

## Esimiesten työhyvinvointi CMB Ravintoloissa

Iiris Hyvärinen



<b>Tekijä</b> Iiris Hyvärinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Matkailun liikkeenjohto	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Esimiesten työhyvinvointi CMB Ravintoloissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57 + 6
<p>Esimiehellä on viime kädessä vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. Kuka huolehtii esimiesten työhyvinvoinnista?</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten CMB Ravintoloiden esimiehet jaksavat työssään koronapandemian aiheuttaman epävarmuuden vallitessa ravintola-alalla. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää esimiesten työhyvinvointia ja laatia kehitysehdotuksia. Työhyvinvointitutkimus rajattiin koskemaan niitä CMB Ravintoloilla työskenteleviä ravintola- ja keittiöpäälliköitä, jotka eivät olleet kyselyn ajankohtana lomautettuna. Heitä oli 18, joista kyselyyn vastasi 17.</p> <p>Työn tietoperustassa käsitellään työhyvinvoinnin keskeisimmät osa-alueet Rauramon työhyvinvoinnin porrasmallin avulla. Porrasmallin osa-alueet ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Johtamisella on keskeinen rooli kaikissa edellä mainituissa teemoissa ja se on näin ollen porrasmallin kuudes elementti. Tietoperustassa käsitellään lyhyesti koronapandemiaa ja tarkastellaan siitä aiheutuneita vahinkoja ravintola-alalla.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen kokonaistutkimus. Tutkimusaineiston keräämiseen valittiin kyselylomake ja kysely toteutettiin hyödyntäen Webropol -työkalua. Kyselylomake sisälsi monivalintakysymyksiä ja viisi avointa kysymystä. Monivalintakysymysten aihepiirit mukailivat tietoperustassa esiin nostettuja työhyvinvointiin vaikuttavia osa-alueita.</p> <p>Kyselyn vastausaika oli seitsemän päivää. Tutkimustuloksia vertailtiin tietoperustaan kootuihin teorioihin ja tietoihin ja niitä on havainnollistettu kuvioina. Avoimet kysymykset analysoitiin etsimällä yhtäläisyyksiä vastauksista.</p> <p>Vastausten perusteella CMB:llä on onnistuttu luomaan avoin ja turvallinen työilmapiiri. Osa-alueiden tuloksia vertailtaessa kävi ilmi, että yhteisöllisyyden luomisessa oli onnistuttu parhaiten. Kaikki olivat yksimielisiä siitä, että apua uskalletaan pyytää tarvittaessa, työssä kohdellaan asiallisesti ja esimieheltä saa tukea tarvittaessa. Eniten kehitettävää oli terveyteen ja työkykyyn liittyvissä osa-alueissa.</p> <p>Tutkimuksesta nousseet kehityskohteet olivat esimiesten työstressin vähentäminen, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, perehdytys suunnitelman laatiminen, työilmapiirin kehittäminen vapaa-ajalla yhteisen tekemisen merkeissä sekä kouluttautumismahdollisuuksien lisääminen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, työtyytyväisyys, työviihtyvyys, poikkeustila	

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tavoitteet ja tutkimusmenetelmä.....	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Työhyvinvointi.....	4
2.1	Hyvinvoivan työyhteisön tuomat edut.....	6
2.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	7
2.2.1	Terveys luo hyvinvoinnin perustan.....	10
2.2.2	Työn pysyvyys vaikuttaa turvallisuudentunteeseen .....	13
2.2.3	Yhteisöllisyys rakentuu luottamuksen varaan .....	15
2.2.4	Arvostus muodostuu sosiaalisesta arvostuksesta ja itsearvostuksesta ....	17
2.2.5	Osaamisen kehittäminen ylläpitää kilpailukykyä .....	19
2.2.6	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	21
2.3	Työhyvinvointi osana yrityksen strategiaa.....	23
3	Koronapandemia ja sen vaikutukset ravintola-alalla .....	26
3.1	Rajoitustoimien aiheuttamat vahingot .....	27
3.2	Liikevaihdon ja työllisyyden tulevaisuuden näkymät .....	29
4	Tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen .....	30
4.1	Toimeksiantajan esittely .....	30
4.2	Tutkimuksen kohdejoukko ja käytetyt menetelmät.....	30
4.3	Tutkimuksen toteutus .....	31
4.4	Kyselylomakkeen rakenne .....	32
5	Tulokset .....	33
5.1	Taustatiedot.....	33
5.2	Työhyvinvointi CMB Ravintoloissa .....	34
6	Pohdinta.....	41
6.1	Terveudessa ja työkyvyssä eniten kehitettävää .....	42
6.2	Yhteisöllisyydestä parhaat tulokset .....	44
6.3	Kehitysehdotukset.....	47
6.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
6.5	Oma oppiminen .....	52
	Lähteet .....	54
	Liitteet.....	58
	Liite 1. Kyselyn saatekirje ja muistutusviesti.....	58
	Liite 2. Työhyvinvointikysely CMB:n esimiehille joulukuussa 2020 .....	59

# 1 Johdanto

Onko koronapandemia aiheuttanut pelkoa työpaikkojen säilyvyydestä ravintola-alalla? Onko alaa koskevista rajoituksista ja niiden aiheuttamista toimenpiteistä onnistuttu tiedottaa henkilökunnalle nopeasti ja kattavasti? Onko koronapandemia vaikuttanut ravintolaesimiesten työhyvinvointiin? Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia tässä opinnäytetyössä. Joulukuussa v. 2019 koronapandemia alkoi levitä maailmalle asettaen terveydenhuollon resurssit koetukselle. Leviämisen estämiseksi oli tehtävä nopeita päätöksiä ja rajoituksia koskien ihmisten sosiaalista kanssakymistä. Koronapandemia ja sen tuomat rajoitukset aiheuttivat ravintola-alalle mittavia taloudellisia vahinkoja v. 2020. Suurin osa alan työntekijöistä on ollut joko kokonaan tai osa-aikaisesti lomautettuna koronan aikana. Pandemia on aiheuttanut epätietoisuutta työpaikkojen säilyvyydestä, yritysten selviämisestä sekä koko alan tulevaisuudesta. Uskoin tämän vaikuttaneen merkittävästi työhyvinvointiin ravintola-alalla ja halusin tutkia aihetta tarkemmin opinnäytetyössäni.

Työn toimeksiantajaksi valittiin CMB Ravintolat, joka on 15 toimipaikan muodostama ravintolaryhmä. Yrityksellä on liiketoimintaa Helsingissä ja Lahdessa. Vuonna 2019 CMB Ravintolat työllisti noin 170 henkilöä ja sen liikevaihto oli 17 miljoonaa euroa. Hallituksen asettamilla rajoituksilla on ollut merkittäviä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Suurin osa yrityksen omistamista ravintoloista sijaitsee keskusta-alueella. Ulkomaisten matkailijoiden puuttuminen ja lounasasiakkaiden vähentyminen etätyösuosituksen myötä näkyvät lovena yrityksen liikevaihdossa. CMB:llä on paljon ravitsemusliiketoimintaa ja rajoitukset ovat todennäköisesti vaikuttaneet sen liiketoimintaan vähemmän kuin ainoastaan anniskeluun keskittyviin yrityksiin. Tämä johtuu siitä, että ravintoloiden asiakaspaikkarajoitukset ovat olleet tiukempia anniskeluravintoloissa kuin ruokaravintoloissa. Rajoitetut aukiolot ovat myös vaikuttaneet enemmän yöravintoloihin kuin ruokaravintoloihin, jotka ovat tottuneet sulkemaan ovensa ennen puoltayötä. Koronapandemiasta johtuen yrityksen henkilöstöstä oli tutkimuksen tekohetkellä lomautettuna 60–70 % ja kolme ravintolaa oli väliaikaisesti suljettuna. Tutkimuksen aikana myös yhteyshenkilönä toiminut ravintolatoimenjohtaja lomautettiin.

Kyselyn vastaamisajan alkaessa joulukuun 15. päivä 2020 koronavirukseen oli sairastunut maailmanlaajuisesti 72,8 miljoonaa ihmistä, joista suomalaisia oli noin 31 000. Virukseen menehtyneitä oli Suomessa 461 ja maailmalla 1,62 miljoonaa ihmistä. Kyselyn aikana oli edelleen voimassa marraskuun 1. päivänä 2020 voimaan astuneet alueelliset rajoitukset. Niiden mukaan Uudellamaalla anniskeluravintolat on suljettava klo 23 ja ruokaravintolat viimeistään klo 24. Anniskelu on lopetettava klo 22. Asiakkaita anniskeluravintolat saavat

ottaa sisälle korkeintaan puolet normaalista maksimipaikkamäärästä. Ruokaravintolat saavat ottaa sisälle  $\frac{3}{4}$  normaalista asiakasmäärästä. Jokaisella asiakkaalla on oltava istumapaikka.

## **1.1 Tavoitteet ja tutkimusmenetelmä**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen esimiesten työhyvinvointia ja tehdä tulosten pohjalta kehitysehdotuksia. Työhyvinvointia käsitellään Rauramon esittelemän työhyvinvoinnin porrasmallin avulla. Porrasmallin viisi työhyvinvointiin vaikuttavaa osa-aluetta ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaamisen kehittäminen. Johtaminen on kuudes osa-alue, koska sillä on merkittävä vaikutus kokonaisvaltaisessa hyvinvoinnissa.

Työ alkoi tutustumisella työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin sekä tutkimusmenetelmiin. Näiden tietojen pohjalta valittiin tähän tutkimukseen sopivin tutkimusmenetelmä. Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena, jossa CMB:llä työskentelevät esimiehet kuuluivat perusjoukkoon. Tutkimus rajattiin koskemaan niitä ravintola- ja keittiöpäälliköitä, jotka eivät olleet kyselyn ajankohtana lomautettuna. Heitä oli 18, joista kyselyyn vastasi 17. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake. Lomakkeen kysymykset pohjautuvat tietoperustaan koottuihin työhyvinvoinnin teemoihin sekä työn toimeksiantajan asettamiin kysymyksiin. Toimeksiantajan asettamien kahden viimeisen kysymyksen sisältö on rajattu pois tämän työn viitekehyksestä, jotta työstä saatiin yhtenäinen kokonaisuus. Kysely toteutettiin Webropol -työkalun avulla. Kyselyn vastausprosentti oli 94. Kyselyyn varatun ajan päätyttyä vastaukset analysoitiin ja niiden pohjalta esiteltiin kehitysehdotuksia. Tutkimuksessa keskityttiin organisaation ja yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa työhyvinvointiin ja muut ulkopuoliset tekijät rajattiin pois.

## **1.2 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyö sisältää tietoperustan, tutkimuksen rajauksen ja tutkimustulokset. Lopuksi tuloksista tehdään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia aikaisempaan tutkimustietoon pohjautuen. Tietoperustan viitekehyksenä toimii kokonaisvaltainen työhyvinvointi sekä koronapandemia ja sen vaikutukset ravintola-alalla alkuvuodesta joulukuuhun v. 2020. Tietoperustassa käsitellään työhyvinvointia myös osana yrityksen strategiaa. Koronapandemian aiheuttamien rajoitustoimien vaikutusten lisäksi perehdytään liikevaihdon ja työllisyyden tulevaisuuden näkyymiin alalla. Viitekehyksen lähteinä on käytetty painettua kirjallisuutta, lehtien artikkeleita sekä elektronisia aineistoja.

Tutkimuksen suunnittelun ja toteutuksen esittelyn jälkeen perehdytään tutkimustuloksiin. Tulosten analysointi alkaa vastaajien taustatiedoista ja etenee aihepiireittäin väittämien muodossa. Vastaajilla oli käytössä Likertin neliportainen asteikko, jossa vastausvaihtoehdot olivat 'täysin samaa mieltä', 'osittain samaa mieltä', 'hieman eri mieltä' ja 'täysin eri mieltä'. Tuloksissa esitellään vastausten prosenttiosuuksia ja keskiarvoja. Jokaisesta aihealueesta on valittu yksi väittämä, jonka jollakin tavalla merkittävä tulos on havainnollistettu kuvion avulla. Avoimet kysymykset on analysoitu etsimällä yhtäläisyyksiä vastauksista.

Viimeisessä luvussa tutkimustuloksia peilataan tietoperustaan kerättyyn teoriaan ja pohditaan tukevatko tutkimustulokset tätä teoriaa. Tuloksista nostetaan esille ne aihepiirit, joiden vastauksissa on ollut eniten eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä. Tietoperustan teorian avulla tutkimustuloksista tehdään kehitysehdotuksia esimiesten työhyvinvoinnin parantamiseksi. Lopuksi pohdintaan tutkimuksen luotettavuutta ja sitä, onko tutkimusmenetelmä onnistunut mittaamaan juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Tutkimus päättyy oman oppimisen pohtimiseen sekä ehdotukseen jatkotutkimuksesta.

## 2 Työhyvinvointi

Hyvinvoinnilla tarkoitetaan tilaa, jossa ihmisen tärkeät tarpeet täyttyvät ja tavoitteet elämässä toteutuvat (Anttonen & Räsänen 2009, 17). Ojala & Ahonen (2003, 27) ja Virolainen (2012, 11–12) ovat yhtä mieltä siitä, että työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sekä yksilön henkilökohtaista että työyhteisön yhteistä vireystilaa. Heidän mukaansa työhyvinvointiin tähtäävällä toiminnalla pyritään luomaan työntekijöille edellytykset onnistua työssään. Sitä on vaikea mitata, koska hyvinvointi ei ole konkreettinen asia. Mittaamista vaikeuttaa myös ihmisten erilaiset tarpeet. Kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin sisältyy psyykkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Ongelma jollakin osa-alueella vaikuttaa myös muihin osa-alueisiin. Kova stressi voi esimerkiksi johtaa fyysiseen sairastumiseen ja sairauspoissaoloon. Kehusmaan (2011, 14) mukaan työterveyslaitos määrittelee työhyvinvoinnin tilaksi, jossa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa ympäristössä ja työyhteisössä tehtävä työ on mielekästä ja sujuvaa. Rauramo (2012, 16) esittää, että yrityksen kannattaa tukea työntekijöiden hyvinvointia, koska hyvinvoiva työntekijä on tehokas ja tuottava. Työhyvinvoinnin tukeminen on Rauramon mukaan eettistä ja arvokasta toimintaa.

Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan lähestyä monelta eri kantilta. Työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet toistuvat lähestymistavasta riippumatta. Mankan & Mankan (2016, 76) havainnollistavassa mallissa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät esitetään voimavaralähtöisenä mallina. Malli perustuu käsitykseen, jossa organisaation kulttuuri ja toimintatavat ovat hyvinvoinnin perusta. Kehusmaa (2011, 14–21) on koontanut teokseensa useita työhyvinvointia havainnollistavia malleja. Niistä yksi on työ- ja elinkeinoministeriön laatima malli. Siinä hyvinvoinnin käsitettä lähestytään työelämän laatuun vaikuttavien tekijöiden kautta. Ministeriön mallin mukaan työelämään laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan varmuus, voimavarat suhteessa vaatimustasoon sekä työyhteisön kannustavuus, innostavuus ja keskinäinen luottamus.

Toinen Kehusmaan (2011, 14–21) teoksessa esitelty malli on entisen Keskinäisen eläkevakuutusyhtiö Eteran suunnittelema. Eteran näkemys työhyvinvoinnista jakautuu neljään osaan. Niistä ensimmäinen on rakenne. Se pitää sisällään yrityksen tavoitteet ja toimintatavat sekä työn organisoinnin. Toinen osa-alue on osaaminen. Osaamiseen sisältyy ammattitaito, osaaminen ja työturvallisuus. Kolmantena osa-alueena on työyhteisö, johon kuuluu yksilöiden osallistuminen työyhteisön toimintaan. Viimeinen osa-alue on fyysinen vointi. Siihen kuuluvat yksilön terveys, elintavat, työkyky ja vapaa-aika. Eteran mallissa kaksi ensimmäistä aluetta kuuluvat johtajuuden vastuualueisiin ja yksilöt voivat vaikuttaa kahteen viimeiseen. Yhteisön työkuuntoon vaikuttavat rakenne ja työyhteisö, kun taas osaaminen ja fyysinen vointi vaikuttavat yksilön työkuuntoon.

Työkyky luo perustan työhyvinvoinnille. Työkykyyn vaikuttavia asioita tutkinut professori Juhani Ilmarinen on suunnitellut tutkimustulosten pohjalta työkykytalomallin. Mallissa työkyky kuvataan nelikerroksisena talona, jonka ensimmäinen kerros kuvastaa terveyttä ja työkykyä. Työkyvyn perustana toimii fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Toinen kerros kuvastaa osaamista. Osaaminen muodostuu koulutuksesta sekä ammattitaidoista ja -tiedoista. Kuten Rauramon (2012, 15) porrasmallissa, tässäkin mallissa oppimiseen kuuluu olennaisena osana jatkuva itsensä kehittäminen. Työntekijöiden tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen ovat edellytyksenä yrityksen kilpailukyvyyn säilymiselle. Kolmannen kerroksen muodostavat arvot, asenteet ja motivaatio. Tähän kerrokseen kuuluu myös työn ja vapaa-ajan tasapaino. Mielekäs ja sopivan haastava työ parantaa työkykyä. Työkyky heikkenee, mikäli työ koetaan vain välttämättömänä pakkona, eikä se tuota iloa tekijälleen. Neljäs kerros kuvastaa työpaikkaa ja työoloja. Kerros pitää sisällään johtamisen, työolot ja työyhteisön. Esimiesten tehtäviin kuuluu ylläpitää ja kehittää työpaikan työkykytoimintaa. Työkyvyn perusajatuksena on ihmisen voimavarojen ja työn kuormituksen tasapaino sekä yhteensopivuus. Työkykytalomallissa kaikkien kerrosten osa-alueita tulee kehittää jatkuvasti, jotta talo pysyy pystyssä. Työntekijä on vastuussa työkykyyn vaikuttavista tekijöistä ja työnantaja työstä ja työoloista. Mallissa on huomioitu perhe, sukulaiset, ystävät sekä yhteiskunnan rakenteet ja säännöt, jotka osaltaan vaikuttavat yksilön työkykyyn. Työkykytalomallissa vastuu yksilön työkyvyn ylläpitämisestä on jaettu yksilön, työnantajan ja yhteiskunnan kesken. (TTL 2021a.)

Työhyvinvointia on tutkittu yli sata vuotta, mutta tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet vuosien ja työelämän muutosten saatossa. Tutkimus alkoi yksilökeskeisestä stressitutkimuksesta, jossa keskityttiin fyysisesti kuormittaviin tekijöihin. Sittemmin tutkimusta on laajennettu käsittämään myös psykologisia ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen lisättiin myöhemmin myös työn sisällön ja olosuhteiden vaikutukset ja yksilön sijasta alettiin tutkia myös ympäristötekijöiden vaikutuksia hyvinvointiin. Vähitellen huomio kiinnitettiin työn vaatimustasoon, hallintaan ja sosiaaliseen tukeen. Huomattiin, että yksilöiden välillä on eroja ja että sekä henkilökohtaisilla että ympäristön aikaansaamilla voimavaratekijöillä on merkitystä. 1990-luvulla käytettiin kolmiomallia, jossa työkykyä ylläpitävä toiminta jakautui työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn, työympäristön terveellisyyteen ja turvallisuuteen, sekä työyhteisöön. Näiden lisäksi kolmiomallissa huomioitiin osaamisen kehittäminen. Nykyään työhyvinvoinnin johtamisen lisäksi puhutaan työkyvyn johtamisesta. Työkykyjohtamisessa yhdistyy työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivis ja saumaton yhteistyö. (Manka & Manka 2016, 64–67.) Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointitutkimuksen pääpaino on työntekijöiden psyykkisessä hyvinvoinnissa, johon koronaepidemian aiheuttama epävarmuus vaikuttaa eniten.



## 2.1 Hyvinvoivan työyhteisön tuomat edut

Kauhanen (2016, 18) ja Kehusmaa (2011, 81) ovat samaa mieltä siitä, että tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin lisäämisellä on sekä välillisiä että välittömiä vaikutuksia yrityksen talouteen. Työhyvinvoinnin ja yrityksen kannattavuuden välistä yhteyttä ei tästä huolimatta pystytä mittaamaan yksiselitteisesti. Työhyvinvointi vähentää todistetusti sairauspoissaoloja ja parantaa henkilöstön motivaatiota, tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Vaihtuvuuden vähentyminen lisää työn tuottavuutta ja parantaa työn laatua. Tämä luo lisäarvoa sekä yritykselle että sen asiakkaille ja vaikuttaa pitkällä aikavälillä kannattavuuteen. On tärkeää, että yrityksen hyvinvointistrategiaa toteutetaan konkreettisin teoin, joilla tähdätään hyvinvoinnin lisäämiseen. Kaijala & Tolvanen (2020, 18) ja Viitala & Jylhä (2019, 221) ovat molemmat sitä mieltä, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Tämän vuoksi henkilöstön hyvinvoinnin tulisi olla oleellinen osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. Sitoutuneet ja osaavat työntekijät mahdollistavat yrityksen tavoitteiden toteuttamisen.

Myös Manka (2010, 75–76) esittää, että työntekijöiden hyvinvointi ja yrityksen tuloksellisuus ovat sidoksissa toisiinsa. Manka toteaa, että tutkimukset ovat osoittaneet tyytyväisellä henkilöstöllä olevan positiivisia vaikutuksia yrityksen asiakastyytyväisyyteen, johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön tyytyväisyydellä on näin ollen selkeä yhteys yrityksen tuottavuuteen. Esimiestoiminnan ja henkilöstön osaamisen kehittäminen tuottavat yritykselle taloudellista hyötyä. Toimintaympäristön ja asiakkaiden odotusten muuttuessa jatkuvasti kyky uudistua on yrityksen tärkein kilpailuetua luova lähde.

Kauhasen (2016, 17) mukaan työhyvinvointia edistävä toiminta parantaa tuottavuuden, kilpailukykyä ja taloudellisen tuloksen lisäksi yrityksen mainetta. Oikeanlaisten osaajien houkuttelemisen ja heidän sitouttamisensa ovat nykyajan haasteita. Tämän vuoksi henkilöstöstä huolehtimiseen ja hyvinvoinnin tukemiseen on tärkeää varata resursseja. Työhyvinvointiin satsaaminen maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin.

Kehusmaa (2011, 18) on havainnut työhyvinvointitoiminnan olevan parhaimmillaan hyvin laaja-alaista ja kokonaisvaltaista. Anttonen & Räsänen (2009, 19) ja Kauhanen (2016, 17) ovat yhtä mieltä siitä, että työhyvinvoinnilla on vaikutuksia kansantalouden, yksilön ja yrityksen tasolla: tuottavuus paranee, työurat pitenevät, eläkkeelle siirrytään myöhemmin, työssäolo lisääntyy, työpaikan imago kohenee, liiketoiminnan tulos, laatu ja kilpailukyky paranee, yksilön motivaatio kasvaa ja stressi vähenee. Suonsivun (2014, 7) mukaan työhyvinvoinnin käsite ja päivittäiset käytännöt ovat kehittyneet paljon vuosien saatossa. Työn muuttuessa alati vaativammaksi, myös yritysten ja johtamisen odotetaan muuttuvan

henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia tukevaan suuntaan. Jos työntekijältä vaaditaan paljon, on jaksamiseen ja osaamiseen kiinnitettävä tarpeeksi huomiota.

Perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää pääsemään kiinni tehokkaiseen työskentelyyn. Tarkoituksena on myös saada uusi työntekijä tuntemaan olevansa yrityksessä ja työyhteisössä hyväksytty ja tervetullut jäsen. (Viitala 2013, 193.) Perehdyttäjä kertoo uudelle työntekijälle yhteisön tavoitteet, toimintamallit, arvot, käytännöt ja muut rutiinit sekä tutustuttaa hänet uuteen työympäristöön. Epäonnistuneella perehdytyksellä voi olla pitkäaikaisia seurauksia. (Juholin 2009, 46.) Usein työhön liittyvä turhautuminen johtuu osaamisen puutteesta, joka puolestaan johtaa motivaation ja työn ilon katoamiseen (Viitala 2013, 230). Day, Kelloway & Hurrell (2014, 36) esittävät, että yritys menettää henkilöstön vaihtuessa uusien työntekijöiden hankintaan ja perehdytykseen käytettyjen resurssien lisäksi asiantuntemusta, tietotaitoa ja mahdollisesti myös asiakassuhteita.

Yritykseen vahvasti sitoutunut henkilöstö parantaa yrityksen toiminnan laatua, tehostaa tavoitteiden saavuttamista ja mahdollistaa jatkuvan kehityksen (Viitala 2013, 85). Day ym. (2014, 35) mukaan yritys säästää huomattavia summia, jos se pystyy sitouttamaan henkilökuntansa. Kustannuksia syntyy rekrytoinnista, perehdyttämisestä ja täyden työtehon saavuttamiseen kuluvasta ajasta. Kustannukset vaihtelevat työtehtävien vaativuuden mukaan, mutta yhden työntekijän korvaaminen saattaa maksaa yritykselle jopa työntekijän vuosipalkan verran. Juholin (2009, 46) esittää, että sitoutuminen ei ole mahdollista ennen kuin työntekijä tuntee yrityksen perustehtävän, tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat. Sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työn mielekkyys, palkka, palkitseminen, työsuhteet, työsuhteen pysyvyys ja perehdytys. Rauramo (2012, 16) esittää, että työhyvinvointia edistävän toiminnan suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota siihen, että toimien vaikutusta pystytään arvioimaan. Tavoitteiden saavuttamista voidaan arvioida vain, jos tavoitteita pystytään mittaamaan järjestelmällisesti.

## **2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät**

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvoinnin osa-alueita käsitellään Rauramon (2012, 13–15) porrasmallin (kuvio 1) viitekehyksen avulla. Porrasmalli kuvaa työhyvinvointia viiden kohdan portaikkona, joka pohjautuu Maslow'n tarvehierarkiaan. Maslow'n teorian mukaan ihmisen perustarpeilla on hierarkkinen järjestys, jonka perimmäisenä tavoitteena on itsensä toteuttaminen. Perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, yhteisöllisyyden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Kun tavoite on saavutettu, tarpeen täyttymiseen vaadittavia olosuhteita pyritään pitämään yllä. Alkuperäisen teorian mukaan seuraavalle portaalle voidaan siirtyä vasta, kun edellisen portaan tarve on tyydy-

tetty. Sittemmin on todettu, että tämä oletus ei ole paikkansa pitävä. Tyydytetyt tarpeet eivät ole enää aktiivisia motivaatiotekijöitä, vaan ihminen pyrkii aktiivisesti tyydyttämään juuri sen hetkisessä elämäntilanteessa vallalla olevan tarpeen. (Rauramo 2012, 13–15.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin porrasmalli (mukaillen Rauramo 2012, 15)

Rauramon (2012, 15) suunnittelemassa työhyvinvoinnin porrasmallissa perustarpeet on liitetty työelämään ja mallissa peilataan niiden vaikutusta motivaatioon. Mallissa on yhdistetty Maslow'n tarvehierarkiaa työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvointia edistävien mallien ja määritelmien kanssa. Jokaisella portaalla käsitellään sekä yksilön että yrityksen mahdollisuuksia vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Porrasmallin avulla voidaan kehittää yksilön, työyhteisön ja yrityksen työhyvinvointia askel kerrallaan. Portaavat ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Johtaminen liittyy olennaisesti jokaiseen portaaseen ja se muodostaa porrasmallin kuudennen osa-alueen. Porrasmallin tarkoitus on tarjota toimintamalleja työhyvinvoinnin pitkäjänteisessä ja suunnitelmallisessa kehittämisessä.

Kehusmaa (2011, 20) esittää, että porrasmallissa edellisen portaatan perustarpeiden ei tarvitse täytyä ennen kuin voidaan siirtyä seuraavalle askelmalle. Parhaimmillaan työ on niin mielekästä, että ajoittain työntekijä uppoutuu tehtäviinsä, jolloin fyysiset tarpeet, kuten

nälkä, pääsevät unohtumaan. Työntekijöiden erilaiset tarpeet ja motiivit lisäävät esimiestyön haasteita. Hyvä ihmistuntemus ja yksilöiden tarpeiden tunnistaminen auttavat esimiestä johtamaan tiimiään.

Viitala (2013, 212) esittää, että työhyvinvoinnin tarkastelu painottui aikaisemmin työpahoinvointia aiheuttavien tekijöiden havainnointiin. Työpahoinvointia aiheuttavien erilaisten riskitekijöiden, poissaolojen, stressin ja uupumuksen syiden etsiminen ei kuitenkaan riitä, vaan on löydettävä keinoja tuottaa mielekkyyttä ja voimaantumista työssä. Oman potentiaalinen hyödyntäminen sekä innostumisen ja kehittymisen mahdollistavat työolosuhteet synnyttävät työn imua. Työn imu syntyy monipuolisista ja haastavista tehtävistä, yhteisön tuesta, arvostuksen tunteesta, vaikutusmahdollisuuksista ja oikeudenmukaisesta johtamisesta. Mankan & Mankan (2016, 109) mukaan työn imu synnyttää aitoa halua panostaa työhön, lisää työn kokemista merkitykselliseksi ja ammattitilpeyttä sekä voimakasta työhön paneutumista. Työn imulla on positiivinen vaikutus työyhteisössä sen siirtyessä työntekijältä toiselle.

Esimiehellä on viime kädessä vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. Esimiehen tehtäviin kuuluu varmistaa, että työtehtävät ovat työntekijöille mielekkäitä ja sopivan haastavia. Työhyvinvoinnin suunnittelussa ja seurannassa olennaista on hyvinvointia uhkaavien tekijöiden ennaltaehkäisy. Esimiehen tulee puuttua työyhteisön sisäisiin ongelmiin ajoissa, jotta erimielisyyksistä koituu mahdollisimman pienet vauriot yhteisölle. Työyhteisön ongelmat vaikuttavat yksityiselämään ja vapaa-aikaan ja näin ollen altistavat työuupumukselle ja uhkaavat terveyttä. (Rauramo 2012, 63.) Työyhteisössä terveyttä ja hyvinvointia voidaan mitata erilaisilla kyselyillä, terveystarkastuksilla, fyysisen kunnon mittauksilla sekä arvioimalla työtehtävien kuormittavuutta (Rauramo 2012, 25). Mankan (2010, 215) mukaan perinteisiä työhyvinvoinnin mittareita ovat sairauspoissaolot ja työtaturmat. Ne ovat jo tapahtuneita asioita, eikä niihin voi vaikuttaa enää. Tulevaisuutta ennakoivia mittareita ovat itsearviointit, työhyvinvointitutkimukset ja työniloa mittaavat kyselyt. Työhyvinvoinnin tutkimiseen kannattaa sisällyttää molempia mittareita.

Mankan & Mankan (2016, 91–92) mukaan ennaltaehkäisevä toiminta säästää huomattavasti työhyvinvointitoiminnan kokonaiskustannuksia. Tilanteiden ratkaisemiseen on käytettävissä enemmän keinoja silloin, kun tilanteeseen puututaan hyvissä ajoin. Ennakoimalla ongelmat eivät pääse kasvamaan suuriksi, jolloin niistä aiheutuvat kustannukset jäävät kohtuullisiksi. Proaktiivisella eli ennakoivalla toiminnalla ei ratkaista vain jo olemassa olevia haasteita, vaan luodaan työyhteisössä sellaiset olosuhteet, joissa on miellyttävä työs-

kennellä. Sairauslomat ja työyhteisössä pitkään jatkuneet ristiriitatilanteet tulevat työnantajalle kalliiksi. Yritykselle koituu vähemmän kustannuksia riskejä etukäteen havaitsevien mittareiden käyttämisestä, kuin vaikka sairauspoissaolojen mittaamisesta.

### **2.2.1 Terveys luo hyvinvoinnin perustan**

Rauramon (2012, 26–27) luoman työhyvinvoinnin porrasmallin ensimmäisellä askelmalla on terveys. Maailman terveysjärjestö WHO määrittelee terveyden täydellisen fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaksi. Määritelmän mukaan terveys ei siis ole vain sairauden puute. Terveystään huolehtiva yrittää ennaltaehkäistä sairauksia ja edistää aktiivisesti terveyttä. Terveellisiin elämäntapoihin lukeutuu säännöllinen ja kohtuullisesti kuormittava liikunta, terveellinen ruokavalio, kohtuullinen alkoholin käyttö, riittävä palautuminen ja uni, sekä tupakoimattomuus. Tuki- ja liikuntaelinsairauksia, diabetesta sekä sydän- ja verisuonitauteja pystyttäisiin usein välttämään terveellisillä elämäntavoilla. Monipuolisella ja säännöllisellä liikkumisella on huomattavia vaikutuksia terveyden lisäksi työkykyyn. Liikunta lisää työ- ja toimintakykyä sekä kokonaisvaltaista hyvinvointia. Työpäikoilla terveyden edistämistä lisääviä keinoja ovat henkilökunnan terveyden ja toimintakyvyn lisääminen sekä työstä johtuvien sairauksien ja työtapaturmien sekä muiden terveysongelmien vähentäminen.

Työnantajan tarjoaman terveystiikunnan päämääränä on saada kaikki työntekijät innostumaan liikunnasta jossain muodossa ja tehdä liikkumisesta säännöllistä. Yhdessä liikkuminen nostattaa työpaikan yhteishenkeä ja lisää työviihtyvyyttä. Tehokkaita tapoja aktiivisuuden lisäämiseen ovat liikunnan salliminen työajalla ja liikuntasuorituksista palkitseminen. Liikkumiseen voi kannustaa esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden kokeilla uusia lajeja tutussa ryhmässä tai tarjoamalla henkilökunnalle asiantuntijan laatiman henkilökohtaisen kunto-ohjelman. Aktiiviseen liikkumiseen kannustaa myös sykettä tai askeleita mittaavan aktiivisuusrannekkeen seuraaminen. (Rauramo 2012, 28.)

Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin saavuttamiseksi yrityksen pitää olla sitoutunut hyvinvointia lisäävän toiminnan kehittämiseen ja työntekijän tulee vaalia terveellisiä elämäntapoja. Molemmat osa-alueet ovat merkittäviä ja niiden pitää olla tasapainossa. (Kehusmaa 2011, 39.) Liikunta vaikuttaa fyysisen kunnon lisäksi myönteisesti sosiaalisiin suhteisiin ja psyykkiseen olotilaan. Kun saavutetaan itselleen asetettuja tavoitteita, itseluottamus kohoaa. Liikunta auttaa tehokkaasti tyhjentämään mielen psyykkisesti kuormittavan työpäivän jälkeen. (Juuti & Vuorela 2015, 88–90; Manka 2010, 214.) Aura & Ahonen (2016, 164) esittävät, että tutkimusten mukaan säännöllinen liikunta parantaa terveyttä ja työkykyä sekä auttaa käsittelemään henkistä kuormitusta. Terveiden kannalta riittävä viikoittainen liikuntamäärä 18–64-vuotiaille on UKK instituutin suosituksen mukaan joko 2,5 tuntia sykettä

nostavaa liikuntaa tai 1h 15min teholtaan rasittavaa liikuntaa. Liikuntaa ja lihaskuntoharjoittelua tulisi harjoittaa vähintään kahdesti viikossa. Sykettä nostavaa liikuntaa on esimerkiksi sauvakävely, uinti ja tanssi. Kuntoa kohottavia eli teholtaan raskaita liikuntamuotoja ovat esimerkiksi juoksu, pyöräily, hiihto ja pallopelit. (UKK 2019.)

Rauramon (2012, 29–34) mukaan fyysisen aktiivisuuden ohella myös terveellisellä ruokavaliolla on merkittävä rooli terveyden ylläpitämisessä. Säännöllinen ateriarytmi, terveelliset ruokailutottumukset, riittävä veden juominen ja alkoholin kohtuukäyttö auttavat kehoa toimimaan tehokkaasti. Työpaikkaruokailulla on ravinnonsaannin lisäksi muitakin vaikutuksia. Ruokatauko tarjoaa levähdyshetken työstä ja tilaisuuden työpaikan sisäisten sosiaalisten suhteiden hoitamiseen. Vuorotyötä tekeville ruokailutaukojen järjestäminen on usein haastavaa. Riittävällä palautumisella ja unen saannilla on myös oma roolinsa terveyden ylläpitämisessä. Liian vähäinen uni aiheuttaa väsymystä, keskittymisvaikeuksia ja ärtyneisyyttä. Unihäiriöt ovat usein työperäisiä ja johtuvat vuorotyön epäsäännöllisyydestä, stressistä tai ylikuormituksesta. Vuorotyö altistaa erilaisille terveyshaitoille, kuten unettomuudelle, ruoansulatuselimistön toimintahäiriöille ja väsymykselle päiväsaikaan. Yksi valvottu yö vastaa promillen humalatilaa ja tuplaa työtaturmien riskin.

Kehusmaa (2011, 113) ja Rauramo (2012, 47) esittävät, että työn ei tule olla tekijälleen liian raskasta, yksipuolista tai vaikeaa, mutta ei myöskään liian kevyttä tai helppoa. Fyysisesti tai psyykkisesti liian raskas työ heikentää työkykyä. Rauramon (2012, 47–55) ja Viitalan (2013, 216) mukaan fyysisesti kuormittavassa työssä pitää kiinnittää huomiota työasentoon, työliikkeisiin ja fyysisen voiman käyttöön. Jatkuva liika kuormitus johtaa pahimmillaan ammattitautien syntymiseen ja työkyvyttömyyteen. Yleisimpiä haitallisia kuormitustekijöitä ovat käsin tehtävät nostot, yksipuoliset toistuvat liikkeet ja paikallaan istuminen. Psyykkisesti kuormittavassa työssä pitää huomioida työn tavoitteet ja toimintatavat, työn määrä ja tempo sekä niihin liittyvät vaikutusmahdollisuudet ja uuden oppimisen mahdollisuus. Vastuun määrällä, työstä saatavalla palautteella ja arvostuksella on merkittävä rooli työn psyykkisen kuormituksen kannalta. Sosiaalisen kuormituksen määrään vaikuttaa yksintyöskentely, yhteistyö, tiedon kulku ja saanti, työyhteisön ristiriidat, epäasiallinen kohtelu ja tunteita herättävät kohtaamiset asiakaspalvelutilanteissa. Työvireen ylläpitämiseksi työtä voidaan tauottaa ja jaksottaa vaativimpiin ja helpompiin tehtäviin. Kiireen hallinta, avoimen työilmapiirin luominen ja mielekkään työn tarjoaminen sekä vaikutusmahdollisuuksien lisääminen edesauttavat työyhteisön kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Kiire johtuu joko työn liian suuresta määrästä, työnhallinnan puutteesta tai tehottomasta töiden järjestelystä (Rauramo 2012, 56). Virolaisen (2012, 54–58) mukaan Suomi on yksi

Euroopan maista, jossa koetaan eniten työkiirettä. Tiukat aikataulut ja kiire lisäävät työpaineen määrää, jota kokee yli puolet suomalaisista. Kiireen aiheuttamalla stressillä on useita fyysisiä vaikutuksia ihmiskehoon. Vaikutukset näkyvät hormonitoiminnan häiriöinä, nousseena verenpaineena ja vastustuskyvyn heikkenemisenä. Kuormittava ja pirstaleinen työ sekä työaikojen ja -tehtävien venyminen liittyvät olennaisesti kiireeseen. Teknologian kehittyminen ei ole lisännyt ihmisten vapaa-aikaa. Sähköpostin ja matkapuhelinten kehityksen myötä kiire on vain lisääntynyt. Kiire on yksi työn merkittävimmistä henkistä rasittavuutta ja työpaineita lisäävistä tekijöistä (Suonsivu 2014, 26). Jatkuvasti tehtynä ylityöt vähentävät työhyvinvointia. Ylityöt vähentävät vapaa-aikaa, jolloin sosiaalinen elämä kärsii, väsymys lisääntyy, yöunet lyhenevät ja stressi lisääntyy. Stressi lisääntyy etenkin niillä työntekijöillä, jotka tekevät ylitöitä ilman palkkaa. Työaikalaisissa on määritelty viikoittaiset työajat sekä ylityötunnit. Jokaisella yrityksellä tulee olla toimiva ja ajantasainen työaikakirjanpito. (Virolainen 2012, 58–62.)

Rauramon (2012, 59) mukaan perusoletus työelämässä on, että työn vaatimukset, yksilön toimintakyky, osaaminen ja odotukset ovat tasapainossa. Koska stressille altistutaan jatkuvasti, siihen sopeutuminen on tärkeää. Stressi voi vaarantaa terveyden ja on haitallista silloin, kun siihen sopeutumisen yrittäminen vie liikaa yksilön voimia. Manka & Manka (2016, 176–177) yhtyvät Rauramon ajatukseen siitä, että liiallinen stressi ilmenee yleensä unihäiriöinä, töiden aloittamisen vaikeutena, keskittymiskyvyn heikkenemisenä, muistihäiriöinä ja ärtyneisyytenä. Pitkään jatkunut stressi altistaa työuupumukselle. Sen ominaispiirteitä ovat ylitseppäsemätön väsymys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Rauramo (2012, 59) listaa yleisimmiksi stressin aiheuttajiksi ympäristön vaatimukset, kuten liian suuren työmäärän, aikataulupaineet, alati kasvavat tehokkuusvaatimukset, muutokset, epävarmuuden ja muut häiriötekijät. Manka & Manka (2016, 176) esittävät, että työstä syntyvän positiivisen stressin avulla työntekijä voi yltää työssään huippusuorituksiin. Stressi muuttuu negatiiviseksi silloin, kun se on liian kuormittavaa ja alkaakin heikentämään työsuorituksia. Fyysisten oireiden lisäksi liika stressi heikentää muistia huomattavasti.

Suonsivun (2014, 23–24) ja Viitalan (2013, 220) mukaan stressi juontaa juurensa ihmisen omista sisäisistä tekijöistä, kuten motivaatiosta, tunteista ja ympäristötekijöistä. Mitä vähemmän työntekijän ominaisuudet ja osaaminen vastaavat työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin, sitä todennäköisemmin syntyy työstressiä. Tyypillisiä pitkään jatkuneen stressin oireita ovat väsymys, päänsärky, vatsavaivat ja unettomuus (Rauramo 2012, 59). Stressin käsittelyn kannalta on olennaista minkälaisia välineitä ja voimavaroja yksilöllä on haasteiden ja uhkien kohtaamiseen eli miten hyvin työntekijä pystyy mukautumaan tilan-

teeseen. Stressiltä suojaavia voimavaroja ovat terveys, energisyys, positiivisuus sekä ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Ihanteellisessa tilanteessa työn vaatimukset ovat tasapainossa tekijän osaamisen ja muiden voimavaratekijöiden kanssa ja työntekijä pysyy itse vaikuttamaan työn sisältöön. Liian vähäiset tavoitteet työssä voivat myös aiheuttaa stressiä. Osittain Rauramon porrasmallin osa-alueet kulkevat limittäin, sillä vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön liittyen lisäävät myös turvallisuuden tunnetta, joka on toisen askelman teemana.

Työ saa aikaan stressiä, jos sen koetaan olevan hyvin kuormittavaa ja vain vähän palkitsevaa. Palkitsevuudella tarkoitetaan vaikutusmahdollisuuksia, arvostusta, työsuhteen varmuutta, kehittymismahdollisuuksia ja oikeudenmukaisesti toimivaa työyhteisöä. Palkitsevuudella ei tarkoiteta pelkästään työstä maksettavaa rahallista korvausta. (Suonsivu 2014, 26.) Esimiehen kanssa säännöllisesti käyty kehityskeskustelu voi tarjota työntekijälle apua työkuormituksen säätelyssä ja sitä kautta työhyvinvoinnin ylläpitämisessä (Rauramo 2012, 59). Palkitsemisen elementtejä löytyy usealta porrasmallin askelmalta. Oikeudenmukainen palkitseminen ruokkii arvostuksen tarvetta, joka löytyy neljänneltä portaalta. Työyhteisön yhteishenki taas vaikuttaa yhteisöllisyyden tarpeeseen, joka on kolmannen portaan teema.

### **2.2.2 Työn pysyvyys vaikuttaa turvallisuudentunteeseen**

Maslow'n tarvehierarkiassa ja työhyvinvoinnin porrasmallissa turvallisuuden tarve on toisella portaalla. Se on yksi ihmisen perustarpeista ja perusoikeuksista. Turvallisuuden tarve pitää sisällään fyysisen, psykologisen, moraalisen sekä terveyteen ja omaisuuteen liittyvän turvallisuuden. Fyysinen turvallisuus liittyy työhön ja toimeentuloon. Tasapainon järkkymättömyys ja jatkuvuus ovat turvallisuudentunteen peruselementit. Turvattomuuden tunteita aiheuttavat taloudelliset, poliittiset, suuntautumiseen liittyvät tai muut henkilökohtaisia turvattomuutta aiheuttavat epävakaisuudet. Turvallisuuden tunnetta lisää varmuus työn säilyvyydestä, tyydyttävä toimeentulo, turvallinen työympäristö ja työ sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. Turvallinen työympäristö takaa sen, että työntekijät pääsevät töistä kotiin terveinä, eivätkä kärsi työtapaturmista, työperäisistä sairauksista tai epäasiallisesta kohtelusta. Epävarmuus työn säilyvyydestä vähentää työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Ylintä johtoa myöten jokaisen työntekijän tulee sitoutua turvallisuuden edistämiseen valitsemalla turvallisia työ- ja toimintatapoja jokapäiväisessä työssään. Aktiivinen turvallisuuden tavoittelu työyhteisössä sisältää riskien arvioinnin sekä toiminnan suunnittelun, toteutuksen ja seurannan. Tapaturmia sattuu työpaikkaa enemmän työmatkaliikenteessä ja vapaa-ajalla. (Rauramo 2012, 69–77.)



Pukarisen (2020, 28–29) mukaan turvallisen työyhteisön peruselementit ovat tasa-arvoisuus ja oikeudenmukainen kohtelu, nopea ja kattava tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät ja avoin sekä kannustava ilmapiiri. Turvallisessa ympäristössä uskalletaan pyytää apua. Virheiden tekemistä ei tarvitse pelätä, sillä ne nähdään tilaisuutena kehittyä. Avoimessa ilmapiirissä ongelmiin uskalletaan puuttua hyvissä ajoin. Ongelmista keskusteltaessa etsitään toiveita ja ehdotuksia tilanteen korjaamiseksi, eikä etsiä syyllisiä tai syitä epäonnistumiseen (Manka 2011, 125). Yritysjohdo ja esimiehet ovat ongelmien ratkaisussa avainasemassa. Heidän toiminnassaan tulee näkyä halu ratkaista työyhteisön ongelmat. Ei voida olettaa työntekijöiden puuttuvan epäkohtiin, jos esimiehet ja johto eivät näytä esimerkkiä. (Pukarinen 2020, 28–29.)

Työilmapiirimittaukset ja kehityskeskustelut ovat työkaluja työyhteisön turvallisuuden kehittämiseksi ja mittaamisessa. Manka (2010, 62) esittää, että työilmapiirimittauksessa keskeisessä asemassa on työyhteisön vuorovaikutuksen laatu, eli esimiehiltä ja työkavereilta saatu tuen määrä, sekä yhteiset keskustelut koskien työn tavoitteita ja niiden saavuttamista. Juuti & Vuorela (2015, 48) esittävät, että turvattomuutta työelämässä aiheuttaa tiedon panttaaminen, juoruilu, kiusaaminen ja muu epäasiallinen käytös sekä väkivallan uhka. Työturvallisuuslain (23.8.2002/738) 5 luvun 28 § mukaan työnantaja on velvollinen puuttumaan työntekijään kohdistuvaan ja hänen terveyttään haittaavaan häirintään tai muuhun epäasialliseen kohteluun. Epäasiallista kohtelua on uhkailu, pelottelu, pilkkaaminen, vihjailu, vähättely, sukupuolinen ahdistelu ja syrjintä. Toistuvasti kielteisen tai uhkaavan käytöksen kohteeksi joutuneesta työntekijästä tulee puolustuskyvytön. (Rauramo 2012, 86–87.)

Palvelualoilla työntekijät kohtaavat ajoittain haastavia asiakastilanteita. Haastavien tilanteiden hoitamisessa auttaa omien tunteiden ja kiihtymyksen hallinta sekä asiakkaan määrätietoinen rauhoittaminen. Väkivallan torjumiseksi voidaan käyttää hyväksi erilaisia turvallisuusjärjestelyitä ja -laitteita. Väkivaltatilanteita koskevaan toimintaohjeeseen kirjataan yhteiset toimintatavat sanallisen uhkailun hallintaan, fyysisen väkivallan torjumiseen, käyttöohjeet työpaikan turvalaitteisiin, tärkeät puhelinnumerot, pakoreitit, ilmoitusmenettely ja jälkihoidon mahdollisuus. Yksintyöskentely altistaa osaltaan uhkatilanteiden syntymiselle ja sitä olisi hyvä välttää mahdollisuuksien mukaan. Vakavat onnettomuudet, väkivallan kohteeksi joutuminen ja muut kriisitilanteet vaativat jälkihoitoa terveydenhuollon ammattilaisen opastuksella. (Rauramo 2012, 89–92.)

Työelämässä tapahtuvat muutokset vaativat yrityksiä ja työntekijöitä sopeutumaan ja uudistumaan kehityksen mukana. Useat samanaikaiset muutokset ja niiden nopea aikataulu

aiheuttavat työyhteisössä turvattomuutta. Mahdollisuus olla mukana muutoksen toteutuksessa vähentää muutosvastarintaa. Yhteinen visio, ajantasainen tiedonkulku ja eri toimintatapojen vertailu yhdessä ovat muutostilanteessa osallisena oleville tärkeitä asioita. Toimivassa työyhteisössä muutos saa aikaan kriittistä keskustelua rakentavalla tavalla ja yhdessä toteutettava muutos nähdään positiivisena mahdollisuutena. Muutokseen valmistautumiseen kuuluu muutoksen ennakointi, laadun määrittely, vaikutusten arviointi ja aikataulun suunnittelu. Valmistautumiseen kuuluu myös tukitoimien suunnittelu ja resursointi, tehtävienjako ja niistä viestiminen. Muutosten läpiviennissä perusteellisesti suunniteltu ja toteutettu viestintä on erityisen tärkeää. Kasvokkain annettu informaatio on vähintään yhtä tärkeä viestinnän osa kuin sähköinen ja kirjallinen tiedottaminen. (Rauramo 2012, 95–96.) Manka (2010, 100) esittää, että aloitetut uudistukset tulee saattaa päätökseen ennen kuin seuraavia muutoksia aletaan toteuttaa. Henkilökuntaa voidaan motivoida osallistumaan muutoksen toteutukseen kertomalla selkeästi mitä muutoksella on tarkoitus saada aikaan ja millä tavalla tavoitteisiin päästään.

Työyhteisön sisäiset tai ulkoiset kriisit, kuten suuri muutos toimialalla, herättää yrityksen ja koko toimialan sidosryhmissä epävarmuutta. Kriisitilanteen sattuessa yritysjohto valitsee, haluaako se osallistua tietojen jakamiseen passiivisesti tai aktiivisesti. Passiivinen toiminta tähtää tiedon panttaamiseen tai tietojen antamiseen vain niille, jotka niitä osaavat kysyä. Nopeasti uutisia jakava, oman näkemyksensä esittävä ja tietoja jatkuvasti päivittävä yritys toimii tiedonjaon suhteen aktiivisesti. Yleensä paras ratkaisu on nopea ja totuudenmukainen tiedottaminen. Jotta huhupuheilta vältytään, on yrityksen pidettävä henkilöstö, asiakaskunta ja yhteistyökumppanit ajan tasalla kriisitilanteessa. Onnistunut kriisiviestintä ei kolhi yrityksen mainetta. Jos kriisiviestinnässä epäonnistutaan, mitättömästäkin asiasta johtunut kriisi saattaa vaikuttaa yrityksen maineeseen negatiivisesti. (Lohtaja & Kaihoviirta–Rapo 2007, 112–113.) Nummelinin (2008, 21) mukaan yrityksen sisäiset muutokset ja niiden mukanaan tuoma epävarmuus heikentävät työntekijöiden ja työnantajan välistä luottamusta. Luottamusta voidaan lisätä läpinäkyvällä tiedottamisella, henkilökunnan toiveita huomioimalla ja muutoksia ennakoivalla toimintasuunnitelmalla. Tiedottamalla työpaikan tilanteesta säännöllisesti ja totuudenmukaisesti työnantaja tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden perustaa mielipiteensä monipuoliseen ja ajantasaiseen tietoon. Mitä aikaisemmin työpaikan menettämisen uhka tulee työntekijän tietoon, sitä paremmat edellytykset hänellä on löytää tilanteeseen sopiva ratkaisu.

### **2.2.3 Yhteisöllisyys rakentuu luottamuksen varaan**

Rauramon (2012, 103–105) työhyvinvoinnin porrasmallin kolmas askelma liittyy sosiaalisuuteen ja tunnepohjaisiin suhteisiin, jotka ilmenevät työelämässä yhteisöllisyyden tarpeena. Itsetunto muotoutuu ja voimistuu suhteessa muihin ihmisiin ja positiivinen palaute

kehittää sitä myönteisesti. Kehusmaa (2011, 116) esittää, että avoin ja tasa-arvoinen työyhteisö tarjoaa yksilölle ja hänen persoonalleen mahdollisuuden menestyä. Yhteisten päämäärien saavuttamiseksi työskentely luo yhteisöllisyyttä. Erilaisiin ryhmiin liittyminen elämän varrella on ihmiselle luonteista. Tällaisia yhteisöjä ovat perhe, ystävät, harrastusseurat ja työyhteisöt. Jokainen kaipaa rakkautta, hyväksyntää ja huomatuksi tulemistä sekä haluaa tuntea itsensä tarpeelliseksi. Yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöjen sisäiset hyvät ihmissuhteet ovat tärkeitä. Työ, harrastukset ja arjen pyörittäminen täyttävät usein päivät, eikä sosiaaliselle kanssakäymiselle perheen, sukulaisten ja ystävien kanssa jää riittävästi aikaa.

Rauramon (2012, 105–106) mukaan luottamuksen varaan rakennettu työyhteisö mahdollistaa yhteisöllisyyden kasvun ja kehityksen. Työntekijöiden vankka keskinäinen luottamus mahdollistaa myös avoimen kanssakäymisen työyhteisössä. Esimiesten odotetaan osaltaan huolehtivan työntekijöiden työhyvinvoinnista, mutta jokainen on myös itse vastuussa omasta työssä jaksamisestaan. Manka & Manka (2016, 148) ovat Rauramon (2012, 105–106) kanssa samaa mieltä siitä, että avoin ja luottamuksellinen työyhteisö parantaa yksilöiden työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Avoimessa työyhteisössä ajatusten vaihto, aktiivinen auttaminen, mielipiteiden jakaminen, epäkohtiin puuttuminen, sanojen ja tekojen yhteneväisyys ja muiden arvostaminen onnistuu. Muilta ihmisiltä saatu sosiaalinen tuki auttaa lieventämään elämässä esiintyviä paineita ja jaksamaan työssä.

Työntekijät huomioivalla johtamisella on henkilöstön työhyvinvointiin positiivisia vaikutuksia. Tapaamalla säännöllisesti työntekijöitään esimies ja yrityksen muu johto voi osoittaa olevansa kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan ja kuulumisistaan. Tapaamisissa voidaan käsitellä työtehtävien sisällön ja aikataulun lisäksi hyvinvointiin liittyviä asioita, kuten työpäivien venymisiä tai poissaoloja. Tapaamisissa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus antaa avoimesti palautetta toisilleen. Tapaamisissa esimies voi auttaa työntekijää hahmottamaan työtehtävien sisältöä ja aikataulua. Esimiehen työskennellessä yhdessä työntekijöidensä kanssa ja tapaamalla heitä säännöllisesti, työntekijä välttyy epätietoisuuden ja opastuksen puutteen aiheuttamalta työstressiltä. On tärkeää, että työntekijä tietää millaisia odotuksia hänen työlleen on asetettu. Työyhteisön ja sen yksilöiden hyvinvointi on henkilöstön sitoutumisen kannalta paljon tehokkaampi keino kuin esimerkiksi työnantajan tarjoamat etuudet ja palkankorotukset. (Sands 2020.)

Rauramon (2012, 107–108) ja Virolaisen (2012, 184) mukaan työpaikan ilmapiiri muodostuu keskinäisestä luottamuksesta, johtamisesta ja yhteistyöstä. Hyvän työilmapiirin elementeistä löytyy monta samaa tekijää, kuin terveyden ja turvallisuuden tarpeen täyttävissä

tekijöissä. Niitä ovat esimerkiksi toimiva esimies-alaissuhde, tehokas tiedonkulku, koulutus- ja etenemismahdollisuudet, työn kuormituksen sopiva taso suhteessa työntekijän osaamistasoon, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo, vaikutusmahdollisuudet, yhteiset tavoitteet ja yhteishenki.

Juuti & Vuorela (2015, 53) ovat Rauramon (2012, 108–109) kanssa samaa mieltä siitä, että työpaikan ihmissuhdeongelmien taustalla on usein väärinkäsitys, tiedon puuttuminen tai vaikeudet yksityiselämässä. Juuti & Vuorela (2015, 53) esittävät, että väärät tulkinnat johtuvat usein avoimen kommunikaation puutteesta ja voivat aiheuttaa jopa ihmissuhteiden rikkoutumisia. Esimiehen nopea puuttuminen ongelmiin lisää luottamusta työyhteisössä ja samalla parantaa työn laatua. Työyhteisön jokaisen jäsenen tulee sitoutua työilmapiirin kehittämiseen. Työilmapiirin laatua voidaan arvioida kehityskeskustelulla tai työilmapiirikyselyllä. Usein työntekijät kokevat kyselyiden hyödyn jäävän vähäiseksi ja liian usein toistuvat kyselyt kuormittaviksi. Johtamisella on tärkeä rooli työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden muodostumisessa.

#### **2.2.4 Arvostus muodostuu sosiaalisesta arvostuksesta ja itsearvostuksesta**

Neljännellä porrasmallin askelmalla on arvostuksen tarve. Yritys voi vaikuttaa henkilökunnan kokemaan arvostukseen tunteeseen omien arvojensa mukaisilla toimilla, palkitsemisella, aktiivisella ja oikeudenmukaisella palautteen antamisella ja säännöllisillä kehityskeskusteluilla (Rauramo 2012, 15). Maslow'n tarvehierarkian mukaan arvostuksen tarpeessa on kaksi tasoa. Alemmalla tasolla on muilta saatu sosiaalinen arvostus, johon liittyy status, kuulumisuus, kunnia, maine ja kunnioitus. Ihminen tavoittelee mainetta ja kunniaa, haluaa olla tunnettu ja tärkeä sekä tulla nähdyksi. Ylemmällä tasolla on itsearvostus. Itsearvostukseen vaikuttavia tekijöitä ovat itseluottamus, saavutukset, johtajuus, riippumattomuus ja vapaus. Itsearvostusta on vaikeampi menettää kuin sosiaalista arvostusta ja siksi se on ylemmällä tasolla. Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen sekä riittävyys, kunnioituksen, riippumattomuuden ja vapauden tunteet liittyvät itsearvostukseen. Muilta ihmisiltä saatua arvostusta enemmän tavoitellaan korkeaa itsearvostusta ja itsekunnioitusta. Arvostuksen tarpeen täyttyminen parantaa itsetuntoa ja tarpeen jäädessä täyttymättä esiin nousee alemmuuden ja heikkouden tunteita. (Rauramo 2012, 123.) Day ym. (2014, 164) esittävät, että palkitseminen tehostaa tutkitusti työntekijöiden suorituskykyä. Palkitseminen ilmaisee arvostusta tehtyä työtä kohtaan ja se vastaa työntekijän arvostuksen tarpeeseen.

Rauramo (2012, 124–125) esittää, että ilman arvostuksen tunnetta itsetunto ei voi kehittyä. Jos työntekijä ei itse arvostaa työtään ja itseään, on muidenkin vaikea osoittaa arvostustaan häntä kohtaan. Tärkeiden ihmisten, kuten oman esimiehen, perheen ja ystävien, osoittama arvostus on merkityksellistä. Työyhteisön arvostuksen ansaitakseen työntekijän

pitää olla tehtäviinsä pätevä. Työstä saatu arvostus vahvistaa itsetuntoa silloin, kun arvostus liittyy osaamiseen, eikä esimerkiksi muodolliseen statukseen. Tulotaso vaikuttaa yksilön kulutukseen. Yhä useammin identiteetti rakentuu kulutuksen tason mukaan. Kalliita tuotteita hankitaan, jotta voidaan viestiä muille omaa statusta ja tiettyihin yhteisöihin kuulumista.

Työ merkitsee eri ihmisille eri asioita. Työ voidaan nähdä vain välttämättömänä pahana, toimeentulon mahdollistajana, kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Työn mielekkyys on yksilöllistä. Mielekkyyttä lisää yrityksen ja työntekijän yhteiset arvot ja selkeät tavoitteet. Myös esimiestyöllä on vaikutusta työn mielekkyyteen. Esimiehenä työskentely on vaativaa ja moniulotteista toimintaa. Arvostuksen osoittamiseksi esimies tarvitsee erilaisia taitoja sekä aitoa kiinnostusta ja halua tukea alaisiaan työssään. Avoin kommunikaatio työyhteisön jäsenten välillä parantaa työn tuloksellisuutta. On tärkeää uskaltaa sanoa ääneen oma mielipide, mutta yhtä tärkeää on myös osata kuunnella muita. (Rauramo 2012, 125–129.) Kehusmaa (2011, 119) esittää, että esimies voi osoittaa arvostuksensa työntekijöitä kohtaan luottamuksena ja antaa heille vaativia työtehtäviä. Työntekijöiden erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen ja heille annettu valta ja vastuu lisäävät arvostuksen tunnetta.

Rauramon (2012, 135) mukaan palautteen antaminen ja saaminen on avainasemassa työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kehittämisenä. Palaute antaa mahdollisuuden virheiden korjaamiseen ja työn kehittämiseen. Juholinin (2009, 164–165) mukaan avoimella palautekulttuurilla voidaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja työpaikan tunnelmaan. Vain palautetta saamalla ihminen voi kehittyä. Palautteen antajan tulee pohtia, millaisessa tilanteessa palaute on juuri kyseiselle henkilölle parasta antaa. Joskin tilanteessa palautteen antaminen muiden läsnä ollessa on paikallaan, kun taas joskus palaute on parasta antaa kahden kesken. Kielteinen henkilökohtainen palaute on hyvä antaa ensin asianosaiselle ja aina kahden kesken. Kielteinen palaute tulee antaa rakentavalla tavalla. Palautetta tulee antaa vain aiheesta ja sen pitää olla oikeudenmukaista, oli se sitten kielteistä tai myönteistä. Usein palautetta odotetaan omalta esimieheltä, vaikka aina hän ei ole paras palautteen antaja.

Kuten aikaisemmin on tullut ilmi, kehityskeskustelu on työntekijälle mahdollisuus saada palautetta työstään, antaa palautetta esimiehelle ja vaikuttaa työnsä sisältöön. Juholin (2009, 165–167) ja Aura & Ahonen (2016, 136) ovat samoilla linjoilla kehityskeskusteluiden sisällöstä ja tavoitteista. He esittävät, että kehityskeskustelussa työntekijä saa palautetta työstään ja onnistumisestaan. Keskustelussa työntekijä ja esimies voivat yhdessä määritellä työntekijälle uratavoitteita, kerrata työn sisältöä ja suunnitella työntekijän osaamisen kehittämistä sekä keskustella työntekijän yleisestä jaksamisesta ja motivaatiosta.

Esimiehelle keskustelu tarjoaa tilaisuuden saada palautetta omasta työstään, kuulla työntekijän näkemyksiä ja ajatuksia sekä varmistaa tavoitteiden yhtenäisyys. Keskustelun aikana esimies voi myös kerrata työntekijän henkilökohtaiset ja yrityksen tai tiimin yhteiset tulostavoitteet. Esimiehen pitää tuntea työntekijän toimenkuva, jotta keskustelu on mielekästä järjestää. Kehityskeskusteluista saadaan paras hyöty silloin, kun niitä pidetään säännöllisesti, molemmat osapuolet luottavat toisiinsa täysin, molemmat ovat valmistautuneet keskusteluun hyvin etukäteen ja keskustelussa esiin nousseiden epäkohtien korjaamiseksi ja kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi tehdään suunnitelma. Keskustelusta tehdään dokumentti, jotta keskustelun sisältöön voidaan palata myöhemmin. Dokumenttiin kirjataan yhdessä sovitut toimenpiteet ja niiden toteuttamiselle suunnitellaan aikataulu. Kehityskeskustelun keskeisiä tavoitteita ovat työn sujuvuuden ja työyhteisön toiminnan parantaminen sekä yksilön kehittymismahdollisuuksien ja motivaation kartoitus yhdessä. Esimiehen on hyvä käydä keskustelussa läpi mitä työntekijältä odotetaan, miten tämä suoriutuu työstään ja mikä on työntekijän rooli yrityksessä nyt ja tulevaisuudessa. Viitalan & Jylhän (2019, 240) mukaan esimies voi vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon huolehtimalla, että heidän työllään on realistiset, selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet.

Rauramon (2012, 137, 143) mukaan työtehtävien vaatimustaso, työolosuhteet ja työn tuottavuus vaikuttavat työstä saadun palkan suuruuteen. Palkitsemisjärjestelmät perustuvat työajan mittaukseen, työn vaatimusten arviointiin tai tulospalkkausjärjestelmiin. Viitala (2013, 138–139) esittää, että palkitseminen voi muodostua tulosperusteisesta palkan osasta, henkilö- tai tiimikohtaisesta palkanosasta ja työperusteisesta palkanosasta. Rahan lisäksi palkitsemiseen sisältyy erilaisia etuja, kuten auto-, asunto- ja lounasetu. Aineettomat palkitsemisen muodot sitouttavat henkilöstöä tehokkaammin kuin rahapalkka tai muut aineelliset edut. Kuten edellä on käynyt ilmi, aineettomia palkitsemismuotoja ovat kehittymismahdollisuudet, kiinnostavat työtehtävät, arvostus, vaikutusmahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen ja kannustava. Perehdyttäminen, kehityskeskustelut ja oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ovat tapoja, joilla yritys voi osoittaa arvostusta henkilöstölleen. Day ym. (2014, 170) esittävät, että palkitsemisen tulee olla ennen kaikkea oikeudenmukaista. Työntekijöiden keskinäistä kilpailua edellyttävät palkinnot aiheuttavat kitkaa työyhteisössä.

### **2.2.5 Osaamisen kehittäminen ylläpitää kilpailukykyä**

Rauramon (2012, 145) mukaan oman potentiaalinen ääri rajojen tavoittelu liittyy itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Osaaminen on työhyvinvoinnin porrasmallin viidenneltä ja viimeiseltä askelmalta löytyvä tarve. Tarve liittyy ihmisen haluun ymmärtää maailmaa ja kehittää itseään jatkuvasti oppimalla uutta, tutkimalla, kyseenalaistamalla, keksimällä, löytämällä ja

luomalla uutta. Tarvehierarkian mukaan ihmiset kaipaavat elämäänsä esteettisiä elämyksiä ja itsensä toteuttamista. Itsensä toteuttamiseen kuuluu älylliset ja esteettiset tarpeet. Edellisten askelmien tarpeiden täytyttyä ihminen haluaa päästä hyödyntämään koko potentiaaliaan, kasvaa ja kehittyä ihmisenä ja saavuttaa suurimmat unelmansa. Itsensä toteuttaminen kumpuaa halusta kokeilla rajojaan, löytää uusia kykyjä, haastaa itseään sekä älyllisesti että fyysisesti, ja tulla paremmaksi ihmiseksi. Näiden tarpeiden tyydyttyessä ihminen pystyy maksimoimaan kykynsä, tavoittelee sisäistä rauhaa ja tasapainoa sekä etsii esteettisiä kokemuksia.

Viitala (2013, 170) ja Rauramo (2012, 146) esittävät, että yrityksen kilpailukyky perustuu henkilöstön osaamiseen sekä siihen, kuinka tehokkaasti sitä pystytään hyödyntämään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Yrityksen on vastattava jatkuvasti ympärillä muuttuvan maailman haasteisiin. Yritys onnistuu saavuttamaan tavoitteensa ja pysymään kilpailukykyisenä vain kehittämällä jatkuvasti henkilöstönsä osaamista. Työ toimii tekijälleen mahdollisuutena itsensä ilmaisemiseen, omien kykyjen soveltamiseen käytännössä ja uuden oppimiseen. Osaamisen kehittäminen tarkoittaa uuden tiedon luomista ja omaksumista. Se ilmenee kehittyneinä toimintatapoina, tuotteina, palveluina ja innovaatioina. Uutta osaamista ei synny yritykseen ilman ihmisiä. Yritys ei voi tuudittautua nykyhetken riittävään osaamistasoon. Tulevia muutoksia on osattava ennakoida ja osaamista on kehitettävä niiden edellyttämään suuntaan. Vain näin toimimalla yrityksen kilpailukyky säilyy pitkällä aikavälillä. Elinikäinen oppiminen lisää yksilön hallinnan tunnetta ja hyvinvointia tarjoamalla valmiudet selviytyä maailmalla tapahtuvista muutoksista sekä työ- että yksityiselämässä. Työllistymisen todennäköisyys kasvaa, kun omaa osaamista kehittää vastaamaan työelämän haasteisiin nyt ja tulevaisuudessa. Kuten aikaisemmin on todettu, työn haastavuuden tulee olla tasapainossa yksilön osaamisen kanssa. Sekä liian helpoksi koettu että liian haastava työ laskee onnistumisen tunnetta, motivaatiota ja hyvinvointia. Manka (2010, 115) korostaa motivaation merkitystä uuden oppimisessa. Ilman aitoa halua ihminen ei opi uusia asioita. Kiinnostus uuden oppiseen herää erityisesti silloin, kun uudet asiat liittyvät omaan arkeen ja niistä on todennäköisesti hyötyä tulevaisuudessa. Suuri osa uusista asioista opitaan käytännössä.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on usein esimiehen vastuulla. Jokainen on kuitenkin viime kädessä itse vastuussa omasta oppimisestaan. Elinikäiseen oppimiseen sisältyy työssä oppimista, työnantajan tarjoamaa koulutusta ja vapaa-ajalla tapahtuvaa itsenäistä osaamisen kehittämistä. Koulutus tarjoaa työntekijälle vain perusvalmiudet. Suurin osa oppimisesta tapahtuu työn ohella. Muutostarpeet edellyttävät uusien toimintatapojen oppimista ja uudet taidot taas mahdollistavat muutoksen syntymisen. Muutostarpeet liittyvät

usein tietoihin, taitoihin, arvoihin ja motivaatioon. Oman osaamisen jatkuva päivittäminen pitää yllä kilpailukykyä. (Rauramo 2012, 149–153.)

Juuti & Vuorela (2015, 39–40) ovat Rauramon (2012, 156, 166) kanssa yhtä mieltä siitä, että suurin este uuden oppimiselle ovat pinttyneet ajatusmallit. Muutokset työntekijöiden ajattelutavoissa ja toimintatavoissa ovat edellytys yrityksen menestykseen vaikuttavien muutosten läpiviemiseksi. Työntekijät ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. Yrityksen toiminnan kehittämisessä kannattaa hyödyntää työntekijöiden ideoita ja asiakkailta saadun palautteen perusteella tehtyjä kehitysehdotuksia. Uusia ideoita uskalletaan jakaa vain turvallisessa ja avoimessa työympäristössä. Luovat ratkaisut ovat yleensä yhteistyön tulosta. Uudet ideat ovat uhka voimassa oleville toimintatavoille ja saattavat sen vuoksi aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutokset tulisi nähdä mahdollisuutena kehittyä ja oppia uutta. Oppiva organisaatio vaalii uusia ideoita ja on halukas kehittymään ja muuttamaan toimintamallejaan. Jatkuva oppiminen ja toiminnan kehittäminen näkyy viime kädessä sujuvana toimintana. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työssä on mahdollista kehittyä jatkuvasti. Työmotivaatio pysyy korkealla, kun työ saa aikaan onnistumisen ja aikaansaamisen tunteita. Ennakkoluulottomuus, idearikkaus, ongelmanratkaisukyky ja hyvät käytöstavat ovat piirteitä, jotka auttavat ihmistä itsensä toteuttamisessa. Asiakslähtöisesti toimintaansa kehittävä ja jatkuvasti uusia ideoita omaksuva yritys, jolla on realistiset tavoitteet, tarjoaa työntekijälleen tilaisuuden toteuttaa itseään.

### **2.2.6 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Johtamisella on suuri rooli yhteisön ilmapiirin muodostumisessa. Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään ohjailemaan muita ihmisiä tiettyyn päämäärään pääsemiseksi. Esimiestyön tavoite on auttaa ja tukea työntekijöitä saavuttamaan yrityksen tavoitteet, kehittymään sekä löytää ja hyödyntää kaikki piilossakin oleva potentiaali. Johtamiseen sisältyy analysointia, suunnittelua, päätöksentekoa, kehittämistä, delegointia ja valvontaa. Työn sisällön tuntemisen ja hallinnollisten tietojen lisäksi esimieheltä edellytetään taitoa johtaa ihmisiä. (Viitala & Jylhä 2019, 258.)

Juuti & Vuorela (2015, 144) esittävät muita arvostavan esimiehen pitävän työntekijöitä kollegoinaan ja saman arvoisina kuin itseään. Tämä näkyy hänen toiminnassaan ja lisää työntekijöiden arvostusta esimiestään ja omaa työtään kohtaan. Kuten aikaisemmin on todettu, esimiehellä on keskeinen rooli yhteisön työhyvinvoinnin luomisessa, seuraamisessa ja kehittämisessä. Työhyvinvointia edesauttaa työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, tukeminen päätöksenteossa, palautteen antaminen sekä aito kiinnostus hyvinvoinnista. Työyhteisöltä ja esimiehiltä saatu arvostus ja tuki, kollegoiden vertaistuki



sekä työterveyshuollon tarjoama tuki auttavat työntekijöitä onnistumaan ja myös jakamaan työssään. (Rauramo 2012, 129–130.)

Rauramon (2012, 130–133) mukaan halu kehittää työyksikön toimintaa, henkilökunnan hyvinvointia ja omaa esimiestoimintaa ovat onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen avaintekijät. Työyhteisön sisäiset konfliktit johtuvat usein henkilökemioiden välisestä kitkasta. Riitatilanteiden selvittelyssä esimiehelle on hyötyä, mikäli hän pystyy havainnoimaan tunnetiloja herkästi. Tunneäly on esimiestyössä tärkeä taito. Juuti & Vuorela (2015, 142) esittävät, että empatiakykyinen esimies pystyy asettumaan työntekijöiden asemaan, osaa motivoida heitä ja pystyy luomaan yhtenäisen positiivisen ilmapiirin. Rauramo (2012, 133) esittää, että esimieheltä edellytetään oman ammattialan pätevyyden lisäksi ihmissuhde- ja johtamistaitoja. Kaikki eivät ole sopivia esimiehiksi. On tärkeää antaa huippuosajien loistaa omalla vastuualueellaan ja tarjota uralla etenemiseen muitakin vaihtoehtoja kuin esimiestyö. Työilmapiiri- ja työtyytyväisyystutkimuksilla voidaan mitata esimies-alaisuutten toimivuutta.

Johtamisella on keskeinen rooli työyhteisön hyvinvoinnissa. Virtasen & Sinokin (2014, 146–148) mukaan esimiehen vuorovaikutustaidot ratkaisevat päästäänkö asetettuihin tavoitteisiin. Onnistumiset lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Ammattitaitoinen esimies osaa ja haluaa osoittaa arvostusta ja ylläpitää henkilöstön luottamusta. Tämä luo työntekijöille turvallisuuden tunteen, joka on työhyvinvoinnin peruselementti. Uusien ajatusten läpiviemiseksi esimiehen on pystyttävä tavoitteelliseen vuorovaikutukseen, jotta työntekijät sisäistävät uudet tavoitteet ja toimintamallit. Saumaton yhteistyö, oikeudenmukaisuus ja vaikutusvalta ovat merkittäviä ominaisuuksia esimiesasemassa työskenteleville. Johdon tehtävä on varmistua siitä, että henkilöstöjohtaminen on laadukasta ja linjassa yrityksen arvojen kanssa. Muutoin on vaarana, että työpaikkaan hakeudutaan brändin tai imagon vuoksi, mutta puutteet esimiehen johtamistaidoissa johtavat irtisanoutumiseen. Ei-toivotuja piirteitä esimiehellä ovat passiivisuus ja liiallinen kontrollointi. Passiivinen esimies ei saa tehtyä päätöksiä, eikä ole aidosti läsnä kohtaamisissa. Kontrollioiva esimies kärkkyy työntekijöiden virheitä ja ajankäyttöä sekä haluaa olla aina oikeassa ja sanoa viimeisen sanan. Tällaiset piirteet vaikuttavat työpaikan ilmapiiriin ja työn tuloksiin kielteisesti. Virolaisen (2012, 106) mukaan kielteisiä vaikutuksia on myös johtajakeskeisellä johtamistyyliillä, jossa työntekijälle ei anneta vastuuta, eikä vaikutusmahdollisuuksia työnsä sisältöön. Myönteisiä vaikutuksia työilmapiiriin saadaan aikaan lisäämällä keskusteluja ja vähentämällä valvontaa. Esimies, joka arvostaa jokaisen työtä ja osoittaa sopivaa kontrollia ja auktoriteettia, motivoi työntekijöitä yhä parempiin tuloksiin. Virtanen & Sinokki (2014, 148)

esittävät, että työkyvyn ja työn tuloksen johtaminen työntekijän iästä ja taustasta riippumatta kertovat hyvistä johtamistaidoista. Työkykyjohtamisen tarkoitus on parantaa tuottavuutta olemassa olevin voimavaroin nykyisten työaikojen puitteissa.

Kehusmaan (2011, 119) ja Virolaisen (2012, 107) mukaan hyvä itsetuntemus on hyvän esimiestyön edellytys. Sillä tarkoitetaan omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tiedostamista. Hyvä itsetuntemus auttaa esimiestä tarkastelemaan omaa käytöstään objektiivisesti. Tällainen esimies haluaa palautetta toiminnastaan ja pyrkii kehittymään jatkuvasti tiedostaen ja hyväksyen samalla, ettei tule koskaan olemaan tehtävässään täydellinen tai valmis. Esimiestehtävässä menestyminen edellyttää kokonaisuuksien hahmottamista. Siihen kuuluu asioiden pohtimista eri näkökulmista sekä syy-seuraussuhteiden ja eri asioiden välisien yhteyksien tiedostamista. Informaatiotulvan jatkuvasti kasvaessa esimiehen on tärkeää osata keskittyä olennaisiin asioihin ja auttaa tiimiään toimimaan samoin. Viitalan & Jylhän (2019, 259) mukaan johtamistyössä onnistumiseen vaikuttaa persoonallisuus, taidot, kokemus, koulutus, halu kehittyä sekä motivaatio ja elämäkokemus.

Yksi työviihtyvyyteen vaikuttava tekijä on esimiesten ja johdon liikkuminen työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöiden keskuudessa liikkuminen ja työntekijöiden kanssa keskusteleminen saavat henkilöstön tuntemaan, että heidän mielipiteistään välitetään. Työntekijöiltä tuleviin toteuttamiskelpoisiin ideoihin ja kehitysehdotuksiin kannattaakin tarttua herkästi. Great place to work instituten teettämän tutkimuksen mukaan työyhteisön luottamuksen rakentamisessa suurin rooli oli johdon aito kiinnostus työntekijöitä kohtaan ihmisinä, eikä vain työntekijöinä. Keskinäisen luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa oleellisesti se, että henkilöstö näkee johtoportaan jäsenet tasavertaisina henkilökunnan edustajina, eikä etäisinä johtohahmoina. (Virolainen 2012, 107–108.)

### **2.3 Työhyvinvointi osana yrityksen strategiaa**

Maailmanlaajuinen talouden taantuma vaikuttaa myös Suomessa. Uutiset konkurseista, yhteistoimintaneuvotteluista ja työntekijöiden irtisanomisista lisäävät yleistä epävarmuutta. Suonsivu (2014, 7–8) esittää tulevaisuuteen liittyvän epävarmuuden horjuttavan työssä jaksamista ja vähentävän sekä kiinnostusta että resursseja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Vaikeina aikoina olisi entistä tärkeämpää edesauttaa työntekijöiden jaksamista. Hyvinvointistrategia on toimiva silloin, kun työntekijät tietävät mitkä hyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet ovat heidän vastuullaan ja mistä asioista työnantaja vastaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaation ja yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa työhyvinvointiin ja muut ulkopuoliset tekijät on rajattu pois.

Yritysten käytettävissä on useita työhyvinvointia edistäviä työvälineitä ja menetelmiä, joilla tähdätään hyvinvoinnin ylläpitoon. Niiden tarkoitus on parantaa henkilöstön työssä jaksamista. Kehittämismalleissa käsitellään hyvinvointia edistävien toimenpiteiden toteuttamista ja kehittämistä sekä päihteiden käyttöön liittyviä kysymyksiä. Yritykset voivat soveltaa malleja rakentaessaan omalle yhteisölleen sopivia toimintaohjeita. Toimintaohjeet voivat olla esimerkiksi työhyvinvointisuunnitelma, perehdyttämissuunnitelma, säännölliset kehityskeskustelut ja urapolkujen suunnittelu, palkitsemismalli, varhaisen puuttumisen ja tukemisen toimintamalli, turvallisuussuunnitelma tai työssä kohdattujen riskien arviointi. (Suonsivu 2014, 66–67.) Pietilän & Lahdensaari-Nättin (2010, 3) mukaan työhyvinvointisuunnitelma voi yksinkertaisimmillaan olla taulukko, johon kirjataan kehittämiskohteet, toimenpiteet, vastuualueet, toimenpiteiden aikataulu ja seurannan aikataulu.

Suonsivun (2014, 67) mukaan työn hallintaa edistäviä keinoja ovat perehdytys, koulutus, työnohjaus, uudelleen sijoitus ja työkierto. Yritys voi edesauttaa hyvinvointia tarjoamalla henkilöstölleen erilaisia palveluja, kuten mahdollisuuden työpaikkaruokailuun, savuttoman ja päihteettömän työpaikan, kuntoutuspalveluja, fyysisen kunnon kohottamista tukevia palveluja ja ammattitautien torjuntaa. Sands (2020) toteaa henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen olevan yksinkertaisimmillaan ruoka- ja kahvitaukojen mahdollisuuden tarjoamista ja työajoista kiinni pitämistä eli ylitöiden välttämistä. Kauhanen (2016, 47) esittää, että myös yrityksen sisäisillä tekijöillä, kuten toimintaprosesseilla, käytettävällä teknologialla (koneet ja laitteet), toimitiloilla, yritys- ja henkilöstörakenteella sekä palkitsemisjärjestelmällä, voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin.

Suonsivu (2014, 68) toteaa työhyvinvoinnin olevan yksi yrityksen menestystekijöistä, jonka vuoksi sen tulisi sisältyä olennaisena osana yrityksen toimintasuunnitelmaan. Tällöin hyvinvointiin tähtäävä toiminta on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista ja se näkyy päivittäisessä toiminnassa. Työsuojelu, riskien hallinta ja työturvallisuus ovat yksi osa hyvinvointityötä. Tärkeä osa on myös saumaton yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Hyvinvoinnilla työyhteisöllä on positiivisia vaikutuksia yksilön motivaatioon, sitoutumiseen, terveyteen ja stressin hallintaan sekä työtyytyväisyyteen. Nämä vaikutukset parantavat työsuorituksia. Tuloksellisen työn tekeminen lisää työn mielekkyyttä ja parantaa työelämän laatua.

Kuten edellä on mainittu, organisaatiotasolla henkilöstön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa monella tavalla. Kauhanen (2016, 29) listaa vaikutuksia olevan esimerkiksi työsuhteiden laadulla, työn sisällöllä ja palkitsemisella, työympäristöllä, työaikajärjestelyillä, sisäisellä viestinnällä, päätöksentekoon osallistumisella, työyhteisön toimivuudella ja tasa-arvolla, ammattitaidolla ja osaamisella, esimiestyöllä sekä kehittymismahdollisuuksilla ja kasvupo-

luilla. Suonsivu (2014, 68) esittää, että työhyvinvointisuunnitelma voi olla tarkoitettu esimerkiksi yrityksessä käytävien kehityskeskusteluiden pohjaksi. Se on yksi hyvinvoinnin tavoitteellisen kehittämisen työväline. Rauramon (2012, 21) mukaan organisaation strategia ja arvot, menestystekijät ja visio toimivat työhyvinvointisuunnitelman perustana. Suunnitelmaan kuuluu työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoitus, tavoitteiden valinta, toteutuksen suunnittelu sekä suunnitelman etenemisen seuraaminen.

### 3 Koronapandemia ja sen vaikutukset ravintola-alalla

Koronaviruspandemia lähti leviämään maailmalle Kiinan Wuhanista joulukuussa 2019. Pandemia tarkoittaa tautia, joka on levinnyt koko maailmaan. Edellinen maailmanlaajuinen pandemia oli espanjantaudin aiheuttama vuonna 1918. Espanjantautiin kuoli 50 miljoonaa ihmistä. (Calleja 2020, 65.) Koronaviruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan nimellä COVID-19. Lyhenne tulee sanoista corona, virus ja disease. Koronapandemia on todennäköisesti saanut alkunsa tartunnasta eläimen ja ihmisen välillä, jonka jälkeen se on jatkanut leviämistä ihmisestä toiseen. (THL 2020a.) Tavallisesti virukseen sairastuneet saavat lieviä hengitystieoireita ja toipuvat taudista ilman lääkitystä. Riskiryhmässä ovat sydän- tai verisuonitautia sairastavat, diabeetikot, astmaatikot, syöpäpotilaat ja vanhukset. Heille tartunta voi olla hengenvaarallinen. (WHO 2020.) Koronavirus tarttuu ensisijaisesti pisaratartuntana. Virus voi tarttua myös lähikontaktissa kosketuksen välityksellä. Infektion oireet saattavat ilmaantua vasta 14 vuorokauden kuluttua tartunnan saamisesta. Osalla tartunnan saaneista ei ole minkäänlaisia oireita, eivätkä he tämän vuoksi ole tietoisia tartunnastaan. Virusta voi tartuttaa jo muutamaa päivää ennen kuin omat oireet alkavat. (THL 2020b; Calleja 2020, 31).

Parhaiten virukselta suojautuu pitämällä huolen käsihygieniasta ja välttämällä lähikontaktia (WHO 2020). Sosiaalinen etäännyttäminen on yksi tapa hillitä viruksen leviämistä. Sosiaaliseen etäännyttämisellä tarkoitetaan turvavälien pitämistä toisiin ihmisiin ja sosiaalisen kanssakäymisen minimoimista muiden kuin samassa taloudessa asuvien kanssa. Kotoa pitäisi poistua vain välttämättömille asioille, kuten kaupassa käyntiä tai koiran ulkoilutusta varten. Tästä johtuen monien maiden hallitukset ovat laatineet säädöksiä, joiden avulla on rajoitettu tai suljettu muita kuin välttämättömiä palveluja tarjoavia liikkeitä. Tällaisia ovat esimerkiksi vähittäismyyntiliikkeet, ravintolat ja kauneussalongit. Etätyöskentelyyn kannustetaan, käteisen käyttämistä pyritään välttämään ja kotiinkuljetukset jätetään oven taakse kontaktin välttämiseksi. (Calleja 2020, 44–45.) Lokakuussa 2020 Terveystieteiden tutkimuskeskuksen (THL) tutkimuslaitos antoi suosituksen kasvomaskien käytöstä aina kun riittäviä turvavälejä ei ole mahdollista noudattaa (THL 2020c).

Joulukuun 15. päivään mennessä 2020 koronavirukseen oli sairastunut maailmanlaajuisesti 72,8 miljoonaa ihmistä, joista eurooppalaisia oli 20,1 miljoonaa ja suomalaisia 31 110. Virukseen menehtyneitä oli Suomessa 461, Euroopassa 462 692 ja maailmalla 1,62 miljoonaa ihmistä. Iso-Britannia aloitti ensimmäisenä Euroopan valtiona koronarokotukset 8. joulukuuta. (HS 2020.) Realistisesti koronavirusrokotteen käyttöönottoa voidaan odottaa Suomessa vuoden 2021 alussa (THL 2020d).

Työterveyslaitoksen teettämässä Miten Suomi voi? -tutkimuksessa selvitettiin koronapandemian vaikutuksia työikäisten työkyvyssä ja työhyvinvoinnissa. Kyselyn ensimmäinen osa sijoittui vuodenvaihteeseen 2019–2020 ja seurantatutkimus touko–kesäkuulle 2020. Tutkimuksessa kävi ilmi, että lähikontaktissa työskentelevien työhyvinvoinnissa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia. Ihmisten parissa työskentelevät ja etätöitä tekevät kokivat jopa, että krooninen väsymys vähentyi ja terveydentila koheni. Tulokset osoittivat, että esimiesten työuupumus kasvoi hieman. Tulosta selittää se, että esimiehet joutuvat poikkeustilanteessa huolehtimaan normaalin arjen sujuvuuden lisäksi monista muista asioista. Poikkeustilanteessa olisikin tärkeää huomioida esimiesten jaksaminen. Tulosten perusteella esimiehiltä ja työkavereilta saadulla tuella on huomattavia vaikutuksia työnimuun ja saatu tuki vähentää työuupumuksen riskiä. (TTL 2020.) Turvattomuuden tunnetta aiheuttavaan poikkeustilaan tulee suhtautua vakavasti. Kuten Rauramo (2012, 95) aikaisemmin toi ilmi, työelämässä tapahtuvat muutokset vaativat yrityksiä ja työntekijöitä sopeutumaan ja uudistumaan kehityksen mukana. Useat samanaikaiset muutokset ja niiden nopea aikataulu aiheuttavat työyhteisössä turvattomuutta. Epävarmuus ja pelko työn menettämisestä vähentää työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia (Rauramo 2012, 70).

### **3.1 Rajoitustoimien aiheuttamat vahingot**

Hotelli- ja ravintola-alan yritysten liiketoiminta loppui hetkellisesti kuin seinään, kun asiakaskunta katosi yhtäkkiä keväällä 2020. Haasteita ilmeni myös liiketoiminnan uudelleen käynnistymisessä. Yritysten tulee huomioida kaikessa toiminnassaan henkilökunnan ja asiakkaiden turvallisuus, turvavälien säilyminen, pintojen puhdistus sekä ohjeistus turvalliseen kanssakäymiseen. (Calleja 2020, 108–109). Matkailu- ja ravintola-alalle oli ennustettu vuodelle 2020 noin 4 % liikevaihdon kasvua, mutta koronapandemia ja sen aiheuttamat tiukat rajoitukset leikkasivat alan liikevaihtoa huomattavasti. Liikevaihdon odotetaan putoavan noin kolmanneksen. Tammikuussa UNWTO eli Maailman matkailujärjestö ennusti matkailulle 3–4 % kasvua vuodelle 2020. Maaliskuussa korjatun ennusteen mukaan matkailu vähenee vuonna 2020 noin 30 %. Koronan vaikutuksiin verrattuna esimerkiksi SARS-viruksen vaikutukset, noin puolen prosentin lasku matkailijamäärissä v. 2003, olivat vähäiset. Suomessa majoitus- ja ravitsemistoiminnan menetykset tulevat olemaan miljardiluokkaa. Eduskunnan päätös radikaaleista rajoitustoimista pysäytti ravintola-alan lähes kokonaan, kun ravintolat ja kahvilat suljettiin asiakkailta 4.4.2020. Sulkemisen perusteina olivat väestön suojaaminen ja yhteiskunnan toiminnan turvaaminen. Rajoitus päättyi 1.6. porrastetusti kesän ajaksi. Rajoitus ei koskenut henkilöstöravintoloita, eikä ruoan ja juoman ulosmyyntiä. (Vitriini 2020.) Marraskuun 1. päivä voimaan astuivat uudet alueelliset rajoitukset. Niiden mukaan Uudellamaalla anniskeluravintolat on suljettava klo 23 ja ruokaravintolat viimeistään klo 24. Anniskelu on lopetettava klo 22. Asiakkaita anniskeluravin-

tolat saavat ottaa sisälle korkeintaan puolet normaalista maksimipaikkamäärästä. Ruokaravintolat saavat ottaa  $\frac{3}{4}$  normaalista asiakasmäärästä. Jokaisella asiakkaalla on oltava istumapaikka ja jokaista tulee ohjeistaa tartuntojen ehkäisemiseksi. (Valtioneuvosto 2020).

Matkailu ja Ravintolapalvelut Ry:n eli MaRan toimitusjohtajan Timo Lapin (2020a, 4) mielestä koronapandemian vaikutuksia ei osattu ennakoida riittävän nopeasti, eikä sen maailmanlaajuiseen leviämiseen uskottu vielä alkuvuodesta. Viruksen levitessä Suomeen ravintoloiden kysyntä laski nopeasti. Kustannuksia ei pystytty laskemaan kysynnän jyrkän laskun edellyttämälle tasolle. Ravintola-alan tilannetta yritettiin helpottaa sopimalla Palvelualojen ammattiliiton eli Pamin kanssa nopeutuksista yhteistoiminta- eli yt-menettelyyn ja lomautuksista tiedottamisen aikatauluihin. Ravintoloiden sulkemispäätös 4.4.2020 pysäytti ravintola-alan lähes kokonaan. Osa ravintoloista pärjäsi take away -myynnillä, mutta alkoholimyynnin tyrehtyminen johti kannattavuuden katoamiseen. Alkoholimyynnin osuus koko alan kokonaisymyynistä on 35 % luokkaa ja sen osuus kannattavuudessa on vielä enemmän, koska alkoholimyynnin katteet ovat verrattain korkeat.

Rajoitusten vaikutus ja ihmisten varovaisuus jatkui kesäkuussa ravintoloiden avautuessa vähitellen. Lounasravintoloiden ja liikenneasemien liikevaihtoa painoi buffet-kielto ja ilta- ja yöravintoloita haittasi asiakaspaikkojen vähentäminen 25 %:lla. Kesäinen sää pelasti niiden ravintoloiden kesäkuun liikevaihdon, joilla oli iso terassi. Pääkaupunkiseudulla ravintolaliiketoiminta oli kesällä tappiollista. Tähän vaikutti osaltaan ulkomaalaisten matkailijoiden puuttuminen asiakaskunnasta. (Lappi 2020a, 4.) MaRan kesäkuun lopussa jäsenyrityksilleen teettämään kyselyyn vastanneista 60 % kertoi liikevaihtonsa olleen kesäkuussa vähintään puolta pienempi kuin vuotta aikaisemmin. Osa ravitsemisalan yrityksistä ylsi heinäkuussa kohtalaiseen myyntilukuihin hyvän sään ja lisääntyneen kotimaanmatkailun ansiosta. Muutaman kuukauden mittainen liikevaihdon normalisoituminen ei riitä korvaamaan yritysten menetyksiä vuositasolla (Peltoniemi 2020a, 20). Alkusyksystä kolmannes MaRan jäsenyrityksistä oli pystynyt kutsumaan koko lomautetun henkilöstön takaisin töihin, kolmannes oli pystynyt kutsumaan osan ja kolmanneksessa yrityksen koko henkilöstö oli edelleen lomautettuna. Ravintola-alan toiminta ei ehtinyt palautumaan normaaliin toimintaan ennen kuin koronataartuntojen toinen aalto toi syys–lokakuussa mukanaan uusia rajoituksia. Ruokaravintolat pärjäisivät kesän jälkeen kohtalaisesti, mutta syksyllä jatkunut etätyösuositus laski lounasravintoloiden liikevaihtoa. Lomautuksien päättymisestä ei ole tietoa ja pahimmassa tapauksessa ne muuttuvat talven aikana irtisanomisiksi. Epävarmuus jatkuu niin pitkään, että riittävän suuri määrä ihmisiä on saatu rokotettua tautia vastaan. Ravintola-alan yritykset eivät selviäisi uudesta toimipaikkojen väliaikaisesta sulkemisesta. (Lappi 2020a, 4.)

Koronapandemia toi suuria muutoksia ja loi paljon epävarmuutta toiminnan jatkumisesta palvelualoilla. Työntekijöillä ja yrityksillä on paljon terveyteen ja talouteen liittyviä kysymyksiä. Päätöksiä on tehtävä nopeasti, jotta epidemian vaikutukset eivät olisi kauaskantoisia. Tilanteesta selviämiseksi työehtosopimuksiin tehtiin väliaikaisia muutoksia. Muutoksien oli tarkoitus päättyä keväällä, mutta näillä näkymin ne kestävät ainakin vuoden loppuun saakka. (PAM 2020a.)

### **3.2 Liikevaihdon ja työllisyyden tulevaisuuden näkymät**

MaRa teetti jäsenyrityksilleen syyskuun alussa kaksi kyselyä koskien koronakriisin vaikutuksia. Kyselyiden tarkoituksena oli selvittää yritysten myynnin ja työllisyyden tulevaisuuden näkymiä. Ensimmäiseen kyselyyn vastanneita eri toimialoilta oli 782. Vastanneista 70 % arvioi liikevaihtonsa laskevan vähintään 30 % syys-joulukuussa ja 15 % yrityksistä uskoi olevansa konkurssiuhan alla kuuden kuukauden kuluttua kyselyyn vastaamisesta. Alkuvuodesta 2020 teetetyssä kyselyssä konkurssin uhkaan uskoi 10 % vastanneista. Yrityksistä vain 13 % uskoi toimintansa olevan kannattavaa vuoden 2021 alussa. Vastanneista 57 % arvioi joutuvansa lomauttamaan osan työntekijöistään syys-joulukuussa ja 3 % arvioi yrityksensä olevan kokonaan suljettu. Syys-lokakuun vaihteessa muuttuneita ravitsemusliiketoiminnan rajoituksia koskevaan kyselyyn tuli 730 vastausta. Vastanneista yli 40 % uskoi pubien ja yökerhojen myynnin vähenevän yli 50 % uusien rajoitusten vuoksi. Yli 40 % yöravintoloista henkilöstöä joudutaan vähentämään ainakin puolella. Kyselyssä kävi ilmi, että uusien rajoitusten mukainen asiakaspaikkojen vähentäminen puolella vähentää yritysten liikevaihtoa vähintään 40 % ainakin puolella ravintoloista. Koronakriisistä johtuen ulkomaalainen matkailukysyntä Suomessa vähenee melkein 70 %. (Peltoniemi 2020b, 18–19.)

Koronakriisin aiheuttama epävarmuus vaikuttaa matkailu- ja ravintola-alaan niin kauan, että rokotuksilla saadaan hankittua laumasuoja tautia vastaan. Pahimmillaan pitkään jatkuvat tai vielä entisestään kiristyvät matkustusrajoitukset, etätyösuositus ja muut yritystoimintaa rajoittavat toimet aiheuttavat alalla konkurssiaallon ja työpaikkoja katoaa. Olisi tärkeää löytää keinoja pitää yllä alan yritystoimintaa sekä turvata työpaikkoja huomioimalla samalla työntekijöiden ja asiakkaiden turvallisuus. Yritystoiminnan rajoitukset aiheuttavat väistämättä tuntevia taloudellisia menetyksiä sekä yrityksille että työntekijöille. (Lappi 2020b, 5.)



## **4 Tutkimuksen suunnittelu ja toteuttaminen**

Tutkimusaihetta käsittelevä kirjallisuus keskittyi työhyvinvointiin, sen systemaattiseen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin osana yrityksen strategiaa. Työhyvinvointi aiheena on vakiintunut suomalaisessa tutkimuksessa ja siitä on saatavilla paljon tietoa ja tutkimuksia. Tämän tutkimuksen viitekehysessä on käytetty painettua kirjallisuutta, lehtien artikkeleita ja elektronisia aineistoja. Tutkimuksen aiheeksi valittiin työhyvinvointitutkimus, koska aihe kiinnosti kirjoittajaa. Tämän opinnäytetyön tekijä ei tunne CMB:n työntekijöitä, eikä yritys ollut tuttu kuin nimeltä. Tämän työn kirjoittaja on työskennellyt ravintola-alalla 15 vuotta, joista 5 vuotta esimiestehtävissä. Tämä vaikutti aiheen valintaan. Aihe oli ajankohtainen, sillä kirjoittaja uskoi koronapandemian heikentäneen kokonaisvaltaista työhyvinvointia ravintola-alalla. Työhyvinvointitutkimus rajattiin koskemaan yrityksessä työskenteleviä esimiehiä.

### **4.1 Toimeksiantajan esittely**

Työn toimeksiantajaksi valittiin CMB Ravintolat, koska yritys kiinnostui aihe-ehdotuksesta. Yritys on 15 toimipaikan muodostama ravintolaryhmä. Vuonna 2019 CMB Ravintolat työllisti noin 170 henkilöä ja sen liikevaihto oli 17 miljoonaa euroa. Koronapandemian vuoksi tutkimuksen tekohetkellä CMB:n ravintoloista kolme oli väliaikaisesti suljettuna ja henkilöstöstä oli lomautettuna 60–70 %. (Karjalainen 9.12.2020.)

CMB Ravintoloiden toiminta-ajatus on tuottaa taloudellista hyötyä omistajille tuottamalla ravintolapalveluja asiakaslähtöisesti. Yrityksen missioksi on valittu asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen kilpailijoita paremmin valituissa ravintolasegmenteissä. CMB:n visio on menestyä pienyrityslähtöisesti ravintola-alalla erikoistumalla omaperäisiin liikeideoihin ja toimintamalleihin. Henkilökunnan hyvinvointia tuetaan hyvillä henkilökuntaeduilla, säännöllisillä palautekeskusteluilla, kuukausipalavereilla ja järjestämällä virkistyspäiviä. Toimipaikoittain pidetään vuosittain yksi isompi kehityskeskustelu. Yrityksen arvot ovat menestyminen, yhdessä tekeminen, luottamus ja persoonallisuus. Strategiset painopisteet ovat asiakaslähtöinen toimintatapa, henkilöstö voimavarana, tiukka kulukontrolli ja fyysiset puitteet. (Karjalainen 9.12.2020.)

### **4.2 Tutkimuksen kohdejoukko ja käytetyt menetelmät**

Survey-tutkimuksessa tietoa kerätään ihmisiltä. Tutkimuksessa kerätään tyypillisesti aineisto jokaiselta vastaajalta strukturoidussa muodossa, kuten kyselylomakkeella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.) Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on selvittää määriä, riippuvuuksia

ja syy-seuraussuhteita. Kokonaistutkimuksessa tutkimuskohteena on kaikki perusjoukon tilastoyksiköt. Kokonaistutkimuksessa on virhemahdollisuuksia, joten se ei takaa täysin luotettavaa tietoa. (Kananen 2008, 51.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että aineisto sopii määrälliseen mittaamiseen (Hirsjärvi ym. 2009, 140). Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ravintola-alan yrityksen esimiesten työhyvinvointia koronapandemian aikana, joten työhyvinvointi toimi tutkimuksen teoreettisena viitekehyksenä. Tutkimusaineiston keräämiseen valittiin kyselylomake ja kysely toteutettiin Webropol- työkalua käyttäen verkkokyselynä. Kokonaistutkimuksessa vastaajina toimivat kaikki ne ihmiset, joita ei ole rajattu aiheen ulkopuolelle (Hirsjärvi ym. 2009, 179). Tässä kokonaistutkimuksessa perusjoukkona eli vastaajina toimi CMB Ravintoloiden ravintola- ja keittiöpäälliköt, jotka eivät olleet kyselyn toteuttamishetkellä lomautettuna. Heitä oli 18.

### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Monivalintakysymykset ja avoimet kysymykset laadittiin työhyvinvoinnin viitekehyksen avulla. Kysymykset pyrittiin muotoilemaan yksiselitteisiksi ja niissä pyrittiin kysymään kerralla vain yhtä asiaa. Monivalintakysymyksissä on valmiiksi annetut vastausvaihtoehdot (Hirsjärvi ym. 2009, 199). Monivalintakysymykset esitettiin väittämien muodossa. Voidaan olettaa, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Asteikkoon perustuvassa kysymystyypissä esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa (Hirsjärvi ym. 2009, 200). Monivalintakysymyksissä käytettiin neliportaista Likertin asteikkoa, jossa oli nouseva skaala. Vastausvaihtoehdot olivat 'täysin samaa mieltä', 'osittain samaa mieltä', 'hieman eri mieltä' ja 'täysin eri mieltä'. Tällaisen asteikon etuna on se, että jokaiseen väittämään saadaan mielipide, koska 'en osaa sanoa' -vaihtoehto puuttuu. Tämä voi kääntyä myös heikkoudeksi. Hirsjärven ym. (2009, 203) mukaan ihmiset vastaavat kysymykseen, vaikka heillä ei olisi asiasta mielipidettä. Näin ollen tulokset vääristyvät ja tutkimuksen luotettavuus kärsii. Monivalintakysymysten etuna on niiden vertailukelpoisuus (Hirsjärvi ym. 2009, 2001). Avoimet kysymykset oli sijoitettu kyselyn loppuun. Vastausaika oli 15.–21.12.2020. Kyselylomakkeen saatekirjeessä kerrottiin vastaajille kyselyn tekijän oppilaitos ja tutkinnon suuntaus, kyselyyn käytettävissä oleva ajanjakso sekä arvio kyselyyn vastaamiseen menevästä ajasta. Kysely ja saatekirje lähetettiin vastaajille sähköpostitse. Kyselyyn vastattiin anonyymisti.

Monivalintakysymykset analysoitiin tilastollisen päättelyn avulla. Tilastollisessa päätelyssä tuodaan esiin tutkimuksen kannalta oleelliset jakaumaluvut. Jakaumia käytetään apuna tulosten yleistämisessä perusjoukkoon. Tulokset voidaan esittää prosentteina taulukkomuodossa. (Kananen 2008, 52.) Tutkimuksen tulokset esiteltiin sanallisesti. Tuloksia havainnollistettiin esittämällä osa tuloksista myös kuvioina. Avoimet kysymykset analysoitiin etsimällä yhtäläisyyksiä vastauksista.

#### 4.4 Kyselylomakkeen rakenne

Kyselyn ensimmäinen osio koostui vastaajien taustatekijöistä. Niitä olivat ikä, sukupuoli, työkokemus ja työsuhteen kesto. Koska vastauksia oli vain 17, tulosten vertailua taustatekijöiden perusteella ei koettu mielekkääksi muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Tulosten vertailu taustatekijöiden perusteella olisi heikentänyt vastaajien anonymiteettia. Kyselylomake rakentui Rauramon kehittämän työhyvinvoinnin porrasmallin mukaisesti kuuteen osioon. Kysymyssarjojen aihepiirit olivat terveys ja työkyky, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus, itsensä toteuttaminen ja osaaminen sekä johtaminen. Näiden aihepiirien lisäksi oli viisi avointa kysymystä, joista oli sovittu toimeksiantosopimuksessa. Niistä kahden viimeisen sisältö on rajattu pois tämän työn viitekehyksestä, jotta työstä saatiin yhtenäinen kokonaisuus.

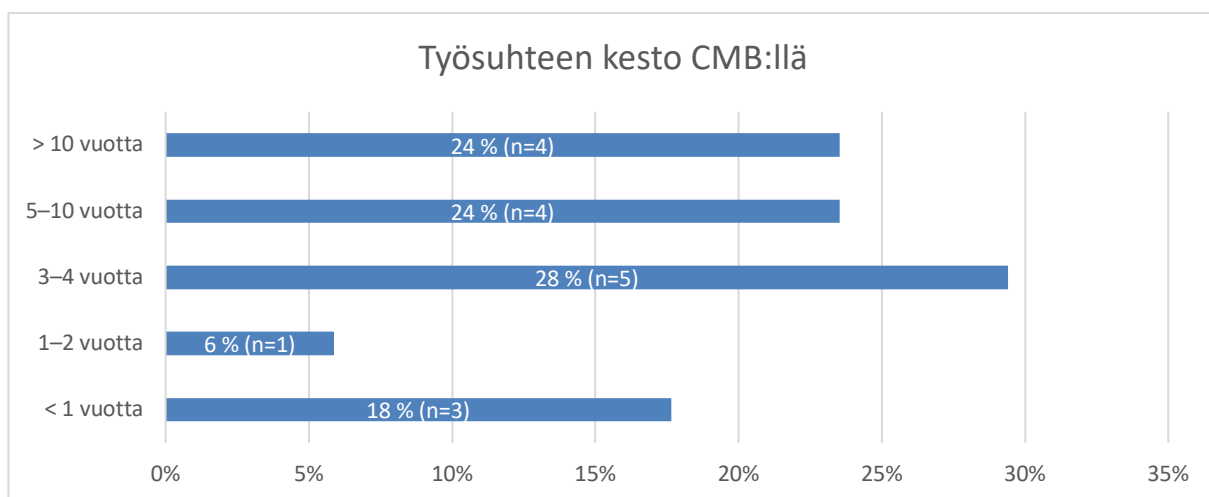
Avoimissa kysymyksissä selvitettiin toimeksiantajan toiveesta, miten esimiehet ovat koronapandemian aikana huomioineet oman henkilökuntansa hyvinvointia ja miten kokevat siinä onnistuneensa. Kyseiset aiheet on rajattu tämän opinnäytetyön tietoperustasta pois, koska ne eivät liity esimiesten omaan työhyvinvointiin. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin myös miten tyytyväisiä esimiehet ovat viestintään koronan aikana, sekä mistä vastaaja saa iloa työssään ja mitä työssään haluaisi muuttaa.

Kysymykset pyrittiin muotoilemaan siten, että ne eivät ole johdattelevia, eivätkä sisällä negatiivista lähestymistapaa. Alun perin tutkimuksen tarkoituksena oli keskittyä vain ravintolapääälliköiden työhyvinvoinnin tutkimukseen. Kyselyn tekohetkellä otanta olisi jäänyt lomautusten takia niin pieneksi, että tutkimukseen päätettiin toimeksiantajan toiveesta sisällyttää myös keittiöpääälliköt.

## 5 Tulokset

Kyselylinkki lähetettiin sähköpostilla CMB:n kaikille ravintola- ja keittiöpäälliköille, jotka eivät olleet lomautettuna kyselyn ajankohtana. Kyselylinkin saaneita esimiehiä oli 18 ja kyselyyn heistä vastasi 17. Vastaamisprosentti oli 94. Kysymyssarjojen tuloksia vertaillaan keskenään vastausten keskiarvojen avulla. Vertailussa täysin samaa mieltä oleva vastaus on arvoltaan 1, osittain samaa mieltä 2, hieman eri mieltä 3 ja täysin eri mieltä on arvoltaan 4. Jos yhtä monta vastaajaa on täysin samaa ja täysin eri mieltä, vastausten keskiarvo on 2,5. Keskiarvon ollessa vähemmän kuin 2,5 vastaajien enemmistö on väittämstä samaa mieltä. Keskiarvon ollessa enemmän kuin 2,5 enemmistö vastaajista on väittämstä eri mieltä. Koska vastaajia on pariton määrä, keskiarvoksi ei voi tulla 2,5 vaan enemmistö on joko samaa tai eri mieltä asiasta. Avoimia kysymyksiä ja yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikissa kysymyksissä vastaajien määrä on 17.

### 5.1 Taustatiedot

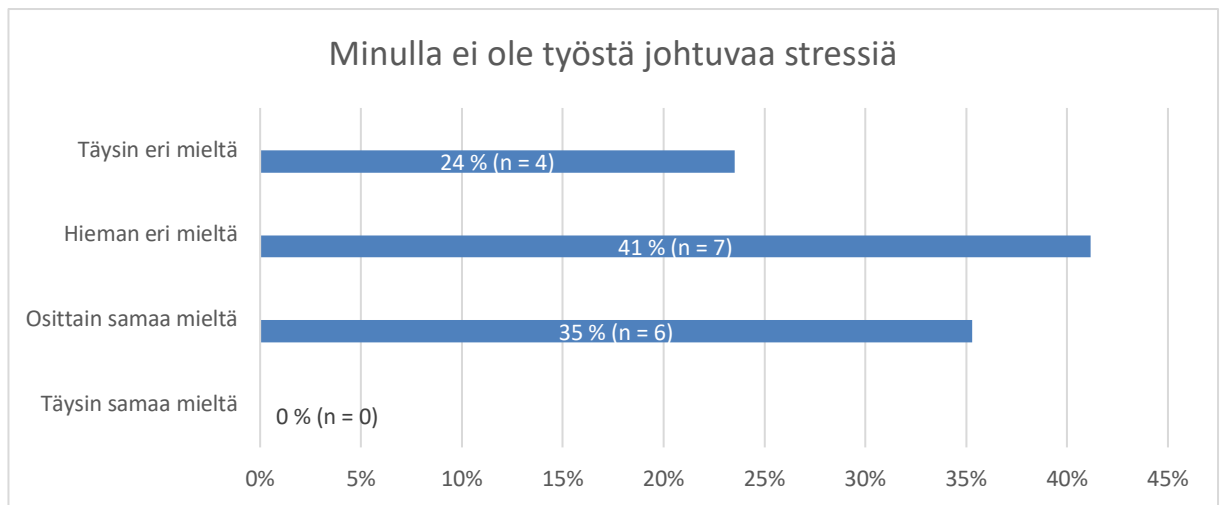


Kuvio 2. Työsuhteen kesto CMB:llä (n=17)

Vastaajista viisi (29 %) oli naisia ja 12 (71 %) miehiä. Seitsemän vastaajaa (40 %) oli iältään 35–39 vuotta, neljä (24 %) yli 40 vuotta ja neljä (24 %) 30–34 vuotta. Yksi (6 %) vastaajista oli 20–24 vuotta ja yksi (6 %) 25–29 vuotta. Kuten kuviosta 2 ilmenee, kolme vastaajaa (18 %) ilmoitti työsuhteensa kestoksi alle vuoden. Yksi (6 %) vastaaja ilmoitti työsuhteensa kestoksi 1–2 vuotta, viisi (28 %) on työskennellyt yrityksessä 3–4 vuotta, neljä (24 %) 5–10 vuotta ja neljän (24 %) vastaajan työsuhde on kestänyt yli 10 vuotta. Kaikilla vastaajilla oli kokemusta esimiestehtävistä yli vuoden verran. Yli 10 vuotta esimieskokemusta oli seitsemällä (41 %) vastaajalla ja 5–10 vuotta esimieskokemusta kuudella (35 %) vastaajalla. Kaksi (12 %) vastaajaa ilmoitti esimieskokemukseen 1–2 vuotta. 3–4 vuotta esimieskokemusta oli kahdella (12 %) vastaajalla. Koulutustaustaa kysyttäessä

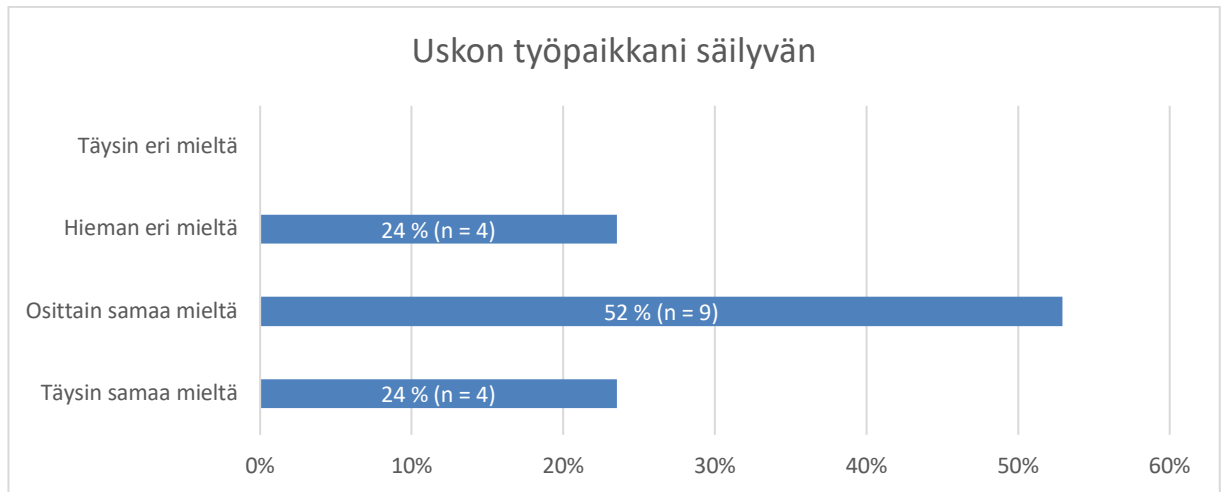
vastaajista 12 (70 %) ilmoitti suorittaneensa ammattikoulun tai ammattitutkinnon, yksi (6 %) lukion, yksi (6 %) peruskoulun ja kolme (18 %) ammattikorkeakoulun.

## 5.2 Työhyvinvointi CMB Ravintoloissa



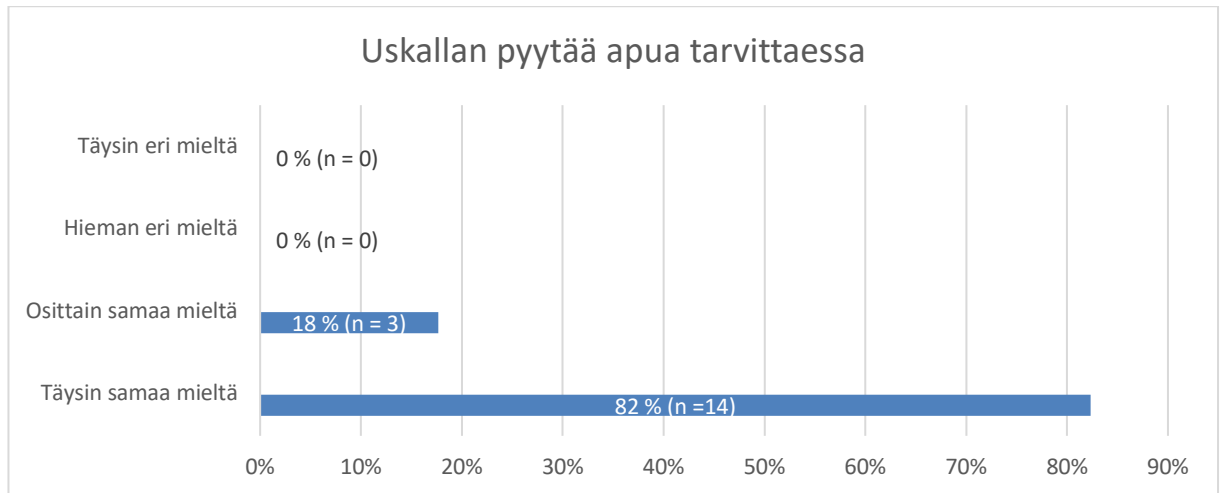
Kuvio 3. Työstä johtuva stressi (n=17)

Ensimmäinen kysymyssarja käsitteli terveyttä ja työkykyä. Ensimmäinen väittämä oli ”syön terveellisesti ja säännöllisesti”. Vastausten keskiarvo oli 2,1. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli kolmannes (29 %), osittain samaa mieltä 36 %, hieman eri mieltä kolmannes (29 %) ja 6 % vastaajista oli täysin eri mieltä. Täysin sitä mieltä, että työ ja vapaa-aika ovat elämässä tasapainossa oli 6 % vastaajista. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 42 % ja lähes puolet (46 %) vastaajista oli hieman eri mieltä. Täysin eri mieltä oli yksi vastaaja (6 %). Tätä väittämää koskevien vastausten keskiarvo oli 2,53. Vastaajista 12 % oli täysin sitä mieltä, että nukkuu riittävästi ja palautuu työstä. Osittain samaa mieltä oli 41 % ja hieman eri mieltä 47 % vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Vastausten keskiarvo oli 2,35. Kukaan ei ollut täysin samaa mieltä siitä, että hänellä ei ole työstä johtuvaa stressiä (kuvio 3). Osittain samaa mieltä tämän väittämän kanssa oli 35 %, hieman eri mieltä lähes puolet (41 %) ja täysin eri mieltä 24 % vastaajista. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli 2,9. Neljännes (25 %) vastaajista oli täysin sitä mieltä, että työtunnit eivät ylitä sovittua määrää jatkuvasti. 44 % oli osittain samaa mieltä ja kolmannes (31 %) vastaajista oli hieman eri mieltä. Yksi vastaaja oli jättänyt vastaamatta tähän väittämään. Vastausten keskiarvo oli 2,1. Täysin samaa mieltä väittämän ”harrastan sykkettä nostavaa liikuntaa vähintään 2,5 h viikossa” kanssa oli lähes joka neljäs (24 %) vastaaja ja osittain samaa mieltä oli lähes puolet (46 %). Hieman eri mieltä oli yksi (6 %) vastaaja ja täysin eri mieltä lähes joka neljäs (24 %) vastaaja. Näiden vastausten keskiarvo oli 2,3. Terveyttä ja työkykyä käsittelevän kysymyssarjan vastausten keskiarvo oli 2,4 eli väittämistä oltiin enemmän samaa kuin eri mieltä.



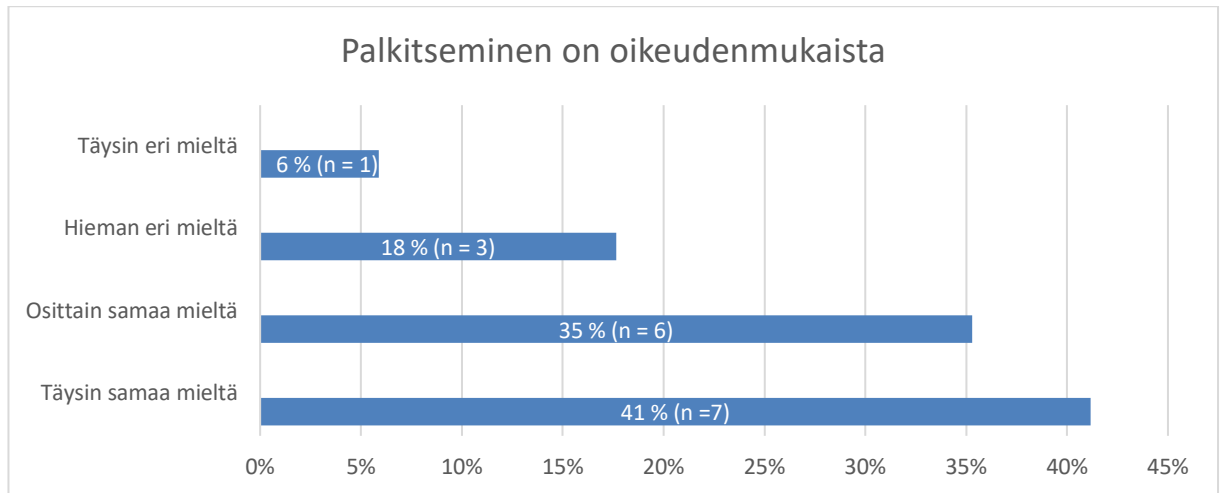
Kuvio 4. Usko työpaikan säilyvyyteen (n=17)

Toinen kysymyssarja käsitteli turvallisuuden tarpeeseen liittyviä osa-alueita. Lähes joka kolmas (59 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Osittain samaa mieltä oli 35 % ja täysin eri mieltä yksi (6 %) vastaaja. Kukaan ei ollut hieman eri mieltä asiasta. Vastausten keskiarvoksi muodostui 1,5. Perheydytyksen riittävydestä täysin samaa mieltä oli lähes kolmannes (29 %), osittain samaa mieltä melkein puolet (47 %), hieman eri mieltä 12 % ja täysin eri mieltä 12 % vastaajista. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli 2,1. Kuten kuviosta 4 havaitaan, työpaikan säilymiseen uskoi täysin 24 % vastaajista. Osittain samaa mieltä oli yli puolet (52 %) ja hieman eri mieltä oli 24 % vastaajista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo oli 2,0. Asiallista kohtelua työssä koki täysin saavansa noin kaksi kolmesta (71 %) vastaajasta ja osittain samaa mieltä oli noin kolmannes (29 %) muodostaen keskiarvoksi 1,3. Eriäviä mielipiteitä ei esiintynyt. Seuraava väittämä oli ”tiedon saaminen muutoksista koronapandemian aikana on ollut nopeaa ja kattavaa”. Täysin samaa mieltä oli yli puolet (53 %), osittain samaa mieltä 23 %, hieman eri mieltä 18 % ja täysin eri mieltä yksi (6 %) vastaaja. Väittämän vastausten keskiarvo oli 1,8. Täysin samaa mieltä siitä, ettei koe terveyttään uhatuksi työssä oli yli puolet (59 %), osittain samaa mieltä kolmannes (35 %) ja hieman eri mieltä yksi (6 %) vastaaja. Kukaan vastannut olevansa täysin eri mieltä asiasta ja keskiarvoksi muodostui 1,5. Turvallisuuden tunteeseen liittyvän kysymyssarjan vastausten keskiarvo oli 1,7.



Kuvio 5. Apua uskalletaan pyytää tarvittaessa (n=17)

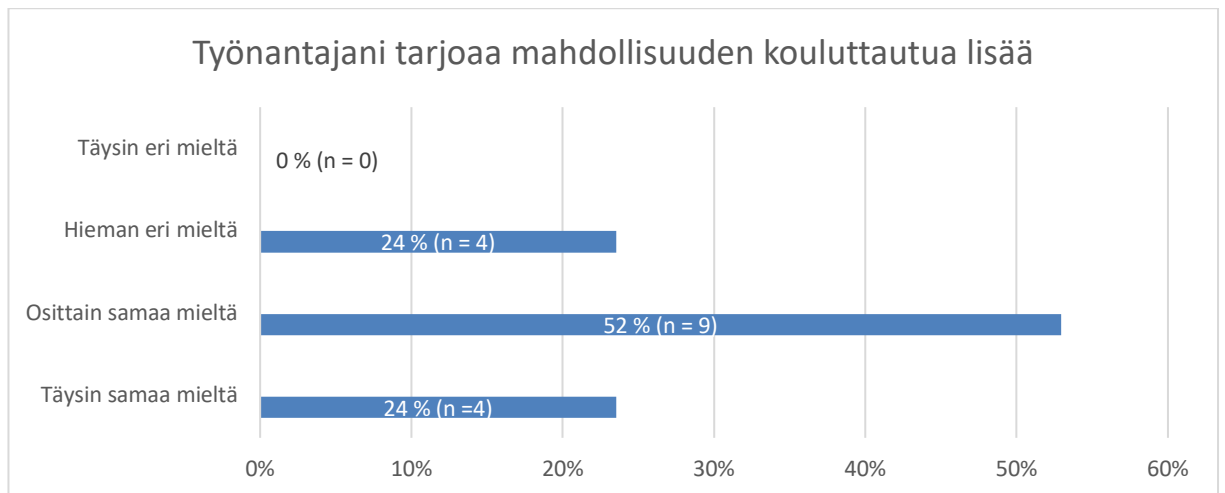
Seuraavat kysymykset liittyivät yhteisöllisyyden tarpeeseen. Täysin sitä mieltä, että työpaikalla keskustellaan asioista avoimesti, oli enemmistö (53 %) vastaajista. Osittain samaa mieltä väittämän kanssa oli 41 % ja täysin eri mieltä yksi vastaaja (6 %). Kukaan ei vastannut olevansa hieman eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 1,6. Työpaikalla vallitsevasta hyvästä yhteishengestä täysin samaa mieltä oli lähes kaksi kolmasosaa (59 %) vastaajista. Osittain samaa mieltä oli lähes kolmasosa (29 %) ja hieman eri mieltä oli 12 % vastaajista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli 1,5. Täysin samaa mieltä siitä, että uskalletaan pyytää apua tarvittaessa, oli suurin osa (82 %) ja osittain samaa mieltä oli loput (18 %) vastaajista (kuvio 5). Kukaan ei ollut hieman tai täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvo 1,2 oli tämän tutkimuksen paras. Seuraava väittämä oli ”uskallan sanoa ääneen oman mielipiteeni”. Täysin samaa mieltä kertoi olevansa 70 %, osittain samaa mieltä 18 % ja hieman eri mieltä 12 % vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Vastausten keskiarvo oli 1,4. Kaksi vastaajaa kolmesta (64 %) kertoi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että töitä tehdään yhdessä tiiminä. Osittain samaa mieltä oli 24 % ja hieman eri mieltä 12 % vastaajista. Vastausten keskiarvoksi muodostui 1,5. Yhteisöllisyyden tarpeeseen liittyvän kysymyssarjan väittämien vastausten keskiarvo oli 1,4.



Kuvio 6. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus (n=17)

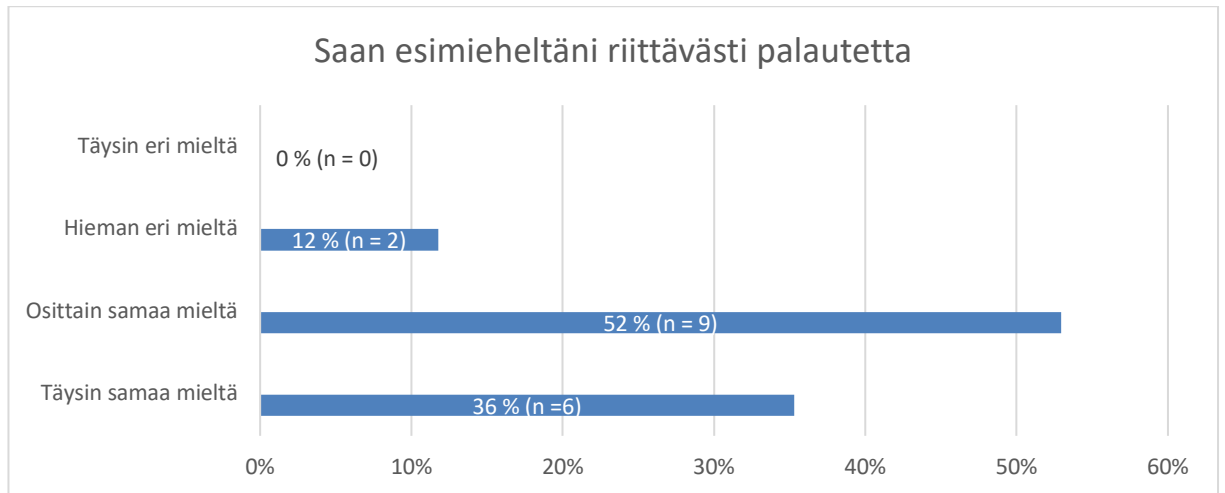
Neljäs kysymyssarja liittyi arvostuksen tarpeeseen. Kolmannes (35 %) vastaajista oli täysin sitä mieltä, että heidän työtään arvostetaan. Loput kaksi kolmasosaa (65 %) vastasivat olevansa osittain samaa mieltä. Kukaan ei ollut hieman tai täysin eri mieltä asiasta. Vastausten keskiarvoksi muodostui 1,6. Täysin sitä mieltä, että pystyy itse vaikuttamaan työnsä sisältöön, oli 42 % ja osittain samaa mieltä 58 % vastaajista. Hieman tai täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Näiden vastausten keskiarvo oli 1,6. Täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä saivat molemmat yhtä paljon kannatusta (47 %) väittämän ”työlläni on selkeät tavoitteet” kanssa. Yksi vastaaja (6 %) oli hieman eri mieltä ja kukaan ei ollut täysin eri mieltä tästä. Myös tämän väittämän vastausten keskiarvoksi muodostui 1,6. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kanssa täysin samaa mieltä oli 41 %, osittain samaa mieltä 35 %, hieman eri mieltä 18 % ja täysin eri mieltä 6 % vastaajista (kuviokuva 6). Vastausten keskiarvo oli 1,9. Yrityksen sisäisten etenemismahdollisuuksien kanssa täysin samaa mieltä oli 18 % vastaajista. Osittain samaa mieltä oli noin kolmannes (35 %). Hieman eri mieltä väittämän kanssa oli 29 % ja täysin eri mieltä 18 % vastaajista. Tämä väittämä sai kysymyssarjansa huonoimman keskiarvon, joka oli 2,47. Arvostuksen tarpeeseen liittyvän kysymyssarjan kokonaiskeskiarvo oli 1,8.





Kuvio 7. Työnantaja tarjoaa koulutusmahdollisuuksia (n=17)

Viidennen kysymyssarjan aihepiiri käsitteli itsensä toteuttamisen ja osaamisen osa-alueita. Oman osaamisensa koki olevan tasapainossa työn vaatimustasoon nähden enemmistö (65 %) vastaajista. Osittain samaa mieltä oli lähes joka kolmas (29 %) ja hieman eri mieltä oli yksi vastaaja (6 %). Vastausten keskiarvo oli 1,4. Työn mielekkyyden kanssa täysin samaa mieltä oli kolmannes (35 %) ja enemmistö (65 %) oli osittain samaa mieltä. Kukaan ei ollut eri mieltä asiasta. Keskiarvoksi muodostui 1,6. Kuvioista 7 havaitaan, että työnantajan tarjoamiin koulutusmahdollisuuksiin uskoi täysin 24 % vastaajista. Osittain niihin uskoi enemmistö (52 %). Hieman eri mieltä oli 24 % vastaajista ja täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Vastausten keskiarvo oli 2,0. Työnsä koki tarpeeksi haastavaksi lähes puolet (47 %) ja enemmistö (53 %) oli osittain samaa mieltä. Tästä väittämästä kukaan ei ollut hieman tai täysin eri mieltä. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli 1,5. Työssä jatkuvasti uuden oppimiseen uskoi 47 % ja suurin osa (53 %) oli osittain samaa mieltä. Kukaan ei kokenut, ettei työssä opi uutta jatkuvasti. Vastausten keskiarvoksi muodostui 1,5. Itsensä toteuttamiseen ja osaamiseen liittyvän kysymyssarjan vastausten keskiarvo oli 1,6.



Kuvio 8. Esimieholtä saa riittävästi palautetta (n=17)

Viimeinen kysymyssarja käsitteli johtamista. Täysin sitä mieltä, että esimies kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, oli 41 % vastaajista. Yhtä paljon (41 %) asiasta oltiin osittain samaa mieltä ja hieman eri mieltä oli alle viidennes (18 %) vastaajista. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 1,8. Suurin osa (71 %) oli täysin sitä mieltä, että saa tarvittaessa tukea esimieholtään. Osittain samaa mieltä oli noin kolmannes (29 %) vastaajista. Kukaan ei kokenut, ettei saisi tukea tarvittaessa. Vastausten keskiarvo oli 1,3. Riittävästi palautetta esimieholtään sai kolmasosa (36 %) vastaajista. Osittain samaa mieltä palautteen riittävyyden kanssa oli yli puolet (52 %) ja hieman eri mieltä loput (12 %) vastaajista (kuvio 8). Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Tämän väittämän vastausten keskiarvo oli 1,8. Lähes joka kolmas (29 %) koki esimiehensä olevan kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan. Enemmistö (53 %) oli osittain samaa mieltä. Hieman eri mieltä oli 18 % vastaajista. Täysin eri mieltä ei ollut kukaan. Vastausten keskiarvo oli 1,9. Johtamiseen liittyvien vastausten keskiarvoksi muodostui 1,7.

Avoimia kysymyksiä oli yhteensä viisi. Niistä ensimmäisessä kysyttiin mistä esimies saa iloa työssään. Tähän kysymykseen tuli 16 vastausta. Eniten vastauksissa esiin tulleet aihepiirit olivat onnistumiset työssä, työkaverit ja työpaikan yhteishenki, asiakkailta saatu palaute sekä työn tarjoamat haasteet. Muita mainittuja aiheita olivat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, työn monipuolisuus, tavoitteiden toteutuminen, henkilökunnan ilo ja hyvinvointi, uuden kehittäminen ja usko tulevaisuuteen.

Toisessa kysymyksessä tiedusteltiin mitä esimies haluaisi muuttaa työssään. Esimiehistä kymmenen vastasi tähän kysymykseen. Vastauksissa toivottiin, että kuunneltaisiin enemmän, synergiaa markkinoinnissa sekä enemmän tukea ja yhteisöllisyyttä yritykseltä. Eniten toivottiin lisää aikaa toimistotöihin, innovatiiviseen työhön ja henkilökunnan perehdyttämiseen ja opastamiseen.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, kokeeko esimies saaneensa riittävästi tietoa koskien työpaikalla tapahtuvia muutoksia koronan aikana. Vastaus pyydettiin perustelemaan. Kysymykseen tuli 15 vastausta, joista 13 olivat tyytyväisiä tiedottamiseen, yksi ei ollut ja yksi vastasi kyllä ja ei. Kritiikkiä sai viestiminen What's Up:ssa eikä sähköpostitse sekä selkeiden tiedotteiden puuttuminen. Useassa vastauksessa kiitosta sai viiveetön ja avoin keskustelu.

Neljännessä kysymyksessä esimieheltä kysyttiin mitä hän itse on tehnyt edesauttaakseen oman henkilökuntansa hyvinvointia. Vastauksia tuli 14. Esiin nousseita aiheita olivat työvuorojen tasapuolinen jakaminen, toiveiden kuunteleminen ja toteuttaminen mahdollisuuksien mukaan, tukiasioissa apuna oleminen, uskon luominen tulevaan ja tsemppaaminen, keskustelu ja informointi sekä hygienia-asioissa opastaminen. Eniten ääniä sai työntekijöiden tukena oleminen ja yhteydenpito.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin miten esimiehet kokevat työntekijöiden hyvinvoinnin edesauttamisessa onnistuneensa. Vastauksia kysymykseen tuli 14. Vastaajista 13 koki onnistuneensa edesauttamaan hyvinvointia. Muutama vastaaja kertoi pystyneensä toteuttamaan työntekijöiden toiveet. Yksi vastaaja mainitsi onnistumisensa selviävän sitten kun lomautetut palaavat takaisin töihin.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan kyselyn keskeisimpien tulosten merkitystä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen esimiesten työhyvinvointia ja laatia tulosten pohjalta kehitysehdotuksia. Tarkoituksena oli myös selvittää tiedottamisen onnistumista koronapandemian ravintola-alalle aiheuttamien muutosten keskellä. Tutkimustuloksista tehdään johtopäätöksiä ja pohditaan, miten hyvinvointia voidaan tietoperustaan koottujen tutkimustulosten, teorioiden ja mallien pohjalta kehittää.

Vastausten hajonta tukee osittain Virolaisen esille tuomaa ajatusta siitä, että työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus (Virolainen 2012, 13). Tutkimustulosten analysoinnissa tulee huomioida, että vastaajista vain kaksi, yksi ravintolapäällikkö ja yksi keittiöpäällikkö, työskentelee samassa toimipisteessä. Vastatessaan väittämiin esimiehet kertovat todennäköisesti mielipiteensä koskien omaa toimipistettään, eivät yritystä yleisesti.

Kyselyyn vastasi CMB ravintoloiden 17 esimiestä. Luvun ollessa pieni sattuman mahdollisuus kasvaa. Tuloksia ole mielestäni mielekästä vertailla taustatekijöiden perusteella. Tulosten vertailu mahdollistaisi esimiesten tunnistettavuuden ja heikentäisi heidän anonymiteettiansa. Ravintola-alalla työskentelee enemmän naisia kuin miehiä. Palvelualojen tilaston mukaan v. 2020 majoitus- ja ravitsemustoiminnassa työskentelevistä naisia oli 70,2 % (PAM 2020b). Kyselyyn vastanneista esimiehistä suurin osa oli miehiä, joten sukupuolijakauma ei noudata alan keskiarvoa. Ikäjakauma oli odotettu, sillä moni oli työskennellyt esimiestehtävissä useita vuosia.

Tuloksista käy ilmi, että yrityksen esimiehillä on paljon pitkiä työsuhteita. Vastaajista suurin osa oli työskennellyt esimiestehtävissä vähintään 5 vuotta. Esimiestehtävissä viihdyttään useampi vuosi ja esimiesten vaihtuvuus CMB:llä on tämän perusteella vähäistä. Kauhasen ja Kehusmaan mukaan henkilöstön vähäinen vaihtuvuus lisää työn tuottavuutta ja parantaa työn laatua. Sen avulla säästetään rekrytoinnin ja perehdytyksen aiheuttamissa kustannuksissa. (Kauhanen 2016, 18; Kehusmaa 2011, 81.)

Ravintola-alalla työ voidaan oppia tekemällä, eikä korkeakoulutus ole välttämätön. Tätä väittämää tukee se, että kyselyyn vastanneista esimiehistä vain muutamalla oli korkeakoulututkinto. V. 2019 majoitus- ja ravitsemustoiminnassa työskentelevistä 23 % oli suorittanut peruskoulun, 58 % toisen asteen koulutuksen ja 19 % korkeakoulun (PAM 2020b). Tämän kyselyyn vastanneiden CMB:n palveluksessa työskentelevien esimiesten koulutustausta mukaillee alan keskiarvoa.

## 6.1 Terveydessä ja työkyvyssä eniten kehitettävää

Terveyteen ja työkykyyn liittyvissä aihepiireissä on eniten kehitettävää. Akuutein kehitystarve liittyy työstressin määrään. Työterveyslaitoksen mukaan Suomessa joka neljäs (25 %) työntekijä kokee työstressiä (TTL 2021b). Kaikki kyselyyn vastanneet kokivat jollakin tasolla työstä johtuvaa stressiä. Tämän tuloksen perusteella CMB:n esimiehillä on huomattavasti enemmän työperäistä stressiä kuin Suomessa keskimääräisesti. Työstressi ei aiheudu ylityöstä, vaikutusmahdollisuuksien puutteesta, epäselkeistä tavoitteista, työn liiasta haastavuudesta tai esimiehen tuen puuttumisesta. Tämä käy ilmi myöhemmin esitellyistä tuloksista. Työstressiin tulee suhtautua vakavasti. Kuten Manka & Manka ja Rauramo toteavat, stressi voi johtaa fyysiseen sairastumiseen ja pitkittynyt stressi lisää työuupumuksen mahdollisuutta. Sairauspoissaoloista koituu työnantajalle lisäkustannuksia. (Manka & Manka 2016, 176–177; Rauramo 2012, 59.)

Enemmän kuin puolet vastaajista kokivat, että työ ja vapaa-aika eivät ole tasapainossa. Virolaisen mukaan yksi työstressiä selittävä tekijä on ylityöt. Töiden lisääntyessä vapaa-aika vähenee ja väsymys lisääntyy. (Virolainen 2012, 58–62.) Näiden tulosten perusteella ylityöt eivät selitä työstä johtuvaa stressiä. Vain murto-osalla vastaajista työtunnit ylittävät sovitun määrän toistuvasti. Rauramo (2012, 59) listaa yleisimmiksi stressin aiheuttajiksi ympäristön vaatimukset, kuten liian suuren työmäärän, aikataulupaineet, alati kasvavat tehokkuusvaatimukset, muutokset, epävarmuuden ja muut häiriötekijät. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työstressiä ei selitä liian suuri työmäärä eikä työpaikan menetyksen pelko. Sen sijaan koronarajoitusten aiheuttamat nopeat muutokset sekä yleinen epävarmuus tulevaisuudesta selittävät Rauramon teorian perusteella esimiesten kokemaa työstressiä.

Kehitettävää on tulosten perusteella myös unen määrässä ja työstä palautumisessa. Riittämätön uni, huono palautuminen ja stressi ovat huolestuttava yhdistelmä. Kuten Manka & Manka ja Rauramo edellä totesivat, stressi johtaa pahimmillaan työuupumukseen ja työkyvyttömyyteen (Manka & Manka 2016, 176–177; Rauramo 2012, 59). Tämän vuoksi työnantajan on hyvä olla ajan tasalla työntekijöidensä vireystilan suhteen. Työkyky luo perustan työhyvinvoinnille. Työkyvyn perusajatuksena on ihmisen voimavarojen ja työn kuormituksen tasapaino sekä yhteensopivuus. (TTL 2021a.)

Tulosten perusteella esimiesten liikunnan harrastaminen on kohtalaisella tasolla. Joukossa on vastaajia, jotka olisi hyvä saada liikkumaan enemmän. Juutin & Vuorelan ja Mankan mukaan liikunta vaikuttaa fyysisen kunnon lisäksi myönteisesti sosiaalisiin suhteisiin ja psyykkiseen olotilaan. Liikunta auttaa tehokkaasti tyhjentämään mielen psyykkisesti

kuormittavan työpäivän jälkeen. (Juuti & Vuorela 2015, 88–90; Manka 2010, 214.) Rauramon (2012, 29) mukaan liikunta yhdistettynä terveellisiin ruokailutottumuksiin ylläpitää terveyttä. Säännöllinen liikkuminen yhdistettynä säännölliseen ja terveelliseen ruokailemiseen auttaisivat vähentämään työstressiä sekä parantaisivat unen laatua ja palautumista. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että osa vastaajista on ajautunut kierteeseen, jossa yksi asia johtaa toiseen ja muuttumattomana tilanne johtaa työkyvyn ja terveyden heikentymiseen. Kierteen voi katkaista tiedostamalla asian ja tekemällä jokapäiväisessä elämässä terveellisiä valintoja.

Turvallisuuden tunteeseen liittyvät kehityskohteet eivät ole yhtä akuutteja kuin terveyteen ja työkykyyn liittyvät. Perehdytyksen riittävydestä esiintyi erimielisyyttä ja asia on hyvä huomioida uusien esimiesten perehdytyksessä. Juholinin mukaan perehdytys vaikuttaa sekä työn hallinnan tunteeseen että työntekijän sitoutumiseen. Epäonnistuneella perehdytyksellä voi olla kauaskantoiset seuraukset. (Juholin 2009, 164–165.) Vaikka useampi vastaaja ei kokenut perehdytyksen olevan riittävää, vain yksi oli epävarma omasta osamisestaan työn vaatimustasoon nähden. Tämän selittää pitkä työkokemus esimiestehtävissä, jota suurimmalla osalla oli vähintään viiden vuoden ajalta. Tulosten perusteella perehdytyksen merkitys ei ole yhtä kriittinen pitkän työkokemuksen omaavan, kuin vasta uraansa aloittelevan esimiehen kohdalla. Pitkä työkokemus saa aikaan työn hallinnan tunteen.

Pukarisen mukaan turvallisuuden tunteen tärkeimmät elementit ovat turvallinen työympäristö sekä oikeudenmukainen, kannustava ja tasa-arvoinen työyhteisö. Epävarmuus työpaikan säilyvyydestä vähentää työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. (Pukarinen 2020, 28–29.) Vastausten perusteella esimiesten enemmistö uskoi työpaikkansa säilyvän. Tämä oli yllättävää. Lapin mukaan pandemia on laskenut ravintola-alan yritysten kannattavuutta merkittävästi (Lappi 2020a, 4). PAMin syyskuussa 2020 teettämään kyselyyn vastanneista ravintolatyöntekijöistä 70 % koki alan tulevaisuuden synkäksi tai vähintään epävarmaksi. Kyselyyn vastanneista matkailu -ja ravintola-alan työntekijöistä ilmoitti olleensa lomautettuna kokonaan tai osa-aikaisesti noin 80 %. (PAM 2020c.) Voidaan olettaa, että CMB:n esimiehet analysoivat yksikkönsä tulosta kuukausittain. Lähdetietojen perusteella oli oletettavissa, että viime vuosiin verrattuna liiketoiminnan kannattavuus olisi heikentynyt jyrkästi ja tämä aiheuttaisi epävarmuutta työpaikan säilyvyydestä. Vastausten perusteella voidaan olettaa, että yksiköt ovat pystyneet reagoimaan muutoksiin nopeasti ja säilyttämään liiketoiminnan kannattavuuden ainakin kohtalaisella tasolla.

Uskon, että esimiesten tärkein tehtävä nyt pandemian aikana on minimoida yksikkönsä kustannukset ja pyrkiä pitämään liiketoiminta kannattavana. Tämä on selkeä tavoite, joka

Viitalan ja Jylhän (2019, 240) mukaan lisää työmotivaatiota. Tavoitteen saavuttaminen eli kannattavuuden säilyttäminen selittäisi sen, miksi suurin osa vastaajista uskoi työn säilyvyyteen. Alan tulevaisuuden epävarmuus ei tämän tutkimuksen tulosten perusteella ole heikentänyt turvallisuuden tunnetta. Kuten Nummelin (2008, 21) toteaa, kriisitilanteessa työnantajan ainoa keino turvallisuuden tunteen lisäämiseksi on pitää työntekijät ajan tasalla yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tiedottamisen nopeuteen ja kattavuuteen koskien muutoksia pandemian aikana oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Tämä käy ilmi myös avoimen kysymyksen vastauksista koskien muutoksista tiedottamista. Tiedottamisessa on siis onnistuttu hyvin, mikä on osaltaan lisännyt turvallisuuden tunnetta.

Tulosten perusteella kaikkia kohdellaan työpaikalla asiallisesti ja lähes kukaan ei koe terveyttään uhatuksi. Työpaikkakiusaamista ei tämän perusteella esiinny, eivätkä asiakkaat käyttäydy uhkaavasti. Yhden vastaajan kokema terveyden uhka johtuu jostakin muusta työturvallisuuteen vaikuttavasta tekijästä. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella CMB:n toimipisteissä on onnistuttu luomaan avoin ja turvallinen työilmapiiri. Kuten Pukarinen (2020, 28–29) aikaisemmin totesi, avoimessa ilmapiirissä uskalletaan puuttua ongelmiin ajoissa, eikä pahoja konflikteja työntekijöiden välillä pääse syntymään. Rauramo (2012, 89–92) suosittelee, että yksintyöskentelyä tulisi välttää, koska se altistaa uhkatilanteille. Henkilöstökulut ovat palvelualoilla yksi suurimmista kulueristä. Ravintoloissa henkilöstöku- lujen osuus liikevaihdosta voi olla jopa 30–40 prosenttia (MaRa 2018). Tehokas keino kannattavuuden säilyttämiselle on työtuntien vähentäminen minimiin. Tämä edellyttää usein ajoittaista yksintyöskentelyä. Tulosten perusteella turvallisuuden tunnetta mittaamaan valitut aihealueet ovat kokonaisuudessaan CMB:llä hyvällä mallilla.

## **6.2 Yhteisöllisyydestä parhaat tulokset**

Yhteisöllisyyttä mittaamaan valitut aihepiirit saivat kyselyn parhaat tulokset. Mankan & Mankan ja Rauramon mukaan turvallisessa työympäristössä uskalletaan pyytää apua. Turvallinen työympäristö on hyvinvoinnin perusta ja se mahdollistaa mielipiteiden vaihtamisen, halun auttaa muita, ongelmiin puuttumisen sekä muiden arvostamisen. (Manka & Manka 2016, 148; Rauramon 2012, 105–106.) Tätä teoriaa tukee avun pyytämistä koskevat vastaukset. Kaikki olivat sitä mieltä, että uskaltavat pyytää apua tarvittaessa.

Tulosten perusteella työpaikalla keskustellaan asioista avoimesti. Työpaikalla vallitsevasta hyvästä yhteishengestä, mielipiteen ääneen sanomisen uskaltamisesta sekä yhtenäisestä tiimityöskentelystä oltiin lähes yksimielisiä. Nämä kaikki ovat Rauramon (2012, 206) mukaan merkkejä avoimesta työilmapiiristä. Koska eriäviä mielipiteitä esiintyi muutamia, yhteisöllisyydessä on kehittämisen varaa. Yhteisöllisyyttä koskevat tulokset vahvistavat enti-

sestään käsitystä siitä, että CMB:llä vallitsee avoin ja turvallinen työilmapiiri. Mikäli ilmapiiriä halutaan entisestään parantaa, työtiimien säännöllinen yhteinen aktiviteetti sopisi mielestäni tähän tarkoitukseen. Tähän palataan kehitysehdotuksissa.

Kauhasen (2016, 17) mukaan työhyvinvoinnilla on vaikutuksia yrityksen maineeseen. Tätä väitettä tukee tämän tutkimuksen tulokset koskien yhteisöllisyyttä. Voidaan olettaa, että työssään hyvinvoiva ja aidosti viihtyvä henkilöstö ei jää asiakkailta huomaamatta ja se vaikuttaa asiakkaiden yrityksestä muodostamaan mielikuvaan. Manka vahvistaa olettamuksen toteamalla, että henkilöstön tyytyväisyydellä on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen (Manka 2010, 75).

Arvostuksen tarpeeseen liittyvät tekijät ovat tulosten perusteella hyvällä mallilla. Vastauksista käy ilmi, että esimiehet pystyvät itse vaikuttamaan työnsä sisältöön ja työllä on selkeät tavoitteet. Viitalan ja Jylhän (2019, 240) mukaan selkeät, mitattavissa olevat tavoitteet ja niiden saavuttaminen lisäävät työntekijöiden motivaatiota. Myös Rauramon (2012, 126) mukaan työn mielekkyyttä lisää selkeät tavoitteet. Pandemian aikana esimiehille on ensisijaisen tärkeää pitää yksikkönsä liiketoiminta kannattavana. Se on selkeä ja mitattavissa oleva tavoite, joka edellä mainitun tiedon perusteella lisää työn mielekkyyttä. Tulosten perusteella esimiehet tuntevat, että heidän työtään arvostetaan. Tämä vahvistaa käsitystä työn mielekkyydestä. Kuten Rauramo (2012, 16) totesi, mitattavissa olevat tavoitteet ovat edellytys onnistumisen arvioinnille.

Palkitsemisen oikeudenmukaisuudessa on tulosten perusteella kehittämisen varaa. Kehusmaa (2011, 119) esittää, että esimies voi osoittaa arvostuksensa tarjoamalla vaativia työtehtäviä, antamalla vastuuta ja hyödyntämällä työntekijöiden henkilökohtaisia vahvuuksia sekä oikeudenmukaisella palkitsemisella. Tämän tiedon perusteella arvostuksen tunne vähenee, jos palkitseminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi.

Etenemismahdollisuuksiinsa yrityksen sisällä uskoi valtaosa esimiehistä. Yrityksessä päälliköiden esimiehinä työskentelee ravintolatoiminnanjohtaja ja varatoimitusjohtaja, joten etenemismahdollisuudet näihin tehtäviin ovat hyvin rajalliset. Rauramon (2012, 133) mukaan on tärkeää tarjota uralla etenemiseen muitakin vaihtoehtoja kuin esimiestyö. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että yrityksessä on tarjolla etenemismahdollisuuksia muihinkin kuin esimiestehtäviin. Vastausten perusteella vaikuttaa siltä, että arvostukseen liittyvät asiat ovat kokonaisuudessaan CMB:llä hyvällä mallilla.



Itsensä toteuttamiseen ja osaamiseen liittyvistä väittämistä vastaajat olivat hyvin yksimielisiä. Oman osaamisen koettiin olevan tasapainossa työn vaatimustasoon nähden. Koulutustaso ei näiden tulosten perusteella vaikuta työn hallinnan tunteeseen negatiivisesti, vaan vastuullinen esimiestyö on ollut mahdollista oppia käytännössä. Kuten aikaisemmin todettiin, perehdytyksen riittävyuden erimielisyydestä huolimatta oman osaamisen koettiin vastaavan työn vaatimuksiin. Vastausten perusteella työnantajan tarjoamissa kouluttautumismahdollisuuksissa on kehittämisen varaa. Rauramon (2012, 146) mukaan osaamisen kehittäminen on välttämätöntä, jotta yritys pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Rauramon teorian, esimiesten koulutason sekä kouluttautumista koskevien tulosten perusteella CMB:n kannattaisi tarjota esimiehilleen enemmän kouluttautumismahdollisuuksia.

Tulosten perusteella esimiehet kokevat työn sopivan haastavaksi ja mielekkääksi. Tämä tukee Viitalan (2013, 170) ja Rauramon (2012, 146) teoriaa siitä, että työn mielekkyys ja sopiva haasteellisuus kulkevat käsi kädessä. Viitalan (2013, 170) ja Rauramon (2012, 146) mukaan työstä saadut onnistumisen tunteet vaikuttavat työhyvinvointiin positiivisesti. Vastausten perusteella esimiehet kokevat, että työssä on mahdollista oppia jatkuvasti uutta. Rauramon mukaan elinikäinen oppiminen lisää yksilön hallinnan tunnetta ja hyvinvointia tarjoamalla valmiudet selviytyä maailmalla tapahtuvista muutoksista sekä työ- että yksityiselämässä (Rauramo 2012, 146). Tulosten perusteella voidaan todeta, että CMB:n esimiehilleen tarjoamat työtehtävät tarjoavat sopivasti haastetta ja vaikuttavat työmotivaatioon positiivisesti.

Kaikki eivät koe esimiehen kohtelua oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi. Vaikka eriäviä mielipiteitä esiintyi vain muutama, olisi hyvä selvittää mistä tämä johtuu. Rauramon (2012, 63) mukaan työyhteisön sisäisiin ongelmiin pitää puuttua ajoissa. Tulosten perusteella esimieheltä saa tarvittaessa tukea. Esimieheltä saadun palautteen riittävydestä esiintyi hie- man erimielisyyttä, samoin kuin oman esimiehen kiinnostuksesta vastaajien hyvinvointia kohtaan. Virtanen & Sinokki (2014, 146–148) esittävät, että oikeudenmukaisuus on merkittävä ominaisuus esimiesasemassa työskenteleville. Oikeudenmukaisuus lisää arvostuksen tunnetta. Rauramon (2012, 129) mukaan työntekijöiden tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, tukeminen päätöksenteossa, palautteen antaminen sekä aito kiinnostus hyvinvoinnista edesauttaa työhyvinvointia. Näiden tulosten perusteella johtaminen tukee esimiesten työhyvinvointia CMB:llä, vaikka muutamalla osa-alueella on kehittämisen varaa.

Eniten iloa työssään esimiehet saavat onnistumisista, työpaikan yhteishengestä, asiakailta saadusta palautteesta sekä työn tarjoamista haasteista. Nämä vastaukset tukevat

käsitystä siitä, että CMB:llä vallitsee avoin ja turvallinen työilmapiiri. Vastauksissa painotuvat arvostuksen tarpeen sekä yhteisöllisyyden osa-alueet. Kaikki muutostoiveet liittyivät eri työtehtäviin annettuun aikaan. Esimiehet toivoivat lisää aikaa toimistotyöhön, innovatiiviseen työhön sekä henkilökunnan perehdyttämiseen ja opastamiseen. Näiden vastausten perusteella esimiehet kokevat, että heidän aikansa ei riitä toimistotöihin eikä henkilökunnan ohjaamiseen. Tämä selittää osaltaan enemmistön kokemaa työstressiä.

### 6.3 Kehitysehdotukset

Terveyttä käsittelevistä aiheista ainoa, johon työnantajalla on välitön mahdollisuus vaikuttaa, on töiden sovittaminen työtuntimäärään. Mikäli työmäärästä ei selvitä annetussa ajassa, vika lienee joko työn tehokkuudessa tai liian suuressa määrässä. Rauramon (2012, 59) mukaan yleisimmät stressin syyt ovat ympäristön vaatimukset, kuten liian suuri työmäärä, aikataulupaineet, alati kasvavat tehokkuusvaatimukset, muutokset, epävarmuus ja muut häiriötekijät. Tehokkuuteen pystytään vaikuttamaan tarjoamalla riittävä perehdytys ja tehokkaat toimintamallit. Viitalan mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää pääsemään kiinni tehokkaaseen työskentelyyn (Viitala 2013, 193).

Työnantaja voi edesauttaa riittävän lepoajan toteutumista ja säännöllistä syömistä huolehtimalla riittävästä lepoajoista työvuorojen välillä ja tarjoamalla mahdollisuuden ruokailuun työvuoron aikana. Esimiehet ovat viime kädessä itse vastuussa työvuorolistojen suunnittelusta ja riittävien lepoaikojen toteutumisesta. Vain esimies itse pystyy vaikuttamaan siihen, että syö terveellisesti ja säännöllisesti. Esimies itse päättää pyrkiikö hän pitämään työn ja vapaa-ajan tasapainossa, nukkuuko hän riittävästi ja harrastako säännöllisesti liikuntaa. Työkykyalomallin mukaan työntekijä on vastuussa työkykyyn vaikuttavista tekijöistä ja työnantaja vastaa työstä ja työoloista (TTL 2021a).

Työstressiä, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä työstä palautumista koskevien tulosten perusteella esimiesten terveys ja työkyky ovat uhattuina, mikäli tilanne jatkuu pitkään muuttumattomana. Kuten Rauramo totesi, stressi voi johtaa fyysiseen sairastumiseen ja pitkittynyt stressi lisää työuupumuksen mahdollisuutta (Rauramo 2012, 59). Mielestäni paras ratkaisu on selvittää mistä työstressi, työn ja vapaa-ajan tasapainottomuus sekä heikko työstä palautuminen johtuvat. Seuraava askel on pohtia yhdessä oman esimiehen kanssa mitä voidaan muuttaa. Muutosten toteuttamiseen valitaan sopiva ajanjakso ja niiden toteutumista seurataan. Suonsivun mukaan yritysten käytettävissä on useita työhyvinvointia edistäviä työvälineitä ja menetelmiä, joiden tarkoitus on parantaa henkilöstön työssä jaksamista (Suonsivu 2014, 66–67). Pietilän & Lahdensaari-Nättin (2010, 3) mukaan työhyvinvointisuunnitelma voi yksinkertaisimmillaan olla taulukko, johon kirjataan kehittämiskohteet, toimenpiteet, vastualueet sekä toimenpiteiden ja seurannan aikataulu.

Auran & Ahosen (2016, 164) mukaan säännöllinen liikunta parantaa terveyttä ja työkykyä sekä auttaa käsittelemään henkistä kuormitusta. Juutin & Vuorelan ja Mankan mukaan työyhteisön yhteinen tekeminen vapaa-ajalla parantaa yhteishenkeä ja tarjoaa otollisen ympäristön tutustua ihmisiin syvällisemmin (Juuti & Vuorela 2015, 88–90; Manka 2010, 214). Tulosten perusteella esimiesten liikunnan määrä on kohtalaisella tasolla. Yhteisen aktiviteetin teema voisi vaihdella liikunnan ja osaamisen kehittämisen välillä. Yhteinen tekeminen kehittäisi myös yhteishenkeä. Yhteisöllisyys oli vastausten perusteella CMB:llä hyvällä mallilla, vaikka muutamia eriäviä mielipiteitä esiintyi. Vaihteleva aktiviteetti, jossa fyysisellä kuntotasolla ei ole suurta merkitystä, olisi turvallisin vaihtoehto. Mielestäni henkilökunnan oma erityisosaaminen kannattaa hyödyntää yhteisten aktiviteettien teemoissa. Keittiöpuolen työntekijät harvoin pääsevät osallistumaan viini- tai muihin -tastingeihin ja salin henkilökunta taas voisi olla kiinnostunut oppimaan erilaisia ruoanlaittoteχνikoita. Tällaiset aktiviteetit lisäisivät samalla työntekijöiden oman alan kokonaisvaltaista tuntemusta ja voisivat innostaa opiskelemaan aiheesta lisää. Työnantajan tulisi pohtia yhdessä esimiesten kanssa millaisia kouluttautumismahdollisuuksia se voisi halukkaille tarjota. Rauramon (2012, 146) mukaan yritys pysyy kilpailukykyisenä vain jatkuvalla osaamisen kehittämisellä.

Tutkimustulosten mukaan yritykselle kannattaisi laatia perehdytysuunnitelma. Suunnitelma mahdollistaisi kattavan ja tasalaatuisen perehdytyksen. Perehdytysuunnitelman voisi laatia esimerkiksi yrityksessä työskentelevä esimies opinnäytetyönään tai vapaa-ajallaan erillistä korvausta vastaan. Työntekijän perehdyttämisen jälkeen mielestäni olisi tärkeää varmistaa, että hän kokee perehdytyksen olleen kokonaisvaltainen. Ihmiset sisäistävät uusia asioita eri tahtiin ja yksilölliset tarpeet tulisi ottaa huomioon perehdytyksessä. Viitalan & Jylhän mukaan yrityksen henkilöstö koostuu erilaisista ihmisistä. Heistä jokaisella on erilaisia vahvuuksia, tarpeita ja odotuksia. (Viitala & Jylhä 2019, 226.) Ravintolapäällikön ja keittiöpäällikön tehtäviin pitää luonnollisesti olla erilliset perehdytysuunnitelmat. Viitalan mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää pääsemään kiinni tehokkaaseen työskentelyyn. Tarkoituksena on myös saada uusi työntekijä tuntemaan olevansa yrityksessä ja työyhteisössä hyväksyty ja tervetullut jäsen. (Viitala 2013, 193.)

Tulosten perusteella palkitsemisen oikeudenmukaisuutta tulee kehittää. Viitala esittää, että aineettomat palkitsemisen muodot sitouttavat henkilöstöä tehokkaammin kuin rahapalkka. Aineettomia palkitsemismuotoja ovat kehittymismahdollisuudet, kiinnostavat työtehtävät, arvostus, vaikutusmahdollisuudet, työsuhteen pysyvyys ja joustavat työajat. Toimiva palkitsemisjärjestelmä on oikeudenmukainen ja kannustava. (Viitala 2013, 138–139.)

Myös Day ym. korostavat oikeudenmukaisuuden merkitystä palkitsemisessa. Heidän mukaansa työntekijöiden keskinäistä kilpailua edellyttävät palkinnot aiheuttavat kitkaa työyhteisössä (Day ym. 2014, 170). Nämä on hyvä huomioida palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa.

On hyvä selvittää miksi osa esimiehistä ei koe esimiehensä kohtelua oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi. Aihe on arkaluonteinen, eikä suoraan kysymällä välttämättä saada rehellisiä vastauksia. Suosittelen teettämään anonyymien kyselyyn. Samalla kyselyllä voitaisiin selvittää, miksi palkitseminen koetaan epäoikeudenmukaiseksi, miten esimiehen epätasa-arvoinen ja epäoikeudenmukainen kohtelu ilmenee sekä miten esimiehen mielenkiinnon puute työntekijöiden hyvinvointia kohtaan ilmenee. Vastaajille olisi hyvä tarjota mahdollisuus kehitysehdotusten tekemiseen. Rauramo (2012, 63) esittää, että työyhteisön sisäisiin ongelmiin ajoissa tulee puuttua, jotta erimielisyyksistä koituu mahdollisimman pienet vauriot yhteisölle. Tässä tutkimuksessa ei käy ilmi kauanko edellä mainitut epäkohdat ovat jatkuneet. Mielestäni on tärkeää minimoida vahingot ja selvittää syyt. Esimiehen täytyy tietää, miksi joku kokee hänen käytöksensä epätasapuoliseksi tai epäoikeudenmukaiseksi ennen kuin voi muuttaa sitä. Kuten Viitala & Jylhä (2019, 226) toivat ilmi, jokaisella työntekijällä on erilaisia tarpeita ja odotuksia. Virolaisen mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että esimies on kiinnostunut toimintamallien kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista sekä oman esimiestoimintansa kehittämisestä. Tällaiset esimiehet haluavat kehittää työhyvinvointia yhdessä henkilöstön kanssa ja pystyvät vastaanottamaan kritiikkiä ja kiitosta toiminnastaan. (Virolainen 2012, 107.) Viitala & Jylhä (2019, 258) ovat samaa mieltä siitä, että johtamisella on keskeinen rooli yhteisön työhyvinvoinnin luomisessa ja kehittämisessä.

Pieniinkin epäkohtiin tulee puuttua herkästi. Manka & Manka esittävät, että ennaltaehkäisevällä toiminnalla voidaan säästää huomattavia kustannuksia. Ennakoivalla toiminnalla ratkaistaan jo olemassa olevia haasteita ja luodaan miellyttävät työskentelyolosuhteet. (Manka & Manka 2016, 91–92.) Osa vastaajista koki, että esimies ei ole kiinnostunut hänen hyvinvoinnistaan. Sands (2020) esittää, että tapaamalla työntekijöitä säännöllisesti, esimies voi osoittaa henkilöstölle olevansa kiinnostunut heidän kuulumisistaan ja hyvinvoinnistaan. Tämä on helppo tapa osoittaa kiinnostusta esimiesten hyvinvoinnista. Koronapandemian aikana fyysisen tapaamisen sijaan suosittelen esimiestä kyselemään työntekijöidensä kuulumisia säännöllisesti puhelimitse.

Yhteenvedona voidaan todeta, että esimiesten hyvinvointi on hyvällä mallilla. Koronapandemialla ei ole tulosten perusteella ollut merkittäviä vaikutuksia CMB Ravintoloiden esimiesten työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnille on onnistuttu luomaan hyvät edellytykset ja

pienillä muutoksilla sitä voidaan kehittää edelleen erinomaiselle tasolle. Terveysten ja työkykyyn liittyvät kehitysehdotukset tulisi toteuttaa pikimmiten. Muut kehitystarpeet eivät ole akuutteja, mutta niihinkin tulee suhtautua vakavasti. Toimeksiantajan kannattaisi mielestäni käyttää tätä tutkimusta työhyvinvointisuunnitelman perustana. Tulokset toimivat nykytilanteen kartoittajana. Tutkimuksesta nousseet kehityskohteet ovat esimiesten työstressin vähentäminen, työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, riittävä unensaanti ja työstä palautuminen, perehdytysuunnitelman laatiminen, työilmapiirin ja osaamisen kehittäminen sekä kouluttautumismahdollisuuksien lisääminen. Lisäksi olisi hyvä selvittää miksi osa esimiehistä kokee palkitsemisen epäoikeudenmukaiseksi sekä oman esimiehensä kohtelun epäoikeudenmukaiseksi tai epätasa-arvoiseksi. Olisi hyvä selvittää myös mistä tunne esimiehen kiinnostuksen puutteesta työntekijöiden hyvinvointia kohtaan johtuu. Tulosten perusteella toimintamalleihin tulee tehdä muutoksia. Työhyvinvointisuunnitelman laatiminen tämän tutkimuksen pohjalta olisi oiva aihe opinnäytetyölle.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta ja sitä, ovatko tulokset tilastollisesti yleistettävissä (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tutkimus on validi eli pätevä silloin, kun se mittaa oikeita asioita (Hirsjärvi ym. 2009, 155). Mielestäni kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä toimi hyvin. Kyselymenetelmä on tehokas, koska tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä, siinä voidaan kysyä monia asioita ja aineisto on helppo käsitellä ja analysoida (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Kyselylomakkeessa kysyttiin oikeita asioita ja tutkimusongelmaan saatiin vastaus. Tämä tutkimus on tiedonkeruumenetelmästä johtuen toistettavissa. Koronapandemiaa koskevat kysymykset eivät todennäköisesti tulevaisuudessa ole ajankohtaisia ja silloin ne tulisi rajata pois tutkimuksesta. Muita tutkimustuloksia voidaan vertailla keskenään.

Kyselylomakkeessa ei käytetty moniselitteisiä käsitteitä ja asiat pyrittiin esittämään selkeästi. Voidaan olettaa, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset tutkijan haluamalla tavalla. Tulokset vääristyvät silloin, kun vastaaja ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin niiden laatija (Vilkka 2005, 161). Muutamissa kysymyksissä rinnastettiin kaksi asiaa, jotka eivät välttämättä liity toisiinsa. Esimerkkeinä ovat ”syön terveellisesti ja säännöllisesti” sekä ”nukun riittävästi ja palaudun työstä”. Ihminen, joka syö terveellisesti, ei välttämättä syö säännöllisesti. Tämä vaikeuttaa oikean vastausvaihtoehdon valitsemista ja heikentää tutkimuksen reliabiliteettia. Hirsjärven ym. mukaan vain yhtä asiaa tulee kysyä kerralla, koska kahteen erilliseen kysymykseen on vaikea antaa yksi vastaus (Hirsjärvi ym. 2009, 202).

Usein kyselyissä oletetaan vastaajilla olevan mielipide kaikkiin tiedusteltuihin asioihin. On huomattu, että ihmiset vastaavat, vaikka heillä ei olisi mielipidettä. Jos vaihtoehtona on valita 'ei mielipidettä', monet vastaajat valitsevat sen. (Hirsjärvi ym. 2009, 203.) Tässä kyselyssä vastausvaihtoehdoissa ei ollut "en osaa sanoa" -vaihtoehtoa. Vastaajien oli valittava olevansa joko samaa tai eri mieltä, vaikka heillä ei olisi ollut mielipidettä asiasta. Tämäkin vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Kysely sisälsi viisi avointa kysymystä. Avointien kysymysten etuna on se, että vastaaja pystyy ilmaisemaan itseään omin sanoin (Hirsjärvi ym. 2009, 2001). Voidaan olettaa, että avoimet kysymykset lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Perusohjeena kysymysten järjestyksessä on sijoittaa yleisimmät ja helposti vastattavat kysymykset kyselyn alkuun ja vaikeammat loppuun. Vastaamista helpottaa, jos tietoja ei kysytä tarkasti, vaan vastaajalle annetaan valittavaksi ryhmiä. Esimerkiksi ikää kysyttäessä vastaaja voi valita vaihtoehdon 25–29 vuotta. (Hirsjärvi ym. 2009, 203.) Tässä kyselyssä taustatietokysymykset oli sijoitettu kyselyn alkuun ja niiden vastausvaihtoehdot oli jaettu valmiisiin ryhmiin. Kyselyyn vastaamisen tulisi viedä korkeintaan 15 minuuttia (Hirsjärvi ym. 2009, 203). Tässä kyselyssä suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joihin vastaaminen on helppoa ja nopeaa. Avoimet kysymykset oli sijoitettu kyselyn loppuun.

Kysymysten aihepiirit ja järjestys pohjautuivat työhyvinvoinnin porrasmalliin. Kysymykset etenivät aihepiireittäin loogisessa järjestyksessä. Hirsjärvi ym. (2009, 204) esittävät, että kyselylomakkeen toimivuutta tulee testata etukäteen. Tässä tutkimuksessa lomakkeen suunnittelun jälkeen se lähetettiin arvioitavaksi toimeksiantajalle ja työn ohjaajalle. Tämän jälkeen sitä muokattiin saadun palautteen perusteella. Tämän kokonaistutkimuksen perusjoukkona oli 18 esimiestä, joista kyselyyn vastasi 94 %. Tämän perusteella voidaan todeta, että tulokset vastaavat perusjoukon kokemusta.

Tuloksia tulkitaan tarkastelemalla niitä teoreettisesti. On tärkeää, että tulkitessaan vastauksia tutkija esittelee mihin hänen päätelmänsä perustuvat. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Tässä tutkimuksessa monivalintakysymysten tuloksia vertailtiin tietoperustaan koottuihin teorioihin ja tietoihin. Avoimet kysymykset analysoitiin etsimällä yhtäläisyyksiä vastauksista. Avointen kysymysten vastaukset tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia. Lähteiden luotettavuus vaikuttaa tutkimuksen vertailukelpoisuuteen muiden aiheesta tehtyjen tutkimusten kanssa. Tässä työssä käytetyissä lähteissä ei ilmennyt ristiriitaisuuksia, mutta lähestymistavat ja aiheen jaottelutavat vaihtelivat.

Hirsjärven ym. mukaan kyselyn heikkoudet liittyvät menetelmän luotettavuuteen. Ei voida olla varmoja siitä, että vastaajat ovat kertoneet rehellisen mielipiteensä, tai että vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien mielestä onnistuneita. Haasteena on myös toimivan lomakkeen suunnittelu sekä kato, eli ne tutkimusjoukkoon kuuluvat, jotka eivät vastaa kyselyyn. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset halutulla tavalla. Kyselyyn vastaaminen antoi esimiehille mahdollisuuden vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. Voidaan olettaa, että tämä mahdollisuus on saanut heidät vastaamaan kyselyyn rehellisesti. Rehellisyydestä ei kuitenkaan voida olla varmoja. Tutkimuksen vastausprosentti oli korkea ja kysymysten avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmaan. Tämän vuoksi tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pitää hyvänä.

Toisin kuin Manka (2010, 215) suosittelee, tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin mittaamiseen ei ole käytetty sairauspoissaoloja eikä työtapaturmia. Nämä mittarit mittaavat jo tapahtuneita asioita, joihin ei enää voi vaikuttaa. Tämän tutkimuksen tarkoitus on ennakoida tulevaisuuden haasteita. Uskon, että työstä on hyötyä toimeksiantajalle.

## **6.5 Oma oppiminen**

Opinnäytetyön mielenkiintoisin osa oli tutkimuksen tekeminen ja vastausten analysointi. Tutkimuksen mielekkyyttä lisäsi korkea vastausprosentti sekä aktiivinen yhteyshenkilö yrityksessä. Motivaatiotani lisäsi tunne siitä, että hyvin tehtynä tästä työstä on hyötyä toimeksiantajalle. Opinnäytetyön aloittaminen, tietoperustan rajaaminen ja tulosten kriittinen pohjittaminen olivat haastavimmat kohdat työssä. Työhyvinvointia koskeva käsite on laaja. Eri lähteissä aihetta lähestyttiin hieman eri näkökulmista, mutta työhyvinvointiin vaikuttavat asiat olivat aina samat. Oman lähestymistavan valinta vei aikaa, mutta lopulta työhyvinvoinnin porrasmalli oli mielestäni selkeä näkökulma ja valitsin sen.

Opinnäytetyön kirjoittaminen ajoittui lokakuun 2020 ja helmikuun 2021 välille. Koen, että kohtalaisen pitkä aika opinnäytetyön kirjoittamiselle oli hyvä ratkaisu. Työ edistyi hitaasti, mutta luovat tauot auttoivat loogisesti etenevän tietoperustan kokoamisessa lähdeaineistosta sekä mahdollistivat oman tekstin kriittisen pohtimisen. Kun eteen tulleita ongelmia sai pohtia rauhassa, ratkaisu löytyi lopulta helposti. Muiden opinnäytetöiden lukeminen on auttanut oman työn tekemisessä. Oman työn arviointia olisi helpottanut se, että muiden opinnäytetöiden arvosanat olisi merkitty töihin. Sain muista töistä hyviä vinkkejä tietoperustan rakenteeseen ja kyselylomakkeeseen. Opinnäytetyöni ohjaajan kommentteilla oli suuri merkitys omaa tekstin kriittisessä pohtimisessa.

Tutkimuksen tekemistä helpotti se, että olen ollut työelämässä ravintola-alalla 15 vuotta. Oma kokemus alalta loi kuitenkin ennakko-odotuksia tutkimustuloksia kohtaan. Tutkimuksen tekeminen koronapandemian aikana asetti omat haasteensa kirjojen lainaamiselle kirjastosta ja oman työn aikatauluttamiselle. Ohjaajan kanssa kaikki tapaamiset tapahtuivat verkossa tai opinnäytetyöalustassa, Kontossa viestittelemällä. Välillä vastausten saaminen tärkeisiin kysymyksiin vei aikaa. Opinnäytetyön yhteyshenkilö CMB:llä lomautettiin joulukuussa. Tämän jälkeen en voinut esittää kysymyksiä yritystä, sen henkilökuntaa tai toimintatapoja koskien. Tämän opinnäytetyön avulla opin paljon uutta työhyvinvoinnista ja sen strategisesta kehittämisestä. Osaan tämän projektin jälkeen suunnitella ja toteuttaa hyvinvointikyselyn sekä analysoida vastaukset. Tästä on varmasti minulle hyötyä ja toivon, että pääsen tulevaisuudessa kehittämään työyhteisöni hyvinvointia ja viihtyvyyttä. Toivon myös, että tästä työstä on hyötyä toimeksiantajalle ja että joku sen lukijoista innostuu tekemään aiheesta jatkotutkimusta.



## Lähteet

- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Talentum pro. Helsinki.
- Calleja, M. 2020. Korona: Virus joka mullisti maailman. Oppian. Helsinki.
- Day, A., Kelloway, E.K. & Hurrell J.J.Jr. 2014. Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces. John Wiley & Sons Incorporated. West Sussex.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.
- HS 2020. Helsingin Sanomat. 2020. Yhdysvalloissa on nyt kirjattu yli 300 000 koronavirukseen liittyvää kuolemaa – Maskien käyttö yleistynyt Helsingin seudun joukkoliikenteessä. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000007639995.html>. Luettu: 15.12.2020.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor Oy. Helsinki.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kaijala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. JAMK. Jyväskylä.
- Karjalainen, M. 9.12.2020. Ravintolatoimenjohtaja. CMB Ravintolat. Sähköposti.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin Kamari Oy. Helsinki.
- Laki työturvallisuudesta 23.8.2002/738.

Lappi, T. 2020a. Korona runnoo matkailu- ja ravintola-alaa kovalla kädellä. Palvelu-  
esimies, 3, s. 4.

Lappi, T. 2020b. Koronavirus ei ole levinnyt matkailu- ja ravintola-alan yrityksistä – miksi  
toiminnan rajoitukset ovat jatkuvasti esillä? Vitriini, 5, s. 5.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. WSOYpro. Hel-  
sinki.

Manka, M-L. 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työnilo. WSOYpro. Helsinki.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.

MaRa 2018. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry. 2018. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-  
ajanpalvelualoille 26 kuukauden mittainen työehtosopimus. Luettavissa:  
[https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajanpalvelualoille-  
26-kuukauden-mittainen-tyoehtosopimus.html](https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/matkailu-ravintola-ja-vapaa-ajanpalvelualoille-26-kuukauden-mittainen-tyoehtosopimus.html). Luettu: 13.2.2021.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. WSOYpro. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. WSOYpro. Helsinki.

PAM 2020a. Palvelualojen ammattiliitto. 2020. Työehtosopimukseen koronaepidemian  
vuoksi tehdyt muutokset. Luettavissa: [https://www.pam.fi/wiki/tyoehtosopimukseen-ko-  
ronaepidemian-vuoksi-tehdyt-muutokset.html](https://www.pam.fi/wiki/tyoehtosopimukseen-koronaepidemian-vuoksi-tehdyt-muutokset.html). Luettu: 11.10.2020.

PAM 2020b. Palvelualojen taskutilasto 2020. Luettavissa: [https://www.pam.fi/media/1.-  
materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimuk-  
set/1157\\_palvelualojen-taskutilasto-2020.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/1157_palvelualojen-taskutilasto-2020.pdf). Luettu: 29.1.2021.

PAM 2020c. Palvelualat ja PAM koronan aikana. Luettavissa: [https://www.pam.fi/me-  
dia/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimuk-  
set/palvelualat-ja-pam-korona-aikana\\_24-11-2020.pdf](https://www.pam.fi/media/1.-materiaalipankki-tiedostot-nakyvat-julkisessa-materiaalipankissa/tilastot-ja-tutkimukset/palvelualat-ja-pam-korona-aikana_24-11-2020.pdf). Luettu: 29.1.2021.

Peltoniemi, A. 2020a. Korona verotti myös kesämyyntiä. Vitriini, 5, s. 20.

- Peltoniemi, A. 2020b. Uudet rajoitukset synkistävät loppuvuoden odotuksia. Vitriini, 6, s. 18–19.
- Pietilä, T. & Lahdensaari-Nätt, L. 2010. Hyvinvoiva yritys menestyy. TTS Tutkimus. Rajamäki. Luettavissa: <https://www.tts.fi/files/1089/mati623.pdf>. Luettu: 29.10.2020.
- Pukarinen, M. 2020. Ongelmatonta työpaikkaa ei ole. Vitriini, 5, s. 28–29.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Edita. Helsinki.
- Sands, L. 15.9.2020. Why you should integrate wellbeing into performance management. Yrityksen blogi. Luettavissa: <https://www.breathehr.com/blog/topic/health-and-well-being/why-you-should-integrate-well-being-into-performance-management>. Luettu: 12.10.2020.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress. Kuopio.
- THL 2020a. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Koronavirus COVID-19. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-ai-0/koronavirus-covid-19>. Luettu: 8.10.2020.
- THL 2020b. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Tarttuminen ja suojauminen – koronavirus. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankoh-0/taista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojauminen-koronavirus>. Luettu: 8.10.2020.
- THL 2020c. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Suositus kasvomaskien käytöstä kansalaisille. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankoh-0/taista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojauminen-koronavirus/suositus-kas-0/vomaskien-kaytosta-kansalaisille>. Luettu: 9.10.2020.
- THL 2020d. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos. Rokotteet ja koronavirus. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruk-0/sesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojauminen-koronavirus/rokoitteet-ja-koronavirus>. Luettu: 9.11.2020.

TTL 2020. Työterveyslaitos. 2020. Koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi jopa parani. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/koronakevaan-aikana-suomalaisten-tyohyvinvointi-jopa-parani/>. Luettu: 10.2.2021.

TTL 2021a. Työterveyslaitos. 2021. Työkykytalo. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu: 11.2.2021.

TTL 2021b. Työterveyslaitos. 2021. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/>. Luettu: 29.1.2021.

UKK 2019. UKK instituutti. 2019. Aikuisten liikkumisen suositus. Luettavissa: <https://ukkinstituutti.fi/liikkuminen/liikkumisen-suositukset/aikuisten-liikkumisen-suositus/>. Luettu: 14.12.2020.

Valtioneuvosto 2020. Valtioneuvosto. 2020. Rajoitukset ja suositukset koronapandemian aikana. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/tietoa-koronaviruksesta/rajoitukset-ja-suositukset>. Luettu: 16.11.2020.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. DoB. Helsinki.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Tietosanoma. Helsinki.

Vitriini 2020. Vitriini. 2020. Koronapandemia iski rajusti matkailu- ja ravintola-alan kasvunäkymiin. Luettavissa: <https://www.vitriini.fi/talous/koronapandemia-iski-rajusti-matkailu-ja-ravintola-alan-kasvunakymiin.html>. Luettu: 9.10.2020.

WHO 2020. World Health Organization. 2020. Coronavirus. Luettavissa: [https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1). Luettu: 8.10.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselyn saatekirje ja muistutusviesti

Hei,

Opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa ja toteutan opinnäytetyöni työhyvinvointitutkimuksena CMB:n esimiehille koronapandemian aikana 2020. Vastaamalla voit vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen! Kyselyyn vastaaminen vie 5-10min. Vastaukset käsitellään anonyymisti.

Linkki kyselyyn: <https://webropol.com/s/cmb2020>

Vastaathan kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään sunnuntaina 20.12.2020.

Kiitos vastauksesta jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Iiris Hyvärinen

Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Haaga-Helian ammattikorkeakoulu

Muistutusviesti:

Hei,

Jos et ole vielä vastannut työhyvinvointikyselyyn, teethän sen tänään? Kysely on auki vielä tänään maanantaina 21.12. Kysely löytyy täältä: <https://webropol.com/s/cmb2020>

Kiitos vastauksesta!

Ystävällisin terveisin,

Iiris Hyvärinen

Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Haaga-Helian ammattikorkeakoulu

## **Liite 2. Työhyvinvointikysely CMB:n esimiehille joulukuussa 2020**

# Työhyvinvointikysely CMB:n esimiehille joulukuussa 2020

## 1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

## 2. Ikä

- < 20 vuotta
- 20–24 vuotta
- 25–29 vuotta
- 30–34 vuotta
- 35–39 vuotta
- ≥ 40 vuotta

## 3. Työsuhteen kesto CMB:llä

- < 1 vuotta
- 1–2 vuotta
- 3–4 vuotta
- 5–10 vuotta
- > 10 vuotta

## 4. Työkokemus esimiestehtävissä

- < 1 vuotta
- 1–2 vuotta
- 3–4 vuotta
- 5–10 vuotta
- > 10 vuotta

## 5. Koulutustausta

- Peruskoulu
- Ammattikoulu
- Lukio
- Ammattikorkeakoulu
- Muu, mikä?

Valitse seuraavista omaa näkemystäsi kuvastava vaihtoehto.

## 6. Terveys ja työkyky

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
Syön terveellisesti ja säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elämässäni työ ja vapaa-aika ovat tasapainossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nukun riittävästi ja palaudun työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla ei ole työstä johtuvaa stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtuntini eivät ylitä sovittua määrää toistuvasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harrastan sykettä nostavaa liikuntaa vähintään 2,5 tuntia viikossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 7. Turvallisuus

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työyhteisössäni kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni on ollut riittävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon työpaikkani säilyvän	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kohdellaan työssäni asiallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon saaminen muutoksista koronapandemian aikana on ollut nopeaa ja kattavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe terveyttäni uhatuksi työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Yhteisöllisyys

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työpaikallani asioista keskustellaan avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan pyytää apua tarvittaessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskallan sanoa ääneen oman mielipiteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teemme töitä yhdessä tiiminä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Arvostus

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työtäni arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan työni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työlläni on selkeät tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen on oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on etenemismahdollisuuksia tässä yrityksessä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Itsensä toteuttaminen ja osaaminen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
Oma osaamiseni on tasapainossa työn vaatimustasoon nähden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielekästä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoaa mahdollisuuden kouluttautua lisää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on tarpeeksi haastavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni on mahdollista oppia jatkuvasti uutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Johtaminen

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Hieman eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimieheni kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa tukea esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni riittävästi palautetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on kiinnostunut hyvinvoinnistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Mistä saat iloa työssäsi?**

**13. Mitä haluaisit muuttaa työssäsi?**

**14. Oletko saanut riittävästi tietoa koskien työpaikallasi tapahtuvia muutoksia koronan aikana? Perustele vastauksesi.**

**15. Mitä olet tehnyt edesauttaaksesi työntekijöidesi hyvinvointia koronan aikana?**

**16. Miten hyvin olet siinä onnistunut?**