

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Anne Hirvonen

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN HOTEL GOLDEN DOMESSA

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2020



## OPINNÄYTETYÖ

Joulukuu 2020

**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen  
koulutus**

**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**

Tikkarinne 9

80200 JOENSUU

+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)

Anne Hirvonen

Nimeke

Työhyvinvoinnin kehittäminen Hotel Golden Domessa

Toimeksiantaja

Kahdeksan Veljestä Oy, Hotel Golden Dome

Tiivistelmä

Yrityksen keskeinen voimavara ja kilpailukyvyyn kivijalka on henkilöstö, jonka hyvinvointiin panostaminen on yritykselle kannattava sijoitus. Sen on tutkittu tuovan panostuksensa moninkertaisena takaisin. Työhyvinvointi ja työkyvyn ylläpitäminen on merkittävä myös yhteiskunnallisesti: se pitää työikäisen väestön työkykyisenä, ja työuran jälkeen toimintakuntoisena eläkeläisenä. Työhyvinvointiin panostaminen on sekä kansantaloudellinen että yrityksen ja yksilön elinikäinen etu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Hotel Golden Domen henkilöstön työhyvinvointia sekä toteuttaa yrityksen käyttöön työhyvinvointisuunnitelma.

Tutkimuksen tietoperusta koottiin kotimaisista ja kansainvälisistä lähteistä. Tietoperustaa käytettiin aineistonkeruun pohjana sekä työhyvinvointisuunnitelman teoriana. Työhyvinvoinnin haasteet ja kehitettävät työhyvinvoinnin osa-alueet kartoitettiin henkilöstöltä lomakekyselyllä ja puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Aiheesta keskusteltiin myös työnantajan kanssa. Lomakekyselyn ja teemahaastattelun avulla saadut aineistot koottiin ja analysoitiin.

Työhyvinvoinnin haasteiksi tutkimusaineiston perusteella nousivat esille työhyvinvoinnin kehittäminen, työyhteisöviestintä, työnkuvan selkiyttäminen sekä työturvallisuus ja perehdytys. Työhyvinvointisuunnitelmaan valittiin aineistosta tärkeimmiksi nousseet työhyvinvoinnin kehittämiskohdat. Valinnassa otettiin huomioon myös, mitkä niistä olivat työnantajan resurssien kannalta mahdollista toteuttaa.

Kehittämistyön tuloksena oli työhyvinvointisuunnitelma, jonka tarpeellisuus ja ajankohtaisuus nousivat haastatteluissa esille. Hotel Golden Domen lisäksi työhyvinvointisuunnitelma on sovellettavissa myös vastaavanlaisten yritysten tarpeisiin.

Kieli

Suomi

Sivuja 66

Liitteet 4

Liitesivumäärä 6

Asiasanat

työhyvinvointi, kilpailukyky, työturvallisuus



**THESIS**  
**December 2020**  
**Degree Programme in Business**  
**Management and Leadership**  
**Master's Degree**  
Tikkarinne 9  
FI 80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Anne Hirvonen

Title  
Developing Work Wellbeing in Hotel Golden Dome

Commissioned by  
Kahdeksan Veljestä Ltd, Hotel Golden Dome

#### Abstract

The most valuable assets for a company are the employees, who are the cornerstone of the company's competitiveness. According to studies, investment in the employees' wellbeing is highly profitable. Work wellbeing and maintenance of workability is also important socially as it maintains the health and abilities of the working-age population and later allows them to retire when they are still fit. Investments to work wellbeing bring long-term benefits to the society, company and individual alike. The purpose of this study was to survey the employees' work wellbeing in Hotel Golden Dome and to create a work wellbeing plan for the organization.

The theoretical background of this study was based on domestic and international sources. The theoretical overview was used when choosing the methods of data collection and creating the work wellbeing plan. The challenges and the different aspects of wellbeing that require development were enquired with a help of questionnaires and a theme interview among the employees. Work wellbeing was also discussed with the employer. The material received from the questionnaire survey and interviews was gathered and analysed.

The challenges of work wellbeing that appeared in the data were its developing, internal communications, specification of the job descriptions, safety at work and employee familiarization. The most important themes were included into the work wellbeing plan. It was also considered which of the themes were achievable and viable in terms of employer resources.

The outcome of this project was the work wellbeing plan. The responses from the employees proved the plan was needed and topical. As well as Hotel Golden Dome this work well-being plan is applicable to the needs of similar companies.

Language  
Finnish

Pages 66  
Appendices 4  
Pages of Appendices 6

Keywords  
work wellbeing, competitiveness, work safety

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
2	Kehittämistyön lähtökohta, tavoite, tarkoitus ja toteutus .....	7
2.1	Henkilöstö, työtehtävät ja työajat.....	7
2.2	Tarve työhyvinvoinnin kartoitukselle .....	8
2.3	Kehittämistyön tehtävä ja tietoperusta .....	10
2.4	Kehittämistyön toteutus, tiedonhankinnan menetelmät ja eettisyys .....	12
3	Työhyvinvointi.....	17
3.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	17
3.2	Työkyky .....	18
3.3	Tarpeet ja motivaatio.....	20
4	Vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta.....	23
4.1	Työnantajan ja esimiehen vastuu .....	23
4.2	Työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki ja työaikalaki .....	23
4.3	Yhteistoimintalaki sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki .....	25
5	Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset.....	26
5.1	Henkilöstötuottavuus .....	26
5.2	Henkilöstön hyvinvointi kilpailutekijänä.....	30
5.3	Henkilöstövaihtuvuuden kustannukset.....	32
5.4	Mittarit ja raportointi.....	34
5.5	Tutkimus- ja toteutus-esimerkki.....	36
6	Työhyvinvointisuunnitelma .....	37
6.1	Työhyvinvoinnin portaat.....	37
6.2	Työhyvinvointisuunnitelman vaiheet ja malli.....	38
6.3	Seuraaminen.....	40
7	Kehittämistyön tulokset ja kehittämisideat.....	41
7.1	Yksilökysymysten tulokset .....	41
7.2	Ryhmähaastattelun tulokset .....	45
7.3	Henkilöstökyselyn ja - haastattelun perusteella valitut kehittämiskohteet ....	47
8	Pohdinta .....	58
8.1	Kehittämistyön aihevalinta.....	58
8.2	Kehittämistyön toteutuksen arviointi .....	59
8.3	Kehittämistyön käytettävyys sekä jatkokehittämismahdollisuudet .....	60
	Lähteet.....	63

## Liitteet

Liite 1	Yksilökysymykset
Liite 2	Ryhmähaastattelurunko
Liite 3	Työhyvinvointisuunnitelma
Liite 4	Haastattelusaate

# 1 Johdanto

Kaikki haluavat voida hyvin ja nähdä hyvinvoivia ihmisiä ympärillään, luomassa positii-  
vistä ilmapiiriä niin työyhteisössä kuin vapaa-ajallakin. Hyvinvointi on kaikkien oikeus  
ja siihen liittyy vahvasti elinikäinen kyky toteuttaa haluamiaan asioita ja viihtyä ympä-  
röivässä maailmassa. Kaikilla on myös vapaus ja velvollisuus toteuttaa hyvinvointia itse-  
ään ja toisiaan ajatellen. Tässä opinnäytetyössä esitetään työhyvinvointiin liittyvää teo-  
riaa, selvitetään, kuinka työhyvinvointi vaikuttaa yksilön toimintakykyyn ja yrityksen  
kannattavuuteen sekä mitkä yhteiskunnalliset vaikutukset hyvinvoinnilla ovat.

Hyvinvoiva ihminen jaksaa työssään, kokee työnsä turvalliseksi ja mielekkääksi sekä  
pystyy pitämään itsensä terveenä ja työkykyisenä niin fyysisesti kuin henkisesti. Työhy-  
vinvointi tehdään yhdessä koko työyhteisön kesken työnantajan luodessa siihen mahdol-  
lisuudet ja puitteet. Työnantajan on huolehdittava lain säätämällä tavalla työhyvinvoin-  
nista, siihen kuuluvista työturvallisuudesta, hyvästä johtamisesta ja yhdenvertaisesta koh-  
telusta. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen sekä omasta työhyvinvoinnista huolehtimi-  
nen ja myönteisen työilmapiirin luominen kuuluu kuitenkin koko työyhteisölle. (Sosiaali-  
ja terveysministeriö 2020.)

Työhyvinvointi on yhteiskunnallisesti erittäin merkittävä ja ajankohtainen aihe, johon on  
kiinnitetty jo aiemmin huomiota. Se on puhuttanut ja tulee puhuttamaan työelämää myös  
kansainvälisessä mittakaavassa. Kuinka sairauspoissaolojen määrän kasvuun voidaan  
puuttua ja kuinka muun muassa ikääntyvä työväestö saadaan pysymään työelämässä pi-  
dempään? Kuinka ehkäistään työvoimapulaa, joka on vääjäämätöntä väestön ikäraken-  
teen muuttuessa? Väestön ikääntymisen myötä haasteeksi on muodostunut se, kuinka yh-  
teiskunta selviää lisääntyvistä eläkemenoista sekä terveyden- ja sairaanhoidon kuluista.  
(Ojala & Ahonen 2003, 15.) Vaikutukset ovat merkittävät yhteiskunnallisesti, kun otetaan  
huomioon muun muassa huoltosuhde sekä työkyvyttömyyseläkekulut. Varhaiseen puut-  
tumiseen ja ennaltaehkäisyyn on pyritty vaikuttamaan muun muassa lakimuutoksilla ja  
Kelan myönnytyksillä työnantajayrityksille, jotka panostavat ennaltaehkäisyyn. (Ilmari-  
nen 2020, 4–5.)

Työhyvinvoinnin merkitys liiketoiminnalle on huomattava. Työhyvinvoinnin on tutkittu pienentävän kustannuksia ja lisäävän kustannustehokkuutta, parantavan kilpailukykyä ja työn laatua, nostavan työmotivaatiota ja tuottavuutta sekä sitouttavan henkilöstöä. Lisäksi se parantaa yrityksen imagoa ja sen mielikuvaa työnantajana. (Resilio 2020.) Työterveyslaitoksen (2020a) mukaan yksi työhyvinvointiin sijoitettu euro tuo sijoituksen moninkertaisena takaisin.

Hyvin, linjassa muun liiketoiminnan kanssa johdettu työhyvinvointi edistää yrityksen tuloksellisuutta sekä henkilöstön työssä jaksamista ja jatkamista. Jotta työ sujuu, on työhyvinvointiin vaikuttavien osa-alueiden kuten esimiestyön, työyhteisön yhteisöllisyyden, työntekijän osaamisen ja ihmisen kokonaisyhyvinvoinnin oltava tasapainossa. Hyvinvoinnin työyhteisön perustana ovat myös yhteisöllisyys, osallistaminen sekä työhön sitoutuminen, jota edesauttaa yrityksen strategian ja arvojen tunteminen. (Ilmarinen 2020, 5.) Työhyvinvointiin panostaminen, varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevä työterveyshuolto ovat paitsi työnantajan välittämistä työntekijästään, myös keinoja puuttua työhyvinvoinnin haasteisiin ja saada tuottava ja tärkeä työntekijä pysymään toimintakuntoisena.

Opinnäytetyöni aihe työhyvinvoinnin kehittämisestä valikoitui minulle sen ajankohtaisuuden, tärkeyden ja työnantajayrityksen tarpeen sekä henkilökohtaisen kiinnostukseni vuoksi. Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi muuhun työhyvinvoinnin osa-alueisiin panostaminen jää monella pienellä yrityksellä muun liiketoimintaan panostamisen ja tuottopaineiden, sekä tuloksenteon varjoon (Ojala & Ahonen 2003, 15). Työnantajayritykselläni, Kahdeksan Veljestä Oy, Hotel Golden Domella, oli tarve henkilöstön työhyvinvoinnin kartoitukseen. Työyhteisössä käytyjen keskustelujen perusteella havaitsin työhyvinvoinnin kartoittamiselle ja sen kehittämistoimenpiteille olevan tilausta niin työnantajan kuin työntekijöidenkin suunnalta. Kehittämistyöni työhyvinvoinnin kartoituksesta ja työntekijälähtöisten työhyvinvointia parantavien ideoiden tuomisesta työnantajayritykselleni palvelee yritystä, sillä se auttaa paitsi säästämään kustannuksissa, myös sitouttamaan henkilöstöä. Työntekijöitä kehittämistyöni auttaa antamalla yritykselle työkalut heidän työhyvinvointinsa parantamiseen, ja sen myötä kannattavuuden lisäämiseen ja töiden jatkumisen mahdollistamiseen. On myös ensiarvoisen tärkeää niin yksilön kuin yhteiskunnan kannalta saada henkilö jaksamaan eläkeikänsä saakka työkykyisenä, sekä nauttimaan eläkevuosista ja niiden tuomista vapauksista terveenä ja toimintakykyisenä.

## 2 Kehittämistyön lähtökohta, tavoite, tarkoitus ja toteutus

### 2.1 Henkilöstö, työtehtävät ja työajat

Opinnäytetyöni toimeksiantaja, boutique hotel -tyyppinen Hotel Golden Dome, tarjoaa yksilöllisiä majoitus-, ravintola- ja kokouspalveluja Iisalmen keskustan välittömässä läheisyydessä (Goldendome 2020). Hotel Golden Domen palveluksessa on kolme kokoai-kaista sekä kuusi osa-aikaista työntekijää, jotka ovat yrityksen omia työntekijöitä. Vastaanotto- ja ravintolahenkilöstö työskentelee pääsääntöisesti kahdessa vuorossa klo 9.00–22.00 välisenä aikana. Työvuorossa on yleisesti ottaen yksi henkilö ja toinen henkilö palkataan tarvittaessa. Keittiöhenkilöstön työaika on aamuvuorossa pääsääntöisesti klo 5.00–12.00, arkisin iltavuorossa klo 16.00–21.30 ja viikonloppuisin tilausten mukaisesti. Työvuorot jatkuvat mahdollisesti tilanteiden mukaan. Yrityksen työntekijöiden tämänhetkinen iän keskiarvo on 45 vuotta, ja henkilöstön ikäjakauma on 30 vuoden ja 59 vuoden välillä. (Hirvonen 2020.)

Pienessä yrityksessä henkilöstön on oltava monitaitoista ja itseohjautuvaa. Hotel Golden Domessa keittiömestari vastaa suorittavan työn ohessa keittiön toiminnoista, työvuoro-suunnittelusta, toiminnan kehittämisestä ja raaka-ainetilauksista sekä yhteistyöstä raaka-aineiden lähituottajien kanssa. Hotellipäällikkö vastaa hotellin toiminnoista, kokonaisvaltaisesti myynnistä ja markkinoinnista sekä toimii esimiehenä vastaanoton sekä ravintolan henkilöstölle. Hän laatii tämän osaston työvuorosuunnitelmat, tehden samalla suorittavaa työtä vastaanotossa ja ravintolassa. Yrityksen siisteydestä ja siihen liittyvistä tilauksista sekä työvuorosuunnittelusta vastaa yksi henkilö, joka tekee myös suorittavaa työtä päivittäin. Yhden henkilön vastuulla ovat ravintolan tilaukset sekä tilaisuuksiin ja tapahtumiin liittyvät järjestelyt suorittavan työn ohessa. Osastoistaan vastaavia yrityksessä on näin ollen neljä henkilöä, jotka kaikki tekevät myös suorittavaa työtä. Osastoistaan vastaavista kaksi on esimiehiä. Vuokratyöyritysten kautta palkataan työvoimaa tarvittaessa sesonkeihin, tilaisuuksiin ja vakituisen henkilöstön loma-ajoille. Henkilöstöjohtajana toimii yksi omistajayrityksen osakkaista. Yksi heistä toimii kiinteistövästävänä ja yksi hoitaa yrityksen palkka-, osto- ja myyntikirjanpidon ynnä muun taloushallinnon.

Osa-aikaiset työntekijät ovat pääosin omasta halustaan osa-aikaista työtä tekeviä, pienten lasten vanhempia. Työaika- ja työjärjestelyin pyritään tukemaan työn ja muun elämän yhteensovittamista (Työterveyslaitos 2020b). Kaikkien työntekijöiden on hallittava josakin määrin kaikkien osastojen työtehtäviä, koska yritys ja sen palvelut ovat kuitenkin pienimuotoisia ja esimerkiksi aamuisin keittiöhenkilöstö hoitaa aamiaistarjoilun ohessa vastaanoton työtehtävät. Tämä asettaa haasteensa niin henkilöstölle kuin työvoiman rekrytoinnille ja sen saatavuudelle.

Tämän kehittämistyön toteuttaminen ja Covid-19-pandemia ajoittuivat samaan aikaan. Pandemia vaikutti matkailuun keväällä ja alkukesällä 2020 matkailijamääriä vähentävästi, koska ulkomaista suuntautuva matkailu Suomeen rajoitusten vuoksi tyrehtyi. Hotel Golden Domen asiakaskunnan koostuessa suurelta osin työnsä vuoksi matkustavista, käyttöasteet romahtivat ja lähes koko henkilöstö jouduttiin lomauttamaan. Lomautuksen ajan päivittäisestä toiminnasta vastasivat yrityksen osakkaat. Kesäkuun loppupuolella ja heinäkuussa 2020 kotimaan lomamatkailun suosio nousi huippuunsa, ja lähes kaikki Hotel Golden Domen työntekijät kutsuttiin takaisin töihin, koska toimintaa ei enää pystytty täysipainoisesti osakkaiden voimin takaamaan. On ilmeistä, että kyseinen tilanne ja nopealla aikataululla kiireiseen työympäristöön palaaminen aiheutti henkilöstössä epävarmuutta ja stressiä.

## **2.2 Tarve työhyvinvoinnin kartoitukselle**

Kuluneen vuoden aikana pääsin seuraamaan kolme vuotta nykyisellä omistajapohjalla toimineen yrityksen vaiheita. Tuona aikana kuuntelin henkilöstön ajatuksia ja pohdin, kuinka asioita voisi kehittää, jotta henkilöstön hyvinvointia ja työyhteisön työviihtyvyyttä voisi parantaa, pitää yllä työkykyä ja nykyisiä hyviä käytänteitä sekä vahvistaa niitä. Yhtä lailla keskusteluissa mietittiin, kuinka tuottoa saataisiin lisättyä niin, että työvoimaa voitaisiin palkata lisää kiireisille ajoille helpottamaan työn kuormitusta. Tärkeää oli kuunnella kaikkia osapuolia ja havainnoida itse mahdollisimman puolueettomasti, kuinka henkilöstö toimi, millaista yhteistyö työnantajien kanssa oli ja mitä hyvää ja mitä haasteita työyhteisössä ja toiminnassa oli.



Yritysjohto määrittelee työhyvinvoinnin tavoitteineen, sisältöineen sekä resurssineen muiden liiketoiminnan osa-alueiden mukana yritysstrategiassa. Se voi asettaa myös mitaustavat työhyvinvoinnin toteutumislle. Jokainen voi omalla asenteellaan sekä vuorovaikutustaidoillaan vaikuttaa siihen, että työyhteisö toimii hyvässä hengessä, toistensa työtä arvostaen ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkien. (Ilmarinen 2020, 6–8.) Hotel Golden Domen työnantajien ja työntekijöiden väliset suhteet ovat välittömät ja läheiset. Työyhteisössä toimitaan hyvässä hengessä ja yhteistyössä. Haasteellisinta tässä työyhteisössä oli, ettei yrityksen strategiaa, arvoja eikä toimintamalleja selkiytetty työntekijöille. Henkilöstön olisi helpompi sitoutua yrityksen strategisiin tavoitteisiin, kun ne avataan yrityksen johdolta henkilöstölle. Henkilöstö kaipasi rajoja ja toimintaohjeita sekä varsinkin osastojen esimiehet väliaikatietoja esimerkiksi tuloksesta ja kuluista, jotta he osaisivat toteuttaa kannattavalla tasolla arjen toimintoja ja suunnitella tulevaa sekä kehittää uusia toimintoja, mikäli nykyiset eivät ole toteutettavissa kannattavalla tasolla. Kirjalliset toimenkuvaukset, määritellyt roolit ja vastuut organisaatiossa sekä tuloskorttimallit ovat eräitä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Ilmarinen 2020, 6–10.)

Itseohjautuvuus on monessa työyhteisössä tämän päivän trendi. Se voi olla menestys silloin, kun sitä toteuttamassa ovat oikeat siihen soveltuvat henkilöt ja johto tukee heitä toimintoissa sekä kehittää itseohjautuvuuden linjaa työyhteisössä eteenpäin. Itseohjautuvuuteen kykenemättömällä henkilöllä ja huonosti johdettuna, itseohjautuvuus voi aiheuttaa työntekijälle uupumuksen ja viedä työkyvyn. Onnistuessaan se antaa työntekijälle mahdollisuuden määritellä itse oma työnsä, toteuttaa sen kehittämistä ja voida hyvin työssään. (Duunitori 2019.) Työyhteisö, varsinkin esimiestaso oli tässä organisaatiossa itseohjautuva, esimiehillä oli täysi osittain valvottoman vastuu arkirutiinien pyörittämisestä ja tuloksen seuraamisesta sekä yrittäjien luottamus ohjata toimintoja kannattavasti. Työnkuvien ja organisaatorakenteen selkiyttäminen oli yrityksessä tarpeen, jotta välttyttiin työtehtävien päällekkäisyyksiltä ja työn tehottomuudelta. Työn tehottomuus ja päällekkäisyydet työtehtävissä laskivat yrityksen kannattavuutta.

Työhyvinvoinnin vaikutus kannattavuuteen on tärkeää ottaa huomioon varsinkin palveluilla, joissa asiakas ja henkilöstön edustaja kohtaavat ja ensivaikutelma luo edellytykset sille käyttääkö asiakas yrityksen palveluita uudelleen tai onko hän suosittlemassa niitä eteenpäin. Asiakaspalautteiden keskiarvo Hotel Golden Domessa oli erittäin hyvällä tasolla. Esimerkiksi Booking.com asiakaspalautteiden keskiarvo Hotel Golden Domen

osalta oli 9,1 / 10 (Booking.com 2020). Jotta se saadaan pysymään näin hyvällä tasolla, on panostettava henkilöstön työhyvinvointiin. Työhyvinvointiin panostamalla ja motivoimalla saadaan henkilöstö pysymään yrityksen työntekijöinä ja se jaksaa yhä edelleen panostaa hyvään, laadukkaaseen ja odotuksetkin ylittävään asiakaspalveluun.

Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009) mukaan tutkimuksella tulee olla aina jokin tehtävä tai tarkoitus. Tämän kehittämistyön tarkoitus oli Hotel Golden Domen työyhteisön työhyvinvoinnin kartoittaminen, tämän tärkeän kannattavuutta parantavan liiketoiminnan alueen selkiyttäminen ja henkilöstöhaastattelujen avulla työhyvinvoinnin kehittämisideoiden koonti työnantajalle. Kyseessä oli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka yhtenä tehtävänä oli toimeksiantajalle tuotettavan kehittämisideakoonnin ohella myös kehittää opiskelijan ammatillista osaamista sekä ajattelua sille tasolle, että hän pystyy omaksumaan sen myös luonnolliseksi osaksi opiskelujen jälkeistä työskentelyään. Toiminnallisen opinnäytetyön tunnusomaisiin piirteisiin voidaan lukea myös muiden toimijoiden osallisuus tuotoksen eri vaiheissa sekä vuorovaikutteisuutta esimerkiksi toimeksiantajan kanssa työn edetessä toisin kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä, jossa tutkija usein koostaa yksin uutta tietoa sisältävän tutkimusraportin. (Salonen 2013, 5–6.)

Opinnäytetyöni aineistonkeruu toteutettiin haastattelun keinoin, koska henkilöstöltä haluttiin saada mielipiteet hyvinvointisuunnitelman tärkeimmiksi aiheiksi. Haastattelija varmisti haastattelujen edetessä, että esille tullut kehittämiskohde oli tärkeä koko henkilöstölle. Lisäksi keskustelimme toimeksiantajan kanssa työn edetessä siitä, mitkä aineistossa esille tulleet seikat otettiin esille työhyvinvointisuunnitelmassa. Nämä tarkennukset tuli tehdä, koska hyvinvointisuunnitelmaan valittiin tärkeimmät ja ajankohtaisimmat toteuttamiskelpoiset kehittämiskohteet. Tehtävänä tässä toiminnallisessa tutkimuksessa oli liiketoiminnan kehittäminen työhyvinvoinnin osa-alueella ja kannattavuuteen vaikuttaminen henkilöstön työhyvinvoinnin kautta.

### **2.3 Kehittämistyön tehtävä ja tietoperusta**

Tutkimukseen liittyy aina ongelma, jonka ratkaisuun johtavat asiat opinnäytetyössä selvitetään. Tutkimusongelman ratkaisemiseksi määritetään tietoperusta, joka rajaa työssä käsiteltävää aineistoa. Tämän lisäksi valitaan tutkimus- ja analyysimenetelmät ja

perustellaan, miksi juuri nämä menetelmät valitaan tämän tutkimusongelman selvittämiseksi tässä nimenomaisessa kehittämistyössä. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2020.)

Tutkimusongelma opinnäytetyössäni oli työhyvinvointi ja sen kehittäminen. Pohtiessani kehittämistyöni aihetta mietin, mikä olisi itselleni työkokemukseni ja koulutukseni huomioiden sopivan mielenkiintoinen, josta voisin itsekkin oppia ja hyödyntää tätä aihetta tulevaisuudessa käytännön työssä, ja jonka tutkiminen olisi minulle luonnostaan kiinnostavaa. Lisäksi aiheen tuli olla ajankohtainen, suhteellisen vaivaton, nopea ja edullinen toteuttaa, merkityksellinen työyhteisölleni sekä työnantajayritykselleni ja mallinnettavissa vastaaville yrityksille omaan käyttöön. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ovat, Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaraa mukaillen, tutkimusaiheen valintakriteeristössään esittäneet, että sitä valittaessa on tärkeää valita aihe, joka kiinnostaa ja motivoi tutkijaa, on merkityksellinen, siitä on saatavilla kyllin tietoa eikä sen valmistuminen vaadi liikaa resursseja. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Opinnäytetyöni toimeksiantajayritys, Hotel Golden Dome, oli toiminut nykyisten yrittäjien omistuksessa kolme vuotta eikä sillä ollut kirjattua suunnitelmaa koskien työhyvinvointia tai henkilöstöä. Työskennellessäni yrityksessä havaitsin, että työhyvinvoinnin kartoitukselle ja työhyvinvointia tukeville toimenpiteille, kuten työhyvinvointisuunnitelmalle, oli tarvetta. Tässä kehittämistehtävässä tärkeimmät kehittämiskohteet ovat oman havainnointini lisäksi kartoitettu lomakekyselyllä sekä ryhmähaastattelun keinoin kerätyllä aineistolla yrityksen koko henkilöstöltä.

Opinnäytetyöni tavoite oli etsiä keinoja tärkeän liiketoiminta-alueen, yrityksen kannattavuutta lisäävän ja kustannuksia pienentävän työhyvinvoinnin kehittämiseen Hotel Golden Domessa. Toimin hotellipäällikkönä tässä iisalmelaisessa boutique-tyylisessä hotellissa, ja vastasin osittain myös henkilöstöasioista. Opinnäytetyön tavoite oli myös havainnollistaa, kuinka merkittävä osuus työviihtyvyydellä on henkilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja työkykyyn sekä yrityksen kannattavuuteen.

Tietoperusta eli aiheen teoriapohja jäsentää kehittämistyön tarkoitusta ja rajaa tehtävän. Se perustuu aiempaan tietoon, jota kehittämistyön tekijä kokoaa aiempia tutkimuksia, kirjallisuutta ja työelämäkokemusta sekä intuitiotaan hyödyntäen ja niitä kriittisesti vertaillen. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2020.) Tätä kehittämistehtävää jäsentääkseni ja

rajatakseni hain teoretiedon, kuten Maslowin tarvehierarkia, myöhemmin luvussa 3.3 sekä työhyvinvoinnin osa-alueet, myöhemmin luvussa 3.1 sekä muuta aihealueeseen liittyvää teoriaa opinnäytetyöni tietoperustaksi mm. alan kirjallisuudesta, työnantajaa koskevista työlaeista, työsopimuslaista, kotimaisista ja kansainvälisistä verkkojulkaisuista, hyvinvointiasiantuntijoiden blogeista ja muista julkaisuista. Lisäksi käytin tietoperustassa omaan pitkään ja monipuoliseen työhistoriaani sisältyneitä työhyvinvointiin vaikuttaneita kokemuksia sekä omia havaintojani, kun työskentelin toimeksiantajayrityksessä. Tietoperustaa käytin opinnäytetyöni jäsentämiseen sekä rajaamiseen, mutta ennen kaikkea ohjaamaan haastattelukysymysten ja lopullisen kehittämistyön tuotoksen eli hyvinvointisuunnitelman laadintaa.

#### **2.4 Kehittämistyön toteutus, tiedonhankinnan menetelmät ja eettisyys**

Kehittämistyöni toteuttamisajankohta oli vuosi 2020. Kehittämistyöni tutkimusote on laadullinen eli se on kvalitatiivinen tutkimustyö. Tiedonhankinta tapahtui kokoamalla yksilölliset taustatiedot kultakin työntekijältä lomakkeella ja työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeet ja ideat ryhmähaastattelun keinoin. Lomake tulee laatia selkeäksi, helpoksi ymmärtää. Lomakkeen täyttäminen ei saa viedä liian paljon aikaa, jotta kaikkiin kysymyksiin saadaan vastaus, ettei tutkijalle tule liian laajaa eikä vastaavasti liian suppeaa aineistoa purettavaksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Lomakkeen (liite 1) kysymykset perustuvat huomioihin, joita yrityksessä työskennellessäni tein. Lomakkeella on suljettuja kysymyksiä asetetulla numeroasteikolla tai vaihtoehdot kyllä tai ei, näihin tarkentavia kysymyksiä sekä lopuksi avoimia kysymyksiä. Anonyymisti tapahtuva tiedonkeruu mahdollistaa sen, että henkilö kertoo sellaisia asioita, joita hän ei muutoin haluaisi muiden tietoon. Tutkimukseen osallistuvat täyttivät lomakkeen tutkijan läsnä ollessa, joten heillä oli mahdollisuus esittää myös tarkentavia kysymyksiä, mikäli jokin asia oli epäselvä. Tämän kehittämistyön aineistonkeruussa käytettävä lomakekysely on edellä mainitun mukaisesti toteutettu eli informoitu kysely (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 196–197).

Laadullinen tutkimus pyrkii antamaan tutkittavasta aiheesta kokonaiskuvan, ja sen avulla voidaan kartoittaa haastateltavien näkemyksiä, mielipiteitä ja kokemuksia aiheesta

(Alasuutari 2001, 31–54). Kehittämistehtäväni työntekijälähtöisyyden varmistamiseksi tein myös ryhmähaastattelun, jossa työntekijät saivat vapaasti puhua tietyistä teemoista. Kuten Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006a) menetelmäopetusaineistossaan toteavat, on kvalitatiiviselle tutkimustyölle ominaista ihmisten elämismailman tutkiminen ja tärkeätä on kartoittaa merkityksiä, joita tutkimukseen saadaan esimerkiksi haastattelun keinoin. Kvalitatiivinen tutkimus on aineistolähtöistä, ja sille on luonteenomaista haastattelun keinoin kerätty aineisto. Haastattelu onkin yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Haastattelulla on selkeä päämäärä eli kehittämistyössäni se oli monipuolisen materiaalin saaminen hyvinvointisuunnitelmaa varten. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Haastatteluissa saatavan tiedon voidaan katsoa lukeutuvan empiirisiin eli kokemusperäisiin aineistoihin, joille on tyypillistä perustua havaintoihin sekä tutkittuun tietoon. Aineistonkeruumenetelmänä se soveltuu kehittämistyöhöni, jossa toimeksiantajayrityksen työntekijöiltä kerätään käytännöstä havaintoja ja kokemuksia työhyvinvoinnista ja mielipiteitä sen kehittämiseksi (Wikipedia 2020.) Kehittämistyössäni keräsin aineiston haastattelujen keinoin henkilöstöltä, jonka työhyvinvointia kehittämistyöni koskee. Haastattelujen jälkeen analysoin aineiston, tulkitsin vastaukset ja tein niiden pohjalta kehittämisselitteet toimeksiantajayritykselle toimenpiteitä varten. Näin toteutettu aineistonkeruu mahdollisti myös työntekijälähtöisen tiedon keruun, joka oli tässä kehittämistyössä olennaista.

Yksilöhaastattelujen sijasta tai niiden ohella voidaan aineistonkeruu toteuttaa myös ryhmähaastattelulla. Näin saadaan mahdollisesti haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä yhteinen näkemys tutkittavasta asiasta. Tutkimusaihetta voidaan käsitellä ryhmässä haastattelijan puhuessa koko ryhmälle samanaikaisesti ja kysyen välillä tilanteen mukaan kysymyksiä myös ryhmän yksittäisiltä jäseniltä. Ryhmähaastattelussa vuoropuhelu voi olla rennompaa kuin tuntemattoman haastattelijan kanssa käydyssä kaksinpuhelussa ja ryhmässä voidaan saada laajempaa aineistoa, kun joku muistaa jotain ja siitä kehittyy laaja aineistoa rikastuttava vuoropuhelu. Haastattelu voidaan toteuttaa laveasti tutkimuksen aihepiiristä keskustellen tai järjestelmällisesti tietyt strukturoidut kysymykset haastateltaville asettaen, riippuen siitä millaista aineistoa haastattelun keinoin on tarkoitus kerätä. Kehittämistyöhöni sopi vapaamuotoinen puolistrukturoitu ryhmähaastattelu, jossa aineistoa saatiin kollektiivisesti annetuista teemoista keskustellen. Ryhmähaastattelun

toteuttamiseksi voidaan käyttää apuna teemahaastattelurunkoa, jolloin haastattelija käy kaikki valitsemansa teemat läpi haastateltavien kanssa vapaamuotoisen keskustelun kautta, innostamalla ja ohjaamalla ryhmää tuottoisaa keskusteluun (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a).

Paitsi tutkimuksen aiheen avaajana, teoriaan tukeudutaan myös aineistonkeruun suunnittelussa. Yksi aineistonkeruumenetelmä on havainnointi eli observointi, joka voi toimia haastattelun tukena. Sen avulla ryhmän toiminnasta saadaan suoraa ja välitöntä tietoa. Tutkimusasetelman ja tutkimuksen etenemisen kannalta on tärkeää, ettei tutkija omilla vankoilta ennako-oletuksillaan tai kokemuksillaan rajoita niitä vaan kokee itsekin tutkimuksen edetessä uutta ja oppii tutkimusta tehdessään. Tällöin puhutaan tutkijan hypoteesittomuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Tässä kehittämistyössä käytin apuna oman työurani aikana tekemiäni havaintoja laatiessani haastattelukysymyksiä teemoittain. Opinnäytetyöni haastattelukysymysten teoriapohja kerättiin syventymällä aiheeseen ja kohdistamalla haastattelukysymykset nojaten työhyvinvoinnin teoriaan sekä omiin aiempiin havaintoihini. Kehittämistyössäni valitsin haastattelun teemoiksi työhyvinvoinnin teoriasta aiheet, jotka koin tekemiäni havaintojeni perusteella työyhteisössäni tärkeiksi ottaa esille. Otin huomioon teemahaastattelua laatiessani, etten anna omien kokemuksieni enkä ennako-olettamuksieni vaikuttaa teemakysymyksiin aineistoa rajoittavasti, vaan että teemat tukeutuivat vahvasti opinnäytetyöni tietoperustaan.

Haastattelukysymykset on syytä suunnitella tarkkaan ja haastatteluun valmistautua huolella. Haastattelukysymykset tulee laatia haastateltavat huomioiden. Haastattelun onnistumiseen vaikuttavat haastattelijan sosiaaliset taidot sekä se, kuinka hyvin hän pystyy motivoimaan haastateltaviaan ja saamaan heidät luottamuksellisesti kertomaan tutkittavasta aiheesta mahdollisimman avoimesti. Kasvokkain tapahtuvassa haastattelutilanteessa myös sanaton viestintä vaikuttaa tilanteeseen ja haastateltaviin, joten haastattelijan on tärkeää huomioida myös tämä niin omassa kuin haastateltavien käytöksessä ja viestinnässä ja viedä haastattelua eteenpäin nämä asiat huomioiden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Tutkimuksessani haastateltavien ryhmä oli valikoitunut niin, että koko työyhteisö haastateltiin. Covid-19-pandemian myötä koko työyhteisömme oli lomautettu ja yhteiskunnallisella tasolla kokoontumisia oli tartuntavaaran vuoksi rajoitettu. Tämä asetti haasteensa

ryhmähaastattelulle. Ymmärrettävää oli, etteivät kaikki työyhteisön jäsenet välttämättä halunneet riskeerata omaa tai toisen hyvinvointia mahdollisella tartuttamisvaaralla. Määrittelin ryhmäkoon sen jälkeen, kun olin tiedustellut kuinka moni voi osallistua paikan päällä tapahtuvaan ryhmäkeskusteluun. Mikäli kaikki kahdeksan henkilöstöön kuuluvaa olivat halukkaita osallistumaan, päätin jakaa ryhmän kahteen osaan. Näin sain pienempien ryhmien avulla ryhmässä selkeämpää sekä tuottoisampaa keskustelua aikaiseksi, ja aineiston tallennus oli näin myös selkeämpää. Mikäli joku ei päässyt osallistumaan, haastattelin hänet yksilöllisesti. Haastattelukysymykset olivat kuitenkin kaikille samat ja niiden koonti tapahtui yhtenäisesti, joten yksittäisiä vastauksia ja haastattelutuloksia ei voi kohdentaa kehenkään henkilöön, vaan haastattelun tulokset ovat eettisesti toteutettuja ja luotettavia. Yksilöhaastattelun etuja ryhmähaastatteluun verrattuna ovat muun muassa haastattelijan ja haastateltavan aikataulun helpompi sovittaminen ja mahdollisuus saada mielipiteensä kuuluviin sekä puhua myös arkaluontoisemmista asioista, joista ei ryhmässä omalla nimellään välttämättä halua keskustella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Kehittämistyöni on tutkimuksellinen opinnäytetyö. Siinä tutkitaan opinnäytetyössä asetettua aihetta. Aiheesta kerättiin haastattelumenetelmän avulla tietoa, jonka pohjalta kehittäminen tapahtui. Lisäksi tämän opinnäytetyön tuloksena tuli olemaan uutta tietoa sisältävä tutkimusraportti, joka on myös ominaista tutkimukselliselle kehittämistyölle. Työskentelytapa tässä opinnäytetyössä oli myös tutkimukselliselle kehittämistyölle tunnusomainen eli lähinnä yksisuuntainen tiedonkeruu, joka tapahtuu lähtökohtaisesti ryhmähaastattelumenetelmällä. (Salonen 2013, 5–6.) Arkojen tutkimusaiheiden ollessa kyseessä voi haastatteliija pelätä sanktion tai leimaantumisen riskiä. Tämän vuoksi kehittämistyöni aineistonkeruussa annettiin mahdollisuus myös lisäkommentointiin yksityisesti sekä yksityisille haastatteluille, mikäli henkilö ei halunnut tuoda mielipidettään julki ryhmässä. Tutkimukseen on tärkeää saada tarvittava määrä aineistoa niin laadullisesti kuin määrällisesti ja henkilökohtaisella haastattelulla pyritään takaamaan se, että jokainen voi kertoa kaiken pelkäämättä leimautumista työyhteisössä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Haastateltavien työntekijöiden näkökulman huomioiminen on luonteenomaista laadulliselle tutkimukselle. Laadullisen tutkimuksen luonteeseen kuuluvat tarinallisuus ja tietty aineiston käsittelyn vapaus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a), joiden avulla

tässä tutkimuksessa sain haastateltavilta monipuolista aineistoa ja pystyin toteuttamaan aineistonkeruun työntekijälähtöisesti. Ryhmähaastattelussa tutkittaville annettiin keskusteltavaksi teemoja, joita ei rajattu liikaa. Keskustelu rönsyili vapaasti teemojen ympärillä ja antoi tutkimukseen lisämateriaalia keskustelussa virinneiden uusien aiheiden myötä. Pienestä otannasta huolimatta haastattelun keinoin pystyttiin kokoamaan tutkimusaineistoa tarvittava määrä, jotta työhyvinvoinnin kehittämisen ideoiksi saatiin riittävä materiaali.

Keskustelun tallentamisen sekä aineistomäärän tuottamisen kannalta on tärkeää, että haastatteluryhmä ei ole liian suuri. Tallennuslaitteeksi on hyvä valita äänitallennelaitteen lisäksi myös videotallennelaite, jotta litterointiin saadaan luotettavaa, selkeää aineistoa käsiteltäväksi ja mahdolliset nonverbaaliset viestit myös tallennettua analysointia varten. Litteroinnissa haastatteluaineisto muunnetaan helpommin analysoitavaan kirjalliseen muotoon. Litteroidussa aineistossa poimitaan tutkimuksen kannalta tärkeimmät asiat. Litterointi on hyvä tehdä mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, jotta tutkija muistaa haastattelutapahtuman ja pystyy poimimaan sieltä aineistoon kaikki oleelliset nyanssit. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Litteroin ja analysoin haastattelumateriaalin heti haastattelujen jälkeen.

Kehittämistyön aineisto koostuu ryhmä- ja yksilöhaastatteluista, ja haastattelukysymysten aiheina ja teemoina olivat haastateltavien työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavat seikat sekä heidän mielipiteensä siihen, kuinka näitä asioita heidän kohdallaan sekä koko työyhteisön osalta tulisi kehittää. Tämän laadullisen aineiston pohjalta esitettiin työnantajayritykselle raportti ja ohjeistus siitä, kuinka asioita voi työntekijälähtöisesti kehittää eteenpäin. Aineiston toimeksiantajalle esittelemisen jälkeen keskustelimme vielä, mitkä ehdotetuista toimenpiteistä toteutetaan, mikä on toteuttamisaikataulu ja kuka on vastuussa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisesta ja työntekijöiden hyvinvoinnin seuraamisesta tulevaisuudessa. Aikataulut ja vastuuhenkilöt kirjattiin työhyvinvointisuunnitelmaan, joka toimitettiin toimeksiantajayritykselle sekä henkilöstölle.



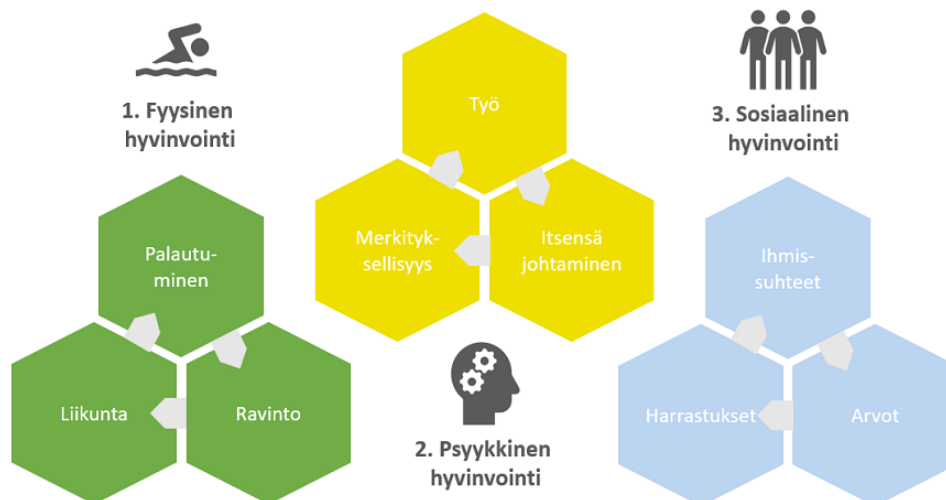
## 3 Työhyvinvointi

### 3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, ammattitaitoisten työntekijöiden ja työyhteisöjen tekemänä hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi sekä mieltävät työn elämäntilanteensa tukevaksi. (Työterveyslaitos 2020a.)

Kun yrityksessä panostetaan työhyvinvointiin, hyvinvoiva henkilöstö jaksaa paremmin. Työhyvinvointiin panostamalla, työn tuottavuuden sekä työhön sitoutuvuuden on voitu todeta kasvavan, ja sairauspoissaolojen määrän pienenevän. Työhyvinvointi muodostuu itse työstä, sen mielekkyydestä, työpaikan turvallisuudesta, työntekijän terveydestä ja hyvinvoinnista. Motivoiva johtaminen, työntekijöiden ammattitaito sekä työyhteisön ilmapääri ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin toimivuudelle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020.) Työhyvinvoinnin toteuttaminen ja siihen panostaminen on ajankohtaista, niin yleisesti kuin omassa työyhteisössäni Hotel Golden Domessa.

Työhyvinvointi voidaan (kuvio 1) jakaa kolmeen osaan: fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi (Mehiläinen 2020). Kaikki osa-alueet ovat tärkeitä ihmisen hyvinvoinnin kannalta ja on tärkeää huolehtia omasta hyvinvoinnistaan kaikilla osa-alueilla, niin vapaa-ajalla kuin työssä.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kolme osa-alueetta (Mehiläinen 2020).

### **Fyysinen hyvinvointi**

Riittävä liikunta, ravinto ja työstä palautuminen kuuluvat fyysiseen hyvinvointiin. On tärkeää huolehtia riittävästä unen ja levon saannista, jotta jaksaa tehdä töitä tehokkaasti ja oman mielentilan hallinta pysyy hyvänä. (Mehiläinen 2020.) Työnantaja voi tukea fyysistä hyvinvointia järjestämällä työyhteisölle esimerkiksi ostopalveluna ohjattua liikuntaa viikoittain tai toimittamalla henkilöstölle liikuntapalveluihin oikeuttavan sporttipassin tai muun hyvinvointiedun.

Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelujen työehtosopimuksessa määritellään työvuorojen väliseksi lepoajaksi kymmenen tuntia, ellei työntekijän kanssa sen erikseen sovita olevan lyhyempi, kuitenkin vähintään kahdeksan tuntia (Palvelualojen ammattiliitto 2018). Alalle ominainen vuorotyö asettaa levon saannille haasteensa ja työvuorojen välinen lepoaika voi jäädä lyhyeksi, jolloin riittävä unen ja levon saanti ei toteudu. Tällöin on tärkeää huolehtia fyysisestä hyvinvoinnistaan, ja hakea hyvissä ajoin apua, mikäli huomaa vaikeuksia esimerkiksi unen saannissa. Ensisijaisesti on pyrittävä muuttamaan työskentelyolosuhteita ja tarpeen mukaan otettava työterveyshuolto avuksi kartoittamaan ongelmaa ja pitämään työntekijä työkykyisenä. Pitkittyessään tällaiset ongelmat voivat johtaa työuupumukseen, joka voi esimerkiksi muuttaa aivotoimintaa pysyvästi ja johtaa pahimmillaan työkyvyttömyyteen. (Mehiläinen 2020.)

### **Psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi**

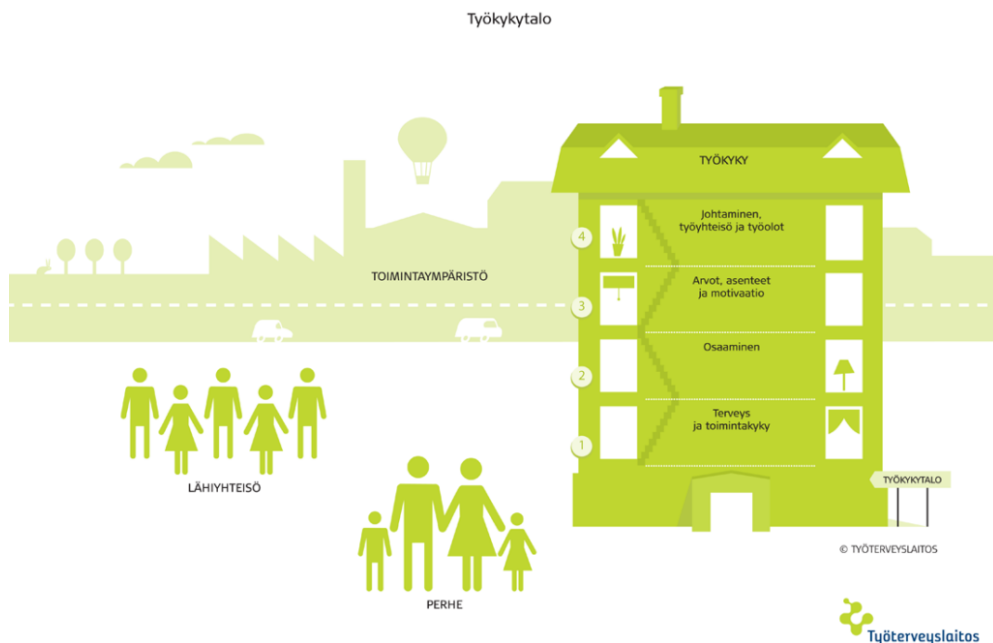
Henkilön onnellisuutta, tyytyväisyyttä työhönsä ja muuhun elämäänsä, kykyä sietää epävarmuutta ja vastaiskuja sekä asennoitumista myönteisesti tulevaan, kutsutaan psykososiaalisiksi hyvinvoinniksi (Rauramo 2008, 11). Kuviossa 1 psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi on erotettu omiksi käsitteikseen, ja niitä käsitellään omina käsitteinään myös tässä opinnäytetyössä.

## **3.2 Työkyky**

Tulopoliittisen sopimuksen yhteydessä vuonna 1989 alkunsa saanut työkyky - eli paremmin tunnettu TYKY-toiminta on työnantajan, työsuojelun, työntekijäjärjestöjen, työterveyshuollon ja työntekijän kesken tehtävää yhteistyötä. 1990-luvulla kehitettiin TYKY-toiminnan malli, jonka tavoite on kehittää ja ylläpitää työntekijöiden työkykyä. TYKY-

toiminnan rinnalle on kehittynyt TYHY-toiminta, joka on työpaikoilla toteutettavaa laaja-alaisempaa kehittämistoimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaa yrityksen omien arvojen, strategian ja tavoitteiden lisäksi lainsäädäntö ja suositukset. Työhyvinvoinnin seuraamisessa ja kehittämisessä on tärkeää sen mitattavuus, jotta työkykyä ja sen kehitystä voidaan arvioida ja työhyvinvointitoimintaa kehittää. (Rauramo 2008, 24–26.)

Työkyky on ihmisen psyykkisten ja fyysisten voimavarojen sekä työn välinen tasapaino. Sen perustana on ihmisen psyykkinen ja fyysinen toimintakyky, työkykyyn vaikuttavat myös ammattitaito ja asenteet. Iän myötä fyysinen toimintakyky voi heiketä, toisaalta kokemuksen tuoma ammattitaidon kehittyminen voi vahvistaa työkykyä, samoin kuin sopivan haasteellinen ja mielekäs työ. Kun puhutaan työkyvyn arvioimisesta, on fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn lisäksi otettava huomioon, kuinka ihminen ja työ sopivat yhteen. (Työeläkevakuuttajat Ry 2020.) Työkykyä kuvaa hyvin professori Juhani Ilmarisen laatima työkyky-talomalli (kuvio 2).



Kuvio 2. Työkykytalo-malli (Työterveyslaitos 2020c).

Työkyky-talomalli perustuu tutkimuksiin työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Työkyky on fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn sekä terveyden summa. Nämä yhdessä muodostavat perustan työkykytalolle, jota voidaan käyttää kuvaamaan ihmisen työkykyä. Tämän professori Juhani Ilmarisen kehittämän työkyky-talomallin toinen kerros muodostuu osaamisesta eli ihmisen peruskoulutuksesta sekä ammatillisista tiedoista ja taidoista. Tätä kerrosta on hyvä päivittää ja elinikäisen oppimisen kautta pysyä työvaatimusten

tasolla. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio sekä yksityisen elämän ja työelämän yhteensovittaminen. Asenteen merkitys työntekoon on merkittävä, koska työn ollessa mielekästä ja sopivan haasteellista, vahvistaa se myös työkykyä. Talon neljännessä kerroksessa ovat työolot, johtaminen ja työyhteisö. Esimiestasolla on vastuu ja velvollisuus kehittää ja pitää yllä työyhteisön työkykyä ja toimintaa sen toteuttamiseksi. (Työterveyslaitos 2020c.) Työnantajan ja esimiehen velvollisuuksista ja työhyvinvointiin liittyvistä laeista myöhemmin opinnäytetyön luvussa 4.

Jotta työkykytalo pysyy pystyssä ja toimii, on näiden kaikkien kerrosten tuettava toisiaan ja kaikkia talon kerroksia on myös kehitettävä jatkuvasti. Tätä edesauttaa muun muassa yhteistyö työntekijän, työnantajan sekä työterveyshuollon kesken. (Työterveyslaitos 2020c.)

Työyhteisön ohella työntekijän työkykyyn ja hyvinvointiin vaikuttaa myös muu ympäröivä verkosto, kuten perhe, ystävät ja sukulaiset sekä yhteiskunta sääntöineen ja rakenteineen (Työterveyslaitos 2020c). On myös huomioitava, ettei fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi ja niihin liittyvät riskit koostu pelkästään työolosuhteista, vaan jokainen on velvollinen toteuttamaan elämäänsä itse niin, että huolehtii jokapäiväisestä hyvinvoinnistaan.

### **3.3 Tarpeet ja motivaatio**

Ihmisiä motivoi työssään eri asiat, ja työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan kaikille yksilöllinen asia sen mukaan, mitä tarpeitaan hän työn teolla ja siitä saatavalla vastikkeella tyydyttää. Omaa työtä ja työhyvinvointia voidaan arvioida soveltaen Maslowin tarvehierarkiaa. Sen mukaan ihmisellä on perustarpeet, joiden täytyessä ihminen voi hakea tyydytystä ylemmille tarpeilleen. Tätä tarvehierarkiaa voidaan käyttää silloin, kun halutaan ymmärtää muun muassa ihmisen turhautumia työelämässä. (Tribe 2015).

Maslowin mukaan tämä ihmisen tarpeiden hierarkiajärjestys on

1. fysiologiset tarpeet - hengissä säilymisen tarpeet
2. turvallisuuden tarpeet
3. yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet – sosiaaliset tarpeet
4. arvostuksen tarpeet - merkityksellisyyden tarpeet

5. itsensä toteuttamisen tarpeet – itsensä kehittämisen tarpeet. (Wikipedia 2020.)

Fysiologiset eli hengissä säilymisen tarpeet, kuten fyysiset tarpeet, nälkä, jano ja väsymys, ovat koko hierarkian pohja. Niiden täytyminen on välttämätöntä, jotta myös muut, hierarkiassa seuraavilla tasoilla olevat tarpeet täyttyvät. Jotta nämä perusasiat työssäjaksamisessa toteutuvat, on syytä huolehtia levosta, liikkumisesta ja ravinnon saannista sekä tauottaa työtään riittävästi. (Tribe 2015.)

Turvallisuuden tarpeita voivat olla esimerkiksi työn jatkumisen varmuus sekä yksilöllinen vaihteluntarve ja pelon voittamisen tarve. Mikäli työssä on esimerkiksi lomautusuhka, putoaa taas ylemmiltä tarpeilta pohja. Turvallisuuden tarpeiden täyttämisen yksi tekijä on palkka, jolla taas ylläpidetään esimerkiksi fysiologisten tarpeiden täyttymistä. (Tribe 2015.)

Sosiaaliset eli yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat yksilöllisiä; joku voi nauttia yksin työskentelystä, kun taas joku muu tarvitsee ympärilleen työyhteisön, jolta muun muassa saa tukea työssään. Työhyvinvoinnin yhtenä tärkeimmistä mittareista voidaan katsoa olevankin ryhmähengen. (Tribe 2015.)

Arvostuksen tarpeet eli oman työn arvostaminen ja työn merkityksellisyys ovat tarvehierarkiassa seuraavana. Epäkohdat, kuten huono esimiestyö ja epätasa-arvoisuus työssä voivat laskea henkilön motivaatiotasoa. Kun työnsä kokee merkityksettömäksi, työssä myös uupuu helpommin. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito ja mielipiteiden arvostaminen ovat myös tärkeitä työyhteisössä. (Tribe 2015.)

Itsensä kehittämisen tarpeet ovat tarvehierarkiassa ylimpinä ja työntekijä hakeutuu kehittämään itseään työnsä ulkopuolella, mikäli työpaikka ei tällaista mahdollisuutta tarjoa. Mikäli alempien tasojen tarpeet eivät ole täyttyneet, voi kehittämisen tarve työssä aiheuttaa työntekijälle negatiivista stressiä. Sopivan haasteellinen työ motivoi eteenpäin. (Tribe 2015.)

Kun tarvehierarkian kaikki tasot ovat tasapainossa, voi työntekijän katsoa olevan motivoitunut ja hyvinvoiva. Hänellä voi olla tarve kehittyä ammatissaan ja hän saa työstään kehittävää ja positiivista palautetta ja mahdollisuuden edetä yrityksessä eteenpäin

tavoitteidensa mukaisesti. Häntä motivoi annettu palaute ja mahdollisuus edetä urallaan. Tällainen motivoitunut ja hyvinvoiva työntekijä on jokaisen yrityksen menestystekijä, ja jokaisen organisaation tehtävänä on yhdessä luoda hyvinvoiva työyhteisö ja pitää yllä sen hyvinvointia. (Tribe 2015.)

Tyypillisiä tarvehierarkian toteutumista estäviä ja hyvinvointiin heijastuvia epäkohtia nykyajassa katsotaan olevan muun muassa: univaje, alkoholin käyttö, työnkuormitukseen liittyvät ongelmat, uhka- ja väkivaltatilanteet, työsuhteeseen ja toimeentuloon liittyvä turvattomuus, muutokset, työyhteisön ilmapiiri- ja johtamisongelmat, puute tiedonkulussa ja palautteen saamisessa sekä osaamisen kehittäminen. (Rauramo 2008, 9–10.)

Mastersuomi-blogissaan Yksilöllinen johtaminen, Vilkmán (2015) toteaa motivaation vahvistuvan yksilöllisellä johtamisella. Esimiehelle voi olla haasteellista luotsata moninaista henkilöstöä sekä ymmärtää ja ottaa jokaisen yksilön motivaatioon ja hyvinvointiin vaikuttavat asiat huomioon – sen vuoksi onkin tärkeää tuntea niin oma johtamistyyli kuin työyhteisön jäsenet ja luoda työyhteisössä avoin ja keskusteleva ilmapiiri. On tärkeää tunnistaa, mikä työntekijöitä motivoi ja osata vahvistaa näitä yksilöllisiä motivaatiotekijöitä ja sen myötä luoda motivoitunut, hyvinvoiva ja tuottava työyhteisö. (Vilkmán 2015.)

Oman johtamistyylin tunnistaminen ja kehittäminen on tarpeen muun muassa silloin, kun huomaa työyhteisössä nousevan ongelman (Vilkmán 2015). Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi, kun huomaa henkilöstön turhautuvan liian haasteellisista tai kapea-alaisista työtehtävistä ja vastuunjaon puuttumisesta. Työ ei motivoi työntekijää ja hän voi hakeutua toiseen työpaikkaan, joka taas ei yritykselle useimmiten ole kannattavaa. Uuden työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä koituu yritykselle lisäkustannuksia. Lisäksi uudella työntekijällä kestää aikaa, ennen kuin hän on omaksunut työn ja tekee sitä yhtä tehokkaasti kuin aiempi työntekijä teki (Bisnes 2020). Kun työntekijä kokee työnsä hänelle tarpeelliseksi ja merkitykselliseksi, hän tuntee mielihyvää, ja se saa hänet toimimaan työyhteisönsä hyväksi, tuntemaan myös työkykynsä paremmaksi ja sitoutumaan yritykseen.

## **4 Vastuu työhyvinvoinnin toteutumisesta**

### **4.1 Työnantajan ja esimiehen vastuu**

Työsopimuslaissa säädetyn yleisvelvoitteen mukaan työnantajan tulee edistää suhteitaan työntekijöihin sekä työntekijöiden välisiä suhteita. Työnantajan tulee myös tämän velvoitteen mukaan huolehtia työntekijän perehdyttämisestä ja kouluttamisesta silloin, kun työntekijän työmenetelmät tai työtehtävät sitä vaativat. Työsopimuslaki on pääsääntöisesti ylin säännös ja sen alapuolella toimivat työehtosopimukset, työsopimukset sekä työnantajan määräykset. Työnantaja voi tulkita säännöksiä ja määräyksiä, mutta hänen vastuullaan on, että hän tulkitsee niitä oikein. (Eräsalo 2008, 54–55.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja sen edistäminen on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla. Sitä toteutetaan pääasiassa jokapäiväisessä työssä johtajien, esimiesten sekä työntekijöiden yhteistyöllä. (Työterveyslaitos 2020c.) Anna Mäkelä painottaa Duunitorin artikkelissaan työntekijän omaa vastuuta oman hyvinvointinsa sekä koko yhteisön työilmapiiriin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi sen ohella, että työnantaja antaa siihen mahdollisuuden ja työkalut (Mäkelä 2018). Työhyvinvoinnin toteuttaminen on siis monen eri tahon yhteistyötä, ja se on pitkäjänteistä toimintaa, joka kohdistuu niin henkilöstöön, työyhteisöön, -ympäristöön, -prosesseihin kuin johtamiseenkin (Työterveyslaitos 2020a). Myös lainsäädäntö velvoittaa työnantajaa ja esimiehiä toimimaan työntekijän hyväksi ja ylläpitämään työyhteisön työhyvinvointia. Työlainsäädäntöön on viime vuosina tehty muutoksia muun muassa työelämän painotuksen siirtyessä ruumiillisesta työstä henkiseen ja näyttöpäätetyön yleistyessä (Ojala & Ahonen 2003, 25). Tulevaisuudessa muutoksia työlainsäädäntöön odotetaan myös tietotyön sekä kotona tehtävän työn yhä yleistyessä.

### **4.2 Työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki ja työaikalaki**

**Työterveyshuoltolaissa** (21.12.2001/1383) säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä sen sisällöstä ja toteuttamisesta.

Lain tarkoituksena on edistää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin:

- 1) työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä
- 2) työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta
- 3) työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä uran eri vaiheissa; sekä
- 4) työyhteisön toimintaa. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383.)

Työnantajan tulee lain edellyttävällä tavalla järjestää työterveyshuolto ja toteuttaa se niissä mitoissa kuin työstä, henkilöstöstä, työpaikan olosuhteista ja työjärjestelyistä johtuva tarve edellyttää (Työterveyshuoltolaki 2001/1383,2§). Työterveyshuolto on yrityksen tärkeä yhteistyökumppani työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Muita tärkeitä toimijoita voivat olla yrityksen työsuojeluhenkilöstö sekä luottamushenkilöt. (Työterveyslaitos 2020c.)

Lakisääteinen työterveyshuolto sisältää terveystarkastukset, ensiapuvalmiuden, tiedotuksen ja neuvonnan, hoitoon ja kuntoutukseen ohjauksen, TYKY-toiminnan sekä työpaikkaselvitykset, jotka toimivat tietopohjana työterveyshuollolle muun muassa työympäristöstä ja työn kuormittavuudesta. Hyvä työterveyshuolto on toimiva, tehokas, riittävä ja saatavilla oleva, laadukas sekä tarkoituksenmukainen. (Rauramo 2008, 74–75.) Hotel Golden Domen työterveyshuoltosopimus on yleislääkäritasoinen ja työterveyshuoltopainotteinen (Koivunen 2020).

**Työturvallisuuslain** (738/2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja sen olosuhteita niin, että työntekijöiden työkyky on turvattu ja kuormitustekijät minimoitu. Työturvallisuutta ylläpidetään ja ennaltaehkäistään sekä torjutaan työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia fyysisiä ja henkisiä haittoja terveydelle. Lain noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset. (Vihavainen 2016, 122.)

**Työaikalaki** (605/1996) määrittelee alakohtaisesti säännöllisen päivittäisen ja viikoittaisen enimmäistyöajan. Se voi määrittää myös työvuorojen välisen lepoajan, kuten matkailu-ravintola- ja vapaa-ajan palvelualoilla olevan kymmenen tunnin, tai erikseen paikallisesti sovittuna kahdeksan tunnin vähimmäislepoajan työvuorojen välillä. Peräkkäisiä työpäiviä ei saa olla seitsemää enempää ja viikonloppuvapaat matkailu-, -ravintola- ja vapaa-ajan palvelualoilla on järjestettävä vähintään joka viides viikonloppu toteutuvaksi, siten että peräkkäiset päivät ovat vapaat, joko perjantai ja lauantai- tai lauantai ja sunnuntaiyhdistelmä tai työpaikkakohtaisesti sopien sunnuntai ja maanantaiyhdistelmästä. (Palvelualojen ammattiliitto 2018.)



### 4.3 Yhteistoimintalaki sekä tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki

**Yhteistoiminta- eli YT-lakia** (30.3.2007/334) sovelletaan yrityksissä, joissa työskentelee säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Sen tavoitteena on kehittää työnantajan ja työntekijöiden sekä mahdollisesti luottamusmiehen tai muun henkilöstön edustajan yhteistyöllä yrityksen toimintaa ja henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhön ja työolosuhteisiin. Tärkeää on myös pyrkiä kehittämään henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. Yhteistoimintaneuvottelu suoritetaan yhdessä ja vuorovaikutuksellisesti henkilöstön ja työnantajan välillä, yksimieliseen ratkaisuun tähdäten. Yhteistoimintamenettely voi koskea työaikajärjestelyjä, tehtävien päivittämistä tai henkilöstön kouluttamista esimerkiksi yrityksen lisätessä palveluitaan tai sen supistaessa toimintaansa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a.) Usein YT- neuvottelut yhdistetään henkilöstön lomautuksiin tai irtisanomisiin, jotka tänä aikana ovatkin valitettavan ajankohtaisia. On kuitenkin muistettava, että tähän termiin voi liittyä myös positiivisia asioita ja nähtävä yhteistoimintamenettely yritystoimintaa ja henkilöstöä tukevana toimintana. Henkilöstömäärän ollessa alle 20, kuten Hotel Golden Domessa on, työyhteisössä olisi mielestäni kuitenkin hyvä noudattaa YT-lain säädöksiä hyvässä yhteishengessä ja toimintaa kehittäen.

#### **Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki (1325/2014):**

Työnantaja ei saa asettaa työntekijöitä eriarvoiseen asemaan iän, alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, poliittisen toiminnan, ammattiyhdistystoiminnan, perhesuhteiden, terveydentilan, vammaisuuden, seksuaalisen suuntautumisen, sukupuolen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b.)

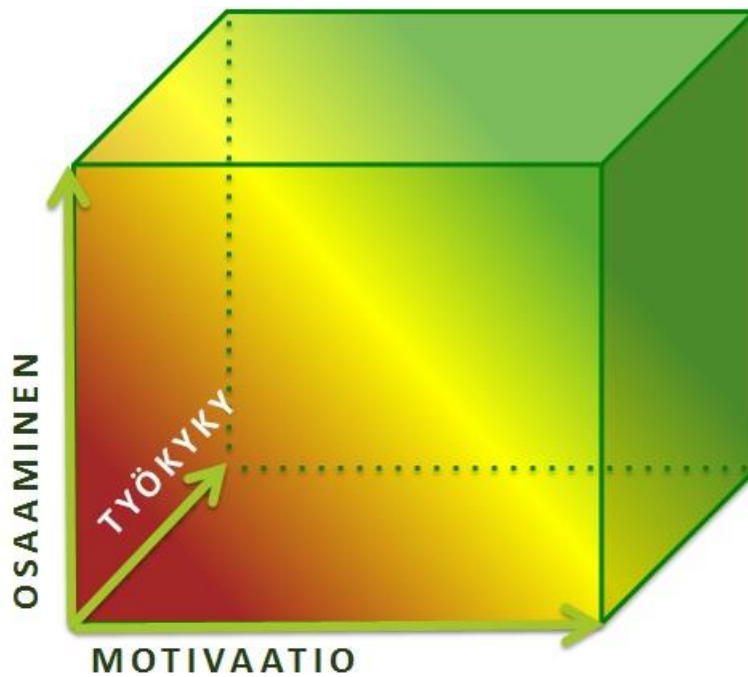
Näiden lakien noudattamista valvovat työsuojeluviranomaiset, tasa-arvovaltuutettu sekä yhdenvertaisuus- ja tasa-arvolautakunta (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b). Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuuslaki koskee myös rekrytointia tai yrityksen sisäistä koulutusta uusiin tehtäviin, jolloin muun muassa ikä, sukupuoli tai perhesuhteet eivät saa vaikuttaa henkilön valintaperusteisiin (Tasa-arvovaltuutettu 2020).

## 5 Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset

### 5.1 Henkilöstötuottavuus

Hyvän johtamisen avulla henkilöstön osaaminen valjastetaan tuottavaan toimintaan ja synnyttämään yritykselle kilpailuetua. Hyvä johtaja varmistaa henkilöstön osaamisen, yksilön kasvun työssään ja ottaa huomioon yksilölliset vahvuudet, joiden avulla yritys-toiminta on tehokasta ja tuottavaa. (Komulainen & Lappalainen 2020.) Kuten Ossi Aura (2016) blogissaan ”Mistä ne henkilöstötuottavuuden eurot tulevat?” toteaa: ”Eurot eivät tule Exceleistä – eurot tulevat ihmisten motivaatiosta, ihmisten työkyvystä ja ihmisten osaamisesta. Tässä järjestyksessä!”

Koska henkilöstötuottavuus on myös motivaatiosta (työn innostavuus ja työnantajaan sitoutuminen), osaamisesta (ammattitaito ja vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön) ja työkyvystä (suhteessa eliniän parhaaseen) muodostuva henkilökohtainen ominaisuus, on sitä haasteellista mitata ja verrata. Mittaamisen avuksi on kehitetty **henkilötuottavuusindeksi (HTI)**, joka on koetun työkyvyn, osaamisen ja motivaation tulo. Henkilöstökyselyssä asetetaan pisteytetyt kysymykset kultakin osa-alueelta ja verrataan tuloksia edellisvuosiin. Tuloksia voidaan verrata koko työyhteisön osalta sekä yksilötasolla. Mikäli muutoksia on havaittavissa, osataan puuttua oikeisiin ongelma-kohtiin ja luoda tuottavuu-delle suotuisat olosuhteet. Kuviossa 3 on kuvattu tätä osaamisen, motivaation ja työkyvyn suhdetta kuutiolla. Mitä suurempi kuutio on, sitä suurempi on henkilötuottavuus, koska kuution kolmen sivun arvot ovat kaikki korkeita. (Fiilismittari 2020.)



Kuvio 3. HTI-kuutio (Aura 2019, 25).

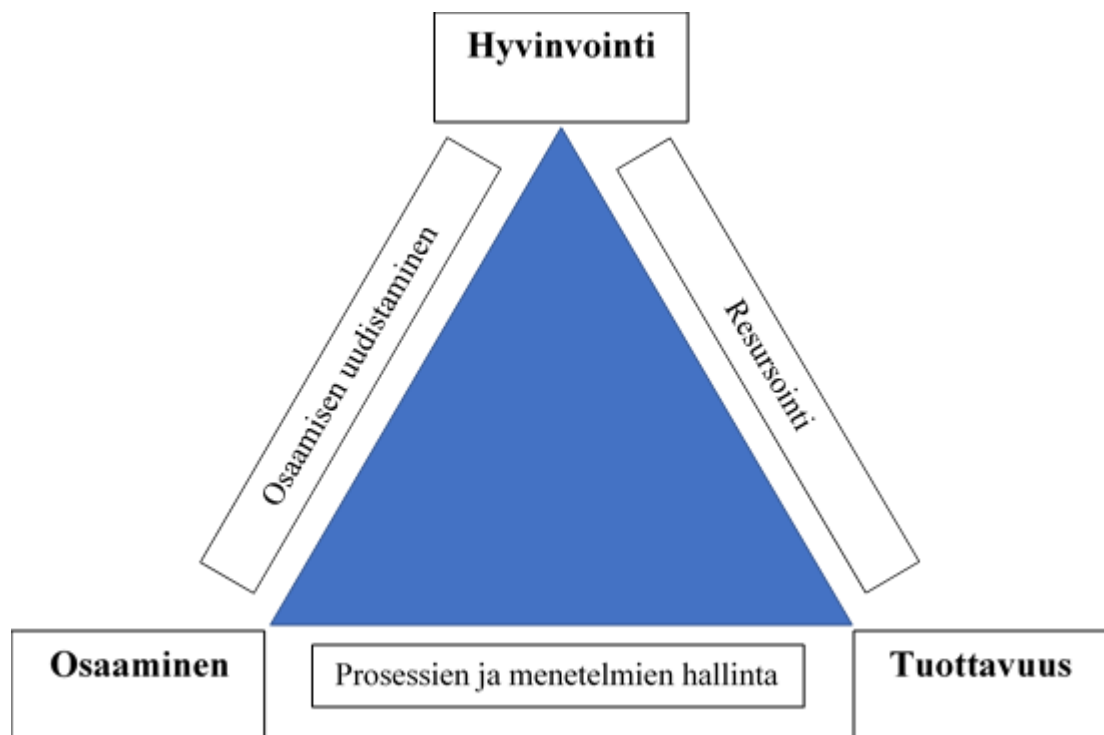
Tarkastellessamme hyvinvoinnin, osaamisen ja tuottavuuden liittoa henkilöstöjohtamisen avuksi luodun **HOT-mallin** (kuvio 4) kautta, voimme todeta yhden osa-alueen heikentyessä, sen vaikuttavan myös muihin osa-alueisiin. Mikäli työympäristön aineettomat pääomat eli hyvinvointi tai osaaminen heikkenevät, heikentää niiden laskeminen myös aineellista pääomaa eli tuottavuutta. Tuottavalla toiminnalla yritys taas antaa itsestään positiivisen mielikuvan ja kartuttaa aineetonta pääomaa. Puhutaan hyvinvoinnin, osaamisen ja tuottavuuden integraatiosta. (Nivala 2012, 105–115.)

Tuottavuuden ja hyvinvoinnin yhteyttä voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta. Yksittäisen henkilön tuottama palvelujen määrä on palveluyrityksessä rajallinen, mitataan se sitten asiakaskontakteina, työtehtävinä tai ajallisesti. Työmäärä on sopeutettava tehtävien tasolle, jotta henkilö ei kuormitu liikaa. Toinen näkökulma on hyvinvoivan ihmisen tuottavuus, kun vastaavasti ihminen, joka voi huonosti, saattaa saada tuottavuuden paitsi omalta osaltaan myös koko työympäristössä laskemaan. Yrityksen työntekijät ovat yksilöitä samoin kuin työsuoritteet, joita he työssään tekevät. Joku voi tehdä tehokkaasti montaa eri työtehtävää samanaikaisesti, kun toisen työtehtävä työllistää tai kuormittaa enemmän. (Nivala 2012, 113.)

Osaamisen ja tuottavuuden yhtälö on etenkin palvelualoille ominaista. Henkilöstökulujen osuus palvelusektorilla voi olla jopa 80 prosenttia yrityksen kaikista kustannuksista.

Mikäli yrityksen on leikattava kuluja, on luonnollista, että ensimmäisenä se tapahtuisi henkilöstösäästöillä. On kuitenkin huomioitava näin toteutettujen säästöjen olevan lyhytaikaista, koska palveluorganisaatioissa juuri henkilöstö tuottaa ja näin ollen yrityksen tuottavuus jonkin ajan kuluessa alkaa laskea. Kun yrityksessä osataan kehittää palveluprosessit sujuviksi ja laadukkaiksi, jää yrityksessä aikaa kehittämiseen ja asiakastarpeista lähtevien menetelmien kehittämiseen. (Nivala 2012, 112–113.) Esimerkiksi hotellipäällikön tehtävissä palveluprosessien kehittäminen tehokkaammaksi, muun muassa työtehtävien päällekkäisyyksiä tarkastamalla, antaisi aikaresursseja markkinoinnille ja hotellin toimintojen kehittämiseen.

Mielekäs työ on hyvinvoinnin edellytys. Sen luo vaikuttamismahdollisuus työhön ja osataan työn osaaminen myös muutosten myötä. Osaaminen vaikuttaa siis hyvinvointiin ja työmotivaatioon. (Nivala 2012, 113.) Kun henkilöstöä rekrytoidaan, on tärkeää huolehtia osaamisesta muun muassa heti työsuhteen alussa perehdytyksen kautta ja työtehtävien laajentuessa, uusiin tehtäviin tarvittavan lisäkoulutuksen kautta.



Kuvio 4. HOT-malli (mukaiillen Nivala 2012, 114).

HOT-mallia voi käyttää johtamisen välineenä esimerkiksi kehityskeskustelun suunnitteluun, kartoittaen keskustelussa työntekijän osaamista ja mahdollisia koulutustarpeita, laadittaessa perehdytysmateriaalia tai mietittäessä resurssien riittävyyttä ja työprosessien sujuvuutta ja niiden kehittämistä. (Nivala 2012, 114–115.) Hot-johtamisen välineet Nivalan (2012). mukaan tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1. HOT-johtamisen välineet (mukaiillen Nivala 2012, 115).

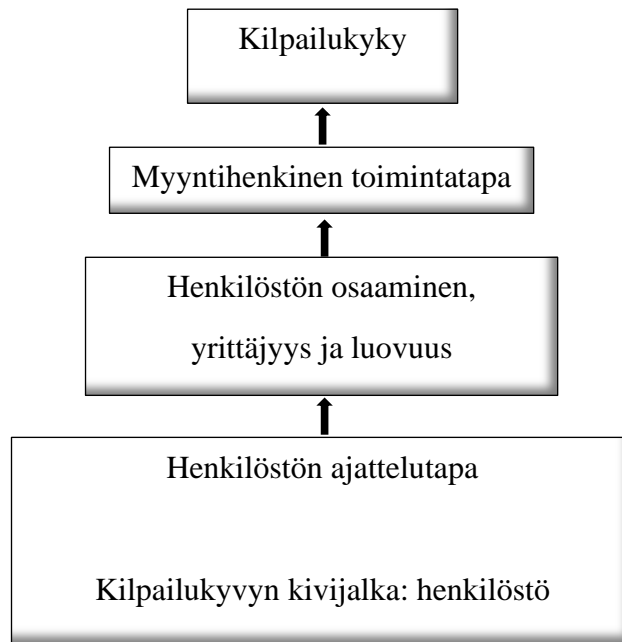
<b>Malliin liit- tyvä toi- minta</b>	<b>Merkitys</b>	<b>Johtamisen väli- neet</b>	<b>Välineisiin liittyviä tarkennuksia</b>
Resursointi	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Oikealla resursoinnilla turvataan se, että ao. henkilöä ei kuormiteta liikaa ja että kuormitus eri osaajien kesken on oikeudenmukainen</li> <li>* Suuntaamalla henkilöresurssit henkilöiden todellisen osaamisen mukaan, osaajat voivat hyödyntää parasta osaamistaan</li> <li>* Palkitsemalla ylläpidetään halua tavoitteiden saavuttamiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Suorituksen arviointi</li> <li>* Resurssitaulukko</li> <li>* Tavoite- ja tuloskeskustelu (tatu)</li> <li>* Palkitseminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tehtävien vaikeuden arviointi ja luokittelu</li> <li>* Palkitsemisperusteiden määrittäminen</li> </ul>
Prosessien ja menetelmien hallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Hallinta turvaa parhaan mahdollisen tuottavuuden</li> <li>* Työn hallinta tuottaa tyydytystä ja lisää hyvinvointia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Perehdyttäminen</li> <li>* Prosessikuvaukset</li> <li>* Laatukäsikirja</li> <li>* Kehityskeskustelu (keke)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Perehdyttämisohjelman laatiminen</li> <li>* Keke- rungon laatiminen</li> </ul>
Osaamisen uudistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Osaamisen kehittämällä voidaan tuottaa uusia innovaatioita</li> <li>* Osaamisen kehittäminen antaa mahdollisuuden työssä uudistumiseen ja ehkäisee urautumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Osaamisen arviointi</li> <li>* Kehityskeskustelu</li> <li>* Koulutus- ja kehityssuunnitelma</li> <li>* Urapolku- ja palkkausmäärittäminen</li> <li>* Työn sisältöön ja välineisiin liittyvän vuorovaikutuksen lisääminen (työssäoppiminen)</li> <li>* Palkitseminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Osaamiskartan laatiminen</li> <li>* Työn sisältöön liittyvien kokousten organisointi ja muu työssäoppimisen edistäminen</li> </ul>

Tämän kehittämistehtävän tuloksena toimeksiantajayritys sai kartoituksen siitä, kuinka työntekijät kokivat työturvallisuuden. Kehitettäviin työturvallisuutta koskeviin seikkoihin voidaan laatia muun muassa perehdytysuunnitelma, joka auttaa työntekijöitä toimimaan turvallisesti ja tehokkaasti työssään. Tämä lisää työn hallintaa ja työhyvinvointia sekä pienentää riskejä tapaturmiin.

## **5.2 Henkilöstön hyvinvointi kilpailutekijänä**

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi vaikuttaa organisaation maineeseen, kilpailukykyyn ja taloudelliseen tulokseen. Hyvin suunnitellun työhyvinvoinnin voidaan katsoa maksavan itsensä monin verroin takaisin muun muassa tuottavuuden, asiakastyytyväisyyden ja työntekijöiden pysyvyyden osalta. (Työterveyslaitos 2020a.) Työhyvinvoinnin puutteen on tutkittu lisäävän kustannuksia henkilöstön työkyvyn ja sitä mukaa työtehon ja tuottavuuden laskiessa. Sairauspoissaoloista johtuvat kustannukset pystytään minimoimaan kehittämällä työoloja ja työhyvinvointia sekä puuttamalla työterveyteen vaikuttaviin seikkoihin työpaikalla ennakoivasti. (Ojala & Ahonen 2003, 36.)

Kilpailukyvyn rakennetta tarkasteltaessa (kuvio 6) voidaan huomata henkilöstön olevan kilpailukyvyn kivijalka. Kilpailukyvyn personoidut erot koostuvat henkilöstön osaamisesta, ajattelutavasta, luovuudesta ja yrittäjyydestä, joita kilpaileva yritys ei pysty kopioimaan samoin kuin fyysisiä tekijöitä, kuten toimitiloja tai järjestelmiä. Kunkin kilpailukyvyn osatekijän ollessa parempi kuin kilpailijalla, tuo se yritykselle kilpailuarvoa ja menestystä. Mikäli yrityksen kilpailukyky on kilpailijoita huonommalla tasolla, on muutettava koko henkilöstön ajattelutapaa sekä johdon ja esimiesten johtamistapaa. Mikäli yrityksen kilpailukyky on kilpailijoihin nähden jo parempi, on tärkeää säilyttää tämä asema ja tehdä muutokset sen pohjalta. Tärkeää on pitkäjänteinen työ ja kilpailukyvyn ja siihen liittyvien osatekijöiden pysyvä kehittäminen. (Halonen 2001, 45–48.)



Kuvio 6. Kilpailukyvyn tekijät (mukaillen Halonen 2001, 46).

Tutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on selkeä yhteys, ja työhyvinvointi on kestävä ja pitkäkestoista tuloskehitystä luova kilpailukeino (Ojala & Ahonen 2008, 51). Taulukossa 2 on esitelty tekijöitä, jotka vaikuttavat työkyvyn edistämisen kautta liiketalouteen.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin liiketaloudelliset vaikutukset (mukaillen Ojala & Ahonen 2008).

Toimenpide	Välitön talousvaikutus	Välillinen talousvaikutus	Lopullinen talousvaikutus
Työhyvinvointitoimenpiteet	sairaus- ja tapaturmakulut		
		työn tuottavuus	
	tehokas työaika		kannattavuus
		työn laatu	
	yksilötuottavuus		kilpailukyky
		tuote- ja prosessi-innovaatiot	
	työprosessi		
kehitystoiminta			

Välittömiin talousvaikutuksiin voidaan lukea sairauspoissaolojen väheneminen sekä kustannustehokkuuden lisäys esimerkiksi työturvallisuustoimiin sekä työntekijän fyysiseen hyvinvointiin panostamalla. Yksilön tuottavuutta parantaa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä monitaitoisuus ja koulutuksen lisääminen. Työhyvinvointi vaikuttaa

välillisesti laatuun, johon panostaminen takaa yritykselle jo olemassa olevan asiakkaan palaamisen sekä sen, että hän markkinoi yritystä eteenpäin. Tämä taas säästää markkinointikustannuksia, koska uuden asiakkaan hankkimiseen käytettävä panostus markkinoinnissa on jopa kuusinkertainen vanhan asiakkaan säilyttämispanostukseen verraten. (Ojala & Ahonen 2003, 51–56.)

Henkilöstön mielipiteet ja kehittämis ehdotukset tulee ottaa vakavasti huomioon, koska he tekevät päivittäisen työn asiakaspinnassa ja aistivat ja kuulevat asiakkaiden toiveet ja palautteet, jotka ovat yrityksen voimavara asiakaslähtöiseen palvelujen kehittämiseen. Sosiaalisen median aikakautena on ensiarvoisen tärkeää panostaa laatuun ja hyvää palveluun, jotta näkyvyys laadukkaana ja arvostettuna palveluntarjoajana näkyy niin kotimaassa kuin kansainvälisillä markkinoilla. Hyvä, asiakkaan odotukset ylittävä asiakaspalvelu on siis yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista, kun yrityksen on erotuttava massasta ja kilpailtava muiden vastaavia palveluja tuottavien yritysten kanssa. Hotel Golden Domes henkilöstöä kuunnellaan ja palautteenanto työnantajalle on vapaamuotoista. Yrityksessä tulisi reagoida työntekijöiltä tulleisiin ja asiakkailta välitettyihin palautteisiin nopeammin ja toimia niiden pohjalta. Kun henkilöstö huomaa palautteenannon vaikuttavuuden, kokee se sitoutuneisuutta yritykseen ja antaa sen näkyä myös asiakaspalvelussa. Asiakas puolestaan kokee, että hänen palautteeseensa on reagoitu ja palaa yritykseen tyytyväisenä sekä antaa palautetta myös eteenpäin.

### **5.3 Henkilöstövaihtuvuuden kustannukset**

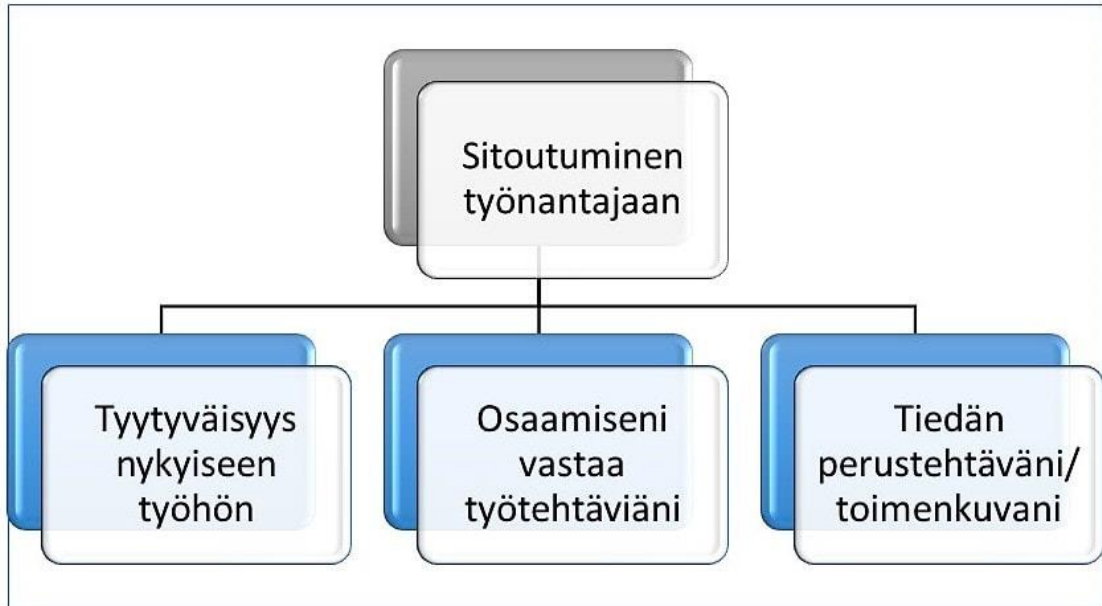
Henkilöstön vaihtuvuus yrityksessä aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Kustannuksia syntyy uuden henkilön rekrytoinnista, työsuhteen lopettamiseen ja uuden henkilön perehdyttämiseen liittyvistä kuluista sekä kustannuksista, jotka syntyvät tuottavuuden väheneemisestä tutkitusti kymmenen ensimmäisen työssäolokuukauden aikana. Karkeasti laskien henkilöstövaihtuvuus yhden työntekijän kohdalla maksaa kymmenen kuukauden palkan. Näin ollen työhyvinvointiin panostaminen kannattaa, koska työntekijä sitoutuu siten yritykseen. (Aura 2018.) Taloudellisten kustannusten lisäksi on otettava huomioon myös henkilöllä olevan tiedon poistumista yrityksen käytöstä, ja sen siirtyminen mahdollisesti kilpailevalle yritykselle.



Schaufeli (2012) käsittelee artikkelissaan ”Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia.” työhön sitoutumista, jota on tutkittu monikansallisesti kolmenkymmenen vuoden ajan. On tutkittu muun muassa, mitä työhön sitoutuminen on, mitä seurauksia sitoutumisesta on, kuinka sitä voidaan mitata ja kehittää sekä eroaako sitoutumisen vahvuus eri ikäryhmissä ja kulttuureissa. Sitoutumiselle, joka on tyytyväisyyden ja työholismin ohella psyykinen tila, on ominaista tarmo, omistautuminen ja uppoutuminen. Sitoutumista lisää hyvä työsuunnittelu ja kehittymisen mahdollisuus sekä työtehtävien vaihtelu, joka haastaa ja stimuloi oppimista ja ammatillista kehittymistä. Sitoutunut työntekijä on tuottavampi kuin tyytyväinen työntekijä, ja hän kehittää myös työtään sekä tartuttaa sitoutumisen muihin työntekijöihin. (Schaufeli 2012, 3–6.)

Esimiehen vastuuta sitouttamisessa painotetaan, ja hänen tulisi tuoda esille yrityksen visio ja olla kiinnostunut työntekijän tarpeista, motivoida ja tarjota älyllisiä haasteita sekä huomioida heikkouksien sijaan työntekijän vahvuudet. Työntekijältä tulisi lomakekyselyjen sijaan kysyä, kuinka hän itse määrittelee työhön sitoutumisen, ja tämän kautta kehittää yrityksen sitoutumiskulttuuria. Työhön sitoutumista on tutkittu paljon kansainvälisesti, mutta vielä kaivataan jotain uutta ja työhön sitouttamista eteenpäin vievää tutkimusta. (Schaufeli 2012, 6–8.)

Kuviossa 7 selkeytetään mitkä seikat koetaan tärkeimmiksi sitouttamista selittäviksi muuttujiksi. Tutkimus toteutettiin yli 200 yrityksestä kerättyjä henkilöstötutkimusten tunnuslukuja apuna käyttäen, ja nämä kolme tekijää (tyytyväisyys nykyiseen työhön, osaamiseni vastaa työtehtäviäni ja tiedän perustehtäväni ja työnkuvani) nousivat esille vahvimmin. Tutkimuksen ollessa laaja ja tulosten hyvin yhtenäiset, voidaan todeta, että edellä mainitut kolme tekijää ovat yleistettävissä koko työntekijäsektorille. (Aura 2018.) Työnantajan panostaessa näihin osa-alueisiin henkilöstön työhyvinvoinnissa, se voi vahvistaa henkilöstön sitoutumista ja pysyvyyttä. Artikkelissaan Schaufeli (2012) nosti esille monikansallisia tutkimuksia, joissa sivuttiin näitä samoja tekijöitä.



Kuvio 7. Sitoutumisen yksityiskohtaisia eroja selittävät tekijät yritysten välisen analyysin tuloksena (Aura 2018).

Kehittämistyössä Hotel Golden Domen työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät myötäilivät Auran (2018) tutkimustuloksia, esille nousivat erityisesti perustehtävien ja toimenkuvan tietämisen tärkeys sekä osaamisen ja työtehtävien vastaavuus.

#### 5.4 Mittarit ja raportointi

Yrityksen hankkiessa uusia laitteita kiinnitetään huomiota muun muassa siihen, mikä laitteen käyttöikä on, millainen takuu laitteella on ja kuinka sitä on huollettava ennakoivasti, jotta se pysyy toimintakuntoisena mahdollisimman pitkään. Kuinka moni yritys kiinnittää huomiota näihin asioihin rekrytoidessaan, kun investoi henkilöstöön? Laaditaanko palkatulle henkilölle huoltosuunnitelma ja seurataanko hänen hyvinvointiaan koko työuran ajan? (Ojala & Ahonen 2003, 162.)

Työhyvinvoinnin mittaamiseen on monenlaisia keinoja ja yrityksen on valittava mittaristo omaan toimintaansa sopivaksi. Voidaan mitata määrällisesti sairauspoissaoloja, pitää tilastoja työtapaturmista tai henkilöstön vaihtuvuudesta. Kyselyillä voidaan mitata henkilöstön työtyytyväisyyttä, koettuja kehittämistarpeita, työn kuormitusta, stressi- ja tyytyväisyystekijöitä, jaksamista tai millaisena johtaminen yrityksessä koetaan. (Ojala & Ahonen 2003, 162–164.) Pääasia mittaamisessa on, että mittaaminen toteutetaan

säännöllisesti ja pitkäjänteisesti, seurataan kehitystä ja puututaan ongelmakohtiin sekä pyritään pitämään hyväksi havaitut toiminnot käytössä ja mahdollisesti kehitetään niitä.

Työhyvinvointia mitattaessa voidaan rinnalle ottaa esimerkiksi asiakastyytyväisyyden tai liikevoiton kasvun mittaaminen ja verrata näitä keskenään. Näin voidaan tarkastella kasvaako asiakastyytyväisyys työtyytyväisyyden kehittyessä tai kuinka liikevoitto kasvaisi sairauspoissaolojen vähentyessä. (Ojala & Ahonen 2003, 163.) Toimeksiantajayrityksen asiakastyytyväisyyttä mitataan jakelukanavien kuten Booking.com sekä Expedia toimesta. Lisäksi tulisi mitata yrityssovimusasiakkaiden ynnä muiden suoraan hotellilta varaavien yksityisasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä, jotta mittaus olisi kattava ja asiakastyytyväisyyden kehittymistä voisi verrata työtyytyväisyyden kehittymisen rinnalla.

Yritys voi koota henkilöstöä koskevat tiedot **henkilöstöraporttiin**, joka sisältää henkilöstä palkanmaksuun, kirjanpitoon, sosiaaliturvaan, verotukseen sekä vakuutuksiin liittyviä tietoja. Näitä henkilöstönsä tilaa ja kehitystä koskevia tietoja tilastoksi kokoamalla, yritys luo pohjan järjestelmälliseen henkilöpääoman kehittämiseen. Tällainen henkilöstöraportti on sen sisältämien tietojen vuoksi yrityksen sisäinen raportti ja toimii johtamisen aputyökaluna. Usein suuret yritykset työstävät raportista julkisena käytettävän **henkilöstötilinpäätöksen**, jonka avulla ne voivat tiedottaa henkilöstönsä tilasta verkostoilleen ja esimerkiksi lisätä kiinnostavuutta työnantajina.

Muita raportointijärjestelmiä henkilöstöön liittyen ovat **henkilöstötase**, jossa tasearvona voivat toimia kustannukset, jotka koituisivat kokonaan uuden henkilöstön rekrytoinnista sekä perehdyttämisestä. Tätä raportointimallia käytetään harvoin, mutta sen avulla voidaan todentaa, mikä on henkilöstön arvo ja kuinka se suhtautuu muihin alalla toimiviin vastaaviin yrityksiin sekä suunnitella tulevaa henkilöstöstrategiaa. **Osaamispääomareportti** on työhyvinvoinnin raportointijärjestelmistä kansainvälisesti laajemmin hyväksyntää saanut, kuin aiemmin mainittu henkilöstöraportti. Sen lähtökohtana on asiakasarvoa tuottava tehtävä ja sen sisällön muodostaa henkilöstön osaaminen, yrityksen laatu- ja verkosto- ja suhdetäyttö- toisin sanoen yrityksen aineeton varallisuus. Raportointimallia voidaan käyttää apuna esimerkiksi koulutuksen suunnitteluun. (Ojala & Ahonen 2003, 167–168, 172–173.)

## 5.5 Tutkimus- ja toteutusesimerkki

Mikkosen (2016) mukaan Työterveyslaitoksen emeritusprofessori Guy Ahonen toteaa, että puutteellinen työhyvinvointi ja johtaminen aiheuttaa noin viidenneksen menetyksen työn tuottavuudessa ja vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Työpahoinvointi aiheuttaa sairauspoissaoloja, työkyvyttömyyttä ja työntekijän sitoutumattomuutta työnantajayritykseen. Pääsyy tähän hänen näkemyksensä mukaan on se, että keskitytään vain yrityksen ydintoimintaan. Henkilöstö nähdään vain lukuina eikä työhyvinvointia seurata, jolloin sitä ei myöskään pystytä kehittämään. Ahonen tutki kahdetuhatta suomalaista yritystä kollegansa henkilöstötuottavuuden tutkijan ja kehittäjän Ossi Auran kanssa. Tutkimustulokset osoittavat yrityksen tuottavan paremmin, kun sen työhyvinvointiin on panostettu ja henkilöstöjohtamista on kehitetty. (Mikkonen 2016.)

Esimerkkinä hyvin johdetusta työhyvinvoinnista voidaan mainita Luja-konserni. Yhtiö näkee sitoutuneen henkilöstön yhdeksi tärkeimmäksi menestystekijäkseen, hyvän työyhteisön ja ilmapiirin motivoivan henkilöstöä ja tukevan kilpailukyvyn parantamista. Luja-yhtiöt on panostanut henkilöstön koulutuksiin, työturvallisuuteen sekä työhyvinvointiin ja saanut henkilöstötyytyväisyyden vuosittaiseen nousuun sekä työtaturmien ja sairauspoissaolojen määrän huomattavaan laskuun. (Luja-yhtiöt 2017.)

## 6 Työhyvinvointisuunnitelma

### 6.1 Työhyvinvoinnin portaat

Kokonaishyvinvointi muodostuu arjen ja työn tuomista perustarpeiden täyttymiskokemuksista, kun työhyvinvoinnin ydin on puolestaan itse työssä. Kun työhyvinvointisuunnitelmaa laaditaan, otetaan huomioon juuri nimenomaisen työpaikan lähtökohdat ja tarpeet mahdollisimman laaja-alaisesti. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on tukea koko työyhteisöä yhteiseen päämäärään pääsemisessä, joten on tärkeää ottaa alkukartoituksessa kaikkien mielipiteet huomioon. Itse kehittämiskohteiksi valitaan kyseisen organisaation kannalta tärkeimmät tekijät. (Työturvallisuuskeskus 2020.) Tärkeimmät tekijät on hyvä laittaa tärkeysjärjestykseen ja niiden olisi hyvä olla toteutettavissa vuoden sisällä (Rauramo 2008, 181).

Työturvallisuuskeskuksen **Työhyvinvoinnin portaat -malli** (kuvio 8) ohjaa työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tämän mallin mukaan arvioidaan ensin nykytila, selvitetään esteet ja vahvistajat hyvinvoinnille ja lopuksi laaditaan tavoitteet sekä toimintasuunnitelma työhyvinvoinnin toteuttamiseksi. Tämän mallin perustana ovat ihmisen perustarpeet, jotka käsiteltiin luvussa 3.3 Maslowin tarvehierarkian muodossa. Näiden perustarpeiden täytyessä ihmisen arjessa ja työssä ovat edellytykset hyvinvoinnille toteutuneet ja sen vaikutukset ovat havaittavissa koko työyhteisössä. (Työturvallisuuskeskus 2020a.)

<p><b>5. OSAAMINEN</b>  <b>Organisaatio:</b> Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus  <b>Työntekijä:</b> Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito  <b>Arviointi:</b> kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p><b>4. ARVOSTUS</b>  <b>Organisaatio:</b> Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut  <b>Työntekijä:</b> Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä  <b>Arviointi:</b> Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>
<p><b>3. YHTEISÖLLISYYS</b>  <b>Organisaatio:</b> Työyhteisö, johtaminen, verkostot  <b>Työntekijä:</b> Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuotoisuus  <b>Arviointi:</b> Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p><b>Tavoite:</b> Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö</p>
<p><b>2. TURVALLISUUS</b>  <b>Organisaatio:</b> Työsuhte, työolot  <b>Työntekijä:</b> Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat  <b>Arviointi:</b> Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>	<p><b>Tavoite:</b> Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p><b>1. TERVEYS</b>  <b>Organisaatio:</b> Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto  <b>Työntekijä:</b> Terveelliset elintavat  <b>Arviointi:</b> Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnon mittaukset</p>	<p><b>Tavoite:</b> Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

Kuvio 8. Työhyvinvoinnin portaat (Kallio, Kiviniemi & Sandelin 2015).

Tässä kehittämistyössä työhyvinvoinnin portaat -mallia on sovellettu haastattelukysymysten suunnittelussa työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseen sekä työhyvinvointisuunnitelman laatimisessa.

## 6.2 Työhyvinvointisuunnitelman vaiheet ja malli

Työhyvinvointisuunnitelman toteuttamisessa on oltava realistinen, ja se on rajattava tärkeimpiin esille tulleisiin aiheisiin (Rauramo 2009, 1).

### **Työhyvinvointisuunnitelman vaiheet:**

1. työhyvinvoinnin portaat -malliin tutustuminen
  2. nykytilan arviointi portaittain
  3. oman ja työyhteisön hyvinvoinnin esteiden ja voimavaratekijöiden tunnistaminen
  4. päämäärän/tavoitteen määrittely
  5. toimintasuunnitelman laadinta.
- (Rauramo 2009, 1.)

Työhyvinvointisuunnitelmassa on käytetty mallina Rauramon Työhyvinvoinnin portaiden TYHY-aihealueisiin pohjautuvaa mallia (taulukko 3).

Taulukko 3. Työhyvinvoinnin portaiden mukainen työhyvinvointisuunnitelman malli (mukaillen Rauramo 2008).

TYHY-aihealueet	Mitä toimenpiteitä?	Kenelle?	Milloin?	Kuka vastaa, arviointi?
PSYKOFYSIOLOGISET PERUSTARPEET Terveiden edistämisen Työnkuormituksen hallinta				
TURVALLISUUDEN TARVE Työympäristön turvallisuus, terveellisyys ja toiminnallisuus, työtavat Työyhteisön ilmapiiri Työsuhde Turvallisuuden huomiointi työssä ja vapaa-aikana				
LIITTYMISEN TARVE Ilmapiiri, yhteistyö Tiedonkulku Työyhteisötaidot				
ARVOSTUKSEN TARVE Arvot ja kulttuuri Johtaminen Palaute ja palkitseminen Kehityskeskustelut				
ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE Osaamisen arviointi ja kehittäminen Luovuus				

Kun työhyvinvointisuunnitelmaa laaditaan, on huomioitava toimeksiantajayrityksen tarpeet. Lisäsin tämän vuoksi sarakkeeseen vastuuhenkilön tiedotuksen osalta, koska se osa-alue oli yksi tärkeimmistä toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin kehittämiskohteista. Kehittämistyössä muokattiin TYHY-aihealueita henkilöstöltä saadun aineiston perusteella, joskin näiden pääaihealueiden mukaisesti.

### 6.3 Seuraaminen

Työhyvinvoinnin toteutumisen ja kehittämisen kannalta on tärkeää seurata sitä esimerkiksi osana henkilökyselyä. Aiemmin työhyvinvointikyselyjä tehtiin yleisesti kerran tai kaksi kertaa vuodessa. Sitten on huomattu työhyvinvoinnin yhteys tuottavuuteen ja mahdollisiin ongelmiin halutaan puuttua ennaltaehkäisevästi tai viimeistään heti niiden tultua esille. Näin ollen hyvinvointimittauksia on varsinkin suuremmissa yrityksissä alettu tekemään neljännesvuosittain, jotta ongelmat saadaan heti hallintaan ja tuottavuus pysymään vähintään samalla tasolla. (Valkama 2020.)

Työhyvinvointia on siirrytty mittaamaan myös yksilötasolla, sen sijaan että mitattaisiin pelkästään osastojen tai koko yrityksen henkilöstön hyvinvointia. Yksilön hyvinvoinnista ollaan kiinnostuneita ja näin huomataan herkemmin psykososiaaliset riskit, jotka aiheuttavat sairaspotilaita ja työkyvyttömyyttä nykytietoyhteiskunnassa enemmän kuin tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Valkama 2020.) Työsuojeluhallinnon mukaisen määritelmän mukaan psykososiaaliset riskit liittyvät työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen, työn järjestelyihin sekä sisältöön (Työsuojelu 2020).

Yksilömittauksessa hyödynnetään terveysteknologiaa, eivätkä mittaustulokset välity yksilösuojan vuoksi työnantajalle eivätkä esimiehelle. Työntekijä seuraa itse mittaustuloksia esimerkiksi stressitason osalta, ulottaen mittauksen halutessaan myös vapaa-ajalle. Mikäli hän huomaa stressitason nousun liittyvän johonkin tiettyyn työtehtävään tai stressin olevan jatkuvaa, on ongelmaan puututtava ja ratkaisua etsittävä esimerkiksi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Ihmisen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin seuraamiseen on kehitetty ja kehitetään mittareita ja välineitä valittavaksi juuri oman yrityksen ja henkilöstön tarpeisiin. (Valkama 2020.)



## **7 Kehittämistyön tulokset ja kehittämisasiat**

### **7.1 Yksilökysymysten tulokset**

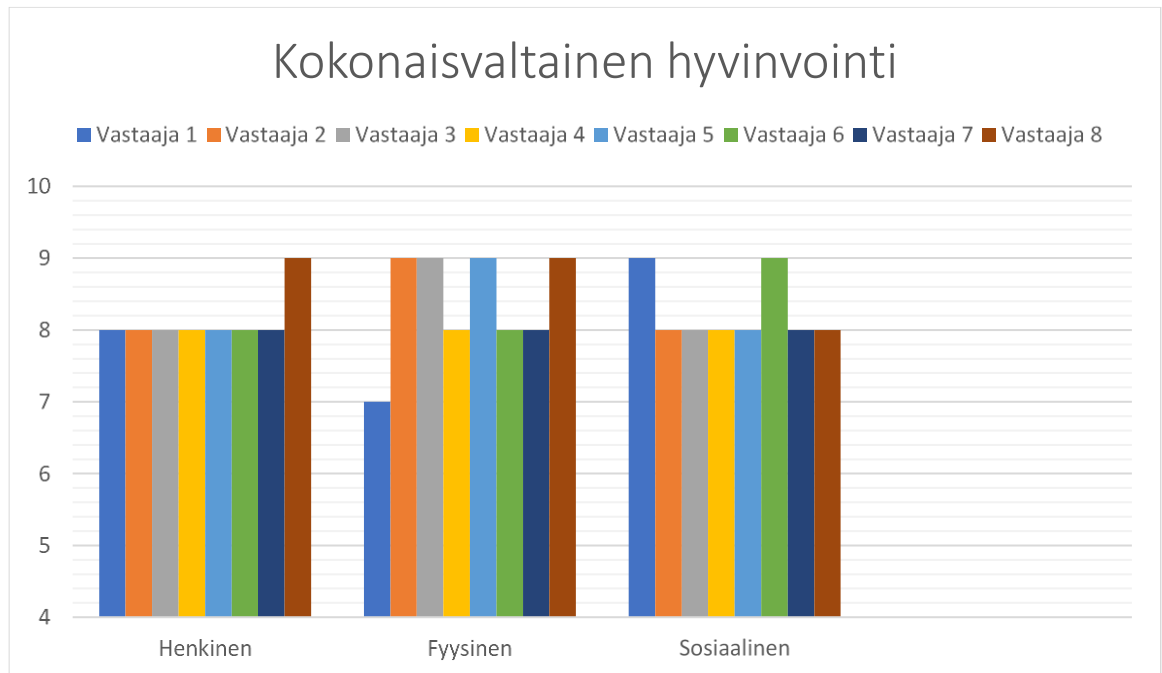
Tutkimukseen osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä, joiden keski-ikä tutkimuksen toteuttamisajankohtana oli 45 vuotta ja henkilöstön ikäjakauma oli 30 vuoden ja 59 vuoden välillä. Kaikki henkilöstöön kuuluvat olivat naisia, ja heistä kaksi työskenteli esimiesasemassa hotellipäällikkönä sekä keittiöpäällikkönä. Kuusi työntekijää työskenteli laajalaisissa tehtävissä kerroshoitajana, kokkina, ravintolavastaavana, tarjoilijana ja vastaanottovirkailijana. Viisi työntekijää oli työskennellyt Hotel Golden Domessa kauemmin kuin neljä vuotta eli myös edellisen työnantajan aikana, ja kolme työntekijää alle neljä vuotta.

Tiedonkeruumenetelminä olivat lomakekysely (liite1), johon kaikki kahdeksan tutkimukseen osallistunutta vastasivat ennen haastattelua sekä puolistrukturoitu teemahaastattelu (liite2), joka toteutettiin kuudelle henkilölle ryhmässä ja kahden henkilön osalta yksilöhaastatteluna. Näiden lisäksi käytin kehittämistyössäni hotellipäällikön tehtävissä työskennellessäni yrityksessä runsaan vuoden ajalta tekemiäni havaintoja. Tutkimuksessa ei eritelty eri tavoin saatuja tuloksia, jotta tutkimuksen eettinen käsittely ei vaarantunut.

Tutkimukseen osallistuvat vastasivat taustakysymyksiin, joissa kartoitettiin yksilön tämänhetkistä kokonaisvaltaista hyvinvointia, työkykyä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä lisäkoulutustarvetta ja mahdollista halukkuutta työskennellä yrityksen muissa tehtävissä. Kaikki kahdeksan tutkimukseen osallistujaa vastasivat taustakysymyksiin. Koska otanta oli pieni, ei tutkimuksessa eritelty vastausten antajien ikää, työtehtävää tai asemaa työyhteisössä. Yksilöllisten taustakysymysten tarkoituksena oli selkeyttää tutkimuksen tarpeellisuutta, työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilaa ja sitä mihin työhyvinvointikartoituksessa ja työhyvinvointisuunnitelmassa tuli henkilöstölähtöisesti paneutua.

## Kokonaisvaltainen hyvinvointi

Kysyttäessä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tilaa vastaukset jakautuivat seuraavasti:



Kuvio 9. Arvioi tämänhetkinen kokonaisvaltainen hyvinvointisi asteikolla 4-10 (n=8).

Tutkimukseen osallistuneita pyydettiin arvioimaan kokonaisvaltaista hyvinvointia kolmella osa-alueella asteikolla 4–10 (4 heikoin ja 10 paras). Hajonta vastauksilla oli 7–9 välillä. Henkinen hyvinvoinnin taso oli yleisesti 8. Fyysinen hyvinvointi oli suurimmalla osalla tasolla 9 tai 8 ja yhdellä osallistujalla se oli tasolla 7. Sosiaalinen hyvinvointi oli suurimmalla osalla tasolla 8 ja kahdella vastaajalla se oli tasolla 9 (kuvio 9).

Vastaajia pyydettiin avoimesti kommentoimaan, mikä hyvinvointiin vaikuttaa. Seuraavassa muutamia esimerkkejä vastauksista:

- epävarmuus töiden määrästä / laadusta vaikuttaa henkiseen motivaatioon ja jaksamiseen. Fyysinen jaksaminen hyvä, voisi olla parempi
- työvuoron pituus vaihtelee ja koska iltavuorossa illat venyy yli sovitun, niin se aiheuttaa stressiä
- pitkät päivät väsyttävät, työn henkinen kuormittavuus ajoittain korkea kii-reen takia
- korona-aika, epävarmuus
- yöunet, perhe / ystävyys-suhteet, elämän hektisyys
- kolmen viikon palauttava loma takana
- vapaan ja työajan yhteensovittaminen, unen ja liikunnan määrä, stressitaso ja ystävien / läheisten tapaaminen.

### **Tämänhetkinen työkyky**

Tutkimukseen osallistuneita pyydettiin arvioimaan tämänhetkistä työkykyä asteikolla 4–10. Keskiarvoksi saatiin 7,9 ja hajonta vastauksilla oli 7–9 välillä. Työkykyyn kohentavasti vastattiin vaikuttavan muun muassa:

- mukavat työkaverit
- vaihtelevat työt
- työympäristö
- fyysinen ja psyykinen kunto hyvä tai parantunut
- oma oppimishalukkuus
- harrastukset ja perhe.

Heikentävästi työkykyyn katsottiin vaikuttavan muun muassa:

- ainainen kiire – ei ehdi keskustella ajan kanssa muiden kesken
- epävarmuus
- ulkopuoliset paineet
- huonot yöunet
- kiire
- johto huonosti tavoitettavissa
- stressi ja oma riittämättömyyden tunne.

### **Kyvykkyys nykyiseen työtehtävään viiden vuoden kuluttua**

Kysyttäessä kyvykkyyttä nykyiseen työhön viiden vuoden kuluttua, vastaajista yksi vastasi, ettei hän tunne kykenevänsä, yksi ei tiedä, mutta mikäli riittämättömyyden tunne jatkuu ja on koko ajan läsnä, ei hän tunne kykenevänsä samaan työhön. Kuusi vastasi kykenevänsä samaan työhön myös viiden vuoden kuluttua. Tähän vaikuttaa se, kuinka omaa hyvinvointia pystyy pitämään yllä ja kuinka työnantaja mahdollistaa työkyvyn ylläpitämisen. Vuorotyön ja siitä palautumisen, kiireen, työn vaativuuden sekä työmäärän lisääntymisen ja epävarmuuden katsottiin vaikuttavan heikentävästi kykenevyyteen tehdä samaa työtä edelleen viiden vuoden kuluttua. Kohentavasti kykenevyyteen tehdä töitä viiden vuoden kuluttua koettiin vaikuttavan fyysisen kunnon ylläpitämisen sekä tasapainon työn ja vapaa-ajan välillä.

### **Työn ja vapaa-ajan tasapaino**

Kysyttäessä tuntevatko tutkimukseen osallistuneet työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa, vastaukset jakautuivat seuraavasti: Kolme vastasi työn ja vapaa-ajan olevan tasapainossa, neljä vastasi, ettei työ ja vapaa-aika ole tasapainossa ja yksi vastasi olevansa epävarma.

Tasapainoon kohentavasti vastattiin vaikuttavan aktiivisen vapaa-ajan, työkaverien joustavuuden, työnteon vähenemisen ja osa-aikaisen työn. Heikentävästi työn ja vapaa-ajan tasapainoon koettiin vaikuttavan pitkän työmatkan ja siitä johtuvan työpäivän pituuden, epävarmuuden lomien pitämisestä, epäsäännölliset ja nopeasti muuttuvien työaikojen vähentävät harrastusmahdollisuuksia, työvoiman vähyden, työn fyysisyyden ja työpäivän pituuden. Lisäksi todettiin vuorotyön hektisyyden vaikuttavan unenlaatuun ja -määrään ja toivottiin työvuorosuunnittelussa otettavan huomioon työehtosopimusta noudattavat viikonloppuvapaat.

### **Osaamisen ja työtehtävien vastaavuus**

Tunnetko osaamisesi ja työnkuvasi vastaavan toisiaan- kysymykseen viisi vastasi kyllä, yksi vastasi ei ja kaksi vastasi sekä kyllä että ei. Kohentavasti tähän koettiin vaikuttavan: Oman oppimisen, konsultin tulevan avun, mahdollisuuden vaikuttaa asioihin, hyvin sujuvien työtehtävien sekä työn monipuolisuuden ja mielenkiintoisuuden. Heikentävästi osaamisen ja työtehtävien vastaavuuteen vastattiin vaikuttavan: Koulutuksen puuttumisen, kiireen, ajoittaisen epävarmuuden odotuksista ja vastuusta ja valtuuksista, vastaanotossa työskentely sekä à la carte -annosten tekeminen.

### **Lisäkoulutuksen tarve**

Kysyttäessä lisäkoulutus- tai kehittämistarpeista, vastattiin seuraavasti:

- yhteisiä koulutuksia esim. myynnistä, asiakaspalvelusta
- englannin kieli paremmaksi, jotta pärjäisi paremmin ulkomaalaisten kanssa
- tarjoilupuoleen jotain peruskoulutusta, työnkuva on laajentunut paljon tilaisuuksien hoitamiseen
- alan koulutusta
- toivottavasti Maulavirralla saamme apua ja opastusta...sitä odotellessa
- osaamattomuuden ja riittämättömyyden tunne.

**Haluaisitko vaihdella työtehtäviä yrityksen sisällä**-kysymykseen yksi vastasi kyllä, kuusi vastasi ei ja yksi ei vastannut: Avoimesti yhdellä lomakkeella tähän liittyen oli vastattu: ”Tulee tehtyä paljon erilaisia tehtäviä ja tykkään siitä. Saa erilaista näkökulmaa ja kokonaiskuvaa talon eri toiminnasta, sekä työtehtävistä.”

## 7.2 Ryhmähaastattelun tulokset

Haastattelin Hotel Golden Domes henkilöstön syksyn 2020 aikana. Koolle kutsutussa ryhmähaastattelussa paikalla oli haastattelijan lisäksi kuusi työntekijää, joista kaksi oli esimiesasemassa ja neljä kerroshoidon, vastaanoton, ravintolan ja keittiön toimintoja hoitavaa työntekijää. Jokaiselle ryhmähaastatteluun osallistuneelle annettiin mahdollisuus myöhemmin myös kahdenkeskiseen keskusteluun tai viestin lähettämiseen, mikäli osallistuja ei tuntenut haastattelussa pystyvänsä kaikkea avoimesti kertomaan. Lisäksi kaksi henkilöstöön kuuluvaa työntekijää haastateltiin myöhemmin henkilökohtaisesti aikataulun näin paremmin salliessa. Henkilökohtaisissa haastatteluissa käytettiin samoja aiheita kuin ryhmähaastattelussa ja haastatteluista pyrittiin luomaan vapaamuotoisia.

Ryhmähaastattelussa keskusteltiin, mikä henkilöstön **työhyvinvoinnin nykytila** on, mitä yhteisöllistä ja yksilöllistä tekemistä kaivataan sekä kuinka työhyvinvointiin itse voidaan vaikuttaa ja kuinka työnantaja osaltaan voi sitä tukea. Keskustelussa toivottiin työnantajan nopeampaa reagoitua jo sovittujen kulttuuri- ja liikuntasuositusten toimeenpanemiseen työntekijöille. Kulttuuri- ja liikuntasuositusten katsottiin toimivan hyvin tukena henkilöstön oma-toimiselle hyvinvoinnista huolehtimiselle yksilötasolla. Vuorotyö asettaa rajoitteet yhteisölliselle tekemiselle eikä liikuntaharrastukseen välttämättä enää pitkän työpäivän päätteeksi jaksa lähteä, vaan haluaa rentoutua ja palautua mieluummin kulttuurin parissa. Todettiin myös olevan kiinnostavaa kokeilla joogaa ja eri liikuntalajeja yhteistyötä yrityksen kanssa tekevällä liikuntasalilla. Työntekijöiden yhteisölliseksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseksi ehdotettiin työhyvinvointi-iltaa tai -päivää, jonka voisi viettää rennosti yhdessä saunoen tai luonnossa liikkuen ja hyvää ruokaa nauttien. Päivään voisi yhdistää kuntokartoituksen tai kehonkoostumusmittauksen, jonka tulosta seurattaisiin esimerkiksi seuraavan työhyvinvointipäivän yhteydessä. Tämän koettiin motivoivan liikkumaan ja pitämään huolta toimintakunnosta ja työkyvystä.

**Työterveyshuolto** toimii työntekijöiden mielestä hyvin ja se on riittävä, joskin muulta paikkakunnalta työssä käyvälle työntekijälle sen ulottuminen myös Iisalmen ulkopuolelle olisi parannus. **Työturvallisuudesta** vastaava työnantajan edustaja ei ole henkilöstön tiedossa, ja tähän toivottiin tietoa, jotta voidaan ottaa yhteyttä oikeaan henkilöön asioiden tullessa esille. Koettiin myös, että työturvallisuusasiat eivät etene eikä niihin kaikkiin ole tullut korjauksia huolimatta siitä, että niistä on työnantajataholle viestitetty. Suurimmat

huolenaiheet työturvallisuuden osalta katsottiin olevan keittiöllä ja kerroksilla. Esille nousivat myös yksintyöskentelyn vaarat iltaisin vastaanotossa ja aamuisin keittiöllä. Kiireen koettiin olevan työturvallisuuteen vaikuttava asia ja todettiin, että siihen voi vaikuttaa muun muassa omalla asenteella sekä työpisteen toimivuudella. Pelastautumisharjoitus ja alkusammutuskoulutus sekä perehdytykset talon toimintoihin ovat henkilöstön mielestä asioita, jotka tulisi hetimiten saada paitsi uudelle myös jo yrityksessä työskentelevälle henkilöstölle jo asiakasturvallisuuttakin ajatellen.

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa sen **kommunikaation ja viestinnän** toimivuus. Oman asenteen ja tavan viestiä työyhteisössä, asiallisen palautteen antamisen ja saamisen sekä avoimuuden todettiin vaikuttavan työyhteisön hyvinvointiin. Työyhteisön koettiin joustavan ja toimivan yhdessä yleisesti ottaen hyvin. Tapa, jolla työkaverin kanssa keskustellaan, ei saisi olla käskyttävä eikä muutoinkaan epäasiallinen. Epäasiallinen käytös alentaa työhyvinvointia sekä motivaatiota ja saattaa pahimmillaan aiheuttaa työntekijän hakeutumisen toiselle työnantajalle tai jopa loppuun palamisen, mikäli asiaa ei pystytä ratkaisemaan. Haastattelussa viitattiin myös jonkin asteiseen kuppikuntaisuuteen, jonka osalta todettiin myös jokaisen voivan tarkastella omaa käyttäytymistään. Tärkeänä pidettiin henkilöstön keskinäisen kommunikointikulttuurin lisäksi myös työnantajan ja työntekijöiden välistä kommunikointia ja avoimuutta. Keskustelussa painotettiin, kuinka tärkeää työnantajan aito kiinnostuneisuus työntekijöiden hyvinvoinnista on sekä palautteen antamisen ja saamisen tärkeyttä.

**Sisäisen viestinnän ja tiedottamisen** osalta henkilöstö toivoi, että työnantaja olisi enemmän yhteydessä työntekijöihin ja tiedottaisi muun muassa yrityksen tuloksesta, kehityksestä ja mahdollisista suunnitelmista. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että työnantaja kuulisi henkilöstöä ja osoittaisi aitoa kiinnostusta mahdollisiin haasteisiin ja onnistumisiin. Viestintään työnantajan ja työntekijöiden välillä toivottiin parannusta. Henkilöstön keskinäisen viestinnän avuksi on etsitty ja kehitetty erilaisia malleja ja viimeisin niistä on viikoittain luettava ja kuitattava tiedote, jossa käsitellään tulevia asioita. Tunnettiin epävarmuutta siitä mitä tulisi viestiä, kenelle ja missä vaiheessa. Oltiin myös epätietoisia siitä, keneltä asioita tulisi kysyä, koska oli epäselvää kuka mistäkin asiasta vastaa. Todettiin myös, että osastojen välisen viestinnän epäselkeys vie työstä tehokkuutta ja työntekijän aikaresursseja moninkertaisen asioiden tarkistamisen myötä. Kommunikoinnin esimiesten kanssa katsottiin olevan helppoa, mutta asioiden etenemiseen esimiehen kautta ei

täysin luotettu. Esimiestasolta toivottiin ryhtiliikettä, esimiesaseman edellyttämää toimintaa ja asioihin rohkeasti puuttumista. Ymmärrettiin kuitenkin, että tämä edellyttää ensin esimiehen oman toimenkuvan ja vastuualueen selkiyttämistä työnantajan taholta.

**Työnkuvien selkiyttämisen** katsottiin olevan yrityksessä yksi tärkeimmistä kehitettävistä asioista. Työnantajan tulisi selkiyttää toimintarajat ja vastuualueet esimiehille ja esimiesten jakaa työ tasa-arvoisesti ja tehokkaasti työntekijöille. Sekä ryhmähaastattelussa että yksilöittäin kerätyssä aineistossa tuli esille riittämättömyyden tunne. Koettiin, että osaaminen ei riitä, ei tiedetä mitä tehtäviä vastuualueeseen kuuluu, tehtäviä on liikaa toimenkuvaan nähden tai tehtäväkenttä on laajentunut eikä aika- ja osaamisresursseja tehtävien tekemiseen ole riittävästi. Esille tuli myös, ettei työnantajalta tai esimiehellä tule selkeitä toimintaohjeita, jotta oman työn voi tehdä tehokkaasti ja ilman päällekkäisyyksiä työtehtävissä.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi työntekijät tunsivat, etteivät kaikki osakkaat ymmärtäneet työn vaativan kiireisempänä sesonkiaikana voimavaroja ja aikaresursseja enemmän kuin sesongin ulkopuolella pandemiarajoitusten aikaan, kun osakkaat itse vastasivat päivittäisistä työtehtävistä. Työntekijät kokivat, että tämä vaikutti heidän työmotivaatioonsa ja psykososiaaliseen työhyvinvointiinsa heikentävästi.

### **7.3 Henkilöstökyselyn ja - haastattelun perusteella valitut kehittämiskohteet**

Henkilöstön kanssa käymieni haastattelujen ja yksilökysymysten sekä omien havaintojeni pohjalta Hotel Golden Domen työhyvinvoinnin tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat:

- psyykkisen, sosiaalisen sekä fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen (Psykofysiologiset perustarpeet työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti)
- sisäisen viestinnän sekä keskinäisen kommunikointityylin kehittäminen (Liittymisen tarve)
- työnkuvien ja organisaation selkiyttäminen (Liittymisen tarve työhyvinvoinnin portaiden mukaisesti)
- perehdyttäminen sekä työturvallisuusseikkojen tarkistaminen (Psykofysiologiset perustarpeet).

Näiden tulosten pohjalta esitettiin toimeksiantajayritykselle kehittämiskohteet, joista se valitsi työhyvinvointisuunnitelmaan tärkeimmät ja resurssien kannalta toteutettavissa olevat. Työhyvinvointisuunnitelman osa-alueita tarkennettiin teoriapohjalla, joka tukee työhyvinvointisuunnitelmaa, auttaa ymmärtämään kutakin aihetta sekä perustelee osa-alueiden kehittämisehdotuksia.

### **Psyykkisen, sosiaalisen sekä fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitäminen**

Viisi vinkkiä työhyvinvoinnin edistämiseen työhyvinvointiasiantuntija Marja-Liisa Mankan mukaan:

1. työhyvinvointi asetettava strategiseksi tavoitteeksi
2. tue taukoja: yhteiset lounastauot auttavat jaksamaan
3. panosta yhteisöllisyyteen ja tiimityöhön
4. tue myös vapaa-aikaa ja tarjoa virikkeitä
5. järjestele työtehtävät ja anna positiivista palautetta.  
(Manka 2020.)

Mankan mukaan on tärkeää ongelmien esille tuomisen lisäksi nostaa esille positiivisia tekijöitä, mitkä tuottavat iloa (Manka 2020). Hotel Golden Domen työyhteisössä koettiin positiivisena hyvinvoinnin tekijänä yhteisöllisyys, ja tähän liittyen hyvä toimintatapa istahtamalla mahdollisuuksien mukaan aamiaispöytään vaihtamaan kuulumisia. Toivon, että tämän kehittämistyön myötä myös nämä Mankan työhyvinvoinnin edistämisen vinkit tulevat laajemminkin käyttöön. Paneudumme nyt lähemmin teoriaan, joka liittyy kerättyyn tutkimusaineistoon sekä hyvinvointisuunnitelmaan.

Työhön, työympäristöön ja työn sisältöön liittyy aina fyysisiä ja psykososiaalisia kuormitustekijöitä, joiden riskien tunnistaminen ja niiden ennaltaehkäisy sekä toimivuuden valvonta kuuluu esimiehen ja työnantajan vastuualueisiin (Finlex 2020). Fyysisten kuormitustekijöiden, kuten työasennot, valaistus, työtila tai lämpötila, lisäksi on tunnistettava psykososiaaliset (psykkiset ja sosiaaliset) kuormitustekijät:

- Työn järjestelyihin eli työn jakamiseen, suunnitteluun ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen liittyvät kuormitustekijät. Haitallista kuormitusta aiheuttavat esimerkiksi liian vähäinen tai liiallinen työmäärä, työn kohtuuton aikapaine, epäselkeät tehtäväkuvat, vastuut sekä työnjako, puutteet työskentelyolosuhteissa tai työvälineissä sekä työaikoihin liittyvät haittatekijät, kuten vuorotyö tai työhön sidonnaisuus.



- Työn sisältöön eli työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyvät kuormitustekijät. Haitallisen kuormituksen aiheuttajia voivat olla esimerkiksi työn sirpaleisuus, kohtuuton vastuu, jatkuvat keskeytykset, yksitoikkoinen työ tai jatkuva valppaana olo.
- Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät kuormitustekijät, joihin liittyviä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi yksintyöskentely, huono tiedonkulku, esimiehen puutteellinen tuki sekä toimimaton vuorovaikutus tai yhteistyö. (Työsuojelu 2020b.)

Kun työ ottaa enemmän kuin antaa ja työn kuormitus ylittää työntekijän voimat, puhutaan työuupumuksesta. Väsymys on luonnon keino muistuttaa levon tarpeesta ja se hoidetaan vapaapäivät lepäämällä. Mikäli väsymys päästetään uupumuksen asteelle, se ei väisty lepäämällä, vaan jatkuu jopa vuosien ajan vaikuttaen henkilön toimintakykyyn sekä luonteeseen ja johtaen vähitellen työkyvyttömyyteen. Riskiin uupua työssään liitetään usein persoonallisuustekijöitä kuten tunnollisuus, velvollisuudentunto ja kiltteys, jotka kuuluvat ihanteellisen työntekijän luonteenpiirteisiin. Työuupumusta aiheuttavaksi tekijäksi mainitaan usein raskas ja uuvuttava elämäntilanne. Tämä voi persoonallisuustekijöiden lisäksi olla yksi osatekijä ihmisen uupumiseen, mutta kaiken kaikkiaan työuupumuksessa on aina kyse työstä ja siitä, ettei psykososiaalisen kuormituksen riskitekijöitä ole hoidettu ajoissa. Esimiehen vastuulle kuuluu tarkastella työn kuormittavuutta ja puuttua ennakkoivasti riskeihin, mutta koko työyhteisöllä on vastuu toisesta ihmisestä ja kaikilla on velvollisuus puuttua mahdollisiin epäkohtiin ja olla vastuullinen ja välittävä työtoveri. (Karjalainen 2020, 32–53.)

Työn imusta puhutaan, kun työntekijä kokee työnsä myönteisenä ja motivoivana. Energinen työntekijä haluaa panostaa työhön, omistautuu sille ja uppoutuu työhönsä. Työn imu on hyvinvoinnin tila, jota voidaan edistää työyhteisössä esimerkiksi palautteenannon, perehdytyksen, työn merkityksellisyyden, työroolien ja tavoitteiden selkeyden, luottamuksen, oikeudenmukaisuuden, ja joustavuuden sekä työyhteisön ja esimiehen osaavan tuen keinoin. (Hakanen 2011, 38–64.)

Työn imua ei pidä sekoittaa työholismiin (tunnetaan myös käsitteenä työnarkomania), jolloin työn merkitys voi vähitellen ylittää kaiken muun. Työ ottaa valtaansa ja työntekijä kokee olevansa riippuvainen työstään saamasta arvostuksesta korvaten jonkin muun

puutteen elämässään. Vapaa-ajan ja työn välillä ei ole rajaa, vaan vapaapäivinä hoidetaan työasioita, ollaan tavoitettavissa ja ajaudutaan velvollisuuksien noidankehään, josta ei päästä irti. Työnarkomaani löytää aina jonkin syyn omalle korvaamattomuudelleen, eikä osaa jakaa työtään, koska kukaan muu ei sitä hänen mielestään osaa niin hyvin kuin hän itse. Huomattuaan tilanteen, yrittävät työyhteisön muut jäsenet tarjota apuaan, mutta se ei kelpaa. (Jabe 2010, 41–48.)

Näin pääset irti täydellisyydestä:

1. opi sanomaan EI. Keskity oleelliseen
2. tunnista jaksamisen vaaran merkit ajoissa
3. hillitse tekemisen intoasi. Tärkeintä ei ole se, että teet paljon töitä
4. salli virheitä myös itsellesi
5. ota tavoitteeksi hyvä tulos, ei täydellinen suoritus
6. liiku ja harrasta. Varaa aikaa akkujen lataamiseen
7. etsi tasapaino työn, perheen ja vapaa-ajan välillä
8. opi pyytämään apua ja tekemään asioita yhdessä
9. puhu asioista jonkun kanssa
10. itse voit valita murheen tai ilon, väsymyksen tai virkeyden.

(Jabe 2010, 49.)

Työnarkomaani kerää itselleen tehtäviä, jotka toinen henkilö osaisi ja voisi hoitaa. Tämä voi johtaa siihen, että työnarkomaani rasittuu liiasta työmäärästä, kun toinen henkilö vastaavasti kuormittuu henkisesti liian vähäisestä työmäärästä tai liian yksitoikkoisesta työstä. Palkkakustannuksissa ongelma näyttäytyy työnarkomaanille kertyvien ylitöiden osalta, kun toiselle henkilölle ei vastaavasti kerry kylliksi työtunteja. Tästä voi seurata se, että sekä työnarkomaani että toinen työntekijä uupuvat työssään tai toinen työntekijä haakeutuu toisaalle. On työnantajan velvollisuus ja yrityksen etu puuttua terveyttä vaarantavaan työn kuormitukseen (Jabe 2010, 53). Kun työpaikan ongelmiin puututaan, puhutaan interventiosta, jolloin asetetaan ihminen vastatusten tekojensa kanssa kokemaan ja näkemään välittämisen kautta se mitä hän ei muuten tunnista. Sopeutumisen sijasta puututaan ongelmaan, oli se sitten työnarkomaani tai henkilö, joka omalla käytöksellään ja toimintatavoillaan rikkoo työyhteisön pelisääntöjä tai moraalikäsityksiä. (Hellsten 1998, 221–223.)

Hotel Golden Domen työhyvinvointikartoituksessa ilmeni seikkoja, joihin tuli puuttua niin fyysisen kuin psykososiaalisen kuormituksen vähentämiseksi. Työympäristössä tehtävien kehittävien ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden lisäksi fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista voi henkilöstö ja yksittäinen työntekijä huolehtia myös

omatoimisesti. Koonti tutkimustuloksista on luettavissa opinnäytetyön luvuissa 8.1 ja 8.2 ja kehitysehdotukset sekä kuormitustekijöihin että hyvinvoinnin kehittämiseen liittyen ovat työhyvinvointisuunnitelmassa (liite 3).

### **Sisäisen viestinnän sekä keskinäisen kommunikointityylin kehittäminen**

Yrityksen sisäisestä viestinnästä käytetään myös termiä työyhteisöviestintä, joka on tiedon tuottamisen, muokkaamisen ja välittämisen lisäksi keskustelua ja ymmärryksen luomista. Työyhteisöviestintä on myös työyhteisön arvoja ja historiaa heijastavaa kulttuuria ja yhteisöllisyyden rakentamista. Viestintä voi olla suullista, välittömästi kasvokkain tai välillisesti puhelimesta tapahtuvaa. Se voi olla myös välillistä eli aina jonkin välineen kautta kirjallisesti esimerkiksi sähköpostin tai sosiaalisen median avulla tapahtuvaa viestintää. Viestintä suuntautuu työyhteisössä pystysuuntaisesti johdolta alaisille tai toisinpäin sekä vaakasuuntaisesti työntekijöiden sekä osastojen kesken. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 104–105.) On tärkeää varmistaa, että tieto kulkee sekä horisontaalisesti että vertikaalisti ja molempiin suuntiin (Hokkanen & Strömberg 2003, 259). Yhteistoimintalaki määrittää vähintään 20 työntekijää käsittävän yrityksen tiedottamisvelvollisuuden (Eräsalo 2008, 139). Yrityksen oman edun mukaista on pitää henkilöstö ajan tasalla yrityksen tilasta ja toimista, vaikka sitä ei laki velvoitakaan.

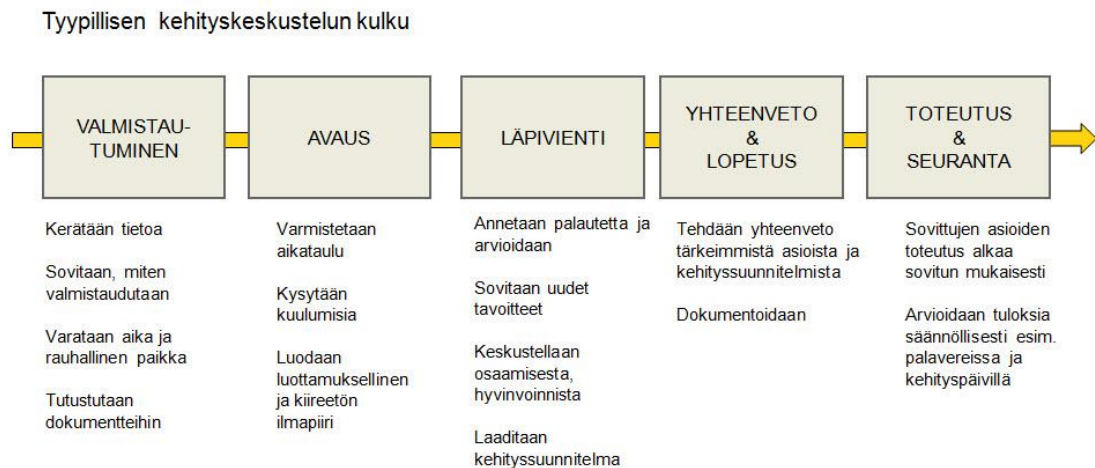
Työajan tehottomuus voi johtua tiedonkulun huonosta organisoinnista, johtamisen yleisestä sähläyksestä tai turhasta odottelusta (Nivala 2012, 111). Työyhteisöviestinnän tavoitteena on avoin ja hyvä tiedonkulku, jotta työtehtävien tehokas hoitaminen on mahdollista. Kun työntekijä tietää omat tehtävänsä ja merkityksensä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa, tukee viestintä hänen työmotivaatiotaan ja auttaa mieltämään työn tärkeyden sekä työskentelemään koko työyhteisön hyväksi. Työyhteisöviestinnän onnistuminen näkyy myös hyvänä yrityskuvana yrityksen ulkopuolelle asiakkaille ja työnhakijoille. Suunnitelmallinen ja avoin viestintäkulttuuri sujuvoittaa pienenkin yrityksen työtä. Vaikka viestintää tapahtuu paljon työn ohessa keskustellen, niin esimerkiksi vuorotyö asettaa vuorovaikutuksellisen viestinnän onnistumiselle rajoitteita. Töiden sujumisen kannalta osastojen välisessä viestinnässä suurin vastuu on esimiehillä, mutta jokainen työntekijä vastaa omalta osaltaan tiedonkulusta. Asioista tiedottaminen on tärkeää ajoittaa oikein sekä huomioida kaikki osalliset tiedotuksessa tasa-arvoisesti esimerkiksi henkilöstötiedotteen osalta. (Honkala ym. 2017, 107–109.)

Puhutun ja kirjoitetun viestinnän lisäksi vuorovaikutus koostuu eleistä, ilmeistä ja äänen-sävyistä eli fyysisestä viestinnästä sekä sanattomasta viestinnästä. Sanaton viestintä jaetaan tunneviestintään, vallan viestintään ja intuitiiviseen viestintään. Perehtymällä näihin viestinnän ulottuvuuksiin, oppii ymmärtämään ihmisten vuorovaikutusta syvemmin. (Kasanen 2017.)

Psykologi Tony Dunderfeltin (2016) mukaan intuitiivisessa viestinnässä samalla aaltopi-tuudella olevat ihmiset puhuvat vapaasti ja heidän yhteytensä on luontevaa, lisäksi intuitiiviseen viestintään kuuluu luottamus, kunnioitus ja arvostus toista kohtaan sekä läsnäolo ja aito kiinnostuneisuus asiaan. Dunderfelt pitää tärkeänä kuuntelemisen taitoa, läsnä ole-vaa kuuntelemista, jolloin ihminen pelkän oman puheensa sijasta ottaa vastaan toisen henkilön viestin. (Dunderfelt 2016, 27–30.) Toisen ihmisen tunnetila, paikan ilmapiirin kokeminen tai ihmisen tunteiden tarttuminen toiseen luetaan tunneviestinnäksi. Ihmiset kokevat erilaisia hetkellisiä tunteita. Ne ovat hyväksyttäviä niin kauan, kuin ne eivät muutu uskomusten ja ajatusten kautta haitallisiksi ja pitkäkestoisiksi emootioiksi, jotka pyörivät mielessä kauan ja jopa lamaannuttavat ihmisen. (Dunderfelt 2017.) Vallan eli voimien viestintä on parhaimmillaan työyhteisön me-henkeä, ihmisten kohtaamisessa olevan energian ohjautuessa oikein ja tavoitesuuntautuneesti jonkun toimesta. Vallan viestintää voi käyttää myös negatiivisesti omaa paremmuutta nostavasti tai liian löysästi, jolloin ihminen ei uskalla ohjata kohtaamisen energiaa, eivätkä asiat etene mihinkään. Vallan viestintä on tilannekohtaista. On taito ottaa ohjat käsiin silloin, kun tilanne sitä vaatii tai antautua ohjattavaksi silloin, kun sen aika on. Onnistuessaan vallan viestintä luo vahvan yhteenkuuluvuuden tunteen. (Kasanen 2017.)

Kehityskeskustelu on yksi kahdenkeskisistä, luottamuksellisista viestintätilanteista työn-tekijän ja esimiehen välillä. On muistettava kuitenkin, että molemmiin puolinen palautteen anto ja keskustelu on mahdollistettava muulloinkin. (Honkala ym. 2017, 108.) Henkilös-tön kehittämisen yhteen tärkeimpään työkaluun eli yrityskohtaisesti suunniteltuun kehi-tyskeskusteluun tulee valmistautua hyvin esimerkiksi ennalta mietittävien aiheiden avulla. Kehityskeskustelu tulisi pitää säännöllisesti vähintään kerran vuodessa jatkumona edellisille keskusteluille. Kehityskeskusteluun tulisi sisällyttää tavoitteet ja niiden ase-tanta, tulokset palautteineen ja arvioineen sekä henkilökohtainen kehittyminen ja va-paus ottaa esille muita työhön liittyviä asioita. Kehityskeskustelu tulisi kirjata ja kopio allekirjoitetusta yhteenvedosta toimittaa asianosaisille. Dokumentointi on tärkeää

seurannan ja kehittymisen kannalta, lisäksi se sitouttaa asianosaiset kehityskeskustelussa läpikäytyihin ja kirjattuihin asioihin. Tuottoisa, molemmin puolin hyvin valmisteltu ja hyvähenkinen kehityskeskustelu motivoi työntekijää ja antaa yritykselle mahdollisuuden kuulla palautetta ja mahdollisia keskustelussa esille tulevia kehittämisideoita muun muassa toiminnan suunnittelua ajatellen. (Aarnikoivu 2010, 79–102.) Kuviossa 10 on esitetty kehityskeskusteluun valmistautuminen, sen toteuttaminen ja seuranta.



Hyppänen, 2013: Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä.

Kuvio 10. Kehityskeskustelun kulku (Hyppänen 2020).

Hotel Golden Domessa on aiheellista aloittaa vuosittaiset kehityskeskustelut. Kehityskeskustelun aiheet tulee suunnitella kehittämistyössä esille tulleet haasteet huomioiden. Lisäksi tulee ottaa käytännöksi vuosittainen henkilöstökysely, jonka vastaukset osaltaan auttavat kehityskeskustelun aihevalinnassa. Molemmat johtamisen työkalut voidaan sisällyttää henkilöstöraporttiin, joka tukee henkilöstöjohtamista ja auttaa osaltaan kehittämään työhyvinvointia.

Esimies-alainen-kahdenkeskisen kehityskeskustelun lisäksi voidaan toteuttaa myös ryhmän kehityskeskustelu esimerkiksi haluttaessa kiteyttää yhteiset tavoitteet tai lisätä työryhmän vuorovaikutuksen avoimuutta ja kannustavuutta. Ryhmän yhteisvaikuttavuuden tukeminen on ryhmän kehityskeskustelussa olennaista. Osaavalla ja kannustavalla esimiehellä on suuri merkitys aktivoida ryhmää, niin että sen vahvuudet saadaan esille ja se toimii vuorovaikutteisesti ideoiden. (Aarnikoivu 2010, 107–120.)

Avoin vuorovaikutus on tärkeää niin kehityskeskustelussa kuin työyhteisön jokapäiväisessä viestinnässä, mutta se ei ole aina helppoa eikä yksiselitteistä. Viestintä onkin altis

erilaisille häiriöille, joita voivat olla esimerkiksi viestin perille menon estävä häiriö tai vääristymä, jolloin vaarana on väärä tulkitseminen oman elämäntilanteen ja kokemuspinnan mukaan. Viestinnän onnistumisen haasteeksi voidaan nähdä myös se, että työyhteisön jäsenet ovat erilaisia. He kokevat eri arvot itselleen tärkeiksi ja poimivat viesteistä juuri itselleen olennaisimman tiedon. (Hokkanen & Strömberg 2003, 258–259.)

Palautteen antamisessa viestintätavalla on merkitystä. Palautteen ollessa kriittistä eli korjaavaa eli kehittävää, tulisi se antaa niin että palautteen saajalle kokemus jättäisi positiivisen muistijäljen. Hyvälle palautteelle tunnusomaista on, että se on oikea-aikaista, työsuuntautunutta ja arvioivaa. Palautteen on perustuttava tosiasioihin ja se on vuorovaikutteista keskustelua. Palautteen tavoitteena on auttaa työntekijää tunnistamaan kehittymistarpeensa ja vahvuutensa. Osaaminen saadaan näkyvämmäksi ja organisaation yhteiseksi hyväksi. (Eräsalo 2008, 126–127.) Kannustavan palautteen antaminen on tarpeen, mikäli työntekijällä on vaikeuksia onnistua työtehtävässään. Myös korjaava palaute voi olla kannustavaa, mutta sen on tuotava selkeästi ja määrätietoisesti esille mitä on korjattava. Positiivinen kiittävä palaute olisi hyvä ottaa palkitsemiskeinoksi jokapäiväisessä arjessa. Neutraalia ns. OK-palautetta tulisi välttää, koska se koetaan usein niin, ettei työhön kannata panostaa. Negatiivissävytteinen palaute tulee antaa aina henkilökohtaisesti ja positiivisen palautteen antamisen osalta miettiä tapauskohtaisesti antaako sen henkilökohtaisesti vai koko työyhteisön kuullen, koska se voi vaikuttaa työyhteisön motivaatioon myös kielteisesti. (Juholin 2009, 247–250.)

Palautteen saaminen on tärkeää myös esimiehelle hänen oman itsetuntemuksensa ja johtajana kehittymisen vuoksi. Esimiehen on kyettävä vastaanottamaan palautetta alaisiltaan ja antamaan mahdollisuus työyhteisön avoimeen vuorovaikutukseen. (Juholin 2009, 251.)

Palautteen antamisen muistilista:

- anna palaute mahdollisimman pian suorituksen jälkeen
  - muotoile palaute mieluummin tukevaksi ja kannustavaksi kuin moittivaksi
  - jos moitteisiin on syytä, ole selkeäsanainen ja perustelee
  - muista ohimennen-palaute, joka voi olla olalle taputus, hymy tai suora kiitos
  - puutu tilanteisiin mahdollisimman varhain, mutta vältä kyläilyn tuntua.
- (Juholin 2009, 254.)

Palautteen vastaanottamisen muistilista:

- kiitä palautteesta
  - jos et ymmärrä tai saa riittävästi tietoa, pyydä ystävällisesti tarkennusta
  - pyydä palautetta, ellet mielestäsi saa sitä riittävästi.
- (Juholin 2009, 254.)

Hyvän työilmapiirin luominen on mahdollista, kun opitaan toimimaan kaikilla vuorovai-  
kutusviestinnän alueilla (Kasanen 2017). Kun avoin vuorovaikutus toimii työyhteisössä,  
estää se väärinkäsityksiä ja epäluuloja parantaen viestintätyytyväisyyttä ja tutkimusten  
mukaan sen kautta myös työtyytyväisyyttä (Hokkanen & Strömberg 2003, 258).

Hotel Golden Domen työhyvinvointikartoituksessa ilmeni haasteita viestinnän osalta.  
Koonti tutkimustuloksista on luettavissa opinnäytetyön luvuissa 8.1 ja 8.2 ja kehityseh-  
dotukset sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyen ovat työhyvinvointisuunnitelmassa  
(liite 3).

### **Työnkuvien selkiyttäminen**

Vaikka pienen yrityksen, kuten Hotel Golden Dome, toiminta edellyttää moniosaamista  
ja monen osaston tehtävissä toimimista työvuoron aikana, on työhyvinvoinnin ja työntekijän  
jaksamisen kannalta tehtäviä rajattava ja työnjakoa selkiytettävä. Sopiva työmäärä  
ja tahti, selkeät työn tavoitteet sekä työnjaon ja vastuiden selkeys ehkäisevät haitallista  
psykososiaalista työn kuormitusta (Työterveyslaitos 2020d).

Moni työntekijä kokee riittämättömyyden tunnetta työssään, jossa on toimittava tehok-  
kaasti ja osattava monia asioita. Riittämättömyyden tunne syntyy, kun vaadimme itsel-  
tämme enemmän kuin mihin sillä hetkellä pystymme. Työntekijän tulisi olla itselleen ar-  
mollinen ja keskittyä tekemättömien asioiden sijaan siihen, mitä kaikkea on saanut tehtyä  
ja kuinka hyvin. Riittämättömyyden tunnistaminen työyhteisössä tulisi tapahtua ajoissa,  
ennen kuin ihminen suorittaa itsensä loppuun. (Laukkanen 2020.) Työtehtävien ja työn-  
tekijän aika- tai osaamisresurssien epäsymmetria voi aiheuttaa riittämättömyyden tun-  
netta. Mikäli työn rakenteelliset eli hygieniatekijät, kuten työn organisointi tai työolot  
eivät ole kunnossa, heikentävät ne myös työntekijän motivaatiota (Nivala 2012, 109).

Työnohjauksen keinoin voidaan kehittää yritys-, esimies- tai henkilötasolla esimerkiksi  
työtä, toimintastrategioita ja työrooleihin liittyviä seikkoja työnohjaajan kanssa muun  
muassa työrooleja selkiyttämällä. Työnohjaus tapahtuu ohjattavan omasta motivaatiosta  
ja täysin luottamuksellisesti. Työnohjaukselle asetetaan tavoite, joka voi olla esimerkiksi  
työntekijäroolin tai ammatti-identiteetin selkiyttäminen tai ammattitaidon ja työmenetel-  
mien hallinnan lisääminen. Valmiita ratkaisuja työnohjauksessa ei anneta, vaan ohjataan  
ohjattavaa löytämään itse ratkaisuja. Hyödyt työnohjauksesta voivat olla esimerkiksi

perustehtävien selkiytyminen, tiimityön kehittyminen tai johtamisen ja johtajuuden selkiytyminen. Työnohjaus voi antaa lisää näkökulmia ja ideoita työhön sekä keinoja työtehtävien rajaamiseen, opettaa oman käytöksen säätelyyn sekä työn analysointiin, vapauttaa ylikriittisyydestä ja lisätä itseluottamusta. Työnohjaus on pitkäkestoista, koska muutos toimintatapoihin vaatii aikaa. (Ancor 2020.)

Hotel Golden Domen työhyvinvointikartoituksessa ilmeni, ettei kaikilla henkilöstöön kuuluvilla ole riittävää osaamista työtehtävänsä täysipainoiseen suorittamiseen tai on epäselvää mitä vastuualueeseen sisältyy. Nämä epäkohdat aiheuttavat riittämättömyyden tunnetta. Koonti tutkimustuloksista on luettavissa opinnäytetyön luvuissa 8.1 ja 8.2 ja kehitysehdotukset työnkuvien selkiyttämiseksi ovat työhyvinvointisuunnitelmassa (liite 3).

### **Perehdyttäminen sekä työturvallisuusseikkojen tarkistaminen**

Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittelee vähimmäisvelvoitteen perehdyttämiselle ja edellyttää opastamista turvalliseen työn tekemiseen huomioiden työpaikan olosuhteet ja työntekijän ominaisuudet. Lain mukaan perehdytykseen tulisi kuulua muun muassa:

- paloturvallisuusohjeet ja yleiset turvaohjeet
- työturvallisuusohjeet ja -määräykset
- varautuminen ja käyttäytyminen uhkaavissa tilanteissa
- yksintyöskentely, kuinka hälytetään ja saadaan apua
- tapaturma- ja sairaskohtauksissa toimiminen
- työsuojeluorganisaatio ja sen toiminta työpaikalla. (työturvallisuuslaki 738/2002.)

Perehdytys kuuluu esimiehen vastuualueisiin, ja tapaturman sattuessa työpaikalla, jossa työturvallisuus ja perehdyttäminen on laiminlyöty, voidaan työnantaja määrätä sakkoihin. Lisäksi työnantajalle voi aiheutua kustannuksia sairausloma-ajasta ja mahdollisista korvauksista työntekijälle. (Eräsalo 2008, 63.)

Henkilöstön perehdyttäminen on osa turvallisen ja toimivan yhtenäisen toimintakulttuurin ja työympäristön kehittämistä. Asianmukainen ja tehokas perehdyttäminen ajaa uuden työntekijän yrityksen kulttuuriin, sitouttaa työntekijän yritykseen ja luo myönteisen asennoitumisen työtä, yritystä ja sen työntekijöitä kohtaan. Hyvä perehdytys luo pohjan työntekijän tulokselliselle toiminnalle ja yrityksen kilpailuedun ylläpitämiselle. Perehdytyksessä työntekijälle selkiytetään häneen kohdistuvat odotukset ja hänen roolinsa



työyhteisön jäsenenä, mikä lisää työyhteisön perusturvallisuutta ja viihtyvyyttä. Perehdytyksen tavoitteena on antaa työntekijälle riittävät valmiudet hallita oma työnsä niin tuottavasti kuin laadullisesti esimerkiksi perehdyttäen hänet myynti- ja asiakaspalveluhenkiseen toimintaan. Uudelle työntekijälle on perehdytyksen lomassa hyvä antaa tilaa kyseenalaistaa yrityksen toimintoja ja tuoda mahdollisesti vielä olemassa olevia parempia käytänteitä yritykseen. On tärkeää huolehtia jo olemassa olevan henkilöstön perehdyttämisestä. Tämä on tarpeen muun muassa, kun uuden työntekijän osaamista tuodaan lisäarvona yhteiseksi osaamiseksi, työntekijä on ollut pitkään poissa, laitteita tai työmenetelmiä on uusittu tai työntekijän työtehtävät laajenevat. (Eräsalo 2008, 60–63.)

Yrityksessä voidaan laatia perehdytysuunnitelma, jossa lähtökohtana ovat yrityksen tarve ja käytettävissä olevat resurssit sekä perehdyttämistarve eli mitä työntekijän tulee osata, tietää ja hallita työssään. Perehdyttämissuunnitelmassa on yleisrunko, joka sisältää kaikki ne asiat, jotka jokaisen työntekijän tulee tietää. Uudelle työntekijälle laaditaan yksilöllinen perehdyttämissuunnitelma tausta ja osaaminen sekä työnkuva huomioiden. Suunnitelmassa määritellään tavoitteet, osa-alueet sisältöineen sekä vastuuhenkilö perehdytyksen seuraamiselle ja suunnitelman päivittämiselle. Lisäksi seurataan, kuinka perehtyminen etenee ja viimeistään ennen koeajan umpeutumista suoritetaan arviointikeskustelu. (Eräsalo 2008, 61–65.) Perehdyttämiseen ja työnopastamiseen liittyvää apumateriaalia ja koulutuksia saa työturvallisuuskeskukselta (Työturvallisuuskeskus 2020b).

Työhyvinvointikartoituksessa ilmeni, että Hotel Golden Domes työturvallisuutta ja perehdytystä koskevat asiat kaipaavat päivittämistä. Koonti tutkimustuloksista on luettavissa opinnäytetyön luvuissa 8.1 ja 8.2 ja kehitysehdotukset perehdyttämisen ja turvallisuusseikkojen osalta ovat työhyvinvointisuunnitelmassa (liite 3).

## 8 Pohdinta

### 8.1 Kehittämistyön aihevalinta

Tutkimustyyppisen opinnäytetyön on Karelia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeistuksessa mainittu olevan työelämää palveleva soveltava tutkimus, jossa ratkaistaan jokin ammattialaan rajattu erityisongelma (Karelia-ammattikorkeakoulu 2018, 7). Tässä kehittämishankkeessa tehtävänä oli työhyvinvoinnin haasteiden selvittäminen ja työhyvinvoinnin kehittäminen Hotel Golden Domessa, jossa työskentelin vuoden sijaistaen hotellipäällikön perhevapaata. Tuona aikana huomasin, kuinka itseohjautuvaa henkilöstö oli. Yhteenkuuluvuuden tunne, eteenpäin menemisen into ja sisäinen yrittäjäys olivat henkilöstön keskuudessa huomiota herättävää.

Aika-ajoin esille tuli epäkohtia, jotka tuntuivat vaikuttavan henkilöstön viihtyvyyteen, hyvinvointiin sekä työn tehokkuuteen ja sitä kautta yrityksen kannattavuuteen. Samaan aikaan mietin – opintojeni loppusuoralla – mikä olisi ajankohtainen, työnantajayritykselle tarpeellinen, itselleni kiinnostava ja tulevaa työnhakua hyödyttävä aihe, joka olisi kansantaloudellisestikin merkittävä. Opinnäytetyöni sai alkunsa työyhteisön kokemasta tarpeesta sekä työnantajayrityksen tarpeesta kehittämistyöhön, jonka suorittamiseen sillä ei ollut resursseja. Haluni kehittää juuri tämän henkilöstön työhyvinvointia ja oma kiinnostukseni työhyvinvointia kohtaan innosti minua aiheen pariin. Halusin oppia lisää aiheesta, jonka koen tärkeäksi palveluliiketoiminnan laatuun liittyen. Esimiehellä ja työnantajalla on merkittävä rooli työyhteisön hyvinvoinnin toteuttamisessa, ja näin ollen palvelun laadun toteutumisessa.

Kun tarkastelin EBSCO-julkaisutietokannan aineistoja hyvinvointiaiheesta, havaitsin työhyvinvointia tutkittavan runsaasti myös kansainvälisesti. Mielenkiintoni herätti espanjalainen yliopistotutkimus (Lucia-Casademunt, Garcia-Cabrera & Cuéllar-Molina 2015), jossa todettiin kulttuuritaustalla olevan merkitystä matkailualalla työskentelevien työ- ja perhe-elämän yhdistämisen haasteisiin. Tutkimuksessa todettiin myös, että työelämän sopeuttaminen perhe-elämän tarpeisiin on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta ja sen vaikutus työasenteisiin sekä asiakaspalvelun laatuun on merkittävä. Työhyvinvoinnin ja asiakaspalvelun laadun yhteys saa tukea myös kansainvälisissä tutkimuksissa.

Tutkimusten tulokset tukevat näin ollen osaltaan aihevalintaani ja osoittavat aiheen olevan tärkeä yleismaailmallisesti. Työväestön kansainvälistymisen ja monimuotoistumisen kautta voidaan sanoa samankaltaisille tutkimuksille olevan tilausta vastaisuudessakin.

## 8.2 Kehittämistyön toteutuksen arviointi

Aiheen mielenkiintoisuuden ja oman pitkän työhistoriani aikana esille tulleet vaihtelevat kokemukset veivät minua kehittämistyössä eteenpäin. Omat kokemukseni työhyvinvoinnin osalta ja oma kehittymiseni esimiehenä työhyvinvointiin liittyen palasivat mieleen. Kokemukset ovat auttaneet tasapainottamaan työtä ja vapaa-aikaa sekä hiljentämään työtahtia, ennen kuin työkyky ja kokonaisyhyvinvointi kärsivät. Omat kokemukseni vaikuttivat myös osaltaan tämän kehittämistyön valintaan, ja koin että sain käsiteltyä samalla omakohtaisia, joskus hieman kipeitäkin kohtaamisia työelämän paineissa. Niin sanottujen ruuhkavuosien aikana riittämättömyyden tunne saattoi vallata, mutta lopulta kuitenkin huomasin, että kaikesta siitä selvisin ja kasvoin ihmisenä, työntekijänä ja toivottavasti myös esimiehenä.

Koska oma psykososiaalisen ja fyysisen hyvinvointini on etusijalla, kehittämistyön toteuttaminen vei aikaa. Huomasin, että uuden työn ja pitkän työmatkan vastapainoksi oli otettava aikaa itselle liikkuen ja leväten. Kokopäivätyössä ulkopaikkakunnalla ollessani ei minulla ollut voimia eikä aikaa aloittaa opinnäytetyötäni. Luova ajattelemisen ja keskittyminen kehittämistyön tekemiseen tuli mahdolliseksi, kun määräaikainen työsuhteeni loppui ja työni jatkui osa-aikaisena työntekijänä. Kolme kuukautta myöhemmin, Covid-19-pandemian alkaessa, minut lomautettiin. Positiivisesti ajatellen pystyin näin ollen paneutumaan kehittämistyöhän täysin.

Työ eteni, kokosin työhyvinvoinnin teoriaa opinnäytetyön tietopohjaksi sekä aineiston keräämisessä käytettyihin lomakekyselyn aiheisiin ja haastatteluteemoihin. Teoriatieto tukee mielestäni hyvin aineistonkeruumenetelmiä ja auttaa lukijaa aiheen hahmottamisessa. Pandemian vaikutuksesta kirjastot sulkeutuivat ja kehittämistyön tiedonkeruu vaikeutui. Pidin taukoa ja keräsin motivaatiota. Samalla otin aikaa itselleni ja läheisilleni lomailemalla pitkästä ajasta kunnolla. Kehittämistyön aloitus ja sen toteuttaminen olivat tasapainoilua oman kokonaisyhyvinvointini kanssa.

Covid-19-rajoitusten hellittäessä tiedonkeruu kehittämistyöhön alkoi jälleen ja lomien jälkeen olimme yhteydessä ohjaajani kanssa sopien toimenpiteistä ja aikatauluista. Koska kyseessä on erityisesti toiminnallinen tutkimus, olisin itse voinut olla enemmän yhteydessä ohjaajaan ja toimeksiantajaan. Osaltaan itsestä johtumattomista syistä työn eteneminen ei sujunut toivomallani tavalla, joten yhteydenotot jäivät senkin vuoksi vähäisiksi.

Sovin ryhmähaastattelualan toimeksiantajarytykseen, jonne sain koolle kuusi työntekijää. Kaksi työntekijää haastattelin myöhemmin kahden kesken. Ryhmähaastatteluun osallistuneet keskustelivat melko avoimesti annetuista aiheista. Oli kuitenkin havaittavissa, etteivät kaikki uskaltaneet tuoda ryhmässä kaikkia asioita esille. Annettu mahdollisuus lisäkommentointiin kahden kesken oli siis tarkoituksenmukaista. Jälkiviisaana ryhmä olisi ollut hyvä jakaa, jolloin henkilöstöltä olisi tullut haastatteluaineistoa vieläkin laajemmin. Työyhteisön ollessa pieni koin haasteelliseksi aineiston analysoinnin ja työstämisen hyvinvointisuunnitelmaksi niin, ettei työn eettisyys vaarannu.

Työn eteneminen motivoi eteenpäin ja haastattelujen jälkeen tunne kehittämistyön tarpeellisuudesta vahvistui. Toimeksiantajalta olisin toivonut kiinnostuneisuutta kehittämistyötä kohtaan enemmän. Toisaalta Covid-19-pandemia toi lisäpaineita yrittäjille, jotka tekivät yrittäjyyden ohella suorittavaa työtä, kun osa henkilöstöstä oli lomautettuna. Toivon kuitenkin, että henkilöstön ja työhyvinvoinnin yhteys kannattavuuteen ja kilpailukykyyn huomataan, ja työhyvinvoinnin kehittäminen aloitetaan suunnitelman mukaisesti ajoissa ja tarkoituksenmukaisesti. Toivon myös, että toimeksiantaja tulkitsee teoriatietoa ja tutkimusaineistoa positiivisella asenteella. Työn tarkoitus oli toteutuneen työhyvinvointisuunnitelman lisäksi auttaa etsimään tietoa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja ylläpitämiseen koko työyhteisön parhaaksi. Opin itse paljon tämän prosessin aikana paitsi työhyvinvoinnista itsestään, myös hakemaan tietoa aiheesta ja tarkkailemaan omaa hyvinvointiani entistä paremmin.

### **8.3 Kehittämistyön käytettävyys sekä jatkokehittämismahdollisuudet**

Teoksessaan Työhyvinvointi tuloksen tekijänä Ojala ja Ahonen (2003) pohtivat, kuinka nuorta, osaavaa sukupolvea voidaan motivoida hakeutumaan työhön ja sitoutumaan siihen (Ojala & Ahonen 2003, 33). Hyvinvointiin olennaisesti liittyvälle motivaatiotekijöitä

kartoittavalle tutkimukselle on siis tilausta laajemminkin. Suomen työkykyinen väestö on kohdennettava työpaikkoihin, joissa he viihtyvät, tuottavat ja voivat hyvin.

Hotel Golden Domessa ei ole kirjattua työhyvinvointistrategiaa, joten tämä kehittämistyö voi olla ensiaskel sen julkaisemiselle. Opinnäytetyöni antaa mahdollisuuden kehittää hyvinvoinnin osa-alueita sekä itse liiketoimintaa henkilöstön hyvinvoinnin kautta. Se antaa myös mahdollisuuden toteuttaa uusia tarkentavia tutkimuksia Hotel Golden Domessa. Tällaisia kehittämistoimenpiteitä tutkimusaineiston pohjalta voi olla esimerkiksi koulustarvekartoitus yhdessä koulutuksentarjoajan kanssa (asiakaspalvelu- ja myyntityö, ravitsemispalvelut, anniskelupassi ja työhyvinvointikortti) tai yrittäjien oman hyvinvoinnin kehittäminen esimerkiksi viestintää tehostamalla tai toimialaa koskevien koulutusten kautta. Tutkimus voi olla esimerkki myös muille samankaltaisille yrityksille työhyvinvoinnin haasteiden selvittämiseksi ja työhyvinvoinnin parantamiseksi omassa työyhteisössä.

Tämä tutkimus voi olla myös pohjana hyvinvoinnin osa-alueiden kehittämiseksi, kuten kehityskeskustelun tarkoituksenmukaiselle ja kohdennetulle suunnittelulle tai tiedonkulun kehittämiseksi. Tutkimusta voidaan käyttää pohjana tulevaisuudessa tehtäville tarkentaville henkilöstötutkimuksille tai tutkimukselle, joka mittaa työhyvinvoinnin kehitystä verraten sitä asiakastyytyväisyyden kehittymiseen ja sen myötä vaikutuksia Hotel Golden Domen kannattavuuteen. Tutkimus antaa tukea myös työn organisoimisen haasteisiin ja tehostamiseen. Kehittämistyön lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta ja verkkojulkaisuja. Käytettyjä lähteitä apuna käyttäen työnantaja, esimies tai työntekijä voi tarvittaessa hakea tietoa työhyvinvoinnista sekä hyvinvointiin ja työelämään liittyviin kysymyksiin. Tuntiessani toimeksiantajayrityksen uskon, että se vastuuntuntoisena ja työntekijöitään arvostavana työnantajana hyödyntää työhyvinvointisuunnitelman kehittämis ehdotuksia.

Kehittämistyötä tehdessäni pohdin myös työhyvinvoinnin ja palvelumuotoilun yhdistämistä. Huomasin myöhemmin erään koulutuksen tarjoajan mainostavan Palvelumuotoilu HR -työssä- erikoisammattitutkintoa, jonka infotilaisuuteen jo ilmoittauduinkin. Toinen havaintoni oli, että työhyvinvoinnin samoin kuin markkinoinnin myöhempää tulovaikutusta ei usein huomioida, vaan ne lasketaan pelkästään yrityksen menoiksi. Työhyvinvointia investointina ja sen vaikutuksia liiketoiminnan kannattavuuteen voitaisiin siis tutkia vielä lähemmin.

Lopuksi kiitokset ikimuistoisien ihanille entisille työkavereille ja reilulle työnantajalle piispa Irja Askolaa (2020) lainaten:

*”Mie tahtoisin  
ihan tavallisen työpaikan*

*semmosen  
missä pomo  
on paikalla  
kun sitä tarvii*

*työkaveri  
ei noki eikä nälvi*

*kysyä uskaltaa  
ja apuakin kehtaa pyytää*

*hommansa voi hoitaa  
niin hyvin kuin taitaa  
ja muutkin sen huomaa*

*uuttakin oppii  
vaikkei kaikkien kotkotusten  
tahtiin hyppisikään*

*semmosen  
tavallisen työpaikan  
mie tahtoisin  
ei tarvis töihin tullessa pelätä  
ja kotiin vois lähteä  
hyvillä mielin”*

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Ancor. 2020. Ratkaisukeskeinen työnohjaus. <https://www.ancor.fi/ratkaisukeskeinen-tyonohjaus>. 4.11.2020.
- Askola, I. 2020. Työn tähden – runoja. Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003. Monni, T. LinkedIn-julkaisussa ”Mie tahtoisin ihan tavallisen työpaikan”. <https://www.linkedin.com/pulse/mie-tahtoisin-ihan-tavallisen-ty%C3%B6paikan-tiina-mari-monni>. 5.11.2020.
- Aura, O. 2019. Henkilöstötuottavuuden johtaminen teollisuudessa. Työkaari kantaa – tuottavaa työhyvinvointia-hankkeen alkuanalyysien yhteenveto. [https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuuden\\_johtaminen\\_teollisuudessa\\_aura\\_2019.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/henkil%C3%B6st%C3%B6tuottavuuden_johtaminen_teollisuudessa_aura_2019.pdf). 17.11.2020. Julkaistu alun perin teoksessa: Aura, O., Ahonen, G & Hussi, T. 2015. Henkilötuottavuus ja eurot – case rakennusala. Helsinki: Etera.
- Aura, O. 2016. Mistä ne henkilöstötuottavuuden eurot oikein tulevat? Vahvistava henkilöstötyö. <https://mif.fi/mista-ne-henkilostotuottavuuden-eurot-tulevat/>. 29.10.2020.
- Aura, O. 2018. Sitoutuminen osana henkilöstötuottavuutta. Auran Faktat-blogi. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/category/sitoutuminen>. 26.10.2020.
- Bisnes. 2020. Kuinka paljon työntekijä maksaa? <https://bisnes.fi/kuinka-paljon-tyontekija-maksaa/>. 9.10.2020.
- Booking.com. 2020. Asiakasarvioinnit Hotel Golden Dome. <https://bit.ly/3qD7Tgk>. 5.04.2020.
- Dunderfelt, T. 2016. Läsnaoleva kohtaaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Dunderfelt, T. 2017. Tunneviestintä. Kollega.fi-verkkolehti. <https://www.youtube.com/watch?v=3ZTxBs3M5Tg>. 3.11.2020.
- Duunitori. 2019. Mari uupui itseohjautuvassa työssä – tunnista varoitusmerkit: ”Itseohjautuvuus ei poista johtamisen tarvetta”. <https://duunitori.fi/tyoelama/itseohjautuvuus-mari-uupui>. 20.04.2020.
- Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark Oy.
- Fiilismittari. 2020. Henkilöstötuottavuuden mittaaminen ja kehittäminen. <https://www.fiilismittari.fi/uutiset/henkilostotuottavuuden-mittaaminen-ja-kehittaminen/>. 28.10.2020.
- Goldendome. 2020. <https://goldendome.fi/>. 24.04.2020.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi. Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Kauppakaari.
- Hellsten, T. 1998. Virtahepo työpaikalla-kohti hyvinvoivaa työyhteisöä. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirvonen, A. 2020. Domettareit ikäkysely. Whatsapp-viesti. 17.04.2020.
- Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development Oy.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Hyppänen, R. 2013. Kehityskeskustelun kulku. <https://www.riittahyppanen.fi/rubiikki-hyva-paha-kehityskeskustelu/>. 3.11.2020. Julkaistu alun perin teoksessa: Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Ilmarinen. 2020. Pidä huolta välitä varhain. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-pida-huolta-valita-varhain.pdf>. 16.11.2020.
- Jabe, M. 2010. Voitko hyvin työssäsi? Opas alaiselle ja esimiehelle. Vantaa: Yrityskirjat Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Jyväskylän ammattikorkeakoulu. 2020. Oppimateriaalit. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/raportointiohje/4-opinnaytetyon-rakenne/4-2-opinnaytetyon-runko-osa/4-2-4-tutkimusasetelma/>. 30.04.2020.
- Kallio, T., Kiviniemi, L. & Sandelin, P. 2015. Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyöllä. Teoksessa L. Kiviniemi, K. Koivisto & K. Koivunen (toim.) Yhteistyössä koulutusta, työelämää ja aluetta kehittämässä. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 29. <http://www.oamk.fi/epooki/2015/tyohyvinvoinnin-edistamista-yhteistyolla/>. 23.10.2020.
- Karelia ammattikorkeakoulu. 2018. Opinnäytetyöohjeet. Karelia-ammattikorkeakoulu. [https://student.karelia.fi/fi/opinnot/oppari/opinnaytetyo\\_asiakirjakirjasto/Karelia\\_opinnaytetyon\\_ohje.pdf](https://student.karelia.fi/fi/opinnot/oppari/opinnaytetyo_asiakirjakirjasto/Karelia_opinnaytetyon_ohje.pdf). 22.03.2020.
- Karjalainen, M. 2020. Jaksamisen rajat. Helsinki: Basam Books Oy.
- Kasanen, M. 2017. Sanaton viestintä kertoo enemmän. Kollega.fi-verkkolehti. <https://kollega.fi/2017/01/sanaton-viestinta-kertoo-enemman/>. 3.11.2020.
- Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen. 2020. Johda työhyvinvointia tuloksellisesti. <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-johdayhyvinvointia-tuloksellisesti.pdf>. 14.04.2020.
- Koivunen, J. Työterveyshuollon sopimuksen luonne. Sähköpostiviesti. Vastaanotettu 13.10.2020.
- Komulainen, M. & Lappalainen, P. 2020. Henkilöstötuottavuus – tulevaisuuden johtamisvaade. Tikissä Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sydämessä.31.03.2020. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2020/03/31/henkilostotuottavuus-tulevaisuuden-johtamisvaade/>. 28.10.2020.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 334/2007. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. 5.12.2020.
- Laukkanen, E. 2020. Riittämättömyyden tunne voi uuvuttaa ja viedä elämästä ilon. Se on myös hyvin tavallista, ja siitä voi päästä eroon. Aloita miettimällä, mihin aikasi kuluu. <https://www.terve.fi/artikkelit/riittamattomyyden-tunne>. 4.11.2020.
- Lucia-Casademunt, A., Garcia-Cabrera A. & Cuéllar-Molina D. 2015. National culture, work-life balance and employee well-being in European tourism firms: the moderating effect of uncertainty avoidance values. <https://tmstudies.net/index.php/ectms/article/view/758/1265>. 19.04.2020.
- Luja-yhtiöt. 2020. Sosiaalinen vastuu. Henkilöstön hyvinvointi ja osaamisen kehittäminen. <https://www.luja.fi/sosiaalinen-vastuu/>. 23.10.2020.
- Manka, M-L. 2020. Pidä huolta työntekijöistä – asiantuntijan 5 vinkkiä työhyvinvoinnin edistämiseen. <https://edenred.fi/fi/pida-huolta-tyontekijoista-asiantuntijan-5-vinkkia-tyohyvinvoinnin-edistamiseen/>. 2.11.2020.
- Mehiläinen. 2020. Työntekijän hyvinvointi. <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/yksilolle/tyontekijan-hyvinvointi>. 17.11.2020.



- Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle Uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-8846551>. 23.10.2020.
- Murto, K. 2019. Henkinen kuormittavuus työelämässä hälyttävää. <https://www.sttk.fi/2019/02/11/henkinen-kuormittavuus-tyoelamassa-halyttavaa/>. 13.05.2020.
- Mäkelä, A. 2018. Työhyvinvointi on yhteinen asia – näin sinä voit vaikuttaa omaan ja työyhteisösi työkykyyn. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-nainvoit-itse-vaikuttaa/>. 22.03.2020.
- Nivala, V. 2012. Hyvinvointi, osaaminen ja tuottavuus- menestyksen inhimillinen perusta. Teoksessa Juuti, P. Menestyksen salat. Helsinki: Management Institute of Finland.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: Suomen ekonomiliitto ja WSOY.
- Palvelualojen ammattiliitto. 2020. Palvelualojen työntekijöiden työehtosopimus. [https://www.pam.fi/media/pdf-tessit/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluiden-tyo-cc-88ntekijo-cc-88iden-tes1.2.2018-31.3.2020\\_lowres.pdf](https://www.pam.fi/media/pdf-tessit/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajan-palveluiden-tyo-cc-88ntekijo-cc-88iden-tes1.2.2018-31.3.2020_lowres.pdf). 14.03.2020.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat - Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2009 Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. [https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf). 17.04.2020.
- Resilio. 2020. Työhyvinvoinnin merkitys liiketoiminnalle. <https://www.resilio.fi/wp-content/uploads/Tyohyvinvoinnin-merkitys-liiketoiminnalle.pdf>. 17.04.2020.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. 24.04.2020.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. 24.04.2020.
- Salonen K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>. 15.04.2020.
- Schaufeli, W. B. 2012. Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? Work Engagement in Everyday Life, Business, and Academia. Published in Romanian Journal of Applied Psychology. <https://bit.ly/2L4f80t>. 5.11.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2020. Työhyvinvointi. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. 17.04.2020.
- Tasa-arvovaltuutettu. 2020. Syrjintä työntekijöiden valinnassa. <https://tasa-arvo.fi/syrjinta-tyontekijoiden-valinnassa>. 30.10.2020.
- Tribe. 2015. Tarvehierarkia työelämässä. <https://www.tribe.fi/keho-ja-mieli/tarvehierarkia-tyoelamassa/>. 14.03.2020
- Työaikalaki. 605/1996. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/kumotut/1996/19960605>. 5.12.2020.
- Työeläkevakuuttajat Ry. 2020. Työkyvyn muodostuminen. <https://www.tela.fi/tyokyky>. 9.10.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020a. Tavoitteena vuorovaikutus yrityksen ja henkilöstön välillä. <https://tem.fi/yt-lain-ydinkohdat>. 30.03.2020.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020b. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä. <https://tem.fi/yhdenvertaisuus-tyoelamassa>. 25.03.2020.

- Työsuojelu. 2020. Psykososiaalinen kuormitus. <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>. 1.11.2020.
- Työterveyslaitos. 2020a. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. 13.03.2020.
- Työterveyslaitos. 2020b. Ikäjohtaminen. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>. 17.04.2020.
- Työterveyslaitos. 2020c. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. 7.10.2020.
- Työterveyslaitos. 2020d. Näin ehkäiset työstressiä. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/ehkaise-tyostressia/>. 4.11.2020.
- Työterveyshuoltolaki.1383/2001. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. 13.03.2020.
- Työturvallisuuskeskus. 2020a. Työturvallisuus ja työsuojelu. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu). 29.03.2020.
- Työturvallisuuskeskus. 2020b. Parempi työ. <https://ttk.fi/>. 23.11.2020.
- Työturvallisuuslaki. 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>. 19.11.2020.
- Valkama, H. 2020. Älysormus sormeen ja kytketään työntekijä nettiin – työhyvinvoinnin seuraaminen ei ole enää massakyselyjen varassa. Työhyvinvoinnin seuraaminen on muuttunut reaaliaikaiseksi yksilön tarkkailuksi. <https://yle.fi/uutiset/3-11358508>. 1.11.2020.
- Vihavainen, J. 2016. Työelämän lait 2016. Helsinki: Edita.
- Vilkman, U. 2015. Yksilöllinen johtaminen vahvistaa motivaatiota. Ihmiset työssä. <https://mastersuomi.blogspot.com/2015/09/yksilollinen-johtaminen-vahvistaa.html>. 24.03.2020.
- Wikipedia. 2020. Empiirinen tutkimus. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Empiirinen\\_tutkimus](https://fi.wikipedia.org/wiki/Empiirinen_tutkimus). 17.11.2020.
- Wikipedia. 2020. Maslow'n tarvehierarkia. [https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n\\_tarvehierarkia](https://fi.wikipedia.org/wiki/Maslow%E2%80%99n_tarvehierarkia). 20.10.2020.

## Yksilökysymykset

## YKSILÖKYSYMYKSET

Hyvinvointi voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: Henkinen (kuinka jaksan psyykkisesti), fyysinen (kuinka fyysiset voimavarani riittävät) ja sosiaalinen (kuinka yhteistyö ja sosiaaliset suhteet toimivat) hyvinvointi. Jokainen on vastuussa kokonaisvaltaisesti omasta hyvinvoinnistaan ja työnantaja mahdollistaa osaltaan henkilöstönsä työhyvinvoinnin kehittämisen ja sen ylläpitämisen.

Näiden taustakysymysten tarkoituksena on selvittää mikä on työyhteisön jäsenten henkinen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin taso ja kuinka niihin voidaan esimerkiksi työhyvinvointiin panostaen vaikuttaa. Avoimesti ja rehellisesti vastaten tutkimukseen saadaan aineistoa, joka edesauttaa työyhteisön työhyvinvointiin panostamisessa. Vastaukset käsitellään täysin luottamuksella ja anonyymisti.

**1. Arvioi tämänhetkinen kokonaisvaltainen hyvinvointisi asteikolla 4-10**

(4= erittäin huono ja 10= erittäin hyvä)

Henkinen \_\_\_\_\_ Fyysinen \_\_\_\_\_ Sosiaalinen \_\_\_\_\_

Kerro mikä tähän vaikuttaa?

---



---

**2. Arvioi tämänhetkinen työkykyysi asteikolla 4-10 \_\_\_\_\_**

(4= erittäin huono ja 10= erittäin hyvä)

Työkykyysi vaikuttaa

a) kohentavasti:

---

b) heikentävästi:

---

**3. Tunnetko kykeneväsi nykyiseen työhösi viiden vuoden kuluttua? K / E**

Tähän tunnet vaikuttavan

a) kohentavasti:

---

b) heikentävästi:

---

## Yksilökysymykset

### 4. Tunnetko työsi ja vapaa-aikasi olevan tasapainossa? K / E

Tähän koet vaikuttavan

a) kohentavasti:

---

b) heikentävästi:

---

### 5. Tunnetko osaamisesi ja työnkuvasi vastaavan toisiaan? K / E

Tähän koet vaikuttavan

a) kohentavasti:

---

b) heikentävästi:

---

### 6. Millaista lisäkoulutusta tai muuta kehittävää kaipaisit työhösi?

---

---

---

Miksi?

---

---

### 7. Haluaisitko vaihdella työtehtäviä yrityksen sisällä? K / E

Vapaa sana aiheesta kääntöpuolella, jonne voit myös jatkaa vastauksia edellä oleviin. kysymyksiin.

## Ryhmähaastattelun teemat

### TEEMAT RYHMÄHAASTATTELUUN

#### 1. Työhyvinvointi Hotel Golden Domen työyhteisössä

Nykytilanne

Tuleva ja toiveet työhyvinvoinnin kehittämiseksi

- Yhteiset tekemiset

- Yksilön tekemiset

Oma vaikuttaminen omaan ja työyhteisön hyvinvointiin

#### 2. Työturvallisuus ja työterveyshuolto

Työturvallisuusasioiden vastuut

Työterveyshuolto ja sen toimivuus

Kehitettävät asiat

#### 3. Työtehtävien selkeydet ja kommunikaatio

Työnkuvien selkeys

Tiedottaminen

Työhyvinvointiasioista keskustelu ja muu kommunikointi esimiehen kanssa

#### 4. Oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin edistäminen

Hyväksi havaitut tavat ja käytänteet

Kehitettävät asiat

Muuta mieleen tullutta

## Työhyvinvointisuunnitelma

## Työhyvinvointisuunnitelma Hotel Golden Domen henkilöstölle

Kehittämiskohde	Toimenpidesuositus	Kenelle?	Milloin?	Vastuhenkilö	Tiedotus
<b>LIITTYMISEN TARVE</b> (Ilmapiiri, tiedonkulku, työyhteisötaidot, yhteistyö)					
Sisäinen viestintä työnantajan ja työntekijöiden välillä	Osakaskokouksen alkuun osallistuminen  Wa-ryhmä tai muu toimiva kanava	Henkilöstön edustaja  Osakkaat ja henkilöstö	Alkaen heti, kuukausittain	Jouko  Antti kokoaa jokainen osaltaan	Jouko tiedottaa henkilöstöä varatessaan tilan  Wa-ryhmä
Avoin vuorovaikutus & toiminnan kehittäminen	Henkilöstön ideat & yrityksen tilannekatsaus	Henkilöstö	Jatkuva kuukausittainen käytänte	Jouko	Jouko
Sisäinen viestintä eri osastojen välillä	Tilausmääräysten ajantasaisena pitäminen, lisänä viikkouutiset	Sali, kerroskeittiö, toimisto ja vastaanotto	Heti	Miialla päävastuu, kaikki osaltaan	Miia
Sisäinen viestintä työntekijöiden välillä	Wa-ryhmä, ilmoitustaulu päiväkirjatms. kanava	Henkilöstö	Heti	Miia päävastuu ja kaikki osaltaan	
Työnkuvien selkiyttäminen	Kehityskeskustelu suunnitelmallisesti	Henkilöstö	Kevään 2021 aikana	Antti (apuna tth tai työnohjaus)	Antti sopii henkilökohtaisesti
Organisaation selkeytys	Osakkaiden ja esimiesten vastuualueet kirjataan ylös	Osakkaat & henkilöstö	Kevään 2021 aikana	Osakkaat	Antti
<b>PSYKOFYSIOLOGISET PERUSTARPEET</b> (Terveyden edistäminen & työkuormituksen hallinta)					
Fyysisen ja psykososiaalisen terveyden edistäminen	Liikunta- ja kulttuurisetelien hankinta	Henkilöstö	Tammikuu 2021	Jouko	Jouko tiedottaa Miiaa, ja hän henkilöstöä
	Kuntokartoitus ja seuranta	Henkilöstö	Kevät 2021 alkaen	Jouko	
	Tyhy-päivä, suunnittelu ja osallistuminen	Henkilöstö Osakkaat si- jaistavat	1-2/ vuosi.	Antti & henkilöstö	Miia

## Työhyvinvointisuunnitelma

Kehittämiskohde	Toimenpidesuositus	Kenelle?	Milloin?	Vastuuhenkilö	Tiedotus
Työtyytyväisyyden, työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen	Työtyytyväisyyskysely henkilöstölle ennen vuosittaista kehityskeskustelua	Henkilöstö	Kevät vuosittain	Antti	Antti
Työn kuormittavuuden hallinta	Työterveyshuollon työpaikkaselvitys	Henkilöstö	Helmikuu 2021	Jouko	Jouko w-ryhmässä
Ergonominen työskentely-ympäristö	Työterveyshuollon ergonomiakartoitus	Sali, kerroskeittiö, vastaanotto ja toimisto	Helmi-kuu 2021	Jouko	Jouko w-ryhmässä
Yksintyöskentelyn vaarojen minimointi	Käytänteiden sopiminen	Keittiö, vastaanotto ja sali	Heti	Antti sopii vartiointiyrityksen kanssa	Antti tiedottaa Miiiaa, ja hän henkilöstöä
	Kannettava hälytin ja koulutus sen käyttöön	Henkilöstö	Heti	Antti	Antti
Työturvallisuus	Uusi keittiön jakkara ja ulkovalaistuksen lisääminen	Keittiö	Heti	Anneli ja Lauri	Anneli
	Pelastussuunnitelma Alkusammutus- ja palonsammutusjärjestelmäkoulutus Evakuointiharjoitus	Kaikki	Kevät 2021	Lauri ja konsultaatioapuna Pelastuslaitos ja / tai vartiointiyritys	Lauri
	Perehdytyskansio	Kaikki	Kevät 2021	Anneli, Antti, Lauri ja Miia	Antti
	Uuden työntekijän perehdytys sekä seuraaminen ja väliperehdytykset tarvittaessa			Oma esimies	

## Haastattelusaate

Hyvä haastateltava ja työkaveri,

Opiskelen Karelia ammattikorkeakoulussa liikkeenjohdon koulutusohjelmassa (YAMK, Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen). Teen opinnäytetyöni liittyen työyhteisöimme työhyvinvointiin tarkoitukseni kartoittaa työhyvinvoinnin nykyinen tila ja työyhteisön tarpeet ja toiveet sen kehittämiseksi. Ryhmähaastattelussa kerättävän aineiston pohjalta kokoan kehittämissuhteet työnantajallemme Hotel Golden Domen henkilöstön työhyvinvointitoimenpiteitä varten. Olemme siis yhteisellä asialla ja kaikkien hyvää ajatellen.

Haastattelut käsitellään tutkimusaineistossa täysin luottamuksellisesti ja nimettömästi. Pyydän myös kaikkia haastatteluun osallistuvia huomioimaan tämän omassa toiminnassaan. Haastatteluun voi halutessaan antaa täydentävää tietoa minulle henkilökohtaisesti, jolloin annettu tieto pysyy luottamuksellisesti täysin kahden välisenä tietona sen kertojaa tutkimuksessa yksilöimättä. Jokaisella on oikeus kieltäytyä haastattelusta tai keskeyttää haastatteluun osallistumisensa, mutta tutkijalla on Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (Tenk.fi) mukaan oikeus käyttää tutkimuksessaan siihen saakka tallennettua materiaalia.

Haastattelutilanteessa pyydän kaikkia osallistumaan aktiivisesti, kunnioittamaan muiden puheenvuoroa ja pysymään mahdollisimman hyvin kulloinkin annetussa aiheessa. Haastattelu nauhoitetaan sekä video-, että äänitallentimella, jotta aineiston purkamisen opinnäytetyön kirjalliseen analyysiin on mahdollista. Eettisten säännösten mukaan nauhoitukset tullaan tuhoamaan heti niiden analysoinnin jälkeen.

Lisätietoa opinnäytetyöhöni liittyen voi kysyä opinnäytetyöni ohjaajalta, yliopettaja Tarja Kupiaiselta (tarja.kupiainen@karelia.fi).

Yhteistyöstä kiittäen,

Anne

Anne Hirvonen  
p. 040 769 1968  
anne.hirvonen@edu.karelia.fi