

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2012

Anna Hänninen

TYÖMOTIVAATIO JA TYÖN MIELEKKYYS OSANA HOTELLIN VASTAANOTON TYÖHYVINVOINTIA

– Radisson Blu Marina Palace Hotel



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2012 | 71

Eija Koivisto

Anna Hänninen

TYÖMOTIVAATIO JA TYÖN MIELEKKYYS OSANA HOTELLIN VASTAANOTON TYÖHYVINVOINTIA – RADISSON BLU MARINA PALACE HOTEL

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton työntekijöiden työhyvinvoinnin tasoa ja luoda tutkimuksen tulosten pohjalta kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Tavoitteena on kehittämissideoiden avulla vaikuttaa myönteisesti hotellin liiketoimintaan.

Työ on rajattu käsittelemään työhyvinvoinnin osalta motivaatiota, sitoutumista, työn mielekkyyttä ja työilmapiiriä. Työn ulkopuolelle on jätetty hotellin muut osastot sekä fyysinen työhyvinvointi ja työntekijöiden yksityiselämän vaikutukset työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön teoria koostuu työhyvinvoinnin osalta sen määritelmästä, tasoista, mittaamisesta, positiivisista sekä negatiivisista vaikutuksista, työn mielekkyydestä, työilmapiiristä, työmotivaatiosta ja työhön sitoutumisesta. Näiden lisäksi työssä esitellään työhyvinvointikysely vuodelta 2011 ja sen tulokset sekä tutkimusmenetelmänä toteutetut teemahaastattelut ja niiden tulokset. Viimeisenä käsitellään haastattelujen pohjalta luodut kehittämisehdotukset.

Tutkimusmenetelmänä työssä käytettiin teemahaastatteluja, jotka tehtiin viidelle Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton työntekijöistä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samat aihe-alueet: työhyvinvointi, työssäjaksaminen, työn mielekkyys, työyhteisön toiminta ja työhyvinvoinnin tulevaisuus.

Teemahaastattelujen tulokset on avattu työssä teemoittain ja niiden pohjalta saatiin luotua toimeksiantajalle hyödyllisiä kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehittämissideat liittyvät työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen sekä viestintään ja palavereihin. Työilmapiiriin liittyvät ehdotukset tähtäävät hyvän tason ylläpitämiseen. Kehittämissideat on suunniteltu niin, että niiden avulla olisi mahdollista saada aikaan positiivisia vaikutuksia Radisson Blu Marina Palace hotellin toiminnalle ja menestykselle.

ASIASANAT:

Työhyvinvointi, työmotivaatio, sitoutuminen, työn mielekkyys, työilmapiiri, työssäjaksaminen, teemahaastattelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

2012 | 71

Eija Koivisto

Anna Hänninen

WORK MOTIVATION AND SATISFACTION AS A PART OF THE HOTEL RECEPTION WORKPLACE WELLBEING - THE RADISSON BLU MARINA PALACE HOTEL

The aim of the present bachelor's thesis is to study the work wellbeing of the receptionists in the Radisson Blu Marina Palace hotel and present development ideas to improve and maintain the work wellbeing in the front office. The objective of the development ideas is to have a positive impact on the company's business as a service provider.

The research area of the thesis is outlined to cover the motivation, commitment, meaningfulness and atmosphere at work. Both the physical wellbeing and the employees' private lives are left outside the scope of the study.

The theory section of the thesis discusses definitions, effects, measuring of work wellbeing and the different levels of wellbeing at work. Motivation, commitment, meaningfulness, and atmosphere as a part of the job are discussed as well. In addition the thesis presents a survey on work wellbeing conducted in 2011 and analyses its results. Finally the focused interviews conducted for the present study are discussed, and the development ideas created based on both the theory and the research results are presented.

The method used in this thesis is semi -structured interview. The interviews were conducted with five reception employees of the Radisson Blu Marina Palace hotel. Focused interviews were held individually and anonymously and five different themes were defined to be covered in all of them. Themes were wellbeing at work, coping at work, meaningfulness, work community and the future of work wellbeing.

The results of the five focused interviews are discussed in the thesis theme by theme and useful development ideas were successfully created based on the results. The ideas for improvement are related to motivation, commitment, communication and meetings in the reception. The suggestions concerning the work community focus on maintaining the good level of it. The development ideas aim to have a positive impact on the work wellbeing in the front office of the Radisson Blu Marina Palace hotel and to benefit the whole business of the hotel.

KEYWORDS:

Wellbeing at work, motivation, commitment, meaningfulness, atmosphere, coping at work, focused interview

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Taustaa	6
1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset	7
1.3 Työssä käytettävät menetelmät	9
1.3.1 Laadullinen tutkimus	9
1.3.2 Haastattelu laadullisessa tutkimuksessa	10
1.3.3 Havainnointi teemahaastattelun tukena	11
1.4 Radisson Blu Marina Palace Hotel	12
2 HYVINVOINTI OSANA TYÖTÄ	14
2.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä	14
2.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset	15
2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen	17
2.4 Työmotivaatio	18
2.4.1 Motivaatiotekijät	19
2.4.2 Työhön sitoutuminen	20
2.5 Työhyvinvoinnin tasot	22
2.6 Yksilön työhyvinvoinnista työyhteisön työhyvinvointiin	23
2.7 Työhyvinvoinnin puuttumisen seuraukset	25
2.7.1 Työilmapiiri	26
2.7.2 Työssäjaksaminen	26
2.7.3 Työuupumus	28
2.8 Työn mielekkyys	29
2.8.1 Työilmapiiri	31
2.8.2 Työn imu	32
2.9 Tulevaisuuden työelämä	33
3 TUTKIMUS HOTELLIN VASTAANOTON TYÖHYVINVOINNISTA	36
3.1 Radisson Blu Marina Palace hotellin henkilöstötutkimus 2011	36
3.1.1 Henkilöstötutkimuksen tulokset	37
3.1.2 Johtopäätöksiä	38
3.2 Teemahaastattelujen toteuttaminen hotellin vastaanoton työntekijöille	39
3.3 Teemahaastattelujen tulokset	41

3.3.1 Työhyvinvoinnin taso	41
3.3.2 Työssäjaksaminen	44
3.3.3 Työviihtyvyys	45
3.3.4 Työmotivaatio	45
3.3.5 Työilmapiiri	47
3.3.6 Työhyvinvoinnin tulevaisuus	48
4 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMISEKSI	50
4.1 Motivointi	50
4.2 Sitouttaminen	51
4.3 Palaverit	54
4.4 Työilmapiiri	56
4.5 Viestintä	58
4.5.1 Vastaanoton sisäinen viestintä	59
4.5.2 Osastojen välinen viestintä	59
4.6 Pohdintaa	61
4.7 Arviointi teemahaastatteluista	62
5 YHTEENVETO	66
LÄHTEET	69

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun runko

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Työhyvinvoinnista on vuoden 2012 aikana kirjoitettu paljon. Siihen liittyvät kysymykset ovat lähes päivittäisiä aiheita mediassa (Suonsivu 2011, 189). Työhyvinvoinnin sanotaankin olevan ”ratkaisevassa asemassa työurien pidentämisessä ja koko kansakunnan tulevaisuuden yksi avainasia” sekä ”tulevaisuudessa entistä tärkeämpi menestystekijä” (Saarikoski 2012, 46; Suonsivu 2011, 186). Perinteisesti työhyvinvointia on yrityksessä edistetty sopimuksen tai ohjelman avulla. Tämän tarkoituksena on tehdä työhyvinvoinnista kaikkien yhteinen asia, johon ollaan sitoutuneita. (Seies 2012, 6.) Työntekijät vaikuttavat nykyään olevan kiinnostuneita lukemaan ja ottamaan selvää työhyvinvoinnista, sillä Työ Terveys Turvallisuus – lehden teettämän lukijatutkimuksen mukaan 80 % vastaajista on hyvin kiinnostunut lukemaan yksilön hyvinvoinnista ja 82 % yhteisön työhyvinvoinnista (Työ Terveys Turvallisuus 2012).

Nykyaikainen kehittynyt teknologia mahdollistaa työhyvinvoinnin entistä tehokkaamman ja toimivamman kehittämisen. Esimerkkinä tästä toimii aivan uudenvuodelainen Osmo Ahtiaisen kehittämä tapa kannustaa ihmisiä liikkumaan sykedatan avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijät asettavat liikkumiselleen tavoitteet ja keräävät sitten liikkumisestaan sykedataa, jonka perusteella heidät palkitaan, mikäli tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Palkintona on palkallisia vapaapäiviä. Palkitsemistapa on toiminut, sillä hyväkuntoisen ihmisen työteho on parempi, mikä kompensoi ylimääräiset vapaat. (Seies 2012, 10.) Nokia on myös kehittänyt oman Wellness Diary -sovelluksen työhyvinvoinnin ja elämäntapojen parantamiseksi. Työhyvinvointisovellus muun muassa neuvoo ihmistä syömään oikein, nukkumaan tarpeeksi ja liikkumaan. (Toikka 2012b, 10.)

Seieksen artikkelissa ”*Tunnetaanko teillä tekemättömän työn kustannukset?*” muutamat henkilöt kyseenalaistavat liikunnan positiiviset vaikutukset työhyvinvointiin. Liikunnasta voi Hanna Kankaisen mukaan esimerkiksi tulla vammoja,

jotka saattavat johtaa pitkiinkin sairauslomiin. (Seies 2012, 10.) Vastaavasti ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen, eli varhainen tuki, puuttuminen ja puheeksiotto, on toiminut ainakin Itellassa. Sen avulla on saavutettu sairauspoissaolojen ja tapaturmien vähentyminen sekä henkilöstön tekemien aloitteiden huima lisääntyminen. (Moilanen 2012, 44.) Saarikoski kritisoi työhyvinvointitoiminnan kehittämistä, sillä hänen mielestään teoriat toimivat todellisuudessa harvoissa organisaatioissa. Hänen mukaansa työhyvinvointi onkin ”liian usein teoreettisesti väritynyttä”. (Saarikoski 2012, 46.)

Positiivista kirjoittelussa on muun muassa se, että suomalaisten työkykyennuste on parantunut viimeisen kolmen vuoden aikana. Työkykyennustetta mittaa kysymys: ”Uskotko, että terveytesi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi kahden vuoden kuluttua?” (Seies 2012, 7.) Vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan yritys käyttää yhden työntekijän hyvinvointiin 861 euroa vuodessa. Osa summasta käytetään koulutukseen ja osa työterveydenhuoltoon. (Fakta 9/2011, 11.)

1.2 Työn tavoitteet, tutkimuskysymys ja rajaukset

Valitsin työhyvinvoinnin opinnäytetyöni aiheeksi, koska näen sen olevan entistä tärkeämpi aihe nykypäivän työelämässä, jossa tehokkuus on noussut tavoitearvoksi. Lisäksi muun muassa Suonsivun (2011, 186) mukaan juuri työhyvinvointi on tulevaisuuden työelämän keskeinen menestystekijä. Sen lisäksi, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on Suomessa lakisääteistä, on se yrityksille erinomainen keino erottua toisistaan ja houkutella uusia osaajia yritykseen. Tämän lisäksi on yritykselle eduksi mikäli jo olemassa olevat työntekijät viihtyvät yrityksessä pidempään.

Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanottotyöntekijöiden työhyvinvoinnin osa-alueita ja tehdä tutkimukseni tulosten pohjalta päätelmiä ja kehittämissuhteita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Tavoitteeni on, että tämän seurauksena työntekijöiden työhyvinvointi kyseisessä

yrittäessä paranisi. Tämä vaikuttaisi positiivisesti työntekijöiden suorituskykyyn ja sitä kautta parantaisi työn laatua.

Työn pohjana käytän Corporate Spirit Oy:n syksyn 2011 aikana toteuttamaa henkilöstötutkimusta ja sen tuloksia. Näiden tulosten pohjalta olen rajannut oman tutkimukseni käsittelemään työhyvinvoinnin tiettyjä osa-alueita, jotka ovat työn mielekkyys, työilmapiiri, työmotivaatio ja työhön sitoutuminen. Nämä osa-alueet olen valinnut tutkimukseeni, koska ne erottuivat henkilöstötutkimuksen tuloksista negatiivisesti. Opinnäytetyöni rajaon vain edellä mainittuihin neljään osa-alueeseen, sillä en usko, että syvemmän tiedon saavuttaminen koko työhyvinvoinnin moninaiselta kentältä on yhden opinnäytetyön puitteissa mahdollista. Työ rajataan käsittelemään ainoastaan Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanottoa, jotta teemahaastatteluin toteutettava tutkimus olisi opinnäytetyönä mahdollinen suorittaa.

Vaikka yksilön työhyvinvointi koostuu sekä työ- että yksityiselämästä, päätin rajata työni siten, että keskityn työhyvinvointiin työnantajan näkökulmasta. Jätän työni ulkopuolelle ihmisen yksityiselämän vaikutukset työhyvinvointiin. Toinen merkittävä raja on työssäni on se, että keskityn työhyvinvoinnin ei-konkreettisiin osa-alueisiin, kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin työpaikalla. Työni ulkopuolelle jää niin sanottu konkreettinen työhyvinvointi, johon kuuluvat muun muassa yksilön fyysinen terveys ja työn fyysiset olosuhteet. (Ahonen & Ojala 2003, 22.)

Koska opinnäytetyöni koskee alaa ja yritystä, jossa asiakastyytyväisyydellä on suuri merkitys, on mielestäni tärkeää perehtyä myös työhyvinvoinnin vaikutukseen yrityksen asiakkailleen tuottamaan laatuun. Hyvinvoiva henkilöstö saa Ahosen ja Otalan (2003, 56, 59) mukaan aikaan tyytyväisiä asiakkaita, jotka palaavat luultavimmin uudelleen asiakkaaksi ja tarjoavat myös yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Työhyvinvointi voidaankin tämän perusteella määritellä osaksi yrityksen laatutyötä, jonka tavoite on kehittää kilpailukykyä.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys voidaan muotoilla kahdeksi kysymykseksi: Mitä mieltä Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton työntekijät ovat

työhyvinvoinnista? Miten työhyvinvointia hotellin vastaanotossa voitaisiin ylläpitää tai kehittää?

Tiivistettynä opinnäytetyöni päätavoite on syventää työhyvinvoinnin tasoon liittyvää tietämystä Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanotossa. Syvempää tietoa aiheesta pyritään saavuttamaan teemahaastattelujen avulla. Tavoitteeni on tuottaa toteuttamiskelpoisia kehittämissuhteita, jotka tähtäävät työhyvinvoinnin parantamiseen.

1.3 Työssä käytettävät menetelmät

Tutkimusmenetelmäksi opinnäytetyöhöni olen valinnut teemahaastattelun. Teemahaastattelun tarkoitus on syventää syksyllä 2011 toteutetun Corporate Spirit Oy:n henkilöstötutkimuksen pohjalta saatua tietoa. Teemahaastattelun ohella tulen käyttämään havainnointia tutkimustani tukevana menetelmänä.

1.3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tehdyissä tutkimuksissa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on sekä ihmisten välinen että sosiaalinen. Merkityksillä tässä tarkoitetaan suhteita sekä niiden muodostamia merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet ilmenevät tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina ja esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina. Laadullista tutkimusmenetelmää käyttämällä pyritään siis tavoittamaan ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Kuvaukset sisältävät oletettavasti asioita, joita ihminen pitää tärkeinä ja merkityksellisinä.

Erytyspiirre laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavalle tutkimukselle on se, että sen avulla ei pyritä löytämään totuutta. Pääosassa ovat tutkimisen aikana muodostuneet tulkinnat, joiden avulla voidaan näyttää jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa.

Laadullisesta tutkimusmenetelmästä puhuttaessa huomioitavaa on, että siinä tutkimusaineiston laatu on merkityksellisempää kuin sen koko. Olennaista on tutkimusaineiston kokonaislaatu sekä kattavuus. Tämä johtuu siitä, että tavoitteena ei ole asian yleistettävyyden kuten määrällisissä tutkimuksissa. Tutkimusaineiston on laadullisessa tutkimuksessa tarkoitus toimia apuvälineenä tutkittavan asian tai ilmiön ymmärtämiseksi ja kuvaamiselle. Laadullista tutkimusta toteutettaessa voi olla mielekästä tutkimusongelman ratkaisemiseksi yhdistellä erilaisia aineistoja, kuten haastatteluja, asiakirjoja ja kuvamateriaalia, ja niistä saatavia johtolankoja ja vihjeitä.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyissä tutkimuksissa tietoa voidaan kerätä monella eri tavalla. Mahdollisuuksia tutkimusaineistoksi ovat muun muassa esineet, ihmisten puhe, dokumenttiaineistot, kirjoitelmat, sanomalehdet, arkitomateriaali ja valokuvat. Yleistä on kuitenkin valita tutkimusaineistoksi ihmisten kokemukset puheen muodossa, millä viitataan haastatteluun. (Vilka 2005, 97–98, 100–101, 126–127.)

1.3.2 Haastattelu laadullisessa tutkimuksessa

Haastattelu on valittu tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi, koska sillä on monia etuja verrattuna esimerkiksi kyselyyn. Haastattelua toteutettaessa on ensinnäkin mahdollista muokata aiheiden ja kysymysten järjestystä ja toiseksi pyytää tarkennuksia ja esimerkkejä, sekä kolmanneksi se antaa haastattelijalle paremmat mahdollisuudet motivoida haastateltavaa. Haastattelu on siis tiedonkeruumenetelmänä joustavampi kuin esimerkiksi kyselylomake. Pääsyy haastattelun valintaan osaksi tätä työtä on ollut se, että haastattelu soveltuu menetelmäksi, kun tutkimuksen aihe on henkilökohtainen ja emotionaalinen, kuten tässä opinnäytetyössä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 15.)

Laadulliseen tutkimusmenetelmään yhdistettäviä haastattelumuotoja ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu (Vilka 2005, 101). Teemahaastattelu, toiselta nimeltään puolistrukturoitu haastattelu, on tutkimushaastattelun muodoista yleisin ja tunnetuin (Vilka 2005, 101). Olennaista sille on se,

että osa haastattelun näkökulmista on lyöty lukkoon, mutta osa jätetty avoimiksi (Ruusujärvi & Tiittula 2005, 11).

Teemahaastattelussa poimitaan keskeiset tutkimusongelman aiheet tai teemat, joita haastattelussa on välttämätöntä käsitellä, jotta pystytään vastaamaan tutkimusongelmaan (Vilkka 2005, 101). Haastattelun teemat ja aihepiirit on siis lyöty lukkoon etukäteen, ja ne käydään läpi kaikkien haastateltavien kanssa. Kysymysten muotoilu ja järjestys voivat kuitenkin vaihdella haastateltavien välillä, mikä tekee teemahaastattelusta puolistrukturoidun. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 11.) Teemahaastattelun tavoitteena on se, että kaikista valituista teemoista haastateltava voi antaa oman kuvauksensa (Vilkka 2005, 102).

Teemahaastattelu sopii erinomaisen hyvin menetelmäksi tutkimuksiin, joiden aiheet ovat arkaluontoisia ja henkilökohtaisia. Sen avulla saavutettu tieto on syvää sekä koehenkilömäärä melko pieni. Nämä edellä mainitut seikat tekevät teemahaastattelun juuri tähän opinnäytetyöhön soveltuvaksi. On kuitenkin muistettava, että teemahaastattelu vaatii sen toteuttajalta suurta paneutumista aiheeseen sekä tuloksien tulkintavaiheessa paljon työtä ja aikaa (Hirsjärvi & Hurme 1991, 35, 38).

Aikaisemmin mainitut teemahaastattelun piirteet ovat syy siihen, miksi olen valinnut tutkimusmenetelmäkseni teemahaastattelun. Se soveltuu mielestäni parhaiten opinnäytetyöni menetelmäksi, koska sen avulla voin saada tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittavaa syvää tietoa valitsemistani teemoista. Uskon, että teemahaastattelun avulla on mahdollista kerätä hyödyllistä tietoa, jonka kautta pystyn syventämään henkilöstötutkimuksen tuloksia.

1.3.3 Havainnointi teemahaastattelun tukena

Havainnointi on tiedonkeruumenetelmä, jolla tarkoitetaan yleisesti käyttäytymisen tarkkailemista. Tätä menetelmää käytetään pääsääntöisesti kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa, mutta sitä voidaan hyödyntää myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Yleistä on käyttää havainnointia toisena tutkimusmenetelmänä ensisijaiseksi valitun menetelmän rinnalla. Tässä työssä tulenkin

hakemaan havainnoinnista juuri lisätietoa haastattelujen avulla saatuihin tutkimustuloksiin.

Havainnointia, toisin sanoen observointia, voidaan suorittaa joko tarkasti kontrolloidusti ja systemaattisesti tai hyvin epämuodollisesti. Tässä työssä tulen hyödyntämään havainnointia haastattelun rinnalla, joten havainnointi tulee olemaan epämuodollista, mikä on tavallista juuri silloin, kun menetelmää käytetään toisen rinnalla. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 17–18.)

Toisin kuin haastattelussa, jossa voidaan palata takaisin jo käsiteltyihin teemoihin tai kysymyksiin, havainnoinnissa tapahtumat ovat ainutkertaisia. Havainnointi koskee siis ainoastaan nykyhetkeä, kun taas haastattelun avulla voidaan saada tietoa myös menneisyydestä. Observoinnin toteuttaminen voi olla haastavaa, sillä nopeasti voi tapahtua paljon, jolloin havaintojen kirjaaminen paperille on vaikeaa. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 18.) Koska havainnointi on minulle tässä tutkimuksessa toissijainen menetelmä, en kuvaa haastattelutilanteita. Tulen toteuttamaan havainnointia omien havaintojeni perusteella ainoastaan haastattelun aikana.

1.4 Radisson Blu Marina Palace Hotel

Radisson Blu Marina Palace Hotelli on kokous- ja lomahotelli Turussa Aurajoen rannalla. Hotellista löytyy 184 huonetta, 7 erikokoista kokoustilaa sekä italialainen ravintola Aurora. Marina Palace kuuluu kansainväliseen Radisson Blu Hotels & Resorts -hotelliketjuun, joka on osa Rezidor Hotel Groupia, joka hallinnoi viittä eri hotellibrändiä ympäri maailmaa. Suomen Radisson Blu -hotellit ovat osa S-ryhmän toimintaa. Muut Suomen Radisson Blu -hotellit ovat osa Sokotel Oy:n liiketoimintaa, mutta Marina Palace siirtyi Turun Osuuskaupan omistukseen helmikuun 2011 alussa. (Radisson Blu 2012.)

Radisson Blu Marina Palacen liikeidea on olla tasokas täyden palvelun hotelliyritys. Majoituspalvelujen lisäksi siellä on mahdollisuus ravintola-, kokous- ja tapahtumapalveluihin. Hotellissa vierailevista asiakkaista suurin osa on arkisin liike- ja kokousmatkustajia. Viikonloppuisin ja etenkin lomakausina asiakaskunta

muodostuu kuitenkin pääsääntöisesti vapaa-ajan matkustajista ja liike- ja kokousmatkustajien määrä on vastaavasti pienempi. Hotellissa on vieraina paljon ulkomaalaisia liikematkustajia, jotka viipyvät usein pitkiäkin aikoja hotellissa. Lapsiperheitä hotellissa on paljon ainoastaan koulujen lomien aikaan. Radisson Blu – hotellit ovat Suomessa luokiteltu neljän tähden hotelleiksi. (Radisson Blu 2012.)

2 HYVINVOINTI OSANA TYÖTÄ

2.1 Työhyvinvoinnin määritelmiä

Koko 2000-luvun ajan Suomen työelämä on ollut jatkuvassa muutoksen tilassa. Nykyään muun muassa määräaikaisten työsopimukset ja niiden mukana tuleva epävarmuus, työpahoinvointi ja pitkät sairauspoissaolot sekä työttömyys ovat osa yhä useampien työuraa. Aikaisemmin yleinen elämänkaari: koulutus, vaki-tuinen työ ja eläke, on muuttunut työn osalta monista eri työpaikoista ja jatku-vasta kouluttautumisesta koostuvaksi sirpaleiseksi kokonaisuudeksi. Tähän ovat vaikuttaneet osaltaan globalisaatio, Suomen yhdentyminen Euroopan kanssa, yhteiskunnan muuttuminen teollisuusvaltiosta tietoyhteiskunnaksi sekä työn koventuneet vaatimukset. 2000-luvun maailmanlaajuiset talouskriisit ja nii-den mukana tullut epävarmuus ovat muokanneet työelämää myös Suomessa, jossa kansallisia muutoksia aiheuttavat lisäksi väestön ikääntyminen sekä hoi-topalvelujen tarpeen lisääntyminen. Työhyvinvointi onkin noussut työelämän muutoksien myötä entistä suurempaan rooliin. (Pietikäinen 2011, 8-10.) Suonsi-vu (2011, 186) jopa väittää, että ”työhyvinvoinnista tulee tulevaisuudessa entistä tärkeämpi menestystekijä”.

Työhyvinvoinnilla on monia erilaisia määritelmiä. Työterveyslaitos on määritellyt sen seuraavasti: ”Työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistä-vässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä”. Eurooppalai-nen konsensusmääritelmä taas kuuluu: ”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt te-kevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työn-sä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elä-mänhallintaansa.” (Kehusmaa 2011, 14.) Näiden kahden lisäksi tämän kappaa-leen lopussa on esitelty vielä Otalan ja Ahosen määritelmä työhyvinvoinnista.

Ihminen koostuu mielestä, tunteista ja fyysisestä kehosta, minkä vuoksi, niin työ- kuin muussakin hyvinvoinnissa, ihmisen on voitava hyvin jokaisella näistä

osa-alueista. Työhyvinvointia tarkasteltaessa ihminen on myös nähtävä kokonaisuutena, johon vaikuttavat sekä työelämä että yksityiselämä. (Ahonen & Ojala 2003, 20.) Jos ihminen ei voi yksityiselämässään hyvin, hän tuskin voi työssäänkään erinomaisesti.

Työhyvinvointi on monimutkainen asia muutamastakin syystä. Ensinnäkin; se koetaan vaikeaksi käsiteltäväksi, sillä se ei ole konkreettinen eli käsin kosketettava asia. Toiseksi; työhyvinvointi merkitsee eri ihmisille eri asioita. (Ahonen & Ojala, 2003 20.) Samoilla teoilla ei siis välttämättä ole mahdollista parantaa työyhteisön kaikkien jäsenten työhyvinvointia. Esimerkiksi ujo ja hiljainen yksilö ei välttämättä koe yhteisen virkistyspäivän parantavan työilmapiiriä, sillä hän ei ehkä uskalla osallistua ohjelmaan. Monimutkaista työhyvinvoinnissa onkin se, että se tarkoittaa jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta. Toisaalta se taas on myös koko työyhteisön yhteinen tila. Oleellisinta työhyvinvoinnissa on kuitenkin se, millaiseksi ihminen kokee olonsa työpäivän aikana. (Ahonen & Ojala 2003, 19.)

2.2 Työhyvinvoinnin vaikutukset

Jo 2000-luvun alussa tehtyjen tutkimusten tulokset ovat osoittaneet, että yrityksen henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on selvä yhteys (Ahonen & Ojala 2003, 51). Kehusmaa (2011, 81) on ollut samaa mieltä yhä vuonna 2011. Ahonen ja Ojala (2003, 189) ovat vuonna 2003 kirjoittaneet työhyvinvoinnista tulevaisuuden menestystekijänä. Työhyvinvointi tulee heidän mukaansa nähdä taloudellisena resurssina ja varallisuutena, jolloin sen kehittäminen ja vaaliminen siirtyvät osaksi liiketoimintaa. Työhyvinvoinnin ymmärtäminen ja tavoitteellinen johtaminen onkin yksi merkittävä keino tulevaisuuden haasteisiin vastatessa. (Ahonen & Ojala 2003, 189.) Edellä esitetty väite vuodelta 2003 pitää paikkaansa, sillä nykyään työhyvinvointi on juuri se kilpailukeino, jonka avulla on mahdollista luoda kestävää tuloskehitystä (Kehusmaa 2011, 81).

Työhyvinvoinnin avulla voidaan saavuttaa uusiutumista sekä tehdä hyvää tulosta vuodesta toiseen (Ahonen & Ojala 2003, 51–52). Työhyvinvointi lisää myös organisaation ja sen jäsenten jaksamista (Kehusmaa 2011, 81). Näiden lisäksi työhyvinvoinnin edistämiseksi ja vaalimiseksi tehdyillä toimenpiteillä on monenlaisia liiketaloudellisia vaikutuksia ja hyötyjä. Välitön talousvaikutus, esimerkiksi kustannustehokkuus, voidaan saavuttaa muun muassa sairaus- ja tapaturmakuuluissa säästettäessä ja tehokkaassa työajassa, kun taas välillinen talousvaikutus, eli vaikka parantunut tuottavuus, seuraa esimerkiksi järjestetyistä koulutuksista ja työn laadun parantumisesta. (Ahonen & Ojala 2003, 51–52.) Tuottavuudella tarkoitetaan työhön panostusten ja tuotosten välistä suhdetta (Kehusmaa 2011, 76). Lopullisia talousvaikutuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat taas kannattavuus sekä yrityksen parantunut kilpailukyky (Ahonen & Ojala 2003, 51–52).

Työhyvinvoinnin edistämiseksi tehtyjen toimenpiteiden tuloksia seurataan liian usein vain välittömien talousvaikutusten osalta. Tämä johtuu kuitenkin ainakin osittain siitä, että niitä on helpompi mitata kuin välillisiä talousvaikutuksia, eli esimerkiksi tuottavuuden ja laadun paranemista. Tuottavuuden ja laadun paranemista voidaan toki seurata, mutta haastavaa on saada selville johtuvatko parannukset näissä työhyvinvointitoimenpiteistä vai jostakin muusta. (Kehusmaa 2011, 82.) Vaikka työhyvinvoinnin toimenpiteet eivät johtaisikaan välittömiin tuottavuuden parannuksiin, niistä voi seurata esimerkiksi paremman asiakaspalvelun kautta parempaa asiakastyytyväisyyttä ja taas sen kautta suurempaa maksuhalukkuutta (Ahonen & Ojala 2003, 52).

Edellä mainittujen tuottavuuden, tuloksen ja laadun lisäksi myös eettiset ja inhimilliset tekijät ovat tärkeitä syitä työhyvinvointiin panostamiselle. Tähän liittyy muun muassa yrityksen yhteiskuntavastuu, jonka merkittäviä osa-alueita ovat työterveys, työturvallisuus ja henkilöstön kokonaisvaltainen hyvinvointi. Työhyvinvoinnista huolehtimalla yrityksen on myös mahdollista parantaa imagoaan työnantajana ja yhteiskumppanina. (Rauramo 2008, 18.)

Opinnäytetyöni käsittelee alaa ja yritystä, jossa asiakastyytyväisyydellä on suuri merkitys. On mielestäni tärkeää perehtyä työhyvinvoinnin vaikutukseen yrityk-

sen tuottamaan laatuun. Hyvinvoiva henkilöstö saa Ahosen ja Otalan (2003, 56, 59) mukaan aikaan tyytyväisiä asiakkaita, jotka palaavat luultavimmin uudelleen asiakkaaksi ja tarjoavat myös yritykselle mahdollisuuden kehittää toimintaansa. Työhyvinvointi voidaan tämän perusteella määritellä osaksi yrityksen laatutyötä, jonka tavoite on kehittää sen kilpailukykyä.

2.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointitutkimuksen pääsääntöinen tavoite on löytää, arvioida ja sitä kautta lopulta poistaa työympäristössä olevia epäkohtia. Tämän avulla tähdätään parantamaan työyhteisön ja sen jäsenten työhyvinvointia eli työssäjaksamista ja työn hallintaa. Sosiaali- ja terveysministeriö on vuonna 2005 määritellyt työhyvinvointitutkimuksen osa-alueiksi seuraavat: välittömät ja välilliset terveysriskit, haitalliset fyysiset ja henkiset kuormitustekijät sekä niiden poistaminen ja työ- ja toimintakykyä sekä hyvinvointia edistävät tekijät sisältäen hyvät johtamiskäytännöt. (Suonsivu 2011, 102.)

Työhyvinvoinnin mittaamista toteutetaan ongelmien ennaltaehkäisemiseksi. Sen tavoitteena on epäkohtien löytäminen ennen kuin ne ehtivät kasvamaan oikeiksi ongelmiksi työyhteisössä. Mittaaminen tähtää tietyn asian, tässä tapauksessa työhyvinvoinnin, kehittämiseen. (Suonsivu 2011, 97.) On muistettava, että pelkkä tutkiminen sekä tutkimuksen tilastointi eivät vielä riitä. Näiden lisäksi on tärkeää analysoida tutkimustuloksia ammattitaitoisesti ja ennen kaikkea rehellisesti. Tutkimustulosten analysoinnista tulee saada selville, miten työntekijät viihtyvät työssään ja mitkä ovat organisaation huomiota ja toimenpiteitä vaativat epäkohdat (Suonsivu 2011, 97). Tutkimusten raportoinnin on katettava koko henkilöstö (Merikallio 2001, 76–77). Tämän jälkeen on tärkeää sopia qsuunnitelmas- ta ilmenneiden epäkohtien korjaamiseksi. Suunnitelmassa on muistettava sopia hankkeen toteutumisen seurannasta, jotta sovitut tavoitteet todella saavutetaan. (Ahonen & Ojala 2003, 162.)

Haavisto (2012, 35–36) on esittänyt ilmapiirikyselylle kuusi oleellista vaihetta, joiden avulla se saadaan toimimaan mahdollisimman hyödyllisesti. Ensimmäi-

nen vaihe on kyselyn suunnittelu ja viestintä tulevasta kyselystä. Kyselyn toteuttamisen jälkeen on tärkeää raportoida tuloksista selkeästi. Tätä vaihetta seuraa tulosten tulkinta sekä tulosten purkaminen yhdessä kyselyn vastaajien eli yrityksen henkilökunnan kanssa. Viimeiset vaiheet ovat tulosten perusteella toteutettava ideointi ja kehittäminen, eli parannuskohteiden valinta sekä kehittämisprosessin seuranta.

Työhyvinvointia yrityksessä voidaan mitata monella eri tavalla, mutta käytettävää mittaamistapaa tai mittauksen sisältöä tärkeämpää on, että mittaaminen on säännöllistä. Tällä tavoin voidaan varmistua siitä, ovatko toteutetut suunnitelmat epäkohtien poistamiseksi toimineet. Suuntaa työhyvinvoinnin tasosta yrityksessä antavat muun muassa sairauspoissaolojen ja työtapaturmien määrä, henkilöstön vaihtuvuuden määrä sekä asiakaspalautteet. Edellä mainittujen asioiden tarkkaileminen toimii yksiselitteisenä määrällisenä mittarina. Kokonaisvaltaisia mittareita työhyvinvoinnin mittaamisessa ovat kyselyt, joilla pyritään hahmottamaan työntekijöiden tuntemuksia. Tämänkaltaisia kyselyitä ovat esimerkiksi työtyytyväisyys-, työilmapiiri-, jaksamis- ja johtajuuskyselyt. (Ahonen & Ojala 2003, 163–164.)

Tutkimuksen mahdollisia huonoja tuloksia on typerää pelätä, sillä epäkohtien korjaaminen ei ole mahdollista, jos niistä ei tiedetä. Tätä tukee myös se, että jos epäkohtia ei tuloksista paljastuisi, joku tai jotkut työyhteisössä luultavasti peittelevät ongelmia tai jopa kiistävät niiden olemassaolon. (Merikallio 2001, 76–77.)

2.4 Työmotivaatio

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön ”halua suunnata tarmoaan ja toimintaansa tiettyyn kohteeseen”. Motivaatio on merkittävä asia sekä yksittäiselle työntekijälle että yritykselle. Yrityksen näkökulmasta motivaatio on tärkeä tuottavuuden kannalta. Erityisesti palvelualan yrityksissä motivaatiolla on vielä suurempi merkitys, koska yrityksen työntekijät ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa koko palvelun tuotantoprosessin ajan. Huono työmotivaatio välittyy näin helposti asiakkaille. Asiakkaan näkökulmasta puutteellinen motivaatio voi näkyä huonona

palveluna, välinpitämättömyytenä ja yksilöityjen ratkaisujen tarjoamattomuutena. Lopulta tämänkaltaiset asiat johtavat tyytymättömiin asiakkaisiin ja sitä kautta huonompaan tulokseen. Vastaavasti palveluyritykset ovat kuitenkin myös paremmassa asemassa siinä, että niiden toiminnassa poikkeuksellisen hyvällä työmotivaatiolla voidaan myös saavuttaa hyviä tuloksia, esimerkiksi tuotantotyötä helpommin. Hyvin motivoitunut työntekijä saattaa onnistua tuomaan palvelutapahtumaan merkittävän eron kilpailijoihin nähden. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 96–97.) Tämä voi johtaa esimerkiksi kanta-asiakkuuksien syntymiseen.

Työmotivaation merkitys myös yksilölle itselleen on suuri, sillä ihminen viettää käytännössä kolmasosan vuorokaudesta töissä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että jos ihminen ei ole motivoitunut ja innostunut työstänsä, se heijastuu motivoitumattomuutena myös elämän muille osa-alueille. Tämä toimii myös positiivisessa mielessä toisin päin. Jokainen yksilö on itse vastuussa omasta työmotivaatiostaan ja sen ylläpitämisestä. On kuitenkin huomattava, että motivaatio ja sen lähteet saattavat elämän aikana muuttua merkittävästikin. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 97.)

2.4.1 Motivaatiotekijät

Yksilön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen. Ensimmäinen osa ovat yksilölliset tekijät, jotka viittaavat esimerkiksi henkilön asenteisiin ja persoonallisuuteen. Työmotivaatioon vaikuttaa toisena asiana työhön ja työtehtävään liittyvät asiat, kuten vaikka vastuun määrä ja työtahti. Kolmantena motivaation osana ovat työympäristöön ja organisaatioon liittyvät seikat, eli esimerkiksi työyhteisön toiminta ja esimiehen johtamistyyli. Nämä kolme motivaation osa-alueita ovat aina osallisena yksilön toiminnassa. Jos motivaatiota halutaan kehittää, tulee sitä pohtia kaikista näistä kolmesta näkökulmasta. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 99.)

Vaikka jokainen ihminen ja hänen motivaatiotekijänsä ovat erilaisia, on professori Steven Reiss määritellyt 16 motivaation perustarvetta. Nämä ovat ”valta,

riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto, romantiikka, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus ja rauhallisuus”. (Seies 2012, 11.) Myös Maslowin tarvehierarkia on yhteydessä motivaatioon, sillä ihminen toimii aina vallitsevan tarpeen toteutumista vaativalla tavalla. Toisin sanoen Maslowin tarvehierarkian viisi porasta toimivat myös motivaatiotekijöinä. (Rauramo 2008, 34.)

Työmotivaatiota voi lisätä myönteinen stressi eli eustressi, joka syntyy silloin, kun ihminen kokee kiirettä ja haasteita ja niiden mukana tuomaa painetta, mutta pystyy kuitenkin hallitsemaan tilanteen. Oleellista eustressin syntymiselle on siis se, että ihmisen hallinnan tunne säilyy. Myönteisen stressin seurakusena ihmisen vireystila nousee, elintoiminnot kiihtyvät, motivaatio ja elinvoima kasvavat, ilmenee kihelmöivää jännitystä ja omien rajojen testaamista eli ihmisen elimistön aisti- ja aivotoiminnot aktivoituvat. Tämä tuntuu useimmista ihmisistä jopa nautinnolliselta. Riskinä eustressin kokemisessa on se, että se saattaa helposti muuttua distressiksi eli negatiiviseksi stressiksi, jos ihminen ei huomaa hiljentää tahtiaan. (Järvinen 2009, 27–29.)

Aiemmin mainitun Maslowin tarvehierarkian lisäksi yksilön motivaatiota voidaan kuvata myös saavuttamis-, liittymis- ja valtamotivaatioteorian avulla. Saavuttaminen, liittyminen ja valta ovat ihmisen kolme perustarvetta. Erilaisilla ihmisillä näiden kolmen tekijän merkitys vaihtelee, mutta saavuttamismotivoitunut ihminen haluaa ottaa vastuuta ja riskejä, saada palautetta ja ottaa vastaan haasteita ja vastata niiden tekemisestä itse. Liittymismotivoitunutta henkilöä motivoi taas kaikki ihmissuhteisiin ja yhdessäoloon liittyvä. Valtamotivaatiota kokeva taas haluaa vaikuttaa toisiin, korostaa omia mielipiteitään ja tavoitella johtajuusasmaa organisaatiossa. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 101–102.)

2.4.2 Työhön sitoutuminen

Vaikka yksilön työmotivaatio on hänen itsensä vastuulla, voi esimies omalla toiminnallaan vaikuttaa työmotivaation säilymiseen ja näin yksilön sitoutumiseen yritykseen. Ennen kuin esimies voi motivoida alaisiaan, on hänen kuitenkin itse

oltava motivoitunut. Oma esimerkki motivoituneesta työntekijästä toimii usein parhaana motivaatiotekijänä. Muita erityisesti palveluyrityksissä toimivia keinoja työntekijöiden motivointiin ovat muun muassa asiakkaiden antaman palautteen välittäminen työntekijöille, palkitseminen, yksilöiden erojen tiedostaminen ja hyödyntäminen sekä työtehtävien arviointi ja uudelleenmuotoilu. Vaikka henkilöstön motivoiminen kuulostaa työläältä, se kannattaa, sillä motivoituneet ja työstään innostuneet työntekijät ovat palveluyrityksen menestymisen edellytys. (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 108–109.) Vainion (2012) mukaan työelämän nuoret eli niin sanottu Y-sukupolvi on valmis sitoutumaan työhön, mutta ei kuitenkaan samaan työnantajaan.

Motivaatio työtä kohtaan on mielestäni työhön sitoutumisen edellytys. Sitoutuminen työhön ja työpaikkaan riippuu vahvasti yksilön motivaation luonteesta. Motivaatiota on sekä sisäistä että ulkoista. Ulkoisesti motivoitunut työntekijä motivoituu maineesta, palkkioista ja palkasta sekä tunnustuksista. Eräs ulkoinen motivaatiotekijä voi olla myös pelkästään rangaistuksen välttäminen. Sisäisesti motivoitunut henkilö sen sijaan tekee työtä saadakseen henkistä vastinetta. Hän työskentelee intohimoisesti ja tähtää tunteeseen, että on tyytyväinen tekemäänsä ja ylpeä siitä, vaikka palkka tai saadut tunnustukset olisivatkin pieniä. (Toikka 2012a, 44–45.)

Fakta-lehden vuoden 2012 toukokuun numerossa esitelty Harvard Business Review esittelee kukoistavia työntekijöitä. Kukoistava, eli engl. thriving, työntekijä on enemmän kuin tyytyväinen työhönsä ja tuottelias, hän on ennen kaikkea sitoutunut työhönsä sekä sen tulevaisuuteen. Kaksi kukoistuksen muodostavaa osatekijää ovat innostuksen tunne sekä uusien tietojen ja taitojen omaksumisesta syntyvä henkilökohtainen kasvu. Kukoistavilla työntekijöillä on artikkelin mukaan parempi suorituskyky sekä kyky välttää loppuun palaminen. Paitsi edellä mainitun vuoksi, mutta myös siksi, että kukoistavilla yksilöillä on taipumus innostaa työkavereitaan, ovat tämänkaltaiset työntekijät kultaa yritykselle. (Spreitzer & Porath 2012, 51.)

Yritys ja sen johto voivat edesauttaa työntekijöidensä kukoistusta ja sitä kautta työntekijöiden sitoutumista sekä työhön että yritykseen. Mahdollisia keinoja tälle

on neljä: työntekijöiden päätösvallan laajentaminen, tiedon jakaminen, keljuilun välttäminen ja palautteen antaminen. (Spreitzer & Porath 2012, 52–56.)

Toinen mielenkiintoinen Harvard Business Review löytyy Fakta-lehdestä 3/2012. Tässä käsitellään onnellisuutta ja sen kokemisen etuja. Työelämän kannalta oleellista artikkelissa on muun muassa se, että positiivisella asenteella työskennellessä suoristuskyky paranee, jolloin ihminen suoriutuu myös haasteiden edessä paremmin. Positiivisuus työssä näkyy artikkelin mukaan parempana sitoutumisena työhön ja työntekijöiden onnellisuus vaikuttaa positiivisesti jopa yrityksen tulokseen. Viimeiseksi mainittu johtuu siitä, että erityisesti palvelualalla elämäänsä tyytyväiset asiakaspalvelijat saivat parempia arvosanoja asiakkailta. Artikkelin pääsanoma on positiivinen: onnellisuutta on mahdollista opetella. (Achor 2012, 58–60.)

2.5 Työhyvinvoinnin tasot

Ihmisen työhyvinvointia voidaan Ahosen ja Otalan (2003) mukaan peilata Maslowin tunnettuun tarvehierarkiaan, jossa on viisi eri tasoa. Nämä ovat fysiologiset, turvallisuuden, läheisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet.

Alimman tason tarpeet, eli ihmisen fysiologiset perustarpeet, kuten riittävä ravinto sekä uni viittaavat työhyvinvoinnin kohdalla yksilön terveyteen ja fyysiseen kuntoon, jotka ovat yksilön työhyvinvoinnin pohja. Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuden tunteeseen. Yksilön on voidakseen hyvin koettava turvallisuutta työssään sekä työympäristön että työilmapiirin osalta. Psykkinen hyvinvointi on yksilön työhyvinvoinnin toinen taso. Kolmannen tason tarpeiden mukaan yksilön on työhyvinvoinnin edellytyksenä koettava läheisyyttä ja joukkoon kuulumista työyhteisössään. Nämä kolmannen tason tarpeet muodostavat yksilön sosiaalisen työhyvinvoinnin. Sosiaalinen hyvinvointi työssä tukee sitoutumista työhön sekä työssäjaksamista.

Neljäntenä tasona Maslowin hierarkiassa ovat arvostuksen tarpeet. Työyhteisössä nämä perustuvat yksilön osaamiseen sekä ammattitaitoon. Tämä neljäs,

arvostuksen taso, liittyy läheisesti kolmen alemman tason tarpeisiin, sillä arvostus työyhteisössä luo muun muassa turvallisuutta sekä tukee psyykkistä hyvinvointia. Korkeimman eli viidennen tason tarpeisiin kuuluu esimerkiksi luovuus, halu kehittää itseään ja osaamistaan sekä halu saavuttaa päämääriä.

Näiden viiden tason lisäksi niiden päälle voidaan vielä asettaa niin sanottu kuudes taso, joka liittyy yksilön sisäiseen draiviin. Tähän ylimpään portaaseen kuuluvat ihmisen omat arvot, motiivit ja sisäinen energia. Nämä ohjaavat yksilön innostumista ja sitoutumista suhteessa eri asioihin. Loppujen lopuksi kyse työhyvinvoinnissa on yksilön omasta halusta voida hyvin. Omaa hyvinvointiaan on haluttava vaalia. (Ahonen & Ojala 2003, 20–22.)

Myös Rauramo on kirjoittanut työhyvinvoinnista Maslowin tarvehierarkiaan pohjautuen. Hänen mukaansa nämä viisi perustarvetta ovat toisistaan riippuvaisia hierarkkisen oletuksen mukaisesti. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihmisen tietyllä hetkellä vallitseva tarve ohjaa hänen käyttäytymistään. Aikaisemmat, jo täytetyt tarpeet, eivät enää vaikuta käytökseen, vaan seuraava tärkeäksi koettu tarve herää ohjaamaan ihmisen toimintaa. (Rauramo 2008, 29.)

Edellä esitellyn tarvehierarkian portaat havainnollistavat työhyvinvoinnin laajaa kenttää. Jokaisella portaalla on mahdollista käyttää erilaisia työhyvinvoinnin menetelmiä tai malleja. Organisaation työhyvinvoinnin kannalta on oleellista, että työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi valitaan oikeat, yhteisön tarpeisiin vastaavat menetelmät (Kehusmaa 2009, 25). Maslow on myöhemmin täydentänyt tarvehierarkiamalliaan siten, että ylemmän portaan toteutuminen ei aina edellytä kaikkien alempien täyttymistä. Kehusmaa (2011, 17) yhtyy tähän täydennykseen ja vertaa viidettä, eli itsensä toteuttamisen tasoa niin kutsuttuun flow-tilaan, jossa ihminen uppoutuu tekemäänsä asiaan niin kokonaisvaltaisesti, että alimpien tasojen tarpeet, kuten nälkä tai väsymys, saattavat unohtua.

2.6 Yksilön työhyvinvoinnista työyhteisön työhyvinvointiin

Työhyvinvointi on, kuten aikaisemmin jo mainittiin, sekä jokaisen yksilön henkilökohtainen tunnetila että toisaalta taas koko työyhteisön yhteinen tila. Koko

työyhteisön hyvinvointi muodostuu sen kaikkien jäsenten hyvinvoinnista (Ahonen & Ojala 2003, 23). Jos siis yksikin ihminen työyhteisössä voi huonosti, ei voida sanoa työyhteisön voivan hyvin. Työyhteisöllä tarkoitetaan yleensä kohtuullisen pientä ryhmää, jonka keskinäinen vuorovaikutus on jatkuvaa. Samalla termillä voidaan kuitenkin tarkoittaa myös osastoa, pientä tiimiä tai jopa koko työpaikkaa. (Työterveyslaitos 1994, 15.)

Yksilöt selviytyvät asioista eri tavalla, mikä riippuu selviytymiseen liittyvistä voimavaroista. Nämä on jaettu seuraavaan kolmeen osaan: tiedolliseen, hallinta- ja motivaatio-osaan. Ensimmäisessä osassa yksilön asenne, esimerkiksi uutta tehtävää kohtaan, muodostuu hänen aikaisempien tietojensa ja uskomustensa pohjalta. Toisessa eli hallintaosassa yksilö arvioi omaa suoriutumistaan tehtävään nähden, ja kolmannessa hän toimii oman motivaationsa sekä muiden ihmisten odotusten mukaisesti. (Pietikäinen 2011, 124–125.)

Toimivan työyhteisön avain on ammatillinen käyttäytyminen sekä perusasioiden kunnossapito. Ammatillisella käyttäytymisellä tarkoitetaan omien työroolien mukaisesti toimimista. Työyhteisön ei ole tarkoituskaan olla kuten perhe tai ystäväpiiri, vaan organisaatio, jonka tehtävä on tehdä töitä ja jossa jokaisella on oma toimenkuvansa ja työtehtävänsä. Ihmissuhteet ovat toissijaisessa asemassa työntekoon nähden. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että kaikkien kanssa ei tarvitsisi tulla toimeen ja kyetä tekemään töitä. Työyhteisön kehittyminen vaatii näiden lisäksi myös säännöllistä arviointia, jota ovat muun muassa kehityskeskustelut ja palaverit. Noudattamalla työroolien mukaista toimintaa ja pitämällä henkilökohtaiset ihmissuhteet erillään työpaikalta saavutetaan toimiva työyhteisö, jossa vallitsee sekä avoin ilmapiiri sekä luottamus toisia kohtaan. (Järvinen 2009, 79–82.)

Toimiva työyhteisö koostuu kuudesta peruspilarista. Ensimmäinen on yhteiset pelisäännöt, jolla tarkoitetaan yhdessä sovittuja toimintamalleja, joita kaikki sitoutuvat noudattamaan. Näitä voivat olla työpaikka- ja työyhteisö-, mutta myös valtakunnallis- ja EU-tasoisia. Avoin vuorovaikutus on seuraava merkittävä pilari, jolla tarkoitetaan rakentavaa kommunikointia asianomaisten kesken ja sen varmistamista, että asiat ymmärretään oikein. Seuraavat kaksi pilaria ovat sel-

keä töiden organisointi sekä jatkuva toiminnan arviointi. Viimeiset kaksi peruspilaria ovat työntekoa tukeva organisaatio ja työn tekemistä palveleva johtamistyyli. (Järvinen 2009, 85–112.)

Kehusmaa (2011, 112) on luonut mallin ”hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusainekset”, jolla voidaan kuvata työhyvinvoinnin takaamiseksi vaadittavia tekijöitä. Mallissa on neljä kolmiota, joita kaikkia tarvitaan yhteisön ja sitä mukaa yksilöiden työhyvinvoinnin luomiseksi. Nämä neljä mallin osaa ovat kunnan olosuhteet, reilu johtaminen, mielekäs ja sujuva työ sekä jäseniään tukeva työyhteisö.

2.7 Työhyvinvoinnin puuttumisen seuraukset

Työhyvinvoinnin puute tai jokin työhyvinvointiongelman voi aiheuttaa yritykselle monenlaisia haittoja, jotka voivat pahimmillaan johtaa kilpailukyvyyn heikkenemiseen ja sitä kautta kestävän tuloksenteon heikentymiseen. Ihmisten merkitys yritysten välisessä kilpailussa on nykyään erityisen suuressa roolissa, sillä koneilla ja laitteilla, eli perinteisillä vanhoilla kilpailutekijöillä, voidaan saavuttaa enää vain hetkellinen kilpailuetu. (Ahonen & Ojala 2003, 66.)

Yksi merkittävä näkökulma työhyvinvoinnista huolehtimiselle on se, että Suomessa se on lakisäätöistä. Työnantaja on velvoitettu täyttämään työhyvinvoinnin lainsäädännön. Parhaat työnantajat ovat kuitenkin niitä, jotka eivät vain täytä vaan ylittävät lainsäädännössä määritellyt vaatimukset. Työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat muun muassa seuraavat: työturvallisuus-, työterveys-, työaika- ja vuosilomalaki sekä lait yksityisyyden suojasta työelämässä, naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta ja työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa. (Rauramo 2008, 19–20.)

Työhyvinvoinnin ongelmat voivat työyhteisössä lähteä liikkeelle joko yksilön tai yhteisön tasolta. Huolimatta ongelman alkuperästä on niihin usein monia syitä. Tämän lisäksi jopa laajat yhteiskunnalliset yhteydet voivat aiheuttaa ongelmia työyhteisöissä. Ongelmat johtuvat yleisesti siitä, että yksilön tai yhteisön työn vaatima energiantarve kasvaa. Tämä kuluttaa paljon voimia, mikä taas johtaa

turhautumiseen. (Salomäki 2002, 66.) Jo nyt on havaittavissa työpahoinvoinnista johtuvia laajoja yhteiskunnallisia seurauksia. Tällaisia ovat muun muassa masennuksen yleistyminen Suomessa sekä kasvaneet eri väestöryhmien väliset yhteiskunnalliset ja taloudelliset erot. (Pietikäinen 2011, 8-12.) Kuten työhyvinvoinnin positiivisia vaikutuksiakin, siitä johtuvia puutteita voi mielestäni olla sekä välittömiä että välillisiä.

2.7.1 Työilmapiiri

Työssäjaksamisen ongelmien taustalla ovat usein yhteisön työilmapiiriongelmat. Työilmapiiri muodostuu ongelmaksi silloin, kun yksilö kokee jo ennen työvuoronsa alkua ahdistumista työpaikan ilmapiiriin ja ihmissuhteisiin liittyen. Tällöin yksilö tai koko työyhteisö eivät luultavasti koe niin sanottua työn iloa. (Salomäki 2002, 66.) Luultavasti myös työn tekemisen laatu ja tehokkuus kärsivät. Työilmapiiriin liittyviä yleisiä ongelmia ovat muun muassa kateus, juoruaminen, kiusaaminen ja syyllistäminen (Heiske 2001, 71, 83, 93 ja 110.)

Huono työilmapiiri ensinnäkin estää osaamisen jakamisen ja uuden luomisen, mutta aiheuttaa lisäksi haittaa yrityksen imagolle, sillä negatiivinen ilmapiiri välittyy todennäköisesti asiakkaille. Pahimmassa tapauksessa huono ilmapiiri työyhteisössä karkottaa hyvät työntekijät muualle, minkä seurauksena yritystä ei myöskään luultavasti nähdä jonkin ajan kuluttua houkuttelevana työnantajana. (Ahonen & Ojala 2003, 67.) Luvussa 2.7.1 käsitellään työilmapiiriä laajemmin.

2.7.2 Työssäjaksaminen

Työssäjaksaminen ja sen pääpiste on muuttunut 2000-luvun aikana. Ennen suurin osa väestöstä työskenteli fyysisesti raskaissa olosuhteissa, kuten maatalous- tai tehdastöissä, kun taas nykyään enemmistö työssä käyvistä tekee töitä palvelu- tai toimistotehtävissä, jotka ovat huomattavassa määrin enemmän henkisesti kuormittavia. (Pietikäinen 2011, 22.) Opinnäytetyössäni keskityn työ-

hyvinvoinnin psyykkisiin sekä sosiaalisiin tekijöihin, koska tutkin työhyvinvointia palvelualan yrityksessä.

Jaksaakseen työssä yksilön on pysyttävä tasapainossa työn tuottaman tyydytyksen, sen vaativien voimien ja levon kesken. Lepo antaa ihmiselle mahdollisuuden päästä irti työpaikan voimakentästä. Mikäli tämä kolmen tekijän tasapaino järkkyy, syntyy yksilön jaksamista uhkaava tilanne, joka voi pahimmillaan johtaa uupumukseen. (Salomäki 2002, 63–64.) Erityisesti vuorotyötä tekeville yksi merkittävä ongelma on riittävä unensaanti. Sekä unettomuus, univaje että sopeutumisunihäiriö haittaavat elämänlaatua ja siten myös työssäjaksamista. (Pietikäinen 2011, 79.)

Työssäjaksamisen ja psyykkisen sekä fyysisen hyvinvoinnin edellytyksenä on yksilön tunne oman elämänsä hallinnasta, jonka tulee käsittää sekä työ- että vapaa-aika, eli sen tulee kattaa koko yksilön elämä. Elämönhallinnan tunne muodostuu siitä, että ihminen kokee järjestystä, suunnitelmallisuutta ja ennustettavuutta elämässään. Tällöin hänellä tulee olla mahdollisuus ainakin jollain tasolla vaikuttaa elämässään tapahtuviin asioihin. Vastakohta edellä kuvailulle elämönhallinnalle on niin sanottu kaaostila, joka on ennustamaton ja täysin järjestäytymätön tila. Tämä voi pahimmillaan ja pitkittyneenä johtaa jopa mielen-terveysongelmiin. (Järvinen 2009, 38–41.)

Jaksamisen ongelmat yksilötasolla riippuvat yksilön henkilökohtaisista valmiuksista tehdä työtä. Näillä valmiuksilla tarkoitetaan yksilön motivaatiota, ammatillista osaamista, psyykkisiä ja sosiaalisia valmiuksia, kykyä organisoida omaa työskentelyä, terveyttä ja stressinhallintakykyä. Kaikki edellä mainitut tekijät ovat yhteyksissä toisiinsa ja jaksaakseen työssään; ihminen tarvitsee näitä kaikkia. Tämän lisäksi yksilön jaksamiseen vaikuttaa hänen yksityiselämänsä. Jos yksityiselämä vie kohtuuttoman paljon voimia, on työssä luonnollisesti vaikea jaksaa. Tämänkaltaisia yksityiselämän kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi parisuhteen muutos tai lapsien kasvu. (Salomäki 2002, 68.)

Jaksamisen heikentyminen, joka ilmenee koko työyhteisössä, tai ainakin monissa sen jäsenissä, johtuu usein työn vaatiman energiantarpeen lisääntymisestä.

Näin voi tapahtua monesta syystä, joita ovat esimerkiksi muutokset työpaikalla ja henkilöstössä, epävarmuus, huono työilmapiiri, huono töiden organisointi ja kohtuuttomat työhön kohdistuvat paineet. (Salomäki 2002, 66.)

2.7.3 Työuupumus

Uupumus on tila, jossa ihminen on jatkuvasti väsynyt, sekä fyysisesti että psyykkisesti, eikä palaudu väsymyksestä normaalilla yönella tai esimerkiksi vapaalla viikonlopulla (Heiske 2001, 191). Uupumuksella tarkoitetaan pitkään jatkuneen stressin seurauksena syntynyttä tilaa, jossa ihminen ei enää jaksaa vaan palaa loppuun. Tätä kutsutaan myös burn outiksi. Tällaisessa tilassa ihminen on puristanut itsestään kaiken, minkä seurauksena on tyhjyyden tunne; millään ei ole enää mitään merkitystä. (Salomäki 2002, 77–78.)

Uupuminen tapahtuu silloin jos ihminen ei pysty vapaa-aikansa puitteissa henkisesti palautumaan työstään. Henkilöt, joille työ on elämän sisältö, ovat herkempiä uupumiselle, sillä heillä ei ole esimerkiksi lapsia ja perhettä, jotka vaativat väkisin aikaa. On siis helpompi tehdä ylityötä tai ottaa töitä kotiin. Perheelisetkin voivat kuitenkin uupua, ja molempien sekä työn että perheen vaatimusten täyttäminen saattaa helposti johtaa kohtuuttomaan tilanteeseen, jossa ihminen suorittaa vuorokauden ympäri. Myös epäselkeät ja ristiriitaiset ohjeet työkuvasta ja työtehtävistä saattavat johtaa riittämättömyyden tunteeseen, jossa ihminen ei ole koskaan tyytyväinen työhönsä. Tämä väsyttää nopeasti. (Heiske 2001, 193–194.)

Uupuminen ilmenee ihmisessä muun muassa henkisenä ja fyysisenä väsymyksenä, aloittekyvyttömyytenä, mielialan muutoksina, muistivaikeuksina, välinpitämättömyytenä, masennuksena ja vaikeuksina ihmissuhteissa (Salomäki 2002, 77–78). Uupumukseen liittyy usein myös voimattomuutta ja tarmottomuutta, avuttomuutta, negatiivisuutta ja yksinäisyyttä. Jatkuva väsymyksen tunne, joka ei helpotu nukkumalla, johtaa voimattomuuden ja avuttomuuden tunteisiin, jolloin tavallisetkin askareet ja työtehtävät voivat tuntua ylivoimaisilta. Henkilön suorituskyky on siis heikentynyt. Uupunut voi kokea olevansa tilanteessaan yk-

sin, minkä seurauksena hän saattaa alkaa käyttäytyä muita ihmisiä kohtaan negatiivisesti. (Heiske 2001, 191–193.) Työuupumus voi johtaa myös ammattitaidon alentumiseen (Ahonen & Ojala 2003, 67). Loppuun palanut, uupunut ihminen tarvitsee ulkopuolista apua, sillä hän ei enää pysty auttamaan itseään (Salomäki 2002, 77–78).

Pelkällä yksilön työuupumuksella on vaikutuksia työyhteisöön ja sitä kautta yritykseen, sillä työuupumuksesta johtuva sairausloma tai työkyvyttömyys lisää muiden yhteisön jäsenten työmäärää ja – paineita. Tämä saattaa taas johtaa työilmapiiriin ja työn laadun heikentymiseen, mikä taas johtaa heikentyneeseen asiakastytyväisyyteen. (Ahonen & Ojala 2003, 66.)

Väsymisen tai sen riskin tunnistaminen on ensimmäinen vaihe sen ehkäisemisessä ja siitä parantumisessa. Jos ihminen tiedostaa häntä väsyttävät ja rasittavat asiat, hänen on helpompi jakaa töitä tai asettaa itselleen rajoja. Uupumisesta selviytymiseen auttavat myös elämän hallinnan lisääminen, ajankäytön suunnittelu, omien tarpeiden hahmottaminen, omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, hyvät ihmissuhteet ja omista tunteista avautuminen. Työpaikalla uupumista voidaan ehkäistä esimiehen osalta työntekijöiden arvostamisella, avoimuudella ja kommunikoinnilla. Uupumisesta parantuneen henkilön on tärkeää käsitellä tapahtunut ja siihen johtaneet syyt, jotta hän ei tulevaisuudessa enää uudestaan ajautuisi samaan tilaan. (Heiske 2001, 198–200.)

2.8 Työn mielekkyys

Yksilön työn mielekkyyteen eniten vaikuttava tekijä on ihmisen oma kokemus työstään ja roolistaan suhteessa työyhteisöön. Positiivisesti työn mielekkyyteen vaikuttavat sekä oman työn näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta sekä oman työn ja sen tavoitteiden yhteys organisaation laajempiin tavoitteisiin. Näiden seikkojen toteuttaminen on kuitenkin haastavaa, sillä usein koetaan, että oman työn tavoitteiden yhteys yrityksen strategiaan on vaikeasti löydettävissä. (Kehusmaa 2011, 114.) Kokeakseen työnsä mielekkääksi ihmisen on tunnettava, että hänen työllään on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta. Työn

mielekkyyden Suonsivun (2012, 184) mukaan riippuu taas henkilön oman osaamisen ja työn vaatimusten tasapainosta, henkilön terveydestä, voimavaroista, asenteista, arvoista ja motivaatiosta.

Työhön liittyy aina sekä tyydytystä ja mielihyvää tuottavia että mielihäviä ja negatiivisia tuntemuksia aiheuttavia asioita. Työstä ja työn mielekkyydestä puhuttaessa ihmiset keskittyvät kuitenkin liian usein joko pelkästään työn positiivisiin tai negatiivisiin puoliin. Tämä ilmenee muun muassa siinä, että sekä työtyytyväisyyttä että työhön liittyviä ongelmia tutkittaessa prosenttiluvut ovat suuret. Ihmisillä tuntuu olevan niin sanottu viha-rakkaussuhde töihinsä. Tämän ristiriidan ja kaksijakoisuuden seurauksena on syntynyt kaksi koulukuntaa: Toinen näkee työn tekemisen positiivisena ja hyviä kokemuksia ja tyydytystä tuottavana ja toinen negatiivisena pahoinvoinnin aiheuttajana. (Järvinen 2009, 17–22.)

Edellä mainitut kahden koulukunnan ajatukset työstä ja sen tekemisestä, ovat kuitenkin kärjistettyjä ja yksipuolisia kuvauksia työelämästä. Tosiasia on, että työllä, niin kuin kaikilla asioilla ihmisen elämässä, on positiiviset ja negatiiviset puolensa. Yksilön suhtautuminen työhön voi myös vaihdella esimerkiksi iän ja elämäntilanteen tai kokemuksen tai koulutuksen mukaan, ja varmasti se vaihtelee yksilön persoonan mukaan. Hyvä ohjenuora työelämässä jaksamiselle ja viihtymiselle on se, että työhön ei kannata suhtautua mustavalkoisesti: siihen tulee aina sisällyttämään sekä huonoa että hyvää. (Järvinen 2009, 22–26.)

Työ Terveys Turvallisuus – lehden toteuttamassa verkkokyselyssä vastaajat ovat kuvailleet unelmatyöpaikkaansa muun muassa seuraavasti: ”Unelmatyöpaikassa kannustetaan kehittymään, ja siellä saa säännöllisesti palautetta ja tarvittaessa ohjausta. Arvostus työntekijää kohtaan näkyy selkeästi.” (Hurme & Tjäder 2011, 12.) Tämä kiteyttää mielestäni osuvasti työn mielekkyyden käsitteen työntekijän näkökulmasta.

2.8.1 Työilmapiiri

Työilmapiirin merkitystä työnteossa tukee Työ Terveys Turvallisuus – lehden toteuttaman kyselyn esimerkkivastaus: ”Mukavat ja reilut työkaverit. Hyvin lähestyttävä esimies.” (Hurme & Tjäder 2011, 12.)

Hyvän työyhteisön piirteitä ovat muun muassa sitoutuneisuus, oikeudenmukaisuus, pieni vaihtuvuus, erilaisuuden hyväksyminen, hyvät suhteet esimiehiin, palautteen saaminen, selkeä työnjako, yhteistoiminnan ja kommunikoinnin luontevuus, kohtuullinen työmäärä ja ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus. Hyvä työyhteisö koostuu siis monesta asiasta, mutta työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä on määritelty Great Place to Work – instituutissa kolme. Kaikki kolme tekijää liittyvät läheisesti ihmissuhteisiin työpaikalla: työntekijöiden ja johdon väliset, työntekijöiden keskinäiset suhteet ja työntekijöiden suhde työhönsä ja työpaikkaansa. (Kehusmaa 2011, 110–111.) Työterveyslaitos esittää kuitenkin nykyajan työyhteisön vaatimusten koventuneen, sillä vain edellä mainitut eivät enää riitä. Työyhteisöltä odotetaan nykyään myös muun muassa innovatiivisuutta ja suurta vastuuta. On myös tärkeää, että työyhteisö tuottaa voimavaroja työnteokoon. (Työterveyslaitos 2012d.)

Hyvinvoivan työyhteisön avulla voidaan organisaatiossa saavuttaa etuja, sillä siihen kuuluvat yksilöt ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, hallitsevat terveyttään ja stressiä paremmin sekä voivat luottaa toisiinsa. Kaikki tämä vaikuttaa positiivisesti työsuoritukseen ja työssä jaksamiseen. Työyhteisön hyvinvointia voidaan Suonsivun (2011, 59) mukaan kuvata tiivistettynä työn sujuvuudella sekä niin sanotulla me-hengellä.

Kuvailtaessa työyhteisöä eivät hyvä ja toimiva ole kuitenkaan sama asia kuin ristiriidaton ja konfliktiton. Erimielisyydet ja mielipide-erot ovat päinvastoin jokapäiväinen osa työyhteisön arkea. Oleellista on kuitenkin se, miten ristiriitatilanteissa toimitaan. Ne tulisi aina selvittää avoimesti keskustelemalla, työpaikalla ja vain asianomaisten kesken. Jos ristiriitoihin tai ihmissuhdeongelmiin ei työyhteisössä puututa ajoissa, voivat ne johtaa pahimmillaan muun muassa kiusaamiseen tai yhteisön kahtiajakoon. (Työterveyslaitos 2012c.)

2.8.2 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työhön liittyvää suhteellisen pysyvää myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa. Ihminen, joka kokee työn imua, on tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työhönsä. (Rauramo 2008, 16–17.) Hän myös kokee työnsä merkitykselliseksi, haasteelliseksi ja inspiroivaksi (Työterveyslaitos 2012a). Työn imuun liittyy vahvasti myönteisyys työtä kohtaan sekä ammattitilpeys omasta työstä. Tällaisessa tilassa oleva yksilö kokee ajan kuluvan huomaamatta, jolloin työstä irrottautuminen voi tuntua jopa vaikealta. Parhaassa tapauksessa työn imu liittyy todella laajasti koko työhön ja myös esimerkiksi työyhteisöön. (Rauramo 2008, 16–17.) Työn imun hyvä puoli on se, että sen voidaan sanoa olevan tarttuvaa (Työterveyslaitos 2012a). Samaa asiaa tarkoitetaan jo aikaisemmin tässä työssä mainitulla termillä flow-tila, joka on määritelty seuraavasti: ”tila, jossa ihminen on niin syventynyt toimintaansa, että mikään muu ei tunnu merkitsevän mitään ja toiminta tuottaa valtavaa iloa” (Rauramo 2008, 16–17).

Työn imun kokeminen on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden kannalta. Tätä tukevat Työ Terveys Turvallisuus – lehden unelmatyöpaikkakyselyn vastaukset: ”Se on sellainen, jossa aika kuluu kiitämällä.” ja ”Unelmatyöpaikassa on positiivinen työn imu.” (Hurme & Tjäder 2011, 12.) Työn imu toimii lisäksi yhtenä työhyvinvoinnin mittarina (Työterveyslaitos 2012a).

Työn imun on tutkittu syntyvän haastavien ja monipuolisten työtehtävien, vaikutusmahdollisuuksien, arvostuksen ja tuen, kannustavan johtamisen ja oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien myötä. Näiden tekijöiden lisäksi työn imua tukevat ja vahvistavat ”tarttuminen” yksilöiden välillä, yksilölliset sekä kodin voimavarat ja onnistunut palautuminen työpäivästä. Työn imun syntymiseen vaikuttavat enimmäkseen työpaikan sisäiset asiat, mutta myös jossain määrin yksilön vapaa-ajan elämä. Työn imun kokemukset ovat yrityksen kannalta tärkeitä, sillä työntekijöiden työn imu ja yrityksen tuottavuus ovat yhteydessä toisiinsa. Työntekijän kannalta työn imun hyödyt liittyvät parempaan motivaatioon, terveyteen, myönteisyyteen ja tyytyväisyyteen sekä hyvään suorituskykyyn. (Työterveyslaitos 2012a.)

2.9 Tulevaisuuden työelämä

Työelämässä on tapahtunut muutoksia sitä mukaa, kun uusia sukupolvia on astunut työelämään ja vanhoja poistunut eläkkeelle. Ensin vuosina 1965–1975 keskityttiin työelämän pelisääntöjen luomiseen, minkä jälkeen vuosina 1975–2005 ihmisten koulutustaso nousi huomattavasti. Tämä johti suuriin osaamisen kehittämisen panostuksiin. Vuosina 1995–2005 korostui taas tiimi- ja prosessiajattelu. Tällä hetkellä on käynnissä muutos, joka tulee kestämään aina vuoteen 2020 asti. Tämä on Y-sukupolven siirtyminen työelämään. (Kehusmaa 2011, 97.)

Y-sukupolven työelämälle aiheuttamasta muutoksesta ei tiedetä vielä paljoa. Jo nyt on kuitenkin tiedossa, että Y-sukupolvea edustavat pitävät työssä viihtymistä ja työn merkitystä tärkeinä asioina. Tämän perusteella voidaan ajatella, että työhyvinvointi ei tule tulevaisuudessa ainakaan menettämään merkitystään. Johtajuudelle Y-sukupolvella on lisäksi neljä pääasiallista vaatimusta, jotka ovat raamit, itsenäisyys, palaute ja luottamus. Tiivistetysti voidaan sanoa, että työelämään tulijat vaativat perusasioiden kunnossa olemista. (Kehusmaa 2011, 97–99.)

Antti Kasvio on vuonna 2010 ennustanut, että vuoteen 2050 mennessä työelämä tulee kokemaan merkittäviä muutoksia. Työn ohella elämän muut tärkeät asiat tulevat korostumaan, minkä myötä työtä tullaan tekemään vähemmän. (Kehusmaa 2011, 99–100.) Työ tuleekin usein vasta toisena, jollei jopa kolmantena elämän tärkeysjärjestyksessä (Jabe 2012, 34). Tästä huolimatta Elinkeinoelämän keskusliiton raportissa tulevaisuuden työelämän piirteinä nähdään nopeatahtisuus, jatkuva muutos ja ihmisen sietokyky. Viimeisellä viitataan jatkuvaan kiireen ilmapiiriin. Edellä mainittujen lisäksi verkostoituminen ja teknologian kehitys tulevat olemaan suuressa roolissa Y-sukupolven työelämässä. (Kehusmaa 2011, 99–100.)

Tulevaisuuden työelämän organisaatioita kuvailevat seuraavat sanat: monimuotoisuus, globaalius, uudistuminen, innovatiivisuus, kompleksisuus, joustavuus, luottamus, avoimuus, läpinäkyvyys, itseohjautuvuus, jaettu johtajuus ja uuden-

lainen yhteistoiminta. Ihanteellinen tulevaisuuden työyhteisö on Kehusmaan (2011, 101–105) mukaan voimaantunut. Tällä hän tarkoittaa yhteisöä, joka on välittävä, jossa ihmiset voivat olla omia itsejään ja tukevat toisiaan sekä luovat positiivista energiaa. Voimaantumisen elementeiksi hän on nimennyt vapauden, vastuun, arvostuksen, luottamuksen, kontekstin, ilmapiirin ja myönteisyyden.

Edellä mainitut työelämän ja organisaatioiden muutokset kertovat siitä, että Y-sukupolven työntekijät haluavat valinnanvapautta työhönsä. Jabe (2012, 34–36) vertaa tulevaisuuden työelämää peleihin; Työn tulisi olla yhtä koukuttavaa, ja siihen tulisi sisältyä sekä maali eli tavoite että välitön palaute sen saavuttamisesta. Työelämään astumassa olevat nuoret haluavat olla esillä ja heitä motivoi sosiaalisuus enemmän kuin raha. Verkostoituminen on lisäksi merkittävä asia Y-sukupolvelle. Kaiken kaikkiaan tulevaisuudessa ihmiset eivät tule valitsemaan yhtä uraa, vaan heidän uransa tulee koostumaan monesta erilaisesta työstä ja projektista. Suomessa johtajat ja esimiehet tulevat kohtaamaan eniten haasteita verkostojen, ihmisten ja uudistuskyvyn johtamisessa, sillä nämä eivät perinteisesti ole mukana suomalaisissa johtamismalleissa. Marjatta Jaben työn vertaamista peleihin tukee Harri Vainion väite siitä, että nuoret haluavat työltään samoja asioita kuin harrastuksiltaan eli innostusta, inspiraatiota ja iloa (Vainio 2012).

Vaikka tulevaisuuden työelämän ja elämän muutenkin, on ennustettu muuttuvan radikaalisti, ovat ihmisen perustarpeet pysyneet jo vuosikymmeniä samoina. Tarpeita, jotka eivät luultavasti tulevaisuudessakaan muutu, ovat muun muassa ravinto, liittyminen ja rakkaus. (Suonsivu 2011, 181–182.) Toinen asia, joka ei tulevaisuudessa luultavasti tule muuttumaan, on se tosiasia, että ihmisen työ tulee vaikuttamaan voimakkaasti hänen elämäänsä ja taas työnteolla tulee vastaavasti olemaan merkittävä vaikutus henkilön terveyteen. Tämän vuoksi onkin oleellista miettiä, miten työelämää Suomessa on mahdollista kehittää niin, että yhä suurempi osa työssäkäyvistä nauttisi työstään ja pysyisi sitä tehdessään terveenä huolimatta siitä, että tulevaisuudessa työelämän muutokset tulevat olemaan entistä rajumpia, ja hektisyys ja kiire työssä eivät ole ainakaan vähenemässä. Merkittäviä, tulevaisuudessa ratkaisuja vaativia ongelmia ovat muun

muassa työpaineet, lisääntyneet vaatimukset työlle ja epävarmuus. (Suonsivu 2011, 184–187.) Suonsivun määrittelemät tekijät käyvät yhteen aikaisemmin mainittujen Kehusmaan sekä Elinkeinoelämän keskusliiton mielipiteiden kanssa.

Edellä mainitun vuoksi on tärkeää saada tutkimustietoa siitä, miten ja miksi ihmiset voivat hyvin työssään ja voivat kokea työniloa samalla, kun tekevät hyvää tulosta (Suonsivu 2011, 187).

3 TUTKIMUS HOTELLIN VASTAANOTON TYÖHYVINVOINNISTA

3.1 Radisson Blu Marina Palace hotellin henkilöstötutkimus 2011

Syksyllä 2011 suomalainen HR Intelligence – talo, Corporate Spirit, toteutti Radisson Blu Marina Palace hotellille henkilöstötutkimuksen. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkemyksiä työstään, työpaikastaan ja organisaation toiminnasta. Tutkimus toteutettiin kokonaisotoksena ja sen kohderyhmänä oli organisaation koko henkilöstö.

Radisson Blu Marina Palacen majoitusyksikkö jaetaan kahteen; vastaanottoon ja housekeeping-osastoon. Majoitusyksikössä on yhteensä 31 työntekijää, joista kyselyyn vastasi 25. Vastausprosentiksi muodostui 80,6 %. Tulen seuraavassa avaamaan henkilöstötutkimusta vain vastaanoton osalta, koska opinnäytetyöni käsittelee ainoastaan tämän osaston työhyvinvointia. Hotellin vastaanotossa työskentelee 10 työntekijää, jotka kaikki vastasivat kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen tapahtui sähköisesti.

Henkilöstötutkimuksen aluksi vastaajat vastasivat taustatietoja koskeviin kysymyksiin, joissa kysyttiin muun muassa henkilöstöryhmää, työsuhteen laatua ja kestoa, ikää ja sukupuolta, asemaa organisaatiossa ja työtehtäviä. Taustakysymysten jälkeen tutkimus jatkui varsinaisilla tutkimuskysymyksillä, jotka ja kaantuivat yhdeksään eri osioon. Nämä osiot olivat oma työni, edustamani osasto, TOK organisaationa, S-ryhmän aiemmat kysymykset 1-3, tutkimuksen hyödyntäminen, työkykyarvio ja avoimet kysymykset. Tutkimuksessa käsitellyt aihealueet olivat peoplepower -kysymyksissä: työmotivaatio, työn hallinta, työskentelyedellytykset, viestintä ja osallistuminen, esimiestyö, tehokkuus ja joustavuus, työnantajakuva, johtamiskulttuuri ja toimintakulttuuri. S-kysymykset käsitelivät taas seuraavia aiheita: toiminnan tavoitteisuus, työn mielekkyys, esimiestoiminta, tasa-arvo, yritys työnantajana, kehittyminen ja oppiminen, pistemäärä työkyvyille ja työkykyarvio.

3.1.1 Henkilöstötutkimuksen tulokset

Seuraavassa avaan vuonna 2011 toteutetun henkilöstötutkimuksen merkittävimmät tulokset. Kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-4 peoplepower -kysymyksissä ja asteikolla 1-5 S-kysymyksissä. En tule systemaattisesti kirjoittamaan jokaisen tutkimuksessa esitetyn kysymyksen tuloksia, vaan keskityn peoplepower – kysymyksissä niihin, joista ilmenee tilastollisesti merkitseviä tai erittäin merkitseviä eroja verrattuna käytettyyn vuoden 2011 normitasoon. Radisson Blu Marina Palacen tuloksia on peoplepower – kysymyksissä verrattu vuoden 2011 normitasoon, koska yritykseen ei ole aikaisempina vuosina toteutettu vastaavaa tutkimusta, jonka tuloksiin uusia tuloksia olisi mahdollista verrata. S-kysymyksille ei ole vertailukohdetta, joten niistä olen poiminut esille mielestäni merkittävimmät tulokset.

Peoplepower – kysymyksistä tilastollisesti merkitsevä ero, kuitenkin positiivinen, ilmenee ainoastaan kysymyksessä luottamuksesta yrityksen ylimpään johtoon. Radisson Blu Marina Palacen vastaanoton tulos asteikolla 1-4, neljän ollessa paras, on 3,27, kun yleisnormi vuodelle 2011 on 2,63. Positiivisessa mielessä tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ilmenee kolmessa kysymyksessä; Valmius ylittää odotustaso yksikössä – kysymykseen vastaanoton työntekijät antoivat arvon 3,64, kun yleisnormi on 2,92. Yrityksen tulevaisuus nähdään valoisana arvolla 3,6, kun verrattava yleisnormi on 2,96. Kolmas positiivisesti merkitsevästi eroava kysymys on palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta yrityksessä, jolle vastaanoton työntekijät antoivat arvon 3 yleisnormin ollessa 2,18. Ainoa peoplepower – kysymysten negatiivinen merkitsevä ero oli kuitenkin erittäin merkitsevä. Kysyttäessä sitoutumisesta työpaikkaan Marina Palacen vastaanoton työntekijöiden arvo on 2,16 vuoden 2011 yleisnormin ollessa 2,9.

S-kysymyksiin vastattiin asteikolla 1-5, jossa paras arvosana on viisi. S-kysymysten tulosten joukosta erottuu alemmalla arvosanalla 3-3,49 kaksitoista kysymystä. Nämä ovat töiden organisoinnin tehokkuus (3,27), tietämys työsuoritusten arviointiperusteista (3,36), työtä koskevien ideoiden ja parannusehdotusten huomioonottaminen (3,45), mahdollisuudet suoriutua annetuista tehtävistä

työajan puitteissa (3,45), tuntemus omien voimavarojen riittävydestä (3,00), tyytyväisyys työhön ja toimenkuvaan (3,27), esimiehen toiminnan oikeudenmukaisuus (3,45), esimiesten puuttuminen epäkohtiin ja ratkaisujen löytäminen niihin (3,00), kokonaispalkitsemiskäytännön motivoivuus hyviin työsuorituksiin (3,45), mahdollisuudet siirtyä toisiin tehtäviin yrityksessä (3,27), yrityksen tarjoamat puitteet ammattitaidon ylläpidolle ja kehittämiselle (3,36) ja uusien henkilöiden perehdytys (3,09).

Työkykyarvio asteikolla 1-4 oli vastaanoton työntekijöiden keskuudessa 2,64. Sitä selvitettiin kysymyksellä ”Uskotko, että pystyt työskentelemään nykyisessä työssäsi kahden vuoden kuluttua?”. Positiivinen asia S-kysymysten tuloksissa olivat tasa-arvoa koskevat kysymykset, joiden kaikkien vastaukset asettuivat välille 4,36–4,64. Asteikolla 1-5 tämä tulos on erinomainen.

Avoimia kysymyksiä oli vuoden 2011 henkilöstötutkimuksessa kaksi. Ensimmäisessä ”Mikä on parasta työpaikallasi?” vastaanoton työntekijät olivat melko yksimielisiä siitä, että parasta ovat mukavat työkaverit ja asiakkaat, hyvä ja positiivinen ilmapiiri, työn vaihtelevuus ja kansainvälisyys. Toisessa ”Mitkä ovat tärkeimmät työpaikallasi parannusta kaipaavat asiat?” ilmene enemmän hajontaa. Vastauksissa toivottiin muun muassa selkeämpiä ohjeita, toimivampia atk-laitteita, selkeämpää työnjakoa, lisää aikaa perehdytykselle, mahdollisuutta edetä uralla, palautetta ja arvostusta, parempaa yhteistyötä, tiimihenkeä ja parempaa palkkatasoa.

3.1.2 Johtopäätöksiä

Peoplepower – kysymysten tilastollisten erojen perusteella yhdeksi opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui työhön sitoutuminen, sillä se oli ainoa tilastollisesti erittäin merkitsevästi erottuva negatiivinen asia.

S-kysymysten joukosta yksi selvästi erottuva osa-alue oli ”työn mielekkyys”. Tämän alueen kysymyksistä viisi on saanut arvosanaksi alle 3,5. Nämä viisi kysymystä muodostavat lähes puolet koko S-kysymysten joukosta esiin nousseista alemman arvosanan saaneista kysymyksistä. Lisäksi työn mielekkyyttä

mittaavissa kysymyksissä hotellin vastaanoton työntekijät antoivat jokaisessa kysymyksessä huonommat arvosanat verrattuna koko Marina Palacen henkilökuntaan. On siis selvää, että työn mielekkyys vaatii parantamista Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanotossa. Edellä mainittujen lisäksi sisällytin myös työmotivaation ja työilmapiirin opinnäytetyöni aiheiksi. Työilmapiirin valitsin, koska siihen liittyvissä vastauksissa ilmeni selvää hajontaa. Työmotivaatio liittyy mielestäni erittäin läheisesti kaikkiin edellä mainittuihin teemoihin, joten otin sen osaksi työtäni niin sanotuksi yhdistäväksi tekijäksi. Henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella opinnäytetyöni rajaukseksi tuli tiivistettynä työhön sitoutuminen, työn mielekkyys, työilmapiiri ja työmotivaatio.

3.2 Teemahaastattelujen toteuttaminen hotellin vastaanoton työntekijöille

Saadakseni tutkimuksessani tavoittelemaani syvempää tietoa työni osa-alueista, teen Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton työntekijöille teemahaastatteluja. Ne toteutetaan yksilöhaastatteluina, koska ne soveltuvat henkilön omakohtaisten kokemusten tutkimiseen. Ryhmähaastattelu sopii puolestaan yhteisön käsitysten tutkimiseen. (Vilkka 2005, 101.) Päädyin yksilöhaastatteluun myös siksi, että työhyvinvointi on aiheena arkaluontoinen. Uskon, että tulen saamaan syvällisempää ja rehellisempää tietoa, kun haastateltavat saavat vastata yksin ja luottamuksellisesti vain haastattelijalle. Pienessä työyhteisössä on tärkeää varmistaa, että haastateltavia ei voida myöhemmin tunnistaa. Tämän vuoksi haastattelu toteutetaan anonymisti. Teemahaastattelutilanteessa haastattelijan tehtävä on huolehtia siitä, että haastattelu pysyy sille asetetuissa teemoissa. (Vilkka 2005, 103.)

Haastateltaviksi olen valinnut viisi Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton työntekijää. Uskon, että valitsemalla viisi haastateltavaa eri työtehtävistä ja asemista, voidaan saada kattava ja luotettava kuva koko työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta. Haastateltavat ovat sekä johto-, esimies- että työntekijä- asemista ja valittu siten, että jokaisen vuoron, aamu-, ilta- ja yövuoro, työntekijöiden näkemykset tulevat huomioiduiksi. Tutkimusaineiston perustelemista tä-

mänkaltaisilla valintakriteereillä voidaan kutsua harkinnanvaraiseksi näytteeksi. Siinä tutkijalla on vapaus itse päättää, mikä on tutkimuksen kannalta sopivaa ja tutkimusaineisto kerätään tutkijan päättämien valintakriteerien perusteella. (Vilka 2005, 127.)

Vilkan mukaan (2005, 114–115) haastateltavien valinnassa on tärkeintä ottaa huomioon tutkimusongelma eli se, mitä ollaan tutkimassa. Haastateltavat voidaan valita joko teemaa koskevan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella. Haastateltavilla on oltava omakohtainen kokemus tutkittavasti asiasta. Tässä työssä tärkein valinnan kriteeri on ollut se, että koko työyhteisön kokemukset huomioitaisiin tasapuolisesti. Tämän vuoksi haastateltavat ovat valittu eri asemista sekä työtehtävistä ja eri ikäluokista sekä sukupuolista.

Teemahaastattelut nauhoitetaan, jotta ne voidaan haastattelutilanteen jälkeen litteroida. Nauhoituksen avulla haastattelut voidaan raportoida tarkemmin. Haastattelun nauhoittaminen antaa myös mahdollisuuden myöhemmin palata takaisin haastattelutilanteeseen, mikä toimii sekä muistiapuna että tulkintojen tarkastamisen välineenä. Haastattelun uudelleenkuunteleminen tuo esiin mahdollisia uusia sävyjä, joiden havaitseminen helpottaa haastattelun ja vuorovaikutuksen tulkintaa. (Ruusujärvi & Tiittula 2005, 14–15.) Tällaisia uusia sävyjä voivat olla esimerkiksi haastateltavan epäröinti jonkin kysymyksen kohdalla.

Kerätty tutkimusaineisto on muutettava muotoon, jossa sitä voidaan tutkia. Nauhoitetun haastatteluaineiston kohdalla tällä tarkoitetaan nauhoituksen muuttamista tekstimuotoon, mitä kutsutaan litteroinniksi. (Vilka 2005, 115.) Tämä toimii paitsi tutkijan muistiapuna, mutta myös helpottaa tärkeimpien asioiden havaitsemista (Ruusujärvi & Tiittula 2005, 16). Haastatteluaineiston muuttaminen kirjoitettuun muotoon auttaa myös aineiston analysointia. Analysointiin kuuluvat aineiston järjestelmällinen läpikäynti, ryhmittely ja luokittelu. Haastatteluaineistoa ei ole aina pakko litteroida, sillä päätelmiä on mahdollista tehdä myös suoraan nauhoitteista. Tämä on toimiva toimintatapa kuitenkin vain, kun haastatteluja on muutama, ja ne ovat lyhyitä. Litteroinnin tarkkuuden vaatimus riippuu siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan sekä siitä, käytetäänkö tutkimuksessa mahdollisesti muita lähestymistapoja. Opinnäytetyössäni tutkimusongelman ratkai-

seminen ei mielestäni vaadi koko aineiston tarkkaa litterointia. Osittainen litterointi voidaan tehdä esimerkiksi tutkimuksen teemojen mukaan. Litteroinnin on aina vastattava haastateltavien suullisia lausumia ja niitä merkityksiä, joita haastateltavat ovat asioille antaneet. Haastateltavien puhetta ei siis saa litteroinnissa edes muokata. Litteroinnin tarkkuudessa on kysymys myös tutkimuksen luottamuksellisuudesta. (Vilka 2005, 115–117.)

3.3 Teemahaastattelujen tulokset

Teemahaastattelut toteutettiin ennalta laaditun teemahaastattelurungon pohjalta. Rungossa on määritelty teemahaastattelussa läpikäytävät teemat, joiden järjestys haastattelussa on vaihteleva. Haastattelujen runko löytyy työstä liitteestä 1. Seuraavassa tulen esittelemään haastattelujen tärkeimmät tulokset teemoittain.

3.3.1 Työhyvinvoinnin taso

Haastatellut määrittelivät työhyvinvoinnin ytimen seuraavasti: ”Hyvä olo tulla töihin”, ”omaa jaksamista”, ”on kiva tulla töihin ja viihtyy siellä”, ”voi hyvin, kun on töissä”, ”hyvä olla töissä” ja ”kuinka mielekkäästi näkee töihin tulemisen ja töiden tekemisen”. Työhyvinvoinnin edellytyksiksi nimettiin työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn toimenkuva ja itsensä toteuttaminen. Työhyvinvointi merkitsee työssä ”ihan hirveän paljon” ja erityisesti palvelualalla sen merkitys on suuri, sillä huonosti voiva ihminen ei jaksaa palvella asiakkaita hyvin. Työhyvinvointiin panostamalla voidaan haastateltujen mukaan saavuttaa positiivista käyttäytymistä, kuten reippautta ja välittämistä sekä palvelu- ja auttamistahtoa. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat jaksaminen, oma fyysinen ja henkinen kunto, mielekkyys tehdä töitä, taito tehdä töitä, tiedonkulku, tarvittava opastus ja työvälineet työn tekemiselle, työajat ja –vuorot, vapaat, luottamus sekä kivat työkaverit, hyvät välit ihmisiin ja työyhteisöön sekä työpaikan turvallisuus. Kysyttäessä oman työhyvinvoinnin tasosta vastaukseksi saatiin muun muassa: ”Aina on parannettavaa”, ”kyllä, voin hyvin”, ”kasi puoli” ja ”ei huipus-

saan.” Yksi haastateltu näkee työhyvinvoinnin tason hämääväenä, sillä hänen näkemyksensä mukaan asiat eivät ole oikeasti niin hyvin kuin miltä ne ulospäin näyttävät. Haastateltujen mukaan työhyvinvointi Radisson Blu Marina Palacen vastaanotossa vaihtelee kuitenkin hetkittäin, päivittäin, kausittain sekä sesonkien mukaan: Esimerkiksi työskentely arkena ja viikonloppuina eroaa toisistaan paljon. Työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi nimettiin myös oma elämäntilanne: yksityiselämän ongelmat tai vaikeudet heijastuvat työhön.

Muut hotellin osastot ja niiden toiminta vaikuttavat myös vastaanoton työntekijöiden työhyvinvointiin, sillä vastaanotto toimii hotellin niin sanottuna keskuksena, jonka puoleen muut kääntyvät. Tämän vuoksi työhön vastaanotossa sisältyy paljon joustamisvaatimuksia, jotka vastaajien mukaan aiheuttavat ajoittain painetta ja kiirettä. Haastateltavien mukaan hotellin osastojen välillä ilmenee myös suuria eroja työhyvinvoinnissa, mikä ilmenee erityisesti hotellin ravintolassa. Ravintolan henkilöstön vaihtuvuus on vaikuttanut negatiivisesti ilmapiiriin. Tämä heijastuu myös vastaanoton työhyvinvointiin, sillä yhteistyötä ravintolan kanssa tehdään paljon. Vastaanotto käsittelee muun muassa ravintolan asiakaspalautteet, joista aiheutuu usein pahaa mieltä, sillä monet palautteista ovat huonoja. Osastojen välisiä ristiriitoja on jouduttu välillä selvittämään. Ristiriitojen nähtiin johtuneen kesän kiireestä sekä työntekijöiden välisistä kulttuuri- ja kielieroista. Ravintolan puolella on haastateltujen mukaan ilmennyt jopa työpaikkakiusaamista. Yksi haastateltavista nimesi osastojen välisen kateuden yhdeksi ongelmaksi.

Vastaanoton osalta työhyvinvointi koetaan haastateltujen keskuudessa hyväksi. Parantamistakin kuitenkin on. Sesonkivaihtelut, esimerkiksi kesän kiire, vaikeuttavat työhyvinvoinnista huolehtimista, koska ylimääräistä aikaa ei yksinkertaisesti vuoron aikana aina ole. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa kuitenkin myös talven hiljaiset ajat, koska silloin ilmenee työtuntien riittämättömyyttä. Tämä taas aiheuttaa yhteisössä epävarmuutta ja tyytymättömyyttä.

Haastateltavien vastauksissa ilmeni kokonaisuudessaan tyytyväisyyttä työhön ja työhyvinvointiin. Seikat, jotka vaikuttavat alentavasti työhyvinvoinnin tasoon Radisson Blu Marina Palacen vastaanotossa, ovat haastattelujen mukaan kiire,

työn hektisyys, kovat teho vaatimukset sekä työn epävarmuus ja kausiluontoisuus. Yhden haastateltavan mukaan työhyvinvoinnissa on tämän vuoden aikana tapahtunut muutosta negatiiviseen suuntaan: Ihmiset ovat tulleet varovaisemmiksi ja asioista valitetaan aiempaan enemmän. Loppujen lopuksi työhyvinvoinnin nähtiin olevan itsestä kiinni, eli jokainen on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan.

Jatkuvalla kiireellä yksi haastateltava nimesi olevan kaksi puolta: Toisaalta kiire aiheuttaa sen, että ei ehdi tehdä määrättyjä asioita, mikä aiheuttaa stressiä, mutta toisaalta se luo työhön vaihtelevuutta, mielekkyyttä ja haastetta, jotka taas lisäävät motivaatiota. Lisäksi ilman kiirettä, ei ole myöskään kannattavaa liiketoimintaa, eikä sen myötä edes mielekästä työtä. Haastattelujen tulosten mukaan Marina Palacen esimiehiltä ja vuoropäälliköiltä vaaditaan kuitenkin erittäin paljon ja heille kasautuu työtä myös määrällisesti paljon.

Työyhteisön kesken haastateltavat näkevät työhyvinvoinnissa selvästi huomattavia eroja, joita on ”varsinkin tällä hetkellä paljon”. Työhyvinvointiin liittyvät erot ovat helposti havaittavissa: Huonosti voivalla työntekijällä ei ole motivaatiota työtä kohtaan, hän on negatiivinen tai allapäin, minkä haastateltavat vastasivat johtuvan hetkittäisestä liiasta kuormituksesta tai epämieluisista vuoroista. Edellä mainittu näkyy haastateltavien mukaan asiakkaille palvelutilanteissa. Työhyvinvoinnin erot näkyvät myös huonoina asiakaspalautteina, osastojen välisessä kanssakäymisessä sekä motivaation puutteessa. Työhyvinvoinnin tasojen erot konkretisoituvat siinä, että on huomattavissa, keiden päämäärä on vain olla töissä ja keiden oikeasti onnistua työssä ja tuottaa yritykselle rahaa ja menestystä.

Työhyvinvoinnin parantaminen on haastateltavien mukaan osaston esimiehen tehtävä. Kaikki haastateltavat uskaltaisivat puhua mahdollisista ongelmista vastaanoton esimiehille tai päällikölle. Yksi haastateltava kuitenkin pitäisi asian sisällään, mikä johtuu haastateltavan mukaan lähinnä hänen luonteestaan. Omalta osalta haastatellut yrittävät parantaa yhteisön työhyvinvointia välittämällä työkavereista ja organisoimalla työvuoroja niin, että kaikilla olisi mielekäs työrytmi. Tämä luo mielekkyyttä, mikä vähentää poissaoloja. Johdon osalta työhyvinvoin-

tia parannetaan haastateltujen mukaan tällä hetkellä palkkioilla ja kannustimilla, keskinäisillä kilpailuilla, yleisellä kannustamisella, tiedonkulun parantamisella, kulttuuri- ja liikuntaseteleillä ja yhdessä tekemisellä eli esimerkiksi työkyöpäivillä. Yhden haastatellun mukaan tämä on kuitenkin ensimmäinen kerta, kun joku kysyy häneltä työhyvinvoinnista. Pienikin välittäminen kollegasta työpäivän aikana auttaa, kun saa asian sanottua.

3.3.2 Työssäjaksaminen

Työ hotellin vastaanotossa koetaan haastattelujen mukaan pääasiassa henkisesti raskaaksi, mikä johtuu työn hektisyydestä. Myös työn epävarmuus koetaan ahdistavaksi tekijäksi, mikä aiheuttaa hermostuneisuutta ja huonoa fiilistä. Työssäjaksamista haastatellut pyrkivät ylläpitämään urheilemalla, syömällä terveellisesti, irtautumalla työpaikasta ajatuksen tasolla, rajoittamalla ylitöitä ja opettelemalla hyväksymään, että kaikkea ei voi ehtiä tekemään. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä nimetään tärkeäksi. Harrastuksilla haastatellut saavat vastapainoa työlle, ja ne auttavat saamaan työn pois mielestä. Kesällä haastatellut jaksavat kiireen vuoksi huonommin, ja silloin he kaipaisivatkin rauhaa, että saisi työt tehtyä.

Työuupumusta haastateltavat eivät ole kokeneet, mutta hetkellistä stressiä ilmenee joskus työpäivän aikana. Työterveyshuolto koetaan haastattelujen perusteella hyväksi ja toimivaksi; apua saa, jos tarvitsee. Työterveyspalveluja on kuitenkin käytetty melko vähän. Haastateltavat kertovat myös uskaltavansa puhua mahdollisista ongelmista ja parannusideoista työpaikalla. Haastattelujen perusteella palautuminen työpäivästä onnistuu lähes poikkeuksetta. Ainoastaan erityisinä kertoina, esimerkiksi rankan päivän tai hankalien asiakkaiden jälkeen, palautuminen on vaikeampaa. Vastaanoton työntekijät ovat melko nuoria, minkä hyvänä puolena hotellipäällikkö näkee nuorten hyvän peruskunnon ja innon harrastamiseen.

3.3.3 Työviihtyvyys

Haastattelujen perusteella vastaanoton osalta ei ole henkilöitä, jotka eivät viihtyisi työssä. On kuitenkin tilanteita, jolloin ei haluttaisi tulla töihin, mikä ilmenee siinä, että ihminen on allapäin ja motivoitumaton. Yksi haastateltava kuvailee viihtyvän töissä yhdeksänä kymmenestä päivästä. Huonot päivät johtuvat kuitenkin enemmän ikävistä asiakkaista kuin työpaikasta. Haastatellut viihtyvät tällä hetkellä, sillä töissä on ”hyvä porukka”. Yhtä miellyttää työn hektisyys, sillä sen ansioista pysyy vireänä. Työssä viihtymistä parantaa se, että organisaatiossa ei ole niin suurta byrokraattisuutta. Työhyvinvointiin vaikuttaa positiivisesti myös joustaminen muun muassa työajoissa ja – vuoroissa.

Työviihtyvyyttä on saatu parannettua sillä, että vuorossa on kaksi työntekijää. Tällöin paineet ja työt jakautuvat, eikä stressiä synny niin helposti. Juuri ”yksin kiireessä työskenteleminen” aiheuttaa stressiä ja turhautumista, jolloin työssä ei viihdytä. Yksin vuorossa ollessa myös avun etsiminen ja hakeminen on stressaavaa, koska tällä hetkellä ei ole selkeitä ohjeita, mistä apua pitäisi hakea. Kiire ja hankalat asiakastilanteet tai oma virhe voivat myös aiheuttaa huonon olon. Työviihtyvyyteen voitaisiin haastateltavien mukaan vaikuttaa koneiden ja laitteiden toimivuutta parantamalla.

Työn imua koetaan haastateltavien mukaan usein, muun muassa kivan ihmisen kanssa työskentelyn ansiosta ja siksi, että on paljon töitä, eikä tule tylsiä hetkiä. Tällöin aika menee huomaamatta. Työn imun kokeminen vaihtelee kuitenkin muun muassa asiakkaiden ja vuoron mukaan. Hiljaisena sunnuntaina työn imua ei esimerkiksi ilmene. Työ toistaa kuitenkin paljon itseään, mikä yhden vastajan mukaan vaikuttaa siihen, että hän ei koe kovin paljon työn imua.

3.3.4 Työmotivaatio

Työmotivaatio Radisson Blu Marina Palacen vastaanotossa on hyvä, mikä ilmenee esimerkiksi siten, että ”työt tulee tehtyä ilman vahtimista” ja ihmiset kantavat vastuunsa työssä. Hyvä motivaatio näkyy erään haastatellun mukaan hy-

vänä asiakaspalveluna ja haluna palvella. Hyvät asiakaspalautteet, työn vaihtelevuus, onnistumiset, esimieheltä saatu rohkaiseva palaute sekä kilpailut motivoivat työntekijöitä. Työmotivaatioon vaikuttaa haastateltujen mukaan negatiivisesti muun muassa epäsäännölliset työajat ja työn yksitoikkoisuus. Jo mainitut kilpailut, esimerkiksi lisämyynnistä ja kanta-asiakaskorteista, koetaan myös hieman ahdistavina, mikä alentaa lievästi työmotivaatiota ja -viihtyvyyttä. Kilpailujen palkinnot eivät myöskään motivoi kaikkia. Yhteinen tavoite lisämyynnissä tai myydyissä kanta-asiakaskorteissa voisikin olla kiva kokeilu, jota vielä parantaisi selkeät ja etukäteen tiedossa olevat palkinnot. Palkinnon voisi suhteuttaa myytyihin määriin. Palkinnoiksi haastateltavat ehdottavat jotakin konkreettisempaa, kuten rahaa tai lahjakortteja. Kilpailuihin liittyen haastatteluissa kävi ilmi, että muutama haastateltava kokee työyhteisössä eriarvoisuutta. Kilpailujen voittajia esimerkiksi nostetaan jalustalle, mutta hyvästä asiakaspalvelusta ei arvostusta tunnu saavan. Tämän ansioista toiset, muussa kuin myynnissä vahvat, ihmiset jäävät varjoon. Erään haastateltavan mukaan ”kiitosta kuitenkin riittää kaikille ja ketään ei jätetä paitsi”.

Avoimuus ja selkeys yhteisössä, parempi palkka ja työnkuvan monipuolistaminen parantaisivat haastateltujen mukaan työmotivaatiota. Yksi haastateltu uskoo, että työmotivaatio lisääntyisi kuukausipalkan ja työn säännöllisyyden myötä. Muutamalla työyhteisössä on jo halu päästä eteenpäin uralla, mikä näkyy työmotivaatiossa. Tämän uhkana yksi haastateltu näkee kuitenkin ”leipiintymisen” ja kilpailun, koska ylenemismahdollisuutta ei kaikilla ole.

Yhteiset illanvietot tai virkistyspäivät voisivat lisätä motivaatiota ja parantaa yhteishenkeä vastaanotossa. Haastateltujen keskuudessa oltiin kuitenkin erimielisiä siitä, tulisiko tapahtumien olla vastaanoton omia vai koko hotellin yhteisiä. Virkistyspäiviltä haastateltavat toivovat tekemisen ohella yhteistä ajanviettoa ja vapaata aikaa seurustelulle.

Motivaation osalta on huomattavissa osaston kesken eroja, jotka näkyvät kuitenkin enemmän vain työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä kuin asiakkaalle. Motivoitumattomuuden huomaa esimerkiksi tekemättömistä töistä.

Hieman yli puolet haastatelluista on sitoutuneita työhönsä sekä työnantajaansa. Sitoutuneisuus näkyy yrityssidonnaisuutena myös vapaa-ajalla. Verrattuna muutaman vuoden takaiseen sitoutuneisuuden nähdään kuitenkin laskeneen. Sitoutuneisuutta lisäisi haastateltavien keskuudessa ylennys tai parempi palkka. Haastateltavien mainitsemia sitoutuneisuutta lisääviä tekijöitä olivat hyvä esimies ja hyvät välit, avoimuus, työporukka, hyvä asiakaspalaute ja hyvät työpaikkaedut. Työn epävarmuus vaikuttaa yhden haastatellun mukaan negatiivisesti työhyvinvointiin ja työmotivaatioon.

3.3.5 Työilmapiiri

Työilmapiiri vastaanotossa on haastattelujen perusteella hyvä tai ”tosi hyvä”, ja haastatellut kertovat koko työyhteisön tulevan toimeen keskenään. Tämä ilmenee muun muassa siinä, että ketään ei kiusata eikä toisille tiuskita tai olla ilkeitä. Vastaanoton ilmapiiri nähdään parempana verrattuna muihin hotellin osastoihin. Hyvä työilmapiiri muodostuu muun muassa auttamisesta ja iloisuudesta, kiittämisestä ja arvostuksesta, mukavista työkavereista sekä asiakkaista. Hyvä ilmapiiri lähtee johtamisesta: esimies luo hyvää ilmapiiriä omalla esimerkillään. Hektisyys luo paineita työilmapiirin säilymiselle, mutta kiireestä huolimatta viestintä toimii ja työntekijät ehtivät vaihtaa kuulumisia työn ohessa. Yhden haastatellun mukaan hyvä työilmapiiri aiheuttaa sen, että työ jää välillä vähemmälle huomiolle.

Pieniä epäkohtia, kuten valta-asetelmia ja erimielisyyksiä, työilmapiirissä on haastateltavien mukaan havaittavissa. Nämä eivät kuitenkaan vaikuta työn tekkoon. Jo aikaisemmin mainitut yhteiset illanvietot voisivat vielä parantaa työilmapiiriä. Haastateltujen keskuudessa oltiin kuitenkin erimielisiä siitä, tulisiko tapahtumien olla vastaanoton omia vai koko hotellin yhteisiä. Ne luovat parempaa ilmapiiriä, koska ihmiset eivät ole työssä vaan vapaa-ajalla. Yksi haastateltu näkee työporukan erillisenä vapaa-ajasta, eikä halua yhdistää työkavereita omaan yksityiselämään. Hänelle riittää, että hän tulee porukan kanssa töissä toimeen ja on yhteyksissä silloin.

Palaverit koetaan haastateltujen keskuudessa hyödyllisiksi: on hyvä, että on aikaa istua alas ja puhua. Kesän jälkeinen palaveri on erityisen hyvä, koska silloin saa kertoa omista fiiliksistä ja parannusehdotuksista. Palavereissa olisi kuitenkin myös parannettavaa, koska ne tahtovat usein mennä ”yleiseen höpinään”, eikä asioita laiteta niissä tärkeysjärjestykseen. Nykyään palavereissa myös edetään kiireellä. Muutama haastateltu on sitä mieltä, että paljon oleellisia mielipiteitä ja ehkä ongelmiakin jää palavereissa sanomatta. Todellisia epäkohtia ei siis tällä hetkellä tuoda esille ja käsitellä. Hotellin vastaanottoon kaivataankin avoimempaa ilmapiiriä, niin että kaikki uskaltaisivat puhua asioista enemmän. Palautepalaverit olisivat hyviä haastateltujen mukaan hyödyllisiä.

Ongelmia, kuten riidat tai konfliktit, eivät haastatellut ole vastaanotossa huomanneet. Negatiivista on kuitenkin yhden haastatellun mukaan se, että osaisemmin työskentelevät hoitavat vain asiakaspalvelun eivätkä muita töitä, kuten sähköpostia. Tämä välinpitämättömyys kuormittaa toisia turhaan. Eri osastojen välillä on ilmennyt kiistoja, jotka näkyvät esimerkiksi kiukkuisuutena. Nämä johtuvat haastateltujen mukaan kulttuurieroista ja henkilökemioista.

3.3.6 Työhyvinvoinnin tulevaisuus

Useimmat haastatellut eivät näe syytä, miksi eivät jaksaisi tulevaisuudessa jatkaa työssä. He kuitenkin huomauttavat, että työntekijöistä huolehtiminen on tärkeää, ja että sanojen lisäksi on nähtävä myös tekoja. Tulevaisuuden osalta haastatelluilta tuli esille seuraavia toiveita: Suora vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, alaisten kuuntelu ja kannustus sekä avoimuus, rehellisyys ja luottamus. Luottamus Marina Palacen johtoon on haastattelujen mukaan osin kärsinyt, sillä sanoja ei ole aina pidetty ja työntekijöissä on herätelty turhaa toivoa, esimerkiksi ylennysten suhteen. Edellä mainittujen lisäksi toivotaan osaston esimiehiltä lisää välittämistä ja työhyvinvoinnista keskustelua. Kehityskeskustelu kerran vuodessa ei ole haastateltavien mukaan riittävä määrä keskustelua esimiehen kanssa. Esimiesten tulisi myös nähdä ihmiset yksilöinä ja arvostaa erilaisuutta.

Unelmatyöyhteisön piirteiksi nimettiin tasa-arvoisuus, yksilöiden huomioiminen ja arvostus.

Koska TOK ja sen alainen Radisson Blu Marina Palace on iso kokonaisuus, toivotaan enemmän huomiota eri osastojen väliseen toimintaan, sillä yhteistyö on tiivistä siitä huolimatta, että työ on erilaista. Eri osastojen vuoropäälliköiden väliseen viestintään kaivataan parannusta, sillä tämänhetkinen kommunikointi sähköpostitse ei aina toimi. Osastojen väliset työhyvinvoinnin erot koetaan tällä hetkellä suuriksi, vaikka TOK tarjoaa paljon mahdollisuuksia ylläpitää hyvinvointia.

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalalle ominaisiin sesonkivaihteluihin kaivataan haastateltujen keskuudessa ratkaisuja, sillä muun muassa motivaatiotasot vaihtelevat suuresti sesonkien mukaan. Tämän lisäksi työhön liittyviä monenlaisia investointeja, kuten enemmän tunteja, toivotaan. Lisäksi haastatelluista muutama toivoisi, että yrityksen tulevaisuuden näkymistä tiedotettaisiin ja keskusteltaisiin avoimesti. Tällä hetkellä asiasta ei ole selkeää käsitystä, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja stressiä. Informaatiota toivotaan siis jaettavan myös työntekijöille.

4 KEHITTÄMISEHDOTUKSET TYÖHYVINVOINNIN PARANTAMISEKSI

4.1 Motivointi

Haastatteluista kävi ilmi, että Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton työntekijöiden motivaatio on pääosin hyvällä tasolla. Eroja yksilöiden välillä on kuitenkin haastateltavien mukaan nähtävissä ja muutamia epäkohtiakin työmotivaatiosta löytyi. Työmotivaation ja sitoutuneisuuden tason merkitys palveluyrityksen menestymiselle on erittäin suuri, sillä niiden avulla voidaan saavuttaa erinomaisen asiakaspalvelun tuoma kilpailuetu. Tämän vuoksi näiden osalueiden kehittäminen on mielestäni erittäin tärkeää.

Ensimmäinen työmotivaatioon kohdistuva kehittämisidea koskee vastaanoton sisäisiä kilpailuja, joita on muun muassa lisämyynnissä, kanta-asiakaskorttien myynnissä ja pöytävarauksien tekemisessä. Tällä hetkellä kategorioissa kilpailaan kuukausittain ja kilpailut ovat yksilökilpailuja. Haastatteluista kävi ilmi, että kilpailut eivät motivoi kaikkia, sillä eri vuoroissa ei ole samoja mahdollisuuksia kilpailulle. Esimerkiksi yövuoroissa lisämyyntiä tai pöytävarauksia on melko vaikea tehdä. Ehdotan kokeiltavaksi käytäntöä, jossa kaikki vastaanoton työntekijät tähtäisivät yhdessä asetettuun tavoitteeseen. Tavoite toimii motivaation kulmakivenä (Wiskari 2009, 149). Asetetun tavoitteen täytyessä kaikki työntekijät palkittaisiin. Palkitseminen voitaisiin kuitenkin suhteuttaa henkilökohtaisiin saavutuksiin, jolloin tavoitteen täyttymistä eniten edesauttaneet työntekijät saisivat esimerkiksi suuremman palkinnon tai etuoikeuden valita palkintojen joukosta ensin mieleisensä. Yhteinen tavoite saattaisi vaikuttaa myös yhteisön työilmapiiriin, sillä kaikki ”puhaltaisivat yhteen hiileen”. Palkintojen suhteuttamisella henkilöittäin pidettäisiin kuitenkin yllä niin sanottua kilpailuhenkeä, joka taas motivoi osaa haastateltavista.

Edellä mainittujen kilpailujen lisäksi ehdotan, että kuukausittain palkittaisiin esimerkiksi parhaan asiakaspalautteen saanut työntekijä. Tämä saattaisi auttaa

siihen, kun tällä hetkellä osa vastaajista koki, että heitä ei arvosteta, koska he ovat hyviä asiakaspalvelijoita, mutta eivät niin hyviä myyjiä. Uskon, että palkitseminen hyvästä asiakaspalautteesta parantaisi vastaanoton työntekijöiden välistä tasa-arvoa. Työntekijät, jotka eivät ole vahvimpia myyjiä, saisivat tätä kautta toivomaansa arvostusta. Tämä ehdotus olisi mielestäni toimiva, koska kuten jo aikaisemmin työssä on mainittu, jokainen ihminen sekä hänen motivaatiotekijänsä ovat erilaisia (Heikurainen & Joutsenkunnas 1999, 101–102; Seies 2012, 11). Kilpailuista ja asiakaspalautteista palkitsemiseen olisi hyvä saada hotelli-päällikölle nykyistä vapaammat kädet.

On tärkeää palkita työntekijöitä heidän hyvästä työstään, sillä sen avulla on mahdollista saada työntekijät motivoitumaan tähtäämään parhaaseen mahdolliseen suoritukseen työssä (O'Halloran ym. 2006, 91–92). Palkittaessa hyvistä suorituksista on huomioitava, että palkitsemista on kahdenlaista. Ulkoiset palkkiot, kuten raha ja materia, kattavat Maslowin tarvehierarkiassa mainitut perustarpeet: fysiologiset, psyykkiset ja sosiaaliset tarpeet. Sisäiset palkkiot, esimerkiksi työn ilo ja hyvä palaute, taas kattavat ylemmät tarvehierarkian portaat: arvostus sekä luovuus ja itsensä kehittäminen. (Wiskari 2009, 152.) Vaikka palkitseminen kilpailuista kuuluu ulkoisiin palkkioihin, ei tunnustusten tarvitse mielestäni olla kohtuuttoman suuria tai arvokkaita, vaan ennen kaikkea yksilöllisiä. Material ohella on mielestäni hyvä palkita menestymisestä kiitoksella ja arvostuksella, jolloin myös sisäinen palkkio täyttyy.

4.2 Sitouttaminen

Työmotivaation parantuminen lisäisi myös työntekijöiden sitoutuneisuutta työhönsä, mikä olisi erittäin hyödyllistä, sillä Radisson Blu Marina Palacen hotelli-päällikkö arvioi sitoutuneisuuden laskeneen muutaman viime vuoden aikana. Tähän syynä saattaa kuitenkin olla työntekijöiden ikä eli Y-sukupolven työelämään tuomat muutokset. On ennustettu, että ihmisille työ tulee vasta toisena, jollei jopa kolmantena elämän tärkeysjärjestyksessä (Jabe 2012, 34). On syytä miettiä, voidaanko ihmisiä enää tulevaisuudessa saada täysin sitoutumaan työ-

hönsä yhdessä tietyssä yrityksessä. Haastattelujen tulosten perusteella uskon kuitenkin, että työmotivaation lisäämisellä olisi mahdollista onnistua sitouttamaan työntekijöitä paremmin hotellin vastaanottoon. Haastateltavien mainitsema sitoutuneisuutta lisääviä tekijöitä olivat hyvä esimies ja hyvät välit työkavereihin, avoimuus, työporukka, hyvä asiakaspalautte ja hyvät työpaikkaedut.

Sitoutuneisuutta lisäisi haastatteluiden perusteella myös varmuus ja tieto työstä. Tällä hetkellä monet kokevat työssään epävarmuutta, mikä vaikuttaa negatiivisesti sekä työmotivaatioon että sitoutuneisuuteen. Asian korjaamiseksi ehdotan avointa keskustelua asioista. Konkreettinen toimintatapa asian korjaamiseksi voisi mielestäni olla keskustelut esimiehen kanssa esimerkiksi puolivuositain. Keskustelun ei tarvitsisi noudattaa kehityskeskustelun kaavaa, vaan siinä voitaisiin käydä läpi työntekijän haluamia asioita ja esimerkiksi tulevaisuuden suunnitelmia ja luoda työntekijälle tulevaisuuden kehittymistavoitteita. Keskustelun pohjalta uskon, että työntekijän olisi helpompi tiedostaa tulevat työhön liittyvät muutokset, mikä poistaisi epävarmuutta. Keskustelujen ei tarvitsisi välttämättä olla pakollisia, eli jos työntekijä ei kokisi tälle tarvetta, hän voisi jättää esimerkiksi yhden keskustelun väliin. Toinen vaihtoehto asian kehittämiseksi voisi olla kehityskeskustelujen muuttaminen puolivuositaisiksi tai niin sanottujen tiedotuspalaverien pitäminen vastaanoton kesken. Palaverissa voitaisiin keskustella avoimesti yrityksen ja hotellin tulevaisuudesta sekä muutoksista. Palaverit ja keskustelut ovat tärkeitä myös työyhteisön viestinnän kannalta, koska avoin kommunikaatio vaatii sekä vapautta puhua että tilanteita puhumiselle (Tourish & Hargie 2004, 179–180).

Uskon, että ehdottamani keskustelut voisivat toimia, koska sitoutuminen heijastuu ihmisen sisäisistä motivaatiotekijöistä. Tämän vuoksi ulkoisilla tekijöillä, kuten rahalla tai palkkiolla, ei voida saavuttaa todellista sitoutuneisuutta. Hyvä tapa sitoutuneisuuden lisäämiseksi on esimerkiksi tavoitteiden asettaminen ja niihin pyrkiminen. Tämän lisäksi sitoutuneisuuteen suhteessa organisaatioon vaikuttavat organisaation maine, arvot ja henkilön oma asema siinä. Ollakseen sitoutunut työntekijän on koettava, että hän on ylpeä organisaatiosta, johon hän kuuluu sekä oltava tyytyväinen omaan asemaansa siinä. Sitoutumisen kannalta

on myös oleellista kokea oma roolinsa organisaatiossa merkittäväksi. (Helin 2000, 123–124.) Tämä oli selvästi huomattavissa haastatteluiden tuloksissa, sillä työntekijät, jotka eivät koe olevansa arvostettuja työpaikalla, eivät myöskään olleet kovin sitoutuneita. Edellä kuvailemani esimies-työntekijä – keskustelut voisivat toimia siinäkin suhteessa, että niiden avulla työntekijä saisi useammin kunnollista ja tarkkaa palautetta omasta työstään ja hahmottaisi sen perusteella, missä on onnistunut. Tämän avulla saataisiin lisättyä työntekijän tunnetta omasta arvosta ja asemasta sekä luotua sitoutumista lisääviä kehittymistavoitteita. Uskon, että avoimemmalla keskustelulla olisi mahdollista saavuttaa myös työntekijöiden lisääntynyttä luottamusta yrityksen johtoa kohtaan. Luottamus ja arvostus esimiestä ja yrityksen johtoa kohtaan lisää työntekijän motivaatiota tehdä parhaansa ja sitoutua työhön (O’Halloran ym. 2006, 46–47).

Sitoutumiseen vaikuttaa merkittävästi myös työntekijän oma rooli yhteisössä. Sitoutumisen on huomattu selvästi lisääntyvän, mikäli työntekijällä on organisaatiossa jokin erikoisrooli. (Helin 2000, 124.) Tähän pohjautuen ehdotan Radisson Blu Marina Palacen vastaanottoon työntekijöiden välistä roolijakoa. Asia voitaisiin toteuttaa siten, että jokaiselle työntekijälle jaetaan vastuualue hänen omien kiinnostustensa ja vahvuksiensa mukaan. Sitoutuminen kasvaa, kun erikoistehtävä sopii yhteen henkilön taipumusten kanssa (Helin 2000, 124). Vastuualueita hotellin vastaanotossa voisivat olla esimerkiksi seuraavat: siististä yleisilmeestä huolehtiminen, kanta-asiakkaat, Coffee bar, lemmikit ja lapset, tiedottaminen ja työhyvinvointi. Vastuualueet voitaisiin jakaa ainakin kaikille vakituisille työntekijöille. Osa-aikaisten osalta tämä roolijako ei välttämättä toimi, sillä alueesta voi olla vaikeaa huolehtia, jos töissä käyminen on satunnaista. Koen, että jakamalla vakituisille työntekijöille omat vastuualueet, saataisiin sitoutumiseen vaikuttavia osatekijöitä tuettua. Näitä tekijöitä ovat muun muassa vaikutusmahdollisuudet työhön, työn haasteellisuus, työn merkityksen kokeminen ja työn itsenäisyys. Eräs vaikuttava tekijä on myös vaihtelevuus, mihin voitaisiin vaikuttaa halutessa vaihtamalla tai kierrättämällä vastuualueita säännöllisin väliajoin. (Helin 2000, 126.)

4.3 Palaverit

Haastatteluissa kävi ilmi, että useimmat eivät ole ainakaan täysin tyytyväisiä vastaanoton palavereihin. Tyytymättömyyttä herätti muun muassa palaverien tiukka aikataulu ja esityslista sekä jännittyneisyys. Monia asioita jää haastatteluvien mukaan sanomatta, sillä niitä ei joko uskalleta tuoda esille tai siihen ei ole aikaa. Olen luonut seuraavia kehittämisehdotuksia palavereihin, koska koken, että niiden kehittämisellä voidaan saada positiivisia vaikutuksia vastaanoton työhyvinvointiin.

Palaverien tämän hetkisestä etenemistapaa voitaisiin mielestäni parantaa. Palaverissa kannattaisi ensin käsitellä niin sanottuja helppoja ja nopeita asioita, jotka saadaan käsiteltyä tehokkaasti alta pois. Nämä virittävät osallistujat palaveriin osallistumiseen. Palaverin merkittävin asia tulisi käsitellä toisena. Näin asia ei voi jäädä käsittelemättä, ja kaikki jaksavat keskittyä aiheeseen. Tärkeimmän asian jälkeen on hyvä käsitellä helpompia ja kevyempiä aiheita. Palaverin asialistaa ei kuitenkaan saa luoda liian pitkäksi. Palaverista saadaan suurempi hyöty, kun siellä käsitellään vähemmän asioita kunnolla kuin todella monia asioita pintapuolisesti. (Helin 2000, 149.)

Palavereja voisi kehittää myös siten, että niiden loppuun tai alkuun varattaisiin esimerkiksi puoli tuntia aikaa vapaalle keskustelulle, jolloin jokainen voisi tuoda esille mielessään olevia ongelmia tai asioita. Tämä vaatisi kuitenkin palaverien pidentämistä ajallisesti, mikä ei välttämättä ole optimaalista, sillä nytkin ne kestävät usein yli kaksi tuntia. Kaksi tuntia on kuitenkin se aika, jonka ihminen jaksaa tehdä yhtäjaksoista intensiivistä ajattelutyötä (Helin 2000, 149). Näin pitkiä aikoja ei siis jaksata keskittyä, mistä taas palaverin laatu saattaa kärsiä. Ehdotan palaverien pitoa useammin, esimerkiksi joka kuukausi. Nykyään vastaanotto kokoontuu yhteen parhaimmillaan yhden, mutta huonoimmillaan kolmen kuukauden välein. Säännöllisesti kuukausittain pidetyt palaverit olisi helpompi pitää lyhyempinä, sillä käsiteltäviä asioita olisi kuukaudessa ehtinyt kertyä kolmea kuukautta vähemmän. Tällöin ehdittäisiin myös keskittyä työntekijöiden kaipaamiin asioihin palaverin asialistan ulkopuolelta.

Mikäli edellä kuvailtu toimintatapa vakiintuisi, uskon, että saavutettaisiin avoimempi ilmapiiri palavereihin, ja ihmiset uskaltaisivat tuoda asioita rohkeammin esille. Jotta työntekijöille tärkeät asiat tulisivat palaverissa käsitellyiksi, ehdotan niin sanottua ”asialaatikkoa” toteutettavaksi vastaanottoon. Laatikon idea olisi se, että työntekijät kirjoittavat sinne lappuja, joissa lukee asioita, joita he halusivat palaverissa käsiteltävän. Nämä aiheet tai asiat voivat koskea esimerkiksi vastaanoton toimintatapoja ja niiden kehittämistä, virkistyspäiviä tai muita aloitteita tai työvuorojen organisointia, eli käytännössä siis mitä vain, minkä työntekijä näkee tarpeelliseksi käsiteltäväksi. Laatikkoon olisi mahdollista esittää muun muassa myös ehdotuksia kilpailujen palkinnoiksi.

Laatikon tulisi olla auki koko palaverien välisen ajan, jotta sinne voi lisätä oman ajatuksensa milloin vain. Nykyään vastaanoton työntekijät saavat ehdottaa palaverissa käsiteltäviä aiheita viikkoa tai muutamia päiviä ennen palaveria, mikä aiheuttaa sen, että jossain vaiheessa mielessä ollut aihe saattaa olla jo unohtunut. Jos laatikkoon on aina mahdollista lisätä aiheita, ne tulevat varmemmin muistettua ja sitä kautta myös käsiteltyä. Lappujen lisääminen laatikkoon voi tapahtua anonymisti, mikäli työntekijä ei halua mainita nimeään lapussa. Laatikko voidaan toteuttaa joko fyysisesti, jolloin se on todellinen pahvilaatikko tai sähköisesti, jolloin se on yhteinen tiedosto. Kuvailamani laatikon avulla voitaisiin ratkaista se ongelma, että hiljaisempien yksilöiden näkemykset jäävät usein palaverissa käsittelemättä, sillä he eivät välttämättä uskalla tuoda niitä esille (Helin 2000, 149).

Radisson Blu Marina Palacen vastaanoton palaverieja järjestetään tällä hetkellä osittain yhdessä hotellin kerroshuollon kanssa, koska osastot tekevät läheistä yhteistyötä päivittäin. Mielestäni olisi kuitenkin syytä miettiä myös hotellin vastaanoton ja ravintolan välisiä palaverieja. Nämä kaksi osastoa ovat jatkuvasti tekemisissä, mutta silti usein täysin tietämättömiä toistensa asioista. Vastaanoton ja ravintolan yhteisissä palaverieissa voitaisiin käsitellä esimerkiksi asiakaspalautteita ja toimintatapoja sekä osastojen välistä työilmapiiriä.

4.4 Työilmapiiri

Työilmapiiri-teeman tulokset haastatteluissa olivat pääsääntöisesti positiivisia. Työilmapiiriin liittyen haastatellut nimesivät vain pieniä ja merkitykseltään melko vähäisiä epäkohtia, jotka liittyivät lähinnä eri osastojen väliseen yhteistyöhön ja kommunikointiin. Toiveina haastatelluilla oli kuitenkin yhä avoimempi ja yhtenäisempi työyhteisö. Edellä mainittujen seikkojen vuoksi olen päättänyt keskittyä työilmapiirin osalta sen tason ylläpitoon kehittämissuositusten sijasta. Merkittävästi päätökseen vaikuttanut tekijä oli myös se, että Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanotto valittiin lokakuussa 2012 ”yhdeksi S-ryhmän parhaista työpaikoista”. Tämä kertoo siitä, että työilmapiiri on jo hyvällä, ellei jopa erinomaisella tasolla.

Työilmapiirin ollessa jo hyvällä tasolla, olisi mielestäni hyödyllistä keskittyä luomaan niin kutsutta me-henkeä vastaanottoon. Tämän avulla uskon, että työyhteisö pystyisi saavuttamaan vielä parempia tuloksia niin asiakaspalvelussa kuin rahallisessa tuloksessakin. Yhteishengen syntymiseen vaikuttavat tehtävän, työntekijöiden ja tulosten arvostus sekä yhdessä koetusta kriisistä tai ongelmasta selviytyminen. Yksilön suorituskykyyn vaikuttavat asenteen ja pätevyyden lisäksi me-henki, minkä vuoksi yhteishenki on merkittävää myös yrityksen tuloksen kannalta. (Korpi & Tanhua 2008, 103, 167.)

Työilmapiirin hyvän tason säilyttämiseksi ja me-hengen vahvistamiseksi koen, että virkistyspäivät tulee säilyttää osana vastaanoton työhyvinvoinnista huolehtimista. Virkistyspäiviä voitaisiin mielestäni järjestää esimerkiksi neljästi vuodessa. Puolet näistä voitaisiin pitää yhdessä talon yhden tai useamman osaston kanssa, mutta muutama olisi hyvä toteuttaa vastaanoton henkilökunnan kesken. Tällä saataisiin luotua yhteishenkeä sekä vastaanottoon että koko Marina Palace hotellin henkilökunnalle. Virkistyspäiviä olisi mielestäni hyvä toteuttaa vaihtelevasti erilaisia, jotta mahdollisimman monien kiinnostusten kohteet tulisivat huomioiduiksi. Tärkeintä haastatteluiden mukaan virkistyspäivissä on kuitenkin yhdessä oleminen. Ehdotan tulevaisuuden osalta virkistyspäiväohjelmiksi muun muassa laskettelua, hohtominigolfia tai – keilausta, Flow park –kayntia, kartin-

gia, kiipeilyä tai muuta urheilua. Osa virkistyspäivistä voi tapahtua myös omakustanteisesti.

Virkistyspäivien pitämällä useammin saadaan vähennettyä myös vuorotyön mukana tuomaa ongelmaa, joka on, että jonkun on aina oltava töissä vastaanotossa, sillä hotelli on auki ympäri vuorokauden. Mitä useammin virkistyspäiviä vietetään, sitä vähemmän harmittavaa on joutua olemaan silloin töissä. Mikäli vapaaehtoisia ei tällöin vuoroon löydy, olisi jonkinlainen kiertävä järjestelmä hyvä pitämään tasapuolisuutta yllä. Sekä virkistyspäivän ohjelmasta että päivystävästä työntekijästä olisi hyvä keskustella palaverissa reilusti etukäteen, sillä muun muassa epäoikeudenmukaisuus, epäselvyydet ja kateus sekä puhumattomuus ja välinpitämättömyys uhkaavat me-henkeä (Korpi & Tanhua 2008, 105–106).

Työilmapiirin ylläpitämiseksi ehdotan, että jokainen työntekijä pohtii omaa toimintaansa työhyvinvoinnin säilyttämiseksi, sillä jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa tietoisesti tai tietämättään työilmapiiriin sekä me-henkeen (Korpi & Tanhua 2008, 107). Tätä voitaisiin käsitellä palautekeskusteluissa puolivuositain, minkä lisäksi työntekijät voisivat pitää niin sanottua päiväkirjaa tai tiedostoa, johon he merkitsevät asioita, joita ovat tehneet työhyvinvoinnin tason ylläpitämiseksi. Esimies kävisi päiväkirjat säännöllisesti läpi ja antaisi niistä palautetta. Päiväkirjojen pohjalta voitaisiin haluttaessa myös palkita ahkerin työntekijä esimerkiksi neljä kertaa vuodessa. Tekoja ja vaikuttamista, joita arvioitaisiin, voisivat olla esimerkiksi rohkaiseminen, rehellisyys, avoimuus, erilaisuuden arvostaminen, ymmärtäminen, joustavuus, välittäminen, kiittäminen ja toisen auttaminen (Korpi & Tanhua 2008, 107; Ahola & Furman 2002, 53).

Jotta työilmapiiri Radisson Blu Marina Palacessa säilyy hyvällä tasolla, olisi mielestäni hyödyllistä valita vastaanottoon työhyvinvointivastaava. Vastuualue voisi olla yksi aiemmin mainitsemistani vastaanoton henkilökunnan kesken jaettavista rooleista. Tarvittaessa tämä vastuu voisi olla kiertävä, jolloin kaikki pääsisivät vaikuttamaan työhyvinvointikysymyksiin. Työhyvinvointivastaavan tehtävänä olisi esimerkiksi virkistyspäivien ideointi ja hoitaminen, työhyvinvoinnin tason tarkkaileminen ja siihen tarvittaessa puuttuminen sekä siihen panostamiseen

kannustaminen ja me-hengen ylläpitäminen. Vastaavan hoidossa voisivat mahdollisesti olla myös aiemmin mainitut päiväkirjat työilmapiirin ylläpitämisestä ja niiden pohjalta palkitseminen. Työhyvinvointivastaava voisi myös välittää asioita henkilöstöltä johdolle, mikäli niistä puhuminen tuntuu henkilökunnasta vaikealta.

Parantunut kommunikointi hotellin eri osastojen välillä parantaisi mielestäni hotellin koko henkilöstön työilmapiiriä. Uskon, että tähän asiaan saataisiin parannuksia yhteisten palaverien sekä vuoronvaihtopäivitysten avulla. Näiden lisäksi olisi mahdollista kokeilla aloitelaatikon tapaista järjestelyä, jossa työntekijöillä olisi mahdollisuus jättää viestejä toiselle osastolle. Viestit voisivat koskea palautetta, kiitosta tai vaikka kehittämissuhteita tai ideoita. Uskon, että tämän avulla olisi mahdollista vähentää nyt ilmenevää negatiivista ”purnausta” sekä kateutta, syytelyä, välinpitämättömyyttä ja arvostelua, jotka tällä hetkellä vaikuttavat negatiivisesti koko hotellin yhteishenkeen (Korpi & Tanhua 2008, 108).

4.5 Viestintä

Haastatteluista kävi ilmi, että vastaanoton viestintään kaivattaisiin parannuksia. Vaikka viestintä ei ole varsinainen työhyvinvoinnin osa-alue, päätin tehdä muutamien viestintää koskevan kehittämissuhteen, sillä mielestäni niiden avulla olisi mahdollista saavuttaa parannuksia työhyvinvointiin. Koen, että tehokkaammalla tiedonkululla olisi positiivisia vaikutuksia työmotivaatioon ja sitoutumiseen sekä työilmapiiriin. Yhteistyön ja sosiaalisten taitojen merkitys on Korven ja Tanhuan (2008, 64–65) mukaan kasvussa työelämässä ja on tärkeää muistaa, että ihmiset tekevät yhteistyötä, eivät yritykset tai osastot. Onnistuneella viestinnällä on lisäksi muitakin positiivisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Sen avulla voidaan muun muassa parantaa tuottavuutta ja laatua, vähentää kuluja ja poissaoloja sekä kehittää innovatiivisuutta. (Tourish & Hargie 2004, 7.)

Tämä osa-alue on jaettu kahteen, koska työyhteisön kehittämiseksi tulee huomioida sekä yhteisöjen sisäinen että niiden välinen viestintä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 83).

4.5.1 Vastaanoton sisäinen viestintä

Ensimmäinen Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton tiedonkulkua koskeva kehittämissuositukseni on sähköpostin hankkiminen kaikille vakituisille työntekijöille. Osa-aikaisille työntekijöille omat sähköpostit olisivat myös hyödylliset, mutta eivät mielestäni välttämättömät.

Koen, että henkilökohtaisilla sähköposteilla pystyttäisiin parantamaan tiedon jakamista. Tällöin esimerkiksi hotelli- tai vuoropäällikkö voisi helposti jakaa vastaanottamansa tiedon jokaisen henkilökohtaiseen sähköpostiin sen sijaan, että tiedotelappu ripustetaan seinälle, josta se jää helposti monilta näkemättä. Henkilökohtaisiin sähköposteihin on jokaisen myös helppo säilöä tietoa, mikä helpottaa sen löytämistä jatkossa. Sähköpostit auttaisivat mielestäni myös kommunikoinnissa, sillä vuorotyössä saattaa helposti mennä pitkäkin aika, ennen kuin työkaveria fyysisesti tapaa. Henkilökohtaiset sähköpostit tukisivat mielestäni myös aikaisemmin esittämäni ehdotusta työntekijöiden rooliasta, sillä niiden avulla aloitteiden tekeminen ja viestit koskien eri asioita olisi helpompaa kohdistaa oikeille henkilöille. Olen sitä mieltä, että oman sähköpostin saaminen ja sen käyttäminen luovat lisääntyneen vastuun tunnetta työntekijöille, mikä taas lisää työmotivaatiota.

4.5.2 Osastojen välinen viestintä

Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton ja muiden osastojen välinen yhteistyö on tiivistä, sillä kuten haastatteluissa kävi ilmi, vastaanotto on hotellin keskus. Tällä hetkellä ymmärtämättömyys toisen osaston työtä kohtaan aiheuttaa kuitenkin ristiriitoja ja erimielisyyksiä koko hotellin henkilökunnan välillä. Haastateltavat mainitsivat, että asia vaikuttaa osaltaan negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa, joten olen miettinyt muutamia ideoita, joiden avulla tilannetta voitaisiin yrittää parantaa.

Tiedonkulkua osastojen, erityisesti vastaanoton ja ravintolan, välillä tulisi merkittävästi parantaa, koska vuorovaikutuksen avulla on mahdollista yhdistää tietoa

ja osaamista (Huotari ym. 2005, 87). Osastot palvelevat samoja ihmisiä, mutta ovat valitettavan usein tietämättömiä tapahtumista toisen osaston puolella, mikä aiheuttaa jopa virheitä työssä. Asian korjaamiseksi ehdotan niin sanottua ”vuoronvaihtokatsausta”, joka tähtää ennen kaikkea palvelun laadun parantumiseen. Laadun kehittyminen on yksi toimivan viestinnän avulla saavutettavista hyödyistä. (Tourish & Hargie 2004, 7.)

Vuoronvaihtokatsauksella tarkoitan sitä, että vastaanoton ja ravintolan vuorovastaavat pitäisivät yhteenvedon tulevan vuoron tapahtumista. Lähinnä tätä tarvittaisiin aamulla ennen lounaan alkua sekä iltapäivällä vastaanoton iltavuoron saapuessa työhön. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi siten, että lounaasta vastaava ravintolatyöntekijä ja vastaanoton illasta vastaava kävisivät toisella osastolla keskustelemassa vuoroon liittyvistä asioista. Näen, että tämänkaltaisia asioita voisivat olla esimerkiksi illan tulija- ja lapsimäärä, miehitysten tilanne, vip-tilaukset ja mahdolliset kanta-asiakkaat tai ryhmät. Vuoronvaihtokatsauksen ei tarvitsisi olla pitkä, vaan tärkeintä olisi, että osastot olisivat perillä tapahtumista laajemmin kuin oman osastonsa osalta. Erittäin tärkeää tämän kehittämisehdotuksen toimivuuden kannalta on sen muodostuminen säännölliseksi toimintatavaksi, jolloin vuorovaikutus mahdollistaa kontrolloidun ja virheettömän toiminnan (Huotari ym. 2005, 87).

Työviihtyvyyteen negatiivisesti vaikuttavaksi tekijöiksi mainittiin haastatteluissa sunnuntaina sekä alkuvuorokello ilta- ja yövuorot hotellin vastaanotossa, jolloin ravintola sulkeutuu aikaisemmin. Ehdotan, että näinä iltoina voitaisiin keskustella tarpeesta pidentää ravintolan aukioloa päivittäin kello 22–23 asti, mikäli tulijoita on vielä paljon jäljellä. Tällöin vuoronvaihtokatsausta voitaisiin soveltaa myös vastaanoton yövuoroon. Mielipiteeni on, että ravintolan aukioloaikoja soveltamalla saavutettaisiin kasvanutta asiakastytyväisyyttä.

Haastateltujen mukaan osastojen välinen viestintä tapahtuu tällä hetkellä lähinnä osastojen päälliköiden ja vuorovastaavien välisillä sähköpostiviesteillä. Tämä aiheuttaa tiedontulvaa, mikä taas vaikeuttaa tiedon sisäistämistä. Jo aikaisemmin ehdottamillani hotellin vastaanoton ja ravintolan yhteisillä palaverieilla voitaisiin mielestäni saavuttaa parannuksia tähän asiaan. Ehdotusta tukee se, että

työntekijöiden on todettu arvostavan kasvokkain tapahtuvaa viestintää enemmän kuin muita viestintäkanavia. Toimivan johtamisen edellytyksiä ovat avoin kommunikaatio, vilpittömyys, tuki ja vuoropuhelu, mikä tukee viestinnän kehittämisen tärkeyttä ja sitä, että sen avulla on mahdollista saavuttaa todella monipuolisia hyötyjä liiketoiminnalle. (Tourish & Hargie 2004, 6-11.)

4.6 Pohdintaa

Edellä tässä luvussa mainitut kehittämis ehdotukset, liittyen motivaatioon, sitoutumiseen, viestintään, palavereihin ja työilmapiiriin, tähtäävät työhyvinvoinnin tason parantamiseen Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanotossa. Työuupumukseen ja työssäjaksamiseen liittyen en ole luonut kehittämis ehdotuksia, sillä ne olivat toteuttamieni haastatteluiden perusteella asioita, joiden koettiin olevan hyvin. Tämä ilmeni siitä, että kysyttäessä työterveyshuollon toimimisesta haastateltavat kertoivat, että ovat käyttäneet sen palveluita erittäin vähän tai eivät ollenkaan. Tämä kertoo mielestäni siitä, että jaksaminen on Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanotossa hyvällä mallilla.

Aloittaessani työtä rajasin sen käsittelemään vastaanoton työhyvinvointia työmotivaation, sitoutuminen, työilmapiirin ja työviihtyvyyden osalta. Haastattelujen tuloksista ilmeni kuitenkin yllättävää tarvetta kehittää osaltaan myös sekä vastaanoton että hotellin eri osastojen välistä viestintää. Olen luonut muutamia kehittämis ehdotuksia Radisson Blu Marina Palacen työyhteisöjen sisäiselle ja väliselle kommunikoinnille, koska tämänhetkiset viestinnän ongelmat vaikuttavat haastattelujen perusteella negatiivisesti työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Viestintään liittyvät kehittämis ehdotukset pohjautuvat kolmelle perusarvolle, jotka ovat avoimuus, luottamus ja yhteistyö (Korpi & Tanhua 2008, 115).

Työilmapiiriin liittyvät kehittämis ehdotukset olen jättänyt tarkoituksella vähemmälle huomiolle ja keskittänyt tämän aiheen osalta työilmapiirin tason ylläpitoon. Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanotto voitti lokakuussa 2012 S-ryhmän työvirepalkinnon, joka on 1000 euron stipendi käytettäväksi työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitoon. Palkinto myönnettiin tunnustuksena tulok-

sekkaista panostuksista työkykyjohtamisessa, ja sen perusteina olivat muun muassa yhteiseen tekemiseen ja avoimeen kulttuuriin panostaminen sekä tiimityön arvostaminen. Olen työilmapiirin osalta keskittynyt siihen, miten Radisson Blu Marina Palacen vastaanotto voi säilyttää asemansa ”yhtenä S-ryhmän parhaista työpaikoista”.

Uskon, että näiden ideoiden avulla on mahdollista parantaa myös yhteisön ja sen yksilöiden työviihtyvyyttä, sillä kehittämissuhteiden aiheet pohjautuvat haastatteluissa mainittuihin epäkohtiin. Työviihtyvyyden ja työn mielekkyyden näen välillisesti parantuvan kehittämissuhteiden avulla, koska niiden toteuttaminen mahdollistaa yhdessä paremmat edellytykset työhyvinvoinnille. En ole erikseen kehittänyt ideoita työviihtyvyyden parantamiselle, sillä näen, että se on jokaisen yksilön asenteesta kiinni. Tekemilläni kehittämissuhteilla on kuitenkin hyvät edellytykset johtaa työntekijöiden positiivisen asenteen syntymiseen, mikä on mielestäni edellytys työn mielekkyyden kokemiselle. Positiivisesti ajattelevien on todettu selviytyvän paremmin haastavissa tilanteissa ja onnellisuuden parantavan ihmisen mahdollisuuksia menestyä (Achor 2012, 58).

Lopuksi on mielestäni hyvä huomioida, että yrityksillä on kaksi vaihtoehtoa työntekijöidensä työhyvinvoinnin kehittämiseen. Nämä vaihtoehdot ovat suotuisien eli myönteisten asioiden vahvistaminen ja lisääminen sekä epäsuotuisien ja kuormittavien asioiden vähentäminen. Työhyvinvoinnin kehittäminen ei kuitenkaan ole mahdollista ilman molempia edellä mainittuja asioita. (Työterveyslaitos 2012a.) Tämä toimii mielestäni hyvänä ohjenuorana työhyvinvointia kehitettäessä.

4.7 Arviointi teemahaastatteluista

Tutkimushaastattelujen toteuttamisessa on aina omat riskinsä ja pulmansa. Mielestäni onnistuin välttämään nämä ongelmat melko hyvin, koska olin tutustunut riskeihin etukäteen. Haastattelun onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kysymysten muotoilu ja määrä, haastateltavien valinta, haastattelutila, testaus ja haastateltavien motivointi. (Vilka 2005, 104–113.)

Teemahaastattelujen liitteenä 1 oleva runko toimi työn tavoitteiden kannalta hyvin. Sain sen avulla haluamiani syventäviä vastauksia työhyvinvoinnin valituista osa-alueista. Runko oli tarpeeksi väljä, jolloin haastateltavien omat näkökulmat ja kertomukset saivat haastattelutilanteissa sijaa. Haastattelukysymykset onnistuivat myös määrällisesti hyvin, sillä haastattelut kestivät lähes aina niihin suunnitellun puolituntisen verran.

Haastattelutilanteet ja niiden vaatiman yksityisyyden ja luottamuksellisuuden varmistaminen oli helposti toteutettavissa, sillä niitä varten sain aina käyttöni yhden hotellin kokoustiloista. Asia, joka olisi kuitenkin etukäteen vaatinut minulta tarkempaa huomiota, oli se, että kaikki haastateltavat eivät uskaltaneet olla täysin rehellisiä ja avoimia. Arvioin etukäteen, että ongelmaa ei tulisi, enkä siksi ollut siihen täysin varautunut ja pystynyt sitä tilanteissa ratkaisemaan. Tämän vuoksi joitain seikkoja saatettiin peitellä haastattelutilanteissa. Olisin tämän ratkaisemiseksi voinut suunnitella etukäteen haastateltavien rohkaisemista ja kannustamista.

Haastattelutilanteissa onnistuin kohtalaisesti olemaan näyttämättä tai ilmaise-matta omia näkemyksiäni asioihin. On tärkeää haastattelujen tulosten luotetta-vuuden kannalta, että omat mielipiteeni työhyvinvoinnista eivät vaikuta haasta-teltavien vastauksiin. Teemahaastatteluissa työyhteisöön kuulumisella on kui-tenkin etunsa, sillä kohderyhmän ja kulttuurin tuntemus on tärkeää laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä. Hyötynä on esimerkiksi tutkittavan asian kuvaileminen, mikä onnistuu paremmin, kun kohderyhmä, kulttuuri ja tilanne tunnetaan. Onnistunut kuvailu taas lisää tutkimuksen uskottavuutta. (Vilka 2005, 109.) Mielestäni hyötynä oli myös se, että pystyin samaistumaan haasta-teltavien vastauksiin ja ymmärtämään niitä helposti.

Haastattelusta saamani tulokset ovat kattavia ja olen niihin kokonaisuudessaan tyytyväinen. Jälkikäteen ajateltuna olisi kuitenkin ollut hyödyllistä jokaisen haas-tattelun alussa pohjustaa työhyvinvointia aiheena, sillä tämän avulla olisin luul-tavasti saanut vielä kattavampia vastauksia. Haastatteluissa oli välillä huomattavissa epätietoisuutta käsiteltyihin aiheisiin nähden: esimerkiksi työn imun käsi-te olisi kaivannut selvennystä.

Haastattelututkimukseen valittujen työntekijöiden valitseminen onnistui mielestäni hyvin, sillä viidellä haastattelulla saatiin laaja kuva koko työyhteisön hyvinvoinnin tilasta, koska haastateltavat valittiin eri työtehtävistä ja –asemista. Haastatteluista ja niiden tuloksista kävi selvästi ilmi haastateltavien eri näkemykset johtuen juuri eri työtehtävistä tai –asemasta. Näiden haastattelujen lisäksi pystyin täydentämään ja pohjustamaan kehittämisehdotuksia omilla näkemyksilläni. Havainnointi jäi kuitenkin suunniteltua pienemmälle osalle haastatteluissa, enkä sen avulla saanut moniakaan merkittäviä tulkintoja haastattelujen tuloksiin.

Haastateltaviksi valitut henkilöt olivat työni alusta lähtien halukkaita vastaamaan kysymyksiini. Vastausmotivaatiota saatiin entisestään lisättyä sillä, että yrityksen johto salli haastattelujen toteuttamisen haastateltavien työajan puitteissa, mikä oli positiivista haastattelujen onnistumisen kannalta. Haastattelujen toteuttaminen työajalla saattoi kuitenkin osaltaan vaikuttaa haastateltavan vastauksiin, sillä esimerkiksi kiireen keskellä tai väsyneenä käsitys työhyvinvoinnista on luultavasti huonompi kuin esimerkiksi vapaapäivänä.

Haastatteluiden litterointi onnistui mielestäni hyvin. Haastatteluista poimin jo litterointivaiheessa oleelliset asiat kehittämisehdotuksia varten. Tein työhön luvun haastattelujen merkittävimmistä tuloksista, jossa tulokset ovat jaoteltu teemoittain.

Haastattelujen toteuttamista olisi mielestäni voinut vielä parantaa, jos haastattelutilannetta olisi harjoiteltu ja haastattelurunkoa testattu. Harjoittelemalla haastattelutilannetta etukäteen olisin luultavasti saanut esitettyä kysymykset selkeämmin ja rungon testaamisella olisi voinut löytyä haastattelun tuloksia edesauttavia korjauksia ja parannuksia. Harjoittelemalla on mahdollista myös vähentää tilanteeseen liittyvää jännitystä ja sen myötä edesauttaa rentoa ja vapautunutta haastattelutilannetta, joka taas helpottaa tilannetta haastateltavan osalta (Vilka 2005, 112). En kuitenkaan usko, että harjoittelemattomuus vaikutti negatiivisesti haastatteluihin ja runkoakin onnistuin mielestäni soveltamaan jokaiseen haastatteluun sopivaksi, vaikka sitä ei ollutkaan testattu. Haastattelujen edetessä huomasin selkeää kehitystä omissa haastattelutaidoissani. Havainnointia olisin

voinut hyödyntää haastatteluissa enemmän. Sain sen avulla muutamia huomioita tuloksiin, mutta ne eivät olleet merkityksellisiä kehittämissuositusten kannalta.

Kokonaisuudessaan teemahaastattelut olivat mielestäni onnistuneet ja ehdottomasti oikea tutkimusmenetelmävalinta tähän työhön. Työhyvinvoinnin aihealueiden syventäminen onnistui kahdenkeskisillä haastatteluilla, joista sain ideoita kehittämissuosituksiin. Pidetyt viisi haastattelua olivat mielestäni tarpeeksi riittävän tutkimustuloksen saamiseksi, vaikka valmistauduinkin järjestämään useampia haastatteluja, mikäli tuloksia ei saataisi viidestä ensimmäisestä. Haastatteluihin valitut henkilöt muodostavat mielestäni kattavan kuvan koko työyhteisön hyvinvoinnista, sillä he ovat työyhteisön eri työtehtävistä ja –asemista.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoite oli syventää tietämystä työhyvinvoinnin tasosta Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanotossa ja luoda tutkimuksen pohjalta päätelmiä ja ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi ja sen ylläpitämiseksi. Syvempää tietoa lähdettiin tavoittelemaan Corporate Spirit Oy:n syksyllä 2011 toteuttaman työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Kehittämissuositusten on tarkoitus johtaa työhyvinvoinnin parantumiseen tai sen tason säilymiseen vastaanotossa, millä voidaan saavuttaa positiivisia vaikutuksia hotellin liiketoimintaan.

Työhyvinvoinnin osalta tutkimus on rajattu käsittelemään työmotivaatiota, työhön sitoutumista, työn mielekkyyttä ja työilmapiiriä. Nämä osa-alueet valittiin, sillä niissä ilmeni eniten kehitettävää vuonna 2011 tehdyssä työhyvinvointikyselyssä. Tämän lisäksi työtä on rajattu siten, että se käsittelee ainoastaan Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanottoa. Hotellin muiden osastojen lisäksi fyysinen työhyvinvointi, kuten työolosuhteet, on jätetty työn ulkopuolelle. Viimeiseksi työtä rajattiin niin, että siinä keskitytään työhyvinvointiin työnantajan näkökulmasta. Työntekijöiden yksityiselämät ja niiden vaikutus työhyvinvointiin on siis jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Edellä mainitut rajaukset tehtiin, koska syvän tiedon saavuttaminen monista osa-alueista ei ole opinnäytetyön rajoissa mahdollista.

Työhyvinvointi valikoitui tämän opinnäytetyön aiheeksi, koska se on entistä tärkeämpi aihe nykypäivän työelämässä, jossa tehokkuus on valitettavan usein tavoitearvo työtä tehdessä. Työhyvinvointi on myös tulevaisuuden työelämän keskeinen menestystekijä. Sen lisäksi, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on Suomessa lain velvoittamaa toimintaa, on se yritykselle erinomainen keino erottua kilpailijoista sekä näkyä houkuttelevana työnantajana. Kaiken tämän lisäksi erityisesti palveluyritysten on mahdollista saavuttaa kilpailuetua panostamalla työntekijöidensä hyvinvointiin.

Opinnäytetyön pohjana on käytetty työhyvinvoinnin teoriaa eri aiheista sekä näkökulmista. Työssä on keskitytty työhyvinvoinnin erilaisiin määritelmiin, tasoihin, vaikutuksiin sekä haittojen että hyötyjen kannalta, mittaamiseen, työn mielekkyyteen ja työmotivaatioon. Näiden lisäksi työssä on käsitelty työhyvinvoinnin tulevaisuutta sekä sen kehittämistä. Edellä mainittujen lisäksi työssä on esitelty työhyvinvointikysely ja sen tulokset vuodelta 2011, teemahaastattelujen tulokset sekä viimeiseksi niiden perusteella luodut kehittämissuositukset Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanotolle.

Tutkimusmenetelmänä syvemmän tiedon saavuttamiselle käytettiin teemahaastatteluja. Teemahaastattelut valittiin menetelmäksi, sillä ne ovat toimiva menetelmä tavoitellessa syväluontoista tietoa arkaluontoisesta ja henkilökohtaisesta aiheesta. Haastattelun etu on se, että siinä on mahdollista muokata aiheiden ja kysymysten järjestystä ja pyytää tarkennuksia ja esimerkkejä. Haastattelu antaa haastattelijalle myös paremmat mahdollisuudet motivoida haastateltavaa kuin esimerkiksi kysely. Teemahaastattelun idea on se, että osa haastattelun näkökulmista on lyöty lukkoon, mutta osa jätetty avoimiksi, mikä soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa tavoitellaan henkilökohtaisia näkemyksiä määritellyistä osa-alueista.

Teemahaastattelut toteutettiin viidelle Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton yhteensä kymmenestä työntekijästä, jotta haastattelujen avaamis- ja analysointityö pysyisivät kohtuullisessa määrässä. Haastateltavat valittiin eri työtehtävistä ja –asemista kattavan kokonaiskuvan saamiseksi. Ne toteutettiin yksilöhaastatteluina ja anonyymisti, sillä haastattelun aihealueet ovat arkaluontoisia ja henkilökohtaisia. Teemahaastatteluun valitut työhyvinvoinnin osa-alueet olivat työhyvinvointi, työssäjaksaminen, työn mielekkyys, työyhteisön toiminta sekä työhyvinvointi tulevaisuudessa. Kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat teemat, mutta niiden järjestys tai painotukset vaihtelivat haastateltavan mukaan. Tulosten analysoimiseksi haastattelut litteroitiin.

Teemahaastattelut onnistuivat tutkimuksen tavoitteiden kannalta hyvin, sillä niillä saatiin toivottua perinpohjaista tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista. Haastattelujen merkittävimmät tulokset on avattu työssä aihe-alueittain. Kehittämissu-

ehdotuksia tehtiin viiden haastattelun sekä tutkijan omien näkemysten perusteella, ja niitä luotiin viiteen aihe-alueeseen liittyen. Kehittämisehdotusten teemat ovat työntekijöiden motivointi ja sitoutuminen, viestintä ja palaverit sekä työilmapiiri. Viestinnän kohdalla kehittämisehdotukset on jaettu kahteen; vastaanoton sisäiseen ja osastojen väliseen viestintään. Työilmapiirin osalta ehdotukset taas painottuvat työilmapiirin tason ylläpitämiseen, sillä sen osalta kehitettävää ei tutkimuksen mukaan paljolti löytynyt. Työssä esitetyt kehittämisehdotukset on luotu osittain Radisson Blu Marina Palace hotellin päälliköiden ja osittain työntekijöiden toteutettavaksi.

Kokonaisuudessaan tutkimus Radisson Blu Marina Palace hotellin vastaanoton työntekijöiden työhyvinvoinnin tasosta onnistui hyvin. Teemahaastatteluilla saavutettiin tavoiteltua perusteellista tietoa, jonka avulla onnistuttiin luomaan monia kehittämisehdotuksia. Haastatteluista havaittiin hyödyllisiä näkökulmia koko työhyvinvoinnin laajalta kentältä. Tämän lisäksi haastatteluista kävi ilmi muita toiveita ja kehittämistä kaipaavia seikkoja, kuten viestintä, joita voitiin myös hyödyntää kehittämisehdotuksia luodessa. Kehittämisehdotukset toteuttamalla on mahdollista vaikuttaa positiivisesti vastaanoton työntekijöiden hyvinvointiin ja työhön, sekä parantaa tätä kautta muun muassa työn laatua. Tällä voidaan vaikuttaa myönteisesti Radisson Blu Marina Palace hotellin liiketoimintaan, sillä työhyvinvoinnin tason kohoamisella on luultavasti esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä parantavia vaikutuksia.

LÄHTEET

- Achor, S. 2012. Kannattaa opetella onnelliseksi. Fakta 3/2012, 58–60.
- Ahola, T. & Furman, B. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. 4. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WSOY.
- Fakta. 2011. Kehuja esimiehille 9/2011, 11.
- Haavisto, P. 2012. Kaikki irti ilmapiirikyselystä. Työ Terveys Turvallisuus 4/2012, 35-36.
- Heikurainen, P. & Joutsenkunnas, T. 1999. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Heiske, P. 2001. Hyvinvointia työyhteisöön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Helin, K. 2000. Yhdessä menestymisen taito. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotari, M-L.; Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon – Tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.
- Hurme, T. & Tjäder, J. 2011. Verkossa – Millainen on sinun unelmatyöpaikkasi? Työ Terveys Turvallisuus 2/2011, 12.
- Jabe, M. 2012. Näin teet työstä peliä. Fakta 3/2012, 34-36.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Korpi, R. & Tanhua, P. 2008. Yhteispeli työelämässä – Kasva esimiehenä ja alaisena. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Merikallio, A. 2001. Unohtuiko inhimillisyyttä? – Ehkäise uupumus työyhteisössä. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Moilanen, H. 2012. Sanoista tuli palkittu teko. Fakta 3/2012, 44.
- O'Halloran, R.; Jarvis, K. & Allen-Chabot, A. 2006. Cases in Hospitality and Tourism Management. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Pietikäinen, P. 2011. Työstä, jouta ja jaksaa – Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press. ??

Radisson Blu 2012. Radisson Blu Marina Palace Hotel. Viitattu 19.9.2012. www.radissonblu.com > Explore hotels > Finland > Turku > Radisson Blu Marina Palace Hotel.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruusujärvi, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Forssa: Forssan Kirjapaino Oy.

Saarikoski, V. 2012. Työhyvinvointia ei voi ulkoistaa. Fakta 3/2012, 46.

Seies, E-R. 2012a. Kannattaa sopia työhyvinvoinnista. Fakta 1/2012, 6.

Seies, E-R. 2012b. Mittaa syke ja palkitse. Fakta 1/2012, 10.

Seies, E-R. 2012c. Valoa tulevaan. Fakta 4/2012, 7.

Seies, E-R. 2012d. Paljastu motiivi! Fakta 4/2012, 11.

Spreitzer, G. & Porath, C. 2012. Harvard Business Review: Oppiminen + Elinvoima = Kukoistus. Fakta 4/2012, 51–56.

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

Toikka, V. 2012a. Näin löydät sisäisen motivaation. Fakta 1/2012, 44–45.

Toikka, V. 2012b. Terveempi elämä kännykällä. Fakta 3/2012, 10.

Tourish, D. & Hargie, O. 2004. Key Issues in Organizational Communication. New York: Routledge.

Työterveyslaitos. 1994. Terve työyhteisö – Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2012a. Työn imu. Viitattu 21.9.2012. www.ttl.fi/tyonimu.

Työterveyslaitos. 2012b. Työyhteisön työhyvinvointi. Viitattu 21.9.2012. http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2012c. Työyhteisön ristiriidat ja ratkaisut. Viitattu 24.9.2012. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_ristiriidat_ja_ratkaisut/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos. 2012d. Innovatiivinen työyhteisö. Viitattu 24.9.2012. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/innovatiivinen_tyoyhteiso/sivut/default.aspx

Työ Terveys Turvallisuus. 2012. Lukijatutkimus. Työ Terveys Turvallisuus 1/2012. Viitattu 21.9.2012.

http://www.ttl.fi/partner/ttt/1_2012/lukijatutkimus/sivut/default.aspx

Vainio, H. 2012. Arvot hukassa? Työ Terveys Turvallisuus 3/2012. Viitattu 21.9.2012. http://www.ttl.fi/partner/ttt/3_2012/arvot_hukassa/sivut/default.aspx

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wiskari, J. 2009. Totuuden hetki – Esimiestyö palveluympäristössä. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Työhyvinvointi

- Mitä siitä tulee mieleen? Mitä se tarkoittaa mielestäsi ja mitä se merkitsee sinulle? Mistä se koostuu omalta osaltasi?
- Koetko voivasi työssä hyvin? Jos kyllä, niin miksi? Ja jos ei, niin mistä se johtuu?
- Miten vertaisit omaa työhyvinvointiasi koko työyhteisön hyvinvointiin? Mistä mahdolliset erot johtuu?
- Mitä nimeäisit työhyvinvoinnin seurauksiksi? Entä työpahoinvoinnin seuraukset?
- Miten koet työhyvinvoinnistasasi huolehdittavan? TOK työnantajana?
 - o ovatko toimet/toimenpiteet onnistuneet/toteutuneet?
 - o työhyvinvoinnin merkitys palvelualalla?

Työssä jaksaminen

- Miten pyrit itse vaikuttamaan työhyvinvointiisi? Liikunta, asenne työntekoon ym..?
- Onko työnteko raskasta henkisesti? Entä fyysisesti?
- Voisiko työn raskauteen vaikuttaa jotenkin, miten? Työnantaja/työntekijä?
- Jaksatko työssä? Oletko kokenut uupumusta? Jos niin, miksi?
- Mitä mieltä olet työterveyshuollosta? Toimiiko, saako apua, jos tarvitsee?
- Uskaltaako työpaikalla ottaa esille, jos voi huonosti?

Työssä viihtyminen/työn mielekkyys

- Viihdytkö työssäsi? Miksi/miksi et?
- Voisiko viihtyvyyttä parantaa jotenkin?
- Kenen ansiota viihtyminen on?
- Millä mielellä tulee töihin/vuoroon?
- Mikä on oma rooli töissä, onko se mieluinen? Kaipaako muutosta / jotain uutta?
- Voiko vaikuttaa asioihin työpaikalla/työyhteisössä?
- Koetko työn imua?
- Miten kuvailisit työmotivaatiosi? Mikä sen aiheuttaa, oli sitten positiivista tai negatiivista?
 - o Miten sitä olisi mahdollista parantaa? Mikä sinua motivoi?
- Oletko sitoutunut työhön? Miksi/miksi et? Mikä saisi sinut sitoutumaan?
- Oletko edes valmis sitoutumaan? Mitä työ merkitsee sinulle suhteessa vapaa-aikaan ja muuhun elämään?

Työyhteisön toiminta

- Millainen on hyvä työilmapiiri? Entä millainen ilmapiiri Marina Palacen vastaanotossa?
- Mistä koostuu hyvä työyhteisö?
- Millaiset välit ihmisillä on tässä työyhteisössä? Onko klikkejä? Entä konflikteja?
- Miten ilmapiiriä voitaisiin työntäjän osalta parantaa? Entä omalta osaltasi? Tai muiden työntekijöiden osalta?

Lopuksi

- Miten näet työhyvinvointisi ja yleisesti työsi tulevaisuuden? Mistä haaveilet?
- Mitä tulevaisuudessa työntekijät tulevat haluamaan? Esimiehen näkökulma?
- Millainen on unelmatyöpaikka? Miten kuvailisit omaa unelmatyöpaikkaasi? → Millaisista ominaisuuksista oma unelmatyöpaikkasi koostuu?