

## **Työelämän laatu ja työntekijän tuottavuus suurtalouselalla**

Maija Helin

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma YAMK

2010

Haaga  
Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma Yamk

<b>Tekijä</b>	<b>Ryhmä</b>
Maija Helin	AI08
<b>Opinnäytetyön nimi</b>	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b>
<b>TYÖELÄMÄN LAATU JA TYÖNTEKIJÄN TUOTTAVUUS SUURTALOUSALALLA</b>	86+5
<b>Ohjaajat</b>	
Pirjo Nuotio ja Johanna Rajakangas-Tolsa	
<p>Hyvinvoiva ja työssäviihtyvä – tuottava – henkilökunta on yrityksen menestymisen perusedellytys. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten julkishallinnon suurkeittiöissä ihmiset jaksavat ja pysyvät tuottavana talouden kiristyessä, sekä säästöjä tavoiteltaessa.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää teoriaa siitä, mitä eri asioita on otettava huomioon, jos haluaa viihtyä työssä mahdollisimman kauan hyväkuntoisena ja sitä kautta tuottavana.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus on tehty haastattelututkimuksena. Haastatteluisa kartoitettiin työssäjaksamista, sairauspoissaoloja, tuottavuutta sekä työhyvinvointia. Kesällä 2009 haastateltiin neljän erilaisen julkishallinnon suurkeittiöiden henkilöstöä. Tutkimuskohteina oli sairaalan- ja terveyskeskuksen keittiöhenkilöstöä, oppilaitoksen-, sekä puolustusvoimien ruokahuollon henkilökuntaa.</p> <p>Haastatteluiden perusteella tuloksiin on koottu keittiöhenkilöstöltä kommenttien pohjalta ideoita siitä, miten työelämää pitäisi heidän mielestään kehittää ja sitä kautta lisätä heidän työssäjaksamistaan ja työtyytyväisyyttään eli tuottavuuttaan.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena selvisi, että suurtalousalan työntekijät pitävät alaa fyysisesti ja henkisesti raskaana, mutta he nauttivat työstään. Työympäristöissä kaivataan muutoksia. Töiden hyvä organisointi, ihmisten kuunteleminen sekä työstä saatava palaute ovat merkittäviä kannusteita työssä jaksamiseen ja -viihtymiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b>	
Ammatinhallinta, haastattelututkimus, suurtalousala, tuottava työntekijä.	

**Haaga**

Master in Hospitality Management

<p><b>Author</b> Maija Helin</p>	<p>Group AI08</p>
<p><b>The title of the thesis</b> <b>WORK QUALITY AND EMPLOYEE PRODUCTIVITY IN INSTITUTIONAL CATERING SECTOR</b></p>	<p>Number of pages and appendices 86+5</p>
<p><b>Supervisors</b> Pirjo Nuotio and Johanna Rajakangas-Tolsa</p>	
<p>Productivity and well-being worker are the key factors to any thriving business. This thesis aims to explore how the employee productivity in the institutional catering business can be maintained in the present strained economical situation.</p> <p>This publication contains a theory of what different things need to be taken into consideration, if we want to be able to work as long as possible and stay also fit and profitable.</p> <p>In summer 2009 was interviewed kitchen staff from four different institutional kitchens, including kitchen workers in a hospital, an emergency centre, an educational institution and Finnish defense forces. The interviews were conducted to assess the general view on their working environment, job satisfaction and well-being at work.</p> <p>The summary of the conducted interviews presents comments and ideas of the kitchen workers on how to improve the working life and increase job satisfaction – to be a productive worker.</p> <p>As results become clear that kitchen workers are enjoying their job, but the work is mentally and physically hard. Some changes are needed in their working environment. The job organization, workers listening and giving feedback are remarkable incentives to carry on workers wellbeing and work satisfaction.</p>	
<p><b>Key words</b> Command of profession, institutional catering sector, interview research, productive worker.</p>	

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Taustaa opinnäytetyölle.....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoite .....	8
2	OSAAVANA AMMATTIIN – TERVEENÄ TYÖELÄMÄÄN .....	9
2.1	Ammattilaisuus yrityksen ja työntekijän kannalta .....	9
2.2	Työntekijä tuottavuuden osatekijänä.....	12
2.3	Työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen työssäoloaikana .....	16
2.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	20
2.5	Poissaolot työpaikalta ja niihin reagointi.....	25
2.6	Organisaation viestintä työhyvinvoinnin edistäjänä .....	30
2.7	Työyhteisön kannustavuus .....	36
2.8	Oppivasta organisaatiosta älykkääseen ja voimaantuvaan organisaatioon ...	40
2.9	Älykäs itsensä kehittäminen.....	53
3	TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS SUURTALOUSALALLA .....	56
3.1	Laadullinen tutkimus.....	56
3.2	Tutkimuskohteena suurtalouskeittiö – toimintaympäristöstä yleistä.....	57
3.3	Tutkimuksen lähtökohta.....	58
3.4	Ennako-odotukset tutkimuksesta .....	59
4	TUTKIMUSTULOKSET.....	61
4.1	Henkilöstön arviointia omasta työstään.....	61
4.2	Töiden organisointiarviointia ja erityisosaamisen vaatimukset keittiöissä .....	62
4.3	Palautekäytännöistä, viestinnästä sekä johdon toiminnasta keittiöissä .....	64
4.4	Työsuojelu sekä työkyvyn ylläpitäminen, sairauspoissaoloista.....	67
4.5	Tuottavuus keittiöissä .....	69
4.6	Kehittämistoiveet ja -tarpeet haastatelluilta.....	70
5	POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	74
	LÄHTEET .....	81
	LIITTEET .....	88
	Liite 1. Saatekirje haastattelututkimukseen.....	88

Liite 2 Suostumuskirje haastatteluun .....	90
Liite 3 Haastattelukysymykset .....	91

## KUVAOTSIKKOLUETTELO

Kuvio 1 Tuottavuuden vaikutus kannattavuuteen ( Hannula 2000, 27).....	13
Kuvio 2 Sairauspoissaoloista aiheutuvat lisäkustannukset (Työsuojelupiiri 2009) .....	14
Kuvio 3 Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa (Rauramo 2008, 26) .....	22
Kuvio 4 Lääketieteelliset syyt sairauslomalle jäämiseen (Antti-Poika 2008, 1) .....	25
Kuvio 5 Masennuksen vuoksi alkaneet sairauspäiväraha-kaudet vuosina 1996–2004. (Kela 2006, 3) .....	28
Kuvio 6 Sisäisen viestinnän toteuttaminen (Nieminen, M 1996, 102) .....	33
Kuvio 7 Motivaatioprosessin myönteinen ja negatiivinen kehä (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 91) .....	35
Kuvio 8 Työmotivaatiota määräävät tekijät suomalaisissa yrityksissä (Peltonen- Ruohotie 1991, 94) .....	38
Kuvio 9 Työhyvinvoinnin johtaminen (Mykkänen 2006, 8).....	41
Kuvio 10 Palvelutoiminnan vaikuttavuus (Lumijärvi 2008, 2).....	43
Kuvio 11 Organisaation ja johtajuuden kehittäminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 137) .....	45
Kuvio 12 Palkitsemisen toimivuuden osa-alueet (www.palkitseminen.hut.fi) .....	45
Kuvio 13 Esimiestyö muutoksessa (Mykkänen 2006, 7).....	50
Kuvio 14 Millainen on organisaation muutoshalukkuus (Juuti 2009, 28).....	50
Kuvio 15 Millaisia tunteita muutos herättää (Juuti 2009, 49) .....	51
Kuvio 16 Muutoksen sitoutumisen kahdeksan eri vaihetta (Juuti 2009, 50).....	52

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Poissaolojen kustannukset (Työsuojelupiirit 2009).....	15
Taulukko 2 Työkyvyttömyyden pääasialliset syyt vuosina 1998–2007 (Eläketurvakeskus 2008, 35).....	27
Taulukko 3 Kuuntelemisen tasot (Juuti 2009, 40).....	31
Taulukko 4 Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Viitala 2004, 189). ....	48

## 1 JOHDANTO

Horeca-rekisterin mukaan Suomessa on vuonna 2008 ollut 21743 suurkeittiötä (Valtonen 2008, 1). Kyseisen tilaston mukaan tähän lukumäärään kuuluvat myös julkisten laitosten (päiväkodit, oppilaitokset, terveydenhuollon yksiköt, puolustusvoimat jne.) keittiöt ja henkilöstöravintolat. Näissä keittiöissä työskentelee useita kymmeniä tuhansia työntekijöitä. Jo pelkästään kunta-alan toimipaikoissa keittiöissä työskentelee n. 16 000 kokkia tai ravitsemisyöntekijää. Työssäjaksamista on tutkittu monilla eri sektoreilla viimeisten vuosien aikana usein, mutta julkishallinnon catering-alalta ei merkittävää tutkimusta ole helposti löydettävissä, vaan työkykyä koskevat raportit ovat pitkälti kuntakohtaisia. Hotelli- ja ravintola-alaa on tutkittu Marata-aloista useimmin, mutta kuntien, kuntayhtymien tai valtion ylläpitämissä ammattikeittiöissä työskentelevien tuhansien keittiötyöntekijöiden työhyvinvointi on jäänyt vähemmälle tarkastelulle, vaikka julkishallinnon keittiöissä valmistetaan n. 2 miljoonaa ruokannosta päivässä, vuodessa n. 400 miljoonaa annosta (jopa 18000 annosta yhdessä yksikössä/päivä). Tuotteiden nostaminen ja kantaminen, jatkuva jaloillaan oleminen, käveleminen suurissa tuotantotiloissa, kuumuus työpisteissä sekä kiire saattavat alentaa työssäviihtymistä ja jaksamista. (Valtonen 2006, 3)

Tarkasteltaessa työ- ja toimintakyvyn ylläpitämistä työssäoloaikana on pidettävä mielessä toimintaympäristössämme viimeaikoina tapahtuneet suuret muutokset. Töitä ulkoistetaan, työpaikkoja siirretään halvempien työvoiman maihin, monia on irtisanottu tai vähintään lomautettu taloudellisen laman vuoksi, ihmiset ovat stressaantuneita ja uupuneita työmääristä, monet ovat työkyvyttömiä tai joutuneet työn vuoksi sairauseläkkeelle. Useat alat ovat muuttuneet työn kuormittavuuden kannalta fyysisistä kevyiksi, mutta pinta-aloiltaan sekä aterialukumääriltään suurissa keittiöissä työskentely on fyysisesti erittäin rasittavaa. Lisäksi työn henkinen kuormittavuus sekä teknologian nopea kehittyminen tuovat uusia haasteita työntekijöille. Tietoa syntyy tänäpäivänä niin paljon ja nopeasti, ettei yksilö pysty hallitsemaan enää kaikkea tarvitsemaansa tai saamaansa tietoa. (Ojala 2008, 50–52) Miten työntekijät voivat ja miten he jaksavat nykyisessä mediaähkyisessä maailmassa tuottavana työelämän kaikissa eri tarpeissa?

Muuttuva työelämä tarvitsee ihmisiä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia uutta jatkuvasti. (Ruohotie 1998, 47) Työprosessien tehokas organisointi parantaa Elorannan ja Holopaisen (2008, 1) mukaan ihmisten työssäviihtymistä ja työhyvinvointia. Kun nämä asiat ovat kunnossa, työntekijät saattavat jaksaa työssään pitkään. Organisaatioiden tulee panostaa siihen, että henkilöstö ei halua tai lähde varhennetulle eläkkeelle. Varhainen

työelämästä poissiirtyminen on yhteiskunnalle ja yrityksille erittäin kallista. Elorannan ja

Holopaisen mukaan työelämän laadulla on suuri merkitys myös ennenaikaisen eläköitymisen kannalta. Viime aikoina on keskeiseksi kehittämiskohteeksi monissa yrityksissä noussut kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen, mikä vastaa osaltaan osaamiseen, henkilöstön motivaatioon ja jaksamiseen, sairauslomiin sekä eläköitymiseen liittyviin haasteisiin (Mykkänen 2006, 8).

Työtyytyväisyyskyselyjä tehdään organisaatioissa usein, jopa vuosittain ja sitä kautta työssäjaksamista ja –viihtymistä varten organisaatiot järjestävät erilaisia projekteja, jotka saattavat henkilöstön keskuudessa tuntua vain irrallisilta, lyhytkestoisilta tapahtumilta, joilla ei välttämättä ole kaiken kiireen keskellä tulevaisuutta. Työntekijät ovat työelämän todellisia asiantuntijoita. Heiltä saa konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia ajatuksia siitä, miten työelämästä tehdään mielekkään, yhteiskunnallista hyvinvointia lisäten. (Roope & Neuvonen & Riala & Vassinen & Alanen & Kaskinen & Åman 2009, 14) Tämä luo tarpeen tutkimukselle sekä sitä kautta mahdollisesti löydettävälle kehitysehdotukselle, jotta saadaan ylläpidettyä sellaisia menestyviä organisaatioita, joissa ihmiset voivat hyvin.

### 1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Tuula Eloranta Helsingin yliopistolta, taloustieteen laitokselta, on vastannut Elintarvikkealan tuottavuustalkoot–hankkeesta vuosina 2007–2009. Projektissa puututaan työntekijöiden poissaoloista aiheutuviin ongelmiin, niiden syihin, niistä johtuviin seurauksiin, sekä ennaltaehkäisyyn erilaisissa elintarviketeollisuuden yksiköissä. Elorannan (2008, 23) mukaan tutkimuksessa selvisi, että

*Korkeammat sairauspoissaolot liittyivät työpaikan ilmapiiriongelmiin, heikoksi koettuun esimiestyöskentelyyn, vähäiseen ihmisten huomioon ottoon ja toiminnan jatkuvan parantamisen käytäntöjen puuttumiseen.*

Sain mahdollisuuden osallistua tähän projektiin tutkijana. Projektin aikana mietin usein, miten suurtalousalalla jaksetaan. Julkishallinto edellyttää catering-alan toimipisteiltä vuosittaista hyvää taloudellista tai toiminnallista tulosta. Jotta keittiöissä pystytään säästämään ne, niin heidän pitää toimia tehokkaasti sekä säästäväisesti. Tämä innoitti minua tutkimaan työssäjaksamista ja työhyvinvointia suurtalousalalla. Mitä on otettava huomioon, kun halutaan ylläpitää työhyvinvointia ja tuottavuutta organisaatioissa? Millaisiksi muodostuvat suurkeittiöissä työskentelevien ihmisten poissaoloista muodostuvat kustannukset? Mitkä ovat henkilöstön odotukset työpaikkojen esimiehiltä? Miten työntekijöitä kannustetaan työssäjaksamisessa?



Tutkimusmenetelmänä tässä työssä on käytetty haastattelututkimusta, jolloin tuloksiin on saatu mielipiteitä kyseistä työtä tekevilta ihmisiltä.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyössäni keskityn julkisia ruokapalveluita tuottavien yksiköiden henkilöstön työssä jaksamiseen sekä sairauspoissaolojen vähentämisen keinoihin tuottavuuden kannalta. Tavoitteena on tuoda esille työntekijöiden ehdotuksia työolojen ja –hyvinvoinnin parantamiseksi.

## 2 OSAAVANA AMMATTIIN – TERVEENÄ TYÖELÄMÄÄN

Abraham Maslowin tarvehierarkia- teorian mukaan ihmisen hyvinvointi perustuu tarpeiden toteutumiseen. Tarpeita on olemassa neljä: 1. psyko-fysiologiset perustarpeet, 2. turvallisuuden tarve, 3. liittymisen tarve, 4. arvostuksen tarve ja 5. itsensä toteuttamisen tarve. Parhaimmillaan ihmisen tekemä työ voi olla keskeinen hyvinvoinnin ja innostuksen lähde, vaikka pahimmillaan se voi viedä ihmisen voimavarat kokonaan, terveydestä puhumattakaan. Jokainen meistä haluaa toteuttaa omia haaveitaan, mutta voiko se olla mahdollista työssä. On huomioitava työn kuormittavuus ja haasteellisuus, työturvallisuus sekä terveelliset elämäntavat (Rauramo 2008, 9). Psykologi Pirkko Arajärven (henkilökohtainen tiedonanto 28.8.2009) mukaan varhainen eläköitymisen on lisääntynyt huomasti viimeisten vuosien aikana Suomessa ja syynä tähän on työperäisen uupumuksen aiheuttama masennus. Mitä pitää siis tehdä, jotta jaksamme tehdä työtä n. 45 vuotta motivoituneina ja tehokkaina?

Menestyminen työelämässä luo hyvän pohjan elämälle, jotta siihen päästään pitää ihmisen luoda itselleen hyvää osaamista omalla alallaan. Meidän on osattava kehittyä ja uudistua yhdessä muiden kanssa, se vaatii vahvaa osaamis pohjaa niin johdolta kuin työntekijöiltäkin. Suomi tarvitsee korkeatasoista ammattitaitoa teollisuuteen, palvelu-aloille, yksityisille ja julkiselle sektorille. Jatkuva muutos tuo tarpeen muuttaa ja kasvattaa ammattitaitovaatimuksia. Keskeistä ihmisellä on osata huolehtia omasta työ- ja toimintakyvystään. Muutokset työelämässä ovat hallittavissa, eivätkä ne siten muodosta uhkakuvia ihmisten tulevaisuuteen. Ammattilaisuus ei ole vain tietoja ja taitoja, vaan myös asennetta käyttää ja kehittää osaamista läpi elämän (Sarkomaa 2008, 98–99). Mitä tuottavalta työntekijältä vaaditaan ja miten tuottavuuteen päästään? Tämä on monille yrityksille haaste ja tärkeä tavoite nykyajan muuttuvassa toimintaympäristössä.

### 2.1 Ammattilaisuus yrityksen ja työntekijän kannalta

Ammatillisen taidon hallitsijoista, eli osaajista on nykyään kova kilpailu. Mitä on ammatinhallinta eli osaaminen? Osaaminen muodostuu tiedoista ja taidoista, kokemuksen kautta kerätystä oppimisesta, lukemisen sekä tekemisen ja näkemisen kautta opituista asioista. Jokaisella ihmisellä henkilökohtaiset eli persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miten osaaminen ilmenee. Poikelan (1998, 37) mukaan koulutus ei ole tiedon jakamista vaan kokemusten tuottamista. Oppiminen johtaa osaamiseen. Osaamista tukevat teoria, käytännön harjoitukset sekä hiljaisen tiedon hyödyntäminen käytännössä yhdistettynä niihin välineisiin, joita organisaatio tarjoaa työntekijöilleen oppi-

misen perustaksi. Tieto ja oppiminen saavat arvonsa, vasta kun niitä käytetään tai sovelletaan jonkun tavoitteen saavuttamiseksi. (Ruohotie 1998, 51–52)

Ammatillinen taito käsittää monia eri taitoja. Ydintaidot ovat niitä taitoja, joita tarvitaan päivittäisissä, rutiininomaisissa työtehtävissä ja jotka opitaan alan tietoperustan ja kokemuksen kautta. Ydintaidot omaava henkilö myös sitoutuu työhönsä. Työssä kuitenkin tarvitaan myös muita taitoja, jotta henkilöä voidaan kutsua ammattitaitoiseksi. Kun työntekijä hallitsee vuorovaikutussuhteet, yhteistoiminnan yhdistettynä ammatin vaatimiin ydintaitoihin, voidaan sanoa, että henkilö on myös ammatin reunataidot hallitseva työntekijä. Äänettömiä toimintoja (esimerkiksi ongelmanratkaisutaidot tai päätöksentekotaidot) tarvitaan, kun pitää toimia joustavasti ja loogisesti. Jos työntekijä haluaa kilpailla tai taistella vallasta työpaikalla, hän monesti hyödyntää sellaisia piilotettuja taitoja, jotka paljastuvat vasta toimintojen kautta. Tällöin henkilö saattaa haluta itselleen esimerkiksi korkeampaa palkkaa tai ylennystä. Avaintaitojen avulla työntekijät monesti hankkivat uusia taitoja menestyäkseen työympäristössä mahdollisissa muutostilanteissa. (Räisänen 1998, 11–12)

Milloin ihminen on pätevä? Silloin kun hän pystyy toimimaan kohteessa systemaattisesti, että hän saa aikaan sen mitä tarvitaankin. On kuitenkin muistettava, että pelkkä toimintaympäristön muutos saattaa aiheuttaa sen, että henkilö ei osakaan toimia oikein. Kukin aikakausi saattaa tuottaa omat pätevyysvaatimuksensa sekä potentiaalin, vaikka itse työn lopputulos ei paljon muuttuisikaan. Lihapulla on aina lihapulla, vaikka sen tekemiseen annetut koneet ja laitteet muuttuvatkin. Tekniikka sekä työpaikoilla tapahtuvat rakenteelliset muutokset saattavat muuttaa ihmisen taitamattomaksi, ellei työnantaja huolehdi henkilöstönsä kouluttamisesta uusiin toimintatapoihin. (Väärälä 1998, 21)

Osaaminen käsitteenä muuttuu yhteiskunnan toimintatapojen muuttuessa. Osaaminen voidaan ymmärtää yhä enemmän yksi tiimi- ja yhteistyön muodoksi, johon liittyy vahvasti verkostoitumisen kautta opittu tieto ja taito. Asiantuntijuus on kykyä luoda uutta osaamista ja tietoa muiden asiantuntijoiden kanssa. Haavisto (2003) määrittelee ammattitaitoa sellaisena ominaisuutena ihmisessä, joka mahdollistaa työtehtävien hyvän suorittamisen. Hyvä toiminta itseisarvona on äärimmäisen vahva arvo, koska se on kytköksissä tekemisen merkityksellisyyteen yksilölle. Hyvä toiminta vaikuttaa yksilön identiteetin rakentumiseen ja eheyteen.

Millainen suhde organisaatiolla on henkilökuntaansa? Se voidaan saada selville tarkastelemalla yrityksen johtamis- ja esimiestyöskentelyä, sekä niitä prosesseja joita henki-

löstön kanssa tapahtuu (esimerkiksi rekrytointi, perehdyttäminen, osaamisen johtaminen, työnjohtaminen päivittäin, työhyvinvoinnin tukemisen menetelmät jne.). Kari Neilimon (2001, 1) mukaan, kun yritys ymmärretään ihmisten organisaatioksi, niin menestys perustuu osaavaan johtoon ja kyvykkääseen henkilöstöön. Heillä tulee olla saumaton yhteistyö, joka on johdettu yrityksen toiminta-ajatuksista strategioitten ohjatessa toimintaa. Jos näin toimitaan, on perustultua olettaa yrityksen strategisen johtamisen onnistuneisuuden muodostavan perustan yrityksen menestymiselle.

Kun työnantaja on oikeasti kiinnostunut henkilöstönsä osaamisesta ja kehittymistarpeista, saadaan muodostettua parempi ja ehkä pysyvämpi pohja työsuhteen pitempiaikaiseen keston (Kjelin & Kuusisto 2003, 24–25). Työelämä tarvitsee monipuolisia ja osaavia ammattilaisia. Heiltä halutaan laaja-alaista ammattitaidon hallintaa sekä valmiuksia elinikäiseen itsensä kehittämiseen. Ammattilaisella pitää olla kielitaitoa, hyvää yleissivistystä, sosiaalisia taitoja sekä valmiuksia oman työn kehittämiseen (Huutola 2008, 28–29). Kari Neilimo (2001, 3) siteerasi luennossaan sisar Mary Laurettaa, että

*Menestymisen ensimmäinen edellytys on se, että ihminen rakastuu työnsä.*

Tuloksellinen ja osaamista arvostava organisaatio on taloudellinen ja tuottava. Kun sen toiminnot ovat laadukkaita kaikissa kohteissa, on sen toiminta toimintaympäristöissään vaikuttavaa. Hyvä yritys huolehtii aina henkilöstöstään. Osaamisen arvo on menestymisen perusedellytys. Inhimillisen pääoman arvostus näkyy kehittämiseen tehtyinä investointeina ja yhteistoimintaan tukevinä toimintatapoina. Osaamisen kehittäminen on aina osa yrityksen kiinteää toimintaa, jossa otetaan huomioon erilaiset elämän ja työuran vaiheet henkilöstöltä. Kehittämistoimenpiteinä ovat suunnitelmallisen koulutusjärjestelmän kehittäminen ja toimeenpano työpaikoilla huomioiden ikääntyvien henkilöiden työkyky ja mahdollisuus selvitä töistä. Esimiesten osaamisen kehittämistä on seurattava yrityksen pääjohdon yhtenä yhteistoiminnan osana. (STTK 2006, 3–5) Tulevaisuuden haasteet suurtalouselällä liittyvät palvelutoiminnan sopeuttamiseen taloustilanteeseen, väestön ikääntymiseen ja työvoimaan saatavuuden turvaamiseen.

Työsuhteet käsitteenä ovat muuttuneet pitkäaikaisista lyhytkestoisemmiksi ja sitä kautta yksilöllisyys on muuttamassa perinteisiä työsuhtekäsityksiä, mitä aiemmin on pidetty arvoina. Aiemmin työnantaja päätti, mitä työtä työntekijä työpaikallaan teki, nykyään työnantajien on opittava tarjoamaan työnhakijoille sellaista työtä ja työsuhte-etuja, mihin työntekijä haluaa tehdä ja osallistua, koska osaavat työnhakijat itse määrittelevät missä he haluavat työskennellä. Jos yritys haluaa sitouttaa yksilön yritykseen, on yri-

tyksen oltava kilpailukykyinen työnantaja muihin yrityksiin nähden. Ne organisaatiot, jotka haluavat panostaa ihmisen hyvinvointiin työpaikalla näkyvästi ja uskottavasti, menestyvät työnantajina paremmin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23)

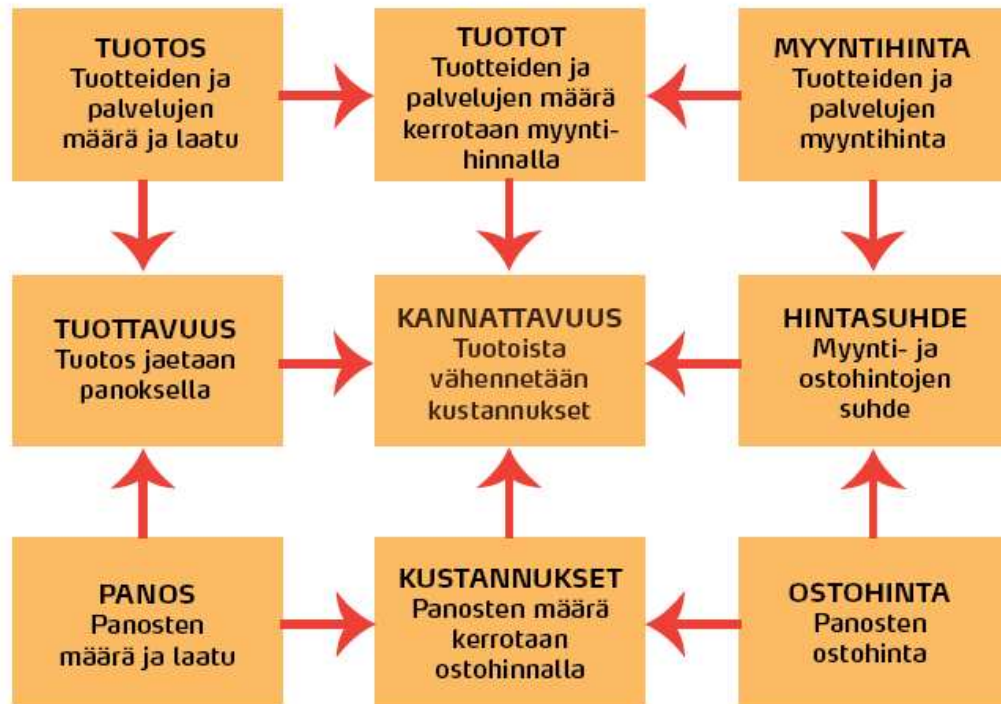
## 2.2 Työntekijä tuottavuuden osatekijänä

Mitä tarkoitetaan tuottavuudella? Kuka on tuottava työntekijä? Suurkeittiöissä tuottavuutta tarkastellaan yleensä palvelusuoritteiden määrän tai valmistettujen annosmäärien kannalta. Kun arvioidaan ihmisten tuottavuutta, onko tuottavuutta aina valmistettujen tuotteiden määrä? Ymmärtävätkö tekijät tuottavuuden vain tehtyjen suoritteiden mukaan? Miten voidaan arvioida suunnittelun ja organisoinnin tuottavuutta? Miten arvioidaan kehittämistä ja kehittymistä tuottavuuden kannalta? Millainen on ikääntyvän henkilön tuottavuus verrattuna nuoreen työntekijään? Missä vaiheessa arvioidaan laatua tuottavuuden osatekijänä ja mikä on sen arvo? Tuottavuuden määrittämiseksi yrittäjien tulee ratkaista monta kysymystä – mitä tuottavuus oikein on.

Tuottavuus on toiminnan tehokkuutta yhdistettynä tuotteeseen tai palveluun asiakkaalle. Jotta toimitaan tuottavasti, niin tuotosten ja panosten suhde on oltava hyvässä taloudellisessa suhteessa toisiinsa. Elinkeinoelämän keskusliitto (2009, 1) määrittää, että tuottavuuden kehittäminen on huomioitava myös kaikissa julkishallinnollisissa toimipisteissä. Vastuullinen toimiminen vaatii resursseja. Poliitikkojen ja työmarkkinajärjestöjen on huomioitava tämä velvoitteita asetettaessa. Tuottavuuden taloudellisuus koostuu toiminnan hyödyllisyydestä sekä ainutlaatuisuudesta, niin, että saatavuus sekä sopivuus asiakkaille ovat kohdallaan. Vesa Heikkisen (1995) mukaan tuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä yritysten toimintaa ja tuotteita esimerkiksi hinnoittelun ja markkinoinnin avulla. Kehittämistä kannattaa tehdä yli hallintopiirien ja kuntarajojen. Jokaisella yrityksellä on laman aikana samat ongelmat. Rahaa tulisi säästää, mutta mikä olisi paras tapa, jotta henkilöstö jaksaisi kaikkien ongelmien keskellä palvella asiakkaita tuloksellisesti ja tehokkaasti.

Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan (2009, 1) yrityksen tuottavuutta pitää hoitaa niin, että yrityksissä tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. Asiakkaita on kuunneltava ja sitä kautta yritysten on jatkuvasti tunnistettava, sekä seurattava alansa kehittymistä ja kehittyä. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset palveluista sekä tuotteista saattavat muuttua ajan kuluessa. Jos yritys ei kehitä tuotantoaan, jakeluaan tai asiakaspalveluaan, niin nykyisistä asiakkaista saattaa tulla entisiä asiakkaita. Vastuullisesti toimiva yritys huomioi toiminnassaan myös yhteiskunnalliset ja ekologiset vaikutukset. Yrityksen on seu-

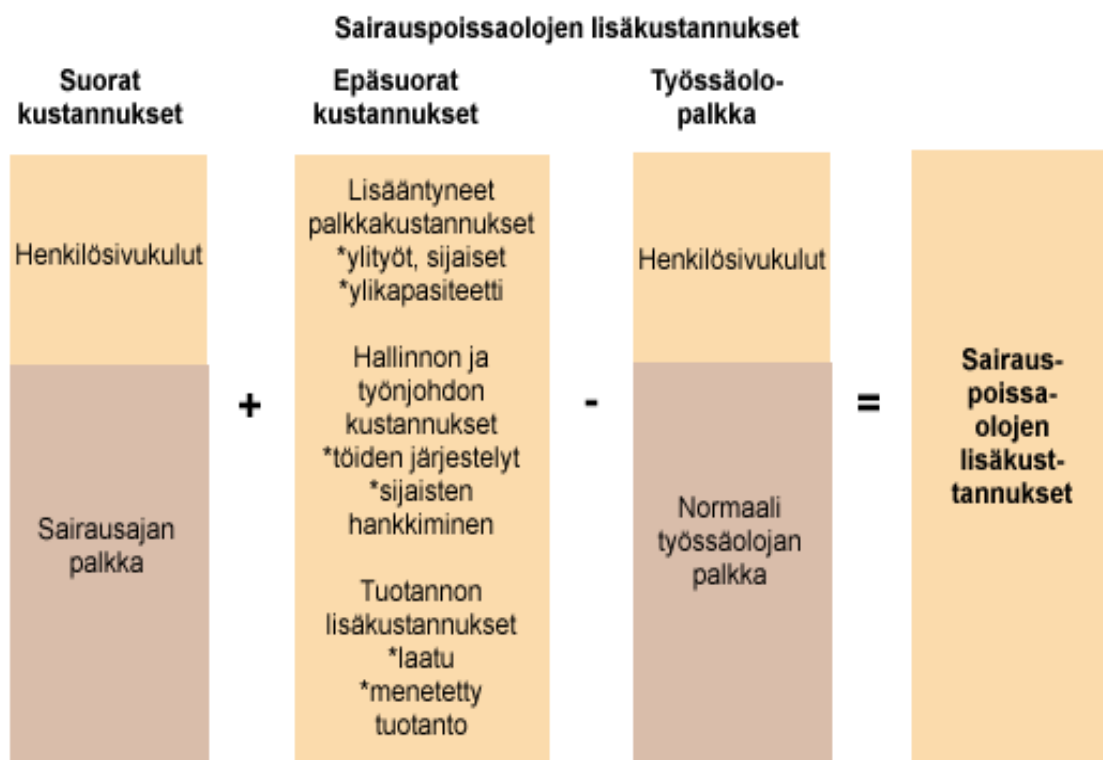
rattava myös valtakunnassa tapahtuvia muutoksia ja reagoitava niihin, sillä esimerkiksi valuuttakurssimuutokset tai yleiset taloudelliset suhdannemuutokset saattavat nopeasti muuttaa yrityksen kannattavuutta. Onko tuottavuus sama asia kuin kannattavuus? Hannula (2000, 27) on määritellyt tuottavuuden ja kannattavuuden eri osatekijät seuraavasti:



**Kuvio 1** Tuottavuuden vaikutus kannattavuuteen ( Hannula 2000, 27).

Työntekijöiden tuottavuuteen vaikuttavat myös muut seikat. Kunta-alalla naisten sairauspoissaolot ovat yleisimpiä kuin miehillä. Poissaolot ovat lisääntyneet vuosi vuodelta, esim 1900-luvun puolivälissä naiset olivat poissa töistä keskimäärin 17 päivää vuodessa, ja miehet 14 päivää vuodessa. v.2001 vastaavat luvut olivat naisilla 19,3 päivää ja miehillä 15,7 päivää. Poissaolojen kasvu näkyy kaikissa ikäryhmissä, joten havaintoa ei voi selittää keski-ään kasvullakaan. Sairauspoissaolot ilmentävät usein miten työpaikkojen henkilöstö voi. Tuottavuutta haettaessa on työpaikan mietittävä toimintastrategiansa -prosessinsa uudelleen, jolloin vaikuttavuus toiminnoissa kohdistuu sekä henkilöön itseensä että yritykseen (Vahtera & Kivimäki 2006, 1).

Miten sairauspoissaolot vaikuttavat tuottavuuteen ja yritysten tulokseen? Jos esimerkiksi julkishallinnossa jokaisella työntekijällä (Suomessa n. 65 000 Marata-alan työntekijää v. 2008) on keskimäärin 12 sairauslomapäivää vuodessa. Laskennallinen menetys työntantajille on noin 85 miljoona euroa vuodessa, kun työpäivä on keskimäärin 7,8 tunnin mittainen ja sen kustannukset sivukuluineen ovat noin 14 euroa/tunti. Lisäkuluja yhteiskunnalle tuovat myös sairauspoissaoloista johtuvat sosiaali- ja terveydenhoitokulut. Tämä, jos mikä antaa aiheen keskittyä henkilöstön työssäjaksamiseen. Henkilöstön ollessa poissa työpaikalta, aiheutuu siitä runsaasti kustannuksia, joista Työsuojelupiirin mukainen kuvio (v.2009) seuraavana:



**Kuvio 2** Sairauspoissaoloista aiheutuvat lisäkustannukset (Työsuojelupiiri 2009)

On itsestään selvää, että poissaolo maksaa työnantajalle. Työssä ollessaan työntekijä tuottaa arvoa työnantajalle. Jos hän on poissa, jää tämä hyöty saamatta. Poissaolokustannusten kannalta ratkaisevaa on, mihin seurauksiin poissaolot yrityksessä johtavat. Yrityksessä ei yleensä ole käytössä tarkkoja tietoja poissaolojen vaikutuksista, vaan pitää tyytyä karkeisiin arvioihin. Usein vaikutukset ovat erilaisia lyhytaikaisten ja pitkäaikaisten poissaolojen osalta.

Poissaolojen epäsuorat kustannukset on yksinkertaisinta arvioida poissaolopäivää kohden (Työsuojelupiirit 2009).

**Taulukko 1** Poissaolojen kustannukset (Työsuojelupiirit 2009)

<b>LYHYET POISSAOLOT</b>	<b>KUSTANNUS- VAIKUTUS €/PVÄ</b>	<b>ARVIOITU % - OSUUS</b>	<b>KUSTANNUS/ POISSAOLOPÄIVÄ €/PVÄ</b>
<b>POISSAOLON SEURAUUS TOIMINNALLE</b>			
Tuotannon menetys	<b>170</b>	<b>30 %</b>	<b>51</b>
Ylikuormitus	<b>80</b>	<b>50 %</b>	<b>40</b>
Sijaiset	<b>185</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>
Ylityöt	<b>255</b>	<b>20 %</b>	<b>51</b>
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>100 %</b>	<b>142</b>
<b>PITKÄT POISSAOLOT</b>			
<b>POISSAOLON SEURAUUS TOIMINNALLE</b>			
Tuotannon menetys	<b>170</b>	<b>0 %</b>	<b>0</b>
Ylikuormitus	<b>80</b>	<b>20 %</b>	<b>16</b>
Sijaiset	<b>185</b>	<b>70 %</b>	<b>130</b>
Ylityöt	<b>255</b>	<b>10 %</b>	<b>26</b>
<b>YHTEENSÄ</b>		<b>100 %</b>	<b>172</b>
<b>Muut epäsuorat kustannukset</b>			<b>KUSTANNUS/ POISSAOLOPÄIVÄ €/PVÄ</b>
Työnjohto ja hallinto			<b>10</b>
Työterveyshuolto			<b>20</b>

Työssä viihtyminen ja työssä jaksaminen uudistuvissa organisaatioissa tuo työnantajille suuren haasteen siitä, miten henkilöstö jaksaa ja viihtyy tulevaisuudessa työpaikoillaan. Elämänhallinta, positiivinen suhtautuminen elämään yleensä, ihmissuhdeverkostot, hyvä psyykinen ja fyysinen terveys sekä terveelliset elämäntavat ovat työssä jaksamista edistäviä ominaisuuksia ja voimavaratekijöitä. Työelämä ja työssä jaksaminen ovat riippuvaisia myös yksityiselämästä, erilaisista tapahtumista ja ihmissuhteista työn ulkopuolella. Eletyt elämänkaaren vaiheet ja olosuhteet vaikuttavat pitkäaikaisesti aikuisen terveyteen, toimintakykyyn ja sitä kautta koulutus- ja työurille valikoitumiseen. Jos näiden lisäksi lapsuudessa/nuoruudessa tai varhaisaikuisuudessa altistutaan ter-



veyden eri riskitekijöille (liikalihavuus, päihteiden runsas käyttö, liikkumattomuus), on aikuisena sellaisessa riskiryhmässä, joka saattaa hakeutua jo aikaisessa vaiheessa työkyvyttömyys- tai varhaiseläkkeelle. (Harkonmäki, & Koskenvuo, & Forma 2008, 34–36)

Jokainen ihminen voi vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa merkittävästi. Hyvään elämään ja hyvinvointiimme vaikuttavat myös oma asennoituminen elämän eri tapahtumiin. Oma asennoitumisemme, halu ja kyky kehittyä, oikea ravinto, sekä kehon ja mielen harjoitukset sekä hyvien ihmissuhteiden ylläpito auttavat selviytymään työympäristössä. Monet ihmiset hakeutuvat lääkäriin, kun he eivät jaksu työelämässä. Lääkehoidot eivät välttämättä tuo pahaan oloon helpotusta, sillä monilla masennuslääkkeillä saattaa olla todella yllättäviä haittavaikutuksia.

Kuinka monta kertaa meistä jokainen pysähtyy ajattelemaan omaa elämäänsä ja mitä meiltä vaaditaan. Muutamia yksinkertaisia ohjeita on kuitenkin olemassa, jotka saattavat helpottaa oloamme. Empaattinen suhtautuminen on taito, jota meiltä odotetaan, mutta monesti toimimme hyvin itsekeskeisesti ja itsekkäästi. Monille tämä on yksi stressin aiheuttaja, kun emme osakaan tarkastella asioita muiden kannalta. Jo olemme avoimia, huomaavaisia sekä myötämielisiä muita kohtaan, niin myös muut saavat rohkeutta käyttäytymään samoin tavoin. ”Kohti hyvää työpäivää” on Cynthia Mäkipään (2009, 26) ohjeisto, jonka mukaan toimimalla voi omaa työssäjaksamista parantaa. Ohjeita ja neuvoja oman hyvinvoinnin kehittämiseen löytyy muistakin kirjoista ja lehdistä sekä erilaisilta verkkosivuilta hyvin paljon.

### 2.3 Työ- ja toimintakyvyn ylläpitäminen työssäoloaikana

Työhyvinvoinnin määrittelemiseksi on olemassa monia tarkastelukantoja. Työn tarkoituksena on tuottaa työntekijälleen hyvinvointia, niin aineellisesti kuin henkisesti. Elin-taso on noussut Suomessakin, joten monissa yhteyksissä voidaan todeta, että elämme hyvinvointivaltiossa. Kuitenkin on muistettava, että hyvinvointi käsitteenä on hyvin henkilökohtainen määre, joka jokaiselle yksilölle merkitsee hieman erilaisia asioita kunkin elämäntilanteen ja tarpeen mukaan. Hyvin usein, kun puhutaan työhyvinvoinnista, puhutaan ihmisen tunnetiloista. Hyvinvointi kuvastaa työyhteisön yhteistä vireystilaa ja toimivuutta, toisaalta jokaisen työntekijän henkilökohtaista jaksamista työpaikalla. Käsitteenä kuvataan ihmisten kokemusta omasta olostaan. (Arajärvi 2009, 3) Hyvinvointi voidaan Rauramon (2008, 11) mukaan määritellä kolmella eri tasolla: 1) Psykososiaalinen hyvinvointi tarkoittaa yleensä onko yksilö tyytyväinen elämäänsä ja työhönsä, kuinka onnellinen hän on, suhtautuuko hän tulevaisuuteensa positiivisesti ja

kuinka hän sietää epävarmuutta ja elämässä esiin tulevia mahdollisia ongelmia. 2) Fyysinen hyvinvointi ymmärretään fyysisenä kuntona tai sairauksien tai muiden fyysisten oireiden nollassa esiintymisenä. 3) Terveysjatkumo merkitsee ihmiselle sairauksien ehkäisyä tai hallintaa.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738/8§ velvoittaa työnantajia seuraavasti:

*Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan on suunniteltava, valittava, mitoitettava ja toteutettava työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyteen.*

Lainsäädännön täyttäminen on yksi merkittävin osa työnantajan toimintaa. Parhaimmat työpaikat ovat sellaisia, joissa työnantaja huolehtii työntekijöilleen palveluja, jotka ylittävät lainsäädännön vaikutukset. Lainsäädäntö muuttuu niin hitaasti, etteivät sen asettamat velvoitteet ole aina ajankohtaisia, puhumattakaan kansainvälistymisestä työelämässä, joka vaatii omat toimenpiteensä palvelujen ajan tasalla pitämiseksi, olkoon työntekijä töissä joko ulkomailla tai sitten kotimaassa. (Rauramo 2008, 19)

Työsuojelutoiminnan suunnitelmallisuus pitää näkyä työpaikalla omana ohjelmanaan. Työnantajan tehtävänä on selvittää suunnitelmaa tehdessään kaikki työhön liittyvät vaara- ja haittatekijät, jotta suunnitelmasta tulee kattava. Työturvallisuuskeskus opastaa ja kouluttaa yrityksiä kehittämis- ja työympäristömuutoksissa tarvittaessa. Työsuojeluohjelmassa on huomioitava kaikki mahdolliset haitalliset tekijät, jotta yritys selviää mahdollisimman pienillä taloudellisilla tappioilla (ks. taulukko poissaolojen kustannukset s. 15), jos esimerkiksi ammattitaudit tai tapaturmat yleistyvät toiminnan aikana. Sairauspoissaolojen nopea lisääntyminen on merkki siitä, että toimintaympäristössä on kehittämisen tarve. Yritysten on kuitenkin muistettava, että suunnitelmassa määriteltävistä toimintatavoista on aina sovittava yhdessä henkilöstön, esimerkiksi luottamusmiesten kanssa. (Työturvallisuuskeskus 2009, 1)

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383/4§ määrittää, että

*Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi.*

*Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työstä, työjärjestelyistä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja niiden muutoksista johtuva tarve edellyttää.*

Työturvallisuuskeskuksen (2009, 1) mukaan on työterveyshuollolla oltava oma toimintasuunnitelmansa yrityksissä. Suunnitelma tulee päivittää vuosittain. Monissa yrityksissä kerätään seurantatietoja esimerkiksi työntekijöiden sairaslomien määristä. Pelkääntään tietojen kerääminen ei riitä. Yrityksen on yhdessä työterveyshuoltohenkilöstön kanssa tehtävä suunnitelma, miten seurantatietoja voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan ja tuottavuuden parantamiseksi. Yritykset ostavat usein työterveyspalvelut yritykselleen. Samalla voidaan arvioida, onko työterveyshuollon toiminta riittävän tehokasta ja yritystä palvelevaa. (Työturvallisuuskeskus 2009, 1)

Monissa työpaikoissa työterveydenhoitohenkilöstö tekee työhöntulotarkastusten lisäksi myös määräaikaista tutkimuksia yrityksen henkilöstölle. Tällöin yritys saa ajantasaista tietoa itselleen esimerkiksi yrityksen prosessien kehittämistarpeista. Tämä auttaa johtoa ennakoimaan suunnitellessaan yrityksen prosesseja niin, että välttyään mahdollisilta työperäisiltä sairauksilta. Kokonaisvaltaiseen suunnitteluun on hyvä ottaa mukaan myös yritysten ruokapalveluista vastaavat henkilöt, sillä työntekijän laadukas ja oikeanlainen ravitsemustilanne edesauttaa työperäisten sairauksien ehkäisemisessä. Työsuojelu- sekä työterveyshuollon suunnitelmien tulee olla yhteneviä, koska silloin yrityksellä on parhaat mahdollisuudet toimia tuottavana myös tulevaisuudessa.

Työssä jaksaminen on ollut Kuntien eläkevakuutuksen yhtenä tutkimuskohteena v. 2008, jolloin selvitettiin vastaajilta persoonallisuuspiirteitä, ihmissuhteita ja työssä jatkamista koskevia kohteita. Tässä tutkimuksessa tärkeimmät havaittiin, että huono itsetunto ja pessimistinen elämänasenne olivat yhteydessä varhaiseläkkeelle suuntautumiseen, lisäten vahvoja eläkeaikomuksia sekä korkeampaan riskiin siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle. Stressi ja masentuneisuus lisäsivät merkittävästi aikomuksia siirtyä varhemmin eläkkeelle ja olivat yhteydessä riskiin siirtyä eläkkeelle, työkyvyttömänä. Kuormittavat elämäntilanteet, varsinkin työhön liittyvät kuormittavat ihmissuhdevaikeudet olivat yhteydessä lisääntyneisiin aikomuksiin siirtyä varhaiseläkkeelle tai työkyvyt-

tömyyseläkkeelle. Lapsuuden aikaiset tunne- sekä taloudelliset vaikeudet, tai huono suhde vanhempiin vaikuttavat työntekijöillä työssä jatkamisen jaksamiseen. Optimistinen asenne suojaa varhaiseläkeriskiä lisääviltä vaikutuksilta. Huomattavat ristiriidat puolison kanssa, eronneilla tai asumuserossa elävillä henkilöillä on suuri riski siirtyä työkyvyttömyyseläkkeelle. Vähiten sosiaalista tukea saavilla on työkyvyttömyysriski kaksinkertainen verrattuna sosiaalista tukea saaviin henkilöihin sekä työtovereilta saatu sosiaalinen tuki ongelmatilanteissa lisää merkittävästi työssä jatkamisen jaksamista. (Työsyke 2009, 1–4)

Työterveyshuollon tuottamista raporteista voidaan arvioida myös työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeita. Niistä saadaan suoraa tietoa siitä, että esiintyykö ihmisillä runsaasti samanlaisia töitä haittaavia oireita vai onko työoloilla vaikutusta tietyissä töissä esiintyviin esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksiin? Työturvallisuuskeskuksen mukaan työnantajan tulee suunnitella yhdessä työterveyshuoltohenkilöstön kanssa mitä pitää tehdä, Yritysten kannattaa kuntouttaa henkilöstöä jo ennen kuin ongelmia alkaa tulla. Tärkeintä on kuitenkin yrityksen toiminnan tason ja tuottavuuden ylläpitäminen tai jopa tehostaminen (Työturvallisuuskeskus 2009, 1)

Yrityksen strategia ja asetetut toiminnalliset sekä taloudelliset tavoitteet ovat riippuvaisia henkilöstön työtyytyväisyydestä. Työkykyä ylläpitävän toiminnan on todettu lisäävän henkilöstön hyvinvointia. Työturvallisuuskeskuksen (2009, 1) mukaan työhyvinvoinnilla on suuri merkitys, jos yrityksissä halutaan kehittää tuottavuutta ja tehokkuutta. Henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan useissa yrityksissä erilaisten kyselyjen (esimerkiksi työkykyindeksit, toimintakykytestit, työhyvinvointikyselyt) avulla. Kyselyissä kerätään tietoa mm. töiden organisoinnin tasosta, työpaikan ilmapiiristä, johtamisesta, tuottavuudesta jne.. Vuosittain kerättävä tieto on arvokasta materiaalia yrityksen johdolle, sillä näiden palautteiden kautta yritys voi arvioida omaa kehittymisen tasoaan. Kehittyvä työyhteisö selvittää myös, onko henkilöstöllä tarvetta koulutukseen ja antaa siihen myös mahdollisuuden.

Y. Kärjen (henkilökohtainen tiedonanto 24.5.2009) mukaan työhyvinvointikyselyt ja niiden tulosten tulkinta, tiedottaminen ja käytäntöön vieminen ovat monissa yrityksissä ongelma. Henkilöstöbarometreja tehdään yrityksissä vuosittain, mutta tapahtuuko yrityksessä toiminnan kehittämistä oikeasti, jos mikään ei kuitenkaan muutu vuoden perään? Yritysjohdo on erittäin huolestunut tuloksista, mutta aitoa tekemistä tilanteen korjaamiseksi ei tehdä. Suomesta löytyy monia yrityksiä, joiden vuosittaisten henkilöstökyselyjen tuloksia mukamas kerätään henkilöstöltä, mutta todellisuudessa vastaukset ovat esimiesten kirjaamia, jotta tulos ei vaikuttaisi niin huonolta kuin mitä todellisuus

on. Monikansalliset yritykset ja globalisoituminen tuovat haasteita yritysten johdolle, varsinkin silloin, kun työtyytyväisyyttä mitataan eri maissa samanlaisilla kyselyillä. Eri maiden työkuultuureissa löytyy suuria eroja ja tällöin tulisivat tutkimukset laatia kuhunkin maahan omanlaisiksi. Samoja mittareita ei voi aina käyttää eri maissa. Monet puhuvat oravanpyörästä ja jokaisella on kiire.

*Juoksemme ajan perässä ja monista tuntuu, että he eivät enää hallitse omaa elämäänsä. Kun psyyke ei enää kestä ihmisellä, alkaa myös ruumis oireilla, joka aiheuttaa sairauspoissaoloja ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyyttä (Koistinen 2009, E2).*

Arjessa huolestuttaa miten kyselyjen ja haastattelujen kautta saadut tulokset vaikuttavat yritysten henkilöstön arkeen.

Pentti Sydänmaalakka (2007, 259) toteaa, että

*Tulevaisuuden ihanneorganisaation pitäisi olla tehokas, oppiva ja hyvinvoiva.*

Jos organisaatio toimii kuin kone, niin se näännyttää ihmisen nopeasti loppuun. Unelmatyöyhteisö Elisa Juholinin (2008, 7) mukaan voisi olla sellainen, jossa jokainen voi toteuttaa itseään ja kehittyä, jokaista kuunnellaan ja arvostetaan. Jokaisella on halu uskaltaa olla aloitteellinen ja toimia työyhteisön parhaaksi. Avoimessa yhteisössä ihmiset kokevat vahvaa yhteenkuulumista – kokemuksineen ja me-henki elää yrityksessä, jolloin kaikilla on keskinäinen luottamus, keskusteleva ja rento ote toimintaan. Työntekijät voivat tällöin olla oikeasti ylpeitä työyhteisöstään.

#### 2.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työnantajalle on laissa säädetty (Työturvallisuuslaki 2002/738), mitä velvollisuuksia sillä on työntekijöitään kohtaan. Kyseinen laki määrää, että työnantajan on edistettävä suhdettaan työntekijöihin sekä huolehdittava heidän keskinäisistä suhteistaan. Samalla työnantajan on huolehdittava työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Työnantajat eivät saa unohtaa, että se on velvollinen noudattamaan eri aloilla työlainsäädännössä annettuja määräyksiä, työehtosopimusten sekä työsopimusten määrittelemiä ehtoja. Työntekijöille on maksettava palkkaa sopimusten mukaan, sekä yrittäjän on huolehdittava alaistensa tasa-arvon edistämisestä.

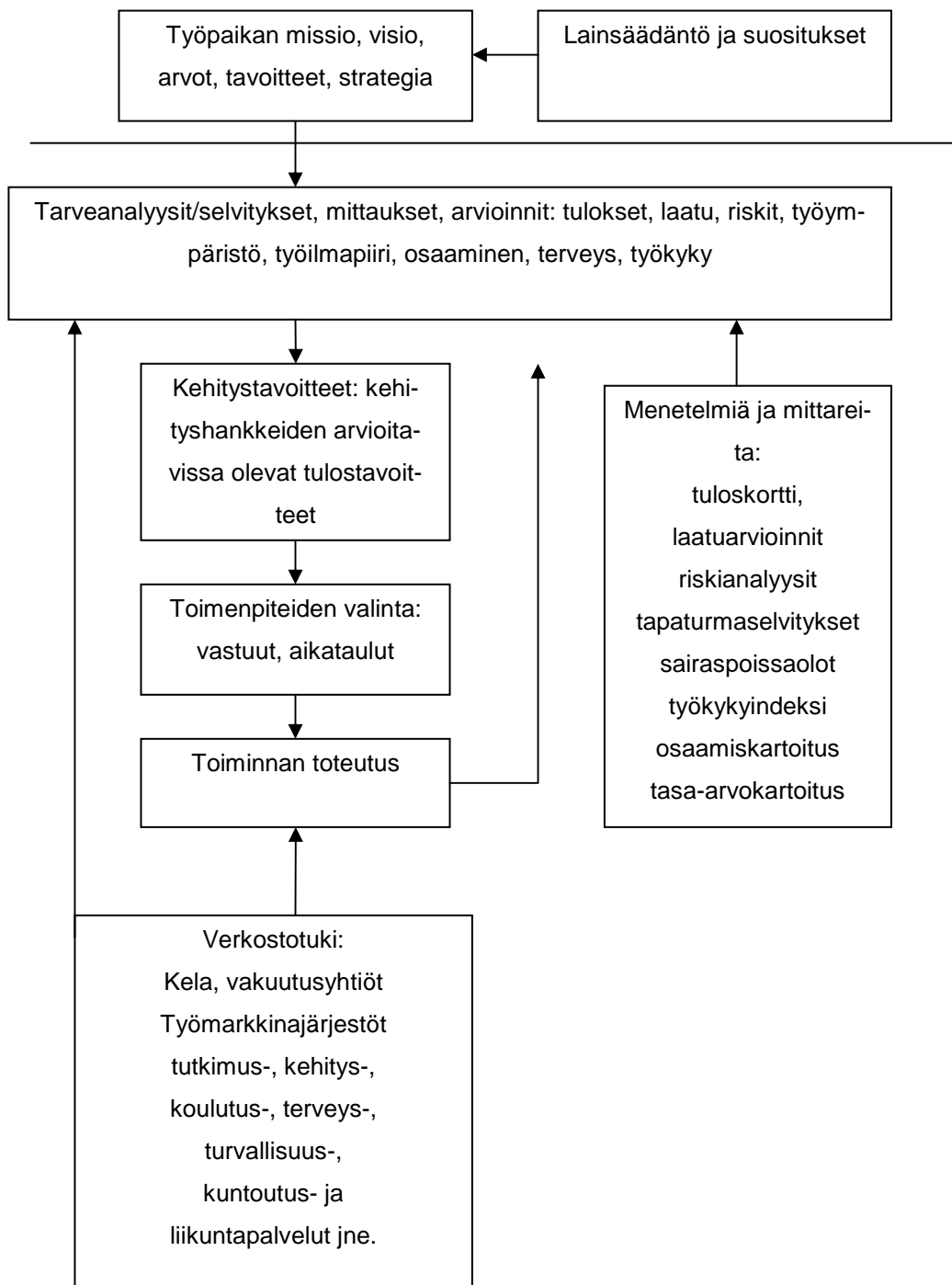
Syrjintää ei saa tapahtua työpaikoilla missään muodossa. Johdon on velvollisuus tiedottaa kaikista työpaikkaa koskevista määräyksistä ja niiden merkityksestä työntekijöilleen.

Työnantaja ei kutienkaan ole yksin vastuussa kaikesta, työntekijöillä on työn tekemisen lisäksi myös omat velvollisuutensa. Heidän on noudatettava työntekijöistä määrättyjä lakeja, kuten työturvallisuuslakia ja työsuojelulakia, muista alakohtaisista laeista puhumattakaan. Esimerkiksi ravitsemisalalla on noudatettava elintarvike- ja hygienialainsäädäntöä. Jokaisella alalla ovat eri ammattijärjestöt sopineet työehtosopimukset sekä niihin saattaa liittyä mahdollisia paikallisia työsopimuksia, joihin on sekä työnantajan että työntekijän sitouduttava. Työntekijöiden tulee noudattaa työnantajien antamia ohjeita mm. työajoista ja työturvallisuusmääräyksistä. Heidän tulee tehdä myös kaikki ne tehtävät, jotka työnjohto heille osoittaa. Jos työntekijälle osoitettu työ tulee aiheuttamaan suurta vaaraa itselle tai työtovereille, voi työntekijä kieltäytyä työstä.

Velvollisuudet pitää muistaa aina molemminpuolisesti, jotta työhyvinvoinnin kehittäminen voidaan aloittaa yrityksissä. Monesti ihmiset ajattelevat nykyään, että vain työnantajilla on velvollisuuksia ja yrityksen pitää kehittyä. Unohdetaan oma vastuu sopimusten noudattamisesta. On kuitenkin muistettava, että meillä jokaisella on vastuu omasta hyvinvoinnistamme, joka taas heijastuu suoraan työhyvinvointiin. Jos haastatellaan eri yritysten henkilöstöä, voidaan todeta, että täysin ongelmatonta yritystä ei Suomesta löydy. Olisiko kuitenkin työhyvinvoinnin kehittäminen avain parempaan tulevaisuuteen, koska tutkimuksetkin sen osoittavat?

Miksi työhyvinvointia sitten kannattaa kehittää? Rauramon (2008, 18–20) mukaan yritykset saavat kehitystyössään monia eri etuja. Yrityksen tuottavuus ja tuloksellisuus paranee. Tuotteiden laadun paranemisen ohella yritys saa kustannussäästöjä esimerkiksi työntekijöiden poissaolojen vähenemisen kautta (ei tarvita sijaisia, tapaturmista aiheutuneet kustannukset vähenevät, tuotanto jatkuu häiriöttömänä). Yritys saa toimintavarmuutta lain velvoitteiden täyttämisen kautta ja samalla työviihtyvyys paranee, kun henkilöstö tietää, että toiminta on lainsäädäntöjen mukaista. Jos nämä muutokset tapahtuvat, niin työntekijät pitävät työnantajaansa luotettavana sekä inhimillisenä.

Organisaatiolla on paljon tehtävää, jotta työhyvinvointia saadaan kehitettyä oikeaan suuntaan oikealla tavalla. Niemisen (2009, E1) mukaan silloin kun työntekijä voi hyvin, yritys hyötyy monella eri tavalla. Seuraavassa kuviossa on selvitetty niitä toimenpiteitä, joita yrityksen on työhyvinvoinnin kehittämistoiminnassaan huomioitava



**Kuvio 3** Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa (Rauramo 2008, 26)

Yrityksen arvot näkyvät sen tavoitteissa ja päivittäin tehtävissä päätöksissä ja toimintatavoissa, joita kunkin yrityksen organisaatiokulttuurissa tapahtuu. Monesti ongelmat tuovat yrityksen todelliset arvot näkyviin. Työpaikkojen organisaatiossa on luotava yhteys kaikkien työntekijöiden ja toimintatapojen välille. Kun organisaatio toimii suuntaisilla arvoilla työntekijöidensä kanssa, kokee yksilö oman työnsä arvostetuksi ja saa sitä

kautta merkityksellistä vastetta omalle toiminnalleen (Kjelin & Kuusisto 2003, 101). Älykäs työnantaja osaa ottaa huomioon myös pitkään työelämässä olleet, ikääntyvät työntekijät, ja saa heidät pysymään motivoituneina töissään (Nieminen 2009, E1).

Työyhteisö voi tukea työntekijöidensä terveyttä ja hyvinvointia monin eri tavoin. Työn fyysinen kuormittavuus on oltava sopiva, jos halutaan työkykyä parantavaa vaikutusta. Työn on oltava tekijälleen oikein mitoitettua, monipuolista ja sopivan haastavaa huomioiden yksilön, kyseisen tekijän ominaisuudet. Hyvä työyhteisö on sellainen, jossa organisaatiolla on selkeä perustehtävä. Se määrittelee, mitä siellä tehdään ja mitä on tarkoitus saada aikaan (Järvinen 1999, 45–46). Työn kokonaiskuormittavuus koostuu sekä työstä että vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Silloin kun työntekijä toipuu työn aiheuttamista rasituksista pystyen viettämään laadukasta vapaa-aikaa, on tehtävä työmäärä todennäköisimmin sopiva. Työhönsä vahvasti sitoutunut ihminen saattaa uppoutua tekemiseen todella perusteellisesti. Työstä irrottautuminen saattaa tällöin tuntua vaikealta, mutta samalla työntekijä kokee työnsä olevan innostavaa, virikkeellistä ja hän on työstään ylpeä. Tällöin työ on kovankin kuormituksen alla mielekästä, mutta se saattaa vaikuttaa koko työyhteisöön innostavasti. Työssä koettu kuormitus on aina henkilökohtainen kokemus eikä sitä voi yleistää. Monilla työpaikoilla on järjestetty muun muassa taukoliikuntaa, jotta raskaat fyysiset, tai yksipuolista työtä tekevät ihmiset voivat virkistäytyä työpäivän aikana. (Rauramo 2008, 17–54)

Työterveyslaitos kehittää toimintamalleja yrityksille työpaikkaterveyden edistämiseksi päätavoitteenaan saada kaikki työkäiset ihmiset liikkumaan, koska tutkimusten mukaan yli puolet työkäisistä liikkuu terveytensä kannalta riittämättömästi. Työpaikan rooli terveyden edistämisen areenana on suomalaisille vieras, vaikka työterveyshuoltolaki edellyttää, että jokainen kansalainen tuntisi velvoitensa pysyä kunnossa. Kun työ rasittaa ihmistä ja aiheuttaa ongelmia terveydelle, osataan hakea apua, mutta ennakoivan avun hakeminen ei ole vielä yleistä. (Työterveyslaitos 2006). Esimerkiksi Fazer Amica, joka tuottaa 4000 työntekijän voimin ravintolapalveluita Suomessa, on kehittänyt oman työterveyshuollon projektin omille työpaikoille, huomioiden eri työntekijöiden tehtävät ja vastualueet. Kun työterveyshuolto on talon oma, alansa tunteva, niin se pystyy keskittymään työtehtävien tuomiin vaatimuksiin ja haasteisiin ravintolahenkilöstönsä hyvinvoinnin edistäjänä. Hyvinvoiva ihminen tunnetusti jaksaa paremmin ja tällöin hänen työssäjaksamisensa ja tuottavuutensa lisääntyy tai pysyy ainakin ennallaan. Tämä toteutuu, jos yritys haluaa tarjota työterveyshuollon toimenpiteitä mahdollistaen sen työn ohella. (Työsuojelurahasto 2005, 1; Kuntoutussäätiö 2006, 1)



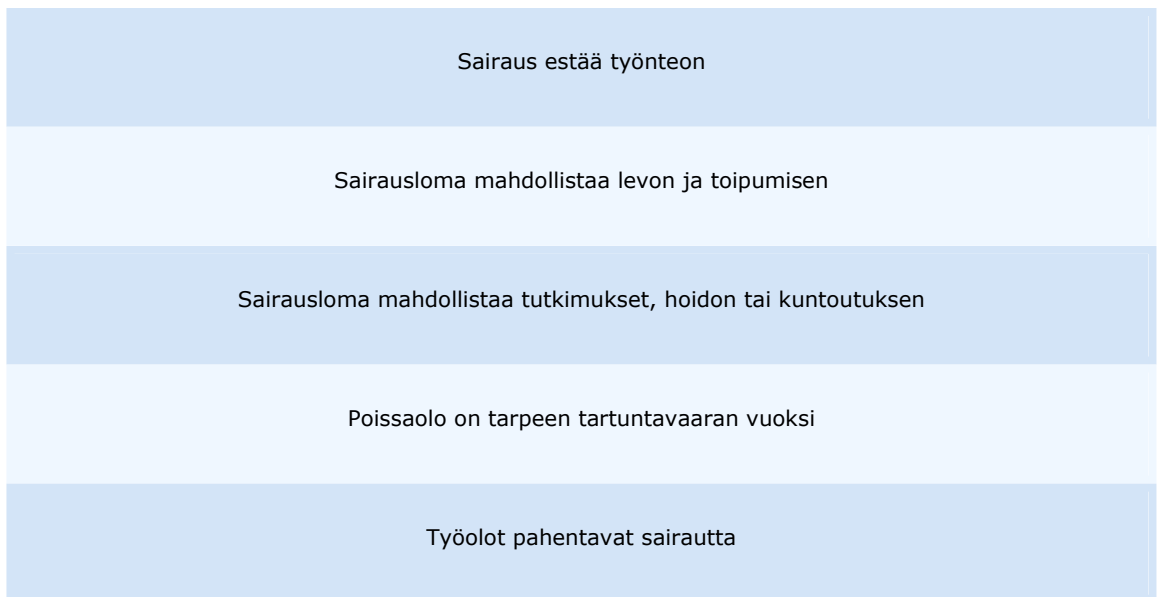
Työuupumuksen hoitaminen yrityksessä vaatii työolosuhteissa työ- ja yksilökohtaisia kehittämistoimenpiteitä. Työssä jaksamis- ja mielenterveysongelmat saattavat aiheuttaa työkyvyttömyyttä ja pahimmassa tapauksessa hyvin pitkiä sairauslomia tai jopa eläkkeelle siirtymisiä. Työpaikan johdolta vaaditaan hyvää johtamistaitoa sekä ennakoivaa otetta työolosuhteiden kehittämiseksi, jotta kyseiset tilanteet saadaan estettyä/selvitettyä mahdollisimman nopeasti ja molempia osapuolia parhaiten palvelevalla tavalla. Työuupumusta voidaan ehkäistä, mutta tärkeintä on ensin tunnistaa, että työntekijä on uupunut (Arajärvi 2009, 2). Terveelliset elämäntavat ovat peruslähtökohta terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitäjänä (Rauramo 2008, 60).

Kuntien eläkevakuutuksen tutkimuksen (2008) mukaan, pitää ottaa huomioon myös sellaiset asiat, joihin ihminen ei pysty tai on hyvin hankala vaikuttaa. Näitä ovat esimerkiksi pessimistinen elämänasenne, heikko itsetunto, elämäntapahtumien vaikutus ihmisen persoonaan, ihmissuhteet jne.. v. 1998 ja 2003 tehtiin tutkimus, jossa tutkittiin suomalaisen työssä jatkamiseen vaikuttavia tekijöitä. Ihmisen ollessa optimistinen, todettiin sen suojaavan häntä elämäntapahtumien kuormittavalta vaikutukselta ja seuraamuksilta sekä edistävän työssäjaksamista. Alkoholien runsas ja ongelmallinen käyttö, mielenterveydelliset ongelmat vaikuttivat paljon siihen, miten tullaan jaksamaan työelämässä. Varsinkin kun alkoholin nauttimisen ohessa käytetään paljon psyykelääkkeitä, on erittäin todennäköistä, että henkilö ei ole työelämässä kauaa. Tutkimuksessa todettiin, että yhteiskunnan on oltava valmis tekemään sellaisia poliittisia päätöksiä, jotka turvaavat työhyvinvointia, kansanterveyttä sekä terveellisiä elämäntapoja. (Hakonmäki & Koskenvuo & Forma 2008, 1)

Työterveyshuollon merkitys sairauspoissaolojen vähentämiseen on suuri, koska työterveyshuollon asiantuntijuutta voivat yritykset käyttää paljon monipuolisemmin hyväkseen kuin ennen. Aiemmin työpaikat hoitivat pääasiassa vain lakisäätteiset velvoitteet yhdessä työterveyshuollon kanssa. Yritysten kehittäessään toimintojaan, työterveyshuollon mahdollistamien toimenpiteiden myötä, on ostettuja palveluja käytetty monipuolisemmin hyväksi. Työterveyshuollon tehtävä ei kuitenkaan ole kontrolloida sairauspoissaolojen määrää, tämä on yrityksen johdon tehtävä. Työterveyshuolto voi puuttua asioihin, jos sinne lähetetään yrityksistä tieto poissaolojen kokonaismääristä ja jos yritykset haluavat selvittää poissaolojen todelliset syyt. Kaikki työntekijät kuitenkin eivät käytä aina työterveyshuollon palveluja hakiessaan apua terveydellisiin ongelmiin. (Antti-Poika 2008, 2)

## 2.5 Poissaolot työpaikalta ja niihin reagointi

Sairauspoissaolot muodostavat tapahtumaketjun, joiden eri vaiheisiin on pyrittävä vaikuttamaan. Poissaolojen ehkäisyyn voidaan tehostaa edistämällä työturvallisuutta, työhyvinvointia sekä puuttamalla työkykyä uhkaaviin ongelmiin jo ennen kuin ongelmat ilmenevät sairauspoissaoloina (Antti-Poika 2008, 1). Lääketieteellisin perustein myönnettyjä sairaslomia voidaan perustella seuraavan kuvion mukaisesti



**Kuvio 4** Lääketieteelliset syyt sairauslomalle jäämiseen (Antti-Poika 2008, 1)

Poissaolot työpaikalta ovat merkinä siitä, että työkyky ei ole ennallaan. Poissaolojen syitä selvitetessä voi työntekijöiltä löytyä fyysistä kuormittumista, fyysisiä sairauksia, perheasioita, päihdeongelmia, ongelmia työyhteisön ihmissuhteissa tai mielenterveydellisiä ongelmia (Teeriaho, 2009, 38). Silloin kun yritykset haluavat pienentää työntekijöiden sairauspäiviä, niiden pitää vähentää niitä tekijöitä, jotka lisäävät sairauslomille jäämistä ja lyhyitä sairaslomia. Monesti hoidon ja kuntoutuksen kannalta on parempi, jos työntekijä on töissä, poissaolon sijaan, koska yritys voi vaikuttaa työntekijän tekemään työhön niin, että muun muassa haitalliset työvaiheet voidaan poistaa. (Antti-Poika 2008, 2)

Puuttumistilanteita voidaan ennaltaehkäistä rakentamalla systemaattisesti organisaation ja työyhteisöjen toiminta- ja johtamiskulttuuri sellaiseksi, että se itsessään luo hyvät edellytykset työhyvinvoinnille. Osallistavalla ja oikeudenmukaisella johtamisella sekä

hyvien alaistaitojen tukemisella yritys voi saavuttaa hyviä tuloksia sairauspoissaolojen vähentämisessä. Talouselämä-lehden 2/2007 numerossa Elinkeinoelämän Keskusliiton ylilääkäri Kari Kaukiainen toteaa, että

*15 - 20 % maksetuista sairausjaksoista on sellaisia, joissa sairaus ei näyttele pääosaa.*

Saarelan ja Tuomen (2007, 1) mukaan jos henkilöstö haluaa siirtyä varhain eläkkeelle, tai heidän sairauspoissaolonsa lisääntyvät runsaiksi, on tilanteeseen puututtava mahdollisimman nopeasti. Yleensä tämä on merkki siitä, että työntekijän työkyky on alenemassa ja sen tilanteen kehittyminen on saatava hidastumaan tai loppumaan. Jotta tämä tilanne ei mahdollistuisi, tulee esimiesten, työterveyshuollon sekä henkilöstönhallinnon tehdä yhteistyötä. Esimerkiksi ammatillisen kuntoutuksen vaihtoehdot on selvitettävä jo varhaisessa vaiheessa, jotta sitä kautta haluttavat tulokset ovat mahdollisimman hyviä. (Kaukiainen 2007, 1)

Keskeistä varhaisessa puuttumisissa on uskallus puuttua. Puuttuminen ei ole tavanomaista suomalaisessa kulttuurissa. Pikemminkin ajatellaan niin, että jokainen huolehtikoon itsestään. Vastuu on aina esimiehillä, sillä heidän tehtävänä on vastata työyhteisön hyvinvoinnista sekä tuloksellisesta toiminnasta.

*Uskallus ottaa arkoja asioita esille tai puuttua työtoverin tilanteeseen edellyttää koko yrityksen henkilöstöltä hyviä vuorovaikutustaitoja ja luottamusta.*

Näiden tilanteiden hallintaan eli harjaantumiseen voi kysyä koulutusta oman yrityksensä työterveydenhoitajalta tai -lääkäriltä (Saarela & Tuomi 2007, 1–2). Työntekijän on voitava luottaa siihen, että yrityksissä suunnitelluilla ja toteuttavilla toiminnoilla voidaan oikeasti vaikuttaa jokaisen työntekijän työhyvinvointiin. Tällöin sovittuja toimintatapoja noudattavat kaikki ja koskevat myös kaikkia (Antti-Poika 2008, 4).

Työterveyslaitoksen tiedotteen mukaan

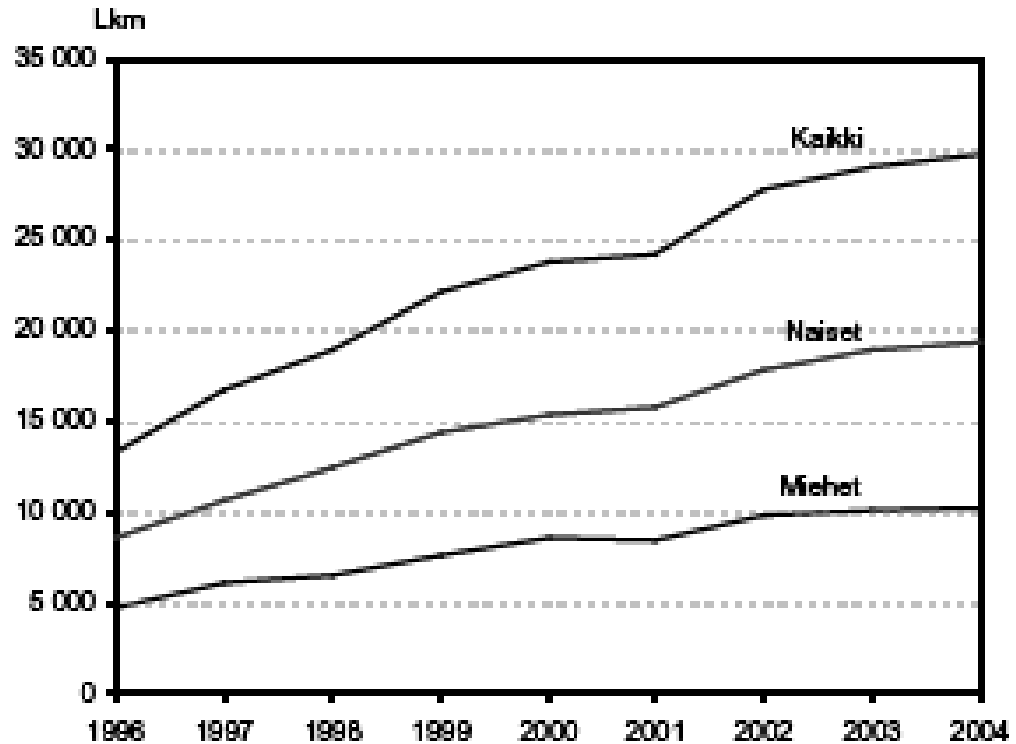
*Työikäisen väestön toimintakykyä ja terveyttä heikentää alkoholin liikakäyttö, epäterveellinen ruoka sekä liian vähäinen liikunta, koska niiden yhteisvaikutuksesta aiheutuu erilaisia sairauksia tai ne voivat aiheuttaa ennenaikaisia kuolemia (Työterveyslaitos 2006, 1).*

Eläketurvakeskuksen (2008, 36) mukaan pääasialliset syyt v. 1998–2007 työkyvyttömyyteen esitetään seuraavassa taulukossa

**Taulukko 2** Työkyvyttömyyden pääasialliset syyt vuosina 1998–2007 (Eläketurvakeskus 2008, 35).

Sairausryhmä	1998	2007
Mielenterveyden häiriöt	29,8	37,5
Verenkierron sairaudet	12	8,4
Tuki- liikuntaelinten sairaudet	33,6	29,3
Muut sairaudet	24,7	24,8

Masennus vie työkyvyn yhä useammalta työikäiseltä ja – kykyiseltä ihmiseltä. Eläketurvakeskuksen raportin (Eläketurvakeskus 2007, 16) Miksi masennus vie eläkkeelle – mukaan mielenterveyssyyt ovat eläköitymisen syynä lisääntyneet puolella vuosina 1996–2005. Mielenterveyssyistä alkaneissa eläkkeissä on masennus yleisin syy, vaikka masennussairauksien määrä ei ole lisääntynyt. Muiden sairauksien perusteella myönnetyt eläkkeet ovat vähentyneet, syynä tähän on työpaikoilla kehittynyt työhyvinvoinnin tukeminen. Työntekijöiden masennuksen syyt ovat hyvin yksilöllisiä, mutta Tapanisen mukaan ihmisen kuntoutusta suunniteltaessa on otettava työolosuhteiden lisäksi huomioon myös yksityiselämän ja vapaa-ajan vaikutus tapahtumiin. Yleensä sairastuneet ovat sanoneet, että työ aiheutti sairastumisen, mutta tietoisuus kaikista mahdollisista kuormitustekijöistä auttaa välttämään niitä omassa elämässä (Tapaninen 2009, 12–15). Mielenterveyden häiriöiden vuoksi alkaneista sairauspäiväraha-kausista lähes puolet on johtunut masennuksesta. Sekä miehillä että naisilla masennuksen vuoksi alkaneet sairauskaudet ovat yli kaksinkertaistuneet.



**Kuvio 5** Masennuksen vuoksi alkaneet sairauspäiväraha-kaudet vuosina 1996–2004. (Kela 2006, 3)

Työterveyshuollon merkitys korostuu, koska työtehtävät lisääntyvät ja henkilöstön mitoitus on nykyään äärimmäisen tiukkaa. Varsinkin naisvaltaisilla aloilla tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ovat yleisimpiä ongelmia. Työterveyshuollon uusimpana toimintamuotona on jalkautua työpaikoille. Tällöin työpaikoilla laaditaan työpaikkaselvityksiä, joiden avulla kerätään tietoa työstä ja työympäristöstä sekä arvioidaan niiden vaikutuksia työntekijöiden työterveyteen ja hyvinvointiin. Työterveyshuolto haluaa tietää millaista työntekijän työ ihan oikeasti on, millainen hänen työympäristönsä on, ja millaisilla koneilla ja laitteilla työtehtäviä tehdään. (Käännekohta 2006, 1)

Työterveyslaitoksen mukaan

*Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu kannustaa ihmisiä syömään terveellisesti, elämään päihtetöntä elämää, liikkumaan riittävästi ja huolehtimaan riittävästä elpymisestä unen ja eri palautumistapojen keinoin (Työterveyslaitos 2006, 1).*

Työpaikoilla voi olla käytössä monia eri käytänteitä ja malleja joiden avulla työyhteisön henkilökunnan hyvinvointia voidaan ylläpitää, tärkeintä on kuitenkin pohtia kunkin organisaation tavoitteita suhteutettuna jokaisen yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Rauramon (2008, 81–82) mukaan organisaatioilla on käytettävissään monia eri keinoja. Työsuojelutoiminnan aktivoiminen näkyväksi toiminnaksi esimerkiksi työsuojeluasiamiehen nimeämisen avulla auttaa ihmisiä huomaamaan, että työnantaja haluaa heidän parastaan. Aktiiviseen toimintaan kuuluvat muun muassa säännölliset ensiapukoulutukset henkilöstölle. Jos työterveyshuollon henkilöstöä näkyy toimipaikoilla yrityksen arjessa tekemässä (esimerkiksi ergonomiatutkimuksia, riskien arviointikartoituksia tai se on antamassa ergonomiohjausta henkilökunnalle), luo se turvallisuutta henkilöstön toimintaan. Tällöin henkilöstölle konkretisoituu se, että työnantaja välittää heistä.

Rauramo (2008, 81–82) muistuttaa, että esimiesten on omalla toiminnallaan luotava työpaikalle sellaiset olosuhteet, että ihmiset voivat työskennellä rauhassa omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Esimiehen tuki on merkittävää, kun esimerkiksi työn järjestyksen säätelyyn mahdollistetaan. Tällaisilla käytänteillä saattaa olla työmotivaatiota kohottava vaikutus työntekijöihin. Näistä asioista on johtajan helppo puhua alustensa kanssa esimerkiksi kehityskeskusteluissa, kun työntekijöiltä tiedustellaan työn kuormittavuutta tai rasittavuutta.

Juutin (2006, 143–145) mukaan työyhteisön ryhmänä toimiminen vaatii spontaania yhteistoimintaa. Yleisesti ihmiset pyrkivät olemaan sellaisten henkilöiden kanssa, jotka ovat samaa mieltä kuin itsekin. Vuorovaikutusta voidaan yrityksissä lisätä myös epävirallisella toiminnalla, kuten esimerkiksi erilaisilla harrastepiireillä tai yhteisillä liikunta-päivillä. Henkilökunta odottaa työnantajaltaan sellaisia palveluja, joista on taloudellista etua yksilölle. Edut lisäävät turvallisuuden tuntua henkilöstön piirissä. Henkilöstöpalvelut, kuten muun muassa kuntouttava toiminta, lisäävät monesti ihmisten välistä keskustelua. Lisäksi yrityksessä voidaan järjestää yhteinen kuntotestipäivä tai jos yrityksessä lähdetään järjestelmällisesti kouluttamaan henkilöstöä yrityksen toivomaan suuntaan (ATK-koulutus, toiminnan kehittämiskoulutus, kuntoutusmahdollisuudet, hierojan palvelut jne.). Liikuntasetelit ja kulttuurisetelit ovat nykyään monien työnantajien tarjoamaa virkistys- ja kunnonkohottamispalvelua (Rauramo, 2008, 81–82; Heinonen & Järvinen 1997 181–182).

Työmotivaation luomisessa keskeisinä tekijöinä ovat työ ja sen sisältö, toimintojen tavoitteellisuus, palautteen saaminen työn suorituksista sekä palkkauksen kannustavuus. Jos työnantaja muistaa henkilöstöään esimerkiksi vuoden työntekijäpalkinnolla tai –

tiimipalkinnolla, järjestää nk. firman oman tapahtuman (pikkujoulut tai retki, matka jne.), on tällä yritysilmapiiriä kohottava vaikutus. Henkilöstöpalveluilla saavutetaan sekä yksilölle että yritykselle enemmän etuja, kuin jos jokainen hoitaisi ne erikseen. Tällaisissa tilaisuuksissa olisi kannattavaa olla mukana myös työterveyshuollon edustajat, jotka samalla voisivat tarkkailla henkilöstön toimintaa ”ei organisaatiomallisessa” tilanteessa, jolloin mahdollisiin ongelmiin on myöhemmin helpompi puuttua. (Heinonen & Järvinen 1997, 180–182)

Työnantaja ei kuitenkaan voi tehdä kaikkea, ihmisten pitää itse huolehtia kunnostaan, mutta työnantaja voi antaa siihen erilaisia mahdollisuuksia. Rauramon (2008, 79) mukaan puuttuminen on aina työntekijästä välittämistä. Työpaikoilla kannattaa tiedottaa, että poissaoloihin puututaan ja tämä pitää työntekijöiden tietää. Paras tapa on puuttua pieniin ongelmiin, ennen kuin ne kasvavat isoiksi. Esimerkiksi päihteiden käyttöön puututaan yleensä liian myöhään, jolloin kustannuksia syntyy yritykselle siitä, että työntekijä pitää lähettää hoitoon. Varhainen puuttuminen saattaisi muuttaa tämän tilanteen. (Työterveiset 2006, 2) Jaksamisongelmiin, epäasialliseen käyttäytymiseen, laiminlyön-teihin tai myöhästymisiin on puututtava myös heti.

Ongelmia ei saa pitkittää. Yrityksen tulee kannustaa työntekijöitä olemaan aktiivisia toimijoita. Välittäminen ja huoli työtoverista ovat puuttumisen motiiveina ja niistä pitää puhua myös ääneen. Mahdollisten seuraamusten tulee olla työpaikalla sovittujen sääntöjen mukaisia ja kaikille samat. (Rauramo 2008, 79)

## 2.6 Organisaation viestintä työhyvinvoinnin edistäjänä

Organisaatiossa tarvitaan asioiden hoitamisessa viestintää eri muodoissa. Viestinnän merkitys eli tiedon siirtäminen on organisaation tapa oppia uutta (Heikkilä & Heikkilä 2007, 177). Viestintä on (Lohtaja & Kaihoviirta-Rapo 2007, 11) vuorovaikutusta sekä ihmisten välistä toimintaa, jossa vuorovaikutus muodostuu sekä sanallisesta, että sanattomasta viestinnästä. Viestintätapa pitää aina miettiä etukäteen, mitä ja kenelle viestitään. Kuulija tai lukija keskittyy asiasisältöön sitä paremmin, mitä onnistuneemmin sisältö puhuttelee heitä. Kirjoittajan tai puhujan on siis yritettävä kilpailla mahdollisia viestinnän häiriötekijöitä tai kilpailijoita vastaan, jotta viestin vastaanottaja saa asiansa ”menemään perille” oikein. Monet ihmiset esimerkiksi kuuntelevat eri tavoin kuin toiset. Keskittyminen saattaa herpautua ulkopuolisista tekijöistä johtuen hyvinkin helposti.

Kuuntelemisessa löytyy monia eri tasoja. Professori Pauli Juuti (henkilökohtainen tiedonanto 9.10.2009) on määritellyt kuuntelemisen tasot seuraavalla tavalla:

**Taulukko 3** Kuuntelemisen tasot (Juuti 2009, 40)

Ei kuuntele	Omat ajatukset eivät liity siihen mitä puhuja sanoo
Arvioiva kuuntelu	Tavoitteena on omista lähtökohdista arvioida, mikä toisen puheessa on väärin / oikein
Itsekeskeinen kuuntelu	Kuunnellaan puhetta, jotta voitaisiin kertoa omat mielipiteet ja kokemukset
Soveltava kuuntelu	Kuunnellaan, jotta voitaisiin soveltaa kuultua jo tiedettyyn. Omat kokemukset etualalla
Merkityksen etsiminen	Tarkkaavainen kuuntelu
Uteliaan tietämätön kuuntelu	Toisen todellisuuden ymmärtäminen. Virtaava kokemus. Avautuminen omille ja toisen kokemuksille

On valittava viestintätapa niin, että tiedon vastaanottaja osaa käyttää tai on kiinnostunut viestintätavasta (sähköposti, puhelin, keskustelu, lukeminen, koulutus, seminaarit, sisäiset tietoverkot, kokous, henkilöstölehdet jne.) Ihmiset tarvitsevat tietoa itseään ja työtään koskevista asioista sekä haluavat osallistua ja vaikuttaa päätöksentekoon sekä mahdollisiin työpaikoilla tapahtuvien muutosten organisointiin ja kehittämiseen (Rauramo 2008, 137).

Yhteisöviestintä tarkoittaa sellaista viestintää, joka tapahtuu yrityksen ja sen toimintaympäristön välillä. Tällä tuetaan yrityksen liiketoimintaa ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Liiketoimintaa ei ole olemassa ilman viestintää, joten johdon on mietittävä tarkkaan, miten ja koska se viestii toimintaympäristöönsä yrityksen tapahtumista ja toimintatavoista. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan ulkoisen viestinnän lisäksi myös yrityksen sisäistä viestintää, jota tarvitaan tiedon jakamiseen, henkilöstön motivointiin, hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen sekä liiketoiminnan tavoitteiden esittämiseen (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14). Sisäisessä viestinnässä on huomioitava henkilöstön



liikkuvuus esimerkiksi etä-, osa- tai matkatyön aikana, miten organisaatio varmistaa tämän tiedonkulun esteettömyyden teknologian kehittymisen myötä tulleiden välineiden (kannettavat tietokoneet, älypuhelimet) olemassa olosta huolimatta. Vaikka yrityksellä on käytettävissä kaikki mahdolliset viestintäkeinot, ei kasvokkain tapahtuvaa keskusteluyhteyttä saa koskaan unohtaa, viestintä tällä tavalla on tärkeää ihmisille (Rauramo 2008, 138). Suunniteltu viestintä tukee parhaiten yrityksen liiketoimintaa. Viestintäsuunnitelmassa otetaan aina huomioon sekä talon sisäinen, että ulkoinen viestintä (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 91–2).

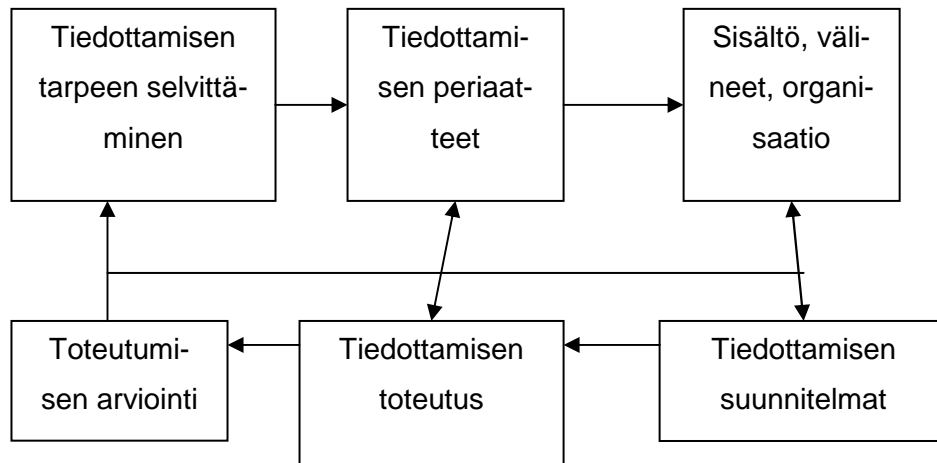
Sisäistä viestintää pidetään monissa yrityksissä ongelmana, kommentteina kuulee että ”Tieto ei kulje”, tai ”Yhteistyö ei toimi, kun kukaan ei kerro”. Monissa yrityksissä panostetaan viestinnän tehostamiseen, mutta henkilöstö kokee siitä huolimatta tiedonpuutetta. Organisaation toimintaa pidetään yllä viestinnän avulla, koska sen kautta työyhteisön tavoitteet ja henkilöstön motivaatio kytketään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Työntekijöiden on huolehdittava siitä, että työtoverit saavat tietoa muun muassa sanomisista ja päätöksistä. Yksittäinen työntekijä toimii täten sisäisenä asiakkaana toiselle työntekijälle. Viestien siirtyminen on sisäistä asiakkuuden hoitoa (Gummesson 1998, 254). Jokaisessa organisaatiossa tulisi olla vakiintuneet tavat ja kanavat, joita viestinnässä käytetään. Toiminnassa viestinnän avulla mahdollistetaan edellytyksen toiminnan sujumiselle. Organisaatiokulttuurissa saattavat henkilöstön taustatekijät, arvot ja asenteet muuttaa viestien sisältöä ja tulkintaa. Hierarkkisuus ei saa estää viestien siirtymistä vaan kuten Albrecht ja Zemke ovat maininneet:

*Ellet palvele asiakasta, tehtävänäsi on palvella jotakuta, joka palvelee asiakasta (Gummesson 1998, 256).*

Tiedon välittymistä henkilöstölle esimerkiksi sanomalehden tai radion välityksellä ei saisi tapahtua, koska tällöin henkilöstö kokee, ettei työnantaja arvosta heitä. Jos tiedon lähettäjä kohtaan on henkilöstöllä ennakkoluuloja tai tiedon vastaanottajaa saatetaan jopa aliarvioida, niin viestinnässä voi olla kehittämisen varaa. Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä edellyttää avoimuutta ja luottamusta molemmilta osapuolilta sekä ennalta sovittuja tapoja miten toimitaan yrityksessä informaatiota jaettaessa (Nieminen, M.J. 1996, 92–95). Osa viestintätilanteista on kertaluonteisia, osa jatkuvia. Osa tilanteista selviää parhaiten keskustelemalla asiasta kahden kesken, jotkut tilanteet vaativat tiedotustilaisuuden koko henkilökunnalle. Sisäisessä viestinnässä yleisimmin käytetty viestintämuoto on luonnollisesti kasvokkainviestintä. Kasvokkain tapahtuva viestintä tarjoaa parhaan mahdollisuuden vuoro-vaikutukseen. Kasvokkainviestintä on osoittanut vahvuutensa teknologian kehittyessäkin. Verkkoviestinnän avulla on mahdollista pääs-

tä samanaikaiseen vuorovaikutukseen kahden tai useammankin henkilön kesken, mutta se ei silti korvaa mitenkään tilannetta, jossa ihmiset kohtaavat oikeasti kasvotusten. (Juholin 2001, 125)

Sisäistä viestintää voidaan tutkia ja toteuttaa myös seuraavan (Nieminen, M.J. 1996, 102) mallin avulla



Kuvio 6 Sisäisen viestinnän toteuttaminen (Nieminen, M 1996, 102)

Systemaattisen viestinnän aikaansaamiseksi yrityksessä kannattaa aloittaa selvitys tiedotustarpeen kartoittamisesta, jolloin periaatteet selkeytyvät esimerkiksi viestinnän sisältöä ja välineitä määriteltäessä. Kartoituksen jälkeen yrityksessä tulee tehdä viestintäsuunnitelma, jotta toiminta tapahtuisi aina halutulla tavalla. Henkilöstön palaute viestinnästä muuttuu positiiviseksi yrityksen kannalta, jos siihen reagoidaan ja jos organisaatiossa ryhdytään oikeisiin ja harkittuihin toimenpiteisiin mahdollisten virhetilanteiden tai väärinkäsitysten korjaamiseksi (Rauramo 2008, 138).

Yrityksessä työntekijöillä on paljon informaatiota hallussaan. Hiljaisen tiedon hallinta ja julkistaminen on yksi suurimmista haasteista yritysmaailmassa (Ojala 2008, 136). Mitä on hiljainen tieto? Honkolan & Jounelan (2000, 173–177) mukaan hiljainen tieto ja ihmisillä oleva kokemus ovat lähellä toisiaan, joka muodostuu yrityksen yhteisestä ja yksilöllisestä osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Yritykselle on tärkeintä, että ne muuttuvat koko organisaatiolle menestyksen eväiksi. Ikujiro Nonaka ja Hirotaka Takeuchi teoksessa *The Knowledge-Creating Company* teoksessa korostavat, että hiljainen tieto yhdistää ihmisen maailmankuvan, kokemukset, näkemykset ja osaamisen käden taitoja

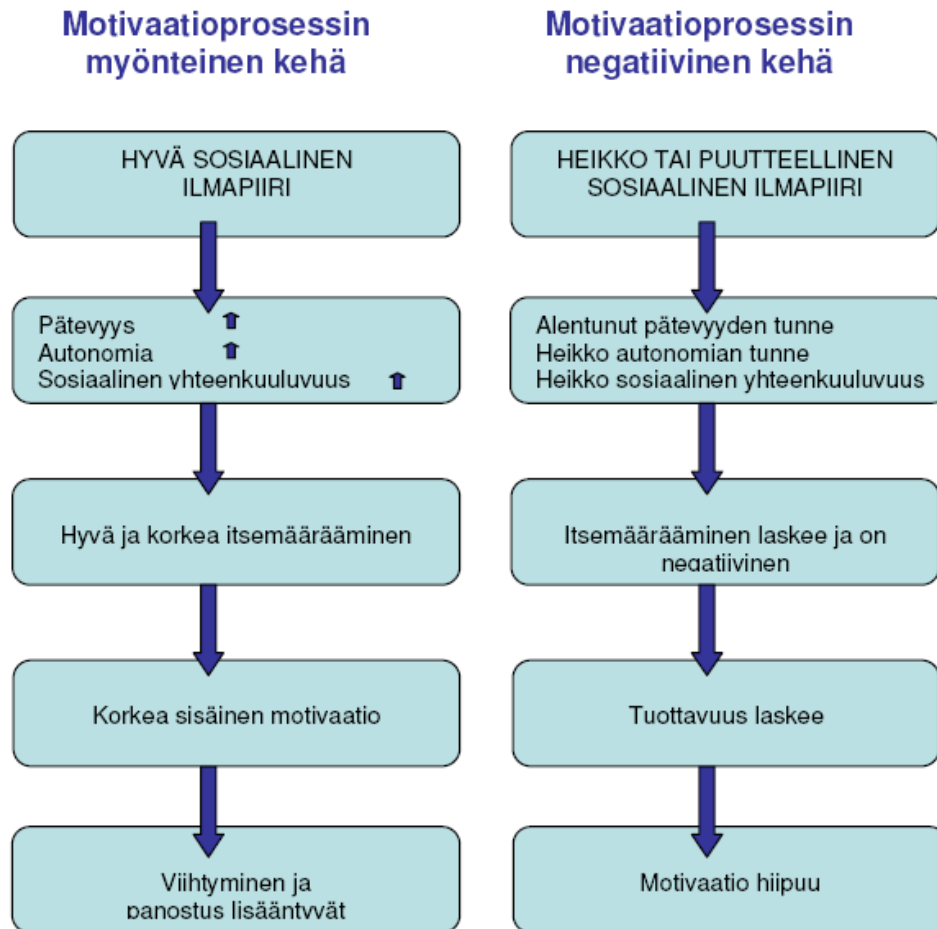
myöten kokonaisuudeksi, joka rakentaa yksilön mahdollisuuksia ja välittyy henkilökohtaisessa kanssakäymisessä (Honkola, & Jounela 2000, 174). Tieto laajenee, jos ihmisen perspektiivi ja tilanne sen niin sallivat, esimerkiksi hiljaista tietoa voi hankkia parhaiten viettämällä aikaa yhdessä ja toimimalla samassa ympäristössä (Heikkilä & Heikkilä, 2007, 180). Tällöin opitaan taitojen ja tietojen lisäksi työhön liittyviä toimintamalleja, normeja ja arvoja (Sydänmaalakka 2004, 197).

Hiljainen tieto (tacit knowledge) organisaatiossa tarkoittaa toimintatapoja, rutiineita, ihanteita tai tunteita, joita ei välitetä organisaatiossa tiedoksi kuten muuta päivittäistä informaatiota. Se ilmenee subjektiivisina oivalluksina, näkemyksinä, intuitioina sekä aavistuksia vaikuttaen kaikkeen muuhun tietoon organisaatiossa. Tästä tiedon muodosta harvoin puhutaan, koska asia on vaikeasti määriteltävissä. Perinteisesti tieto on siirtynyt oppipojalle mestarin luona erehtymisen ja harjoittelun kautta. Tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja kilpailussa hiljaisen tiedon ymmärtäminen on tärkeää, jotta organisaatiossa syntyy selkeä käsitys siitä mitä esimerkiksi asiakkaat todella tarkoittavat ja miten heidän toiveitaan tai haaveitaan voidaan toteuttaa. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 178–181)

Hiljainen tieto on (Ojala 2008, 136) tulevaisuudessa, ellei jo nyt, suuri haaste yrityksille. Kun suuret ikäluokat eläköityvät, katoaa organisaatioista arvokasta tietoa, ellei organisaatio valmistaudu tämän tiedon systemaattiseen hallintaan jo etukäteen. Ojala ehdottaa, että jokaisella esimiehellä tulisi olla luettelo niistä ihmisistä, jotka ovat jäämässä eläkkeelle lähitulevaisuudessa. Samaan luetteloon olisi helppo tallentaa tietoa, mitä erityisosaamisalueita kyseisellä henkilöllä on, kuinka tärkeää tämä tieto on, kuka yrityksessä hallitsee ko. osaamista, onko hänelle seuraaja. Samaan tietokantaan kannattaa laatia suunnitelma siitä, miten hiljainen tieto saadaan siirrettyä työntekijöiltä organisaation käyttöön.

Organisaatioissa on tullut esiin uusi ongelma, kun yrityksissä on nykyään paljon vuokratyövoimaa. Kuka vastaa näiden ihmisten osaamisen kehittamisestä? Vuokrahenkilöstöltä odotetaan osaamista ja maksimityöpanosta, mutta heitä pitää kouluttaa ja antaa resursseja osaamisensa kehittämiseen vakituisten työntekijöiden rinnalla, jotta heille ei tulisi mielikuvaa siitä, että he ovat 2.luokan työntekijöitä vakituisten rinnalla. Tällöin varsinkin hiljaisen tiedon saattaminen heille muodostuu ensiarvoisen tärkeäksi toimenpiteeksi. (Ojala 2008, 137)

Tuottavassa yrityksessä hiljaista tietoa voi saada myös asiakkailta. Tätä tietoa tarvitaan tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja kilpailussa. Tiedon tulkinnessa tarvitaan yleensä useiden ihmisten yhteistoimintaa, koska tällöin voidaan muodostaa käsitys siitä, mitä toimintaympäristössä toivotaan yritykseltä. Tätä tietomuotoa voi opetella kohdatessa ihmisiä arkitodellisuudessa ennakkoluulottomasti ja avoimesti ihmetellen ja kriittisesti tarkastellen.



**Kuvio 7** Motivaatioprosessin myönteinen ja negatiivinen kehä (Liukkonen & Jaakkola & Kataja 2006, 91)

Yhteistoiminnan avulla ihminen saattaa vapautua työroolissaan niin, että hän oppii välittämään tietoa työtovereilleen ja pian saattaa viestintä muodostua kaksisuuntaiseksi ja kasvattaa työntekijöiden rohkeutta ja keskinäistä luottamusta (Heikkilä Heikkiä, 2007, 182). Tiedon vapaa välittyminen ja jopa epämuodollinen kanssakäynti saattavat mahdollistaa uusia innovaatioita yrityksissä (Honkola & Jounela 2000, 176).

## 2.7 Työyhteisön kannustavuus

Kun uusi työntekijä tulee työpaikkaan, on hänelle tehtävä sosiaalistaminen eli hänet perehdytetään talon tavoille ja tulevaan ammattirooliinsa. Perehdytettäessä työntekijä saa kuvan organisaation kulttuurista ja hän kuulee sitä tietoa mitä työpaikan muu henkilöstö häneltä odottaa, samalla saadessaan perusfaktatietoa tulevasta toimintaympäristöstään. Perehdyttämiseen kuuluu opettamista, mahdollista testausta siitä, mikä on arvokasta kyseisessä organisaatiossa, mikä taas ei. Kun uusi työntekijä on oppinut ja sisäistänyt talon arvot, hyväksytään hänet työyhteisön jäseneksi. Organisaatiokulttuurin arvojen sisäistäminen käytäntöön on tärkeää, sillä jos tätä ei tapahdu, voi uusi työntekijä tulla eristetyksi normaalista sosiaalisesta toiminnasta yrityksessä. Tätä toimintaa pidetään organisaatiota vahingoittavana jos näin käy, sillä tapahtuma vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan negatiivisesti, tuottavuus kärsii. (Kjelin & Kuusisto 2003, 124–125)

Organisaatiolle on merkittävää saada uusi työntekijä perehdytettyä talon tavoille mahdollisimman nopeasti. Perehdytyksen tapahtuessa menestyksekkäästi, työntekijän fyysinen alkutilan jännitys uutta työpaikkaa kohti laukeaa, ja hän pystyy tehokkaammin toimimaan uudessa työyhteisössä. Jos vielä työporukka on hyvä, niin asiat ovat aika hyvällä mallilla. Monella matalapalkka-alalla juuri työporukka voi olla tärkein työhön innostava tekijä. (Putkonen 2003, 1). Rauramo (2008, 122) on siteerannut sosiologi Emile Durkheimia kirjassaan seuraavasti:

*Yhteisöön kuuluminen on välttämätöntä, sillä vain yhteenkuuluvuudessa, ryhmässä, yhteisössä tai yhteiskunnassa yksilö voi olla voimakas ja kykenee toimimaan mielekkäästi.*

Kun työntekijälle on selvinnyt työnsä tavoitteet, yksityiskohdat, menettelytavat ja merkitys, niin vasta sitten uusi tulokas voi pystyä hahmottamaan oman tehtävänsä ja roolinsa kunnolla. Vaillinainen perehdytys ohjaa uutta työntekijää kokeilemaan yrityksen ja erehtymisen kautta eri toimintamalleja joka taas saattaa aiheuttaa turhautumisen tunnetta tai työsuorituksiin ”palaa liikaa aikaa”. Monellako organisaatiolla on tähän varaa? (Kjelin & Kuusisto 2003, 130–139).

Yksilöosaaminen on yritykselle merkittävä resurssi, joka pitää osata ottaa käyttöön niin, että se näkyy myös asiakkaalle asti. Organisaatiotasolla osaaminen voidaan ryhmitellä kahteen eri tasoon, yritys tarvitsee tuotantoprosesseissaan tieto-taitoa sekä tahtoa. Työntekijän halu toimia ja kyky omaehtoiseen toimintaan on yritykselle arvokas ominai-

suus ja jopa arvokkaampaa kuin näennäisesti asiantuntevan yksilön toiminta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 104).

Henkilöstölle suunnattujen palvelujen avulla pyritään edistämään henkilöstön turvallisuutta, terveyttä, viihtyvyyttä ja sopeutumista työpaikalle. Osa näistä palveluista on nykyään lakisääteisiä tai sopimus pohjaisia, osa taas yrityksen päätettävissä olevia eli vapaaehtoisia (Nieminen, M.J. 1996, 124). Jos työyhteisö voi hyvin, yritys hyötyy. Kannustavassa työyhteisössä työntekijät pääsevät vaikuttamaan työvuoroihin, työtovereiden valintaan jne. Yhdessäoloa pidetään tärkeänä myös työyhteisön ulkopuolella. Yhteisinä tapahtumina voivat olla muun muassa pikkujoulut, syys- tai kevät- tapahtumat, virkistätymispäivät, kuntoilutapahtumat, jotka kannustavat ihmisiä toimimaan yhdessä. Eri-ikäiset työntekijät täydentävät toisiaan ryhmässä ja tätä työntekijät oppivat jakamaan asiantuntemusta nuoremmillekin. Hiljaista tietoa ja kokemusta siirtyy nuoremmille työntekijöille samalla, kun nuoremmilta siirtyy esimerkiksi tieto- taidollis- osaamista uusista koneista ja laitteista vanhemmille työntekijöille erilaisten vuorovaikutus tapahtumien kautta. (Nieminen, M. T. 2009, E1)

Kannustavuus ja mielekkyys työn tekemiseen voi tulla sitä kautta, että eri-ikäisten ihmisten vaatimuksia huomioidaan suunnitellen työajat niin, että ylitöitä ei tehdä. Työntekijät saattavat suunnitella yhdessä työaikansa. Sähköisten tiedonvälityskanavien kautta työntekijöille mahdollistetaan erilaisia keskustelufoorumeita, jota kautta ideat välittyvät kaikille tietoon tai foorumin kautta kysytään muilta työntekijöiltä apua ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi. Organisatorinen johtaja saattaa tappaa motivaation työn tekemiseen, jos hän käskyy ”ylhäältä” päin alaisille. Sebastian Nykoppin (henkilökohtainen tiedonanto 22.4.2009) mukaan

*Vastuu tuntuu hyvältä silloin, kun on valta päättää, miten asiat hoitaa.*

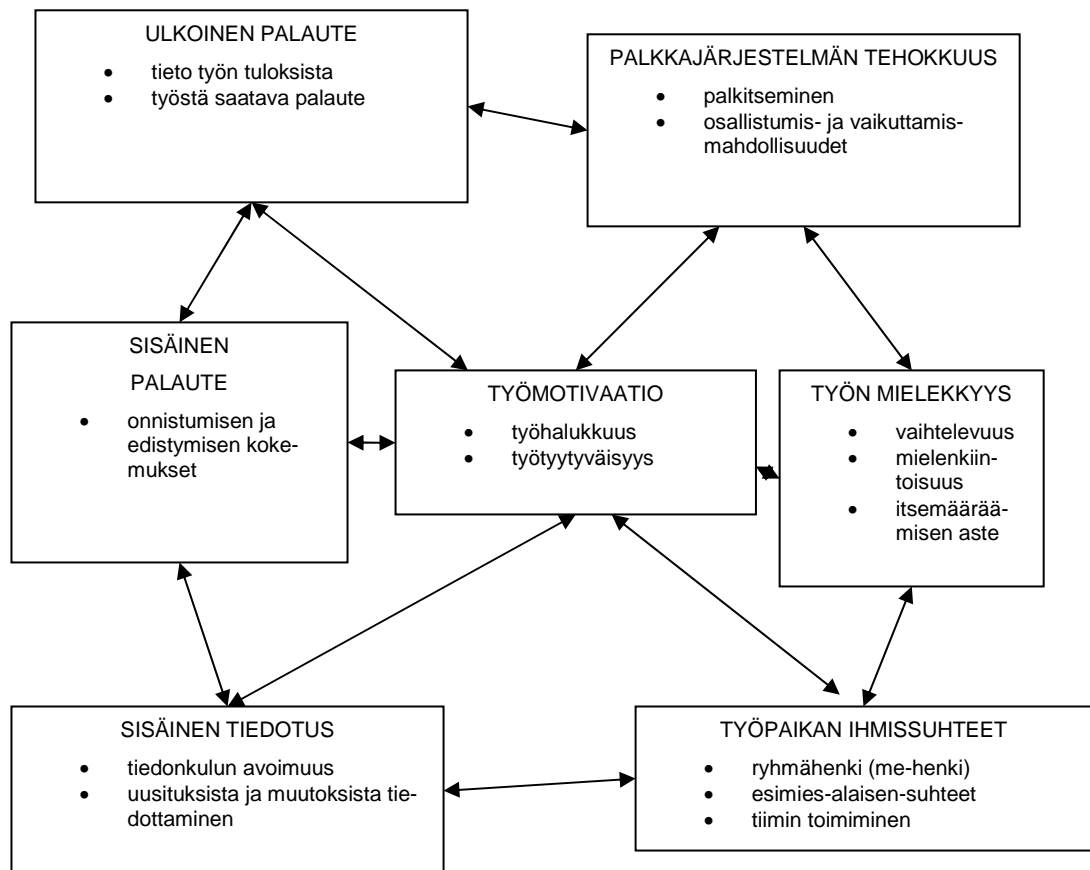
Sauvala (22.4.2009) taas mainitsee Helsingin Sanomien artikkelissaan, että

*Hyvä työ antaa muutakin kuin rahaa ja siten kannustavuuden perustana nykyihminen haluaa valita ja vaikuttaa omaan työhönsä.*

Hyviä keinoja tiedon jakamiseen ja osaamispääoman kartuttamiseen Otalan (2008, 240–241) mukaan ovat muun muassa kokoukset tai palaverit, keskinäiset esitelmät esimerkiksi kurssien jälkeen, tai raportit koulutuksista, joihin henkilöstö on osallistunut. Projektit ja niiden perusteella muodostuneet tiimit voivat kannustaa henkilöstöä puhaltamaan ”yhteen hiileen”, varsinkin jos yrityksessä muodostuu erilaisia osaja- tai

osaamisyhteisöjä.

Sosiaaliset verkostot, joko henkilökohtaiset tai verkkomaailmassa, ovat nykyään tulleet muoti-ilmiöksi Internetin yleistyessä informaation välitysmahdollisuutena. Sisäiset info-kanavat, kuten info tv, henkilöstölehdet, – tiedotteet tai ”opetuskahvilat” ovat yrityksissä vielä usein käytössä viestitettäessä hyviä uutisia yrityksestä ja sen sisäisistä tapahtumista. Nämä tiedotteet kannustavat ihmisiä kehittymään ja niistä saatua tietoa kaivataan. Jos yrityksessä ei ole selkeätä kanavaa, miten tapahtumista kerrotaan henkilöstölle, ihmiset tuntevat turvattomuutta, kun ”kukaan ei koskaan kerro mitään”. Informaation jakaminen on yksi osa työyhteisön kannustavuustapoja. Työyhteisön kannustavuus ja työmotivaatio (Peltonen-Ruohotie 1991, 94) voidaan määritellä seuraavalla kuviolla:



**Kuvio 8** Työmotivaatiota määräävät tekijät suomalaisissa yrityksissä (Peltonen-Ruohotie 1991, 94)

Yhteisissä keskusteluissa yrityksissä annettava palaute saattaa vaikuttaa koko organisaation ja sen jäsenten työsuorituksiin tai kehittymiseen. Hyvä ja tarkoituksenmukainen palaute saa aikaan prosessin, jossa kehityserot tasoittuvat ja organisaation jäsenet

tuntevat kuuluvansa joukkoon ja että heistä välitetään. Palautteen ollessa rakentavaa vahvistuu myös keskinäinen luottamus yhteisöön kuuluvilla varsinkin, kun yritys saavuttaa organisaation strategian tavoitteiden mukaisen kehittymisen (Heikkilä-Heikkilä, 2005, 105). Michael Porterin mukaan isoissa yrityksissä saattaa henkilöstöltä tulla tuhansia ideoita päivittäin sekä työntekijöiltä, että asiakkailta. Hyvä johtaja osaa aina huomioida esiintuodut kehitysideoit niin, että ideoiden esittäjä kokee esimiehen arvostavan hänen ajatuksiaan, kuitenkin yritysstrategian hengessä (Mintzberg & Ahlstrand & Lampel 2005, 44).

Negatiivista palautetta annettaessa on huomioitava, että sillä saattaa olla strategioiden sitoutumisen kannalta haitallisia vaikutuksia. Kielteisellä palautteella saattaa (Heikkilä-Heikkilä 2005, 112) mukaan muun muassa kohtalokkaita seurauksia. Työntekijöiden välinpitämättömyys lisääntyy, asennoituminen saattaa muuttua huolettomaksi. Kukaan ei innostu ponnistelemaan, kun työntekijät eivät saa arvostusta tekemästään työstä. Ihmiset tuntevat epävarmuutta ja riittämättömyyttä, heidän rohkeus vähenee ja saattaa ilmaantua lamaantumista. Motivaatio ja tuottavuus laskevat, työmoraali laskee, sairauspoissaolot ja muut poissaolot lisääntyvät ja sitä kautta työntekijöiden vaihtuvuus nousee suureksi.

Jokainen ihminen haluaa palautetta toiminnoistaan. Palaute on eilinehto ihmisen kasvulle ja oppimiselle, sekä tärkeä osa työyhteisön arkea. Miksi kuitenkin on vaikeata sanoa työkaverille, että hän tekee työnsä todella hyvin? Suomalaiset eivät ole tottuneet toimintojensa kriittiseen tarkasteluun, saati rakentavan palautteen antamiseen tai vastaanottamiseen. Palaute kertoo aina suunnan, mihin pyritään tai miten pyrkimyksissä on onnistuttu (Harsu 2009, 20–21). Palautteen antajan on aina muistettava, että vastaanottajat kestävät ja hyödyntävät palautetta hyvin monella eri tavalla. Rakentavaa palautetta (negatiivista tai positiivista) annettaessa on tärkeää se, että palaute annetaan mahdollisimman nopeasti tilanteen yhteydessä tai sen jälkeen. Jos palautteen saaja on hermostunut, vihainen tai muuten ”epävakaa”, ei palautetta kannata antaa. Vastaanottajan tulee aina ymmärtää, mistä palautteesta on kysymys, mihin sillä pyritään ja miten tilanteista edetään eteenpäin kohti parempia suorituksia. (Heikkilä-Heikkilä 2005, 117–118). Golemanin (2006, 46–64) mukaan koviin tuloksiin voi päästä pehmeillä kyvyillä. Tunnetaidot ovat huippuosajille tärkeitä verrattuna tekniseen tietotaitoon ja älykkyyteen. Jäykkyys tai huonot ihmissuhdetaidot palautetta annettaessa aiheuttavat närää henkilöstössä tai eivät johda oppimiseen, johon palautetta annettaessa on pyrkimys.



Ihmistaidoista sosiaalistuminen on Golemanin mukaan (2006, 234–239) merkittävä ominaisuus ihmisillä. Ihmiset hakeutuvat ystävällisiltä ja yhteistyöhaluisilta vaikuttavien kumppanien luokse, lisäksi he tuntevat vetoa niihin, jotka ovat yhteistyöhaluisia ja yhtä ystävällisiä kuin he itse. Tunneviestit pitävät keskustelua yllä ja oikeilla raiteilla sekä luovat pohjan hyvälle yhteistyölle. Tätä kautta hiljaisen tiedon saattaminen muille organisaation jäsenille helpottuu. Sosiaalisen älykkyyden hallinta organisaatiossa on yksi johtajiston tärkeimmistä kyvyistä viedä organisaatiota eteenpäin, koska johtajilla on vaikutusvaltaa sitoa ihmiset yhteen, houkuttaa heitä tekemään töitä yhdessä ja luoda työympäristöön sellainen kriittinen ilmapiiri, joka karsii turhat toiminnot pois ja tuo tehokkuutta koko toimintaan. Nykyajan työelämä vaatii työntekijöiltä kykyä hyödyntää muiden ihmisten tietoja ja taitoja. Tämä vaatii työyhteisön verkostoja tai tiimejä toimimaan ja viestittämään organisaation asioista avoimesti niin, että hiljainen tieto tulee kaikkien tietoisuuteen kaikkien hyödynnettäväksi. Hiljaisen tiedon saamista itselleen pitää opetella. Sitä tulee ihmetellä ääneen ennakkoluulottomasti kohtaamalla ihmisten arkitodellisuutta sisältäpäin. Ihmiset on kohdattava heidän luonnollisessa ympäristössään ja asioiden oppiminen on sidottava sosiaaliseen, mutta myös taloudelliseen kontekstiin. Asioita pitää tarkastella monelta suunnalta ja tulkittava kriittisesti (Heikkilä & Heikkilä 2005, 180–183).

## 2.8 Oppivasta organisaatiosta älykkääseen ja voimaantuvaan organisaatioon

Palveluja tuottava organisaatio on kokoelma ihmisiä. On mahdotonta ymmärtää työntekijöitään jollet ole läsnä siellä, missä hekin ovat. Michael Eisner on todennut, että johtajan pitää olla henkilöstön saavutettavissa niin, että kommunikointi ja kontaktin saaminen onnistuu. Mitä suuremmaksi organisaatio kehittyy, niin sitä vaikeampaa on johtajalla pitää yhteyttä työntekijöiden kanssa. Tähän yhtenä ratkaisuna ovat tiimi johtajat, jotka ovat alaistensa saavutettavissa ja muodostavat keskusteleavan tiimiorganisaation. Tiimi johtajien on tuolloin helpompi liikkua alaistensa piirissä, ja sitä kautta töiden organisointi ja johtaminen helpottuu. Toiminnan keskipisteenä johtamisessa on aina työntekijä. On muistettava, kuinka esimies kohtelee alaisiaan, niin todennäköisesti työntekijät kohtelevat samoin tavoin myös asiakkaitaan. Avain vaikuttavaan ja tuottavaan asiakaspalveluun perustuu työntekijöiden luottamukseen, arvostukseen ja taitoon luoda työpaikasta viihtyisä (Gustafsson & Johnson 2003, 149).



**Kuvio 9** Työhyvinvoinnin johtaminen (Mykkänen 2006, 8)

Tuloksellisen osaamisen johtaminen edellyttää kokonaisuuksien hallintaa. Osaamisen johtamisen yksi suurimmista haasteista on se, että yrityksessä johdetaan sitä osaamisen osaa, jota pitää johtaa, eikä sitä, jota on helpointa johtaa. Osaamiskartoitus on eräs tapa hallita yritystoiminnan käytäntöä ja selvittää johtamisen haasteista. Tyypillisin kartoituskeino tähän ovat työpaikoilla pidetyt tavoite- ja kehityskeskustelut, jossa toimihenkilöt ja johto käyvät esimiestensä kanssa yrityksen olennaisimpien tavoitteiden ja tarpeiden kautta. Ennen keskusteluja työntekijät selvittävät tilanteensa itsearviointin kautta, ja tämän jälkeen arviot läpikäydään oman esimiehen kanssa samalla keskustellen oman toiminnan kehittämistä työpaikalla (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 103–117).

Työhyvinvoinnin johtaminen on erittäin tärkeä osa työnjohdon arkea. Jos esimies onnistuu rajaamaan ja delegoimaan rutiinitehtäviään muille työntekijöille, jää hänelle itselleen aikaa hoitaa henkilöstön työhyvinvointiin liittyviä asioita. silloin kun henkilöstö saa-

daan vastuutettua työhyvinvoinnin kehittämiseen arjen haastavissa tilanteissa, he hyväksyvät esiin tulevat muutoksetkin helpommin. Suomessa on perinteisesti tehty asioita yhdessä. Tätä perinnettä ei saa hektisessä nyky-yhteiskunnassakaan unohtaa. Kaiken uuden oppiminen vie aikaa ja sitä on muutostilanteissa annettava henkilöstölle (Mykkänen, E 2006, 23).

Johtajuus ja esimiestyö ovat yrityksen tärkein osaamisen kehittämisen väline, sillä yksilö voi kehittää omaa osaamistaan vain, jos yrityksen johto on onnistunut viestimään yrityksen strategian ja tavoitteet henkilöstölleen niin, että osaamista kehitetään koordinoitusti ja strategian suuntaisesti. Kehittyminen lähtee aina työntekijän halusta toimia ja kun hän saa toiminnalleen, oppimiselle, sopivia yksilöllisiä kannusteita. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on toimia työpaikan ilmapiirin hyväksi aktiivisesti. Käskeväällä voi saada ihmiset toimimaan, mutta ei oppimaan (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124–125). Monille työntekijöille sana strategia on vieras, sitä ei ymmärretä. Strategia sanaa pidetään mystisenä ja sen ymmärtää vain johtohenkilöt (Mintzberg & Ahlstrand & Lampel 2005, 45). Strategia on jalkautettava yrityksessä niin, että jokainen ymmärtää johdon tarkoituksen ja päämäärän. Tarvittaessa strategia on ”suomennettava” ymmärrettävään muotoon sillä suurissa yksiköissä voi työntekijöiltä perustehtävä hämärtyä, töitä tehdään, mutta ei enää muisteta miksi. Yhteinen tavoite jokaiselle työntekijälle kristalloituneena on paljon parempi me-hengen luoja kuin yksittäiset yhteiset illanvietot tai pikkujoulut. Asiakas, joka on lopputuotteen käyttäjä, pitää tehdä näkyväksi, jolloin yksilön on helpompi nähdä oman työn mielekkyys osana suurempaa kokonaisuutta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 124–125).

Hyvällä johtajalla on suurena haasteena motivaation synnyttäminen henkilöstössä. Usein strategiset visiot tuodaan henkilöstölle suurina jättimäisinä hankkeina organisaatioissaan ja tällöin henkilöstö saattaa turhautua jatkuviin muutoksiin. Jotta uudistettu strategia toimisi, pitää ihmisten tiedostaa, mitä ollaan tekemässä ja miten toimitaan. Johtajiston pitäisi muistaa, että laajojen muutoshankkeiden sijaan voisivat pienemmät esimerkiksi osastokohtaiset projektit tuottaa suuren ja positiivisen vaikutuksen kehittämiseen, puhumattakaan ihmisten motivointiin. Organisaatioissa toimii yleensä nk. avainvaikuttajia, joilla on iso merkitys positiivisen kehittämisenergian levittämiseen. Avainvaikuttajia arvostetaan, heitä kunnioitetaan ja heidän mielipiteisiinsä luotetaan. Kun nämä henkilöt saadaan kiinnostumaan kehittämisestä, heidän mukanaan tieto leviää koko organisaatioon ja strategian pyrkimykset saadaan nopeammin ja tehokkaimmin toteutukseen.



**Kuvio 10** Palvelutoiminnan vaikuttavuus (Lumijärvi 2008, 2)

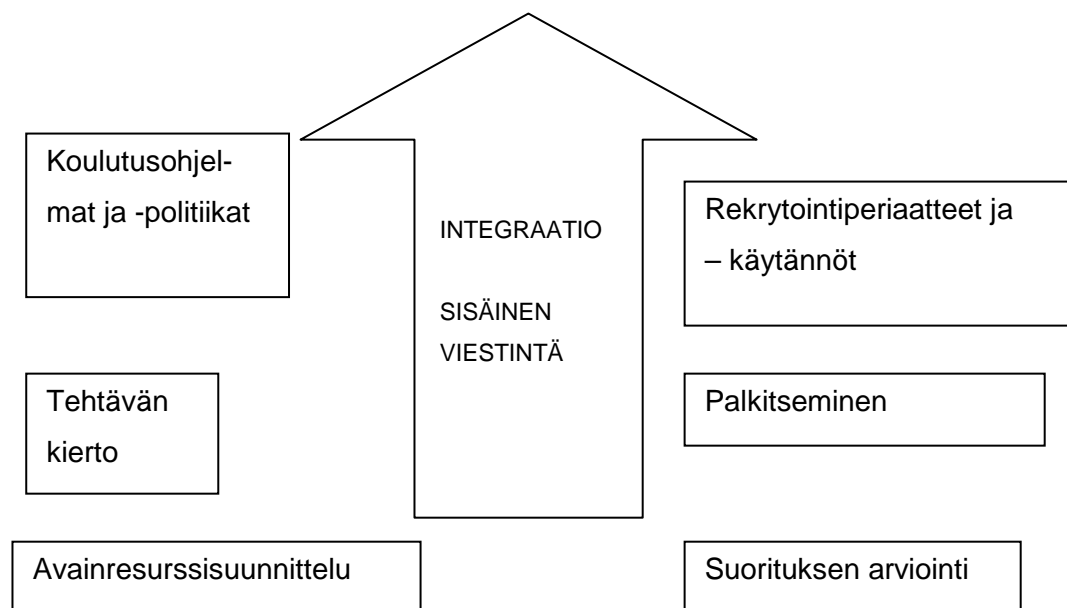
Kehittämisen edetessä, jos organisaatiossa päästään haluttuun suuntaan, tuloksia pitää arvioida julkisesti, jolloin koko henkilöstö kokee muutokset positiivisina sekä heille syntyy tunne, että kaikki asianosaiset ovat organisaatiosta mukana, ja heidän jokaisen työpanosta arvostetaan (Chan & Mauborgne 2007, 191–194). Kehittyvä johtajuus pyrkii irti teollisen ajan esimiestradiatioista. Esimiestyötä kehitetään inhimillistämällä johtajuuskuvaa alkaen alkukartoituksesta, mihin pyritään ja mitä halutaan. Kehittämisen esteet ovat usein organisaation rakenteissa ja johtamistradiatioissa. Ylemmän johdon on omalla esimerkillään viestitettävä, että strateginen johtajuus on tärkeämpää kuin suora ohjaus ja kontrolli. Yrityksen on selvitettävä ja täsmennettävä miten ja millaisia henkilöitä haetaan esimiestehtäviin, millaiseen käyttäytymiseen esimiehiä kannustetaan ja millaisilla työkaluilla ja koulutuksilla esimiestyötä tuetaan.

Mykkäsen (2006, 23) mukaan yhteiskunnassamme puhutaan siitä, miten ikäjohtamiseen pitää kiinnittää huomiota. Tämä mielletään erittäin usein ikääntyneiden työntekijöiden johtamistilanteiden tuomiin haasteisiin.

*Ikäjohtaminen tarkoittaa kuitenkin kaikenikäisten johtamista.*

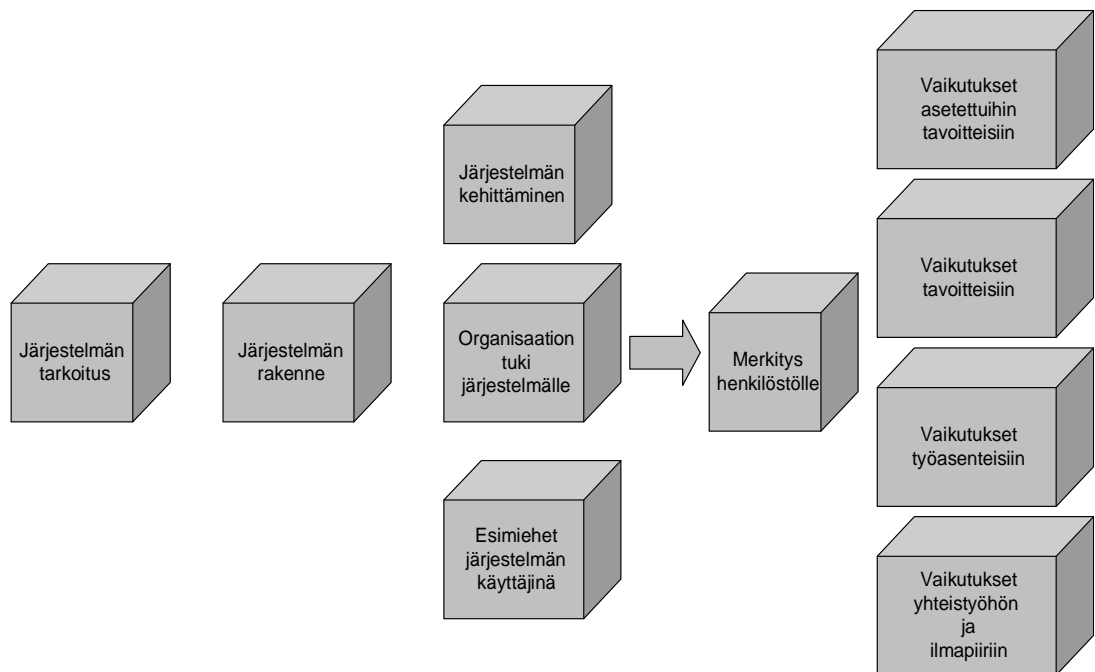
Uusi työtä tekevä sukupolvi on hyvin erilainen kuin pitempään työelämässä olleet ihmiset. Tämä tuo johtamiseen aivan uutta haastetta: nuoret toimivat työelämässä toisin kun vanhat työntekijät. He saattavat kilpailuttaa eri yrityksiä, he vaihtavat työpaikkaa useammin kuin vanhemmat työntekijät jne.. Jos yritys haluaa kyseisen osaajan pysymään palveluksessaan, täytyy tämä erilaisuus hyväksyä, sekä yrittää löytää uudet toimintatavat johtamiseen. (Mykkänen, E 2006, 23) Aito vastuun ottaminen organisaation kehittämiseksi on aina sillä, jonka työnkuvaan se kuuluu. Vaikka vastuuta olisikin jaettu muiden hoidettavaksi, niin lopullinen vastuu on yleensä työtyytyväisyyden osalta johtajilla. Koskaan ei kannata syyttää asiakkaita, kilpailijoita, suhdanteita, viranomaisia tai muita ulkoisia tekijöitä, koska se johtaa eittämättä vain huonompiin tuloksiin. Vastuu ja asenne työntekoon ovat monilla ihmisillä hämärtyneet käsite, valitettavasti. Monet aikuisista ihmisistä kieltäytyy hyväksymästä, että heidän teoillaan olisi joitain seurauksia. Jos et pysty aidosti antamaan oikeasti vastuuta työntekijälle, on kaikki häneen uhrattu koulutus ja kokemus nollan arvoista. (Parantainen 2009, 99–110)

On aina pidettävä mielessä, että hyvä asiantuntija ei ole välttämättä hyvä esimies. Johtajuuteen kehittyminen on organisaation kehittymistä ja sitä Kirjavainen & Laakso-Manninen (2001, 137) ovat kuvanneet seuraavalla tavalla



**Kuvio 11** Organisaation ja johtajuuden kehittäminen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 137)

Ihmisiä rekrytoitaessa kiinnitetään huomio henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, eli valitaan sellaisia henkilöitä töihin, joilla voidaan olettaa olevan suurin halu oppia. Palkitsemisen pitää perustua osaamiseen ja tuloksiin. Työtä organisoidessa ja rakenteita kehitettäessä toiminnan kehittäminen tapahtuu myös asiakkaiden näkökulmien kautta (Kirjavainen & Manninen 2001, 132–140).



**Kuvio 12** Palkitsemisen toimivuuden osa-alueet (www.palkitseminen.hut.fi).

Matalapalkkaisilla aloilla, palkitsemisella on suuri merkitys, sillä tyytymättömyys palkkaukseen saattaa aiheuttaa runsaita poissaoloja ja alhaista työmoraalia työntekijöiden keskuudessa. Tuottavuutta ja tehokkuutta voidaan ylläpitää myös palkkiojärjestelmällä, mutta ennen kuin järjestelmä otetaan käyttöön, sen kaikki merkitykset on tutkittava ja suunniteltava tarkkaan etukäteen, jotta se ei aiheuttaisi kateutta työpaikan henkilöstölle. Palkkiojärjestelmän perusteet on määriteltävä myös erittäin selkeästi. Palkkaa ja palkkioita voidaan eriyttää työn vaativuuden mukaan ja sitä kautta kannustaa ihmisiä yhä tehokkaampaan ja taloudellisempaan suuntaan, jotta yritystä kehitystä voidaan

ohjata haluttuun suuntaan (Peltonen & Ruohotie 1991, 39–50).

Yritys tarvitsee sekä uusia tuotteita että palveluja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja ilman innovatiivista henkilökuntaa on turha odottaa hyviä tuloksia. Luova ja jatkuva kehittäminen ja kehittyminen vaativat yritykseltä panostusta sekä uudistumiskykyä. Jos yritys haluaa ylläpitää toimintaansa korkealla, on sen huolehdittava siitä, että työntekijät pysyvät korkeatasoisina sekä pysyvät yrityksessä (Strömmer 1999, 10–11). Vain sellainen ihminen, joka tuntee vahvuutensa ja heikkoutensa voi kohdata rauhallisesti uusia kehittämistarpeita itsessään. Johtajana ja esimiehenä kasvaminen vaatii erilaisia ydinvalmiuksia. Luovan johtajan taitoihin kuuluu avata uusia mahdollisuuksia, olla innostava ja kyetä olla kaiken keskellä, eräänlaisena tutkimusmatkailijana uutta kehitettäessä. Älyllinen johtaja osaa esittää omat mielipiteensä, saaden vastauksia sekä hän osaa luoda ja ottaa vastaan haasteita sekä seisoa sanojensa takana. Kannustavalla johtajalla on kyky vahvistaa henkilöstönsä oppimista, hän osaa käsitellä eri henkilöstöryhmiä, saaden heidän positiiviset tunteet esille. Hän osaa ratkoa myös ongelmia ja saa ihmiset vakuuttuneiksi omista ideoistaan. Jos johtaja haluaa olla henkilöstöä tukevana ohjaajana, niin hänellä pitää olla taito ja halu auttaa työntekijöitä vaikeuksissaan sekä tunnistaa eri ihmisten tarpeita rohkaisten ja kuunnellen (Strömmer 1999, 100). Kannustava johtaja voi siis saada suorituskyvyn korkeaksi, jos alaisella on suorituskky hyvä, mutta alhaisella suorituskvyyllä varustettu työntekijä ei välttämättä saa johtajalta kannustusta, tukea tai ohjausta suorituskvyn parantamiseksi. Johtajistolla on suuri haaste saada kaikki työntekijät oman työnsä aktiivisiksi kehittäjiksi. Osaaminen on delegoinnin että ohjaustarpeen määrittäjä sekä henkilöstön kehittämisen lähtökohta hyvälle johtamiselle. (Viitala 2004, 86–88).

Osaamispääoma ei muutu organisaatiossa itsekseen, vaan siihen tarvitaan selkeä strateginen kehittämissuunnitelma prosesseineen, työkaluineen ja menettelyineen sekä aikatauluineen. Osallistaminen lisää motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä mahdollistaa uuden oppimisen (Viitala 2004, 88). Osaamisen- tai oppimisprosessin ei tarvitse olla nk. kertarysäys, vaan pidempiaikainen projekti, jotta kehittymiselle annetaan aikaa, eikä henkilökunnassa saada paniikkia aikaan, kun uusi projekti tuodaan tietoisuuteen (Ojala 2008, 81–102). Aina on olemassa ihmisiä, jotka uutta luotaessa toteavat, että

*Meillä on asiat aina tehty näin.*

*Meillä ei ole koskaan tehty asioita näin.*

*Se voi toimia muualla, muttei meillä.*

Kukaan ei osaa sanoa, miten tuollaisiin väittämiin tulee vastata, mutta hyvän johtajan pitää olla valmiina ja varautuneena kuitenkin tuollaisia väitteitä esitettäessä (Gustafsson & Johnson 2003, 134). Ydinosaamisen johtamisen kehittäminen saattaa kestää jopa 3-5 vuotta. Tarvittaessa yrityksen on käytettävä konsulttia apuna, muistaen kuitenkin, että varsinaisen kehittämistyön tekee aina organisaatio itse. Kehittämistyössä tulee ottaa koko henkilöstö mukaan. Prosessia on ylläpidettävä, se ei saa jäädä unhoon muun toiminnan alle, vaan sen kehittämiseen on säännöllisesti palattava, jolloin koko prosessin tärkein asia pääsee kehittymään, eli organisaation oppiminen. Älykkäässä organisaatiossa johtajiston tärkein tehtävä on hankkia, ylläpitää ja kehittää organisaation valmiuksia jatkuvaan kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2007, 171–174)

Strategioiden kautta ohjattu muutos saattaa aiheuttaa henkilöstössä vain yksilökohtaisia muutoksia. Työtehtävien synnyttämien muutosten kautta työntekijät yhdessä kehittävät työympäristöään niin, että roolit, vastuut ja ihmissuhteet ovat kehittämisen kohteena. Ongelmien ratkaisuisissa tämä tapa saattaa olla paljon tehokkaampi keino tuottaa taloudellisuutta ja tuottavuutta yrityksen toimintaan (Ruohotie 1998, 51). Organisaatio on muutakin kuin tuotteita ja palveluja tarjoava yritys. Se on ihmisten yhteisö, joka elää ja kehittyy yhteisöllisen kulttuurin varassa. Jokaisella yrityksellä on omat erityispiirteensä, historiansa, sankarinsa sekä psyykkiset ja fyysiset rajansa. Uudistuakseen sen on kohdattava tulevaisuuden haasteet ja näihin johdon on kiinnitettävä erityishuomio. Tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset saattavat olla ennakoimattomia, joten kehittämällä ihmisten vahvuuksia, tehokkuutta eliminoimalla heikkoudet, yritys voi jatkaa toimintaansa myös tulevaisuudessa jolloin yllätykselliset tilanteet voidaan kohdata avoimesti ja kokea ne uusina mahdollisuuksina (Heikkilä & Heikkilä 2005, 72–100). Johtajan on muistettava, että jos esimies tavoittelee suoritusten vahvennusta ilman oppimiskäytäntöä henkilöstönsä piirissä, vain pätevimmat kehittyvät ja niin kutsutut heikommat jäävät sivuun (=hiljaisemmat), jolloin osaamisen vähyydestä kärsivät jäävät yhä enemmän sivuun. Tämä taas alentaa motivaatiota työn suorittamiseen entisestään (Viitala 2004, 92–94).

Oppimista edistävän ilmapiirin luominen pitää sisällään aina sekä koko työyhteisön että henkilöstön ja johtajiston välisen vuorovaikutuksen kehittämistä. Viitala (2004, 189) on määritellyt osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot seuraavasti.



**Taulukko 4** Osaamisen johtamisen päätehtäväalueet ja keinot (Viitala 2004, 189).

TEHTÄVÄALUEET KEINOT	OPPIMISEN SUUN- TAAMINEN	OPPIMISTA EDIS- TÄVÄN ILMAPIIRIN LUOMINEN	OPPIMISPROSESSIN TUKEMINEN
Alaisten hallussa olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen	Tiedon prosessointi alaisten kanssa koskien visiota, strategioita, tavoitteita, asiakaspalautteita ja toiminnan tuloksia	Yhteisöllisyyden vahvistaminen lisäämällä tietoa yhteistoiminnan elementeistä ja merkityksestä (esimerkiksi avoimuudesta)	Tiedon lisääminen ryhmässä olevasta osaamisesta ja sen merkityksestä toiminnassa. Tiedon lisääminen oppimisen tarpeista
Keskustelun synnyttäminen oppimisen kannalta merkityksellisissä asioissa.	Alaisten osallistuttaminen oppimista suuntaavien asioiden ideointiin, suunnitteluun ja selkiyttämiseen. Toiminnan arviointia koskevat keskustelut työyhteisöissä.	Alaisten auttaminen rakentamaan virheiden käsittelyyn keskusteluissa. Keskinäisen ymmärryksen lisääminen keskustelujen avulla.	Osaamisen jaksamista edistävien keskustelujen synnyttäminen työyhteisöissä. Yksilöiden näkemysten avartaminen keskusteluissa muiden kanssa. Esimerkiksi kehityskeskusteluiden käyminen.
Oppimista tukevien puitteiden eli toimintamallien ja systeemien luominen	Oppimista suuntaavien järjestelmien ja toimintamallien luominen yhdessä alaisten kanssa	Dialogia ja reflektointia tukevien käytäntöjen rakenteiden kehittäminen työyhteisössä.	Oppimista ja tiedon prosessointia edistävien käytäntöjen ja järjestelmien kehittäminen

Tärkein resurssi toiminnan jatkuvaksi parantamiseksi on ihmisten ajattelutavan muuttaminen uusiutumiseksi. Ihminen luo itse tulevaisuuden, ja jos haluamme elää tulevaisuudessa hyvää työelämää, on meidän itse se luotava (Sydänmaalakka 2007, 259–261). Lähtökohdat onnistuneelle muutokselle rakennetaan normaalitilanteissa työpaikan työympäristössä. Työprosessien uudelleen organisointi on joissakin työyhteisöissä ehkä kivulias, mutta kannattava projekti, varsinkin kun ja jos sillä saavutetaan tuottavuuden tehostumista ja säästöjä yrityksen toimintoihin. Työprosessien kehittäminen on mainio tilaisuus kuunnella henkilöstön mielipiteitä, millaisessa työympäristössä he haluavat tehdä töitä ja miten. Ammatillinen osaaminen on kontekstisidonnaista jonka vuoksi on muistettava, että kaikkia esimerkiksi alan vaatimuksia ei voi yleistää jokaiseen työympäristöön samalla tavalla. Vaikka valmistettavat tuotteet ovat eri toimipisteissä samat, työt voidaan tehdä työpaikoilla aivan eri menetelmin ja järjestelyin.

Työtä kehitettäessä on Pekka Ruhotien mukaan (1998, 52–54) tehokkain tapa muuttaa ihmisten käyttäytymistä töissä on pakottaa heidät oppimaan uusia asenteita ja käyttäytymismalleja on sijoittamalla heidät uusiin tehtäviin. Tässä muutoksessa on kyse

oppimisesta, jossa työ ja työympäristö opettavat. Kouluttamisellakaan ei välttämättä pääse aina samanlaisiin tuloksiin, varsinkin jos koulutettu henkilö ei pääse toteuttamaan koulutuksessa oppimaansa omassa työyhteisössään. Vuorovaikutussuhteisiin perustuva oppiminen on merkittävä työyhteisön kehittäjä.

Organisaation johdon koulutuksissa on viime vuosien aikana tullut esille uusi sana, voimaantuminen. Voimaantuminen organisaation mahdollisuutena kyseenalaistaa työelämän itsestään selvyudet. Se on päättymätön prosessi, joka kasvattaa organisaation sitoutumista, itsekontrollia, johtajuutta, työtyytyväisyyttä, halua kehittää omia mahdollisuuksiaan tuoden uuden merkityksen työlle. Työntekijöille suodaan sellaiset olosuhteet, jotka edistävät hänen optimaalista muuttumisen kasvua työympäristössään. Mitä matalampi organisaation rakenne on, sen paremmin tieto leviää yrityksessä, kommunikointi tulee avoimemmaksi, ihmiset kokevat työssään iloa ja mahdolliset tiimit voivat jakaa palautetta toisilleen mahdollistaen innovatiivisen työyhteisön. Voimaantumisen kautta työntekijät kokevat vapautta ja vastuuta sekä päätöksenteon siirtyvän niille, jotka kohtaavat alan todellisuuden päivittäin. Itsensä johtaminen on tulevaisuuden johtamista, mutta organisaatio on opetettava toimimaan näin, jotta tuloksiin päästään. Ihmisiä tulee motivoida ja tukea kantamaan vastuuta omasta elämästään, kanssaihmisistä ja ympäristönsä hyvinvoinnista, jotta kehittyminen tapahtuu organisaation toivomaan suuntaan. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 3–6)

Hyvä henkilöstöjohtaminen on älykkään organisaation tunnus, koska silloin tiedetään, että menestymisen eväät ovat osaavassa ja motivoituneessa henkilöstössä. Johtamisen tarkoituksena on saada organisaatioista niin tehokkaita, että ne ovat kilpailukykyisiä, oppivia ja hyvinvoivia, koska silloin henkilökunta jaksaa työskennellä pitkällä tähtäimellä motivoituneesti. Matti Alahuhdan (henkilökohtainen tiedonanto 1997 Management Center European henkilöstöjohtamisen konferenssi) mukaan

*Hyvä henkilöstöjohtaja ymmärtää hyvin liiketoimintaa, on ajan tasalla trendeistä ja tehokkaimmista ja parhaimmista käytänteistä, osaa olla proaktiivinen sekä käytännöllinen, kuunteleva, joustava, mutta määrätietoinen, hallitsee prioriteetit ja osaa viedä asiat käytäntöön tehokkaasti.*

Elisa Mykkäsen (2006) mukaan henkilöstön jaksamisen kannalta on olennaista, että sitä kuunnellaan aidosti ja että sillä on mahdollisuus palautteeseen. Siksi myös muutosten vaikutusten arviointi on tärkeää, jotta läpiviedyistä muutoksista opittaisiin, mikä onnistui ja mikä olisi voinut mennä paremmin. Usein yrityksissä toteutetaan muutoksia muutoksen perään, mutta niitä ei välttämättä pysähdytä arvioimaan.



**Kuvio 13** Esimiestyö muutoksessa (Mykkänen 2006, 7)

Muutokseen valmistautuvan organisaation on huomioitava, että organisaation tai sen henkilöstön muutoshalukkuus ei välttämättä ole aina hyvä. Pauli Juuti (henkilökohtainen tiedonanto 8.4.2009) esitti, että muutoshalukkuuden voi jakaa neljään osaan.

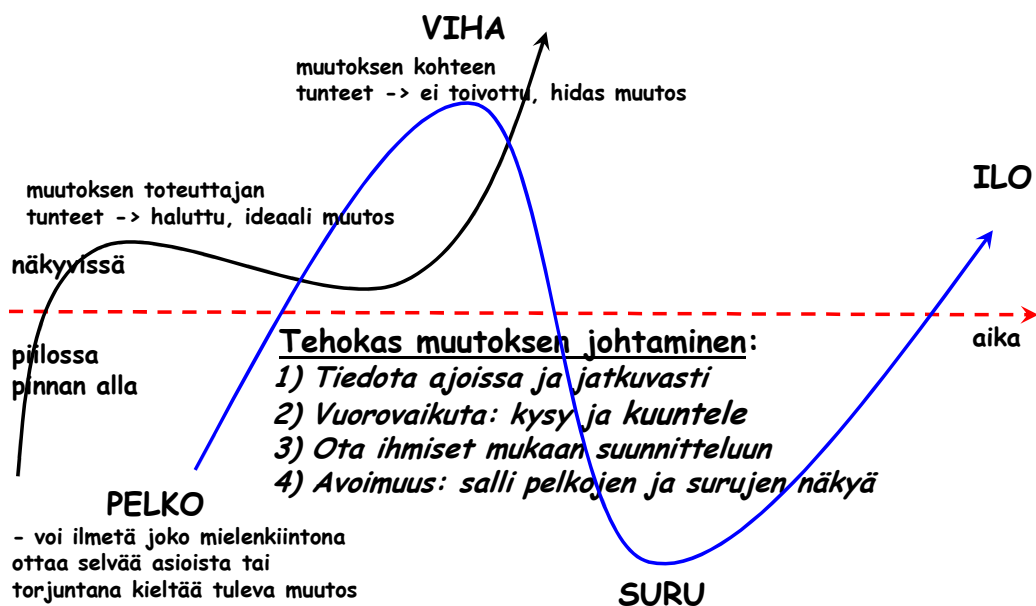
VAHVA	<b>KIEHUNTA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoshalua</li> <li>• Poikkeavia käsityksiä muutoksen suunnasta</li> <li>• Haasteena yhtenevän näkökulman luominen</li> </ul>	<b>FLOW</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Energiaa, vahvoja tunnetiloja</li> <li>• Innokkuutta</li> <li>• Haasteena positiivisen uudistumiskierrteen ylläpitäminen</li> </ul>
Uudistushalukkuus	<b>PYSÄHTYNEISYYS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Epäluuloa ja pelkoa</li> <li>• Ristiriitoja</li> <li>• Haasteena luottamuksen rakentaminen</li> </ul>	<b>LEPOKITKA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhtenäinen käsitys suunnasta</li> <li>• Vaikeuksia lähteä liikkeelle</li> <li>• Haasteena pienten muutosten käynnistäminen</li> </ul>
HEIKKO		

HEIKKO                      Strategisen                      VAHVA  
suunnan selkeys

**Kuvio 14** Millainen on organisaation muutoshalukkuus (Juuti 2009, 28)

Nykyaikana jatkuvan muutoksen tukeminen vaatii paljon aikaa johtajilta, koska väestön ikärakenne on muuttunut, osaaminen nousee merkittäväksi kilpailutekijäksi sekä tulevaisuudessa saattaa tulla kilpailua työvoimasta. Johtaja on tulevaisuudessa suunnan näyttäjä ja ohjaaja entiseen verrattuna, jonka tehtävänä on laittaa henkilöstö keskeiseen asemaan organisaation toimintaa kehitettäessä (Sydänmaalakka 2007, 234–241). Pauli Juuti (2005, 22–25) korostaa, että johtaminen on aina toisten ihmisten sieluun ja elämään vaikuttamista. Se on aina tunteita herättävää toimintaa, koska johtamisen kautta saadaan aikaan tila, jossa työntekijät voivat toteuttaa ja saavuttaa niitä asioita, joita he pitävät oikeina ja arvokkaina. Johtajan on hyvä osata varautua ennen kehittämisprojekteja henkilöstön reaktioihin muutosprosesseissa.

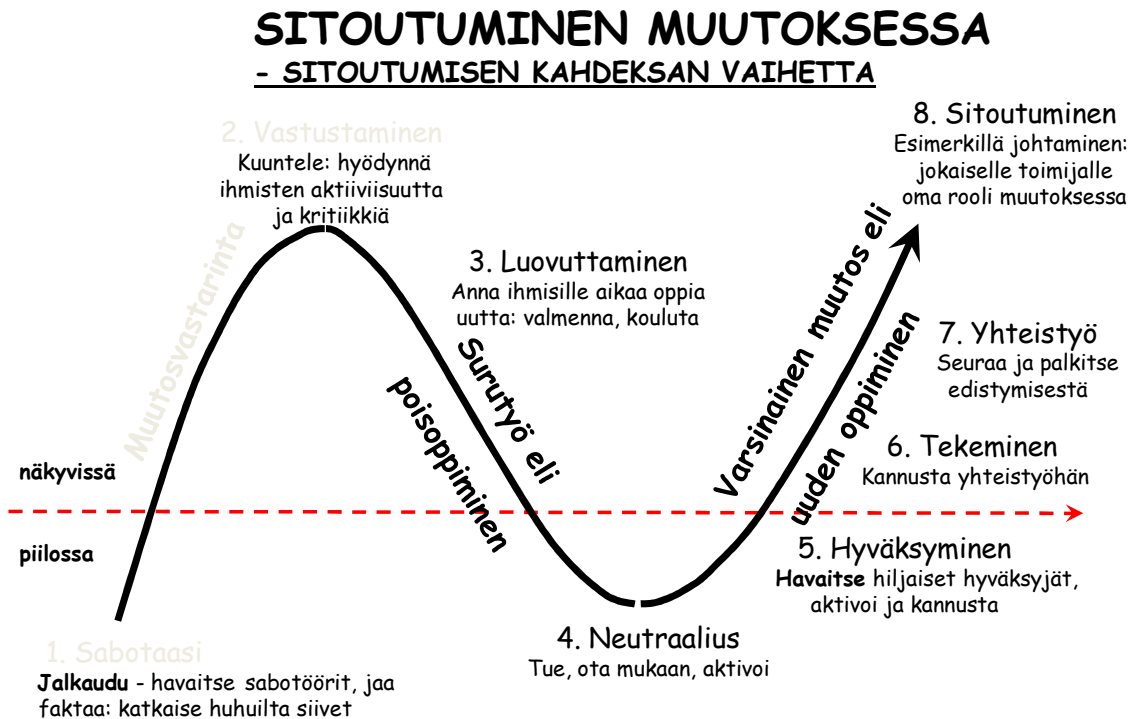
## Millaisia tunteita muutos herättää?



**Kuvio 15** Millaisia tunteita muutos herättää (Juuti 2009, 49)

Muutokseen sitoutuminen vaatii johdolta kärsivällisyyttä ja ymmärrystä, miten kehittyminen organisaatioissa tapahtuu ja miten organisaatio saattaa käyttäytyä. Muutokseen valmistautuminen on suunniteltava etukäteen hyvin tarkasti, jos halutaan päästä hyviin tuloksiin. Johtajan on osattava katsoa kauas tulevaisuuteen, mutta toisaalta hänen on tiedettävä tarkkaan, millainen hänen työyhteisönsä on (Heinonen & Järvinen, 1997, 213). Projektin toteutuminen vaatii aina sitoutumisen asiaan, vasta sen jälkeen yrityk-

sessä voidaan aloittaa kehittämistyö (Juuti 1995, 207–214).



**Kuvio 16** Muutoksen sitoutumisen kahdeksan eri vaihetta (Juuti 2009, 50)

Parhaimmillaan johtaminen on arvostuksen esilletuomista, kunnioituksen antamista, välittämistä, mahdollisuuksien luomista ja kannustavaa vuorovaikutusta. Siinä ei korosteta sääntöjä tai mukautumista, vaan etsitään esille jokaisen ihmisen ainutkertaisuus ja hyödynnetään sitä. Tulevaisuuteen suuntautuminen on esimiehen kyky nähdä, miltä tuleva voi näyttää. Tunneäly auttaa mielikuvien välittämisessä organisaatiolle, koska käskeminen ei yleensä johda toivottuun lopputulokseen, niin tukemalla toisen tunteita ja reagoimalla niihin eri tavoin eri tilanteissa ja olosuhteissa pääsee parempiin tuloksiin. Oppimisen edellytysten luomisessa esimiesten osaaminen on avainasemassa (Ojala 2008, 287–296).

## 2.9 Älykäs itsensä kehittäminen

Viisas ihminen elää jalat maassa, mutta pää on pilvissä. Tämä ajattelutapa antaa meille voimaa ja rohkeutta erilaisten päätösten tekemiseen. Uskalla unelmoida, tiedosta mitä pelkäät ja vahvista rohkeuttasi kohtaamalla pelkosi. Itsensä johtamiseen on olemassa monia hyviä kansanviisauksia, joita toteuttamalla osaamme tunnistaa itsemme ja selviytyä paremmin (Sydänmaalakka 2007, 286–287). Oppiminen on keino jäädä eloon ja pärjätä kilpailussa menestyksekkäästi. Elämme hyvin turbulentissa maailmassa, jossa mikään muu ei ole varmaa kuin jatkuva muutos. Turbulenssin hallinta vaatii uudenlaista suhtautumista ja ymmärtämistä meiltä kaikilta samalla joudumme sietämään epävarmuutta ja toimimaan entistä avoimemmin ja mukautuvammin. Tiedon määrä kasvaa moninkertaisesti joka 5.–7. vuosi. Globalisoituminen on tätä päivää tuoden mukanaan maailmanlaajuiset ongelmat ja -kilpailut. Meidän kaikkien olosuhteet ja sosiaalinen ympäristömme on muuttumassa, arvot asetetaan uuteen tarkkailuun, osaamisesta tulee vaatimukseltaan entistä tiukempi, työpaineet lisääntyvät ja ennen pitkää työyhteisöstämme saattaa tulla pahoinvoiva.

Mitä kaikkea pitää meidän jokaisen tehdä, että selviämme tästä tulevasta kaaoksesta? (Sydänmaalakka 2007, 26–27) Esimerkiksi oma terveys on yksi hyvä esimerkki todistamaan sitä, että uudistuminen on vaikeaa. Hyvin moni meistä syö liikaa, tupakoi, käyttää alkoholia liian paljon, omaa huonon kunnon, mutta ei kuitenkaan tee mitään asiantiljan korjaamiseksi. Vanhoista tavoista luopuminen on ylivoimaista ja vasta joku kriisi, esimerkiksi sydänkohtaus, saa ihmisen tekemään päätöksen elintapojensa muuttamiseksi. Miksi me emme saata tehdä elämäntapamuutosta ennen kuin jotain todella hälyttävää tapahtuu? Ihminen on mukavuudenhaluinen ja muutos toiminnassa vaatii poistumista nk. mukavuusalueelta, jotta saamme elämällemme uuden suunnan. Epäonnistumisia ei kannata pelätä vaan ne tulee nähdä kasvunpaikkana ja uudistumisen ja oppimisen vaiheina, joka ei aina ole tuskatonta. (Sydänmaalakka 2006, 73–79)

Uuden oppiminen ja osaamisen kehittäminen vaatii suunnitelman, osaamisen kehittämisstrategian. Silloin kun osaaminen ja oppiminen muuttuvat käytänteeksi, pitää yksilön jakaa tietoa ja osaamistaan myös muille. Käytännöstä on helppo laatia mittari, joka sitten todentaa tuloksen muuttumisesta. Organisaatioissa on helppo valita kehittämisen menetelmät ja mahdolliset yhteistyökumppanit tai tuottajat prosessin varmentamiseksi aikatauluineen verrattuna yksin opiskeluun ja tällöin prosessista saadaan koko organisaation oppimisprosessi oman kehittymisen ohella. (Ojala 2008, 213–215). Oppiminen

edellyttää aina ihmettelemisen taitoa. Asioita on kyseenalaistettava. Urautuneisuutemme saattaa vaikuttaa siihen, että pystymme havainnoimaan todellisuutta hyvin suppeasti ja näemme vain niitä asioita, joita haluamme nähdä (Sydänmaalakka 2006, 80–81). Oppimistapahtumaa pitää tukea, oli oppimisen tapa eri yksilöillä mikä tahansa. Oppimisen tuloksia on hyvä verrata tavoitteisiin, koska silloin saadaan selville tarvitaanko lisäoppimista, tai mitä kannattaa tehdä seuraavalla kerralla toisin (Ojala 2008, 216–254).

Fyysisellä kunnolla on selvä korrelaatio yössä jaksamiseen, luovuuteen, tehokkuuteen ja hyvinvointiin. Moni ihmisistä huoltaa autonsa paremmin kuin itsensä, uusi auto on helppo hankkia, mutta oman kehomme kanssa pitää selvitä koko ikä. Liikunnan lisääminen on helppoa ja siitä saa nopeasti positiivista palautetta itselleen. Tämä johtaa usein myös siihen, että alamme ajattelemaan mitä muuta voisimme tehdä toisin. Älykäs liikunta, terveellinen ruokailu, riittävä lepo ja olemisen taito, edesauttavat stressin sietokykyä sekä kykyä rentoutua hyvin (Sydänmaalakka 2007, 99–124).

Tunneäly ei tarkoita älykkyyttä, mutta se on kyky havaita ja hallita sekä omia että muiden tunteita ja ottaa tuntemuksista oppia omaan ajatteluun ja toimintaan. Työelämässä itsetuntemus on hyväksi päätöstenteossa ja itsehallinta helpottaa tehtävien suorittamista. Motivoituminen auttaa aloitekykyyn, rohkaisee ponnisteluissa sekä kasvattaa sisua. Empaattisuus ihmisessä tuo kyvyn ymmärtää erilaisia ihmisiä, luo yhteishenkeä ja näkee asioita eri kannoilta. Sosiaalinen kyvykyys luo perustan sujuvaan vuorovaikutukseen, johtamiseen, suostutteluun ja neuvotteluun sekä antaa valmiuksia ryhmä- ja tiimityöhön (Goleman 2006, 361–362). Arvot ja arvojohtaminen ovat merkittävästi saaneet uutta tarkoitusta nykyaikana. Henkinen kunto ja sen laatu on oivallettu merkittäväksi tekijäksi työyhteisössä selviämisen kannalta. Tärkeää on, että ihminen on tietoinen omista arvoistaan, koska arvojen kautta ihminen saa voimaa kiinnostua uusista asioista. On opittava vastoinkäymisistä ja nähdä ongelmat mahdollisuutena sekä ymmärtää se, että yksilö ohjautuu aina sisältäpäin. (Sydänmaalakka 2007, 207–224).

Lääkkeillä tai muilla vippaskonsteilla ei oppimisen tehostamista suositella, parasta ”lääkettä” ovat terveelliset elämäntavat ja liikunta. Lääkkeiden vaikutusta aivotoimintoihin ei ole tutkittu riittävästi. Oppimisen edellytyksiä ovat muun muassa ihmisen älyllinen kunto, oppimismyönteinen ilmapiiri, esimiesten valmius johtaa oppimista sekä osaamisen, oppimisen ja osaamisen jakamisen palkitseminen. Älyllinen kunto tarkoittaa kykyä ymmärtää, muistaa, oppia, suunnitella ja sopeutua. Mitä parempi älyllinen kunto on, sen paremmin ihminen kykenee tekemään päätöksiä, ratkaisemaan ongelmia, kestää stressiä ja selviää muutoksista. Tällöin ihminen on avoin uusille ajatuksille ja näkemyk-

sille. Tänä päivänä hyvä älyllinen kunto on perusvaatimus työelämässä toimimiselle. Hyvä henkinen älykkyys antaa voimia ja sitkeyttä toteuttaa pitkiäkin hankkeita, mikäli ne tukevat oppijan mielestä oikeita, hänelle tärkeitä asioita. Työhön keskittymiseen pitää antaa aikaa, sillä työmuistiin mahtuu kerrallaan ihmisen aivoissa korkeintaan neljä asiaa. (Ojala 2008, 257–295).



### 3 TYÖHYVINVOINTITUTKIMUS SUURTALOUSALALLA

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Ympäristön ja erilaisten ilmiöiden tutkiminen kiinnostaa ihmisiä; niiden vaikutus tai riippuvuus toisistaan. Ihmisen halu tietää eri asioista vaatii tutkimuksen. Tutkimus suoritetaan useimmiten laatimalla jonkinlainen analyysi ympäristöstä eri metodologisoin keinoin. Ennen tutkimusta on päätettävä, millaisen tutkimuksen tutkija suorittaa. Tapoja on monia. Tutkija yleensä strategian tutkittavasta asiasta ja päättää metodin, jolla hän selvittää tutkimuskohteensa syvällisesti. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2002, 164–199)

Tutkimuksella on siis aina jokin tarkoitus tai tehtävä. Tarkoitus ohjaa strategian valintaa. Tutkimus voi olla kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään; kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus sekä tapaus eli case tutkimus. Kokeellinen tutkimus kerää tietoa yhden käsiteltävän asian vaikutusta toiseen asiaan. Survey- tutkimus kerää tietoa joltain joukolta ihmisiä. Case tutkimus tutkii yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2002, 164–199)

Tutkittavan asian selvittämiseksi metodiksi pitää päättää tapa, jolla asia saadaan selvitettyksi. Metodeina käytetään yleensä kvalitatiivista (= laadullista) tai kvantitatiivista (=määrällistä) tutkimusta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan menetelmänä on usein haastattelu. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan paljastaa asioiden todellisia syitä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti, jolloin tutkimussuunnitelma saattaa muuttua esimerkiksi olosuhteiden johdosta. Kerättävä aineisto tutkitaan ja tulkitaan sen mukaisesti. Halfpenny on kuvaillut kvalitatiivista tutkimusta vuonna 1979 pehmeäksi, joustavaksi, subjektiiviseksi, induktiiviseksi, relativistiseksi ja hyväksi tutkimusmenetelmäksi (Solatie 1997, 11–32).

Miten määritellään luotettava tutkimus? Haastattelututkimuksen laadukkuus, luotettavuus eli reabiliteetti voidaan todeta, jos kaksi haastattelijaa saa aikaan samankaltaiset tulokset (Hirsjärvi ym. 2002, 213). Kvalitatiivisen tutkimuksen etuna on, että haastateltava vastaa kysymyksiin omalla kielellään ja omien kokemustensa perusteella (Solatie 1997, 80).

Haastattelijan on helppo aina tarkentaa lisäkysymyksillä, jos vastaajan vastaus jää vaajaaksi. Tällöin tutkimuksessa kerätty aineisto tulee monipuolisemmaksi kuin esimerkiksi pelkästään kysymyslomakkeiden avulla tehty tutkimusaineisto.

### 3.2 Tutkimuskohteena suurtalouskeittiö – toimintaympäristöstä yleistä

Suurtalouskeittiöt voidaan ryhmitellä neljäksi eri palveluperiaatteen mukaan toimivaksi tuotantolaitokseksi. Valmistuskeittiöissä ruoka valmistetaan pääsääntöisesti itse, vaikka osa raaka-aineista saattaa olla pitkälle jalostettua. Monet valmistuskeittiöt lähettävät ruokaa jakelukeittiöille, joissa ruoka jaetaan asiakkaille kuumana, tai osa/kaikki ruoka kypsennetään vasta jakelupaikassa. Kyseisistä toimipaikoista käytetään nimitystä palvelukeittiöt tai kuumennus-/viimeistelykeittiöt. Suomeen on viimeaikoina perustettu keskuskeittiöitä, jotka valmistavat ruoan ja lähettävät sen kokonaisuudessaan toimintaympäristöönsä. Keskuskeittiöt valmistavat ruokaa yleensä tuhansille asiakkaille ja sitä kautta, varsinkin kunnat, hakevat säästöjä keittiöiden työvoimakustannuksiin sekä keittiöiden rakentamis- ja ylläpitokustannuksiin. (Lampi, Laurila & Pekkala 2001, 10–11)

Mitä ja millaista työtä tehdään suurtalouskeittiöissä? Ammattinetti.fi (2009) mukaan

*Suurtalouskokin tehtäviin kuuluu ruoanvalmistuksen ohella pienemmissä yksiköissä elintarvikkeiden hankintaa, vastaanottoa ja varastointia, raaka-aineiden ja puolivalmisteiden käsittelyä sekä ruuan tarjolle asettamista, tarjoilua ja annostelua. Suurtalouskokki on erikoistunut suurkeittiöiden ruoanvalmistukseen, ruokien esille laittoon sekä elintarvikkeiden hankintaan ja varastointiin. Suurtalouskokki osaa valmistaa sekä arki- että juhla-ruokia.*

Suurtalouskokin keskeisiä tehtäviä ja osaamisalueita ovat hygieniasaaminen (elintarvikehygieniä, käsittely, hygieeniset työtavat, käsihygieniä, astiahuolto, keittiön koneiden, laitteiden ja tilojen siivous jne.), omavalvonta ja ruuan sekä palvelun itsearviointi. Omavalvonta perustuu elintarvikelakiin (23/2006/29§), joka alan ammattilaisten on tunnettava ja noudatettava työvuorossaan. Omavalvontaohjeistot määräävät työntekijöitä toteuttamaan hygieenisuusmääräyksiä elintarvikkeiden kuljetuksesta ja vastaanottamisesta tarjoiluun ja keittiön siivoukseen asti.

Työ on vastuullista, sillä käsiteltävänä on toimipaikasta riippuen hyvinkin suuria elintarvike- ja ruokamääriä ja ruuan laadun tulee olla hyvää, ravitsevaa sekä maittavaa. Työtä tehdään tiimitöinä siten, että kaikki tarkoitetut tehtävät tulevat tehdyksi työvuoron aikana. Useissa keittiöissä työvuorot ovat kiertäviä, jolloin työntekijöiden tehtäväkuvat

vaihtuvat päivittäin tai viikoittain. Tällöin työntekijä saa vaihtelua työpaikan rutiinitehtäviin ja ehkä mielekkyys työn tekemiseen pysyy tätä kautta parempana.

Valmistettaessa suuria eriä ruokaa on välttämätöntä käyttää erilaisia suurkeittiökoneita ja laitteita, joiden monipuolisen käytön ja puhdistuksen tuntemus on välttämätön. Suurkeittiö saattaa olla työympäristönä äänitasoltaan eli meluisuudeltaan korkea. Melua aiheuttavat keittiön astianpesukoneet sekä muut käytettävänä olevat koneet ja laitteet. Valitettavasti useissa suurkeittiöissä on puutteellinen ilmastointi, jonka seurauksena keittiössä voi esiintyä liiallista kosteutta ja/tai vetoisuutta. Keittiö voi olla lämpiminä vuoden aikoina liian kuuma tai talvisin liian kylmä. Jäähdyttäviä ilmastointilaitteita ei ole vielä monessakaan keittiössä kuumia työpäiviä viilentämässä, mutta onneksi ne ovat lisääntymässä, jolloin kuumuuden tunteesta päästään työpaikoilla eroon. Pelkkä yleinen koneellinen ilmastointi keittiöissä ei ole riittävä, vaan työssäjaksamisen yksi perusedellytyksistä on tasalämpöisen työympäristön järjestäminen keittiön työntekijöille.

Suurkeittiöissä työskentelevät henkilöt tekevät usein myös vuorotyötä ja monissa laitoksissa töitä tehdään myös viikonloppuisin, koska asiakkaat tarvitsevat ympärivuorokautista tai -viikkoista hoitoa. Suurissa tuotantoyksiköissä työn fyysistä rasittavuutta lisäävät myös työpäivän aikana kävellyt matkat. Esimerkiksi eräessä suurtalousalan toimipaikassa aamupalan valmistuksen aikana kokki kävelee keskimäärin 2,3 km, ja yhden työpäivän aikana joillekin työntekijöille saattaa askeleita kertyä 8000–10 000 askelta päivässä, mikä vastaa jo kohtuullista kuntosuoritusta hyvän kunnon ylläpitämiseksi. Kyseinen 10 000 askeleen määrä vastaa n. 4 kilometrin matkaa (Virtanen S. Henkilökohtainen tiedonanto 15.6.2009).

### 3.3 Tutkimuksen lähtökohta

Helsingin yliopiston Elintarvike-alan tuottavuustalkoot tutkimus (TUTA-projekti) v. 2007–2009 (Holopainen & Eloranta 2009) on ollut promoottorina omalle Marata-alalla tehdylle tutkimukselleni. Tavoitteenani on ymmärtää ihmistä ja löytää selityksiä hänen käyttäytymiselleen, valinnoilleen ja mielipiteilleen. Tekemässäni tutkimuksessa haastatteluissa oli mukana neljä Suurtalous-alan toimipaikkaa. Tutkimukseeni halusin ottaa toimintaperiaatteiltaan erilaisia toimipaikkoja, jotta tuloksiin saadaan laaja-alaisempi näkökanta ammatin vaatimuksista. Toimipaikkoina olivat puolustusvoimien muonituskeskus, sosiaalialan oppilaitoksen keittiö, yliopistollisen sairaalan henkilöstöravintola sekä terveyskeskuksen ravintokeskus.

Haastatteluun osallistui kuusitoista työntekijää esimiehistä ravitsemistryöntekijöihin (n=16). Työkokemusta heillä oli alle yhdestä vuodesta jopa 35 vuoteen asti. Vastaajista

15 oli naista ja yksi mies. Haastattelut tehtiin kesäkuussa 2009. Haastatteluvastaukset kirjasin muistiinpanoihini sekä osa haastatteluista nauhoitettiin. Vastaaajista neljä ei antanut lupaa haastattelun nauhoitukseen.

Haastattelun kysymysrunko perustuu Elintarvikealan tuottavuustalkoot projektissa käytettyyn lomakkeeseen. Muutin lomaketta Suurtalous-alalle sopivaksi karsimalla elintarviketeollisuutta koskevien kysymysten osuuden pois. Miksi en laatinut omaan tutkimukseeni omaa kysymyslomaketta? Halusin tutkimuksellani selvittää, löytyykö näiltä kahdelta alalta selkeitä eroja tai samankaltaisuuksia työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin tuottavuutta selvitettäessä. Uudella kysymyslomakkeella en voisi verrata tutkimuksessa kerättyjä tietoja toisiinsa. Vertailututkimus, mahdollisine samankaltaisine vastauksineen, tuo tutkimukselleni luotettavuutta keräämiini tutkimustietoihin.

Tekemistäni haastatteluista on tietojen koonti tapahtunut ensin toimipisteittäin, jotka lähetettiin haastateltuihin toimipaikkoihin mahdollisia toimipaikkakohtaisia jatkotoimenpiteitä eli työhyvinvoinnin kehittämistä varten. Haastattelun tulokset kiinnostavat jokaista toimipaikkaa. Yhteenvedo on tehty niin, että lukija ei pysty tunnistamaan kuka on vastannut. Täten tutkimuksessa on noudatettu eettisyyttä turvaavia toimenpiteitä ja sopimuksia yritysten kanssa. Haastattelujen tärkein tavoite oli selvittää alan yleisimpiä työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen vaikuttaneita tekijöitä, kerätä työntekijöiden mielipiteitä ja kehitysehdotuksia oman työn kehittämiseksi.

#### 3.4 Ennako-odotukset tutkimuksesta

Ennen suurtalouskeittiöissä tehtyjä haastatteluja odotin, että suurtalousalalla kerätyt vastaukset ovat lähes samankaltaisia, kuin Helsingin yliopiston tekemässä Elintarviketeollisuuden tutkimuksessa saadut vastaukset. Alat muistuttavat toisiaan paljon. Elintarvikkeiden käsittely, nostaminen ja tuotteiden siirtäminen kuumissa olosuhteissa ovat hyvin samankaltaisia. Työtä tehdään tarkoissa aikatauluissa, hyödyntäen koneita ja laitteita. Teknistä osaamista tarvitaan hyvän laadun saavuttamiseksi. Molempien alojen pitää noudattaa tarkkaa hygieenisyyttä. Työtä tehdään usein tiimeissä, jolloin sosiaaliset taidot ovat erittäin merkityksellisiä. Kaiken kaikkiaan työn rasittavuus on hyvin samankaltaista aloista riippumatta.

Tutkijana minulla on hyvin omakohtainen alan tuntemus. Olen toiminut suurtalousalalla työntekijänä että suurtalousalan opettajana yli 20 vuotta. Vaikuttaako se tutkimuksessa kerättävään aineistoon? Omakohtaiset tuntemukseni ja oletukseni ovat muotoutuneet omien kokemuksieni kautta. Osaanko kysyä haastateltavilta asiat niin, että he vastaa-

vat kysymyksiin omien lähtökohtiensa pohjalta vai niin, kuten työnantaja haluaisi heidän vastaavan. Haastattelun luotettavuutta heikentää, jos haastateltava vastaa kysymyksiin sosiaalisesti suotavin perustein. (Hirsjärvi ym. 2002, 193)

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen haastattelutulokset ovat koottu niin, että haastateltavien vastaukset ovat ryhmitelty aihepiireittäin. Vastaajien suorat kommentit ovat tekstissä kursivoituna tekstinä. Kappaleessa 4.1 haastateltavat arvioivat omaa työtään, miten he voivat vaikuttaa siihen ja mikä työssä aiheuttaa stressiä. Kappaleessa 4.2 haastateltavat kertovat, miten työt organisoidaan toimipisteissä ja onko keittiössä työskentely heidän mielestään vaativaa. Kappaleessa 4.3 työntekijät kertovat miten keittiöissä johdetaan toimintoja ja millaisena he kokevat työstä saatavan palautteen. Työsuojelu, työkyvyn ylläpitäminen ja sairauspoissaolot ovat kappaleen 4.4 keskeisimpänä sisältönä. Tuottavuuteen liittyvät vastaukset ovat kerrottu kappaleessa 4.5 ja henkilöstön toiveita ja kehittämistarpeita on selvitetty kappaleessa 4.6.

### 4.1 Henkilöstön arviointia omasta työstään

Haastatteluissa selvisi, että oma työ koetaan suurkeittiöissä selkeänä ja parasta työssä on nähdä ja palvella asiakkaita. Asiakkaiden yllättäminen ja tyytyväiseksi saaminen on yksi suurimmista haasteista ja tavoitteista.

Vaihtelevuutta työpäiviin tuovat vaihtuvat ruokalistas sekä erilaisten juhla- tai kahvituotteiden valmistaminen. Työntekijät nauttivat siitä, että asiakkaat tilaavat heiltä joskus esimerkiksi täytekakkuja erilaisiin tapahtumiin. Tällöin työntekijät pääsevät näyttämään, että he osaavat muutakin kuin perusruoanvalmistustehtävät. Heille on annettu myös mahdollisuus päästä vaikuttamaan tuotevalikoimiin, joita asiakkaille tullaan tarjoamaan. Tämä luo työntekijöille kuvan siitä, että heidän ammattitaitoaan arvostetaan ja heihin luotetaan.

Työpaikoilta löytyy paljon sellaisia moniosaajia, joiden siirtyminen työvuoroista ja tehtävistä toiseen sujuu helposti. Työntekijät pitävät siitä, että työnkuvat vaihtelevat päivittäin. Työntekijät voivat vaikuttaa omiin työnkuviinsa, mutta kaikissa työpaikoissa ei ole tehty tarkkoja kuvauksia eri työvuoroille. Osa henkilöstöstä saa jopa suunnitella oman työpäivänsä kulun itsenäisesti.

*Hyvin suunniteltu työ tarkoittaa sitä, että kaikki toimii ja lähtee ajallaan. Kello-  
tus on silloin onnistunut. Mä olen ylpeä siitä, että mä olen suunnitellut työt oi-  
kein ja kaikki pelittää.*

Uusien henkilöiden opastamiseen omien töiden ohessa kuuluu vanhemmilta työntekijöiltä joskus turhan paljon aikaa, jolloin omien tehtävien suorittaminen kärsii. Tämä saattaa vaikeuttaa työpäivän kulkua, varsinkin silloin, kun uusia työntekijöitä tai sijaisia tulee taloon. Tuottavuus heikkenee ja tulee kiire.

Keittiöissä tehdään töitä yleensä tiimeinä. Yhdessä sovitaan, miten työpäivän tuotteet valmistetaan, ja laitetaan esille. Keskustelukulttuuri työpaikoilla on avointa haastateluissa keittiöissä, mutta välttämättä se ei ole aina rakentavaa ja työn tuottavuutta lisäävää. Avoin keskustelukulttuuri säilyttää mielenkiinnon työhön ja työpäivien kulkuun. Päivittäisissä keskusteluissa viljelty huumori ja mukavat työkaverit ovat parasta monille vastaajille.

Haastateltavia ärsyttävät jatkuva kiire sekä työn raskaus.

*Pitää olla monessa paikassa yhtä aikaa.*

*Jatkuvasti vedetään vajaalla miehistöllä.*

*Jatkuva nostaminen on tosi raskasta*

Ala ei ole huippusuositusta, vaan joskus tuntuu työntekijöistä siltä, että töihin palkataan myös sellaisia ihmisiä, joilla ei ole mitään ammatillista taitoa tai motivaatiota laadukaasti työn tekemiseen. Palkka on ainut motivaatio eräille työntekijöille.

*Ala ei ole huippubrändi.*

#### 4.2 Töiden organisointiarviointia ja erityisosaamisen vaatimukset keittiöissä

Suurkeittiöissä työskentelevien esimiesten tulee haastateltavien mielestä osata organisoida työt hyvin, niin ettei joillekin työntekijäryhmille tule enemmän määrällisesti tekemistä työvuoron aikana kuin toisille. Haastateltavat kertoivat, että jokaisen työntekijän osata rytmittää oma työnsä niin, jotta aikataulut pitävät ja ruokailijat saavat sellaisia tuotteita ja palveluja, silloin kun he niitä tarvitsevat.

*Töiden ajoittaminen on sellaista erityisosaamista, jota oppii vasta työtä tehdessään.*

Keittiöistä löytyy monia uudelleen organisoinnin ja kehittämisen kohteita, joita korjaamalla työstä tulisi työntekijöistä mielekkäämpää. Työaikoja ja toimenkuvia voisi järjes-

tellä uusiksi, asiakkaita palvelevimmiksi. Ohjeistoja ja mitoituksia pitäisi muuttaa, mutta asiat etenevät työntekijöiden mielestä liian hitaasti.

*Maalaisjärkeä pitää käyttää kehitettäessä.*

*Byrokraattisuus ärsyttää.*

*Asioita kerrotaan pomoille, mutta ne etenevät niin hitaasti, että suututtaa.*

*Kaikkia ei kiinnosta kehittäminen, he tekevät työtä vain palkan vuoksi, ammattiyhpeys puuttuu.*

*Leipääntyminen näkyy työkavereissa.*

Muita erityisosaamiseen kuuluvia asioita ovat muun muassa ongelmaratkaisutaidot. Muun muassa erityisruokavalioita tarvitsevia asiakkaita on palveltava niin, etteivät he koe eriarvoisuutta muihin asiakkaisiin nähden. Työntekijät kokevat onnistumisen iloa silloin, kun dieettiä haluava asiakas tulee kiittämään hyvin tehdystä ruoasta. Tuotetus on haastateltavien mielestä hallittava eri raaka-aineiden kuten myös valmiiden ruokatuotteiden osalta.

Kolmessa toimipisteessä haastatelluista keittiöistä henkilökunnan tulee hallita myös kassakoneiden käyttö. Kassatoiminnot ovat olleet yllätys joillekin työntekijöille järjestelmien ”monimutkaisuudesta” johtuen, joskus ohjelmat ja koneet tekevät ”tepposet”, ja ruuhka-aikana saattaa aiheuttaa kärsimättömyyttä asiakkaissa.

*Asiakas ei välttämättä ymmärrä, että ruuhka johtuu järjestelmän toimimattomuudesta eikä keittiöhenkilökunnasta tai heidän ammattitaidoistaan.*

Keittiöhenkilökunnan on osattava tällöin hallita myös stressaavat tilanteet ja useat haastateltavista toivoikin näiden tilanteiden vuoksi koulutusta lisää teknisiin järjestelmiin ja asiakkaiden hallintaan.

Keittiöiden asiakkaina on joskus myös kansainvälisiä vieraita. Ulkomaalaisten työntekijöiden määrä on haastatelluissa toimipaikoissa lisääntynyt. Haastateltavat kertoivat, että englannin kielellä pärjää ja

*Onneksi meillä on englannin kieltä osaavaa henkilökuntaa.*

Muiden kielten hallintaa he eivät pitäneet välttämättömänä.



Tuotteita on osattava myydä ja linjastossa työskentelevien on hallittava asiakaspalvelun taidot.

*Välillä asiakkaita on maaniteltava maistamaan heille uusia ruokalajeja.*

Keittiöhenkilökunnalta vaaditaan nykyään enemmän ammatillista erityisosaamista kuin ennen vanhaan. Elintarvikelainsäädäntö velvoittaa keittäjiä nykyään huolehtimaan omavalvonnasta kaikissa toiminnoissaan. Myös asiakkaat seuraavat toimitilojen siisteysttä ja järjestystä. Haastateltavat olivat tyytyväisiä siitä, kun asiakkaat kehuvat asiakastiloja, tuotteita sekä toimintaa luotettavaksi.

#### 4.3 Palautekäytänteistä, viestinnästä sekä johdon toiminnasta keittiöissä

Haastateltavat ovat ylpeitä omasta ammattitaidostaan, nopeudestaan sekä asiakkailta saamastaan palautteista. Työstä saatava palaute kannustaa ja varsinkin, jos johtoporras tulee kysymään työntekijöiltä neuvoa, koetaan työssä suurta iloa. Hyvän työntekijän tulee olla heidän mielestään reipas, oma-aloitteinen ja joustava, asiakkaat antavat päivittäin työntekijöille palautetta myös henkilöstön toimintatavoista sekä heille tarjoilluista tuotteista.

Haastateltavien asiakkaina ovat varusmiehiä, henkilökuntaa, vierailijoita, potilaita, potilaiden omaisia, opiskelijoita ja vanhuksia sekä kotipalvelun piirissä olevia asiakkaita. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä saamansa palveluun. Asiakkaat arvostavat haastateltujen työtä, mutta joukosta löytyy niitäkin asiakkaita, jotka eivät kunnioita ruokapalveluissa työskenteleviä ihmisiä. Haastatellut olivat sitä mieltä, että ravintola-alalla toimivia arvostetaan enemmän. Asiakkaat sanovat asiattomia kommentteja esimerkiksi silloin, kun jotkut koneet eivät toimi tms. Positiivista palautetta annetaan muun muassa ruokien esillelaitosta, mausta, samoin kuin teemojen mukaisesti koristelluista asiakastiloista.

Viestintää ja sisäistä palautetta muodostuu joissakin keittiöissä henkilöstön keskuudessa. Keittiöistä löytyy nk. kuppikuntia eli henkilöstöstä on muodostanut sellaisia ryhmiä, jossa keskustellaan nk. sisäpiirissä ja välttämättä siellä kehitellyt ideat ja suunnitelmat tai esiintuodut palautteet eivät kantaudu kaikkien tietoon. Varsinaisia keittäjiä kuppikuntien toiminta harvemmin haittaa, mutta sellaista joskus tapahtuu. Eräiden vastaajan mielestä

*Henkilöstön tulisi oppia taito nähdä ja auttaa toista, joka tarvitsee apua omissa ja poissaolijan töissä.*

*Selän takana puhuminen kalvaa työyhteisön toimivuutta.*

*Taukojen aikana en halua mennä taukotilaan, koska siellä arvostellaan joidenkin ihmisten tekemisiä ja en halua kuulla niitä.*

Pääosa haastatelluista on ylpeitä omasta organisaatiostaan, vaikka ongelmana koetaan usein byrokraattisuus ja organisaation toiminnan hitaus. Suurin ongelma on sairaslomien tuomat sijaistarpeet päivittäiseen toimintaan. Sijaisia ei ole saatavissa ja poissaolijoiden työt jaetaan muiden tehtäväksi. Jos sairauslomat ovat pitkiä, niin silloin saatetaan palkata sijainen, mutta tätä tapahtuu harvoissa haastatelluissa toimipaikoissa.

Joillakin organisaatioilla on kuitenkin varaa palkata uusia johtajia, mutta monissa paikoissa johtoporras on unohtanut ruohonjuuritason tekijät, asioiden eteneminen työntekijöiden toivomalla tavalla on hidastunut. Henkilöstö ei välttämättä tiedä, onko keittiöön tehty toimintasuunnitelma ja mitä ovat ne tavoitteet, johon yritys pyrkii. Arvot ja strategiat tiedetään, että sellaiset ovat olemassa, mutta haastattelussa ei monikaan osannut niitä luetella. Visiota ei osattu selittää kuin yhdessä toimipisteessä. Henkilöstö toivoo, että kyseiset termit suomennettaisiin niin, että jokainen ymmärtää päivittäisissä toiminoissaan, mikä on toiminnan tarkoitus ja tavoite. Vierasperäisiä sanoja vierastetaan. Tasa-arvoa kaivattiin joissakin toimipisteessä ja sisäistä asiakaspalvelua pitäisi kehittää.

Organisaatioiden tulee varmistaa, että jokaisessa toimipisteessä noudatetaan samoja käytänteitä. Keittiöillä ei välttämättä ole enää valtaa päättää omista päivittäistoimintojensa kehittämisistä, päätettävissä ovat vain todella pienet asiat. Yhden haastateltavan kommentti oli, että

*Mekin osaamme ajatella ja sitä kautta kehittää työtämme.*

Yritysten johdon pitää välittää alaisistaan kannustaen heitä näkyvästi sekä organisoida työt niin, että johtamisesta tulee selkeää.

*Jos pomo kysyisi joskus meiltäkin, miten homma pitäisi tehdä, eikä vain määrätä, että se tehdään näin – tuloskin paranisi.*

Johtaminen ja esimiestyö koetaan joissakin paikoissa erittäin hyväksi, mutta joissakin paikoissa jotkut työntekijät eivät ole edes nähneet korkeinta johtoaan. Esimiesten työ koetaan fyysisesti helpommaksi kuin varsinainen keittiötyö, mutta vastaajien mielestä esimiehet joutuvat kovempaan henkiseen rasitukseen, koska heillä on vastuu keittiön toimimisesta.

Johdon tulisi kuulemma näkyä enemmän myös keittiön puolella, jotta heille muodostuisi selkä kuva siitä, mitä keittiössä ihan oikeasti tapahtuu. Hyvän esimiehen tulee olla ominaisuuksiltaan sellainen joka on auktoriteetti, joka seisoo sanojensa takana halliten kaikki käytännön työvaiheet, jotta hän osaa organisoida työt oikein toimipisteestä riippumatta (suuret organisaatiot).

*Johto tekee sellaisia päätöksiä, etteivät ne käytännössä toimi, kun he eivät koskaan ole tehneet kyseisessä työpisteessä kyseistä työtä.*

Viestinnän tulisi vastaajien mukaan olla sellaista, että työntekijöiden mielipiteitä kuunnellaan aidosti, jottei tehdä esimerkiksi täysin toimimattomia työmääräyksiä, huonoista investoinneista puhumattakaan.

Työhyvinvointiin ja hyvään johtamiseen kuuluu työntekijöiden mielestä esimiesten laadukas viestintä.

*Pomon tulee olla viestintätaitoinen ja viestiä asiat myös niille, jotka eivät ole välttämättä lähellä aina kuulemassa.*

Tämä lisää työyhteisöön yhteistyökykyä, oikeudenmukaisuutta, tasa-arvoa ja tasapuolisuutta haastateltavien mielestä. Jos pomo ei osaa kannustaa tai antaa rakentavaa palautetta, niin työntekijöille tulee tunne, että heistä ei välitetä. Johdon tehtävä on luoda hyvää henkeä työpaikalle, kuunnella työntekijöitään, ottaa persoonallisuudet huomioon sekä myös eri ihmisten yksilöosaamisen töiden organisoinnissa. Kun ihminen kokee onnistuvansa työssään, se nostaa motivaatiota työn tekemiseen.

Oikeudenmukainen johtaja valvoo työntekijöidensä etua, ei saa olla lepsu mutta omaa myös kyvyn uskaltaa ottaa puheeksi myös hankalat asiat rakentavalla tavalla huumoria unohtamatta. Johdon tulee olla työntekijöiden lähettyvillä, jotta ongelmatilanteissa työntekijät saavat apua nopeasti ja luotettavasti.

Suurin osa vastaajista tietää sen, missä päätökset tehdään ja kenellä valta on. Infor-

maatiota toiminnan tasosta ja taloudellisesta tilanteesta kerrotaan useimmissa paikoissa säännöllisissä viikkopalavereissa, mutta kaikissa toimipisteissä tätä käytäntöä ei ole, vaan henkilöstö infotaan nk. ohimennen.

Viestintää tapahtuu myös ilmoitustaulujen, muistilappujen ja sähköisten välineiden avulla. Sähköiset viestintäkanavat ovat kaikissa yksiköissä käytössä, mutta kaikilla henkilökuntaan kuuluvilla ei ole mahdollisuutta tai taitoa käyttää niitä. Joissakin yksiköissä henkilöstölle tiedotetaan yleisistä asioista myös henkilöstön intranetin kautta, mutta kun päätteitä ei ole käytettävissä tai taitoa koneen käyttöön ei ole, niin kaikki uudistukset ja projektit eivät välttämättä välity kaikkien tietoisuuteen. Atk-koulutusta kaivataan, tarvitaan ja odotetaan kaikille henkilöstöön kuuluvilla, joillakin työpaikoilla tiedetään, että johdolle annetaan ko. koulutusta, mutta miksi ei kaikille. Henkilöstöä helpottaisi myös, jos alakohtaisista koulutuksista tulisi toimipisteisiin kootusti tietoa, yksistään on hankala etsiä tietoa, kun ei osaa etsiä tietoa esimerkiksi Internetistä.

Henkilöstö kokee kuitenkin, että viestintä on vuosien myötä parantunut ja tehostunut. Tämä edesauttaa nk. Me-hengen ylläpitoa keittiössä. Joidenkin mielestä eräät toimipisteet ovat erittäin Me-henkisiä, mutta toiset eivät ole havainneet sellaista ollenkaan. Jotkut henkilöstöstä harjoittavat selän takan puhumista, mutta sen määrä on vähentynyt verrattuna entisiin aikoihin. Olisi hyvä, että myös henkilöstöllä olisi oma aloitelaatikko, koska ”ohimennen” kerrotut kehitysideat yleensä unohdetaan ja tätä kautta ne saattaisivat toteutua paremmin. Yhdessä toimipaikassa todettiin, että

*Meillä eletään päivä kerrallaan, selkeä suunnitelmallisuus puuttuu toiminnasta, informoinnista puhumattakaan.*

Useat vastaajista toivoivat aikaa kunnon keskusteluille, palavereissa aktiivisimmat ovat aina äänessä, mutta hiljaiset ihmiset ovat hiljaa, vaikka heidänkin mielipiteensä asioista tulisi saada esiin. Informaation kulussa monissa toimipaikoissa on parantamisen varaa, esimerkiksi tilauksista tulee tietoa liian myöhään, joka aiheuttaa keittiöissä kiirettä vai jos tilaus perutaan liian myöhään, on keittiössä tehty turhaa työtä. Tämä turhauttaa.

#### 4.4 Työsuojelu sekä työkyvyn ylläpitäminen, sairauspoissaoloista

Työsuojeluasiat ovat joissakin toimipisteissä erittäin hyvin hoidettu tarkkoine ohjeistoinnein, opasteineen ja toimivien työsuojelu asiamiesten kautta, mutta yllättävän monessa paikassa kaivattiin asiasta lisätietoa sekä koulutusta. Kaikilla ei ole ollenkaan tietoa siitä, miten asia on omassa yrityksessä organisoitu. Kysyttäessä millainen on toimipis-

teen työsuojelukulttuuri, ei asiaa tunnustettu, lainsäädäntöä ei tunneta, ohjeistoa ei ole olemassa joidenkin vastaajien mielestä ja toiset tietävät missä ohjeisto on ja miten pitää toimia, jos jotain tapahtuu. Yhdessä toimipisteessä on jokainen henkilökuntaan kuuluva suorittanut ensiapu 1. kurssin. Monet vastaajista toivoivat, että sellainen kurssi tulisi järjestää kaikille. Kone- ja laitekoulutus on hoidettu useimmissa toimipisteissä erinomaisesti.

Työkyvyn ylläpitoon monet yritykset tarjoavat henkilöstölleen liikuntaseteleitä, tai lähi-alueilla on mahdollista harrastaa erilaisia liikuntamuotoja henkilökuntahintaan. Ohjattua taukojumppaa ei keittiöissä enää järjestetä ja sitä kaivataan. Monet ovat osallistuneet myös kuntoutuksiin ja osa haluaisi sinne uudestaan, mutta eräässä toimipisteessä mahdollisuus kuntoutukseen lopetetaan, koska siitä ei ole kuulemma hyötyä. Jossakin toimipisteessä on henkilöstön mahdollisuus käyttää hierojan palveluja edulliseen, tuettuun hintaan. Eräs vastaajista totesi, että

*Modernissa keittiössä on ergonomista työskennellä.*

Tämä tuli esille vain yhdessä toimipaikassa, jota oli juuri saneerattu.

Työterveyshuoltoon ja sen palveluihin oltiin hyvin tyytyväisiä, vaikkakin jollakin toimipisteellä on matkaa työterveyshoidon palveluihin kymmeniä kilometrejä. Jokainen haastateltavista pitää omaa työtään fyysisenä, jopa rankkanakin. Työperäisiä vaivoja löytyy melkein kaikilta haastatelluilta. Polvia, jalkoja, selkää, niskaa ja hartioita särkee. Useat vastaajista ovat olleet sairaana töissä, koska he potevat huonoa omaa tuntoa sairaudestaan. Tämä johtuu siitä, että sijaisia ei ole saatavilla ja silloin omat tehtävät tulevat muiden tehtäväksi ja

*Itsestä tuntuu siltä, että muut kärsivät, kun olen sairaana.*

Pitempään alalla työskennelleet sanoivat, että nuorimmat työntekijät jäävät pois töistä paljon herkemmin kuin vanhat, joskus kuulemma syyttäkin. Jos työntekijällä on kuumetta, niin silloin ei tulla töihin, mutta nk. puolikuntoisena on jokainen työskennellyt. Seuraavana on kommentteja haastatelluilta:

*Kun ei saa sijaista, niin pitää tulla töihin*

*Ennen olin useimmin kipeänä töissä*

*Sairausloman hakeminen on niin byrokraattista, että on helpompi olla sairaana töissä – pääsee helpommalla.*

Kaksi vastaajaa totesi, että

*Meillä paheksutaan poissaoloja enkä halua jättää muita pulaan.*

*Kipeänä jaksaa olla töissä, kun tietää, että on loma tai vapaapäivät tulossa.*

Jos työntekijä potee vatsatautia, niin silloin ei yleensä tulla töihin. Oikein kova ”räkätauti” pitää jotkut työntekijät kotona, koska lepäämällä tauti helpottaa nopeammin, eikä ole riskiä saada jälkitauteja. Kaksi vastaajaa totesi, että

*Ikääntymisen huomaa, ei enää jaksa olla sairaana töissä, kuten nuorempana.*

#### 4.5 Tuottavuus keittiöissä

Tuottavuudesta monissa paikoissa ei puhuta tai kerrota henkilöstölle heidän mielestään riittävästi. Heille sana tuottavuuden mittarit ovat vieraita. Kustannustietoisuus on jokaisella nk. selkäytimessä, siihen ei päivittäisissä toimissa useinkaan puututa. Haastateltavat ovat tietoisia valtakunnassa vallitsevasta lamasta, ja yrittävät parhaansa mukaan toimia mahdollisimman taloudellisesti kaikissa toimissaan, mutta nyt alkaa näkyä se, että hyvä ja halpa eivät kulje käsi kädessä. Raaka-aine hintojen noustessa hankitaan halvempia tuotteita ja usein käy niin, että mitä hinnassa säästetään, se taloudellisuudessa hävitään. Laatu merkitsee vastaajille valmistettavien tuotteiden ulkonäköä, makua ja ruoan hyvää rakennetta. Keittiötyöntekijöiden on aina varmistettava valmistettavien tuotteiden laatu, joka uuden teknologian myötä on tullut haasteelliseksi, kun keittiöihin hankitaan alan kehittyneimpiä koneita ja laitteita.

Työvoimaa kaivataan lisää jokaiseen keittiöön, jotka haastateltiin. Henkilöstövähennystä on tapahtunut esimerkiksi eläkkeelle siirtymisten myötä, mutta lisähenkilöstöä ei ole välttämättä palkattu tilalle, vaan tehtävät työt on jaettu muille työvuoroille tehtäväksi. Joillakin keittiöillä asiakasmäärät ovat kasvaneet, mutta uusia ei siitä huolimatta ole palkattu. Kiire aiheuttaa stressiä, mutta toisaalta työpäivistä selviäminen pienentyneellä henkilöstöllä tuo henkilökunnalle ilon tunnetta onnistumisesta ja selviytymisestä.

Asiakkaita tulee palvella heidän mielestään siistissä ympäristössä, ruoan tulee olla kauniisti esille laitettua, jotta asiakkaat kokevat elämyksen ruokailutilanteissa. Ruoan tulee olla myös terveellistä ja turvallista esimerkiksi lämpötilojen suhteen. Asiakkaat arvostavat, että keittiöissä on tarjolla monipuolisesti erilaisia ruokalajeja. Tyytyväiset asiakkaat ovat tuottavuuden tae toimipaikoille. Yrityksen taloudelliset tavoitteet ovat

kolmen vastaajan mielestä laadukkaat. Tavoitteiden toteutuminen ei ole kaikille vastaajille selviä asioita. Asiakastytytyväisyyssmittaukset ovat toimipisteillä käytössä, tuloksia ei aina kuitenkaan kerrota henkilöstölle.

Tuottavuutta mitataan toimipaikoissa erilaisilla mittareilla. Jotkut haastatelluista osasivat luetella eri mittaamisen tapoja, mutta osa vastaajista ei tiennyt, millaisia mittareita toimipaikoilla on käytössään. Ruokasuositukset ovat tiedossa ja niitä noudatetaan, mutta miten tuottavuutta seurataan, on monille vieras käsite. Toisissa toimipisteissä taas osattiin luetella eri tuottavuuden mittareita sujuvasti, mutta eräs vastaajista kommentoi seuraavasti:

*Se on sitä pomojen hommaa, ei kiinnosta, mutta eipä niistä kerrotakaan.*

#### 4.6 Kehittämistoiveet ja -tarpeet haastatelluilta

Haastatellut arvostavat sitä, miten myönteisesti organisaatioiden johto tukee työntekijöidensä koulutushalukkuutta, itsensä kehittämistä. Ongelmana nähdään se, että jos työntekijä hakee koulutukseen, niin kouluttamiseen pääsemiseksi hänen on haettava virkavapautta työnantajalta. Moni työntekijä miettii tämän jälkeen, että jos työntekijä kouluttaa itseään palkatta, niin voiko työnantaja sitten hyväksikäyttää koulutuksen kautta saatua tietopääomaakaan. Tämä tilanne ei ole kaikissa työpaikoissa sama. Jotkut työnantajat maksavat henkilöstölleen palkkaa (ainakin peruspalkan verran) koulutusten aikana.

Kuntoutusjaksoissa oli samankaltainen tilanne. Työnantaja esittää henkilöstölle kuntoutusjaksoja mahdollisuutena ylläpitää työkykyään, mutta kyseisten jaksojen aikana työntekijä oli kuntoutuksessa ilman palkkaa. Tämä rajoittaa suuresti työkyvyn ylläpitämishalukkuutta työyhteisöissä. Tämä tilanne ei ole kaikissa työpaikoissa sama. Jotkut työnantajat maksavat henkilöstölleen palkkaa kuntoutusten aikana.

Työkykyä ylläpitävää toimintaa kaivataan työpäiviin, taukoliikuntahetket olisivat mieluisia, kun niitä joku järjestäisi. Virkistystoimintaa vapaa-aikaan halutaan myös lisää, koska se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, sekä opitaan tuntemaan työkavereita paremmin vapaa-ajalla kuin työpäivän kiireen keskellä. Kuntoutuslomille pääsyä pidetään ehdottoman tärkeänä, mutta työnantajan pitäisi tukea niitä myös palkan muodossa, jottei tarvitse ottaa virkavapaata kun lähtee kuntoutumaan ja sitä kautta ylläpitämään työkykyään.

Kehittämistoimenpiteisiin, joita organisaatioissa on, suhtauduttiin pääasiassa erittäin myönteisesti. Perusteluna oli mm.

*Meidän pitää kehittyä, koska maailma muuttuu kaiken aikaa.*

Joskus rankka työ vaatii veronsa, jolloin henkilöstö ei välttämättä jaksa paneutua kehittämisprojekteihin täysillä. Toivomuksena heillä oli, että uudistetut käytänteet voisivat pysyä parikin vuotta käytössä, nykyään uudistuksia tulee lähes viikoittain. Nopeasti vaihtuvia toimintoja ei aina enää muista, joka aiheuttaa sekaannuksia toiminnoissa. paperibyrokratia on monien mielestä lisääntynyt huimasti, vaikka tietotekniikka on vahvasti mukana keittiöiden arjessa. Koulutusta halutaan esimerkiksi ruokien esillelaitosta. Keittiön toiminnoissa on haastateltujen mielestä monia parannettavia asioita. Työprosesseja tulisi parantaa, koska

*Toisilla on kamalan kiire ja toiset vain juo kahvia samaan aikaan.*

Asennekoulutustakin kaivataan, koska omaan työhön voisi asennoitua positiivisemmin

*Narisimme monesti ihan turhista asioista ja tällöin negatiivisuus vie mennessään.*

Työntekijät arvostavat sitä, että henkilöstöä kierrätetään toimipisteen eri työtehtävissä. Tällöin he kokevat, että oppii arvostamaan työtovereidensa työsuorituksia oman oppimisen kautta. Eri työpisteissä on kuitenkin väestöpulaa, eli vaikka ateriämäärät ovat kasvaneet, niin uutta henkilöstöä ei ole palkattu lisää. Ikääntyvien jaksaminen tulisi huomioida, vanhat työntekijät eivät jaksa lisääntyntä työmäärää, nuoret yrittävät selvittää parhaalla mahdollisella tavalla työpäivistä.

Koneista ja laitteista henkilöstö toivoi, että työsuojeluun kiinnitettäisiin parempaa huomioita, jotkut koneet eivät ole enää työturvallisia käyttäjilleen. Voisiko johtoporras miettiä sellaisia säästökohteita, että saadaan hankittua toimivia välineitä. Kun koneet eivät toimi, arki vaikeutuu, koska huolto ei aina ehdi niin pian paikalle, kun sitä tarvittaisi. Hankintoja tehtäessä tulisi johdon kuunnella työntekijöitä, millaiset laitteet tulisi keittiöön hankkia, jotta ammatillinen taito pääsisi vaikuttamaan valintavaiheessa.

*Keittiöön hankittiin uusi X-laite. Se oli kamalan kallis, mutta ei sillä tee mi-*



*tään, kun sinne ei mahdu ne mitä pitäisi ja nyt pitää tehdä hommat käsin.*

Työasu on monien mielestä mukava ja asiallinen. Haastateltavat arvostavat sitä, että työnantaja kustantaa työvaatehuollon sekä hankintakustannukset. Työkengät joutuvat joidenkin yksiköiden henkilöstöt hankkimaan itse. Työvaatevalinnat tehdään pääosin muualla mallin ja toimittajan osalta. Monet haastatelluista haluaisivat päästä valitsemaan itselleen tyylikkäämmän työasun, joidenkin mielestä työnantaja voi sen päättää, koska se kustantaakin sen. Suojapäähine tuntuu haastateltavista hiostavalta ja hiuksia kuluttavalta, joten sitä voisi kehittää parempaan suuntaan.

Keittiöitä ja asiakastiloja on saneerattu viimeisen 10 vuoden aikana merkittävästi haastatelluissa kohteissa, ja tekemistä olisi kuitenkin vielä paljon, mutta tällä hetkellä monissa keittiöissä suunnitelmat uusista saneerauksista on laitettu ”jäihin” kiristyneen taloustilanteen vuoksi. Henkilöstö toivoi haastatteluissaan myös, että työympäristöt pitäisi tehdä viihtyisimmiksi, koska ne kuulemma lisäävät motivaatiota, kun

*Paikat ovat ehjiä ja kunnossa.*

Ilmastointilaitteet ovat monissa keittiöissä kuulemma aivan riittämättömät ja sitä kautta kuumuus ja höyry tekevät työnteosta todella raskasta. Kovat pinnat keittiössä lisäävät melua, joka ärsyttää suuresti työntekijöitä. Taukotilat ovat epävihtyisiä.

Tietojärjestelmät, joita keittiöissä käytetään, niiden kehittämiseksi pitäisi kiinnittää huomioita. Tarvittavaa tietoa ei löydy helposti. Toimintojen muuttuessa tiedon pitäisi tulla ajoissa henkilöstölle, jotta he osaisivat suunnitella oman työpäivänsä työt paremmin.

*Usein tehdään turhaa työtä.*

Asiakaspalvelua olisi helppo parantaa pelkästään järjestämällä toiminnot toisiin asiakastiloissa. Ruokaohjeet eivät välttämättä ole aina toimivia käytännössä tai niiden laatu ei ole sitä mitä me haluamme sen olevan. Lama näkyy. Kaksi haastateltavaa sanoi, että

*Omille asiakkaille tulisi näkyvämmiin mainostaa ja markkinoida esimerkiksi ruoan kotimaisuusastetta tai sitten lähiruokaa, käytettävistä luomutuotteista puhumattakaan.*

Keittiöhenkilökunnan matala palkkaustaso tuli jokaiselta haastatellulta mainintana.

Haastateltaville esitettiin kysymys, millaista viestiä voisi kertoa työnjohdolle. He toivoivat avointa keskustelukulttuurin tuleamista tai säilymistä työpäiviin. Monien mielestä esimiesten tulisi olla enemmän näkyvissä ja tulla paikanpäälle katsomaan ja tutustumaan työympäristöön,

*Me kyllä kerromme mistä ”kenkä puristaa”.*

Tiedottamista tulisi tehostaa sekä palautetta pitäisi antaa, koska se tuo tunteen, että johto arvostaa työtämme. Yhdessä tekemistä toivotaan lisää. Yksi haastatelluista toivoi, että

*Kun talossa on tietyt säännöt, niin miksi niistä ei pidetä kiinni.*

Johdolle toivotettiin myös jaksamista.

## 5 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tuottavana työntekijänä jaksaminen on haaste julkishallinnolle tulevaisuudessa. Suurtalousalalla on jatkuvasti paineita kustannusten pienentämiseksi. Suomessa v. 2009 oleva lama aiheuttaa sen, että keittiöihin ei välttämättä palkata uusia työntekijöitä, vaikka vanhoja poistuu esimerkiksi eläköitymisen kautta. Joissakin toimipisteissä asiakasmäärät lisääntyvät ja tulosta yritetään tehdä mahdollisimman pienellä henkilöstömäärällä. Tekemäni työviihtyvyy- ja työssäjaksamistutkimuksen tulos on sellainen, kuin odotin. Vertailututkimuksenani käytetyssä Elintarvikealan tuottavuustalkoot-projektissa kerättyjen haastattelujen vastausmateriaali on lähes samanlainen, kuin suurtalousalan haastattelussa kerätyt vastaukset. Vaikka alat, paikkakunnat ja toimintaympäristöt vaihtuvat, eivät työntekijöiden ajatukset muutu paljoakaan. Kyseisessä tutkimuksessa todettiin, että

*Työssään hyvinvoiva ihminen tekee laadukkaampaa tulosta tehokkaammin.*

Kun tuottavuus paranee työntekijöillä, myös yrityksen tuottavuus paranee.

Elintarvikealan haastattelut tein akselilla Outokumpu–Vantaa–Seinäjoki–Turku–Jyväskylä–Helsinki, suurtalousalan haastattelut tein Etelä-Suomen alueella. Tutkimuksia kannattaisi tehdä jatkossa laajemmaltikin julkishallinnon keittiöissä, sillä tulokset herättivät itsessäni monia kysymyksiä ja kehitysehdotuksia. Molemmissa haastatteluisissa työntekijät saivat tyydytystä, kun he näkivät oman työnsä laadun. Ihminen haluaa onnistua työssään.

Työtovereista pidetään ja työssä parasta on itsenäisyys. Hyvä työyhteisö luo yhteisyyden kokemuksen. Terveessä organisaatiossa tieto kulkee, ongelmat saadaan helposti ratkaistua, työntekijät luottavat toisiinsa ja henkilöstö viihtyy. Haastateltavia harmittaa tiedonkulku yrityksessä. Pitkään työelämässä olleena, olen saanut vieraila monissa erilaisissa yrityksissä. Keskustellessa työntekijöiden kanssa, monet sanovat, että

*Muuten kaikki on meillä hyvin, mutta tieto ei kulje.*

Mitä ja miten pitää yrityksissä toimia, jotta tästä ongelmasta vihdoinkin päästäisiin? Yhtenä ratkaisuna pidän viestintäsuunnitelman käyttöönottoa, johon olen viitannut viestintää

koskevassa kappaleessa 2.6. Toimipistepalaverieissa eksytään monesti asiasta, mutta pidettyjen palaverien määrä on eräissä yksiköissä lisääntynyt, joten työntekijät saavat äänensä paremmin esille.

Muutamissa keittiöissä asioita viestitetään ”lennossa”, joka ei vie työaika. Säännöllistä palaverikäytäntöä ei ole. Tämä tapa on työntekijöiden mielestä hyvä, jos ja kun asiat hoituvat. Viestintäkeinona tämä on tutkijan näkökulmasta arveluttava, koska miten johto varmentuu siitä, että poissaoleville muistetaan tiedottaa kyseiset asiat. Hyvin suunnitellussa viestintäsuunnitelmassa tähän ongelmaan on ratkaisu, mikäli toimitaan ohjeiden mukaan.

Työntekijöiden mielestä työssä on liian vähän haasteita, töitä kasaantuu tai työpaikka on liian byrokraattinen. Hyvin organisoimalla ja johtamalla työntekijät saavat haasteita oikealla tasolla omiin taitoihinsa verrattuna, mutta ovatko nämä otettu huomioon henkilöstöä rekrytoitaessa? Johdon tulisi aina miettiä, mihin tehtäviin kyseinen henkilö soveltuu parhaiten. Työtehtävien kierrättäminen, prosessien uudelleen suunnittelu ovat niitä keinoja, jolla työntekijät saadaan oppimaan uusia asioita omalla työpaikallaan. Motivaatio työn tekemiseen saattaa tällöin nousta. Tuottavuuden merkitys ymmärretään monesti väärin toimintaympäristöissä. Henkilöstö luulee, että nyt pitää tehdä töitä ”tukka putkella ja hiki hatussa” tai talkoilla ilman korvausta, jotta johto olisi tyytyväistä. Johto ei varmaankaan halua henkilöstönsä rasittuvan liikaa. He tuntevat ne seuraukset, joita liikaräätös aiheuttaa.

Laitekannan korkea ikä tuo ongelmia arkeen monissa haastatelluissa yrityksissä. Investoinnit eivät aina ole mahdollisia laman aikana, mutta se, että työt saadaan tehtyä, vaatii laitteiden toimintatakuun. Miten organisaation johto varmistaa sen, että koneiden tai laitteiden mennessä epäkuuntoon, siitä johtuvat haitat ovat mahdollisimman lyhytkes- toisia? Esimerkiksi, jos tiskikone on rikki 2 päivää keittiössä, tuottaa se suurta ongelmaa päivittäistoimintojen hoitamisessa. Onneksi näitä tilanteita sattuu vain harvoin.

Laitetekniikan kehittyminen on tuonut mukanaan koneisiin ja laitteisiin uusia ominaisuuksia. Osaako henkilöstö käyttää koneita niin monipuolisesti, kuin valmistajat ovat suunnitelleet? Uusissa laitteissa ruoanvalmistuksen jaksottaminen, ohjelmoitavine valmistusmahdollisuuksineen, tuovat keittiömaailmaan aivan uuden mahdollisuuden järjestää ruoanvalmistus uudella tavalla. Onko henkilöstöä koulutettu näistä uusista ruoanvalmistustavoista niin, että prosessien kehittäminen olisi ajallisesti jo käynnistetty? Taloudellista säästöä ja tuottavuutta saattaisi lisätä se, että opetellaan uudet menetelmät ja niin kutsutut vanhat tavat unohdetaan. Hyvään, laadukkaaseen lopputulokseen

pääseminen ei ole vain yhdellä tavalla mahdollista vaan siihen voidaan päästä monella erilaisella vaihtoehdolla.

Työnjohto pitäisi käydä useammin katsomassa, mitä työntekijöille oikeasti kuuluu, he olettavat, että kaikki on kunnossa. Johdon tulee näkyä työpaikoilla. Yksi yllättävä tieto haastattelussa tuli ilmi, että työntekijä ei ole koskaan nähnyt ylintä johtoaan. Alkavatko organisaatiot olla jo liian suuria, kun henkilöstö ei edes näöltä tunne pääjohtoaan. Minulle ainakin herää kysymys, miten kyseinen asia on informoitu työntekijöille? Tai miten asioista viestitetään toimintaympäristöissä?

Sairaslomien suuri määrä harmittaa haastateltuja. Työntekijä joutuu tekemään oman työnsä lisäksi myös poissaolijan työt. Miten työt jaetaan työpaikalla, kun sairaslomia tulee? Muitakin epäkohtia ilmeni. Joskus ihmetellään sitä, että miksi työntekijän pitää olla kipeänä töissä? Yksi työnantaja ei laskenut työntekijää kotiin, vaikka hän oli kuumainen? Kuka olisi siinä tilanteessa ottanut vastuun mahdollisista jatkoseuraamuksista? Entäpä, jos kyseinen sairaus olisi aiheuttanut vaikeamman jälkitaudin tai muun sairaskohtauksen?

Yhdessä haastattelukohteessa elintarviketeollisuuden yritys on ottanut käyttöön palkkiojärjestelmän, jolla pyritään vähentämään sairauspoissaolojen määrää. Keino on mielestäni hyvin arveluttava, koska henkilöstölle maksetaan palkkio siitä, että he eivät ole sairaana. Kannustaako tämä henkilöstöä tulemaan töihin sairaana? Kuka kantaa seuraukset, jos sairaus muuttuu pahemmaksi tai tapahtuu työtapaturma? Toivon, että kyseinen käytäntö ei leviä muihin yrityksiin tai muille aloille. Yhdessä yrityksessä henkilöstö on ehdottanut, että jos kerran sijaista ei palkata työntekijän sairasloman ajaksi, niin sijaisen palkkion voisi jakaa työssä olevien kesken. Tämä on mielestäni hyvä kannuste työssä jaksamiseen. Mutta miten toimitaan sitten, jos sairasloma on ajallisesti erittäin pitkä, tai johtaa esimerkiksi eläköitymiseen. Tällöin yksi henkilötyövuosi jää ”vapaksi” ja kuinka kauan henkilöstö jaksaa tehdä tuottavasti puuttuvan henkilön tehtävät, vaikka saavatkin siitä rahallisen korvauksen? Toki yrityksen prosesseissa saattaa olla varaa yhden henkilötyövuoden vähentämiseksi, mutta työtehtävien organisointi pitää tällöin suunnitella huolellisesti uudelleen, jottei muiden työntekijöiden väsymistä pääse tapahtumaan.

Työntekijöiltä vaaditaan erityisosaamista, kokonaisuuksien hallintaa, pitkää pinnaa ja kärsivällisyyttä, koska aina on kiire. Työ tekijäänsä opettaa – sanotaan. Kuitenkin henkilöstö kaipaa koulutusta, jotta oma ammattitaito pysyisi ajan tasalla. Monissa yrityksissä se jää oman aktiivisuuden varaan. Moni asia opitaan ”kantapään” kautta. Tämä ku-

vaa, miten yritys kannustaa henkilöstöään kouluttautumaan. Viestinnän kannalta ajatellen se kuvaa hiljaisen tiedon välittymisen ongelmia. Ojala mainitsee hiljaisen tiedon olevan suurimpia haasteita tulevaisuuden yrityksille sivulla 33, olen täysin samaa mieltä teoksen kirjoittajan kanssa.

Turhautumista koetaan, kun esim. työntekijä saa hyvän idean tuotannon parantamiseksi, niin työnjohto ottaa siitä kunnian itselleen. Miten yrityksissä on järjestetty työntekijöiden palkitseminen? Johdon kannattaa muistaa, että palkitseminen kannustaa aina motivoiden myös muita työntekijöitä parempaan työsuoritukseen. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla suurta, joka saa ihmisen hyvälle tuulelle. Pienikin muistaminen on monesti riittävä. Suurkeittiö- sekä elintarviketeollisuuden alan henkilöstö ei koe saavansa päätää tärkeistä asioista, vaan johtajat päättävät. Vaikutusmahdollisuudet ovat vuosien mittaan kuitenkin parantuneet ja nykyään muutamista toimipaikoista löytyy aloitelaatikoita. Hyvistä aloitteista jopa palkitaan.

Työsuojeluasioihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota, ja muutenkin toiminnan laajentuminen ei ole aina suunnitelmallista ja saneerauksista tulee toimintaan ”häslinkiä”. Johdon tulisi olla jämäkämpää ja yhteisen linjauksen takana, tervettä järkeä ei käytetä, kun toimintaa pyritään kehittämään. Päälliköiden suuri määrä ihmetyttää. Johtohenkilöiden määrä on kasvanut yrityksissä viime vuosien aikana. Työntekijät molemmissa haastatteluissa toivovat johdolta ja esimiehiltä useammin palautetta ja näkyvyyttä kentällä. Ammattitaito on heillä korkea, vaikkakin roolit vastuunjaosta ovat vielä ”hakusesa”. Osa johdosta on erittäin byrokraattista, osa johdosta on rentoa ja osaa perustella kantansa, niin että se ymmärretään. Hyvä esimies on työntekijöiden mielestä tasapuolinen, reilu, jämäkkä ja tavoitettavissa. Hänen tulee olla helposti lähestyttävä sekä hänen tulee tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa.

Taloista löytyy myös nk. kuppikuntia, osa ajattelee vain omaa etuaan, ei koko talon etua kuten pitäisi. Tuottavuus talossa ei näy tai siitä ei tiedetä. Tiedottamista tämän suhteen pitäisi säännöllistää. Olisiko jo aika puhua palavereissa, mitä johto tarkoittaa tuottavuudella, mitä henkilöstöltä odotetaan ja miten tuottavuutta mitataan.

Työsuojeluasioihin ja varsinkin työterveyshuoltoon oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä kummassakin haastattelussa. Työsuojeluvaltuutettujen ja työterveyshuollon palvelut ovat kaikkien saatavilla. Työnantajilla on kuitenkin eroavaisuuksia työterveyshuollon palvelujen laajuudessa ja määrässä. Työsuojeluvastaavasta sen sijaan tuli ristiriitaista palautetta. Osa oli tyytyväistä hänen työpanokseensa, osa piti työsuojeluvastaavan tapaan toimia huonona.

Osa haastateltavista ihmetteli, miksi työntekijät eivät noudata talon työsuojelumääräyksiä, sillä taloista löytyy laitteita, jotka ovat hengenvaarallisia. Työsuojelukoulutus menee hukkaan, kun henkilöstö ei jaksaa kuunnella. Hyväkuntoisena, jaksavana ja virkeänä työntekijä jaksaa parhaiten, mutta asia ei ole yksin työnantajan vastuulla, vaan jokaisen työntekijän pitää kantaa vastuunsa ja velvollisuutensa pitää itsensä hyvässä kunnossa. Kaikki tiedämme, mitä meidän pitäisi tehdä, jotta oma hyvinvointimme työssä voisi parantua, mutta, meistä monet eivät tee asioiden eteen mitään, vaikka omasta työstä onkin kyse. Olisiko jo aika?

Työkyvyn ylläpitämiseksi on yrityksillä hyvin vaihtelevia käytänteitä. Osalla on mahdollista osallistua työkykyä ylläpitävään toimintaan, osalla ei välttämättä ole edes kiinnostusta siihen. Joissakin yrityksissä työkykyä tuetaan liikunta- tai kulttuuriseteleillä. Näitä maksuttomia seteleitä toivottiin määrällisesti lisää tai henkilöstölle halutaan mahdollisuus lähteä säännöllisesti kuntoutumaan. Muina vaihtoehtoina esimerkiksi hierontaan osallistumisen mahdollistettaisiin tai työpisteissä järjestettäisiin jumppatuokioita, vaikkapa työn lomassa.

Haastatteluissa tuli ilmi suurkeittöissä työntekijöiden ongelmat työssä ja työyhteisöissä. Johtamisella on suuri merkitys. Miten kaikki hiljaisimmatkin työntekijät saadaan mukaan oman työpaikan kehittämiseen? Se millaisten tekojen kautta esimiehet edistävät käytännössä osaamisen johtamista sekä organisaatioiden kehittymistä on hyvin yritys-kohtaista. Toisissa työpisteissä kehittymistä ja työympäristön muutoksia tapahtuu ja töitä tehdään tiimeissä – vastuu kannetaan yhdessä, toisissa taas johtaminen saattaa olla aika auktoriteettista. Moni asia lähtee siitä, että esimies kunnioittaa työntekijöiden ammattitaitoa niin selkeästi, että hänen arvostuksensa ymmärtää jokainen työntekijä. Hyvän johtajan tulee olla aito, rehellinen ja luottamusta herättävä. Erilaisuuden huomaaminen ja sen huomioiminen johtamisessa luo henkilöstölle tunteen, että johto on reilua sekä joustavaa toiminnoissaan.

Tulosta saadaan aikaan, mutta onko kaikki tehty työ tuottavaa? Mielestäni julkisten ruokapalveluyksiköiden tulisi kehittää toimintojaan edelleen aktiivisesti, monissa toimipisteissä kehittäminen on alkuvaiheessa, toisissa jo pidemmälle vietyä, ajatellen esimerkiksi toimipisteen prosessien tarkastelua. Suomessa tarvitaan julkista ruokahuoltopalvelua jatkossakin, joten alan markkinointiin tulisi suunnata varoja, sekä sen profiilin nostamiseen tulee panostaa, palkkaustason kohentamisesta puhumattakaan. Tieto hyvästä työyhteisöstä kiirii maailmalle esimerkiksi opiskelijoiden työelämäjaksojen kautta. Työhyvinvointiin kannattaa panostaa, jotta meillä on ruoanvalmistajia tulevaisuu-

dessakin. Suurtalousala ei ole v. 2009 mitenkään suosittu ala, joten suurtalouskokeista saattaa tulla tulevaisuudessa pula. Jokaisen toimipisteen tuleekin miettiä, mitä se voi tehdä asian eteen.

Opinnäytetyöni teoriaviitekehys (luku 2) antaa tietoa siitä, mitä asioita voidaan ottaa työpaikoilla esille, kun ja jos yhteisö haluaa kehittyä. Aiheita on esitetty monia, mutta kehittämisen kohteita on varmaan vielä olemassa lisää, useitakin. Kun kehittämisen tielle lähdetään, on muistettava, että kaikkea ei kannata kehittää kerralla. Eteneminen pienin askelin saattaa olla tuottoisampaa, koska silloin henkilöstö pystyy omaksumaan uuden helpommin. Henkilöstöä harmittavat asiat ovat monesti pieniä eivätkä ne välttämättä vaadi aina miljoonainvestointeja. Jokainen työpaikka voi miettiä, mistä lähdetään liikkeelle, se kannattaa.

Työelämän laatu ja työntekijän tuottavuus suurtalousalalla – opinnäytetyöni toivottavasti herättää sekä henkilöstön että johdon pohtimaan yhdessä asioita eteenpäin. Aina ei yhdessä toimiminen ole kuitenkaan se paras tapa, vaan yksilöllinen kehittäminen saattaa edistää joissakin tapauksissa yrityksen tuottavuutta paremmaksi. Ongelmatonta työyhteisöä ei ole varmaan olemassakaan. Onneksi on olemassa monia tapoja johdolle kehittää työpaikoista sekä tuottavampia että viihtyisämpiä.

Tutkimuksen aikana tekemäni haastattelut olivat ainakin minulle opettavaisia tilanteita. Pääsin kuuntelemaan henkilöstön iloja ja suruja heidän toimipisteisiinsä. Kiitän mukana olleita yhteisöjä siitä, että sain tehdä haastattelut heidän henkilöstölleen. Toivon, että johdolla olisi joskus yhtä paljon aikaa keskustella – eri asioista, henkilöstönsä kanssa aivan rauhassa. Yhdessä keskustellen monet asiat avautuvat ja jo sitä kautta saattaa työviihtyvyys parantua kertaheitolla.

Tutkimukseni ei ole tuonut mitään uutta esille työssä jaksamisesta ja työviihtyvyydestä, jota pitkään alalla työskennelleet eivät tietäisi. Mutta miksi työnjohto sitten toimii, kuten toimii? Jos kerran tutkimukseni ja muiden tutkimusten aikana selvinneitä ja esiin tulleita ongelmia ja epäkohtia on paljon? Ongelmille pitää tehdä jotain, ennen kuin ne lisääntyvät. Julkitulleet työyhteisöjen ilmapiiriä raastavat asiat ovat mielestäni aika yksinkertaisesti ja helposti ratkaistavissa. Jo pelkästään kuuntelemisen lisäämisellä ja hyvällä yhteistoiminnalla selviävät työpäiviä stressaavat erilaiset ongelmat. Eikö johdon olisi jo aika paneutua työssäjaksamisen ja työviihtyvyyden lisäämiseen? Kuunteleminen ei maksa paljoa. Yhteisen toimintamallin kehittäminen vaatii jonkin verran aikaa, mutta toiminnan kehittämisen suunnitteluun vaadittu aika tulee nopeasti kuitattua tuloina, parempana tuottavuutena, takaisin yritykselle.



Vastuullinen vaikuttaminen – koulutusta on järjestetty esimerkiksi Järvenpään kaupungin koko henkilöstölle. Siinä koulutuksessa selvitettiin työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksiaan töiden kehittämisessä. Koulutuksen aikana kerrattiin alustaitojen ja työn hallinnan merkityksestä työyhteisön hyvinvointiin. Työntekijöiden odotukset johdosta sekä työkavereistaan, että johdon odotuksia työntekijöistään olivat koulutuksessa keskustelun aiheena. Vuorovaikutuksen kehittäminen ja jokaisen työntekijän oma panostus työyhteisön toimintaan korostuivat koulutuksessa ydinosaamistaideoiksi työssäjaksamisessa.

Henkilöstölle, tuottavuuden parantamiseksi, on olemassa hyvin monenlaista koulutustarjontaa. Kokonaisvaltainen kehittämistyö vaatii rahallista panostusta, mutta kun samanaikaisesti koko henkilöstö koulutetaan, yksikköhinta on yleensä hyvin edullinen. Jos henkilöstö tarvitsee lisäkoulutusta, esimerkiksi työntekijän velvollisuuksien mieleen palauttamiseksi, niin järjestettäköön sellainen koulutus. Asioiden selkiyttämiseksi työyhteisöjen tulisi aloittaa suunnitelmallinen kehitystyö henkilöstölleen, jotta henkilöstö jaksaisi tuottavana tulevaisuudessa.

Jokainen alalla työskentelevä voi vaikuttaa työelämän laatuun, jos halua ja tahtoa löytyy. Tekemällä oikeita asioita, kriittisesti tarkastelemalla, saadaan seurattua asiakkaiden muuttuvia tarpeita aktiivisesti. Tällöin yrityksissä valmistetaan sellaisia tuotteita ja palveluja, joita asiakkaamme haluavat. Kun tuotanto- ja jakeluprosessit saadaan suunniteltua ja toteutettua niin, että minimoidaan niiden kielteiset yhteiskunnalliset ja ekologiset vaikutukset, huolehditaan tuottavuudesta sekä vastuullisuudesta myös tulevaisuuden mahdollisimman hyvin.

## LÄHTEET

Ammattinetti.fi. 2009. Ammattina suurtalouskokki. Luettavissa www-muodossa: <http://www.ammattinetti.fi/web/guest/ammatit>. Luettu 6/2009.

Antti-Poika, M. 2008. Sairaspoissaolojen hallinta yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyönä. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Arajärvi, R. 2009. Haasteena työssä jaksaminen. Luentomoniste. Keuda henkilöstökoulutuspäivät 28.8.2009. Kerava.

Chan Kim. W. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Goleman, D. 2006. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Gummesson, E. 1998. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gustafsson, A. & Johnson, M. 2003. Competing in a service economy. USA: Jossey-Bass.

Elintarvikelaki 23/2006/29§.

Eloranta, T. & Holopainen, J. 2008. Arjen kehittämisessä avain sairaspöissaolojen vähentämiseen. Tiedote. Helsingin yliopisto MMT.

Eläketurvakeskus. 2008. Suomen työeläkkeen saajat ja vakuutetut 2008.

Eläketurvakeskus. 2007. Miksi masennus vie eläkkeelle. Eläketurvakeskuksen raportti 2007:1.

Haavisto, I. 2003. Hyve - yrittäjän unohdettu suure. Artikkelele julkaistu Yrittäjä lehdessä 5/2003. Luettavissa www-muodossa <http://www.eva.fi/index.php?m=10&subm=2&category=Ilkka+Haavisto&show=16&mode=default>. Luettu 15.3.2009.

Hannula, M. 2000. Käytännön läheisen tuottavuuden mittaaminen. Tuottavuudella tulevaisuuteen ohjelman julkaisu. Tampere: Tampereen teknillinen korkeakoulu.

Harkonmäki, K. & Koskenvuo, M. & Forma, P. 2008 Tahdon asia? Näkökulmia työssä jaksamiseen ja terveyteen. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Harsu, M. 2009. Palaute antaa voimaa. Puhtaus & Palvelu 2/2009.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2007. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Heikkinen, V. 1995. Tuottava keittiö. Ruokapalveluiden ja kannattavuuden ja taloudellisuuden parantaminen. Porvoo: Uusimaa Oy.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Holopainen, J. & Eloranta, T. Tavoitteena parempi arki – Elintarvikealan tuottavuustalokoot (TUTA) 2007 – 2009 Yhteenveto lähtötilaselvityksestä. Helsingin yliopisto: Taloustieteen laitos.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Huutola, M 2008. Osaavana ammattiin – terveenä työelämään. Teoksessa Ammatillinen osaaminen Suomen menestyksen takaajana. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2008. Työyhteisöviestintä mullistuu – jo oli aikakin. Luentomoniste. Luettavissa [www-muodossa](http://update.econnection.fi/yliopistokeskus/nestori/tiedostot/17/9633aa9f24f01f2e36f5d62feedd7704.pdf)

<http://update.econnection.fi/yliopistokeskus/nestori/tiedostot/17/9633aa9f24f01f2e36f5d62feedd7704.pdf>. Luettu 1.9.2009.

Juholin, E. 2001. Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä.

Juuti, P. 2009. Ihmisten ja työyhteisöjen johtaminen: Muutoksen johtaminen. Luentomateriaali 8.4.2009. Johtamistaidon opisto.

Juuti, P. Uudet johtamisnäkökymykset. Luettavissa www-muodossa:  
[http://www.avoin.helsinki.fi/asp/datastore/download.asp?ds\\_id=18160&Viestint\\_3\\_uudet\\_johtamiskemykset.ppt](http://www.avoin.helsinki.fi/asp/datastore/download.asp?ds_id=18160&Viestint_3_uudet_johtamiskemykset.ppt) . Luettu 15.9.2009.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Juuti, P. 1995. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Järvinen, P. 1999. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Kansaneläkelaitos. 2006. Mielenterveyden aiheuttamat haitat kasvaneet. Kelan teemakatsaus. Luettavissa www-muodossa  
[http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/tk150306/\\$File/TK\\_15\\_03\\_06\\_Mielenterveyden\\_hairioiden\\_maaniemi\\_raitasalo.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/it/kelasto/kelasto.nsf/alias/tk150306/$File/TK_15_03_06_Mielenterveyden_hairioiden_maaniemi_raitasalo.pdf?OpenElement). Luettu 1.9.2009.

Kaukiainen, K. 2007. Varhainen puuttuminen on tarttumista ja välittämistä. Talouselämälehti 2/2007.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita Oyj.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koistinen, O. 2009. Oravanpyörä hyrrää ihmisen päässä. Helsingin Sanomat 19.4.2009, E2.

Kuntoutussäätiö 2006. Työterveyshuolto näkyy työpaikoilla. Käännekohta-julkaisu 1/2006.

Lampi, R. & Laurila, A. & Pekkala, M-L. 2001. Ruokapalvelut työnä. Porvoo: WS Book-

well Oy.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Tikes-Työelämäjulkaisut Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Lumijärvi, I. Osaamisen kehittäminen suomalaisilla työpaikoilla. Suomen toimihenkilökeskusjärjestö. STTK:n julkaisu 1/2006.

Mintzberg, H. & Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy bites back. Englanti: Prentice Hall.

Mykkänen, E. 2006. Esimiestyön kipukohtat ja valopilkut muutostilanteissa. Kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Mäkipää, C. 2009. Mielenrauha tuo tyytyväisyyttä työhön. Puhtaus & Palvelu 2/2009.

Neilimo, K. 2001. Yrityksen menestymisen kulmakivet 2000-luvun alussa. Puhe. Luetavissa [www-muodossa](http://lta.hse.fi/2001/2/lta_2001_02_d5.pdf)  
[http://lta.hse.fi/2001/2/lta\\_2001\\_02\\_d5.pdf](http://lta.hse.fi/2001/2/lta_2001_02_d5.pdf). Luettu 15.3.2009.

Nieminen M. J. 1996. palveluyrityksen henkilöstöresurssit ja niiden kehittäminen. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu.

Nieminen, M. T. 2009. Työntekijän parasta ajatellen. Helsingin Sanomat, 22.3.2009, Talousliite E1.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Parantainen, J. 2009. Pölli tästä 2. Talentum. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusyhtiö Otavan painolaitokset.

Poikela, E. 1998. Oppiminen, arviointi ja osaaminen. Teoksessa Hallitaanko ammatti?

Pätevyiden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Helsinki: Yliopistopaino.

Putkonen, S 2003. Töihin lähtö – ilo vai pakko? Palkkatyöläinen 5.11.2003 nro 9/03.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruohotie, P. 1998. Kokemus on paras opettaja – jos vian otamme oppia siitä. Teoksessa Hallitaanko ammatti? Pätevyiden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Helsinki: Yliopistopaino.

Räisänen, A. 1998. Ammatillisen osaamisen arviointi. Teoksessa Hallitaanko ammatti? Pätevyiden määrittelyä arvioinnin perustaksi. Helsinki: Yliopistopaino.

Saarela, A. & Tuomi, T. 2007. Varhainen puuttuminen on tarttumista ja välittämistä. Kuusankosken kaupungin ja Kuntien eläkeyhtiöiden julkaisu.

Sarkomaa, S. 2008. Osaavana ammattiin – terveenä työelämään. Teoksessa Ammatillinen osaaminen Suomen menestyksen takaajana. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sauvala, M. 2009. Hyvä työ antaa muutakin kuin rahaa. Helsingin Sanomat. 22.4.2009.

Solatie, Jim. 1997. Tutki ja tiedä. Kvalitatiivisen markkinointitutkimuksen käsikirja. Helsinki: Mainostajien liitto.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen tänään. Helsinki: Edita Oyj.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs Organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tapaninen, I. 2009. Masennus vie työkyvyn yhä useammalta. Puhtaus & Palvelusektorilehti 2/2009, 12–15.

Teeriaho, R. 2009. Ota puheeksi. Puhtaus & Palvelu-lehti 2/2009.

Tukiasema.net. 2009. Setralin lääkkeen sivuvaikutukset. Luettavissa www-muodossa <http://www.tukiasema.net/keskustelu/show.asp?id=61105&p=1&pm=1>. Luettu 8.7.2009.

Tuottavuuden parantaminen. Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Tiedote. Luettavissa www-muodossa: <http://www.ek.fi/www/fi/tyoelama/tuottavuus/index.php>. Luettu 17.1.2010.

Työsuojelupiirit. Tapaturma- ja sairauskustannukset 2009. Luettavissa www-muodossa: <http://www.tyosuojelu.fi/fi/tulosta/114>. Luettu 30.6.2009.

Työsuojelurahasto. 2005. Fazer Amica kulkee omia polkujaan. Tiedonsilta-julkaisu 1/2005.

Työterveyslaitos. 2006. Työpaikka terveyden edistämisen areenaksi. Verkkojulkaisu 04/2006.

Työturvallisuuskeskus. 2009. Henkilöstön terveys ja työkyky. Luettavissa www-muodossa <http://www.ttktessu.net/henkilostoraportointi/henkilostonterveysjatyokyky.asp?menubar=hraport&hrapo=terv>>. Luettu 17.2.2009.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383/4§.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738/8§.

Työsyke 2009. Kunta-alan työsyke. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.

Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2006. Sairaspoissaolojen ehkäisy kunta-alalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Valtonen, T. 2006. Horeca-rekisteri 2006. Kodin ulkopuolella syötyjen annosten määrä kasvoi. Helsinki: A.C. Nielsen Finland Oy. Luettavissa www-muodossa <http://fi.nielsen.com/news/20061031.shtml>. Luettu 9.9.2009.

Valtonen, T. 2008. Horeca-rekisteri 2008. Kodin ulkopuolella syötyjen annosten määrä kasvoi. Helsinki: A.C. Nielsen Finland Oy. Luettavissa www-muodossa <http://pkkyweb.pkky.fi/elo/PDF/HORECA%202008%20TIEDOTE.pdf>. Luettu 9.9.2009.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan Yliopisto. Väitöskirja.  
Neljäs painos.



## LIITTEET

### Liite 1. Saatekirje haastattelututkimukseen



Nyt Sinulla on tilaisuus osallistua oman työsi, työyhteisösi Suurtalous-alan työviihtyvyyden- ja työssä jaksamisen tutkimukseen. Tutkimuksen tavoite on samalla selvittää alan sairauspoissaolojen syitä ja etsiä keinoa niiden alentamiseksi.

Tutkimukseen osallistuu neljä julkisen alan ruokapalveluja tuottavan keittiön henkilökuntaan kuuluvia työntekijöitä; Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Ravioli Meilahden lounasravintola, Tuusulan sosiaalialan oppilaitos, Keravan terveyskeskus sekä Karjalan prikaati Vekaranjärveltä.

Haastattelusta kerättävä tieto käytetään opinnäytetyömateriaalina verrattaessa työtyytyväisyyttä ja – viihtyvyyttä elintarvike- ja Suurtalous-alan välillä.

#### *Haastattelun aikana kerättävä tieto käsittää muun muassa*

- eri henkilöstöryhmiltä nauhoitetut ja/tai kirjatut yksilö- tai ryhmähaastattelussa annetut vastaukset.

Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista.

#### *Haastattelun luottamuksellisuus*

Alussa olevat taustatiedot ovat tärkeitä tulosten tarkastelemiseksi ryhmätasolla. Tulokset raportoidaan ryhmätasolla, joten **yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa**. Tietoja käsittelee vain tutkija. Tutkijaa sitoo lakisääteinen salassapitovelvollisuus yksittäistä työntekijää koskevissa asioissa, joten kaikki antamasi tiedot ovat täysin luottamuksellisia. Aineistoa säilytetään Keuda-Keravalla lukitussa tilassa vuoteen 2017 saakka.

*Haastattelun tuloksista tiedottaminen*

Haastattelun tuloksesta saat tietoa kirjeessä, jonka toimitan työpaikallasi heti tulosten valmistuttua. Jos tarvitset lisätietoja tutkimuksesta, ota yhteyttä allekirjoittaneeseen.

*Yhteistyöstä kiittäen*

Maija Helin

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija

050–591 5699

[maija.helin@keuda.fi](mailto:maija.helin@keuda.fi)

## Liite 2 Suostumuskirje haastatteluun

**Suostumus yksilöhaastatteluun**

Olen saanut riittävästi kirjallista ja suullista tietoa oman työni, työyhteisöni Suurtalousalan työviihtyvyy- ja työssä jaksamisen tutkimukseen. ja haluan osallistua siihen. Olen tietoinen, että osallistuminen on vapaaehtoista, ja että voin keskeyttää osallistumiseni syytä ilmoittamatta ilman, että se mitenkään vaikuttaa kohteluuni nyt tai vastaisuudessa.

Samalla annan suostumukseni, että minun haastatteluni saa nauhoittaa ääninauhalle (rasti)

- Kyllä
- Ei

Paikka \_\_\_\_\_ Aika \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Haastateltavan

allekirjoitus \_\_\_\_\_ Syntymävuosi \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_

Haastateltavan

nimenselvennys \_\_\_\_\_

-----

Vastaanottajan allekirjoitus \_\_\_\_\_

Vastaanottajan nimenselvennys \_\_\_\_\_

### Liite 3 Haastattelukysymykset

#### Haastattelurunko

1. Kuka olet, kauanko ollut talossa ja titteli
2. Mitä teet työssäsi, miten päivä kulkee/rutiinit, mitä teet aluksi, mitä sitten...
3. Mitkä asiat työssäsi tuottavat iloa ja mistä olet ylpeä
4. Mitkä asiat ottavat päähän tai turhauttavat
5. Erityisosaamisen merkitys sinun työssä, mitä vaatii
  
6. Kerro yrityksesi tarina. Minkälaisessa keittiössä olet töissä.
7. Kerro oma tarinasi milloin tulit yritykseen. Miltä maailma näytti silloin ja mitä on tapahtunut matkalla tähän päivään. Mitkä asiat ovat muuttuneet?
8. Mistä olet ylpeä yrityksessä ja mitkä ottaa päähän
9. Mitä osataan hyvin ja missä pitäisi kehittyä
  
10. Mikä on yrityksen visio ja strategia
11. Mitkä ovat yrityksen arvot
12. Näkyvätkö ne toiminnassa, arvot, ohjaako arjessa
13. Minkälainen on yksikön toimintasuunnitelma, painopistealueet, tavoitteet, tunnetko...
  
14. Kerro ylimmästä johdosta, johtoryhmästä, ketä, mitä tekee ja miten näkyy
15. Lähiesimiestyö, kuka, mitä tekee ja miten näkyy
16. Mikä on mielestäsi esimiehen tehtävä, minkälainen on hyvä esimies?
17. Minkälaista johtaminen/esimiestyö on, kuvaile/kerro lyhyesti
18. Mitä mieltä olet esimiestesi ja omasta viestintätavastasi kasvokkain puhuttaessa?
  
19. Päätöksentekomalli, kuka päättää, missä ja miten. Missä valta on?
20. Palaverikäytännöt, kuinka usein, mitä puhutaan, ketkä osallistuvat
21. Osataanko palaverissa puhua perustellen asiaa?
22. Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet
23. Työn organisointi ja sujuvuus, kuka/ketkä päättävät
24. Me-henki, onko kuppikuntia, minkälaisia, miten näkyy/vaikuttaa
25. Miten sisäinen asiakkuus näkyy arjessa
26. Minkälaiset viestimien käyttömahdollisuudet ovat työpaikallasi, viestintälaitteet ja -taidot?
  
27. Mitä työsuojelu sinulle tarkoittaa
28. Minkälainen työsuojelukulttuuri teillä on
29. Miten sinä olet mukana, miten työsuojelu koskee sinua
30. Miten toimitaan poikkeamatilanteissa
31. Tunnetko lain velvoitteet, oletko osallistunut johonkin työsuojelukoulutukseen
  
32. Ketkä ovat asiakkaita
33. Koetko tarvitsevasi lisää tietoa asiakkaan hoitamiseen?
34. Arvostavatko asiakkaat työtäsi
35. Oletko tyytyväinen työasuusi, sen mukavuuteen ja ulkonäköön?
36. Voitko vaikuttaa sen hankinnassa?

37. Tuottavuus ja mittarit, mistä teillä puhutaan, kuka ja miten sitä mitataan
38. Kustannustietoisuus, miten tulee ilmi
39. Laatu, mitä laatu tarkoittaa teille ja sinulle
40. Miten toimitaan poikkeamatilanteissa
  
41. Pidätkö työtäsi fyysisenä
42. Onko työsi mielestäsi rankkaa
43. Onko sinulla fyysisiä rasitusvammoja, miten sinun kädet, jalat ja selkä voivat?
44. Oletko ollut sairaana töissä? Miksi?
45. Haluaisitko kuntoutukseen
46. Tyky toiminta, työterveyshuolto - miten toimii
47. Tunnetko henkilön tai tiedätkö henkilön, joka teiltä olisi ollut ASLAK-, TYK- kuntoutuksessa tai muussa kuntoutuksessa? (ei tarvitse nimetä, ellei halua)
  
48. Mitä kehittämistä talossa tehty, miten sujunut, mikä osataan, missä kehitettävää, Minkälaista osaamisen kehittämistä talossa, mitä tarkoittaa teille/sinulle?
49. Suhtautuminen muutoksiin/kehittämiseen
50. Kehittämistarpeita, 3 tärkeintä (IHME)
51. Odotukset johdolle, työkavereille, itselle, eli mitä edellyttää että asiat menee eteenpäin