorin pääasialliset tehtävät ovat hotellin eri osastojen myyntityö ja markkinointi. Työskentely tapahtuu hotelleiden myyntipalveluissa, jotka ovat pääsääntöisesti avoinna päiväsaikaan klo 8.00–17.00. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluu

muun muassa hotelli-, kokous- ja ravintolatilojen ja palveluiden myynti sekä suuret majoitus- tai kokousvaraukset, joihin sisältyy usein paljon muitakin oheispalveluita (Rautiainen & Siiskonen 2015, 183–184). Myyntikoordinaattorit tekevät henkilökohtaista myyntityötä pääosin puhelimitse ja sähköpostitse ja joskus sovitaan tapaamisia, jolloin asiakkaalle esitellään esimerkiksi hotellin tiloja ja käydään tulevan tilaisuuden yksityiskohtia läpi kasvotusten.

Myyntihenkilöstöltä edellytetään koko hotellin, ja isommissa organisaatioissa useiden hotelleiden, tuotetuntemusta ja hinnoittelutaitoa. Henkilöstön tulee tuntea hotellin eri huonetyypit ja huonevarustukset, ravintolatilat sekä ruoka- ja juomalistat, kokoustilojen pinta-alat, maksimihenkilömäärät sekä tiloihin soveltuvat pöytämuodot. Lisäksi on tunnettava kokoustilojen tekniset laitteet ja millaiseen tilaisuuteen mikäkin tila soveltuu. (Rautiainen & Siiskonen 2015, 181.) Se edellyttää todella suurta henkilökohtaista panosta asioiden opetteluun, omaksumiseen ja selvittämiseen.

Myyntihenkilöstö suunnittelee asiakkaille monenlaisia tilaisuuksia muutaman hengen kokouksista monen sadan hengen cocktail-tilaisuuksiin. Jokainen tilaisuus on yhtä tärkeä ja arvokas. Palvelun tulee olla ystävällistä ja asiantuntevaa, ja asiakkaalle on luotava tunne, että hänen tilaisuutensa järjestelyt ovat luotettavissa käsissä. Tärkeimmät taidot, joita myyntihenkilöstöltä edellytetään, ovatkin neuvottelu- ja yhteistyötaidot.

Räätälöintitaito on myös yksi edellytys myyntityölle; erilaisia kokous-, ruokailu- ja majoituspaketteja on osattava muokata ja hinnoitella sen mukaan, että ne vastaavat kunkin asiakkaan tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Myyntihenkilöstön tulee osata puhelimitse ja sähköpostilla selvittää asiakkaalta tarvittavat tiedot, kuten tilaisuuden ajankohta ja luonne, aikataulu, henkilömäärä, budjetti, tarjoilut, mahdollinen ohjelma, somistus, tekniikka sekä asiakkaan arvot, jotta tarjous saadaan tehtyä (Rautiainen & Siiskonen 2015, 181). Tarjoukselle asetetaan deadline, jonka jälkeen myyntikoordinaattori ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja tiedustelee, miellyttikö tarjous ja jotta se varaukseen. Mikäli varauksen vahvistuminen jää pienestä kiinni, on myyntikoordinaattorin osattava lukea asiakasta ja tarjota hänelle jokin lisäpalvelu/-tuote, joka auttaa kauppojen toteutumisessa.

### 3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on ilmiönä laaja ja moniulotteinen, mikä tekee sen määrittelystä haastavaa. Se voi merkitä eri ihmisille hyvinkin erilaisia asioita riippuen esimerkiksi omasta elämäntilanteesta, iästä tai työasemasta. Monet tutkijat ja aihealueeseen perehtyneet ammattilaiset ovat määritelleet työhyvinvointia omalla tavallaan, eri näkökulmista. Usein nämä määritelmät ovat kuitenkin hyvin lähellä toisiaan ja tiettyjen asioiden huomataan toistuvan. Työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia, joten sen määrittely on siinäkin mielessä vaikeaa. Käsitteenä sillä on yhtä monta määritelmää kuin on määrittelijääkin riippuen esimerkiksi työyhteisöstä ja -ympäristöstä.

#### Työhyvinvoinnin määritelmiä

Työhyvinvointi koostuu sosiaalisesta, subjektiivisesta ja eudaimonisesta hyvinvoinnista. Sosiaalinen hyvinvointi kattaa työyhteisön kaikki osapuolet, sen millainen ilmapiiri työpaikalla on ja onko sinne mukava joka päivä tulla, voiko työpaikalla olla oma itsensä ja onko ilmapiiri kannustava ja hyväksyvä. Subjektiivinen hyvinvointi työssä sisältää omat positiiviset ja negatiiviset asenteet työtä kohtaan, ja eudaimoninen hyvinvointi taas sisältää henkilön itsensä omistautumisen työlleen, menestymisen työssä, työn merkityksen ja sisäisen motivaation. (Chen & Cooper 2014, 15–21.)

Kivimäki (2002) muistuttaa ihmisen olevan kokonaisuus, joka muodostuu mielestä, tunteista ja fyysisestä kehosta. Näin ollen ei voida tarkastella vain ”työminää” tai ”yksityisminää”, sillä ihmisen tulee voida hyvin elämän jokaisella osa-alueella. Esimerkiksi yksityiselämän ikävät tilanteet tai muutokset heijastuvat työhön työpanoksen ja suorituskyvyn heikentymisenä ja mahdollisesti sairauspoissaolojen lisääntymisenä. (Ojala & Ahonen 2002, 28.)

Kaivola ja Launila (2007, 128) kuvailevat työhyvinvointia jatkuvasti muuttuvaksi ilmiöksi, jonka perustana ovat hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi ei ole jatkuva hyvän olon tila, vaan se syntyy työpaikalla jokapäiväisestä työstä ja toiminnasta sekä niiden seurauksista. Se on kokonaisuus, johon vaikuttavat niin yksilö itse kuin koko työyhteisö, työnkuva ja sen luomat mahdollisuudet sekä johtajuus. Niiden tulee olla toimiva kokonaisuus, jossa kaikki osat ovat tasapainossa keskenään.

Otala ja Ahonen (2005, 28) tuovat esille työhyvinvoinnin abstraktin olemuksen, mikä tekee määrittelystä haastavaa. Työhyvinvoinnin voidaan määritellä tarkoittavan jokaisen yksilön hyvinvointia. Toisaalta työpaikalla on useita yksilöitä, joten työhyvinvoinnin voidaan katsoa tarkoittavan koko työyhteisön vireystilaa. Ennen kaikkea se tarkoittaa jatkuvaa kehitystä niin, että jokainen yksilö kokee työssään iloa ja onnistumisen tunteita.

Työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota tehdään ammattitaidolla hyvin johdetussa organisaatiossa. Työn tulee tuntua mielekkäältä ja palkitsevalta ja tukea työntekijän elämänhallintaa. Tässäkin määritelmässä todetaan, että työhyvinvointi syntyy arjessa eikä sitä luoda yksittäisillä terveystempauksilla. (Työhyvinvointi n.d.) Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmä on hyvin samankaltainen; se korostaa niin työnantajan kuin työntekijöiden roolia työhyvinvoinnin luomisessa. Työnantajan vastuulla on huolehtia turvallisesta ja tasa-arvoisesta työympäristöstä ja hyvästä johtamisesta, kun taas työntekijän tulee huolehtia omasta työkyvystään ja ammatillisesta pätevyydestään. (Työhyvinvointi n.d.)

### 3.1 Työhyvinvoinnin osatekijät

Työhyvinvoinnista ja siihen kuuluvista elementeistä ja osatekijöistä on lukuisia määritelmiä ja malleja. Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt *työkykytalon*, jossa on neljä kerrosta – kukin kerros kuvaa tiettyjä työkyvyn elementtejä. Alin kerros Ilmarisen mallissa on työkyvyn perusta. Siihen kuuluvat terveys ja fyysinen, psyykkinen sekä sosiaalinen toimintakyky. Toinen kerros sisältää ammatillisen osaamisen, ja kolmas kerros muodostuu yksilön arvoista ja asenteista sekä motivaatiosta. Nämä kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja. Neljäs ja ylin kerros muodostuu työstä itsestään - työoloista ja työyhteisöstä, työnkuvasta ja sen haastavuudesta, organisaation toimintatavoista sekä esimiestyöstä ja johtamistavoista. Kolmas ja neljäs kerros ovat hyvinkin kytköksissä toisiinsa; henkilön omat asenteet työntekoon vaikuttavat työkykyyn, ja mikäli työ koetaan mielekkääksi, se vahvistaa työkykyä. (Kehusmaa 2011, 27–28.)

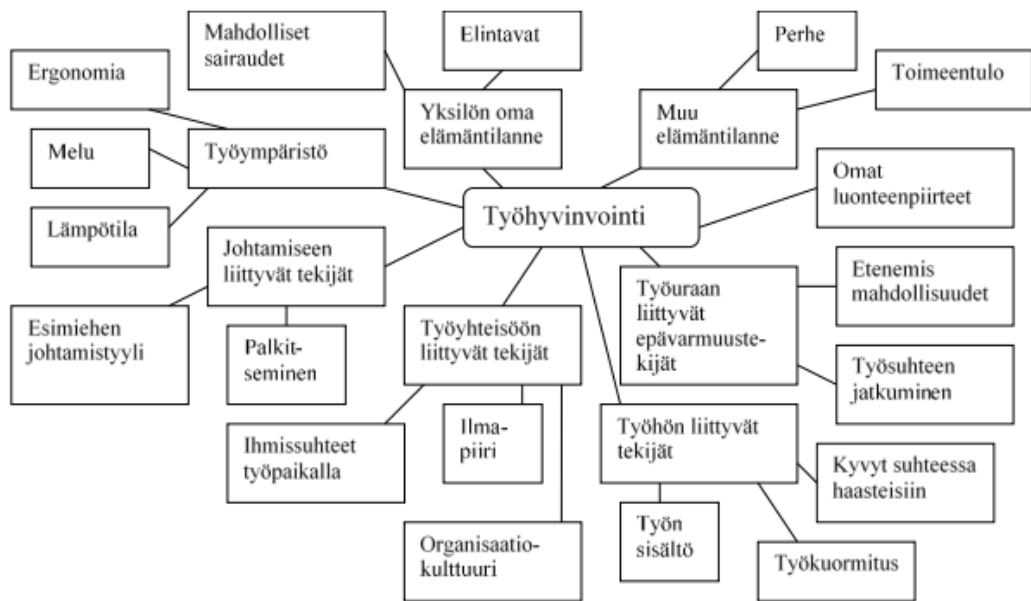


Kuvio 1. Juhani Ilmarisen työkykytalo (Kehusmaa 2011, 28).

Työhyvinvointi on laajempi kokonaisuus kuin työkyky, joka etenkin aiemmin on mielletty yksilön fyysiseksi työkyvyksi. Nykyisissä työkyvyn määritelmässä on kuitenkin tultu huomattavasti lähemmäs työhyvinvoinnin määritelmää, kuten yllä olevasta Ilmarisen talomallista käy ilmi. (Kehusmaa 2011, 27.)

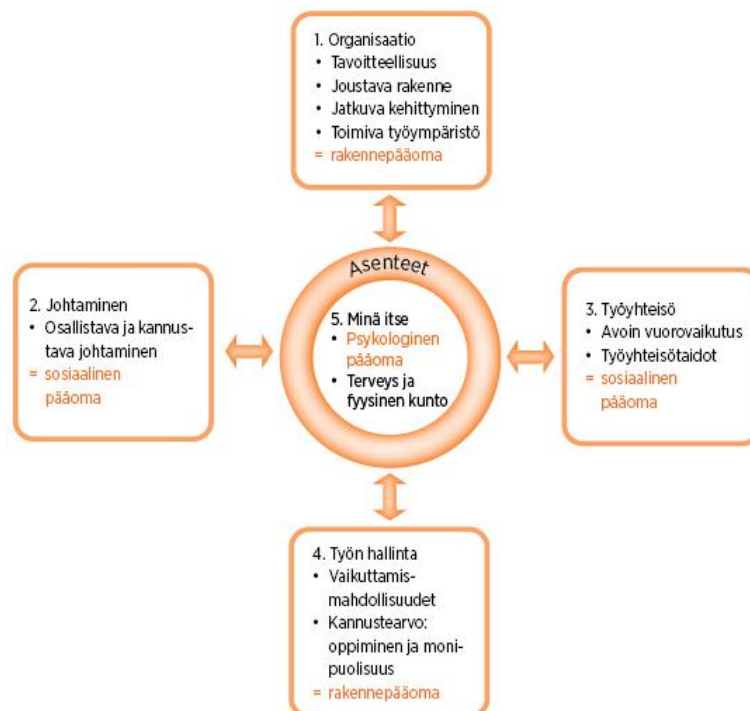
Harri Virolainen on myös kokonaisvaltaisen ilmiön puolesta puhuja; hänen mukaansa työhyvinvointi sisältää fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin. Vastuu työhyvinvoinnin edistämisestä jakautuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunta luo puitteet työkyvyn ylläpitämiselle säätämällä lakeja ja tukemalla työhyvinvointia edistävää toimintaa, kuten kansalaisten terveyttä ja oppimista. Organisaation tehtävä on noudattaa lakeja, huolehtia turvallisuudesta ja luoda toimiva työskentelyilmapiiri. Yksilö taas vastaa omista elämäntavoistaan ja työpaikan sääntöjen noudattamisesta. (Virolainen 2012, 11-12.)

Alla olevassa kuviossa Virolainen on kuvannut työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista koostumusta, kuinka siihen vaikuttavat monet eri tekijät ja niiden yhteisvaikutus. Työelämässä vaikuttavat itse työpaikka, henkilön toimenkuva ja työyhteisö. Muina vaikuttajina ovat muun muassa yksilön elämäntavat sekä perhe ja elämänasenne. Optimistisen elämänasenteen omaksuneita henkilöitä eivät pienet vastoinkäymiset kuormita samalla tavalla kuin pessimistisesti asioihin suhtautuvia. (Virolainen 2012, 12.)



Kuvio 2. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Virolainen 2012, 13).

Nykyään puhutaan yhä enemmän yrityksen aineettomasta pääomasta viitaten yrityksen työntekijöihin. On huomattu, että aineeton pääoma on yksi kansatalouden kasvuun eniten vaikuttavista asioista. Aiemmin menestyksen takuuna ovat olleet toiminnan tehokkuus, joustavuus ja laatu, mutta enää ne eivät riitä. (Manka 2016.)



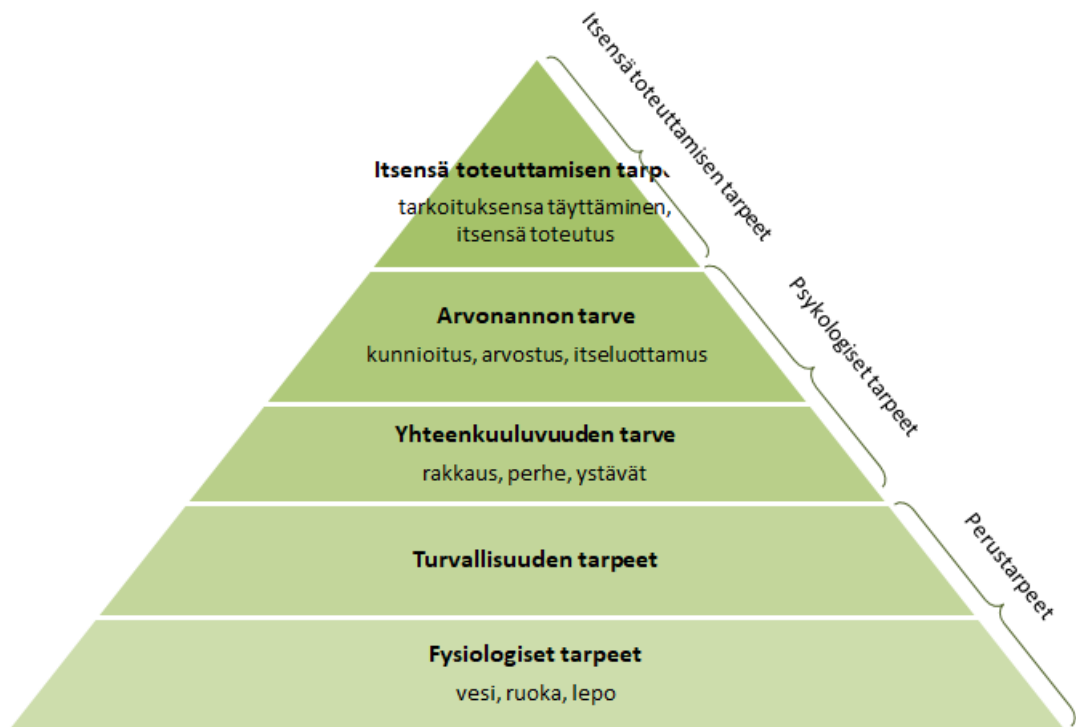
Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka 2016).

Yllä olevassa kuviossa Marja-Liisa Manka on kuvannut työhyvinvoinnin osatekijöitä. Ensimmäisenä kohtana on organisaation kulttuuri ja toimintatavat, ne asiat, jotka luovat pohjan työhyvinvoinnille. Edellä mainittuja kutsutaan organisaation rakenne-pääomaksi, ja samaan pääomaan kuuluvat myös työn sisältö ja itsensä kehittämisen mahdollisuudet. Työn tulisi olla monipuolista, ja työntekijöiden tulisi voida vaikuttaa yhteisiin toimintatapoihin työpaikalla. (Manka 2016.)

Rakennepääoman lisäksi isossa roolissa on sosiaalinen pääoma. Työyhteisön henki ja työkaverit sekä johtamisen laatu vaikuttavat paljon työntekijän hyvinvointiin työpaikalla. Johtamisen tulisi olla selkää ja oikeudenmukaista sekä kuuntelevaa, ja jokainen tulisi hyväksyä omana itsenään yhteisöön. (Manka 2016.) Kuten aiemmin jo mainittiin, on omalla asenteella myös iso vaikutus. Sanonta ”pessimisti ei pety” saattaa pitää paikkansa, mutta tietty määrä optimistista ajattelua on edellytys työhyvinvoinnille.

### 3.2 Työhyvinvoinnin portaat

Abraham Maslow kehitti vuonna 1943 psykologisen motivaatioteorian, jossa hän hierarkian muodossa esittää ihmisen perustarpeet. Maslow'n mukaan ihminen on motivoitunut saavuttamaan tiettyjä tarpeita ja kuvaa pyramidin muodossa, mitkä tarpeet tulevat ensin, jotta voidaan saavuttaa ylemmän tason tarpeita. Ensimmäisenä pyramidissa ovat ihmisen perustarpeet, kuten ruoka, lepo ja turvallisuus. Seuraavana tulevat psykologiset tarpeet, joihin kuuluvat yhteenkuuluvuuden ja arvostuksen tarpeet. Ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarpeet: tarve saavuttaa omat tavoitteet ja oma luovuus. (McLeod 2016.)



Kuvio 4. Maslow´n tarvehierarkia (muunneltu Mc Leod 2016).

Tämän työn viitekehyksenä toimii Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat -malli, joka pohjautuu työhyvinvoinnin edistämisen ja työkykyä ylläpitävien mallien ja määritelmien vertailuun yhdistäen niiden sisältöä Maslow´n tarvehierarkian mukaisesti. Mallissa on viiden porraskaskelman muodossa kuvattu ihmisen perustarpeita suhteessa työhön. (Rauramo 2012, 13.)

Rauramon mallissa alimmalla tasolla on **terveys**. Työntekijän itsensä vastuulla on huolehtia terveellisistä elämäntavoista kuten oikeanlaisesta ravinnosta sekä riittävästä liikunnasta ja levosta. Työnantajan vastuulla on huolehtia kunnollisesta työterveyshuollosta, järjestää mahdollisuus työpaikkaruokailuun sekä huolehtia, että työkuormitus on sopivalla tasolla tekijän osaamiseen nähden. Työn tulee olla tekijänsä mittainen niin, että se mahdollistaa myös aktiivisen vapaa-ajan. Näitä tarpeita kutsutaan psykofysiologisiksi perustarpeiksi. (Rauramo 2012, 25.)





Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaat (alkup. kuvio Rauramo 2012, 15).

Terveysteen panostamalla voidaan ennaltaehkäistä sairauksia ja sitä kautta sairauspoissaoloja. Työpaikoilla terveyden edistäminen tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joilla tavoitellaan henkilöstön toimintakyvyn ja terveyden lisäämistä sekä erilaisten terveysongelmien ja ennenaikaisten eläkkeiden vähentämistä. Erityisen tärkeä perustarve ihmiselle on riittävä lepo ja uni. Unen puutteesta voi seurata paljon erilaisia oireita, kuten keskittymisvaikeuksia, ärtyneisyyttä, virhearviointeja työssä, muistihäiriöitä ja tapaturma-alttiutta. (Mts. 26–34.) Vuorotyössä on erityisen tärkeää huomioida riittävä lepo- ja palautumisaika työvuorojen välissä. Hyvällä ergonomialla taas voidaan ennaltaehkäistä erilaisia kiputiloja, kuten näyttöpäätetyötä tekevillä selän ja niskahartiaseudun kipuja.

Seuraavalla tasolla on **turvallisuus**, joka voidaan jakaa fyysiseen ja henkiseen turvallisuuteen. Turvallisuus on kaikkien yhteinen asia ja se luodaan yhteistyöllä, jossa osallisina ovat kaikki organisaation jäsenet. Työpaikalla turvallisuus perustuu lakien, asetusten ja määräysten sekä erilaisten ohjeiden noudattamiseen. Fyysisen työympäristön tulee olla turvallinen ja ergonominen, ja työyhteisön jäsenten tuntee vastuunsa

ja osata työnsä. Tässä asiassa perehdytyksellä on suuri merkitys, sillä sen avulla opitaan tunnistamaan työhön liittyvät vaarat ja niihin liittyvät toimenpiteet. (Mts. 70–71.)

Henkisellä tasolla turvallisuuden tunnetta luodaan työsuhteen pysyvyydellä ja riittäväällä toimeentulolla sekä tasa-arvoisella ja asiallisella kohtelulla. Kaikilla on oikeus käydä töissä pelkäämättä jatkuvasti työn menetystä, kiusaamista tai muuta epäasiallista kohtelua. Jatkuva epävarmuus ja pelko heijastuvat suoraan työhyvinvointiin, ja sitä kautta tuloksellisuuteen. (Mts. 69–70.)

Nolla tapaturmaa -ajattelu on toimintamalli, jossa työpaikalla ei hyväksytä yhtään tapaturmaa ja niiden ehkäisemiseksi on tehtävä kaikki voitava. Tämä edellyttää jatkuvaa vaarojen arviointia ja kehityssuunnitelmien tekoa, niiden toteutusta ja uudelleenarviointia. Periaatteina toimintamallissa on nollatoleranssi tapaturmille ja väkivallan teoille, ja ainoastaan turvallinen työskentely on hyväksyttävää. (Mts. 72–73.)

Kolmas porras on **yhteisöllisyys**. Työyhteisöllä ja yhteisöllisyydellä on suuri merkitys yksilön työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. On tärkeää, että työyhteisöön kuuluvien henkilöiden välit ovat avoimet, luottamukselliset ja toisiaan arvostavat. Jokaisen yksilön tulisi voida olla oma itsensä ja uskaltaa tuoda esille omia ajatuksia ja mielipiteitä, pelkäämättä muiden arvostelua. Jokaisen työpanosta ja henkilökohtaisia vahvuuksia tulisi arvostaa ja hyödyntää niin, että työyhteisö toimisi mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Sosiaalisen tuen saaminen työssä on jaksamisen kannalta tärkeää ja lieventävä tekijä elämän eri osa-alueilla esiintyville paineille. (Rauramo 2012, 104–106.)

Työilmapiiriin työpaikalla vaikuttavat yksilön omat toimintatavat ja organisaation kulttuuri sekä johtamiskäytänteet. Organisaation toimintatavat ja säännöt tulee olla selkeät ja tasa-arvoiset kaikille, työntekijöitä tulee kannustaa ja heille tulee antaa vastuuta ja vaikutusvaltaa niin, että jokainen voi tuntea työnsä mielekkääksi ja tarpeeksi haastavaksi. Esimiestasolta tuleva tuki ja palaute ovat tärkeitä: hyvästä työstä tulee palkita ja ristiriitatilanteet tulee selvittää hyvässä hengessä. Avoimuutta ja reilua kohtelua ei voi tarpeeksi korostaa. Työntekijän vastuulla on omalta osaltaan luoda avointa ja positiivista ilmapiiriä, noudattaa yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitella yhtei-

siä päämääriä. Jokaisen tulee osata kunnioittaa erilaisuutta ja toteuttaa oikeudenmukaista ja tasa-arvoista toimintamallia. (Mts. 107–108.)

Yhteisöllisyyttä ja positiivista työilmapiiriä voidaan ylläpitää ja edistää esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyiden avulla, järjestämällä yhteistä tekemistä liikunnan parissa, pitämällä tiimipalavereita ja panostamalla tiedonkulkuun ja viestintään (mts. 121).

Neljäs porras on **arvostus**, jonka Maslow jakaa sosiaaliseen, muilta saatavaan arvostukseen ja itsearvostukseen. Jokainen haluaa tuntea olonsa arvostetuksi työyhteisön jäsenenä ja arvostus rakentuu muun muassa muiden osoittamasta kunnioituksesta sekä henkilön statuksesta ja maineesta. Työnantaja osoittaa arvostusta ja kiinnostusta työntekijää kohtaan palkan ja palkitsemisen muodossa sekä pitämällä kehityskeskusteluja ja antamalla palautetta. Arvostusta voi osoittaa myös huomioimalla työntekijöitä ja heidän saavutuksiaan erilaisilla ansiomerkeillä ja palkinnoilla, kuten *Vuoden työntekijä* – palkinnolla. (Mts. 123.)

Itsearvostukseen kuuluu muun muassa omien tavoitteiden saavuttaminen, luonteen lujuus ja riittävyden kokemukset. Itseluottamus perustuu arvostuksen tarpeen tyydyttämiseen, joten mitä enemmän yksilö luottaa itseensä ja tuntee olevansa riippumaton muista, sitä korkeamman itseluottamuksen hän voi saavuttaa. (Mts. 123.)

Työyhteisön keskinäinen arvostus luo yhteisöllisyyttä ja parantaa yhteistyön sujuvuutta, joka näin ollen vaikuttaa positiivisesti myös tuloksellisuuteen. Jokaisen yksilön on ansaittava arvostus ja osoitettava sitä myös muille. Keskinäinen arvostus työyhteisössä edellyttää muiden kuuntelua ja hyviä vuorovaikutustaitoja. On osattava ottaa toisten ideat ja näkökulmat huomioon, ja ilmaista omat mielipiteensä rakentavasti. Palautetta on osattava antaa ja ottaa vastaan, keskinäinen arvostus rakentuu suuresti vankkaan luottamukseen. Tavoitteena tulisi olla arjessa näkyvä arvostus jokaisen yksilön työtä kohtaan. (Mts. 128–129.)

Maslow'n tarvehierarkian ylimmällä tasolla on itsensä toteuttamisen tarve. Tällä tarkoitetaan ihmisen halua kehittää itseään, oppia uutta ja tuottaa uutta tietoa, ymmärtää maailmaa paremmin ja kehittyä ihmisenä. Nämä tarpeet voidaan edelleen jakaa esteettisiin ja älyllisiin tarpeisiin, jotka vaihtelevat yksilöittäin. Työelämässä itsensä toteuttamisen tarve voidaan rinnastaa **osaamiseen**. (Mts. 145.)

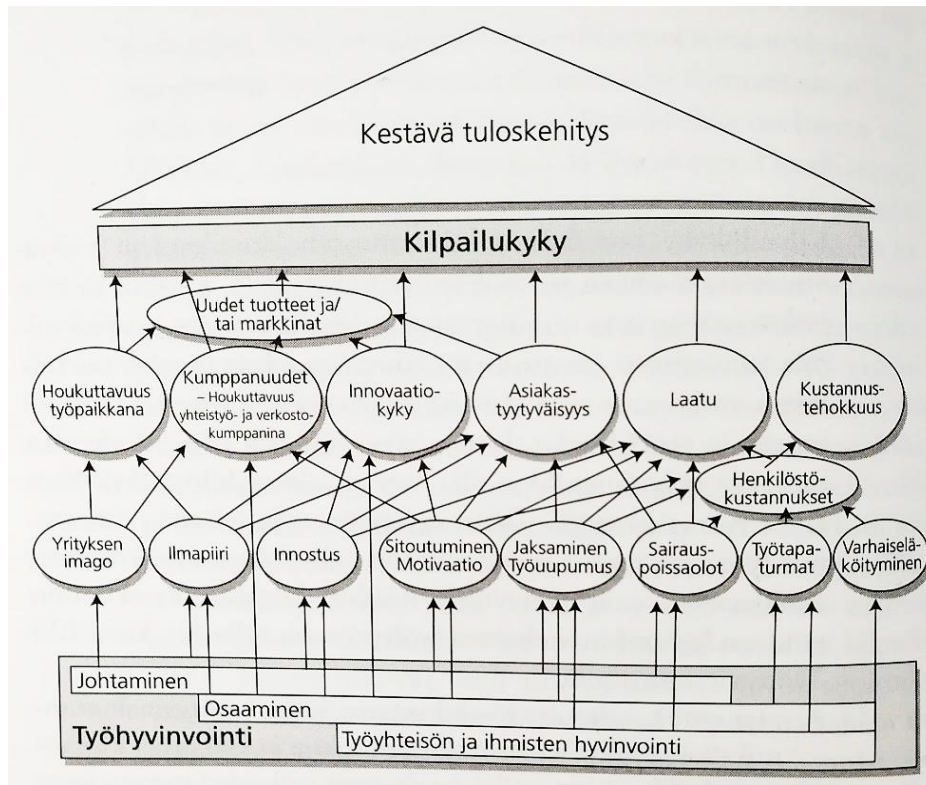
Osaaminen on kilpailukyvyyn perusta, oli sitten kyse yksilöstä, työyhteisöstä tai organisaatiosta. Osaamista tulee jatkuvasti kehittää, jotta yritys pysyy kilpailukykyisenä ja valmiina vastaamaan uusiin haasteisiin. Työyhteisössä jokaisella tulee olla työtehtävä, joka vastaa yksilön osaamista ja luo haasteita sopivalla tasolla. (Mts. 146.) Sopivan haastava työ antaa tekijälleen onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita, joka edistää motivaatiota ja kehitystä sekä työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta. Motivoitunut työntekijä haluaa oppia uutta ja tekee sen ilon kautta. (Mts. 156.)

Työnantajan vastuulla on tarjota työntekijöille mahdollisuus kehittää itseään esimerkiksi lisäkoulutuksilla, erilaisten projektien ja hankkeiden kautta, työtehtävien vaihtelulla ja hyödyntämällä perinteisiä kehityskeskusteluja (mts. 168). Työntekijöille tulee antaa myös valtaa kehittää itse omaa osaamistaan ja työtapojaan, tämä osoittaa luottamusta. Organisaation tehtävä on luoda mahdollisimman hyvät ja turvalliset puitteet työn tekemiselle, jotta työntekijät voivat keskittyä työntekoon ja itsensä kehittämiseen. Tällä tavoin organisaation kilpailukyky kasvaa. (Mts. 156–157.) Työntekijä voi itse kehittää osaamistaan esimerkiksi seuraamalla muita, suorittamalla harjoitteluja tai opiskelemalla oma-aloitteisesti. Osaamista voidaan arvioida muun muassa osaamiskartoitusten ja laatujärjestelmien avulla, auditointeja tekemällä ja keräämällä asiakaspalautetta aktiivisesti. (Mts. 169.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen

*”Työhyvinvointi on sitä, että yrityksemme on jatkuvasti kilpailukykyinen, koska jokainen haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet ja on valmis panemaan itsensä liikoon yhteisen menestyksen vuoksi.” (Ojala & Ahonen 2005, 27).*

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavat muun muassa kustannustehokkuus ja innovaatiokyky, palvelun laatu ja tyytyväiset asiakkaat sekä osaava ja sitoutunut henkilökunta. Vain motivoitunut ja työstään aidosti nauttiva henkilö työskentelee täydellä panoksellaan, joten on selvää, että työhyvinvoinnilla on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykytekijöihin. (Ojala & Ahonen 2005, 69.)

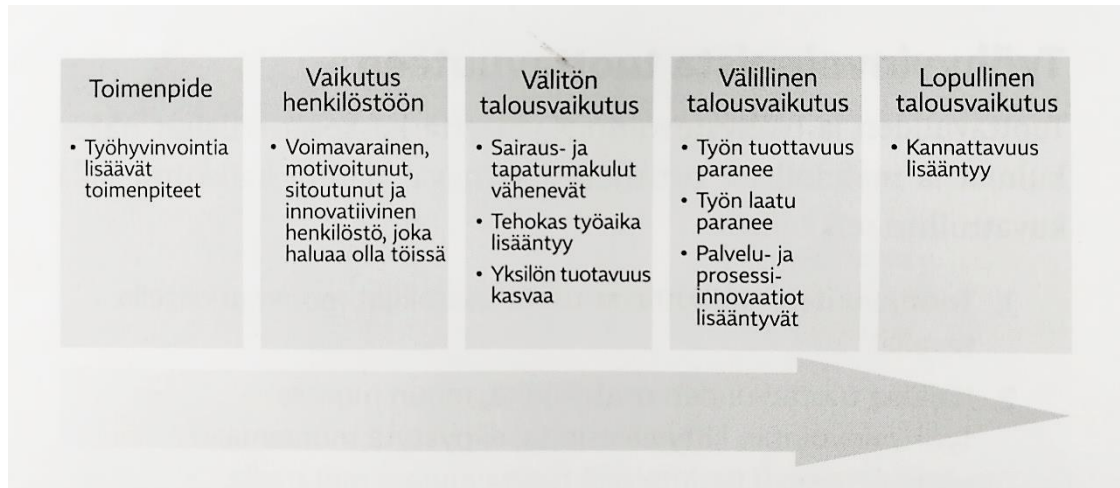


Kuvio 6. Työhyvinvoinnin vaikutus kilpailukykyyn (Ojala & Ahonen 2005, 70).

Työhyvinvointi pienentää sairauspoissaoloja ja muita terveyden heikkenemiseen liittyviä kustannuksia, jolloin kustannustehokkuus ja tuottavuus paranevat. Työhyvinvointi vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti ja lisää motivaatiota, jolloin toiminnan laatu ja asiakastyytyväisyys lisääntyvät. Hyvinvoiva työntekijä on motivoitunut oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan, mikä johtaa innovatiivisuuteen ja uuden luomiseen. Työhyvinvoinnin avulla saadaan työntekijät sitoutumaan työpaikkaan ja parannetaan yrityksen imagoa, sillä hyvinvoiva yritys säteilee myös ulospäin ja on houkutteleva työpaikka ja yhteistyökumppani. Kaikki nämä asiat vaikuttavat omalta osaltaan yrityksen kilpailukykyyn ja sen säilyttämiseen, ja johtavat kestävään tuloskehitykseen. (Mts. 69–70.)

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n puheenjohtaja Päivi Niemi-Laine vahvistaa työhyvinvoinnilla olevan miljardiluokan vaikutukset talouteen, näin ovat alan asiantuntijat kertoneet jo pitkään tutkimustensa pohjalta (Tuottavuus kasvaa panostamalla työhyvinvointiin 2017). Ilmarisen työhyvinvointijohtaja Kati Huoponen ja Lapin yliopiston dosentti Marko Kesti ovat tutkineet asiaa ja selvittäneet, että työhyvinvointiin panostamalla saadaan jopa kymmenkertainen vaikutus tulokseen verrattuna siihen, että keskityttäisiin ainoastaan vähentämään työpahoinvointia (Sinclair 2015).

Kehusmaa kertoo työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä olevan sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia yrityksen talouteen. Työhyvinvointiin panostamisesta saadut hyödyt voidaan karkeasti jakaa kahteen osaan: puolet koostuu sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkekustannusten laskusta ja puolet tulee tuottavuuden kasvusta.



Kuvio 7. Työhyvinvointia lisäävien toimenpiteiden vaikutukset tuottavuuteen ja kannattavuuteen (Kehusmaa 2008, 82, alkup. kuvio Työterveyslaitos).

Harmillisen usein työhyvinvoinnin edistämisestä saatuja tuloksia tarkastellaan vain välittömien vaikutusten, kuten työkyvyttömyyseläkekustannusten, näkökulmasta. Eri toimenpiteiden vaikutusta esimerkiksi työn tuottavuuteen on vaikea arvioida, ja näin ollen välillisiä vaikutuksia talouteen arvioidaan vähemmän. (Kehusmaa 2011, 81–82.)

### 3.4 Työhyvinvointi hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa

Jokainen ala ja työnkuva sisältävät omat erityispiirteensä, jotka vaikuttavat siihen, mistä asioista työhyvinvointi muodostuu. Majoitusalaalla erityispiirteitä ovat muun muassa vuorotyö ja jatkuva asiakaspalvelu. Hotellin myyntipalvelussa erityisen tärkeään rooliin nousee työergonomia ja työympäristö, sillä kyseessä on pääsääntöisesti avokonttorissa tapahtuva istumatyö. Avokonttorissa on useita hyviä puolia, kuten nopea avunsaanti vieressä istuvalta työkaverilta silloin, kun ongelma on akuutti. Ajatuksia ja mielipiteitä voidaan vaihtaa päivän aikana monta kertaa ja näin edistetään osaamista ja tehokkuutta. Haittapuoliakin löytyy, kuten melu, joka saattaa yltyä todella kovaksi, mikäli monta ihmistä on puhelimessa tai useampi keskustelu on käynnissä samaan aikaan.

Hotellin vastaanotossa työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeää on oikeanlainen ja tasapuolinen työvuorosunnittelu. Vastaanotossa työskennellään usein yksin ja asiakkaat ovat koko ajan läsnä – työ on pääasiassa asiakkaan kanssa kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia ja palvelua. Esimiehen vastuulla on seurata hotellin varaustilannetta ja suunnitella työvuorot niin, ettei yksi ihminen kuormitu liikaa. Asiakaspalvelutyötä ei voi tehdä hyvin, jos läsnä on jatkuva kiire ja stressi. Henkilön, joka ei ole koko päivän aikana ehtinyt käymään WC:ssä tai syömässä, ei voida olettaa olevan positiivinen ja erityisen hyvä asiakaspalvelija. Työntekijöille täytyy antaa työkalut ja edellytykset siihen, että he voivat tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla, ja tarjota asiakkaille kiireetöntä ja henkilökohtaista palvelua.

Molemmissa toimenkuvissa ollaan jatkuvasti tekemisissä ihmisten kanssa, niin työka- vereiden kuin asiakkaiden, joten erityisen tärkeää on tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Työyhteisön tulee toimia yhteen ja kannustaa toisiaan parempiin suori- tuksiin. Asiakaspalvelussa, oli se sitten kasvokkain tai sähköpostin välityksellä tapah- tuvaa, välittyy aina osa henkilön persoonallisuutta ja sen hetkistä hyvinvointia. Tä- män takia on erityisen tärkeää, että työhyvinvoinnilla luodaan perusta sille, että jo- kainen voi keskittyä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja positiivisella asen- teella.

Jokaiselle alalle on myös laissa määritelty tietyt työhyvinvointia koskevat pykälät, kuten työterveyden tarjoamista ja työturvallisuutta koskevat määräykset. Työturvalli- suus esimerkiksi edistää työskentelyn sujuvuutta, joka vaikuttaa työyhteisössä työ- tyytyväisyyteen, mikä puolestaan lisää toiminnan tehokkuutta. Turvallisilla ja terveel- lisillä työoloilla luodaan edellytykset hyvälle työsuorituksille. (Raudas, Björn & Hämä- läinen 2007, 1.) Lakipykälät ja määräykset on esitetty jokaista alaa koskevassa työeh- tosopimuksessa. Lain ulkopuolelle jää kuitenkin paljon työhyvinvointiin ja työpaikalla viihtymiseen liittyviä asioita, joista huolehtiminen jää pääasiassa työnantajan vastuul- le.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on viisivaiheinen prosessi. Ensimmäisenä tulee valita mielenkiintoinen ja tutkimisen arvoinen aihe ja rajata se niin, että tutkittavasta aihealueesta ei tule liian laaja. Seuraavat vaiheet ovat tiedon kerääminen ja sen kriittinen arvioiminen. Valittuun aiheeseen tulee perehtyä mahdollisimman hyvin hyödyntämällä laajasti eri lähteitä, kuitenkin kriittisesti arvioiden lähteiden luotettavuutta ja hyödyllisyyttä. Aineiston pohjalta tehdään tutkimussuunnitelma, johon kuuluu muun muassa tutkimusongelman täsmentäminen ja tutkimusmenetelmän valinta. Kun tutkimusaineisto on kerätty valitulla menetelmällä, voidaan aloittaa tulosten analysointi ja tulkitseminen. Kun tulokset on saatu selville, niistä koostetaan lopulta tutkimusraportti tai muu tutkimusseloste. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 63–65.)

### 4.1 Tutkimusprosessi

#### **Aiheen valinta**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ne työhyvinvoinnin keinot, joilla voidaan parhaiten vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen majoitusalailla. Työhyvinvointi on aiheena erittäin laaja, joten tutkimus on rajattu keskittymään työhyvinvoinnin positiivisiin puoliin; sen kautta saataviin hyötyihin ja keinoihin, joiden avulla voidaan vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin yrityksen työhyvinvoinnin nykytilan selvittäminen ja aiheen niin sanotun negatiivisen puolen käsittely. Kontekstiksi valikoitui majoitusliikkeiden kirjosta hotelli, sillä se on monipuolinen ja monta eri osastoa ja toimenkuvaa sisältävä kokonaisuus. Hotelli X:n henkilökunnasta haastateltavaksi valittiin vastaanoton sekä myyntipalvelun työntekijöitä. Aihe valikoitui tutkijan oman työn pohjalta ja mielenkiinnosta aihetta kohtaan. Tutkija uskoo, että yritysten tuloksenteon taustalla on jossain määrin aina hyvinvoiva ja työstään nauttiva henkilöstö, ja halusi tämän tutkimuksen avulla selvittää ne työhyvinvoinnin keinot, joilla tuloksellisuutta voidaan parhaiten edistää.

#### **Tietoperusta**

Taustatietoa aiheesta etsittiin pääosin kirjoista, niin painetuista kuin sähköisistä. Niiden lisäksi käytettiin aiheesta löytyviä erilaisia artikkeleita ja tutkimuksia. Tiedon-



haussa ensisijaisia hakusanoja olivat työhyvinvointi, tuloksellisuus ja majoitusala sekä hotelli toimintaympäristönä. Näihin käsitteisiin, niistä johdettuihin eri sanamuotoihin ja synonyymeihin, ja niiden englanninkielisiin vastineisiin pohjautui tietoperustan rakentaminen. Tietoa löytyi hyvin ja nopeasti alkoi hauissa toistua samojen kirjailijoiden eri teokset, joihin työ vahvasti pohjautuukin. Tutkija pyrki käyttämään tietoperustan rakentamisessa maksimissaan 10 vuotta vanhoja teoksia, joskin tietyt teokset olivat selvästi edelleen valideja, jolloin saatettiin käyttää myös vanhempia teoksia.

### **Tutkimusongelma**

Tutkimusongelmaksi muodostui *mikä on työhyvinvoinnin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen* ja siihen lähdettiin hakemaan vastauksia tutkimuskysymysten avulla. Päättämiskysymyksenä oli *millä työhyvinvoinnin keinoilla voidaan parhaiten edistää yrityksen tuloksellisuutta hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa henkilöstön näkökulmasta*. Päättämiskysymystä tukevia apukysymyksiä olivat:

- mistä osatekijöitä / elementeistä työhyvinvointi rakentuu
- mitkä työhyvinvoinnin osatekijät / elementit vaikuttavat tuloksellisuuteen
- mitkä asiat motivoivat työskentelemään tehokkaasti ja tulostavoitteisesti

## **4.2 Aineistonkeruu**

Tutkimus voi olla joko laadullinen eli kvalitatiivinen tai määrällinen eli kvantitatiivinen, riippuen tutkittavasta aiheesta ja asetetusta tavoitteesta. Kolmantena vaihtoehtona voi olla moni-menetelmäinen tutkimus eli triangulaatio, jossa hyödynnetään molempien edellä mainittujen tutkimusten menetelmiä. (Kananen 2008, 25.) Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu lukuihin ja mahdollisimman suureen otantaan. Tutkimuksen taustalla on jokin teoria, jonka pohjalta laaditaan tutkimuslomake. Tutkimuksen tulokset tulee voida muuttaa tilastollisesti käsiteltävään muotoon, joiden avulla tehdään päätelmiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 135–136.)

Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy kokonaisvaltaiseen tutkimiseen ja ilmiön syvällisempään ymmärtämiseen ilman tilastollisia menetelmiä. Siinä missä kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu ennalta esitettyihin hypoteeseihin ja niiden todentamiseen, on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena löytää ja paljastaa odottamattomia to- tuuksia. Tutkittava kohdejoukko valitaan perustellusti ja aineistonkeruu suoritetaan

yleisimmin kasvokkain, jolloin tilanne on luonnollinen ja tutkittava pääsee esittämään näkökantojaan laajemmin. (Mts. 160.)

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, sillä tarkoitus oli saada ennalta valittu kohdejoukko pohtimaan tutkimusongelmaa mahdollisimman laajasti. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka toteutettiin ryhmähaastatteluna, sillä ryhmässä syntyy oletettavasti aina keskustelua. Näin ollen tulee helpommin mieleen asioita, joita ei yksilöhaastattelussa välttämättä nousisi esille. Haastateltavia oli yhteensä 21, joista myyntipalvelun henkilöstöä 12 ja vastaanoton henkilöstöä 9. Haastattelut suoritettiin 3-5 henkilön ryhmissä, jotka muodostettiin pohjautuen haastateltavien luonteenpiirteisiin ja henkilökemioihin. Tällä pyrittiin siihen, että ryhmissä olisi mahdollisimman erilaisia ihmisiä, jotka uskaltavat tuoda omat mielipiteensä esille. Jokaiseen ryhmään valittiin vähintään yksi henkilö, jonka tiedettiin olevan sosiaalinen ja aloittavan keskustelun, kuitenkin viemättä puheenvuoroa hiljaisemmilta henkilöiltä. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelijan oli mahdollista keskittyä ohjaamaan tilannetta ja esittämään mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Haastateltavat olivat tutkijan työkavereita, joten heiltä tiedusteltiin suullisesti halua osallistua haastatteluihin. Myös lupa haastatteluiden taltiointiin kysyttiin erikseen jokaiselta ryhmältä ja kaikki suostuivat siihen.

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluna, jossa on ennalta määritelty läpikäytävät aihealueet – näin varmistettiin, että kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset osa-alueet tulee käytyä läpi (Kananen 2008, 73). Työhyvinvoinnista aiheena on olemassa paljon ennakkotietoa ja näin ollen haastattelua täytyi rajata koskemaan haluttua ilmiötä. Teemoihin rajaaminen antaa sopivasti tilaa vapaalle keskustelulle kuitenkin liikaa johdattelematta haastateltavien ajatuksia tiettyyn suuntaan tai liian suppeaan ajatteluun. Haastattelutilanteessa on äärimmäisen tärkeää, että tutkija pysyy objektiivisena eikä tuo omia näkökantojaan esille. Tutkijan rooli on pitää keskustelua valittujen teemojen ympärillä ja esittää keskustelun myötä tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelu etenee haastateltavien ehdoilla ja tutkijan tulee pitäytyä pääasiassa kuuntelijan roolissa. Isoin virhe on asettaa sanoja haastateltavien suuhun, jolloin pahimmassa tapauksessa tulokset ovat tutkijan omia mielipiteitä. (Kananen 2014, 85.)

Haastattelun teemoiksi valikoituivat työhyvinvointi, työhyvinvointiin vaikuttavat elementit, työhyvinvoinnin portaat ja työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen. Jokai-

seen teeman sisältyvät tietyt asiat, joiden pohjalta keskustelua rakennettiin (ks. liite 1). Ensimmäiseksi haastateltavat kirjoittivat itsenäisesti paperille mitä työhyvinvointi on ja mitä se heille merkitsee. Tämän jälkeen keskusteltiin aiheesta yhdessä syventy- en muun muassa siihen, mitä eri osa-alueita työhyvinvointiin kuuluu, ja kuka niistä on vastuussa. Seuraavassa vaiheessa haastateltavat saivat eteensä kuvakollaasin, jonka avulla tavoiteltiin uusien ajatuksien syntymistä (ks. liite 2). Haastateltavien tuli lopuksi valita kuvista kolme heille tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa elementtiä. Kolmas teema keskittyi työn viitekehykseen, Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat - malliin. Haastateltaville annettiin viisi paperilappua, joista jokaiseen oli kirjattu yhden portaan teema. Tehtävänä oli laittaa paperilaput tärkeysjärjestykseen keskustellen samalla valinnoista sekä siitä, mitä mikäkin porras pitää sisällään ja miten siihen voisi työntekijä itse, sekä työnantaja positiivisesti vaikuttaa. Viimeinen teema käsitteli tuloksellisuuden vaikutusta työhyvinvointiin. Ensin haastateltavat kirjasivat itsenäisesti paperille mitä tuloksellisuus on, mitä se tarkoittaa heille itselleen sekä yrityksen näkökulmasta. Tämä jälkeen aiheesta keskusteltiin yhdessä, pohtien mitkä asiat motivoivat työskentelemään tehokkaasti, ja mitkä työhyvinvoinnin elementit tulokselliseen työntekoon eniten vaikuttavat. Pyrittiin etsimään konkreettisia ratkaisuja tuloksellisuuden edistämiseksi työhyvinvoinnin kautta.

### 4.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnilla tarkoitetaan aineiston perinpohjaista läpikäymistä ja lukemista useaan kertaan etsien tutkimusongelman kannalta keskeisiä asioita. Analysoinnin keinoja ovat muun muassa aineiston litterointi, sen luokittelu ja jäsentely eri kokonaisuuksien ja aiheiden mukaan, sekä aineiston tiivistäminen. Nämä kaikki ovat keinoja saada aineisto ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon, jotta aineistosta voidaan löytää tutkimusongelman kannalta oleelliset asiat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Tämän tutkimuksen kohdalla käytettiin sanatarkkaa litterointia, jättämällä kuitenkin turhat täytesanat ja aiheeseen kuulumattomat kommentit pois.

Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saada laajempaa ymmärrystä tutkitusta ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein todella laajoja, tässäkin tutkimuksessa noin 8 sivua per haastattelu, joten aineiston huolellinen läpikäyminen eri menetelmien avulla auttaa hahmottamaan kokonaisuutta. Aineiston tiivistämisen

avulla karsitaan ylimääräinen, niin sanotusti turha aineisto, pois sillä tutkimuksen tärkeimmät pointit usein hukkuvat monisivuisiin aineistoihin. (Kananen 2010, 60–61.)

Aineiston analysointi aloitettiin teemahaastattelulle tyypillisellä analyysitavalla eli teemoittelulla. Tässä menetelmässä aineisto jaetaan haastattelun teemojen mukaan eri kokonaisuuksiin, joista pyritään etsimään tärkeimmät asiat ja yhdistävät tekijät tiivistämällä aineistoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Ensin aineisto tu-  
lostettiin, sillä se oli liian laaja Word-tiedostona käsiteltäväksi. Tämän jälkeen aineis-  
to jaettiin eri kokonaisuuksiin haastattelun teemojen mukaan, ja eri värikoodeja käyt-  
tämällä. Jako tehtiin myös haastateltavien osastojen, myyntipalvelun ja vastaanoton,  
kesken helpottamaan vertailua. Tämä jälkeen jokaisesta kokonaisuudesta koottiin  
tärkeimmät ja eniten toistuvat asiat tiivistettyyn muotoon. Tämä menetelmä helpotti  
huomattavasti aineiston hahmottamista ja käsittelyä.

Aineiston analysoinnissa käytettiin myös sisällönanalyysiä, jossa tarkoituksena on etsiä aineistosta yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia samalla tiivistäen aineistoa. Näin saadaan muodostettua tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin. Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä eli induktiivista, teorialähtöistä eli deduktiivista tai näiden kahden välimaastosta olevaa teo-  
riasidonnaista eli abduktiivista päättelyä. (Tuomi & Sarajärvi, 2002.) Tutkimusproses-  
sin alussa työn viitekehyykseksi valittiin Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaat -  
malli, johon tutkimuksen aineistoa suurelta osin peilataan. Näin ollen sisällönanalyys-  
sin voidaan katsoa olleen aineistolähtöistä.

Näiden tulkintojen, tiivistelmien ja taulukoiden avulla kirjoitettiin tutkimustulokset ja tehtiin analyysi. Haastatteluissa ilmi tulleiden konkreettisten kehitysehdotusten pohjalta, sekä työn viitekehystä hyödyntämällä, toteutettiin työn tuotoksena yrityksille *työhyvinvoinnin portaat tuloksellisuuteen* -malli. Tätä mallia majoitusalan yritykset, erityisesti hotellit, voivat hyödyntää työhyvinvoinnin kehittämiseen ja sitä kautta tuloksellisuuden parantamiseen.

#### 4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisessä tutkimuksessa on aina varmistettava tutkimuksen luotettavuus ja laatu. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioiminen on siinä mielessä hankalaa, että

tutkimuskohteena on ihminen, joka ei aina toimi samalla tavalla. Ihminen voi muuttaa kantaansa ilman syytä ja sattuma vaikuttaa oleellisesti ilmiöön. (Kananen 2010, 68.) Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat toistettavissa, eivätkä näin ollen ole sattumanvaraisia. Reliaabeliutta voidaan selvittää esimerkiksi testaamalla, saako useampi tutkija saman tuloksen tutkittavalta tai saadaanko tutkittavalta sama tutkimustulos kahdella tai useammalla eri haastattelukerralla. Mikäli sama vastaus toistuu, voidaan tutkimuksen tulokset todeta reliabeleiksi. Validius puolestaan tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä ja tutkimusmenetelmän soveltuvuutta tutkittavaan ilmiöön. Se mittaa onko tutkimuksessa tutkittu juuri sitä, mitä on ollut tarkoitus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksen luotettavuus on otettava huomioon jo suunnitteluvaiheessa ja pidettävä mielessä koko tutkimusprosessin ajan. Luotettavuus jää heikoksi, mikäli reliabiliteettia ja validiteettia ei oteta huomioon esimerkiksi tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmien valinnassa. Valintoja tehdessä tulee tutkijan perehtyä eri vaihtoehtoihin ja menetelmiin, jotta hän pystyy tarkoin perustelemaan tutkimuksen eri vaiheissa tehdyt ratkaisut. Valitut menetelmät on hyvä ennalta testata, jotta voidaan olla varmoja niiden toimivuudesta. Esimerkiksi haastattelun kohdalla on tärkeää, että tutkija ja tutkittava ymmärtävät haastattelukysymykset samalla tavalla. (Kananen 2014, 146, 153–154.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkija selostaa tarkasti koko tutkimusprosessin kulun kaikkine vaiheineen. Haastattelututkimusta tehdessä tulee kuvailla tarkasti haastattelutilannetta ja olosuhteita: missä haastattelu tehtiin, kuinka monta henkilöä haastateltiin, kuinka kauan haastatteluun meni aikaa, ilmenikö mahdollisia häiriötekijöitä. Kuvailu auttaa lukijaa tekemään päätelmiä siitä, onko haastattelutilanne ollut ideaali vai onko havaittavissa sellaisia tekijöitä, jotka voivat mahdollisesti vääristää tutkimustuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.) Tutkijan tulee myös osoittaa, että aineistoa on kerätty riittävästi, jotta tutkimustulosten voidaan todeta olevan luotettavia. Aineiston riittävyttä voidaan mitata saturaatiolla, joka tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset alkavat toistaa itseään. Siinä vaiheessa kun haastateltavien vastauksissa alkaa toistua samat asiat, eikä

uutta tietoa enää tule, on saavutettu saturaatio eli kylläntymispiste. (Kananen 2014, 153–154.)

Opinnäytetyön voidaan katsoa olevan luotettava kvalitatiivinen tutkimus. Työssä on tarkasti ja selkeästi kuvailtu tutkimusprosessin kulku vaihe vaiheelta. Kaikki prosessin aikana tehdyt valinnat ovat tarkkaan harkittuja ja perusteltuja. Ennen varsinaisten haastatteluiden pitämistä haastattelurunkoa testattiin tutkijan perheenjäsentien ja ystävien avulla. Näin selvitettiin ymmärtävätkö haastateltavat kysymykset samalla tavalla kuin tutkija itse ja saadaanko kysymyksien avulla riittävän kattavia vastauksia. Palautteiden pohjalta tehtiin muutoksia haastattelurunkoon, jotta siitä saatiin toimiva ja mahdollisimman monipuolisesti tietoa tuottava.

Haastateltavia oli yhteensä 21 ja haastattelut tehtiin 3-5 hengen ryhmissä. Otannan voidaan katsoa olevan riittävän suuri, sillä viimeisissä haastatteluissa tulokset alkoivat toistua eikä uusia ajatuksia tullut enää esille. Haastattelut tallennettiin tutkijan puhelimeen, josta ne siirrettiin tietokoneelle ja litteroitiin sanatarkkaan tekstimuotoon. Näin ollen tutkimustulokset säilyvät ja niihin voi tarvittaessa palata myöhemmin. Haastatteluja tehtiin yhteensä 6 kpl, joista litteroitua aineistoa tuli 47 sivua.

Haastateltavat olivat tutkijan työkavereita ja haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla, työajan puitteissa. Haastattelutilanne oli luonnollinen ja epävirallinen, sillä kaikki haastateltavat olivat tuttuja toisilleen. Tämä helpotti keskustelun syntymistä ja rohkeaa mielipiteiden esilletuomista, keskustelun ylläpitämiseen ei vaadittu tutkijalta erityisiä toimenpiteitä. Tutkija varmisti sen, että keskusteluissa pysyttiin halutussa aiheessa, eikä liikaa lähdetty rönsyilemään. Haastatteluiden tekeminen haastateltavien työpaikalla ja työajan puitteissa, takasi sen että haastateltavilla ei ollut kiire. Paikkana toimi hotellin kokoustila, joten ulkopuolisia häiriötekijöitä ei ilmennyt.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimuksen avulla selvitettiin ensin, mitkä asiat ja elementit ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeimpiä kohdejoukolle, mistä asioista työhyvinvointi muodostuu. Sen

jälkeen peilattiin työhyvinvoinnin elementtien vaikutusta tuloksekkaaseen työskenteelyyn ja etsittiin niitä työhyvinvoinnin elementtejä, joilla yrityksen tuloksellisuutta voisi parhaiten edistää. Kontekstina toimi majoitusala, tarkemmin hotelli, ja tutkimus toteutettiin kahdelle osastolle: vastaanotolle ja myyntipalvelulle.

## 5.1 Työhyvinvointi ja sen osa-alueet

### **Yksilötehtävän antia**

Ensimmäisenä osiona oli itsenäinen tehtävä, jossa jokaisen piti kirjoittaa paperille, mitä työhyvinvointi on ja mitä se itselle merkitsee. Ehdottomasti tärkeimmiksi asioiksi, molemmilla osastoilla, nousivat työilmapiiri ja yhteisöllisyys - mukavat työkaverit ja avoin ja rehellinen ilmapiiri koettiin erityisen tärkeiksi työhyvinvoinnin kannalta. Useasti mainittiin myös yleisesti työssä jaksaminen ja siihen sisällytettiin, edellä mainittujen lisäksi, hyvä esimiestyöskentely sekä tasa-arvoisuus ja arvostus niin työntekijöiden kesken kuin esimiehen taholta. Palautteen antaminen ja saaminen sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä nousivat myös useasti esille. Molemmilla osastoilla tehtiin selkeä jako fyysisen ja henkisen työhyvinvoinnin kesken, ja niistä henkinen puoli nähtiin ehdottomasti tärkeämpänä.

*Henkinen hyvinvointi tärkeintä - on oleellista voida töissä hyvin. Ergonomian muuttaminen on nopeaa, mutta henkisen hyvinvoinnin merkitys tuloksellisuuteenkin oleellisempaa. Jos ei voi töissä hyvin, ei jaksu keskittyä, ajattelee muuta, ei työnteosta tule mitään. Nykyään eletään jatkuvan paineen alla, joten pitää keskittyä oleelliseen. – Myyntipalvelun työntekijä*

Myyntipalvelun ja vastaanoton työtehtävissä suurimmat erot ovat työajoissa ja työntekotavoissa. Myyntipalvelu on auki maanantaista perjantaihin klo 8.00 – 17.00. Kyseessä istumatyö, ja pääasiallisena työvälineenä ovat sähköposti ja puhelin. Vastaanotto puolestaan on auki ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä, ja työtä tehdään aamu-, ilt- ja yövuoroissa. Työ on pääsääntöisesti seisomatyötä, jossa työvälineenä on hotellin varausjärjestelmä. Näiden erojen vaikutus näkyy selkeästi siinä, mitä haastateltavat pitivät tärkeimpinä työhyvinvoinnin elementteinä. Selkein ero vastaanoton ja myyntipalvelun vastauksissa oli se, että vastaanoton henkilökunta piti erityisen tärkeänä riittävää vapaa-aikaa ja palautumista työvuorojen välillä. Useasti mainittiin siitä, että työvuorolista tulisi suunnitella niin, että kaikille jäisi tasapuolises-

ti ja riittävästi vapaa-aikaa palautumiselle, jotta työssä jaksaminen parantuisi. Myyntipalvelun henkilökunnalla taas tärkeimpien asioiden joukossa olivat ergonomia ja toimivat työvälineet. Vain yksi henkilö oli kirjoittanut paperiin sanan palkkaus.

### **Ryhmässä pohdittua**

Seuraavaksi haastateltavat pohtivat yhdessä samaa asiaa: mitä työhyvinvointi on, mitä siihen kuuluu, kuka siitä on vastuussa.

Tässä vaiheessa mieleen tulevat asiat olivat molemmilla osastoilla henkisen puolen vaikuttajia. Työyhteisö ja siellä vallitseva työilmapiiri nousivat yhdeksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä – jokainen ryhmä mainitsi ne ensimmäisten asioiden joukossa. Työkaverit koetaan kavereiksi, tueksi ja avunantajiksi kiperissä tilanteissa. On tärkeää, että työkavereiden kanssa tulee toimeen ja heille voi puhua asioista avoimesti – niin työstä kuin yksityiselämästäkin. Jos työvuoroon tullessa jokin asia harmittaa tai painaa mieltä, on tärkeää, että työkaverille voi kertoa huolet. Sen jälkeen on helpompi keskittyä itse työhön ja työkaverikin ymmärtää, mistä kollegan mahdollinen huonotuulisuus johtuu.

*Meillä on sellainen työyhteisö, että yleensä aina joku huomaa jos sulla on huono päivä ja kysyy mikä sulla on. Sen jälkeen on helpompi, kun saa jollekin kerrottua asian eikä tarvi murjottaa enää. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Se pelastaa huonommankin päivän kun on hyvät työkaverit, esimieskin saa aika monta asiaa helpommin anteeksi kun on vaan ne mukavat työkaverit. – Vastaanoton työntekijä*

Tärkeimpinä arvoina työyhteisössä mainittiin avoimuus ja luottamus. On tärkeää, että työkavereiden tukeen ja kannustamiseen voi luottaa tilanteessa kuin tilanteessa. Työkavereiden kanssa on tärkeä puhaltaa yhteen hiileen ja auttaa toinen toistaan, yhteinen kannustus motivoi jaksamaan ja tekemään parhaansa. Työilmapiirillä on myös suuri vaikutus siihen, miten suhtaudutaan itse työnkuvaan.

*Se on ihan sama miten mieleistä hommaa se työ on mutta jos ilmapiiri on huono, niin se ei auta. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Tai toisinpäinkin, että vaikka työ ei olisi niin mieluista niin työkaverit ja työilmapiiri voi olla se mikä auttaa jaksamaan siinä ei niin mieleisessä työssä. – Myyntipalvelun työntekijä*



Esimiestyöskentely, arvostus ja työn mielekkyys mainittiin myyntipalvelun haastattelussa tärkeinä työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Esimieheltä toivotaan avoimuutta, luotettavuutta ja rehellisyyttä sekä erityisesti tasa-arvoisuutta asiassa kuin asiassa. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä, hänen tulee ottaa jokaisen työntekijän asiat tosissaan ja yhtä vakavasti, ja viedä asioita tarvittaessa eteenpäin.

*Se että esimies vie sitä sanomaa eteenpäin jos on jotakin kerrottavaa / ongelmaa. Että se ei jää siihen, vaan voi luottaa että se menee eteenpäin. – Myyntipalvelun työntekijä*

Esimiestyöskentelyyn liittyy paljon myös arvostus; jokaista työntekijää tulee arvostaa yksilönä ja työntekijänä ja kohdella tasapuolisesti. Arvostusta on myös se, että saa palautetta niin esimieheltä kuin kollegoilta. Rakentava kritiikki ja positiivinen palaute ovat yhtä tärkeitä työntekijän kehittymisen ja motivaation kannalta. Arvostusta osoittaa myös se, että jokaista työntekijää kuunnellaan ja hänen mielipiteitään kunnioitetaan koko työyhteisössä.

Itse työn mielekkyys vaikuttaa paljon työhyvinvointiin. Työn tulee olla mieluista ja tarpeeksi monipuolista, pitää voida haastaa itseään. Työ ei kuitenkaan saa olla liian haastavaa, ja ongelmatilanteissa avun saanti on tärkeää. Mikäli työntekijä joutuu painimaan ongelmien kanssa pitkään yksin, kärsivät työmotivaatio ja työn tehokkuus. Työhyvinvoinnin tärkeimpänä mittarina pidettiin sitä tunnetta, että töihin on aidosti mukava lähteä.

*Mä laitoin että hyvä olo olla töissä ja lähtee mielellään töihin. Mun mielestä se on työhyvinvoinnin isoin mittari tavallaan. – Myyntipalvelun työntekijä*

Vastaanoton työntekijät mainitsivat hieman erilaisia asioita. Työyhteisön ja -ilmapiirin lisäksi he kokivat erityisen tärkeiksi riittävän lepoajan ja palautumisen työvuorojen välillä. Siihen liittyy myös työssä jaksaminen, jonka koettiin vuorotyössä olevan erityisen isossa roolissa työhyvinvoinnin kannalta. Siihen vaikuttavat nimenomaan riittävä vapaa-aika mutta myös oikeanlainen ja tasapuolisesti kuormittava työvuorosuunnittelu sekä riittävä miehitys työvuoroissa.

*Tietyiltä osa-alueilta esimies vastuussa, jotta hän mieltii esim. työvuorosuunnittelussa että listat on inhimillisiä ja kaikille tulee tarvittava lepo työvuorojen välille. Tämä vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden jaksamiseen, työ ei saa olla liian kuormittavaa. – Vastaanoton työntekijä*

*Tärkeää, että pääsee palautumaan riittävästi työputkista. Esim. yövuoroissa ei riitä, että pääset maanantai-aamuna yövuorosta ja tulet tiistaina iltavuoroon – oltava riittävä lepoaika ja aika kääntää rytmi. Minimi vuorojenväliaika on 8 tuntia, mutta siinäkin pitäisi miettiä enemmän työntekijän jaksamista eikä vaan sitä, että 8 tuntia täyttyy. – Vastaanoton työntekijä*

Jokainen ryhmä mainitsi myös taukojen tärkeyden. Majoituslalla nimenomaan vastaanottotyössä ei juurikaan taukoja tunneta, sillä vuorossa ollaan useasti yksin. Haastateltavat kertoivat sen vaikuttavan työhyvinvointiin ja motivaatioon oleellisesti.

*Me olemme kuitenkin ihmisiä eikä koneita, niin totta kai kiire vaikuttaa omaan käyttäytymiseen ja jaksamiseen. Ihminen, jolla on jano, wc hätä ja nälkä, ei ole ystävällinen – tämä on vaan fakta. Kun ei ole taukoja olemassa niin se näkyy. – Vastaanoton työntekijä*

Myös vastaanoton työntekijät mainitsivat palautteen saamisen vaikuttavan paljon työhyvinvointiin. Osoittaa arvostusta esimiehen ja työkavereiden taholta, että annetaan palautetta ja rakentavaa kritiikkiä hyvässä hengessä. Asioiden rakentava käsittely yhdessä luo luottamusta työyhteisöön.

### **Kuvakollaasin näyttämisen jälkeen**

Seuraavassa vaiheessa haastateltavien eteen aseteltiin kuvakollaasi, jonka tarkoitus oli herättää uusia ajatuksia ja lisää keskustelua aiheesta. Tässä vaiheessa monessa ryhmässä ihmeteltiin, kuinka kenellekään ei tullut heti mieleen palkka tai muut rahaan liittyvät asiat.

Melkein kaikki ryhmät erottelivat fyysisen ja henkisen työhyvinvoinnin toisistaan toden, että henkinen puoli on tärkeämpi.

*Fyysistä puolta, kuten ergonomiaa, pystyy muuttamaan rahalla, mutta henkistä ei pysty noin vaan muuttamaan. Jos sä et voi hyvin, niin ethän sä pysty sitä työtä tekemään täysillä etkä keskittymään siihen mitä teet. – Myyntipalvelun työntekijä*

Seuraavaksi käsiteltävät asiat tulivat ilmi sekä myyntipalvelun että vastaanoton haastatteluissa, joskin hieman eri näkökulmista. Fyysisten työolojen ja työvälineiden kerrottiin vaikuttavan työhyvinvointiin paljon. Myyntipalvelussa ergonomian merkitys korostui, sillä kyseessä on istumatyö. Oikeanlainen istuma-asento ja sähköpöydät, jotka mahdollistavat seisomisen, tuovat fyysistä hyvinvointia. Vastaanotossa tärkeäksi koettiin, että työnantaja kustantaa oikeanlaiset ja ergonomiset työkenkät kaikille,

sillä työ tehdään pääosin seisten. Työpisteen ilmanvaihto ja valaistus sekä edellytykset työrauhaan ovat tärkeitä asioita. Myyntipalvelussa, jossa samassa toimistossa työskentelee monta ihmistä, saattaa melu nousta yllättävän korkeaksi haitaten keskittymistä ja näin laskea työn tehokkuutta.

Tiedonkulku ja uusiin asioihin perehdytys mainittiin myös. Työssä tarvittavan tiedon tulee olla selkeästi ja helposti saatavilla, ja tiedon tulee olla kaikille sama. Tiedon tulee myös saavuttaa kaikki yrityksen osastot ajantasaisesti. Näin asiantuntijuus säilyy ja työn tehokkuutta pystytään parantamaan. Uusista asioista, kuten järjestelmien päivitys tai uudet myyntikampanjat, toivotaan asianmukaista informointia ja perehdytystä, jotta jokainen työntekijä tietää, mitä pitää tehdä ja osaa käyttää tarvitsemiin työkaluja.

Työntekijöiden palkitseminen ja huomiointi lisäävät työhyvinvointia. Hyvästä työstä ja työpanoksesta tulee kiittää ja näin osoittaa arvostus työntekijää kohtaan - kenenkään työpanosta ei saisi pitää itsestäänselvyytenä. Huomiointiin ei tarvitse olla mitään isoa, pelkkä kiitos tai *hienosti hoidettu* ilahduttavat ja motivoivat. Motivaatiota kasvattavat esimerkiksi leikkimieliset kisailut, joista voittaja saisi jonkin palkinnon. Yksilökilpailuja tehokkaampina pidettiin tiimikohtaisia kilpailuja, joissa yhdessä kannustettaisiin toisia ja yhdessä myös jaettaisiin mahdollinen voitto. Se loisi yhteisöllisyyden tunnetta.

Motivaatio ja yhteisöllisyys nivoutuivat yhteen. Sen lisäksi, että työntekijöitä motivoi palkitseminen ja huomiointi, on työkavereiden kannustus isossa osassa motivaation ylläpitämisessä. Yhteen hiileen puhaltaminen ja yhdessä tekemisen tunne ylläpitävät työhyvinvointia. Yhteisöllisyyttä toivottiin ylläpidettävän ja edistettävän erilaisilla yhteisillä illanvietoilla tai esimerkiksi TYHY- / TYKY- päivillä, jotka työnantaja järjestää. Motivaation kasvattajaksi mainittiin myös monipuoliset työedut.

Johtajuus ja esimiestyöskentely näyttelevät erittäin isoa roolia työhyvinvoinnissa. Myyntipalvelun haastatteluissa mainittiin, että esimiehen on oltava tasa-arvoinen kaikessa tekemisessään, toimittava suunnan näyttäjänä ja oltava reilu mutta jämäkkä. Vastaanoton haastatteluissa taas tuli ilmi, kuinka tärkeää on, että esimies tietää, mistä vastaanoton työssä on kyse. On tärkeää, että esimies jalkautuu tekemään samaa työtä edes hetkellisesti tietääkseen, mitä johtaa.

*Se, että näkee että pomo tekee samaa työtä kuin me niin auttaa lähempään suhteeseen. Pomo tietää millaista on olla töissä ja millaisia asiakkaat ovat, hänellä ei ole mitään ruusuista kuvaa. – Vastaanoton työntekijä*

Yllä mainittujen asioiden lisäksi myyntipalvelun haastatteluissa pidettiin tärkeänä, että esimies tukee ja kannustaa terveellisten elämäntapojen noudattamista. Välineitä siihen ovat muun muassa mahdollisuus terveelliseen työpaikkaruokailuun, erilaiset liikuntasetelit, henkilöstön liikuntapäivät ja vaikkapa taukojumpat päivän aikana. Myös perheiden huomiointi tuli esille ja pohdittiin, kuinka suuri rooli kotona olevilla tukijoukoilla on työntekijän hyvinvointiin. Toivottiin, että työnantaja huomioisi perheitä järjestämällä esimerkiksi perhepäiviä tai muuta perheitä osallistavaa tekemistä, ja näin osoittaisi arvostusta myös heitä kohtaan.

Pohdinnan päätteeksi jokaisen ryhmän tuli valita kuvakollaasista kolme tärkeintä hyvinvointiin vaikuttavaa elementtiä. Alla olevaan taulukkoon on listattu yhteenvetona molempien osastojen valinnat.

Taulukko 1. Kolme tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa elementtiä

<b>MYYNTIPALVELU</b>	<b>VASTAANOTTO</b>
yhteisöllisyys	yhteisöllisyys
työpaikkaruokailu	tauot
työkalut	vapaa-aika / palautuminen

## 5.2 Työhyvinvoinnin portaat

Kolmas teema keskittyi työn viitekehyksen, Päivi Rauramon työhyvinvoinnin portaattimallin ympärille. Portaattimalli oli kirjattu paperilapuille, jotka tuli ryhmässä asettaa tärkeysjärjestykseen keskustellen samalla valinnoista. Alla olevista taulukoista selviävät valinnat ryhmittäin, ja viimeiseen taulukkoon on koottu yhteenveto molempien osastojen valinnoista.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin portaat myyntipalvelun näkökulmasta

**Myyntipalvelu**

Turvallisuus	Turvallisuus	Osaaminen
Yhteisöllisyys	Osaaminen	Yhteisöllisyys
Arvostus	Yhteisöllisyys	Arvostus
Osaaminen	Arvostus	Turvallisuus
Terveys	Terveys	Terveys

Ryhmä 1.

Ryhmä 2.

Ryhmä 3.

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin portaat vastaanoton näkökulmasta

**Vastaanotto**

Osaaminen	Arvostus	Osaaminen
Arvostus	Osaaminen	Arvostus
Yhteisöllisyys	Yhteisöllisyys	Yhteisöllisyys
Turvallisuus	Turvallisuus	Terveys
Terveys	Terveys	Turvallisuus

Ryhmä 1.

Ryhmä 2.

Ryhmä 3.

Taulukko 4. Työhyvinvoinnin portaat -yhteenveto

<b>Myyntipalvelu</b>	<b>Vastaanotto</b>
TURVALLISUUS	OSAAMINEN
OSAAMINEN	ARVOSTUS
YHTEISÖLLISYYS	YHTEISÖLLISYYS
ARVOSTUS	TURVALLISUUS
TERVEYS	TERVEYS

Kuten yhteenvetotaulukosta käy ilmi, oli suurin ero osastojen välillä turvallisuuden kohdalla. Vastaanotossa työskentelevät kokivat turvallisuuden selkeästi tärkeämpänä sillä he työskentelevät kolmessa vuorossa ja ovat jatkuvasti suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Myyntipalvelun työntekijät eivät kokeneet turvallisuutta niin tärkeäksi, sillä he eivät tunne oloaan turvattomaksi työskennellessään päiväsaikaan toi-

mistossa, jossa asiakaskontakti tapahtuu pääasiassa sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Terveys oli arvo, jota molemmat osastot pitivät tärkeimpänä. Terveiden koettiin olevan kaiken toiminnan edellytys ja perusta. Muiden arvojen kohdalla oli osastojen välillä pieniä eroja mutta myös paljon yhteneväisyyksiä.

Valintojen jälkeen käytiin jokainen porrassyksittellen läpi pohtien, mitä työhyvinvoinnin elementtejä kuhunkin portaaseen kuuluu, ja miten niihin voisi työntekijä itse sekä työnantaja positiivisesti vaikuttaa.

### **Terveys**

Myyntipalvelun työntekijät olivat sitä mieltä, että vastuu terveydestä on enemmän työntekijällä itsellään kuin työnantajalla. Jokaisen tulee huolehtia omasta perusterveydestään noudattamalla terveellisiä elämäntapoja: syömällä terveellistä ruokaa, harrastamalla liikuntaa ja lepäämällä riittävästi. Pohdittiin myös, että jokaisen omalla vastuulla on hakeutua lääkäriin, mikäli sellainen tarve ilmenee. Työnantaja ei voi lukea ajatuksia, joten jokaisen on osattava itse kertoa jos jokin asia painaa. Työnantajan vastuulla on tarjota kunnollinen työterveyshuolto kaikille työntekijöille – tämä koettiin ehdottomasti tärkeimpänä asiana. Työhyvinvointia edistää tieto siitä, että lääkäriin pääsee helposti ja aina kun on tarve, ja pystyy hyödyntämään myös muita terveyspalveluja, kuten fysioterapiaa. Toimistotyötä tekevien kohdalla koettiin tärkeänä, että työnantaja huolehtii ergonomiasta riittävällä tasolla ja tasapuolisesti kaikkien kohdalla. Kannustimina terveelliseen elämäntapaan mainittiin esimerkiksi erilaiset liikuntasetelit, taukojumppa työpäivän aikana ja työntekijöiden yhteinen liikuntapäivä kerran kuukaudessa. Fyysisellä terveydellä pohdittiin olevan iso vaikutus henkiseen terveyteen ja hyvinvointiin. Sen takia on tärkeää, että työnantaja pitää omalta osaltaan huolta työntekijöiden fyysisestä terveydestä.

*Fyysinen terveys luo henkistä terveyttä, jaksamista. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Työterveys on tärkeä olla olemassa - huolehditaan sitä kautta terveydestä työnantajan puolesta. Ja sitten kannustimia laittaisin tähän, jos halutaan että työntekijä pysyy terveenä, esim. erilaiset liikuntasetelit yms. – Vastaanoton työntekijä*

Vastaanotossa vastuunjako nähtiin melko tasapuolisena. Työntekijän vastuulle lueteltiin samoja asioita, kuin myyntipalvelun haastatteluissa ja työnantajan isoimpana

vastuualueena kerrottiin olevan työterveyshuolto. Hyvin tärkeäksi asiaksi nousi työnantajan vastuu työvuorosuunnittelussa: on otettava huomioon riittävä miehitys työvuoroissa ja riittävä lepoaika työvuorojen välissä. Palautumisen ja taukojen tärkeys korostui jokaisen vastaanoton ryhmän haastattelussa. Työpäivän aikana pidetyt tauot linkittyvät suoraan ihmisen perustarpeisiin – ravintoon ja lepoon. Riittävä lepoaika on välttämätöntä, jotta jaksaa työpäivän energisenä ja positiivisena.

*Työnantaja pystyy erittäin helposti saamaan sun unirytmien ihan perseeseen. Tulee kroonista väsymystä, joka laskee vastustuskykyä ja tulee sairauspoissaoloja, sekä mahdollisesti mielenterveysongelmia ja masennusta. – Vastaanoton työntekijä*

Riittävää vapaa-aikaa korostettiin siitäkin näkökulmasta, että näin työntekijälle jää aikaa omiin harrastuksiin, joilla hän itse ylläpitää terveyttään. Koettiin myös, että työnantajan järjestämä yhteinen tekeminen työajan ulkopuolella olisi tärkeää yhteisöllisyyden ja työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin kannalta.

### **Turvallisuus**

Tässä kohdassa ilmeni suurin ero myyntipalvelun ja vastaanoton listaamien asioiden välillä. Vastaanoton haastatteluissa käytiin läpi fyysiseen turvallisuuteen liittyviä asioita. Työnantajan tulee luoda selkeät toimintaohjeet erilaisia vaaratilanteita varten ja henkilökunnan tulee olla koulutettu näihin tilanteisiin. Jokaisen tulee tietää mitä tehdä, jos syttyy tulipalo tai asiakas saa sairaskohtauksen. Tulee myös tietää, miten uhkaavia asiakkaita käsitellään ja miten heille tulee puhua, jottei hermostuta kyseistä henkilöä lisää. Työpaikalla tulee olla hälytysnappi niin vartijalle kuin poliisille, jotta hätätilanteessa apu on nopeasti saatavilla. Yövuoroja tekeville on tärkeää, että hotellin ulko-ovet saadaan lukkoon. Näillä asioilla luodaan hotellin vastaanotossa työskentelevälle henkilölle mahdollisimman turvallinen olo. Henkiseen turvallisuuteen liittyen vastaanoton työntekijät mainitsivat työpaikan säilymisen. Mikäli työntekijällä on epävarma olo työpaikan säilymisestä, heikentää se työhyvinvointia ja laskee työpanosta.

Myyntipalvelun haastatteluissa tätä kohtaa mietittiin hieman kauemmin, ja pohdittiin mitä turvallisuus heille voisi tarkoittaa. Mietittiin ergonomian ja työympäristön vaikutusta turvallisuuteen. Työpisteen tulee olla ergonomian myötä turvallinen, ja työympä-

päristön turvallisuuteen liittyy muun muassa toimiston laadukas sisäilma ja kunnolliset hätäpoistumistiet.

*Tässä työssä ole mitään välitöntä vaaraa kun ei ole asiakaskontakteja kovin paljon. Palohälytyksiä tulee joskus mutta voidaan hypätä ikkunasta pihalle ja laittaa ovi lukkoon, jos pelottaa. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Tähän kuuluu mun mielestä myös työergonomia, se että istuu ehjällä tuolilla etkö niksauta selkää. – Myyntipalvelun työntekijä*

Myös myyntipalvelun haastatteluissa pohdittiin työpaikan säilymisen takuuta henkilön turvallisuudentunteen luojana. Kaikkien ryhmien mielestä tämän portaan sisältämät asiat ovat pääasiassa työnantajan vastuulla. Työntekijän tulee toki omaksua turvallisuusohjeet ja noudattaa niitä asianmukaisesti mutta työnantaja luo puitteet turvallisuudelle.

### **Yhteisöllisyys**

Yhteisöllisyys on arvo, joka kaikilla ryhmillä sijoittui melko keskivaiheille valinnoissa. Yhteisöllisyys koettiin erittäin tärkeäksi työhyvinvoinnin ja töissä jaksamisen kannalta. Molemmat osastot olivat sitä mieltä, että tämä asia on tasapuolisesti kaikkien vastuulla. Työnantajan tulee kohdella kaikkia samalla tavalla, tasa-arvoisuus ja reiluus ovat edellytys sille, että työnantajaan voi luottaa. Työkavereiden välinen luottamus ja rehellisyys ovat myös tärkeitä, näiden arvojen avulla luodaan hyvä yhteishenki ja ilmapiiri työpaikalle. Kun työpaikalla voidaan luottaa ympärillä oleviin ihmisiin ja koetaan tasa-arvoisuus joka päivä, luo se arvostusta. Työkavereiden kanssa on tärkeä voida puhua muistakin kuin työasioista, näin saa esimerkiksi töihin tullessa kerrottua mieltä painavan asian työkaverille ja sen jälkeen voi keskittyä työntekoon.

Keskusteluissa tuotiin ilmi palautteen antamisen sekä *kiitos* -sanan tärkeys yhteisöllisyyden kannalta. Toisten onnistumisista tulee iloita aidosti ja muita tulee kannustaa, näin saa myös itse osakseen hyvää ja kannustavaa kohtelua. Myös kiittämällä koettiin olevan positiivinen vaikutus yhteisöllisyyteen. Pieni sana, jolla on valtavan suuri merkitys.

*Näyttämällä sen, että sun työkaverit on sulle tärkeitä. Eihän tätä kukaan yksin tekisi. Kiittämällä. – Myyntipalvelun työntekijä*



*Kyllä kaikki haluavat, vaikka eivät sitä ääneen myönnä, että joku joskus sanoo että tosin hyvin hoidettu homma, kiitos. – Myyntipalvelun työntekijä*

Palavereita pidettiin hyvänä keinona yhteisöllisyyden edistämiseen. Etenkin myyntipalvelun keskusteluissa tämä korostui, sillä osa tiimistä työskentelee eri paikkakunnalla, eivätkä he näin ollen koe toimistolla vallitsevaa yhteisöllisyyttä. Olisi tärkeää kokoontua säännöllisesti yhteen ja koota ajatuksia, viettää aikaa yhdessä.

*Etätyöntekijöiden kohdalla vaikeaa saada heidät tuntemaan yhteisöllisyyttä. Senkin takia olisi tärkeää että olisi palavereita. – Myyntipalvelun työntekijä*

### **Arvostus**

Myyntipalvelun valinnoissa arvostus nousi tärkeämmälle sijalle kuin vastaanoton valinnoissa. Useampaan otteeseen esille nousi esimiestyöskentely ja tasa-arvoisen kohtelun tärkeys kaikissa asioissa. Koettiin erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, että esimies arvostaa kaikkia työntekijöitä ja on luottamuksen arvoinen, pitää työntekijöiden puolia. Työntekijöiden keskinäinen luottamus ja avoimuus luovat myös arvostusta; jokainen auttaa ja kannustaa toista ja näin osoitetaan arvostusta. Puhuttiin myös palautteen annosta niin hyvässä kuin pahassa. Kehittymisen kannalta on tärkeää, että esimies ja kollegat osaavat antaa myös rakentavaa kritiikkiä silloin, kun siihen on tarve. Tämä osoittaa arvostusta - työyhteisössä halutaan, että jokainen kehittyy ja kokee onnistumisen tunteita.

*Tasa-arvo henkilönä itsenään sekä työn puolesta, kaikki pitää yhdessä huolta siitä että työt tulee tehtyä eikä keskitytä vain siihen omaan nurkkaan. Autetaan kaveria, eikä jätetä ketään työtaakan alle. – Myyntipalvelun työntekijä*

Esille nostettiin myös oman työn arvostaminen ja sen koettiin vaikuttavan paljon työmotivaatioon. On tärkeää, että niin työntekijä itse kuin muutkin ympärillä olevat arvostavat sitä työtä, mitä tehdään. Tämä luo tunteen siitä, että jokainen on arvokas. Esille tuotiin myös ajatus, että jokaisen esimiehen tulisi jossain vaiheessa jalkautua tekemään sitä työtä, mitä johtaa. Näin esimiehet näkisivät konkreettisesti mikä toimii ja mikä ei – heillä olisi realistinen kuva asioista.

*Arvostus sitä työtä kohtaan mitä tehdään. Jos kukaan ei arvosta meidän työtä niin ei sitä silloin vittis tehdä. – Myyntipalvelun työntekijä*

Vastaanoton haastatteluissa käytiin läpi samoja asioita. Esille nostettiin muun muassa työntekijöiden välisen luottamuksen ja arvostuksen tärkeys. Esimiehen kohdalla painotettiin palautteenannon tärkeyttä myös negatiivisissa asioissa. Se rakentaa luottamusta ja osoittaa, että esimies haluaa työntekijän onnistuvan ja kehittyvän.

*Palautteen anto ja palkitseminen osoittavat arvostusta. Ja palaute annettuna nimenomaan suoraa työntekijälle itselleen. – Vastaanoton työntekijä*

*Jos esimies ei pysty antamaan palautetta, myös negatiivista, niin menee luottamus. Ei voi luottaa siihen, että kerrotaan jos tekee esimerkiksi jotain väärin. – Vastaanoton työntekijä*

Tärkeäksi koettiin myös työntekijöiden huomioiminen esimiehen taholta. Esimerkiksi joustavuudesta tai hyvästä työsuorituksesta palkitseminen osoittaisi arvostusta työntekijän panosta kohtaan. Kenenkään työpanosta ei saisi pitää itsestäänselvyytenä, sillä kyseinen toiminta laskee nopeasti motivaatiota. Silloin kun työntekijät tekevät hyvää työtä ja tulosta, pitäisi heidän saada myös itselleen siitä jotain. Raha ei ole ainoa keino huomioida vaan esimies voisi järjestää vaikka yhteisen illanvieton kiitokseksi hyvästä työstä.

### **Osaaminen**

Kaikki ryhmät pohtivat, että esimiehen vastuulla on huolehtia että työntekijöillä on tarkoituksenmukaiset ja toimivat työkalut työntekeä varten, optimaaliset puitteet tehdä työtä parhaalla mahdollisella tavalla. Myös tiedonkulku nousi esille ja mietittiin, että työnantajan vastuulla on huolehtia työntekijöiden ajantasaisesta tiedottamisesta. Työn tekemisen kannalta oleellinen tieto tulisi olla kootusti yhdessä paikassa ja helposti saatavilla. Tärkeää on myös se, että kaikille on opetettu sama tapa toimia, jotta työskentely on mahdollisimman tehokasta ja sujuvaa. Mikäli käyttöön otetaan uusia järjestelmiä tai toimintatapoja tulee työntekijöille järjestää kunnollinen perehdytys – tämä on edellytys asiantuntevalle ja tuloksekkaalle työnteolle.

*Esimiehen vastuulla, että saa tarvittavat tiedot työn tekemistä varten. – Vastaanoton työntekijä*

*Työkalut, tärkeää että tarvittava tieto löytyy. Sitten koulutus, pitäisi olla välillä mahdollisuus jonkinlaiseen koulutukseen. – Myyntipalvelun työntekijä*

Esimies voi antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittää osaamistaan järjestämällä erilaisia kursseja ja koulutuksia. Esimiehen tulisi myös tukea työntekijää, mikäli tämä haluaa omasta aloitteestaan kouluttautua työn ulkopuolella. Työssä jaksamisen ja motivaation ylläpitämisen kannalta on tärkeää, että itseään pääsee kehittämään ja haastamaan tietyin väliajoin.

Myyntipalvelun haastatteluissa mietittiin, että heidän työssään itsensä haastaminen ja uuden oppiminen voisi tapahtua esimerkiksi vaihtamalla tiimiä, jossa työskentelee. Näin pääsisi tutustumaan toisen tiimin toimintaan ja myytäviin kohteisiin. Kyseinen toimintatapa ei aiheuta kuluja eikä ylimääräisiä toimia työnantajan taholta.

*Meilläkin kun on kolme eri tiimiä samassa toimistossa, niin voi mennä esimerkiksi toiseen tiimiin katsomaan miten he toimivat. Varmasti opit uutta ja uusia toimintatapoja sitä kautta. Haastavuutta voi etsiä näin. – Myyntipalvelun työntekijä*

Koettiin myös, että avokonttorissa työskentely antaa todella hyvät puitteet jatkuvalla oppimiselle. Tiedon ja osaamisen jakaminen on arkipäivää. Jos jokin asia mietityttää tai oma osaaminen ei riitä, niin ympärillä on aina työkavereita, joiden kanssa voi pähkällä ratkaisuja hankaliin tilanteisiin. Koettiin myös, että omalla oppimishalulla on iso vaikutus siihen, kuinka aktiivisesti työntekijä kerää uutta tietoa ympäristöstään. Tuloksekas työskentely kumpuaa työntekijän omasta halusta ja motivaatiosta oppia uutta ja olla parempi työsään.

*Tärkeää osaamista tässä työssä on tiedon jakaminen. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Motivaatio vaikuttaa - jos sulla on kiinnostusta ja palo siihen työhön, niin kyllä sä haluat oppia uutta. – Myyntipalvelun työntekijä*

### 5.3 Työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen

Haastattelun viimeinen teema käsitteli työhyvinvoinnin vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen ja tuloksekkaaseen työskentelyyn. Ensin suoritettiin yksilötehtävä, jossa jokainen kirjoitti paperille, mitä tuloksellisuus tarkoittaa työntekijän sekä työnantajan näkökulmasta, ja mitkä asiat saavat työskentelemään tuloksekkaasti. Tämän jälkeen pöydälle laitettiin Marja-Liisa Mankan *Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät* -malli (ks. s. 11–12). Mallin tarkoituksena oli tukea keskustelua ja herättää ajatuksia mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Tehtävä oli yhdessä pohtia, mitkä työhyvinvoin-

nin elementit eniten vaikuttavat tuloksellisuuteen, ja miten näihin elementteihin voisi positiivisesti vaikuttaa tuloksellisuuden edistämisen näkökulmasta.

### **Yksilötehtävän antia**

Kaikki ryhmät pohtivat tuloksellisuuden tarkoittavan työantajan näkökulmasta sitä, että saadaan yritykselle mahdollisimman paljon rahaa mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Se tarkoittaa kustannustehokkaita toimintoja ja työvälineitä. Työntekijän näkökulmasta tuloksellisuus nähtiin niin, että saa työpäivän aikana tehtyä kaikki ne asiat, jotka sille päivälle oli tehtävänä. On tehokas ja osaa organisoida oman tekemisensä niin, että työnteko on mahdollisimman sujuvaa ja selkeää. Ylittää itsensä ja onnistuu työssään, tekee lisämyyntiä normaalin kaupanteon päälle. Myyntipalvelussa tuloksellisuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että saa solmittua hyvät kaupat ja vastaanotossa sitä, että palvelee asiakkaita kiireisenä hetkenä mahdollisimman nopeasti mutta rauhallisesti, jolloin asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi.

*Mahdollisimman tehokasta työntekoa, ajankäyttö maksimoitua. –  
Myyntipalvelun työntekijä*

Elementtejä, jotka saavat työntekijän työskentelemään tuloksekkaasti, oli lueteltu paljon. Vastaanoton papereissa kolme eniten mainittua asiaa olivat hyvä yhteishenki ja avoin ilmapiiri työyhteisössä, kannustava esimies, joka antaa palautetta, sekä motivaatio myydä. Tärkeäksi koettiin myös työssä jaksaminen, sekä palkka ja hyvän tuloksen heijastuminen työntekijään itseensä. Motivaatioon vaikuttavat monet asiat, kuten työn arvostus ja itsensä tärkeäksi kokeminen, reiluus ja tasa-arvoinen kohtelu, osaamisen tukeminen ja kannustaminen sekä työntekijöiden huomioiminen. Työntekijöiden pitäisi saada, normaalin palkan lisäksi, itselleen jotain siitä, että tekevät hyvää työtä ja tulosta. Motivaation kannalta tämä koettiin erityisen tärkeäksi.

Samoja asioita nousi esille myös myyntipalvelun papereista. Kolme eniten toistuvaa asiaa olivat arvostus työyhteisössä, edellytykset työn tekemiselle sekä edut ja palkitseminen. Myös työkaverit, työmotivaatio, palautteen anto ja kiittäminen, sekä palkkaus mainittiin monessa paperissa. Työympäristön, oman työpisteen ja työvälineiden tulee olla kunnossa, jotta edellytykset tuloksekkaalle työskentelylle täyttyvät. Työntekijöitä tulee huomioida ja palkita hyvästä työstä motivaation ylläpitämiseksi, tästä esimerkkinä mainittiin tulospalkkaus.

Työn kuormittavuuden jako tasaisesti on tärkeää, sillä liika stressi ja kiire vaikuttavat työntekoon negatiivisesti. Kiire koettiin tietystä määrin hyvänä asiana mutta sen pohdittiin vaikuttavan ihmisiin eri tavalla, joillekin se toimii motivaattorina ja toiset taas stressaantuvat jo pienestä kiireestä.

Työyhteisön keskinäinen arvostus ja avoimuus luovat työympäristön, jossa jokaisen on turvallista työskennellä ja keskittyä tehokkaaseen työntekoon. Tiiminä työskentely ja yhteen hiileen puhaltaminen kannustavat jokaista antamaan oman, täyden panoksensa työnteolle. Avoin onnistumisista iloitseminen saa jokaisen tuntemaan olonsa tärkeäksi, jolloin aito halu toimia tehokkaasti kasvaa.

### **Myyntipalvelun ryhmissä pohdittua**

Työympäristön ja työkalujen vaikutusta tulokselliseen työntekoon pohdittiin paljon. Työnantajan vastuulla on tarjota kaikille työntekijöille ergonominen ja turvallinen työympäristö. Se tarkoittaa sitä, että työpiste on katsottu jokaiselle henkilökohtaisesti kuntoon niin, että istuma-asento on mahdollisimman ergonominen. Tärkeänä koettiin myös se, että jokaisella on oma, henkilökohtainen työpiste - se on arvostuksen osoitus työnantajalta. Näin jokainen voi tehdä omasta työpisteestään sellaisen, että se mahdollistaa tehokkaan työnteon. Myös työympäristön ja -pisteen valaistus ja ilmanvaihto ovat erittäin tärkeitä, sillä toimistossa vietetään kahdeksan tuntia päivässä.

Puhuttiin avokonttorin eduista ja haitoista tuloksellisuuteen nähden. Hyvinä puolina mainittiin, että työkaverilta voi aina kysyä apua ja yhdessä voidaan miettiä mahdollisimman hyvä lopputulos niin asiakkaan, kuin työnantajan näkökulmasta. Haittapuolena mainittiin ajoittainen kova meteli. Avokonttorissa meluhaitat ovat aika ajoin erittäin suuret ja toimiston suunnittelussa tulisi ottaa huomioon, miten jokaiselle voidaan taata työrauha. Koettiin kuitenkin, että tässäkin asiassa helpottaa työyhteisön avoin ilmapiiri – työkavereille voi huomauttamaan, että heidän kovaääninen keskustelu häiritsee keskittymistä, ilman että kukaan tästä huomautuksesta loukkaantuu.

Työvälineitä pidettiin erittäin tärkeänä tuloksellisuuteen vaikuttavana tekijänä. Tehokkaan työskentelyn kannalta koettiin tärkeäksi, että työntekoon tarvittavat työvä-

lineet ovat helposti ja nopeasti saatavilla. Sillä on suuri vaikutus siihen, kuinka tehokkaasti ja nopeasti myyntipalvelussa saadaan töitä tehtyä.

*Työkalut – jos ne eivät toimi niin euroakaan ei lähde lipumaan mistään suunnasta! Menee turhaa aikaa ja tehokkuus kärsii jos kaikki asiat pitää hakea eri paikasta. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Tehokkuus riippuu siitä, minkälaiset kynät annetaan. Jos sulle annetaan lyijykynä mutta ei teroitinta, niin kyllä siinä on aika vaikea pidemmän päälle toimia. – Myyntipalvelun työntekijä*

Henkiseen työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyen koettiin työntekijöiden huomioinnin ja palautteen antamisen, sekä hyvästä työstä kiittämisen olevan erittäin tärkeässä roolissa. Jokainen työntekijä tarvitsee palautetta voidakseen kehittyä ja toimia tehokkaammin. Työpaikalla tulee yhdessä pohtia voisiko toimintatapoja muuttaa, jotta jokainen pystyisi työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti. Tähänkin kohtaan liitettiin vahvasti arvostus – jos arvostat työkaveriasia / työntekijääsi, kerrot hänelle avoimesti missä hän voisi parantaa, jotta hänestä tulisi vielä ammattitaitoisempi. Myös positiivisen palautteen antaminen ja hyvästä työstä kiittäminen on tärkeää. Tulokselliseen työntekoon kerrottiin vaikuttavan todella paljon se, tunteeko työntekijä olevansa arvokas ja onko hänen työpanoksellaan oikeasti merkitystä.

*Hyvät työntekijät menevät firmoihin joilla on hyvä maine ja jotka pitävät työntekijöistä hyvää huolta. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Sitä miettii että hittoako sillä mulle on väliä ostaako se asiakas sen pullon viiniä vai ei, jos ei käydä edes sanomassa kiitosta. – Myyntipalvelun työntekijä*

Työn kuormittavuus tulee olla tasaisesti jaettu. Kiire toimii tietyssä määrin motivaattorina, mutta liika työmäärä ja stressi heikentävät työn tehokkuutta. On tärkeää, että työntekijä kokee saavansa apua kiperissä tilanteissa ja avun pyytämiseen on matala kynnys. Tässä korostuu avoin ja luottamuksellinen työyhteisö ja ilmapiiri. Tehokkuuteen vaikuttaa myös se, pääseekö työpäivän aikana nollaamaan ajatuksia ja irtautuman työasioista hetkellisesti. Päivän aikana pidetyt ruoka- ja kahvitauot ovat tärkeässä roolissa tässä asiassa. Tietokoneen äärestä tulee välillä irtautua, jotta silmät ja aivot pääsevät lepotilaan. Tauon jälkeen olo on taas virkeämpi ja tehokkaampi.

*Jokainen kokee kiireen eri tavalla ja stressaa siitä eri tavalla, toiset kokee sen todella helposti ja toiset ei. Sitten helpommin stressaajia ärsyttää kun muut eivät stressaa yhtä paljon. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Paineensietokyky on erilainen eri ihmisillä, sitä pitää vain opetella. Perfektionismia myös joillain, että halutaan olla hirveen hyviä ja ärsyttää jos ei vaan pysty hoitamaan sähköpostia niin nopeasti kuin haluaisi. – Myyntipalvelun työntekijä*

*Vaikka kuinka olisi kiire, niin se ei auta että koko päivän putkeen vaan paukuttaa töitä. Tuottavuus vähenee koko ajan, jos ei välillä pidä taukoa. – Myyntipalvelun työntekijä*

Yhdeksi isoimmaksi työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi kaikki ryhmät mainitsivat motivaation. Motivaatioon vaikuttaa kakki edellä mainitut asiat, niin fyysisen kuin henkisen puolen vaikuttajat. Työntekijän täytyy olla motivoitunut, jotta hän haluaa tehdä tulosta yritykselle ja jotta hän antaa joka päivä parhaan mahdollisen työpanoksensa.

*Motivaatio on kyllä tosi tärkeä. Se on varmaan yksi isoimmista tulokseen vaikuttavista tekijöistä. – Myyntipalvelun työntekijä*

### **Konkreettisia keinoja**

Tuloksellisempaan työntekoon keksittiin monenlaisia keinoja. Mainittiin esimerkiksi joustava työaika ja mahdollisuus työskennellä kotoa käsin. Joustavan työajan edut ovat siinä, että työntekijä pääsisi itse vaikuttamaan mihin kellonaikaan työskentelee. Toiset ovat tehokkaampia heti aamusta ja toiset illasta, ja huonosti nukutun yön jälkeen olisi tehokkuuden kannalta varmasti parempi tulla töihin hieman myöhemmin. Myös asiakkaat hyötyisivät tästä, sillä puhelinpalvelu voisi olla myöhempään auki. Pitkän työmatkan takaa tulevat henkilöt kokivat, että tällainen järjestely helpottaisi heidän arkeaan. Aamupäivällä saisi hoidettua omia asioita, jotka vaativat esimerkiksi vain päiväsaikaan auki olevissa virastoissa käymistä. Näin ollen heidän ei tarvitsisi töissä murehtia hoitamattomia asioita.

Kotoa käsin työskentely taas olisi hyödyllinen esimerkiksi silloin, kun työntekijän lapsi sairastuu ja lapsen kanssa on jäätävä kotiin. Monet kertoivat kokevansa turhautuneisuutta tällaisissa tilanteissa, sillä voisivat hyvin tehdä töitä kotoa käsin. Myyntipalvelun työ tehdään tietokoneella, joten työvälineiden puolesta tähän ei ole estettä. Nämä asiat vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin, sillä kotona ollessa työt jäävät tekemättä ja tämä aiheuttaa stressiä. Mikäli työntekijällä on yksityiselämässään asioita, jotka pitäisi hoitaa mutta siihen ei ole aikaa, aiheuttaa sekin stressiä.

Tehokkaan työskentelyn ylläpitämiseksi mietittiin työpäivän aikana järjestettävää taukojumppaa. Tämä parantaisi verenkiertoa ja virkistäisi mieltä. Ruoka- ja kahvitauoilla on myös suuri merkitys tehokkaaseen työntekoon. Työntekijöille tulisi tarjota kunnollinen taukotila, erillään toimistosta, jonne työntekijät pääsisivät tauon ajaksi irtautumaan työasioista. Tietokoneen näytön tuijottaminen kahdeksan tuntia ilman taukoja, ei tee hyvää silmille eikä keholle ylipäätään.

Kerran kuukaudessa järjestettävä liikuntapäivä parantaisi yhteisöllisyyttä ja tukisi terveellisiä elämäntapoja. Palavereita tulisi myös pitää vähintään kerran kuukaudessa. Näin voitaisiin käydä esimerkiksi kuukauden tulos läpi ja koota ajatuksia yhdessä. Tällaisessa tilanteessa olisi työnantajalla hyvä mahdollisuus antaa palautetta ja kiittää hyvästä työstä sekä kertoa, missä on vielä parannettavaa. Tällaisella toiminnalla pohdittiin olevan suuri merkitys motivaatioon ja sitä kautta jälleen tuloksellisuuteen. Palavereita voisi järjestää myös liikunnallisessa muodossa tai esimerkiksi ulkona, jolloin päivän virkistymishetki tulisi pidettyä samalla.

Työtä helpottamaan mietittiin valmiiden tarjous- ja vahvistuspohjien tekemistä tiettyille asiakasryhmille, joille lähetetään ulkoasultaan samankaltaisia viestejä. Näin ei samoja asioita tarvitsisi kirjoittaa joka kerta uudestaan, ja työn nopeus ja tehokkuus paranisivat. Jokainen työntekijä tulee perehdyttää kunnolla, jotta hän voi olla asiantuntija omassa työssään - tuloksellisuus kasvaa työntekijän itsevarmuuden myötä. Ihmisten vahvuuksia tulisi hyödyntää tehokkuuden parantamiseksi. Jos joku on erityisen hyvä numeroiden kanssa, voisi hän hoitaa enemmän laskuasioita. Joku toinen taas on erityisen taitava ja nopea tekemään tarjouksia isoista, monta yksityiskohtaa sisältävistä tilaisuuksista, jolloin tämän taidon hyödyntäminen tehostaisi toimintaa.

Kerrottiin myös, että erilaiset kampanjat ja myyntikilpailut motivoivat työntekijöitä tekemään tulosta, sillä asetettu tavoite halutaan saavuttaa. Tavoite tulee kuitenkin asettaa tiimikohtaisesti, jotta työntekijät saadaan puhaltamaan yhteen hiileen ja tekemään töitä yhteisen tavoitteen eteen. Näin saadaan yhteishenkeä kasvatettua ja tuloksellisuus vietyä huippuunsa. Myös palkinto tavoitteen saavuttamisesta ansaitaan yhdessä ja päästään tiiminä juhlimaan saavutusta. Henkilökohtaisten kilpailujen koettiin aiheuttavan turhaa stressiä ja keskinäistä kilpailua työssä, jota kuitenkin tehdään tiimissä.



Motivaatio on se, jolla koettiin olevan suurin vaikutus tuloksellisuuteen. Jos työntekijä ei ole motivoitunut, ei häntä myöskään kiinnosta tehdä parempaa tulosta vaan hän tekee vain minimivaatimuksen mukaisen suorituksen. Motivaatioon pohdittiin vaikuttavat, aiemmin mainittujen asioiden lisäksi, myös se miten työnantaja ottaa työntekijöiden perheet huomioon. Majoituslalla voisi esimerkiksi hyvästä työstä palkita hotelliyöllä, jolloin työntekijä voisi nauttia palkinnosta perheensä kanssa. Arvostuksella on vähintään yhtä suuri vaikutus tehokkaaseen työntekoon kuin motivaatiolla. Nämä kaksi asiaa nivoutuvat erittäin vahvasti yhteen ja vaikuttavat myös toisiinsa. Mietittiin, että arvostuksen pitäisi näkyä työntekijöiden jokapäiväisessä arjessa. Aina ei tarvita isoja tekoja vaan arjessa pienikin ele riittää.

### **Vastaanoton ryhmissä pohdittua**

*Tähän vaikuttaa paljon esimiestyö. Se mitä työntekijä voi tehdä, on muistaa myydä joka tilanteessa. Työntekijä ei voi vaikuttaa miehitykseen, siivouskuluihin tai tilauksiin. Työntekijän osuus on myyntiä ja motivaatiota siihen. – Vastaanoton työntekijä*

Vastaanoton haastateltavat miettivät paljon työhyvinvoinnin vaikutusta motivaatioon ja motivaation vaikutusta tuloksellisuuteen. Motivaatioon kerrottiin vaikuttavan työssä jaksaminen ja hyvä esimiestyöskentely, jotka liittyvät hyvin paljon toisiinsa. Jokainen ryhmä toi esille myös palautumisen ja riittävän vapaa-ajan merkityksen tehokkaaseen työntekoon. Työvuorot tulee suunnitella niin, että vuorojen väliin jää riittävä aika palautumiselle ja esimerkiksi harrastuksissa käymiselle.

*Jaksaminen on ihan älyttömän tärkeää. Jos olet väsynyt, niin menet sieltä mistä aita on matalin ja hoidat vaan perustehtävät. Täytyy olla myös joku motivaattori, kuten hyvä esimies, joka antaa hyvää palautetta. – Vastaanoton työntekijä*

Palautteen saaminen ja kannustaminen mainittiin myös tärkeimpien asioiden joukossa. Esimieheltä saatu palaute ja arvostus työntekijän työpanosta kohtaan ovat tärkeässä roolissa siihen nähden millä tehokkuudella ja omistautumisella työntekijä suhtautuu työhönsä. Useasti tuotiin esille se, että hyvästä työstä tulisi saada myös itselle jotain, palkitsemisen kerrottiin ehdottomasti motivoivan tulokselliseen työntekoon. Hyvästä tuloksesta pitäisi päästä nauttimaan myös työntekijätasolla, siellähän se tulos lopulta on tehty.

Palkan kerrottiin olevan se, joka kaiken taustalla ensimmäisenä motivoi tekemään hyvää työtä. Se, että saa pitää työpaikkansa ja säännöllisen tulonlähteen. Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus koettiin asiana, joka vaikuttaa paljon motivaatioon. Työn teolle ja toiminnalle on olemassa tietyt ohjeistukset ja säännöt mutta jokaisen omalle persoonalle pitäisi myös jättää tilaa niin, että jokainen voi tehdä työnsä tavalla, jolla se itselle tuntuu luonnolliselta. On tärkeää tuntea, että saa itse vaikuttaa työhönsä. Myyntityön pohdittiin olevan paljon helpompaa silloin, kun jokainen voi tehdä sitä omalla tyyllillään. Liian tarkat ohjeet syövät motivaatiota ja tuloksellisuutta.

Myös vastaanoton haastatteluissa arvostus nousi vahvasti esille. Se linkitettiin yhteen palautteenannon ja kannustamisen sekä joustamisen kanssa. Jos työnantaja joustaa työntekijän suuntaan, on silloin työntekijäkin valmis tekemään enemmän työnantajan hyväksi. Arvostuksen tulee näkyä myös tasa-arvoisuudessa niin, että kaikkia kohdellaan yhdenvertaisina.

### **Konkreettisia keinoja**

*Vaikka konserttiliput ja majoitus Helsingissä. Kaikki olisi valmiina, se olisi hienoa. Se että olisi käytetty ajatusta, se olisi elämys. – Vastaanoton työntekijä*

Työntekijöiden huomioon ottamisen ja palkitsemisen kerrottiin motivoivan todella paljon. Silloin kun saa jotain takaisin hyvästä työstä, kannustaa se jatkamaan tehokasta ja tuloksellista työntekoa. Mainittiin, että tulospalkkio olisi erittäin hyvä keino tuloksellisuuden edistämiseen – sillä saataisiin koko työyhteisö tekemään töitä saman tavoitteen eteen ja palkinto jaettaisiin yhdessä, jolloin edistettäisi myös yhteisöllisyyttä. Palkitsemisen ei tarvitsisi olla rahaa vaan palkintona hyvästä työstä voisi antaa vaikka majoituslahjakortin tai järjestää yhteisen illanvieton.

Myös virkistystoiminnan ja urheilun tukeminen nähtiin tehokkaana motivaatiokeinoena. Samalla edistettäisi yhteisöllisyyttä ja terveellisiä elämäntapoja, ja kannustettaisi liikkumaan. Tähän voisi hyödyntää muun muassa liikunta- ja kulttuuriseteleitä ja yhteistyösopimuksia eri liikuntapaikkojen kanssa.

Kannustuksen sekä palautteen ja opastuksen saaminen esimieheltä koettiin keinoina, joilla työntekijä tuntisi työpanoksensa tärkeäksi ja sen myötä haluaisi antaa myös oman täyden panoksensa työlle. Tuloksen tekemiseen voisi kannustaa erilaisilla kai-

kille reiluilla kilpailuilla, joissa tavoitteena olisi esimerkiksi saada tehtyä lisämyyntiä jonkun tietyn summan edestä. Mikäli tavoitteeseen päästään, voisi työnantaja järjestää jotain yhteistä kivaa tekemistä henkilöstölle. Tulospalkkio mainittiin myös vastaanoton keskusteluissa erittäin toimivana motivaattorina tulokselliselle työskentelylle.

Vastaanoton pohdinnoissa taukojen pitämisellä oli suuri merkitys. Työntekijän jakamisen ja tehokkuuden kannalta on tärkeää, että työpäivän aikana saa pidettyä tietyn määrän taukoja. Vastaanottotyössä tämä on suuri haaste, sillä työvuorossa ollaan usein yksin. Tähän ei keksitty muita ratkaisuja kuin se, että työvuorossa pitäisi olla aina kaksi henkilöä. Tämän mietittiin olevan yksi isoimpia vastaanoton haasteita työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen liittyen.

Joustavuuden pohdittiin luovan arvostusta työnantajan ja työntekijän välille. Se, että työntekijälle annetaan tietyssä määrin vapaat kädet työskennellä, auttaa motivoimisessa ja tehokkuuden parantamisessa. Välillä tulee tilanteita, joissa ohje on toimia tietyllä tavalla mutta työntekijä tietää, ettei kyseisellä toimintamallilla saa asiakasta tyytyväiseksi. Tällaisissa tilanteissa työntekoa helpottaa, jos on lupa käyttää omaa arviointikykyään ja toimia parhaaksi näkemällään tavalla, jotta asiakas pysyy tyytyväisenä.

*Uskon kuitenkin siihen, että jos asiakkaan saa tehtyä iloiseksi ja tyytyväiseksi niin hän tulee uudestaan ja näin ollen kannattavuus on parempi, kuin että saat sillä hetkellä asiakkaalta esimerkiksi 5e enemmän jostain tuotteesta. Tämä toimintamalli toisi mielestäni enemmän tulosta pitkässä juoksussa. – Vastaanoton työntekijä*

Esimiehen puolelta tapahtuvaan joustavuuteen kerrottiin liittyvän myös työntekijöiden vapaatoiveiden hyväksyminen. Esimiehen joustaminen motivoi myös työntekijää olemaan joustava ja työskentelemään mahdollisimman tehokkaasti yrityksen tuloksen eteen.

*Se, että saa toivomansa vapaat, on suuri vaikuttaja työhyvinvointiin. Tuettaen sitä, että pääset harrastuksiisi tai sukulaisen juhliin. – Vastaanoton työntekijä*

## 6 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta henkilöstön työhyvinvoinnilla olevan suuri merkitys yrityksen tuloksellisuuteen hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa. Tutkimuskysymykseen saatiin vastaus, sillä tutkimus toi esille paljon työhyvinvoinnin keinoja, joihin panostamalla voidaan vaikuttaa työntekijöiden tulokselliseen työskentelyyn positiivisesti. Myyntipalvelun ja vastaanoton henkilöstöllä oli paljon samankaltaisia ajatuksia työhyvinvoinnista, mutta myös toimenkuvien erityispiirteet nousivat tuloksista esille.

Mielenkiintoista oli se, että haastattelun ensimmäisessä osiossa, jossa piti itsenäisesti kirjoittaa paperille ajatuksia työhyvinvoinnista, vain yksi henkilö oli maininnut palkkauksen. Tuloksista näkee selkeästi, että henkistä hyvinvointia pidetään ehdottomasti tärkeämpänä kuin fyysistä hyvinvointia.

*Ergonomista puolta pystyy muuttamaan rahalla, mutta henkistä ei pysty noin vaan muuttamaan. Jos sä et voi hyvin, niin ethän sä pysty sitä työtä tekemään täysillä etkä keskittymään siihen mitä teet. – Myyntipalvelun työntekijä*

Tutkimuksen alussa selvitettiin haastateltavien ajatuksia ja mielipiteitä työhyvinvoinnista yleisesti, haluttiin saada selville mitä työhyvinvointi haastateltaville tarkoittaa. Ensimmäiset asiat, jotka kaikilla ryhmillä tuli työhyvinvoinnista mieleen, olivat yhteisöllisyys ja työilmapiiri. Näillä kahdella asialla, jotka hyvin vahvasti linkittyvät toisiinsa, koettiin olevan erittäin merkittävä vaikutus siihen, viihtyykö ihminen työpaikalla ja onko hän motivoitunut työtekkoon. Työkavereiden kerrottiin vaikuttavat siihen, millainen yleinen ilmapiiri työpaikalla on ja millä mielellä töihin aamulla tullaan. Vaikka itse työ ei aina olisi mieluista, niin hyvät työkaverit auttavat jaksamaan. Hyvän työyhteisön kerrottiin rakentuvan avoimesta ja kannustavasta ilmapiiristä, luottamuksesta ja keskinäisestä arvostuksesta. Työkaverit koettiin kavereiksi, tueksi ja avunantajiksi kiperissä tilanteissa. Työyhteisöllä voidaan siis todeta olevan merkittävä rooli tulokselliseen työntekoon, sillä työkavereiden tuki ja kannustus motivoivat parempiin suorituksiin. Ajatusten vaihtaminen ja ratkaisujen pohtiminen yhdessä, johdavat parhaisiin lopputuloksiin asiakkaan, sekä yrityksen tuloksen kannalta.

Toinen työhyvinvointiin suuresti vaikuttava asia, molempien osastojen mielestä, oli työpäivän aikana pidettävät tauot. Työpäivän tauottamisella ja hetkellisellä ajatusten

nollaamisella päivän aikana koettiin olevan positiivinen vaikutus työntekijän jaksamiseen ja vireystilaan. Myyntipalvelussa työskennellään istuen tietokoneen ääressä, jolloin silmät rasittuvat ja lihakset jäykistyvät helposti. Työpisteeltä on hyvä poistua tietyin väliajoin, ja nousta hieman vetreyttämään kehoa ja mieltä. Tauot mahdollistavat toimistolta poistumisen, ja jutteluhetken työkavereiden kanssa. Toimistolta on tärkeä konkreettisesti poistua, jotta työasiat voidaan hetkeksi unohtaa ja aivot pääsevät lepotilaan.

Vastaanoton henkilökunnalle taukojen tärkeys merkitsi sitä, että pääsee hetkeksi istumaan alas ja hengähtämään, syömään eväitä ja käymään WC:ssä. Vastaanottotyö on ajoittain todella hektistä ja asiakkaiden sisäänkirjaukseen ja muuhun asiakaspalvelutyöhön saattaa hurahtaa monta tuntia ilman taukoja. Vastaanotossa ollaan pääasiassa yksin, joten taukojen pitäminen täytyy osata ajoittaa sellaiseen hetkeen, kun ei asiakkaita ole läsnä. Taukojen pitämällä koettiin olevan erittäin iso rooli työhyvinvoinnin ja työvuorossa jaksamisen kannalta. Ihmisen täytyy syödä ja juoda, pysyä virkeänä ja positiivisena asiakaspalvelijana. Työntekijän vireystilalla ja jaksamisella on suora yhteys työn tehokkuuteen ja nopeuteen. Kun ihminen on levännyt ja ravinnut itseään, on verensokeri tasapainossa eikä olo ole väsynyt. Tuloksellinen työskentely vaatii keskittyynyttä aivotoimintaa ja jatkuvaa päätöksentekoa. Tämä ei onnistu, jos ihminen on nälkäinen tai jatkuvassa päänsäryssä liiasta tietokoneen tuijottamisesta.

Osastojen väliset erityispiirteet nousivat tuloksista esille muun muassa siinä, että istumatyötä tekevät myyntikoordinaattorit pitivät ergonomiaa erittäin tärkeänä asiana, kun taas hektistä seisomatyötä tekevät vastaanottovirkailijat arvostivat riittävää palautumista työvuorojen välissä. Myyntipalvelun työntekijät kertoivat oikeanlaisen ergonomian tekevät istumatyöstä mutkatonta. Ergonomian puutteen mietittiin aiheuttavan muun muassa lihasten jäykistymistä ja niistä johtuvia kiputiloja sekä päänsärkyä. Näin ollen ergonomian voidaan katsoa olevan myyntipalvelussa tärkein *fyysisen* työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Fyysinen työhyvinvointi voidaan katsoa luovan henkistä työhyvinvointia. Mikäli fyysisen työhyvinvoinnin osatekijät eivät ole kunnossa, ei työntekijä pysty keskittymään myöskään henkisen puolen asioihin. Haastatteluissa tuli esille, että haastateltavat pitävät henkistä työhyvinvointia kuitenkin tärkeämpänä kuin fyysistä. Tämän voidaan tulkita johtuvan siitä, että fyysiseen

työhyvinvointiin voi työnantaja vaikuttaa nopeammin. Sähköpöytien hankkiminen toimistoon on ainoastaan rahakysymys, kun taas rehellisen arvostuksen ansaitseminen voi olla vuosien työn takana.

Vastaanottovirkailijat kertoivat taukojen puutteen olevan arkipäivää häiden työssä, joka nostaa työvuorojen välisen vapaa-ajan erittäin tärkeään rooliin. Työvuorosuunnittelussa tulee ottaa huomioon, että työn kuormittavuus jakautuu tasaisesti työntekijöiden kesken, ja että työvuorojen välillä saadaan riittävä aika palautumiselle ja omille harrastuksille. Voidaan todeta vastaanoton työntekijöiden tottuneen tauotomaan työskentelyyn, jolloin taukojen puute kompensoidaan riittäväällä vapaa-ajalla.

### **Työhyvinvoinnin portaat tuloksellisuuteen**

Tutkimustulosten peilaaminen Rauramon *työhyvinvoinnin portaat* -malliin auttaa hahmottamaan konkreettisesti, millä työhyvinvoinnin keinoilla voidaan parhaiten edistää tuloksellisuutta. Tutkimustuloksista on koottu lopputuotoksena kaksi *työhyvinvoinnin portaat tuloksellisuuteen* -mallia, toinen vastaanoton näkökulmasta ja toinen myyntipalvelun näkökulmasta. Jokaiseen portaaseen on koottu sen aihealueen työhyvinvoinnin keinoja, joilla tuloksellisuuteen voidaan vaikuttaa positiivisesti. Nämä mallit toimivat kehitysehdotuksina ja apuvälineinä hotellin vastaanoton ja myyntipalvelun esimiehille tuloksellisuuden edistämiseen työhyvinvoinnin avulla.

Malleista löytyy paljon sellaisia asioita, jotka ovat perusedellytyksiä työhyvinvoinnille ja toistuvat siitä syystä molemmissa malleissa. Osastojen väliltä löytyi kuitenkin sen verran eroavaisuuksia, että katsottiin järkeväksi tehdä molemmille osastoille omat mallit. Mitä ylemmäs portaissa mennään, sitä enemmän tulee esille asioita, joiden järjestäminen on niin sanotusti vapaaehtoista ja täysin työnantajasta kiinni. Nämä ovat juuri niitä asioita, joilla työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja tuloksellista työntekoa parannetaan. Haastatteluissa tuotiin esille se, että esimerkiksi työterveyshuolto tulee tarjota kaikissa työpaikoissa. Näin ollen, vaikka se vaikuttaakin työhyvinvointiin positiivisesti, ei se yksinään ole erityisen suuri motivaattori tuloksellisuuteen. Sen tulee kuitenkin löytyä portaikosta, sillä kuten mainittu, se tulee kaikille tarjota ja on näin ollen perusedellytys työhyvinvoinnille. Samojen asioiden toistuminen molemmissa malleissa johtuu osittain myös siitä, että työhyvinvointiin löytyy,

alasta riippumatta, paljon samoja vaikuttajia. Alapuolella on esitelty molemmat mallit tarkemmin.

## HOTELLIN VASTAANOTTO



Kuvio 8. Hotellin vastaanoton työhyvinvoinnin portaat tuloksellisuuteen

## HOTELLIN MYYNTIPALVELU



Kuvio 9. Hotellin myyntipalvelun työhyvinvoinnin portaat tuloksellisuuteen

Alimmalla tasolla malleissa on **terveys**. Työterveyshuolto sekä ergonomiset työvälineet ja työpiste on mainittuna molempien osastojen kohdalla. Näiden asioiden koetaan olevan perusedellytyksiä työhyvinvoinnille ja ne tulisi tarjota kaikille työntekijöille. Mikäli työergonomia ei ole kunnossa, vaikuttaa se erityisesti fyysiseen terveyteen, joka johtaa pahimmassa tapauksessa pitkiin sairauspoissaoloihin. Huono ergonomia heikentää oleellisesti myös tehokasta ja tuloksellista työskentelyä, mikäli keskittymistä haittaa esimerkiksi jatkuvat selkäsäryt. Työnantaja voi tukea työntekijöiden fyysistä terveyttä tarjoamalla erilaisia liikunta- ja kulttuuriseteleitä, joita työntekijät voivat hyödyntää liikunnan harrastamiseen työajan ulkopuolella.

Molemmissa malleissa on terveyden kohdalla mainittu myös tauot. Taukojen pitäminen työpäivän aikana on edellytys jaksamiselle ja tehokkaalle työnteolle. Ihmisen täytyy päivän aikana syödä ja juoda riittävästi, sekä pitää pieniä lepotaukoja, jotta työnteke on mahdollisimman tehokasta läpi päivän. Työpaikkaruokailun tarjoaminen lisää työhyvinvointia, sillä se mahdollistaa kunnollisen aterian saannin päivän aikana ja tuo samalla sosiaalisen tauon työnteolle. Vastaanoton kohdalla mahdollisuus työpaikkaruokailuun ei ole realistinen, sillä työvuorossa ollaan pääasiassa yksin. Vastaanoton henkilöstö on tottunut pitämään nopeat tauot sellaisissa väleissä, kun asiakkaita ei ole paikalla. Tästä syystä vastaanoton kohdalla riittävä vapaa-aika ja palautuminen korostuvat; työvuoro suoritetaan usein kiireessä ja pienillä tauoilla, joten vuoron päätteeksi on todella tarve kunnolliselle lepoajalle.

Myyntipalvelun kohdalla terveyteen positiivisesti vaikuttavina ehdotuksina mainittiin lisäksi taukojumppa työpäivän aikana ja yhteiset liikuntapäivät. Myyntipalvelussa tällaisten järjestäminen on mahdollista sillä toimisto on avoinna arkisin ja päiväsaikaan. Lisäksi toimistolla on aina useampi ihminen samaan aikaan, joten taukojumpan järjestäminen ei ole ongelma. Vastaanotossa yhteisen tekemisen järjestäminen on hankalampaa, sillä jonkun on oltava aina töissä.

**Turvallisuuden** portaassa vastaanoton näkökulmasta vaikuttavat kunnolliset toimintaohjeet ja henkilökunnan riittävä koulutus erilaisia vaaratilanteita varten. Työntekijä ei voi keskittyä tulokselliseen työnteokseen, tai työnteokseen ylipäättään, mikäli työympäristö ei ole turvallinen. Vastaanotossa ollaan jatkuvassa kanssakäymisessä ihmisten kanssa, joten turvallisuus voidaan katsoa olevan perusedellytys työhyvinvoinnille ja sitä kautta myös tuloksellisuudelle. Myös myyntipalvelussa tähän portaaseen



kuuluu selkeät toimintaohjeet vaaratilanteiden, kuten tulopalon, varalle. Henkiseen turvallisuuteen kerrottiin vaikuttavan työpaikan säilyminen ja sen luoma taloudellinen turva. Työntekijä on motivoitunut antamaan oman panoksensa työnantajalle, mikäli hänen ei tarvitse huolehtia työpaikan menettämisestä.

Molemmat osastot kertoivat **yhteisöllisyyteen** rakentuvan luottamuksesta ja rehellisyydestä, sekä avoimuudesta ja keskinäisestä kunnioituksesta. Työnantajan tulee kohdella kaikkia tasa-arvoisesti ja ajaa työntekijöiden etuja. Yhteisöllisyyttä voidaan parantaa muun muassa työajan ulkopuolella järjestettävän yhteisen tekemisen myötä. Myös palavereilla koettiin olevan positiivinen vaikutus yhteisöllisyyteen, etenkin myyntipalvelussa niiden työntekijöiden kannalta, jotka työskentelevät toisessa kaupungissa. Yhteisöllisyyden luoma kannustava ilmapiiri parantaa tuloksellisuutta, sillä työkaverit motivoivat puskemaan eteenpäin ja haastamaan itseään. Yhteisöllisyyttä voidaan edistää myös erilaisten myyntikilpailuiden avulla. Tästä esimerkkinä mainittiin tulospalkkio, jossa tavoitteena on tehdä tietty määrä tulosta ja palkintona tavoitteeseen pääsystä, saa jokainen työntekijä tietyn summan rahaa peruspalkan päälle. Vaikka haastatteluissa tuotiin ilmi, että raha ei ole tärkein motivaattori tulokselliseen työskentelyyn, voidaan sillä katsoa olevan kuitenkin merkittävä vaikutus työntekijän motivaatioon.

**Arvostus** on merkittävä työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen vaikuttava tekijä. Molemmat osastot kertoivat työnantajaa kohtaan koetun arvostuksen muodostuvan tasa-arvoisesta toiminnasta kaikissa asioissa – tämä on ehdoton edellytys. Lisäksi siihen vaikuttaa rakentavan palautteen, niin positiivisen kuin negatiivisenkin, antaminen sekä kannustaminen. Antamalla palautetta työnantaja edesauttaa työntekijän kehittymistä ja mahdollisuuksia parempaan työsuoritukseen, halua nähdä työntekijän onnistuvan paremmin. Kannustamalla ja kiittämällä hyvästä työstä motivoidaan työntekijöitä arjen kiireessä.

Myyntipalvelun työntekijät kertoivat arvostukseen kuuluvan myös oman työpisteen tarjoaminen jokaiselle työntekijälle sekä kunnollisen taukotilan järjestäminen, erillään toimistosta. Vastaanoton työntekijät toivat useasti esille palkitsemisen, esimerkiksi mainittiin hotelliyöpyminen ja konserttiliput. Elämyksellisten kokemusten tarjoaminen toimisi näin ollen erittäin hyvänä palkitsemisen keinona. Aina raha ei ole se, jolla päästään pisimmälle, vaan uusien kokemusten tarjoaminen ja ajatuksella

mietitty palkinto saavat työntekijän kokemaan itsensä arvostetuksi. Näillä keinoilla työntekijöiden motivaatiota saadaan parannettua, mikä taas johtaa tuloksellisempaan työskentelyyn.

**Osaamisen** kuuluu toimivien ja asianmukaisten työvälineiden tarjoamien työntekijöille, edellytysten luominen tulokselliseen työntekoon. Työntekijät tulee perehdyttää kunnolla, jotta he voivat olla asiantuntijoita työssään. Työnantajan toivottiin tarjoavan lisäkoulutusmahdollisuuksia ja tukevan työntekijän osaamisen kehittämistä. Palaverit nähtiin tiedonjakamisen ja -päivittämisen keinona. Tiedonkululla on merkittävä vaikutus työntekijöiden osaamiseen; päivitetyn tiedon tulee olla helposti kaikkien saatavilla. Työmotivaatioon vaikuttaa se, millaiset välineet työntekijälle tarjotaan työntekoon. Jos työvälineet eivät tue tehokasta työntekoa, ei motivaatiokaan riitä tuloksellisuuden miettimiseen.

Myyntipalvelun työntekijät kertoivat joustavan työajan ja kotoa käsin työskentelyn mahdollistavan tuloksellisemman työnteon tietyissä tilanteissa. Ihmiset ovat erilaisia; toiset ovat tehokkaampia heti aamusta, kun taas toisilla tehokkuus paranee iltapäivää kohti. Joustaminen työaikojen suhteen mahdollistaisi työntekijöiden maksimaalisen tehokkuuden käytön. Kotoa käsin työskentely olisi toimiva ratkaisu esimerkiksi silloin, kun työntekijä joutuu jäämään sairaan lapsen kanssa kotiin.

Kaikkien portaiden asiat vaikuttavat toinen toisiinsa, sillä työhyvinvointi käsittää todella monta eri asiaa ja sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä työssä työhyvinvointia käsiteltiin tuloksellisuuden näkökulmasta ja löydettiin konkreettisia keinoja tuloksellisuuden edistämiseen työhyvinvoinnin kautta. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että motivaatiolla on merkittävä, ellei jopa merkittävin, rooli tulokselliseen työntekoon. Kaikki porrasmallissa esille tuodut asiat vaikuttavat työmotivaatioon, joka taas vaikuttaa työntekijän suhtautumiseen työntekoa kohtaan. Mikäli suurin osa portaikon asioista on kunnossa, on motivaatiokin korkealla ja halu tuloksen tekemiseen korostuu.

## 7 Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä työhyvinvoinnin keinoilla voidaan positiivisesti vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa. Tutkimus tehtiin työntekijöiden näkökulmasta, ja lopputuotoksena koottiin *työhyvinvoinnin portaat tuloksellisuuteen* -mallit molempien haastateltujen osastojen näkökulmasta. Työn voidaan katsoa onnistuneen, sillä lopputuotos vastaa päätutkimuskysymykseen, millä työhyvinvoinnin keinoilla voidaan parhaiten edistää yrityksen tuloksellisuutta hotellin vastaanotossa ja myyntipalvelussa henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimusprosessi eteni suunnitellun mukaisesti ja tutkimusaineistoa saatiin riittävästi, jotta luotettavuuden kriteerit siltä osin toteutuivat. Tutkimuksesta selvisi paljon erilaisia asioita työhyvinvointiin liittyen ja esille tuotiin erilaisia näkökulmia. Näiden ajatusten ja näkökulmien pohjalta haastateltavat pohtivat työn tuloksellisuutta ja työhyvinvoinnin yhteyttä. Pohdintojen tuotoksena saatiin todella paljon materiaalia ja konkreettisia keinoja tuloksellisuuden parantamiselle työhyvinvoinnin avulla. Tutkimusta varten haluttiin haastatella hotellin kahden eri osasto työntekijöitä, jotta työssä voitiin vertailla eri osastojen välisiä eroja, ja toisaalta taas tuoda esille samankaltaisuuksia. Tutkimusta varten kerätty tietoperusta rakentui ongelmitta, sillä työhyvinvointiin liittyvässä tiedonhaussa alkoi hyvin nopeasti toistua samojen teosten ja tekijöiden nimet. Tutkija kokee löytäneensä työhön laadukkaita ja valideja lähteitä, joihin tutkimus pohjautuu.

Opinnäytetyön tekemiseen kului paljon aikaa tutkijan oman työn ja aikataulun vuoksi. Työn saatiin kuitenkin valmiiksi suunnitellussa ajassa, joten aikataulussa onnistuttiin pysymään. Tutkimus pohjautui tutkijan omaan työhön ja aitoon mielenkiintoon aihetta kohtaan. Tästä johtuen mielenkiinto ja innostus opinnäytetyön loppuun saattamiseen säilyivät koko prosessin ajan. Tämä oli tutkijalle tärkeää jo tutkimuksen aihetta valitessa; aiheen tuli olla sellainen, johon haluaa paneutua kunnolla, ja joka pitää mielenkiinnon yllä. Tutkija on lopputulokseen tyytyväinen, sillä tutkimuksella saavutettiin se, mitä lähdettiin hakemaan. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla esimerkiksi työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisen korrelaation tarkempi tutkiminen.

## Lähteet

Alakoski, A., Hörkkö, P. & Lappalainen, H. 2006. Hotellin vastaanoton operatiivinen toiminta. Helsinki: Restamark.

Chen, P. Y. & Cooper, C. L. 2014. Wellbeing: a Complete Reference Guide, Work and Wellbeing. Viitattu 18.3.2018. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1629245&query>

Fonectan HR-johtaja: ”Työhyvinvointi on yksi menestyvän yrityksen kulmakivistä”. 2016. Kauppalehti 10.10.2016. Viitattu 18.3.2018. <https://studio.kauppalehti.fi/mehilainen-tyoelamapalvelut/fonectan-hr-johtaja-tyohyvinvointi-on-yksi-menestyvan-yrityksen-kulmakivista>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. p. Helsinki: Tammi.  
Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Viitattu 10.9.2017. <https://janet.finna.fi/Record/janet.282770>

McLeod, S. 2016. Maslow’s hierarchy of needs. Viitattu 10.9.2017. <http://www.simplypsychology.org/maslow.html>.

Kaivola, T. & Launila H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kananen, J 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Raudas, A., Björn, M. & Hämäläinen, J. 2007. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2015. Hotellivaraukset – majoitusala tutuksi. Helsinki: Restamark.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2009. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Helsinki: Restamark.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.4.2018. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1.html)

Sinclair, J. 2015. Työhyvinvointi on avain tuottavuuden kasvuun. Artikkelin Ilmarisen sivustolla 3.6.2015. Viitattu 18.3.2018.

<https://www.ilmarinen.fi/uutishuone/arkisto/2015/tyohyvinvointi/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Luku 2.3.2.3 kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.4.2018.

[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Sisällönanalyysi. Luku 7.3.2 kokonaisuudesta Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.4.2018. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Tuottavuus kasvaa panostamalla työhyvinvointiin. 2017. Uutinen Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL:n www-sivuilla 26.1.2017. Viitattu 19.3.2018.

<https://www.jhl.fi/tuottavuus-kasvaa-panostamalla-tyohyvinvointiin/>

Työelämä 2020- hanke. N.d. Hankkeen kotisivut. Viitattu 10.9.2017.

[http://tyoelama2020.fi/tietoa\\_hankkeesta/tyoelamastrategia](http://tyoelama2020.fi/tietoa_hankkeesta/tyoelamastrategia).

Työhyvinvointi. N.d. Työhyvinvoinnin määritelmä sosiaali- ja terveysministeriön sivustolla. Viitattu 18.3.2018. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Työhyvinvointi. N.d. Työhyvinvoinnin määritelmä työterveyslaitoksen sivustolla. Viitattu 18.3.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD-Books on Demand.

## Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

**Yksilötehtävä: Kirjoita paperille mitä työhyvinvointi mielestäsi tarkoittaa / pitää sisällään ja mitä se sinulle merkitsee?**

### Teema 1: Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi on?
- Mitä siihen kuuluu?
  - o fyysinen (keho), psyykinen (mieli), sosiaalinen, (tunteet)
- Kuka siitä on vastuussa?
  - o minä itse, työnantaja, ulkopuolinen taho

### Teema 2: Työhyvinvointiin vaikuttavat elementit

- Pöydällä erilaisia kuvia, osa työhyvinvointiin liittyen ja osa ei, herättämässä ajatuksia
  - o mitä kuvista tulee mieleen liittyen työhyvinvointiin
  - o lopuksi tehtävänä valita yhdessä kolme tärkeintä työhyvinvointiin vaikuttavaa tekijää ja perustella valinnat

### Teema 3: Työhyvinvoinnin portaat

- Portaiden eri osat (terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus, osaaminen) sanoina pöydällä - pyydetään laittamaan tärkeysjärjestykseen
- Käydään portaat läpi yksi kerrallaan
  - o mitä pitää sisällään?
  - o Miten te (työntekijät) voitte vaikuttaa tähän positiivisesti?
  - o Miten työnantaja voisi vaikuttaa tähän positiivisesti?

**Yksilötehtävä: Kirjoita paperille mitä tuloksellisuus tarkoittaa? Mikä saa sinut työkentelemään tuloksettaasti?**

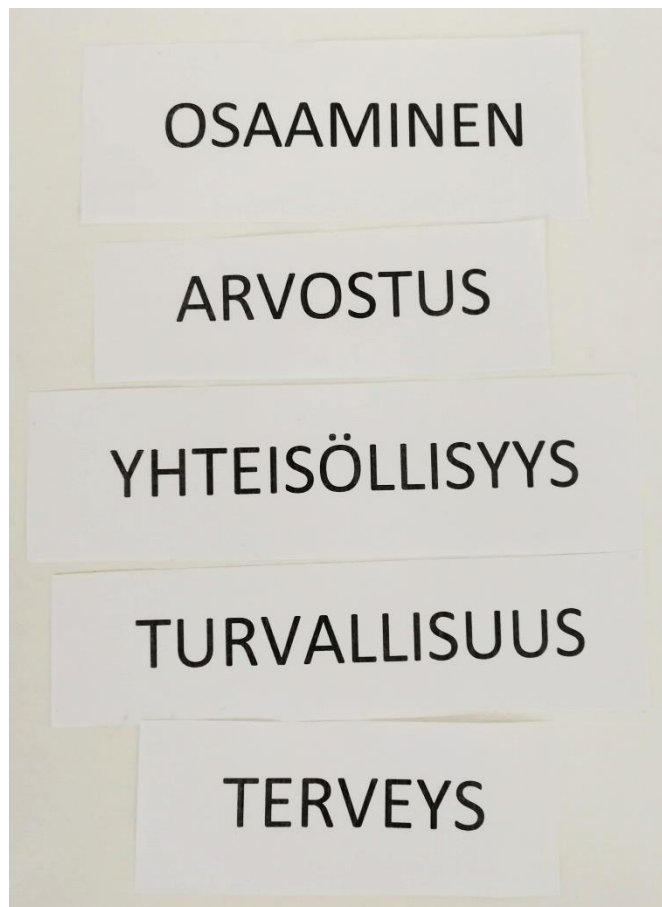
### Teema 4: Työhyvinvoinnin vaikutus tuloksellisuuteen

- Mitä tuloksellisuus tarkoittaa teidän mielestänne? Entä työnantajan näkökulmasta?
- Mitkä asiat saavat teidät / motivoivat teitä tekemään tulosta?
- Mitkä työhyvinvoinnin elementit teidän mielestänne vaikuttavat tuloksen tekemiseen ja miten?
  - o mitkä tekijät vaikuttavat eniten ja miten?
  - o mitä asioille voisi tehdä – sinä itse / työnantaja

Liite 2. Haastattelussa käytetty kuvakollaasi



Liite 3. Haastattelussa käytetty Työhyvinvoinnin portaat -malli





## Liite 4. Haastattelussa käytetty Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät –malli

