



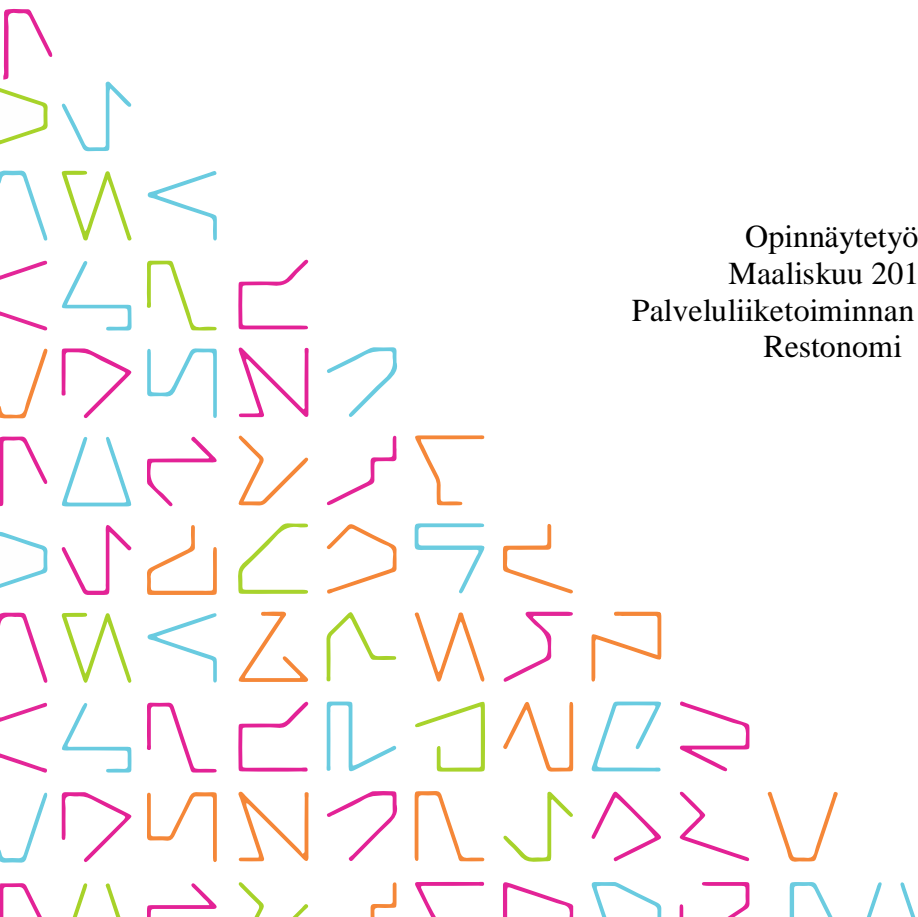
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Henkilöstöravintolan työhyvointisuunnitelma

Salla-Maarit Hakanen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2018
Palveluliiketoiminnan koulutus
Restonomi



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus
Restonomi

HAKANEN, SALLA-MAARIT:
Työhyvinvoinnin johtaminen
Henkilöstöravintolan työhyvinvointisuunnitelma

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 10 sivua
Maaliskuu 2018

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli nostaa esille työhyvinvoinnin johtamisen tärkeys yksilön työssäjaksamiselle. Työssä tarkasteltiin työhyvinvoinnin teoriaa, työyhteisön yhteisöllisyyttä ja tähän vaikuttavaa johtamista. Opinnäytetyö tärkein elementti oli tukeva työhyvinvoinnin johtaminen.

Opinnäytetyön kohdeyrityksenä oli 15 työntekijän henkilöstöravintola. Tavoitteena oli ottaa selvää työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta. Työntekijöille toteutettiin työhyvinvointikysely, jonka tulosten perusteella laadittiin työhyvinvointisuunnitelma.

Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella työyhteisön ilmapiiri on hyvä ja työssä toimitaan työkaveria auttavasti. Työntekijät viihtyvät työssänsä ja ovat tyytyväisiä esimiehen johtamiseen. Esimiestä arvostetaan ja häneen luotetaan. Esille kuitenkin nousi, että työyhteisössä on kommunikointi- ja vuorovaikutusongelmia. Lisäksi työnjakoihin, ongelmien ratkaisemiseen ja työkiertoon tulisi puuttua.

Tulosten pohjalta laadittiin työhyvinvointisuunnitelma, joka tehtiin pohjautuen Rauramon Työhyvinvoinnin portaat –malliin sekä yrityksen omiin arvoihin. Työhyvinvointisuunnitelman kehittämiskohteet jaettiin kolmeen osa-alueeseen, jotka olivat työyhteisön toimivuus, yhteisöllisyys ja koulutus ja työ. Työhyvinvointisuunnitelmaa tulla seuraamaan ja arvioimaan vuosittain uusien kyselyiden ja kehityskeskusteluiden avulla.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtaminen, työhyvinvointisuunnitelma

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management
Bachelor of Hospitality Management

HAKANEN, SALLA-MAARIT:
Management of Well-being
The Staff Restaurant's Well-being Plan

Bachelor's thesis 62 pages, appendices 10 pages
March 2018

The aim of this thesis was to highlight the importance of managing well-being at work. The employer is obliged to take care of employee well-being. The management of well-being should be part of the company's strategic management. The thesis deals with the theory of occupational well-being, communality and managing this successfully. The most important element of the thesis was the support of well-being at work.

The thesis was commissioned by a cooperative staff restaurant. The aim was to find out about the employees' well-being and their satisfaction with the company's management. The primary purpose was to investigate employees' mental and social well-being at work. The survey was implemented by a questionnaire.

Based on the results of the survey, the atmosphere of the work community is good and the employees are ready to help each other. The supervisor is valued and trusted. The results also revealed development targets. The study showed that the work community has communication and interaction problems. In addition, work divisions, solving problems and workflows should be discussed.

The main purpose of this thesis was to make a well-being work plan for the company. The well-being plan was compiled based on the results of the studies and theory. The development targets were divided into three areas: communality and education, workability and work.

Key words: well-being at work, management, well-being plan

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖHYVINVOINNIN TEORIAPOHJA.....	7
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	7
2.2	Työkyky.....	9
2.3	Maslowin tarvehierakia ja työhyvinvoinnin portaat.....	10
2.4	Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueet.....	16
3	TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖSSÄ.....	19
3.1	Työilmapiiri.....	19
3.2	Työyhteisötaidot.....	20
3.3	Työn imu.....	21
4	TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	23
4.1	Esimies työhyvinvoinnin johtajana.....	23
4.2	Työhyvinvointisuunnitelma osana strategista johtamista.....	24
4.3	Monimuotoisuuden johtaminen.....	25
4.4	Hyvän johtajan tunnuspiirteitä.....	26
5	KESKUSTELEVA JA TUKEVA ESIMIESTYÖ.....	28
5.1	Esimies työyhteisön tukijana.....	28
5.2	Sairauspoissaolot ja työterveyshuolto.....	28
5.3	Sisäinen viestintä ja tiedonkulku.....	30
5.4	Ristiriitoihin puuttuminen.....	30
5.5	Kehityskeskustelut.....	31
6	TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMINEN.....	33
6.1	Toimeksiantaja Peijakka osk.....	33
6.2	Vertailevia tutkimuksia.....	34
6.3	Tutkimusmenetelmä ja nykytilanteen kartoitus.....	36
6.4	Kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset.....	38
6.5	Yhteenvedo tutkimuksista.....	45
7	TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA PEIJAKKA OSK.:LLE.....	47
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	49
	LÄHTEET.....	51
	LIITTEET.....	54
	Liite 1. Työhyvinvointikysely.....	54
	Liite 2. Työhyvinvointisuunnitelma Peijakka osk.....	62

1 JOHDANTO

Nykypäivän työelämä elää jatkuvassa muutoksessa, joka aiheuttaa paineita yrityksille ja täten myös työntekijöille. Globalisaation muutoksen lisäksi muutosta tapahtuu myös työkuulttuurissa, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. Manka (2011, 8) tuo esille työelämän muutokset vuoteen 2020 mennessä. Näitä ovat globalisoituminen, hyvinvointivaltion rahoitusongelmat, teknologian kehittyminen, mutta myös nämä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät: työkuulttuurin muutos, verkottuminen ja kumppanuus sekä työvoiman rakennemuutos. Jatkuva kiire, muutos ja epävarmuus vaikuttavat työn mielekkyyteen ja kuormittavat psyykkistä hyvinvointia. (Manka, 2011, 7-8, 15.) Työhyvinvoinnin johtamisen merkitys tulee korostumaan entisestään, jotta näihin työelämän muutoksiin ja haasteisiin voidaan vastata ja niitä pystytään kehittämään. (Koivula & Halonen 2017).

Työhyvinvoinnin johtamisen haasteita ovat työyhteisön ongelmien ja ristiriitatilanteiden ratkaisut. Ongelmia on aina ja muuttuvassa maailmassa ihmisten tulisi luoda uudenlaisia suhteita työhönsä ja työkavereihin. Muuttuvat muutokset voivat luoda mahdollisuuksia, mutta myös aiheuttaa ristiriitoja. Esimiehen tulisikin ajatella, että hän on kuin myllyn ratas, joka ratkaisee mahdollisia ongelmia ja auttaa työntekijöitä ymmärtämään uudenlaisia suhteita työhön ja työkavereihin nähden. (Juuti & Vuorela 2015, 115.) Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla osa yrityksen toimivaa johtamista ja siihen tulisi panostaa.

Usein työhyvinvoinnista puhuttaessa viitataan fyysiseen työhyvinvointiin. Työnantajat tarjoavat työterveyshuollon ja pitävät huolta työntekijöiden hyvinvoinnista esimerkiksi liikuntaseteleiden avulla. Nämä ovat tärkeitä palveluja, mutta mielestäni henkisestä tai sosiaalisesta työhyvinvoinnista ei puhuta tarpeeksi. Usein myös niiden mahdollisiin ongelmiin ei osata tai haluta tarttua – ei ainakaan ajoissa. Työhyvinvointia tulisi tarkastella laajemmin kuin pelkän fyysisen työhyvinvoinnin kautta, jotta siihen voitaisiin vaikuttaa, tukea työntekijöiden työssäjaksamista, vähentää sairauspoissaoloja ja mahdollisesti lisätä työvuosia. Esimiehillä on suuri vaikutus työyhteisön hyvinvoinnille, vaikka jokaisella työntekijällä onkin velvoite kantaa oma kortensa kekoon. Hyvä työhyvinvointijohtaminen vaikuttaa yrityksen menestykseen hyvinvoivan työyhteisön

panostuksena palveluihin ja asiakaspalveluun. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä alalla kuin alalla ja opinnäytetyöni tarkoituksena on nostaa sitä entisestään enemmän esille.

Opinnäytetyöni toimeksiantajana on Peijakka osk.:n henkilöstöravintola, joka toimii Valmet Automation Oy:n ja Valmet Technologies Oy:n tiloissa Tampereella. Yritys toimii osuuskuntaperiaatteella. Peijakka osk.:n toimialana on harjoittaa ja ylläpitää palvelevaa ravitsemusliikettä, jonka tuotto menee pääasiassa asiakkaiden hyväksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvointia työhyvinvointisuunnitelman avulla. Työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi työntekijöille toteutetaan työhyvinvointikysely, joka auttaa havaitsemaan mahdollisia työhyvinvoinnin kehittämiskohteita. Kyselyn tavoitteena on selvittää työntekijöiden työssä jaksamista, työyhteisön ilmapiirin laatua sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä johtamiseen. Työhyvinvointikyselyn ja -suunnitelman taustalla hyödynnetään teoretietoa, erityisesti Rauramon (2012) Työhyvinvoinnin portaat –mallia sekä yrityksen omia arvoja.

2 TYÖHYVINVOINNIN TEORIAPOHJA

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

"Hyvä työelämä ei synny kikkakakkosilla. Liikuntasetelit, tykypäivät ja ilmapiiritutkimukset ovat yksittäisiä temppuja, joilla voidaan joskus sattumalta edistää työhyvinvointia. Hyvän työelämän aikaansaamiseksi on ymmärrettävä sekä työhyvinvoinnin kokonaisuus, että kaikki ne tekijät, joista organisaation hyvinvointi syntyy." (Kehusmaa 2011, 11.)

Työhyvinvointi on käsitteenä haastava, koska ihmiset kokevat hyvinvoinnin eri tavoin. Tämä on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa iän, sukupuolen ja persoonallisuuden lisäksi myös muun muassa perhetilanne, koulutus ja kulttuuritausta. Näiden lisäksi arvoilla ja päivittäisillä valinnoilla on vaikutus yksilön hyvinvointiin. (Liemaa 2011, 6.) Työssä käyvän ihmisen hyvinvointi rakentuu sekä vapaa-ajan että työn vaikutuksista. Nämä kävelevät käsi kädessä ja yhdessä vaikuttavat siihen, kuinka ihminen jäsentää ajattelunsa, miten hän suoriutuu tarpeiden tyydyttämisestä ja näiden kautta omien arvojen mukaisen elämän elämisestä. Hyvinvoiva ihminen voidaan rinnastaa myös onnelliseksi ihmiseksi. Onnellinen ihminen on ystävällinen, vastuullinen ja selviytyy helpommin haasteellisista tilanteista. (Rauramo 2012, 10–11.)

Suonsivu (2014, 42) kirjoittaa, että työhyvinvointia ei ole tieteellisesti tarkoin määritelty, mutta käsitteen lähtökohtana voidaan pitää positiivisen psykologian näkemystä, jolloin kyseisen näkökulman voidaan olettaa olevan positiivinen. Työhyvinvoinnin käsitteen ympärille tarvitaan myönteisiä käsitteitä. (Suonsivu 2014, 42–43.) Hyvinvoiva työntekijä sekä työyhteisö uppotuvat työhönsä, heidän yhteistyönsä on sujuvaa ja tämä näkyy myös organisaation laadukkaina palveluina ja tuloksellisuutena. (Työterveyslaitos n.d.). Vähäiset sairauspoissaolot sekä työntekijöiden sitoutuminen omaan työhönsä kertovat myös työntekijöiden työhyvinvoinnista. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.).

Sosiaali- ja terveysministeriön (n.d.) mukaan työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa kokonaisuutta, jonka muodostavat itse työ, sen mielekkyys, turvallisuus ja hyvinvointi. Kannustavalla ja työyhteisöä motivoivalla johtamisella on suuri vaikutus työyhteisön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Sosiaali- ja terveysministeriö n.d.) Työhyvinvointia ei

voida laittaa joko työntekijän tai työnantajan vastuulle, vaan tämän ylläpitäminen tapahtuu yhdessä. Työntekijän ja työnantajan lisäksi työhyvinvoinnin edistämiseen osallistuu työterveyshuolto. (Työterveyslaitos n.d.)

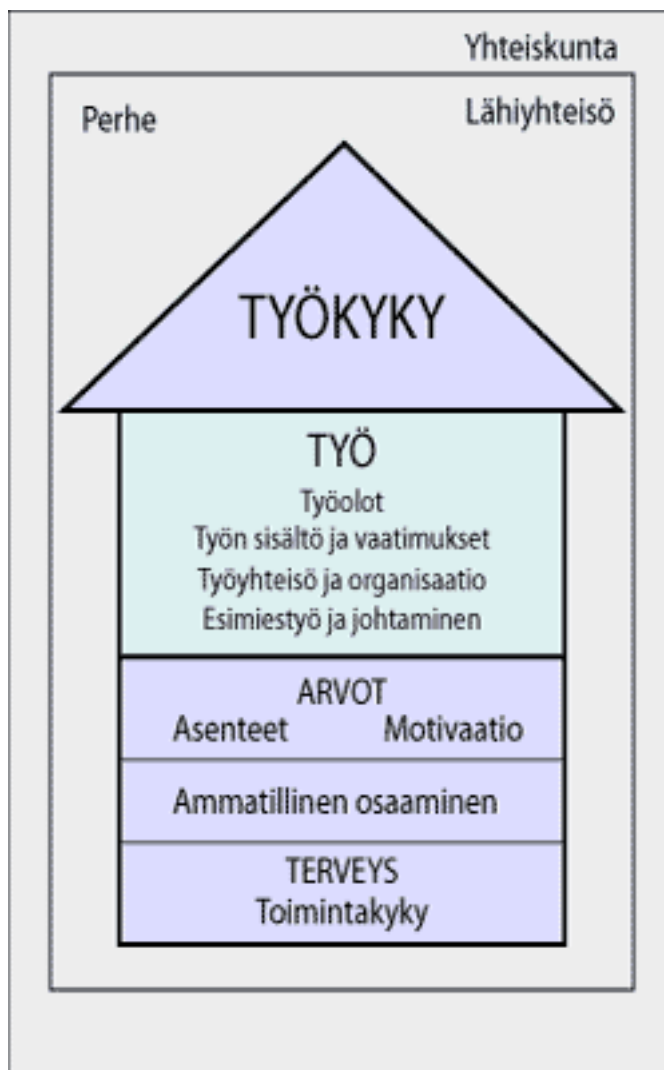
Työntekijän suoriutuminen päivittäisistä töistään kuvaa hänen työhyvinvointiaan. Tällöin työ on mielekästä ja yksilö kokee turvallisuuden ja hyvinvoinnin tunteita. Kaikki nämä yhdessä muodostavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden. Työhyvinvointi onkin tila, jolloin voidaan sanoa työn olevan hallinnassa, mutta siitä ei kuitenkaan puutu ongelmat ja haasteet. Stressiä voi ja ehkä pitääkin olla, mutta se ei saa kärjistyä niin suureksi, että se vaarantaa terveyttä. Työhyvinvointia käsitellään kokonaisuutena: fyysisenä, psyykkisenä, sosiaalisena ja henkisenä tasapainotilana. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen tarkastelu on tärkeää, koska kaikki nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Jonkin osa-alueen heikkoudet voivat helposti vaikuttaa muihin, jolloin näiden kaikkien yhteys tulee esiin. (Lindholm 2017, 7; Virolainen H. 2012, 11–12.)

Hyvinvoivasta työyhteisöstä puhuttaessa mainitaan usein me-henkisyys, työssä jaksaminen ja hyvä tiedonkulku. Tällöin myös työntekijöiden ja esimiesten välinen vuorovaikutus on avointa, ongelmista uskalletaan puhua ääneen ja palautteen antaminen on rakentavaa. Hyvinvoivalla työpaikalla koko työyhteisö on sitoutunut organisaatioon ja työntekijöiden vaihtuvuus on pientä. (Suonsivu 2014, 59.)

Työhyvinvointiin liittyvä keskustelu on lisääntynyt niin työpaikoilla kuin mediassakin, mutta käsitteenä tämä on vielä kovin suppea. Työhyvinvointi tuo mieleen lähinnä fyysisen hyvinvoinnin ja ergonomian, vaikka nämä ovat vain pieni osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. (Virolainen, H. 2012, 11.) Työhyvinvointiin liittyvien tutkimusten ja keskusteluiden aiheena ovat usein työpahoinvoinnin seuraamukset tai oireet. Työpaikoilla poissaolojen ja sairauspoissaolojen seuranta on tarkkaa ja näitä vertaillaan edellisiin kuukausiin, vuosiin tai jopa muiden yrityksen tilastoihin. Yritysten johdot kiinnittävät huomioita esimerkiksi kiusaamiseen kehittämällä toimintamalleja, joiden avulla voidaan pienentää ilmiöitä, mutta tästä jää kokonaan puuttumaan työhyvinvoinnin kehittäminen. On tärkeää kiinnittää huomiota ilmiöiden minimoimiseen, mutta parempaan lopputulokseen päästään ennakoimalla mahdollisia tilanteita. (Suonsivu 2014, 13.)

2.2 Työkyky

Työkyky on yksi työhyvinvoinnin peruspilareista. Käsitteen keskiössä ovat yksilön voimavarat ja työn vaatimukset. Yksilön terveys, toimintakyky, arvot ja asenteet kertovat hänen omista voimavaroistaan ja työ pitää sisällään koko työympäristön, -yhteisön, työn asettamat vaatimukset sekä esimiestyön. Yksilön voimavarat ja työhön liittyvät asiat kulkevat käsi kädessä ja vaikuttavat toisiinsa – kuitenkin työstä riippuen. Esimerkiksi henkilön sairastamalla sairaudella voi olla rajoittavaa vaikutusta työssä tarvittavaan työkykyyn. (Kauhanen 2016, 23; Luukkala 2011, 42.)



Kuva 1. Työkykytalo (Lapin yritys-kunta, 2012)

Kauhanen (2011, 23) kuvaa työkykyä rakennelmana, jossa on useita erilaisia kerroksia. Ensimmäisellä kerroksella ovat terveys ja kokonaisvaltainen toimintakyky, joka on kaiken perusta. Terveydellä voi olla vaikutusta yksilön työkykyyn joko heikentävästi tai

rakentavasti. Tämän avulla voidaan myös vahvistaa työkyvyn kehittämistä. (Kauhanen 2011, 23.)

Toisella tasolla Luukkalan (2011, 43) mukaan on ammattitaito ja osaaminen. Nykypäivän työ on nopeasti kehittyvää, joten yksilön tulisi olla motivoitunut kehittämään itseään ja osaamistaan, mutta myös työnantajalla on vastuu uusien toimintamallien perehdytyksestä. Osaamisen päivittäminen on yksi tärkeä tehtävä työkyvyn ylläpitämiseksi. (Kauhanen 2016, 23; Luukkala 2011, 43.)

Kolmannen tason täyttävät arvot, asenteet ja motivaatio. Nämä kuvaavat työn tärkeyttä itsellemme. Tasolla tasapainoillaan työn ja omien voimavarojen välissä. Työn ollessa itselle tärkeää ja merkityksellistä, haluamme olla hyviä, kannustavia, huolehtivia työkavereita ja pitää yllä toimivia vuorovaikutussuhteita. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat myös erittäin vaikutusalttiina. Esimerkiksi erilaiset käsitykset ja lainsäädäntö voivat vaikuttaa arvoihin ja asenteisiin. (Kauhanen 2016, 23; Luukkala 2011, 43.)

Itse työ ja sen olosuhteet, sisältö, vaatimukset ja esimiestyö löytyvät rakennelman neljänneltä kerrokselta. Tämä on rakennelman tasoista se painavin kerros. Työn ollessa haastavaa, omaa osaamista ja mielenkiintoa vastaavaa, se palkitsee vahvistamalla työkykyä ja työhyvinvointia. Iso merkitys on esimiestyöllä ja sen toimivuudella. Kannustavalla johtamisella voidaan vahvistaa yleistä jaksamista. (Luukkala 2011, 43.)

Työkyky koostuu siis useista eri tekijöistä, mutta tasapainottelee ihmisen voimavarojen ja työn välillä. Kyse on työminän ja yksityisminän välisestä suhteesta. Tämä tasapainoilu jatkuu koko elämän läpi. Ihmisen voimavarat muuttuvat iän ja muiden elämäkokemusten myötä ja työssä tapahtuu jatkuvaa muutosta. Elämme siis jatkuvassa muutoksessa. Työpaikalla työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen ovat kiinni toimivasta yhteistyöstä työntekijöiden ja organisaation johdon välillä. Vastuu on molemmilla. (Kauhanen 2016, 24–25.)

2.3 Maslowin tarvehierakia ja työhyvinvoinnin portaat

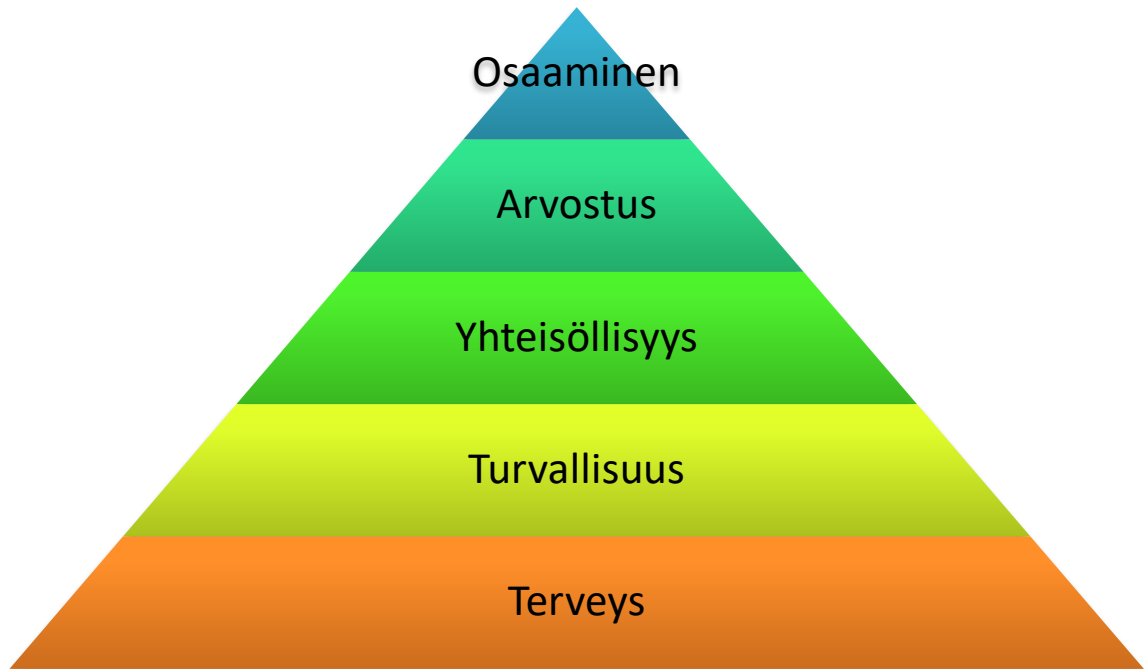
Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen tasapainotila, jossa yhdistyvät fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi (Suutarinen & Vesterinen 2010, 24). Yksi humanistisen psykologian tunnetuimmista tutkijoista, Abraham Maslow, kehitti vuonna 1943 motivaatioteorian, josta puhutaan Maslow'n tarvehierarkiana. Teorian mukaan ihmisen tarpeista muodostuu viisi eri tasoa, jossa alimpien tasojen tarpeiden tulisi olla tyydytettynä, jotta voidaan päästä ylimmille tasoille. Teoriassa luetellaan ihmisen viisi eri perustarvetta ja nämä kulkevat hierarkiassa alhaalta ylöspäin: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Näiden lisäksi ihminen haluaa huolehtia tarpeiden taustalla olevista olosuhteista. (Rauramo 2012, 12–13.)

Fysiologiset perustarpeet ja turvallisuuden tarpeet ovat fyysisen hyvinvoinnin osa-alueita. Näihin liittyvät muun muassa yksilön terveys, fyysinen kunto ja työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus. Työtä tulisi saada tehdä turvallisessa ympäristössä asianmukaisilla välineillä. Sosiaalista ja psyykkistä hyvinvointia ovat läheisyyden ja arvostuksen tarpeet sekä ihmissuhteet. Itsensä toteuttaminen ja työn arvostus ovat myös osana psyykkistä hyvinvointia. Hierarkian huipulta löytyy vielä yksi taso, joka voidaan lukea henkiseksi hyvinvoinniksi. Tähän kuuluvat yksilön omat arvot ja motiivit. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 26.)

Teorian hierarkisuutta on kritisoitu ja Maslow jälkeensä totesi itsekkin, että tämä ei välttämättä aina toteudu. Tilanteesta riippuen tarpeet voivat tulla esille myös muiden portaiden kustannuksella. Tämä tulee ilmi esimerkiksi flow-ilmiössä, josta puhutaan myös nimellä työn imu. Ilmiön aikana ihminen on niin syvästi uppoutuneena tekemäänsä työhön, että voi unohtaa muut fyysiset perustarpeensa, kuten nälän. Ilmiön aikana ihminen toteuttaa itseään eli on jo hierarkian ylimmällä tasolla. (Kehusmaa 2011, 16.)

Päivi Rauramo on kehittänyt Maslow'n tarvehierarkia-teorian mukaisesti työhyvinvoinnin portaatt-mallin, jossa huomioidaan sekä yksilön että yhteisön hyvinvointi. Tässä tarkastellaan ihmisen perustarpeita suhteessa työhön ja näiden vaikutusta motivaatioon. Malli on toteutettu vertailemalla työkykyä ylläpitävän toiminnan ja edistävän työhyvinvoinnin malleja ja näiden tuloksia yhdistäen Maslowin teorian mukaisesti. Työhyvinvoinnin portaatt-mallin tarkoituksena on yksilön, työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvoinnin kehittäminen. Portaille on annettu työelämän käsitteitä

noudattavat nimet: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. (Rauramo 2012, 13.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat-malli (Rauramo 2012)

Maslowin tarvehierarkian mukaisesti porrasmalli on systemaattinen malli, jonka avulla pyritään ymmärtämään pienempien osien vaikutusta kokonaisuuteen. Systemiajattelun avulla on löydetty niitä prosesseja, joihin on tarkoitus vaikuttaa silloin, kun järjestelmään tai sen osiin pyritään samaan pitkäaikaisiin muutoksiin. (Rauramo 2012, 14.)

Portaan ensimmäisenä osana on terveys, joka on myös terveytemme perusta. Yksilön näkökulmasta puhutaan omiin arvoihin perustuvasta toiminnasta, jolla pyritään parantamaan terveyttä ja hyvinvointia ja ehkäisemään sairauksia. Säännöllisellä ja monipuolisella liikunnalla pystytään ylläpitämään fyysistä kuntoa, parantamaan työkykyä ja jaksamista. Hyvällä ravinnolla on positiivinen vaikutus terveyteen. Hyvän ravitsemuksen ja terveyden ylläpitämisessä on otettava huomioon energian saannin ja kulutuksen tasapainottaminen sekä ravintoaineiden saanti. Liikunnalla ja terveellisellä ravinnolla on merkitystä painonhallinnassa. Näiden lisäksi levolla ja unella on tärkeä merkitys yksilön terveyden kannalta. Terveellisten elämäntapojen avulla pystytään ennaltaehkäisemään sairauksia ja edistämään terveyttä. Terveyden edistäminen on kuin laittaisi rahaa pankkiin. Voidaan puhua terveyteen sijoittamisesta. (Rauramo 2012, 26–27, 29, 32.)

Organisaation näkökulmasta hyvä terveys tarkoittaa toimintaa, jonka avulla pyritään ylläpitämään ja edistämään henkilökunnan terveyttä ja toimintakykyä. Työhön liittyvien tapaturmien ja sairauksien vähentämisellä pystytään vaikuttamaan myös ennen aikaisten eläkkeiden vähentymiseen. (Rauramo 2012, 26.)

Työpaikoilla terveyttä voidaan pyrkiä edistämään monin eri tavoin. Lista on pitkä, mutta kyseinen toiminta voi tapahtua muun muassa työpaikkaliikunnan, -ruokailun, työterveyshuollon ja työn kuormitusta vähentävän toiminnan avulla. Työpaikoilla mahdollisesti tapahtuva liikunta on terveysliikuntaa, jonka tavoitteena on inspiroida myös liikuntaa harrastamattomat työntekijät kohti aktiivisempaa elämää. Hyviä ideoita ovat esimerkiksi liikunta- ja TYKY-päivät. Organisaation johto vastaa terveyttä edistävästä toimenpiteistä ja huolehtii työn sopivasta kuormituksesta. Heidän tulee huomioida sekä fyysinen, psyykinen, että sosiaalinen kuormitus ja pitää huoli, että mahdolliset ongelmat havaitaan ajoissa. Liian suuri taakka voi heijastua myös työntekijöiden vapaa-aikaan ja johtaa työuupumukseen. (Rauramo 2012, 28, 63.)

Toinen porras, joka löytyy samalla nimellä myös Maslowin tarvehierarkiasta, on turvallisuuden tarve. Tähän liittyy tarve säilyttää tasapaino ja pysyvyys. Turvallinen työympäristö, työn pysyvyys, toimeentulo sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisö tuovat turvaa. Mikäli yksilö kokee pelkoa ja epävarmuutta työssään, nämä laskevat hänen työhyvinvointia sekä työssä tapahtuvaa tuloksellisuutta. Organisaation näkökulmasta turvallisuuden tarpeen toteuttaminen on kiinni koko työyhteisöstä. Koko henkilöstön, työntekijöistä ylimpään johtoon asti, tulisi sitoutua noudattamaan työturvallisuutta ja sovittuja toimintatapoja. Turvallisuuden taustalla on lisäksi asetetut lait, asetukset, määräykset ja ohjeet, joita tulee noudattaa. (Rauramo 2012, 69–70; Suutarinen & Vesterinen 2010, 26.)

Turvallisuusjohtamisessa tärkeää on luoda toimiva, suunnitelmallinen ja järjestelmällinen työyhteisö, jossa johtamisen avulla pyritään ennaltaehkäisemään tapaturmia ja vahinkoja. Oleellista suunnitelmallisessa turvallisuusjohtamisessa on jakaa ja määritellä vastuut, varmistaa sekä oma että alaisten osaaminen ja riittävä perehdytys, ja arvioida riskejä mahdollisimman laaja-alaisesti. (Rauramo 2012, 71.)

Turvallisuuden porras pitää sisällään fyysisen puolen lisäksi myös henkisen turvallisuuden, johon kuuluvat muun muassa stressi, epäasiallinen kohtelu, kiusaaminen ja syrjintä. Olisi tärkeää pyrkiä ennaltaehkäisemään epäasiallista kohtelua, jotta mahdollisiin syihin pystyttäisiin vaikuttamaan jo ennen niiden syntyä. Mahdollisten riitatilanteiden ja huonon kohtelun varalta työpaikalle voitaisiin laatia yhteiset pelisäännöt, joissa kerrotaan toimintaohjeita kyseisten tilanteiden varalle. (Rauramo 2012, 86–88.)

Porrasteorian kolmannella portaalla on yhteisöllisyyden tarve. Tämä liittyy sosiaalisuuteen ja tunnepohjaisiin ihmissuhteisiin. Yksilö pystyy tavoittelemaan yhteisöllisyyden tasoa, kun kahden edellisen portaan tarpeet ovat melko hyvin tyydytetyt. Tällöin ihmisessä aktivoituu yhteenkuuluvuuteen, rakkauteen ja kiintymykseen liittyviä tarpeita. Itsetunnon muodostuminen ja vahvistuminen tapahtuvat yhteisössä. Jokainen haluaa kokea olevansa rakastettu, hyväksytty ja tuntee itsensä tarpeelliseksi. Sosiaaliset suhteet muihin ihmisiin tuovat voimaa ja hyvässä työyhteisössä ihminen pystyy loistamaan persoonallisuutensa kanssa. (Rauramo 2012, 103–104.)

Työyhteisössä, jossa voidaan kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta, työntekijät ovat motivoituneempia, työ tuottaa parempaa tulosta ja työhyvinvointi on korkeammalla tasolla. Toimivan työyhteisön pohja rakentuu luottamukseen, jonka myötä mahdollistuu avoimuus. Tämä tulee esille vuorovaikutustilanteissa, niiden määrässä ja laadussa. Avoimuuteen liittyy myös työntekijöiden tavoitettavuus ja jokaisen informointi työhön liittyvissä asioissa. Vuorovaikutustilanteissa ja käyttäytymisessä avoimuus tarkoittaa rohkeutta kertoa omia mielipiteitä ja ajatuksia, sekä positiivisista että negatiivisista asioista puhumista, uskottavuutta sekä erilaisuuden arvostamista. (Rauramo 2012, 105–106.)

Neljäs porras on arvostuksen tarpeen porras. Maslow jakoi tämän portaan alempaan, ihmisiltä saatuun sosiaaliseen arvostukseen ja ylempään, itsearvostukseen. Sosiaalinen arvostus tarkoittaa muun muassa kuuluisuutta, huomiointia, mainetta ja kunniaa. Itsearvostus pitää sisällään itseluottamusta, saavutuksia, johtajuutta ja vapautta. Tämä perustuu siihen, että itsearvostusta ei voi menettää yhtä helposti kuin sosiaalista, toisilta saatua arvostusta. Arvostuksen tarve voi aiheuttaa ihmisessä joko itsetunnon vahvistumista tai taantumista. (Rauramo 2012, 123.)

Yksilölle merkittävää on saada arvostusta hänelle tärkeiltä ihmisiltä. Näihin lukeutuvat esimerkiksi perheenjäsenet, työkaverit, asiakkaat ja lähin esimies. Arvostuksen saamiseen vaaditaan ponnistusta, pätevyyttä ja työpanosta. Arvostusta ei ansaita, eikä osoiteta huonosti suoritetusta työstä. (Rauramo 2012, 124.) Työyhteisön yhteisöllisyyttä ja tuloksellisuutta voidaan parantaa arvostuksen osoittamisella. Vuorovaikutuksen ja keskusteluiden sisältö tulisi olla kannustavaa, hyväksyvää ja toisia rohkaisevaa, jotta voidaan tavoitella korkeampaa suoritustasoa. Toimivat tiimit kyselevät ja huomioivat kaikkien mielipiteet. Työyhteisön viestinnässä tarvittavia taitoja ovat vuorovaikutustaidot ja kuuntelemisen taito. (Rauramo 2012, 128.)

Koko organisaation, sekä työntekijöiden että johdon näkökulmasta, arvostuksen saaminen vaatii yhteistä keskustelua. Usein koetaan, että johto keskustelee asioista erikseen omissa kokouksissaan ja työntekijät omissaan. Työntekijöiden tulisi kuitenkin myös ymmärtää organisaation tavoitteet ja visiot, jotta he tietävät mitä heiltä odotetaan ja mahdollisesti pystyisivät osallistumaan toiminnan suunnitteluun. Arvostusta työntekijöille osoitetaan myös palautteiden, kehityskeskusteluiden sekä palkitsemisen avulla. (Rauramo 2012, 123, 132.)

Viides porras kuvaa itsensä toteuttamisen tarvetta. Tämä jaetaan älyllisiin ja esteettisiin tarpeisiin. Ihmisellä on halu olla parempi ja enemmän. Hän haluaa haastaa itseään kokeilemalla rajojaan, löytää itsestään uusia puolia ja ulottuvuuksia. Hän nauttii haasteista, uuden oppimisista ja ihmisenä kehittymisestä. Kun aiemmat perustarpeet on tyydytetty, ihminen voi etsiä sisäistä rauhaansa, olla tasapainoinen, hyvinvoiva ja luova. (Rauramo 2012, 145.)

Itsensä toteuttamisen tarpeen porras liittyy osaamiseen, joka on kilpailukyvyn perusta. Tämän saavuttamiseksi osaaminen edellyttää uuden oppimista ja tiedon kartuttamista. Oppimista voi tapahtua päivittäin työn lomassa ja päivittäisen toiminnan yhteydessä. Organisaation osaamisen kehittämisessä tärkeää on ennakoida tulevaisuutta. Jokaisen työntekijän tulisi osallistua tiedon luomisen prosesseihin ja omaksua näistä asiantuntemusta ja vuorovaikutusverkostoja. Työn onkin haastettava työntekijöitä, jotta mielenkiinto työhön säilyy. (Rauramo 2012, 146.)

Työyhteisön osaamisen taustalla ja sen kehittämisestä vastaa yksikön esimiehet. He itse toimivat esimerkkinä omilla persoonallisuuksillaan ja ohjaavat toimintaa. Työntekijöiden

osaamisen kehittämisessä auttavat muun muassa kehityskeskustelut sekä toimivat kokouskäytännöt. Jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta oppimisestaan, vaikka vastuu oppimisen johtamisesta ja sen kehittämisestä kuuluukin esimiehelle. Työhyvinvoinnin näkökulmasta yksilön kannalta on hyvä, jos työssä tapahtuva oppiminen tukee koko elämän tasapainoa ja kehitystä ihmisenä. (Rauramo 2012, 149,157.)

2.4 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin osa-alueet

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen ja henkinen työhyvinvointi. Nämä vaikuttavat tiiviisti toisiinsa ja kulkevat käsi kädessä. Tästä syystä työhyvinvointia onkin tarkasteltava kokonaisvaltaisesti, jokainen osa-alue huomioon ottaen. Ongelma jollakin osa-alueella vaikuttaa toiseen/toisiin osa-alueisiin. Esimerkiksi fyysinen rasitus voi näkyä myös työmotivaatiossa ja henkisessä työssäjaksamisessa. (Virolainen 2012, 11–12.)

Fyysisen työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään erilaisia fyysisiä kuormitustekijöitä, ergonomian sekä fyysiset työolosuhteet. Työn fyysinen kuormitus vaihtelee paljon työnkuvasta riippuen. Näytön äärellä ja istumatyötä tekevillä työ ei ole fyysisesti kuormittavaa, mutta ergonomiaan on kiinnitettävä huomiota, kuten esimerkiksi tuolien asentoon ja pöydän korkeuteen. Fyysisissä työtehtävissä, kuten keittiötyössä, kuormitus on hyvin kokonaisvaltaista – paljon nostelua ja jalkojen päällä seisomista. Fyysiseen kuormitukseen olisikin hyvä puuttua esimerkiksi työkierron avulla, jolloin työtehtävät vaihtelevat. Fyysisen kuormituksen lisäksi tällä olisi positiivisia vaikutuksia psyykkiseen hyvinvointiin. (Virolainen 2012, 17.)

Henkilöstöravintolassa työskentely on suurimmaksi osaksi seisomatyötä, mutta tämän lisäksi siihen sisältyy paljon käsin tehtäviä nostoja ja siirtoja, joten työntekijän koko kroppa on kuormituksen alaisena. Seisominen haastaa työntekijöitä niin keittiössä kuin kassallakin ja tätä pahentaa vielä se, että useiden ravintoloiden lattia on kovaa materiaalia. Seisomatyö rasittaa erityisesti jalkojen lihaksia ja niiden verenkiertoa ja sitä tulisi monipuolistaa kävelyllä, joka saa jalkojen verenkierron heräämään, mutta myös istumatyöllä tai istumisella tauon aikana. Seisomisen, kävelyn, istumisen sekä

työasentojen säätelyn avulla pystytään saavuttamaan toimiva kokonaisuus. (Työturvallisuuskeskus TTK 2011a, 55–56.)

Henkilöstöravintolassa työskenteleminen rasittaa alaraajojen lisäksi yläkroppaa erilaisten siirtojen ja nosteluiden takia ja nämä ovatkin yksi tuki- ja liikuntaelinsairauksien riskitekijöistä. Nostoihin liittyy myös erilaisia turvallisuusriskitekijöitä, joihin työnantajan tulisi etukäteen puuttua ja minimoida taakkoja aiheuttavat työolosuhteet. Käsien tehtävät nostot ja siirrot ovat entistä kuormittavampia, koska ne ovat toistuvat päivästä toiseen. Ergonomiaan tulisi panostaa, jotta käsien ja selän rasitus voidaan minimoida. (Työturvallisuuskeskus TTK 2011a, 57–58.)

Psyykinen työhyvinvointi koostuu työpaikalla vallitsevasta ilmapiiristä, mahdollisesta stressistä ja työpaineista. Työn tulisi olla mielekästä ja pitää mielenkiintoa yllä. Fyysiseen työhyvinvointiin ollaan keskitytty jo useiden vuosien ajan, mutta nyt myös psyykkisen työhyvinvoinnin tarkastelu on noussut enemmän esille ja tähän on alettu puuttumaan. Virolainen (2012) kirjoittaa: ”Suomalaisista joka kolmannella naisella ja joka viidennellä miehellä on työstä johtuvia psyykkisiä oireita.” Työelämässä on paljon suoritusta, tehtäviä pitää saada nopeasti tehtyä ja kiire valtaa mielen. Olisikin suotavaa, jos tehtäviä voitaisiin jakaa useammalle työntekijälle. Tärkeää on myös huolehtia, että työn vastapainona on riittävästi lepoa ja vapaa-aikaa, jolloin ajatukset saa siirrettyä muualle. (Virolainen 2012, 18.)

Sosiaalinen työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden välistä sosiaalista kanssakäymistä eli avointa keskustelua ja työkavereiden helppoa kohtaamista. Työyhteisön yhteenkuuluvuutta ja kohtaamista lisäävät myös työkavereiden todellinen tunteminen henkilökohtaisesti –tieto heidän perheestä, harrastuksista ja muista kiinnostuksen kohteista. Yhteisöllisyyttä pystytään lisäämään yhteisten palaverien ja kahvi- sekä lounastaukojen aikana. Tällöin voidaan vaihtaa kuulumisia ja kehittää sosiaalisia suhteita. (Virolainen 2012, 24.)

Henkisen työhyvinvoinnin pinnalle nouseminen on erottanut käsitteen psyykkisestä työhyvinvoinnin aivan omaksi kokonaisuudeksi. Työpaikan henkiseen hyvinvointiin liittyvät työntekijöiden kohtaamiset ja yhteistyö. Näiden lisäksi tämä välittyy myös asiakkaiden kohtaamiseen. Tärkeitä henkiseen hyvinvointiin liittyviä käsitteitä ovat iloisuus, välittäminen, arvostus ja tukeminen. Työkaverit tulisi kohdata yksilöinä ja

erilaisuuden huomioon ottaen. Heitä tulisi arvostaa ja heistä tulisi välittää. Näiden lisäksi myös työstä nauttiminen on osa henkistä työhyvinvointia. Onnistumisen kokemukset ja kehittyminen voivat vaikuttaa ihmiseen positiivisesti. (Virolainen 2012, 26.)

3 TYÖHYVINVOINTI TYÖYHTEISÖSSÄ

3.1 Työilmapiiri

Rauramo (2012, 107) määrittelee työilmapiirin ”organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summaksi.” Työilmapiiri on kokonaisuus, jonka muodostavat organisaation ilmapiiri, esimiehen johtamistyyli sekä työyhteisö. Työpaikalle mahtuu useita erilaisia ilmapiirejä. Hyvän työilmapiirin tunnistaa muun muassa hyvistä esimiehen ja alaisten välisistä suhteista, toimivasta tiedonkulusta, selkeästä työnjaosta, yhteisistä arvoista ja päämääristä. (Rauramo 2012, 107-108.) Uotinen (2010) toteaa, että ”työkaverin kunnioitus ja erilaisuuden hyväksyminen johtavat hyvään ilmapiiriin työyhteisössä. Se puolestaan mahdollistaa kannustamisen ja palautteen antamisen, mikä saa ihmiset sitoutumaan tehtäviinsä.” (Uotinen 2010.)

Hyvän työilmapiirin sisältävä työyhteisö on tukea antava. Heillä on yhteiset tavoitteet, joiden eteen he työskentelevät. Työyhteisössä vallitsee luottamus ja avoimen ilmapiirin ansiosta apua voidaan kysyä aina, kun sitä tarvitaan. Asioista keskustellaan ja ongelmia ratkaistaan yhdessä. (Kehusmaa 2011, 116.) Näin myös tulisi tapahtua, jotta työilmapiiri ei pääsisi tulehtumaan. Onhan selvää, että hyvinvoivassa yrityksessä työntekijät voivat hyvin ja näin ollen myös asiakaspalvelu toimii. Tuloksena on siis tuottavampi yritys. (Fermin 2017.)

Luukkala (2011, 215) jakaa teoksessaan työilmapiirin kolmiportaisen luokituksen mukaan romanttiseen, asialliseen ja tulehtuneeseen työilmapiiriin. Romanttinen työilmapiiri voi löytyä ryhmästä, joka on vastaperustettu ja ilmassa lentelee uutuuden viehätystä ja toiminta on varovaista. Tällaisen ryhmän keskuudessa ongelmia ei oteta vakavasti, vaan niitä vähätellään ja hyviä puolia jopa liioitellaan. Asiallinen työilmapiiri on se, mihin tulisi tavoitella. Kyseisessä ilmapiirissä asioista keskustellaan, tiukastikin, mutta jäsenet pysyvät silti ammatillisesti asiassa ja antavat tilaa kaikille mielipiteille. Toiminta on sujuvaa, joustavaa ja ryhmästä löytyy kykyä sietää mahdollisia paineita. Tulehtuneessa ilmapiirissä ei ole tilaa muiden mielipiteille ja vuorovaikutus on tiukkaa, jopa henkilökohtaisesti loukkaavaa sanailua. Mikäli tilanne pääsee tulehtumaan näin pahaksi, on yhteistyön jatkaminen vaikeaa. Näiden tilanteiden pelastus voi löytyä ryhmänohjauksesta, mutta tämä vaatii kyseisten osapuolten halua yrittää korjata

tulehtuneet välit. Kahden tai useamman ihmisen välisiä riitoja ei kukaan pysty yksin korjaamaan. (Luukkala 2011, 216.)

Ilmapiiri on koko työyhteisön ilmapiiri, jota tulisi myös kehittää osana organisaation kehittämistoimintaa. Parhaimpaan lopputulokseen pääseminen vaatii sitoutumista sekä esimiesten että työntekijöiden osalta. Organisaation johdon tulisi arvioida ja kehittää toimintaa, mutta henkilöstön tulisi osallistua tähän aktiivisesti ja avoimin mielin. Kehittämisen avuksi voidaan tehdä erilaisia kartoituksia haastatteluiden, havainnoinnin tai kyselytutkimusten avulla ja näiden tuloksia tulisi tarkastella yhdessä. Tulosten pohjalta työyhteisön tulisi yhdessä miettiä ratkaisuja kehitettäviin kohteisiin. (Työturvallisuuskeskus TTK 2011a, 70.)

3.2 Työyhteisötaidot

Vuorovaikutustaidot, normit ja luottamus ovat osa organisaation sosiaalista pääomaa. Näiden syntymiseen vaaditaan avointa vuorovaikutusta, joka saa aikaan myös työntekijöiden välistä luottamusta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Kaiken tämän syntymiseen vaaditaan jokaisen yhteisössä työskentelevän aktiivista osallistumista. (Rauramo 2012, 111.) Koska työntekijöiden välinen vuorovaikutus vaatii aikaa, ei myöskään työ saisi olla niin kiireistä, etteivät työntekijät ehdi tutustua toisiinsa (Työturvallisuuskeskus TTK 2011a, 68). Aito välittäminen ja toisten arvostaminen tarkoittavat, että yksilö ei voi ajatella, että omien töiden hoitaminen riittää, eikä muulla ole väliä. Tällainen työntekijä on passiivinen ja vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämiseen negatiivisesti. (Vesterinen 2006, 117.)

Ryhmätyön perusta rakentuu avoimuudesta. Tietoa tulisi jakaa avoimesti ilman niin kutsuttuja salaisia materiaaleja. Vuorovaikutustilanteissa ja ryhmien välisissä keskusteluissa syntyy työn todellisia arvoja. Avoimen vuorovaikutuksen avulla rakennetaan työyhteisön yhteisiä tulevaisuudennäkymiä ja tavoitteita. (Rauramo 2012, 111–112.) Tämän kautta voidaankin todeta, että pelkkä ammatillinen osaaminen ei riitä hyvään työsuoritukseen, vaan työntekijä tarvitsee myös sosiaalisia taitoja. Hyvät vuorovaikutustaidot ja avoimuus ovat osa työyhteisötaitoja. (Vesterinen 2006, 112.)

Työyhteistyötaitoihin voidaan liittää yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, mutta myös toista arvostava ja kohtelias käyttäytyminen. Toisten ihmisen kanssa työskentely vaatii myös kommunikointitaitoja. Näiden taitojen avulla voidaan jakaa omia mielipiteitä, kuunnella työkavereiden mielipiteitä ja avoimesti olla myös eri mieltä asioista. Itsensä hyvä ilmaiseminen on tärkeää ja se tulisi tehdä rakentavasti. (Vesterinen 2006, 113.)

Työelämän vuorovaikutus- ja työyhteisötaidoista puhuttaessa ei tulisi unohtaa tunnetaitoja. Nämä eivät ole kaikille helppoja ja toisille jopa haastavia. Tunnetaitoihin liittyy omien tunteiden tunnistaminen ja niistä vastuun ottaminen. Jokaisen tulisi osata käsitellä tunteitaan niin, ettei omaa kiukkua projisoida toisiin. Työpaikalla olisi hyvä osata hallita ja toisinaan jopa peittää ja hillitä tunteita, koska nämä voivat viedä liikaa voimavaroja itse työstä. Mikäli jokin asia mietityttää ja vaikuttaa liikaa omiin tunteisiin, se tulisi ottaa puheeksi. Omien tunteiden tunnistamisen lisäksi tunnetaidot pitävät sisällään myös toisten tunteiden tunnistamisen. Meidän tulisi olla empaattisia ja vaalia ihmissuhteitamme. (Vesterinen 2006, 113.)

Työyhteisötaidoilla on suora yhteys työhyvinvointiin. Asiat, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin, voitaisiin usein korjata hyvillä työyhteisötaidoilla. Tällaisia ovat esimerkiksi ongelmat vuorovaikutuksessa, ristiriidat ja kommunikointiongelmat. Näitä ei olisi, mikäli työyhteistyötaitoihin olisi kiinnitetty huomiota. Työyhteistyötaitoja tulisi harjoitella yhdessä koko työyhteisön kanssa. (Vesterinen 2006, 114.)

3.3 Työn imu

Työn imu-käsitteellä tarkoitetaan myönteistä motivaatiotilaa, jossa yksilö uppoutuu ja omistautuu työllensä. Käsite luo juurensa positiiviseen psykologiaan, mutta 2000-luvun vaihteessa tämä otettiin käyttöön osana työ- ja organisaatiopsykologiaa. Käsite voidaan yksilön näkökulmasta nähdä tarmokkuutena, omistautuneisuutena ja uppoutumisena ja organisaation näkökulmasta sitoutumisena. Tarmokkuus näkyy työntekijän halussa panostaa tekemäänsä työhön, hän on sinnikäs ja haluaa ratkaista mahdolliset ongelmat ja vastoinkäymiset. Häneltä löytyy paljon energiaa ja inspiraatiota. Tarmokkuus- ulottuvuuden täyttymiseksi työn tulee haastaa työntekijää, jotta hänen voimavarat aktivoituvat. (Luukkala 2011, 38; Virolainen 2012, 90.)

Käsitteellä on monia myönteisiä vaikutuksia sekä työntekijään itseensä, että työorganisaatioon. Yksilö voi kokea ylpeyttä omasta työstään tai olla omistautunut työlleen. Omistautuessaan yksilön omat arvot kohtaavat organisaation arvojen kanssa. Tällöin työntekijä aidosti arvostaa tekemäänsä tuotetta tai antamaansa palvelua, jota yritys tuottaa markkinoille. Omistautuneisuus näkyy myös työn pysyvyydessä. Omistautunut työntekijä viihtyy kyseisessä työpaikassa useiden vuosien ajan. Työn imussa oleva työntekijä ei kuitenkaan ole niin omistautunut työlleen, että puhuttaisiin riippuvaisuudesta, vaan hän nauttii myös muusta elämästä. (Luukkala 2011, 38; Virolainen 2012, 91.)

Työn imu käsitteenä tarkoittaa eri asiaa kuin Csíkszentmihályin kehittämä flow-käsite, mutta uppoutumisen käsite lähentelee tätä. Flow tarkoittaa hetkellistä virtauskokemusta, jossa yksilö on niin uppoutunut työhönsä, että ei huomaa ajanmenoa. Uppoutumisen ansiosta ihminen tekee töitä innoissaan. Työn imun kokeminen on tärkeää, koska näiden tunteiden vallassa ihminen kestää paremmin työn mahdollisia epäkohtia ja ongelmatilanteita. Työn imuun kuitenkin vaikuttavat yksilön vaikutusmahdollisuudet yrityksessä. Tästä syystä johtajat ja yrittäjät kokevatkin yleisesti enemmän työn imua. Vaikutusmahdollisuuksien lisäksi työn imua selittävät monet työn voimavarat, kuten työyhteisön toimiva ilmapiiri, hyvä tiedonkulku ja luovuus. Työn imussa työskenteleminen vähentää myös stressiä. (Luukkala 2011, 38–39; Virolainen 2012, 91–92.)

4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

4.1 Esimies työhyvinvoinnin johtajana

Työhyvinvoinnin johtaminen on iso ja tärkeä osa menestyksestä yritystä sekä tämän tuloksellisuutta. Nykymaailman muuttuessa kovaa tahtia ja uusien sukupolvien astuessa työelämään, työhyvinvoinnin merkitys tulee korostumaan entisestään. Työkulttuuri muuttuu, koska uudet sukupolvet eivät ole joutuneet kestämään samanlaista niukkuutta kuin aiemmat sukupolvet. 1980-1990-luvuilla syntyneet tulevat muutaman vuoden sisällä olemaan suurinta työssäkäyvää ikäluokkaa. Jo heidän ja vanhempien ikäpolvien välillä on eroja esimerkiksi vapaa-ajan tärkeydessä. Vaikka työllä on elämässä suuri merkitys, vapaa-ajan tärkeys kuitenkin korostuu. (Manka 2016.)

Työhyvinvoinnilla ja johtamisella on selkeä yhteys toisiinsa. Tämä näkyy siinä, että työyhteisön hyvinvointiin liittyy hyvä johtaminen, mutta myös huono johtaminen aiheuttaa työyhteisön pahoinvointia. Negatiivisuus on helposti tarttuvaa. Henkilökohtaisesti huono päivä ja ärtyneisyys leviävät työyhteisössä kuin rutto, jos sille annetaan valta. Mikäli kyseinen ihminen toimii esimiesasemassa, leviää huono ilmapiiri entistä nopeammin ja tämän seurauksena työyhteisön hyvinvointi laskee. (Vesterinen 2006, 77, 83.)

Työnantajan työhyvinvoinnin johtamisen taustalla vaikuttavat myös lait ja asetukset. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa pitämään huolen työyhteisön työhyvinvoinnista niin fyysisellä, sosiaalisella kuin psyykkiselläkin tasolla. Mikäli on havaittavissa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, siihen tulisi puuttua varhain. Huonon kohtelun poistaminen työyhteisöstä on perusta toimivalle työskentelylle ja työn imun mahdollistavalle ilmapiirille. (Vesterinen 2006, 84.)

Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan jakaa sekä asioiden että ihmisten johtamiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa yrityksen systemaattista toimintaa ja sovittuja suunnitelmia ja toimintamalleja. Esimiesten tulisi kuitenkin katsoa johtamistaan asioiden johtamisen sijasta myös ihmisten johtamisen näkökulmasta, koska heidän avulla tuloksia saadaan aikaan. Esimiesten perustehtävänä onkin luoda miellyttävää työilmapiiriä ja

avointa vuorovaikutusta, jonka avulla voidaan mahdollistaa työssä onnistumisia. (Vesterinen 2006, 84; Työturvallisuuskeskus TTK 2017.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnin perustana ovat myös työhyvinvointia koskevat lait. Työsopimuslain (2001/55) velvoittaa työnantajan pitämään yllä edistävää suhdetta työntekijöihin sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan on myös huolehdittava, että työntekijä on kykenevä suoriutumaan töistään myös mahdollisten muutosten jälkeen. Laki velvoittaa työnantajan tasapuoliseen kohteluun sekä työturvallisuudesta huolehtimiseen. (Työsopimuslaki 2001/55).

Työturvallisuuslain (2002/738) tarkoituksena on turvata työntekijän hyvät työolosuhteet ja suojata mahdollisilta työtapaturmilta. Lain mukaan työnantaja on velvollinen huomioimaan työolosuhteet ja niiden ylläpitämiseksi työnantajalla on oltava toimintaohjelma. Työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi ja ylläpitämiseksi työnantaja on myös velvollinen järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen. (Työturvallisuuslaki 2002/738; Työterveyshuoltolaki 2001/1388.)

4.2 Työhyvinvointisuunnitelma osana strategista johtamista

Työyhteisön työhyvinvoinnista vastaa ylin johto, vaikka jokaisen työntekijän tulee kantaa oma kortensa kekoon. (Rauramo 2012, 20). Tuloksellinen työhyvinvoinnin johtaminen vaatii johdolta työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista ja laaja-alaista ymmärtämistä sekä sen vaikutuksen ymmärtämistä yrityksen liiketoiminnassa. Tämä tarkoittaa ennakoivia ja systemaattisia toimenpiteitä. Johdon tulisikin ottaa käyttöön mittareita, joilla mitataan henkilöstön työkykyä ja työn tuloksellisuutta ja näiden tulosten pohjalta tehdä tulevaisuuden suunnitelmia. Tavoitteellisessa, strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa työhyvinvoinnin tärkeys on ymmärretty osaksi yrityksen strategiaa, visiota ja arvoja. (Ilmarinen n.d., 3.)

Yrityksen johdon tulisi määrittellä, mitä työhyvinvointi heille tarkoittaa. Määrittelyn alkuvaiheessa tulisi ottaa huomioon yrityksen perustehtävä ja huomioida liiketoimintaan vaikuttavat tavoitteet. Ilmarinen (n.d.) esittää neljä työhyvinvoinnin määrittelemisessä tarvittavaa kysymystä: ”Mitä työhyvinvointi meille tarkoittaa? Miten työhyvinvointi

näky ja mihin se vaikuttaa? Mitä osa-alueita siihen meillä kuuluu?” Näiden perusteella tulisi tehdä työhyvinvointisuunnitelma. (Ilmarinen n.d., 3.)

Strateginen johtaminen on olennainen osa työhyvinvoinnin johtamista ja tähän tulisikin panostaa ja osallistua. Työntekijöiden selkeät työjaot ja näiden toimiminen tuovat mielekkyyttä työhön. Ymmärrys yrityksen ja siellä työskentelevien työntekijöiden toiminnasta lisää arvostusta ja vaikutusmahdollisuuksia omaan sekä koko työyhteisön toimintaan. Hyvinvoiva työyhteisö on suuri etu yritykselle heidän tuottavuutensa kannalta. (Kehusmaa 2011, 140, 145.)

Työhyvinvointisuunnitelman avulla pyritään parantamaan työyhteisön työhyvinvointia tulevaisuudessa. Ensin on kerättävä tietoa nykytilasta, esimerkiksi kyselytutkimuksen avulla. Tutkimustuloksen analysoidaan ja kehittämiskohteet nostetaan pöydälle. (Suutarinen 2013, 5.) Työhyvinvointisuunnitelma koostuu yksinkertaisimmillaan nykytilan analyysistä, työhyvinvoinnin kehittämisen suunnitelmasta ja sen toteutuksesta sekä tulosten seurannasta. (Yrityshaku Synergia 2014).

4.3 Monimuotoisuuden johtaminen

Monimuotoisuus on kaikkea työyhteisön jäsenissä vallitsevaa samankaltaisuutta ja erilaisuutta. Työntekijöiden taustat ovat hyvin erilaisia muun muassa iän, sukupuolen, kulttuuritaustan ja koulutuksen näkökulmasta. Koska jokainen on yksilö, erilainen kuin toinen, jokainen myös työskentelee omalla tavallaan ja tällä on vaikutusta työn tekemiseen. Organisaation johdon onkin otettava jokaisen kyvyt, osaaminen ja ammattitaito huomioon. Monimuotoisuuden johtamisessa kohtelu on yksilön omasta näkökulmasta tasa-arvoista, eikä jokaisen työntekijän samalla tavoin kohtelemista. Tämä tarkoittaa, että oikeudenmukainen kohtelu on suhteutettu yksilön henkilökohtaisiin tarpeisiin ja vahvuuksiin. (Rauramo 2012, 112–113.)

Monimuotoisuuden johtamisella pystytään tuomaan useita positiivisia vaikutuksia niin yrityksen sisä- kuin ulkopuolellekin. Esimies, joka johtaa kyseisellä tyylillä, pystyy paremmin asettumaan asiakkaan asemaan ja ymmärtämään laajemmin heidän tarpeitaan. Hän on luova ja kehittämiskykyinen. Hän haluaa tehdä parempia ja monipuolisempia ratkaisuja yrityksen menestyksen takaamiseksi. Jokaista työntekijää yksilöllisesti

arvostavan esimiehen johtamisen tuloksena on myös hyvinvoiva ja tehokas työyhteisö. Työntekijät voivat hyvin ja nauttivat työstään, mitä taas näkyy yrityksen ulkopuolelle organisaation parempana imagoarvona. (Rauramo 2012, 113.)

Työyhteisön erilaisuuden ymmärtämisessä päästään myös turvallisuuden ja luottamuksen tunteisiin. Tämä vaatii sekä esimiehen että työntekijöiden suvaitsevuuutta ja jokaisen ymmärtämistä sekä hyväksymistä sellaisena kuin on. Luottamuksen ilmapiirin ansiosta työyhteisössä keskustellaan ja kuunnellaan jokaisen mielipiteitä sekä toimitaan yhteisten sääntöjen mukaisesti. Pelisäännöt ovat yhteisesti laadittu, jolloin jokaiselle on annettu mahdollisuus tuoda äänensä kuuluviin. Tämä myös tarkoittaa sitä, että jokaisen tulisi myös sitoutua laadittuihin sääntöihin. (Rauramo 2012, 114.)

4.4 Hyvän johtajan tunnuspiirteitä

Luukkala (2011) esittelee kuusi erilaista onnistuneen johtajan tunnusmerkkiä: läsnä oleminen, ongelmiin tarttuminen, tietämättömyyden tunnustaminen, mukaan ottaminen, kehittämisen tukeminen sekä yhteistyö. Hyvä johtaja on läsnä ja johtaa näkyvästi. Hän kokee kaikki yrityksen sisällä olevat asiat tärkeiksi, eikä kuvittele itsestään liikoja. Hän voi jopa nostaa roskan lattialta ilman, että se on hänen arvolleen sopimatonta. (Luukkala 2011, 268.) Kasanen tuo esille oman mielipiteensä hyvästä esimiehestä: ”Tällainen henkilö auttaa alaisiaan onnistumaan ja saavuttamaan tavoitteensa, toimii tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti sekä myös puolustaa omiaan” (Kasanen 2018).

Hyvä johtaja on taitava ongelmien ratkaisija ja hän uskaltaa tarttua vaativiinkin asioihin ratkaisukeskeisesti. Hyvä johtaja tunnustaa virheensä ja tietämättömyytensä ja haluaa myös kehittää itseään. Hän osaa delegoida tehtäviä oikeille työntekijöille, jotka mahdollistavat kyseisen työn onnistumisen. Luukkala (2011) vertasikin hyvää johtajaa pelinrakentajaan, joka ottaa pallon haltuunsa, mutta syöttää pelaajalle, joka on taitavin maalintekijä. (Luukkala 2011, 268–269).

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu halu kuulla työntekijöiden mielipiteitä ja näkemyksiä. Hän myös pohtii näitä ja vie kehittämisideoita eteenpäin. Työyhteisön kanssa yhdessä työskentelevä johtaja on työyhteisöjohtaja, joka ei sooloile liikaa. Toisinaan eteen kuitenkin tulee asioita, joihin on tehtävä nopea päätös keskustelematta

muiden kanssa. Kyseiset tilanteet ovat myös osa hyvän johtajan tunnuspiirteitä ja tällöin hän ottaa itse täyden vastuun päätöksistään. (Luukkala 2011, 269.)

Hyvä johtaja toimii esikuvana työntekijöilleen niin asiassa kuin asiassa. Hän voi näyttää esimerkkiä työtehtävien toteuttamisessa, mutta häneltä mallinnetaan myös työyhteisökäyttäytymistä. Esimiehen ollessa innostunut ja aktiivinen, hän samalla aktivoi työntekijöitään. Tällaisessa työyhteisössä vallitsee optimistinen, luottavainen ja iloinen ilmapiiri. Hyvä johtaja on myös kohtelias ja tervehtii työntekijöitä, on sanojensa ja tekojensa mittainen ja arvostaa alaisiaan. Hyvältä johtajalta saa apua tarvittaessa. Tärkeää on myös kannustaa ja motivoida työntekijöitä, mutta tarpeen tullen oltava myös vahva antamaan rakentavaakin palautetta. (Robbins & Judge 2008, 120; Tarkkonen 2012, 87–88.)

5 KESKUSTELEVA JA TUKEVA ESIMIESTYÖ

5.1 Esimies työyhteisön tukijana

Esimiehellä, joka on onnistunut työhyvinvoinnin johtamisessa, on halua kehittää organisaation toimintaa, henkilöstön hyvinvointia sekä itseään esimiestoiminnassa. Hän näkee toiminnan usealta eri osa-alueelta ja osaa arvioida sekä omaa että yksikön toimintaa. Hänellä palautteen antaminen ja vastaanottaminen onnistuvat ilman kritiikkiä ja hänellä on halua yhteistyöhön henkilöstön kanssa. (Rauramo 2012, 131.)

Työhyvinvointi vaatii yrityksissä systemaattista johtamista, joka pitää sisällään strategista suunnittelua, erilaisia toimenpiteitä työntekijöiden voimavarojen lisäämiseksi sekä työhyvinvointiin liittyvän toiminnan arviointia. Työhyvinvoinnille tulisi asettaa tavoitteita, mutta näiden toteutumisen arviointia ei tule unohtaa. Jotta työhyvinvoinnin johtaminen olisi tavoitteellista, näitä tavoitteita pitäisi arvioida osana yrityksen strategiatyötä. Työhyvinvointijohtaminen on systemaattisen johtamisen lisäksi hyvinkin maanläheistä. Luottamus on yksi ihmisten vuorovaikutuksen perusasioista ja tälle myös johtaminen perustuu. Luottamus on perusta, jolle kaikki rakentuu. (Docendum n.d.; Juuti 2011, 110.)

Luottamus ei rakennu silmänräpäyksessä, vaan se vaatii aikaa ja pitkäjänteisyyttä. Luottamus on yksi perusturvallisuuden tunteista ja mikäli tämä puuttuu esimiehen ja työntekijän väliltä, se vaikuttaa myös negatiivisesti työhyvinvointiin. Vesterinen (2011) kirjoittaa, että ”tutkimukset osoittavat, että luottamus edistää sitoutumista, synnyttää hyvinvointia ja parantaa työelämän laatua”. Tällä siis on suuri merkitys työpaikalla. Työpaikalla, jossa vallitsee luottavainen ilmapiiri, on tehokkaampia työntekijöitä. He saavat enemmän aikaan sekä yksin, että yhdessä. (Juuti 2011, 110.)

5.2 Sairauspoissaolot ja työterveyshuolto

Työntekijöiden työkyvyn seuranta on osa tärkeää esimiestyötä. Jokaisen yksilön työkyky vaihtelee paljon työuran aikana ja tämän mahdollisten ongelmatilanteiden varhaiseen tukeen liittyvien toimenpiteiden käynnistäminen on osa organisaation toimivaa

henkilöstöpolitiikkaa. Kyseiset asiat eivät aina ole helppoja ja niistä voi olla vaikea puhua, mutta näitä helpottavat esimiehen ja työntekijän väliset luottamukselliset suhteet ja sovittuihin periaatteisiin sitoutuminen. (Rauramo 2012, 39.)

Varhaisen tuen malli on hyvä työväline henkilöstön työkyvyn tukemiseen. Tällä tarkoitetaan toimintatapaa, jonka avulla pyritään parantamaan työntekijän työkykyä ja työhyvinvointia sekä näiden mahdollisiin ongelmiin puuttumista jo varhaisessa vaiheessa. Tällaisia ongelmia voivat olla esimerkiksi sairaudet, alkoholiongelmat ja useat työhön tai työyhteisöön liittyvät ongelmat. Näiden lisäksi pyritään puuttumaan erilaisiin ongelmatilanteisiin, kuten toistuviin poissaoloihin, työssä toistuvaan kiireeseen, heikentyneisiin suorituksiin ja/tai vuorovaikutusongelmiin. Varhainen puuttuminen on tärkeää monien positiivisten vaikutusten takia. Se voi johtaa kohti terveempää ja toimivampaa työyhteisöä, parantaa työkykyä ja tätä kautta pidentää eläkkeelle jäämistä. Yhteisesti sovituilla toimintatavoilla luodaan työhyvinvointia työyhteisöön. (Virolainen 2012, 70.)

Vastuu työntekijöiden työterveydestä ja työn resursoinnista on esimiehellä. Tämän vuoksi sairauspoissaoloja tarkastellaan ja tarvittaessa niihin myös puututaan. Kysymys on työntekijöiden välittämisestä ja avun tarjoamisesta. Työpaikalla tulisi olla selkeät ohjeet, kuinka sairauspoissaolojen aikana toimitaan ja miten työnantajaan ollaan yhteydessä. Mikäli kyseessä on pidempikestoiset, usean kymmenen päivän sairauspoissaolot, työnantajalta edellytetään tukitoimia, joiden tarkoituksena on selvittää työn osuutta sairauspoissaoloihin ja millaisin toimenpitein asiaan voitaisiin vaikuttaa. (Rauramo 2012, 41.)

Virolainen (2012) tuo esille johtamisen näkökulmasta hyviä tapoja toimia työntekijän sairauspoissaolojen aikana. Normaalien, sovittujen ilmoittamiskäytäntöjen lisäksi esimiehen tulisi pitää kiinni välittävästä ilmapiiristä. Empaattinen ja välittävä esimies voi ottaa yhteyttä sairauslomalla olevaan työntekijään ja kysyä hänen vointiaan. Mikäli henkilö on ollut pidemmällä sairauslomalla, hänelle soitetaan muutama päivä ennen töihin paluuta ja kerrotaan, että ”kiva kun olet tulossa takaisin töihin”. Tällaiset huomionosoitukset ovat työntekijälle tärkeitä ja niillä on positiivinen vaikutus. Välittävä ilmapiiri voi myös johtaa sairauspoissaolojen vähentymiseen työpaikoilla. (Virolainen 2012, 71–72.)

5.3 Sisäinen viestintä ja tiedonkulku

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tiedonkulkua, joka vaatii myös hyvää ja toimivaa vuorovaikutusta jokaisen yrityksessä työskentelevän välillä. Tiedon jakamisen lisäksi sisäinen viestintä vaikuttaa yrityskuvan rakentamiseen ja sen avulla viestitään erilaisista muutoksista ja toimenpiteistä. Tiedon tulisi kulkea johdolta työntekijöille sujuvasti ja tiedon sisältöä muuttamatta. (Österberg 2015, 193.)

Toimimattomalla tiedonkululla voi olla suuriakin vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin ja työn tulokseen. Erityisen huonoksi tilanne voi muuttua silloin, kun tiedetään jotain tapahtuneen, mutta asiasta ei ole sen enempää tiedotettu, eikä sille ole annettu syytä. Mikäli kyseiset tilanteet ovat toistuvia tai tiedetään, että esimies ei kerro työyhteisöön vaikuttavista asioista, luottamus sekä esimieheen että tiedonkulkuun karisee. Tämä vaikuttaa oleellisesti työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. (Österberg 2015, 194.)

Sisäistä viestintää voidaan helpottaa erilaisten kanavien avulla. Tärkeimmät kanavat ovat yrityksen kaikki työntekijät (johto, esimiehet ja työntekijät) ja näiden välinen vuorovaikutus kokouksissa ja tiedotustilaisuuksissa. Erittäin tärkeää on myös tavallinen päivittäinen keskustelu ja kuulumisten vaihtaminen sekä esimiesten näkyminen työntekijöiden keskuudessa. Tiedonkulun helpottamiseksi tiedostuskanavina voidaan sanallisen vuorovaikutuksen lisäksi käyttää sähköpostia, intranettiä, ilmoitustauluja sekä puhelinta ja viestejä. (Österberg 2015, 199.)

5.4 Ristiriitoihin puuttuminen

Työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä, joten on selvää, että myös ristiriitoja ilmenee. Ristiriidat voivat kuitenkin asiakysymysten ääreltä edetä myös henkilökohtaiselle tasolle, jolloin esimiehen vuorovaikutustaidot nousevat esiin. Ristiriitoja ei kuitenkaan tarvitse aina ajatella negatiivisella tasolla, koska oikeanlaisen käsittelyn ja ratkaisun seurauksena niistä voi seurata myös myönteisiä asioita. Ratkaisujen avulla voidaan lisätä

työssäjaksamista ja hyvinvointia, kun taas ratkaisematta jääneet asiat kuluttavat työntekijöiden voimavaroja. (Juuti & Vuorela 2015, 111.)

Ristiriitatilanteisiin tulisi puuttua ajoissa, jotta ne eivät pääsisi mutkistumaan entisestään. Ristiriitojen ratkaisijana esimiehen on omattava tietynlaista tunnejämäkkyyttä. Tunnejämäkkä esimies osaa ilmaista näkemyksensä niin, että työntekijä ei koe ahdistuneisuuden tunteita. Hänen tulisi myös pysyä ulospäin neutraalina, vaikka sisäisesti hän saattaa kokea ahdistuneisuutta. Kyseinen tunne onkin se syy, minkä takia hänen läsnäolonsa ja tilanteen ratkaisua tarvitaan. Ristiriitaan ajautuneiden työntekijöiden välille on syntynyt kielteinen jännite, joka tulisi purkaa. Kielteinen jännite ja ahdistuneisuus siirtyvät myös esimiehen sisälle niin kutsuttuun säiliöön. Hänen tehtävänä on purkaa niitä pieninä annoksina takaisin keskusteluun ratkaistavaksi. Tästä syystä esimiestä tarvitaan ristiriitojen ratkaisemisessa. (Juuti & Vuorela 2015, 112-113.)

Ristiriitojen ja ongelmien ratkaisemiseen tarvitaan myös palautteenantoa. Juuti ja Vuorela (2015) tuovat esille yhden suositeltavan tavan antaa palautetta. He kutsuvat tätä voileipämalliksi. Tämän mallin tärkein ajatus on siinä, että yksi kielteinen kommentti vaatii neljä myönteistä kommenttia, jotta se voidaan tasapainottaa. Esimiehen on siis sijoitettava työntekijän työtä korjaava ehdotus myönteisten asioiden sekaan. Tällöin työntekijä ei koe, että häntä moititaan tai arvostellaan. (Juuti & Vuorela 2015, 112.)

5.5 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutuksellista keskustelua, jossa voidaan rauhassa istua alas ja vaihtaa ajatuksia ja tuntemuksia. Kyse on tavoitteellisesta keskustelusta, johon valmistaudutaan ennakkoon esimerkiksi lomakkeen tai vain ajatusten herättelyn avulla. Keskustelu vaatii luottavaisen, avoimen ja kunnioittavan ilmapiirin onnistuakseen hyvin. (Österberg 2015, 133, 137.) Kehityskeskusteluilla on suuri merkitys yrityksen sisällä tapahtuvalle yhteistyölle. Näiden aikana käydään läpi työnjakoon ja tehtäviin liittyviä asioita ja poistetaan niihin liittyviä epäselvyyksiä. (Juuti & vuorela 2015, 96). Sujuva työnteko ja työyhteisön toimivuus ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin osatekijöitä.

Kehityskeskusteluista käytetään useita eri nimiä, kuten tavoite- tai arviointikeskustelu. Nimestä huolimatta keskusteluiden tavoite lähes sama ja keskustelun tavoitteet selkeät. Yleiset kehityskeskustelun tavoitteet ovat analysoida työntekijän työn tuloksia ja niistä suoriutumista, antaa palautetta puolin ja toisin sekä seurata aiemmin asetettuja tavoitteita ja luoda tulevaisuudelle uusia. Keskustelun aikana perehdytään työntekijän motivaatioon, odotuksiin ja toiveisiin sekä siihen, kuinka näihin voidaan vaikuttaa. (Österberg 2015, 134.)

Kehityskeskusteluiden pitämisestä tulisi pitää huolta myös yrityksen menestymisen kannalta, koska suuri vaikutus on työntekijöiden onnistumisilla ja työssäjaksamisella. Heidän tulisi tietää mitä heiltä odotetaan ja esimiehen tulisi olla tietoinen siitä, minkälaista koulutusta työntekijät vaativat, jotta tavoitteet toteutuvat. Keskustelun aikana esimies voi myös saada rakentavia parannusehdotuksia työhön tai työyhteisöön liittyen. (Österberg 2015, 134.)

Esimiehen kanssa käytävä keskustelu on tärkeä myös työntekijälle hänen työhyvinvointinsa kannalta. Hyvän keskustelun aikana työntekijä voi kertoa mielipiteitään, parannusehdotuksia sekä muita mieleen tulleita asioita, joilla on vaikutusta yrityksen toimintaan. Hyvä esimies kuuntelee ja ottaa tietoa vastaan ammattimaisesti, jolloin työntekijälle tulee tunne, että häntä arvostetaan ja hänen mielipiteitään kuunnellaan. Tällöin hän kokee, että saa vaikuttaa työhönsä, joka puolestaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Kehityskeskusteluiden aikana voidaan myös käydä läpi mieltä painaneita asioita, jotka voivat ratkaista tai poistaa epäselvyyksiä. (Österberg 2015, 134-135.)

6 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMINEN

6.1 Toimeksiantaja Peijakka osk.

Opinnäytetyön kohdeyritys on henkilöstöravintola Peijakka osk., joka toimii Tampereella Valmet Automation Oy:n ja Valmet Technologies Oy:n tiloissa Lentokentäkadulla. Peijakka osk. toimii osuuskuntaperiaatteella eli tämä on jäsenten omistama yritys. (Patentti- ja rekisterihallitus 2018). Yrityksen asiakaskunta koostuu Lentokentäkatu 11-kiinteistön työntekijöistä sekä heidän vieraistaan. Näiden lisäksi muutamalla viereisellä yrityksellä on erilliset sopimukset, jotka mahdollistavat ruokailun tässä suljetussa ravintolassa. (Kauppalehti 2016.)

Peijakka osk.:n toiminta-ajatus on tarjota asiakkaille ateriapalveluja, joissa huomioidaan ruoan hyvä maku, terveellisyys ja eettisyys. Näiden lisäksi tavoitteena on pitää edulliset hinnat. (Peijakka osk. 2017, 4.) Palvelukokonaisuuteen kuuluu lounaan lisäksi myös edustuslounaat sekä kahvitarjoilut kohdeyrityksen henkilöstölle sekä heidän asiakasvieraille. Peijakka osk.:ssa panostetaan tuotteiden korkeaan laatuun sekä asiakaspalveluun. Yrityksen jatkuva tavoite on kehittyä työssä ja kehitellä uutta, jotta voivat tarjota asiakkaille entistä parempaa palvelua. (Peijakka osk. 2017, 4.)

Peijakka osk.:n kahvio on auki maanantaista perjantaihin klo 7.30-15 ja lounasaika on klo 10.15-13.30. Lounas toimii itsepalveluperiaatteella, lukuun ottamatta edustuslounaita, jotka tarjoillaan pöytiin. Lounaslinjastoja löytyy kolme sekä näiden lisäksi niin kutsuttu salaattikeidas, josta asiakas saa itse koota salaattiannoksen kilohinnan mukaan.

Kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvointia turvaa työterveyshuolto, jonka tarjoaa Valmet Työterveys Tampere, joka sijaitsee Valmet Lentokentäkadun tiloissa. Yli kolme kuukauden työsuhteessa työskenteleville suoritetaan työhöntulotarkastukset, vakihenkilöstön terveystarkastukset toteutetaan kahden vuoden välein. Henkilöstöllä on myös mahdollisuus liittyä Rollikan sairauskassaan, josta on mahdollista saada tuntevia korvauksia erilaisista sairauskuluista. (Peijakka osk. 2017, 9-10.)

Työterveyshuollon lisäksi työntekijöiden hyvinvoinnista on pidetty huolta harrastus- ja virkistystoiminnan avulla. Näiden tavoitteena on ylläpitää työntekijöiden työkykyä.

Heillä on käytettävänä erilaisia harrastusmahdollisuuksia yhteistyössä Valmetin kanssa, mutta myös heidän omalla virkistystoiminnallaan on iso merkitys työhyvinvoinnin tekijänä. Virkistystoimintaa on ollut erilaiset teatteri- ja saunaillat, risteilyt ja viikonlopun ulkomaanmatkat. (Peijakka osk. 2017, 10.)

Peijakka osk.:n perehdytyskansiossa on mainittu yhtenä pääkohtana tuottavuuden kehittäminen. Tämän alaotsikoita ovat muun muassa työturvallisuus, taitojen kehittäminen, yhdenmukaisuus, työhyvinvointi ja tiedonkulku. Lisäksi heidän arvojaan ovat toisten kannustaminen, jokaisen työntekijän hyväksyminen tärkeänä osana työtiimiä, erilaisten ihmisten hyväksyminen, empaattisuus, halu kehittyä, työkavereiden kannustaminen ja avoimuus. (Peijakka osk. 2017, 3, 13.) Tässä on useita samoja asioita, joista olen opinnäytetyössäni kertonut ja joita huomioin heille laaditussa työhyvinvointikyselyssä.

6.2 Vertailevia tutkimuksia

Aiempiä työhyvinvointia koskevia tutkimuksia tältä alalta on useita. Hallamaa (2014) tutki opinnäytetyössään ravintolatyöntekijöiden työhyvinvointia ja henkistä kuormittumista. Yksi hänen näkökulmistaan oli tarkastella näitä myös henkilöstöjohtamisen kautta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena yhteistyössä Palvelualuejen ammattiliiton PAM ry:n ja Tampereen ammattikorkeakoulun kanssa. (Hallamaa 2014, 5. 28.) Valitsin tämän opinnäytetyön vertailevaksi tutkimukseksi, koska se sopi aihealueeltaan hyvin omaan tutkimukseeni.

Vastauksia tutkimukseen saatiin 49 kappaletta, joista 42 (86 %) oli naisia ja seitsemän (14 %) miehiä. Vastaajien keski-ikä oli suhteellisen nuori, 27,6 vuotta. 18-23 –vuotiaita oli 35 %, 24-29 –vuotiaita 43 % ja yli 30 –vuotiaita 22 %. Taustatiedoista tutkittiin myös työskentelyaika, joka jaettiin kolmeen ryhmään: 0-2 vuotta, yli 2 vuotta ja alle 5 vuotta sekä 5 vuotta tai enemmän. Suurin osa vastaajista (61 %) oli työskennellyt kyseisessä työpaikassaan enintään kaksi vuotta, 27 % kahdesta viiteen vuotta ja 16 % yli viisi vuotta. Vakituudessa työsuhteessa oli 55 % vastaajista. (Hallamaa 2014, 30.)

Mielekkääksi työnsä koki melko tai hyvin usein 73 % yli 30 –vuotiaista ja 18-23 –vuotiaiden keskuudessa 47 %. 24-29 –vuotiailla työtä ei koettu niin mielekkääksi (29 %

melko tai erittäin harvoin.) Vaikutusmahdollisuuksia taukoihin ja työmäärään ei ravintolatyöntekijöiden keskuudessa juurikaan ollut. Melkein puolet koki pystyvänsä vaikuttamaan omiin taukoihin vain melko tai erittäin harvoin ja työmäärään melko tai hyvin usein 40 % ja jopa 26 % vain erittäin harvoin. (Hallamaa 2014, 33-34.)

Ravintolatyöntekijöiden tyytyväisyydestä esimieheen oli kartoitettu tutkimalla esimiehen tukea, arvostusta ja oikeudenmukaisuutta. 80 % kyselyyn vastanneista oli kokenut saavansa tarpeen vaatiessa tukea ja apua esimieheltään silloin tällöin ja 61 % koki esimiehen arvostavan työntekijän saavutuksia melko tai hyvin usein. Oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua koettiin usein (71 %). 61 % vastanneista ei kokenut esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta stressaavaksi, kun taas 16 % koki näin melko usein. (Hallamaa 2014, 36-37.)

Toinen opinnäytetyössäni käytetty vertaileva tutkimus oli Työelämä 2020 –hanke. Hanke on vuonna 2012 laaditun kehittämisstrategian visio, jonka mukaan Suomessa tulisi vuonna 2020 olla Euroopan paras työelämä. Hankkeen mukaisesti Työterveyslaitos on laatinut MEADOW –tutkimuksen tuloksien mukaisia suosituksia koskien työhyvinvointia ja työterveyden edistämistä. MEADOW (Measuring the Dynamics of Organisation and Work) on Euroopan laajuisesti tehty tutkimus. Suomalainen tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluina sekä työnantajille että työntekijöille. Työnantajia vastasi 1531 henkilöä ja työntekijöitä 1711. (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016, 5.)

Tutkimuksen mukaan pienten ja keskisuurten yritysten työntekijät (28 %) antoivat paremman kouluarvosanan työpaikalleen kuin suurten yritysten työntekijät (20 %). Vuonna 2012 puhelinhaastatteluun osallistuneista työntekijöistä 58% arvioi esimiehen/esimiehien olevan melko tai erittäin kiinnostuneita työntekijöiden työhyvinvoinnista. Työtyytyväisyyttä mitattiin asteikolla erittäin, melko, ei kovin ja ei lainkaan tyytyväinen. Tulosten mukaan melko tyytyväisiä oli eniten. Julkisen sektorin puolella erittäin tyytyväisiä (25 %) oli prosentuaalisesti huomattavasti enemmän kuin yrityspuolen yrityksissä (17 %). (Puttonen ym 2016, 6.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on työhyvinvoinnin perusta. Tätä tutkittiin arvioimalla mahdollista esimiehiltä saatavaa tukea ja apua sekä heidän palautteen antamisen määrää. Työ ja terveys Suomessa tutkimuksen mukaan 2/3 työntekijöistä saavat vähintään melko paljon tukea, kun sitä tarvitsevat. Tämä kertoo laadukkaasta esimiestyöstä. Työkavereilta

saatavan tuen määrä oli suurempi julkisen puolen yrityksissä (71 %) kuin yrityspuolella (63 %). (Puttonen ym 2016, 13-15.)

Palveluyritysten työntekijöistä 16 % koki, että heillä ei ole lainkaan vaikutusmahdollisuuksia omaan työtahtiinsa. 37 % koki, että jonkin verran, 30 % melko paljon ja 17 % paljon. Suuria eroja ei ollut julkiseen sektoriin verrattaessa. (Puttonen ym 2016, 15-16).

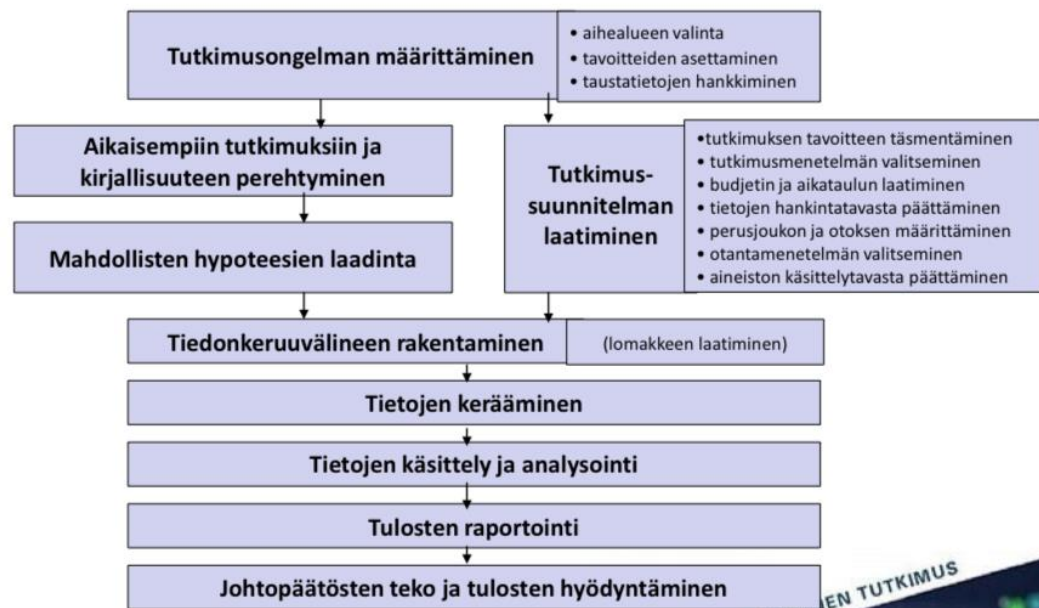
Yhteenvetona MEADOW –tutkimuksen tuloksista ilmeni, että työhyvinvointi on Suomessa keskimäärin hyvällä tasolla. Työntekijät pääsevät suhteellisen hyvin osallistumaan työpaikkojensa toimintojen kehittämiseen. Eroja kuitenkin löytyy siitä, miten työhyvinvointiin on panostettu. Yleisiä kehittämiskohteita olivat työn tekemiseen liittyvän kiireen hallinta ja vaikuttamismahdollisuudet työaikaan ja työn tekemiseen. (Puttonen ym 2016. 21.)

6.3 Tutkimusmenetelmä ja nykytilanteen kartoitus

Toimeksiantajallani ei ole aiempaa työhyvinvointisuunnitelmaa, joten tämän pohjaksi piti selvittää henkilöstön tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena (LIITE 1). Tässä määrällisessä kyselytutkimuksessa painotettiin enemmän henkisen työhyvinvoinnin osa-alueita sekä työhyvinvoinnin johtamista. Työntekijöiden työhyvinvoinnin kartoituksen tarkoituksena oli luoda pohja työhyvinvointisuunnitelmalle ja selvittää mahdollisia kehitettäviä asioita. Työhyvinvointikyselyn lisäksi työhyvinvointisuunnitelman pohjana käytettiin yrityksen jo määrittelemiään arvoja sekä tuottavuuden kehittämistä alakohtineen.

Kvantitatiivinen tutkimus antaa vastauksia kysymyksiin mikä, missä, miksi, paljonko ja kuinka usein. Määrällinen tutkimus auttaa selvittämään vastauksia kysymyksiin, jotka perustuvat lukumääriin ja prosentiosuuksiin. Kvantitatiivisen tutkimuksen yleisimmin käytetty tutkimusmenetelmä on kyselytutkimus, jossa tekijä on määritellyt vastaukset valmiiksi. (Heikkilä 2014a.)

Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet



© Tarja Heikkilä ja Edita Publishing Oy 2014

KUVIO 2. Kvantitatiivisen tutkimusprosessin vaiheet (Heikkilä 2014)

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa määritellään sen tavoitteet ja kohdehenkilöt. Määrällisen tutkimuksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi ja tutkimukseen valitun havaintoyksikön joukkoa kutsutaan perusjoukoksi. (Moilanen & Ojasalo & Ritalahti 2014, 122., Vilka 2015, 98.) Tämän opinnäytetyön perusjoukko on kohdeyrityksen työntekijät. Parhaimman luotettavuuden saamiseksi tutkimus tulisi toteuttaa kaikille perusjoukon jäsenille. (Moilanen ym. 2014, 122).

Kyselyn suunnitteluvaiheen alussa tulee perehtyä mahdollisiin aiempiin tutkimuksiin. Työhyvinvoinnin tutkimisesta löytyy useita aiempia tutkimuksia, joita silmäilin toteutuksen alkuvaiheessa. Lisäksi tulee muistaa, että kyselylomakkeen kysymyksiin tulee vastata työn tavoitteita, jotta saadaan niiden mukaisia vastauksia. Tärkeää on ensin perehtyä teoriaan, jotta voidaan välttyä ajanhukalta ja tehdä laadukasta työtä. (Moilanen ym. 2014, 130.)

Kyselylomake ei saa olla liian pitkä, jotta kohdehenkilöt jaksavat vastata siihen. Liian pitkä kysely sekä vähentää vastaamishalua, että turhauttaa, jolloin vastaaja vastaa ”vähän sinne päin”. Vastausaika tulisi olla enintään 15-20 minuuttia. Lomakkeen ulkonäön ja

kysymysasettelun tulisi olla myös mahdollisimman selkeä. Kysymykset tulisi olla helposti ymmärrettäviä ja vastaajien tulisi ymmärtää ne samalla tavalla, jotta tulokset ovat luotettavia. (Moilanen ym. 2014, 131.)

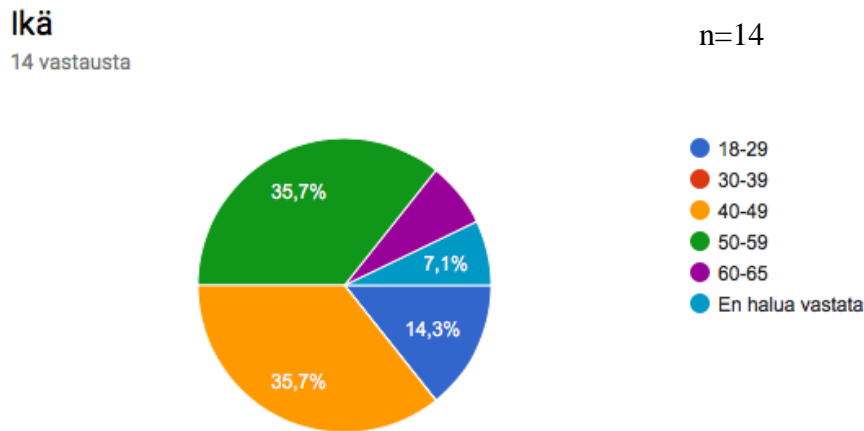
Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tavoite oli selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tilaa sekä heidän kokemuksiaan työhyvinvoinnin johtamisesta. Kysely toteutettiin työhyvinvointisuunnitelman lähtötilaksi. Kysely toteutettiin sekä sähköisenä että paperisena versiona. Tässä otettiin huomioon työntekijöiden mielipiteet. Opinnäytetyön tekijä kävi heidän aamupalaverissaan kertomassa työhyvinvointikyselystä ja kysymässä heidän mielipidettään siitä, haluavatko täyttää kyselyn sähköisenä vai paperisena. Työntekijöistä osa ei missään nimessä halunnut sähköistä kyselyä, koska vierastavat tietokonetta. Tietokoneella työskentelevät täyttivät kyselyn sähköisenä (neljä kappaletta) ja loput (kymmenen) vastasivat paperiseen versioon. Sähköisille kyselyille on jo olemassa useita erilaisia internetsivustoja. (Moilanen ym. 2014, 128).

Opinnäytetyön kyselyyn käytettiin Google Formsia. Sähköinen tiedonkeruu on nopeampaa ja helpompaa, mutta myös perusjoukon taustat pitää huomioida. (Moilanen ym. 2014, 128). Kysely koostui monivalintakysymyksistä. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1-5, jossa 1=ei koskaan, 2=harvoin, 3=toisinaan, 4=melko usein ja 5=todella usein/aina.

6.4 Kyselytutkimuksen keskeisimmät tulokset

Työhyvinvointitutkimus oli kohdistettu kohdeyrityksen 14 työntekijälle, jotka kaikki vastasivat kyselyyn. Koska tutkimus kohdistuu työhyvinvoinnin johtamiseen, ravintolapäällikkö jätettiin kyselyn ulkopuolelle. Tuloksista selvisi, että yrityksen työntekijät ovat melko yksimielisiä hyvästä yhteisöllisyydestä, mutta jokapäiväiset toimivaan työhön ja työyhteisöön liittyvät tekijät, kuten työjaot ja näiden toimivuus, töiden määrä ja niihin käytettävä aika herätti hajontaa vastauksissa. Pääosin työntekijät ovat tyytyväisiä esimieheen ja hänen johtamiseensa, mutta tältäkin osa-alueelta löytyi yksittäisiä eriäviä vastauksia.

Kyselyyn vastanneista 78,6 % (n=11) oli naisia, 14,3 % (n=2) miehiä ja 7,1 % (n=1) ei halunnut vastata. Työntekijöiden ikäjakauma oli seuraava:



KUVIO 3. Ikä

Vastanneista 13 oli suorittanut toisen asteen koulutuksen (lukio, ammattiopisto, aikuisopisto) ja yksi ylemmän korkeakoulututkinnon. Työsuhteen kesto jakautui niin, että 21,4 % on ollut työsuhteessa alle 5 vuotta, 42,9 % 5-10 –vuotta ja 35,7 % yli 10 vuotta. Tämä kertoo siitä, että työyhteisössä ei juurikaan vaihtelevuutta ole, vaan työntekijät ovat viihtyneet tutussa työyhteisössä useiden vuosien ajan.

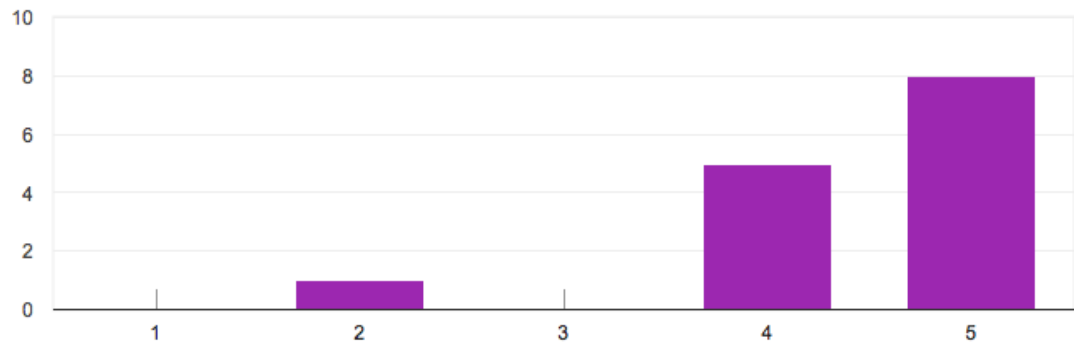
Suurin osa työntekijöistä oli lähes yhtä mieltä siitä, että tietävät, mitä esimies heiltä odottaa. Tulosten perusteella koetaan, että esimies arvostaa työntekijöitään, häneen luotetaan, häneltä saadaan apua ja hänen kanssaan pystytään keskustelemaan mahdollisista työhön/jaksamiseen liittyvistä ongelmista. Nämä ovat hyvän ja toimivan esimies-alainen-suhteen perusta. Vastauksissa kuitenkin oli pientä hajontaa, jotka tulee huomioida työhyvinvointisuunnitelmaa tehdessä.

Opinnäytetyö korostaa työhyvinvoinnin johtamista, joten halutaan erityisesti nostaa esiin kysymysten 5-11 taulukot, jotka koskevat esimiestyötä.

Tiedätkö, mitä esimiehesi sinulta odottaa?

14 vastausta

n=14



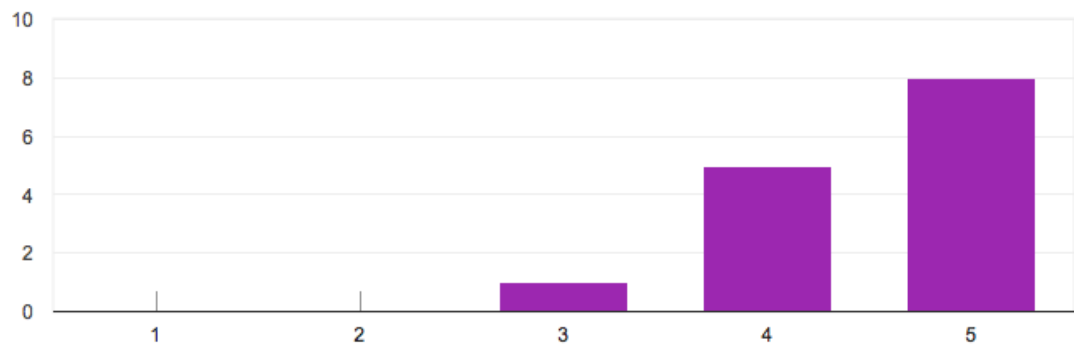
KUVIO 4. Tiedätkö, mitä esimiehesi sinulta odottaa?

Kyselyyn vastanneista 97,8 % tietää melko usein tai aina, mitä esimies heiltä odottaa (KUVIO 4). Yksi vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä, että tietää harvoin, mitä esimies häneltä odottaa.

Arvostaako esimiehesi sinua?

14 vastausta

n=14



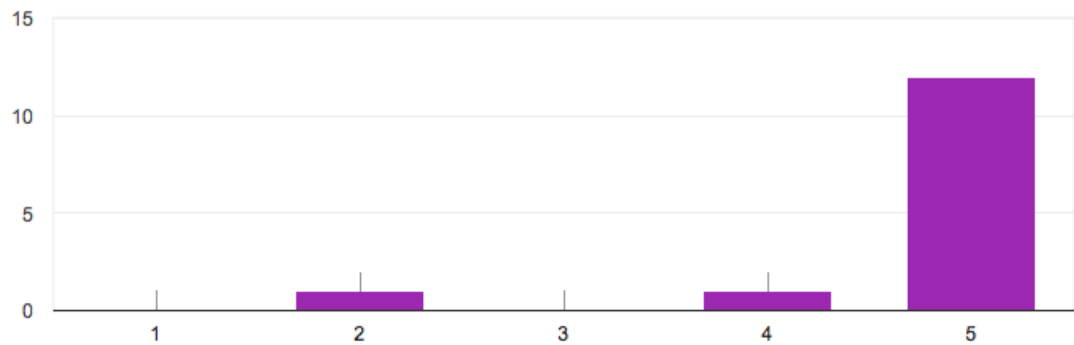
KUVIO 5. Arvostaako esimiehesi sinua?

57,1 % kokivat esimiehen aina arvostavan heitä ja 35,7 % koki, että melko usein. Yksi vastanneista (7,1 %) kuitenkin koki tällaista toisinaan (KUVIO 5). Arvostuksen tunne on hyvin verrattavissa luottamuksen kokemiseen, jota voidaan tarkastella seuraavassa kuviossa (KUVIO 6). Suurin osa vastanneista (85,7 %) luottaa täysin esimieheensä, 7,1 % luottaa melko usein ja 7,1 % harvoin.

Luotatko esimieheesi?

14 vastausta

n=14

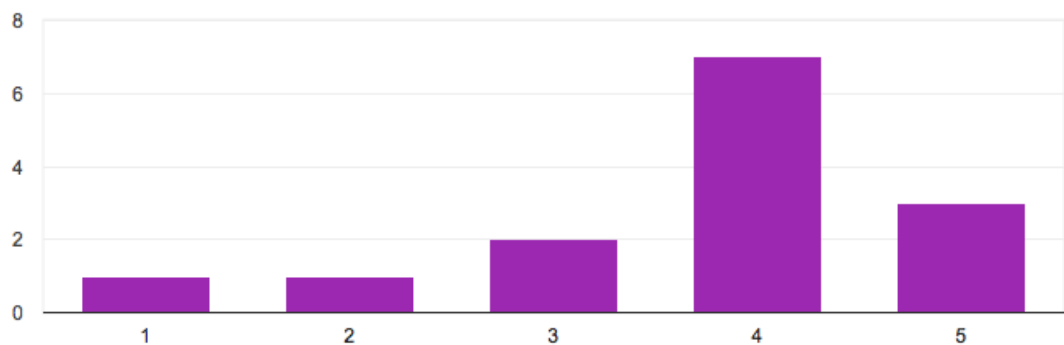


KUVIO 6. Luotatko esimieheesi?

Saatko esimieheltäsi palautetta työstäsi?

14 vastausta

n=14



KUVIO 7. Saatko esimieheltäsi palautetta työstäsi?

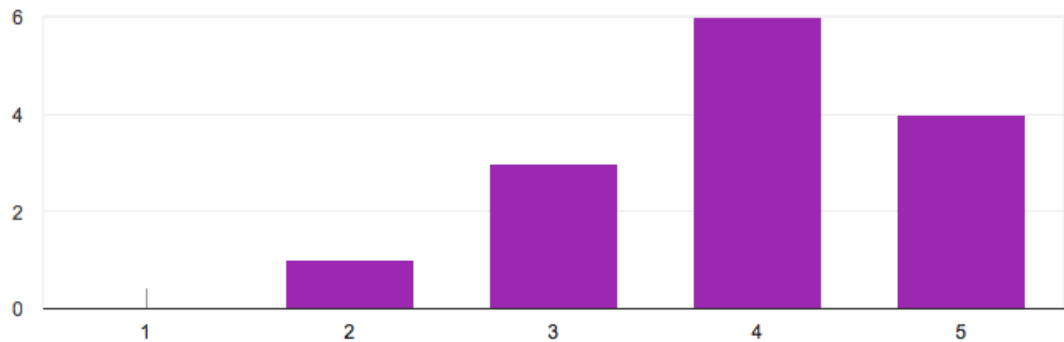
Palautteen antaminen on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä, kun hän motivoi työntekijöitään. Palautteen antamista ei myöskään tulisi ajatella negatiivisena tai kehittävänä palautteena, vaan myös positiivisen palautteen antaminen on tärkeää. (Halford, n.d.). Kohdeyrityksen työntekijät kokivat hyvin vaihtelevasti palautteen saamisen (KUVIO 7). 21,4 % vastaajista koki saavansa todella usein/aina palautetta

työstään, puolet (50%) melko usein, 14,3 % toisinaan, 7,1 % harvoin ja 7,1 % ei koskaan saanut palautetta työstään. Esimiehen koettiin auttavan, kun apua tarvitaan. 71,4 % koki saavansa aina apua, kun sitä tarvitsevat ja 28,6 % vastanneista koki näin melko usein.

Puuttuuko esimiehesi mahdollisiin ongelmatilanteisiin heti niiden ilmaannuttua?

14 vastausta

n=14



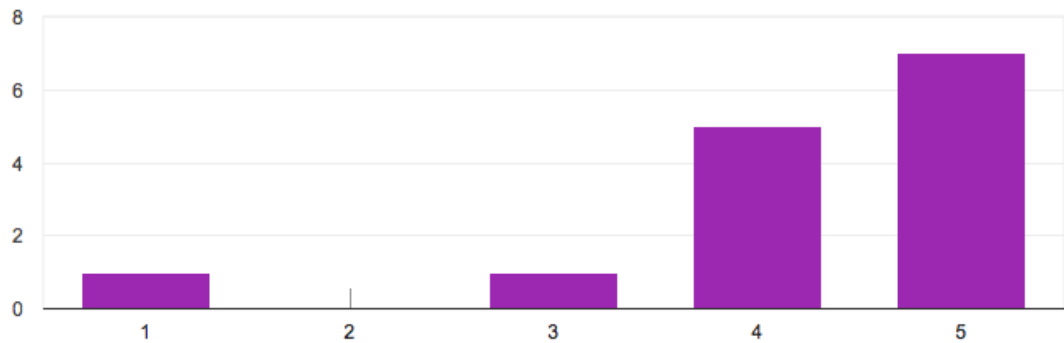
KUVIO 8. Puuttuuko esimiehesi mahdollisiin ongelmatilanteisiin heti niiden ilmaannuttua?

Esimehen ongelmatilanteisiin puuttuminen (KUVIO 8) ja hänelle ongelmista puhuminen (KUVIO 9) aiheuttivat hajontaa vastauksissa. Suurin osa koki esimiehen puuttuvan mahdollisiin ongelmatilanteisiin heti niiden ilmaannuttua, mutta kolme (21,4 %) vastanneista koki näin toisinaan ja yksi (7,1 %) harvoin. Suurin osa myös pystyy puhumaan esimiehen kanssa mahdollisista ongelmista, mutta yksi (7,1 %) vastanneista vain harvoin ja yksi (7,1 %) ei koskaan.

Pystytkö puhumaan esimiehesi kanssa mahdollisista työhösi/jaksamiseesi liittyvistä ongelmista?

14 vastausta

n=14



KUVIO 9. Pystytkö puhumaan esimiehesi kanssa mahdollisista työhösi/jaksamiseesi liittyvistä ongelmista?

Työntekijät olivat lähes yksimielisiä siitä, että työergonomiaan on melko usein kiinnitetty huomiota. Tähän liittyen myös henkilökohtainen terveydentila koettiin työn kannalta hyväksi. Työn fyysinen rasittavuus antoi vastauksia koko asteikolla 1-5. Vastanneista puolet (42,9 %) koki työn toisinaan raskaaksi, 14,3 % oli sitä mieltä, että työ on aina fyysisesti raskasta ja 21,4 % koki melko usein raskaaksi. Hajonta voi johtua pitkälti työnkuvasta. Keittiössä ja astiahuollossa työskentelevien työ on silmännähdessä fyysisesti raskaampaa kuin toimistotyötä tekevän. 42,9 % koki työn toisinaan henkisesti raskaaksi. Kaksi vastanneista koki työn aina tai melko usein henkisesti raskaaksi. Avoimista vastauksista selvisi, että kaksi vastanneista toivoi työkiertoa ja yksi jumppatuokiota palaverin aikana. Työnkierrolla voidaan helpottaa työn fyysistä kuormitusta ja näin työntekijä saa myös vaihtelevuutta työhön.

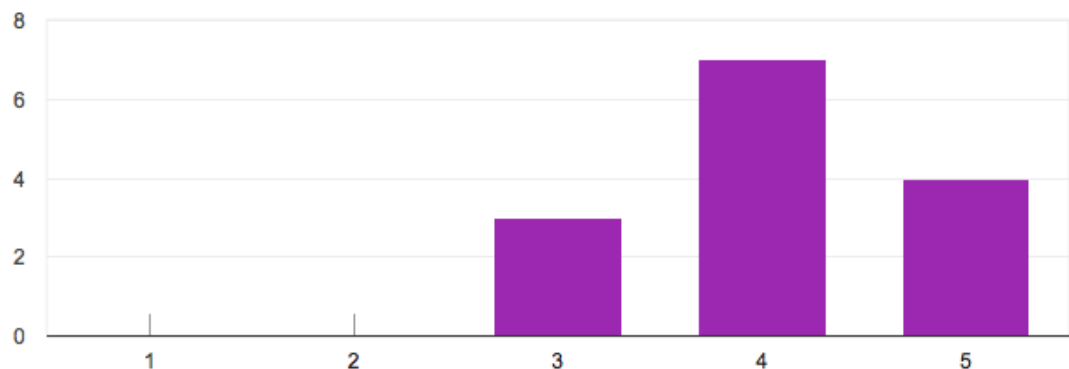
Työn toimivuutta ja sujuvuutta helpottavat selkeät ja ennen kaikkea toimivat työjaot. Työhyvinvointikyselyyn vastanneiden mielestä työjaot ovat selkeät (50 % mielestä melko usein ja 28,6 % mielestä aina), mutta jaot eivät kuitenkaan toimi kovin hyvin työn kannalta. Puolet (50 %) vastasivat työnjakojen toimivan toisinaan hyvin, 42,9% mielestä melko usein ja yksi (7,1 %) koki, ettei työjaot toimi koskaan hyvin. Töistä suoriutumiseen on 10 vastaajan mukaan hyvin aikaa, mutta kaksi (14,3 %) vastaajista koki, että aikaa on toisinaan hyvin ja lisäksi yhtä moni koki, että aikaa ei ole koskaan hyvin.

Kohdeyrityksen yhteisöllisyys on erinomaisella tasolla ja he viihtyvät hyvin työssään. Työntekijät kokevat ilmapiirin hyväksi, he ovat toistensa apuna ja tukena tarpeen vaatiessa ja tulevat toimeen keskenään. He myös kokevat oikeudenmukaisuutta. Vastanneiden mukaan he ovat valmiita auttamaan itse työkavereitaan tarpeen vaatiessa. Kyselyn vastaukset kuitenkin antavat hieman ristiriitaista kuvaa siitä, onko ilmapiiri kannustava ja vuorovaikutus toimivaa. Vastanneiden mukaan 50 % oli sitä mieltä, että työpaikalla puhalletaan melko usein yhteen hiileen (KUVIO 10). Jopa neljä (28,6 %) koki näin tapahtuvan aina, kun taas kolme (21,4 %) koki vain toisinaan.

Koetko, että työpaikallasi puhalletaan yhteen hiileen?

14 vastausta

n=14



KUVIO 10. Koetko, että työpaikallasi puhalletaan yhteen hiileen?

Vaikka kokemukset yhteen hiileen puhaltamisesta on kyselyn mukaan näinkin hyvät, silti tämä on painunut mieleen, koska kyselyn kaksi avointa vastausta koski tätä kysymystä:

”Kommunikointia ja enemmän "yhteen hiileen puhaltamista", pitäisi enemmän ajatella, että ei ole erikseen sinun ja minun töitä, vaan on vain meidän työt, koska loppujen lopuksi kaikkien pitää pelata yhteen. Ja jos jostain asiasta on kommentoitavaa toiselle niin pitäisi enemmän pystyä puhumaan suoraan. Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa olisi myös hieman parannettavaa.”

”Enempi voitaisi puhaltaa yhteen hiileen. Ei rajattais niin vahvasti sun ja mun töitä.”

Kyselyn perusteella vuorovaikutuksen rehellisyyteen ja avoimuuteen tulisi panostaa enemmän. 35,7 % vastanneista koki työyhteisön vuorovaikutuksen olevan vain toisinaan rehellistä ja avointa ja 7,1 % koki näin harvoin. Puolet (50 %) oli sitä mieltä, että näin tapahtuu melko usein. Ongelmia ratkaistaan toisinaan (50 %) avoimesti keskustelemalla ja kolme vastaajista koki tätä tapahtuvan vieläkin harvemmin. Lisäksi yli puolet (78,6 %) vastaajista koki työyhteisössä olevan kommunikointiongelmia.

Tutkimuksen perusteella viestintä on melko sujuvaa, mutta tässäkin on parannettavaa. Työntekijät olivat myös sitä mieltä, että enemmän pitäisi kuunnella heidän mielipiteitään. Yksi (7,1 %) vastanneista koki, että hänen mielipiteitään ei koskaan kuunnella, kaksi (14,3 %) koki, että harvoin ja neljä (28,6 %) ajatteli toisinaan näin tapahtuvan. Loput olivat sitä mieltä, että heidän mielipiteitä kuullaan melko usein tai aina.

6.5 Yhteenveto tutkimuksista

Aiemmat vertailevat tutkimukset ovat olleet laajempia kuin tämän opinnäytetyön tutkimus. Hallamaan (2014) tutkimuksessa ravintolatyöntekijöiden työhyvinvoinnista ja henkisestä kuormittumisesta keski-ikä (27,6 vuotta) oli myös huomattavasti alhaisempi kuin tämän tutkimuksen. (Hallamaa 2014, 30.) MEADOW –tutkimuksen otos oli paljon suurempi. Tähän vastasi 1531 työnantajaa ja 1711 työntekijää. (Puttonen ym 2016, 5.) Tutkimuksia ei pystytä suoraan vertailemaan keskenään, mutta työntekijöiden työhyvinvoinnista näistä saa hyviä suuntaa antavia tuloksia ja vertailukulmia.

Näiden kolmen tutkimuksen perusteella työntekijät pääsääntöisesti voivat hyvin työssään ja kokevat sen mielekkääksi. Näissä tuloksissa on eroja ikäryhmissä sekä pienten ja keskisuurten yritysten työntekijöiden välillä. Tyytyväisyys esimiehiin oli myös hyvä. Kaikkien tutkimusten mukaan yli puolet työntekijöistä arvostavat ja luottavat esimieheensä. Noin 2/3 työntekijöistä kokee, että esimieheltä saa apua tarpeen vaatiessa ja hän kohtelee työntekijöitä tasavertaisesti. Näiden perusteella voidaan sanoa, että Suomessa esimiestyö on laadukasta ja hyvällä tasolla. (Hallamaa 2014, 33, 36-37; Puttonen ym 2016, 6, 13-15.)

Tutkimusten välillä näkyi yhteys työn kiireellisyyteen. Hallamaan (2014) tutkimuksessa nousi esiin, että ravintolatyöntekijöiden vaikutus omaan taukoihin ja työmäärään on

erittäin vähäistä (Hallamaa 2014, 34). Kiireellisyys näkyi osittain myös tämän opinnäytetyön työhyvinvointitutkimuksessa. 14 vastaajasta kaksi koki, että töitä on liikaa tehtävänä eikä aika koskaan riitä työssä suoriutumiseen. Ravintola- tai palvelualalla työ on kiireistä eikä niistä voida laistaa, koska loppukäyttäjänä on asiakas. Tehokas työ johtaa parempaan asiakastyytyväisyyteen ja täten vaikuttaa myös yrityksen tulokseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että suurin osa työntekijöistä ovat tyytyväisiä työhönsä ja erityisesti esimieheensä. Työssä viihdytään, kun se tuo mukanaan vastuuta ja työpaikalla on hyvä ja luottavainen työilmapiiri. Toimivan vuorovaikutuksen rakennus- ja alustana on esimiehen ja työntekijän välinen luottamus. Kaikki loput voidaan pala palalta rakentaa tämän päälle.

7 TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA PEIJAKKA OSK.:LLE

Kohdeyrityksellä ei ollut aiempaa työhyvinvointisuunnitelmaa, joten vertailua ja kehittämistä ei pystynyt tekemään. Tärkeää oli lähteä miettimään, mikä parantaisi kohdeyrityksen työhyvinvointia (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 28). Suunnitelma laadittiin työhyvinvointikyselyn tulosten pohjalta. Pohjana käytettiin Työhyvinvoinnin portaat –mallia. Portaikon mukaisesti pyrittiin nostamaan esiin kehittämiskohteita. Näitä löytyi liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden kohdalta (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 3; Rauramo 2012, 15). Suunnitelman pohjana hyödynnettiin myös kohdeyrityksen omia arvoja. Työhyvinvointisuunnitelman taulukkoa työstettiin Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 29) esimerkin pohjalta. Tulokset toimitettiin yrityksen esimiehelle 9.3.2018, jotta hän ehti perehtyä näihin ennen työhyvinvointisuunnitelmapalaveria. Palaveri pidettiin 12.3.2018, jossa käsiteltiin keskeisimpiä esille nousseita tuloksia.

Tulosten pohjalta työhyvinvointisuunnitelman suurimmat tavoitteet olivat vuorovaikutus ja kommunikointi, ongelmien ratkaisu sekä työntekijöiden että työntekijöiden ja esimiehen välillä sekä palautteen antaminen. Työn toimivuuden näkökulmasta tärkeimmät kehittämiskohteet olivat työjaot ja niiden toimivuus, vastuullisuus ja koulutusmahdollisuudet. Näiden pohjalta kirjattiin työhyvinvointisuunnitelma (LIITE 2).

Suunnitelman kehittämiskohteet jaettiin kolmeen eri osa-alueeseen, jotka ovat työyhteisön toimivuus, yhteisöllisyys sekä työ ja koulutus. Näiden osa-alueiden alle jaettiin yksityiskohtaisempia kohteita, joille kirjattiin mahdollisia toimenpiteitä, tavoitteita ja vastuun jakamista (LIITE 2). Suurin osa kehittämiskohteista on koko työyhteisön vastuulla, vaikka esimiehen tuleekin tarkastella ja arvioida näiden toimivuutta. Hänellä on päävastuu kaikesta. Henkilökohtaisesti esimiehen vastuulle tuli kokoukset, työjaon tarkastaminen, johtaminen ja vuosittaiset kehityskeskustelut. Työyhteisössä tulisi myös muistuttaa työntekijöitä siitä, että jokainen pystyy henkilökohtaisesti vaikuttamaan esimerkiksi vuorovaikutuksen toimivuuteen ja ongelmien ratkaisemiseen. Hyviä tapoja ovat avun pyytäminen tarvittaessa, asiallinen käytös ja yhteisesti sovittujen sääntöjen noudattaminen. Vuorovaikutuksen toimiminen on yksi tärkeistä sosiaalisen pääoman osa-alueista. Avoin vuorovaikutus luo luottamusta ja edistää viestinnän kulkua työyhteisössä. (Rauramo 2012, 109, 111.)

Eri kehittämiskohteita ei tällä hetkellä tulla arvioimaan yksittäin. Seuranta tapahtuu koko ajan, mutta kirjallisena vain tarpeen vaatiessa. Työhyvinvointisuunnitelman yleinen seuranta ja arviointi tapahtuvat vuosittain ja tätä muokataan aina tarpeen vaatiessa. Tämän kyselyn myötä esiin nousseita kehitysideoita tullaan tutkimaan uudestaan noin vuoden kuluttua, jotta suunnitelmaa voidaan muokata silloisen tilanteen tasolle. Kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa tai tarpeen vaatiessa.

Työhyvinvointikyselyn tulokset ja työhyvinvointisuunnitelma julkaistaan yrityksen henkilöstölle loppukeväästä talvilomien jälkeen. Tarkoituksena on, että esimies ensin perehtyy syvällisemmin tutkimuksen tuloksiin ja esille nostettuihin kehittämiskohteisiin. Hän haluaa kehitellä mahdollisimman toimivia ratkaisuja ja muutoksia, joilla työntekijät saadaan motivoitua esimerkiksi työkiertoon liittyviin asioihin. Loppukeväästä on tarkoituksena pitää yhteinen palaveri, jossa tulokset ja suunnitelma käydään rauhassa läpi.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työhyvinvointi aihealueena on tärkeä ja ajankohtainen. Työpaikalla vietetään suurin osa päivästä, jolloin siellä pitäisi olla hyvä olla. Opinnäytetyön kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvointia ei oltu aiemmin tutkittu ja heiltä puuttui myös työhyvinvointisuunnitelma, joten työ oli erittäin tarpeellinen. Yrityksen esimies vaihtui kesällä 2017, joten työntekijöiden työhyvinvoinnin mittaaminen toi hänelle paljon tietoa yrityksessä työskentelevien henkilöiden työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointisuunnitelman avulla esimies pystyy hahmottamaan työntekijöiden työhyvinvointia kokonaisuudessaan.

Kyselytutkimuksen suorittamisessa on aina omat riskinsä, jotka vaikuttavat kyselyn validiteettiin ja reliabiliteettiin. Kyselyn laatimisessa on oltava tarkkana, että se mittaa sitä, mitä on tarkoitus (Heikkilä 2014b.) Opinnäytetyöni työhyvinvointikysely oli vastausprosentin (100 %) kannalta korkea. Kysely kohdistettiin yrityksen 14 työntekijälle, esimiestä lukuun ottamatta ja kaikilta saatiin vastaukset. Tutkimuksen kysymykset oli määritelty haluttujen tietojen mukaan. Ne pohjautuivat erityisesti johtamiseen ja työntekijöiden henkiseen työssäjaksamiseen, työyhteisön ilmapiirin toimivuuteen.

Tutkimuksen reliabiliteetista eli tarkkojen tulosten saamisesta ja tutkimuksen toistettavuudesta ei voida olla täysin varmoja (Heikkilä 2014a). Vastaajat saattavat ymmärtää kysymyksiä eri tavalla kuin niiden laatija on tarkoittanut. Vastaajien vastauksiin vaikuttavat myös heidän mielentilansa kyseisellä hetkellä. Tutkimus voidaan tulevaisuudessa toistaa samanlaisena, jolloin on mahdollista saada tietoa senhetkisestä työhyvinvoinnin tilasta. Uusia tuloksia voidaan verrata tämän opinnäytetyön aikana toteutettuun tutkimukseen.

Opinnäytetyöni päätarkoitus oli laatia työhyvinvointisuunnitelma, joten työhyvinvointikysely ei ollut taustatiedoiltaan niin tarkka kuin olisi voinut olla. Mikäli työntekijöiden työssä jaksamisesta haluttaisiin tarkempaa tietoa esimerkiksi työnkuvaan ja jaksamiseen liittyen, olisi työnkuvan kysyminen ollut tarpeellista ja tarkentavaa. Työntekijöiden suhde esimieheen ja heidän välinen luotettavuus ei ole täysin vertailukelpoinen muiden tutkimusten tuloksiin, koska nykyinen esimies ei ole kovin

kauaa työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa ja vuoden päästä tulos voisi olla jo entistä parempi.

Työhyvinvointikysely antoi hyvän ja toimivan pohjan työhyvinvointisuunnitelmalle. Tutkimuksen tulokset avasivat kohdeyrityksen esimiehen silmiä, ja näiden perusteella hän aloitti heti työnjakoon liittyvien ongelmien työstämisen. Lisäksi työyhteisöllisyyteen liittyvät vuorovaikutus- ja kommunikointiongelmat sekä näihin liitettävät kehittämisehdotukset otettiin vastaan erittäin hyvin. Tutkimus ja suunnitelma toivat uusia näkökulmia työntekijöiden työhyvinvointiin ja erityisesti sen kehittämiseen. Kohdeyrityksessä on vuosien ajan ollut yhteisiä illanistujaisia ja matkoja, mutta tutkimus toi mukanaan tietoa siitä, että muutakin on tehtävä. Esimies nosti esiin lauseen ”työ tehdään yhdessä” ja tämä voisikin olla kyseisen työyhteisön tunnuslause tästä eteenpäin.

Opinnäytetyön työhyvinvointikysely nosti esiin erityisesti henkisen työhyvinvoinnin ja tähän vaikuttavan johtamisen. Tätä tutkimusta ja sen tuloksia voidaan käyttää apuna myös tulevissa tutkimuksissa. Hyötyä tästä opinnäytetyöstä voi olla työhyvinvointisuunnitelman laatijalle erilaisissa yrityksissä, koska työhyvinvoinnin johtaminen on osa yrityksen toimivaa strategiaa alasta riippumatta.

Kohdeyrityksen jatkokehittämishaaste liittyy työhyvinvointisuunnitelman seurantaan ja arviointiin. Aiemmin näitä ei ole tehty, joten esimieheltä ja työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista sitoutumista tämän tärkeän asian äärellä. Työhyvinvointisuunnitelma tulisi ottaa osaksi yrityksen strategista johtamista, jotta sen arviointi tapahtuisi yhtä säännöllisesti kuin muidenkin osa-alueiden arviointi.

LÄHTEET

- Fermin, J. 2017. How a good work atmosphere leads to more success. Business.com. Luettu 13.2.2018. <https://www.business.com/articles/how-a-good-work-atmosphere-leads-to-more-success/>
- Docendum. N.d. Parasta pääomaa. Työhyvinvoinnin tekijät. Luettu 14.8.2017. <http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>
- Hallamaa. 2014. Ravintolatyöntekijöiden työhyvinvointi ja henkinen kuormittuminen. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Halford, S. N.d. 5 Steps for Giving Productive Feedback. Entrepreneur. Luettu 19.2.2018. <https://www.entrepreneur.com/article/219437>
- Heikkilä, T. 2014a. Kvantitatiivinen tutkimus. Tilastollinen tutkimus. Luettu 16.2.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Heikkilä, T. 2014b. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luettu 12.3.2018. <http://www.tilastollinentutkimus.fi/7.RAPORTOINTI/TutkimuksenLuotettavuus.pdf>
- Ilmarinen. N.d. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. Luettu 21.1.2018. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johda-tyohyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>
- Juuti, P. (toim.) 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint
- Juuti, P & Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.
- Jyväskylän yliopisto. 2013. Työhyvinvointikysely 2013. Luettu 2.2.2018. <https://www.jyu.fi/laatu/sisaud/ta/thk>
- Kantolahti, T. N.d. Työhyvinvointi. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettu 14.8.2017. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Kasanen M. 2018. Johtamiseen tarvitaan asennemuutosta. Kollega.fi. Verkkolehti työstä ja hyvinvoinnista. Luettu 13.2.2018. <https://kollega.fi/2018/02/johtamiseen-tarvitaan-asennemuutosta/>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauppalehti. 2016. Peijakka osk. Luettu 16.2.2018. <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/peijakka+osk/01553571>
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari

- Koivula, A & Halonen, K. 2017. Työelämän muutos haastaa työhyvinvoinnin johtamisen. *Ekonomi*. Luettu 16.2.2018. <https://www.ekonomilehti.fi/tyoelaman-muutos-haastaa-tyohyvinvoinnin-johtamisen/>
- Lapin yritys-kunto. 2012. Työhyvinvoinnin osa-alueita. Luettu 20.11.2017. <http://www.lapinyrityskunto.fi/tykytalo.html>
- Liemaa, J. 2011. Työhyvinvointi hotelli- ja ravintola-alalla. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Lindholm, T. 2017. Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen ravintola-alalla työskentelevien näkökulmasta. Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. Luettu 19.2.2018. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:1\(\(20\)MIKSI\(\(20\)KATSE\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVINVOINTIIN?\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi.elib.tamk.fi/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:1((20)MIKSI((20)KATSE((20)TY((d6)HYVINVOINTIIN?((20)
- Manka, M-L & Kaikkonen M-L & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Luettu 12.3.2018. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>
- Moilanen, T & Ojasalo, K & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Patentti- ja rekisterihallitus. 2018. Osuuskunta. Luettu 16.2.2018. <https://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/muutyrittymuodot/osuuskunta.html>
- Peijakka osk. 2017. Perehdytyskansio.
- Puttonen, S & Hasu, M & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Luettu 26.2.2018. http://www.tyoelama2020.fi/files/1353/TTL_Tyohyvinvointi_paremmaksi_kannet_220_62016.pdf
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. 2008. Essentials of organizational behavior. 9th edition. Upper Saddle River (NJ): Pearson/Prentice Hall cop.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. N.d. Työhyvinvointi. Luettu 16.3.2018. <http://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. 2. uudistettu painos. Kuopio: Unipress.

Suutarinen, M. 2013. Strategisen työhyvinvoinnin johtaminen. Management Institute of Finland. Luettu 26.2.2018. https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/lyhytohje-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtaminen/Strategisen_tyohyvinvoinnin_johtaminen.pdf

Suutarinen, M & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: Unipress.

Työsopimuslaki. 26.1.2001/55.

Työterveyshuoltolaki. 21.12.2001/1383.

Työterveyslaitos. N.d. Työhyvinvointi. Luettu 18.3.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Työkirja. Luettu 12.3.2018. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Työturvallisuuskeskus TTK. N.d. Yksilötutka. Luettu 2.2.2018. <http://yksilotutka.ttk.fi/kysely/Nettisivujen+testi>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2011a. Työturvallisuus ja työterveys työpaikalla. 3. uudistettu painos. Helsinki: TTK.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2011b. Työhyvinvointikysely. Luettu 2.2.2018. <https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyohyvinvointikysely/Tyohyvinvointikysely-original.pdf>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2017. Johtaminen ja esimiestyö. Luettu 21.11.2017. https://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Työturvallisuuslaki. 23.8.2002/738.

Uotinen, J. 25.11.2010. Jorma Uotinen muistuttaa erilaisuuden hyväksymisestä. Yle Uutiset. Luettu 7.11.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-5675887>

Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS bookwell Oy

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Juva: Bookwell Oy.

Yrityshaku Synergia. 2014. Työhyvinvointisuunnitelman neljä peruselementtiä. Yrittäjät. Luettu 26.2.2018. <https://synergia.yrittajat.fi/Blogit/Blogi/wellbeoy/Tyohyvinvointisuunnitelman%20nelja%20peruselementtia/>

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5. uudistettu painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

LIITTEET

Liite 1. Työhyvinvointikysely

Työhyvinvointikysely

1 (8)

Työhyvinvointikyselyn tavoitteena on kartoittaa, millaiseksi Peijakka osk.:n työntekijät kokevat työhyvinvointinsa sekä työyhteisön työhyvinvoinnin johtamisen. Tulosten pohjalta laaditaan yritykselle työhyvinvointisuunnitelma, jonka tarkoituksena on tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Toivon, että vastaat kyselyyn rehellisesti, jolloin voit myös vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikallasi.

Työhyvinvointikysely on osa opinnäytetyötäni. Vastaukset käsitellään anonymisti, jolloin niitä ei voida yhdistää tiettyihin henkilöihin. Toivon, että jokainen osallistuisi kyselyyn, jotta siitä saadaan mahdollisimman kattava ja hyvä pohja työhyvinvointisuunnitelmalle.

Kiitos yhteistyöstänne!

Terveisin,
Salla Hakanen
Tampereen Ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan koulutus, Restonomi

*Pakollinen

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies
- En halua vastata

Ikä *

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-65
- En halua vastata

Koulutus *

- Peruskoulu/kansakoulu
- Toisen asteen koulutus (lukio, ammattiopisto, aikuisopisto)
- Alempi korkeakoulututkinto

2 (8)

- Ylempi korkeakoulututkinto
- Muu:

Työsuhteen kesto *

- Alle 5v.
- 5-10v.
- Yli 10v.

Valitse vaihtoehto, joka kuvaa tämänhetkistä tilannettasi!

Esimiestyö

Vastausvaihtoehdot asteikolla 1) ei koskaan/erittäin harvoin, 2) harvoin, 3) toisinaan, 4) melko usein, 5) todella usein/aina

Tiedätkö, mitä esimiehesi sinulta odottaa? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Arvostaako esimiehesi sinua? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Luotatko esimieheesi? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Saatko esimieheltäsi palautetta työstäsi? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Saatko esimieheltäsi apua tarpeen vaatiessa? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Puuttuuko esimiehesi mahdollisiin ongelmatilanteisiin heti niiden ilmaannuttua?
*

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Pystytkö puhumaan esimiehesi kanssa mahdollisista työhösi/jaksamiseesi liittyvistä ongelmista? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Työ

Vastausvaihtoehdot asteikolla 1) ei koskaan/erittäin harvoin, 2) harvoin, 3) toisinaan, 4) melko usein, 5) todella usein/aina

Onko työergonomiaan kiinnitetty huomiota? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Onko sinulla liikaa töitä tehtävänä? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Onko työjaot selkeät työyhteisössänne? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Toimivatko työjaot hyvin työn kannalta? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Onko sinulla hyvin aikaa suoriutua töistäsi? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Työ ja koulutus

Vastausvaihtoehdot asteikolla 1) ei koskaan/erittäin harvoin, 2) harvoin, 3) toisinaan, 4) melko usein, 5) todella usein/aina

Onko erilaisuus hyväksyttävää työpaikallanne (esim. kulttuurierot)? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Onko sinulla tarpeeksi vastuuta työssäsi? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Kaipaako enemmän vastuuta? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Saatko tuoda tietojasi ja taitojasi esille työssäsi? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Saatko työssäsi tarvittavaa koulutusta tarpeen vaatiessa? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Yhteisöllisyys

Vastausvaihtoehdot asteikolla 1) ei koskaan/erittäin harvoin, 2) harvoin, 3) toisinaan, 4) melko usein, 5) todella usein/aina

Onko työilmapiirinne hyvä? *

5 (8)

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Saatko työkavereiltasi apua tarpeen vaatiessa? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Tarjoatko apua työkavereillesi pyytämättä? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Koetko, että työpaikallasi puhalletaan yhteen hiileen? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Pystytkö puhumaan työkavereidesi kanssa mahdollisista työhösi/jaksamiseesi liittyvistä ongelmista? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Työyhteisötaidot

Vastausvaihtoehdot asteikolla 1) ei koskaan/erittäin harvoin, 2) harvoin, 3) toisinaan, 4) melko usein, 5) todella usein/aina

Onko työyhteisössänne vuorovaikutus rehellistä ja avointa? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Ratkaistaanko mahdolliset ongelmat avoimesti keskustelemalla? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Onko työyhteisössänne kommunikointiongelmia? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Saatko eriäviä määräyksiä kahdelta tai useammalta henkilöltä työhösi liittyen? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Koetko, että mielipiteitäsi kuunnellaan? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Onko viestintä (tiedon kulku) sujuvaa työpaikallasi? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Henkilökohtainen työhyvinvointi

Vastausvaihtoehdot asteikolla 1) ei koskaan/erittäin harvoin, 2) harvoin, 3) toisinaan, 4) melko usein, 5) todella usein/aina

Onko terveydentilasi hyvä työsi kannalta? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Onko työsi fyysisesti raskasta? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Onko työsi henkisesti raskasta? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

7 (8)

Tuletko toimeen työkavereiden kanssa? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Koetko, että sinua kohdellaan oikeudenmukaisesti työyhteisössäsi? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Oletko motivoitunut työssäsi? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Viihdytkö työssäsi? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Koetko jaksavasi samaa työtä eläkeikäsi asti? *

1 2 3 4 5

En koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Työ ja vapaa-aika

Vastausvaihtoehdot asteikolla 1) ei koskaan/erittäin harvoin, 2) harvoin, 3) toisinaan, 4) melko usein, 5) todella usein/aina

Ovatko työsi ja vapaa-aikasi tasapainossa? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Jääkö sinulle työpäivän jälkeen voimavaroja harrastuksille ja perheelle/ystävälle?
*

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Vaikuttavatko työasiat heikentävästi oloosi ja jaksamisesi vapaa-ajalla? *

1 2 3 4 5

Ei koskaan/erittäin harvoin

Todella usein/aina

Avoin kysymys

Mitä työhyvinvointiin liittyviä asioita haluaisit kehittää työpaikallasi?

Lähteet

Työturvallisuuskeskus TTK. 2011b. Työhyvinvointikysely. Luettu 2.2.2018.
<https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyoehyvinvointikysely/Tyohyvinvointikysely-original.pdf>

Työturvallisuuskeskus. N.d. Yksilötutka. Luettu 2.2.2018.
<http://yksilotutka.ttk.fi/kysely/Nettisivujen+testi>

Jyväskylän yliopisto. 2013. Työhyvinvointikysely 2013. Luettu 2.2.2018.
<https://www.jyu.fi/laatua/sisaud/ta/thk>

Liite 2. Työhyvinvointisuunnitelma Peijakka osk.

1 (2)

TYÖHYVINVOINTISUUNNITELMA PEIJAKKA OSK.

Maaliskuu 2018

Kehittämiskohde	Toimenpiteet	Tavoite	Vastuun jakaminen	Seuranta & Arviointi
Työyhteisön Toimivuus Työntekijä: Joustavuus, oman työnkuvan selkeys, työn ja vapaa-ajan erottaminen, harrastukset Esimies: Selkeä työnjako, hyvä tilannetaju, yhteistyön toimiminen, nopea ja tehokas reagointi- ja ongelmanratkaisukyky, palautteen antaminen	Omien asenteiden, tunteiden ja käytöstapojen tarkastelu Yhteiset pelisäännöt Toimiva viestintä Kokoukset, työjaon tarkastaminen, johtaminen, kehityskeskustelut Palautteen antaminen	Parempi työssäjaksaminen, omien tunteiden tunnistaminen ja niiden vaikutus käyttäytymiseen Hyvä yhteistyö työyhteisön kesken, toiminnan kehittyminen ja motivaation kasvu Työnjakojen selkeys ja näiden toimivuus Palautteiden antaminen ja vastaanottaminen jokapäiväistä	Kaikki Kaikki Kaikki Esimies Kaikki Kaikki Kaikki	Työhyvinvointisuunnitelman seuranta ja arviointi: <ul style="list-style-type: none"> • Seuranta jatkuu, kirjallisen tarpeen vaatiessa • Kehityskeskustelut kerran vuodessa • Työhyvinvointisuunnitelman sisältöä arvioidaan vuosittain • Työntekijöiden työhyvinvointia kartoitetaan uudestaan noin vuoden kuluttua
	Ei ole vain sinun ja minun töitä, kaikki auttavat suuntaan ja toiseen		Kaikki	

2 (2)

<p>Yhteisöllisyys Yhteen hiileen puhaltaminen, vuorovaikutus- ja kommunikointiongelmien, ongelmien ratkominen, mielipiteiden kuunteleminen</p>	<p>Yhteiset tapahtumat Avoimuus Asioiden puheeksi ottaminen Omien asenteiden ja käytöstapojen tarkastelu Työkaverin tsemppaaminen ja motivoiminen</p>	<p>Luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri, jossa kaikki tukevat ja auttavat kaikkia</p>	<p>Kaikki</p>	
<p>Työ ja koulutus Vastuun jakaminen, Oman osaamisen esille tuominen Koulutusmahdollisuudet, Työnkierto</p>	<p>Delegointi Avoin viestintä Oppimisen tukeminen, Osaamisen ja koulutuksen kartoittaminen Työnkierron ja työtehtävien kartoittaminen</p>	<p>Jokaiselle työntekijälle tarpeeksi vastuuta Koulutussuunnitelma Parempi fyysinen jaksaminen Mielekäs työ</p>	<p>Esimies vastuussa näiden kartoittami sessa, työntekijät mukana tuomassa omia mielipiteitä än Julki</p>	