



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Viite:

Loppela, K. (2023). VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hankkeen työpajat työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden tukena. Teoksessa S. Joensuu-Salo, A. Viljamaa, & M. Karvonen (toim.), *Yhteistyöstä etumatkaa: Liiketalouden kokoomateos 2023* (s. 130–138). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 185).
Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe20231213154026>



VOIMA – VOI HYVIN MATKAILUYRITTÄJÄ -HANKKEEN TYÖPAJAT TYÖHYVINVOINNIN JA TYÖN TULOKSELLISUUDEN TUKENA

Kaija Loppela, KT, ft, yliopettaja, SeAMK

1 LYHYESTI TYÖHYVINVOINNISTA

Työhyvinvointia on määritelty monin eri tavoin. Sosiaali- ja terveysministeriö (i.a.) määrittelee työhyvinvointia seuraavasti: ”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi työssä. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito”. Viitala (2021, s. 43) toteaa, että työhyvinvointia tarvitaan hyvään työsuoriutumiseen. Pelkästään osaaminen ja motivaatio eivät mahdollista henkilöstön tehokasta työskentelyä, kuten ei myöskään uuden oppimista, kehittymistä eikä luovia ratkaisuja tai innovaatioita. Näihin kaikkiin tarvitaan työhyvinvointia. Henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin toteutumisessa työpaikoilla.

Turusen ym. (2023) mukaan palvelualoja koskevassa tutkimuksessa on todettu, että toimialaa kohdanneilla muutoksilla on ollut työhön ja työoloihin ja sitä kautta myös työhyvinvointiin sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi lähijohtamisen on todettu kehittyneen parempaan suuntaan, uhka- ja väkivaltatilanteet ovat vähentyneet, osaaminen ja osaamisen kehittämisen keinot ovat monipuolistuneet ja työn imu on parantunut. Negatiivisia vaikutuksia ovat puolestaan esimerkiksi viime vuosina lisääntyneet kiire, työaikoihin vaikuttamisen mahdollisuuden väheneminen, fyysisesti ja henkisesti aikaisempaa raskaammaksi koettu työ, yleisesti vaikutusmahdollisuuksien vähe-

neminen ja tiedonkulun huononeminen. Huomiota tulisi kiinnittää jatkossa esimerkiksi työhön perehdytykseen, työn kuormittavuuden hallintaan sekä työstä palautumiseen kaikilla palvelualoilla.

Turunen ym. (2023) toteavat myös, että huomiotta ei voi jättää COVID-19-pandemia vaikutusten näkymistä yleisenä epävarmuutena. Vaikutukset ovat olleet erityisen haitallisia matkailu- ja ravintola-alalla. Viime vuodet ovat osoittaneet, että työyhteisöillä tulee olla kykyä varautua, ennakoida ja oppia yhdessä. Tällaiset valmiudet auttavat ja tukevat työyhteisöjä ja yksittäisiä työntekijöitä kohti parempia aikoja erilaisista muutoksista huolimatta. Matkailu- ja ravintola-alalla nämä taidot olivat mainitun tutkimuksen mukaan melko hyvällä tasolla. Yleisimmät osaamisen kehittämisen tavat olivat oppiminen muiden kanssa yhdessä työskennellen, internetin käyttö työssä kohdattujen ongelmien ratkaisemiseksi, työhön liittyvän sosiaalisen median seuranta, oman työpaikan erilaisten ohjeistusten käyttö työssä kohdatun ongelman ratkaisemiseksi, ammattikirjallisuus ja -lehdet ja osallistuminen työnantajan järjestämään palkalliseen koulutukseen.

2 TYÖMOTIVAATIESTA JA TYÖHYVINVOINNISTA

Työmotivaatio on sidoksissa työhyvinvointiin ja toisinpäin. Työmotivaatiota selittäviä teorioita on useita. Työmotivaatiota voi tarkastella yksinkertaisesti kysymällä työntekijöiltä tiettyjä työhön ja työyhteisön toimintaan liittyviä kysymyksiä, joita on johdettu erilaisista työmotivaatioteorioista. Näiden kysymysten kautta päästään myös käsiksi siihen, millainen ”motivaatioilmasto” työpaikalla / työyhteisössä vallitsee. Kysymykset voivat toimia myös työlähtöisen työhyvinvoinnin kehittämisen tukena. VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hankkeen (jatkossa VOIMA-hanke) ensimmäisessä työpajassa helmikuussa 2023 keskityttiin työmotivaation tarkasteluun yhtenä pajan teemana. Muita aiheita olivat mm. hyvän vuorovaikutuksen merkitys ja siitä johdettuna dialogiin ja dialogiseen toimintakulttuuriin perehtyminen. Työpajassa keskityttiin työlähtöiseen työhyvinvoinnin tukemiseen, kehittämiseen ja johtamiseen.

2.1 Työhyvinvoinnista ja työmotivaatiosta matkailualalla

Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelmassa on Oona Tuderus (2022) tehnyt opinnäytetyön nimeltä: Matkailualan työntekijöiden näkemyksiä psyykkisestä työhyvinvoinnista. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, millainen on matkailualalla työskentelevien työntekijöiden (psyykkisen) työhyvinvoinnin tila. Opinnäytetyön teoriaosassa todettiin samoin kuin suunniteltaessa VOIMA-hanketta, että työhyvinvointi on erittäin tärkeä osa menestyvää yritystoimintaa ja työn tuloksellisuutta.

Tuderuksen (2022) tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena. Vastaajia oli 67. Vastaajat olivat matkailualaa opiskelevia tai alumneja, jotka tekivät myös alan töitä. Tutkimustulosten yhteenvetona voidaan todeta, että kyselyyn vastanneiden matkailualalla työskentelevien henkilöiden työhyvinvoinnin taso on hyvä. Psyykkinen hyvinvointi oli vastaajien keskuudessa hyvällä tasolla ja suurin osa vastaajista koki olevansa osa työyhteisöä ja olevansa motivoituneita työntekoon. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella vastaajat kokevat työn imua, mutta samaan aikaan kokevat työnsä stressaavaksi ja työasiat pyörivät mielessä myös töiden ulkopuolella. Työterveyslaitoksen (i.a.) mukaan työn imu tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Se ilmenee esimerkiksi siten, että työntekijä lähtee aamulla useimmiten mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen.

Tuderuksen (2022) kyselytutkimuksen tuloksista huomattiin, että vastaajien keskuudessa ammatillinen itseluottamus on korkealla tasolla ja suurin osa vastaajista kertoi, että työ motivoi heitä. Ulkoisia motivaatiotekijöitä analysoidessa huomattiin, että esimerkiksi suullisen palautteen saaminen oli vastaajille tärkeämpää kuin palkka tai työsuhte-edut. Sisäiseen motivaatioon liittyvät väittämät käsittelivät vastaajien työtä kohtaan kokemaa intohimoa sekä heidän haluaan kehittää itseään ja suurin osa vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä kyseisten väittämien kanssa. Kuitenkaan sisäinen tai ulkoinen motivaatio eivät nousseet erityisen selkeästi toistensa edelle. Jaakkola

ja Liukkonen (2002) kirjoittavat, että tällainen näkemys on melko tyyppillinen, eli työmotivaatio on jatkumo sisäisen ja ulkoisen motivaation välillä. Tärkeä huomio on kuitenkin, että sisäinen motivaatio lisää halua ja sitoutumista työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen.

Ryanin ja Decin (2000) Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä katsotaan olevan kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Kun kaikki kolme perustarvetta täyttyvät, voi yksilö saavuttaa optimaalisen motivaation ja hyvinvoinnin tilan. Autonomia on yksilön omaehtoista toimintaa, joka syntyy sisäisen motivaation avulla. Autonomia tarkoittaa tarvetta saada itse säädellä omia tekojaan ja kokemuksiaan. Yksilöllä on tarve käyttää ja hyödyntää omia kykyjään ja osaamistaan ja nähdä niiden vaikutukset käytännössä. Yhteisöllisyys tarkoittaa sosiaalista yhteenkuuluvuuden tunnetta. Teorian mukaan ihminen on aktiivinen, jos motivaatio on sisäsyntyistä, eli lähtöisin omista arvoista, tavoitteista ja toiveista.

2.2 Ensimmäisessä VOIMA-työpajassa käsiteltiin työhyvinvointia, työmotivaatiota ja dialogisuutta

VOIMA-hankkeen ensimmäinen työpaja pidettiin helmikuussa 2023. Paikalla oli toistakymmentä matkailualalla toimivaa yrittäjää ja työntekijöitä. Keskiössä tässä työpajassa olivat teemat: työlähtöinen työhyvinvointi, työmotivaatio ja dialogisuus sekä niiden merkitys yrityksen toimintakulttuurissa ja vaikutus työhyvinvoinnin lisäksi myös työn tuloksellisuuteen sekä niiden samanaikaiseen kehittämiseen.

Työpaja muodostui tilaisuuteen ja aihepiiriin virittäytymisestä, asiantuntija-alustuksesta ja käsiteltyihin asioihin liittyvistä osallistujien omista pohdinnoista ja niiden jakamisesta. Tarkoitus oli oppia myös toinen toisiltaan. Paja toteutui dialogin periaattein. Tila, missä työpaja pidettiin, oli järjestetty hevosenkenkämuotoon, jossa istuttiin kasvotusten, dialogipiiriä mukaillen. Tämä oli tärkeää työpajan teeman vuoksi ja yhteisen oppimisen ja dialogisuuden vuoksi sinänsä. Myös tästä keskustelimme pajan alussa.

Asiantuntija-alustus käsitteli työhyvinvointia, sen rakennusaineeksia, ja sitä, miten työhyvinvointia voidaan kehittää sekä työssä että sen ulkopuolella. Keskityimme kuitenkin juuri työlähtöiseen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Kävimme läpi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kolmion kautta, jonka pohjakerroksen (1) muodostavat kestävä työelämä ja työelämän laatu (työhyvinvointi, työkyky, työturvallisuus, työterveys). Ylemmät kerrokset muodostuvat seuraavasti: (2) arvot ja perustehtävä, (3) yhteistoiminta ja yhteisöllisyys, (4) dialogisuus, (5) työmotivaatio, (6) osaaminen ja (7) uudistuminen. Johtaminen liittyy osaltaan kaikkiin edellisiin asioihin.

Seuraavaksi perehdyttiin dialogisuuteen aloittaen pohtimalla sitä, mitä dialogi tarkoittaa, miten se eroaa ns. tavallisesta keskustelusta vai eroaako. Sen jälkeen määriteltiin dialogia Isaacsin (1999) esille nostamien neljän dialogin keskeisen periaatteen / toimintatavan kautta. Nämä periaatteet ovat: (1) rehellinen, suora puhe, (2) toisten syvällinen, aito kuunteleminen, (3) kaikkien osallistujien kunnioittaminen ja (4) odottaminen, mahdollinen suunnan vaihtaminen.

Alustuksen jälkeen tehtiin pienryhmissä harjoitus, jossa tutustuttiin tarkemmin kyseisiin neljään periaatteeseen dialogikorttien avulla. Tämä harjoitus purettiin siten, että jokainen ryhmä esitteli kyseisen periaatteen eri näkökulmia muille, kertoi keskeisimmät ajatukset siitä, miten he itse kokevat kyseisen periaatteen merkityksen sekä työssään että omassa henkilökohtaisessa elämässään.

Keskusteltiin osallistujien omien kokemusten kautta myös alustuksessa esitellyistä työn kuormitustekijöiden ja työn vahvuuksien tasapainosta. Työmotivaatioon tutustuttiin muun muassa seuraavien Furnhamnin (1999) teoksensa kuudennessa luvussa esille nostamien eri työmotivaatioteorioiden kautta: tarveteoriat, x-y-teoria, oikeudenmukaisuutta ja kohtuullisuutta painottavat teoriat, arvoteoriat, vahvistamiseen perustuva teoria ja odotusteoria. Näiden teorioiden toteutumista työssä voi tarkastella esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta

- toteutuvatko työssäsi ns. kasvun tarpeet, joita ovat esim. arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve
- koetko työyhteisösi toiminnan, mukaan lukien johtamisen, oikeudenmukaisena ja tasapuolisena
- koetko työyhteisösi arvot omiasi vastaaviksi
- toteutuvatko työyhteisössäsi ilmaistut arvot mielestäsi myös työyhteisösi arjessa
- koetko, että työnantajan ”palkitseminen” on sellaista, jota itse arvostat, joka vahvistaa sinua myös sisäisesti mahdollisten ulkoisten palkkioiden ja kannustimien lisäksi
- saatko työstäsi onnistumisen kokemuksia
- saatko positiivista palautetta onnistumisistasi
- onko sinulla sopivassa määrin vastuuta ja mahdollisuuksia osallistua työtäsi ja työyhteisöäsi koskevaan päätöksentekoon
- onko sinulla mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen työssäsi
- onko sinulla mahdollisuus myös uusiin tehtäviin, jolloin osaamisen hyödyntäminen ja oppiminen sekä kasvun mahdollisuus toteutuvat
- koetko, että pystyt saavuttamaan sinulle asetetut tavoitteet, ja ovatko tavoitteet realistisia suhteessa resursseihin
- koetko, että oma ponnistelusi johtaa tuloksiin.

Vastaajat voivat peilata kysymyksiä joko omaan yrittäjärooliin tai vastaavasti työntekijärooliin. Lisäksi jokainen osallistuja sai mukaansa niin sanotun työmotivaation pikamittarin, joka on sovellettu dialogisen johtamisen hankkeessa kehitetystä pikamittarista (Syvänen ym., 2015, s. 137). Sen avulla voidaan arvioida karkeasti työmotivaatioon vaikuttavien, mittarissa kirjattujen tekijöiden toteutumista yrityksessä/työyhteisössä +/- -periaatteella. Lopuksi käytiin läpi vielä Syväsen ym. (2015, s.136) esittämä niin sanottu työmotivaation huoneentaulu: Vinkkejä työmotivaation tukemiseksi. Nämä ohjeet sopivat sekä työntekijöille että työnantajille muistuttamaan työmotivaation merkityksestä, huomioimisesta ja sen tukemisesta työyhteisössä.

Vinkkejä työmotivaation tukemiseksi:

- Varmistakaa, että kaikkien on mahdollista saavuttaa yhdessä asetetut työhön liittyvät tavoitteet.
- Työstä kannattaa antaa tunnustusta ja palautetta sekä osoittaa hyväksyntää.
- Työntekijöille kannattaa antaa vastuuta sekä mahdollistaa kasvu ja kehittyminen.
- Mitä vaikeampi ongelma on ratkaistavana tai mitä isompi on kehittämishaaste, käykää sitä avoimemmalla ja isommalla ryhmällä keskusteluja kasvokkain.
- Viestikää mahdollisimman avoimesti, tasapuolisesti ja kaikkiin suuntiin. Sopikaa myös viestinnän pelisäännöistä.
- Pitäkää yllä reiluja, oikeudenmukaisia ja kohtuullisuuden perustuvia vuorovaikutussuhteita.
- Mahdollistakaa jokaisen osallisuus arvokeskusteluissa.
- Varmistakaa työyhteisön virallisten arvojen toteutuminen jokapäiväisessä työssä.
- Antakaa kullekin työntekijällä sopivassa määrin vastuuta ja mahdollisuuksia osallistua työtä ja työyhteisön toimintaa koskevaan päätöksentekoon.
- Muistakaa, että vallan ja vastuun tulisi kulkea käsi kädessä.
- Luokaa osallistumista ja dialogia tukevat palaverikäytännöt yhdessä.
- Vähentäkää kontrollia ja lisätkää työntekijöiden omaa vastuuta ja valvontaa työn suorittamiseen liittyen.
- Antakaa jokaiselle työntekijälle laajempia työkokonaisuuksia sekä mahdollisuus myös uusiin tehtäviin.
- Mahdollistakaa myös uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen.
- Huomioikaa toisenne yksilöllisesti.

3 KOKEMUKSIA TYÖPAJASTA 1 – KOHTI TYÖPAJAA 2

VOIMA-hankkeen Työpaja 1:n lopussa muodostettiin dialogipiiri, laitettiin dialogikapula kiertämään ja jokainen osallistuja sai nostaa yhden sellaisen asian esille, minkä kokee voivansa viedä omaan työyhteisöönsä tiedoksi tai kokeiltavaksi tai minkä asian koki tärkeimpänä tässä työpajassa. Myös oman fiiliksensä sai kertoa työpajan päättyessä, samoin kuin oli tuonut alkufiiliksensä ja omat odotuksensa työpajaa kohtaan esille pajan alussa – dialogikapulan silloinkin kiertäessä osallistujalta toiselle. Sillä henkilöllä, jolla kapula kulloinkin on, on puheenvuoro, jota muut osallistujat aidosti kuuntelevat.

Kapulan kiertäessä oli hienoa kuulla, että jokaiselle oli tarttunut jotakin uutta tai merkittävää ajateltavaa ja työhön tai muuhun, omaan elämään sovellettavaa, ”kotiin vietävää”. Fiilikset koettiin hyviksi. Lopussa kerrottiin osallistujille tulevan Työpaja 2:n sisällöstä ja annettiin siihen ilmoittautuneilla pieni ennakkotehtävä pajaan valmistautumiseksi. Osallistujien tulee pohtia ja nimetä etukäteen (yhdessä muiden työntekijöiden kanssa) yksi yritykselle tärkeä kehittämiskohde, jota käsitellään Työpaja 2:ssa. Tässä työpajassa perehdytään dialogiseen kehittämiseen ja tehdään harjoitus yritykselle tärkeän kehittämiskohteen tiimoilta. Harjoituksessa käytetään valmista kehittämissuunnitelmalomaketta, joka on sovellus väitöskirjassa kehitetystä, ”Keskustellen työkuuntoon” -toimintamalliin liittyvästä lomakkeistosta (Loppela 2004, 2022). Kehittämissuunnitelmassa huomioidaan samanaikaisesti yrityksen toiminnan ja työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittäminen. VOIMA-hankkeen ensimmäinen työpaja päätettiin taputuksin ja kiitoksin puolin ja toisin.

Artikkeli on tuotettu osana VOIMA – Voi hyvin matkailuyrittäjä -hanketta. Hanke rahoitetaan REACT-EU-välineen määrärahoista osana unionin COVID-19-pandemia johdosta toteuttamia toimia. Lisätietoja VOIMA-hankkeesta saat hankkeen verkkosivuilta <https://projektit.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/voima/>.

LÄHTEET

Furnhamn, A. (1999). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization*. Psychology Press.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking: A pioneering approach to communication in business and in life*. Currency.

Jaakkola, T. & Liukkonen, J. (2002). Itsemääräämismotivaatio. Teoksessa J. Liukkonen, T. Jaakkola & A. Suvanto (toim.), *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* (s. 109–120). Likes-työelämäpalvelut.

Loppela, K. (2004). *Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon: Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä* (Acta Universitatis Tamperensis 1003) [väitöskirja, Tampereen yliopisto]. Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0>

Loppela, K. (2022). Keskustellen työkuuntoon. Teoksessa S. Piippo, S. Syvänen, & R. Kolehmainen (toim.), *Dialoginen toimintatapa: SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille* (s. 95–98). [Työraportteja 114/2022]. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2637-1>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *The American psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (i.a.). *Työhyvinvointi*. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A., & Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen: Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9985-2>

Tuderus, O. (2022). *Matkailun työntekijöiden näkemyksiä psyykkisestä työhyvinvoinnista* [AMK-opinnäytetyö, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120826927>

Turunen, J., Remes, J., Pehkonen, I., & Lindström, S. (2023). *Töissä palvelualoilla: Kyselytuloksia työhyvinvoinnista ja osaamisesta 2008, 2021 ja 2022*. Työterveyslaitos.

Työterveyslaitos. (i.a.). *Työn imu*. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>.

Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Edita.