

Elina Tuomola

ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄJÄNÄ

Liiketalouden koulutusohjelma

2012

ESIMIES TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄJÄNÄ

Tuomola, Elina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2012
Ohjaaja: Seppälä, Jonna
Sivumäärä: 71
Liitteitä: 4

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, kehittäminen

Tämä opinnäytetyö käsittelee työhyvinvoinnin kehittämistä esimiehen näkökulmasta. Opinnäytetyö koostuu teoriaosasta ja tutkimusosasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on ravintola-alan yritys.

Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä. Yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi työelämässä sekä monet ulkoiset tekijät, kuten perhe ja elämäntilanne. Työhyvinvoinnin perustan luo hyvä esimiestyö, mutta työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista ovat vastuussa yhdessä organisaatio, esimies ja työntekijä itse. Työhyvinvointia edistävä johtaminen on yksi esimiehen tehtävistä ja sen tulisi olla tavoitteellista toimintaa yhdessä sidosryhmien kanssa. Työhyvinvoinnin johtamista säätelevät erilaiset työelämän lait.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, sillä hyvä työhyvinvointi laskee sairauspoissaolojen tuomia kustannuksia ja vaikuttaa näin yrityksen kannattavuuteen. Työhyvinvointi lisää työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä. Hyvinvoiva työyhteisö parantaa yrityksen kilpailukykyä ja toiminnan laatua. Työhyvinvoinnin kehittämiskohteista kannattavimpia ovat esimiestyö ja osaaminen, koska niillä on todettu olevan eniten vaikutuksia tehokkuuteen. Yritys, jossa työntekijät voivat hyvin on haluttu yhteistyökumppani ja työpaikka.

Opinnäytetyön tutkimusosa koostui kahdesta vaiheesta. Kvantitatiivisella työhyvinvointikyselyllä selvitettiin työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa ja siihen vaikuttavia asioita. Kyselyn vastausten peusteella yrityksen työntekijät voivat hyvin ja työyhteisö on toimiva. Suurimmat kehittämistarpeet koskevat esimiestyötä. Tutkimuksen toinen vaihe oli kvalitatiivinen temahaastattelu, jossa selvitettiin syvemmin, miten työhyvinvointia on yrityksessä johdettu. Tutkimuksesta saatiin selville kehittämiskohteita, joille opinnäytetyön lopussa on annettu kehittämissuhteita. Kehittämissuhteiksi nousivat työntekijän fyysisen hyvinvoinnin tukeminen, vuorovaikutus, työympäristön puutteet sekä osaamisen kehittäminen.

SUPERIOR AS A DEVELOPER OF OCCUPATIONAL WELL-BEING

Tuomola, Elina
University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
April 2012
Supervisor: Seppälä, Jonna
Number of pages: 71
Appendices: 4

Keywords: occupational well-being, leadership, development

The purpose of this thesis was to explore occupational well-being from the point of view of the management. The thesis consists of a theory section and an analysis of a survey. The thesis was assigned by a company operating in the restaurant industry.

Occupational well-being consists of many different factors. The factors contributing to an individual's occupational well-being are physical, psychological and social well-being in working life, as well as many external factors, such as family and personal life. The base for occupational well-being is created by good managerial performance, but the people responsible for the occupational well-being of an employee include the whole organization, the management and the employee. One of the duties of management is to lead employees in such a way that it is beneficial to occupational well-being. This should happen in a goal-oriented co-operation with all stakeholders. Different occupational laws guide the management of occupational well-being.

The importance of developing occupational well-being can be seen in fewer sick leaves which mean lower expenses and therefore have an impact on the viability of the company. Occupational well-being has a positive impact in job satisfaction, work motivation and the atmosphere of the work community. A work community that functions well will improve the company's competitiveness and level of performance. The most lucrative focus of development for a company is management as well as skills because it has been shown that they have the most impact on the efficiency of a company. A company whose employees are satisfied is a sought-after business partner and employer.

The empirical section of the thesis consisted of two parts. A quantitative survey was carried out to investigate the state of occupational well-being of the employees and the factors contributing to it. According to the results of the survey the state of the employees' occupational well-being is good and the work community functions well. The biggest needs of development concern management. The second part of the survey was a qualitative thematic survey that looked closer into how occupational well-being is managed in the company. The survey showed areas in need of development for which proposals are given at the end of the thesis. The employees wished for the interaction and the physical well-being of the work community to be managed better and pointed out deficiencies in the work environment and the support given for the development of the employee's skills and know-how.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT	7
2.1	Mitä on työhyvinvointi?.....	7
2.2	Yksilön näkökulma	10
2.2.1	Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja työtoiminta	11
2.2.2	Henkinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi	12
2.2.3	Ammatillinen osaaminen.....	15
2.2.4	Arvot, asenteet ja työmotivaatio.....	16
2.3	Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö	18
2.4	Työn näkökulma	21
3	TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN	22
3.1	Esimiehen tehtävät ja työhyvinvoinnin johtaminen.....	22
3.2	Työntekijän terveys ja työkyky.....	25
3.3	Työntekijöiden osaamisen kehittäminen	26
3.4	Työyhteisö ja työolosuhteet	28
3.5	Vuorovaikutus, palaute ja palkitseminen.....	30
3.6	Ristiriidat työyhteisössä	33
3.7	Erilaisuuden johtaminen	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
4.1	Yrityksen esittely ja tutkimuksen lähtökohdat.....	36
4.2	Kvantitatiivinen työhyvinvointikysely	36
4.3	Kvalitatiiviset temahaastattelut	37
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	38
5.1	Työhyvinvointikyselyn tulokset	38
5.1.1	Vastaajien taustatiedot.....	38
5.1.2	Henkilökohtainen hyvinvointi.....	41
5.1.3	Työyhteisön hyvinvointi	46
5.1.4	Esimiestyö	48
5.1.5	Kyselyn yhteenveto-osio	51
5.2	Haastatteluiden tulokset	54
5.2.1	Alaisten haastattelut	54
5.2.2	Esimiehen haastattelu	56
6	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	59
6.1	Työhyvinvoinnin kehittäminen ja kehittämiskohteet kohdeyrityksessä	59
6.2	Työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin tukeminen	61

6.3 Työntekijöiden ja esimiesten osaamisen kehittäminen.....	62
6.4 Vuorovaikutuksen ja palautteen lisääminen	64
6.5 Työympäristö toimivaksi	65
7 YHTEENVETO	67
LÄHTEET.....	70
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on noussut ilmiöksi, jonka erilaiset näkökohdat puhuttavat nykypäivänä. Monet yritykset ja tahot ovat käynnistäneet erilaisia hankkeita työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja edistämiseksi. Pelkillä projekteilla työhyvinvointia ei kuitenkaan luoda, vaan siihen vaikuttavat monet asiat. Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työntekijä itse, työyhteisö, tehtävä työ ja esimiestyö. Yksilön näkökulmasta työhyvinvointi on riittäviä voimavaroja työn tekemiseen sekä työyhteisön toimivuutta. Työnantajan näkökulma työhyvinvointiin on työntekijöiden toimintakyvyn tukeminen. (Salminen 2006, 130–131.)

Hyvä johtaminen on työhyvinvoinnin perusta. Työhyvinvoinnin kehittäminen voi olla tuloksellista, jos panostetaan niin työntekijään, työhön kuin työyhteisöön. Työhyvinvointiin panostaminen tuo taloudellista hyötyä yritykselle, kun sairauspoissaolot vähenevät ja työn tuottavuus paranee. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan yksin esimiehen vastuulla vaan se on johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Lisäksi edistämistyössä esimiehellä on apunaan muun muassa työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Työhyvinvoinnin johtamista säätelevät erilaiset lait, jotka kertovat johtamiselle tietoa niin velvollisuuksista kuin oikeuksistaakin työhyvinvoinnin edistämistyössä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 8-9, 20, 27–28.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on pohtia, mitkä asiat tekevät työhyvinvoinnin ja miten työhyvinvointia johdetaan. Opinnäytetyön toimeksiantaja on ravintola-alan yritys. Yritykselle ei ole aikaisemmin tehty työhyvinvointitutkimuksia, joten tutkimukselle oli tarvetta. Tässä tutkimuksessa otettiin näkökulmaksi esimiehen asema työhyvinvoinnin edistäjänä.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin nykytila ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. Tämä selvitettiin työhyvinvointikyselyn avulla. Lisäksi tutkimukseen kuului toinen osa, teemahaastattelut. Haastatteluissa syvennettiin työhyvinvoinnin johtamisen tilaan kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tuloksena syntyi

kehittämisehdotuksia, kohdeyrityksen esimiehelle, työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiseen. Kehittämisehdotuksien laadinnassa käytettiin niin teoria-aineistoa kuin haastateltavien kanssa yhdessä pohdittuja ideoita.

2 TYÖHYVINVOINNIN TEKIJÄT

2.1 Mitä on työhyvinvointi?

Hyvinvoinnissa keskeisintä on, miten ihminen kokee itsensä. Siihen vaikuttavat muun muassa elintavat, tottumukset, kyvyt, fyysinen ja psyykinen terveys, suhteet, työ, läheiset, käsitys itsestä sekä ympäristö. Tyytyväisyys omaan elämään ja tasapaino eri elämäntilanteissa arjen haasteiden ja mahdollisuuksien välillä luovat hyvinvointia. Lisäksi hyvinvointia lisäävät vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet erilaisiin yksilöä koskeviin asioihin sekä ympäristöön. Hyvinvoivalla ihmisellä on tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Työn tulisi vastata yksilön aikaansaamisen tarpeita sekä luoda oppimiskokemuksia. Vapaa-aikaan tulisi kuulua työn räsitus tasapainottavia tekijöitä, kuten terveellisiä elintapoja, mielekkäitä harrastuksia sekä läheisiä ihmissuhteita. Yhteiskunta, työorganisaatio ja yksilö itse ovat yhdessä vastuussa työntekijän kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Jabe 2010, 184; Suonsivu 2011, 41–42.)

Työhyvinvointia voidaan pitää osana yksilön kokonaisyhyvinvointia. Työhyvinvoinnille ei ole tarkkaa määritelmää, sen käsitettä pidetään vaikeasti hallittavana. Työhyvinvointi koostuu yksilön fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista työelämässä sekä monista muista ulkoisista tekijöistä, kuten perheestä ja elämäntilanteesta. Työhyvinvointiin yhdistetään usein organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön ja -ympäristöön sekä työntekijöiden terveyteen, osaamiseen ja työn hallintaan liittyviä tekijöitä. (Suonsivu 2011, 42–43; Suutarinen & Vesterinen 2010, 24.)

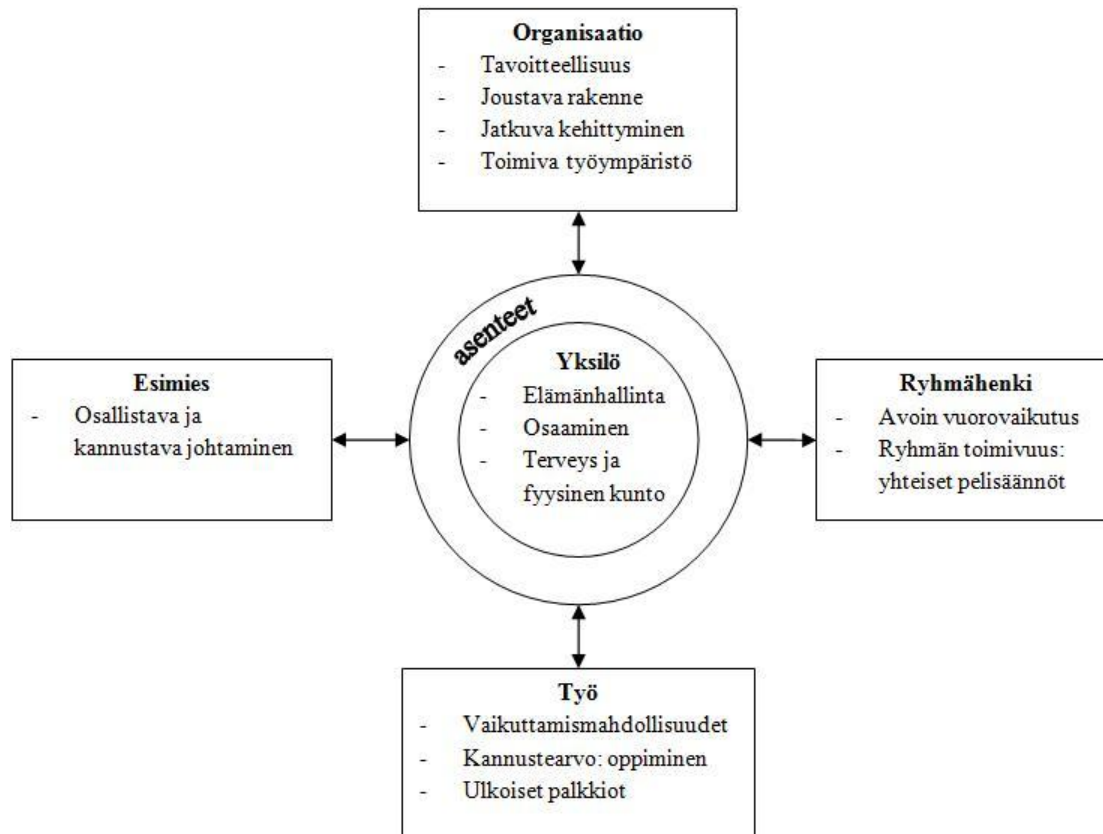
Työtyytyväisyys kasvaa, kun yksilö tuntee, että hänellä on omassa työssään mahdollisuuksia vaikuttaa häntä koskeviin asioihin. Kun työ tuntuu merkitykselliseltä, mielekkäältä, hallitulta ja työn vaatimukset sopivat yhteen työn kanssa, syntyy työntekijälle hyvinvoinnin kokemus. Hyvinvoinnille on tärkeää tunne olevansa arvostettu, tulevana kohdelluksi oikeudenmukaisesti sekä tunne työyhteisön jäsenyydestä. (Suonsivu 2011, 43.)

Työyhteisön kaikkien jäsenten on huolehdittava omasta terveydestään, niin fyysisestä kuin henkisestä. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa jokainen siellä työskentelevä henkilö. Työn sujuminen ja me-henkisyys ovat hyvinvoivan työyhteisön mittareita. Vuorovaikutus on luottamuksellista ja avointa, ongelmista uskalletaan puhua. Kun työpaikalla on hyvä työyhteisö, se lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luottamusta, terveyttä, työtyytyväisyyttä sekä stressin hallintaa. Toimiva työyhteisö voi parantaa työsuorituksia, työssä jaksamista sekä työuran pituutta. Toimivan työyhteisön johtaminen on osallistuvaa sekä tasapuolista kaikkia osapuolia kohtaan. Rakentava vuorovaikutus ja palaute toimivat puolin ja toisin. Loppujen lopuksi esimiehellä on vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta työyhteisössä. Esimiehen tulee hallita niin esimiestaitoja kuin alais-taitojakin. (Suonsivu 2011, 59–60.)

Luukkalan (2011, 31–32.) mukaan työhyvinvointi rakentuu kolmesta osasta: osaamisesta, vaatimuksista sekä sosiaalisesta tuesta. Osaava työntekijä hallitsee työnsä, mikä tuo työn tekemiseen rentoutta, jaksamista sekä voimavaroja. Hän saa muilta työyhteisön jäseniltä arvostusta ja vastuuta. Osaava henkilö voi joskus ottaa itselleen liikaa töitä tai työn vaatimukset ovat osaamista suuremmat, jolloin vaarana on uupuminen. Työn vaatimusten tulisi siis olla tasapainossa henkilön osaamisen ja jaksamisen kanssa. Työhyvinvoinnin kokemus on tunneperäistä: se miltä henkilöstä tuntuu kun hän menee työpaikalleen ja tekee työtään.

Työhyvinvoinnin tekijöitä kuvataan työhyvinvoinnin laaja-alaisessa viitekehyksessä (Kuvio 1). Hyvä esimiestyö on työhyvinvoinnin perusta. Kun yhteiset tavoitteet on määritelty, henkilöstö ymmärtää työnsä merkityksen, he motivoituvat työhönsä ja sitoutuvat

tavoitteisiin. Työntekijän arvostaminen, oikeudenmukainen kohtelu sekä täysivaltaisuus työyhteisön jäsenenä vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Kun yrityksessä panostetaan työhön, työntekijään, koko yhteisöön ja otetaan huomioon heidän erilaiset tarpeensa, voi työhyvinvoinnin kehittäminen olla tuloksellista. (Manka 2010, 8-9.)



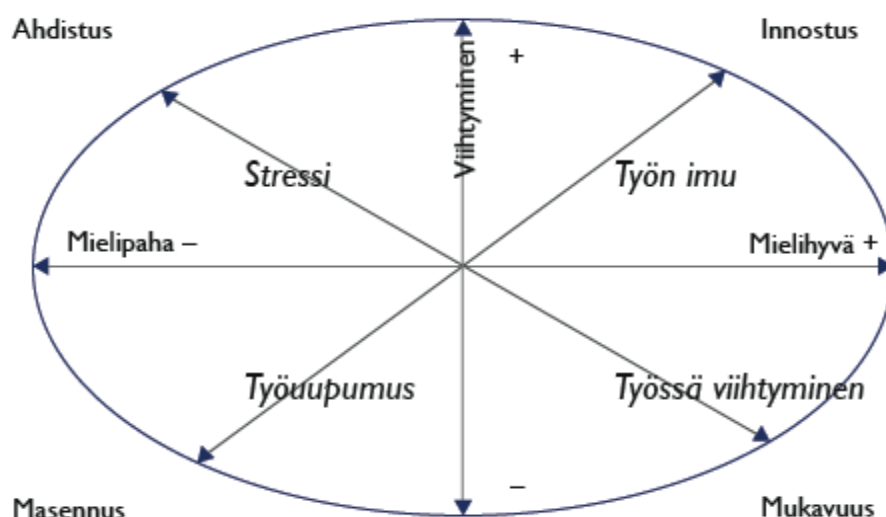
Kuvio 1. Työhyvinvoinnin laaja-alainen viitekehys (Manka 2010, 8.)

Työhyvinvointiin panostaminen on tärkeää, sillä hyvinvoivat työntekijät jaksavat paremmin. Hyvinvointi ja jaksaminen heijastuvat niin työtovereihin kuin asiakkaisiinkin. Työyhteisön ilmapiiri paranee ja työyhteisö saa energiaa, jolloin työn teko on tehokkaampaa. Terveellä ja hyvinvoivalla ihmisellä on vähemmän sairauspoissaoloja, hänen työuransa pitenee. Työhyvinvointi lisää halua oppia ja olla luova. (Salminen 2006, 133.)

2.2 Yksilön näkökulma

Yksilön hyvinvointi on monen tekijän kokonaisuus ja oman kehon ja mielen jaksamista. Työhyvinvointia ajateltaessa fyysinen hyvinvointi on terveyttä, jaksamista ja kuntoa, kun taas psyykkinen hyvinvointi on työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä psyykkistä jaksamista. Työhyvinvointiin liittyy myös sosiaalinen hyvinvointi eli suhteet läheisiin, sidosryhmiin ja verkostoihin sekä vuorovaikutteisuus. Hyvinvointiin vaikuttaa myös se, mitä yksilö ajattelee asioista eli arvot, asenteet ja motivaatio. Työhyvinvoinnin perustekijöitä ovat myös osaaminen ja ammattitaito. (Aarnikoivu 2010, 100–101.)

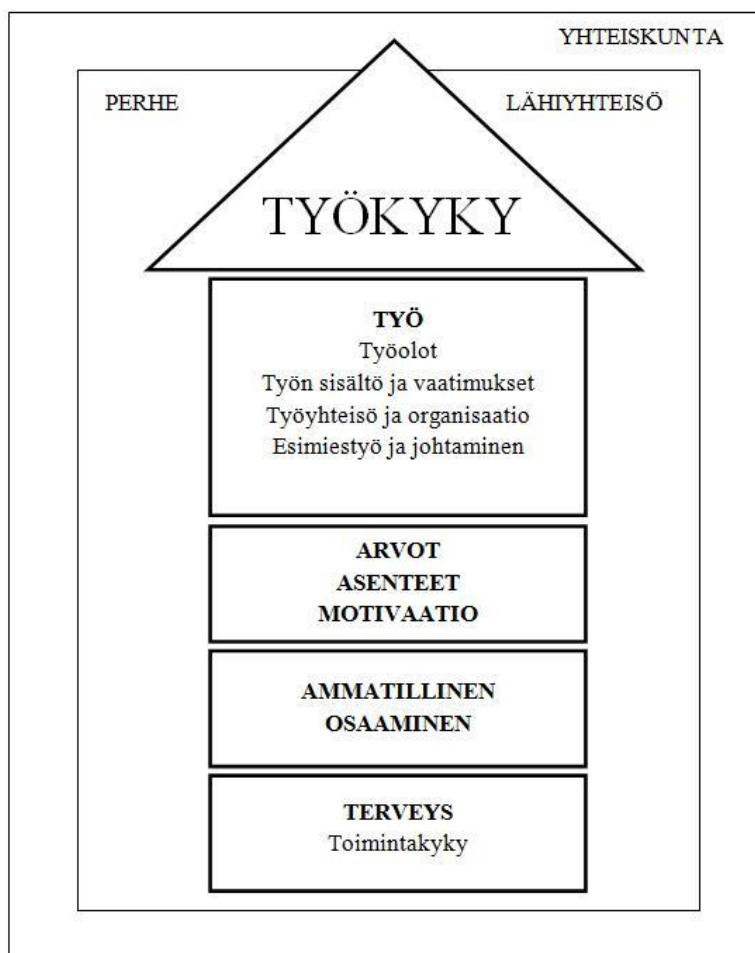
Yksilön henkilökohtainen hyvinvointi voidaan nähdä kokonaisuutena, jossa se on jaettu virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan tunnekokemuksiin. Mielihyvällä on suurempi paino kuin virittyneisyydellä ja siksi kuvio on ellipsin muotoinen. Jos yksilön mielihyvä on alhainen ja virittyneisyys korkea, voi siitä seurata henkilölle ahdistusta, stressiä ja työholismia. Jos sekä virittyneisyys että mielihyvä ovat alhaalla, henkilöllä voi esiintyä työuupumusta ja masennusta. Kun työ aiheuttaa yksilölle paljon mielihyvää, on riskinä alhainen aktivaatitaso ja työn virittyneisyys. Sekä virittyneisyyden että mielihyvän ollessa korkealla henkilö on työssään innostunut ja hän kokee työn imua. (Kuvio 2.) (Manka 2007, 6.)



Kuvio 2. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli (Manka 2007, 6.)

2.2.1 Työkykyyn vaikuttavat tekijät ja työtoiminta

Professori Juhani Ilmarinen on kehittänyt tykytalo-mallin, jossa kuvataan työkykyä talon mallissa (Kuvio 3). Talon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön voimavaroja ja sen neljäs kerros kuvaa työtä, työoloja, työyhteisöä sekä johtamista. Työkyvyn perusta on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen terveys sekä toimintakyky. Toinen kerros on ammatillinen osaaminen. Tähän kerrokseen kuuluu kaikki elämän aikana opittu ja koettu osaaminen. Talon kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Neljäs kerros sisältää työn, työolot, työyhteisön sekä johtamisen. Työkykyyn vaikuttavat myös kaikki yksilön ympärillä olevat verkostot ja suhteet, kuten yhteiskunta ja läheiset. Yksilö on tärkein vaikuttaja työkyvyssä, mutta siitä ovat vastuussa myös yhteiskunta ja yritys. (Terävä & Pusa 2011, 13–14; Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)



Kuvio 3. Tykytalo (Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)

Näiden kaikkien tykytalon kerrosten tulisi olla tasapainossa ja tukea toisiaan, jotta hyvä työkyky toteutuisi. Kerroksia tulisi jatkuvasti kehittää sekä yhteensovittaa. Yksilö on vastuussa voimavaroja koskevista kolmesta alimmasta kerroksesta ja työnantajan tulee huolehtia omalta osaltaan neljännestä kerroksesta. Tykytoiminta on toimintaa, joka edesauttaa työntekijän työkykyä ja tapahtuu yhdessä työnantajan, työntekijän ja työpai-kan yhteistyöorganisaatioiden, kuten työterveyshuollon, kanssa. Kun tykytoiminta on toteutettu oikein, se tukee yksilön jaksamista ja työkyvyn säilymistä sekä parantaa yri-tyksen kannattavuutta ja pysyvyyttä. Tykytoiminta kohdistuu usein työn ja sen ympäris-tön kehittämiseen, työyhteisön kehittämiseen sekä työntekijän terveyden ja osaamisen kehittämiseen. Tykytoiminnan keinoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, osaamiskar-toitukset, työnhallinnan arvioinnit, konfliktien käsittely sekä henkilöstötilinpäätös. (Te-rävä & Pusa 2011, 13–14; Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)

2.2.2 Henkinen, sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi

Henkisen hyvinvoinnin tunnusmerkkejä ovat muun muassa tyytyväisyys elämään ja työhön, jaksaminen, myönteinen ja avoin elämänasenne, epävarmuuden ja vastoin-käymisten sietokyky sekä itsensä hyväksyminen omista heikkouksista ja vahvuuksista huolimatta. Henkisesti hyvinvoivalla ihmisellä on hyvä, vakaa itsetunto ja itsetuntemus, hän asennoituu elämään myönteisesti, hänellä on tunneälyä, ammatillista pätevyyttä se-kä kykyä sietää stressiä. (Hakanen, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 12,15.)

Työyhteisössä tulisi ottaa huomioon ihmisen peruspiirteitä, kuten terveen ihmisen luon-nollinen aktiivisuus, halu oman elämän hallintaan, arvotuksen, hyväksynnän ja huoma-tuksi tulemisen tunteet, itsenäisyyden halu, yhteenkuuluvuuden tunne ja halu pärjätä ja voida hyvin. Lisäksi ihmisillä on tarve tehdä asioita, jotka ovat hänen itsensä mielestä mielekkäitä. (Hakanen ym. 2009, 16–17.)

Henkiselle hyvinvoinnille on tärkeää omat haaveet, toiveet, tavoitteet ja itsensä arvos-taminen. Henkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ihmisten tulisi kuunnella omia tunte-

muksiaan ja kokemuksiaan, jotta omat voimavarat riittäisivät ja itselle asetetut tavoitteet olisivat realistisia. Vakaa itsetunto auttaa luomaan itselle rajoja omien tuntemusten mukaisesti. Henkilö, jolla on epävakaa itsetunto, ei kuuntele itseään, vaan kuuntelee vain toisilta saamaansa palautetta ja odottaa toisten hyväksyntää, jotta voi arvostaa itseään. Onnistumisen kokemukset nostavat ja vahvistavat itsetuntoa. Tavoitteiden avulla yksilö voi kokea onnistumisen kokemuksia. Ennen tavoitteiden asettamista tulee henkilön tietää omat vahvuutensa, heikkoutensa, toiveensa ja odotuksensa. Tavoitteiden tulisi olla sellaisia, että ne tuovat työntekijälle toteutuessaan tyydytystä ja ovat mahdollista saavuttaa kohtuullisella panostuksella. (Hakanen ym. 2009, 17–21; Tapiolan www-sivut 2011.)

Sosiaaliset suhteet, harrastukset ja voimavarojen kerääminen ovat tärkeitä henkiselle hyvinvoinnille. Siksi työn ja vapaa-ajan tasapainoinen yhteensovittaminen on tärkeää. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen voi olla vaikeaa, koska ne ovat monin tavoin sidoksissa toisiinsa, mutta tärkeää työuupumuksen ehkäisemisen kannalta. On tärkeää tasapainottaa eri elämäalueita itselle ja tilanteeseen sopivalla tavalla. Oikeanlainen ajankäyttö on tärkeää yhteensovittamisessa. Jotta se olisi mahdollista, tulisi tietää kunkin elämäalueen sopiva kuormitus. Työssä työn määrä säädellään sopivaksi, perheessä on oikeudenmukainen työnjako kotitöissä ja vapaa-ajan harrastuksia on sopiva määrä, niiden laatu on rentouttavaa ja jaksamista tukevaa. (Hakanen ym. 2009, 71,74,80; Tapiolan www-sivut 2011.)

Fyysinen hyvinvointi pitää sisällään ravinnon, liikunnan, levon ja unen. Yksilön vastuulla on pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan olemalla tietoinen omasta terveydentilastaan, pitämällä huolta yleisestä hygieniasta ja nauttimalla nautintoaineita kohtuudella. (Tapiolan www-sivut 2011.)

Terveellinen ja riittävä ravinto on tärkeää ihmisen terveydelle ja elämiselle. Terveellinen ravinto on niin henkisen kuin fyysisenkin hyvinvoinnin osatekijä. Kun ravinto on tasapainoista ja terveellistä, se auttaa ehkäisemään useita erilaisia sairauksia. Sairauksien ehkäisemisen lisäksi ravinto auttaa jaksamaan niin työssä kuin vapaa-ajallakin pitä-

mällä mielen virkeänä ja antamalla energiaa. Työpaikalla kiireettömästi nautittu terveellinen ravinto ylläpitää vireystasoa työaikana ja parantaa työkykyä. Työaikainen ravinto ei saa olla liian runsas, sillä se aiheuttaa väsymystä, mikä puolestaan heikentää työkykyä. Terveelliset ruokailutottumukset työpaikalla heijastuvat usein myös vapaa-ajalle, jolloin myös vapaa-ajan ruokailutottumukset ovat terveellisempiä. (Alpo.fi hyvinvointiportaalin www-sivut 2011; Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

Työperäistä stressiä, terveyttä ja unta auttaa kevyt liikunta, joka parantaa kehon toimintaa. Liikunta on suuressa osassa ehkäisemässä työkykyä heikentäviä sairauksia, sillä liikunta ehkäisee riskiä sairastua sepelvaltimotautiin, tuki- ja liikuntaelimistön sairauksiin, joihinkin syöpäsairauksiin ja lisää vastustuskykyä. Liikunnasta seuraa kasvaneet voimavarat sekä parempi jaksaminen työssä. Liikunta auttaa vähentämään sairauspoissaoloja, parantaa työkykyä, lisää elinvuosia, auttaa työperäiseen stressiin ja rentoutumiseen, auttaa unenlaatuun ja määrään, parantaa itsetuntoa ja auttaa hallitsemaan elämää ja lisäksi liikunta parantaa työsuorituksia. (Hakanen ym. 2009, 50–51; Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

Palautuminen on tärkeää työntekijän niin henkisellet kuin fyysiselle hyvinvoinnille. Kun työntekijällä on mahdollisuus palauttaa työn teossa kuluneita ja käytettyjä voimavaroja, hän on palautumisen jälkeen taas virkeä, valmiina uusiin tehtäviin ja töihin. Palautuminen tulisi tapahtua päivittäin, jolloin sen hyöty toteutuu eli työntekijän hyvinvointi paranee, sietokyky kasvaa, työssä jaksaminen paranee, hän saa enemmän aikaa työpäivän aikana ja on aktiivinen. Palautuminen tapahtuu joko välttämällä työtä tai hankkimalla uusia voimavaroja. Palautuminen alkaa jo työpaikalla taukojen aikana. Palautumista on lepo, rento oleskelu, urheilu, harrastukset sekä sosiaalinen kanssakäyminen. Jos työpäivän jälkeen on liian väsynyt harrastamaan mitään, on tämä merkki liiallisesta rasituksesta. (Hakanen ym. 2009, 23–24.)

Uni on tärkeää hyvinvoinnille ja erityisesti aivoille. Huonolaatuinen tai riittämätön uni vähentää työkykyä ja hyvinvointia aiheuttamalla väsymystä, energian puutetta, keskittymisvaikeuksia, muistiongelmia ja ärtyisyyttä. Vähäinen uni lisää riskiä sairastua, kos-

ka se aiheuttaa muutoksia kehon perustoiminnoissa. Elimistön puolustusjärjestelmä ja energia-aineenvaihdunta järkkyvät, lisäksi tulehdusriski kasvaa ja vastustuskyky heikkenee. Jos univaje pitkittyy, riskinä on sepelvaltimotauti, liikalihavuus sekä aikuisiän diabetes. (Hakanen ym. 2009, 39–40.)

2.2.3 Ammatillinen osaaminen

Osaaminen ja työn hallinta ovat työhyvinvoinnin perustekijöitä: työntekijä osaa ja hallitsee työnsä niin teoriassa kuin käytännössäkin. Osaaminen voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka tukevat toisiaan ja ovat myös riippuvaisia toisistaan: ammattiosaaminen, sosiaalinen osaaminen sekä henkilökohtainen osaaminen. Ammattiosaaminen on osaamista, jota tarvitaan työn laadukkaaseen ja tuottavaan suorittamiseen. Sosiaalinen osaaminen on vuorovaikutustaitoja ja yhteistyötaitoja erilaisten välineiden ja verkostojen avulla. Henkilökohtainen osaaminen on henkilön ominaisuuksia, jotka luovat pohjan sosiaaliselle osaamiselle, joka pohjautuu yksilön itsetuntemukseen. (Piili 2006, 106; Suonsivu 2011, 48–49.)

Mönkkösen ja Roosin (2010, 212) mukaan osaaminen voidaan jakaa substanssiosaamiseen, prosessiosaamiseen ja vuorovaikutusosaamiseen. Substanssiosaaminen tarkoittaa ammatinharjoittamiseen liittyvän tietotaidon hallintaa, oman näkemyksen laajentamista sekä opitun jalostamista sekä soveltamista. Prosessiosaaminen on kokonaisuuksien hahmottamista sekä kehittämistä. Prosessiosaamiseen kuuluu prosessin opettelua mielekkäällä tavalla, kaikkien työvaiheiden osaamista ja hallitsemista sekä muutoksen arvioimista. Lisäksi se on tavoitteiden asettamista, oman työn arviointia sekä oman työn ja työyhteisön kehittämisen edistämistä. Vuorovaikutusosaaminen on sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja työtovereiden, ymmärtämistä, kunnioittamista sekä asiakastyön eettisyyttä. Vuorovaikutusosaamiseen kuuluu myös hyvä vuorovaikutustavan hallitseminen ja arviointi.

Osaamisen kehittäminen on tärkeä osa työn kehittämistä. Se on elinikäinen prosessi, joka vaatii jatkuvaa työtä ja uudistamista. Osaamisen kehittäminen lisää työntekijän

työn hallinnan tunnetta, antaa virikkeitä ja mahdollistaa haastavammat työtehtävät. Tietojen ja taitojen tulisi olla laaja-alaisia ja nykyaikaisia. Oppimisen aikana yksilö oppii myös itsestään asioita kuten omia rajojaan. Kun ihminen osaa ja hallitsee työnsä, hänen itsetuntonsa kasvaa ja omien resurssien sekä ajan käyttö tehostuvat. Työaika riittää työn tekemiseen ja vapaa-aika on työstä irrallista aikaa. Työn ja vapaa-ajan erottaminen onnistuvat siis paremmin. Lisäksi tavoitteiden asettaminen on helpompaa, koska ihminen tuntee itsensä paremmin. Oppiminen on myös työyhteisön kehittämistä, sillä itsensä johtaminen, pohtiminen sekä parantaminen auttavat itsenäiseen työskentelyyn ja opettavat arvostamaan työtovereita. (Piili 2006, 107; Suonsivu 2011, 48.)

2.2.4 Arvot, asenteet ja työmotivaatio

Yksilön arvot ovat asioita, jotka ovat hänelle tärkeitä ja tavoittelemisen arvoisia. Ne voivat olla yhteisöllisiä tai yksilöllisiä. Henkilökohtaiset arvot liittyvät usein itsetuntemukseen ja –arvostukseen. Ne kehittyvät muun muassa kulttuurista, yhteisöstä, kasvatuksesta, koulutuksesta ja harrastuksista. Arvot ohjaavat henkilön valintoja, vaikuttavat käyttäytymiseen ja ovat osa persoonallisuutta. Arvojen mukaan eläminen luo innostusta ja motivaatiota sekä sitouttaa. Se tekee toiminnasta aitoa ja yksilön tietoiseksi tehdyistä päätöksistä. Ihminen saa niin sanotun mielenrauhan, kun hän elää arvojensa ja periaatteidensa mukaisesti. Aina työntekijän omat arvot ja organisaation arvot eivät osu yhteen, mikä voi aiheuttaa työntekijässä stressiä sekä turhautumista. Oma arvomaailma tuntuu oikealta, mutta kohtaamalla erilaisia arvomaailmoja, yhteisöjä ja ihmisiä, voi ihminen kokea uusia asioita. Uusien asioiden kokeminen ja kohtaaminen edesauttaa sitä, että osaa nähdä myös muiden, erilaisten arvomaailmojen arvokkuuden ja tärkeyden. (Salmimies 2008, 46–47.)

Asenteet asioihin muodostuvat miellelyhtymistä, joita näihin asioihin liitetään. Jos miellelyhtymä on hyvä, myös asenne asiaan on myönteinen. Jos taas miellelyhtymä on paha tai huono, on asenne myös kielteinen. Asenteisiin vaikuttavat uskomukset erilaisiin asioihin ja jos uskomukset muuttuvat, unohtuvat tai säilyvät, niin tapahtuu myös asenteille. Asenteeseen liittyy vahvasti sisäinen puhe, joka on suhtautumistapa ja asennoituminen.

Se vaikuttaa toimintaamme ja ajatteluamme, vaikka emme sitä aina itse tiedosta. Asenteita voi muuttaa vaikuttamalla sisäiseen puheeseemme ja ensin tunnistamalla negatiiviset ajatukset. Negatiivisia ajatusvääristymiä ovat muun muassa mustavalkoinen ajattelu, yleistys, hyvien asioiden mitätöiminen, suurentelu, leimaaminen, henkilökohtaisesti ottaminen ja minun täytyy -ajattelu. (Aarnikoivu 2010, 103–104.)

Negatiivinen ajattelu johtaa usein pahoinvointiin ja tyytymättömyyteen. Kyseenalaistamalla ajatuksensa, uskomuksensa ja asennoitumisensa, ihminen tiedostaa niiden ohjauvan toimintaansa. Kielteistä sisäistä puhetta voi kehittää positiiviseen suuntaan, mutta sen eteen täytyy tehdä töitä. Ajatukset eivät muutu itsestään. Yksi tapa on keskittyä ratkaisukeskeiseen ajatteluun, jossa keskitytään voimavaroihin ja tavoitteisiin ongelmien sijaan. Siinä kannustetaan unelmointiin, joka antaa energiaa ja suuntaa sitä hyvinvoinnin kannalta oikein. Tähän ajatteluun liittyy myös näkökulman vaihtaminen, jota voi harjoitella kuuntelemalla ja harkitsemalla vaihtoehtoja tilanteelle sekä uudelleen määrittelemällä. Tämän taidon avulla ihminen voi itse päättää kuinka suhtautuu eri asioihin. Taidon oppiminen lisää hyvinvointia, koska siinä keskitytään siihen, mitä ihminen voi itse tehdä tilanteen parantamiseksi ja hän näkee asian uudessa valossa. Asennetta ei voi muuttaa hetkessä, vaan se vaatii työtä ja harjoitusta. (Aarnikoivu 2010, 105–107.)

Työmotivaatiota luovat muun muassa tarpeet, kyvyt, sietokyky, arvontunteminen sekä ulkopuolinen tuki. Motivoiva voima syntyy, kun henkilön kyvyt, taidot ja osaaminen vastaavat työn vaatimuksia. Sisäinen motivaatio kasvaa kun henkiset tarpeet, kuten hyväksyntä, arvostus ja luottamus tyydyttyvät. Ulkoinen kannustaminen ja motivointi tapahtuvat erilaisten ulkoisten palkkioiden kuten rahan avulla. Jotta ulkoinen motivointi olisi mahdollista, henkilön tulee itse päättää motivoitua ja haluta saavuttaa päämäärät. Motivaation viisi tekijää ovat tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden hyödyn ymmärtäminen, usko itseeseen, onnistumisen kokemus sekä vastoinkäymisistä selviytyminen. Motivaatiota voi parantaa keskittymällä vahvuuksiin, pätevyydellä, palautteen hyödyntämisellä, realistisilla tavoitteilla, joustavuudella, tarpeiden tarkistamisella, seuraamalla edistymistä sekä antamalla myönteistä tunnustusta. (Salmimies 2008, 75, 92.)

Työntekijän korkea motivaatiotaso voi johtaa työn imuun, joka tarkoittaa innostumisen kokemusta työssä. Tarmokkuus eli kokemus energisyydestä ja sinnikkyyydestä, omistautuminen eli into, ylpeys omasta työstä, uppoutuminen eli keskittyminen ja paneutuminen omaan työhön ovat kolme tekijää, jotka vaikuttavat työn imun syntyyn. Työn imun kokeminen vaikuttaa positiivisesti työn tekemiseen ja työntekijään. Työntekijät, jotka kokevat työn imua ovat terveempiä, työkykyisempiä ja motivoituneempia kuin muut työntekijät. Yhden työntekijän työn imu vaikuttaa positiivisesti koko työyhteisöön, sillä innostuneisuus tarttuu. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10.)

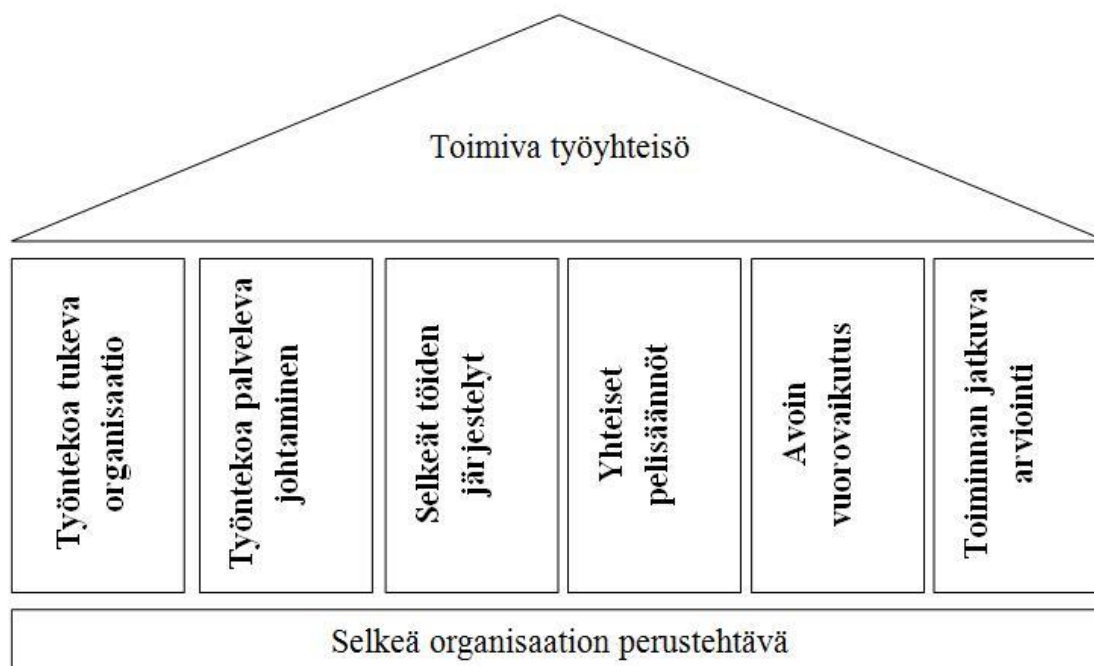
Työn imussa täytyy pitää huolta palautumisesta, jotta työstä on helppo irrottautua. Ilman palautumista voi työn imusta seurata työuupumus. Jos työssä on liikaa kiirettä tai vaatimuksia henkilö ei ehdi palautua ja virheiden määrä voi lisääntyä. Tämä voi johtaa ylisuorittamiseen ja uupumukseen. Työn imun hallinnassa ajankäyttö on tärkeässä asemassa. Muun muassa väsymys ja huono keskittyminen ovat työn imun vastakohtia. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10–11.)

Työn imun kokemuksesta työntekijä voi päästä flow-tilaan, äärimmäiseen motivoitumiseen. Flow-tila on hetkellinen huippukokemus, joka kohdistuu tiettyyn asiaan. Siinä työ sujuu kuin itsestään ja siitä voi olla vaikea päästä irti. Edellytyksenä flow-tilalle on työn mielekkyys, selkeä päämäärä, keskeytymätön toiminta, keskittyminen, välitön palaute, mahdollisuus irtautua muista tilanteista ja huolista sekä mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Työn imun ja flow-tilan erona on niiden kesto. Flow-tila on vain hetkellinen tunne, kun taas työn imu on pitkäkestoinen kokemus. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 10; Piili 2006, 49.)

2.3 Toimiva ja hyvinvoiva työyhteisö

Työntekijöiden tehtävänä organisaatiossa on tehdä organisaation perustehtävää eli työtä. Toimiva työyhteisö rakentuu selkeän organisaation perustehtävän varaan ja sen tukijoina toimivat organisaatio, johtaminen, selkeät työjärjestelyt, pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan arviointi (Kuvio 3). Avainasemassa toimivan työyhteisön luomi-

nessa ovat esimies ja organisaation johto, joiden tehtävänä on mahdollistaa näiden tukipilareiden ilmaiset asiat. (Järvinen 2006, 28.)



Kuvio 3. Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2006, 28.)

Hyvinvoivan työyhteisön ominaisuuksia ovat toimiva tiedonkulku, avoin ja kannustava ilmapiiri, uskallus puhua ongelmista, sujuva yhteistyö, vaikutusmahdollisuudet, muutoksenhallinta, sopiva työnkuormitus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Työ on innostavaa ja mielekästä. Johtaminen on osallistavaa, tasapuolista sekä oikeudenmukaista ja se tukee urakehitystä. Työyhteisön jäsenten kesken on luottamusta ja hyvä mehenki. Työyhteisö ja työolot ovat turvalliset, työn jatkuvuuteen voi luottaa. (Suonsivu 2011, 59–60; Työterveyslaitoksen www-sivut 2010.)

Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa koko työyhteisön hyvinvoinnista omalta osaltaan. Työtovereilla on useita mahdollisuuksia tukea työyhteisönsä muiden jäsenten hyvinvointia, esimerkiksi tarjoamalla tukea ja ohjausta, tekemällä aloitteita, olemalla avoin, ottamalla vastuun, kunnioittamalla, arvostamalla ja luottamuksellisuudella. Lisäksi tulisi muistaa kohdata ristiriidat rakentavasti ja pyrkiä ongelmatilanteissa ratkaisuun. Kaikkien tulisi pystyä hyväksymään työyhteisön moninaisuus, erilaisuus ja tehdä

yhteistyötä sekä noudattaa yhteisiä pelisääntöjä. Kun työntekijät huolehtivat toistensa hyvinvoinnista työyhteisössä, työyhteisö voi hyvin. Hyvinvoiva työyhteisö parantaa yhteisössä työskentelevien työsuorituksia sekä työssä jaksamista. Hyvinvoiva työyhteisö lisää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luottamusta, terveyttä, stressin hallintaa sekä työtyytyväisyyttä. Jokainen työyhteisön jäsen tietää mitä tekee ja mitkä ovat hänen tavoitteensa ja vastuunsa. Työntekijät voivat käyttää osaamistaan, hyödyntää vahvuuksiaan työssään ja kokea onnistumisia. Työyhteisön ilmapiiri on kannustava ja innostava. (Hakanen ym. 2009, 101–102; Suonsivu 2011, 59.)

Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittäminen perustuu yhteistyöhön, joka vallitsee johdon, esimiesten ja työyhteisössä työskentelevien kesken. Työntekijöiden tulisi voida olla mukana kehittämistyössä ja vaikuttamassa asioihin, jotka koskevat toimintatapoja, ilmapiiriä, yhteistyötä ja työn sujumista. Työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittää kehittämällä ydintyön ja työyhteisöjen toimivuutta sekä keskittymällä yksilöiden vahvuuksiin. Kehittämistyössä tulisi kiinnittää huomiota asioihin, jotka tuovat työyhteisöön lisää iloa ja intoa työhön. Työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena on edistää hyvinvointia ja työn tekemistä. (Suonsivu 2011, 60; Työterveyslaitoksen www-sivut 2010.)

Kehittäminen tulisi aloittaa keskustelemalla työyhteisössä ja selvittämällä työhyvinvoinnin nykytila. Nykytila voidaan selvittää esimerkiksi erilaisten kysely- ja haastattelumenetelmien avulla. Selvityksen pohjalta saadaan tietää työyhteisön kehittämistarpeet ja tätä kautta voidaan suunnitella tapoja kehittää työhyvinvointia yhteisössä. Käytännössä kehittäminen tarkoittaa yhdessä työn tekemistä, uusien tapojen ja pelisääntöjen rakentamista. Kehittämisprosessi saa aikaan keskustelua, vastuunkantoa niin työstä kuin työyhteisöstä. Prosessin aikana työyhteisö oppii, miten kehittää etenevästi, järjestelmällisesti ja innovatiivisesti. Kehittämisen aikana on tärkeää keskustella, arvioida ja seurata tuloksia. Kehittämisen onnistumiseksi tulisi työyhteisön osallistua ja sitoutua kehittämiseen. Kehittämisen tulisi olla tavoitteellista, konkreettista, avointa ja sitä tulisi tehdä yhdessä. Kehittämistyö on jatkuvaa ja sitä tulisi seurata säännöllisesti, mikä varmistaa kehittämistyön onnistumisen. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2010.)

Kun työyhteisön työhyvinvointiin panostetaan ja sitä kehitetään, paranee työyhteisön toimivuus ja joustavuus. Lisäksi toiminta yhdessä työyhteisönä toimii paremmin ja pystytään reagoimaan muutoksiin nopeammin. Hyvän kehittämistyön tuloksena yhteisöllisyys ja työhyvinvointi parantuvat, kun työyhteisön tunneilmasto, usko yhteistyöhön ja yhteinen itseluottamus kasvavat. (Suonsivu 2011, 62; Työterveyslaitoksen www-sivut 2010.)

2.4 Työn näkökulma

Työllä voi olla monia myönteisiä merkityksiä ihmiselle. Työ takaa toimeentulon, jäsentää ajankäyttöä, tuo sisältöä elämään, tuo tunteen yhteisöön kuulumisesta ja on kunnian asia. Työ tuo ihmiselle toimeentulon ja itsenäisyyden, siitä saatavan tulon avulla voi hankkia esimerkiksi asunnon, ruokaa ja vaatteita. Palkalla kodista pystyy tekemään viihtyisän turvapaikan, jossa palautua työpäivän kuormituksesta. Työn tuoma raha on tärkeää hyvinvoinnille, sillä fyysisten tarpeiden tyydyttämiseen tulee olla rahaa. Jos ei pysty täyttämään fyysisiä tarpeita, on vaikea saavuttaa henkistä tasapainoa. Työ tuo elämään rytmin, rakenteen sekä toimintaa ja sosiaalista kanssakäymistä. Ilman työtä ihminen helposti passivoituu. Kun työ on mielenkiintoista, se tuo elämälle sisältöä ja innostuneisuutta. Hyvä työ lisää henkistä, sosiaalista ja taloudellista hyvinvointia. (Luukkala 2011, 22–24.)

Työyhteisöön kuuluminen tuo uusia sosiaalisia suhteita ja työtovereista tulee helposti ystäviä myös työn ulkopuolella. Näin yksilön sosiaalinen verkosto monipuolistuu ja kasvaa. Hyvän työntekijän maine ja hyvin tehty työ on suomalaisille kunnian asia ja tavoittelemisen arvoista. Hyvä työ on etu niin työntantajalle kuin työntekijällekin, sillä se edistää työntekijöiden terveyttä ja toimintakykyä. Lisäksi se auttaa jaksamaan ja parantaa tuloksen tekoa. Jokaisella ihmisellä on oikeus työhön, jossa ihmisiä kohdellaan hyvin ja joka on mielekästä ja viihtyisää. (Luukkala 2011, 24–25.)

Työ voi parantaa työtyytyväisyyttä, mutta myös vähentää sitä. Työtyytyväisyyttä lisää työn mielenkiintoisuus, mahdollisuus oppia uutta ja toteuttaa itseään, tuotetun palvelun tai tuotteen arvokkuuden ja toimivuuden kokemus sekä hyödyllisyyden tunne. Työtyytyväisyyttä lisääviä ulkoisia puitteita ovat palkka, työympäristö, ergonomia, työvälineet, työajat, kannustava johtamistyyli ja mukavat työtoverit. Kun työympäristö on turvallinen, voi työntekijä keskittyä vain itse työn tekemiseen eikä työntekijän tarvitse miettiä fyysisiä tai henkisiä uhkia tai vaaroja. Hyvä ergonomia ja työvälineet vaikuttaa työn sujuvuuteen ja kuormittamiseen. Työajan tulisi olla joustavaa ja toimivaa, jotta työn ja vapaa-ajan erottaminen helpottuisi ja vapaa-ajalla olisi helppo keskittyä palautumiseen ja sosiaalisiin suhteisiin. Työssä jaksaminen ja tyytyväisyys parantuvat kun työtoverit ja esimiehet tukevat jaksamista. (Luukkala 2011, 30–32.)

3 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN

3.1 Esimiehen tehtävät ja työhyvinvoinnin johtaminen

Johtaminen on suunnittelua, järjestelemistä, vaikuttamista, päättämistä ja ratkaisuja eli erilaisia toimintoja, joiden avulla työyhteisö yritetään saada toimimaan yrityksen ja työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisen kohteena on kolme ulottuvuutta: asiat, ihmiset ja muutos. Kun kohteena ovat asiat, esimiehen tehtävänä on huolehtia, että asiat tapahtuvat ja toimivat. Ihmisten johtamisessa esimiehen tehtävä on huolehtia ihmisten osaamisesta, halusta tehdä työtä sekä työssä jaksamisesta. Muuttuvassa työelämässä esimiehen tulee huolehtia, että henkilöstön osaaminen uusiutuu ja muuttuu tarvittaessa. Esimiehen tulee huolehtia, että koko yrityksen tai yksikön toiminta kehittyy muutoksessa. Kun kolme ulottuvuutta toimivat yhdessä ja ovat läsnä, johtaminen on onnistunutta. (Piili 2006, 13–14.)

Hyvällä esimiehellä tulisi olla hyvä itsetuntemus sekä ymmärrys toisten ihmisten käyttäytymisestä ja siihen vaikuttavista asioista. Johtajuus voi vaikuttaa työhyvinvointiin

niin positiivisesti kuin negatiivisestikin. Aktiivinen johtaja palkitsee, innostaa, hyödyntää yksilöiden osaamista, on muutosmyönteinen ja tulevaisuuteensuuntautunut. Aktiivinen johtajuus suojaa työntekijöitä työuupumiselta. Passiivinen johtajuus on johtajuutta, jossa esimies välttelee työntekijöitä ja yrittää välttää vastuuta. Passiivinen johtajuus altistaa työntekijöitä enemmän työuupumukselle. (Suonsivu 2011, 164.)

Esimies näyttää suuntaa, välittää tietoja ja tekee päätöksiä. Esimiehen kautta työntekijät saavat tietää johdon päätöksistä ja yrityksen tavoitteista. Lisäksi esimies välittää tietoa ylimmälle johdolle. Esimiehen tehtävänä on edistää työntekijöiden motivaatiota ja yhteisöllisyyttä. Hänen tulee ilmaista jokaisen työn tarpeellisuus sekä työn ja yrityksen tavoitteiden yhtenäisyys. Esimies antaa mahdollisuuksia vaikuttaa, edistää yhteenkuuluvuutta, toimii palautteenantajana, oikeudenmukaisuuden ja avoimen keskustelukulttuurin edistäjänä. Lisäksi esimies on tukipilari, joka tukee ja huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista. Esimiehen vastuulla on myös työn tuottavuus ja se, että työnteko sujuu. Hän organisoii työt, jotta oikeat asiat tapahtuvat oikein. Esimiehen tulee huolehtia oikeista resursseista, jotta työ on taloudellista, turvallista, työntekijöitä on oikea määrä, oikea osaaminen on käytössä ja sitä hyödynnetään ja kehitetään. Lisäksi esimiehen vastuulla ovat oikeat työvälineet ja olosuhteet sekä työntekijöiden jaksamisen ja ajankäytön varmistaminen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 29.)

Suunnannäyttämisen, tiedonvälittämisen ja päätöstenteon lisäksi esimiehellä on monia muita tehtäviä. Esimies luo myönteisiä mielikuvia ja merkityksiä, hän organisoii onnistumisia ja luo toiminnan edellytyksiä, hän johtaa suorituksia ja pitää kokonaisuutta kassassa. Esimies luo luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden ilmapiiriä, valmentaa, innostaa, motivoi, tukee ja pitää yllä työyhteisön ihmissuhteita. Esimiehen vastuulla on työntekijöiden osaamisen ja toiminnan varmistaminen, kehittäminen ja ongelmienratkaisu. Itsensä johtaminen ja esimerkinä oleminen ovat esimiehen tärkeitä tehtäviä, koska esimiehen tulee voida johtaa myös itseään, jotta toisten johtaminen olisi tehokasta. (Piili 2006, 20.)

Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla tavoitteellista toimintaa, joka toteutetaan työntäjän ja henkilöstön kanssa yhteistyössä. Esimies huolehtii työntekijöiden osaamisesta ja siitä, että työ vastaa työntekijän tietoja ja taitoja. Työhyvinvoinnin johtamisessa tulisi työntekijöille antaa selkeitä vastuualueita ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Työn kokonaisuuden tulisi olla mielekäs ja monipuolinen ja niin fyysisesti kuin henkisesti sopivaa työntekijöille. Esimies kannustaa, innostaa ja tukee alaisiaan. Työympäristö on turvallinen, viihtyisä ja terveellinen, työskentely toimii esteettä. (Suonsivu 2011, 164–165.)

Työhyvinvoinnissa edistämistyössä on esimiehen apuna monia toimijoita. Työhyvinvoinnin edistäminen on työtä yhdessä johdon, esimiesten ja työntekijöiden kanssa, mikä lisäksi johto voi ottaa avukseen erilaisia yhteistyökumppaneita, kuten työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Johdon ja esimiesten tehtävänä on seurata työhyvinvointia, toimia varhaisen välittämisen toimintatavan mukaan ja noudattaa työturvallisuussäädöksiä. Heidän vastuullaan on myös työturvallisuusasioiden perehdyttäminen, työterveyshuollon järjestäminen, sairauspoissaolojen seuraaminen, riskianalysien hyödyntäminen ja sidosryhmien kanssa tapahtuvan yhteistyön jatkuminen ja varmistaminen. Työntekijän tulee tuoda esille epäkohtia työsuojelussa, huolehtia itsestään ja hyvinvoinnistaan, huolehtia muiden työyhteisön jäsenien hyvinvoinnista sekä noudattaa yhteisiä sääntöjä. Työterveyshuollon tehtävänä on ehkäistä työlähtöisiä sairauksia ja turvallisuusriskejä, ylläpitää toimintakykyä, tukea esimiehiä työhyvinvoinnin edistämistyössä ja tukea työhön paluussa. Työsuojeluorganisaatio tukee työhyvinvointia yhteistyöllä, antamalla ohjeita, toimintatapoja ja lisäksi työsuojelua voivat olla tukemassa työsuojeluvaltuutettu, työsuojelupäällikkö ja työsuojelutoimikunta. Eläkevakuutusyhtiö tukee työhyvinvoinnin edistämistä antamalla tietoa ja taloudellista tukea organisaatiolle. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 28.)

Esimiehen toimintaa ohjaavat erilaiset lait ja asetukset. Lakien noudattamatta jättämisestä seuraa usein sanktioita, joten niiden noudattaminen on tärkeää riskienhallinta työtä. Työhyvinvointiin liittyviä säädöksiä ovat työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta, laki yhteistoiminnasta yri-

tyksissä, työterveyshuoltolaki, työntekijän eläkelaki, yrittäjän eläkelaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, vuosilomalaki, ammattitautilaki, työaikalaki, tapaturmavakuutuslaki ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 20.)

3.2 Työntekijän terveys ja työkyky

Työpaikan terveyden edistäminen tapahtuu yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja yhteiskunnan kanssa. Terveeseen työpaikkaan panostaminen kannattaa, sillä se on organisaatiolle hyvä kilpailukeino. Terveyttä edistävässä työpaikassa terveys on huomioitu kaikilla organisaation tasoilla, johtaminen on osallistavaa ja toimintaan otetaan mukaan koko työyhteisö. Kaikessa päätöksen teossa huomioidaan terveyden edistäminen ja päätökset tehdään ratkaisu- ja voimavarakeskeisesti. Terveiden edistäminen tulisi ottaa mukaan koko johtamisjärjestelmään sekä organisaation rakenteisiin ja prosesseihin. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

Työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin edistämiseksi esimiehen tulisi huomioida heidän elämäntilanteensa, jotta työelämän ja yksityiselämän yhdistäminen olisi helpompaa. Tämä on mahdollista työaikajärjestelyillä ja joustolla. Työnantaja voi mahdollistaa henkilölle etätönn, joustavan työajan tai osa-aikatyön mahdollisuuden. Osa-aikatyön avulla työntekijä saa enemmän aikaa muihin asioihin, kuten opiskeluun tai pienten lasten hoitoon. (Hyppänen 2007, 166; Tapiolan www- sivut 2011.)

Esimies voi huolehtia alaistensa terveydestä mahdollistamalla sujuvan työnteon, joka tukee ja kasvattaa alaisten voimavaroja, hänen tulee suunnata alaisten huomio organisaation perustehtävään ja jäsentää tavoitteet ymmärrettäviksi. Esimiehen on tärkeää antaa tukea, ohjausta ja palautetta tehdystä työstä, näin osoittaa kunnioitusta ja arvostusta tehtyä työtä sekä työntekijää kohtaan. Tärkeää on toimiva vuorovaikutus puoleen ja toiseen ja uskallus toimia ristiriitatilanteissa. Esimiehen tulee tukea työntekijöiden eri elämäntilanteita ja hyväksyä, että työntekijöillä on myös työn ulkopuolista elämää. (Hakaniemi, Ahola, Härmä, Kukkonen & Sallinen 2009, 97–98.)

Fyysisen terveyden edistämisessä esimiehellä on ennakoiva rooli. Esimiehen tulee järjestää työntekijöille työterveyshuolto sekä kannustaa työntekijöitä huolehtimaan työkyvystään ja -kunnostaan. Työterveyshuolto voi olla yksityistä, julkista tai yrityksen omaa. Työterveyshuollon tehtäviä ovat muun muassa työn turvallisuuden arviointi, sairauksien ennaltaehkäisy, terveyden ja työkyvyn tukeminen ja tapaturmien torjunta. Laki vaatii työnantajaa tekemään seuraavat toimenpiteet: työpaikkaselvitys, terveystarkastukset, tiedotus, neuvonta, ohjaus, kuntoutuksen ja työssä selviytymisen ohjaaminen sekä valmiudet antaa tarvittaessa ensiapua. Kansaneläkelaitokselta voi saada tukea työterveyshuollon järjestämiseen. Työntekijälle työterveyshuollon kuuluu olla aina ilmainen. (Tapiolan www-sivut 2011; Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

Esimiehen tulee lain mukaan huolehtia siitä, että työ ei ole liian kuormittavaa. Esimiehen tulisi ehkäistä työkyvyttömyyttä. Esimiehen tulisi omalta osaltaan pitää huolta, että työn asettamat turvallisuushaasteet ja ergonomia ovat kunnossa. Apuna voi olla turvallisuusorganisaatio, joko yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella. Kiire on yksi kuormittava tekijä ja sen kokemus on täysin yksilöllistä. Tämän takia on erittäin tärkeää, että esimies seuraa alaisensa tilannetta, havainnoimalla liiallisen kuormituksen ja ehkäisemällä työkyvyttömyyden kehittymisen. (Moisalo 2010, 93–94.)

3.3 Työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Esimies on vastuussa siitä, että työntekijän työtehtävät vastaavat hänen osaamistaan. Työn osaamisen tunne onkin yksi työhyvinvoinnin perustekijöistä. Kun vaaditaan uutta osaamista tai kehittymistä, esimiehen tehtävä on huolehtia, että alaiset niin yksilönä kuin ryhmänä hallitsevat uudet toimintatavat, tuotteet, laitteet, järjestelmät ja muut uudet asiat, joita työssä tulee vastaan. Esimiehellä on kehittämisvastuu, jota hän laiminlyö, jos hän ei pidä huolta alaisten osaamisesta ja siitä, ettei kukaan jää syrjään osaamisen puutteen vuoksi. (Moisalo 2010, 91–92; Suonsivu 2011, 48.)

Muutokset osaamisen tarpeessa tapahtuvat hitaasti, mutta ovat usein väistämättömiä. Työntekijä ja työntekijät ovat usein silti passiivisia, eivätkä tee mitään muutoksen vaatiman osaamisen kehittämiseksi. Esimiehen tulisi jatkuvasti tehdä osaamisen kartoituksia alaisilleen, jotta eteenpäin haluavat pääsevät eteenpäin vaativimpiin tehtäviin. Toiset eivät halua kehittyä tai oppia, mutta heille tulisi antaa uusia mahdollisesti mielekkämpiä tapoja ja erilaisia oppimistilanteita. Oppimattomuuden pelko voi olla yksi syy, mikä takia työntekijä ei halua kehittyä. (Moisalo 2010, 91–92; Suonsivu 2011, 48.)

Osaamisen kehittäminen on keino varmistaa tulevaisuuden laadukkuus palveluissa ja tuotteissa. Kehittämisellä taataan hyvä kilpailukyky sekä uudistuminen. Osaamisen kehittäminen on osa esimiehen tehtäviä ja strategista henkilöstösuunnittelua, jonka tavoitteena on tukea organisaation henkilöstöressurssien oikeanlaista toimintaa. Tärkeimpiä asioita kehittämisessä ovat kehityskeskustelut sekä koulutukset. Osaamista voidaan kehittää myös työkierrolla, työssä oppimisella, uudelleen organisoinnilla, hiljaisen tiedon siirtämisellä, verkostoitumisella, rekrytoinnilla, yritysostoilla, valmennuksilla sekä mentoiminnilla. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 48).

Uuden oppiminen on yksilöllistä, joten osaamisen kehittämisen prosessi on pitkä. Esimies voi tukea osaamisen kehittymistä järjestämällä kursseja, tukemalla itseoppimista sekä antamalla tehtäviä, jotka ovat vastuullisempia. Osaamista voidaan tutkia erilaisten kartoitusten avulla, mutta prosessi on pitkä ja syvälinen, joten se voi olla hankala toteuttaa. Kehittämisen estäminen on yrityksen etujen vastaista ja siksi esimiehen tulisi aina yrittää kehittää alaistensa osaamista. Osaamista voidaan hallita erilaisilla järjestelmillä, joilla seurataan millaista osaamista ja tietoa yrityksessä on. Säännöllinen osaamisenkartoittaminen sekä monipuoliset tavat hankkia ja kehittää osaamista, ylläpitää yksilöiden osaamista. Lisäksi osaamista voidaan hallita luomalla yritykselle järjestelmiä, joiden avulla osaamista voidaan hyödyntää. Näitä ovat esimerkiksi työtavat, jotka vaativat yhteistyötä, uuden osaamisen luomista sekä toimintamallit, joilla kokeneet työntekijät jakavat osaamista uudemmille työntekijöille. (Ojala & Ahonen 2003, 158–159; Salminen 2006, 86–87; Suonsivu 2011, 87.)

3.4 Työyhteisö ja työolosuhteet

Terve ja tasa-arvoinen työyhteisö toimii yhtenä hyvän työhyvinvoinnin perustana. Työyhteisö on oikeudenmukainen, osallistuva, syrjimätön, tasa-arvoinen. Työ ja vapaa-aika on helppo yhteen sovittaa ja eri-ikäiset ja eri kulttuuritaustaiset henkilöt otetaan huomioon. Työyhteisön työhyvinvoinnin johtaminen on yhteisön tekemän työn arvostamista, kunnioittamista sekä tuen ja avun antoa sitä tarvittaessa. Työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää tunnistaa eri yksilöiden vahvuudet ja erityisosaamiset sekä käyttää tätä tietoa hyväksi. Tärkeää on käyttää hyväksi keinoja, jotka lisäävät työyhteisön itsenäisyyttä, motivaatiota ja innostusta. (Suonsivu 2011, 168–169.)

Työilmapiiri on esimiehen vastuulla ja sen mittaamiseksi tehdään usein ilmapiiritutkimuksia. Tärkeää on, että koko henkilöstö on mukana kehittämässä ilmapiiriä, jotta tutkimuksesta saadaan kaikki hyöty irti. Ilmapiiriä huonontaa epäluottamus niin työtovereiden kuin johdon ja työntekijöiden välillä. Tällöin työyhteisössä esiintyy usein myös selän takana puhumista. Esimies näyttää esimerkkiä eli auttaa alaisia tiedostamaan ja muistamaan asioita. Esimies luo keskusteluilmapiiriä ja avoimuutta, joka rakentaa ilmapiiriä ja opettaa. Kun yrityksen perustehtävä on selkeä ja kaikilla hallussa, yhdessä tekeminen saa syvemmän tarkoituksen ja tekee työyhteisöstä kestävämmän muutoksille. Ainoastaan keskustelulla ei luoda ilmapiiriä ja hyvää työyhteisöä, vaan vaaditaan myös tekoja ja esimiehen laatimia pelisääntöjä. Pelisääntöjen ja toimintamallien avulla yhteistyö sujuu ja syntyy tuloksia. (Jabe 2010, 114.)

Työnantajan tulee selvittää ja tiedostaa työstä sekä työolosuhteista aiheutuvat vaarat ja haasteet. Työnantaja voi edistää työntekijöiden työhyvinvointia huomioimalla työturvallisuuden ja -hyvinvoinnin päivittäiset vaaratekijät. Tavoitteena työsuojelussa on työntekijöiden terveyden, turvallisuuden sekä työkyvyn edistäminen ja ylläpitäminen. Työturvallisuuslaki määrittelee vaatimukset työlle ja työolosuhteille sekä eri osapuolten tehtävät työsuojelussa. Sen mukaan työnantajan tulee laatia työsuojelun toimintaohjelma ja tunnistaa työpaikalla esiintyvät vaarat. Esimiehen apuna työsuojelussa voi olla työsuojelun yhteistoimintaorganisaatio, koko henkilöstö sekä esimerkiksi työterveyshuolto.

Työntekijän tulee omalta osaltaan noudattaa lakeja sekä työnantajan antamia ohjeita. Työolosuhteiden kehittämiseen on tärkeää ottaa myös työntekijät mukaan, sillä he tietävät parhaiten oman työnsä sisällön sekä työympäristönsä. Työntekijöitä tulisi kannustaa kertomaan mahdollisista riskeistä ja puutteista työympäristössä. (Ojala & Ahonen 2003, 197; Suonsivu 2011, 78–79.)

Jos työntekijöitä on yli 10, täytyy työpaikalle valita työsuojeluvaltuutettu. Työsuojeluvaltuutetun tehtävänä on perehtyä työympäristöön ja selvittää työympäristön ja työyhteisön aiheuttamia turvallisuus- ja terveysriskejä. Työsuojeluvaltuutettu on työntekijöiden edustaja, jonka tulee olla perehtynyt työsuojeluasioihin. Työsuojeluvaltuutettu voi tarvittaessa keskeyttää vaarallisen työn. (Suonsivu 2011, 79; Työsuojeluhallinnon www-sivut 2011.)

Työturvallisuuden johtaminen on kokonaisuus erilaisia toimintatapoja, joiden tavoitteena on edistää työpaikan turvallisuutta ja terveellisyttä. Tämä johtamisen näkökulma perustuu työturvallisuuslakiin ja se keskittyy yrityksen jokapäiväisiin toimintoihin. Työturvallisuuden johtaminen on tavoitteellista ja ennakoivaa toimintaa, jossa suunnitellaan ja seurataan toimintatapoja sekä ihmisiä. Riskiarvioinnit ja poikkeamaraportit ovat työturvallisuuden johtamisen välineitä, joilla voidaan selvittää työpaikan mahdollisia turvallisuusriskejä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2010.)

Työnantajan tulee huolehtia työympäristön ergonomiasta eli siitä, että työvälineet, työympäristö ja itse työ vastaavat työntekijän tarpeita ja ominaisuuksia. Ergonomian tavoitteena on turvallisuuden, hyvinvoinnin ja järjestelmien parantaminen. Ergonomia voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. Fyysinen ergonomia on työn fyysisten ominaisuuksien soveltamista niin, että se vastaa työntekijän fyysisiä kykyjä ja ominaisuuksia. Fyysinen ergonomia tulisi ottaa huomioon suunnitellessa työympäristöä, työtapoja ja työvälineitä. Kognitiivinen ergonomia on ihmisen tiedonkäsittelyn ja erilaisten järjestelmien yhteensovittamista, esimerkiksi tiedon esittämistavat. Organisatorinen ergonomia koskee henkilöstön, työprosessien, työkokonaisuuksien ja työajan suunnittelua, mutta koskee myös yhteistyön

ja palveluiden kehittämistä. Organisatorisessa ergonomiassa sovelletaan tekniikkaa ja yrityksen sosiaalista järjestelmää. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

Kun työympäristö on toimiva ja ergonominen, se edistää työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, koska se edistää työn sujumista ja terveellisiä työtapoja ja työasentoja. Kun työympäristö on suunniteltu hyvin, se auttaa estämään huonoja työasentoja ja haitallista kuormitusta. Huonon työasennon aiheuttama särky voi alentaa työn tehoa, lisätä sairauspoissaoloja ja stressiä. Yhdessä työterveyshuollon kanssa työnantaja kehittää työympäristön ja työpisteen mitoituksen, säädöt ja välineet työntekijän hyvinvoinnin kannalta paremmiksi. (Hakanen ym. 2009, 67–68.)

3.5 Vuorovaikutus, palaute ja palkitseminen

Vuorovaikutus on avainasemassa johtamisessa, koska se on johdon väline toiminnan ja tiedon ohjaamisessa. Hyvän esimiehen tulee tiedostaa viestintä- ja vuorovaikutustaitojen hallinnan ja kehittämisen tärkeys sekä haastavuus johtamisessa. Esimiehen tulee osata tilanteen mukaan arvioida mitä pitää ja mitä ei pidä viestiä alaiselle eli tilannetaju on tärkeää. Hyvä esimies osaa keskustella ja kohdata ihmiset aidosti, niin että teoilla ja sanoilla on ristiriidattomuus. Tiedonkulku on esimiehen vastuulla, sen tulisi olla sujuvaa ja siinä tulisi hyödyntää erilaisia tiedonvälityskanavia ja tekniikoita. Työntekijöiden tulee tietää mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työnsä on osa yrityksen tavoitteita. Esimiehen vastuulla on päivittäin työviestintä eli työtoimeksiantojen anto, palaute, kannustaminen sekä työskentely- ja menettelytapojen selventäminen. Tieto tulee olla kohdenettu, muokattu ja valikoitu oikein, jotta se on ymmärrettävissä ja omaksuttavissa nopeasti. Alaisella on myös vastuu hakea tietoa tarvittaessa. (Aarnikoivu 2010, 72; Piili 2006, 70–71.)

Esimes on vastuussa uuden työntekijän sitouttamiseen yritykseen. Siksi rekrytointikontaktit ja perehdyttäminen työyhteisön sidosryhmiin on tärkeää. Kehityskeskusteluiden ja muiden suunnitelmallisten keskusteluiden avulla esimies suuntaa työntekijöiden toimintaa ja työntekijät sekä esimies saavat rakentavaa palautetta. Esimes toimii tiedonvälittä-

jänä eri suuntiin organisaatiossa ja hänen tulee voida mukautua viestinnässä sen vaatimalla tavalla, oli kyse sitten tiedon jakamisesta, osallistumismahdollisuuksista tai työn edellytysten varmistamisesta. Kun vuorovaikutus toimii, työyhteisön ilmapiiri ja avoin kommunikaatio parantuvat. Lisäksi työyhteisössä voidaan avoimesti vaihtaa näkemyksiä, osaamista sekä puuttua ristiriitoihin nopeammin. (Piili 2006, 71.)

Viestintätilanteessa viestin ymmärtämiseen vaikuttavat molempien vuorovaikutustilanteen osapuolten taustat ja asenteet. Henkilöiden arvot, uskomukset ja normit vaikuttavat siihen, mitä pidämme oikeana, kilttinä, totuudellisena tai järkevänä. Koulutus ja uskonto luovat kulttuurilliset normimme ja arvomme. Lisäksi tunteet ja ennako-odotukset vaikuttavat vuorovaikutustilanteessa: odotamme tietyn henkilön käyttäytyvän tietyllä tavalla. Viestintätilanteessa viestijä voi viestiä asiansa selvästi, mutta vastaanottajan havaintomallit, asenteet, ajattelumallit, tulkinnat sekä ulkoiset häiriötekijät häiritsevät viestin vastaanottamista. Ihmisten erilaisuus vaikuttaa viestin ymmärtämisessä ja se voi muokata viestin sisältöä. (Piili 2006, 72–74.)

Pelkästään tiedon lähettäjänä oleminen ei riitä, vaan esimiehen tulee osata myös vastaanottaa tietoa eli kuunnella. Esimiehen tulee viestijänä osata kuunnella, ymmärtää väärinkäsitysten mahdollisuus ja havaita toisen ihmisen eleet viestiä vastaanotettaessa. Sanattoman viestinnän tarkkailu on tärkeää, koska eleillä ilmaistaan tunteita ja asenteita. Kun esimies eläytyy toisen tilanteeseen, havainnoi eleitä, tarkastaa erilaisin tarkennuksin ja kysymyksin, onko viesti ymmärretty, on hyvät mahdollisuudet, että vuorovaikutus on onnistunut. (Aarnikoivu 2010, 72; Piili 2006, 72–74, 77.)

Palaute on yksi esimiehen vuorovaikutuksen työkaluista. Työntekijälle palaute merkitsee työn ja oman itsen merkityksellisyyden kokemusta. Palautteen avulla työntekijälle mahdollistetaan omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen, jolloin kehittyminen helpottuu. Palaute on oppimisen edellytys ja sen avulla voidaan varmistaa, ettei samoja virheitä tehtäisi uudelleen. Esimiehen tulisi tiedostaa palautteen merkitys ja pystyä antamaan sitä niin onnistumisista kuin epäonnistumisistakin. Palautteenantamisen ta-

voitteena tulisi olla palkitseminen ja kehittyminen. Sen tulisi suunnata käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (Aarnikoivu 2010, 74; Piili 2006, 54–55.)

Positiivinen palaute innostaa ja luo myönteistä ilmapiiriä, lisäksi tukee ammatillista itsetuntoa. Se saa työntekijän kokemaan onnistumisen ja kannustaa näin uusiin onnistuksiin. Esimies voi antaa positiivista palautetta niin henkilökohtaisesti kuin työporukassa, jolloin se nostaa mielialaa ja kasvattaa me-henkeä. Palaute voidaan antaa myös konkreettisenä palautteena erilaisten mittareiden kuten asiakaspalautteen avulla. (Piili 2006, 55–56.)

Jotta rakentava palautteenanto tapahtuisi oikein, sen antoon olisi hyvä tehdä pelisäännöt, jotka pätevät kaikenlaisessa palautteessa. Jokaisen persoonallisuus, asenteet, tunteet sekä muut ajatukset vaikuttavat siihen, miten palautteensaaja reagoi palautteeseen. Rakentava palaute tulisi antaa varovasti ja arvostavasti, jotta alainen ei loukkaannu siitä. Lisäksi tulisi antaa välittömästi tilanteen jälkeen ja kahden kesken. Palaute tulee perustella selvästi ja tarkasti. Palautteenantajan tulee osoittaa, että korjattava toiminta ei liity henkilöön itseensä vaan työhön. Rakentavaa palautetta annetaan, jotta tätä henkilöä voidaan auttaa ja kehittää ja siksi sen tulisi olla avointa ja rehellistä. Lopuksi tulisi vielä varmistaa, että alainen on ymmärtänyt palautteen ja keksii itse ratkaisuja tilanteen korjaamiseksi. Palautteen annon jälkeen tilannetta tulisi seurata, jotta nähdään tapahtuuko henkilön toiminnassa muutosta. (Piili 2006, 56–57.)

Palkitseminen on motivointia ja motivaation tukemista, mikä voi olla joko sisäistä tai ulkoista. Jotta palkitsemisesta saadaan kaikki hyöty irti, tulisi sen perustua tiettyyn toimintaan tai saavutukseen. Palkkion tulee olla työntekijälle merkityksellinen, jotta sen motivoiva vaikutus toimisi. Sisäistä motivaatiota voidaan tukea esimerkiksi antamalla työntekijälle enemmän vastuuta, tarjoamalla haastavampia työtehtäviä tai antamalla mahdollisuuden osallistua koulutukseen, joka mahdollistaa itsensä kehittämisen. Lisäksi kiitos tai muu julkinen tunnustus on hyvä palkitsemismuoto ja myös edullinen, sillä sen käyttö ei maksa mitään. Ulkoisia palkitsemismuotoja ovat palkkiot ja muut taloudelliset

edut. Rahallinen palkkio on kuitenkin lyhytaikainen motivoija ja voi aiheuttaa työyhteisön yhteistyön heikkenemistä kilpailuvietin kasvun takia. (Suonsivu 2011, 84.)

Palkitsemisessa tärkeää on päättää mistä työntekijöitä halutaan palkita, miten yhden yksilön suorituksen palkitseminen vaikuttaa muihin, vastaako palkkion suuruus suoritusta ja millaisia veroseuraamuksia palkkiolla on. Palkitsemisen tulisi tapahtua mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Esimiehen tulisi muistaa, että palkitseminen ohjaa työyhteisön toimintaa ja siksi järjestelmän rakennetta tulisi tarkastella säännöllisesti, jotta toimintaa ohjataan oikeaan suuntaan. (Piili 2006, 50; Suonsivu 2011, 85.)

3.6 Ristiriidat työyhteisössä

Ristiriidat voivat syntyä erilaisista asioista työpaikalla, kuten johtamisesta, työtehtävien organisoinnista, pelisäännöistä tai muista ongelmista työyhteisössä. Ristiriidasta seuraa usein esimerkiksi kiusaamista, näkemyseroja, yhteistyön sujumattomuutta, selän takana puhumista, riitoja, välirikkoja, eristämistä, fyysistä väkivaltaa tai mykkäkoulua. Kiusaamisella on useita muotoja ja ne ovat usein yhteisöllisiä ja siksi vaikeasti hallittavissa. Jos ongelmiin ei puututa voivat työyhteisön toimivuus, tuottavuus ja hyvinvointi kärsiä sekä ongelmat voivat johtaa uusiin ristiriitoihin. (Jabe 2010, 138; Mönkkönen & Roos 2010, 256; Piili 2006, 153–154.)

Esimiehen tehtävä tilanteissa, joissa esiintyy ei-toivottavaa käyttäytymistä, on puuttua heti varhain tilanteeseen. Asiat tulisi ottaa puheeksi heti niiden ilmetessä, jotta asiat eivät pääse lähtemään huonompaan suuntaan. Ristiriitatilanteessa kaikkien osapuolien kanssa tulisi keskustella niin erikseen kuin yhdessäkin. Esimies on tilanteessa puolueeton osapuoli, siksi kaikkien osallisten näkemykset tulisi huomioida. Ratkaisu ei tule itsestään vaan tilanteeseen on puututtava, joten jos keskustelulla ei ole ratkaisua esimiehen tulisi pyytää apua työterveyshuollosta, työsuojelusta tai luottamusmieheltä. Ratkaisuna tulisi olla sovinto ja sopimus siitä, miten tilannetta seurataan ja miten tulevaisuudessa tullaan toimimaan. Työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ristiriitojen ehkäisemiseksi

esimiehen tulee seurata työyhteisöä, sen toimintakykyä ja yhteistyökykyä. (Jabe 2010, 138; Mönkkönen & Roos 2010, 257–258; Piili 2006, 152.)

3.7 Erilaisuuden johtaminen

Työyhteisössä on usein paljon eri-ikäisiä ihmisiä. Nuoret jaksavat fyysisesti paremmin ja ovat innovatiivisempia. Vanhemmat ovat kokeneempia ja ovat vähemmän poissa töistä. Kaikenikäiset voivat oppia uutta, mutta eri tavoin. Esimiehen tulee tiedostaa eri-ikäisten johtamisen haasteet. Kyselemällä ja keskustelemalla esimies selvittää ihmisen tiedot ja kyvyt, esimerkiksi fyysisen terveyden, sosiaalisuuden, asenteet, arvot. Esimiehen tulee huomioida eri-ikäiset ihmiset, vanhemmilla vähentämällä fyysistä vaativuuksitasoa ja lisäämällä työn henkistä painotusta. Esimies voi valita erilaisia oppimiskäytäntöjä, jotka sopivat paremmin iäkkäämmille työntekijöille. Iäkkäämpien työntekijöiden fyysistä kestävyyttä voi yrittää parantaa tarjoamalla kuntoilumahdollisuuksia ja työterveyshuollon. (Moisalo 2010, 132; Piili 2006, 92.)

Iäkkäiden työntekijöiden ongelmina voivat olla hidastunut oppiminen, havainto ja reagointinopeus, uusien asioiden, esimerkiksi tietotekniikan, oppiminen ja he ovat usein heikommin koulutettuja kuin nuoret, mikä voi vaikuttaa heidän itsetuntoonsa ja oppimishalukkuuteensa. Iäkkäillä työntekijöillä on kuitenkin paljon myönteisiä ominaisuuksia. Heillä on paljon kokemuksen kartuttamaa hiljaista tietoa, he ovat käytännöllisiä, realistisia, ”viisaita”, heillä on tietoa, taitoja ja he ovat luontevia erilaisten ristiriitojen sekä muiden suhteiden hoidossa, lisäksi heillä on paljon muita myönteisiä ominaisuuksia. (Piili 2006, 90–91.)

Nuorilla työntekijöillä on usein tuoreet tiedot koulusta ja he tunnistavat erilaisia käsitteitä. Nuoret ovat usein nopeampia ja innokkaampia. Nuoremmilla työntekijöillä on kuitenkin vähemmän kokemusta, joten koulutustaustasta huolimatta he eivät välttämättä osaa yhdistää tietoa käytäntöön. Nuorempien perehdyttäminen ja opastaminen voi viedä aikaa ja työ ei ole heti tuottavaa. Innokkuuden ja kokemattomuuden takia voi aiheutua myös turvallisuusriskejä. (Piili 2006, 91.)

län lisäksi erilaisuuden johtamisen haasteena ovat kulttuurierot. Työyhteisössä voi olla ihmisiä, joilla on erilainen tausta, kuten etnisyys, uskonto tai kansallisuus. Vaikka ihmisillä on erilaisia taustoja ja kulttuureja, he ovat tasa-arvoisia keskenään ja siksi työpaikalla on tärkeää vallita tasa-arvoinen ilmapiiri. Huolimatta ihmisistä, joita työpaikalla työskentelee, työn tavoitteena on saavuttaa yhdessä tuloksia. Väärinkäsitykset ja erilaiset tulkinnat eri kulttuurien välillä voivat aiheuttaa työyhteisöön ristiriitoja. Eri kulttuureissa voidaan suhtautua eri tavalla totuuteen ja todellisuuteen, ihmissuhteiden tärkeyteen, yhteisöllisyyteen ja itsenäisyyteen, työn arvostukseen, sanalliseen ja sanattomaan viestintään, tasa-arvoon ja hierarkiaan, aikaan ja tehokkuuteen, sopimuksiin, tiedon jakoon, oppimiseen, palautteen ilmaisuun, uskonnon vaikuttamiseen elämään ja rahan arvostukseen. (Piili 2006, 98.)

Monikulttuurisessa työyhteisössä toimiminen vaatii oman kulttuurin ymmärtämistä ja tuntemista sekä avoimuutta muiden näkökulmille. Apua on myös hyvästä itsetunnosta, epävarmuuden sietokyvystä, avoimuudesta ja suvaitsevaisuudesta. Monikansallisuus vaatii panostamista ilmapiiriin, suvaitsevaisuuteen sekä toisten ihmisten arvostamiseen ja kunnioittamiseen. Esimiehen tulee luoda monikulttuuriseen työyhteisöön keskustelua ja tuoda eri kansallisuuksien asenteita ja ajattelutapoja esiin. Keskustelulle ja vuorovaikutukselle tulee luoda omat pelisäännöt ja varmistaa, että kaikki sitoutuvat niihin. Vuorovaikutuksen lähtökohtana on toisten arvostaminen ja kuuntelu. Kun yhteistyö toimii, siitä tulee palkita työyhteisöä, jotta onnistumisia tulisi jatkossakin. (Ojala & Ahonen 2003, 49; Piili 2006, 105.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Yrityksen esittely ja tutkimuksen lähtökohdat

Kohdeyritys on kahvila-ravintola, joka on osa liikenneasemaa. Liikenneasema perustettiin vuonna 1994 ja kahvila-ravintola avasi ovensa vuonna 1995. Vuonna 2010 yrityksen liikevaihto oli noin 2,9 miljoonaa euroa, josta noin 1,5 miljoonaa oli kahvila-ravintolan osuus. Liikenneasemalla on noin 40 työntekijää, joista 16 työskentelee kahvila-ravintolassa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden työhyvinvointi tällä hetkellä ja se, miten esimies vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksessa painotettiin esimiehen näkökulmaa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehittämiskohteita työhyvinvoinnin johtamiselle kohdeyrityksessä. Tutkimuksen aihe on esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä. Tutkimuksesta hyötyvät niin työntekijät kuin esimiehetkin, koska tutkimuksen tulosten perusteella esimiehet saavat kehitysehdotuksia työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimusaihe on tärkeä, sillä kohdeyrityksessä ei ole aikaisemmin tutkittu työhyvinvoinnin johtamista. Myös työhyvinvoinnin kartoittaminen oli tarpeellista.

4.2 Kvantitatiivinen työhyvinvointikysely

Tutkimuksen ensimmäinen osa oli työhyvinvoinnin kartoitus. Työhyvinvointia kartoitettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä kyselyllä. Kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaista on aiempien tutkimuksien ja teorioiden hyväksikäyttäminen ja väittämien tekeminen ja käsitteiden määrittely. Lisäksi määrällisessä tutkimuksessa havaintoaineiston tulee soveltua numeeriseen mittaukseen. Määrällisen tutkimuksen tulokset tulee voida muodostaa taulukkomuotoon sekä analysoida tilastollisesti vertaillen tai merkitsevyyksiä etsien. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136.)

Kyselytutkimus toteutettiin viikoilla 4, 5 ja 6, sen viimeinen palautuspäivä oli 12.2.2012. Kyselyyn saivat vastata kaikki kahvila-ravintolan työntekijät. Kyselylomake

kokonaisuudessaan on tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Kyselyssä oli neljä osaa: yksilöllinen hyvinvointi, työyhteisön hyvinvointi ja esimiestyö, lisäksi lopussa oli yhteenvetona toimiva osio. Kyselyssä annettiin väittämiä, joihin vastaajien tuli vastata joko 1 täysin eri mieltä, 2 melko eri mieltä, 3 melko samaa mieltä tai 4 täysin samaa mieltä. Lisäksi jokaisen osa-alueen lopussa oli mahdollisuus vapaalle sanalle. Yhteenveto-osassa tuli laittaa 17 työhyvinvointiin vaikuttavaa asiaa tärkeysjärjestykseen numeroilla 1-17. Kyselyn viimeinen tehtävä oli arvioida numeroilla 1-5 omaa terveyttä, omaa työhyvinvointia, työyhteisön työhyvinvointia ja esimiehen panostusta työhyvinvointiin.

4.3 Kvalitatiiviset teemahaastattelut

Tutkimuksen toisen osa perehtyi esimiehen asemaan työhyvinvoinnissa eli työhyvinvoinnin johtamiseen. Tästä aiheesta haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa, joten tutkimusvälineenä käytettiin kvalitatiivisia teemahaastatteluja. Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään, kun halutaan tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Sillä pyritään kuvaamaan todellista elämää ja tilanteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedonhankintavälineenä käytetään usein ihmistä eikä erilaisia mittausvälineitä, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimuksessa on tavoitteena löytää uusia ja arvaamattomia asioita, joiden löytäminen vaatii tutkijalta tarkkaa ja monitahoista aineiston tarkkailua. Aineiston hankinnassa käytetään usein tapoja, joilla tutkittavat pääsevät itse ääneen eli erilaisia haastatteluja ja havainnointia. Lisäksi tutkittavia ei valita satunnaisesti vaan heidät valitaan joukosta tarkoituksella. Kvalitatiivista tutkimusta ei voi suunnitella tarkasti etukäteen, sillä se voi muuttua olosuhteiden mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Työhyvinvointikyselyn ja teorian pohjalta laadin teemahaastattelupohjan, jonka avulla haastattelin neljää kahvila-ravintolan työntekijää. Haastateltavat valittiin työsuhteiden erilaisuuden perusteella, yksi haastateltavista oli lähiesimies. Haastattelupohjat alaisille ja esimiehelle ovat tämän opinnäytetyön liitteinä 3 ja 4. Teemahaastattelut toteutettiin 21.2.2012 noin tunnin pituisina tilaisuuksina. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Pari päivää ennen haastatteluja lähetin sähköpostilla haastateltaville ohjeistuksen,

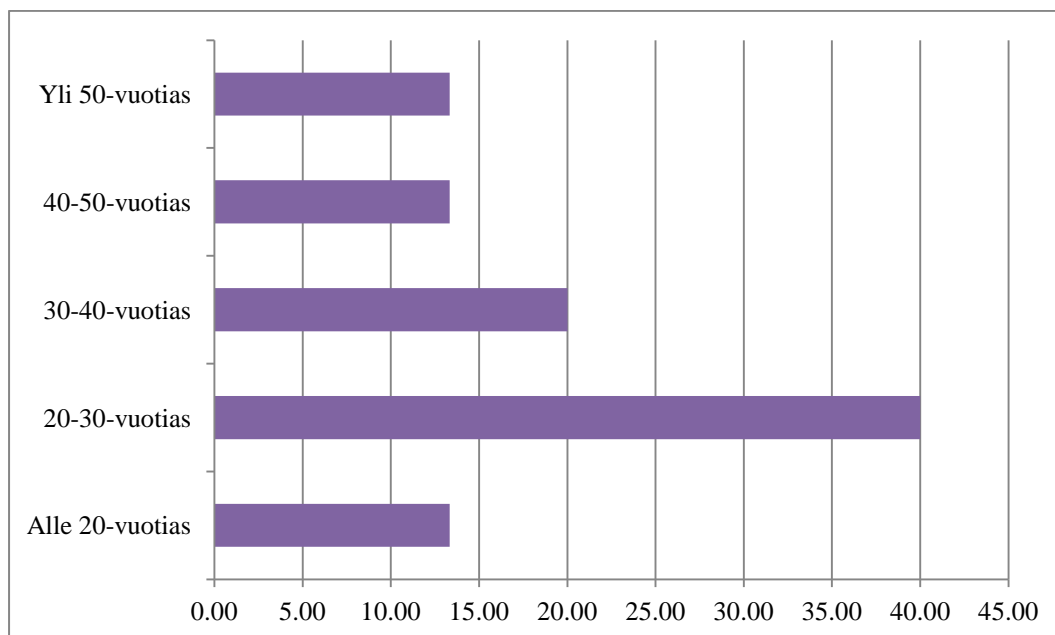
jossa kerrottiin mistä haastattelussa on kyse ja millaisia asioita siinä käsiteltäisiin (Liite 2). Haastatteluissa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä asioita. Haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa myös omia kehitysehdotuksiaan. Ohjeistuksessa ei kerrottu haastattelussa esitettäviä kysymyksiä, jotta välttyttäisiin valmiiksi mietityiltä vastauksilta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

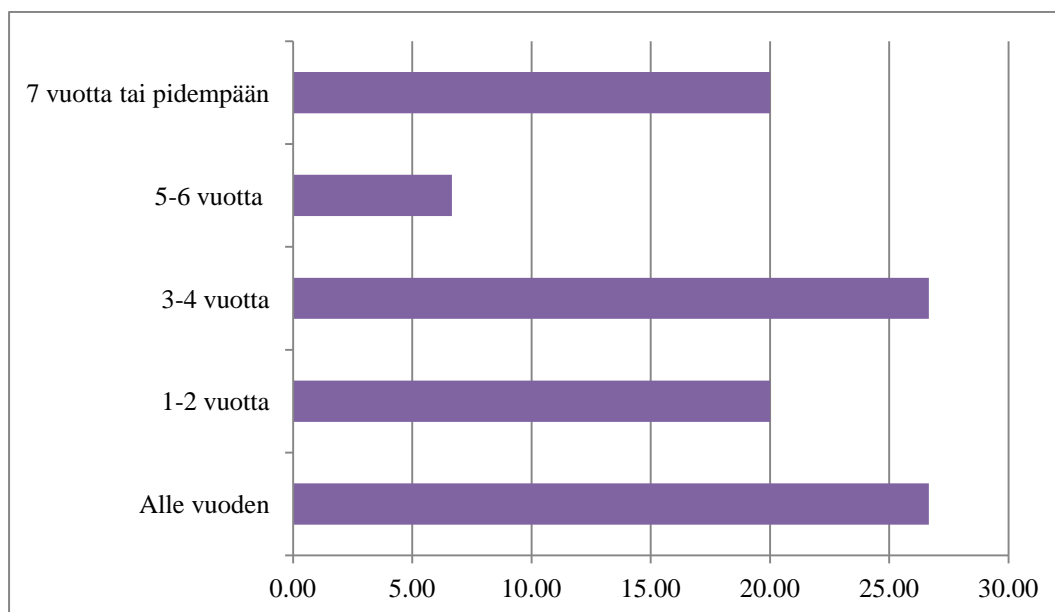
5.1 Työhyvinvointikyselyn tulokset

5.1.1 Vastaajien taustatiedot

Kahvila-ravintolassa on 16 työntekijää, joista 15 vastasi työhyvinvointikyselyyn. Työntekijöistä suurin osa eli 40 prosenttia on 20–30-vuotiaita, toiseksi eniten eli 20 prosenttia on 30–40-vuotiaita. Muita ikäryhmiä oli tasaisesti 13,33 prosenttia kutakin. Alalla on suuri vaihtuvuus, mikä näkyy myös työntekijöiden työsuhteiden pituuksissa. Alle vuoden ja 3-4 vuotta työsuhteessa olleita on 26,67 prosenttia, 1-2 vuotta ja 7 vuotta tai pidempään työskennelleitä 20 prosenttia. Vähiten on 5-6 vuotta työsuhteessa olleita. (Kuvio 4 & 5.)



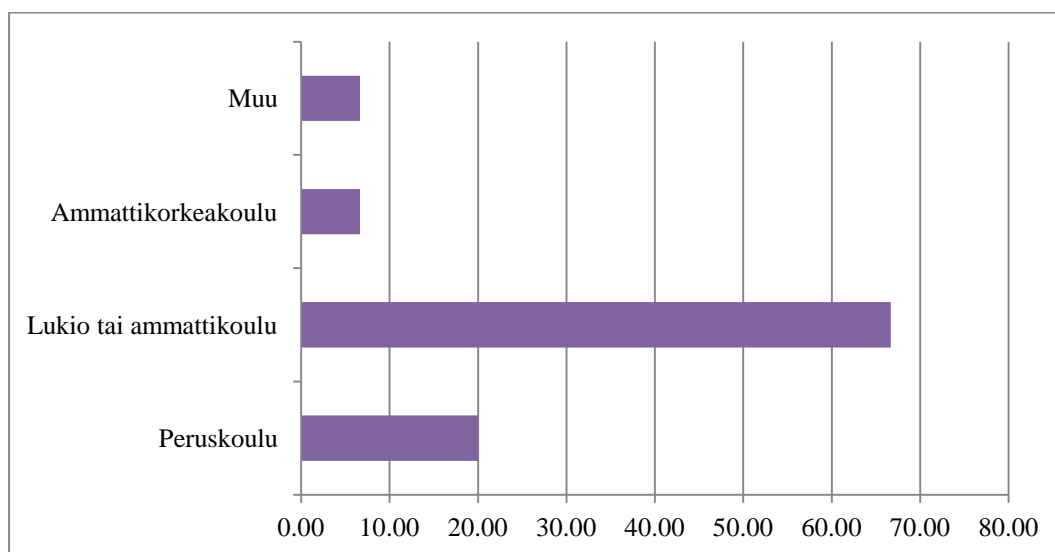
Kuvio 4. Vastaajien ikä



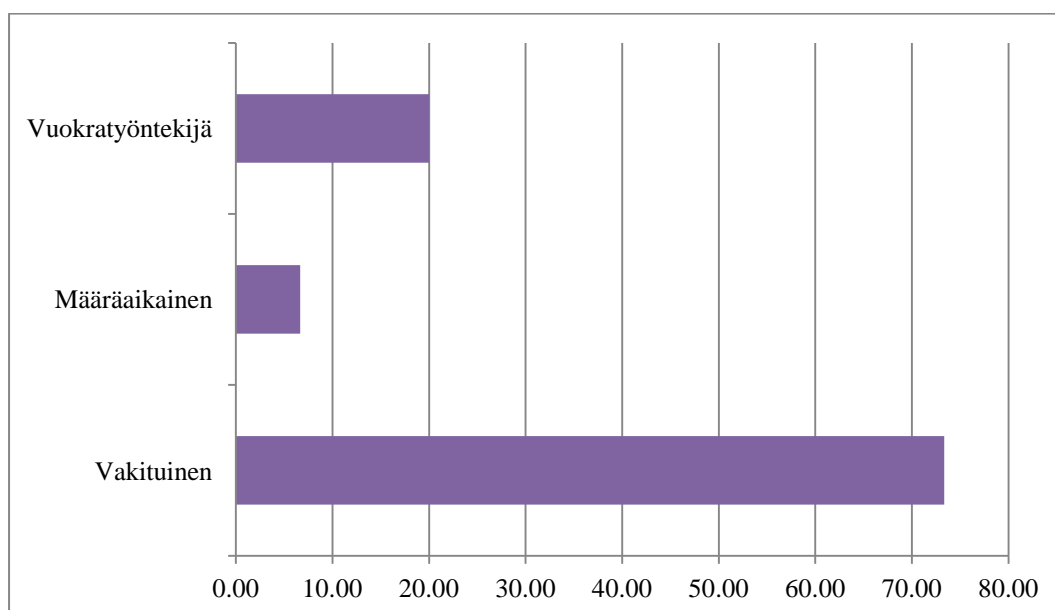
Kuvio 5. Työsuhteen kesto

Yli puolet eli 66,67 prosenttia Kahvila-ravintolan työntekijöistä on suorittanut lukion tai ammattikoulun. 20 prosentilla työntekijöistä on peruskoulutuksena pelkästään peruskoulu. Ammattikorkeakoulututkinnon on suorittanut yksi työntekijä, lisäksi yksi työntekijä on käynyt muun koulutuksen. 73,33 prosenttia työntekijöistä on vakituksessa työsuhteen

teessa, 20 prosenttia on vuokratyöntekijöitä ja 6,67 on määräaikaisessa työsuhteessa.
(Kuvio 6 & 7.)



Kuvio 6. Vastaajien pohjakoulutus

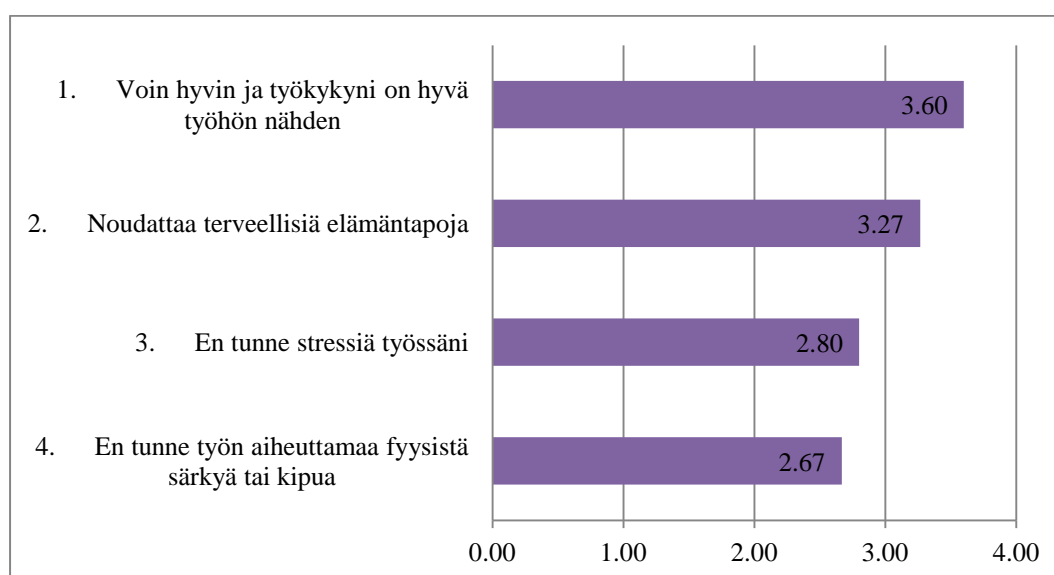


Kuvio 7. Vastaajien työsuhteet

5.1.2 Henkilökohtainen hyvinvointi

Henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyviä väitteitä oli yhteensä 25 kappaletta. Ensimmäiset neljä kysymystä liittyivät työntekijän omaan hyvinvointiin ja työkykyyn. Ensimmäinen väite oli: voin hyvin ja työkykyni on hyvä työhön nähden. Työntekijät voivat hyvin ja pitävät työkykyään hyvänä, sillä kaikki vastaajat, lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, olivat joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Elämäntapoja koskevassa väitteessä vastausten keskiarvo oli 3,27. Suurin osa työntekijöistä noudattaa terveellisiä elämäntapoja, vain 13,33 prosenttia oli melko eri mieltä väitteen kanssa.

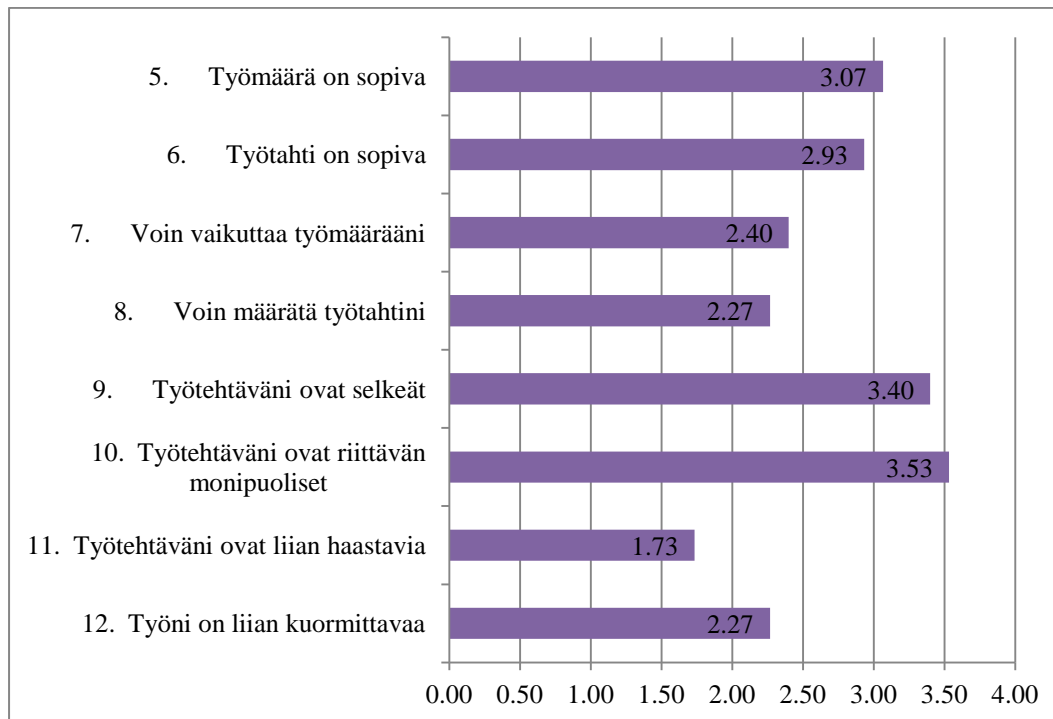
Kolmas väite koski työn aiheuttamaa stressiä, vastausten keskiarvo oli 2,80. Suurin osa vastaajista vastasi väitteeseen kolme melko tai täysin samaa mieltä, joten valtaosa työntekijöistä ei koe työn aiheuttamaa stressiä. Osalle työntekijöistä työ aiheuttaa jonkin verran stressiä, sillä väitteen kanssa eri mieltä oli 33,33 prosenttia vastaajista. Neljäs väite koski työn aiheuttamaa fyysistä särkyä tai kipua. Vastausten keskiarvo oli 2,67. Vastaukset jakaantuivat lähes tasan, puolet vastaajista eli 46,67 prosenttia tuntee työn aiheuttamaa kipua tai särkyä. Yli puolet kuitenkin vastasivat, etteivät he tunne työn aiheuttamaa särkyä tai kipua. Vastausten 1-4 keskiarvot on kuvattuna kuviossa 8.



Kuvio 8. Väitteiden 1-4 vastausten keskiarvot

Väitteissä 5-8 käsiteltiin työmäärää ja -tahtia, vastausten keskiarvot ovat kuvattuna kuviossa 9. Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työmäärä on sopiva. Kuitenkin 20 prosenttia vastaajista ei pidä työmäärää sopivana. Vastausten keskiarvo oli 2,93. Työtahtia pidetään myös melko sopivana, sillä vastausten keskiarvo oli 2,93. Suurin osa vastaajista pitää työtahtia sopivana, mutta 26,67 prosenttia vastaajista oli eri mieltä. Väitteessä 7, jossa käsiteltiin työmäärään vaikuttamismahdollisuuksia, vastausten keskiarvo oli 2,40. Hajontaa oli paljon, sillä 33,33 koki, ettei voi vaikuttaa työmääräänsä. Suurin osa vastaajista kuitenkin vastasi joko melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, joten valtaosa työntekijöistä kokee voivansa vaikuttaa työmääräänsä. Valtaosa vastaajista ei koe voivansa vaikuttaa työtahtiinsa, kuitenkin 33,33 prosenttia vastaajista kokee voivansa jonkin verran vaikuttaa työtahtiinsa.

Väitteet 9-12 koskivat työtehtäviä. Työtehtävät olivat kaikkien vastaajien mielestä selkeät, vastausten keskiarvo oli 3,40. Lisäksi kaikki työntekijät pitävät työtehtäviään riittävän monipuolisena, sillä 53,33 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 46,67 prosenttia melko samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,53. Väite 11 koski työn haastavuutta. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, vastaajat eivät pidä työtehtäviään liian haastavina. Vastausten keskiarvo oli 1,73, täysin eri mieltä oli 33,33 prosenttia ja melko eri mieltä oli 60,00 prosenttia vastaajista. Vain 6,67 prosenttia vastaajista piti työtehtäviään melko haastavina. Työn kuormittavuutta koskeva väite aiheutti hajontaa vastauksissa, keskiarvo oli 2,27. Suurin osa vastaajista ei pidä työtään liian kuormittavana, 40 prosenttia vastaajista pitää työtään liian kuormittavana. (Kuvio 9.)

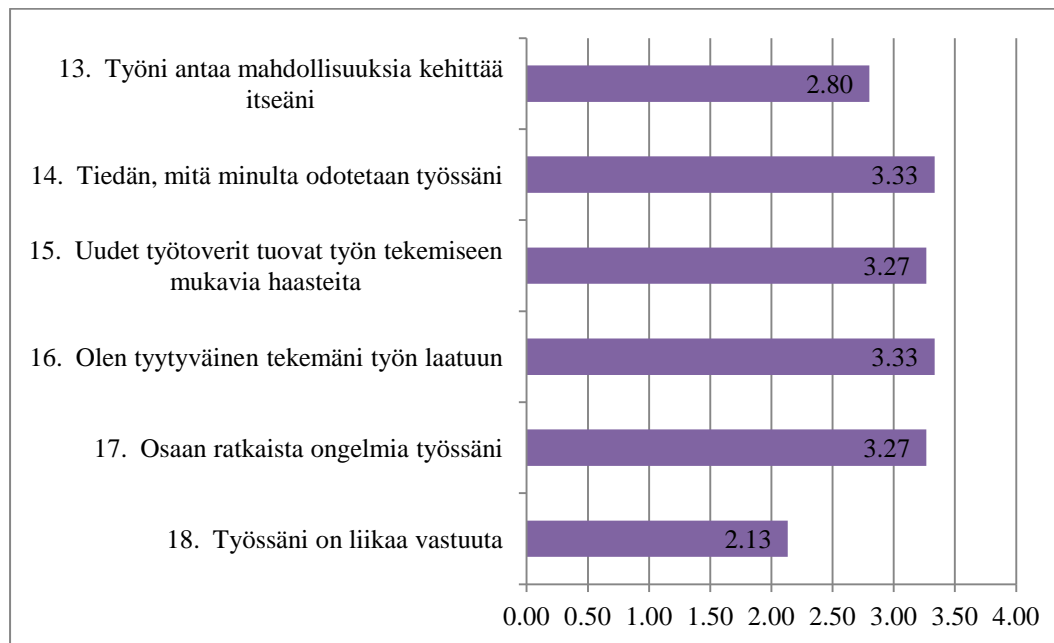


Kuvio 9. Väitteiden 5-12 vastausten keskiarvot

Työn antamia mahdollisuuksia, vastuuta ja odotuksia käsiteltiin väitteissä 13–18. Yli puolet vastaajista koki työnsä antavan heille mahdollisuuksia kehittää itseään. Kaikki eivät kuitenkaan koe työn antamia mahdollisuuksia, sillä 33,33 prosenttia oli väitteen kanssa melko eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,80. Lähes kaikki vastaajat tietävät, mitä heiltä työssään odotetaan, vastausten keskiarvo oli 3,33. Vain 6,67 oli melko eri mieltä väitteen kanssa. Lähes kaikki vastaajat pitivät uusien työntekijöiden tuomia haasteita mukavina. Vain yksi vastaaja eli 6,67 prosenttia vastaajista oli melko eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,27. (Kuvio 10.)

Kaikki vastaajat ovat tyytyväisiä tekemänsä työn laatuun, sillä kaikki vastaajat vastasivat väitteeseen 16 melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,33. Väitteen 17 keskiarvo oli 3,37 eli vastaajat ovat tyytyväisiä myös omiin ongelmanratkaisutaitoihinsa. 73,33 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä ja 26,67 prosenttia oli täysin samaa mieltä, joten kaikki vastaajat osaavat omasta mielestään ratkaista ongelmia työssään. Kahdeksastoista väite koski vastuuta työssä. Suurin osa vastaajista ei tunne työssään olevan liikaa vastuuta, 73,33 prosenttia vastaajista oli väitteen kans-

sa melko eri mieltä ja 6,67 täysin eri mieltä. Osa työntekijöistä kuitenkin tuntee vastuuta olevan jokseenkin liikaa, koska väitteen kanssa melko samaa mieltä oli 20 prosenttia vastaajista. (Kuvio 10.)

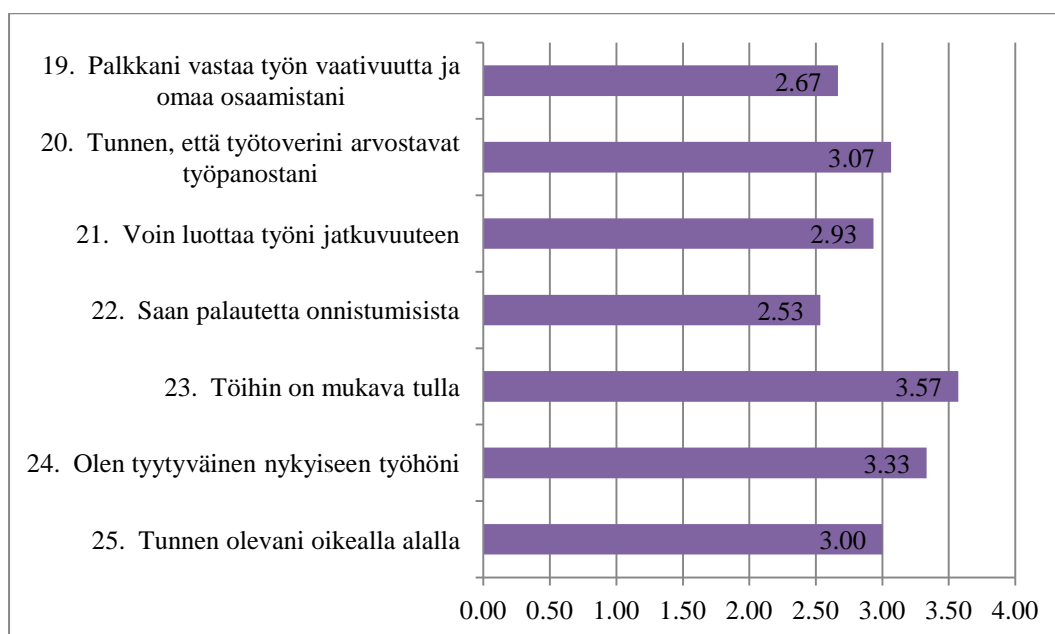


Kuvio 10. Väitteiden 13–18 vastausten keskiarvot

Palkan, osaamisen ja työn vaativuuden suhdetta käsittelevässä väitteessä oli hajontaa ja vastausten keskiarvo oli 2,67. Suurin osa vastaajista on tyytyväisiä palkan ja vaativuuden suhteeseen. Kuitenkin myös tyytymättömyyttä on, sillä 40 prosenttia vastaajista ei tunne palkan vastaavan työn vaativuutta ja omaa osaamistaan. Kaikki työntekijät tuntevat, että työtoverit arvostavat toisten työntekijöiden työpanosta ja väitteen 20 keskiarvo oli 3,07. Voidaan sanoa, että työyhteisössä arvostetaan työtovereiden tekemää työtä, sillä 93,33 prosenttia oli melko samaa mieltä ja 6,67 täysin samaa mieltä väitteen kanssa. 6,67 prosenttia vastaajista ei voi ollenkaan luottaa työn jatkuvuuteen ja 20 prosenttia oli melko eri mieltä eli he olivat epävarmoja asiasta. Kuitenkin yli puolet vastaajista voi luottaa työnsä jatkuvuuteen. Vastausten keskiarvo oli 2,93. (Kuvio 11.)

Väitteessä 22 käsiteltiin palautetta. Yli puolet vastaajista ei koe saavansa tarpeeksi palautetta onnistumisista. 20 prosenttia tuntee saavan melko hyvin palautetta onnistumis-

taan ja 20 prosenttia saavat lähes aina onnistuessaan palautetta. Vastausten keskiarvo oli 2,53. Kaikki vastaajat tulevat mielellään töihin, 3,57 oli väitteen 23 vastausten keskiarvo. Väitteen kanssa täysin samaa mieltä oli 57,14 prosenttia vastaajista ja 42,86 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä. Lähes kaikki ovat myös tyytyväisiä nykyiseen työhönsä, sillä 53,33 prosenttia oli väitteen 24 kanssa täysin samaa mieltä, 40 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja vain 6,67 prosenttia oli melko eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,33. Väite 25 aiheutti paljon hajontaa vastauksissa, suurin osa kuitenkin tuntee olevansa oikealla alalla. Kaikki eivät kuitenkaan tunne olevansa oikealla alalla, sillä 20 prosenttia vastaajista oli melko eri mieltä ja 6,67 prosenttia täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,00. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Väitteiden 19–25 vastausten keskiarvot

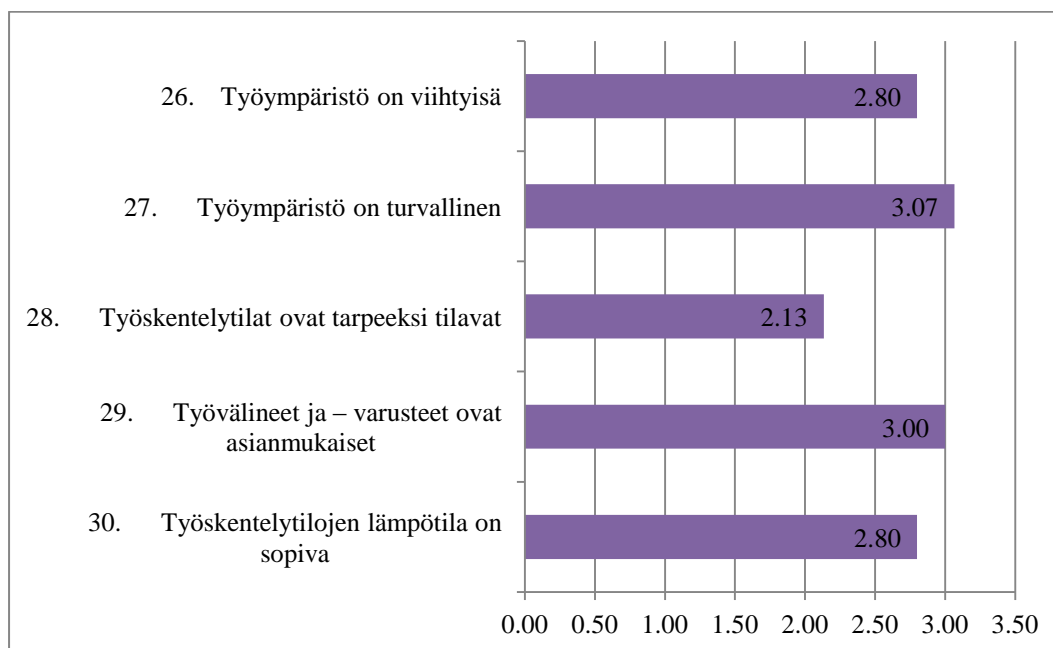
Henkilökohtaista hyvinvointia koskevan osion vapaa sana-osioon tuli muun muassa seuraavanlaisia vastauksia:

”Työn määrä niissä olosuhteissa, jotka työpaikalla ovat on valtava. Oikeilla ja riittäväillä välineillä päästäisiin ehkä kohtuulliseen työmäärään.”

”Enemmänkin voisi olla haasteita.”

5.1.3 Työyhteisön hyvinvointi

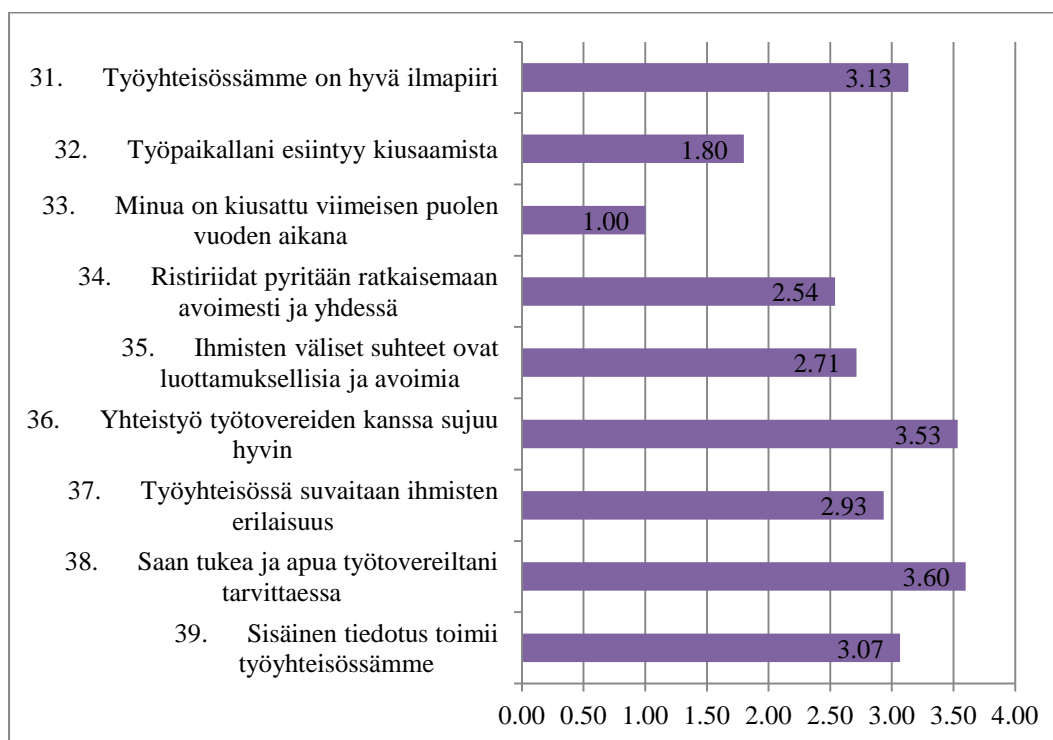
Työyhteisön hyvinvointiin jaettiin kyselyssä fyysiseen työympäristöön sekä henkiseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Työyhteisöön liittyviä väitteitä oli yhteensä 14 kappaletta sekä avoin kysymys. Väitteet 26–30 liittyivät fyysiseen työympäristöön. Ensimmäinen fyysistä työympäristöä koskeva kysymys liittyi työympäristö viihtyisyyteen. Lähes 70 prosenttia vastaajista piti työympäristöä viihtyisänä, kuitenkin 30,33 prosenttia oli melko eri mieltä. Viihtyisyyttä koskevan väitteen vastausten keskiarvo oli 2,80. Kaikki, lukuun ottamatta yhtä vastaajaa, pitivät työympäristöä turvallisenä. 70 prosenttia vastaajista ei pidä työympäristöä tarpeeksi tilavana työskentelyyn ja vastausten keskiarvo olikin 2,13. Työvälineet ja -varusteet ovat vastaajien mielestä asianmukaisia, vain 6,67 prosenttia oli täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,00. Työskentelytilojen lämpötilaa koskeva väite aiheutti hajontaa vastauksissa, kuitenkin yli puolet vastaajista piti työskentelylämpötilaa sopivana. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Väitteiden 26–30 vastausten keskiarvot

Väitteet 31–39 liittyivät henkiseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Lähes kaikkien vastaajien mielestä työyhteisön ilmapiiri on hyvä (ka=3,13), eikä työpaikalla esiinny kiu-

saamista ($ka=1,80$). Kukaan vastaajista ei ollut kokenut kiusaamista viimeisen puolen vuoden aikana. Suurin osa vastaajista oli samaa mieltä väitteen 34 kanssa eli ristiriidat pyritään ratkaisemaan avoimesti ja yhdessä. Kuitenkin noin 40 prosenttia on eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,54. 35,71 prosenttia vastaajista ei pidä työyhteisössä ihmisten välisiä suhteita luottamuksellisina ja avoimina. Kuitenkin suurin osa vastaajista oli samaa mieltä väitteen 35 kanssa ja vastausten keskiarvo olikin 2,71. Yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu kaikkien vastanneiden mielestä hyvin ja työyhteisössä suvaitaan ihmisten erilaisuus. Vain 13,33 prosenttia vastaajista kokee, ettei työyhteisössä suvaita ihmisten erilaisuutta. Kaikki vastaajat saavat tarvittaessa apua työtovereiltaan ($ka=3,60$) ja lähes kaikki kokevat, että sisäinen tiedotus toimii hyvin työyhteisössä ($ka=3,07$). (Kuvio 13.)



Kuvio 13. Väitteiden 31–39 vastausten keskiarvot

Avointen vastausten mukaan työyhteisön ilmapiiri on parantunut ja toisia autetaan tarvittaessa, mutta vain jos ehditään. Koetaan, että työyhteisö on jakaantunut kahteen ryhmään. Yksin työskennellessä koetaan turvattomuutta. Työskentelylämpötila on liian kuuma työpisteissä joissa tilaan pääsee kuumaa höyryä. Tässä esimerkkejä vastauksista:

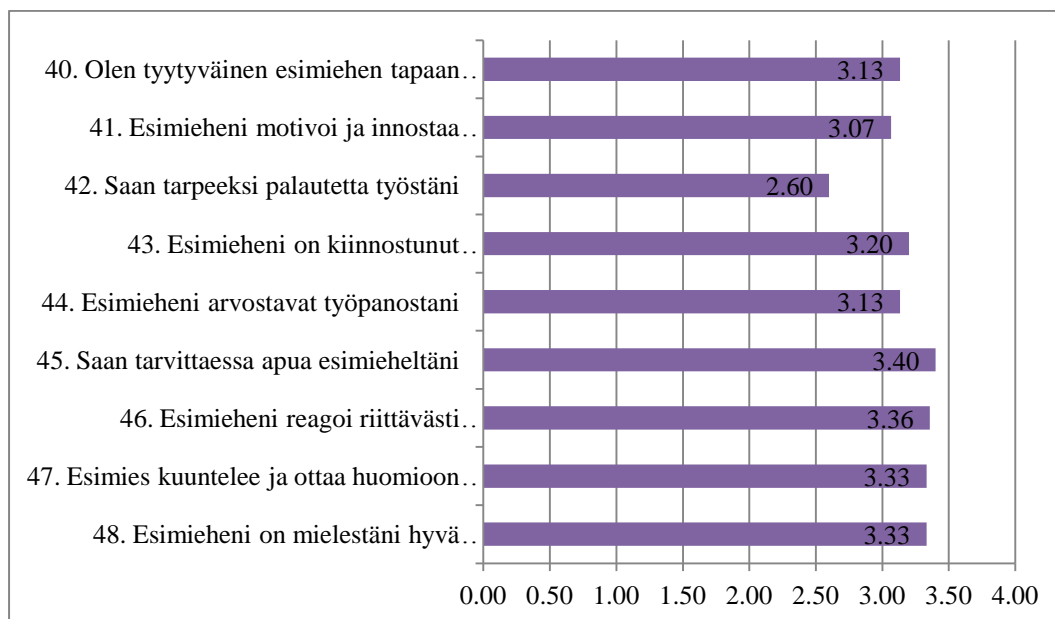
”Aamuisin yksin työskennellessä kovin turvaton olo. Välillä (varsinkin tiskissä) on todella kuuma.”

”Yhteishenki parantunut huomattavasti, varsinkin viimeisen puolen vuoden aikana.”

5.1.4 Esimiestyö

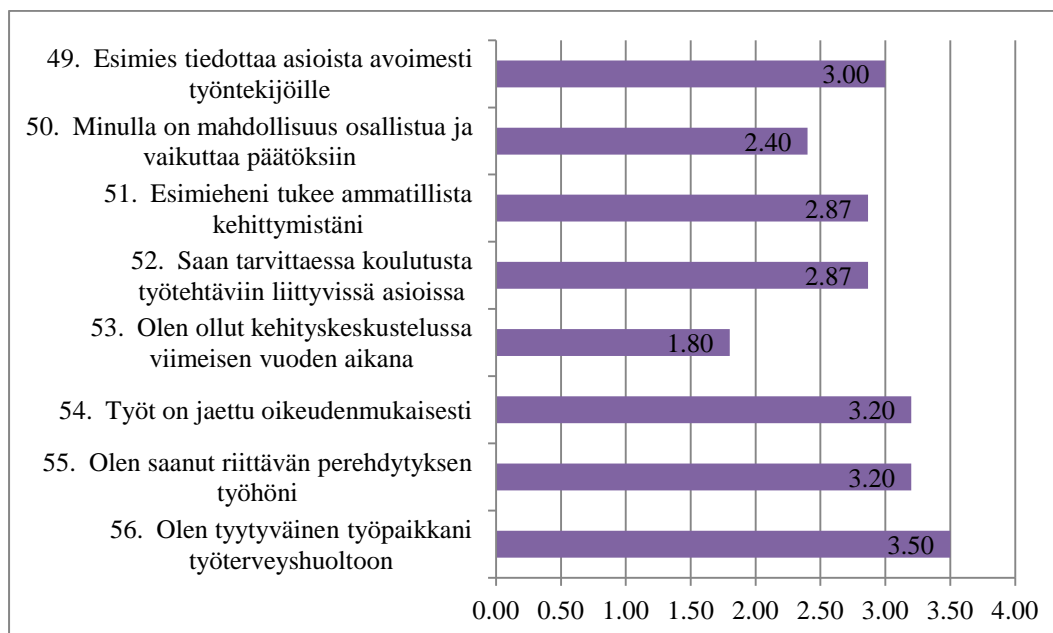
Kyselyn neljäs osio koski esimiestyötä ja osiossa oli 16 kysymystä. Lähes kaikki vastaajat ovat tyytyväisiä esimiehen tapaan toimia, vain 13,33 prosenttia vastasi olevansa melko eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,13. Väitteessä 41 käsiteltiin motivointia ja innostamista, vastausten keskiarvo oli 3,07. 80 prosenttia vastaajista kokee, että esimies motivoi ja innostaa tekemään työtä hyvin. Palautteensaantia koskeva väite jakoi vastaajien mielipiteet lähes tasan, vastausten keskiarvo oli 2,60. Hieman alle puolet vastaajista ei saa tarpeeksi palautetta ja yli puolet kokee saavansa tarpeeksi palautetta. (Kuvio 14.)

Yli 80 prosenttia vastaajista kokee, että esimies on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista (ka=3,20) ja arvostaa työntekijöiden työpanosta (ka=3,13). Kaikki vastaajat saavat tarvittaessa apua ja tukea esimieheltään. Esimies reagoi vastanneiden mielestä riittävästi työntekijöiden esittämiin pyyntöihin (ka=3,36) sekä kuuntelee ja huomioi työntekijöiden mielipiteet (ka=3,33). Lisäksi esimiestä pidetään hyvänä esimerkkinä alaisilleen (ka=3,33). (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Väitteiden 40–48 vastausten keskiarvot

Lähes kaikkien vastaajien mielestä esimies tiedottaa asioista avoimesti, vain 13,33 prosenttia on melko eri mieltä ($ka=3,00$). Väite 50 jakoi vastaajien mielipiteitä, keskiarvo oli 2,40. Yli puolet vastaajista ei koe, että heillä olisi mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksiin. Yli 70 prosenttia vastaajista kokee, että esimies tukee työntekijöiden ammatillista kehittymistä ($ka=2,87$) ja kokee saavansa koulutusta työtehtäviin liittyvissä asioissa ($ka=2,87$). Työyhteisössä on juuri meneillään kehityskeskustelut, joten 30 prosenttia on ollut kehityskeskustelussa viimeisen puolen vuoden aikana ($ka=1,80$). Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, kaikkien vastaajien mielestä työt on jaettu oikeuden mukaisesti ($ka=3,20$). 80 prosenttia vastaajista on saanut riittävän perehdytyksen työhönsä, väitteen 55 vastausten keskiarvo oli 3,20. Lähes 65 prosenttia vastaajista on täysin tyytyväinen työpaikkansa työterveyshuoltoon ja noin 30 prosenttia on melko tyytyväisiä. Vastausten keskiarvo oli 3,50. (Kuvio 15.)



Kuvio 15. Väitteiden 49–56 vastausten keskiarvot

Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että esimiehet tarvitsisivat vastaajien mielestä lisäkoulutusta ja perehdyttäminen tulisi varmistaa myös vaikka olisi kiire tai perehdyttäjä olisi sairaana. Myös uusiin tehtäviin siirryttäessä perehdyttäminen on tärkeää. Esimiesten tulisi huolehtia myös työntekijöiden osaamisen kehittamisestä. Esimiehen oman hyvinvoinnin ylläpitäminen on tärkeää. Esimerkki esimiestyöhön liittyvistä avoimista vastauksista:

”Ylimmän johdon esimies henkilöstöhallinnon kurssille tai jotain!?! Ja olisi myös kiva, että jos on käynyt joku moka työntekijöille, sitä ei moitittaisi viestivihon kautta, vaan sanotaan/keskustellaan suoraan virheen tehneen henkilön kanssa. Yleensä kuitenkin kaikki tietävät ketä ”viesti” koskee. Kohta 55. Perehdytys käsittääkseni yleensä hyvää, omalla kohdallani jäi lyhyeksi sairastumisen (perehdyttäjän) ja kiireen takia. Kohta 51. Mitä mahdollisuuksia olisi kehittää ammatillista osaamista?”

5.1.5 Kyselyn yhteenveto-osio

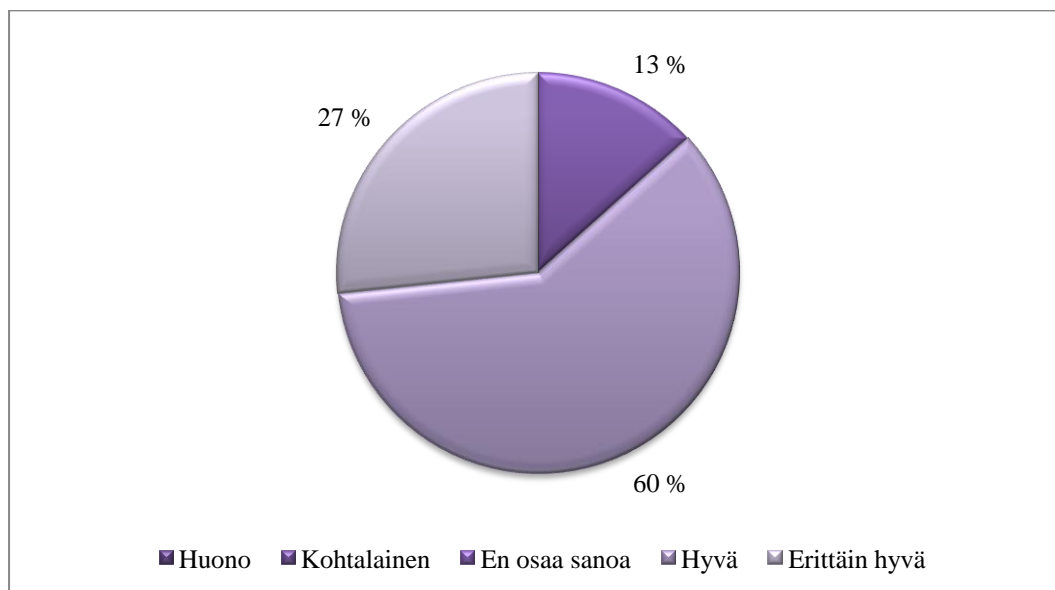
Työhyvinvointikyselyn loppussa oli yhteenveto-osio, jossa kysyttiin yhteenvetäviä kysymyksiä. Yhteenvedon ensimmäinen osio oli laittaa asioita tärkeysjärjestykseen numeroilla 1-17. Numeron 1 sai asia, joka vaikutti vastaajan mielestä eniten hänen työhyvinvointiinsa ja numeron 17 sai asia, joka vaikuttaa siihen vähiten. Kaksi vastaajaa jätti vastaamatta yhteenvedon ensimmäiseen osioon. Tärkeysjärjestykseen laitettavia asioita olivat:

- *Mieluisa työ*
- *Hyvä työilmapiiri*
- *Hyvä ja osaava esimies*
- *Työn pysyvyys*
- *Etenemismahdollisuudet*
- *Työn hyvä organisointi*
- *Mahdollisuus vaikuttaa työhön*
- *Joustavat työjärjestelyt*
- *Suurempi palkka*
- *Palkitseminen onnistumisista*
- *Työterveyshuolto*
- *Työsuhde-etuudet*
- *Arvostus*
- *Työn hallinta ja osaaminen*
- *Hyvä henkilökohtainen terveys*
- *Mukavat asiakkaat*

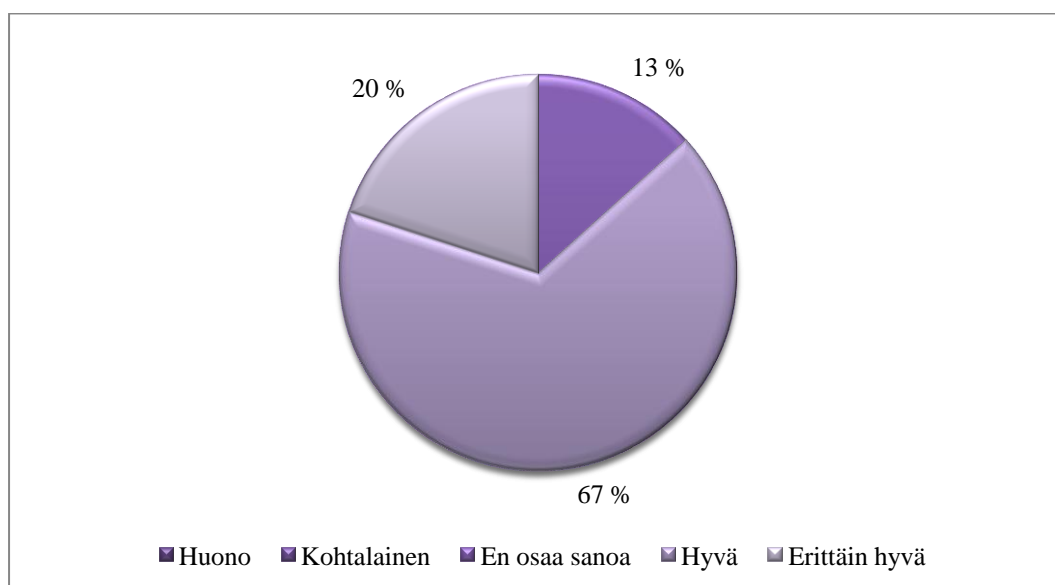
Tärkeimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi asioiksi mainittiin mieluisa työ, hyvä työilmapiiri, suurempi palkka, työn hallinta ja osaaminen sekä hyvä henkilökohtainen terveys. Lisäksi tärkeinä pidetään joustavia työjärjestelyitä, arvostusta sekä hyvää ja osavaa esimiestä. Nämä asiat saivat eniten arvoja 1-5. Vähiten tärkeinä työhyvinvoinnissa pidettiin mukavia asiakkaita, työterveyshuoltoa, palkitsemista sekä työsuhde-etuuksia.

Yhteenveto-osion toisessa osassa arvioitiin omaa terveyttä, omaa työhyvinvointia, työyhteisön työhyvinvointia ja esimiesten panosta työhyvinvointiin. Arviointi tehtiin numeroilla 1-5, jossa 1 oli huono, 2 kohtalainen, 3 en osaa sanoa, 4 hyvä ja 5 erittäin hyvä.

Ensimmäisessä kysymyksessä käsiteltiin vastaajan omaa terveyttä. Yli puolet vastaajista pitävät omaa terveyttään hyvänä. Noin 30 prosenttia pitää terveyttään erittäin hyvänä ja 13,33 prosenttia ei osaa sanoa. Toisessa kysymyksessä kysyttiin työntekijän omasta työhyvinvoinnista. Yli puolet eli lähes 70 prosenttia vastaajista kertoi työhyvinvointinsa olevan hyvä. 20 prosenttia vastaajista pitää työhyvinvointiaan erittäin hyvänä ja noin 13 prosenttia vastaajista pitää työhyvinvointiaan kohtalaisena. (Kuvio 16 & 17.)

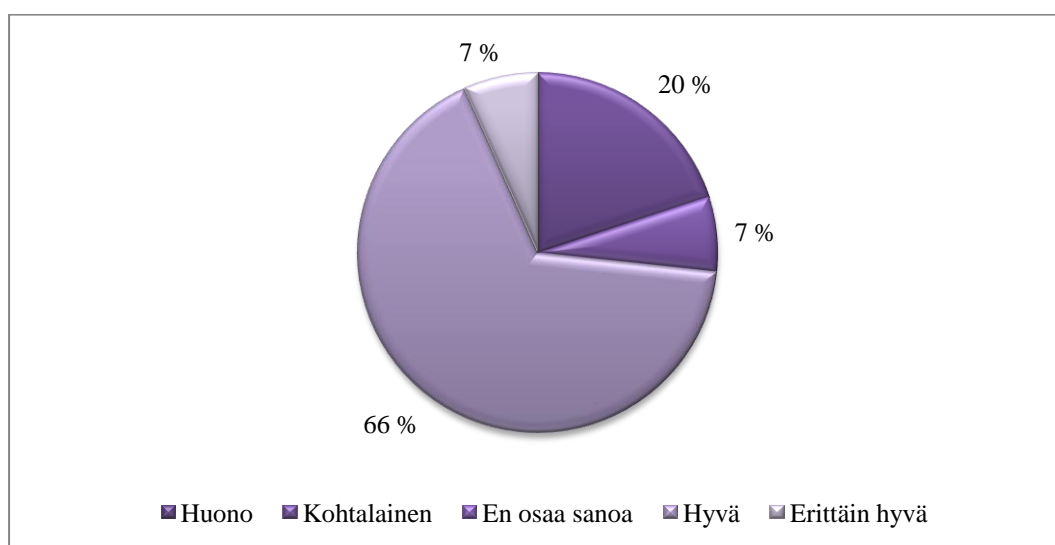


Kuvio 16. Oman terveydentilan arvioinnin tulokset

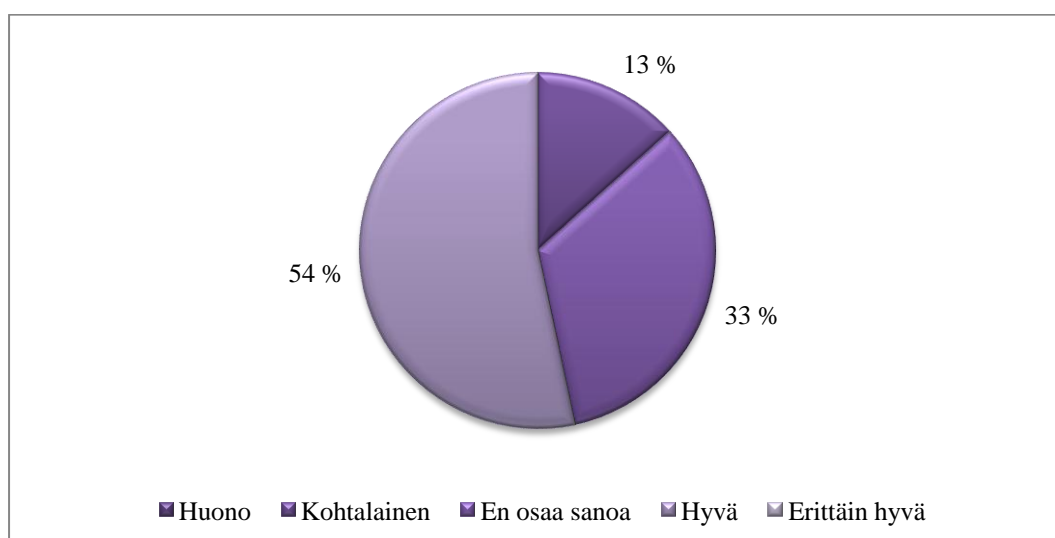


Kuvio 17. Oman työhyvinvoinnin arvioinnin tulokset

Kolmas kysymys koski työyhteisön työhyvinvointia, jota suurin osa vastaajista piti hyvänä. Vain yksi vastaaja piti työyhteisön työhyvinvointia erittäin hyvänä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa. Kuitenkin jopa 20 prosenttia vastaajista piti työyhteisön työhyvinvointia kohtalaisena. Kyselyn viimeinen kysymys koski esimiesten panostusta työhyvinvointiin. Noin 53 prosenttia vastaajista pitää hyvänä esimiesten panostusta työhyvinvointiin. Yli 30 prosenttia ei osaa sanoa ja noin 13 prosenttia pitää panostusta kohtalaisena. (Kuvio 18 & 19.)



Kuvio 18. Työyhteisön työhyvinvoinnin arvioinnin tulokset



Kuvio 19. Arvioinnin tulokset koskien esimiehen panostusta työhyvinvointiin

5.2 Haastatteluiden tulokset

5.2.1 Alaisten haastattelut

Haastattelun ensimmäiset kysymykset koskivat haastateltavan taustatietoja, kuten ikää, pohjakoulutusta, työsuhteen kestoa sekä työtehtävää. Tämän jälkeen keskityttiin henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja työyhteisön hyvinvointiin. Kaikki haastateltavat kertoivat oman hyvinvointinsa olevan hyvä ja että töihin on mukava tulla. Töistä tekee mukavat työtoverit, hyvä ilmapiiri sekä työtehtävien monipuolisuus. Välillä ei ole niin mukavaa tulla töihin, koska työtahti ja työmäärä ovat kovia, eikä hyvästä työstä saa tarpeeksi kiitosta. Työyhteisö on kaikkien haastateltavien mukaan toimiva ja ilmapiiri hyvä. Ilmapiiriä parantavat mukavat ja samanhenkiset työtoverit sekä osaava esimies. Lisäksi ilmapiiriin katsotaan parantuneen, koska huonon ilmapiirin ja ristiriitojen luojat ovat lähteneet työpaikalta. Juoruilun ja selän takana puhumisen kerrotaan olevan suurin asia, joka voi huonontaa työyhteisön toimivuutta ja ilmapiiriä. Ristiriitoja aiheuttavat väärinkäsitykset vuoronvaihdon yhteydessä, muuten ristiriitoja on vähän työyhteisössä.

Haastateltavat kertoivat esimiehen tukevan heidän hyvinvointiaan parhaansa mukaan, työterveyshuolto toimii ja työntekijöiden toiveita kuunnellaan työvuoroja suunniteltaessa, jolloin työn ja vapaa-ajan sovittaminen on helppoa. Fyysistä hyvinvointia esimies ja työnantaja voisivat tukea enemmän, koska se on työssä tärkeää. Liikuntasetelit olisivat haastateltavien mielestä tähän hyvä ratkaisu, mikä voisi myös motivoida työntekijöitä liikkumaan myös vapaa-ajalla. Työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisessä tärkeää olisivat yhteiset tapahtumat ja harrastukset. Esimies ei aktiivisesti yritä kehittää työntekijöiden osaamista, vaan auttaa ja opastaa tarvittaessa. Haastatteluissa kävi ilmi, että erilaiset kurssit ja koulutukset voisivat kehittää osaamista ja niistä oltaisiin myös kiinnostuneita.

Esimies on tasapuolinen kaikille työyhteisössä, työt jaetaan oikeudenmukaisesti ja kaikkia kohdellaan tasavertaisesti. Lisäksi esimies luo hyvää ilmapiiriä, mutta ei tartu ristiriitoihin tarpeeksi aikaisin, jolloin ne pääsevät paisumaan suuremmiksi ongelmiksi. Esimiehen lisäkouluttautumista pidettiin yhtenä mahdollisena ratkaisuna. Ongelmatilan-

teet ja väärinkäsitykset ratkaistaan keskustellen asianomaisten kanssa ja esimiehen kanssa on helppo keskustella avoimesti. Ongelmana pidetään työyhteisön tiedotusvälineenä toimivaa viestivihkoa. Ensin tulisi keskustella ja vasta tämän jälkeen neuvoa myös muita työntekijöitä viestivihossa.

Työympäristöä pidetään yleisesti toimivana, mutta ahtaana. Yleinen järjestys tulisi olla parempi, jotta tavarat löytyisivät helpommin. Tilojen ja tavaroiden suunnittelua pidetään tärkeänä. Työtasot ovat lyhyelle liian korkealla. Tiskivuorossa ja keittiössä ongelmana tilan on kuumuus ja painavien tavaroiden nostelu. Taukotilaa pidetään liian rauhattomana. Aamuvuorossa yksin työskentelyä pidetään turvattomana, eikä paniikinappula toimi odotetusti. Työympäristössä hyvänä pidetään sitä, että kaikki tavarat ovat käden ulottuvilla. Ratkaisuna työympäristön ongelmiin pidetään suunnittelua, kuuman höyryn ohjausta pois tilasta, tiskinkantoon kärryjä sekä taukotilan ja toimiston erottamista toisistaan.

Esimies on usein välikätenä johdon ja työntekijöiden välillä. Tiedotusvälineenä käytetään usein viestivihkoa, jos asia on kaikille työntekijöille yleisesti tiedotettava asia. Kun asia koskee vain tiettyjä henkilöitä, tulisi heille kertoa asiasta suullisesti. Asioiden ilmaisuun tulisi myös kiinnittää huomiota, jotta sitä ei otettaisi liian hyökkäävänä. Keskusteluja ja palavereja pidetään hyvänä keinona kaikille osapuolille tiedotuksessa ja viestinnässä.

Esimieheltä saadaan pääosin positiivista palautetta ja johdolta negatiivista. Positiivista palautetta saadaan enemmän, lähes päivittäin. Negatiivista palautetta saadaan myös, kuitenkin vain jos siihen on aihetta. Palaute annetaan pääosin suullisesti, mutta myös viestivihossa jos halutaan antaa yleisesti kaikille työntekijöille. Kaikki haastateltavat halusivat saada enemmän palautetta siitä miten pärjäävät, mikä on kehittymisen kannalta tärkeää. Esimiehen esimerkki ja motivaatio motivoi myös alaisia. Lisäksi heitä motivoivat kiitos hyvin tehdystä työstä, omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet, palaute sekä esimiehen huomiointi. Hyvästä työstä palkitaan kiitoksella.

Kehityskeskusteluja pidetään hyödyllisenä välineenä palautteenannossa ja -saannissa. Lisäksi keskustelut laittoivat miettimään asioita. Kehityskeskusteluissa esimies oli oikeasti kiinnostunut ja kuunteli, mitä alaisella oli sanottavaa. Esimies oli myös kiinnostunut alaisen hyvinvoinnista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Kehityskeskusteluja toivottiin olevan myös jatkossa, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa.

Haastateltavat toivoivat, että esimies ja ylin johto huomioisivat työyhteisön paremmin. Myös työntekijöiden keskinäisiin väleihin tulisi panostaa enemmän. Erilaiset palaverit ja keskustelut olisivat tärkeitä vuorovaikutuksen, viestinnän ja palautteen kannalta. Fyysisen hyvinvoinnin kannalta liikuntasetelit olisivat hyvä ja kiinnostava vaihtoehto haastateltavien mielestä. Yhteisillä tapahtumilla ja virkistäytymispäivillä voitaisiin parantaa yhteishenkeä. Koulutukset ja kurssit voisivat kehittää työntekijöiden osaamista ja lisäisivät motivaatiota. Lisäksi työhön vaikuttamismahdollisuuksia tulisi olla enemmän. Yhtenä tärkeänä asiana pidettiin esimiehen hyvinvointia eli myös esimiehen tulee pitää huolta itsestään.

5.2.2 Esimiehen haastattelu

Yksi haastateltavista oli Kahvila-ravintolan lähiesimies. Esimiehenä toimii vuoropäällikkö, joka on ollut talossa jo 7 vuoden ajan. Hän siirtyi tekemään ravintolapäällikön tehtäviä pari vuotta sitten. Hän on itse oppinut lähes kaikki ravintolapäällikön tehtävät, koska ketään ei ollut kertomassa mitä pitää tehdä. Hän sai työtehtävien muuttuessa Matkailu- ja ravintolapalvelut ry:n työsuhdekoulutuksen, josta oli hänen mielestään paljon hyötyä työsuhdeasioissa ja vuorolistojen suunnittelussa. Hän kuitenkin kokee, että olisi tarvinnut lisäkoulutusta ja haluaisi edelleen saada koulutusta siitä, kuinka tehdä esimiestyötä ja miten työtä johdetaan.

Hän pitää huolta työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista ja jaksamisesta seuraamalla ja tarkkailemalla heitä. Vuorolistoihin hän pyrkii laittamaan joka viikolle kaksi vapaa päivää, joiden palautumisen kannalta olisi hyvä olla peräkkäiset päivät. Lisäksi hän tukee työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista olemalla joustava, kuuntelemalla työntekijöi-

den työvuorotoiveita sekä hyväksymällä suurimman osan vuorojen vaihdoista. Hän kokee liikuntaselittelyä hyvänä keinona tukea työntekijöiden fyysistä hyvinvointia ja työkykyä.

Hänen mielestään työyhteisön ilmapiiri on hyvänä, lukuun ottamatta pientä ärsyyntymistä välillä. Työyhteisössä ei ole tällä hetkellä ryhmittymiä vaan kaikilla on hyvä yhteishenki. Kaikki tulevat pääsääntöisesti mielellään töihin. Hyväkin ilmapiiriä tulee ylläpitää, aiheettomaan kritiikkiin ja toisten selän takana puhumiseen tulee puuttua. Työntekijät uskaltavat tulla kertomaan epäkohdista, esimies kuuntelee heitä ja toimii tarvittaessa. Ongelmatilanteissa esimies keskustelelee molempien osapuolten sekä silminnäkijöiden kanssa. Hän yrittää selvittää mitä on tapahtunut, mikä on todellisuus. Tämän jälkeen asianomaisten kanssa keskustellaan yhdessä.

Työympäristö on pääasiassa viihtyisä, jota kuitenkin lisäisi tavaroiden erilainen esille laitto ja tavaroiden vähentäminen. Myös siistiminen ja selkeä järjestys lisäisivät viihtyvyyttä ja työturvallisuutta. Keittiö on esimiehen mielestä fyysisen jaksamisen kannalta huono, mitä voitaisiin parantaa oikeanlaisilla työvälineillä. Tiskinurkkauksessa on turhan kuuma, lisäksi astiat ovat kuumia ja painavia. Tähän ratkaisuna olisi hormi, jonka kautta kuuma höyry ohjattaisiin pois tilasta. Tiskien kanton avuksi voitaisiin ottaa tiskikärryt. Työntekijöiden taukotila ja esimiehen toimisto ovat samassa paikassa, joten työntekijöiden ruokailu häiritsee toimistotyöskentelyä. Lisäksi paikka on rauhaton tauolle. Toimistotilat voisivat olla erikseen, jolloin työtä saisi tehdä rauhassa ilman jatkuvaa häiriötä.

Viestintä johdon ja esimiehen välillä toimii pääasiassa hyvin. Esimies kuitenkin kokee, että hänen tulisi tietää enemmän yhtiön asioista, jotta voisi tehdä päätöksiä siihen liittyen. Hän kuitenkin tunnustaa, että myös hänen tulisi tiedottaa työntekijöiden asioista enemmän johdolle. Esimies pyrkii tiedottamaan yleisistä asioista viestivihon kautta ja henkilökohtaisista asioista kasvokkain.

Palautteen hän pyrkii antamaan myös henkilökohtaisesti. Hän antaa enemmän positiivista palautetta kuin negatiivista. Esimies myöntää, että hänen tulisi antaa negatiivista palautetta helpommin, jotta asiat eivät eivätsi paisua suuremmiksi. Negatiivinen palaute tulee kuitenkin antaa harkiten. Hän pyrkii antamaan palautteen motivoimalla työntekijää tekemään seuraavalla kerralla paremmin. Lisäksi hän aina varmistaa, että palaute on ymmärretty oikein. Hän motivoi alaisiaan omalla esimerkillään ja positiivisella asenteellaan. Esimies arvostaa alaiensa työpanosta sanomalla asiasta alaisille suoraan ja luottamalla heidän ammattitaitoonsa. Hyvästä työstä hän palkitsee pienillä teoilla ja kiitoksella. Esimies haluaisi saada myös itse palautetta sekä johdolta että alaisilta, koska se motivoi häntä työhön. Lisäksi hän motivoituu kiitoksesta sekä monipuolisesta työnkuvasta.

Tällä hetkellä yrityksessä on käynnissä ensimmäiset kehityskeskustelut, joista jo puolet on tehty. Kehityskeskusteluissa alaisella on mahdollisuus antaa palautetta niin esimiehelle kuin johdolle sekä saada palautetta omasta työstään. Keskustelussa käydään läpi myös työvuoro- ja vuorolista-asioita. Lisäksi keskustellaan motivaatiosta ja työhyvinvoinnista. Esimies kokee kehityskeskustelut hyödyllisiksi molemmille, sillä niissä käy uusia asioita ilmi, molemmat saavat palautetta ja työntekijä saa äänensä kuuluviin.

Työehtosopimus on mukana esimiehen jokapäiväisessä työssä, mutta muita alaan liittyviä lakeja ja asetuksia hän ei tunne. Lakiasioihin liittyen hän haluaisikin lisäkoulutusta. Hän on tyytyväinen antamaansa panokseen, mutta haluaisi silti tehdä enemmän. Esimiehellä olisi mahdollisuus keskittyä työhyvinvointiin, jos aikaa olisi enemmän. Hän haluaisi keskustella työntekijöiden kanssa. Ylimmälle johdolle tärkeää olisi ajatella asioita työntekijöiden kannalta. Negatiivisen palautteen annossa tulisi käyttää harkintaa. Toisien opettaminen ja varajärjestelmien käyttö olisi tärkeää, jos joku jää pois työstä.

6 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

6.1 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja kehittämiskohteet kohdeyrityksessä

Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää, sillä hyvä työhyvinvointi vähentää sairauspoissaoloja, työtapaturmia sekä muita kustannuksia ja tätä kautta se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi työhyvinvointi lisää työtyytyväisyyttä, työntekijöiden motivaatiota sekä työyhteisön ilmapiiriä, mikä parantaa yrityksen kilpailukykyä parantamalla työn ja toiminnan laatua sekä asiakaspalvelua. Työhyvinvoinnilla voidaan edistää työyhteisön oppimista ja tätä kautta yritykseen voi syntyä uusia tuotteita ja palveluja. Sitoutuminen ja innostus työssä parantavat yrityksen imagoa yhteistyökumppanina sekä työpaikkana. (Ojala & Ahonen 2003. 69–70.)

Taloudellisella menestyksellä ja työhyvinvoinnilla on yhteys. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jonka avulla yrityksen on mahdollista uusiutua ja toiminnan jatkua. Kun yritys panostaa työntekijöiden hyvinvointiin, se voi säästää jopa tuhansia euroja vuodessa työntekijää kohti. Kaikkein kannattavin työhyvinvoinnin kehityskohde on esimiestyö ja osaaminen, koska niillä on todettu olevan eniten yhteyttä tehokkuuteen. Myös työyhteisöön ja sen ilmapiiriin panostaminen tuo yritykselle taloudellista hyötyä. (Ojala & Ahonen 2003, 72.)

Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella Kahvila-ravintolan työntekijät voivat hyvin ja heidän henkilökohtainen työhyvinvointinsa on pääosin hyvä. Henkilökohtaisessa työhyvinvoinnissa kehittämiskohteiksi nousivat työtahtiin vaikutusmahdollisuudet, työn kuormittavuus, palkan vastaavuus työn vaativuuteen ja omaan osaamiseen sekä palauteonnistumisista. Avoimissa vastauksissa toivottiin enemmän haasteita ja helpotusta työmäärään ja -tahtiin oikeanlaisilla työvälineillä.

Työyhteisön hyvinvointia koskeva osio oli jaettu fyysiseen sekä henkiseen ja sosiaaliseen työympäristöön. Fyysisessä työympäristössä kehittämiskohteita ovat työskentelytilojen lämpötila ja työskentelytilojen ahtaus. Yleisesti fyysistä työympäristöä pidetään

viihtyisänä ja turvallisena sekä työvälineitä asianmukaisina. Henkisen ja sosiaalisen työympäristöä pidetään yleisesti hyvänä, eikä kyselyssä ilmennyt selkeitä kehittämiskohteita tässä osiossa. Työyhteisön ilmapiiri on hyvä, työyhteisössä ei ilmene kiusaamista ja ihmisten väliset suhteet ovat pääosin hyviä. Yhteistyö sujuu hyvin, työtovereilta saadaan apua sitä tarvittaessa ja työyhteisö on suvaitsevainen erilaisuudelle. Avoimissa vastauksissa kerrottiin ilmapiirin ja yhteishengen parantuneen huomattavasti viimeisen puolen vuoden aikana. Työtoverit auttavat tarvittaessa, jos vain ehtivät. Aamuisin yksintyöskentelyä pidetään turvattomana. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi myös liian kuumaa työskentelylämpötila työtiloissa, joihin pääsee kuumaa höyryä.

Lähes kaikki vastaajat ovat tyytyväisiä esimiehen tapaan toimia ja heidän mielestään esimies osaa kannustaa ja motivoida työntekijöitä. Esimiestyössä ilmenneitä kehittämistä vaativia kohteita ovat palautteen määrä, omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet ja kehityskeskusteluiden järjestäminen. Pääosin työntekijät ovat tyytyväisiä esimiestyöhön työpaikassaan. Avoimissa vastauksissa kävi ilmi, että työntekijät toivoisivat esimiesten kouluttautuvan enemmän ja tehostavan palautteenantotapaansa. Lisäksi esimiehen tulisi varmistaa, että kaikki saavat aina hyvän perehdytyksen työhönsä.

Työhyvinvointikyselyn yhteenvedossa työntekijöille tärkeimmiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi asioiksi paljastui mieluisa työ, hyvä työilmapiiri, suurempi palkka, työn hallinta ja osaaminen sekä hyvä henkilökohtainen terveys. Vastaajat arvioivat oman terveytensä ja työhyvinvointinsa hyväksi, lisäksi työyhteisön työhyvinvointia pidetään hyvänä. Yli puolet työntekijöistä pitää myös esimiehen panostusta työhyvinvointiin hyvänä.

Haastatteluissa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämiskohteiksi ilmeni työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnissa puuttuminen ristiriitoihin, fyysisen hyvinvoinnin tukeminen, osaamisen kehittäminen sekä työilmapiirin parantaminen ja tukeminen. Esimiehiltä toivottiin lisää panostusta työympäristöön, tilojen ja tavaroiden paikat tulisi suunnitella paremmin, työskentelytilojen ahtaus ja kuumuus ovat ongelmia. Taukotila on liian rauhaton tauon pitämiseen. Palautetta toivottiin enemmän siitä miten pärjää työssään. Lisäksi toivottiin harkintaa palautteenannossa. Työntekijöiden omia kehitysehdotuksia

olivat palaverit ja keskustelut palautteenantotapana, liikuntasetelit fyysisen hyvinvoinnin tukemisessa, koulutukset ja kurssit osaamisen kehittämässä sekä yhteiset tapahtumat ja virkistäytymispäivät työilmapiiriin tukemisessa.

Esimiehen haastattelussa esimies nostivat itse esiin kehittämiskohteita. Haastattelussa kehittämiskohteiksi nousi fyysisen hyvinvoinnin tukeminen, osaamisen kehittäminen, esimiehen lisäkoulutus ja ristiriitoihin tulisi tarttua aikaisemmin. Lisäksi työympäristöä tulisi järjestää ja siistiä ja kuuma höyry tulisi ohjata pois tiloista. Kuumien ja painavien astioiden kantamisessa tulisi käyttää apuna kärryjä. Lisäksi taukotilat tulisi olla eri paikassa toimistotilojen kanssa. Viestintää ja tiedotusta tulisi olla enemmän ylimmän johdon ja esimiehen välillä. Negatiivista palautetta tulisi antaa harkiten, mutta puuttua ennen kuin asia ehtii paisua liian suureksi. Työhyvinvointiasioihin voitaisiin keskittyä enemmän, jos olisi aikaa.

6.2 Työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin tukeminen

Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiesten tulisi panostaa enemmän työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin tukemiseen. Työterveyshuolto toimii, mutta työkunnan ylläpitoon tulisi panostaa yrityksessä enemmän. Työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen on tärkeää, sillä siitä tuloksena sairauspoissaolot vähentyvät. Noin 5 prosenttia yritysten palkkakustannuksista johtuvat sairauspoissaoloista, joten ehkäisemällä niitä myös yrityksen tulos voi kasvaa. Hyvä fyysinen kunto voi vähentää sairauspoissaoloja ja henkilöstön fyysiseen kuntoon annettu panos tulee usein yritykselle kolminkertaisesti takaisin. Suomen kuntourheiluliiton tekemä työpaikkaliikunta-barometri tukee väitettä, siitä että liikunta ehkäisee sairauspoissaoloja. Kun ihminen urheilee ja vahvistaa lihaksiaan, vaikuttaa se merkittävästi hänen suorituskyykynsä iästä riippumatta. (Ojala & Ahonen 2003, 51 & 74.)

Haastatteluissa haastateltavat ehdottivat fyysisen hyvinvoinnin ylläpitämisen keinoksi liikuntaseteleitä sekä työyhteisön yhteistä osallistumista erilaisiin liikuntatapahtumiin, kuten Naisten kymppiin. Lisäksi työyhteisön yhteiset jumppatunnit kiinnostaisivat. On-

gelmana pidettiin kuitenkin vuorotyötä ja aukioloaikoja. Liikuntaseteli on maksuväline, jonka työnantaja voi antaa työntekijälle tukeakseen tämän liikunnan harrastamista. Liikuntasetelin arvo on 4 euroa ja sillä työntekijä voi maksaa liikuntapalveluita liikuntapaikassa, joka tukee liikuntaseteleitä. Seteliin on kirjoitettava edunsaajan nimi, jotta etu olisi verovapaa. Verovapaus edellyttää muun muassa, että etu on koko henkilöstön käytävissä ja se on kohtuullinen sekä tavanomainen. (Smartum.fi www-sivut 2009.)

Yritykselle sopisi käytettäväksi liikuntasetelit, joilla kannustettaisiin työntekijää liikkumaan. Yritys voisi myös tehdä sopimuksen paikallisen liikuntakeskuksen kanssa alennetuista hinnoista tai viikoittaisista oman työyhteisön jumppatunneista. Myös erilaisiin liikuntatapahtumiin osallistumista voitaisiin harkita, koska samalla kehitettäisiin myös työyhteisön yhteishenkeä ja ilmapiiriä. Vuorotyö ja aukioloaikojen ongelma voitaisiin ratkaista järjestämällä jumppatunteja pari kertaa viikossa ja liikuntatapahtumiin osallistumista pari kertaa vuodessa. Liikuntaseteleiden avulla työntekijät voisivat liikkua milloin itse haluavat ja miten itse haluavat.

6.3 Työntekijöiden ja esimiesten osaamisen kehittäminen

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei työntekijöiden osaamista juuri kehitetä yrityksessä. Työ pysyy päivästä toiseen melko samana, mutta osaamisen kehittäminen olisi silti tärkeää. Yksi haastateltavista oli kokki, joka kertoi työhön vaikuttamismahdollisuuksien olevan pieniä. Esimiehet ja kokit voisivat yhdessä osallistua esimerkiksi ruokamessuille, joista tulisi uusia ideoita ja mahdollisuuksia. Lisäksi esimies voisi auttaa kokkeja reseptien haussa. Ruokalista voitaisiin miettiä yhdessä, niin että myös ruuantekijät voisivat vaikuttaa tarjoiltavaan ruokaan.

Henkilöstölle voitaisiin räätälöidä erilaisia koulutuksia olosuhteiden, kuten lakien tai tuotteiden muuttuessa. Erilaiset koulutukset lisäävät työntekijöiden tietämystä ja näin myös yrityksen tuottavuutta. Työn kehittäminen vaatii työntekijän osaamisen päivittämistä, koska työntekijältä odotetaan kokonaisvaltaista osaamista. Lisäksi työn vahva osaaminen lisää työntekijän itsetuntoa ja näin myös työhyvinvointia. Eri-ikäisille ihmi-

sille tarvitaan erilaisia oppimistapoja, mikä on otettava huomioon koulutuksia suunniteltaessa. Henkilöstön osaamisen kehittämiseen on paljon erilaisia tapoja, kuten koulutukset, luennot, työkierto, tiimityöskentely, mallioppiminen, palaverit, keskustelut, mentoointi, työnohjaus, kokemusperäinen oppiminen, tekemällä oppiminen, osallistaminen, itsenäinen opiskelu, verkko-opiskelu, dokumentit ja keskustelufoorumit. (Ojala & Ahonen 2003, 75; Piili 2006, 117; Suonsivu 2011, 48.)

Kahvila-ravintolan tulisi kokeilla erilaisia henkilöstön osaamisen kehittämisen keinoja. Palaverit ja kehityskeskustelut olisivat hyvä keino aloittaa työntekijöiden osaamisen kehittäminen palautteenannon ja ohjauksen avulla. Lisäksi uusille työntekijöille tulisi antaa hyvät mahdollisuudet mallioppimiseen. Uusien tuotteiden saapuessa, tai kun otetaan uusia toimintatapoja käyttöön, voitaisiin hyödyntää itsenäistä opiskelua.

Esimiehen haastattelussa ja myös työhyvinvointikyselyssä kävi ilmi, että esimies tarvitsisi lisäkoulutusta. Esimiehelle voitaisiin antaa mahdollisuus koulutuksiin, joissa käydään läpi alan lainsäädäntöä ja johtamista. Esimies voisi lisätä tietojaan ja taitojaan työhyvinvoinnista, esimerkiksi Työterveyslaitoksen järjestämällä koulutuksilla. Myös työturvallisuuskeskus järjestää koulutuksia ja esimiehelle varteen otettava vaihtoehto olisi työhyvinvointikortin suorittaminen. Työhyvinvointikorttikoulutuksessa osallistutaan päivän mittaiseen koulutukseen, jossa käydään läpi työhyvinvoinnin näkökulmia, työhyvinvoinnin johtamista, työyhteisön toimintaa sekä terveyttä ja työkykyä. Koulutus on suunnattu esimiehille, mutta myös kaikille muille työhyvinvoinnin kehittämisen kiinnostuneille. (Työturvallisuuskeskuksen [www-sivut](http://www.sivut).)

Oppisopimus on yksi vaihtoehto kouluttaa henkilöstöä. Oppisopimuskoulutus perustuu työsuhteeseen, jossa pääoppimispaikkana on oma työ ja lisäosaamista saadaan osallistumalla lähiopiskelupäiviin oppilaitoksessa. Oppisopimuskoulutus sopii koulutusmuodoksi silloin kun työntekijältä puuttuu ammatillinen koulutus tai halutaan kouluttaa henkilöstöä uusiin työtehtäviin tai halutaan kehittää henkilöstön ammatillista osaamista. Oppisopimusaika määritellään henkilökohtaisessa opiskeluohjelmassa ja perustuu aikaisemman osaamisen tunnistamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Koulutusaika vaih-

telee neljästä kuukaudesta aina kolmeen vuoteen asti. (Satakunnan oppisopimuskeskuksen www-sivut 2012.)

Ravintola-alalle sopivia tutkintoja ovat asiakaspalvelun ja myynnin koulutusohjelmat sekä tarjoilijan ja kokin koulutusohjelmat. Kaikkia ammatillisia tutkintoja voidaan suorittaa oppisopimuksella. Näitä ovat perustutkinnot, ammattitutkinnot ja erikoisammattitutkinnot. Koulutus määritellään perustuen työtehtäviin ja osaamisen kehittämiseen. Kahvila-ravintolan esimies voisi suorittaa esimerkiksi merkonomien tutkinnon tai myynnin ammattitutkinnon tai hotelli-, ravintola- ja suurtalousesimiehen erikoisammattitutkinnon. (Satakunnan oppisopimuskeskuksen www-sivut 2012.)

Työnantaja saa oppisopimusajalta koulutuskorvausta kuukausittain. Työntekijälle on määriteltävä työpaikalla työpaikkakouluttaja koko oppisopimusajalle. Koulutuskorvauksen määrä vaihtelee oppisopimuskeskuksittain. Satakunnan oppisopimuskeskuksessa se vaihtelee 30 euron ja 250 euron välillä. Työntekijä saa normaalisti palkkaa koulutusajalta. Hänen on mahdollista saada verottomia opintososiaalisia etuuksia, kuten päivärahaa, perheavustusta ja matkakorvausta, korvauksena ansionmenetyksestä tietopuolisen koulutuksen aikana. Myös yrittäjän on mahdollista suorittaa oppisopimuskoulutus. (Satakunnan oppisopimuskeskuksen www-sivut 2012.)

6.4 Vuorovaikutuksen ja palautteen lisääminen

Tutkimuksessa työntekijät kertoivat, että palautetta tulisi saada enemmän. Palaute on tärkeää oppimiselle ja kehittymiselle, koska sen avulla tehtyjä virheitä voidaan jatkossa välttää. Työyhteisöön tulisi luoda avoin ja rehellisen palautteen antamisen ilmapiiri niin työntekijöiden kesken kuin esimiehen ja työntekijöiden välillä. Palautteen tarkoitus on suunnata toimintaa oikeaan suuntaan, se motivoi ja antaa mahdollisuuden kehittyä työssä. (Piili 2006, 55.)

Työhyvinvointitutkimuksessa selvisi, että erityisesti negatiivisen palautteenanto tarvitsisi kehittämistä. Jos ongelmiin ei puututa heti, ne voivat pahentua ja paisua ajan myötä.

Siksi negatiivinen palaute tulisi antaa välittömästi tilanteen jälkeen. Lisäksi se tulisi antaa suoraan ja kahden kesken asianomaisen kanssa keskustellen. Palaute tulee aina perustella konkreettisin esimerkein ja kertoa mistä sai tietää asiasta. Korjattava asia ei saa koskea asioita, johon hän ei voi itse vaikuttaa, eikä henkilön ominaisuuksia tai luonnetta. Palautteenannon tavoitteena tulee olla kehittyminen. Palautteen antamisen tulee keskittyä ratkaisun etsimiseen, ei syyllistämiseen. Palautteen saajaa ei saa syyttää, nolata eikä palautteen antaja saa sekoittaa omia negatiivisia tunteitaan palautteenantoon. Palaute tulee antaa kiireettömästi, jotta kannustava ilmapiiri säilyy ja palaute on rakentavaa. Kiireisenä palaute annetaan usein pelkästään kielteisesti ja usein myös pahoittaen toisen osapuolen mielen. Lopuksi tulee vielä varmistaa kuunteliko palautteensaaja ja ymmärsikö hän asian. (Luukkala 2011, 246 & 248, Piili 2006, 57.)

Kahvila-ravintolassa palautteen suurimmat ongelmat olivat sen vähäisyys, palautteen ilmaisutapa sekä lähiesimiehen osalta korjattavaan toimintaan puuttuminen. Yrityksessä voisi olla hyvä suunnitella ja harjoitella palautteenantoa. Korjattavaan toimintaan tulisi tarttua heti ja palautetta ilmaistaessa äänen sävy ja tilanne eivät saa olla hyökkäviä työntekijää kohtaan. Palautteenantotilanteen tulee olla rauhallinen ja kiireetön, jotta palautteen antaja voi keskittyä antamaan palautteen rakentavasti pahoittamatta työntekijän mieltä. Lisäksi niin esimiesten kuin työntekijöiden tulisi muistaa antaa palautetta useammin toisilleen, tällöin motivoidaan toisia työntekoon ja ilmapiirikin kohentuu. Kehityskeskustelut ovat hyvä keino molemminpuoliseen palautteenantoon sekä keskusteluun siitä, miten työntekijä tai esimies pärjää työssään. Haastatteluissa ehdotettiin vuorovaikutuksen ja palautteenannon keinoksi myös palaveriä, jossa työntekijöillä ja esimiehillä olisi mahdollisuus kertoa mielipiteensä, ehdotuksensa ja kertoa missä mennään. Viikoittaiset tai kuukausittaiset palaverit voisivat olla yksi ratkaisu yrityksen vuorovaikutusongelmiin.

6.5 Työympäristö toimivaksi

Tutkimuksessa löytyi työympäristöstä muutamia kehittämistä vaativia kohteita. Ongelmakohtia työympäristössä olivat: tiskissä kuuma höyry tekee tilasta liian kuumen, kuu-

mien ja painavien astioiden kantaminen koetaan ongelmana, taukotila ja samalla ravintolapäällikön toimisto on liian rauhaton, keittiössä on ahdasta ja höydyllisiä työvälineitä puuttuu, lisäksi koetaan turvattomana yksintyöskentelyä aamuisin.

Työturvallisuuslain mukaan (738/2002, 1:1§) työnantaja on velvollinen parantamaan työolosuhteita. Lain tarkoituksena on turvata työntekijöiden työkykyä sekä ehkäistä tapaturmia sekä muita työstä aiheutuvia haittoja. Työnantajan velvollisuus on huolehtia turvallisuudesta ja terveellisyydestä työyhteisössä. Työnantajan on varmistettava työolosuhteet niin, että vaara- ja haittatekijät estetään ja poistetaan, työsuojelutoimenpiteet suoritetaan tarvittaessa ja tekniikan kehittyminen huomioidaan. Lisäksi työnantajan tulee jatkuvasti tarkkailla työympäristöä, työtapoja ja, siitä että toiminnot ovat turvallisia sekä terveellisiä. Työturvallisuuden ylläpito ja parantelu tulisi toteuttaa yhteistoiminnassa työnantajan ja työntekijöiden kesken. Työntekijän velvollisuus on noudattaa työnantajan antamia ohjeita ja määräyksiä turvallisuuden sekä terveellisyyden ylläpitämiseksi.

Työturvallisuuslaissa käsitellään myös työn fyysistä, henkistä ja sosiaalista kuormittavuutta sekä ergonomiaa. Työpisteet ja työvälineet tulee valita ja sijoittaa niin, että ne ovat ergonomisesti asianmukaisesti asetettu. Niiden tulisi olla säädettävissä, eivätkä ne saa aiheuttaa vaaraa työntekijälle. Työntekijällä tulee olla tarpeeksi tilaa työskennellä ja vaihtaa työasentoa, työtä keventäviä työvälineitä tulee olla käytettävissä, nostot ja siirrot tulee voida tehdä mahdollisuuksien mukaan apuvälinein ja toistorasitusta on pyrittävä ehkäisemään. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5:24§.)

Jos työhön sisältyy yksintyöskentelyä, työnantajan tulee parhaansa mukaan huolehtia, että turvallisuutta ja terveyttä vaarantavat haitat ovat mahdollisimman pieniä. Lisäksi on järjestettävä mahdollisuus työnantajan ja työntekijän väliseen yhteydenpitoon. Mahdollisuus avun hälyttämiseen on myös työnantajan vastuulla. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 5:29§.)

Kahvila-ravintolassa tilojen ja tavaroiden paikkojen suunnitteluun kannattaisi käyttää enemmän aikaa ja mahdollisuuksien mukaan palkata ammattilainen hoitamaan asiaa. Tällöin tiloista saataisiin toimivammat, tilavammat ja ergonomiset. Lisäksi varsinkin

keittiöön voitaisiin hankkia työvälineitä, joiden avulla kuumien ja painavien kattiloiden kanssa työskentely helpottuu. Keittiössä voisi olla myös enemmän tilaa, jotta työvälineille olisi enemmän laskutilaa, ilman että niitä tarvitsee käytön jälkeen nostaa pois pöydältä. Tiskissä kuuma höyry tulisi ohjata pois tilasta, jotta tilasta tulisi lämpötilaltaan siedettävämpi. Tiskien kantoon avuksi tulisi hankkia kärryt, joilla tiskien kanto paikoilleen sujuisi vaivattomasti ja kuormittamatta. Työntekijöille tulisi ohjeistaa oikeanlaista nostotapaa, jolloin fyysinen kuormittuminen vähenisi.

Toimiston ja taukotilan tulisi olla erilliset tilat, jotta ruokailu ei estäisi toimistotöitä tai toisinpäin. Myös näiden tilojen suunnitteluun voitaisiin käyttää ammattilaista. Yksin työskentely tulisi turvata, varmistamalla paniikinappulan toimiminen. Työntekijän tulee olla varma avun tulosta mahdollisimman pian, kun hän painaa nappia. Tällä hetkellä kun työntekijä painaa nappia, vartija soittaa ja kysyy mikä on hätänä. Asia tulisi korjata niin, että vartija tulee joka tapauksessa käymään kun nappia painetaan.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli käsitellä työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Opinnäytetyöhön sisältyi myös tutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvointia ja kehittää työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimuksen tuloksena oli kehittämisehdotuksia kohdeyrityksen esimiehelle ja johdolle työhyvinvoinnin johtamiseen.

Teoriaosassa käsiteltiin mitä työhyvinvointi on ja mitkä asiat vaikuttavat siihen. Työhyvinvointia käytiin läpi yksilön, työyhteisön ja työn kannalta. Opinnäytetyössä keskityttiin esimiestyöhön, joten toinen teoriaosa oli työhyvinvointia edistävä johtaminen. Teorian toisessa osassa käsiteltiin sitä, mitä esimiehen tehtäviin kuuluu ja mitä työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa. Lisäksi käytiin läpi työhyvinvoinnin johtamista erilaisten työhyvinvointiin liittyvien asioiden kautta.

Tutkimusosassa kohdeyrityksenä oli Ravintola-alan yritys. Tutkimus koostui kvantitatiivisesta eli määrällisestä työhyvinvointikyselystä sekä kvalitatiivisesta eli laadullisesta haastattelusta. Työhyvinvointikyselyyn saivat vastata kaikki kahvila-ravintolan työntekijät, joista vain yksi jätti vastaamatta. Kyselyssä käytiin läpi henkilökohtainen ja työyhteisön työhyvinvointi sekä esimiestyö. Työhyvinvointikyselyn perusteella työntekijät voivat pääsääntöisesti hyvin ja heidän työhyvinvointinsa on hyvä. Myös työyhteisön ilmapiiri ja me-henki ovat hyviä. Esimiestyöhön oltiin kohtalaisen tyytyväisiä. Kyselyn perusteella toivottiin parannusta muun muassa työympäristön toimivuuteen, palautteenantoon sekä vaikuttamismahdollisuuksiin.

Tutkimuksen toinen osa oli teemahaastattelut, joissa haastateltiin kolmea työntekijää ja esimiestä. Haastattelussa käsiteltiin työhyvinvoinnin johtamista ja esimiesten toimintaa kohdeyrityksessä. Haastatteluiden mukaan esimies voisi panostaa enemmän työntekijöiden fyysisen hyvinvoinnin tukemiseen ja osaamisen kehittämiseen. Lisäksi vuorovaikutuksen ja palautteenannon tulisi olla tehokkaampaa. Myös haastatteluissa kävivät ilmi fyysisen työympäristön puutteet. Muilta osin esimiehen toimintaa pidettiin hyvänä ja osaavana. Esimiehen haastattelussa kävi ilmi, esimiehen itse tiedostavan työhyvinvoinnin johtamisen puutteet. Hän toi esille samoja asioita haastattelussa kuin työntekijätkin.

Tutkimuksen tuloksena syntyi kehittämissuhteita työhyvinvoinnin johtamiseen. Kehittämissuhteet muodostuivat tutkimuksen perusteella ja haastattelussa esiin tulleista ideoista. Lisäksi kehittämissuhteisiin vaikuttivat lainsäädäntö ja asiaan liittyvä teoria-aineisto.

Fyysisen hyvinvoinnin tukemiseen ehdotettiin liikuntaseteleitä, yhteisiä jumppatunteja tai muuta yhteistä liikuntapahtumaa. Yhteiset tapahtumat toimivat samalla myös yhteishengen ja ilmapiirin kohottajina. Osaamisen kehittäminen oli toinen kehittämiskohde. Työntekijöiden osaaminen vaatii jatkuvaa kehittämistä, mutta myös esimiehen. Niin työntekijöiden kuin esimiehenkin osaamisen kehittämiseen ehdotettiin koulutuksia, kursseja sekä oppisopimuskoulutusta. Kolmas kehittämiskohde oli vuorovaikutus ja palautteenanto. Molempia tulisi tehdä enemmän, mutta harkiten. Tätä voidaan kehittää

harjoittelemalla rauhallista ja kehittävää palautteenantotapaa. Neljäntenä kehittämiskohdeena oli työympäristö, jota pidettiin ahtaana ja epäselvänä. Lisäksi kuumuus ja painavat astiat ovat ongelmia. Tähän ratkaisuna ehdotettiin suunnittelua, järjestelyä sekä oikeanlaisia työvälineitä isojen kattiloiden sekä astioiden nostamiseen ja siirtämiseen.

LÄHTEET

- Alpo.fi hyvinvointiportaalin www-sivut. 2011. Viitattu 2.1.2012. <http://www.alpo.fi>
- Hakanen, J., Ahola, K., Härmä, M., Kukkonen, R. & Sallinen, M. 2009. Voiman lähteet: työn voimavarojen ABC. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Helsinki: Suomen yrityskirjat Oy.
- Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYpro. Viitattu 24.1.2012. <http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/wsoypro.aspx?navi=Omat-sisallot§ion=books>
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa..- työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: Tammi.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Viitattu 10.1.2012, 15.1.2012 & 27.1.2012. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Viitattu 10.1.2012, 15.1.2012 & 27.1.2012. Tampere: Tammerprint Oy. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIpress.
- Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOYpro.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Viitattu 22.1.2012. Helsinki: WSOY-pro. <http://www.wsoypro.fi.lillukka.samk.fi/wsoypro.aspx?navi=Omat-sisallot§ion=books>

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.

Satakunnan oppisopimuskeskuksen www-sivut. Viitattu 4.3.2012. <http://www.satakunnanoppisopimuskeskus.fi>

Smartum.fi www-sivut. Viitattu 4.3.2012. <http://www.smartum.fi>

Tapiolan www-sivut. Viitattu 12.1.2012. <http://www.tapiola.fi>

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Viitattu 18.1.2012 & 24.1.2012. Tampere: Tammerprint Oy. http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf

Työsuojeluhallinnon www-sivut. Viitattu 17.1.2012. <http://www.tyosuojelu.fi>

Työterveyshuoltolaki. 2001. L 21.12.2001/1383 muutoksineen.

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 4.1.2012. <http://www.ttl.fi>

Työturvallisuuskeskuksen www-sivut. Viitattu 4.3.2012. <http://ttk.fi>

Työturvallisuuslaki. 2002. L 23.8.2002/738 muutoksineen.

Työhyvointikysely

Hei,

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta ja teen opinnäytetyötä, jonka aiheena on **Esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä**. Tutkimusongelmanani on, mitä esimies voi tehdä työhyvinvoinnin parantamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Tarkoitukseni on selvittää työhyvinvoinnin nykytila ja esimiesten panostus siihen tällä hetkellä. Opinnäytetyöni tuloksena annan esimiehille kehittämisideoita, miten kehittää ja ylläpitää työhyvointia.

Tämä on tutkimukseni ensimmäinen vaihe eli työhyvinvoinnin kartoitusosio. Kysely toteutetaan viikkojen 4, 5 ja 6 aikana. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastattelen kyselyn tulosten perusteella 4 työntekijää. Toinen vaihe toteutetaan helmikuun aikana.

Kaikki vastaukset käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti. Vastaamiseen menee vain muutama minuutti ja vastaamalla voit olla mukana kehittämässä työyhteisöämme työhyvointia ja johtamista. Täytähän kyselyn totuudenmukaisesti ja ajatuksella ja palautat sen suljetussa kirjekuoressa vastauksille tarkoitettuun palautuslokeroon. Vastaukset tulisi palauttaa viimeistään 12.2.2012.

Kiitos ajastasi ja vaivannäöstäsi!

Elina Tuomola

Satakunnan ammattikorkeakoulu

I TAUSTATIEDOT

1. Ikä

- Alle 20-vuotias
- 20–30-vuotias
- 30–40-vuotias
- 40–50-vuotias
- yli 50-vuotias

2. Kuinka kauan olet työskennellyt tässä yrityksessä

- alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-6 vuotta
- 7 vuotta tai pidempään

3. Peruskoulutus

- Peruskoulu
- Lukio tai ammattikoulu
- Ammattikorkeakoulu
- Yliopisto
- Muu

4. Työsuhteeni on

- vakituinen
- määräaikainen
- olen vuokratyöntekijä

II YKSILÖLLINEN TYÖHYVINVOINTI

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Melko samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä

1. Voin hyvin ja työkykyni on hyvä työhön nähden	1	2	3	4
2. Noudattaa terveellisiä elämäntapoja	1	2	3	4
3. En tunne stressiä työssäni	1	2	3	4
4. En tunne työn aiheuttamaa fyysistä särkyä tai kipua	1	2	3	4
5. Työmäärä on sopiva	1	2	3	4
6. Työtahti on sopiva	1	2	3	4
7. Voin vaikuttaa työmäärääni	1	2	3	4
8. Voin määrätä työtahtini	1	2	3	4
9. Työtehtäväni ovat selkeät	1	2	3	4
10. Työtehtäväni ovat riittävän monipuoliset	1	2	3	4
11. Työtehtäväni ovat liian haastavia	1	2	3	4
12. Työni on liian kuormittavaa	1	2	3	4
13. Työni antaa mahdollisuuksia kehittää itseäni	1	2	3	4
14. Tiedän, mitä minulta odotetaan työssäni	1	2	3	4
15. Uudet työtoverit tuovat työn tekemiseen mukavia haasteita	1	2	3	4
16. Olen tyytyväinen tekemäni työn laatuun	1	2	3	4
17. Osaan ratkaista ongelmia työssäni	1	2	3	4
18. Työssäni on liikaa vastuuta	1	2	3	4
19. Palkkani vastaa työn vaativuutta ja omaa osaamistani	1	2	3	4
20. Tunnen, että työtoverini arvostavat työpanostani	1	2	3	4
21. Voin luottaa työni jatkuvuuteen	1	2	3	4
22. Saan palautetta onnistumisista	1	2	3	4
23. Töihin on mukava tulla	1	2	3	4
24. Olen tyytyväinen nykyiseen työhöni	1	2	3	4
25. Tunnen olevani oikealla alalla	1	2	3	4

Omia kommentteja ja mielipiteitä liittäen yksilölliseen hyvinvointiin:

III TYÖYHTEISÖ

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Melko samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä

Fyysinen työympäristö

26. Työympäristö on viihtyisä	1	2	3	4
27. Työympäristö on turvallinen	1	2	3	4
28. Työskentelytilat ovat tarpeeksi tilavat	1	2	3	4
29. Työvälineet ja – varusteet ovat asianmukaiset	1	2	3	4
30. Työskentelytilojen lämpötila on sopiva	1	2	3	4

Henkinen ja sosiaalinen työympäristö

31. Työyhteisössämme on hyvä ilmapiiri	1	2	3	4
32. Työpaikallani esiintyy kiusaamista	1	2	3	4
33. Minua on kiusattu viimeisen puolen vuoden aikana	1	2	3	4
34. Ristiriidat pyritään ratkaisemaan avoimesti ja yhdessä	1	2	3	4
35. Ihmisten väliset suhteet ovat luottamuksellisia ja avoimia	1	2	3	4
36. Yhteistyö työtovereiden kanssa sujuu hyvin	1	2	3	4
37. Työyhteisössä suvaitaan ihmisten erilaisuus	1	2	3	4
38. Saan tukea ja apua työtovereiltani tarvittaessa	1	2	3	4
39. Sisäinen tiedotus toimii työyhteisössämme	1	2	3	4

Omia kommentteja ja mielipiteitä liittyen työyhteisön hyvinvointiin:

IV ESIMIESTYÖ

Valitse omaa näkemystäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

1 = Täysin eri mieltä

2 = Melko eri mieltä

3 = Melko samaa mieltä

4 = Täysin samaa mieltä

40. Olen tyytyväinen esimiehen tapaan toimia	1	2	3	4
41. Esimieheni motivoi ja innostaa tekemään työni hyvin	1	2	3	4
42. Saan tarpeeksi palautetta työstäni	1	2	3	4
43. Esimieheni on kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista	1	2	3	4
44. Esimieheni arvostavat työpanostani	1	2	3	4
45. Saan tarvittaessa apua esimieheltäni	1	2	3	4
46. Esimieheni reagoi riittävästi esittämiini pyyntöihin	1	2	3	4
47. Esimies kuuntelee ja ottaa huomioon mielipiteeni	1	2	3	4
48. Esimieheni on mielestäni hyvä esimerkki alaisilleen	1	2	3	4
49. Esimies tiedottaa asioista avoimesti työntekijöille	1	2	3	4
50. Minulla on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksiin	1	2	3	4
51. Esimieheni tukee ammatillista kehittymistäni	1	2	3	4
52. Saan tarvittaessa koulutusta työtehtäviin liittyvissä asioissa	1	2	3	4
53. Olen ollut kehityskeskustelussa viimeisen vuoden aikana	1	2	3	4
54. Työt on jaettu oikeudenmukaisesti	1	2	3	4
55. Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni	1	2	3	4
56. Olen tyytyväinen työpaikkani työterveyshuoltoon	1	2	3	4

Omia kommentteja ja mielipiteitä liittyen esimiestyöhön:

V YHTEENVETO

Laita nämä asiat numeroilla 1-17 tärkeysjärjestykseen, mitkä asiat koet vaikuttavan eniten työhyvinvointiisi (1 vaikuttaa eniten, 17 vähinten)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Mieluisa työ | <input type="checkbox"/> Työterveyshuolto |
| <input type="checkbox"/> Hyvä työilmapiiri | <input type="checkbox"/> Työsuhde-etuudet |
| <input type="checkbox"/> Hyvä ja osaava esimies | <input type="checkbox"/> Arvostus |
| <input type="checkbox"/> Työn pysyvyys | <input type="checkbox"/> Työn hallinta ja osaaminen |
| <input type="checkbox"/> Etenemismahdollisuudet | <input type="checkbox"/> Hyvä henkilökohtainen terveys |
| <input type="checkbox"/> Työn hyvä organisointi | <input type="checkbox"/> Mukavat asiakkaat |
| <input type="checkbox"/> Mahdollisuus vaikuttaa työhön | <input type="checkbox"/> Muu, mikä: _____ |
| <input type="checkbox"/> Joustavat työjärjestelyt | |
| <input type="checkbox"/> Suurempi palkka | |
| <input type="checkbox"/> Palkitseminen onnistumisista | |

Arvioi numeroilla 1-5:

	Huono	Kohtalainen	En osaa sanoa	Hyvä	Erittäin hyvä
Omaa terveydentilaasi	1	2	3	4	5
Omaa työhyvinvointiasi	1	2	3	4	5
Työyhteisösi työhyvinvointia	1	2	3	4	5
Esimiesten panosta työhyvinvointiin	1	2	3	4	5

Haastateltaville lähetetty haastattelupohja

Hei!

Haastattelen sinua koskien opinnäytetyötäni **Esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä**. Tutkimukseeni kuului ensin työhyvinvoinnin kartoitustutkimus, johon vastasivat kaikki työyhteisön jäsenet. Tämä haastattelu on tutkimuksen toinen osio, jossa perehdytään enemmän työhyvinvoinnin johtamiseen. Valitsin haastateltavaksi neljä mahdollisimman erilaisissa työsuhteissa olevaa henkilöä. Yksi näistä henkilöistä on esimies.

Haastattelut toteutetaan *tiistaina 21.2.2012 kello 11 alkaen*. Tämän kirjeen tarkoitus on kertoa, millaisia asioita haastattelussa tullaan keskustelemaan, jotta voisit hieman mietiskellä ja pohtia valmiiksi kyseisiä aiheita. Haastattelu toteutetaan niin, että keskustelemme annetuista aiheista tukikysymysten avulla. Tukikysymysten lisäksi tilanteessa voi syntyä uusia kysymyksiä.

Haastattelua ei nauhoiteta vaan haastatteliija tekee muistiinpanoja haastattelun aikana. Haastattelu kestää korkeintaan tunnin.

Haastattelussa käsiteltävät aiheet:

- Esimiehen tuki henkilökohtaisessa hyvinvoinnissa
- Osaamisen kehittäminen
- Esimiehen rooli työyhteisön hyvinvoinnissa
- Työyhteisön ongelmatilanteissa toimiminen
- Työympäristö
- Vuorovaikutus ja viestintä
- Palaute
- Motivointi ja palkitseminen
- Kehityskeskustelut
- Kehitysehdotukset

Haastattelurunko alaisille

1. Kerro itsestäsi?
 - Ikä
 - Pohjakoulutus
 - Työsuhteen laatu ja kesto
 - Työtehtävät
2. Millainen on oma työhyvinvointisi?
 - Onko töihin mukava tulla?
 - o Jos ei, miksi?
 - o Jos kyllä, miksi?
3. Onko työyhteisö toimiva?
 - Mitkä asiat estävät sitä?
 - Mitkä asiat ovat hyviä työyhteisössä?
 - Millainen ilmapiiri työyhteisössä on?
 - Onko paljon ristiriitoja työntekijöiden kesken?

Esimiestyö

4. Millä tavoin esimies tukee hyvinvointiasi (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen)?
 - Miten esimies tukee osaamisesi kehittymistä?
 - Mitä esimies voisi tehdä enemmän, jotta hyvinvointisi ja työkykysi parantuisivat?
 - Haluaisitko työnantajasi järjestävän kuntoilumahdollisuuksia, virkistytymispäiviä tai muuta sellaista?
5. Onko esimies tasapuolinen kaikille työyhteisössä?
6. Luoko esimies ilmapiiriä työyhteisöön, joka on avoin ja tasa-arvoinen?
7. Keskustellaanko ongelmatilanteista avoimesti ja ratkaisuhakuisesti?
8. Onko työympäristö mielestäsi toimiva, turvallinen ja ergonominen?
 - Mitä asioita voitaisiin työympäristössä parantaa?
 - Mitkä asiat ovat työympäristössä hyviä?
9. Toimiiko vuorovaikutus ja viestintä esimiehen ja alaisten välillä?
 - Miten tiedonkulku toteutetaan?
 - Miten tiedonkulkua voitaisiin parantaa?
10. Saatko esimiehiltä palautetta työstäsi?
 - Miten, millaista ja kuinka usein?
 - Haluaisitko saada enemmän palautetta?
11. Osaako esimiehesi motivoida sinua tekemään työsi hyvin?
 - Mitkä esimiehesi teot motivoivat sinua?

- Palkitaanko työpaikallasi hyvästä työstä? (sisäinen tai ulkoinen palkitseminen)
- Mitä asioita esimies voisi tehdä, jotta hän motivoisi sinua työntekoon?

12. Oletko ollut tässä työpaikassa kehityskeskustelussa?

- Jos olet, koitko sen hyödylliseksi?
- Jos ei, haluaisitko päästä kehityskeskusteluun?

13. Mitä mieltä olet esimiehen panostuksesta yleensä työhyvinvointiin työyhteisössänne?
Mitä he voisivat tehdä paremmin?

14. Onko sinulla kehitysehdotuksia, joita haluaisit antaa esimiehellesi?

Haastattelurunko esimiehelle

1. Taustat
 - Ikä
 - Pohjakoulutus
 - Työsuhteen laatu ja kesto
 - Työtehtävät
2. Perehdytys
 - Saitko perehdytystä siirryttäessä uusiin tehtäviin?
 - Perehdytettiinkö sinua riittävästi työtehtävään?
3. Koulutus
 - Oletko saanut lisäkoulutusta kun siirryit esimiestehtäviin?
 - Tunnetko tarvitsevasi lisäkoulutusta työtehtäviisi liittyen?

Esimiestyö

15. Miten pidät huolta työntekijöiden fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista?
16. Millaisen ilmapiirin haluaisit työyhteisössä olevan ja onko se toteutunut?
 - Miten ylläpidät työyhteisön ilmapiiriä ja työhyvinvointia?
 - Viihtyvätkö alaiset työssään?
17. Miten toimit työyhteisön ongelmatilanteissa?
18. Onko työympäristö mielestäsi tarpeeksi viihtyisä, turvallinen ja ergonominen?
 - Miten haluaisit parantaa työympäristöä?
19. Toimiiko mielestäsi viestintä ylimmän johdon, sinun ja alaisten välillä hyvin joka suuntaan?
 - Mitä voitaisiin tehdä toisin?
20. Miten annat palautetta?
 - Mistä asioista annat eniten palautetta?
 - Haluaisitko antaa palautetta enemmän?
 - Koetko, että alaiset motivoituvat antamastasi palautteesta?
21. Miten muuten kuin palautteen annolla motivoit alaisiasi?
 - Miten osoitat alaisillesi arvostavasi heidän työpanostaan?
 - Palkitsetko alaisiasi hyvästä työstä? Miten?
22. Saatko itse tarpeeksi palautetta vai haluaisitko saada enemmän? Miten itse motivoidut tekemään työtä?
23. Oletko järjestänyt kehityskeskusteluja alaistesi kanssa?
 - Miten toteutat kehityskeskustelut? (Mistä vaiheista koostuu)

- Oletko kokenut kehityskeskustelut hyödyllisiksi molemmille osapuolille?

24. Miten huomioit erilaiset lait ja asetukset työhyvinvoinnin johtamisessa?

25. Oletko itse tyytyväinen ylimmän johdon ja omaan panokseesi työntekijöiden hyvinvoinnin johtamisessa? Mitä voisit tehdä paremmin?

26. Onko sinulle kehitysehdotuksia, joilla työntekijöiden hyvinvointia voitaisiin parantaa?