



Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen

Case Yritys X

Lotta Lehtinen

OPINNÄYTETYÖ
Kesäkuu 2020

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

LEHTINEN, LOTTA
Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen
Case Yritys X

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Kesäkuu 2020

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on perehtyä työhyvinvointiin sekä työhön sitoutumiseen teoreettisina ilmiöinä erityisesti positiivisen organisaatiopsykologian kautta, sekä tutkia työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen tämän hetkistä tilaa toimeksiantajayrityksessä. Yritys on omasta toiveestaan nimetön tässä työssä. Tämän opinnäytetyön taustana on toimeksiantajayrityksen tarve sekä tekijän oma työhistoria toimeksiantajayrityksessä. Työhyvinvointia ja työhön sitoutumista tutkittiin lähettämällä toimeksiantajayrityksen ravintolaosaston henkilökunnalle sähköinen kysely. Kyselyn tulosten perusteella vastauksia tarkennetaan puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, ja haastattelut litteroitiin ja teemoitettiin. Tavoitteena oli löytää toimeksiantajayrityksen esimiehille työkaluja työhyvinvoinnin sekä työhön sitoutumisen tukemiseen ja ylläpitämiseen yrityksen ravintolaosastolla.

Kyselytutkimuksen perusteella yleinen työhyvinvointi toimeksiantajayrityksessä on hyvällä tasolla, erityisesti arvostettiin vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Suurimmaksi työhyvinvoinnin lähteeksi nimettiin työtoverit, erityisesti pitkään Yrityksessä työskennelleet sekä suurella tuntisopimuksella työskentelevät nimesivät työkaverit suurimmaksi työtyytyväisyyden lähteeksi. Työtyytymättömyyttä aiheutti kiire sekä vuokratyöfirman käyttö. Haastatteluissa saadut vastaukset tukivat näitä tuloksia, työkaverien lisäksi toimeksiantajayritykseen sitouttaviksi tekijöiksi mainittiin etenemismahdollisuudet sekä yrityksen arvot.

Näitä löydettyjä positiivisia seikkoja tulisi tukea yrityksen sisällä muun muassa järjestämällä paitsi tiimien, myös koko osaston yhteisiä palavereja ja tapaamisia, joissa päästäisiin keskustelemaan paitsi työhön liittyvistä ajankohtaisista asioista, myös eri tiimeissä työskentelevät ihmiset tutustuisivat toisiinsa. Tämä lisäisi entisestään yhteishenkeä sekä työhön sitoutumista. Myös toimeksiantajayrityksen arvojen mukaista toimintaa tulisi jatkaa osastolla, sillä työntekijät kokevat yrityksen arvot läheisiksi. Jatkossa voisi seurata toimeksiantajayrityksen vaihtuvuutta ja sen kautta nähdä, onko tehdyillä toimilla ollut haluttu vaikutus siihen. Mielenkiintoista on myös selvittää, onko keväällä yhtä aikaa tämän opinnäytetyön kanssa tehdyn työtyytyväisyyskyselyn tulokset samansuuntaiset kuin tässä opinnäytetyössä saadut.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of the Hospitality management

LEHTINEN, LOTTA
Work Well-being and Workplace Commitment
Case Company X

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 4 pages
June 2020

The purpose of this thesis was to clarify the theoretical background of the work well-being and workplace commitment through positive organizational psychology, and to study the current state of these areas in a restaurant of the Company X. The information about the current state of the work well-being and the workplace commitment was gathered by an electronic survey that was sent to the employees. The second part of the study contained interviews with six members of the staff. After the surveys and the interviews all the material was analyzed and divided under different themes so the conclusions could be made.

The main result of the study was that the overall work well-being was in a good state. The employees especially valued the possibilities to influence their work. Co-workers were the greatest source of well-being in the workplace. This view was particularly strong among those who had worked for the Company X over six years and those who worked 25-30 or more hours per week. Time pressure and the use of the external co-workers were the main reasons for the workplace dissatisfaction. Answers gathered from the interviews supported these findings. Co-workers caused workplace commitment, and employees also valued the values of the Company X and the possibilities to advance in one's career within Company X.

These positive aspects found in the study should be supported within Company X for example by organizing meetings with all the restaurant employees, not only one team. This would give the employees opportunities to discuss topics related to work, and also to get to know each other better. This would improve the workplace commitment and work well-being. Also, the values of the Company X should be implemented as a part of the everyday operation. In the future the turnover percent of the restaurant of the Company X could be monitored to see whether there has been any improvement. Also, the results of the work satisfaction survey hosted by the Company X would be interesting to compare to the results of this thesis.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	YRITYS X.....	6
3	TYÖHYVINVOINTI.....	7
4	TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMINEN.....	12
	4.1 Tunneperäisen työhyvinvoinnin malli	13
	4.1.1 Työn imu.....	15
	4.1.2 Työtyytyväisyys	15
	4.1.3 Työholismi	16
	4.1.4 Työuupumus.....	17
	4.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli	17
	4.3 Psykologinen pääoma.....	19
5	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN	21
6	TYÖHÖN SITOUTUMINEN	24
7	TUTKIMUS.....	27
8	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	29
	8.1 Kyselytutkimus	29
	8.2 Haastattelut	33
	8.3 Johtopäätökset.....	35
9	POHDINTA	38
	LÄHTEET	39
	Liite 1. Kysely.....	42
	Liite 2. Haastattelurunko	45

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on selvittää, mitkä seikat aiheuttavat työhyvinvointia ja ennen kaikkea sitouttavat henkilökuntaa eräässä Pirkanmaalla toimivassa kaupan- ja ravintola-alan palveluita tarjoavan yrityksen ravintolaosastolla. Yritys on omasta pyynnöstään nimetön tässä työssä, käytämme nimitystä Yritys X. Opinnäytetyön taustana on Yritys X:n ravintolaosaston tarve saada tarkempaa tietoa työntekijöidensä työhyvinvoinnista sekä työhön sitoutumisesta, sekä opinnäytetyön tekijän pitkä työura Yritys X:n palveluksessa.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostavat positiivinen organisaatio-psykologia sekä työn vaatimusten ja voimavarojen malli. Opinnäytetyön pyrkimys on löytää nimenomaa työn positiivisia seikkoja sekä niitä asioita, mitkä tällä hetkellä sitouttavat henkilökuntaa yritys X:n, jotta näitä seikkoja voitaisiin jatkossa vahvistaa. Tarkoitus on antaa yritys X:n ravintolaosaston esimiehille työkaluja työhyvinvoinnin sekä työhön sitoutumisen vahvistamiseen ja tämän kautta pienentää vaihtuvuutta ja luoda pidempiä työuria Yritys X:n ravintolaosastolle.

Opinnäytetyön tutkimusosuus koostuu Yritys X:n ravintolapalvelujen henkilökunnalle sähköisesti tehtävästä standardoidusta kyselystä, lisäksi tarkoitus on lähettää kysely myös joillekin Yritys X:n entisille työntekijöille. Kyselyssä esiin nousseita seikkoja pyritään selventämään puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Kyselyn ja haastatteluiden perusteella luodaan kehitysehdotuksia Yritys X:n ravintolaosaston esimiehille erityisesti työhön sitoutumisen vahvistamiseksi Yritys X:n ravintolaosastolla.

2 YRITYS X

Toimeksiantajayritys on osa suurta, kansainvälistä ketjua. Ketjulla on 442 toimipistettä maailmanlaajuisesti, Suomessa toimipisteitä on viisi. Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X:n Tampereen tavaratalon ravintolaosasto. Yritys X:n liiketoiminta keskittyy kaupan alalle, ravintolapalvelut ovat tukitoiminto, jolla pyritään kasvattamaan liiketoimintaa.

Yritys X:n ravintolaosasto koostuu asiakasravintolasta, henkilökuntaravintolasta, bistrosta ja ruokakaupasta. Ravintolaosaston henkilökuntaa on sekä kokki- että ravintolatyöntekijä- nimikkeillä. Henkilökunta ravintolaosastolla on jaettu keittiötiin, kassa-tiskitiimiin ja bistrotiimiin ja jokainen työntekijä työskentelee pääsääntöisesti oman tiiminsä mukaisissa työpisteissä. Yhteensä ravintolaosastolla työskentelee 58 henkilöä, joista esimiehiä tai vuoropäälliköitä on yhdeksän henkilöä. Tuntisopimukset vaihtelevat 10–37,5 viikkotunnin välillä. Yritys X:n ravintolaosastolle, kuten muillekin ravintola-alan toimipaikoille, on tyypillistä, että toiminta vaihtelee paljon paitsi yksittäisen päivän aikana, myös sesonkien mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa ruuhkaista lounasaikaa ja hiljaisempia iltapäiviä, kiireisiä sesonkiaikoja (kesä, joulun aika, koulujen syys- ja talvilomat), ja näiden välillä hiljaisia jaksoja. Tästä johtuen myös työvoiman tarve vaihtelee paljon.

Yritys X pyrkii tukemaan työntekijöidensä hyvinvointia ja työssäjaksamista tarjoamalla monenlaisia henkilöstöetuja, muun muassa Smartum- liikuntaseteleitä sekä hierojapalveluja. Lisäksi työntekijöillä on käytössään kattavat työterveyspalvelut. Yritys X:n visiossa sekä arvoissa rohkaistaan henkilökuntaa vastuun ottamiseen, yrittäjämäiseen toimintaan ja yksinkertaisuuteen sekä rohkaistaan kokeilemaan uusia asioita virheitä pelkäämättä. Yritys X:n henkilöstöstrategian mukaan yritys X pyrkii tarjoamaan tavallisille, maan läheisille ihmisille mahdollisuuksia kasvaa ja edetä urallaan. Ravintolaosasto toteuttaa samaa strategiaa päivittäisessä toiminnassaan.

3 TYÖHYVINVOINTI

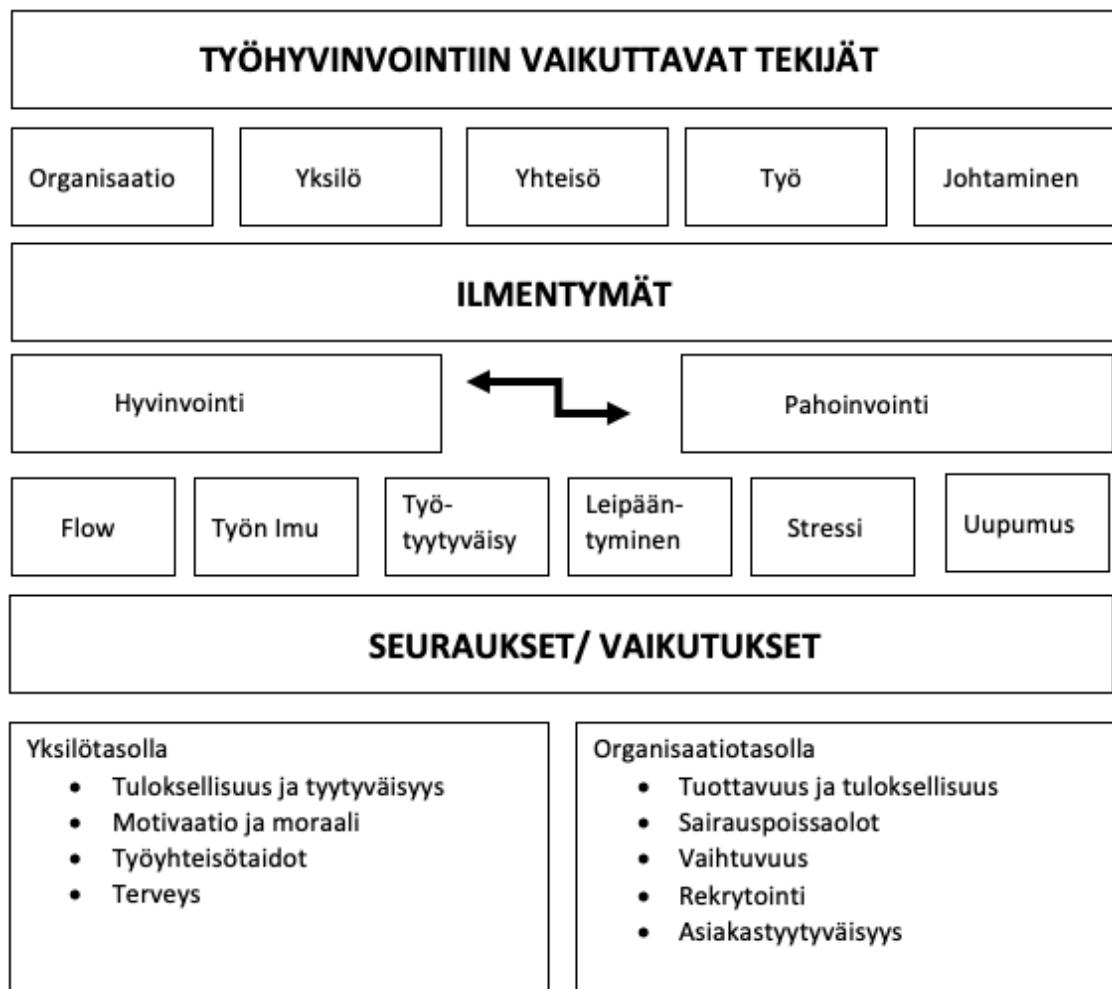
Työstä ja työhyvinvoinnista käydään tänä päivänä lukuisia keskusteluja erilaisissa medioissa. Yleinen työelämäpuhe on koostunut pitkälti jaksamisen ongelmista, kiireestä ja väsymyksestä. Myös henkinen epävarmuus työelämässä on lisääntynyt. Työelämän muutoksessa keskustelun keskeisen kysymyksen tulisi olla se, miten työelämää voitaisiin kehittää niin, että se mahdollistaisi omalta osaltaan hyvinvoinnin luomisen sekä hyvän elämän rakentamisen, sillä työ ei ole muusta elämästä irrallinen saareke. (Leiviskä 2011, 116.)

Eryteisesti nuorelle sukupolvelle on entistä tärkeämpää, että työ vastaa omia arvoja ja elämänasenteita, työstä etsitään merkityksellisyyttä. Enää ei siis riitä, että laitetaan työolot kuntoon ja annetaan ihmisille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Työolojen on oltava kunnossa, mutta niiden kautta on entistä vaikeampi synnyttää työhyvinvointia, vaan näillä tekijöillä voidaan ainoastaan pyrkiä estämään työpahoinvointi. (Järvensivu & Piirainen 2012, 87.)

Työhyvinvointi ei synny itsestään, mutta sitä voidaan kehittää vaikuttamalla muun muassa yhteisöön, johtamiseen ja henkilöstön osaamiseen. Jokainen työntekijä on kuitenkin viime kädessä itse vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Manka 2006, 12; Vesterinen 2006, 8.) Työhyvinvointia, sen ilmenemismuotoja ja seurauksia voidaan määritellä tutkimusjohtaja Heikkilä- Tammen (2020) mukaan kokonaisvaltaisen mallin avulla, joka määrittää työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, hyvin- tai pahoinvoinnin ilmenemismuodot sekä seuraukset (kuvio 1). Työhyvinvointi saattaa näkyä muun muassa työtyytyväisyytenä, flown kokemisena työssä tai työn imuna. Työpahoinvoinnin ilmentymiä ovat muun muassa stressi ja uupumus. (Heikkilä- Tammi 2020.)

Työhyvin- tai pahoinvoinnilla on seurauksia niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Heikkilä- Tammen (2020) mukaan yksilötasolla työhyvinvointi aiheuttaa muun muassa työtyytyväisyyttä, motivoi työntekijöitä parempiin työsuorituksiin ja luo parempia työyhteisötaitoja. Työssään hyvinvoivat kokevat itsensä myös terveemmiksi kuin pahoinvoivat. Organisaatiotasolla työhyvinvointi aiheuttaa muun muassa tuottavuuden kasvua, sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden pientymistä ja

tämän kautta pienempää tarvetta rekrytoinneille. Työhönsä tyytyväiset työntekijät kasvattavat myös asiakastyytyväisyyttä (kuvio 1). (Heikkilä- Tammi 2020.) Mäki- niemen mukaan työhyvinvointi ilmenee muun muassa työtehona, tuottavuutena, luovuutena ja sitoutumisena. Työpahoinvoinnin seurauksia taas voivat olla työpaikan vaihtamis- tai lopettamisaikheet, vuorovaikutuksen laadun laskeminen, fyysiset kuormitusoireet, sairaana työssäkäynti eli presenteeismi ja varhainen tai ennenaikainen eläköityminen. Organisaation näkökulmasta työhyvinvointi lisää työtyytyväisyyttä ja sen kautta työntekijöiden motivaatiota, yksilölle työtyytyväisyys merkitsee mahdollisuuksia kasvaa sekä löytää työhön liittyviä tavoitteita. (Mäki- niemi 2019.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli (Mukaillen Heikkilä- Tammi 2020)

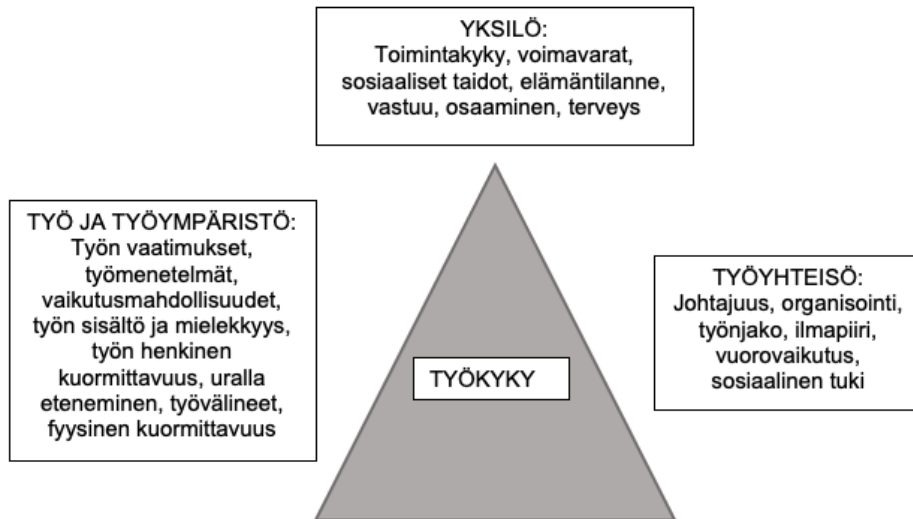
Työhyvinvointi ei ole joko- tai- ilmiö, vaan työpäivään sisältyvät tehtävät ja tilanteet vaikuttavat merkittävästi päivittäiseen työhyvinvointiin (Seppälä & Hakanen 2017, 150). Työntekijän työorientaatio, eli se miten tärkeässä asemassa työ on työntekijän elämässä kokonaisuudessaan, vaikuttaa työntekijän kokemukseen työhyvinvoinnista. Jos työ itsessään koetaan tärkeäksi, työn sisältö ja työssä suoriutuminen vaikuttavat työhyvinvointiin huomattavasti enemmän kuin jos työ olisi vain keino ansaita elanto. (Mamia 2009, 51–52.) Parhaimmillaan kuitenkin työ luo ihmiselle voimavaroja ja auttaa identiteetin luomisessa (Vesterinen 2006, 29).

Arkikielessä työhyvinvoinnilla saatetaan tarkoittaa muun muassa työssä viihtymistä ja työntekijä voikin viitata työhyvinvoinnista puhuttaessa esimerkiksi kokemuksiinsa työergonomiasta tai työilmapiiristä. Työlainsäädännössä työhyvinvointi määritellään turvallisen työn tekemiseksi asianmukaisissa työoloissa. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 104.) Työhyvinvointi on aina subjektiivinen kokemus ja työhyvinvointia tutkiessa onkin huomioitava aina paitsi subjektiivinen työhyvinvointikokemus myös hyvinvoinnin objektiiviset tekijät (Mamia 2009, 20; Vartiainen 2017, 12).

Perusluonteeltaan työhyvinvointi on työssä jaksamista, motivoitumista, innostumista ja tehtävien kokonaishallintaa. Tähän vaikuttavat työntekijän fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus sekä työympäristössä esiintyvät tekijät. (Salojärvi 2006, 57, työhyvinvointitutkimus Suomessa...2005, 3.) Hyvinvoiva työntekijä on paitsi tyytyväinen omaan elämäänsä kokonaisuutena, myös kokee useammin ilon ja onnellisuuden kaltaisia positiivisia tunteita kuin negatiivisia tunteita kuten suru tai viha (Bakker & Oerlemans 2010, 4). Ihminen voi hyvin työssä, joka tarjoaa hänelle sopivasti haasteita ja on kiinnostavaa, monipuolista, itsenäistä ja siitä saa palautetta (Juuti & Vuorela 2004, 67). Jos työ on työntekijän osaamiseen nähden liian helppoa tai liian vaativaa, vähentää se työhyvinvointia (Mamia 2009, 39).

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa oleellisesti yksilön työkyky (Kuvio 2). Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen perusajatuksena on, että työkyky muodostuu yksilön, työyhteisön sekä työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta. Huomattavaa on, että myös ulkopuoliset tekijät, kuten perhe ja lähiympäristö,

vaikuttavat yksilön työkykyyn. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsitteen lähtökoh-
tana on, että jos yksilön työkykyä ja sitä kautta työhyvinvointia halutaan tukea
tehokkaasti, tulee toimenpiteiden kohdistua kaikkiin työhön liittyviin tekijöihin, ei
vain yksilöön. (Mamia 2009, 20; Vesterinen 2006, 31–32.) Yksilön työhyvinvointia
voidaan tukea ja kehittää siis vain, kun työkyvyn peruspilarit ovat kunnossa



KUVIO 2. Kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite (mukaillen Vesterinen 2006, 32).

Työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin välinen suhde ei ole lineaarinen. Peter Warr on vuonna 1987 luonut niin sanotun vitamiinimallin. Mallin mukaan aluksi kaikkien vitamiinien nauttiminen lisää hyvinvointia. Joidenkin vitamiinien nauttiminen ei enää kuitenkaan tietyn pisteen jälkeen lisää hyvinvointia, joskaan siitä ei ole haittaakaan. Toisten vitamiinien nauttiminen pitkäaikaisesti yli tarpeen taas heikentää hyvinvointia. Warr on esittänyt 12 työn piirrettä, joihin hän on soveltanut vitamiinimallia. Esimerkiksi työn itsenäisyys toimii kuin A- tai D - vitamiinit, joita tarvitaan, jotta ihminen voisi hyvin mutta jotka liian suurina annoksina nautittuna ovat myrkyllisiä. Tietty määrä itsenäisyyttä lisää työhyvinvointia, mutta jos itsenäisyyttä ja esimerkiksi jatkuvaa päätöksentekoa on liikaa, voi työhyvinvointi heikentyä. Palkkaus taas on esimerkki vitamiinista, jota voi nauttia rajattomasti ilman negatiivisia seurauksia. Hyvä palkka lisää työtyytyväisyyttä tiettyyn rajaan

saakka, mutta kun palkka on sillä tasolla että siihen on tyytyväinen, ei palkankorotus enää lisää työtyytyväisyyttä, tosin ei sitä laskekaan. (Mamia 2009, 35–36; Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 37.)

4 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMINEN

Työhyvinvointia voidaan tutkia niin yksilön kuin organisaationkin kannalta ja työhyvinvoinnin tutkimiseen ja määrittelyyn on useita erilaisia mittareita. Työ- ja organisaatiopsykologia koostuu kolmesta osa-alueesta: Työ-, henkilöstö- ja organisaatiopsykologiasta. Työhyvinvointitutkimukseen osalta työ- ja organisaatiopsykologia pyrkii selittämään ja ymmärtämään työhyvinvoinnin edellytyksiä ja kehittämistarpeita. (Vartiainen 2017, 12–13.) Subjektiivinen työhyvinvointi on hyvä nähdä kaksisuuntaisena kokemuksena, jossa on sekä myönteinen ulottuvuus (hyvinvointi ja työtyytyväisyys) sekä kielteinen ulottuvuus (työuupumus ja stressi) (Mamia 2009, 21).

Työhyvinvointia on perinteisesti tutkittu kielteisten näkökulmien ja ongelmien kautta, ja työpahoinvoinnin puuttuminen on suoraviivaisesti tulkittu työhyvinvoinniksi. Keskustelua ja kehittämistä ovat hallinneet kielteiset asiat, niiden esiin nostaminen ja tutkiminen. Haaste tällaisessa lähestymistavassa on, että ongelmia tutkimalla löydetään vain ongelmia ja aikaisemmin jopa käsitteet positiivisten aspektien tutkimiseen ovat puuttuneet. (Hakanen 2014, 304; 2009; Mäkikangas & Hakanen 2017, 103.)

Vasta 2000- luvulle tultaessa ovat myönteiset työhön liittyvät tuntemukset saaneet enemmän tilaa tutkimuksissa ja on alettu puhua positiivisesta organisaatiopsykologiasta. Työuupumuksen ja muiden negatiivisten ilmiöiden tutkimisesta on siirrytty kohti työn positiivisten aspektien, kuten työn imun (work engagement) tutkimista, ja samalla on keskitytty heikkouksien sijaan vahvuuksiin ja toimiviin käytänteisiin. Viimeaikainen tutkimus painottaa sitä, että työhyvinvointi ei ole vain pahoinvoinnin puutetta, vaan oma, selvästi siitä erillinen ilmiönsä. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker 2001, 71; Mäkikangas & Hakanen 2017, 103.)

Huomattavaa on myös, että työn imu ja työuupumus kehittyvät eri reittejä ja ovat seurauksiltaan erilaisia. Työuupumukseen vaikuttavat työn vaatimukset ja kuormittavuus, työn imu taas vaatii syntyäkseen työn voimavaratekijöitä. (Mamia

2009, 28.) Näin ollen myös työuupumuksen ja työn imun tutkimuksen tulee olla erillistä, sillä vain toista poissulkemalla ei voida todeta toisen olevan läsnä.

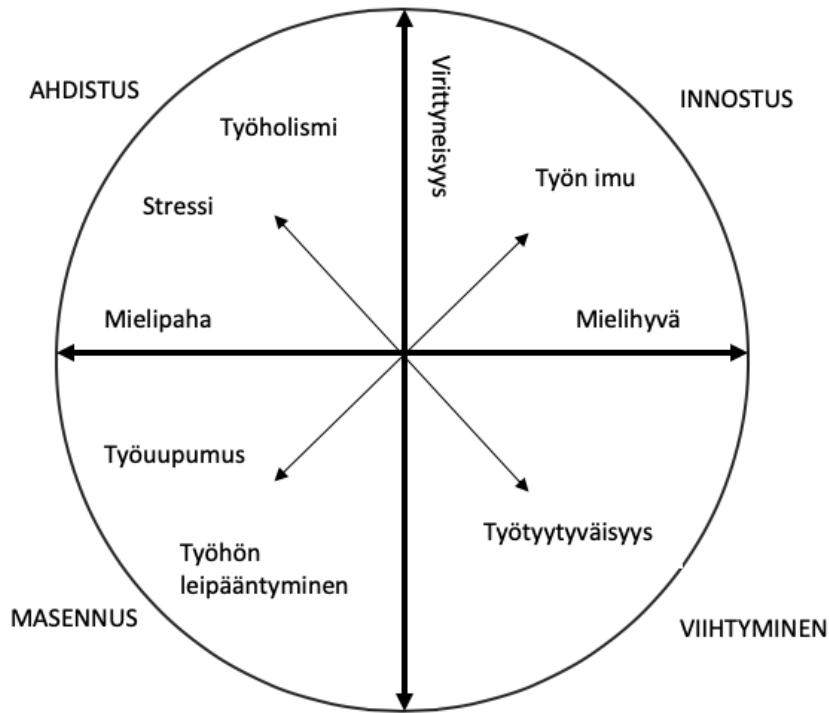
Schaufelin ja Bakkerin 2003 kehittämä työn imu- menetelmä (Utrich work engagement scale, UWES, suomennos Jari Hakanen) antoi tutkijoille lisää työkaluja työn positiivisten puolien tutkimiseen ja työn vaatimusten ja voimavarojen mallin laajentamiseen. Malli antoi keinon mitata mitkä seikat erityisesti vaikuttavat työn imun kokemiseen ja työntekijöiden yleiseen työtyytyväisyyteen. (Bakker & Demerouti 2006; Hakanen 2009.)

Työhyvinvoinnin tutkimiseen on kehitetty erilaisia malleja, joilla kuvataan työhyvin- ja pahoinvoinnin ilmentymiä. Huomattavaa on, että tyytymättömyys työhön aiheutuu eri tekijöistä kuin työtyytyväisyys. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa suuresti työmotivaatio, joka syntyy työn sisällöstä. Työssä menestyminen, tunnustus, työn sisältö ja vastuu ovat niin sanottuja kannustetekijöitä, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja myönteisiin työasenteisiin. Sen sijaan työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, työpaikan sosiaaliset suhteet, työnjohto ja hallinto ovat toimeentulotekijöitä eli niin sanottuja hygieniatekijöitä, joiden puute aiheuttaa tyytymättömyyttä, mutta joiden lisäämisellä ei voida lisätä työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijöiden tulee siis olla kunnossa, jotta työtytymättömyys pysyy poissa mutta pelkästään näillä ei pystytä lisäämään työtyytyväisyyttä. (Järvensivu & Piirainen 2012, 81–82.)

4.1 Tunneperäisen työhyvinvoinnin malli

Tunnepohjaisen (affektiivisen) työhyvinvoinnin mallina on toiminut yleinen tunneulottuvuuksien kaksiulotteinen malli (kuvio 3). Mallissa tunteiden luonnehdintaan käytetään kahta ulottuvuutta: mielihyvää (pleasure) sekä virittyneisyyttä (arousal). Nämä ulottuvuudet esitetään toisiinsa nähden erisuuntaisina akseleina, joissa vaaka-akseli kuvaa mielihyvää, ja pystyakseli virittyneisyyttä. Esimerkiksi ilon tunteessa sekä mielihyvä että virittyneisyys ovat korkealla tasolla, tyytyväisyyden tunteessa taas vain mielihyvä on korkealla tasolla, virittyminen matalammalla. Optimaaliseen työsuoritukseen tarvitaan sekä korkea virittymistä että korkea mielihyvää. (Bakker & Oerlemans 2010.)

Mallissa mielihyvääkselilla nähdään olevan suurempi painoarvo kuin virittymisellä (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105).



KUVIO 3. Malli tunneperäisen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista. (Mukaillen Mäkikangas & Hakanen 2017, 104).

Työntekijä, joka kokee pääasiassa mielihyvätunteita töissä, voi olla tyytyväinen työhönsä (korkea mielihyvä, matala virittyminen), tai kokea työn imua (korkea mielihyvä, korkea virittyminen). Vastaavasti pääosin mielihyvästä töissä kokeva työntekijä voi olla esimerkiksi stressaantunut (korkea virittyminen, matala mielihyvä) tai työuupunut (matala virittyminen, matala mielihyvä) tai leipääntynyt työhönsä. (Bakker & Oerlemans 2010.) Näitä työhyvinvoinnin ulottuvuuksia on edelleen käytetty kuvaamaan kognitiivis- affektiivisiä työhyvinvoinnin kokemuksia; työuupumusta, työholismia, työn imua ja työtyytyväisyyttä. Tässä laajennetussa mallissa työuupumus ja työn imu ovat vastakkaisia kokemuksia asettuen innostus- masennus akselin ääripäihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jos työntekijä kokee työn imua, hän ei samanaikaisesti koe työuupumuksen oireita. Korkea työn imun kokeminen ei tutkimusten mukaan myöskään johda myöhempään työuupumusoireiluun. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 106, 114.)

4.1.1 Työn imu

Työn imu on selkeästi työhyvinvointi- käsite (Mäkinen 2019) ja se on kehitetty nimenomaa työhyvinvoinnin mittaamiseen ja tutkimiseen (Mamia 2009, 27). Työn imua voidaan määritellä usealla tavalla. Schaufelin ym. (2001) mukaan työn imu on työuupumukselle vastakkainen, mutta siitä täysin erillinen ilmiö ja sitä pitäisi myös mitata ja tutkia tällaisena. Schaufelin ym. mukaan työn imua määrittävät tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen työhön (absorption). (Schaufeli ym. 2001, 74.)

Työn imua kokevat työntekijät luovat itse itselleen työn voimavaroja esimerkiksi pyytämällä esimieheltä tarvittaessa itse palautetta työsuorituksestaan. Työn imua kokevat työntekijät myös etsivät jatkuvasti mahdollisuuksia oppia ja kehittyä työssään sekä saada siitä palautetta. Tarvittaessa työn imua kokevat työntekijät myös pyytävät neuvoja ja apua kollegoiltaan. Toisekseen työn imua kokevat työntekijät ovat valmiita työskentelemään enemmän kuin heiltä heidän roolissaan odotetaankaan. Kolmannes määritelmä työn imussa sanoo sen olevan positiivinen, täyttävä työhön liittyvän hyvinvoinnin tila. (Bakker & Schaufeli 2008, 151; Bakker & Oerlemans 2010, 9.)

Työn imua kokeva pitää työtään enimmäkseen inspiroivana, merkityksellisenä ja innostavana ja on siitä ylpeä. Työn imu on kokonaisvaltaisempi mieliala kuin flow, joka kuvaa enemmän työn yksittäisiä huippuhetkiä ja voi katketa nopeastikin. Työterveyslaitoksen vuosina 2001–2013 keräämän aineiston mukaan suomalaisista työntekijöistä peräti 22% kokee työn imua päivittäin, vaikka ei välttämättä joka hetki. (Hakanen 2009; 2014, 305, 307.)

4.1.2 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyden käsite on elänyt ajasta toiseen. Yleisesti työtyytyväisyydellä kuvataan sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät työstään (työtyytyväisyys) tai eivät pidä (työtyyttymättömyys). Nykyisin työtyytyväisyys määritellään moniulotteiseksi

työhön kohdistuvaksi myönteiseksi asenteeksi. Tunneperäisen työhyvinvoinnin mallissa työtyytyväisyys sijoittuu neljännekseen, jota kuvaa korkea mielihyvä mutta matala virittyneisyys. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 113.) Työolosuhteiden ollessa kunnossa niin, ettei mitään suurempia ongelmia ole, suurin osa työntekijöistä raportoi olevansa pikemmin työtyytyväisiä kuin tyytymättömiä (Mamia 2009, 27). Työhönsä tyytyväiset viihtyvät työssään, mutta eivät koe siitä suurta iloa. Työ ei kenties täysin vastaa heidän ihanteitaan, mutta on riittävän hyvä. (Bakker & Oerlemans 2010, 9.)

Työtyytyväisyyttä tutkitaan yleensä niin sanottuna yleisenä työtyytyväisyytenä, jolla kuvastetaan työntekijän kokonaisvaltaista tunnetta työstään. Yleisen työtyytyväisyyden rinnalla voidaan tutkia myös työntekijän tyytyväisyyttä työnsä eri osa-alueisiin, jolloin saadaan työn kehittämisen kannalta käyttökelpoisempaa tietoa. Työtyytyväisyyteen yhteydessä olevia tekijöitä ovat työtehtävien vaihtelevuus, työtehtävän luonne, työn itsenäisyys ja merkityksellisyys sekä työstä saatava palaute. Myös työpaikan ihmissuhteet vaikuttavat työtyytyväisyyteen. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2015, 51–53.)

4.1.3 Työholismi

Työholismia on luonnehdittu kirjallisuudessa muun muassa ylisitoutuneisuudeksi, pakonomaiseksi työskentelyksi tai perfektionismiksi. Sitä kuvaa tunneperäisen työhyvinvoinnin mallissa matala mielihyvän tunne mutta korkea virittyneisyys. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 108)

Työholistit ajattelevat työtä silloinkin, kun eivät sitä tee ja työholismiin liittyy myös syyllisyys ja vaikeus irrottautua työstä. Työholisti työskentelee enemmän kuin mitä organisaatio häneltä odottaa. Työholisteilla on paljon ylitöitä sekä vaikeuksia sovittaa yhteen työ ja perhe- elämä. (Bakker & Oerlemans 2010, 11.) Työn imussa olevaa suojelee työholismilta se että hän nauttii myös muusta elämästä kuin työstä ja pyrkii lopettamaan työskentelyn viimeistään silloin kun työ muuttuu puurtamiseksi, hän ei siis elä vain työtään varten. (Hakanen 2014, 313.)

4.1.4 Työuupumus

Työuupumus (burnout) on alun perin linkitetty vahvasti ihmissuhdetyöhön, kuten terveydenhuoltoon tai opettamiseen, mutta nykyään työuupumusta tiedetään voivan kokea myös muun tyyppisissä ammateissa. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksien mallissa työuupumus sijoittuu neljännekseen, jossa sekä virittyminen että mielihyvä ovat matalalla. Työuupumuksen määritelmänä on uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon lasku. (Schaufeli ym 2001, 71.)

Kun ihminen kokee tai arvelee vuorovaikutustilanteen ylittävän hänen voimavaransa ja vaarantavan hyvinvointinsa, hän kokee stressiä (Feldt, Kinnunen & Mauno 2017, 42). Työuupumus on pitkittyneen työstressin seurauksena kehittynyt häiriötila. Työuupumus ei itsessään ole sairaus, mutta siihen liittyy riski sairastua esimerkiksi masennukseen. (Mäkinieniemi 2019.) Työuupumus voidaan kestoensa takia erottaa tavallisesta väsymyksestä, sillä se kehittyy pitkittyneen stressin seurauksena työntekijän voimavarojen ehtyessä. Työuupumuksen alkuperästä sekä siitä, kauanko työuupumuksen kehittyminen kestää, tiedetään vielä vähän. Tutkimusprofessori Jari Hakasen mukaan (2004, 46) Toppisen, Kalimon ja Mutasen tutkimuksessa (2002) työuupumuksen ydinoireen eli uupumusasteisen väsymyksen todettiin kestäneen kahdeksan vuotta, ja työuupumuksen oireiden onkin todettu olevan hyvin pysyväluonteisia ja hellittämättömiä. Oireiden kroonisuus on myös hankaloittanut työuupumuksen syntymekanismien tutkimiseen tähtääviä pitkittäistutkimuksia. (Hakanen 2004, 46.)

4.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallin (Job demands- resources, JD-R), esittelivät vuonna 2001 Demerouti, Bakker, Nachreiner ja Schaufeli. (Bakker & Demerouti 2017). Työn voimavarojen ja vaatimusten teorian mukaan työpäivään sisältyvät tehtävät ja tilanteet voidaan jaotella kahteen eri luokkaan: työn voimavaroihin ja työn vaatimuksiin. Tällaiset työn voimavarat ja vaatimukset

voivat liittyä esimerkiksi työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin tekijöihin. (Seppälä & Hakanen 2017, 150–151.)

Työn voimavarat ovat niitä työn seikkoja jotka auttavat saavuttamaan tavoitteita ja auttavat vähentämään työn vaatimusten aiheuttamaan räsitusta. Esimerkkejä tällaisista voimavaroista on esimerkiksi työn itsenäisyys, tehtävien vaihtelevuus, palaute työstä ja mahdollisuudet oppia uutta ja edetä urallaan. Myös työpaikan luottamus lisää työn voimavaroja. Työn vaatimukset määritellään työhön liittyviksi seikoiksi jotka vaativat fyysistä tai psyykkistä panostamista ja jotka kuluttavat fyysisiä tai psyykkisiä voimia. Esimerkkinä vaatimuksista voi olla työ, joka sisältää paljon emotionaalisesti vaativia kohtaamisia asiakkaiden tai potilaiden kanssa, jatkuvia ristiriitatilanteita tai kilpailuhengen lisääntymistä. Työn vaatimukset ja voimavarat voidaan määrittää yksittäisen tehtävän tasolle, työn tasolle, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin tai esimerkiksi tiimin tasolle. (Mamia 2009, 32; Van der Broeck A., Van Ruysseveldt J., Vanbelle E., De Witte H. 2013, 85; Bakker & Demerouti 2016.)

Työn vaatimukset voidaan edelleen jakaa haaste- ja estevaatimuksiin (challenge and hindrance demands). Molempiin liittyy riski haitallisista työn hyvinvointiseuraamuksista, mutta haastevaatimukset voivat myös motivoida työntekijää parempiin suorituksiin ja näin palkita työntekijää. Sopiva ja kohtuullinen määrä haastevaatimuksia saattaa edistää esimerkiksi työn imun kokemista, mutta liiallinen, tai liian vähäinen määrä haasteita voi johtaa työntekijälle haitalliseen kehitykseen. Estevaatimuksia voivat olla työn laadulliset tai emotionaaliset vaatimukset, jotka tyypillisesti aiheuttavat työhyvinvointiongelmia. (Mauno, Huhtala & Kinnunen 2017, 74, 80.)

Työn vaatimusten kasvaessa työntekijät pyrkivät pitämään yllä hyvää suoritusta panostamalla työhön enemmän. Vaatimustason ollessa jatkuvasti liian korkealla voivat työntekijän voimavarat loppua, jolloin selviytymiskeinona voi olla esimerkiksi oman suoritustason laskeminen, jotta työtehtävistä pystyisi suoriutumaan. Tällaisen tilanteen jatkuessa voi työntekijä pyrkiä henkisesti irrottautumaan työstään, joka saattaa johtaa kyynistymiseen ja sitä kautta työuupumukseen. (Van der Broeck ym. 2013, 86.)

4.3 Psykologinen pääoma

Työhyvinvointia voidaan kehittää lisäämällä työyhteisön psykologisen pääoman määrää. Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii työntekijöiltä paitsi itseohjautuvuutta, myös sopeutumiskykyä. Psykologinen pääoma kytkeytyy mahdollisuuksien hallintaan omaa elämäänsä ja selvittää työelämän muutoksista. Psykologista pääomaa on mahdollista kasvattaa elämänsä varrella ja sitä voidaan kehittää myös ryhmässä, jolloin se hyödyttää koko työyhteisöä. (Manka & Manka 2016, 158–159.)

Professori Fred Luthans yhdisti psykologian ja johtamisen jo 1970-luvulla, ja 2000-luvun alussa hän julkaisi ensimmäiset tieteelliset artikkelit psykologisesta pääomasta. Psykologinen pääoma on ”*Sellaisten inhimillisten vahvuuksien ja resurssien tutkimista ja soveltamista käytäntöön, joita voidaan luotettavasti mitata, kehittää ja johtaa nykyaikaisessa organisaatiossa*”. (Rauhala, Leppänen & Heikkinen 2013, 22.) Psykologinen pääoma koostuu toiveikkuudesta (hope), optimismista (optimism), sinnikkyudesta (resilience) ja itseluottamuksesta (efficacy). Kun työntekijällä on psykologista pääomaa, hän haluaa ponnistella saavuttaakseen tavoitteet, luottaa onnistuvansa tehtävissään, pyrkii kohti tavoitteitaan ja tarvittaessa osaa myös muuttaa toimintatapojaan ne saavuttaakseen sekä vastoinkäymisiä kohdatessaan toipuu niistä ja yrittää uudestaan. Psykologinen pääoma lisää työntekijän psyykkistä hyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista sekä vähentää tyytymättömyyttä, kynnisyttä ja työpaikan vaihtoaikkeitä. Psykologinen pääoma lisää myös organisaatioiden tuottavuutta ja tehokkuutta. (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre 2011; Rauhala, Leppänen & Heikkinen 2013, 26–28.)

Itseluottamus on ihmisen omaa uskoa suoriutua tehtävistään. Itseensä luottava ihminen ottaa mielellään vastaan haasteita ja tekee parhaansa tavoitteensa saavuttaakseen. Itseensä luottavalla ihmisellä on myös korkea hallinnan tunne, hän uskoo selviytyvänsä eteenpäin tulevista tilanteista. Toiveikas ihminen löytää aina tavan saavuttaa tavoitteensa, ja tarvittaessa luo itselleen tavoitteita, hän on hyvin sisältäpäin ohjautuva. Realistinen optimisti odottaa hyviä asioita tapahtuvaksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että hän olisi aina iloinen tai uskoisi ihmeisiin. Optimistille on ominaista realismi, itsekuri ja suunnitelmallisuus. Optimisti pitää ongelmia vain hetkellisinä ja jatkaa yrittämistä ja hän näkee haasteet ulkoisista

syistä johtuvina ja ohimenevinä. Sitkeys liittyy yksilön lannistumattomuuteen ja joustavuuteen, sitkeä työntekijä jaksaa epäonnistumisista huolimatta aloittaa alusta. (Manka & Manka 2016, 160–163.)

Psykologinen pääoma voi olla myös kollektiivista eli koskea koko ryhmää. Esimiehen rooli kollektiivisen psykologien edistämässä on tärkeä, esimies voi kasvattaa ryhmän psykologista pääomaa sekä valaa ryhmään uskoa siitä, että esteet ovat ylitettävissä ja tavoitteet saavutettavissa. Esimiehet, joilla itsellään on paljon psykologista pääomaa, siirtävät tätä myös tiimilleen. (Manka & Manka 2016, 170.) Psykologinen pääoma auttaa myös niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin selviytymään muutoksista, sillä psykologinen pääoma auttaa olemaan avoimempi, päättäväisempi ja löytämään tapoja toimia uudessa tilanteessa sekä ottamaan itse ohjat omiin käsiinsä sen sijaan että vain luovuttaisi tai kynnistyisi. (Avey ym. 2011.) Nykypäivän jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa psykologinen pääoma on siis todella tärkeä voimavara sekä yksittäisen henkilön että koko organisaation kannalta.

5 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Esimiestyön ja esimiehen rooli työhyvinvoinnin osatekijänä on kiistanalainen. Esimieheltä saatu palaute koetaan tärkeänä ja esimiehen tuki ja kannustus auttaa jakamaan tiukoissakin paikoissa. Kehityskeskusteluissa esimiehellä ja työntekijällä on aikaa syventyä alaisen työuraan. Esimiehen apuna ja tukena työhyvinvoinnista suomessa huolehtii työterveyshuolto.

Työhyvinvoinnin johtamisessa organisaation ja ylimmän johdon rooli on luoda ja ylläpitää yleisiä edellytyksiä työhyvinvoinnille muun muassa organisaatiokulttuurin ja hyvinvointijärjestelmien kautta. Lähiesimies taas vastaa välittömästä toimintaympäristöstä, sen fyysisistä ominaisuuksista sekä itse työn johtamisesta. (Heikkilä- Tammi 2020.)

Kiinnostunut, oikeudenmukainen ja osallistava johtaja lisää merkittävästi alaistensa työhyvinvointia ja sen kautta työhön ja työpaikkaan sitoutumista ja työmotivaatiota (Mamia 2009, 21, 49). Johtaminen kuuluukin sekä työkyvyn että työhyvinvoinnin tärkeimpiin osatekijöihin, ja johtamisella on merkittävä rooli innostuksen sekä yhteishengen luomisessa, työntekijöiden motivoimisessa sekä hyvän ilmapiirin luomisessa (Leiviskä 2011, 132; Rantala & Hättinen 2017, 139).

Työhyvinvointi ei koskaan ole valmis, vaan työhyvinvoinnin johtamisen ja edistämisen on oltava jatkuva, systemaattinen prosessi, jolla pyritään tukemaan työhyvinvointia sekä työntekijöiden voimavaroja edistäviä käytänteitä. Työhyvinvoinnin johtamisen tulee koskea kokonaisvaltaisesti koko organisaatiota ja olla yhteinen toimintatapa, jotta paras mahdollinen työhyvinvoinnin taso voidaan saavuttaa (Kuvio 4). Työpaikalla tulisi esimerkiksi olla väylä, jolla työntekijät voivat tuoda tarpeitaan ja pyyntöjään työnantajan tietoon, ja työnantajalla selkeä prosessi, miten näihin pyyntöihin vastataan. (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006.)



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin johtamisen prosessi (Mukaiillen Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006)

Perustasoltaan hyvä, henkilöstön hyvinvointia tukeva esimiestyö tarkoittaa sitä, että esimies keskustelelee henkilökunnan kanssa ja ottaa huomioon heidän mielipiteensä. Osallistuminen parantaa työmotivaatiota ja sitoutumista sekä tuottaa uusia ideoita. (Juuti & Vuorela 2004, 19.) Tutkimusten mukaan huono esimiehen ja työntekijän suhde, jossa kommunikointi on heikkoa eikä esimieheltä saa tukea tai palautetta heikentää työntekijän työhyvinvointia. Tällainen esimies- alais- suhde voi myös osaltaan olla mukana stressin synnyssä ja sen kautta työuupumuksen kehittymisessä. Toisaalta taas suhde, joka perustuu luottamukseen, tunnistukseen ja palautteen antoon, on yhteydessä vähempään koettuun stressiin ja uupumukseen. (Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004.)

Tärkeimmäksi yksittäiseksi työhyvinvointia tukevaksi seikaksi esimiestyössä on noussut johtamisen oikeudenmukaisuus. Tutkimuksissa oikeudenmukaisuuden on havaittu voivan lisätä työntekijöiden sitoutumista työpaikkaansa, parantavan yhteistoiminnan edellytyksiä ja vähentävän kitkaa henkilöstöryhmien välillä. Oikeudenmukaisesti johdetussa työyhteisössä työntekijöiden sairastumisriski voi

jäädä jopa puoleen verrattuna niihin, jotka kokevat oikeudenmukaisuuden heikoksi. (Manka 2006, 55–56.) Jokainen työntekijä on kuitenkin yksilö, eivätkä kaikki hyödy tai pidä samanlaisesta johtamisesta. Tärkeintä onkin siis, että esimies osaa sovittaa johtamistapansa työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden mukaan.

Jotta henkilökunta pystyy suoriutumaan työstään, tulee esimiehen jatkuvasti johtaa osaamista. Esimiehen tulee näyttää suuntaa yrityksen vision, strategioiden ja tavoitteiden toteuttamiseksi, sekä luoda avoin ilmapiiri, jossa niin onnistumiset kuin epäonnistumisetkin pystytään käsittelemään rakentavasti. Esimiehen tulisi myös selvittää millaista osaamista henkilökunnalla on ja millaista koulutusta tarvitaan, jotta kaikilla olisi mahdollisuus selviytyä työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeintä kuitenkin on, että esimies johtaa omalla esimerkillään. (Manka 2006, 122.)

Säännöllisesti toteutetut, laadukkaat kehityskeskustelut lisäävät työhyvinvointia ja antavat työntekijälle ja esimiehelle tilaisuuden kahdenkeskiseen vuoropuheluun. Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä saavat suunnitellusti ja häiriintymättä keskustella työntekijän nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta. Kehityskeskustelun tarkoitus on kehittää organisaatiota ja tämä onnistuu vain yksilöitä kehittämällä. Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus ilmaista ajatuksiinsa, ideoitua ja toiveitua työnsä suhteen, saada palautetta, kokea yhteenkuuluvuutta työyhteisön kanssa sekä kokea itsensä tarpeelliseksi. Onnistunut kehityskeskustelu lisää työntekijän työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94, 97–99.)

Työterveyshuollon tarkoitus on edistää työntekijän työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa, sekä turvata työn ja työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta. Työterveyshuollossa ylläpidetään työkykyä ja ehkäistään työkyvyttömyyttä. Työterveyshuollon perusta on työpaikkaselvitys, jossa kartoitetaan kaikki työpaikan turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät riskitekijät, ja joiden perusteella tehdään suunnitelma korjaavista ja kehittäväistä toimenpiteistä. Työkykyä tarkastellaan entistä monipuolisemmin, ja pelkistä lääketieteelliseen ajatteluun perustuvasta työkyvyn mallista on siirrytty kokonaisvaltaisempaan työ vaatimusten ja voimavarojen malliin. (Rantala & Hätinen 2017, 139–145.)

6 TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Sitoutuminen on käsite, jolla tarkastellaan ihmisen suhdetta työntekoon. Työsitoutuneisuuden käsite on syntynyt 1960-luvulla ja se on yksi vanhimpia myönteisen työasenteen kuvaajia. Työhön sitoutumisella tarkoitetaan yksilön samaistumista työhön, jolloin työrooli on keskeinen osa yksilön minäkuva. Mitä enemmän yksilöllä on mahdollista tyydyttää hänelle tärkeitä tarpeita työssä, sitä enemmän hän sitoutuu työhönsä. Parhaassa tapauksessa sitoutuminen saa ihmisen syttymään ja tuntemaan sisäistä innostusta työstään. Työhön sitoutumisen on todettu olevan yhteydessä vähäisiin työpaikan vaihtoihmiin sekä yleiseen tyytyväisyyteen (Brown 1996; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2015, 53–54; Lämsä & Hautala 2005, 92). Voidaan puhua myös moraalista sitoutumisesta. Mitä korkeampi moraalisen sitoutumisen aste, sitä paremmin työntekijä pyrkii työnsä tekemään. Moraalisesti korkeatasoinen sitoutuminen yleensä ilmentää myös hyviä alaistaitoja. Jos sitoutuminen taas on laskelmoivaa, panostaa työntekijä tehtäviinsä vain erilaisten palkintojen tai houkuttimien takia. (Pyyny 2018, 58.)

Työhön sitoutumiseen liittyy useita eri ulottuvuuksia ja se on kytketty kirjallisuudessa erilaisiin tekijöihin. Yleisellä työsitoutuneisuudella viitataan yksilön suhtautumiseen työhön ja sen merkitykseen elämässä yleisesti. Spesifi työsitoutuneisuus taas liittyy tiettyyn työtehtävään sitoutumiseen. Urasitoutuneisuudella viitataan yksilön sitoutumiseen omaan työuraansa ja sen kehittämiseen, urasitoutuneisuuteen liittyy myös ammattiin sitoutuminen. Organisaatioon sitoutuneisuudella viitataan yksilön sitoutumiseen organisaatioon, työntekijä on ylpeä organisaatioon kuulumisesta sekä hyväksyy organisaation arvot ja päämäärät. (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2015, 54.) Organisaatioon sitoutumista on tutkittu eniten, sillä sen kautta on pyritty selittämään poissaoloja ja työpaikan vaihtohalukkuutta (Pyyny 2018, 59).

Lämsän ja Hautalan (2004, 92) mukaan työhön sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Parhaassa tapauksessa sitoutuminen on yksilön syttymistä työssään. Lämsä ja Hautala erottavat työhön sitoutumisessa kolme keskeistä ominaisuutta: kohteen, luonteen ja voimakkuuden. Kohteen näkökulmasta tarkastellaan, mihin ihminen sitoutuu. Kohteita voivat olla muun

muassa työtehtävä, ammatti tai esimerkiksi asiakkaat. Sitoutumisen luonteesta voidaan erottaa kolmenlaista sitoutumista: Jatkuvuusperusteista sitoutumista, normatiivista sitoutumista sekä tunneperäistä sitoutumista. Tämän jaon ovat luoneet Meyer ja Allen 1991. (Lämsä & Hautala 2005, 92–94; Meyer & Allen 1997, 12–13.)

Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa työntekijä puntaroi työnteon hyötyjä ja haittoja joko omastaan tai esimerkiksi organisaation näkökulmasta. Jatkuvuusperusteisessa sitoutumisessa organisaatioon jäämisen peruste voi olla esimerkiksi se, ettei työntekijä halua luopua saavutetuista eduistaan. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä tekee työtä sääntöjen ja sopimusten mukaan. Normatiivisesti sitoutuneelle työ on velvollisuus, joka tulee suorittaa parhaalla mahdollisella tavalla. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä tuntee työnsä itsessään arvokkaaksi ja tärkeäksi, ja esimerkiksi tuntee vahvaa kutsumusta työhönsä ja hänellä on vahva tunneside organisaatioon. (Lämsä & Hautala 2005, 92–94; Leiviskä 2011, 120–121; Pyyny 2018, 58.) Meyer ja Allen (1997) kuitenkin huomauttavat, että jatkuvuusperusteista, tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista tulisi tarkastella ennemminkin sitoutumisen erilaisina osatekijöinä, kuin kokonaan erillisinä sitoutumisen muotoina. Työntekijän sitoutumisessa organisaatioon saattaa olla osia kaikista kolmesta sitoutumisen lajista, sitoutuminen ei perustu vain yhteen sitoutumisen muotoon. (Meyer & Allen 1997, 13.)

Kaikki sitoutumisen lajit liittyvät ajatukseen pysyvyydestä, mitä vahvempi sitoumus, sitä suurempi halu pysyä organisaatiossa. Työyhteisön tulisi erityisesti pyrkiä vahvistamaan normatiivista ja tunneperäistä sitoutumista saavuttaakseen parempia tuloksia, sillä mitä vahvempi yhteisöllisyyden sekä työn merkityksen kokemus sitä sitoutuneempia työntekijät ovat. (Leiviskä 2011, 122.) Luottamuksen ja sitoutumisen on havaittu kehittyvän vastavuoroisesti ja luottamusta ja työpaikkaan sitoutumista edistää vahvimmin positiiviset työkokemukset sekä työssä viihtyminen. Työnantajan luottaessa työntekijään syntyy myös työntekijässä luottamusta ja lojaaliuden tunnetta työnantajaa kohtaan. (Blom 2009, 201.)

Työhön ei sitouduta vain palkan takia vaan työpaikassa arvostetaan joustavuutta, mahdollisuutta haastaa itseään sekä päästä tekemään asioita, joista nauttii. Tällainen työ edellyttää organisaatiolta joustavuutta sekä luottamukseen perustuvaa

johtamistapaa. (Blom 2009, 201; Leiviskä 2011, 117). Tutkimusten mukaan ajan ja paikan suhteen joustavia ratkaisuja mahdollistavissa työyhteisöissä on enemmän luottamusta ja tämän kautta enemmän työhön sitoutumista (Pyyny 2018, 59). Pyynyn väitöskirjassa kerrotaan myös Lordin ja Hartleyn (1998) tekemän tutkimuksesta, jonka mukaan työhön sitoutumisen näkyy työntekijöiden käyttäytymisessä muun muassa hyvänä asiakastyöskentelynä, luotettavuutena, johdonmukaisena käytöksenä, hyvänä oppimiskykynä, palautteen antona sekä joustavuutena (Pyyny 2018, 59).

Työntekijöiden tuntiessa, että organisaatio haluaa edistää heidän hyvinvointiaan, he yleensä myös palkitsevat sen positiivisella asenteella organisaatiota kohtaan, ja positiivinen asenne taas lisää tunnesiteitä sekä sitoutumista (Leiviskä 2011, 123). Työhönsä sitoutuneiden työntekijöiden työsuoritus on parempi kuin niiden, jotka eivät ole sitoutuneet työhönsä. Työhön sitoutuneet työntekijät kokevat useammin positiivisia tunteita, kuten iloa ja innokkuutta, ja he kokevat terveytensä paremmaksi, jolloin heillä riittää voimavaroja työhön. Sitoutuneet työntekijät myös pyytävät tarvittaessa apua, sekä osaavat pyytää palautetta työsuorituksestaan, ja näin ollen luovat itse itselleen voimavaroja työhön sekä parempia edellytyksiä työntekoon. (Bakker & Oerlemans 2010, 13.)

7 TUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää niitä seikkoja, jotka tällä hetkellä aiheuttavat työhyvinvointia ja työhön sitoutumista Yritys X:ssa, ja tätä kautta tarjota esimiehille tietoa, miten näitä seikkoja voitaisiin ylläpitää ja vahvistaa. Tiedon keräämiseen käytetään sekä sähköisesti toteutettua kyselyä että teemahaastatteluja.

Kyselyllä (liite 1) on tarkoitus kartoittaa Yritys X:n ravintolaosaston henkilökunnan tämän hetkistä työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista, ja löytää niitä seikkoja, jotka tällä hetkellä tukevat työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Kysely päätettiin tehdä sähköisesti, sillä kaikilla yritys X:n työntekijöillä on sähköpostiosoite yrityksen puolesta, ja tutkimuksen tekijä koki, että sähköinen kysely tavoittaisi henkilökunnan paremmin kuin paperilla oleva. Yritys X:ssa on tehty myös paperilla olevia kyselyitä henkilökunnalle, mutta näiden vastausprosentit ovat jääneet vaatimattomiksi.

Kysymysten laatimisessa käytettiin apuna opinnäytetyöhön kerättyä teoriataustaa työhyvinvoinnista ja työhön sitoutumisesta. Lisäksi pohjana on käytetty Schaufelin ja Bakkerin kehittämää työn imu- menetelmää, jonka lyhennetystä yhdeksän väittämän versiosta on poimittu joitain väittämiä tähän opinnäytetyön kyselyyn kartoittamaan työntekijöiden mahdollisesti kokemaa työn imua. Vaikka menetelmä on ensisijaisesti tarkoitettu tutkimusten tekemiseen, voidaan sitä käyttää myös henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksiin. (Hakanen 2009.)

Kyselyssä aineistoa kerätään standardoidusti eli kysymykset esitetään kaikille samalla tavalla. Tällöin jokainen vastaaja oletettavasti vasta myös toivotulla tavalla. Kyselytutkimuksen etuna on laajan tutkimusaineiston saaminen sekä mahdollisuus kysyä monia asioita kerralla. Huolellisesti suunnitellulta lomakkeelta voidaan aineisto myös vaivattomasti tallentaa jatkokäsittelyä ja analysointia varten. Kyselyn heikkoudeksi voi nousta lomakkeen epäonnistunut laatiminen. Jos vastaajat eivät ymmärrä kysymyksiä tarkoitetulla tavalla tai kysymykset ovat monitulkintaisia, eivät vastaukset ole luotettavia. Kyselyn laatija ei myöskään voi tietää, kuinka rehellisesti tai tosissaan kyselyn vastaukset on annettu. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997, 192–195.)

Kysely lähetettiin sähköisesti henkilökunnalle 10.3.2020. Kyselyyn sisältyi saate, jossa kerrottiin kyseessä olevan opinnäytetyöhön liittyvä kysely, sekä kehoitettiin ottamaan yhteyttä kyselyn tekijään mikäli kyselystä heräisi kysymyksiä. Kyselyihin annettiin vastausaikaa 20.3.2020 saakka. Vastausajan päätyttyä saadut vastaukset käsiteltiin Tixel- ohjelmaa apuna käyttäen ja avoimista vastauksista saatu data teemoitettiin.

Kyselystä esiin nousseita seikkoja tarkennettiin haastatteluilla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jossa haastattelun aihepiiri on tiedossa ja kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä voidaan vaihdella haastattelun kulun mukaisesti (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 1997, 208). Yhteensä haastatteluita tehtiin kuusi kappaletta. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että he edustaisivat mahdollisimman hyvin yrityksen tuntisopimus- ja työskentelyhistoriajakautamaa. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina vallitsevan koronavirusepidemian takia. Haastatteluajat sovittiin haastateltavien kanssa ennakkoon, mutta muutoin haastateltavia ei valmisteltu haastatteluun tai annettu heille etukäteen aiheita, joita tulisi pohtia. Puhelut nauhoitettiin ja litteroitiin ja saadut vastaukset jaettiin teemoihin, jotta niitä voitaisiin analysoida ja löytää yhteisiä teemoja vastausten välillä.

8 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

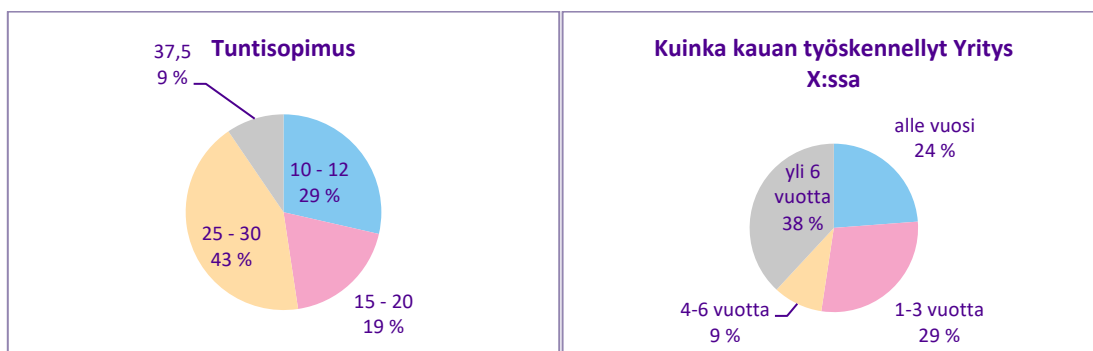
Sekä sähköinen kyselytutkimus että haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2020. Huomattavaa on, että tällä ajanjaksolla Suomessa on ollut koronaviruspandemia, joka on suuresti vaikuttanut kaikkien palvelualojen yritysten toimintaa, myös Yritys X:n. Työntekijöitä pyydettiin peilaamaan vastauksiaan normaaliin arkeen, mutta emme voi tietää, paljonko vallitseva tilanne on vastauksiin vaikuttanut.

Sähköisen kyselyn vastaukset sekä avoimet kommentit, haastattelujen litterointi sekä näiden kaikkien yhteenvedot ovat tutkimuksen tekijällä, ja nähtävillä pyydetäessä. Liitteenä tässä opinnäytetyössä on kyselytutkimus sekä haastattelurunko (Liite 1 ja liite 2).

8.1 Kyselytutkimus

Kyselytutkimukseen osallistui määräaikaan mennessä 21 henkilöä. Kysely lähetettiin 54 henkilölle, joten vastausprosentiksi muodostui 39%. Vallitseva koronaviruspandemia saattoi vaikuttaa vastausprosenttiin, sillä Yritys X:n ravintolaosastolla on tehty paljon poikkeusjärjestelyjä, jotta työnteko voi jatkua, ja nämä järjestelyt ovat vieneet niin esimiesten kuin henkilökunnankin aikaa. Kysely lähetettiin jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen työ sähköpostiosoitteeseen, ja tämän lisäksi linkkiä kyselyyn jaettiin työntekijöiden yhteisissä sosiaalisen median kanavissa Facebookissa ja WhatsUpissa. Kyselystä tiedotettiin henkilökunnalle työpaikan aamupalaverissa, sekä lähetettiin kaksi kertaa muistutusviesti tekstiviestipalvelun kautta.

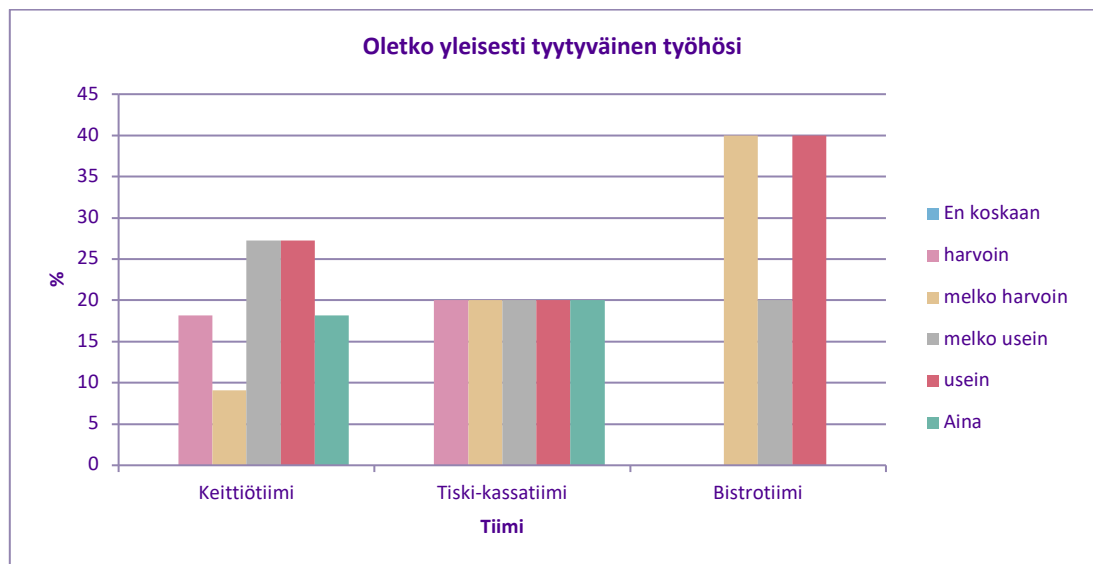
Kyselyyn aktivoituivat vastaamaan erityisesti pitkään Yritys X:ssä työskennelleet, 25-30 tunnin sopimuksella työskentelevät sekä keittiötiimissä työskentelevät (Kuvio 5). Näihin ryhmiin kuuluvat työntekijät ovat muutenkin aktiivisia työpaikallaan, he työskentelevät Yritys X:ssä usein päätoimisesti eivätkä esimerkiksi opiskelujen ohessa. Keittiötiin kuuluu vastanneista peräti 52%, vaikka joka tiimissä on yhtä paljon jäseniä.



KUVIO 5. Tuntisopimusten ja työskentelyajan jakautuminen kyselyyn vastanneilla

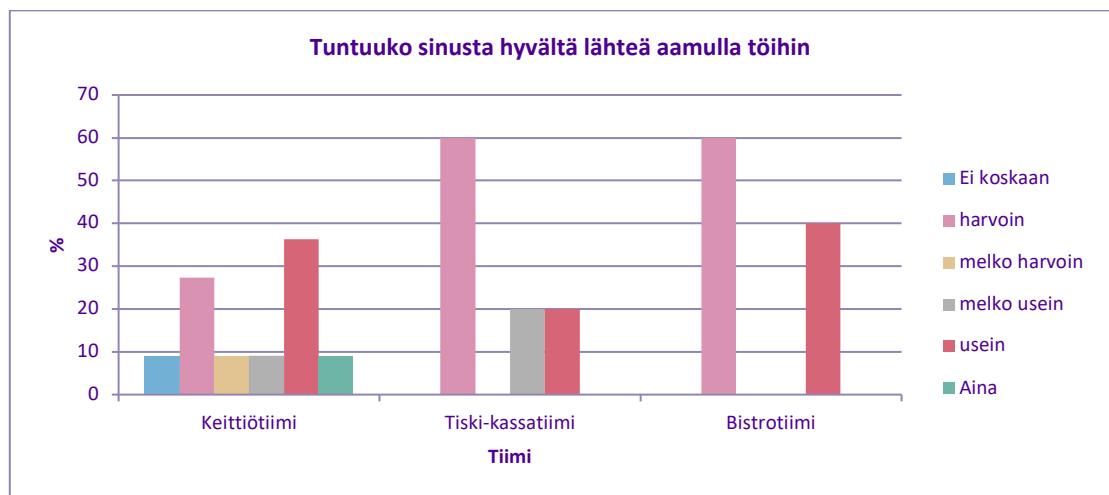
Kysely ei tavoittanut toivotulla tavalla pienillä viikkotunneilla työskenteleviä, eikä viimeisen vuoden aikana Yritys X:n töihin tulleita. Moni pienellä tuntisopimuksella työskentelevä tekee työtä usein opintojensa ohessa, ja saattaa opiskella myös muuta alaa kuin ravintola-ala, jolloin työpaikkaan sitoutuminen on heikompaa. Vastausprosentin pienuuden sekä vastanneiden painottumisen suurilla tunneilla sekä keittiötiimissä työskenteleviin henkilöihin takia tutkimuksen tulosta ei voida pitää täysin luotettavana. Tutkimus antaa kuvan edellä mainittujen ryhmien näkemuksista työhyvinvoinnistaan sekä sitoutumisesta Yritys X:n, mutta tulosta ei voida yleistää koko yritys X:n ravintolaosastoa koskevaksi.

Yleisesti työhön oltiin tyytyväisiä. 43% kaikista vastanneista vastasi olevansa yleisesti tyytyväinen työhönsä aina tai lähes aina, eli valitsivat vastausvaihtoehdot 5 tai 6, kun asiaa kysyttiin asteikolla 1-6 (Katso liite 1). Erityisesti työhön oltiin tyytyväisiä keittiö- ja bistrotiimissä (kuvio 6). Tiski- kassatiimissä vastaukset jakautuivat tasaisemmin. Keittiötiimin työtyytyväisyyttä saattaa selittää se, että tässä tiimissä työskentelee suhteessa eniten isoilla tuntisopimuksilla ja pitkään Yritys X:ssä olleita työntekijöitä, ja keittiötiimiläisistä moni työskentelee kokki-nimikkeellä. He ovat siis omalla alallaan ja omassa ammatissaan. Kassa- tiskitiimissä sekä bistrotiimissä työskentelee suhteessa enemmän pienillä tuntisopimuksilla olevia opiskelijoita, joille ravintola-ala on vain väliaikainen ratkaisu oman alan töitä etsiessä.



KUVIO 6. Yleinen työhön tyytyväisyys tiimeittäin.

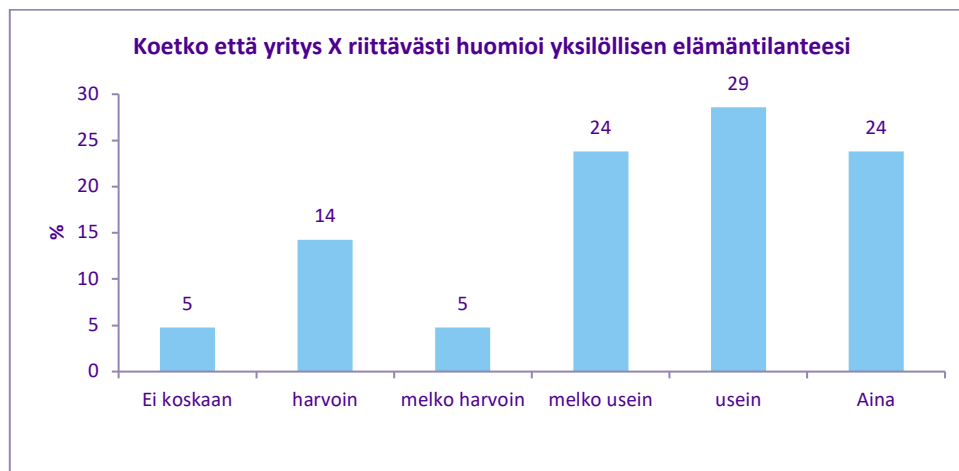
Työn imun kokemuksia ei tässä kyselyssä noussut esiin. Kolmessa työn imua kartoittavassa kysymyksessä vastaukset painottuivat tiimistä riippumatta heikomalle puolelle. Erityisesti kysymys ”tuntuuko sinusta aamulla hyvältä lähteä töihin” sai positiivisen vastauksen vain alle puolelta vastanneista (kuvio 7). Muut työn imua mittaavat kysymykset olivat ”oletko innostunut työstäsi” ja ”tunnetko olevasi täynnä energiaa, kun teet työtäsi”.



KUVIO 7. Työn imua kartoittava kysymys tiimeittäin

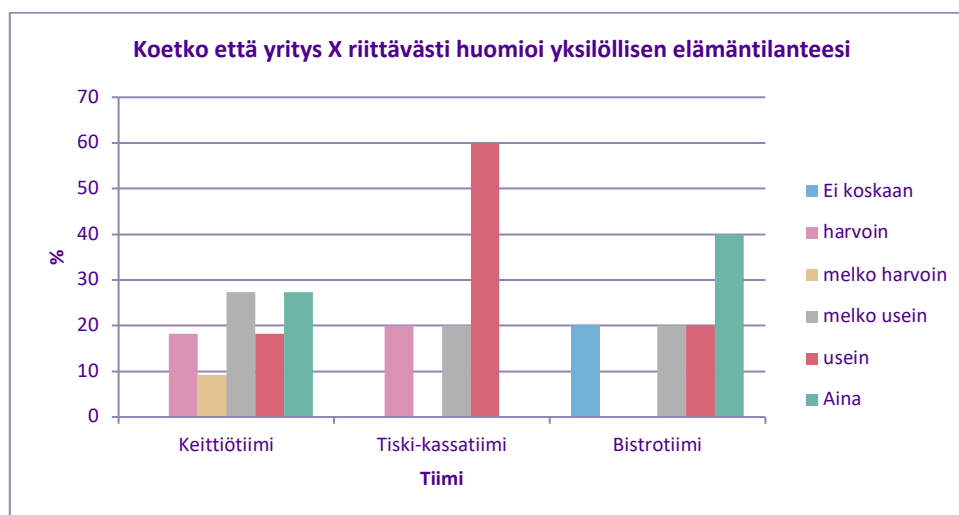
Kyselyn vastausten perusteella erityisen positiiviseksi koettiin vaikutusmahdollisuudet omiin työvuoroihin, sekä se, miten Yritys X huomioi työntekijöiden yksilölliset elämäntilanteet. Nämä kysymykset saivat positiiviset vastaukset tiimistä riip-

pumatta. Jopa 53% kaikista vastanneista valitsi asteikolla 1-6 vastausvaihtoehdon 5 tai 6, eli usein tai aina (Kuvio 8). Työpaikan joustavuus lisää työhön sitoutumista (Blom 2009, 201), joka kyselytutkimuksen mukaan toteutuu Yritys X:n ravintolaosastolla, ja osaltaan sitouttaa henkilökuntaa.



KUVIO 8. Kuinka Yritys X huomioi yksilöllisen elämäntilanteesi, kaikki vastaukset

Tiimeistä erityisesti tiski- kassatiimi ja bistrotiimi kokivat Yritys X:n huomioivat heidän yksilöllisen elämäntilanteensa (kuvio 9). Näissä tiimeissä on suhteessa enemmän pienillä tuntisopimuksilla työskenteleviä opiskelijoita, joiden työvuorot painottuvat iltoihin ja viikonloppuihin.



KUVIO 9. Kuinka Yritys X huomioi yksilöllisen elämäntilanteesi, vastaukset tiimeittäin lajiteltuina

Myös avoimissa vastauksissa nostettiin esiin joustavat työvuorot, kun kysyttiin, mitä Yritys X:ssä tällä hetkellä tehdään työhyvinvoinnin eteen. Lisäksi työntekijät nimesivät myös Smartun- edun ja hierontamahdollisuuden. Osa vastanneista ei kuitenkaan osannut nimetä yhtään työhyvinvoinnin eteen tällä hetkellä tehtävää asiaa. Suurimmaksi työtyytyväisyyden aiheuttajaksi avoimissa vastauksissa nostettiin työkaverit, jotka mainittiin lähes jokaisessa vastauksessa. Työtyytyväisyyttä aiheuttivat myös kehittymismahdollisuudet sekä työntekijöiden kokema arvostus.

Avoimissa vastauksissa suurimmiksi työtyytymättömyyden aiheuttajiksi nousivat kiire ja työn raskaus, työvuorot (liian vähän tunteja ja liian lyhyet työvuorot) sekä vuokratyövoiman runsas käyttö. Sekä omalle henkilökunnalle että vuokratyöntekijöille toivottiin parempaa perehdytystä työpisteisiin, erityisesti keittiöön.

8.2 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin 23.–24.3.2020 puhelinhaastatteluina. Haastateltavia oli pyydetty etukäteen varaamaan rauhallinen tila haastattelua varten. Kaikilla haastateltavilla oli ollut mahdollisuus vastata myös sähköiseen kyselyyn, mutta kaikki haastateltavat eivät olleet näin tehneet. Haastattelukysymykset (liite 2) toimivat haastattelujen runkona, lisäksi haastateltavat saivat vapaasti kertoa myös muista asioista, jotka kokivat tärkeäksi teemaan liittyen.

Haastatteluista saadut vastaukset tukivat kyselyn tuloksia. Haastateltavat kokivat työhyvinvointinsa tällä hetkellä pääosin hyväksi tai melko hyväksi. Työhyvinvointiin vaikuttavaksi asioiksi nimettiin muun muassa työkaverit ja työilmapiiri sekä omaan elämäntilanteeseen sopivat työvuorot. Kaikki haastateltavat vahvistivat kyselyssä esiin tulleen seikan siitä, että työkaverit ovat suuri työhyvinvoinnin aiheuttaja.

Työyhteisön keinoiksi työilmapiirin ylläpitämiseen ja parantamiseen nähtiin avoin viestintä ja keskustelu, toisten auttamien sekä positiivisen palautteen antaminen. Tällä hetkellä osa haastateltavista koki, ettei avointa viestintää ole riittävästi, vaan

epäkohdista mennään puhumaan esimiehille eikä asianosaisille, eikä asioita käsitellä loppuun. Esimiehiltä toivottiinkin työilmapiirin ylläpitämiseksi epäkohtien käsittelemistä ja loppuun saattamista, ongelmiin puuttumista ja arkityön ymmärtämistä sekä enemmän palautteen antoa. Esimiesten nähtiin pitävän työilmapiiriä yllä työntekijöitä huomioimalla sekä järjestämällä mahdollisuuksia keskustella tarvittaessa kahden kesken. Myös lisävastuun ja -koulutusten tarjoaminen näitä haluaville työntekijöille nähtiin positiivisena asiana.

Keittiötä on pidetty yritys X:n ravintolaosaston haastavimpana työpisteenä, ja keittiötiimissä työilmapiiriä huonompana kuin muissa tiimeissä. Osa haastateltavista nimesi kovan työtahdin ja raskaan työn haastavuuden syyksi, mutta lähes kaikki olivat sitä mieltä, että keittiötyö ei ole niin pelottavaa tai raskasta kuin minä siitä puhutaan mutta maineesta on vaikea päästä eroon. Myös vuokratyöntekijöiden käyttö keittiövuoroissa koettiin stressaavaksi, koettiin että oman työn ohessa pitäisi myös ehtiä opastaa ja neuvoa heitä, mikä vei resursseja omalta työltä. Heikommalle työilmapiirille syitä löydettiin vaihtuvuudesta, keittiötiimi ei ole tiimiytynyt vaan on hajanainen. Näin kokivat varsinkin vuoden sisään Yritys X:ssä aloittaneet. Yli kuusi vuotta Yritys X:ssä työskennelleet eivät tunnistaneet kuvattuja ilmapiiriongelmiä, vaan he kokivat, että ilmapiiri oli yhtä hyvä kuin muissakin työpisteissä, ja työnteko sujui hyvin.

Lähes jokainen haastateltava nimesi työn voimavaraksi työyhteisön. Jokainen myös tunnisti työssään olevat etenemismahdollisuudet. Positiivinen seikkana mainittiin, että mahdollisuudet ovat avoinna kaikille, ei vain tietyissä asemissa oleville. Vaikutusmahdollisuuksia omassa työssä nähtiin vähän, asioihin haluttiin vaikuttaa enemmän kuin mitä nyt oli mahdollista. Koettiin että työntekijöiden mielipidettä pitäisi kysyä enemmän, ja heiltä saatuja palautteita kuunnella ja viedä eteenpäin.

Yritys X:n koettiin erottuvan vastaavista ravintola-alan työpaikoista erityisesti työnantajan tarjoamien etenemis- ja kouluttautumismahdollisuuksien takia. Myös palkkausta ja muita työsuhteen ehtoja pidettiin hyvinä, Yritys X:n koettiin tarjoavan myös hyviä työsuhte-etuja. Myös Yritys X:n arvoja, erityisesti kestävään kehitykseen liittyviä, pidettiin arvossa. Nämä seikat myös sitouttivat haastateltavia Yritys X:n.

8.3 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää seikkoja, jotka aiheuttavat työhyvinvointia ja sitouttavat henkilökuntaa Yritys X:n ravintolaosastolla. Yritys X: ravintolaosastolla työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen erityisesti vaikuttavina seikkoina sekä kyselytutkimuksessa että haastatteluissa nostettiin esiin työkaverit ja työilmapiiri, mahdollisuudet edetä uralla ja kehittyä Yritys X:n sisällä sekä Yritys X:n arvot. Esiin nostettuja asioita tulisi siis ylläpitää ja kehittää, jotta yritys X olisi jatkossakin houkutteleva työpaikka. Näitä seikkoja tulisi myös rekrytoinnissa korostaa, jotta Yritys X pystyisi erottautumaan edukseen muista vastaavista työpaikoista. Tavoite on myös, että Yritys X:n ravintolaosastolla nyt työskentelevät henkilöt sitoutuvat Yritys X:n sekä haluaisivat jatkaa työskentelyään jatkossakin.

Esimiesten rooli hyvän työilmapiirin luomisessa koettiin olevan osallistuminen sekä työntekijöiden kuunteleminen ja asioiden eteenpäin vieminen. Työntekijät arvostivat sitä, että heidän näkemyksiään otettiin huomioon arkityön suunnittelussa. Toisaalta jos näkemyksiä kysyttiin, tai työntekijät tulivat muuten antamaan palautetta, mutta tätä palautetta ei viety eteenpäin tai siihen reagoitu, aiheutti tämä turhautumista. Esimiesten tulisikin varmistaa, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi, ja tarvittaessa järjestää kahdenkeskistä aikaa keskusteluun matalalla kynnyksellä, sekä huolehtia, että saatuihin kehitysehdotuksiin reagoidaan, tai ainakin työntekijöille perustellaan, miksi asiaan ei voida tarttua. Tunne oikeuden mukaisesta kohtelusta ja siitä, että esimies on kiinnostunut työntekijän ajatuksista, lisää tutkitusti työhyvinvointia (Mamia 2009, 21, 49).

Työyhteisön ja työilmapiirin tukemiseksi tulisi myös varmistaa, että kaikki, myös uudet työntekijät pääsevät mukaan porukkaan. Erityisesti keittiötiimissä on ollut paljon vaihtuvuutta ja tiimi koettiin hajanaiseksi. Esimiesten tulisi yhdessä työntekijöiden kanssa luoda käytänteitä, millä myös uudet työntekijät pääsisivät työyhteisöön mukaan, ja tiimit ryhmäytyisivät. Yritys X:ssa toteutetaan jo kummitoimintaa eli kokenut työntekijä perehdyttää uutta työntekijää työpisteisiin sekä opastaa häntä työpaikan käytänteissä. Tätä toimintaa voisi vielä kehittää ja hyödyntää paremmin niin uusien kuin vanhojenkin työntekijöiden sitouttamisessa.

Haastatteluissa nousi esiin myös toive yhteisestä vapaa-ajan toiminnasta. Tällaisia kokeiluja Yritys X:ssä on jo ollut, joten malli toimintaan on olemassa.

Yritys X:n ravintolaosastolla toimitaan jo yrityksen arvojen mukaisesti, erityisesti kestävän kehityksen eteen tehdyt asiat tunnistettiin hyvin. Tätä ja muita arvoja tulisi pitää jatkuvasti esillä arjessa, jotta arvot eivät unohdu, ja jotta työntekijät näkisivät, kuinka arvot näkyvät yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Kun työntekijä jakaa yrityksen arvot, lisää se sitoutumista (Blom 2009, 201). Yritys X:n arvot ovat maanläheisiä ja helposti samaistuttavia, ja tästä syystä moni varmasti kokee ne omikseen. Kuitenkin vasta hiljattain taloon tulleille työntekijöille, varsinkin sellaisille, joille Yritys X on väliaikainen työpaikka esimerkiksi opintojen ohessa, tulisi arvoja ja niiden toteutumista tuoda vielä paremmin esiin, ja ehkä tämän kautta saada henkilöt sitoutumaan Yritys X:n pidemmäksi aikaa.

Kolmas haastatteluissa esiin nostettu, työhyvinvointia aiheuttava seikka oli mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan. Myös tutkimukset tukevat väitettä, että työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet, uuden oppiminen ja mahdollisuudet edetä urallaan organisaation sisällä lisäävät työhyvinvointia (Grawitch, Gottschalk & Munz, 2006). Yritys X:n sisällä on mahdollista hakea vapautuvia työpaikkoja, paikoista tiedotetaan viikoittain työntekijöille ilmestyvässä lehdessä, lisäksi työpaikat ovat nähtävillä yrityksen intrassa. Lisäksi yrityksessä toimii erilaisia ryhmiä, muun muassa valmiusryhmä ja kestävän kehityksen työryhmä joihin kuka tahansa aktiivinen, asiasta kiinnostunut työntekijä voi hakeutua. Mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja uuden oppimiseen siis on, mutta tämä vaatii työntekijältä myös omaa halua ja aktiivisuutta. Esimiehet voisivat jatkossa vielä aktiivisemmin kartoittaa työntekijöiden halukkuutta lisävastuuseen ja ohjata heitä esimerkiksi ottamaan yhteyttä eri työryhmien vetäjiin, mikäli halukkuutta tällaisiin liittymiseen löytyy. Myös Yritys X:n ravintolassa opintojen ohessa työskenteleville henkilöille tulisi enemmän kertoa Yritys X:n tarjoamista mahdollisuuksista myös ravintolaosaston ulkopuolella. Näitä seikkoja tulisi myös rekrytoinnissa korostaa, jotta Yritys X pystyisi erottautumaan edukseen muista vastaavista töistä tarjoavista yrityksistä.

Sekä kyselyssä että haastatteluissa esiin nousseet seikat eivät olleet uusia, vaan näiden kanssa on yritys X:n ravintolaosastolla jo työskennelty. Ravintolaosaston

esimiesten on kuitenkin hyvä tiedostaa näiden seikkojen merkitys työntekijöille sekä työhyvinvoinnin että työhön sitoutumisen kannalta. Vaikka arki on kiireistä, tulisi käytänteitä ja prosesseja kehittämällä löytää keinoja näiden esiin tulleiden seikkojen tukemiseen ja eteenpäin viemiseen. Huomiota tulisi myös kiinnittää sopivien haasteiden tarjoamiseen jokaiselle työntekijälle riippumatta siitä, työskenteleekö hän jo nyt päätoimisesti Yritys X:ssä, vai opiskeleeko hän muuta alaa, ja työskentelee pienillä tunneilla opintojensa ohessa.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen osoittautui mielenkiintoiseksi ja mukaansatempaavaksi prosessiksi, ja lopputulos vastaa asetettuihin tavoitteisiin ja noudattaa tehtyä suunnitelmaa. Ainoastaan alun perin suunniteltu Yritys X:n ravintolaosastolta lähteneiden työntekijöiden kontaktoiminen ja heille kyselyn lähettäminen jäi tästä työstä pois, sillä sen ei koettu lopulta tuovan tarkoituksenmukaista lisäarvoa tälle työlle.

Opinnäytetyön teoriatausta on laaja ja monipuolinen, ja siinä näkyy työn tekijän oma innostus aiheeseen. Teoriataustaa on kerätty paitsi kirjallisuuslähteistä, myös Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnan työhyvinvoin luennoilta. Haasteena teoriataustassa oli aiheen rajaaminen, sekä teorian linkittäminen käytäntöön.

Kyselytutkimuksen tulosta voidaan pitää jossain määrin luotettavana, mutta huomioitavaa on, että vastausprosentti jäi vaatimattomaksi, ja kyselyyn olivat aktivoituneet vastaamaan erityisesti pitkään Yritys X:ssä työskennelleet sekä suurilla tunneilla työskentelevät. Näin ollen viimeisen vuoden aikana aloittaneiden tai pienillä tunneilla työskentelevien näkemykset eivät nousseet kyselyssä esiin. Haastateltaviksi pyrittiin valitsemaan työntekijöitä monipuolisilla tuntisopimuksilla ja työskentelyhistorialla, joten haastatteluissa esiin nousseita seikkoja voidaan hyödyntää laajemmin.

Opinnäytetyön tulokset luovutetaan yritys X:n esimiesten käyttöön tukemaan työhyvinvointia tukevien ja työhön sitoutumista lisäävien prosessien luomista. Jatko-tutkimuksissa voisi selvittää, ovatko työntekijöiden käsitykset Yritys X:stä työnantajana muuttuneet. Myös työntekijöiden vaihtuvuuden pidempiaikainen seuranta kertoo, ovatko tehdyt muutokset tuoneet toivotun lopputuloksen. Yritys X:ssä seurataan työhyvinvointia myös vuosittaisella kyselyllä, ja tämän vuoden kysely tehtiin yhtä aikaa tämän opinnäytetyön kyselyn kanssa. Mielenkiintoista olisi verrata Yritys X:n työhyvinvointikyselyn tuloksia tämän opinnäytetyön löydöksiin, sekä verrata ensi vuonna tehtävää kyselyä tähän vuoteen ja nähdä, onko muu-
tosta tapahtunut.

LÄHTEET

- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F. & Mhatre, K. 2011. Meta-analysis of the impact of Positive Psychological Capital on employee attitudes, Behaviors and performance. *Human resource development quarterly* 22 (2) P.127
- Bakker, A, & Demerouti, E. Job demands- resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*. 22(3) 273–285
- Bakker, A. & Schaufeli, W. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of organizational behavior*. 29/2. 147–154
- Bakker, A. & Oerlemans, W. 2010. Subjective well- being in organizations. Teoksessa Cameron K. & Speitzer G. (ed.) *Handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Blom, R. 2009. "Rationaalisen organisaation" kriittistä tarkastelua. Teoksessa Blom R. & Hautaniemi A. (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: OY Yliopistokustannus.
- Brown, S. 1996. A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin* 120(2) September 1996. P. 235–255
- Feldt, T., Kinnunen, U., Mauno, S. 2017. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. 1. painos. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Grawitch, M., Gottscalk, M., Munz, D. 2006. The path to a Healthy Workplace *A Critical review linking healthy workplace practices, employee well-being and organizational improvements*. *Consulting Psychology journal*. 58(3) 2006, P. 129–147
- Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 81/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo- Malmivaara, L. (toim.) *Positiivisen psykologian voimavara*. Jyväskylä: PS- Kustannus
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht work engagement scale). Työterveyslaitos. Viitattu 22.1.2020. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134804/Työn_imun_arviointimenetelmä.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos. Tampereen yliopistopaino.
- Heikkilä- Tammi, K. tutkimusjohtaja. 2020. Työhyvinvointia tukeva esimiestyö ja johtaminen. Luento 12.3.2020. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Porvoo: Bookwell Oy

Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 2. painos Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvensivu, A. & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: OY Yliopistokustannus

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1–2 painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom R. & Hautaniemi A. (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: OY Yliopistokustannus.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 1. painos. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 1. painos. Jyväskylä: PS- kustannus.

Meyer, J., Allen, N: 1997. Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks: Sage

Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U. 2015. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. (Toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS- kustannus.

Mäkinieniemi, J-P. tutkijatohtori. 2019. Työhyvinvoinnin erilaisia ilmentymiä tutkimassa. Luento 12.9.2019. Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto.

Pyyny, H. 2018. Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksessa. Väitöskirja. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Turenki 2018.

Rantala, A. & Hättinen, M. 2017. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) Tykkää työstä, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 1. painos. Jyväskylä: PS- kustannus.

Rauhala, I., Leppänen, M. & Heikkilä, A. 2013. Pääasia. Organisaation psykologinen pääoma. Talentum media.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. Painos. Porvoo: Bookwell Oy

Schaufeli, W., Salanova, M, Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. 2001. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies* 3: 71-79, 2002

Salojärvi, S. 2006. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. 1. painos. Juva: WSOY

Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. 1. painos. Jyväskylä: PS- kustannus.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2005:25. Viitattu 8.1.2020.

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73001/Selv200525.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Van der Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E. & De Witte, H. 2013. The job demands- resources model: Overview and successions for future research. Teoksessa Bakker A. (ed.) *Advances in positive organizational psychology*. UK: Emerald group publishing limited

Vartiainen, M. 2017. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) *Tykkää työstä, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. 1. painos. Jyväskylä: PS- kustannus.

Vesterinen, P. 2006. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. 1. painos. Juva: WSOY

LIITTEET

Liite 1. Kysely

1(3)

Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen, Yritys X

Tämä on Lotta Lehtisen opinnäytetyöhön liittyvä kysely Yritys X:n Tampereen ravintolaosaston nykyisille työntekijöille. Kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 20 minuuttia. Kyselyllä on tarkoitus kartoittaa työntekijöiden käsityksiä Yritys X:sta työpaikkana. Kyselyyn vastaaminen on ehdottoman luottamuksellista, eikä vastauksia pystytä yhdistämään yksittäiseen työntekijään. Kiitän jo etukäteen jokaista kyselyyn vastannutta vaivannäöstä!

Jos haluat lisätietoja kyselystä tai sinulla herää kysymyksiä, ota yhteys Lottaan joko lotta.lehtinen@tuni.fi tai 0400-556870. Kiitos!

Taustatiedot

Taustatietoja käytetään vastausten luokitteluksi, taustatietojen perusteella vastauksia ei pystytä yhdistämään yksittäiseen työntekijään.

1. Tiimisi

Keittiötiimi

Tiski- kassatiimi

Bistrotiimi

2. Tuntisopimuksesi

10-12 tuntia/ Viikko

15-20 tuntia/ Viikko

25-30 tuntia/ Viikko

37,5 tuntia/ Viikko

3. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssa

Alle vuoden

1-3 vuotta

4-6 vuotta

2(3)

Yli 6 vuotta

Työhyvinvointia kartoittavat kysymykset

Kysymyksissä on vastausasteikko 1-6, jossa 1 tarkoittaa että olet täysin eri mieltä väittämän kanssa, 6 tarkoittaa että olet täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaa kysymyksiin lähinnä tämän hetkistä tuntemustasi kuvaavasti

4. Oletko yleisesti tyytyväinen työhösi?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 Aina tai lähes aina

5. Oletko innostunut työstäsi?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 Aina tai lähes aina

6. Tunnetko olevasi täynnä energiaa, kun teet työtäsi?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

7. Motivoiko työsi sinua?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

8. Onko työsi riittävän monipuolista

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

9. Tuntuuko sinusta hyvältä lähteä aamulla töihin

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

10. Koetko, että voit riittävästi vaikuttaa työvuorosuunnitteluun (Esimerkiksi työvuoro- ja vapaatoiveet)?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

3(3)

11. Koetko, että yritys X riittävästi huomioi yksilöllisen elämäntilanteesi (Esimerkiksi opiskelu tai perhe)?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

12. Koetko, että voit riittävästi vaikuttaa työtehtäviisi työvuoron sisällä (Esimerkiksi järjestykseen jossa suoritat työtehtävät)?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

13. Koetko, että ideoitasi ja kehitysehdotuksiasi kuunnellaan?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

14. Jos sinulla tarjottaisiin vastaavaa työpaikkaa vastaavilla ehdoilla muualta, pysyisitkö siltä Yritys X:n palveluksessa?

En koskaan 1 2 3 4 5 6 aina tai lähes aina

15. Mitä asioita tiedät Yritys X:ssa tällä hetkellä tehtävän työhyvinvoinnin eteen?

16. Millä yhdellä keinolla Yritys X:sta tulisi vielä parempi työpaikka?

17. Mikä yksittäinen asia aiheuttaa sinulle tällä hetkellä eniten tyytymättömyyttä Yritys X:ssa?

18. Muuta palautetta tai kommentteja kyselystä

Liite 2. Haastattelurunko

Taustakysymykset:

Tiimi

Tuntisopimus

Kauanko työskennellyt Yritys X:ssä

Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen

Millaiseksi koet työhyvinvointiasi yleisesti? Mikä siihen vaikuttaa?

Kyselyssä nousi esiin, että työkaverit koetaan suurimmaksi työhyvinvoinnin aiheuttajaksi. Miten kommentoit tätä?

Miten työyhteisö voi mielestäsi tukea hyvää työilmapiiriä?

Miten esimiehet voivat tukea hyvää työilmapiiriä/ työyhteisöä?

Keittiötiimissä ilmapiiri koetaan huonoksi. Miksi? Mitä sille voidaan tehdä?

Miksi keittiötä pidetään pelottavana työpisteenä?

Millaisia voimavaroja tunnistat tällä hetkellä työssäsi?

Yksi tunnistettu voimavara on vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Tunnistatko tällaisen voimavaran?

Mikä/ mitkä ovat ne seikat, jotka erottavat Yritys X:n muista ravintola-alan työpaikoista? Mistä voimme olla ylpeitä?

Mikä juuri sinua sitouttaa Yritys X:n

Muuta?