

RAVINTOLA-ALAN TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Työhyvinvoinnin kehittämisopas henkilöstölle

Riihijärvi Tiia
Viitanen Janika

Opinnäytetyö
Restonomikoulutus
Restonomi (AMK)

2021

Restonomikoulutus
Restonomi

Tekijä	Tiia Riihijärvi, Janika Viitanen	Vuosi	2021
Ohjaaja	Marja Lempiäinen		
Toimeksiantaja	Oululainen ravintola		
Työn nimi	Ravintola-alan työhyvinvoinnin kehittäminen. Työhyvinvoinnin kehittämisopas henkilöstölle		
Sivu- ja liitesivumäärä	44 + 11		

Opinnäytetyön aiheena oli tarkastella Oulussa toimivan ravintolan henkilöstön työhyvinvointia. Pitkät työpäivät kuormittavat henkilöstöä, lisäävät stressiä ja työuupumusta, mikä on pahimmillaan johtanut siihen, että työntekijät ovat vaihtaneet alaa. Ravintola-alan ahdinko on saanut alkunsa covid-19 taudin vuoksi ja olemassa olevat ongelmat kuten henkilöstöpula ovat kärjistyneet entisestään.

Tehtävänä oli selvittää työyhteisön yleisen työhyvinvoinnin sisältöä sekä työkyvyn eri menetelmiä kuten palautumista ja sitä, miten työuupumus vaikuttaa työyhteisössä. Tämän lisäksi tehtävänä oli koota henkilöstölle työhyvinvoinnin kehittämisopas selvityksen tuloksista.

Tavoitteena oli löytää henkilöstölle ja toimeksiantajalle uusia lähestymistapoja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja koota niistä työhyvinvoinnin kehittämisopas. Kehittämisoppaassa on vinkkejä niin yksittäiseen kuin työyhteisössä tapahtuvaan toimintaan.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla toimeksiantajaa sekä henkilöstölle teetetyn sähköisen kyselyn kautta, kyselyn tuloksista saimme kokonaiskuvan työhyvinvoinnin tilanteesta. Tulokset kävimme läpi SWOT- analyysin kautta ja sen avulla kokosimme työhyvinvoinnin kehittämisoppaan toimeksiantajayritykselle.

Tulokset kertoivat työhyvinvoinnin olleen hyvällä tasolla, myös henkilöstö koki työilmapiirin hyväksi. Tulokset kuitenkin kertoivat, että muutamia seikkoja kuten tyhy- toimintaa tulisi kehittää. Työn koettiin kuormittavan, mutta henkilöstön omaehtoinen palautuminen oli onnistunutta. Henkilöstö oli löytänyt itselleen hyviä keinoja työstä palautumiseen.

Avainsanat	Työhyvinvointi, työn imu, työuupumus, työkyky, työilmapiiri, palautuminen, kvalitatiivinen tutkimus
-------------------	---

Degree Programme in Hospitality
Management
Bachelor of Hospitality Management

Author	Tiia Riihijärvi, Janika Viitanen	Year	2021
Supervisor	Marja Lempiäinen		
Commissioned by	A restaurant in Oulu		
Subject of thesis	Development of well-being at work for restaurant business. Guide to the development of well-being at work for employees		
Number of pages	44 + 11		

The topic of the thesis was to examine the well-being of the staff of a restaurant in Oulu. Long working hours puts a strain on staff and increase stress and burn-out, which at worst has led to employees to changing their line of work. The plight of the restaurant industry has been triggered by covid-19 and existing problems such as staff shortages have been exacerbated.

The first object was to examine the content of general well-being at work in the work community and the effect of different methods of work ability in the work community, such as recovery, and examine how burnout has affected work ability. In addition, a guide for the development of well-being at work was compiled for the personnel.

The second object was to find new approaches to the development of well-being at work for the employees and the commissioner restaurant and to compile a well-being at work development guide. The development guide contains tips for both individual and community activities.

The thesis was carried out as qualitative study by interviewing the commissioner and by implementing an electronic survey for employees, the results of which gave us an overall picture of the situation of the well-being at work. The results were analysed through the SWOT and then compiled into a well-being at work development guide for the commissioner.

The results showed that well-being at work was at a good level and the employees also felt that the atmosphere at work was good. However, the results indicated that a few aspects such as well-being at work activities should be developed. The work was felt to be stressful, but the voluntary recovery of the employees was successful. The employees had found good ways to recover from work.

Key words well-being at work, work engagement, burnout, ability to work, work atmosphere, recovery, qualitative research

SISÄLLYS

SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	6
2 TYÖHYVINVOINTI	8
2.1 Työhyvinvointi käsitteenä.....	8
2.2 Työhyvinvointi työyhteisössä ja sen voimavarat	9
2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	10
2.4 Työn imu	11
2.5 Työyhteisö	12
3 TYÖILMAPIIRI	16
3.1 Työilmapiiri käsitteenä	16
3.2 Työilmapiirin kehittäminen	17
3.3 Viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa.....	18
4 TYÖKYKY TYÖYHTEISÖSSÄ.....	20
4.1 Työkyky käsitteenä ja työkykymalli	20
4.2 Stressin vaikutus työkykyyn ja sen ennaltaehkäisy.....	21
4.3 Työuupumus	24
4.4 Palautuminen.....	25
5 ESIMIESTYÖ.....	29
5.1 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin	29
5.2 Työhyvinvointia edistävä johtaminen	30
6 KEHITTÄMISOPPAAN MENETELMÄT JA TOTEUTUS	32
6.1 Teemahaastattelu	32
6.2 Kysely	32
6.3 SWOT- analyysi.....	35
7 KEHITTÄMISOPPAASEEN JOHTANEET TULOKSET	36
7.1 Aineistonkeruun tulokset SWOT-analyysiä hyödyntäen	36
7.2 Aineistonkeruun tulosten kehittämistavoitteet.....	38
8 POHDINTA	40

Degree Programme in Hospitality
Management
Bachelor of Hospitality Management

LÄHTEET.....	43
LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihepiirinä on työhyvinvointi ja aiheena on henkilöstön fyysinen työhyvinvointi sekä työhyvinvoinnin kehittäminen. Työterveyslaitoksen teettämästä tutkimuksesta selviää, että nuorten työhyvinvointi on laskenut covid-19-
taudin aikana. Olemme hyödyntäneet näitä työterveyslaitoksen tuloksia myös omassa opinnäytetyössä. Työterveyslaitoksen tutkimuksesta käy ilmi, että työn imu on laskenut huomattavasti ja työuupumuksen oireet ovat nousseet. Työssä tylsistyminen on yhä yleisempää ja työkyky on laskenut merkittävästi. Työterveyslaitoksen tutkimus osoittaa myös sen, että työterveyden heikentyminen on näkynyt masennusoireiden lisääntymisenä. Erityisesti yksin asuvilla työhyvinvointi on heikentynyt, ja uusien työskentelytapojen oppiminen laskenut. (Kaltiainen & Hakanen 2021, 6–7, 14–15.) Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen tulosten perusteella halusimme kehittää uusia ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen jo olemassa olevien rinnalle, esimerkiksi siihen, miten palautuminen tukee työhyvinvointia.

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimustyö työhyvinvoinnin kehittämisestä ravintola-alalle. Opinnäytetyön aikana perehdyimme työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin perusteellisesti, joten laadullinen tutkimus oli tähän oikea lähestymistapa.

Tehtävänä on selvittää, mitä työhyvinvointi pitää sisällään työyhteisössä. Tehtävänä on myös selvittää henkilöstön fyysistä työhyvinvointia perehtymällä hyvinvointiin ja palautumismenetelmiin sekä työhyvinvoinnin kautta henkilöstön voimavaroihin työyhteisössä. Tuloksista kokoamme työhyvinvoinnin kehittämisoppaan henkilöstölle. Opinnäytetyö on toteutettu haastattelemalla toimeksiantajaa sekä sähköisen kyselyn kautta olemme osallistuttaneet henkilöstöä opinnäytetyöprosessiin mukaan.

Tavoitteena on löytää uusia lähestymistapoja palautumiseen ja stressin lievittämiseen henkilöstön omaehtoiseen ja vapaa-ajalla tapahtuvaan toimintaan. Haluamme myös tuoda ilmi ideoita työnantajan tarjoamaan toimintaan työssä ja työ-

yhteisössä tehtyyn työhyvinvoinnin vahvistamiseen. Tavoitteena on koota henkilöstölle monipuolinen kehittämisopas, jossa tarjoamme vinkkejä niin yksittäiseen kuin työyhteisössä tapahtuvaan toimintaan. Toivomme, että opinnäytetyö tukisi henkilöstön jaksamista työssä. Halusimme ottaa aiheen tutkittavaksi, sillä se on ajankohtainen, tärkeä ja ravintola-alalla toisinaan vajavainen.

2 TYÖHYVINVOINTI

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi tarkoittaa jokaisen henkilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunne- ja viretilaa, sekä myös koko henkilöstön vireystilaa. Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on, millaiseksi ihminen kokee olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi on pääasiassa työntekijöiden ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus onnistua työssään, kokea onnistumisen tunnetta ja työniloa. (Ojala & Ahonen 2005, 27–28.)

Hakanen (2021) kirjoittaa työterveyslaitoksen julkaisemassa kirjoituksessa, että työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoinen henkilöstö tekee hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi. Hyvinvoiva työntekijä kokee työnsä myös tukevan hänen elämänhallintaansa. (Hakanen 2021.)

Työhyvinvointia on kuvattu myös tilanteeksi, jossa työntekijä kokee kokonaisvaltaista hyvää oloa sekä tyytyväisyyttä työtänsä kohtaan (Kauhanen 2016, 25). Hyvinvoiva työntekijä kokee olevansa aktiivinen ja jaksaa niin työssä kuin kotona sekä sietää vastoinkäymisiä paremmin. Hyvinvoiva työntekijä kokee myös positiivisuuden tunteita työpäivän aikana, on sitoutunut ja innostunut työstään. (Kauhanen 2016, 25–26.) Työhyvinvoinnissa onkin erityisen tärkeää tarkastella ihmistä kokonaisuutena sekä yksilönä (Ojala & Ahonen 2005, 28).

Työhyvinvoinnin käsite on saanut myös rinnalleen uuden käsitteen strateginen työhyvinvointi (Kauhanen 2016, 26). Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sadan vuoden ajan ja se mielletään yleisemmin strategiseksi menestystekijäksi (Manka 2012, 54). Strateginen hyvinvointi käsitteenä tarkoittaa organisaation eri toimintoja, joilla voidaan vaikuttaa strategiseen hyvinvointiin. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi strateginen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, esimiestoiminta ja työterveyshuolto. (Kauhanen 2016, 27.)

2.2 Työhyvinvointi työyhteisössä ja sen voimavarat

Työhyvinvointi vaatii ymmärtämistä (Ranta & Tilander 2014, 143) ja se liitetään nykyään yhä enemmän ei-konkreettisiin tekijöihin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Tämän lisäksi työntekijän yleinen terveys on kaikista tärkeintä, sillä se vaikuttaa ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2005, 31.)

Terveellä työpaikalla on tietynlaisia ominaisuuksia, jotta se on tehokas, tulokselinen ja hyvä työpaikka jokaiselle työntekijälle. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi yhteiset arvot, luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä, oikeudenmukaisuus, hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys. Muita ominaisuuksia ovat selkeä ja hyvä esimiestyö, selkeät tavoitteet ja tehtävät työtä kohtaan, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön sekä kehittymismahdollisuudet työssä. Myös hyvä ja suora viestintä, turvallinen ja terveellinen työympäristö, sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen ovat terveen työpaikan tunnusmerkkejä. (Suonsivu 2011, 59–61.)

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen kuuluu kaikille työyhteisössä, mutta sen edistäminen on kuitenkin ensikädessä ylimmän johdon vastuulla. Kuitenkin työyhteisössä lähiesimies on se, jolla on tärkein rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että ongelmiin kiinnitetään huomiota riittävän varhaisessa vaiheessa, sillä pahasti tulehtuneet ihmissuhteet saattavat aiheuttaa vakaviakin sairauksia ja kärsimyksiä yksilöille. Yleensä ongelmat työpaikalla heijastuvat yksityiselämään ja vapaa-aikaan ja luonnollisesti myös päinvastoin. (Rauramo 2008, 146–147.)

Työhyvinvointi vaikuttaa siten myös organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen, joten työhyvinvoinnista kiinnipitäminen on erityisen tärkeää. Työhyvinvoinnilla on myös merkittävä vaikutus organisaation tuottavuuteen, voittoon, asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden vähäisempään vaihtuvuuteen, tapaturmiin ja sairauspoissaoloihin. (Hakanen 2021.) Työhyvinvointia edistävät tekijät saavat aikaan monenlaisia talousvaikutuksia organisaatiossa. Työ-

hyvinvointia voidaan pitää kilpailukeinonakin, koska sillä voidaan luoda pidempi-aikaista tulosta yritykselle. (Kehusmaa 2011, 81.) Taloudellisissa vaikeuksissa olevat organisaatiot yleensä säästävät henkilöstö- ja työhyvinvointikuluissa, millä on suora vaikutus henkilöstön hyvinvointiin (Pyöriä 2012, 43).

Työllä ihminen mahdollistaa toimeentulon, lisäksi työ tuo elämään sosiaalisia suhteita, sekä mielekästä tekemistä. Työntekijän työhyvinvoinnissa on kyse työntekijän omista kokemuksista työpäivän aikana, työhyvinvointi on monen eri tekijän summa ja syntyy työn lomassa. Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, joten työhyvinvointia ylläpidetään ja kehitetään yhdessä. Johtajien, esimiesten sekä työntekijöiden lisäksi työhyvinvointia ylläpitävät työsuojeluhenkilöstö, luottamusmiehet sekä työterveyshuolto. Jokaisen työntekijän on otettava vastuu omasta työhyvinvoinnista, omilla arkisilla valinnoilla, asenteilla ja toimintatavoilla voi vaikuttaa paljon omaan työssä jaksamiseen, mutta myös työilmapiiriin. (Pennonen 2021, 46–50.)

Työntekijän voimavarat ovat iso osa työhyvinvointia, voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä, vuorovaikutuksellisia sekä rakenteellisia tekijöitä. Työn voimavaroissa pidetään tärkeänä esimiehen antamaa sosiaalista tukea, positiivista ilmapii-riä, työn hallintaa ja aktiivista työtä, johon sisältyy vaikuttamisen mahdollisuus, kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Ryhmän voimavaroja lisää ryhmän keskinäinen yhtenäisyys. (Manka & Manka 2016, 69–70.)

Läsnäolotaito eli eläminen hetkessä on hyväksi ihmiselle. Myös se, ettei murehdi menneitä tai mieti liikaa tulevaisuutta lisäävät voimavaroja. Voimavarat auttavat myös elämään ikävienkin rutiinien keskellä, sillä nekin kuuluvat elämään. (Manka & Manka 2016, 73–74.)

2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana pidetään sitä, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin (Juuti & Vuorela 2015, 85). Työhyvinvointia ja työkykyä voidaan työnantajan puolesta lähteä kehittämään esimerkiksi erilaisilla ilmaisilla tai maksullisilla neuvontapalveluilla, liikuntapalveluilla tai

muuttamalla työtä työkyvylle sopivammaksi. Työterveyshuollon merkitys on myös suuri työhyvinvoinnin kehittämisessä, sillä sen avulla voidaan tukea työntekijän työkykyä. (Kauhanen 2016, 27, 36.) Tarkalla työvuorosunnitelulla on myös suuri vaikutus työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen (Työterveyslaitos 2021, B). Työhyvinvoinnin kehittämisessä isossa roolissa on myös ylimmän johdon tuki työhyvinvoinnin kehittämistä kohtaan (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 312). Erilaiset työpaikan harrastus-, virkistys- ja kulttuuritoiminta edesauttavat työhyvinvoinnin kehittämisessä (Kauhanen 2016, 38). Useilla työpaikoilla työhyvinvointia on alettu kehittää muun muassa liikunnan avulla (Juuti & Vuorela 2015, 88).

2.4 Työn imu

Työn imu tarkoittaa niin sanottua flow- ilmiötä, joka koetaan positiiviseksi työhyvinvoinnin tunnetilaksi (Kehusmaa 2011, 17). Työn imu on myönteistä tunne – ja motivaatiotilaa, johon liittyy muun muassa uppoutumisen, tarmokkuuden ja omistautumisen kokemuksia. Työhyvinvointilaitoksen teettämässä tutkimuksessa tärkeimmiksi voimavaroiksi työn imun syntyyn osoittautuivat työn kestävyys ja monipuolisuus, oman työn tulosten näkeminen, palveleva johtaminen ja oikeudenmukaisuus. (Työterveyslaitos 2021, A.)

”Työn imu tarkoittaa fyysistä, tiedollista ja tunnetason läsnäoloa työssä.”

Hakanen (2011, 38) on määritellyt kirjassaan työn imun seuraavasti: ”sellainen työ, joka tyydyttää psykologisia perustarpeitamme, tuottaa myös hyvinvointia. Tällainen hyvinvointi tarkoittaa sitä, että työntekijä on valmis ponnistelemaan ja antamaan täyden panoksensa työlle tavoitteiden hyväksi. Vastineeksi ponnisteluista hän kokee työnsä merkitykselliseksi ja työympäristönsä mielekkääksi. Tällaista työhyvinvoinnin tilaa kutsutaan työn imuksi”. Työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla mielellään töihin sekä on sinnikäs vastoinkäymisissä. (Hakanen 2011, 38.) Parhaimmillaan työ on siis kuin leikkiä, se on kevyttä, tuottaa iloa ja siihen suhtaudutaan huumorilla sekä siitä saadaan voimavaroja. Työ, joka sopii ihmiselle sekä vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, on perustana pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. (Juuti & Vuorela 2015, 79–80.)

Työn imu näkyy myös myönteisenä ja energisenä toimintana työssä, jota voi ylläpitää ja kehittää monin eri keinoin. Tavallinen jutustelu työpaikalla ja yhteiset juhlahetket lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä auttavat näkemään työkaaverit myös työrooliaan laajemmasta näkökulmasta. Työn imua kokevat työntekijät ovat muun muassa aloitteellisia ja uudistushakuisia, auttavat työkavereitaan vapaaehtoisesti, sitoutuvat työhönsä ja työpaikkaansa sekä kokevat työn myös rikastuttavan muuta elämää. Työn imua kokevat työntekijät ovat terveempiä ja onnellisempia, kuin työntekijät, jotka eivät koe työn imua. Työn imuun liittyy myönteisiä tunteita kuten iloa, innostusta ja ylpeyttä, nämä tunteet vahvistavat työntekijän yksilöllisiä, fyysisiä, psyykkisiä kuin sosiaalisiaakin voimavaroja. Työn imua kokevat henkilöt myös haastavat itseään työssä enemmän kuin työntekijät, jotka eivät koe työn imua. Työn imua voidaan nähdä työssä, kuten esimerkiksi tarjoilijalta, joka huomaa ja huomioi salissa kaiken. Työn imua voi kokea, kun on tullut kuulluksi ja arvostetuksi työssä. Työn imua kokevat henkilöt todennäköisesti myös tartuttavat työn imua toisiin, esimerkiksi työkaveriin tai puolisoon. Työn imulla on myös vaikutus yrityksen tuloksentekoon monella eri tavalla kuten tuotavuudella, asiakastyytyväisyydellä sekä työntekijöiden vähäisemmällä vaihtuvuudella ja tapaturmilla. (Hakanen 2011, 38, 41–44, 95,137.)

2.5 Työyhteisö

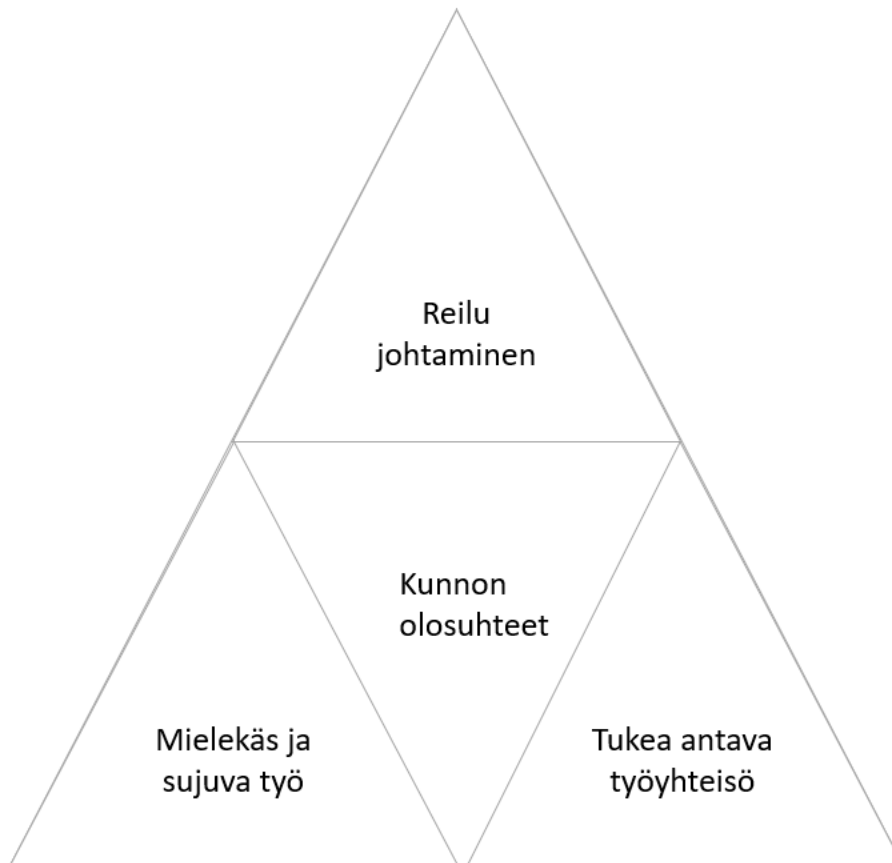
Yrityksen tärkein voimavara on osaava, sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta (Pyöriä 2012, 41–42). Hyvinvoiva työyhteisö on määritelty sellaiseksi, minne on mukava tulla ja ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä. Hyvinvoivassa työyhteisössä myös vaihtuvuus on vähäistä, kun työntekijät ovat sitoutuneita omaan työhönsä. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöiden ja esimiehen välit ovat keskenään hyvät, ja työyhteisössä sallitaan erilaisuutta eikä ketään kiusata. (Kehusmaa 2011, 110.) Työyhteisössä on avoin ja luottavainen työilmapiiri ja siellä kannustetaan, kunnioitetaan ja arvostetaan kaikkia (Pennonen 2021, 50). Työstä palautteen saaminen ja antaminen on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden kehittyä työssään niin työntekijänä kuin ammattitaidollisesti. Työmäärän tulisi olla kohtuullinen sekä oikeudenmukainen

työntekijöiden välillä, jotta jokainen saisi mahdollisuuden kehittymiseen ja palautumiseen. (Kehusmaa 2011, 110.)

Hyvän työpaikan on määritelty olevan sellainen, jossa työntekijät luottavat esimieheen sekä johtoon, työntekijät ovat ylpeitä siitä, mitä tekevät työkseen ja nauttivat työkavereiden läsnäolosta. Työyhteisön laatua voidaan mitata työntekijöiden ja johdon välisten suhteiden kautta, työntekijöiden ja työn välisen suhteiden kautta sekä työntekijöiden välisten suhteiden kautta. (Kehusmaa 2011, 111.) Työyhteisön menestys on siis taloudellisia tunnuslukuja laajempi kokonaisuus (Pyöriä 2012, 7).

Terveessä työyhteisössä myös työroolit ovat selvillä, ja työkaverit tuntevat myös toistensa työroolit. Esimiehen tulee huolehtia, että jokaisen työroolit pysyvät selkeinä koko ajan. Jokaisen työntekijän tulisi ottaa vastuuta työyhteisön menestyksestä ja työilmapiiristä, työyhteisössä käyttäydytään ystävällisesti ja kunnioittavasti jokaista kohtaan, yhteistyö myös sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa sujuu hyvin. Pelisäännöt työyhteisössä ovat selkeät ja reilut, säännöt koskevat jokaista työntekijää. Työjärjestelyt on huomioitu niin, että työpäivän aikana palautuminen olisi mahdollista, ja työntekijän palautumista tuetaan erilaisin keinoin kuten esimerkiksi ruokatauon avulla. Jokaisessa työyhteisössä on ongelmia, mutta mikäli ongelmia ei olisi, niin ei olisi työtäkään. Terveessä työyhteisössä ongelmaan yleensä löydetään jonkinlainen ratkaisu ennemmin tai myöhemmin, ja niistä tulisi puhua suoraan työyhteisössä. Työssä onnistuminen lisää työntekijöiden motivaatiota sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. Terveessä työyhteisössä on myös tarjolla sosiaalista tukea, jota tulisi saada niin esimieheltä, kollegoilta kuin alaisiltakin. (Aro 2018, 182–184.)

Hyvinvoivaa työyhteisöä voidaan lähteä kuvaamaan kolmiomallin avulla, joka sisältää neljä pienempää kolmiota. Kaikilla kolmiomallin neljällä pienemmällä kolmiolla on merkittävä rooli hyvinvoinnin luomisen kannalta. Ensimmäinen pieni kolmio on kunnolliset olosuhteet, joilla tarkoitetaan työolosuhteiden perusvaatimuksia eli turvallisia- ja terveellisiä olosuhteita työn tekoon, sopivaa työn kuormitusta, toimivia työvälineitä sekä yleisesti hyviä työolosuhteita. (Kehusmaa 2011, 112–113.)



Kuvio 1. Hyvinvoivan työyhteisön kolmiomalli (Kehusmaa 2011, 112)

Toinen kolmiomallin pienistä kolmioista on mielekäs ja sujuva työ, jolla on suora vaikutus siihen, miten yksilö kokee työroolinsa työyhteisössä. Eri työntekijöitä motivoi erilaiset asiat työssään, joka on otettava huomioon. Työn sujuvuuteen puolestaan vaikuttaa oman työn sisältö ja sen sujuvuus sekä se, miten työyhteisön toimintaan pääsee vaikuttamaan. (Kehusmaa 2011, 114–116.)

Kolmas pieni kolmio kolmiomallista on tukea antava työyhteisö, joka ymmärtää organisaation yhteiset tavoitteet ja on valmis työskentelemään niiden eteen. Yhteisön jäsenet luottavat siihen, että apua on saatavilla, kun sitä tarvitsee. Myös yhteisöllisyys ja ”me- henki” on tärkeää työyhteisön tuen kannalta, on tärkeää ymmärtää, että jokaisen työntekijän työpanos, oppiminen ja uudistuminen tapahtuvat yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. (Kehusmaa 2011, 116–117.)

Neljäs ja viimeinen pieni kolmio kolmiomallista on reilu johtaminen. Reilu johtaminen työyhteisössä on osallistavaa ja yhteisöllistä, eli työntekijät otetaan päätöksentekoon mukaan. Yhteisöllinen johtamistapa korostaa niin yhteistä tekemistä työntekijöiden kesken kuin osallistumista ja vastuunottoa. Hyvän johtajan ominaisuuksia ovat esimerkiksi luottamussuhteen rakentaminen työntekijöiden kanssa, hyvä itsetuntemus omaa tekemistä kohtaan, työntekijöiden arvostus ja kyky nähdä isompia kokonaisuuksia. (Kehusmaa 2011, 118–119.)

3 TYÖILMAPIIRI

3.1 Työilmapiiri käsitteenä

Työilmapiiri mielletään työntekijän omaksi kokemukseksi työyhteisön työympäristöstä (Aro 2018, 39). Luottamuksellinen ja avoin kommunikaatio on perusta hyvän työilmapiirin synnylle (Juuti & Vuorela 2015, 52). Työilmapiiri on eri asia kuin työtyytyväisyys, joka puolestaan on arvio siitä, miten työntekijä kokee tarpeidensa toteutuvan omassa työssään ja työroolissaan (Aro 2018, 39).

Työilmapiiri on organisaatioilmapiirin, esimiehen johtamistyylin ja työyhteisön kokonaisuus (Rauramo 2008, 124). Johtaminen työpaikalla on työilmapiirin kannalta erittäin tärkeää ja ratkaisevaa (Aro 2018, 71). Hyvään työilmapiiriin vaikuttavat muun muassa hyvät esimies- alaissuhteet, hyvä tiedonkulku, kehitys- ja etenemismahdollisuudet, sopiva työkuormitus, oikeudenmukainen palaute, palkka ja palkitseminen. Työn ja vapaa- ajan yhteensovittaminen, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet sekä yhteisöllisyys vaikuttavat myös hyvään työilmapiiriin. (Rauramo 2008, 126.)

Työilmapiiri koostuu useista eri työolotekijöistä, joita ovat muun muassa arvot, työntekijöiden käytös sekä tapakulttuuri työpaikalla. Myös työroolien selkeys vaikuttaa työsujuvuuteen sekä mielekkyyteen. Onnistumisia tukeva johtamistapa sekä viestinnän laatu ja määrä ovat merkittäviä tekijöitä työilmapiirissä. Edellä mainittujen lisäksi hyvän työilmapiirin kulmakivenä on esimiesten ja työkavereiden käytös työpaikalla. Huono käytös työpaikalla aiheuttaa työilmapiirin laskemisen lisäksi stressiä, pahaa mieltä muille työntekijöille sekä haittaa yksilön ja yhteisön terveyttä. Työilmapiiri yleisimmin välittyy myös asiakkaille lyhyenkin vierailun aikana, työilmapiiri näkyy asiakaspalvelun laadussa sekä muiden sidosryhmien toiminnassa. (Aro 2018, 40–41, 50.)

3.2 Työilmapiirin kehittäminen

Työilmapiirin kehittäminen lähtee siitä, että yrityksen johto on kiinnostunut kehittämään sitä, mutta tekemään myös konkreettisia parannuksia sen eteen. Ilmapii- rin kehittämisessä on kyse työyhteisön, johtamisen ja työn kehittämisestä. Ilma- piirin kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, jonka olisi hyvä tapahtua arkisten asi- oiden lomassa. Työilmapiirin kehittämisessä tulisi keskittyä työhön ja sen kehit- tämiseen. Olennaista työn kehittämisessä on hakea yhteistä suuntaa ja ymmär- rystä, jolloin organisaation työntekijöiden kehittyminen tukee työilmapiiriä. (Aro 2018, 137–139.)

Työilmapiiriä voidaan lähteä kehittämään myös tyky- toiminnalla eli työkykyä yl- läpitävällä toiminnalla. Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla huolehditaan työnteki- jän terveydestä, toimintakyvystä, työympäristön terveellisyydestä, työyhteisöstä ja turvallisuudesta. Tällainen toiminta voi olla esimerkiksi fyysisen kunnon ylläpi- tämistä liikuntapäivien muodossa tai yhteistä hauskanpitoa virkistyspäivien mer- keissä. (Manka 2012, 60–61.)

Työyhteisössä työilmapiiriä voidaan lähteä kehittämään myös esimerkiksi työn- ohjauksen kautta. Ohjauksen tarkoituksena on tarjota työyhteisölle mahdollisuus tutkia omaa suhdettaan työhön sekä oppia siitä. Työnohjauksen tarkoitus on vah- vistaa työntekijän työidentiteettiä, ammattitaitoa ja auttaa työntekijää kehittämään työtä. Tiimi voi esimerkiksi sopia pitävänsä työilmapiirin yhteisen arviointikeskus- telun kaksi kertaa vuodessa, keväisin ja syksyisin. (Aro 2018, 140,145.)

Työilmapiirin kehittäminen on jaettu kolmeen keskeiseen teemaan, suorituksen johtamiseen, konfliktien käsittelyyn ja varhaiseen puuttumiseen. Ensimmäinen työilmapiirin kehittämisen teema on suorituksen johtaminen. Olennaista suoritus- sen johtamisessa on esimiehen viestintätapa, jonka täytyy olla kunnioittava ja ar- vostava. (Aro 2018, 150.)

Toinen työilmapiirin kehittämisen teema on konfliktit. Jokaisella työntekijällä on mielipiteitä, näkemyseroja ja erilaisia kokemustaustoja, sekä myös havainto- ajat-

telu- ja toimintatyyleissä voi olla suuria yksilöiden välisiä eroja. Konfliktteilta ei työyhteisössä voi välttyä, joten olennaista on, että niistä puhutaan ja ne käsitellään yhdessä niiden henkilöiden kanssa, joita konfliktit koskevat. Konfliktitilanteista on erityisen tärkeää keskustella yhdessä, koska muuten ne alkavat elää omaa elämänsä yksilöiden mielikuvissa. Konfliktit olisi hyvä ottaa käsiteltäviksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, sillä pitkittyessään konfliktien ratkaiseminen mutkistuu. Konfliktit ovat kuitenkin tärkeitä, sillä ne vievät työyhteisön kehitystä eteenpäin. Tärkeä periaate konfliktien käsittelyssä on se, että siihen osallistuvat vain ne, jotka haluavat etsiä ratkaisua siihen. (Aro 2018, 151–153.)

Kolmas teema työilmapiiriongelmiin ehkäisyssä on varhainen puuttuminen työsuorituksen, työssä selviytymisen ja työkyvyn ongelmatilanteisiin. Varhaisen puuttumisen periaate on se, että ongelmiin puututaan heti niiden ilmaantuessa, kun ongelmien ratkaiseminen on vielä mahdollista. Esimiehellä on tärkeä rooli varhaisessa puuttumisessa. Esimiehen tulee olla aktiivisesti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja pitää itseään selvillä siitä missä mennään. Esimies osaa ottaa myös hankalatkin asiat puheeksi kysymällä esimerkiksi ”Miten voit?” tai ”Onko sinulla huolia?” Esimies käyttää myös hyödyksi työterveyshuoltoa matalalla kynnyksellä, mikäli sellaiselle on tarvetta. Varhainen puuttuminen ei kuitenkaan ole pelkästään esimiehen tehtävä, se kuuluu myös työkavereiden oikeuksiin ja velvollisuuksiin. On mahdollista, että työpaikoilla työntekijät havaitsevat ongelmat jo kauan ennen esimiestä. Olennaista on, että ongelmien ratkaisemisesta ei tehdä suurempaa numeroa, vaan se hoidetaan hienovaraisesti. (Aro 2018, 153–154.)

3.3 Viestinnän merkitys työhyvinvoinnissa

Terve työyhteisö rakentuu avoimesta viestinnästä työyhteisön työntekijöiden kesken. Avoimessa viestinnässä merkittävää on se mitä halutaan tuoda ilmi, ei niinkään se kuka asian ilmaisee. Avoimuus tarkoittaa sitä, että työasioista voidaan puhua ilman ylimääräistä kontrollia. Avoimeen viestintään kuuluu mahdollisuus ja velvollisuus tuoda julki epäkohtia ja ongelmia ilman rangaistuksen pelkoa. (Aro 2018, 70.)

Viestinnän on sanottu olevan kuin liima, joka liittää organisaation osat toisiinsa. Liiman puuttuessa organisaation osat eristäytyvät toisistaan, jolloin viestintä ei ole toimivaa. Hyvä viestintä on aina kaksisuuntaista, molemminpuolista kommunikointia, joka perustuu tosiasioihin ja näin ollen hyvää viestintää ei ole ilman realistista käsitystä työyhteisön toimintaympäristön tilanteesta. Viestinnän ollessa yksipuoleista kommunikointia se vääristää ymmärtämistä ja tieto korvataan mielikuvilla sekä uskomuksilla. Kun työntekijät eivät keskustele tärkeistä asioista keskenään, he keskustelevat toistensa kanssa omassa mielessään. Keskustelemattomuus altistaa virhetulkinnoille, loukkaantumiselle ja pelolle, jolloin työilmapiiri alkaa heikentyä. Hyvälaatuinen viestintä sen sijaan vahvistaa työn hallintaa ja lisää oman työn tärkeyttä sekä arvostusta. (Aro 2018, 65–68.) Jokaisella työntekijällä on velvollisuus toimia niin, että viestintä on toimivaa (Tuominen 2020, 231). Yhä enemmän työelämässä tehdään yhteistyötä muiden työntekijöiden ja toimijoiden kanssa, joten työntekijältä odotetaan kommunikointitaitoja, kykyä viestiä ja työskennellä muiden toimijoiden kanssa (Pennonen 2021, 264).

Johdon viestinnän ollessa yksipuolista tiedottamista johdon viestinnän realiteettitaju voi kadota. Tällöin johto elää omien mielikuvien varassa ja vaarana on tehdä yrityksen menestyksen kannalta virheellisiä päätöksiä. Virheellisten päätösten ilmiö on tuttu amerikkalaisesta tv-formaatista ”Pomo piilossa”, jossa yrityksen toimitusjohtaja jalkautuu ”tuntemattomana rivityöntekijänä” yrityksensä työntekijöiden keskuuteen, jonka kokemuksen myötä hänen ”silmänsä aukeavat”. (Aro 2018, 66.)

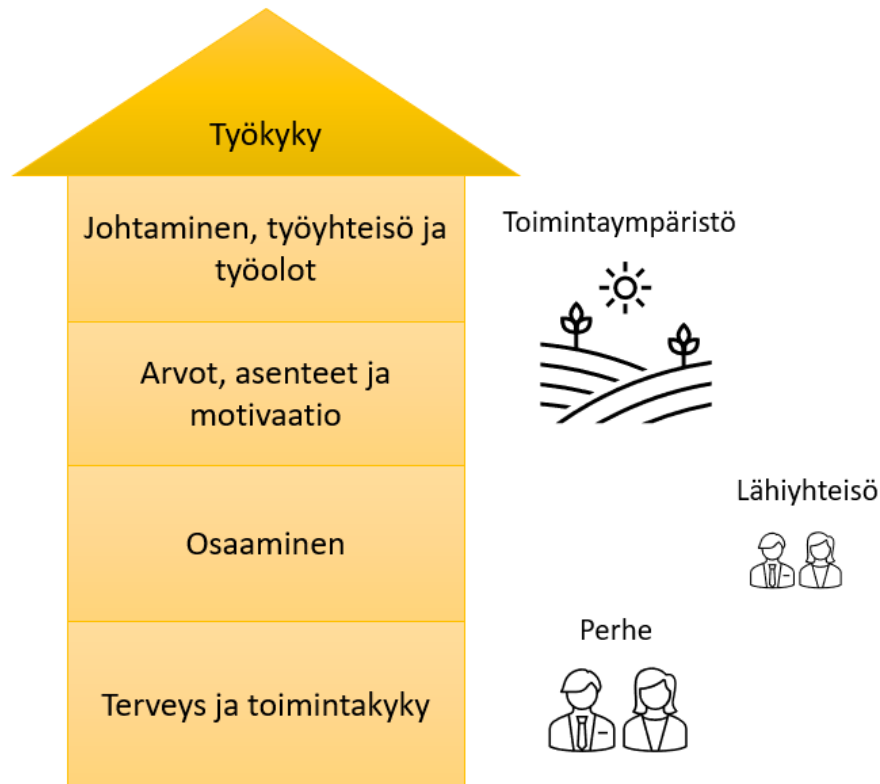
4 TYÖKYKY TYÖYHTEISÖSSÄ

4.1 Työkyky käsitteenä ja työkykymalli

Työkyky tarkoittaa työntekijän fyysistä, psyykkistä sekä sosiaalista osaamista, työkyky tarkoittaa työntekijän kykyä tehdä työtä. (Kehusmaa 2011, 27, 29.) Työkykyyn ja työhyvinvointiin vaikuttavat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet, motivaatio, johtaminen, työyhteisö ja työolot (Pennonen 2021, 57–58). Työkyvyn ylläpitäminen vaatii esimiehen ja työntekijän yhteistyötä. Työkyky ei ole irrallaan työn ulkopuolisesta elämästä, vaan perhe ja ystäväpiiri voivat vaikuttaa työkykyyn merkittävästi. Esimerkiksi työn ja muun elämän yhteensovittaminen on iso tekijä hyvän työkyvyn syntymiselle, vaikka se tapahtuukin pääasiassa töiden kautta. (Kauhanen 2016, 25.)

Työterveyslaitos on perustanut mallin, joka tuo yhteen työkykyyn vaikuttavat tekijät. Malli on nimetty työkykytaloksi. Työkykytalon kerroksien avulla voidaan kehittää henkilöstön työkykyä työyhteisöissä. (Pennonen 2021, 58.)

Alin kerros eli terveys ja toimintakyky muodostavat työkyvyn perustan. Alimassa kerroksessa on fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Toisessa kerroksessa on osaaminen, peruskoulutus ja ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Neljäs ja viimeinen kerros kuvaa johtamista, työyhteisöä ja työoloja. (Pennonen 2021, 58–59.)



Kuvio 2. Työkykytalomalli (Pennonen 2021, 60)

Työkykytalomallin idea on, että talo pysyy kasassa ja toimii, kun sen kaikki kerrokset tukevat toisiaan, mutta sen kerroksia on kehitettävä koko työelämän ajan. Mikäli ylin kerros muuttuu liian raskaaksi, tällöin se painaa alempia kerroksia, jolloin työntekijän työkyky kärsii kokonaisvaltaisesti. (Pennonen 2021, 59, 61–62.)

4.2 Stressin vaikutus työkykyyn ja sen ennaltaehkäisy

Työstressi tarkoittaa sitä, että työntekijä kokee itsensä kyvyttömäksi selviytymään häneen kohdistuvista työn vaatimuksista ja odotuksista. Stressin kehittymiseen vaikuttavat itse työ kuin myös työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet. (Suonsivu 2015, 36.) Stressin tarkoitus on auttaa ihmistä selviämään hankalaksi koetusta tilanteesta. "Stressiprosessi" käynnistyy, kun ihmiseen kohdistuu haasteita, eikä hän ole varma omien voimavarojensa riittävydestä. Stressiä voi syntyä eri syistä kuten työstä, fyysisestä rehkimisestä, ympäristön aiheuttamista kuormitustekijöistä ja huonoista elintavoista. Muita stressitekijöitä voivat olla elämänmuutokset, haasteet ja vastoinikäymiset. Stressiä saattavat aiheuttaa myös ajatukset

ja tunteet kuten huolestuneisuus, riittämättömyyden tunteet ja jännitys. (Pennonen 2021, 93–94.) Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi myös kiire, työajat, ammatillisuuden kehittämisen ongelmat ja työjärjestelyiden heikkoudet voivat olla stressille laukaisevia tekijöitä (Suonsivu 2015, 36). Yleisempiä stressin oireita ovat hermostuneisuus, univaikeudet ja ahdistuneisuus (Suonsivu 2011, 26). Stressi voi ilmetä myös hyvän olon puuttumisena, tyytymättömyytenä, voimakaana huolestumisena arkisiakin asioita kohtaan sekä vaikeutena rentoutua (Suonsivu 2015, 37).

Stressin kokeminen on normaalia ja se kuuluu työhön, menestymisiä harvoin tulee ilman vastoinkäymisiä ja haasteita. Stressaantumista ei kuitenkaan tarvitse nähdä kielteisenä asiana, vaan täytyy osata huolehtia riittävästä palautumisesta, voimavaroista ja hyvinvoinnista. Yksi yleisimmistä stressin merkeistä työssäkäynnällä ihmisellä on työasioiden pyöriminen mielessä yölläkin. Pitkittyessään työstressistä voi seurata työuupumus, pitkittynyt työstressi on yleensä monen asian summa. Siihen voivat vaikuttaa työn kuormitustekijät, kuten työn sisältöön, organisointiin ja työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat tekijät. Työstressi saa alkunsa, kun työn vaatimukset ovat työn voimavaroja suuremmat. On siis tärkeää pyrkiä tunnistamaan omat ajankohtaiset stressitekijät, mutta myös tunnistamaan omat tavat reagoida stressiin. (Pennonen 2021, 95–96, 99–101.)

Stressin psyykkiset rasitusoireet haittaavat työtehtävissä, jotka vaativat esimerkiksi erityisesti keskittymistä, luovuutta, muistamista ja sosiaalisia taitoja. Liiallisen stressin alaisena uuden tiedon omaksuminen ja nopeiden päätöksien tekeminen saattaa olla haastavaa. Stressin merkit tulisi tunnistaa jo varhaisessa vaiheessa, jotta työntekijän elimistön tasapaino pystyttäisiin palauttamaan nopeammin normaalille tasolle. Tällöin myös voidaan välttää stressioireiden haitalliset vaikutukset työkyvyn kannalta. Pienissä määrin stressi voi kuitenkin olla positiivista ja lisätä luovuutta sekä energiatasoa, myönteinen stressi voi innostaa työntekijää ja lisätä työnhallinnan tunnetta. Haitallinen stressi puolestaan lamauttaa työntekijän ja vähentää käytettävissä olevan energian määrää. Täytyy kuitenkin muistaa, että stressin kokemukset ovat yksilöllisiä ja eri elämäntilanteisiin mukautuvia. Stressin lisääntyttyä myös väsymys kasvaa, joka näkyy esimerkiksi työmotivaation laskuna. Stressaantuneisuus näkyy myös töiden aloitekyvyssä, joka

yleensä on hankalaa stressin alaisena. Stressi lisääntyy silloin, kun tekemättömien töiden määrä kasvaa. Stressaantuneen ihmisen havainnointikenttä myös heikkenee huomattavasti, jolloin kokonaisuuksien hahmottaminen voi olla hankalaa. Se myös kuluttaa psyykkisiä voimavaroja huomattavasti, jolloin työntekijän voimavarat muutoksiin voivat olla heikommat. (Nummelin 2008, 75–76.)

Haitallisen stressin oireista tulisi puhua aina esimiehen tai terveydenhuollon ammattilaisen kanssa, jotta riskit työuupumukseen eivät kasvaisi. Mikäli työntekijän voimavarat ovat jo valmiiksi vähäiset ennen stressin kuormitusta, stressireaktio voi olla voimakkaampi ja palautuminen yleisemmin kestää pidempään. Stressin aiheuttama väsymys voi esiintyä ylitöiden haalimisella, vetäytymisenä ja aktiivisuuden vähenemisenä. Väsymys näkyy yleensä myös työn laadussa ja käyttäytymisessä, esimerkiksi kireytenä, aikataulujen lipsumisena ja joustamattomuutena. Keskittymis- ja aloitekyky heikkenevät stressin ja väsymyksen iskiessä, samaan aikaan myös toimintakyvyn laatu ja tehokkuus kärsivät. Stressaantuneen henkilön yleiset elintavat voivat muuttua ja ne heijastuvat työntekoon yleensä voimakkaasti. (Nummelin 2008, 77–79.)

Hyvinvoiva henkilö tunnistaa stressin oireet jo hyvissä ajoin, joka on myös stressin hallinnan avaintaito. Stressin ennaltaehkäisemiseen olisi hyvä varata päivittäin riittävästi aikaa, jotta energiatasot ehtisivät latautua kunnolla. Stressinhallinnan voi mieltää työn ja muun elämän hallinnaksi. (Nummelin 2008, 92–93.)

Haitallista stressiä voidaan lähteä ennaltaehkäisemään työpaikalla esimerkiksi työaikajärjestelyiden, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja työmäärän kautta. Stressiä voidaan ennaltaehkäistä myös hyvien työolojen ja työympäristön kautta eli ottamalla esimerkiksi nollatoleranssi työpaikkakiusaamiselle. Myös viestintään olisi syytä panostaa, ei pidetä työntekijöitä epätietoisuudessa vaan kommunikoidaan avoimesti työntekijöiden kanssa. Henkisiä ja sosiaalisia paineita tulisi välttää, sillä kokemukset tuen puuttumisesta altistavat stressille. Työtä ei myöskään saisi teettää niin paljon, että se jatkuvasti kuormittaisi työntekijää. (Suonsivu 2011, 35.)

4.3 Työuupumus

Työuupumus on pitkäaikainen ja työperäinen stressioireyhtymä, joka syntyy työntekijän ja työn välille. Työuupumusta voidaan pitää yhtenä masennuksen oireista, sillä väsymys syntyy asteittain. Sitä voidaan määritellä myös hyvinvoinnin häiriönä, joka heikentää työntekijöiden työhyvinvointia sekä vaikuttaa työyhteisöön negatiivisesti. (Suonsivu 2011, 29–30.) Työuupumus on myös määritelty työssä kehittyväksi, krooniseksi oireyhtymäksi, jonka aikana ihmisen voimavarat heikenevät pitkittyneen työstressin vuoksi. Työuupumuksen kehittymiseen vaikuttavat työntekijän elämäntilanne ja työolosuhteet. (Suonsivu 2015, 45.)

Työuupumuksen keskeisin tekijä on voimakas ja pitkäaikainen emotionaalinen väsymystila, jota näkee yleisimmin intensiivisesti työskentelevillä ihmisillä (Suonsivu 2015, 44–45). Työuupuneen henkilön voimavarat hupenevat vähitellen, ja yleisiä oireita ovat kynnisyys, väsymys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työuupumuksen erottaa tavallisesta väsymyksestä siitä, että henkilön voimavarat eivät palaudu entiselleen yöunien aikana. Yleensä motivoituneet, sitoutuneet ja velvollisuudentuntoiset työntekijät, ovat alttiimpia työuupumukselle. (Nummelin 2008, 80–81.) Muita yleisiä piirteitä ovat jaksamattomuuden tunne ja motivaation puute, negatiivinen suhtautuminen itseensä ja työhön, sekä muihin ihmisiin. Lisäksi myös vetäytyminen vuorovaikutuksesta muihin ihmisiin on yksi työuupumuksen piirteistä. Työuupumus näkyy ihmisestä työilon katoamisena sekä epävarmuuden lisääntymisenä. (Suonsivu 2015, 45.)

Työuupumuksen kasvuun vaikuttavat muun muassa organisaatioiden tulostavoitteet, jotka heikentävät työntekijöiden voimavaroja. Tämän kaltaisista tekijöistä on vaarana syntyä työntekijälle niin sanottu voimavarojen eheytymistila, joka voi syntyä, jos työssä kokee merkityksettömyyden tunnetta ja itsearvostuksen heikkenemistä. Useimmin uupunut työntekijä on antanut työlleen enemmän, mitä työ on antanut vastineeksi, myös suhde työntekoon muuttuu kielteisemmäksi. (Nummelin 2008, 81–82.) Työuupumus voi olla myös merkki siitä, että työpaikalla ei ole riittävästi työntekijöitä suojaavia ja hyvinvointia ylläpitäviä tekijöitä. Usein työntekijät uupuvat herkemmin, kun esimerkiksi ihmissuhteet, palkkaus ja oikeudenmukaisuus eivät ole työpaikalla kunnossa. Työuupumus on merkki siitä, että

työntekijän työtapoihin, työtilanteeseen ja selviytymiskeinoihin on löydettävä muutosta. (Ahola 2011, 22.)

4.4 Palautuminen

Palautumisella tarkoitetaan ihmisen kehon siirtymistä hetkelliseen lepotilaan (Aro 2018, 102). Palautumisen aikana ihmisen fyysiset ja psyykkiset voimavarat palaavat työpäivän aikana koettua stressiä ja kuormitusta edeltävälle tasolle. Palautumisprosessi alkaa, kun työn kuormitustekijät eivät ole enää läsnä. Jos palautumista ei tapahdu riittävästi, työntekijä joutuu ponnistelemaan seuraavina päivinä enemmän selviytyäkseen työstään. Palautuminen on onnistunut, kun työntekijä kokee itsensä kyvykkääksi jatkamaan työtään. Palautumisen kannalta on tärkeää, että työntekijällä on työjaksojen välissä riittävästi aikaa rentoutumiselle. Riittävä työstä palautuminen on tärkeää, sillä se estää myös terveysongelmien syntymistä. (Pennonen 2021, 120–124.) Palautumisen kannalta olennaista on myönteinen tunnetila, sillä kielteisen tunnetilan vallitessa palautuminen voi olla haastavaa. Mikäli työyhteisössä on hyvä työilmapiiri, on sillä suuri vaikutus palautumisen kannalta. Yhdessä onnistuminen, ystävällisyys, valmiiksi saaminen, tuen osoittaminen ja saaminen, sekä hyvä porukkahuumori luovat myönteistä tunnetilaa. (Aro 2018, 102.)

Palautumisen idea on, että kuormitustekijästä tulee saada etäisyyttä ladatakseen omia voimavaroja. Jokaisen työntekijän on hyvä olla tietoinen, niistä tekijöistä, jotka tukevat vapaa-ajalla palautumista. Mitä enemmän työ kuormittaa, sitä enemmän tarvitsee aikaa palautumiseen. Palautumisen vaikeudet lisäävät työuupumuksen riskiä, mutta myös muita ongelmia, kuten univaikeuksia. Mikäli on epävarma oman palautumisen tilanteesta, itselle voi esittää kysymyksen, olenko valmis kohtaamaan uusia haasteita ja vaatimuksia työssä? Vastauksen pitäisi olla myönteinen, mikäli palautumista on tapahtunut riittävästi. (Pennonen 2021, 124–128.)

Palautumisen mekanismit ovat niitä, joiden avulla palautumista tapahtuu. Keskeisiä palautumisen mekanismeja, ovat psykologinen irrottautuminen työstä, rentoutuminen, taidonhallintakokemukset ja kontrollin tunne. Myös merkityksellisyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksilla on palautumista edistävä vaikutus. (Pennonen 2021, 128–129.) Palautumisen mekanismeilla on suora vaikutus työhyvinvointiin (Pennonen 2021, 132–133).

Psykologinen irrottautuminen tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että ihminen on psyykkisesti irti työstään. Tämä voi olla vaikeaa, sillä vaikka ihminen olisi poissa työpaikalta, työasiat saattavat vaivata mielessä. Psykologinen irrottautuminen on onnistunutta, kun työasioita ei ajattele vapaa-ajalla. Ylityöt ja tavoitettavissa olo vapaa-ajalla heikentävät irrottautumista. (Pennonen 2021, 129.)

Toinen palautumisen mekanismi on rentoutuminen, rentoutumisella tarkoitetaan rauhallista, myönteistä tunnetilaa ja matalaa henkistä sekä fyysistä tilaa. Rentoutuminen lisää myönteistä tunnetilaa, joka ehkäisee stressin syntymistä. Rentoutumista voidaan saada aikaan erilaisin keinoin tarkoituksellisesti esimerkiksi rentoutusharjoituksen avulla tai erilaisten vapaa-ajan toimintojen kautta. Rentoutumisen keinoja voivat olla esimerkiksi luonnossa kävely ja musiikin kuuntelu. (Pennonen 2021, 130–131.)

Palautumisen mekanismeista kolmas eli taidonhallintakokemuksilla tarkoitetaan haasteita ja oppimiskokemuksia tarjoavien vapaa-ajantoimintojen harjoittamista. Sellaisen voi saada aikaan harrastuksessa kehittyminen tai uuden kielen opiskelu. Näiden toimintojen tarkoituksena on tuoda haastetta ja tarjota oppimiskokemuksia eri tavalla kuin työ tarjoaa, samalla ne tuovat uusia voimavaroja ja myönteistä mielialaa. Neljäs ja viimeinen palautumisen mekanismi on kontrolli. Kontrollin avulla muun muassa valitaan itselleen mieleiset vapaa-ajantoiminnot. (Pennonen 2021, 132.)

Merkityksellisyys viittaa sellaisiin vapaa-ajan toimintoihin kuten harrastustoimintaan, jonka avulla ihminen kokee saavansa tärkeää sisältöä elämäänsä. On tärkeää kokea merkityksellisyyden tunnetta vapaa-ajalla. Yhteenkuuluvuuden tun-

teella tarkoitetaan sosiaalisiiin vapaa-ajantoimintoihin osallistumista, jotka tyydyttävät ihmisen tarpeen kuulua yhteen toisten ihmisten kanssa. (Pennonen 2021, 132–133.)

Työpäivän aikana pidetyillä tauoilla on suuri vaikutus työpäivän jälkeisen palautumisen tarpeeseen (Virtanen 2021,123). Ravintola-alalla hyvin yleistä on, että kiire koetaan niin suureksi, että jätetään lounas- tai kahvitauko välistä tai haetaan kahvikuppi ”työpisteelle”, jotta saadaan työt tehtyä. Tämä ei kuitenkaan edistä palautumista ja työpäivän jälkeisen palautumisen tarve on suurempi. Taukojen tarkoituksena on saada ihminen irrottautumaan hetkeksi työstä, sillä ei kukaan jaksa olla tehokas ilman taukoja koko työpäivää, tauon jälkeen työskentely sujuu uusien voimavaroin. (Pennonen 2021, 136–137.) Virtanen kirjoittamassaan työterveyslaitoksen artikkelissa muistuttaa, että palautuminen ei ole pelkästään työntekijän vastuulla. Kyse on myös siitä, onko työolot sellaiset, että taukojen pitäminen on edes mahdollista. Onko työpaikalla esimerkiksi tilat taukojen pitämiseksi tai löytyykö työpäivästä aikaa tauolle. (Virtanen 2020.) Työpäivän aikana kannattaa huolehtia myös riittävästä ravinnon saannista, sillä se lisää energiaa. Työpaikkaruokailu on tärkeä hetki työstä irrottautumisen kannalta, mutta myös sosiaalisten suhteiden kannalta. Lounastauko voi lähentää työkavereita, sillä sen aikana on mahdollista jutella muista kuin työasioista. Työpaikan sijainnin sekä työaikojen niin salliessa, voi lounastaa muualla kuin työpaikalla. Ruokailu työpaikan ulkopuolella edistää tehokkaasti työstä irrottautumista sekä palautumista jo työpäivän aikana. (Pennonen 2021, 138–139.)

Työpäivään voi sisällyttää myös pienempiä palauttavia taukoja eli ”mikrotaukoja”. Mikrotauot ovat muutamasta sekunnista muutamaan minuuttiin kestäviä taukoja, joita voi pitää työn lomassa, esimerkiksi pyörittelemällä hartioita, venyttelemällä tai nousemalla tuolista ylös. Vaihtoehtoisesti työyhteisö voi sopia pitävänsä esimerkiksi viiden minuutin palaverin päivittäin ennen työvuoron päättymistä, tarkoituksena keskustella, kuinka kulunut työpäivä on sujunut. (Aro 2018, 103.) Kiireeseen päivään sopii myös rentoutusharjoitus, esimerkiksi syvähengitys, jonka tarkoituksena on hengittää mahdollisimman hitaasti syvään ja ulos. Syvähengitys on tehokas tapa laskea kehosta kierroksia, hengityksen aikana on tarkoitus tietoisesti keskittyä hengittämiseen. (Pennonen 2021, 139–141.)

Palautumisen kannalta tärkein ja merkittävin tekijä on uni (Virtanen 2021, 129). Iso osa palautumisesta tapahtuu yöunen aikana, joten on tärkeää huolehtia riittävästä nukkumisesta yön aikana. Yöunta tulee saada riittävästi, vähintään kahdeksan tuntia yössä ja nukkumisen tulisi olla häiriötöntä niin, että yhtäjaksoinen unijakso olisi riittävän pitkä. Päivän tapahtumat vaikuttavat myös yöunen laatuun, luonnollisesti ihminen prosessoi yön aikana sellaisia asioita, joita ei ole päivän aikana ollut mahdollista prosessoida. Mikäli prosessointi jatkuu läpi yön, eivät aivot tällöin pääse pois ”työtilasta”, jolloin yöuni ei ole palauttavaa. ”Työtila” on havaittavissa erityisesti silloin, kun töissä on tapahtunut jotain ikävää. Ikävät työasiat saattavat pyöriä mielessä koko illan ajan ja aiheuttaa pahimmillaan sen, ettei nukahtaminen onnistu ollenkaan. (Aro 2018, 102.) Toisinaan voi olla vaikeaa tunnistaa nukkuvansa huonosti tai liian vähän. Väsymyksestä on saattanut tulla normaali olotila, näin sen ei kuitenkaan tulisi olla. (Virtanen 2021, 135.)

Tutkijat Punakallio ja Lusa korostavat Työterveyslaitoksen (2021) kirjoittamassa tutkimuksessa, että vapaa-ajan liikunnalla on suuri merkitys palautumisen kannalta. Liikunta voi tapahtua yksin tai yhdessä jonkun kanssa, esimerkiksi työkavereiden kesken. Työnantaja voi antaa myös esimerkkilajeja liikunnan harrastamiseen, lajien avulla voidaan edistää palautumista sekä jaksamista. (Työterveyslaitos 2021, C.)

Palautumisen kannalta loma on tehokkain keino unohtaa työasiat hetkeksi. Loma tarjoaa viikonloppua pidemmän palautumisen työstä. Työasiat saa unohdettua helpommin, kun matkustaa ulkomaille, kesämökille tai kuluttaa muuten vain päivän eri tavalla kuin tavallisessa arjessa. (Virtanen 2021, 124.)

5 ESIMIESTYÖ

5.1 Esimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde on merkityksellinen niin stressinhallinnan kuin työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden kannalta. Silloin, kun työntekijät ovat tyytyväisiä esimiestyöhön, työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja työtkin sujuvat ongelmitta. Esimies on työyhteisön hyvän työilmapiirin rakentaja, hyvän ilmapiirin rakentajana esimiehen tulisi myös huomata työntekijöiden uupuminen ja stressaantuneisuus. Tarvittaessa olla myös avuksi keskustelemalla työntekijöiden kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluiden avulla. (Nummelin 2008, 58–59, 83.) Esimiehen rooli on tärkeä kuormittumisen ennaltaehkäisemisessä sekä siitä selviytymisessä. Esimiehen tulee tunnistaa yhdessä työntekijöiden kanssa kuormittavat tekijät. (Rauramo 2008, 146.)

Tänä päivänä työelämä on haasteellista tietotyötä (Ojala & Ahonen 2005, 31), jossa tarvitaan entistä enemmän yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Työn tehostaminen, kiire ja henkinen rasittavuus lisäävät stressitekijöitä. Muuttuvat työelämän vaatimukset näkyvät myös esimiestyössä. On pystyttävä saavuttamaan kasvavat yrityksen asettamat tulostavoitteet ja pyrittävä huolehtimaan myös työntekijöiden hyvinvointitarpeista itseään laiminlyömättä. (Nummelin 2008, 15.)

Merkittävimpiä työhyvinvoinnin taustatekijöitä ovat hyvä esimies- alaissuhde. Myös esimies tarvitsee tukea ja paras tukija on oma työyhteisö. Hyvä työyhteisö auttaa esimiestä kehittymään, mutta myös ylemmän johdon tuki ja arvostus ovat tärkeitä esimiehen hyvinvoinnin kannalta. (Rauramo 2008, 147.) Esimiestyön ohella esimiehen ei tulisi jättää omaa hyvinvointiaan taka-alalle. Esimiesten työtyytyväisyyteen vaikuttaa vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys. Työn ja vapaa-ajan välisen rajan häilyminen, informaatiotulva, työpäivien venyvyys ja katkonaisuus kohdistuvat esimiehiin sekä tällöin vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Esimiesten aikataulupaineet voivat olla suuria, sillä yleensä he eivät voi vaikuttaa niihin. (Kehusmaa 2011, 87.)

5.2 Työhyvinvointia edistävä johtaminen

Hyvä johtajuus vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Hyvä johtajuus sitouttaa työntekijät organisaatioon ja antaa halua pysyä omassa työpaikassaan pidempään. Hyvällä johtajuudella on myös vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen, työkykyyn, työstressiin sekä emotionaaliseen väsymykseen. (Ranta & Tilander 2014, 145–146.) Henkilöstön hyvinvointia tukee se, että esimies keskustelee alaistensa kanssa ja osaa ottaa heidän mielipiteensä huomioon. Johtamisella on suora yhteys työyhteisön välisiin ihmissuhteisiin ja työilmapiiriin. Ihmiset ovat huonoja tottelemaan käskyjä, mutta hyviä ratkaisemaan ongelmia, joten sillä, että esimies keskustelee alaistensa kanssa ja ottaa huomioon myös heidän mielipiteensä päätöksiä tehdessä on suuri merkitys työhyvinvoinnin onnistumisen kannalta. Sen lisäksi näin saadaan työyhteisöön uusia ideoita, lisää se myös työntekijöiden työmotivaatiota työtä kohtaan. On kuitenkin muistettava, että esimiestyö on erilaisten näkökulmien yhteensovittamista. Esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot lisäävät luottamusta ja avoimuutta työyhteisössä. Esimiestyössä on muistettava, että työyhteisöä ja sen henkilöitä on kehitettävä jatkuvasti. Jokaisen organisaation haasteena on kehittyä jatkuvasti, pitkällä aikavälillä vain uudistuvat organisaatiot menestyvät. (Juuti & Vuorela 2015, 23–24, 27, 73.)

"Hyvä johtaminen on jaettua"

Esimiehen on hyvä tunnistaa, millaisia kehittämistarpeita työyhteisössä on ja miten niitä voitaisiin kehittää. Kehittämistoiminta lähtee liikkeelle siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saataisiin mukaan kehittämistoimintaan. Kehittämistoiminta epäonnistuu, mikäli johto, esimies tai työntekijät lähde siihen mukaan. Kehittämisen tavoitteena on tuoda eri näkökulmia julki, jotta saadaan luotua entistä parempi suunta yrityksen menestykselle. Esimiehen on syytä muistaa, että työyhteisön kehittäminen on jatkuva prosessi ja haluttuun lopputulokseen ei välttämättä tulla heti. Pienetkin muutokset saattavat olla merkittäviä kehittämisen kannalta. (Juuti & Vuorela 2015, 74–75.) Hyvällä esimiesjohtamisella parannetaan henkilöstön hyvinvointia myös työn ulkopuolella (Pyöriä 2012, 122).

Työyhteisöä lähdetään usein kehittämään muun muassa palaverien ja kehityskeskusteluiden kautta. Huolellinen valmistautuminen sekä selkeät tavoitteet, miksi palaveri tai keskustelu järjestetään ovat tärkeitä. Ajankohta tulee sopia hyvissä ajoin etukäteen sekä aikaa tulee varata riittävästi. Palaverin tai kehityskeskustelun asialista selkeyttää tilanteen etenemistä. On tärkeää varmistaa jokaisen osallistuminen keskusteluun ja luoda tilanne sellaiseksi, ettei se ole kuitenkaan liian virallinen, päätöksentekoon tulee ottaa kaikki mukaan. Lopuksi voi myös pyytää palautetta palaverin tai kehityskeskustelun onnistumisesta. (Juuti & Vuorela 2015, 101, 105.)

Keskusteleminen on esimiestyön merkittävimpiä ja tärkeimpiä tehtäviä. Keskustelemaan johtamisen periaatetta vaikeuttaa, se että työhön liittyy myös kokemuksellisesti opittua tietoa sekä äänetöntä tietoa ja taitoa. Esimiehellä tulee olla vuorovaikutustaitoja sekä toiset huomioonottavaa taitoa. Jokainen tulkitsee tilanteet omasta näkökulmastaan. Yleistä on, että esimiehen ja työntekijän näkökulmat eroavat toisistaan. Tämän vuoksi se, että kykenee keskustelemaan alaisensa kanssa, on tärkeää. Keskusteleminen on suora yhteys työhyvinvointiin ja työilmapiiriin, mutta myös yrityksen menestymisen kannalta. Kun asioista ei puhuta, ei voida olla myöskään varma työn lopputuloksesta. Mikäli keskusteluiden jälkeen tilanne on usein se, että esimiehen näkökulma jää voimaan, sillä hänellä on korkeampi asema, on keskustelu epäonnistunut. Tällöin työntekijöiden mielipiteitä ei ole otettu huomioon. Käskyvaltainen autoritaarinen johtamistyyli aiheuttaa työntekijöissä vihamielisiä tunteita. Esimiehen keskeisimpiin tehtäviin kuuluu luoda työyhteisöön toimintakulttuuri, jonka tehtävänä on ohjata työtä. Toimintakulttuurin luominen vaatii itsensä likoon laittamista ja toimintaan mukaan menemistä. On mahdollista, että esimerkiksi ravintolan esimies ei itse ole tehnyt kyseistä työtä ja näin ollen työtä suunniteltaessa esimiehellä voi olla erilainen käsitys työstä ja sen toimintatavoista, kuin ravintolan muulla henkilökunnalla. Tätä voidaan kuitenkin ennaltaehkäistä keskustelemalla. (Juuti & Vuorela 2015, 24–27.)

6 KEHITTÄMISOPPAAN MENETELMÄT JA TOTEUTUS

6.1 Teemahaastattelu

Haastattelimme toimeksiantajaa, sillä halusimme kartoittaa toimeksiantajayrityksen työhyvinvointitilanteen hänen näkökulmastaan. Haastattelu oli etukäteen suunniteltua ja haastattelijoiden ohjaamaa, vuorovaikutusta toimeksiantajan ja haastattelijoiden välillä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 107). Haastattelun toteutimme osittain paikan päällä toimeksiantajayrityksessä ja osittain etäyhteyden välityksellä puhelukanava Teamsia hyödyntäen, aikatauluhaastateiden ja työkiireiden vuoksi. Kysymykset toimeksiantajalle olimme miettineet tarkoin etukäteen ja haastattelussa kysyimme vain opinnäytetyön kannalta oleellisia asioita. Suunnittelimme haastattelun valitsemalla neljä isompaa työhyvinvoinnin aihepiiriä (liite 1), joihin valitsimme sopivat kysymykset, jotka esitimme haastateltavalle. Aihepiirit olivat yleinen työhyvinvointi, työhyvinvoinnin ylläpitäminen, työyhteisön keinot työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, vuorovaikutus työyhteisössä sekä perehdytys oppimisen näkökulmasta. Kysymykset olimme miettineet tarkoin etukäteen ja niiden tarkoitus oli kartoittaa työhyvinvoinnin tilannetta työyhteisössä sillä hetkellä. Lähetimme kysymykset toimeksiantajalle etukäteen, jotta hänellä olisi aikaa perehtyä niihin ennen haastattelua. Näin varmistimme myös sen, että vastaukset olisivat harkittuja. Tämä haastattelumenetelmä tarjosi mahdollisuuden kuulla ja selvittää, mitä ideoita haastateltavalla olisi työilmapiirin parantamiseksi, sekä millaisilla keinoilla hän lähtisi yrityksen työhyvinvointia kehittämään. (Aro 2018, 134.) Saimme kartoitettua työyhteisön tilannetta jonkin verran haastattelun avulla. Haastattelu jätti kuitenkin avoimia kysymyksiä, joihin toivoimme löytävämme vastauksia myöhemmin henkilöstölle lähetettävän sähköisen kyselyn avulla.

6.2 Kysely

Kysely on yksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa eniten käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä. Se on kuitenkin myös kiistellyin menetelmä, sillä se on yksi helpoimmista menetelmistä. Mikäli kysely on tarkoin suunniteltu ja kysymykset huolella valittu, se on yhtä pätevä menetelmä kuin mikä tahansa muukin. Kyselyn käytölle perusvaatimus on se, että aiempaa tietoa tutkittavasta aiheesta täytyy

olla riittävästi. (Ojasalo ym. 2015, 121–122.) Kyselyn avulla on mahdollista päästä selvittämään asioita yksityiskohtaisemmin (Hirsjärvi & Hurme 2004, 37). Kyselyn tavoitteena oli selvittää mitä mieltä toimeksiantajayrityksen henkilöstö on yrityksen työhyvinvoinnin tilanteesta ja työhyvinvointiin käytetyistä menetelmistä. Kyselytutkimusten suosio on siinä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa suuremmaltakin määrältä ihmisiä voidaan kysyä monia asioita. Menetelmänä kysely on nopea ja tehokas tapa saada vastauksia eri ongelmakohteiden ratkaisemiseen. Kyselyä sovelletaan muun muassa erilaisten aiheiden ja ilmiöiden tutkimukseen. Tässä tapauksessa kohteena oli työyhteisön työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Perehdyimme myös henkilöstön omaehtoiseen palautumiseen ja siihen millaisia keinoja henkilökunta palautumisessa käyttää. (Ojasalo ym. 2015, 121–122.) Lähetimme kyselyn sähköpostitse saatekirjeineen (liite 3) henkilökunnalle vastattavaksi.

Sähköisten kyselyiden suosio on viime aikoina yleistynyt ja niiden toteuttamiseen on saatavilla useita erilaisia internetsovelluksia. Sovellusten avulla laaditaan kyselylomakkeet, kerätään vastaukset ja raportoidaan tulokset. (Ojasalo ym. 2015, 128.) Käytimme henkilöstön kyselyyn sähköistä Google Forms lomaketta (liite 2), valitsimme lomakkeen siksi, että se oli helppokäyttöinen ja kysymysten järjestäminen lomakkeelle sujui loogisesti. Kyselyyn vastaajille lomakkeen täyttäminen oli myös helppoa ja yksinkertaista.

Sähköisesti kerätyn tiedon vahvuuksia ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Nopeutensa puolesta sähköinen kysely mahdollistaa myös reaaliaikaisen ja jatkuvan tiedonkeruun sekä sen hyödyntämisen. Vastaukset saimme henkilöstöltä jo ensimmäisinä päivinä kyselyn lähettämisestä, mikä edisti opinnäytetyöprosessia. Sähköisten kyselyiden ongelma on kuitenkin se, että ne eivät aina saavuta kohdeyleisöään roskapostisuodattimien vuoksi. Ongelmallista on myös, että kyselyn luoja ei aina tiedä, keitä kyselyyn vastanneet ovat. (Ojasalo ym. 2015, 128–129.) Etumme oli kuitenkin se, että tiesimme kohdeyleisön etukäteen.

Kyselyä laadittaessa selkeys on tärkeintä ja kysymykset tulisi laatia yksiselitteisiksi. Tarkat ja lyhyet kysymykset ovat parempia kuin yleisluonteiset ja pitkät kysymykset. Kiinnitimme erityisen paljon huomiota kysymysten laatuun, kun

teimme kyselylomaketta. Pidimme myös kysymykset lyhyinä ja mahdollisimman yksinkertaisina, sillä hyvä kysymys on aina kohtuullisen mittainen. Olimme myös tarkkoja siinä, että vastaajat ymmärtäisivät kysymykset mahdollisimman samalla tavalla. On suositeltavaa välttää kysymyksiä, joihin liittyy kaksoismerkitys, yhdessä kysymyksessä olisi hyvä kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Kyselyä laadittaessa kannattaa tarjota myös “ei mielipidettä” vaihtoehtona, sekä monivalinta-vaihtoehtoja, kuten “samaa mieltä” tai “eri mieltä” vaihtoehtoja. Tarjosimme kyllä ja ei vaihtoehtojen lisäksi en osaa sanoa vaihtoehtoa. (Ojasalo ym. 2015, 131.)

Kyselylomake on hyvä aloittaa kysymyksillä, joihin on helppo vastata. Yksi tavallisimmista kysymysten tarkkuuteen liittyvistä seikoista on, laaditaanko kysymykseen valmiit vastausvaihtoehdot vai riittääkö avoin kysymys. Täysin avoimia kysymyksiä on suositeltavaa käyttää lomakkeessa ainoastaan, kun niiden käyttämiselle on painava syy. Vastaajat eivät välttämättä vastaa niihin eikä vastauksista saatu informaatio välttämättä täytä kyselyn laatijan odotuksia. (Ojasalo ym. 2015, 131–132.) Kysely sisälsi kysymyksiä, joissa oli valmiit vastaukset, monivalinta-vaihtoehdot tai tarkoin harkittu avoin vastaus. Avoimet kysymykset mietimme tarkoin ja niiden käyttämiselle löysimme painavia syitä, kuten sen miten henkilökunta palautuu työpäivistään. Koimme, että avoimella kysymyksellä ja avoimella vastauksella saamme parhaimman tiedon irti. Henkilökunnan sähköisessä kyselyssä oli monivalintakysymyksiä kymmenen ja avoimia kysymyksiä kaksi.

Kysely onnistui mielestämme hyvin, sillä saimme kattavia vastauksia muun muassa siihen miten henkilökunta palautuu vapaa-ajalla tai onko henkilökunta kokenut työuupumusta. Kyselyn vähäinen vastaajamäärä vaikutti myös kyselyn tuloksiin. Jonkin verran saimme myös vastauksia, joissa vastaajat eivät osanneet reagoida kysymykseen, mikä myös jätti meille tulkinnanvaraa. Laadimme kysymykset kuitenkin hyvin yksinkertaisiksi ja lyhyiksi, joten kysymykseen vastaaminen on ollut helppoa.

Valitsimme teemahaastattelun ja sähköisen kyselyn siksi, että halusimme opin-
näyteprosessiimme erilaisia, mutta tehokkaita menetelmiä, joiden avulla kartoitamme työhyvinvoinnin tilannetta yrityksessä mahdollisimman työntekijälähtöisesti. Mitä läheisimmin tutkitaan yksilön vuorovaikutusta johonkin asiaan, sitä

suurempi syy on käyttää kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 27.) Toimeksiantajan haastattelun avulla kokosimme sähköisen kyselyn henkilöstölle (liite 2). Koimme, että haastattelu antaisi ajankohtaista kartoitusta työhyvinvoinnin tilanteesta yrityksessä. Menetelmiä valittaessa halusimme menetelmien tukevan mahdollisimman paljon toisiaan. Haastattelun avulla saimme kartoitettua työhyvinvoinnin tilannetta ja kyselyn avulla selvitimme yksityiskohtaisemmin työhyvinvoinnin tilannetta. Tutkimusmenetelmät tarjoavat mahdollisuuden kuulla niin toimeksiantajan kuin hänen henkilökuntansakin ajatuksia työhyvinvoinnin tilanteesta. Menetelmät mahdollistavat myös henkilökunnan omien kehittämisajatusten julki tuomisen.

6.3 SWOT- analyysi

SWOT- analyysi eli nelikenttämalli on yksi skenaariotyöskentelyn työvälineistä. SWOT- analyysin avulla saadaan selville yrityksen tai organisaation nykytila, jossa kuvataan yrityksen tai organisaation sekä organisaation toiminnan sisäisen ympäristön sisäiset vahvuudet, sisäiset heikkoudet sekä ulkoisen ympäristön ulkoiset mahdollisuudet ja ulkoiset uhat. (Ojasalo ym. 2015, 147.) SWOT-analyysin avulla saimme koottua toimeksiantajan haastattelun ja henkilöstölle teetetyn kyselyn vastaukset yhdeksi kokonaisuudeksi. Vastausten perusteella teimme toimeksiantajayritykselle työhyvinvoinnin kehittämisoppaan kehittämään ja tukemaan työhyvinvointia työyhteisössä. Tuloksista kävi ilmi, että yrityksessä on tekijöitä, jotka vaikuttavat heikentävästi yrityksen työhyvinvointiin. Tämän vuoksi valitsimme SWOT- analyysin tulosten kuvaamiseen, sillä se on menetelmä, joka auttaa hahmottamaan tuloksia monipuolisemmin. SWOT- analyysi mahdollisti tulosten yksityiskohtaisemman tarkastelun.

7 KEHITTÄMISOPPAASEEN JOHTANEET TULOKSET

7.1 Aineistonkeruun tulokset SWOT-analyysiä hyödyntäen

Aineistojen tulokset koostuvat toimeksiantajalle tehdystä teemahaastattelusta sekä henkilöstölle teetetystä sähköisestä kyselystä. Olemme koonneet tulokset SWOT- analyysiä hyödyntäen (kuvio 3). Neliökenttämallia työstettiin Heinosen, Hietasen, Härkösen, Kiiskilän & Koskisen (2003, 21) tekemän SWOT- analyysimallin mukaan. Haastatteluun vastasi toimeksiantaja ja kyselyn lähetimme seitsemälle työntekijälle, joista kuusi vastasi. Aineistojen tulokset on jaettu sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin, sekä ulkoisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tulosten perusteella olemme laatineet toimeksiantajayritykselle työhyvinvoinnin kehittämisoppaan (liite 4).

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet: • Peräkkäiset vapaapäivät • Vapaatoiveiden toteuttaminen • Työterveys • E-passi • Viestintä työyhteisössä • Työilmapiiri • Työpaikkaruokailu • Työntekijän ohjaus työssä • Työntekijän omaehtoinen palautuminen • Oma verkkokauppa	Heikkoudet: • Lomautukset ja ravintolasulut • Pitkät työpäivät • Vapaapäivien puute • Henkilöstöpula • Tyhy-toiminnan puuttuminen • Työntekijän ohjaus työssä • Palaverien puuttuminen • Kehityskeskusteluiden puuttuminen • Toimeksiantajan omaehtoinen palautumien • Stressi • Työuupumus • Työnkuormittaminen • Ruoankuljetuspalveluiden suosion nousu • Irtisanoutumiset
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet: • Työterveyshuolto • Ruoankuljetuspalvelut • Oma verkkokauppa • Viestintä työyhteisössä • Työntekijän ohjaus työssä	Uhat: • Stressi • Henkilöstöpula • Työntekijän ohjaus työssä • Ruoankuljetuspalvelut • Lomautukset ja ravintolasulut • Irtisanoutumiset

Kuvio 3. Aineistonkeruun tulokset toimeksiantajayrityksestä

Tuloksista kävi ilmi, että yrityksellä on paljon sisäisiä vahvuuksia, mutta myös sisäisiä heikkouksia, jotka jatkuessaan voivat aiheuttaa suurta tuhoa yrityksessä.

Sisäisiin heikkouksiin lukeutuu isoja asioita, joilla on suora vaikutus työhyvinvointiin työpaikalla. Muun muassa tyhy-toiminnan sekä palaverien puuttumiset ovat suuria heikentäviä tekijöitä. Tulokset osoittavat yrityksen työhyvinvoinnin ongelmakohteiden olevan yrityksen sisäisissä tekijöissä.

Kuluneen vuoden covid-19 taudin aiheuttamat ravintolasulut ja lomautukset ovat kuormittaneet työntekijöitä sekä yrityksen toimintaa yleisesti, joka näkyy sisäisissä heikkouksissa työuupumuksena. Myös viimeaikaiset irtisanoutumiset ovat kuormittaneet niin toimeksiantajaa kuin hänen henkilökuntaansaakin. Aineistojen tuloksista käy kuitenkin ilmi vastausten jakautuminen kysyttäessä henkilöstön työuupumuksen tilannetta, puolet vastaajista kokevat työuupumusta ja puolet eivät koe työuupumusta. Työuupumuksen tuloksiin vaikuttavat kuitenkin erilaiset työroolit yrityksessä. Tuloksista käy ilmi myös, että heikentäviä tekijöitä ovat pitkät työpäivät sekä vapaapäivien puute. Pitkät työpäivät ja vapaapäivien puute ovat kuormittaneet niin toimeksiantajaa kuin hänen henkilöstöäänkin. Etenkin toimeksiantajalla on ollut ajoittain haasteita vapaa-ajan järjestämisessä sekä sitä kautta palautumisessa, joka nähdään tuloksissa sisäisenä heikkoutena. Kuluneen vuoden aikana yrityksellä on ollut henkilöstöpula, sillä viimeaikaiset irtisanoutumiset ovat kuormittaneet henkilökuntaa, joka on ennen kaikkea näkynyt työpäivien pituudessa. Myös henkilökunnan kouluttaminen, ohjaus ja palaverien puuttuminen näkyivät tuloksissa työhyvinvointia heikentävänä tekijänä. Vastaajat ovat yhtä mieltä siitä, että koulutuksia ja palaveria tulisi olla useammin. Tulosten perusteella vastaajat kokivat tyhy-toiminnan puuttuvan kokonaan, joka nähdään puolestaan suurena heikentävänä tekijänä työhyvinvoinnin kehittämisen sekä yhteenkuuluvuuden kannalta. Tästä huolimatta henkilökunta viettää kuitenkin vapaa-aikaa yhdessä työajan ulkopuolella. Tulevaisuudessa tyhy-toimintaa tulisi kuitenkin olla myös yrityksen järjestämänä.

Työntekijöiden joustavuutta on pyritty palkitsemaan peräkkäisillä vapaapäivillä sekä vapaatoiveiden toteuttamisella, jotka ovat tulosten perusteella työyhteisön sisäisiä vahvuuksia. Sisäisiin vahvuuksiin lukeutuu myös henkilöstön palautuminen työpäivien jälkeen. Tulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on onnistunut löytämään sellaiset keinot, joiden avulla palautuminen on koettu on-

nistuneeksi ja tehokkaaksi. Tehokkaimpia palautumisen menetelmiä henkilöstölle ovat olleet riittävä uni, säännöllinen ruokailu, ulkoilu, omat harrastukset, perheen kanssa yhteinen vapaa-aika ja riittävä väli työvuorojen välillä. Myös yöunen määrä on ollut riittävää, joka puolestaan on edistänyt palautumista. Tuloksista käy ilmi, että työhyvinvoinnista pidetään huolta muun muassa e-passin, työpaikkaruokailun sekä työterveyden kautta, jotka nähdään ennen kaikkea vahvuutena. Yleisesti työilmapiiri on koettu työyhteisössä hyväksi, mutta kiire, henkilöstöpula ja väsymys lisäävät toisinaan kireyttä työyhteisössä. Viestintä työyhteisössä nähdään toimivana. Henkilökunta viestii WhatsAppin ja sähköpostin välityksellä, jotka ovat todettu nopeiksi ja helpoiksi kanaviksi viestiä työasioista.

Tulosten perusteella ulkoisia mahdollisuuksia ovat muun muassa ruoankuljetuspalvelut sekä yrityksen oma verkkokauppa. Ruoankuljetuspalvelut nähdään myös ulkoisena uhkana, sillä ne työllistävät henkilökuntaa paljon sekä häiritsevät muuta asiakaspalvelua. Kuljetuspalvelut aiheuttavat stressiä työntekijöille. Tulosten perusteella mahdollisuutena koetaan myös ketjun johdon puolelta tuleva viestintä, jonka koetaan tavoittavan yksiköiden työntekijät hyvin ja se nähdään pääosin sujuvana.

Tulosten perusteella ravintolasulut ja lomautukset ovat yksi osa ulkoisista uhista, sillä ne eivät ole olleet yrityksestä johtuvia, vaan covid-19 taudista. Covid-19 tauti on myös aiheuttanut henkilöstöpulaa yrityksessä, joka on koettu niin sisäisenä heikkoutena kuin ulkoisenakin uhkana. Myös henkilöstön viimeaikaiset irtisanotumiset nähdään ulkoisena uhkana, sillä henkilöstöpula kuormittaa henkilökuntaa suuresti. Tuloksista selviää, että kouluttautuminen nähdään myös ulkoisena uhkana, sillä huonosti tai vajavaisesti koulutettu työntekijä voi olla uhka yrityksen menestymisen kannalta.

7.2 Aineistonkeruun tulosten kehittämistavoitteet

Tyhy- toiminnan ja palavereiden puuttuminen nousevat merkittävimpinä tekijöinä tuloksista ja ovat isoja sisäisiä heikkouksia yrityksessä, joilla on suora vaikutus

henkilöstön hyvinvointiin. Tyhy- toiminnan lisääminen henkilökunnalle sekä palaverien säännöllinen järjestäminen parantavat työhyvinvointia ja kehittävät työilmapiiriä. Säännöllisesti pidetyt palaverit auttavat niin johtoa, esimiestä ja työntekijöitä pysymään ajan tasalla yrityksen sisäisistä asioista. Myös kehityskeskustelut auttavat henkilökuntaa pysymään motivoituneina sekä kehittymään työssä. Uuden henkilökunnan etsiminen tukee työhyvinvointia ja työssä jaksamista, sekä ylläpitää työntekijän voimavaroja. Henkilökunnan vaje voi pahimmillaan aiheuttaa työuupumusta ja voimavarojen vähenemistä, joten riittävä määrä henkilökuntaa on ensiarvoisen tärkeää niin henkilökunnan työhyvinvoinnin kuin yrityksen menestyksenkin kannalta.

Toimeksiantajan palautuminen on ollut heikkoa kuluneen vuoden aikana, toimeksiantaja on kokenut työmääränsä ajoittain liian suureksi. Omaan jaksamiseen tulee jokaisen kiinnittää huomiota, sillä jokaisen työntekijän läsnäolo vaikuttaa ilmapiiiriin. Olemme koonneet työhyvinvoinnin kehittämisoppaan opinnäytetyön loppuun, josta löytyy vinkkejä muun muassa työstä palautumiseen. Huomion kiinnittäminen myös siihen kuinka paljon töitä vie kotiin on merkittävää hyvinvoinnin kannalta.

Työhyvinvoinnista työyhteisössä huolehditaan e-passin, työpaikkaruokailun ja työterveyden avulla, henkilökunnan hyvinvoinnista tulee huolehtia myös liikunnan avulla.

Tällä hetkellä muun muassa ruoankuljetuspalvelut aiheuttavat stressiä henkilökunnalle, joten pelisääntöjen ja selkeiden toimintaohjeiden avulla vältetään ongelmilta muiden toimijoiden kanssa. Pelisääntöjen avulla vältetään myös ylimääräiseltä kiireeltä ja stressiltä, eivätkä ruoankuljetuspalvelut häiritse ravintolassa ruokailevia asiakkaita.

8 POHDINTA

Tehtävänä oli selvittää mitä työhyvinvointi pitää sisällään työyhteisössä, perehtymällä toimeksiantajan henkilöstön fyysisen hyvinvoinnin, työkyvyn, työuupumuksen, palautumismenetelmien, viestinnän sekä työilmapiirin toteutumisen kautta. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää oululaisen ravintolan henkilökunnalle uusia lähestymistapoja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja koota tulosten perusteella työhyvinvoinnin kehittämisopas. Tavoitteeseen pääsimme saatujen tulosten ja koottun tietoperustan avulla, joiden avulla saimme onnistuneesti koottua toimeksiantajalle työhyvinvoinnin kehittämisoppaan.

Opinnäytetyön aihe hahmottui paremmin toimeksiantajan haastattelun myötä, mutta myös oman kiinnostuksen myötä aihetta kohtaan. Järjestimme toimeksiantajalle teemahaastattelun osittain Teamsin välityksellä ja osittain paikan päällä yrityksessä. Toimeksiantajan haastattelun vastausten perusteella kiinnitimme huomiota työyhteisön työhyvinvoinnin heikentymiseen ja henkilöstön voimavarojen vähentymiseen. Vastausten myötä myös opinnäytetyön aihe jäsentyi tarkemmaksi ja juuri henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Myös henkilöstön viimeaikaiset irtisanoutumiset ja lomautukset tukivat päätöstä aiheen valitsemiselle.

Henkilöstölle teetimme sähköisen kyselyn Google Forms alustan avulla. Teettämän selvityksen mukaan henkilöstö koki, että työhyvinvoinnista ei juurikaan pidetä huolta työpaikalla. Vastausten perusteella suurin osa henkilökunnasta oli yksimielisiä siitä, että työhyvinvointia tulisi työpaikalla lähteä kehittämään. Tulosten perusteella myös viestintä ja palautuminen ovat työyhteisössä pääpiirteittäin hyvällä tasolla, mutta osa työntekijöistä koki, että työn ohjauksessa tarvitsisi enemmän tukea. Kuormittuneisuus on myös ollut suurta kuluneen vuoden aikana covid-19 taudin vuoksi muun muassa pitkien työpäivien, lomautusten ja ravintolasulkujen myötä. Suurin osa saaduista tuloksista kohdistui yrityksen sisäisiin heikkouksiin.

Saatuihin tuloksiin vaikuttavat covid-19 taudin lisäksi lomautukset, irtisanoutumiset sekä henkilöstöpula. Kyselylomakkeen kysymyksien ja vastauksien vähäinen määrä vaikuttivat siihen, että emme saaneet niin kattavaa kuvaa työhyvinvoinnin

tilanteesta kuin olisimme toivoneet. Kyselylomakkeesta olisi pitänyt laatia laajempi, mutta myös vastaajia olisi pitänyt olla enemmän, jotta tuloksia olisi voitu tarkastella laajemmin. Tulokset kuitenkin olivat luotettavia ja opinnäytetyössä hyödynnettäviä, joiden avulla saimme koottua kokonaiskuvaa työyhteisön hyvinvoinnista.

Pyrimme ratkaisemaan työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämistä työhyvinvoinnin kehittämisoppaan avulla, josta löytyy niin henkilöstölle kuin toimeksiantajalle työhyvinvoinnin kehittämiseen ideoita. Työhyvinvoinnin kehittämisopas on luettavissa sähköisessä muodossa sekä paperisena oppaana työpaikalla. Sähköinen muoto mahdollistaa myös sen, että henkilöstö voi hyödyntää opasta myös vapaaajallaan. Työhyvinvoinnin kehittämisoppaan tarkoituksena on herätellä niin henkilöstöä kuin toimeksiantajaa pitämään huolta omasta sekä työkavereiden työhyvinvoinnista sekä kannustaa yhteiseen tekemiseen vapaa-ajalla. Selvitystyön sekä luotettavien lähdemateriaalien ansiosta olemme saaneet koottua kattavan sisällön oppaaseen, joka on hyödyllinen myös muiden alojen harjoittajille. Käyttämämme lähdemateriaalien sisällöt olivat samankaltaisia ja lisäsivät näin tietoperustan luotettavuutta.

Olemme onnistuneet tehtävässä ja tavoitteessa lopulta hyvin ja pysyimme laatimassamme aikataulussa. Pieniä haasteita opinnäytetyöprosessin aikana tuotti toimeksiantajan löytyminen, mutta sen löydyttyä, työ eteni sujuvasti. Saimme melko vapaasti suunnitella ja toteuttaa opinnäytetyöprosessia. Pystyimme hyödyntämään opinnäytetyössä käytettäviä kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä hyvin, mutta vastaajien vähäinen määrä vaikutti myös tuloksiin. Myös toimeksiantajalle pidetty haastattelu sujui hyvin, olisimme kuitenkin toivoneet kattavampia vastauksia toimeksiantajalta. Myös henkilöstölle lähetetty kysely onnistui hyvin, sillä saimme vastaukset suurimmalta osalta työntekijöistä, joille kyselyn lähitimme. Halusimme luoda kyselystä mahdollisimman helpon vastata, jotta saisimme rehellisiä vastauksia henkilöstöltä. Onnistuimme saamaan luotettavia vastauksia ja vastausten myötä kokonaiskuvaa yrityksen työhyvinvoinnin tilanteesta. Haastattelun sekä kyselyn vastaukset tukivat toisiaan, henkilöstö ja toimeksiantaja olivat melko yksimielisiä yrityksen työhyvinvoinnin tilanteesta. Valitsimme tulosten esittämiseen SWOT- analyysin, jonka avulla pystyimme muodostamaan

kokonaiskuvan toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin tämänhetkisestä tilanteesta. SWOT- analyysi auttoi hahmottamaan yrityksen sisäiset heikkoudet sekä vahvuudet, mutta myös ulkoiset uhat ja mahdollisuudet.

LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä- käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, J. 2021. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. Viitattu 5.10.2021 <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Heinonen, S., Hietanen, O., Härkönen, E., Kiiskilä, K. & Koskinen, L. 2003. Kestävän kehityksen tietoyhteiskunnan SWOT- analyysi. TUTU – julkaisuja 4/2003. Viitattu 22.10.2021 https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/147369/Tutu_2003-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: University Press.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell.

Kaitalainen, J. & Hakanen, J. 2021. Miten Suomi voi? Nuorten hyvinvointi heikentyi korona- aikana. Työhyvinvointilaitos. Viitattu 6.9.2021 <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino. E-kirja. Viitattu 7.10.2021 [https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty\(\(f6\)hyvinvointi\(\(20\)kilpailuetuna](https://kauppakamaritieto-fi.ez.lapinamk.fi/ammattikirjasto/teos/tyohyvinvointi-kilpailuetuna-2011#kohta:Ty((f6)hyvinvointi((20)kilpailuetuna).

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina- työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Keuruu: Otava

Manka, M. & Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum.

Manka, M. 2012. Työnilo. Helsinki: Talentum. E-kirja. Viitattu 7.10.2021 <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ez.lapinamk.fi/teos/GAJ-BGXBTDG#piste:b5>.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOY

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY
- Pennonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Helsinki: Duodecim. E- kirja. Viitattu 1.11.2021 <https://www.storytel.com/fi/fi/books/itsetuntemuksesta-apua-ty%C3%B6hyvinvointiin-1170796?appRedirect=true>.
- Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
- Ranta, I. & Tilander, E. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Helsinki: Fioca.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat, viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöjohtamista. Kuopio: Unipress cop.
- Suonsivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä- Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNipress.
- Tuominen, C. 2020. Tunteet ei kuulu työpaikalle. Helsinki: Otava. E-kirja. Viitattu 1.11.2021 <https://www.storytel.com/fi/fi/books/tunteet-ei-kuulu-ty%C3%B6paikalle-998963?appRedirect=true>.
- Työterveyslaitos 2021 A. Työssä kehittyminen on tärkeämpi työn imun lähde kuin työn itsenäisyys. Viitattu 6.10.2021 <https://www.ttl.fi/tyossa-kehittyminen-on-tarkeampi-tyon-imun-lahde-kuin-tyon-itsenaisyyss/>.
- Työterveyslaitos 2021 B. Kaupan alalla osa-aikatyö on iltapainotteista- näin kuormitusta hallitaan. Viitattu 2.11.2021 <https://www.ttl.fi/kaupan-alalla-osa-aikatyo-on-iltapainotteista-nain-kuormitusta-hallitaan/>.
- Työterveyslaitos 2021 C. Liikuntalajin valinnalla voi olla vaikutusta työssä jaksamiseen. Viitattu 2.11.2021 <https://www.ttl.fi/liikuntalajin-valinnalla-voi-olla-vaikutusta-tyossa-jaksamiseen/>.
- Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Jyväskylä: Tuuma. E-kirja. Viitattu 2.11.2021, <https://www.storytel.com/fi/fi/books/psykologinen-palautuminen-1374964?appRedirect=true>.
- Virtanen, A. 2020. Psykologinen palautuminen työstä-nämä kuusi kokemusta edistävät sitä. Työterveyslaitos. Viitattu 2.11.2021. <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-palautuminen-tyosta-nama-kuusi-kokemusta-edistavat-sita/>.

LIITTEET

- Liite 1. Toimeksiantajan haastattelukysymykset
- Liite 2. Henkilöstön sähköinen kysely
- Liite 3. Saatekirje sähköisen kyselyn vastaajille
- Liite 4. Työhyvinvoinnin kehittämisopas

Liite 1

Toimeksiantajan haastattelu

Yleinen työhyvinvointi koronavuoden aikana

- Millaiseksi koet työyhteisön hyvinvoinnin tällä hetkellä ja vuosi sitten?
- Onko ravintolasulku kuormittanut henkilökuntaa? (esimiehen näkökulmasta)
- Miten työhyvinvoinnista on pidetty huolta pandemian aikana?
- Onko työntekijöillä tarvinnut teettää normaalia pidempiä työpäiviä? Mikäli on, niin miten se on näkynyt työyhteisössä?

Työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinot

- Millaisilla keinoilla pidätte huolta työyhteisön hyvinvoinnista?
- Millaisilla keinoilla lähtisitte kehittämään työyhteisön hyvinvointia?

Vuorovaikutus työyhteisössä, viestintä

- Miten kehittäisit työyhteisön välistä viestintää?
- Millaiseksi kuvailisit työyhteisön ilmapiirin? Millaisilla keinoilla kehittäisit sitä?

Perehdytys, työhyvinvoinnin näkökulmasta

- Tukeeko perehdytys uuden työntekijän oppimista, millaisilla keinoilla?
- Millaisilla keinoilla tuette työntekijöiden oppimista työssä? (koulutus, kannustaminen)

Liite 2 1 (3)

Työhyvinvointikysely

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan hyvinvointia kuluneen vuoden ajalta. Kysymykset koskevat työn kuormittavuutta, ilmapiiiriä, viestintää, palautumista ja yleistä työhyvinvointia. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonymisti ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, joten toivoisimme mahdollisimman rehellisiä vastauksia.

* Required

Onko työsi kuormittanut sinua kuluneen vuoden aikana? *

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ En osaa sanoa

Koetko tällä hetkellä työuupumusta? *

☐ Kyllä

☐ En

☐ En osaa sanoa

Millaiseksi koet työmääräsi? *

1 2 3 4 5

Liian vähäiseksi ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Liian suureksi

Millainen on työilmapiiiri työpaikallasi? *

1 2 3 4 5

Huono ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Hyvä

Liite 2 2 (3)

Millaiset keinot mielestäsi kehittävät työilmapiiriä? Valitse itsellesi kolme tärkeintä asiaa. *

- ☐ Virkistysillat
- ☐ Palaverit
- ☐ Kehityskeskustelut
- ☐ Liikuntapäivät
- ☐ Riittävä määrä henkilökuntaa työvuorossa
- ☐ Riittävä henkilökunnan kouluttaminen
- ☐ Työvuoron vaihtuessa "oman työpisteen" siivoaminen
- ☐ Työkavereiden auttaminen
- ☐ Tiimipalaverit esimerkiksi kerran kuukaudessa
- ☐ Yhteiset pelisäännöt
- ☐ Other: _____

Millaista viestintä on työpaikallasi? *

	1	2	3	4	5	
Heikkoa	☐	☐	☐	☐	☐	Sujuvaa

Miten palaudut työpäivästäsi? *

	1	2	3	4	5	
Huonosti	☐	☐	☐	☐	☐	Hyvin

Nimeä itsellesi kolme mieleistä keinoa palautua työpäivästä? *

Your answer _____

Ovatko palautumisesi keinot mielestäsi riittävät? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

Liite 2 3 (3)

Kuinka monta tuntia nukut yössä? *

- ☐ 4-5 tuntia
- ☐ 5-6 tuntia
- ☐ 7-8 tuntia
- ☐ Enemmän kuin 8 tuntia

Nimeä kolme keinoa, joilla työhyvinvoinnista pidetään huolta työpaikallasi? *

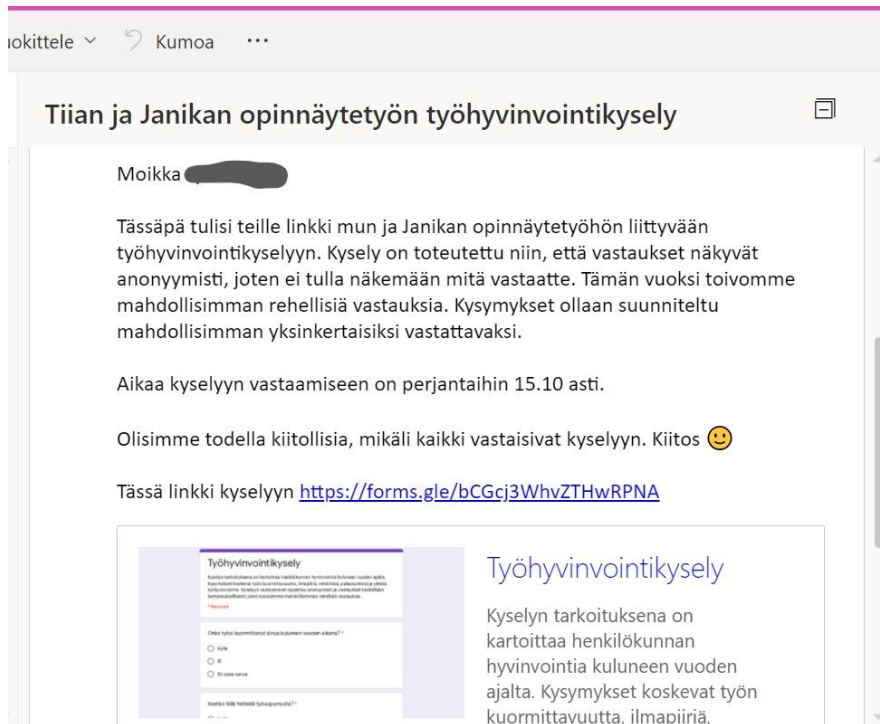
Your answer

Saatko tarpeeksi ohjausta työssäsi? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

KIITOS!

Liite 3 Saatekirje sähköisen kyselyn vastaajille



Liite 4 1 (7)

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISOPAS

Mikä on työhyvinvoinnin kehittämisopas?

Työhyvinvoinnin kehittämisopas antaa henkilöstölle sekä johdolle ideoita, miten työhyvinvointia voidaan lähteä kehittämään paremmaksi niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Opas antaa vinkkejä muun muassa työhyvinvoinnin kehittämiseen, työstä palautumiseen, työilmapiirin kehittämiseen, työstressin lievittämiseen sekä työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Työhyvinvoinnin kehittämisopas on saatavilla niin sähköisenä kuin paperisena versiona kotiin ja työpaikalle luettavaksi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen

- ❖ Esimiehen ja työntekijöiden välinen luottamussuhde kaiken perusta
- ❖ Tarkka suunnittelu työvuoroja tehdessä
- ❖ Riittävä lepoaika työvuorojen välillä

- ❖ Työsuhde-etujen kuten lounas- kulttuuri- ja liikuntasetelien hyödyntäminen. Alla muutamia vinkkejä, missä seteliä voisi hyödyntää
 - Työpaikkaruokailu ja ravintolaruokailu
 - Teatterit, elokuvateatterit sekä museot
 - Kuntosalit, uimahallit sekä kylpylät
 - Kehonhuolto
- ❖ Työpaikkaliikunnan järjestäminen, esimerkiksi kerran viikossa joogatunti henkilökunnalle
- ❖ Virkistysiltojen järjestäminen henkilökunnalle työyhteisön johteesta muutaman kerran vuodessa kuten pikkujoulujen, kesäjuhlien tai esimerkiksi kaamoksen kaatajaisten merkeissä

Liite 4 2 (7)

- ❖ Työntekijöiden palkitseminen hyvin menneestä liiketoiminnasta, kuten lahjakortti tai liput konserttiin, teatteriin tai jääkiekkopeliin
- ❖ Työterveyshuollon järjestäminen työntekijöille
- ❖ Työpaikkaroolien sekä niihin kuuluvien tehtävien selkeys
- ❖ Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä kohtaan. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työpaikalla päätettäviin sekä omaa työtä koskeviin asioihin se lisää motivaatiota ja sitä kautta työhyvinvointia.
- ❖ Pienet haasteet sekä vapaus työtä tehdessä ylläpitävät työmotivaatiota
- ❖ Työpaikan ongelmiin puuttuminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, monesti työntekijä havaitsee ongelmat ennen esimiestä, joten jokaisella työntekijällä on vastuu kertoa ongelmatilanteista.
- ❖ Konfliktitilanteet kannattaa selvittää hyvin ja varhaisessa vaiheessa. Selvittämiseen osallistuvat vain ne henkilöt, jotka ovat olleet tilanteessa mukana.

- ❖ Esimiehen aloitteesta hankalien asiakaspalvelutilanteiden läpikäyminen yhdessä työntekijöiden kanssa on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Tilanteen purkaminen yhdessä esimiehen kanssa auttaa palautumaan tilanteesta eikä tilanne jää mieleen pyörimään.
- ❖ Uhkaavien asiakaspalvelutilanteiden läpikäyminen yhdessä esimiehen ja läsnäolleiden työntekijöiden kanssa. Myös matala kynnyks työterveyshuollon käyttämiseen tällaisten tilanteiden kohdalla.

Liite 4 3 (7)

Viestintä työhyvinvoinnin kehittämisessä

- ❖ Viestinnän tulee olla kaksisuuntaista, jotta se on toimivaa
- ❖ Viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä
- ❖ WhatsApp viestisovellus nopea ja sujuva kanava viestimisessä
- ❖ Hyvät vuorovaikutustaidot myös muiden toimijoiden kanssa

Työilmapiirin kehittäminen

- ❖ Riittävä määrä henkilökuntaa työvuoroissa, joka mahdollistaa taukojen pitämisen ja auttaa työssä jaksamisessa.
- ❖ Riittävän henkilökunnan määrän ansiosta kuormittuminen työssä on vähäisempää.
 - Kiireisten aikojen huomiointi työvuorosuunnittelussa muun muassa viikonloput ja juhlapäivät

- Henkilöstön määrän huomiointi myös erilaisten kampanjoiden aikana
- ❖ Palaverit esimerkiksi kerran kuukaudessa
- ❖ Kehityskeskustelut esimerkiksi kerran vuodessa
- ❖ Työn tavoitteiden pitäminen realistisina
- ❖ Ohjaus ja kunnollinen perehdyttäminen sekä koulutukset lisäävät niin uuden kuin vanhojen työntekijöiden motivaatiota sekä työssä sujuvuutta.

Liite 4 4 (7)

- ❖ Koulutus ja perehdytysvuoroja tarvittavan iso määrä, jotta työntekijälle ei tule paineita oppia uusia asioita liian lyhyessä ajassa.
 - Perehdytysuunnitelma uuden työntekijän aloittaessa, josta käy ilmi kuka työntekijän perehdyttää, perehdytysuunnitelmasta tulisi löytyä myös, miten ja mitä uudelle työntekijälle kerrotaan strategiasta, työtavoista ja työn tavoitteista. Työtilojen esittely
 - Pieni yhteenveto perehdyttäjän ja uuden työntekijän kesken kuluneista perehdytysvuoroista
- ❖ Työkavereiden tervehtiminen, kuulumisten kysyminen ja työpäivästä kiittäminen ovat tärkeitä asioita työilmapiirin kannalta.
- ❖ Työkavereiden auttaminen, arvostaminen, huomioiminen yksilöinä, sekä oikeudenmukainen ja tasavertainen kohtelu kehittävät työilmapiiriä.
- ❖ Tavallinen jutustelu työpaikalla sekä yhteiset juhlahetket lisäävät yhteenkuuluvuuden tunnetta, se myös auttaa näkemään työkaverit työroolin ulkopuolelta.

- ❖ Yhteiset pelisäännöt, jotka koskevat kaikkia työntekijöitä, pelisäännöt olisivat hyvä kirjoittaa työpaikalle toimiston seinälle.
- ❖ On tärkeää, että työntekijät ovat selvillä omista työrooleistaan ja noudattavat niitä.

Työstressin lievittäminen ja työuupumuksen ennaltaehkäisy

- ❖ Työstressin ennaltaehkäisyn kannalta on tärkeää tunnistaa omat rajansa ja oppia sanomaan myös ei
- ❖ Kannattaa pyrkiä siihen, ettei veisi liikaa työasioita kotiin, jotta kuormittuminen ei jatkuisi kotioloissa. Mikäli töitä on vietävä kotiin, tulee huolehtia riittävästä palautumisesta.

Liite 4 5 (7)

- ❖ Kannattaa pyrkiä siihen, ettei murehtisi vanhoja tai tulevia työasioita liikaa
- ❖ Riittävä määrä työntekijöitä työvuorossa ennaltaehkäisee työstressin syntymistä
- ❖ Työpäivän aikana tulee huolehtia riittävästä ravinnon saannista
 - Työpaikalle voi ostaa esimerkiksi pähkinäpussin tai maissikakkuja
- ❖ Talvisin myös D- vitamiinin syöminen on tärkeää lisäenergian saannin vuoksi
- ❖ Kannattaa olla tarkkana siinä kuinka paljon ylitöitä tekee, sillä ylityöt kuitenkin aina kuormittavat työntekijää jonkin verran
- ❖ Työpäivään kannattaa pyrkiä sisällyttämään pieniä taukoja, muun muassa jo viiden minuutin tauko on riittävä. Alla muutamia vinkkejä kuinka tauon voi hyödyntää
 - Hartioiden pyörittely
 - Riittävä nesteytys

- Pieni aika istumiselle
- ❖ Kiireisen työpäivän aikana voi kokeilla muun muassa syvähengitystä, sillä on rauhoittava ja ennaltaehkäisevä vaikutus stressin syntymisessä.

Liite 4 6 (7)

Työstä palautuminen

- ❖ Palautuakseen työstä parhaiten päivässä tulisi olla kahdeksan tuntia työtä, kahdeksan tuntia lepoa ja kahdeksan tuntia unta.
- ❖ Läsnäolotaidot ja eläminen hetkessä auttavat työntekijää palautumaan tehokkaammin
- ❖ Ulkoileminen on yksi tehokkaimmista tavoista palautua
- ❖ Omilla harrastuksilla ja vapaa-ajan tekemisellä on suuri vaikutus palautumisen kannalta.
- ❖ On hyvä oppia tuntemaan itselleen tehokkaita rentoutumistapoja.
- ❖ Vinkkejä vapaa-ajan harrastustoimintaan sekä rentoutumiseen
 - Perheen kanssa ajan viettäminen
 - Ystävien kanssa ajan viettäminen
 - Elokuvien katselu

- Kirjojen lukeminen
- Neulominen tai makrameen tekeminen
- Metsässä kävely
- Tennis tai sulkapallo
- Hiihtäminen tai laskettelu
- Lautapeliä pelaaminen perheen tai ystävien kanssa
- Koiran kanssa ulkoilu
- Ruuanlaitto
- Saunominen
- Ryhmäliikuntatunnit
- Avantouinti

Liite 4 7 (7)

- ❖ Peräkkäiset vapaapäivät tukevat työntekijän palautumista
- ❖ Porukkahuumori auttaa työntekijää palautumisessa
- ❖ Kysy itseltäsi oletko valmis jatkamaan työtäsi ison kuormittuneisuuden jälkeen. Mikäli vastauksesi on myönteinen, silloin palautuminen on ollut tehokasta ja riittävää.
- ❖ Kuormittaneesta tekijästä tulisi saada etäisyyttä, jotta palautuminen voi tapahtua. Esimerkiksi WhatsApp ryhmän voi mykistää pidempien vapaiden tai loman ajaksi.
- ❖ Olosuhteiden salliessa maisemanvaihdos vapaiden tai loman ajaksi, esimerkiksi mökille lähteminen
- ❖ Vinkkejä virkistysiltoihin
 - Padel
 - Keilaus
 - Fat bike pyöräily

- Sup lautailu kesäisin
- Pakohuonepelit
- Seinäkiipeily
- Saunalautta kesäisin
- Jooga
- Seikkailupuistot
- Frisbeegolf
- Skumppajooga