



Työyhteisön toiminnan kehittäminen Solo Sokos Hotelli Paviljongissa

Katri Ruohonen

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Toukokuu 2025

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Ruohonen, Katri

Työyhteisön toiminnan kehittäminen Solo Sokos Hotelli Paviljongissa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 46 sivua

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. YAMK opinnäytetyö

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Johtamisen merkitys hotelli- ja ravintola-alalla nähtiin keskeisenä työtyytyväisyyden ja liiketoiminnallisen menestyksen kannalta. Solo Sokos Hotelli Paviljongissa haluttiin kehittää esihenkilötyötä ja johtamisosaamista vastaamaan paremmin muuttuvan työelämän vaatimuksiin. Tavoitteena oli selvittää, miten työyhteisö voi omalla toiminnallaan kehittää työilmapiiriä, ja mitä osaamisen johtamisessa tulisi kehittää, jotta esihenkilöt voisivat menestyä paremmin tehtävässään.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistona käytettiin vuoden 2024 työyhteisötutkimusta, sekä ryhmäkeskusteluja, joissa tutkimuksen tuloksia käsiteltiin henkilöstön kanssa. Keskusteluissa keskityttiin muun muassa tauottamiseen, kollegoiden tukemiseen, tiedonkulun ja toimintatapojen yhtenäistämiseen. Esihenkilöiden osaamista arvioitiin itsearviointilomakkeen avulla.

Tuloksissa nousi esiin tarve selkeille ohjeistuksille, avoimelle ja tasapuoliselle johtamiselle sekä tiimin sisäiselle viestinnälle. Työyhteisö arvosti erilaisten työskentelytapojen hyväksymistä ja yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Esihenkilötyön kehittämiseksi tunnistettiin valmennustarpeita, ja tiimien moninaisuus huomioitiin tärkeänä tekijänä osaamisen johtamisessa. Yhteisöllisyyden vahvistaminen, vastuun jakaminen ja virheistä oppiminen koettiin merkityksellisiksi koko työyhteisön hyvinvoinnin kannalta.

Tutkimuksessa nousi esille tiimien näkökulmasta konkreettisia parannuskohteita toimintatapoihin, sekä asioita, joihin jokaisen tulisi kiinnittää huomiota. Keittiön päiväsuunnitelman tekeminen tauotuksen varmistamiseksi, sekä salin työntekijöiden perehtyminen keittiön työntekijöiden työtehtäviin olivat usein toistuneita ehdotuksia erityisesti keittiöhenkilökunnalta. Kollegoiden auttamisessa korostui palautteen merkitys, sekä selkeämpi vastuunjako. Perehdytysmateriaaliin ehdotettiin kirjoitetun tekstin lisäksi myös videotallenteita. Lähijohtamisen parantamiseksi esitettiin selkeiden pelisääntöjen luomista.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että laadukas, yhdenmukainen ja osallistava johtaminen edistää työhyvinvointia ja tukee koko tiimin toimivuutta. Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja avoin keskustelukulttuuri luovat pohjan turvalliselle ja kehittyvälle työympäristölle, jossa jokaisen on hyvä olla. Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen ja henkilöstön osallistaminen nähdään keskeisenä tekijänä sekä työtyytyväisyyden että liiketoiminnan jatkuvassa kehittämisessä.

Avainsanat (asiasanat):

Johtaminen, tiimityö, työhyvinvointi

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ruohonen, Katri

Developing Work Community Practices at Solo Sokos Hotel Paviljonki

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 46 pages

Degree Programme of Tourism and Service Business Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Leadership was seen as a key factor in employee satisfaction, and business success in the hotel and restaurant industry. At Solo Sokos Hotel Paviljonki, there was a desire to develop supervisory work and leadership competence to better meet the demands of a changing work environment. The aim was to explore how the work community can actively improve the workplace atmosphere and what aspects of competence management need development to support supervisors in succeeding in their roles.

The study was carried out as qualitative research in two parts. The data was based on the 2024 employee survey, the results of which were discussed with staff in group discussions. These discussions focused on issues such as scheduling breaks, peer support, and unifying communication and working methods. Supervisors evaluated their own leadership skills using a self-assessment form.

The results highlighted the need for clear guidelines, open and fair leadership, and effective internal communication within teams. The work community valued the acceptance of different working styles and the recognition of individual needs. Coaching needs were identified to support the development of supervisory work, and the diversity within teams was recognized as an important factor in competence management. Strengthening a sense of community, sharing responsibilities, and learning from mistakes were considered meaningful for the overall well-being of the workplace.

From the team's perspective, concrete practices included creating a daily kitchen plan to ensure proper break scheduling and familiarizing front-of-house staff with the tasks of kitchen staff. Peer support emphasized the importance of feedback and clearer division of responsibilities. It was suggested that onboarding materials include not only written instructions but also video recordings. To improve frontline leadership, the establishment of clear ground rules was proposed.

In conclusion, high-quality, consistent, and inclusive leadership promotes employee well-being and supports overall team functionality. Agreed-upon rules and a culture of open communication provide the foundation for a safe and evolving work environment where everyone can thrive. Developing supervisory competence and involving staff are seen as key factors in the continuous improvement of both employee satisfaction and business operations.

Keywords/tags (subjects)

Work well-being, leadership, teamwork

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisällysluettelo

1	Johdanto	3
1.1	Tutkimuksen tausta.....	3
1.2	Kehittämistyön lähtökohdat	4
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja hyödyt	5
1.3.1	Osaamiskartoitus taustana esihenkilötyölle.....	6
1.3.2	Ymmärrys johtamisen tasosta sekä työhyvinvoinnista	7
1.3.3	Organisaation kehittäminen	8
2	Toimeksiantajayritys ja toimintaympäristön esittely	8
2.1	Osuuskauppa Keskimaa.....	8
2.2	Ravintola-ala toimintaympäristönä.....	9
3	Tietoperusta	11
3.1	Työn keskeiset käsitteet.....	11
3.2	Työhyvinvointi	12
3.2.1	Työhyvinvoinnin tunneperäiset ulottuvuudet.....	16
3.3	Valmentava johtajuus	18
3.3.1	Luottamuksen merkitys valmentavassa johtajuudessa.....	19
3.3.2	Valmentavan johtajuuden tavoitteet ja hyödyt	19
3.4	Muutoksen johtaminen.....	20
3.5	Työntekijän sitoutuminen ja sitouttaminen organisaatioon	22
4	Tutkimuksen toteutus.....	23
4.1	Tavoitteet ja tavoitellut hyödyt toimeksiannon näkökulmasta	23
4.2	Laadullinen tutkimusote ja tutkimusmenetelmien valinta	25
4.2.1	Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmä	26
4.2.2	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi analyysimenetelmänä	27
4.3	Aineiston analyysi.....	28
5	Tutkimustulokset.....	31
5.1	Taustatiedot	31
5.2	Työskentelyn tauottaminen	32
5.3	Kollegoiden auttaminen	32
5.4	Selkeät toimintatavat	33
5.5	Lähijohtaminen	33
6	Pohdinta.....	34
6.1	Johtopäätökset.....	34

6.2 Tulosten peilaaminen aiempaan tutkimukseen.....	35
6.3 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua	36
6.4 Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita	38
Lähteet	40
Liitteet	45
Liite 1. Osaamiskartoituslomake	45
Liite 2. Ryhmätehtävän tehtävänanto.....	46
 Kuviot	
Kuvio 1. Työhyvinvointitoimijat.....	16
 Taulukot	
Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysistä.....	33

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta

Johtamisen merkitys hotelli- ja ravintola-alalla korostuu erityisesti asiakaskokemuksen, henkilöstön työtyytyväisyyden ja liiketoiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Solo Sokos Hotelli Paviljongissa halutaan kehittää johtamisosaamista ja vahvistaa johtamisen tasoa, jotta muuttuvan työelämän ja asiakaskäyttäytymisen haasteisiin voidaan vastata. Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan johtamisen kehittämistä käytännönläheisestä näkökulmasta tuoden esiin keinoja, joilla johtajuutta voidaan parantaa organisaation sisällä. Tutkimuksen pohjalta kehitetään ja tutkitaan myös työyhteisön toimintaa, sekä sen vaikutusta työhyvinvointiin. Tarkoituksena on selvittää, minkälaisilla konkreettisilla keinoilla työyhteisö voi itse vaikuttaa työilmapiiriin, yhteistyöhön ja jokaisen työntekijän hyvinvointiin.

Laadukkaan johtamisen kentällä on muodostunut viime vuosien aikana useita merkittäviä trendejä, jotka muokkaavat organisaatioiden toimintatapoja ja kulttuuria. Keskeisimpiä suuntauksia ovat työhyvinvoinnin ja joustavuuden priorisointi. Siinä keskiöön nousevat työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi ja joustavat työjärjestelyt, jotka parantavat työtyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Myös jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen ovat vahvasti pinnalla. Teknologian nopea kehitys edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen päivittämistä, ja organisaatiot tukevat tätä tarjoamalla oppimismahdollisuuksia. (HR-johtamisen tulevaisuus 2025: Viisi keskeistä trendiä, 2025.)

Opinnäytetyön aiheena on työyhteisön toiminnan kehittäminen Solo Sokos Hotelli Paviljongissa. Ajatuksena on vahvistaa johtamisen tasoa ja kehittää johtamisosaamista. Laadukas henkilöstöjohtaminen on yksikön kulmakivi ja oikein toteutettuna se helpottaa päällikön työtä sekä vähentää kuormitusta. Se myös mahdollistaa tasapuolisen kohtelun ja takaa jokaiselle oikeuden hyvään johtamiseen. Tarkoituksena on pitää tiimin johtaminen hyvällä tasolla muutoksista ja kellonajasta riippumatta. Laadukas johtaminen näkyy sekä työ- että asiakastytyytyväisyydessä sekä liiketoiminnan tuloksessa. Viime vuosina hotelli- ja ravintola-alalla on korostunut työhyvinvoinnin merkitys osana kestävää ja menestyvää liiketoimintaa. Työhyvinvointi ei ainoastaan lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, vaan sillä on suoria vaikutuksia yritysten taloudelliseen menestykseen. (Työhyvinvointi luo kestävää matkailuliiketoimintaa, 2024.) Alan työntekijät arvostavat erityisesti hyvää työilmapiiriä,

mahdollisuutta olla oma itsensä työyhteisössä sekä joustavia työaikoja. Hyvä työilmapiiri onkin keskeinen tekijä työntekijöiden viihtyvyydessä ja sitoutumisessa. (Tutkimus: Matkailu -ja ravintola-alan työntekijät arvostavat eniten hyvää työilmapiiriä, 2024.) Hyvä johtaminen mahdollistaa myös työntekijöiden kehittymisen omassa työssään.

1.2 Kehittämistyön lähtökohdat

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa nykyiset johtamisen vahvuudet ja kehityskohteet, sekä kehittää konkreettisia keinoja johtamisaamien vahvistamiseen. Tavoitteena on myös tutkia, miten johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja asiakaspalvelun laatuun sekä luoda suosituksia, joiden avulla hotellin johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää. Näiden lisäksi tutkimuksen keskeisiä osa-alueita ovat työyhteisön yhteistyön ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään, kuinka avoin kommunikaatio, luottamus ja tiimityö vaikuttavat työhyvinvointiin ja miten työilmapiiriä voidaan parantaa, sekä kuinka yksittäiset työntekijät voivat omalla toiminnallaan edistää yhteisön hyvinvointia.

Johtamisen kehittäminen on keskeistä hotellin toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta. Hyvä johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen, työssä viihtymiseen ja tuottavuuteen. Lisäksi se edistää asiakaskokemuksen parantamista ja organisaation menestystä pitkällä aikavälillä. Tämä tutkimus tuottaa tietoa ja konkreettisia kehitysehdotuksia, joilla voidaan parantaa hotellin johtamiskäytäntöjä ja vahvistaa esihenkilöiden osaamista. Hyvinvoiva työyhteisö on tehokkaampi, motivoituneempi ja asiakaslähtöisempi. Työntekijöiden viihtyvyys vaikuttaa suoraan työtehoon, asiakaspalvelun laatuun ja organisaation menestykseen. Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan ja kehittämään toimintamalleja, jotka edistävät työhyvinvointia ja luovat paremman työskentely-ympäristön kaikille.

Työhyvinvoinnista ja työyhteisön merkityksestä organisaation menestykselle on käyty viime vuosina yhä enemmän keskustelua niin yritysmaailmassa, kuin yhteiskunnallisella tasolla. Erityisesti palvelualoilla, kuten hotelli- ja ravintola-alalla, työntekijöiden hyvinvointi ja työilmapiiri vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen, työmotivaatioon ja työntekijöiden sitoutumiseen. Matkailu- ja ravintola-ala on käynyt läpi merkittäviä muutoksia. Esimerkiksi työvoimapula, työntekijöiden vaihtuvuus ja pandemian jälkeiset toimintaympäristön haasteet ovat vaikuttaneet alaan viime vuosina

suuresti. Näiden muutosten myötä työyhteisöjen merkitys korostuu entisestään – vahva ja hyvinvoiva tiimi tukee sekä työntekijöiden jaksamista että yrityksen kilpailukykyä.

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten työyhteisö voi omalla toiminnallaan edistää hyvinvointia ja luoda positiivisen työilmapiirin. Solo Sokos Hotelli Paviljongissa halutaan kehittää työyhteisön toimintaa, jotta jokaisen on hyvä olla töissä. Tämä liittyy laajempaan keskusteluun työelämän laadun kehittämisestä, henkilöstön sitouttamisesta ja organisaatiokulttuurin merkityksestä yrityksen menestykselle. Tämä opinnäytetyö keskittyy siis työyhteisön omaan toimintaan ja sen vaikutuksiin työhyvinvoinnin kehittämisessä Solo Sokos Hotelli Paviljongissa. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten työntekijät voivat yhdessä luoda paremman työilmapiirin ja edistää hyvinvointia työpaikalla. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan vuoropäälliköiden johtamista ja heidän rooliaan työilmapiirin ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa.

Rajaus on tehty siten, että tarkastelu kohdistuu erityisesti työntekijöiden ja esihenkilöiden päivittäiseen yhteistyöhön, vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin, eikä niinkään laajempiin organisatorisiin rakenteisiin tai yritystason johtamismalleihin. Vuoropäälliköt ovat keskeisessä asemassa työyhteisön toiminnan ja ilmapiirin kannalta, sillä he toimivat linkkinä työntekijöiden ja ylimmän johdon välillä, sekä vaikuttavat suoraan päivittäiseen työskentelyyn ja työn sujumiseen.

Tarkastelemalla sekä työyhteisön toimintaa, että vuoropäälliköiden johtamiskäytäntöjä, tutkimus tarjoaa kattavamman kuvan siitä, miten työhyvinvointia voidaan kehittää käytännön tasolla. Kohdeorganisaationa toimii Solo Sokos Hotelli Paviljonki, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman konkreettisia ja hyödynnettävissä juuri tässä työympäristössä.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja hyödyt

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten lähijohtamista voidaan parantaa. Tutkimuksessa on tarkoitus saada tietää henkilöstön ajatuksia johtamisesta ja tiimin toimivuudesta. Tutkimuksen tuloksena on toivottavaa, että johtaminen on laadukasta ja tasapuolista. Alisuoriutumiseen puututaan herkemmin ja palautetta annetaan nykyistä enemmän. Työ hyödyttää myös yksikön päälliköä. Kun lähiesihenkilöt johtavat tiimiä, ei yksikön päällikön tarvitse hoitaa jokaista puuttumista, konfliktia tai auttaa yksilöitä kehittymään. Työ kehittää esihenkilöitä ja koko tiimiä. Työpaikalla on

yhtenäinen kulttuuri ja jokaisella on turvallinen työympäristö, jossa viihdytään. Työntekijöiden vaihtuvuus vähenee myös paremman johtamisen takia.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi muodostuivat seuraavat kysymykset:

Mitä pitäisi osaamisen johtamisessa kehittää, jotta esihenkilöt menestyisivät tehtävässään paremmin?

Miten työyhteisö voi omalla toiminnallaan kehittää toimintaa, jotta jokaisen on hyvä olla töissä?

1.3.1 Osaamiskartoitus taustana esihenkilötyölle

Syksyn aikana esihenkilöt vastasivat osaamista kartoittavaan kyselyyn (liite 1.). Tarkoituksena oli selvittää osaamiskartoitusten avulla jokaisen esihenkilön vahvuudet ja kehityskohteet. Jokainen teki itsearvion omasta johtamisesta ja sen jälkeen yksikön päällikkö arvioi jokaisen vahvuudet ja kehittämiskohteet. Arvioinnit tehtiin antamalla arvosana 1–4 väliltä. Lomakkeen täyttämisen jälkeen arvosanat muodostivat kokonaisuuden, josta näkyi esihenkilön vahvuudet ja kehityskohteet. Arvioinnin jälkeen tulokset käytiin keskusteluissa läpi ja mietittiin, miten kehityskohteita saadaan vahvistettua ja vahvuuksia ylläpidettyä.

Tutkimuksessa selvisi, kuinka esihenkilöt näkevät oman johtamisensa ja kuinka hyvin he osaavat reflektoida omaa osaamistaan. Jokainen pääsi kyselyn jälkeen vahvistamaan kehityskohteitaan. Näillä kyseisillä keskusteluilla ja reflektoinnilla selvitettiin, onko Solo Sokos Hotelli Paviljongissa selkeää johtamista, mitkä ovat arvojemme ja pelisääntöjen mukaisia sekä miten se myös näyttäytyy, kun ravintola- ja keittiöpäällikkö eivät ole paikalla. Osaamisen kehittämisen lomakkeeseen palattiin helmikuussa 2025 kehityskeskusteluiden yhteydessä. Keskustelun tavoitteena oli selvittää, oliko lähijohtaminen muuttunut lähtökartoituksen jälkeen. Marraskuussa 2024 työyhteisötutkimuksen tuloksissa näki jo selkeitä muutoksia osaamiseen ja lähijohtamiseen.

Kaiken tämän tuloksena johtamisessa nähdään merkkejä sen laadun parantumisesta, sekä sen tasapuolistumisesta. Alisuoriutumiseen puututaan herkemmin ja palautetta annetaan nykyistä enemmän. Työ hyödyttää yksikön päälliköitä. Kun lähiesihenkilöt johtavat tiimiä, ei päälliköiden

tarvitse hoitaa jokaista puuttumista, konfliktia tai auttaa yksilöitä kehittymään. Työ kehittää myös kaikkia esihenkilöitä ja koko tiimiä. Työpaikalla on yhtenäinen kulttuuri ja jokaisella on turvallinen työympäristö, jossa viihdytään. Työntekijöiden vaihtuvuus vähenee paremman johtamisen takia.

1.3.2 Ymmärrys johtamisen tasosta sekä työhyvinvoinnista

Tutkimuksen avulla opinnäytetyön tekijä saa syvällisemmän ymmärryksen johtamisesta ja vuoro-esihenkilötyön tasosta yksikössä. Työ luo vakaan pohjan kehittää vuoropäälliköiden lähijohtamista. Tämän myötä hankittu osaaminen on myös skaalattavissa muille toimialoille ja vaativampiinkin tehtäviin. Työn myötä työhyvinvointi kehittyy ja johtaminen paranee. Teoriapohjana käytetään valmentavaa johtajuutta, muutosjohtamista sekä työhyvinvoinnin kirjallisuutta. Tietoa haetaan kirjallisuudesta, lehtiartikkeleista ja muista tutkimuksista sekä opinnäytetöistä.

Organisaation osaamisen vahvistaminen hyvällä johtamisella luo hyvinvointia ja työssä viihtymistä. Kun kaikilla on selkeät toimenkuvat, jokainen tietää miten toimia. Myös asiantuntijuus eri osa-alueille vahvistuu, kun jokainen ottaa vastuuta. Esihenkilöiden aikaa riittää myös enemmän toiminnan suunnitteluun ja läsnäoloon. Kenenkään ei yksinään tarvitse osata kaikkea, joten osaamisen johtamisella on myös iso vaikutus työn organisointiin. Kun johtaminen on laadukasta kellonajasta riippumatta, luo se motivaatioita tiimiin. Työtä voi monistaa muihin yksiköihin sekä toimialarajattomasti.

Tutkimus on myös tärkeä osa työhyvinvointia. Tutkimuksen avulla saadaan tietoon, miten työntekijöitä johdetaan ja miten he voivat työssään. Yksi tutkimuksen tausta on lokakuun lopulla valmistunut työyhteisötutkimus. Työyhteisötutkimus toteutetaan joka vuosi ja se on yksi johtamisen työkalu Osuuskauppa Keskimaalla. Tutkimuksen tavoitteena on myös helpottaa esihenkilön työmäärää isossa organisaatiossa. Tarkoituksena on kehittää johtamista ja lisätä esihenkilöiden läsnäoloa. Hyvä johtaminen on jaettava ja johtamisen pitää olla laadukasta sekä työntekijöiden tulee olla sitoutunut yhdessä sovittuihin toimintatapoihin ja päämääriin (Juuti & Vuorela 2015). Yhtenä tarkoituksena on myös taata esihenkilölle sopiva työmäärä, jotta stressitaso pysyy kohtuullisena. Työterveyslaitoksen mukaan hyvinvoiva esihenkilö tukee onnistunutta johtamista ja sitä kautta koko työyhteisön hyvinvointia ja onnistumista. (Ruotsalainen 2020, 3–4.)

1.3.3 Organisaation kehittäminen

Organisaation kehittämisen lähtökohtana ovat edellä mainitut ja muut tehdyt havainnot sekä niiden myötä toiminnan muuttaminen. Tarkoituksena on luoda organisaatioon toimintakulttuuri, joka ohjaa arjen toimintaa (Juuti & Vuorela 2015). Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, jolloin esihenkilön on kehitettävä ja uudistettava toimintatapoja ja osattava johtaa muutosta. Uuden oppiminen, joustavuus sekä innovatiivisuus on tärkeää, jotta organisaatiot pystyvät sopeutumaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön (Juuti & Vuorela 2015). Esihenkilön työhön kohdistuu odotuksia, niin oman organisaation, asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden kuin työntekijöiden taholta. Työpäivät voivat olla sirpaleisia ja työ keskeytyy päivän aikana monesti. Esihenkilön työhön kuuluu kokonaisvaltainen vastuu yksikön toiminnasta, tuloksellisuudesta ja henkilöstön työhyvinvoinnista. (Hyvä johtaminen on tietoinen valinta n.d.)

Työyhteisön tulee myös päästä osallistumaan ja vaikuttamaan organisaation kehittämiseen. Osallistumisen myötä sitoutuminen ja työmotivaatio kasvaa. (Juuti & Vuorela 2015.) Näiden odotusten ja tarpeiden täyttäminen on hyvin vaativaa isossa organisaatiossa, joten lähiesihenkilön toimenkuva tuo apua toiminnan johtamiseen. Päällikön rooli Solo Sokos Hotelli Paviljongin ravintoloissa on suuri ja aika ei riitä kaiken tekemiseen laadukkaasti sekä ajallaan. Asioita jää tekemättä, kaikkiin epäkohtiin ei välttämättä pysty puuttumaan ja läsnäolon vähyys vaikuttaa työntekijöiden mielikuviin. Organisaation esihenkilön työ on siis vaativaa, koska työryhmän koko ja erilaiset työntekijät vaativat erilaista johtamista. Esihenkilön tulee myös olla tietoinen, kenelle hän asioita jakaa, jotta luottamus yksikössä säilyy. Myös tunteiden säätely ison työryhmän kanssa on ensisijaisen tärkeää. Tämän takia onkin välttämätöntä, että lähiesihenkilöt toteuttavat samoja toimintatapoja kuin päälliköt ja seisovat päätösten takana.

2 Toimeksiantajayritys ja toimintaympäristön esittely

2.1 Osuuskauppa Keskimaa

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Osuuskauppa Keskimaa. Keskimaa on osa S-ryhmää. S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 800 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmän missiona on tehdä yhdessä parempi paikan elää. Visiona on saada ylivoimaista

hyötyä ja helppoutta omasta kaupasta. Osuuskaupat palvelevat asiakkaille tutuilla brändeillä alueellisin painotuksin joka puolella Suomea. Ne ovat merkittäviä toimijoita, jotka ovat paikallisten yhteisöjen elämässä tiiviisti mukana. Asiakasomistajat ovat osuuskauppojen ainoita omistajia. (Osuuskauppa Keskimaan perehdytysmateriaali n.d.)

Osuuskauppa Keskimaa on Keski-Suomen maakunnan alueella palveleva S-ryhmän alueosuuskauppa. Keskimaan toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä etuja ja palveluja asiakasomistajille kannattavasti. Osuuskauppa Keskimaan toimialoja ovat market- ja tavaratalokauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppa. Toimipaikkoja on yli 100 ja Keskimaa onkin suurin keskisuomalainen yksityinen yritys yli 624 miljoonan euron vuosimyynnillä ja noin 1800 työntekijällä. Asiakasomistajia on yli 134 000. Keskimaan strategiana on luoda työntekijöille entistä parempi työpaikka, tarjota paras asiakaskokemus, tehdä tulosta jatkuvalla parantamisella sekä olla kasvuhaluukas ja ketterä. (Osuuskauppa Keskimaan perehdytysmateriaali n.d.) Mantere, Suominen & Vaara (2012, 24) kirjoittavat kirjassaan siitä, kuinka tiimeistä tuntuu välillä siltä, että organisaation ylin johto elää omanlaisessa strategiamaailmassaan. Työntekijät puolestaan elävät omassa maailmassaan, jossa päähuomio on arjen työssä. Ihminen motivoituu pääasiassa tekemään asioita, jotka ovat hänelle itselleen merkityksellisiä ja tärkeitä. Keskimaan strategialinjaus onkin työntekijälle helppo ymmärtää ja sen takia monia asioita saadaan edistettyä koko tiimin voimin. Keskimaa on nykyisin hyvin suosittu työnantaja ja on tehnyt paljon hyviä asioita toiminnan parantamiseksi.

2.2 Ravintola-ala toimintaympäristönä

Ravintola-ala toimintaympäristönä on mielenkiintoinen ja monipuolinen kokonaisuus. Kespron ravintolailmiöistä kertova julkaisu kertoo, että tällä hetkellä ravintola-alan muutosvoimia ovat globalisaatio, kaupungistuminen, tekoäly sekä robotiikka, väestön ikääntyminen ja vihreä siirtymä. Myös vastuullisuus on isossa roolissa nykyään toimialalla. Kuinka vastuullisilla valinnoilla, kokonaisvaltaisella hyvinvoinnilla, arjen pienillä teoilla, tuotantoketjutietoisuudella ja sääntelytulvalla saadaan alasta kokonaisvaltaisesti vastuullinen. (Kespro ravintolailmiöt 2025.)

Nykyaikaisessa ravintola- ja hotellialan työympäristössä korostuvat digitaaliset ratkaisut, jotka helpottavat arkea ja vapauttavat aikaa asiakaspalveluun. Johtamisessa painopiste siirtyy valmentam-

vaan otteeseen, jossa henkilöstölle annetaan tilaa loistaa ja osallistua aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen. Hyvä työilmapiiri ja vahva joukkuehenki edistävät sekä henkilöstön viihtyvyyttä että asiakaskokemusta. Työyhteisöjen monimuotoisuus, kuten eri ikäpolvet ja kulttuuritaustat, nähdään voimavaroina, joka rikastuttavat toimintaa. Johtamista on tarpeen uudistaa, sillä perinteiset toimintamallit eivät enää vastaa nuorten työntekijöiden tarpeisiin. Datan hyödyntäminen päätöksenteossa korvaa aiemman "mututuntuman" ja mahdollistaa tehokkaamman toiminnan suunnittelun. Kuluttajakäyttäytymisen muutos ja taloudelliset paineet vaikuttavat toimintaan, ja nämä on huomioitava ravintolan jokaisessa osa-alueessa. Samalla ravintolakulttuuri eurooppalaistuu: asiakkaat haluavat nauttia laadukkaasta palvelusta myös arkena, ja heidän odotustasonsa nousee jatkuvasti. Tämä asettaa uusia haasteita asiakastoiveiden täyttämiseksi ja vaatii työyhteisöltä joustavuutta sekä jatkuvaa kehitystä. (Kespro ravintolailmiöt 2025.)

Opinnäytetyö tehdään ravintola-alan toimintaympäristöön, Solo Sokos Hotelli Paviljonkiin. Hotellissa on kolme ravintolayksikkö eli aamiais- ja tilausravintola sekä italialaistyylinen Trattoria Aukio. Trattoria Aukio on ketjuravintola, mutta ketjun pienuuden takia ketjuohjauksesta tulee ainoastaan ruoka -ja viinilistat. Trattoria Aukio on italialainen ravintola, jossa intohimona on italialainen ruoka, viini ja yhdessäolo. Kohderyhmä on laaja, mutta pääpainona ovat keski-ikäiset kaupunkilaiset. Kaikkia hotellien ravintoloita ohjaavat samat arvot ja tavoitteet. Haluamme tarjota asiakkaille yksilöllistä palvelua suosittelun ja yksityiskohtien avulla. Asiakas on vieraamme koko vierailun ajan.

Ravintoloissa työskentelee noin 50 työntekijää ja kaksi päällikköä vastaa koko toiminnasta. Yksikkö on suuri ja ravintolat ovat auki aamusta iltaan, jolloin ravintolapäällikön apuna johtamisessa ovat myös keittiöpäällikkö, apulaisravintolapäällikkö, keittiömestari ja vuoropäälliköitä. Laajat aukioloajat ja iso henkilöstö tuovat haasteita johtamiseen. Johtamisen pitää olla yhtä laadukasta, olivat esihenkilöt läsnä tai ei.

Solo Sokos Hotelli Paviljonki kuuluu Sokos Hotels -ketjuun. Hotellit ovat jaettu neljään eri brändiin, joita ovat Original-, Solo-, Break- ja Heymo -hotellit. (sokoshotels.fi. N.D) Original -hotellit ovat tarkoitettu arjen yöpymiseen ja tuttuun sekä turvalliseen asiointiin. Break -hotellit ovat vapaa-ajan matkustajille suunnattuja yöpymispaikkoja, jotka keskittyvät kylpylätoimintaan ja muihin vapaa-aikaa tukeviin aktiviteetteihin. Heymo -hotellit ovat tarkoitettu asiakkaille, jotka haluavat helppoa

majoitusta ja yöpymisen voi räätälöidä mielensä mukaan. Solo -hotelli on ketjun brändeistä korkeimmalla tasolla ja toimii työmatkustajille sekä laatutietoisille majoittuville. Hotelli haluaa tarjota yksilöllistä palvelua ja uniikkia kohtaamista tasokkaassa hotellissa ravintoloihin. Hotellien brändisuuntaus on tarkoin harkittu, joka auttaa asiakkaita valikoimaan juuri mieleisensä majoituksen.

Solo Sokos Hotelli Paviljonki on avattu vuonna 2012 ja siitä lähtien hotelli on ollut asiakastyytyväisyydessään ketjun paras. Hotelli pitää sisällään majoituksen ja kolme eri ravintolaa, joissa opinnäytetyön tekijä toimii esihenkilönä. Asiakaskokemuksen ja yksiköllisyyden luominen on ollut helppoa uuden yksikön avaamisen myötä. Nykypäivänä tuotteet ja miljöö eivät ole ne millä menestytään, vaan asiakaskokemuksen luominen on avainasemassa.

Solo Sokos Hotelli Paviljongin tiimin työntekijät luovat omalla toiminnallaan upeaa asiakaskokemusta ja pitävät yllä laadukasta tekemistä. Ilman yhteen sitoutunutta tiimiä, ei päästä toivottuun ja hyvään tulokseen talouden, asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden näkökulmasta. Henkilöstön hyvinvointi on hotellissa isossa roolissa ja myös esihenkilöille tärkeää.

3 Tietoperusta

3.1 Työn keskeiset käsitteet

Organisaatiolla on oltava selkeä perustehtävä, josta työyhteisön tulee olla tietoinen. Työyhteisön toiminta perustuu työyhteisön päämäärille ja arvoille. (Juuti & Vuorela 2015.) Solo Sokos Hotelli Paviljongin ravintoloilla on selkeät tavoitteet ja työnkuvat, joita toteutetaan päivittäisessä työssä. Perustehtävien viestintä ja henkilökunnan kanssa keskustelu on ajoittain haasteellista, koska esihenkilö ei ole paikalla aamusta iltaan. Esihenkilö haluaa, että tietyt asiat toteutuvat työyhteisössä ja johtaminen on tasapuolista sekä laadukasta. Työyhteisön tulisi toimia saumattomasti ja kaikkien tietävän oma työnkuva ja mitä kaikkea siihen sisältyy. Yrityksen menestymiselle on tärkeää, että työntekijät viihtyvät, tietävät tehtävänsä ja kokevat, että heidän työllänsä on merkitystä (Ritakallio 2021, 21).

Tämä opinnäytetyö tarkastelee työyhteisön roolia hyvinvoinnin ja työilmapiirin kehittämisessä Solo Sokos Hotelli Paviljongissa. Keskeinen näkökulma on, miten työyhteisö voi omalla toiminnal-

laan vaikuttaa jokaisen jäsenen hyvinvointiin ja sitoutumiseen sekä kuinka vuoropäälliköiden valmentava johtajuus ja muutosjohtaminen tukevat tätä kehitystä. Tutkimuksessa käytetyt keskeiset käsitteet ovat työhyvinvointi, valmentava johtajuus, muutosjohtaminen sekä sitoutuminen ja sitouttaminen.

Tutkimus rajataan tarkastelemaan työyhteisön ja vuoropäälliköiden roolia, koska nämä tekijät vaikuttavat suoraan ravintoloiden arkeen ja henkilöstön hyvinvointiin. Valitut käsitteet perustuvat ajankohtaiseen tutkimukseen ja ravintola-alan erityispiirteisiin, joissa ihmisten välinen vuorovaikutus ja asiakaspalvelu ovat keskiössä. Tämän tutkimuksen avulla voidaan tunnistaa konkreettisia keinoja, joilla työyhteisö voi parantaa työhyvinvointia ja sitouttaa henkilöstöä. Tulokset voivat toimia pohjana kehitystoimenpiteille, joilla edistetään Solo Sokos Hotelli Paviljongin työilmapiiriä ja henkilöstön hyvinvointia.

3.2 Työhyvinvointi

Moni tutkimus (Laine 2013; Syrjälä 2017; Ohtonen 2025) tukee sitä, kuinka tärkeää hyvä johtaminen on tiimin hyvinvoinnin kannalta. Syrjälän artikkelissa vuodelta 2017 mainitaan, mikä merkitys on sillä, kuinka tasapuolisesti johtava esihenkilö auttaa tiimiä nukkumaan paremmin. Epäoikeudenmukainen johtaminen ja työstressi lisää unettomuutta. Vastuu ei ole kuitenkaan ainoastaan esihenkilön, vaan koko työryhmä on isossa roolissa kertomaan, jos vaikka työtaakka on iso tai johtaminen epäreilua. (Syrjälä 2017, 15.)

Ohtosen artikkelissa (2025, 53–54) mainitaan, kuinka iso rooli on hyvinvoivalla päälliköllä sekä johtajalla yrityksen sitoutumiseen, tuloksellisuuteen, sekä asiakastyytyväisyyteen. Artikkelin pohjautuu tutkimukselle, joka on toteutettu 2024. Tutkimuksessa selvisi asioita, jotka tukevat esihenkilöiden jaksamista ja työhyvinvointia. Tutkimuksessa nousi näitä tekijöitä esille: toimiva työyhteisö sekä tiimin tuki, selkeät työtehtävien rajaukset sekä tavoitteet, mahdollisuus organisaation sekä itsensä kehittämiseksi, työn sekä vapaa-ajan yhteensovittaminen ja positiivinen kulttuuri. Kehittämiskohdeeksi nousi monella palautumisen taito. Alan epäsäännölliset työajat ja sesonkien työkuorma vaikeuttavat palautumista ja hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin käsite on moniulotteinen ja siihen vaikuttaa useita eri osa-alueita. Työhyvinvointiin vaikuttaa yksilöllisesti erilaisia asioita ja hieman eri painotuksin. Työhyvinvointi onkin subjektiivisen kokemuksen tulos, kuten Laine (2013, 71–72) asiaa tarkastelee. Hänen mukaansa työhyvinvointi on yksilöllisesti koettu hyvinvoinnin kokonaistila, joka perustuu ihmisen omalle terveydelle ja työkyvylle. Näiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttaa itse työ ja työnteon ympäristö, työpaikan ihmissuhteet sekä toisaalta myös erittäin merkittävästi työnantajan toimintakulttuuri sekä johtaminen. Oma osansa työhyvinvointiin tulee toisaalta yhteiskunnan taholta työlainsäädännön sekä työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyvien asetusten ja periaatteiden puolesta. Työhyvinvoinnin voisikin ajatella olevan kompleksinen, monista eri osioista koostuva kokonaisuus. Vahvinkaan osa-alue yksin ei välttämättä pelasta kokonaisuutta, jos jokin toinen seikka ei ole riittävässä määrin kunnossa. Laine korostaa lisäksi työhyvinvoinnin käsitteen olevan herkkä muutoksille sillä se toteutuu vuorovaikutuksessa työhön liittyvien asioiden, yleisen hyvinvoinnin ja muun elämän kanssa.

Vartiainen (2017, 30–32) toteaa eri aikakausina työhyvinvointia koetelleen erilaiset aikaan ja yhteiskuntaan liittyvät haasteet. Esimerkiksi 1900-luvun alkupuolella vallassa ollut tieteellisen liikkeenjohdon käsitys työsuorituksen ja ajankäytön tehostamisesta työnantajälähtöisen kontrollin ja valvonnan keinoin aiheutti kielteisiä työhyvinvointikokemuksia työntekijöissä. Tieteellinen liikkeenjohto, eli taylorismi, pyrki määrittelemään työtä ja säätelemään sen suorittamista yksityiskohteisesti, mikä aiheutti ristiriitaa työntekijöiden autonomiapyrkimysten kanssa. Yksi nykyajan teema työhyvinvointikeskustelussa on esimerkiksi informaatio- ja viestintäteknologian mahdollistama työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. Parantuneet etätyömahdollisuudet eivät enää rajaa tietotyön tekoa selkeästi työpaikalle, jolloin työntekijän on mahdollista jatkaa työntekoa vapaa-ajan tai perhe-elämän kustannuksella. Samoin globaalistuvassa maailmassa kansainvälisesti toimivalla yrityksellä saattaa olla työntekijäitä ympäri maailmaa esimerkiksi Aasian tai Yhdysvaltojen toimistolla. Tällöin sähköposteihin ja puheluihin on toisella puolella maailmaa vastaamassa kollega silloinkin, kun omalla aikavyöhykkeellä olisi aika levolle ja palautumiselle. Taitavalla työhyvinvoinnin johtamisella tämä osataan ottaa huomioon ja ennaltaehkäistä työhyvinvoinnin ongelmia.

Vartiainen (2017, 31) esittää myös kvartaalitalouden ristiaallokossa elävän yritystalouden aiheuttavan painetta tehostamistoimille työhyvinvoinnin kustannuksella. Liiketoiminnan sopeutustoimet, kuten ulkoistaminen, lomautukset, irtisanomiset ja pätkätyöt lisäävät työntekijöiden huolta

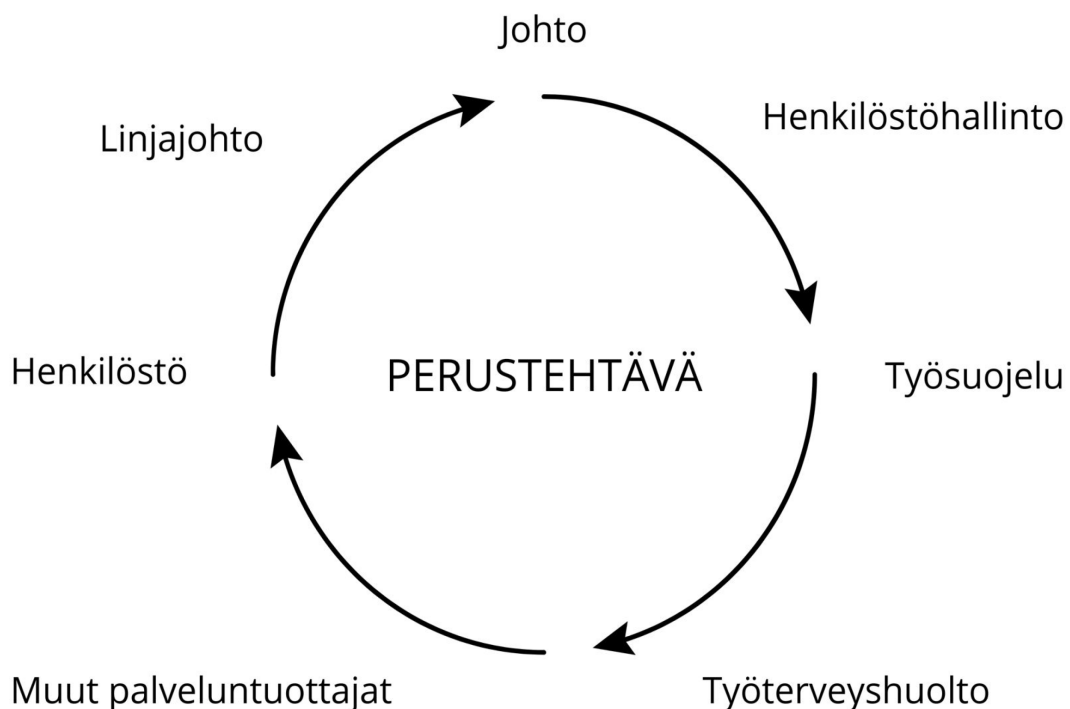
omasta toimeentulosta ja työsuhteiden jatkuvuudesta. Oman työn koettu epävarmuus on haitallista työhyvinvoinnin kokemukselle. Tämän valossa näyttäisi siltä, että työhyvinvoinnin panostuksilla saataisiin kuitenkin luotua työnteolle turvalliset ja jatkuvat olosuhteet, mikä työntekijöiden lisääntyneen tulevaisuudenuskon myötä johtaisi myös kannattavampaan liiketoimintaan.

Myös Tuomi (2007, 121) esittää, että työn epävarmuuden lisääntyminen on yksi keskeinen työelämän ongelmien lähde. Jatkuva uutisvirta eri yritysten yt-neuvotteluista ja sopeuttamispaineista saa muidenkin yritysten työntekijöiden ajatukset pyörimään oman työn pysyvyyden ympärillä. Epävarmuuden ohella kiire ja työn mielekkyyden väheneminen aiheuttavat tyytymättömyyttä. Varsinkin korkeasti koulutettujen työntekijöiden odotukset oman työnsä sisällöstä eivät nykypäivänä välttämättä vastaa todellisuutta. Työn sisällön ja työn tekijän omien odotusten ja vaatimusten kohtaamattomuuden voisi tällä perusteella olettaa lisääntyneen, sillä Lehdon (2007, 95) mukaan vuonna 2006 suomalaisilla 25–59-vuotiailla palkansaajilla neljälläkymmenellä prosentilla oli korkea-asteen tutkinto, kun vielä 1970-luvun lopulla yli puolella työntekijöistä ei ollut mitään peruskoulun jälkeistä koulutusta. Tuomi (2007, 121) huomauttaa, että työn inhimilliseen näkökulmaan ja henkilöstön hyvinvointiin tulisi kiinnittää huomiota erityisesti työn tuottavuuden kasvun mahdollistajana.

Tutkimuksissa on Tuomen (2007, 122) mukaan selvitetty yhteyksiä työyhteisön toiminnan ja henkilöstön hyvinvoinnin vaikutuksista yrityksen menestymiseen. Henkilöstöressurssien oikeanlainen johtaminen, työpaikan kulttuuri ja työkykyä ylläpitävät käytänteet edistävät henkilöstön hyvinvointia ja siten yrityksen menestymistä. Tuomi esittelee artikkelissaan Janhosen ym. (2002) havaintoja organisaatiokulttuurin merkityksestä yrityksen menestymiselle. Janhonen ym. jäsentelevät pohdintansa Wienerin ja Vardin vuonna 1990 esittelemän organisaation kulttuurisen järjestelmän mallin pohjalle. Malli jakautuu neljään osaan, jotka ovat arvoja ylläpitävät mekanismit, jaetut arvot, sitoutuminen sekä käyttäytyminen. Arvoja ylläpitäviä mekanismeja olivat esimerkiksi tavoitteisiin, vastuuseen ja koulutukseen liittyvät asiat. Menestyneissä yrityksissä henkilöstön perehdytykseen kiinnitettiin tarkkaa huomiota, henkilöstöä koulutettiin ja työn tavoitteet olivat selkeitä. Työ oli myös soveltuvin osin itsenäistä ja siitä oltiin itse vastuussa huonosti menestyneitä yrityksiä enemmän. Jaetut arvot liittyivät menestyneissä yrityksissä hyvään esimiestyöhön, viestintään ja yhdessä tekemiseen. Työyhteisöllä oli kykyä ratkaista ristiriitatilanteita itsenäisesti ja nopeasti. Sitoutumi-

sen aste oli menestyneillä yrityksillä korkeampi ja he viihtyivät työssä. Koulutus ja perehdyttäminen toimivat monessa tapauksessa sitouttamisen välineenä ja hyvin työhönsä perehdytetty työntekijä haluaakin kantaa tekemisistään vastuuta. Edellä kuvatut asiat johtivat ammattitaitoiseen, osaavampaan ja joustavampaan käyttäytymiseen. Henkilöstö kokee näin voivansa toimia itsenäisemmin, joka lisää mielekkyyttä ja vastuunkantoa omasta työstä ja kehittymisestä.

Yrityksen tärkeimmät tavoitteet eli kasvu, tehokkuus ja tuottavuus eivät toteudu ilman hyvin johdettua työhyvinvointia. Esihenkilön tulee mahdollistaa laadukas työnteko ja myös rajoittaa liiallista työkuormaa. Työhyvinvointia tulee johtaa organisaation näkökulmasta systemaattisesti. Kun suunnitellaan ja organisoidaan työhyvinvointia, sen pohjalla tulee olla aina organisaation perustehtävä. Perustehtävän ympärille tulevat muut työhyvinvointiin liittyvät osa-alueet. (Kuvio 1.) Työhyvinvointiin liittyvät vahvasti yrityksen arvot ja visio. Työhyvinvointi on oltava yrityksen strategiaa. . 11, 21, 32–33.)



Kuvio 1. Työhyvinvointitoimijat (Suutarinen 2010, 33).

3.2.1 Työhyvinvoinnin tunneperäiset ulottuvuudet

Mäkikangas ja Hakanen (2017, 103) kiinnittävät huomiota siihen, miten työhyvinvoinnin käsitteen näkökulma on vuosien saatossa muuttunut. Heidän kuvaavat, kuinka perinteisesti työhyvinvointia on lähestytty kielteisten asioiden, kuten työstressin ja työssä uupumisen kautta. Erityisesti näiden työtä uhkaavien tekijöiden puuttuminen on tarkoittanut hyvinvointia työssä. 2000-luvun kuluessa katse on suuntautunut positiivisiin asioihin. Työhyvinvointia tarkastellaan nykyään esimerkiksi työn imun kokemuksen kautta. Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin ymmärrys muodostuu molempien näkökulmien kautta. Työhyvinvointiin kuuluu sekä pahoinvointia lisäävien tekijöiden puuttuminen ja niiden eliminoiminen, että myönteisten hyvinvointia tukevien asioiden vahvistaminen. Myös tieteellinen tutkimus painottaa tällaista molemmat näkökulmat huomioivaa lähestymistapaa. Työlainsäädännöllinen näkemys taas lähestyy työhyvinvointia työn turvallisen tekemisen ja asianmukaisen työympäristön näkökulmista.

Arkikielessä työhyvinvoinnilla viitataan usein kuitenkin työntekijän itsensä kokemaan työssä jaksamiseen tai töissä viihtymiseen. Tällaista näkökulmaa Mäkikangas ja Hakanen (2017, 105–116) jäsentelevät Peter Warrin vuonna 1990 esittelemän tunneperäisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksien mallin avulla. Mallissa kuvataan erilaisia työhyvinvoinnin tasoja kaksiulotteisella asteikolla, jossa liikutaan korkean tai matalan virittäytyneisyyden ja korkean ja matalan mielihyvän tunteen muodostamassa nelikentässä. Kun työntekijä kokee olevansa sekä korkeasti virittynyt, että kokee korkeaa mielihyvää, voidaan työntekijän todeta kokevan innostuneisuutta ja työn imua. Tämä on työhön liittyvä myönteinen tunnetila, joka määritellään vastakohtaksi työuupumukselle. Työn imun kokemukseen liittyy energisyys, sitoutuneisuus ja pystyvyyden kokemus. Scaufeli ym. (2002) mukaan taas työn imua kuvaavat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen. Myös he asemoivat työn imun ja innostuneisuuden vastakohtaksi työuupumukselle.

Työn imulle vastakkaisessa tunnetilassa sekä virittäytyneisyys, että mielihyvä, ovat matalalla. Warrin työhyvinvoinnin ulottuvuuksien perusteella pitkittynyt työssä tylsistyminen ja työuupumus voi johtaa masentuneisuuteen. Tämä tapahtuu pidemmän ajan kuluessa, kun työntekijän voimavarat hiljalleen ehtyvät. Tämä eroaa juuri ke tonsa takia väliaikaisesta ja ohimenevästä työstressistä. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 105–116). Työuupumuksen seurauksena ihmisen henkinen ja fyysinen terveys heikentyy, sekä työn ja perhe-elämän tasapainottaminen vaikeutuu. Työuupumus on

yhteydessä moniin stressiperäisiin oireisiin, kuten unihäiriöihin, tunnevaihteluihin ja keskittymisvaikeuksiin. Työuupumus voi johtaa pitkittyessään henkisten oireiden ohella myös fyysisiin ongelmiin, kuten tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Näiden myötä sairauspoissaolot sekä lopulta ennenaikaiset työkyvyttömyyseläkkeet lisääntyvät. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 117).

Toisenlainen, mutta haitallinen mielihyväästeen tunnetila on työholismi ja siitä aiheutuva ahdistuneisuus. Työuupumuksen tavoin työholismissa työn tuoma mielihyvän kokemus on matalalla, mutta toisin kuin uupumisessa, työholismin kohdalla virittäytyneisyys on korkealla. Mäkikangas ja Hakanen (2017, 108–109) kuvailevat työholismin tunnusmerkeiksi ylisitoutuneisuutta, suorituskeisyyttä ja pakonomaista tarvetta työskentelylle. Se saattaa ilmetä tiedollisena tai käyttäytymiseen liittyvänä ulottuvuutena. Tiedollisena ominaisuutena on työasioiden jatkuva ajattelu, toiminnallisena puolena taas liiallinen työskentely. Näihin oireisiin liittyy yleisesti myös kyvyttömyys irrottautua töistä vapaa-ajalla.

Neljäs ja viimeinen tunneulottuvuuksien osa on edellä kuvatulle ahdistukselle vastakkainen mukavuuden alue. Tässä tilanteessa työtyytyväisyys on korkea, sillä työ tuottaa paljon mielihyvää, mutta työlle virittäytyneisyys on matala. Tässä Warrin tunneulottuvuuksien mallissa työhyvinvointia ei siis tule pitää työtyytyväisyyden synonyymina. Warrin mallissa työtyytyväisyys kuvaa yksinkertaisesti sitä, missä määrin työntekijä pitää työstään. (Mäkikangas & Hakanen 2017, 113.)

Edellä esitetyn työhyvinvoinnin tunnemallin perusteella Mäkikangas ja Hakanen (2017, 120) toteavat, että työntekijöiden hyvinvointi on ensisijaisen tärkeää paitsi yksilöiden oman terveyden, myös organisaatioiden menestymisen kannalta. Työhyvinvoinnin merkitys korostuu ennen kaikkea nykyajalle ominaisen taloudellisen epävarmuuden ja työelämän pirstaloitumisen aikakautena. Mäkikangas ja Hakanen korostavat, että työn imun kokemus on organisaatioiden näkökulmasta tavoiteltavin olotila. Työntekijät ovat tuottavimmillaan sekä oppimis- ja uudistumiskykyisiä silloin, kun he tuntevat itsensä energisiksi ja omistautuneiksi työlleen ja voivat keskittyä siihen huolellisesti. Mäkikangas ja Hakanen huomattavat, että kuitenkin työpaikoilla tutkitaan usein juuri työtyytyväisyyttä, vaikka Warrin mallin mukaan siihen liittyy vain työssä viihtymisen ja työstä pitämisen ominaisuudet, mutta ei kovin suurta vireystilaa. Ennemminkin työpaikoilla tulisi olla kiinnostuneita siitä, että työntekijät kokevat ensisijaisesti työn imua.

3.3 Valmentava johtajuus

Valmentavalle johtajuudelle ei ole yhtä määritelmää. Se tarkoittaa ihmisen arvoon, potentiaaliin sekä oppimiskykyyn pohjautuvaa johtamista. Siihen yhdistyy joustavuus, aitous ja persoonallisuus. (Carlsson & Forssell 2012, 25.) Valmentava johtajuus on nykyaikaista johtamista. Sanotaankin, että esihenkilö ei ole käskijä vaan työn mahdollistaja. Yksi esihenkilön vahvuuksista onkin löytää työntekijöiden vahvuudet ja hyödyntää niitä. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 11.) Valmentava johtajuus vaatii itsetuntemusta, nöyryyttä, uskallusta kohdata sekä näyttää suuntaa ja uskoa tulevaisuuteen. Se on myös uskomista johdettaviin ja heidän kasvattamista. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Valmentava johtajuus on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, joissa yksilöiden potentiaalia vapautuu organisaation ja ryhmän käyttöön. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12, 23–24.)

Valmentavan johtajuuden tarkoituksena on, että työntekijät kehittyvät työssään itsenäisemmiksi ja osaavimmaksi, jolloin esihenkilölle jää aikaa muihin asioihin. Silloin myös organisaatiossa toimitaan niin kuin on sovittu ja tavoitteita saavutetaan. Parhaat esihenkilöt tekevät oikeita asioita sekä mahdollistavat yhteistyön tiimin kanssa, jotta päästään hyviin tuloksiin. Tätä kuvataan valmentavan johtajuuden ytimeksi. (Kansanen 2004, 23.) Valmentava johtajuus on työntekijän taitojen ja mahdollisuuksien vapauttamista, jolloin heidän suorituskäytönsä paranee. Valmentavaan johtajuuteen kuuluu usko työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin. Työntekijän valmentaminen vaatii aikaa sekä se edellyttää avoimuutta ja luottamusta. Esihenkilö-työntekijä suhde on toisin sanoen tasavertainen ja tukeva. (Kurttila ym. 2010, 11–12.)

Johtajuuden kehittäminen on nykyisin tärkeää kaikille organisaatioille. Johtajuuden kehittäminen tekee toiminnasta tehokkaampaa ja auttaa organisaatiota menestymään. (Yemiscigil, Born, Snook & Pate 2022, 1.) Nykypäivänä esihenkilötyön kehittämiseen käytetään paljon valmentavaa johtamista. Valmentavassa johtajuudessa kyse on tiimin tai yksilön valmentamisesta, joka kehittää työntekijöitä ajattelemaan ja kehittymään itsenäisesti esihenkilön tuella. Valmentavassa johtajuudessa korostuu esihenkilön rooli kuuntelijana ja niin, että vastaus tulee työntekijältä. Tommy Hellsten (2022) kertoo Kauppalehden artikkelissa siitä, kuinka läsnäolo, kuunteleminen ja tietoisuus ovat tärkeitä nykyajan johtamisen kulmakiviä. Kyky kohdata ihminen on taito, jota jokaisen tulisi harjoitella tietoisesti (Hellsten, 11.)

3.3.1 Luottamuksen merkitys valmentavassa johtajuudessa

Valmentavan johtajuuden yksi kulmakivistä on luottamus. Valmentavaa toimintaa ja ajattelua ei rakennu, jos ei ole luottamusta (Ristikangas & Ristikangas 2013, 45). Ne, jotka luottavat omaan esihenkilöön ja tiimiinsä, ovat vahvasti sitoutuneet yhteisiin päämääriin ja jaksavat työssängä paremmin Buckingham 2022, 42). Luottamus työntekijöihin rakentuu päivittäisessä toiminnassa ja siitä miten vaikeat asiat on hoidettu aikaisemmin. Esihenkilökin saa tehdä virheitä, mutta miten ne korjataan, on kaiken ydin. Valmentava esihenkilö saa virheet anteeksi, kun luottamus ja arvostus ovat kunnossa. (Kurttila ym. 2010, 13.)

3.3.2 Valmentavan johtajuuden tavoitteet ja hyödyt

Arvostava ja valmentava johtaminen on tavoiteltavaa, koska hyvän esihenkilön muistavat kaikki. Työntekijät muistavat kannustavan ilmapiiriin ja puuttumisen kulttuurin. Hyvä esihenkilö on myös roolimalli työntekijöille (Kurttila ym. 2010, 13.) Spohr (2019) kertoo artikkelissaan, kuinka hyvä valmentava johtaja tiedostaa, että valmennettavalla saattaa olla jo paljon tietoa ja ajatuksia aiheista. Ajatus onkin herättää tieto yksilössä erilaisten harjoitusten ja keskustelujen kautta. Tärkeää on kuulla mitä valmennettavalla on sanottavaa. Isossa roolissa on myös valmentajan rehellisyys; asiat sanotaan niin kuin ne ovat. Parhaita valmentajia yhdistää se, kuinka valmennettava edistyy prosessin aikana. (Spohr 2019.) Valmentavassa johtamisessa on tärkeää ottaa positiivinen näkökulma, koska se edistää sekä kehittymistä että työhyvinvointia. On tutkittu, että omien vahvuuksien hyödyntäminen lisää elämänlaatua ja hyvinvointia (Leppälä & Rauhala 2012). Kun vahvuuksia hyödynnetään, hyötyvät siitä sekä työnantaja, yksilö että koko tiimi.

Valmentavassa johtamisessa yhdistyy kolme asiaa: tavoitteiden sopiminen ja asettaminen, suorituksen parantaminen sekä uran kehittymiseen tähtääminen. Valmentavassa johtajuudessa on kolme tärkeää vaihdetta: tavoitteet, valmennus ja suoritusarviointi. (Kansanen 2004, 27, 35.) Tavoitteet, valmennus ja arviointi voivat koskea joko koko organisaatiota, tiimiä tai yksilöä. Joku niistä on tilanteen mukaan johtamisen keskiössä. Palaute on yksi tärkeä osa valmennusprosessia.

Menestyneiden johtajien pitää olla ajan hengessä mukana ja kehittää osaamisen kapasiteettia eli kehittää heidän valvomiaan työntekijöitä. Johtaja ei voi enää hallita ja kontrolloida työntekijöitä vaan heitä pitää johtaa valmentavasti. (Ibarra & Scoular 2019.) Valmentavan johtajuuden vieminen

osaksi organisaatiota on aikaa vievä prosessi. Oikea valmentaja tuo organisaatioon kulttuurin, jossa sparraillaan toisiaan, treenataan pienissä ryhmissä ja käydään dialogeja. Työ on pitkäjänteistä, säännöllistä ja oman ajattelun valmentamista. Parempaa johtamista saa silloin aikaan, kun on positiivinen ilmapiiri, myönteinen ajattelutapa ja onnistumiskeskeisyys (Leppälä & Rauhala 2012).

3.4 Muutoksen johtaminen

Salminen (2022) aloittaa kirjassaan muutoksen johtaminen lauseella: ”ainoa pysyvä asia tässä maailmassa on muutos”. Hän tarkoittaa sitä, että vaikka juuri tällä hetkellä ei olisi muutoshasteita, niitä on varmasti tulossa jossain vaiheessa. Hän myös mainitsee Richard Bransonin lauseen kirjassaan, että asiat ovat yksinkertaisia, mutta monimutkaisia niistä tekevät ihmiset (Salminen 2022, 13, 17.) Muutoksen johtaminen vaatii pitkäjänteisyyttä, heittäytymistä ja päättäväisyyttä esihenkilöltä. Luottamus alaisiin on avainasemassa, kun vastuuta jaetaan työntekijöille. (Ritakallio 2021, 21.) Muutos tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia kehittää toimintaa. Muutos on oleellinen osa nykyajan organisaatioita. (Loimovuori 2021, 5.) Jokainen kokee muutoksen yksilöllisesti, joka luo esihenkilölle haasteita (Hiltunen 2012). Luottamuksen saavuttaminen ja selkeä työnjako on muodostettava tietyn ajan sisällä, jotta muutosta ei koeta huonoksi. Muutos koetaan vaiheittain, eikä se etene lineaarisesti (Hiltunen 2012).

Muutoksen johtamisessa pitää ottaa huomioon lähtökohdat. Täytyy miettiä, mistä on kyse, miksi muutosta tehdään, mitä hyötyjä ja uhkia siitä on sekä mikä on esihenkilön rooli. Onnistunut muutos sisältää neljä eri vaihdetta: lähtötilanteen kartoituksen, muutossuunnitelman laatimisen, suunnitelman toteutuksen ja tulosten arvioinnin. Jokainen vaihe on yhtä tärkeä, kun muutosta tehdään. (Salminen 2022, 23, 25, 27.)

Ruotsalainen (2020) on työnohjaaja ja työelämän coach. Hän kirjoittaa, miten ylivastuulliset esihenkilöt pärjäävät johtamistyössään. Hänen mukaansa esihenkilön työssä on tärkeää eriytyminen, jossa on kaksi ulottuvuutta, sisäinen ja ulkoinen. Sisäisellä ulottuvuudella tarkoitetaan kykyä erottaa toisistaan tunteet ja ajattelu. Ulkoisella ulottuvuudella tarkoitetaan kykyä säilyttää samanaikaisesti sekä yhteys ryhmään että autonomisuus. Esihenkilön ollessa riittävästi eriytynyt, hän osaa ohjata ryhmää suuntautumaan perustehtävän suuntaisesti, vaikka muut ryhmän jäsenet olisivat

ryhmäajattelun vallassa. Eriytyminen on perusta aidolle yhteistyölle. Riittävä eriytyminen luo rennon sekä rohkean läsnäolon tilanteissa ja esihenkilö voi tarkastella työasioita ammatillisesti, johtamistehtävästä käsin. Esihenkilö toimii näin esimerkkinä muille. (Ruotsalainen 2020, 15–16.) Päällikön työ organisaatiossa vaatii erityisesti eriytymistä ja muiden esihenkilöiden tulee opetella toimimaan samalla tavalla. On tärkeää, että kaikki esihenkilöt toimivat samalla tavalla, jotta työryhmän on helppo toimia ja olla osana tiimiä. Yksikön päälliköiden lisäksi myös keittiömestarin, apulaisravintolapäällikön sekä vuoropäälliköiden toiminta tulee olla samankaltaista. Yksikön päällikön tulee olla varma siitä, että työryhmässä toimitaan, niin kuin tasapuolisessa ja hyvinvoivassa organisaatiossa kuuluukin.

Järvinen mainitsee kirjassaan, jotta jokin kehittämis-, koulutus- tai uudistushanke voisi tuottaa tulosta, se vaatii aina hyvin selkeät johdon määrittelemät perusteet: pelkkä innostus tai halu kehittää toimintaa ei riitä. Nyrkkisääntönä tulisikin olla, että työpaikalla ei tulisi koskaan ryhtyä sellaiseen kehittämistyöhön, jota esihenkilöt ja johto eivät koe välttämättömäksi ja jota he eivät kykene perustelemaan niin, että kaikki voivat ymmärtää sen tarkoituksen. (Järvinen 2008, 126–127.)

Järvinen jatkaa, kuinka muutostilanteissa ihmisten ammatillinen osaaminen ja itsetunto joutuvat herkästi koetukselle (Järvinen, 2008, 114). Jokaisen uuden idean tai toiminnan tuominen esihenkilöiden tai henkilökunnan keskuuteen oikealla tavalla on hyvin tärkeää. Esihenkilön sitoutuminen yhteisesti sovittuihin asioihin on edellytys sille, että henkilökunta sitoutuu. Hyvin harvoin työntekijä kokee uuden toimintatavan hyödylliseksi ja tärkeäksi, jos hänen esihenkilönsä ei tunnu olevan asiasta samaa mieltä. Uuden hankkeen esittämistapa voi olla muun muassa väärä tai vajaa, jolloin tuloksia ei synny. Monet uudet hankkeet voivat olla kirkkaana mielessä johdolla, mutta joskus saatetaan unohtaa, miten se käytännössä toimisi.

Järvinen mainitsee, kuinka yksi työpaikalla tehtävien muutosten tai uudistusten perusongelma on siinä, miten esihenkilöt onnistuvat kertomaan sekä tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Tämä on avainkysymys, koska ihmisen on ylipäättään vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Järvinen puhuu myös siitä, kuinka jatkuvat muutokset ja uudistukset tekevät entistä tärkeämmäksi sen, että työpaikalla on riittävän

selkeät toimintaohjeet ja -mallit. Tämä on tärkeää niin kokeneiden ja uusien työntekijöiden kannalta. Lisäksi hyvin suunniteltu perehdytys on ehdottoman tärkeä asia, jota ilman työpaikka ei voi toimia kitkatta. (Järvinen 2008, 38, 97.)

Isot muutokset ovat isoissa organisaatioissa tunteita herättäviä ja saattavat myös aiheuttaa alussa vastarintaa. Muutoksen herättämät tunteet ovat normaali tapa käsitellä toimintatapojen muokautumista. Ihminen pyrkii välttämään riskejä, koska hän haluaa välttää stressireaktiota. Tällöin muutoksen läpivieminen voi olla haastavaa, koska ihminen haluaa pysyä tutuissa ja turvallisissa tilanteissa. Turvattomaksi koetussa tilanteessa ihminen toimii nopeasti reaktioiden varassa, jolloin ihminen pyrkii vain selviytymään tilanteesta. Tällöin käyttäytyminen ei enää tue työn tavoitteiden edistämistä. Ihmisen stressinsietokyky vaihtelee päivän aikana, eivätkä ihmiset välttämättä osaa yhdistää käyttäytymistään kehon stressireaktioon. Sopiva määrä stressiä ohjaa ihmistä löytämään voimavaransa ja selviytymään vastuistaan. Tulokset paranevat, kun jokainen kantaa oman stressinsä. (Ruotsalainen 2020, 3, 4, 10, 14.) Muutoksen onnistunut läpivienti on tärkeää, jotta kaikista esihenkilöistä saadaan kaivattu apu yksikön johtamiseen. Viestintä ja matkan varrella tulleet haasteet on hoidettava hyvin. Muutoksen johtamisessa on tärkeää tiimin osallistaminen koko prosessin ajan. Jos tiimi on mukana muutoksessa, sen vieminen eteenpäin on paljon helpompaa. (Salminen 2022, 24.)

3.5 Työntekijän sitoutuminen ja sitouttaminen organisaatioon

Lampikosken (2005, 46–47) mukaan sitoutuminen perustuu tunteisiin, kuten velvollisuuteen tai järkipäraseen ajatteluun. Sitoutumisen käsite voidaan jakaa sitoutumiseen yritykseen, sekä omistautuvaan että arvojen kautta sitoutumiseen. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä samaistuu organisaatioon, jossa on selkeät tavoitteet, visiot, arvot sekä strategia. Sitoutunut työntekijä haluaa myös pysyä yrityksen palveluksessa. (Lampikoski 2005, 46–47.) Sitoutumista kuvataan myös taakaksi, jossa työntekijä tuntee yhteenkuuluvuutta omaan työhönsä (Singh & Gupta, 2015, 1193).

Sitoutumisen yksi tärkeimmistä asioista on merkityksellisuuden tunne. Kun työntekijä ymmärtää tavoitteet ja kokonaisuuden, merkityksellisyys kasvaa. Ritakallio (2021, 21) kertoo, miten yksilöllinen johtaminen on muuttunut ja nykyään organisaatio auttaa tiimejä onnistumaan paremmin. Myös Salminen (2019, 82–83) toteaa pro gradu tutkimuksensa tulosten pohjalta yhteisöllisyyden kokemuksen vahvistamisen olevan yksi tärkeimmistä sitouttamisen keinoista.

Yritykselle on tärkeää pystyä pitämään palveluksessaan pitkän työkokemuksen omaavia työntekijöitä, sillä se on edullisempaa kuin uuden henkilöstön rekrytointi ja perehdyttäminen. Työntekijöiden sitouttaminen on välttämätöntä erityisesti taitotietopääoman suojaamiseksi. Pitkäaikaisten työntekijöiden lojaalisuus ja sitoutuneisuus takaavat sen, etteivät ydintiedot siirry kilpailijaorganisaatioille. (Lampikoski 2005, 77–78.) Esihenkilöiden motivoiva ja kannustava käytös, sekä työntekijän vaikutusmahdollisuudet työhönsä lisäävät sitoutumista (Buchanan ym. 2019, 300–301).

4 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäisenä osana oli koko työryhmän kesken toiminnan yhtenäistäminen ja toisena esihenkilöiden tasalaatuinen johtaminen sekä osaamisen kehittäminen. Tutkimuksen aineistona on vuoden 2024 työyhteisötutkimus, jonka vastausprosentti oli 94.3 %. Työyhteisötutkimuksen tulokset käytiin läpi henkilökunnan palaverissa, jossa nostettiin esiin erilaisia kehityskohteita.

Työyhteisö jaettiin pienryhmiin, jolloin keskustelu oli luontevampaa. Pienryhmät miettivät, mitä asioita pitäisi kehittää, ja mitkä ovat konkreettiset toimenpiteet haluttujen päämäärien saavuttamiseksi. Palaverissa käytiin läpi myös työyhteisön vahvuudet, jotka tukevat yhteisten päämäärien saavuttamista. Jokainen ryhmä esitteli pohdintansa tulokset, jotka äänitettiin litterointia ja analysointia varten.

Esihenkilöiden yksilökohtaista osaamistasoa lähdettiin arvioimaan osaamislomakkeen (liite 1) avulla. Siinä esihenkilö arvioi omaa osaamistasoaan ja kehityskohteitaan. Tämä itsearviointi toimi pohjana johtamisosaamisen tason selvittämiseen oman esihenkilön kanssa. Lomakkeen avulla oli tarkoitus löytää jokaiselle esihenkilölle kehittymisen tarpeet, ja keinot johtamistaitojen kasvuun.

4.1 Tavoitteet ja tavoitellut hyödyt toimeksiannon näkökulmasta

Tämän opinnäytetyön tavoitteina ovat henkilökunnan työhyvinvoinnin sekä lähiesihenkilöiden johtamisosaamisen vahvistaminen Solo Sokos Hotelli Paviljongissa. Tarkoituksena on kehittää konkreettisia keinoja, joilla työhyvinvointia saadaan tuettua parempaa johtamista tukevilla suosituksilla. Opinnäytetyössä tutkitaan myös, miten johtamiskäytännöt vaikuttavat henkilökunnan sitoutumiseen.

Henkilökunnan sitoutumiseen vaikuttavat laadukkaan johtamisen lisäksi työhyvinvointi, motivaatio ja työilmapiiri. Laadukkaalla johtamisella voidaan luoda hyvät lähtökohdat näiden toteutumiselle. Nämä taas vaikuttavat asiakaspalvelun laatuun ja asiakaskokemukseen. Johtamiskäytäntöjä kehittämällä voidaan rakentaa yhtenäiset käytänteet ja yhteiset päämäärät, jotta johtamisesta saadaan johdonmukaisempaa ja tasalaatuisempaa.

Opinnäytetyön tulokset ovat tukena johtamiskäytäntöjen kehittämisessä. Tarkoituksena on selvittää hotellin nykyinen johtamistilanne sekä kehittää suunnitelma ja konkreettisia kehitysideoita johtamisen kehittämiseksi. Kehitysideat voivat liittyä niin operatiiviseen päivittäiseen toimintaan, kuin suurempiinkin muutoksiin. Konkretian apuna on mittariston kehittäminen, jolla voidaan seurata toimien tulosta. Työyhteisölle on tarkoituksena suunnitella sellaisia tukitoimia, joilla jokainen voi osallistua kehittämiseen ja työilmapiirin parantamiseen helpommin. Yhdessä sitoutumalla ja kehittämällä toimintatapoja varmistetaan, että muutokset ovat pysyviä ja hyödyttävät koko yksiköä.

Toimialalle tutkimus tarjoaa käytännönläheisiä johtamisen kehittämismalleja, joita voidaan hyödyntää muissakin hotelli- ja ravintola-alan organisaatioissa. Mittaristo on helposti sovellettavissa erilaisiin toimintaympäristöihin, jonka lisäksi tutkimus tarjoaa mahdollisesti hyviä käytännön vinkkejä jokapäiväiseen työskentelyyn erilaisissa alan organisaatioissa ja työyhteisöissä.

Opinnäytetyön avulla pyritään saamaan vastauksia erityisesti seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat nykyiset johtamisen vahvuudet ja kehityskohteet Solo Sokos Hotelli Paviljongissa?
- Miten johtamisosaamista voidaan vahvistaa?
- Millainen vaikutus johtamiskäytännöillä on työntekijöiden työhyvinvointiin, motivaatioon ja asiakaspalvelun laatuun?
- Miten esihenkilöiden johtamisosaamista voidaan arvioida ja kehittää systemaattisesti?
- Miten voidaan luoda tasalaatuinen johtamismalli, joka tukee koko organisaation toimintaa?

4.2 Laadullinen tutkimusote ja tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus, jonka pohjalla on määrällinen tutkimus työyhteisötutkimuksesta. Kanasen (2017, 33) mukaan laadullisen tutkimuksen etuna on rehellisemmät vastaukset sekä mahdollisuus syventyä tutkittavaan asiaan paremmin. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus löytää oikeita vastauksia tai totuuksia, vaan havainnoida ilmiötä ja tuoda sen mukanaan tuomia huomioita esille (Vilkkä 2021). Kun puhutaan laadullisesta tutkimuksesta, sanat kvalitatiivinen, pehmeä, tulkinnallinen ja ymmärtävä toistuvat useasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 16).

Laadullinen tutkimus on monipuolinen tutkimustyyli, jota voi käyttää eri tieteellisillä aloilla. Yhteistä tutkimuksille on riippumatta tieteen alasta löytää eri tavoin ilmeneviä merkityksiä ihmisten elämässä. (Juhila n.d.) Laadullinen tutkimus luokitellaan aineistovetoiseksi, joka tarkoittaa sitä, että aineiston keräämisellä ja sen analyysillä on tärkeä osa (Günther & Hasanen n.d). Tutkimusasetelma koostuu kokonaisuudesta, jossa on menetelmät, aineisto ja tutkimusongelmat. Tutkimusasetelma on jatkoa teoreettiselle pohjatyölle. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d.)

Laadullisessa tutkimuksessa on monia erilaisia analyysitapoja, ja analyysi muokkautuu matkan varrella työn tarkoituksen mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään koko tutkimusprosessin ajan. (Puusa & Juuti 2021, 124.) Aina kun laadullista tutkimusta tehdään, siihen sisältyy kysymys: minkälaisia merkityksiä kyseisessä tutkimuksessa tutkitaan? (Vilkkä 2021). Aineiston analyysillä on tarkoitus saada koottua hyvä kokonaisuus keräämällä tiedot ja sen jälkeen synteessin avulla muodostamalla näistä kokonaiskuva. Laadullisen tutkimuksen aineisto on yleensä hyvin runsas sekä monimuotoinen, joten aihe on syytä rajata tarkasti ja selkeästi. (Puusa & Juuti 2021, 116, 124.) Laadullisessa tutkimuksessa näkökulmat ja tulkinnat muokkaantuvat tutkimuksen edetessä. Myös tutkimusongelma voi muovautua työn aikana. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää rajata työ, koska matkan varrella voi tulla lisää mielenkiintoisia tutkittavia asioita. Tutkimuksen ydinsanoma on keskipisteenä. (Kiviniemi 2015, 74, 77.)

Onnistuneet tulkinnat ovat tärkeä osa analyysiä. On tärkeää valita ennen tutkimusta, tai viimeistään aineiston keruun aikana, tapa, jolla analysoida tutkimus. Laadullisesta tutkimuksesta kertyy myös paljon aineistoa, joten keräämisen jälkeen aineisto pitää koota ja järjestää. Analyysin ajatuk-

sena on kokonaisuudessaan tutkimuksen tavoitteet huomioiden löytää olennainen. Työ ei ole valmis, vaikka analysointi on tehty, sen jälkeen tulokset pitää vielä tulkita sekä selittää. Tähän liittyy vahvasti teoreettisen viitekehyksen perusta. (Puusa & Juuti 2021, 120, 123, 124.)

Tärkeää laadulliselle tutkimukselle on perusteellinen suunnittelu, jonka avulla voidaan lähteä koamaan aineistoa sekä edistämään prosessia suunnitelmallisesti ja määrätietoisesti. Laadullinen tutkimus on yleensä tekstin muodossa oleva aineisto, johon liittyy usein litterointi ja tutkimuksen tekijän havainnointi. Laadullista tutkimusta voi tehdä eri keinoin, mutta kaikissa on sama yhtenäinen lähestymistapa. Ne liittyvät tulkitsemiseen, vertailuun ja luokitteluun koskien aineistoa. (Rantala 2015, 109–110.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusongelma määritetään kirjallisuuteen tutustumisen jälkeen. Johdanto ja sisältö luovat tutkimuksen rungon ja tiivistelmä, jonka tarkoituksena on selittää lyhyesti ja ytimekkäästi tutkimuksen sisältö, on tutkimuksen lopussa. Tutkimuksessa pitää olla osuva teoria tukemaan tutkimusta ja tutkimuksen menetelmissä tulee kertoa, miten tutkimus tehtiin. Tuloksissa taas tulee peilata tuloksia tutkimuskysymykseen ja pohtia, saatiinko kysymykseen vastaus. Tutkimuksen rakenteen lopuksi tulevat pohdinta, lähteet ja liitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 173–175, 177–179, 181–183.) Laadullisessa tutkimuksessa käytetään harkiten sitaatteja, ja jos niitä käytetään, tulee niissä käyttää hyvää tyyliä ja sopivaa rytmiä. Arkipuhe voi näyttää tieteellisen tekstin välissä erikoiselta, mutta sillä saadaan tekstiin vaihtelevuutta. (Moilanen & Räihä 2015, 69.)

Tutkimusongelman tarkoituksena on vastata kysymykseen, jonka tutkija haluaa aiheesta tarkalleen tietää. Tutkimusongelman tulee olla mahdollisimman tarkkaan määritelty, yksiselitteinen sekä selkeä. Myös aiheen tulee olla hyvin rajattu. Molemmat auttavat tutkijaa työssään, jotta hän voi keskittyä oleellisiin asioihin. Laadullinen tutkimusongelma voi kuitenkin olla määrällistä tutkimusta väljemmin määritelty. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

4.2.1 Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmä

Aineistonkeruu on tärkeä vaihe tutkimusta, sillä tutkimus tehdään sen pohjalta (Laine 2015, 59). Tutkimuksessa on käytetty empiiristä lähestymistapa. Sana empiirinen tulee Antiikin Kreikasta ja se tarkoittaa kokemuksiin ja havaintoihin perustuvaa analysointia. Empiirisessä tutkimuksessa havainnot tehdään aineiston pohjalta. Laadullisessa tutkimuksessa on erilaisia aineistotyyppisiä:

haastattelut, havainnointiaineistot, kirjoitetut tekstihavainnot, kuvat, audiovisuaaliset aineistot, materiaallinen ympäristö ja tallenteet vuorovaikutustilanteista. (Vuori n.d.)

Haastatteluiden lisäksi tutkimukseen tarvitaan paljon teoreettista tietoa, jotta tutkimusta voidaan peilata aiempiin tutkimuksiin. Tämä myös selkeyttää ajatusta siitä, mitkä ovat mahdollisia tulevia tutkimuskohteita. Aineiston kokoaminen tulee rakentaa pitäen tutkimuskysymyksen ja tutkimuksen aihe mielessä. Kirjallisuus toimii tutkimuksen tukena ja auttaa myös analysointivaiheessa. Ihannetilassa kirjallisuus on tukiranka tutkimukselle, joten jatkotyöstäminen siitä on myös paljon helpompaa. Henkilöstöjohtaminen on laaja alue, joten kirjallisuudesta tulee löytää tärkeitä ja relevantit asiat. Moilanen ja Räihä (2015, 67) mainitsevat myös, kuinka tutkimuksessa on tärkeää käydä vuoropuhelua alaan liittyvien tutkimusten kanssa.

4.2.2 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi analyysimenetelmänä

Haastattelut äänitettiin litterointia varten. Litterointi on tehokas tapa kerätä laadullisen tutkimuksen aineisto. Litterointi on puheen ja toiminnan purkamista kirjoitettuun muotoon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka n.d.) Valli (2015, 156) mainitsee, kuinka tutkimusta tehdessä muistiinpanot eivät välttämättä ole paras keino havainnoida asioita.

Analysointivaiheessa haastattelut ja teoreettinen viitekehys sulautuvat yhteen. Analyysi pitää sisällään muun muassa ne toimenpiteet, jotka aiotaan toteuttaa. Toimenpiteet pohjautuvat sekä kirjallisuuteen että haastatteluihin. Aineistonanalyysissä on tärkeää luoda hyvä kokonaisrakenne, joka sisältää kaikki keskeiset tutkimusta koskevat käsitteet. (Kiviniemi 2015, 83.)

Tutkimus perustuu joko kokemukseen tai käsitykseen, ja nämä ovat tärkeä erottaa tutkimuksen edetessä (Laine 2015, 36–37). Tutkimuksen aineiston analyysillä tulisi saada koottua hyvä kokonaisuus synteisiä varten, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan hyvä kokonaiskuva (Puusa & Juuti 2021, 116).

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tarkoittaa perusanalyysimenetelmää, jota voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysin avulla voidaan tehdä hyvin erilaisia tutkimuksia ja suurin osa laadullisen tutkimuksen eri analyyseistä perustuu siihen. Laadullisen tutkimuksen analyysi

jaetaan kahteen ryhmään: teoriapohjaiseen ja ei-teoriapohjaiseen, johon sisällönanalyysikin kuuluu. Vaikka sisältöanalyysi kuuluu ei-teoriapohjaiseen analyysiin, on sen tarkoituksena luoda teoreettinen kokonaisuus. Sisällönanalyysissa aineistolähtöisiä analyysimalleja on kolme: aiheiston kuvaus ja analysointi, valmisteleva ja tulkitseva sekä pelkistys, ryhmittely ja yhdistävien kokonaisuuksien luominen. Tutkimuksessa on käytetty näistä viimeistä. Tässä analyysimallissa aloitetaan pelkistämällä aineisto, jolloin saadaan helposti tunnistettua tutkimusta koskevat tärkeät asiat. Tämä selkeyttää tutkimuskysymystä. Seuraavassa vaiheessa löydökset luokitellaan ja lopuksi abstraktoidaan. Sisällönanalyysin tarkoituksena on tarkastella asioita myös objektiivisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 108, 114, 117.)

4.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimustyön aineisto on kerätty kahdella eri tutkimusmenetelmällä. Aineisto koostuu kasvotusten tehtävistä haastatteluista ja työyhteisötutkimuksesta. Aineistoa peilataan teoreettista viitekehystä vasten. Laadullista tutkimusta tehtäessä, tutkijan on oltava aktiivinen koko tutkimuksen ajan. Muun muassa haastattelun aikana tutkijan on syytä havainnoida ja tulkita tarkasti haastateltavaa. (Puusa & Juuti 2021, 125.)

Aineistoa analysoitaessa on oletettava sen olevan totuudenmukaista. Tutkimus ja mahdollisesti myös aineisto voi muuttua tutkimuksen aikana, joten tutkimusta tehtäessä on hyvä olla valmis mukautumaan prosessin vaatimalla tavalla. Otanta valikoituu henkilöiden tiedon mukaan, sillä henkilöiden hyvä pohjatieto tutkittavasta asiasta edesauttaa tutkimuksen onnistumista. Tällöin puhutaan faktanäkökulmasta. (Puusa & Juuti 2021, 118.) Tässä tutkimuksessa otanta koostuu Solo Sokos Hotelli Paviljongin henkilökunnasta, joten vastaajilla on hyvä pohjatieto. Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin haastattelujen tarkoituksesta ja heiltä pyydettiin lupa nauhoitukseen. Työyhteisötutkimuksen tulosten hyödyntämiseen ja analysoimiseen opinnäytetyössä ja kohderyhmän haastattelemiseen saatiin tutkimuslupa toimeksiantajalta. Haastateltaville esiteltiin jo haastattelukutsun yhteydessä tietosuojaseloste ja osallistujia informointiin tutkimuksen tarkoituksesta.

Työyhteisötutkimus on Keskimään vuosittain tehtävä kysely, jossa mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä, motivaatiota, työhyvinvointia, työilmapiiriä, arvostusta, työoloja ja palkkausta. Tutkimus

tehdään yksikkökohtaisesti ja tulokset analysoidaan anonymisti. Tutkimukseen vastasi 48 työntekijää 51 työntekijästä, joten sen vastausprosentti on korkea. Korkean vastausprosentin vuosittaisen toteuttamisen vuoksi, voidaan tutkimuksen kysymyksiä sekä tuloksia pitää valideina ja kattavina. Tutkimus sisältää kysymyksiä myös johtamisesta, jonka vuoksi oli se mielestäni hyvä lisä tutkimusaineistoon.

Työyhteisötutkimuksen lisäksi aineistoa kerättiin ryhmähaastatteluilla työyhteisötutkimukseen pohjautuen. Opinnäytetyön tekijä haastatteli sekä esihenkilöitä että koko henkilöstöä. Henkilöstön ryhmäkeskustelujen vastaukset äänitettiin ja esihenkilöiden vastauksista otettiin muistiinpanot äänityksen epäonnistuttua. Henkilöstön ryhmien keskustelut saatiin taltioitua, mutta yhden ryhmän taltiointi epäonnistui. Haastattelussa ryhmät esittelivät toimenpide-ehdotuksensa ja nostivat esille kehityskohteita. Haastattelujen jälkeen äänitteet litteroitiin ja tuotokset kirjoitettiin puhtaaksi. Tuotokset käsiteltiin luokittelumallilla, pelkistäen jokaisen ryhmän vastaukset pääkohtiin.

Kaikki seitsemän ryhmää saivat hyvää keskustelua aiheista aikaiseksi. Ryhmien tietopohja asioista näkyi ja kehityskohteet tunnistettiin yhteneväisiksi ryhmien kesken. Tämä vahvisti käsitystä siitä, mitkä ovat tärkeimpiä kehityskohteita. Tehtävänannossa painotettiin konkreettisten ratkaisuiden löytämistä, jotka korostuivat neljän ryhmän vastauksissa. Tästä syystä päädyin ottamaan näiden ryhmien vastaukset tutkimusaineistoon.

Siihen, että osa ryhmistä ei tuottanut uusia tapoja toimia, voi olla useita syitä. Isossa työryhmässä ongelmaksi voi muodostua se, etteivät kaikki osallistujat pääse ääneen tai uskalla sanoa omia ajatuksiaan. Keskustelu saattaa myös lähteä rönsyilemään, jolloin konkreettiseen tulokseen ei välttämättä päästä. Lopputulokseen saattoi vaikuttaa myös ryhmille annettu aika sekä kysymysten tulkinta. Taulukossa 1 esitellään aineiston analyysiä sisällön analyysia myötäillen. Taulukkoon on valittu yksi aihealue ja kaksi konkreettisia ideoita tuottanutta ryhmää.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston analyysista

Alkuperäisilmaisu Teema 1: Työskentelyn tauottaminen	Pelkistäminen (reduointi)	Ryhmittely (klusterointi)	Käsitteellistäminen (abstrahointi)
Ryhmä 1: Me keskusteltiin siitä, että osa työntekijöistä iltavuorossa, niin ei ees halua pitää tauko tai se ei heidän mielestään niinku oo tarpeen tai kaikki ei tarvitse sitä. Mutta on sitten paljon ihmisiä ketkä oikeesti tarvitsee sen tauon ja pienen semmosen hengähdysten siihen, niin se mahdollista sitte kaikille, että sit oikeesti voi sanoa, että mulla hirvee nälkä ja mun pitäis päästä. Työkaaverilla on sitten semmosta pelisilmää, että tietää, että se tauko on sillon ku se on mahdollista, ja sillon ku on hiljasta niin mennään. Ei tietenkään illassa aina voi mennä, nii ku sillon mennään vaan sit kun pystyy. Ja vähän voi ennakoida, ennakoidaan sit lounaalla. Tietyt ajat ovat, että sillon ku se lounas alkaa, niin sillon painetaan ja sit ku lounas ohi ni sit pääsee. Pidetään se tauko. Sitten vuoropäällikkö illassa niinku no se vois olla kans semmonen että ohjaa tauoille ja sitten jos on joku ihminen joka ei halua taukoa, ni tarvi sit pitää, mutta sit niinku tiedätkö, että	Kaikki eivät halua pitää taukoja. Jokaisen vastuulla on pitää huoli omista tauoista Ennakointi on tärkeää ja vuoron johtamisella tauot saataisiin rullamaan	Se pitää tauon kuka haluaa, vastuu on minun Vuorojohtamisella tauot kuntoon	Se pitää tauon kuka haluaa, vastuu on minun Vuorojohtamisella tauot kuntoon

antaa sen mahdollisuuden sitten muille.			
Ryhmä 3: Ja tota tauot mä vähän jatkan tätä teijän aiheita, niin me mietittiin sellasta, että keittiöön voi tehdä pläniä niin kuin salissa. Ketkä on minäkin päivänä töissä ja Jenni BSP:n yhteydessä voi hoitaa. BSP:n tekijä ehkä kerkee tehdä keittiön pohjat, johon merkataan välivuorolainen esimerkiksi, että hän käyttää tauolla ton ja ton. Ja muut huomioon ehkä päivästä, et jos on keittiölle huomioitavaa, että huomenna ruokitaan 500 henkeä lihapullilla, niin sun ei tartte laittaa niitä lippu lappuja ympäri keittiöä.	Tauot voisi saada kuntoon samalla toimintatavalla kuin salissa. Eli keittiöön myös pläni, jossa suunniteltu tauottajat. Kaikki eivät halua pitää taukoja. Ennen tehtiin niin, että vuoron lopulla päästiin syömään, nykyisin kaikki haluavat vain nopeasti kotia, joten taukoja ei pidetä silloinkaan. Sali on jonkin verran auttanut keittiötä kiireessä, joten siinä voisi olla ratkaisu taukoihin.	Pläni myös keittiöön ja siihen päivän kulku kirjattuna Taukoja pitää ne, jotka haluaa. Salin innokkaat tarjoilijat perehdytetään helppoihin asioihin esim pizzaan tai jälkiruokapisteelle, jolloin he voivat tauottaa.	Pläni myös keittiöön ja siihen päivän kulku kirjattuna Tauko on jokaisen vastuulla. Salille keittiöperehdytys ja suunnitelmallisesti tauotus.

5 Tutkimustulokset

5.1 Taustatiedot

Vaikka opinnäytetyössä käsitelläänkin hotelli- ja ravintola-alaa ja vielä tarkemmin yhtä yksikköä, puhutaan siinä asioista, jotka ovat yhteiskunnallisesti merkittäviä ja koskevat jokaista yritystä. Tutkimuksen lähtökohtana oli työyhteisötutkimus, jonka pohjalta rakennettiin tutkimusaihetta syventävät ryhmähaastattelut niin henkilöstölle kuin esihenkilöillekin.

Tutkimuksen alkaessa työyhteisötutkimuksen aineisto analysoitiin tutkimuksen tekijän toimesta. Työyhteisötutkimuksesta nousi esille paljon työyhteisöä tukevia vahvuuksia. Vahvuuksia olivat esimerkiksi hyvä työilmapiiri, esihenkilöiden ja työntekijöiden avoin suhde, raja-aidattomuus, oman

elämän ja työn yhdistäminen, luottamus, reilut ja mukavat työkaverit, ideointi, hyvä kommunikointi, joustavuus, rento ote työhön, tiedonjako, tehokkuus sekä yhteistyö eri osastojen välillä.

Työyhteisötutkimuksesta esille tulleet kehityskohteet koskivat yksikköä ja osaltaan myös organisaatiota. Tarkoituksena oli etsiä ratkaisumalleja niihin osa-alueisiin, joihin pystytään yksikkötasolla vaikuttamaan. Kehityskohteet, jotka koskivat Osuuskauppa Keskimaata työnantajana, jätettiin pois. Esille nousseita kehityskohteita yksikkötasolla olivat yhtenäiset toimintatavat, turvallisuus, työvuorolistasuunnittelu, töiden organisointi, palautteen antaminen, työkuorma, toisen auttaminen sekä työvälineet. Näistä kehityskohteista tutkimuksen tekijä valitsi kolme aiheetta, joita lähdettiin työryhmänä ratkaisemaan. Näitä olivat tauot, epäselvät ohjeistukset sekä toisten auttaminen. Esihenkilöitä koskevia kehityskohteita olivat hierarkia, epäselvät ohjeistukset sekä henkilöstön kuuleminen päätöksen teossa.

5.2 Työskentelyn tauottaminen

Tauottamisesta keskustellessa ryhmien vastauksissa oli jonkin verran hajontaa ja erityisesti vastuu tauottamisesta jakoi mielipiteitä. Osa ryhmistä oli sitä miltä, että jokaisella työntekijällä on vastuu oman työnsä tauottamisesta, kun taas osa ryhmistä oli sitä mieltä, että vastuu on esihenkilöillä. Yksi ryhmistä ei pitänyt näitä toisiaan poissulkevinä ja heidän mielestään vastuu oli jaettava. Useat ryhmät keskustelivat siitä, että osa henkilöistä ei halua pitää taukoja, mutta mahdollisuus taukoon on oltava, sillä monille tauot ovat hyvin tärkeitä. Kuitenkin jokaisen ryhmän vastauksissa korostui tauotuksen haastavuus ja tärkeys sekä yksilölliset erot taukojen tarpeellisuudesta. Ratkaisuksi ehdotettiin mahdollista tauottajaa, vuorojohtamista sekä parempaa ennakointia ja toiminnan organisointia. Keittiön tauotusongelmaan ehdotettiin myös salin henkilökunnan perehdyttämistä keittiön tehtäviin, jolloin salin henkilökunta voisi olla tarvittaessa apuna keittiön tauottamisessa.

5.3 Kollegoiden auttaminen

Kun ryhmäkeskusteluissa siirryttiin keskustelemaan kollegoiden auttamisesta, vastaukset olivat yhteneviä. Vastauksissa korostui erityisesti auttaminen oman työtilanteen salliessa siellä, missä apua tarvitaan. Osastorajojen ei pitäisi olla esteenä, vaan apua tulisi tarjota ja ottaa vastaan aktiivisesti ilman raja-aitoja. Rakentavan sekä positiivisen palautteen antaminen nähtiin myös merkitykselli-

senä, sillä se auttaa kollegoita oman työn kehittämisessä, sekä omien vahvuuksien tunnistamisessa. Yksi ratkaisuehdotus oli tarkempi organisointi vastuualueiden muodossa, jolloin vastuuhenkilö voi pitää huolen, että apua löytyy joka tilanteeseen. Tärkeintä on yhdessä tekeminen ja se, että ei jätetä ketään yksin.

5.4 Selkeät toimintatavat

Selkeät toimintatavat ovat tärkeitä yksikön toiminnan näkökulmasta. Kaikkien ryhmien keskusteluissa nousi esille mahdollisuus työskennellä erilaisia toimintatapoja käyttäen, kunhan lopputulos on sovitun mukainen. Erilaisten toimintatapojen hyväksyntä takaa henkilöstölle tilaa toteuttaa itseään. Maalaisjärjen käyttöä, sekä toiminnan tehokkuutta toivottiin enemmän. Ryhmät mainitsivat, että osa ohjeista on epäselviä ja uusien henkilöstön jäsenten perehdytyksessä unohtuu monesti perusasioiden kertominen. Perusasioiksi mainittiin muun muassa serviettien taittelu, välineiden kiillotus ja veitsellä leikkaaminen. Yhtenä ehdotuksena yhtenäisiin toimintatapoihin nousi yksittäisten työtehtävien perehdytysvideot. Monessa ryhmässä korostettiin tiedonkulkua, jotta jokainen työntekijä on tietoinen työpaikan toimintatavoista. Vastaajat pohtivat suuren työryhmän vaikutusta tarvittavan tiedon jakamiseen ja vastaanottamiseen ja se nähtiin haasteena tiedonkulun näkökulmasta.

5.5 Lähijohtaminen

Työyhteisötutkimuksessa nousi selkeästi esille kolme johtamiseen liittyvää kehityskohtaa: hierarkia, yhtenäisten ohjeistusten puuttuminen sekä henkilöstön kuuleminen. Vastauksissa nousi esille toive siitä, että esihenkilötyössä keskityttäisiin enemmän henkilöstön kuulemiseen ja hierarkiat eivät vaikuttaisi niin voimakkaasti päivittäiseen toimintaan. Suurin osa henkilökunnasta koki kuitenkin johtamisen laadukkaaksi.

Johtamiseen liittyvät kehityskohteet käytiin läpi vuoropäälliköiden kanssa. Vuoropäälliköiden vastaukset olivat samankaltaisia, joka jo osaltaan vahvisti heidän yhteneväistä ajatteluansa johtamisesta. Näiden mukaan sovittiin yhteisen pelisäännöt, joita olivat:

- Esihenkilöillä on yksi yhtenäinen linja
- Jos et itse uskalla puuttua epäkohtiin, pyydä toista esihenkilöä apuun

- Vuoropäällikkö on aina kokonaisvastuussa vuoron johtamisesta
- Puutu aina epäkohtiin
- Toimimme esimerkkinä raja-aidattomuudessa
- Kuunnellaan tiimin ajatuksia ja kehitysehdotuksia
- Laadukas ja avoin kommunikointi on tärkeää
- Vastuu on jaettua
- Varmistetaan tiedonkulku
- Virheet ovat sallittuja ja niistä opitaan
- Tutustutaan omaan tiimiin, jotta voimme johtaa heitä paremmin

6 Pohdinta

6.1 Johtopäätökset

Työn tuloksia tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon kysymykset: Olenko pystynyt auttamaan haastateltavia reflektomaan, olenko käsitellyt aineistoa järjestelmällisesti ja osaanko selittää prosessin eri vaiheet. (Laine 2015, 48–49.)

Tutkimuksessa oli kaksi tutkimusongelmaa: ”Miten työyhteisö voi omalla toiminnallaan kehittää toimintaa, jotta jokaisen on hyvä olla töissä?” sekä ”Mitä pitäisi osaamisen johtamisessa kehittää, jotta esihenkilöt menestyisivät tehtävässään entistä paremmin?”. Tutkimustyön valmistuttua saatiin paljon dataa siitä, miten yksikön kokemukset näkyvät työntekijöiden ajatuksissa ja työssä.

Selkeän ohjeistuksen, sitoutumisen, sisäisen viestinnän ja tiedonkulun sekä erilaisten toimintatapojen hyväksymisen tärkeys nousivat vahvasti esille tutkimuksen tuloksissa. Selkeät toimintaohjeet ja tavat toimia ovat keskiössä tiimityöskentelyssä, mutta niiden tulee kuitenkin olla joustavia. Jokainen saa tehdä töitä omalla tavalla, kunhan sovitut päämäärät saavutetaan. Jokaisen ammattitaidon arvostaminen on tärkeää, jotta jokainen kokee olevansa samanarvoinen yhteisön jäsen kuin muut. Oman itsensä kehittäminen on isossa roolissa työyhteisössä. Avun pyytäminen ja virheiden myöntäminen ovat työelämässä vahvuus.

Avoimuus ryhmäkeskusteluissa oli tutkimuksen toteutuksen kannalta ensisijaista. Kun työyhteisössä puhutaan asioista rehellisesti ja avoimesti, luo se luottamusta koko tiimin välillä. Tutkimuksessa selvisi minkälaisia johtamistyyliä tiimit kaipaavat. Oikeanlaisella johtamisella voidaan paremmin myös johtaa työntekijöitä yksilöllisemmin. Tutkimuksen myötä selvisi myös, minkälaisia valmennuksia tai koulutuksia tulisi tiimille sekä esihenkilöille järjestää.

6.2 Tulosten peilaaminen aiempaan tutkimukseen

Opinnäytetyön keskeisiksi päätuloksiksi nousivat tiimin näkökulmasta selkeät toimintatavat, tauot sekä toisen auttaminen työvuorossa. Erityisesti selkeät toimintatavat koettiin tämän tutkimuksen perusteella kaikista tärkeimmäksi, sillä työllä pitää olla selkeät ohjeet ja päämäärät. Työyhteisössä pitää olla selkeät raamit, joka luo vakaan pohjan työyhteisölle. Myös kollegoiden auttaminen nousi tuloksissa esille, koska toimimme raja-aidattomassa työyhteisössä ja meillä on yksi yhtenäinen tiimi.

Aiemmissa tutkimuksissa (Antoni, Hansen & Lantz 2015; Partanen 2019) korostuivat samat asiat kuin tässä tutkimuksessa, eli kuinka tärkeää palautteella, vuorovaikutuksella ja tiedon jakamisella on tiimin vuorovaikutuksessa. Työyhteisön kommunikaatio ja yhteistyö vaikuttavat koko tiimiin. Myös yhteistyötä yli osastorajojen korostetaan. Hierarkian vähentyessä myös tiimin suorituskky paranee. Tutkimustuloksia tukee myös Kuistialan (2021) tutkimus siitä, kuinka tärkeää hyvät vuorovaikutustaidot ovat. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla ymmärrämme muita paremmin ja sen avulla tulemme toimeen toistemme kanssa. Vuorovaikutuksella on myös iso rooli luottamuksessa sekä psykologisessa turvallisuudessa. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat laadukkaan ilmapiirin pohja, johon liittyy ilmeitä, eleitä, luottamusta sekä läsnäoloa. (Kuistiala 2021, 101–103,111.)

Johtamisen näkökulmasta keskeisin tulos on lähijohtamisen merkitys tiimille, sekä toimenpiteet, jolla lähijohtamista saadaan parannettua. Aiemmat tutkimukset (Juuti & Vuorella 2015, Ritakallio 2021 ja Heikkilä 2021) vahvistavat tutkimustuloksia, sillä lähijohtamisen tärkeys on koettu organisaatioissa hyvän johtamisen näkökulmasta kaikista tärkeimmäksi esihenkilötyön kehittämisessä. Tutkimuksessa mainitaan, kuinka työskentelyä tukeva johtaminen on tärkeä osa organisaation toiminnassa. Työhyvinvointia tukevat johtaminen, työn sisältö, työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri, työolosuhteet, henkilön osaaminen sekä henkilön omat elämäntavat. Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkia työhyvinvointia tukeviin osa-alueisiin. (Juuti & Vuorela 2015.) Yritysten tulisi huolehtia

ensisijaisesti hyvistä työntekijäkokemuksesta, jolloin se vaikuttaa asiakaskokemukseen ja tulokseen (Ritakallio 2021, 20–21). Esihenkilön läsnäolon puute voi vaikuttaa siihen, ettei ilmapiiri ja vuorovaikutus toimi sovitusti. YZ-sukupolven, eli vuoden 1980 jälkeen syntyneiden, työntekijöiden johtaminen on erilaista kuin vanhempien ikäluokkien. Uusi sukupolvi haluaa johtamiselta läsnäoloa, kuuntelemista ja kohtaamista yksilöinä. (Heikkilä 2021, 32–33.)

Ritakallio (2021) ja Ahonen & Roos (2021) sen sijaan korostavat hieman toisenlaista näkökulmaa lähijohtamisessa. Ritakallio (2021) painottaa, että työilmapiirin ylläpitäminen ja jokaisen työntekijän oma panos on ensisijaisen tärkeää isossa organisaatiossa. Työyhteisön toimintaa tukee hyvä vuorovaikutus, jonka ylläpitäminen on jokaisen työntekijän vastuulla (Ahonen & Roos 2021, 57).

Vaikka tutkimuksissa korostuu erilaiset näkökulmat, eivät löydökset sulje toisiaan pois. Kun kaikkien tutkimuksien löydökset ynnätään, voidaankin päätyä johtopäätökseen, että parhaaseen lopputulokseen päästään laadukkaan lähijohtamisen ja henkilöstön itseohjautuvuuden avulla.

6.3 Eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelua

Tieteen etiikka on etiikan ja tutkimuksen yhteys. Tieteen etiikassa on viisi ydinkysymystä: millainen on hyvä tutkimus, onko hyväksyttävää olla tiedonhaluinen, mitä asioita tutkitaan, millaisia tutkimustuloksia tavoitellaan ja minkälaisia keinoja on hyväksyttävää käyttää. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–148.)

Hyvä tutkimus on eettisesti kestävä ja tutkija on asiantunteva. Eettisesti kestävä on luotettavuuden toinen puoli, johon liittyy myös eettinen sitoutuneisuus. Tutkimuksessa tulee käyttää hyvää tieteellistä käytäntöä, joten tutkimuksen tulee olla vastuullinen ja siinä tulee tunnistaa epärehellisyys. Tutkimuksessa tulee toimia sovittujen toimintatapojen mukaisesti ja avoimesti sekä sen tulee ottaa muut tutkimukset huomioon. Sen lisäksi tutkimus tulee suunnitella hyvin ja mainita mitä erilaisia kytköksiä tutkimukseen on. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–151.)

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on luotettavuus. Tämä pitää sisällään objektivisuuden ja totuuden, suhteen tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin, sekä mitkä parantavat luotettavuutta. Tärkeää on myös listata asioita, mitkä auttavat luotettavuuden arvioinnissa. Näitä ovat: mikä on tutkimuksen tarkoitus ja kohde, onko tutkija itse sitoutunut tutkimukseen, miten aineistoa kerätään ja

miten tiedonantajat ovat valittu. Tärkeää on myös miettiä mikä on suhde tutkijaan ja tiedonantajaan, miten aineistoa analysoidaan, mikä on tutkimuksen toteutuksen kesto sekä tutkimuksen luotettavuus ja raportointi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 158, 160, 163–165.)

Keskeisiä käsitteitä luotettavuuden arvioinnissa on reliabiliteetti ja validiteetti. Validiteetissa kyse on siitä, onko tutkimus pätevä. Toisin sanoen, onko se tehty huolellisesti ja oikealla tavalla. Sekä onko tulokset ja päätelmät oikein. Tutkimuksia ja päätelmiä pitää myös osata tulkita oikein. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Valli (2015, 142) mainitsee, kuinka tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti on yksi haasteellisimmista käsitteistä tutkimustyötä tehdessä. Reliabiliteetissa on tärkeää huomioida se, että vastaukset eivät välttämättä ole oikeanmukaisia vastauksia, vaan sosiaalisesti hyväksyttyjä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimusaiheeseen ja tutkimustapoihin voi liittyä monia eettisiä kysymyksiä. Kysymyksiä voivat muun muassa olla: onko tutkimusaiheen tutkiminen hyväksyttävää, millaista on hyvän käytännön mukainen tutkimus, onko tutkija itse vastuussa siitä mihin tutkimusta käytetään ja mitä erilaisia asioita pitäisi huomioida, kun tutkimuskohteena on ihminen. Tutkittava on vastuussa seurauksista mitä tutkittavalle tutkimuksessa aiheutuu. Jokaisella tieteen alalla on omat eettiset ongelmansa, jotka pitää ottaa huomioon. Jokaisen tutkijan pitää itse tietää ne. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimusongelmat tulee pitää keskiössä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Teoriaa löytyy paljon asian tiimoilta, joten sitä kautta tutkimuksen analysointi tuo tutkimukseen luotettavuutta. Tutkimuslupaa pyydettiin Keskimaan henkilöstöjohtajalta ja hän linjasi, ettei sitä tarvita.

Tutkimuksen yhteydessä on tehty tietosuojaseloste. Haastateltavat kutsuttiin yhteiseen palaveriin sisäisen tiedotuskanavan sekä työvuorolistasuunnittelun kautta. Kutsussa tuli ilmi palaverin sisältö. Palaverin alussa tiedotettiin tutkimuksesta sekä sen äänittämisestä. Tässä vaiheessa kysyttiin lupa ja kaikilla oli oikeus kieltäytyä. Vastaukset ovat käsitelty anonymistisesti, jolloin yksittäisiä henkilöitä ei aineistosta pysty tunnistamaan. Litteroinnit olivat ryhmäkohtaisia ja vastaukset on esitetty ryhmän näkökulmasta erittelemättä osallistujia.

6.4 Kehittämisehdotuksia ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen valmistuttua työryhmä otti käyttöön keittiön puolella samanlaisen päiväsuunnitelman, kun salin puolella on ollut jo pitkään käytössä. Jo käytössä olevan päiväsuunnitelman käyttöönotto on mutkaton tapa ratkaista keittiön tauotusongelma, sillä käytänteistä on kokemusta ja ne on todettu toimiviksi. Päiväsuunnitelmassa voidaan ennakoida ja organisoida päivän kulku, jotta toiminta on sujuvaa. Päiväsuunnitelmaan merkitään vuoron tauottaja, jotta tauot toteutuvat realistisesti myös keittiössä. Tauko merkataan päiväsuunnitelmaan toteutuneeksi, jotta taukojen toteutusta pystytään seuraamaan. Tauon toteutuminen on sovittu vuoron vastuuhenkilön vastuu-tehtävään. Tutkimustulosten myötä lähdettiin myös kartoittamaan sitä, että löytyykö salipuolelta osaamista ja halukkuutta perehtyä keittiön työtehtäviin. Näin voitaisiin taata tarvittava määrä tauottajia. Jatkotutkimuksena tauotuksen toteutumiseen voisi luoda oman mittariston, joka näyttäisi realistisesti kyseisen tilanteen.

Kollegoiden auttaminen on tärkeää työyhteisössä, jossa toimitaan yhtenä tiiminä ilman raja-aitoja, jotta työtehtävät ja kuormitus jakautuvat tasaisemmin. Tiimin jäsenten tulisi osata itse havainnoida työyhteisössä sellaisia tilanteita, joissa tulisi toimia ja auttaa kollegaa. Työyhteisössä pitäisi vallita auttamisen ja kiittämisen kulttuuri, jossa arvostetaan jokaista työyhteisön jäsentä. Yhdeksi ratkaisuksi ehdotettiin palautteen antamista sekä vastuualueiden jakamista. Jatkotutkimuksen kohteena voisi olla esihenkilöiden vastuiden pohtiminen esimerkiksi hyvän esimerkin näyttämällä ja hyvien toimintatapojen tuomisella työyhteisöön.

Yhtenäiset toimintatavat tukevat laadukasta toimintaa, joka vaatii myös selkeitä yhtenäisiä linjauksia. Yhtenä ratkaisuna toimintatapojen kehittämiseen oli selkeämpi ja monipuolisempi perehdytyspaketti. Perehdytysmateriaalit voisivat vastaajien mukaan sisältää kirjallisen tuotoksen lisäksi havainnollistavia videoita, joihin voi myös tarvittaessa palata. Olennaista on huolehtia, että perehdytysmateriaalilla on nimetty vastuuhenkilö, joka päivittää materiaalia säännöllisin väliajoin. Tämä työtehtävä tullaan kirjaamaan vuoropäällikölle toimenkuvalomakkeeseen.

Lähijohtaminen tarvitsee selkeän ohjeistuksen, jotta johtaminen on tasalaatuista riippumatta esihenkilöstä. Lähijohtamisen osaamiskartoituksien pitäisi olla nykyistä systemaattisempaa. Selkeä ja säännöllinen kartoitus vuoropäällikön osaamisesta toimii välineenä myös sille, kun mietitään mah-

dollisia kehittymisen ja osaamisen kohteita. Jatkossa kalenterivuoteen aikataulutetaan kaksi osamiskeskustelua, joiden järjestäminen on yksikön päällikön vastuulla. Näiden keskusteluiden myötä voidaan palata aiemmin sovittuihin kehittämisen toimenpiteisiin ja miettiä edelleen konkreettisia muutosehdotuksia lähijohtamiseen. Hierarkiaa ei yksiköissä sallita, jolloin yksikön päällikön tulee puuttua jokaisen siihen liittyvään tilanteeseen. Vuoropäällikköpalaverissa marraskuussa 2024 on sovittu yhtenäiset toimintatavat, joihin kaikki ovat sitoutuneet.

Tutkimuksen kehitysideoiden mittarina tulevat toimimaan muun muassa säännöllisesti toteutettavat asiakastyytyväisyys- ja työyhteisötutkimukset. Niiden perusteella toimintatapoja tullaan jatkosakin kehittämään työyhteisön hyvinvoinnin ja asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Lähteet

Ahonen, L. & Roos, P. 2021. Untuvikot. Alle 3-vuotiaiden pedagogiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.

Antoni, C., Hansen, N & Lantz, A. 2015. Participative work design in lean production: A strategy for dissolving the paradox between standardized work and team proactivity by stimulating team learning? Vol. 27 (1), pp. 19-33. Viitattu 1.5.2025. <https://janet.finna.fi/>, Emerald

Buchanan, David A. & Hurczynsk, A. 2019. Organizational Behaviour. 10. p. Pearson. Viitattu 30.10.2024

Buckingham, M. 2022. Harvard Business Review: miten luoda työ jota ihmiset rakastavat? Se on helpompaa kuin voisi luulla. Kauppalehti Fakta. 9/22. Viitattu 12.2.2025

Carlsson, M & Forssell, C. 2012. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda

Günther, K. & Hasanen, K. N.D. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.11.2024.
<<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.

Heikkilä, H. 2021. YZ-sukupolvet haastavat johtamistavat. Vitriini 2021. Viitattu 30.10.2024

Hellsten, T. 2022. Johtajuuden uudenlainen vahvuus. Kauppalehti Fakta. 09/22. Viitattu 11.11.2024.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. Helsinki: Alma talent oy.

HR-johtamisen tulevaisuus 2025: Viisi keskeistä trendiä, 20.1.2025. Viitattu 25.2.2025.
<https://www.silta.fi/uutiset-ja-blogi/hr-johtamisen-trendit-2025?>

Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 29.10.2024.
<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-tietoinen-valinta>.

Ibarra, H & Scoular, A. 2019. The Leader as Coach, How to unleash innovation, energy, and commitment. Viitattu 12.11.2024. <https://hbr.org/2019/11/the-leader-as-coach>

Juhila, K. N.D. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 11.11.2024. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. 5:s painos. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 24.10.2024. E-kirja.

Järvinen, P. 2008. Onnistu esimiehenä. Juva : WSOY.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana, yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WS Bookwell Oy.

Kespro ravintolailmiöt 2025. N.D. Viitattu 30.4.2025. <https://www.kesko.fi/4b04ab/contentassets/35aa387542954a8aaf4fd95c0a8897/kespro-ravintolailmiot-2025-raportti.pdf>

Kiviniemi, K. (2015). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. 4. uudistettu painos

Kuistiala, A. 2021. Tähtitaidot. Helsinki: Alma Talent

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus -valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja, sarja – ser. C Osa – Tom. 372. Turun Yliopisto

Laine, T. (2015). Miten kokemusta voidaan tutkia? fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. 4. uudistettu painos

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lehto, A-M., (2007). Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Leppälä, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä: psykologiaa johtajille. Liettua: BALTO print

Loimovuori, J-P. 2021. Rakastu muutokseen. Kauppalehti, Optio, 2021. Viitattu 30.10.2024.

Mantere S, Suominen K & Vaara E. 2012. Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: SanomaPro Oy.

Moilanen, P. & Räihä P. (2015). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. 4. uudistettu painos

Ohtonen, P. 2025. Esihenkilöiden työhyvinvointi vaikuttaa koko yritykseen. Vitriini 2025, 4. Viitattu 29.4.2025.

Osuuskauppa Keskimaan perehdytysmateriaali. N.d. Viitattu 29.4.2025.

Partanen, J. 2019. Tiimiyrittäjän & tiimivalmentajan parhaat kirjat 2019-20. Partus Oy. Viitattu 1.5.2025. <https://janet.finna.fi/>, Ellibslibrary.

Puusa, A & Juuti, P. 2021. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. 2.p. Tallinna: Gaudemus Oy.

Rantala, I. (2015). Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. PS-kustannus. 4. uudistettu painos

Ristikangas M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ritakallio, T. 2021. Näytä suunta ja mahdollista menestys. Vitriini 2021, 3, 20-21. Viitattu 29.10.2024.

Ruotsalainen, P. 2020. Määrittele itsesi. Stressin vähentämisen opas ylivastuullisesti käyttäytyvälle esimiehelle. Versio 2.0. Pr Nonlinear Oy. Viitattu 29.10.2024. <https://www.nonlinear.fi/>

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 11.11.2024.)

Salminen, J. 2022. Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle. 1.painos. Helsinki: Brik.

Salminen, S. 2019. Millenniaalien sitoutuminen työnantajaorganisaatioon. Pro gradu. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Viitattu 20.10.2024. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/66136/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201911044703.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Singh, A. and Gupta. B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. Benchmarking: Vol 22, Iss 6, Benchmarking: Vol. 22, Iss. 6, 1192–1211. Viitattu 20.10.2024. <https://www.proquest.com/docview/1704305821/abstract/B408751E53914A93PQ/1?accountid=11774>.

Sokoshotels.fi. Viitattu 6.3.2025. [Sokos Hotellit - sokoshotels.fi](https://sokoshotels.fi)

Spohr, S. 2019. Mitä parhaat valmentajat tekevät toisin? Viitattu 12.11.2024. <https://kollega.fi/2019/04/mita-parhaat-valmentajat-tekevat-toisin/>

Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Syrjälä, H. 2017. Uni kärsii huonosta pomosta. Helsingin Sanomat 12.2.2017, sivu?. Viitattu 11.11.2024.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 2.p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tuomi, K. (2007). Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tutkimus: Matkailu -ja ravintola-alan työntekijät arvostavat eniten hyvää työilmapiiriä. Haaga-Helia, 17.12.2024. Viitattu 25.2.2024. <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/tutkimus-matkailu-ja-ravintola-alan-tyontekijat-arvostavat-eniten-hyvaa>

Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. N.d. Viitattu 11.11.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>

Työhyvinvointi luo kestävä matkailuliiketoimintaa. 22.8.2024. Visit Finland. Viitattu 25.2.2025. <https://www.visitfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2024/tyohyvinvointi-luo-kestavaa-matkailuliiketoimintaa>

Valli, R. (2015). Parivertailu aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-kustannus. 4. uudistettu painos

Vartiainen, M. (2017). Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa Mäkkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.). Tykkää työstä – työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 8.11.2024

Vuori, J. N.D. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo. Viitattu 11.11.2024. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>.

Yemiscigil, A., Born, D., Snook, S. & Pate, E. 2022. Authentic leader(ship) development and leaders' psychological well-being: an outcome-wide analysis. Viitattu 12.11.2024. <https://www-emerald-com.ezproxy.jamk.fi:2443/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2021-0525/full/pdf?title=authentic-leadership-development-and-leaders-psychological-well-being-an-outcome-wide-analysis>.

Liitteet

Liite 1. Osaamiskartoituslomake

KEHITYSSIUNNITELMA TYÖNTEKIJÄLLE - PÄÄLLIKÖN LOMAKE						Täyttöohjeet: Siirrä arviointilomakkeessa antamat arviosi tähän ja kirjoitkaa yhdessä valitut keinot ja toimenpiteet lomakkeelle. Tulosta / Jaa dokumentti työntekijälle. Tallenna tiedosto Workdayhin henkilön omiin asiakirjoihin. * keinovalikoima liitteenä			
Nimi	Kehittävää (1)	Totautuu (2)	Totautuu normaalia paremmin (3)	Totautuu poikkeuksellisen hyvin (4)	Osa-alue kokonaisuutena (1-4)	Vastuuhenkilön omat toiveet ja ajatukset osaamisalueeseen ja osaamisen kasvattamiseen liittyen	Yhdessä sovitut kehittämistavoitteet ja keinot, kuinka osaamista kasvatetaan*. Tavoitteen on oltava SMART, konkreettinen, mitattava ja aikataulutettu.	Milloin asiaan palataan uudelleen?	
Tehtävä									
Mille ajalle suunnitelma on xx-xxxxxx									
Johdaminen ja ohjaaminen					0				
Näkee oleellisen työnsäni ja osaa priorisoida työtehtävät.									
Ottaa mielelläni vastuuta tiimissä ja organisoii tilanteen vaatiessa luontevasti myös muiden tekemistä.									
Jakaa osaamista ja ohjaa mielelläni muita työtehtävissä.									
Ihmisten kanssa työskentely					0				
Sopeutuu tiimiin ja luo tiimihenkeä.									
Olin kiinnostunut kuuntelemaan muiden näkemyksiä.									
On avoin kertoessani tunteista, heikkouksista ja vahvuuksista.									
Suullinen viestintä ja esiintyminen					0				
Viestii työvuoroissa ymmärrettävästi ja jakaa tehtävät tehokkaasti.									
Viestissä työryhmän jäsenille, ottaa huomioon heidän yksilölliset tarpeensa.									
Ohjeiden ja menettelytapojen seuraaminen					0				
Tuntee työn päivittäiset prosessit ja osaa johtaa niitä tehokkaasti.									
Pitää kiinni sovituista pelisäännöistä.									
Puuttu viipymättä poikkeamiin kohdatessani sellaisia.									
Selviytyminen paineista ja vastoinkäymisestä					0				
Omaa hyvän ongelmanratkaisukyvyyn ja pysyy rauhallisena haastavissakin tilanteissa.									
Ei lannistu vastoinkäymisestä, vaan löytää keinoja jatkaa eteenpäin.									
Omaan työhön liittyvien tavoitteiden ja päämäärrien saavuttaminen					0				
Saattaa asiat aina loppuun saakka ja saavuttaa työleen määritellyt tavoitteet jatkuvasti.									
Pystyy johtamaan työryhmän päivittäistä toimintaa tavoitteiden mukaisesti.									

Liite 2. Ryhmätehtävän tehtävänanto

Henkilökunnan palaveri pidettiin marraskuussa 2024. Työyhteisötutkimuksen tulokset käytiin läpi henkilökunnalle sekä vahvuudet että kehittämiskohteet. Tiimi jaettiin seitsemään ryhmään ja valitsimme kehityskohteisiin mietittiin yhdessä vastauksia.

Vahvuuksia olivat:

- Ilmapiiri
- Esihenkilöiden ja työntekijöiden avoin suhde
- Raja-aidattomuus
- Oman elämän ja työn yhdistäminen
- Luottamus
- Reilut ja mukavat työkaverit
- Ideointi
- Aina saa apua ja tukea
- Kommunikointi
- Joustavuus
- Rento ote työhön
- Tiedonjako
- Tehokkuus
- Yhteistyö eri osastojen välillä

Kehityskohteet olivat:

- selkeät toimintatavat
- tauot
- toisen auttaminen työvuorossa

Tehtävänanto:

- Miettikää konkreettisia keinoja, jolla kehittämiskohteet saadaan kuntoon.
- Kirjatkaa haasteet, jotka voivat olla esteenä yhteisten tavoitteiden saavuttamiselle ja miksi ne eivät nyt toteudu?
- Miten yhteisesti asetettuja tavoitteita voidaan seurata tulevalla kaudella?