

## Työhyvinvoinnin edistäminen ravintola Wanha Pehtoorissa

Reetta Mallat



<b>Tekijä(t)</b> Reetta Mallat	
<b>Koulutusohjelma</b> Matkailun koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työhyvinvoinnin edistäminen ravintola Wanha Pehtoorissa	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 60 + 13
<p>Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, joka tarkoittaa yksilön kokemusta, siitä onko työpaikalla hyvä olla. Työhyvinvointi on laajakäsite ja se pitää sisällään fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin, sekä yksilön, esimiehen ja työyhteisön näkökulmat.</p> <p>Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulee sitouttaa koko työyhteisö, ja yrityksen johdon tulee olla sitoutunut sen edistämiseen. Ravintola alalla työntekijöiden hyvinvointi liittyy suoraan parempaan palvelun laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Työyhteisön hyvinvointi heijastuu ensisijaisesti asiakaspalveluun. Ravintola-alalle ominaista on sekä fyysinen, että psyykkinen kuormitus.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia ravintola Wanha Pehtoorin työhyvinvoinnin nykytilaa, ja tehdä kehittämissuunnitelma tulevalle kesälle. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona ravintola Wanha Pehtoorille keväällä 2021.</p> <p>Tutkimus toteutettiin käyttämällä sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisesti toteutettu työhyvinvointikysely suunnattiin ravintolan työntekijöille, sekä esimiehille. Työhyvinvointikyselyn vastauksia haluttiin syventää käyttämällä menetelmätriangulaatiota kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui fokusryhmähaastattelu, jonka avulla haluttiin syventää työhyvinvoinnin nykytilan ymmärtämistä, sekä löytää konkreettisia kehittämissuunnitelmia. Työhyvinvointikyselyn avulla kävi ilmi työntekijöiden tyytymättömyys viestintään, perehdytykseen ja palautteenantokulttuuriin. Fokusryhmähaastattelussa käytiin läpi tutkimustulokset, sekä etsittiin kehittämissuunnitelmia.</p> <p>Tutkimustulosten pohjalta luotiin kehittämissuunnitelma. Perehdytystä tulee kehittää niimeämällä vastuuhenkilö. Vastuuhenkilön tulee käyttää perehdytyksen tukena materiaaleja, jotka ovat työyhteisön löydettävissä vielä myöhemminkin. Viestintää tullaan kehittämään kuukausipalaverien, ilmoitustaulun, sekä selkeämmän työnjaon avulla. Palautekulttuuri syntyy, jos henkilöt ymmärtävät oman roolinsa siinä. Esimiesten tulee antaa palautetta ja pitää säännöllisiä kehityskeskusteluja työntekijöille. Työyhteisön tulee harjoittaa rakentavaa ja positiivista vuorovaikutusta ja jokaisen yksilön tulee omaksua palautetaidot.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, ravintola-ala, kehittämissuunnitelma	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Työhyvinvointi .....	2
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	2
2.1.1	Työhyvinvointiportaati- malli työhyvinvoinnin kuvaajana.....	4
2.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatioissa.....	7
2.2.1	Esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä .....	9
2.2.2	Työyhteisön rooli työhyvinvoinnissa .....	11
2.2.3	Työntekijän rooli työhyvinvoinnin edistämässä .....	13
2.3	Työhyvinvointi ravintola-alalla .....	14
3	Työhyvinvoinnin mittaaminen .....	17
3.1	Määrälliset tunnusluvut .....	17
3.2	Ennakoivat tunnusluvut .....	18
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	20
4.1	Kysely työhyvinvoinnin mittaajana.....	20
4.2	Laadullinen tutkimus .....	22
4.3	Toimeksiantaja ravintola Wanha pehtoori.....	23
4.4	Tutkimuksen toteutus ravintola Wanha Pehtoorissa .....	24
5	Tutkimuksen tulokset.....	29
5.1	Johtaminen .....	30
5.2	Viestintä ja perehdytys .....	31
5.3	Työilmapiiri.....	34
5.4	Voimavarat ja palautuminen.....	35
5.5	Työhyvinvointikyselyn yhteenveto .....	36
5.6	Fokusryhmähaastattelun tulokset.....	38
6	Työhyvinvoinnin edistämissuunnitelma .....	41
6.1	Palaute .....	41
6.2	Viestintä.....	44
6.3	Perehdyttäminen.....	45
7	Pohdinta.....	49
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti .....	49
7.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	50
	Lähteet .....	52
	Liitteet.....	61
	Liite 1. Kyselylomake .....	61
	Liite 2. Saatekirje kyselylomakkeelle.....	67
	Liite 2. Työhyvinvointikyselyn tulokset esitettynä fokusryhmähaastattelussa.....	68

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on mitata ravintola Wanha Pehtoorin työhyvinvointia laatimalla konkreettinen työhyvinvoinnin edistämissuunnitelma kesälle 2021. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii ravintola Wanha Pehtoori. Idea tutkimukseen syntyi tutkijalta itseltään, mutta ravintolan omistaja koki aiheen ajankohtaiseksi ja tärkeäksi. Opinnäytetyössä käsitellään työhyvinvoinnin käsitettä, sen mittaamista ja edistämistä.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja aineistoa kerättiin hyödyntämällä Webropol-kyselyä. Tätä tutkimusmenetelmää käytettiin mitattaessa työntekijöiden työhyvinvointia. Ravintolan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen ymmärryksen mahdollistamiseksi aiheeseen tutustuttiin työntekijöiden näkökulman lisäksi esimiesten ja omistajan perspektiivistä, jolloin vastaukset kuvaavat koko yrityksen työhyvinvointia. Syventääkseen työhyvinvoinnin nykytilan ymmärtämistä ja kehittämismahdollisuuksien löytämistä, käytettiin tutkimuksessa myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerättiin fokusryhmähaastattelulla, johon osallistui kuusi henkilöä.

Työhyvinvointi kyselyn avulla pyrittiin löytämään mahdollisia kehitys- tai ongelmakohtia, sekä asioita, joissa on onnistuttu. Tutkimuksen tavoitteena oli saada konkreettinen työhyvinvoinnin edistämissuunnitelma vuoden 2021 kesäkaudeksi. Määrällisesti tavoitteena oli saada noin 20 vastausta yhteensä sekä viime kesän, että talven työntekijöiltä.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on se, miten työhyvinvointia voidaan kehittää ravintola Wanha Pehtoorissa. Tutkimuksessa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

- Millä tasolla työntekijöiden työhyvinvointi on ravintolassa tällä hetkellä?
- Mitä asioita tarvitsee parantaa ravintolan työhyvinvoinnissa?
- Miten työhyvinvointia voi edistää tulevaisuudessa?

Opinnäytetyön teoria ja kehittämissuhteet soveltuvat myös laajemmalle käytölle, ja niistä voi olla hyötyä ravintola-alan toimijoille. Ravintola-alalla työhyvinvointia edistävät ja heikentävät tekijät ovat hyvin samankaltaisia kaikissa ravintoloissa. Opinnäytetyön kehittämissuhteita voidaan siis soveltaa laajemmin, ja niistä voivat hyötyä ravintola-alan esimiehet ja työntekijät.

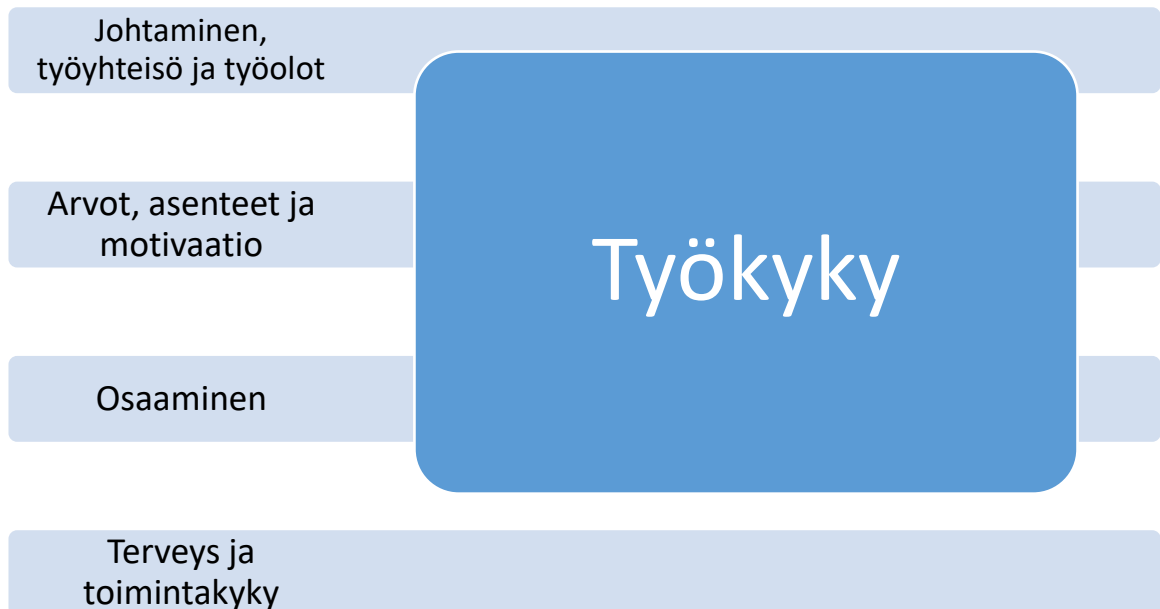
## 2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laaja käsite, jota voidaan käsitellä monesta eri näkökulmasta. Tässä luvussa avataan työhyvinvointia käsitteenä, työhyvinvointia ravintola-alalla ja lopuksi työhyvinvoinnin edistämistä sekä esimiehen, että työntekijän näkökulmista.

### 2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi käsite on moniulotteinen ja sen määritelmä vaihtelee lähteestä ja näkökulmasta riippuen. Arkikielessä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan usein yksilön subjektiivista kokemusta siitä, onko työpaikalla hyvä olla. Tämä laaja käsite pitää kuitenkin sisällään niin fyysisen, kuin psyykkisen hyvinvoinnin sekä yksilön, työnantajan ja tiimin näkökulmat. Yksinkertaisimmillaan käsite työhyvinvointi on määritelty siten, että työntekijä voi hyvin, viihtyy työssään sekä tekee sitä mielellään (Suutarinen & Vesterinen 2010, 113.).

Käsitelläkseen työhyvinvointia on ymmärrettävä kokonaisvaltaisen työkyvyn käsite. Hyvä työkyky tukee yksilön työhyvinvointia. Työkyky tarkoittaa työntekijän edellytysten ja tehtävän asettamien vaatimusten ja mahdollisuuksien tasapainoa. Työkykyyn vaikuttavat terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, sekä johtaminen, työyhteisö ja työolot (Pennonen, 2021).



Kuvio 1. Työkykytalo-malli mukailtuna (Työterveyslaitos, 2012)

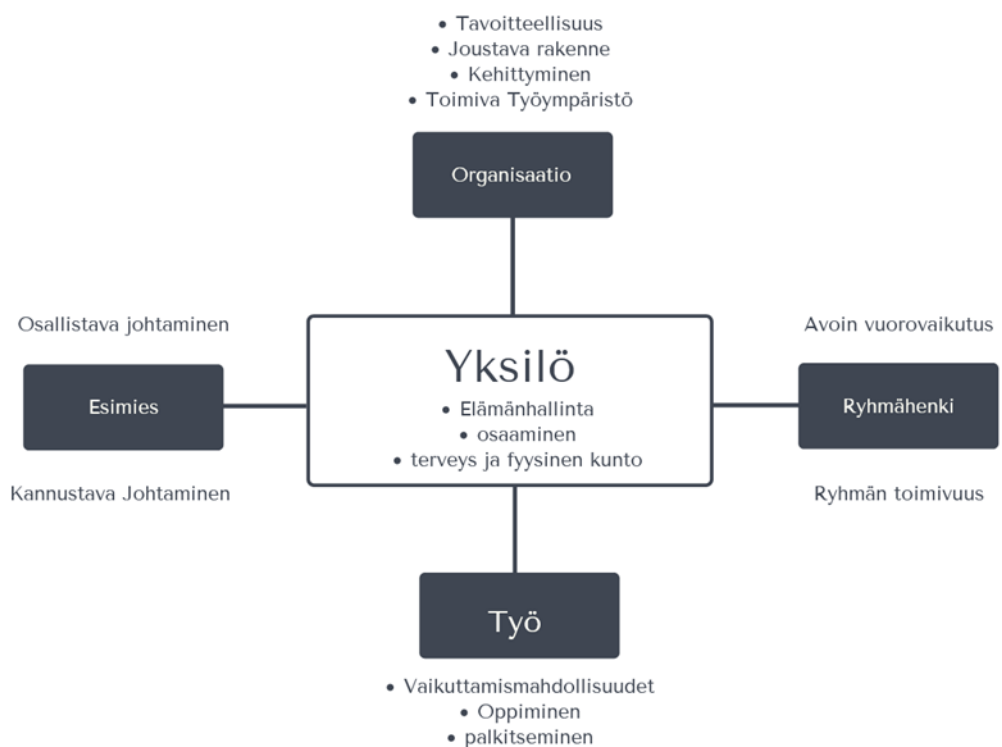
Työkyky on työn ja ihmisen voimavarojen välinen suhde. (Työterveyskeskus, 2012) Työterveyslaitos on tehnyt työkyvystä mallin nimeltä työkykytalo. Sen kerrokset kuvaavat asioita, joita edistämällä voidaan parantaa henkilöstön työkykyä ja sitä kautta työhyvinvointia.

Alin kerros on terveys ja toimintakyky, jotka muodostavat työkyvyn perustan. Se sisältää fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn. Toinen kerros on osaaminen, jonka perustana ovat esimerkiksi koulutus, taidot ja ammatillinen osaaminen. Kolmas kerros sisältää arvot, asenteet ja motivaation. Niillä on merkittävä vaikutus yksilön työkykyyn. Neljäs kerros sisältää johtamisen, työyhteisön ja työolot. Mallin idea on se, että talo pysyy pystyssä vain, jos kaikki kerrokset toimivat yhdessä, ja niitä kehitetään koko työelämän ajan. Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön omia voimavaroja, ja viimeinen kerros ulkoisia tekijöitä, kuten johtamista ja työoloja (Työterveyslaitos, 2017). Käsitteet työhyvinvointi ja työkyky ovat samankaltaisia ja niiden erottaminen voi olla hankalaa. Työkyvyn ja työhyvinvoinnin eroa on kuvattu siten, että työhyvinvoinnissa kiinnitetään huomiota työyhteisöön ja työelämän laatuun, kun taas työkykynä pidetään voimavarojen ja työvälistä tasapainoa. (Heikkilä, 2014) Työkyky ja työhyvinvointi tukevat toisiaan ja niillä on sama tavoite: luoda mahdollisimman hyvät työolot. Toimivassa työyhteisössä yksilöllä on parempi olla, joka lisää yksilön voimavaroja.

Työhyvinvointia tarkastellessa, keskiössä ovat työntekijän työolot. Työoloilla tarkoitetaan erilaisia ympäristöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat eri tavoin työntekijöiden hyvinvointiin. Työoloja ovat muun muassa työpaikan sosiaaliset suhteet, työajat, johtaminen, työn organisointi ja työn luonne. Työolojen vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin pystytään mittaamaan esimerkiksi työtyytyväisyys kyselyllä. ”Työhyvinvointi kannattaa” (2020) raportissa esitettiin, että työolojen merkitys on kasvamassa sekä yhteiskunnallisessa keskustelussa, että työmarkkinoiden toiminnassa. Syy tähän löytyy ihmisten vaurastumisesta, joka on johtanut ihmiset kiinnittämään huomionsa aineettomiin asioihin, kuten työoloihin. Työolot vaikuttavat ihmisen kokonaisyhyvinvointiin, sillä suurin osa palkansaajista käyttää suuren osan elämästään ja hereillä olo ajastaan työelämässä. (Böckerman & Ilmakunnas, 2020)

Työhyvinvointi kulkee käsikädessä ihmisen oman hyvinvoinnin kanssa. On tärkeää ymmärtää, että vastuu hyvästä työhyvinvoinnista ei ole vain työnantajalla, vaan se koostuu työntekijöiden ja työnantajan yhteistyöstä. Työyhteisön hyvinvoinnista on vastuussa jokainen sen jäsen, eikä vastuuta voi siirtää vain esimiehille ja johdolle. (Österberg, 2015) Työhyvinvointi syntyy silloin kun työyhteisön yhteistyö toimii. Työhyvinvointia lisää se että, yksilö koee hallitsevansa työn, saa mahdollisuuden osallistua päätöksiin, työpaikan ergonomiset puitteet ovat kunnossa ja esimiestyö toimii. Palautuminen on tärkeää, mutta siihen vaikuttavat myös yksilön henkilökohtainen elämä ja valinnat. Vastuu työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä on sekä työnantajan, että työntekijöiden yhteistyötä. Molempien tulisi aktiivisesti edistää, kehittää ja ylläpitää työilmapiiriä. Työnantajan tulisi kuitenkin varmistaa, että he antavat parhaimmat mahdolliset resurssit työntekijöilleen työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Työterveysliitto, 2013)

Työhyvinvoinnin tekijät-malli (Kuvio 1) on saanut laajaa näkyvyyttä Suomessa. Mallin on luonut työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka. Mallissa on viisi eri ulottuvuutta: ryhmähenki, työ, esimies, organisaatio, ja yksilö itse. Manka korostaa, että työhyvinvointi on monen tekijän summa, johon vaikuttaa yksilön näkemys työyhteisöstään. Viime kädessä juuri yksilön kokemus ja omat tulkinnat ympäristöstään vaikuttavat siihen, miten ihminen kokee työhyvinvointinsa. Tämän takia ihmiset kokevat työympäristön hyvin erilaisiksi, vaikka samalla työpaikalla olisivatkin. Hän lisää, että muun muassa psykologinen pääoma, elämäntoiminta, osaaminen, terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvointiin joko lisäen, tai vähentäen sitä. (Manka 12.02.2015)



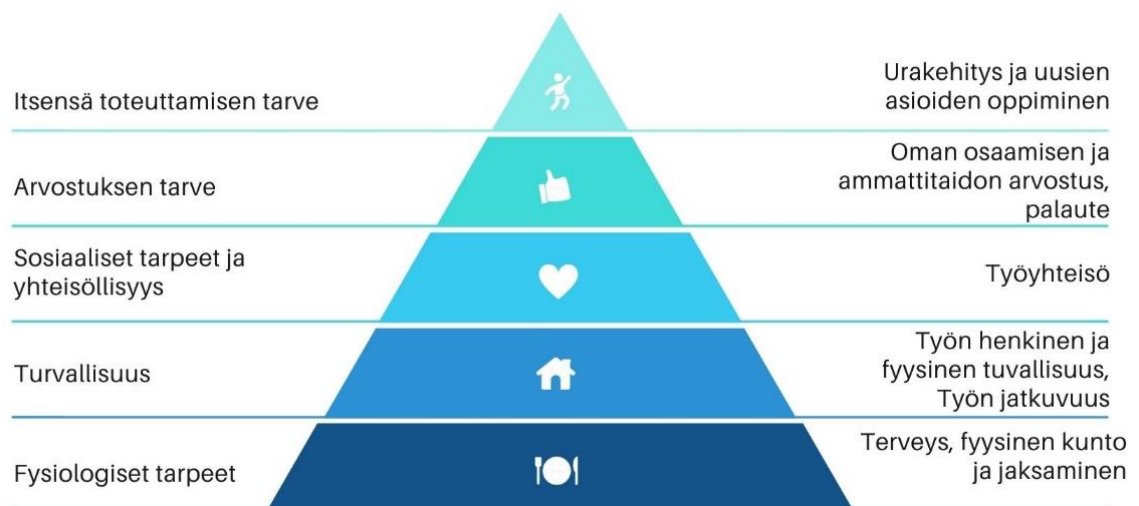
Kuvio 2. Mukailleen Manka työhyvinvoinnin tekijät (Manka, 2007)

### 2.1.1 Työhyvinvointiportaat- malli työhyvinvoinnin kuvaajana

”Työhyvinvoinnin portaat” on Rauramon luoma malli työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla. Mallissa on kyse yksinkertaistetusti ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta ihmisen työmotivaatioon. Työhyvinvointiportaat malli perustuu Abraham Maslowin vuonna 1943 luomaan tarvehierarkiaan (kuvio 2.). Maslowin mukaan ihmisellä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Tarvehierarkia koostuu viidestä askelmasta, jonka korkeimpia askelmia voi saavuttaa, vasta kun alemman tason tarpeet on tyydytetty. (Maslow, 1981).

Maslowin tarvehierarkian alin taso koostuu fysiologisista tarpeista eli ihmisen perustarpeista kuten syöminen ja juominen. Fysiologiset tarpeet on helppo tyydyttää, mutta niiden tarve toistuu jatkuvasti (Rauramo 2008). Työympäristössä fysiologinen tarve voisi olla esimerkiksi palkka, joka mahdollistaa esimerkiksi ruoan ostamisen. Toinen taso on turvallisuus. Maslowin mukaan ihminen tarvitsee sekä fyysistä, että emotionaalista turvallisuutta. (Juuti 2006, 46.) Turvallisuuden tunne voidaan tavoittaa pysyvyyden säilyttämisellä sekä tasapainoisella elämällä. Työpaikalla turvallisuutta lisää esimerkiksi säännöllinen työ. Kolmannella portaalla ovat sosiaaliset tarpeet ja yhteisöllisyys. Tätä tarvetta ohjaa ihmisen tarve sosiaalisiin suhteisiin, rakkauteen ja yhteisöön kuulumiseen. Työyhteisössä erilaisilla ihmissuhteilla voi olla motivoiva vaikutus. Sosiaalista tukea työyhteisössä voivat antaa kollegat ja esimiehet. (Juuti 2006, 46.) Neljäs porrass on arvostuksen tarve. Tämä voidaan jakaa sisäiseen sekä ulkoiseen arvostukseen. Työympäristössä tämä porras motivoi saavuttamaan arvostusta ja kunnioitusta työyhteisössä. Organisaatioiden tulisikin huomioida tämä porras käyttämällä ylennys- ja palkkausjärjestelmiä. (Peltonen & Ruohotie 1991, 55.)

Viides porras on itsensä toteuttamisen tarve. Kun kaikki muut tarpeet on täytetty, ihminen saattaa kokea itsensä levottomaksi. Ihmisen tulee tällöin etsiä jotain, mihin hän sopii ja mihin hän kokee potentiaalinsa sopivan. (Green 2000, 383) Tähän tarpeeseen liittyy ihmisen henkinen kasvu ja kehittyminen. Työympäristössä tämä toteutuu urakehityksellä, sekä uusien asioiden oppimisella. Työntekijät tuovat näin myös uusia taitoja työpaikalle, joka tuo lisäarvoa yritykselle. (Lämsä & Hautala 2005)



Kuvio 3. Mukailten Maslowin tarvehierarkiaa peilattuna työhyvinvointiin (Ojala & Ahonen 2005, 29)

Maslowin tarvehierarkialla voidaan siis kuvata ihmisen yleistä terveyttä, kun taas työhyvinvointiporaat ovat apuväline työhyvinvoinnin kehittämiseen työpaikalla. Työhyvinvointiporaat koostuvat viidestä portaasta, jotka ovat psykofysiologiset tarpeet, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Tämän mallin päätarkoitus on auttaa yksilön, työyhteisön ja koko organisaation työhyvinvointia (Työturvallisuuskeskus, 2009). Jokaista porrasta voidaan tarkkailla sekä organisaation, että työntekijän näkökulmasta.

Ensimmäinen porras, psykofysiologinen porras, kattaa ihmisen perustarpeisiin liittyvät asiat, kuten terveyden, fyysisen kunnan ja jaksamisen. Psykofysiologisella portaalla organisaation tulisi huolehtia työterveyshuollosta ja ehkäistä fyysistä työkuormitusta. Työ ei saisi olla liian kuormittavaa, mutta se ei saisi olla myöskään liian helppoa. Ravintola-alalla kiire voi muodostua fyysisesti kuormittavaksi. Työ tulisi organisoida niin, että työntekijöitä on tarpeeksi ja kaikkien työnkuvat ovat selvillä. Kokonaiskuormitus on vapaa-ajan ja työkuormituksen yhteissumma. Terve ihminen kestää lyhytaikaista kuormitusta, jos myös palautumiselle annetaan aikaa. Palautumista voidaan edistää työaikaajan suunnittelulla, työn monipuolisuudella ja tauotuksella. Ensimmäistä porrasta voidaan mitata esimerkiksi työhyvinvointikyselyllä ja terveystarkastuksilla (Rauramo 2012, 37–38). Työntekijän itse tulisi huolehtia terveellisistä elintavoista, vapaa-ajastaan, liikunnasta ja ravinnosta. Haasteita yksilön näkökulmasta ovat univaje, kuormitus, alkoholin käyttö, vähäinen liikunta sekä huonot ruokailutottumukset (Rauramo 2012, 16).

Toisen portaan turvallisuuden tarve tarkoittaa turvallisuuden tunnetta niin työpaikalla, kuin sen ulkopuolellakin. Turvallisuuden tunne on pitkälti subjektiivinen. Työn määräaikaisuus voidaan kokea sekä helpottavana, että turvattomuutta lisäävänä tekijänä. Organisaation tulisi edistää turvallisuutta työsuhteen ylläpitämisellä, työn pysyvyydellä ja hyvillä ja turvallilla työoloilla (Rauramo 2012, 69). Haasteena tällä portaalla voidaan pitää organisaation muutoksia, syrjintää, kiusaamista ja tapaturmia. Turvallinen työilmapiiri edellyttää sitä, että ketään ei kiusata ja jokainen pystyy kehittymään. Työntekijän tulisi saada varmuutta työstä ja toimeentulosta. Työntekijä voi vaikuttaa turvallisuuden tarpeeseen tekemällä työnsä turvallisesti ja ergonomisesti, sekä edistämällä tasa-arvoisuutta työyhteisössä. Tätä porrasta voidaan mitata tilastoilla tai työpaikkaselvityksillä (Rauramo 2012, 31).

Kolmanteen portaaseen eli yhteisöllisyyteen sisältyy työyhteisö, verkostot ja johtaminen. Organisaatio voi edistää tätä porrasta hyvällä johtamisella, henkilöstöstä huolehtimisella ja työyhteisön ylläpitämisellä. Tämän portaan toteuttamisessa merkittävässä roolissa ovat avoimuus, luottamus ja esimies-alaisuudet (Rauramo 2012, 14). Ihmissuhteet voivat vaikuttaa työmotivaatioon ja työhyvinvointiin sekä sitä laskevasti tai sitä nostavasti. Ihmissuh-

deongelmat työpaikalla ovat yleensä seurausta huonosta tiedonkulusta tai väärinkäsityksistä. Taustalla voivat vaikuttaa myös yksilöiden yksityiselämän vaikeudet. Kolmannen portaatan haasteet ovat huono työilmapiiri, huono tiedonkulku ja heikko johtaminen (Rauramo 2012, 123). Työntekijä voi edistää työhyvinvointia tällä portaalla olemalla joustava, hyväksymällä erilaiset henkilöt työpaikalla ja kehitysmuutoksilla. Tätä porrasta voidaan mitata parhaiten työilmapiirikyselyllä.

Neljäs porttas sisältää arvotuksen tarpeen. Tällä portaalla työhyvinvointiin vaikuttaa oikeudenmukainen palkitseminen, yrityksen sisäiset palaute käytännöt sekä oman toiminnan arviointi ja kehittäminen. Organisaation tulisi tehdä selväksi sen arvot, työhyvinvointisuunnitelma, oikeudenmukainen palkkataso ja toiminta tavat. Organisaation tulisi palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista, antaa palautetta ja pitää säännöllisiä kehityskeskusteluja. Kehityskeskustelut luovat arvostuksen tunnetta ja niissä otetaan huomioon työntekijän panos. Arvostuksen saaminen henkilöiltä, joita työntekijä pitää tärkeänä on erityisen tärkeää. Näitä henkilöitä työympäristössä ovat esimiehet, työkaverit sekä asiakkaat (Rauramo 2012, 143). Työntekijän tulisi ottaa aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä. Arvostuksen toteutumista työpaikka voidaan arvioida kehityskeskusteluissa tai tyytyväisyyskyselyllä (Rauramo 2012, 143).

Viimeinen porttas on itsensä toteuttamisen tarve, johon sisältyy osaamisen hallinta, luovuus, kehittyminen ja vapaus. Työhyvinvoinninkannalta on tärkeää, että työ haastaa sopivasti ja vastaa työntekijän ominaisuuksia. Organisaation tulisi tukea työntekijän kehittymistä, antaa avaimet mielekkääseen työhön ja tarjota tiettyjä vapauksia työn tekemisessä. Organisaatio voikin tarjota työntekijälle erilaisia koulutuksia ja kannustaa työntekijöitä laajentamaan osaamistaan. Tämä tukee sekä yksilön, että organisaation kilpailukykyä. Työntekijän itsensä toteuttamisen tarve toteutuu oman työn hallinnassa ja osaamisen ylläpidossa. Tätä porrasta voidaan mitata kehityskeskusteluilla tai osaamiskartoituksilla (Rauramo 2012, 168).

## **2.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatioissa**

Työhyvinvointia lähestytään organisaatioissa eri tavoin, riippuen organisaation arvoista ja tavoitteista. Organisaatioiden tavoitteet työhyvinvoinnin suhteen voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: Organisaatiolähtöinen, työntekijälähtöinen sekä nämä kaksi yhdistävä holistinen työhyvinvointi strategia. Organisaatiolähtöisessä työhyvinvoinnissa ajatellaan työntekijän työhyvinvointia työkyvyn näkökulmasta. Työntekijä on resurssi, jonka työkyky vaikuttaa suoraan organisaation tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu tällöin työkyvyn ylläpitämisellä, ja huomio kiinnitetään ihmisen perustarpeisiin kuten turvallisuuteen ja terveyteen. Työntekijälähtöinen työhyvinvointi korostaa henkilöstön omia odotuksia työhön

liittyen. Tällöin organisaatio yrittää huomioida työntekijöiden tarpeen toteuttaa itseänsä. Organisaatiolähtöinen ja työntekijälähtöinen työhyvinvointi voidaan kuitenkin yhdistää, jolloin työhyvinvointia tarkkaillaan holistisena työhyvinvointi strategiana. Tällöin työhyvinvointia yritetään katsoa yksilön, työkyvyn, työyhteisön sekä organisaation näkökulmista. Tarkoituksena on yhteensovittaa organisaation sekä työntekijöiden edut työhyvinvoinnin avulla. Monissa organisaatioissa on havaittu, että terveet ja hyvinvoivat työntekijät tekevät parempia tuloksia. Organisaatiot ovat riippuvaisia työntekijöidensä hyvinvoinnista, ja työyhteisön terveydestä voidaan tällöin rakentaa strateginen menestystekijä (Juuti 2010, 45–55).

Työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteena tulisi olla organisaation tehokkuuden ja toiminnan laadun parantaminen. Näihin tavoitteisiin päästään vain lisäämällä työyhteisön ja sen jäsenten työhyvinvointia (Kauhanen 2010, 30) Työhyvinvoinnin edistämisen ja kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista ja sen tulisi olla koko työyhteisöä koskeva prosessi (Virolainen 2012, 136–136). Työhyvinvoinnin edistämisen tulisi olla toistuva toiminta organisaatiossa, sillä irrallisilla työterveyskyselyillä ei saavuteta pitkäaikaista ja pysyvää työhyvinvointia (Työterveyslaitos, 2019).

Työhyvinvoinnin edistämiseksi on tehtävä työhyvinvointisuunnitelma. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on edetä kohti määriteltyä päämäärää, jonka tarve on todettu työyhteisössä. Työhyvinvointisuunnitelmaan kirjataan työhyvinvoinnin tavoitteet ja suunnitelma siitä minkälaisilla käytänteillä sinne päästään (Rauramo 2008,181). Kehittämissuunnitelman ensimmäinen vaihe on nykytilan arvioiminen. Tähän voidaan käyttää välineenä esimerkiksi työhyvinvointikyselyä. Työyhteisön lähtötilanteen kartoittaminen ja mittaus on tärkeää ennen edistämishankkeen aloittamista. Kyselystä saatua tietoa on tulkittava ja sen pohjalta laadittava kehittämissuunnitelma (Elo, Ervasti, Hussi & Nykyri 2011, 153). Kehittämissuunnitelmaan tulisi ottaa rajallinen määrä toimenpiteitä, jotka valitaan yhdessä työyhteisön kanssa. Tämän jälkeen asetetaan realistinen tavoite, joka tehdään selkeäksi koko työyhteisölle (Hassu, Pahkin & Puttonen 2016, 22)

Suomessa organisaatioiden työhyvinvoinnin edelläkävijä on Pekkaniska Oy. Pekkaniska Oy on suomalainen henkilönostimia, nostureita ja trukkeja vuokraava yritys. Yritys toimii seitsemässä eri maassa, joissa noudatetaan samoja toimintatapoja, periaatteita ja arvoja. Yritys tukee taloudellisesti henkilökunnan urheiluharrastuksia ja kannustaa heitä terveellisiin elämäntapoihin. Työpaikkaliikunta ja sen tukeminen on ollut osa yrityskulttuuria jo vuodesta 1989. Ideana oli jo tällöin, että kuntobonusien avulla työntekijät jaksavat paremmin ja sairauspoissaoloja olisi vähemmän. Yritys tukee työntekijöidensä raittiutta, tupakoimattomuutta sekä liikuntaa kannustepalkkioilla. Rahallisia palkkioita saa esimerkiksi tupakoinnin lopettamisella, raitistumisella, urheilukilpailun suorittamisella, toimitusjohtajan voittamisella

leuanvedoissa, lenkkeilyllä, pyöräilyllä sekä olemalla töissä vuoden ilman poissaolopäiviä. Työntekijät ovat tutkitusti kokeneet, että heidän stressitasonsa on laskenut ja heidän motivaationsa ja työssä jaksamisensa on kasvanut. Kannusteiden myötä organisaation sairauspoissaolot ovat pudonneet selvästi alemmas kuin toimialan keskiarvo (Pekkaniska oy, 2021).

Työhyvinvoinnin edistäminen on työnantajien ja työntekijöiden yhteinen asia. Työhyvinvointia voidaan edistää vain, jos kaikki tahot ovat motivoituneita ja osallistuvat sen edistämiseen aktiivisesti. Työhyvinvoinnin edistäminen on laaja-alaista ja se kohdistuu muun muassa henkilöstöön, työympäristöön, johtamiseen ja työyhteisöön. Työhyvinvointia edistävä työpaikka kehittää työyhteisöä ja työympäristöä siten, että ne mahdollistavat terveellisiä valintoja. Työnantajan tulisi rohkaista työntekijöitä kehittämään itseään ja osaamistaan, sillä hyvinvoiva henkilöstö on yritykselle kilpailuvaltti (Työterveyslaitos, 2019). Työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu esimiesten, työntekijöiden ja organisaation johdon yhteistyöllä. Tätä yhteistyötä tukevat työterveyshuolto ja työsuojeluhenkilöstö (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2019, 8).

### **2.2.1 Esimies työhyvinvoinnin kehittäjänä**

Työhyvinvoinnin edistämisessä on tärkeää, että yrityksen johto on sitoutunut sen kehittämiseen. Esimiehen tärkein tehtävä on selvittää ne asiat työhyvinvoinnissa, jotka tarvitsevat huomiota ja sen jälkeen pyrkiä edistämään niitä aktiivisesti. Esimiehen tehtävä on motivoida työntekijät organisaation tavoitteisiin ja antaa työntekijälle hyvät mahdollisuudet tehdä terveellisiä valintoja työympäristössään. Työnantajan tulee kannustaa työntekijöitä terveellisempiin elämäntapoihin ja tehdä työympäristöstä mahdollisimman stressitön. Hyvinvoiva henkilöstö on organisaatiolle voimavara ja hyvinvoivaa henkilöstöä on helpompi johtaa (Työterveyslaitos, 2019).

Esimies luo omalta osaltaan organisaation ilmapiirin ja asettaa tavoitteet tekemiselle. Esimiehen tulee ohjata ja tukea työntekijöitä, sekä arvioida heidän suoriutumistaan yksilö-, sekä tiimitasolla. Esimiehen tulee myös palkita työntekijöitä käyttäen aineellisia tai aineettomia keinoja. Esimiehen tulee tuntea alaisensa voidakseen ohjata ja palkita heitä oikeudenmukaisesti ja perustellusti. Palkitsemisen ei tarvitse olla vain palkinto täydellisestä suorituksesta, vaan palkitsemisen avulla voidaan myös kannustaa parempiin tuloksiin. On tärkeä muistaa, että jokainen työntekijä on voimavara yritykselle (Kauhanen 2015, 141).

Laadukas esimiestyö on oikeudenmukaista ja hyvää johtamista, jossa korostetaan avoimuutta, luottamusta, yhteistyötä, työyhteisötaitoja ja vuorovaikutusta. Esimerkiksi näiden

asioiden huomioimisella esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Esimies on avain asemassa työntekijöiden hyvinvointikokemuksen vahvistamisessa ja mielekkään ja avoimen työ ilmapiirin edistämisessä. On esimiehen vastuulla kehittää ja kuunnella työyhteisöä. Esimiehen osoittaessa arvostusta työntekijöille, pystyy hän lisäämään hyvinvointia ja motivaatiota (Virtanen & Sinokki, 2014).

Organisaation johto voi vaikuttaa työntekijöiden työkyvyn hallintaan monilla eri tavoilla. Esimiehen tulisi huomioida työn sisältö ja sen vaihtelevuus, työsuhteen laatu, työaika, työturvallisuus ja työmäärä. Nämä ovat kaikki asioita, jotka vaikuttavat yksilön työhyvinvointiportaiden fysiologiseen, sekä turvallisuuden tarpeeseen. Työorganisaation vastuulla on katsoa, että työilmapiiri on positiivinen ja tukee työmotivaatiota. Nämä asiat liittyvät työhyvinvointiportaiden sosiaaliseen tarpeeseen. Työorganisaation tulisi myös palkita työntekijöitä onnistumisista ja antaa palautetta mahdollisimman paljon. Nämä asiat tukevat arvostuksen tarvetta. Organisaation tulisi tutkia näiden asioiden toteutumista haastatteluilla ja kyselyillä, jotta he pystyvät selvittämään asioiden nykytilan ja edistämisen tarpeen. Esimies pystyy vaikuttamaan kaikkiin näihin osa-alueisiin suoraan tai välillisesti. Tärkeää esimiehelle on tiedostaa vallitseva tilanne ja tehdä aktiivisesti työtä asian parantamiseksi (Kauhanen 2015, 130).

Esimiehen tulee tiedottaa työntekijöille mitkä ovat organisaation tavoitteet työhyvinvoinnin kannalta, jotta he tietävät oman osuutensa sen toteuttamisessa. On esimiehen vastuulla, että työn tavoitteet ovat selvät ja, että työntekijöiden toiminta on tavoitteiden suuntaista. Työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen on osa vuorovaikutteista esimiestoimintaa. Sen avulla päästään kohti tuloksellisuutta ja organisaation tavoitteita. Työhyvinvoinnin edistäminen on parhaillaan osa yrityksen strategista johtamista (Manka ym. 2007, 7). Työhyvinvointi on myös taloudellinen sijoitus, sillä puutteellinen työhyvinvointi voi johtaa sairaspoissaoloihin ja alentaa tehokkuutta. Tutkimuksissa on havaittu, että työpaikat, jotka koetaan viihtyisiksi menestyvät taloudellisesti paremmin kuin muut organisaatiot. Johdon ja esimiesten toiminta vaikuttaa koko työpaikan työhyvinvointiin merkittävästi. Esimiesten asettamat toimintanormit, vastuun jakaminen sekä viestintätavat vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin (Virolainen 2012, 121–123).

Johtamisviestintä tarkoittaa yhteisöllisyyden korostamista, vuorovaikutusta ja työn organisoimista. Ideana on antaa henkilöstölle tieto, jota he tarvitsevat tehdäksensä hyvin ja motivoitua heitä. Ilman oikeanlaista viestintää johdon ja henkilöstön välillä, ei voida edellyttää, että henkilöstö pystyy tekemään työtään. Johtamisviestinnällä tulisi huolehtia henkilöstön perehdyttämisestä, tyydytetään henkilöstön sosiaaliset tarpeet sekä informoidaan työ-

yhteisöä esimerkiksi muutoksista (Åberg, 2006). Parhailaan viestintä voi vahvistaa organisaation arvoja ja lisätä luottamusta ja avoimuutta. Kaiken viestinnän tulee olla suunniteltua ja sen tulisi edustaa organisaation periaatteita. Työyhteisöviestinnässä arvostetaan avoimuutta, joka yhdistetään suoraan luotettavuuteen (Juholin 2013, 21–25).

Esimies pystyy vaikuttamaan sekä yksilöiden, että koko työyhteisön voimavaroihin. Työn voimavaroilla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka auttavat työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistä onnistuneesti jopa stressaavissa tilanteissa (Hakanen & Rodt 2010, 84). Työn voimavarat ovat työn fyysiset, psyykkiset, ja sosiaaliset piirteet, jotka auttavat vähentämään työntekijän kuormitusta ja edesauttavat tavoitteiden saavuttamisessa. Tällaisia työhön liittyviä voimavaroja ovat esimerkiksi johtajan tuki, palaute ja arvostus (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli 2001, 501).

Esimiehen tehtävä on antaa palautetta työntekijöille ja auttaa heitä kohti tuloksellisempaa käyttäytymistä ja toimintaa (Pirnes 2003, 158). Palaute on keino, jonka avulla työntekijät saavat tietoa siitä, kuinka he ovat onnistuneet työtehtävissään organisaation vaatimuksiin nähden (Laitinen & Saari, 2000). Myönteinen arviointi ja rakentava kritiikki vaikuttavat työn suoritustasoon ja motivaatioon myönteisesti, mikäli palaute on esitetty rakentavasti ja taitavasti. Myönteinen palaute tulisi kohdistaa henkilöön ja rakentava tekemiseen (Kultanen 2016, 155). Esimies on merkittävin palautteen antaja työyhteisössä ja keskeinen työntekijän urakehityksen kannalta. Myös esimiehen tulee hankkia aktiivisesti palautetta työyhteisöltä (Nissinen 2000, 96). Jos johtaminen pohjautuu vahvaan ylhäältä-alas ajatteluun ja käskeymiseen, johdetaan tuottavuutta tällöin pelon kautta. Työntekijästä tulee tällöin varovainen ja työn mielekkyyks katoaa. Johtajan tulee kannustaa ja rohkaista henkilöstöä. Tällöin luodaan motivoitunut, innostunut ja luottavainen ilmapiiri, joka vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin (Kultanen 2016, 36).

### **2.2.2 Työyhteisön rooli työhyvinvoinnissa**

Vuonna 2017 tehdyssä Made by Finland- kampanjatutkimuksessa tutkittiin suomalaisten ajatuksia työtä kohtaan. Tutkimuksessa selvisi, että työhyvinvoinnin tärkeimpänä tekijänä pidetään hyvää työilmapiiriä. Vastaajien mielestä yhdessä tekeminen ja toisten auttaminen työpaikalla luo hyvinvointia (Suomalaisen työn liitto, 2017). Hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa siitä, että vapaapäivän tai loman jälkeen on mukava palata töihin (Työterveyslaitos, 2016).

Työilmapiiri tarkoittaa subjektiivista kokemusta siitä, miten organisaation sisäisen ympäristön tulkitsee. Ilmapiirin ja ihmisten henkisen hyvinvoinnin välillä on yhteys. Hyvä ilmapiiri

rakentaa ihmisen hyvinvointia, kun taas kiireinen tai stressaantunut ilmapiiri voi alentaa yksilön hyvinvointia. Yrityksen työilmapiiri vaikuttaa ratkaisevasti työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin (Kultanen 2016,120).

Hyvä työyhteisö vaatii kaikkien sen jäsenten yhteistyötä. Hyvää työyhteisöä ei pystytä rakentamaan vain organisaation johdon tai yksittäisten työntekijöiden toimesta. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee luoda hyvää yhteishenkeä hyvän työyhteisön saavuttamiseksi (Järvinen 2008, 79). Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työilmapiiriin omalla asennoitumisellaan, motivaatiollaan ja vuorovaikutustaidoillaan. Jokainen voi valita käyttäytyvänsä ystävällisesti ja muita arvostavasti (Työturvallisuuskeskus, 2021). Työyhteisön jäsenenä toimiminen edellyttää työyhteisötaitoja. Työyhteisötaidot omaava henkilö käyttäytyy asiallisesti, tekee hyviä tekoja ja omaa positiivisen asenteen työtä kohden. (Työturvallisuuskeskus, 2021)

Hyvinvoiva työyhteisö on työnantajan etu. Hyvinvoivat työntekijät jaksavat töissä paremmin ja heillä on vähemmän sairauspoissaoloja. Työyhteisön hyvinvointi heijastuu asiakastytyväisyyteen ja pitkäaikaisia ja sitoutuneempia asiakassuhteita pystytään luomaan helpommin (Työturvallisuuskeskus, 2016). Toimiva työyhteisö koostuu kuudesta eri kokonaisuudesta: Toimiva yhteistyö ja vuorovaikutus, selkeä työnjako, organisaation tuki, toiminnan arviointi, yhteiset pelisäännöt ja hyvä johtaminen. Näiden kaikkien osa-alueiden toimiessa syntyy toimiva työyhteisö (Koskelainen, 2017). Työturvallisuuskeskus (2021) määrittäi hyvän työyhteisön piirteiksi tasa-arvon, oikeudenmukaisuuden, vuorovaikutuksen ja kannustavan työilmapiirin. Hyvinvoivassa työyhteisössä työkaverit arvostavat toisiaan ja toistensa tekemää työtä. Ristiriitatilanteet ratkotaan kaikkia osapuolia kuunnellen ja kunnioittaen.

Uusille sukupolville on tärkeä tietää, minkä takia he työskentelevät ja mikä merkitys heidän työllään on. Työn laatua määrittää nykypäivänä työn mielekkyys ja merkityksellisyys (Järvensivu & Piirainen 2012, 87) Työn mielekkyys vaikuttaa työyhteisöön joko sitä laskevasti tai sitä nostavasti. Työntekijöiden tuntiessa työnsä mielekkääksi, on työilmapiiri positiivinen ja työtä tehdään tuotteliaammin (Rauramo 2004,125–126). Tärkeää mielekkyyden kokemisessa on yksilön tuntema hyöty työstä. Yksilön tulisi tuntea, että hän on osa suurempaa kokonaisuutta, ja että hän on arvokas osa sitä (Järvinen 2014, 34–35).

Avoin vuorovaikutus on jokaisen menestyvän työyhteisön peruspilari. On tärkeää, että työyhteisön jäsenet pystyvät puhumaan työstään ja siihen liittyvistä asioista avoimesti. (Järvinen 2017, 94–100). Toimiva työyhteisö tarvitsee avointa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työntekijöiden sekä johdon kesken. Vuorovaikutuksen tulee olla molemminpuolista, ja sitä tulee pystyä vastaanottamaan, sekä lähettämään. Työntekijällä tulee olla tunne siitä, että

hänen tietonsa on arvokasta ja sitä tarvitaan, sekä tunne, että työntekijä saa kaiken tarvittavan tiedon tehdäkseen työnsä (Koskelainen, 2017). Työyhteisön viestintään kuuluu päivittäinen viestintä, tiedotteet ja informaatio. Päivittäisen viestinnän tulee sisältää yrityksen sisäinen kommunikaatio, joka vaikuttaa työntekijöiden tehtäviin tai suoriutumiseen. Tiedotteet ja informaatio ovat yhdensuuntaista viestintää johdolta henkilöstölle. Hyvällä viestinnällä pystytään sitouttamaan henkilöstö organisaatioon ja parantamaan työyhteisön yhteisöllisyyttä (Työturvallisuuskeskus, 2016). On tärkeää, että työyhteisöviestintä toimii organisaatiossa, koska sen avulla voidaan luoda luottamusta, sekä sitouttaa henkilöstöä.

### **2.2.3 Työntekijän rooli työhyvinvoinnin edistämisessä**

Työhyvinvointi on monen tekijän summa, mutta viime kädessä siihen vaikuttaa yksilön kokemus työilmapiiristä. Kaikki työntekijät ovat yksilöitä, ja he havaitsevat ympäristönsä ja tulkitsevat tapahtumia eri tavoin. Yksilön oma persoonallisuus, fyysinen ja psyykinen terveys ja osaaminen vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen joko sitä lisäten tai sitä laskien (Manka ym. 2007, 9). Yksilö voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa monella eri tavalla. Oma asenne itseensä ja muihin vaikuttaa kaikkeen hyvinvointiin. Tietojen ja taitojen ylläpitäminen on tärkeää yksilön työmarkkinakelpoisuuden takia. On yksilön oma vastuu yrittää yhteensovittaa työ, palautuminen, harrastukset ja terveellinen elämäntapa (Kauhanen 2015, 129).

Työhyvinvoinnin edistäminen työntekijän näkökulmasta tarkoittaa alaistaitojen harjoittamista. Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla (Aarnikoivu 2010, 91). Alaistaidot sisältävät velvollisuuden huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, resursseista, työyhteisöstä ja aktiivisesta osallisuudesta viedä työpaikan asioita eteenpäin. Nämä taidot rakentuvat motivaatioon, luottamukseen ja sitoutuneisuuteen. Alaistaidot eivät välttämättä tarkoita sitä, miten työ tehdään, vaan sitä minkälainen asenne työntekijällä on työtä, työyhteisöä ja esimiestä kohtaan (Keskinen 2005, 20).

Työkuormituksesta palautuminen ylläpitää työntekijän hyvinvointia. Palautuminen on elpymisprosessi, joka korjaa työpäivän aikana koetun työstressin aiheuttamat negatiiviset vaikutukset yksilössä (Mäkikangas, Mauno, Feldt, Vartiainen & Fieldt, 2017)). Työnantaja voi vaikuttaa alaisen palautumiseen esimerkiksi säännöllisillä työajoilla, mutta työntekijän tulee itse pyrkiä palautumaan työstään aktiivisesti. Palautumisessa on kaksi yleistä näkökulmaa: Psykologinen ja fysiologinen palautuminen (Manka, 2015). Fysiologinen palautuminen tarkoittaa sitä, että työntekijän elimistö palautuu fyysisesti työntöön jälkeen. Fysiologista palautumista voidaan edistää hyvälaatuisella unella tai esimerkiksi joogalla. Psykologinen palautuminen tarkoittaa kokemusta siitä, että työn vaatimukset hellittävät. Työntekijä kokee tällöin itsensä levänneeksi ja valmiiksi jatkamaan työtään. Psykologista palautumista voidaan edistää esimerkiksi omilla harrastuksilla (Kinnunen, 2014).

Kun työntekijä kokee myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä, on kyseessä työn imu. Tällöin työntekijä tykkää lähteä aamulla töihin ja kokee työnsä mielekkääksi ja motivoivaksi. Työn imuun liittyy kolme hyvinvoinnin ulottuvuutta: uppoutuminen, omistautuminen ja tarmokkuus. Uppoutuminen tarkoittaa sitä, että työntekijä pystyy keskittymään syvästi työhönsä ja aika kuluu kuin huomaamatta. Omistautuminen tarkoittaa työhön sitoutumista ja sitä, että on ylpeä työstään ja kokee siinä merkityksellisyyttä. Tarmokkuus tarkoittaa sitä, että myös vastoinkäymisten tapahduttua ponnistelee hyviin tuloksiin (Työterveyslaitos, 2020). Työn imua vaikuttaa positiivisesti työntekijän työsuoritukseen, sekä hyvinvointiin. Työn imua pystytään edistämään työhön liittyvillä voimavaroilla.

Voimavarat ovat asioita, jotka antavat yksilölle puhtia arkeen. Voimavarat voivat olla joko henkilökohtaisia tai työympäristöstä riippuvaisia. Voimavarat auttavat arjen hallinnassa, sekä ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Voimavaroja ovat tieto, taito ja vahvuudet, jotka ovat muodostuneet yksilön kasvun ja kehityksen aikana. (Vilen, Leppämäki, & Ekström, 2008) Työn voimavaratekijöillä tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka auttavat saavuttamaan työssä asetettuja tavoitteita ja edistävät yksilön kasvua ja kehitystä. Näitä voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi vaikuttamismahdollisuudet, työssä saatu palaute ja sosiaalinen tuki (Hakanen 2011, 49).

### **2.3 Työhyvinvointi ravintola-alalla**

Ravintolat ovat monipuolisia työpaikkoja, joissa työskentelee eri alojen ammattilaisia, kuten kokkeja, leipureita ja tarjoilijoita. Ravintoloissa esiintyy yleisesti ottaen hierarkiaa, samantyyppisellä kuin muissakin työympäristöissä. Ylimpänä toimivat ravintoloitsijat ja riippuen työpaikasta, alempia johtajia voivat olla esimerkiksi vuoropäälliköt ja keittiöpäälliköt (Kiefer 2002, 58). Ravintola-alalla toimii useita kaupallisia yrityksiä, jotka hallitsevat markkinoita. Yksityisten ravintoloitsijoiden tulee tällöin saavuttaa kilpailuetu esimerkiksi henkilöstön suorituskyvyllä ja hyvällä asiakaspalvelulla (Amelia & Garg 2016, 100–111).

Ravintola-alalla työhyvinvointia tulisi edistää ennakoivasti. Ravintola-alalla työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työtä tehdään turvallisessa ja mielekkäessä työympäristössä, joka tukee työuraa ja edistää terveyttä. Työyhteisön työhyvinvointia tukee perustehtävän ja hierarkian selkeys, johtamisen oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus, avoin tiedonkulku ja vuorovaikutus sekä toisten arvostaminen ja kannustaminen (Työturvallisuuskeskus 2011, 30). Säännöllisesti käytävät kehityskeskustelut ovat tärkeä osa työhyvinvoinnin edistämistä. Kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä fyysiseen ja psyykkiseen kuormittavuuteen, sekä työ-

uraan. Rehellinen ja yksilön kehitystä tukeva palaute vaikuttaa positiivisesti työntekijän työpanokseen. Palaute tulee antaa oikein ja oikeassa paikassa, jotta sillä on positiivinen vaikutus. Avoin tiedonkulku alati muuttuvalla alalla on tärkeää, sillä se luo luottamusta työntekijän ja työnantajan välille (Murphy, Torres, Ingram, & Hutchinson 2018, 365–368).

Vuonna 2019 tehdyssä selvityksessä analysoitiin ravintola-alan vetovoimaisuutta. Selvityksen mukaan ravintola-alan vetovoimaisuutta heikentää kuormittava ja kiireinen työ, heikot työehdot ja huono johtaminen. Haastatellut henkilöt kokivat, että alan työ on muuttunut kuormittavammaksi ja, että alaa ei arvosteta tarpeeksi. Myös työntekijöiden vaihtuvuus ja jatkuva kiire koettiin kuormittavaksi tekijöiksi. Hyvä johtaminen koettiin sitouttavana tekijänä ja ihmislähtöisyys luo positiivista työilmapiiriä. Vetovoimaisuutta alalla lisää asiakaspalvelu, hyvä tuote ja yhteisöön kuuluminen. Selvityksessä ilmeni, että ”hyvä tuote” on sellainen, jonka takan työntekijä voi seistä. Tässä tuotteessa työympäristö, arvot, ilmapiiri, konsepti ja ihminen kohtaavat. Asiakaspalvelu koettiin vetovoimaisimmaksi tekijäksi. Asiakaspalveluun liittyi asiakkaiden tunteminen, asiakkaiden palveleminen sekä asiakkaiden ja työntekijöiden yhteinen yhteisö (Isola, Mäntylä & Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, 2019).

Työntekijöiden hyvinvointi liittyy suoraan parempaan palvelun laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Hyvinvoivat työntekijät voivat vaikuttaa suoraan ravintolan kannattavuuteen (Madera, Dawson, Priyanko & Mapel 2017, 48–67). Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri ovat tärkeitä, sillä ne heijastuvat suoraan asiakaspalveluun (Työturvallisuuskeskus 2011, 30). Työntekijöiden ollessa tyytyväisiä työnantajaansa ja työpaikkaansa, ovat he tutkitusti tehokkaampia ja motivoituneempia. Motivoituneet työntekijät kiinnittävät huomiota enemmän siihen, minkälaisen kuvan he antavat asiakkailleen itsestään ja ravintolasta. Työntekijöiden hyvinvointi heijastuu suoraan asiakaspalveluun, asiakkaisiin ja yrityksen maineeseen (Grandey, Fisk, Mattila, Jansen & Sideman 2005 38–55; Ojanen 2013, 23). Ravintolan asiakaspalvelijoiden vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on yksi olennaisimmista asioista asiakkaan kokemuksen kannalta. Vuorovaikutuksen ollessa myönteinen, se voi parhaimmassa tapauksessa johtaa asiakkaiden luottamukseen, tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen. Ystävällinen ja ammattitaitoinen asiakaspalvelu vaikuttaa tuotteiden myyntiin suuresti (Bujisic, Bogicevic & Parsa 2017, 352–353).

Työtehoseura (TTS) toteutti vuosina 2015–2017 hankkeen ”Ravintola-alan työhyvinvointi tuottamaan”. Hankkeesta ilmeni, että suurimpia ongelmia alalla ovat toimintatapojen muutokset, henkilöstön voimavarat, sekä digitalisoituminen. Esimiesten mukaan alan suurin ongelma on ammattitaitoisen henkilökunnan löytäminen ja henkilöstön vaihtuvuus. Kehittämistä alalla tarvitsi henkilöstön perehdyttäminen, roolien ja vastuitten epäselvyys, tiedon-

kulku, sekä palautteen antaminen. Hankkeesta selvisi, että työntekijät kokevat hyvän työilmapiirin, ammatillisen osaamisen, sekä palautteen lisäävän heidän työhyvinvointiaan (Työteho-seura, 2018).

Ravintola-alalla työhyvinvointiin tulisi keskittyä laaja-alaisesti sen vaihtelevuuden vuoksi. Yleistä alalla on sen kausiluonteisuus, osa-aikatyöt, nopeat muutokset ja kiire (Ariza-Montez, Arjona-Fuentez, Han & Law 2019, 191–198). Ravintola-alalla kohdataankin ainutlaatuisia haasteita pitkien työpäivien, työpaikkavaatimusten sekä työn vaihtuvuuden vuoksi (Pearlman & Schaffer, 2013). Ravintolatyöhön ja sen työympäristöön liittyy myös erilaisia ergonomisia riskejä, kuten raskaiden asioiden nostaminen, seisominen, toistuvat liikkeet ja jatkuva liikkeellä olo. Ergonomisiin riskeihin tulee kiinnittää huomiota, sillä jos niistä ei pidetä huolta, vaikuttavat ne tällöin työhyvinvointiin (Laperrière, Messing & Bourbonnais 2017, 89–101). Ravintola-ala sisältää paljon fyysistä työkuormitusta, kuten kävelemistä, seisomista, kantamista ja käsin tehtävää työtä. Työ voi olla nopeatahtista tai yksipuolista ja staattista. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa minimoimaan fyysisen kuormituksen aiheuttamat vaarat ja haitat. Näitä tulee minimoida työpisteen ergonomian huomioimisella ja työtilalla. Kuormittavia tekijöitä ovat myös työmäärä, työn aikapaineet, työajat ja tauotus (Työturvallisuuskeskus 2011, 27).

Ravintola-alalla on myös henkisesti kuormittavia tekijöitä. Työntekijöiden tulee hallita sekä yksityiskohtia, että kokonaisuutta koko työpäivän ajan. Useasti työtehtäviä on samanaikaisesti useita ja asiakaspalvelijan tulee olla monessa paikassa samaan aikaan. Asiakaspalvelu vaatii vuorovaikutustaitoja, nopeutta ja muistamista. Jokainen yksilö kokee kuormittavat tekijät eri tavalla, sillä työn lisäksi kuormitukseen vaikuttaa myös oma toimintakyky, stressin sietokyky, arvot, elämäntilanne ja motivaatio. Liika henkinen kuormitus voi ilmentyä esimerkiksi työn määrän ja laadun vaihteluna, unohteluna, sairauspoissaoloina tai virheiden tekemisenä. Työnantajan velvollisuus on työturvallisuuslain mukaan ottaa huomioon työn henkiset edellytykset, jotta työn kuormitustekijöitä voidaan välttää tai minimoida (Työturvallisuuskeskus 2011, 29).

### 3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Työhyvinvointi käsitteen avaaminen osoittaa, että työhyvinvointia voi olla monenlaista. Tämän takia yrityksen tavoitteet työhyvinvoinnin suhteen tulee olla selvillä, ennen kuin työhyvinvoinnin mittareita aletaan punnitsemaan. Työhyvinvoinnin mittaamiseen voidaan käyttää monia erilaisia mittareita ja niitä valitessa tulee pohtia, mitkä niistä ovat hyödyllisimpiä työhyvinvoinnin tilan selvittämiseen. (Ojala & Ahonen, 2005) Mittareitten funktio on parhaimmillaan hyvä päätöksenteon apuväline, mutta on tärkeää ymmärtää, että mikään mittari ei ole täydellinen. Täydellisyyden sijaan on tärkeää, että mittari on käyttötarkoituksessaan hyödyllinen, selkeä ja se on yhteydessä tavoitteisiin. Mitattaessa huomio tulee kiinnittää kehittämiskohteiden tunnistamiseen. (Manka, Heikkilä & Vauhkonen, 2012)

Työhyvinvointia mittaamalla pystytään selvittämään yrityksen sen hetkinen työhyvinvointi ja vaikuttamaan siihen tulevaisuudessa. Organisaation tulee seurata työhyvinvoinnin kehitystä tietyin väliajoin, joka mahdollistaa sen, että epäkohdat huomataan ja niihin pystytään puuttumaan ennen kuin niistä syntyy ongelmia. (Suonsivu, 2011) Seurannan avulla pystytään myös analysoimaan, ovatko organisaation tekemät toimenpiteet vaikuttaneet halutulla tavalla työhyvinvointiin. Ilman mitattua tietoa, työhyvinvointintila on vain yksilön tai johdon subjektiivinen käsitys asiasta. Seurannalla yritys voi huomata kehityksen ja ennakoita tulevia riskejä. (Manka & Manka 2016, 215)

Yrityksen tulee aina esitellä henkilöstölle mittaustulokset, sillä tämä osoittaa organisaation avoimuutta ja sitä, että yrityksen johto välittää henkilöstöstään. (Österberg, 2005). Mittaustulosten ja edistämisuunnitelman julkistaminen voi yhtenäistää organisaatiota. Yhteiset tavoitteet voivat motivoida ja innostaa henkilöstöä. (Kauhanen 2016,111)

Työhyvinvoinnin mittarit voidaan jakaa kahteen kategoriaan: Määrällisiin, sekä ennakoiviin tunnuslukuihin. Määrälliset tunnusluvut sisältävät asiat, joita pystytään laskemaan mittareilla, kuten sairauspoissaolot. Ennakoivat tunnusluvut ovat mittareita, joilla pyritään ehkäisemään ja tunnistamaan työhyvinvointiin vaikuttavia negatiivisia tekijöitä nyt, ja tulevaisuudessa. (Manka & Manka 2018, 215.)

#### 3.1 Määrälliset tunnusluvut

Määrälliset tunnusluvut ovat objektiivisia ja niistä saatavat tiedot ovat työntekijän omista kokemuksista riippumattomia. Nämä tunnusluvut keskittyvät kuvaamaan mennyttä aikaa, eli asioita, jotka ovat jo tapahtuneet. (Manka ja Manka 2016,215.)

Määrällisiä hyvinvoinnin mittareita ovat esimerkiksi työntekijän suoriutuminen, terveydentila, poissaolot ja työpaikan vaihdokset. (Bakker ja Demerouti, 2017). Määrällisiä mittaustapoja ovat tapaturmataajuus (tapaturmat/miljoona työtuntia), ammattitaudit (kpl/vuosi), sairauspoissaolot (Prosentti/tehdyt työtunnit), vaaratilanteet (kpl/vuosi) ja työtapaturmat. (TTK, 2010)

Yleisin määrällinen tunnusluku, jota käytetään yrityksissä ovat sairauspoissaolot. Sairauspoissaolosta puhutaan, kun sairaus estää työn tekemisen ja jos sen hoito vaatii poissaoloa työstä. Sairauspoissaolosta tulee ilmoittaa työnantajalle heti kun mahdollista. Pidempiaikainen poissaolo vaatii lääkärin todistuksen. (TTK, 2020) Runsaat sairauspoissaolot viestivät yritykselle, että työhyvinvoinnissa on puutteita. Jos työntekijällä esiintyy sairauspoissaoloja useammin, voi kyseinen yksilö kokea työnsä raskaaksi tai kiireiseksi. Nämä tunnetilat muuttuvat nopeasti stressiksi ja siitä fyysiseksi pahoinvoinniksi, joka lisää poissaoloja. (Pyöriä 2012, 21)

Määrälliset tunnusluvut eivät riitä yrityksen työhyvinvoinnin mittaamiseen, sillä niillä pystytään mittaamaan vain objektiivisia asioita, jotka ovat jo tapahtuneet. Määrällisillä mittaustavoilla ei voida määrittää esimerkiksi sairauspoissaolojen syitä. Tämän takia yrityksen olisi hyvä käyttää myös ennakoivia mittaustapoja, jotta he pystyvät analysoimaan työntekijän kokemusta työhyvinvoinnista.

### **3.2 Ennakoivat tunnusluvut**

Ennakoivilla tunnusluvuilla pyritään ennakoimaan ja ehkäisemään tulevia riskejä ja niiden syntymistä. Ennakoivia tunnuslukuja ovat muun muassa työhyvinvoinnin johtaminen, työterveys ja tuottavuus ja työhyvinvointitoiminnan organisointi. (TTK, 2015) Ennakoivia mittaustapoja ovat esimerkiksi työhyvinvointikyselyt.

Työhyvinvointikyselyillä pyritään kartoittamaan henkilöstön ajatuksia ja mielipiteitä, jotta yritys pystyy kehittämään työpaikan työhyvinvointia. Österbergin mukaan työhyvinvointikyselyllä voidaan selvittää esimerkiksi työolosuhteita, esimiestyöskentelyn laatua, tiedonkulkua ja työkykyyn liittyviä asioita. (Österberg 2009, 27) Työhyvinvointikyselyissä pitäisi pyrkiä selvittämään työntekijöiden ajatuksia työilmapiiristä, työtyytyväisyydestä, esimiestyöstä sekä työn kuormittavuudesta. (Ojala & Ahonen, 2003) Kyselyssä tulisi korostaa työilmapiiriä. Kyselyssä tulisi yrittää selvittää työntekijöiden välistä kanssakäymistä ja yhteistyötä, sekä työntekijän ja johdon välistä vuorovaikutusta, luottamusta ja viestintää. (Aro 2018, 136) Työhyvinvointikyselyissä voi olla eroja yritysten välillä, mutta aihealueet ovat yleisesti ottaen

samankaltaisia. Hyppänen esittää kirjassaan, että aihealueita voivat olla esimerkiksi yhteistyö ja ilmapiiri, työn kuormittavuus ja esimiestyö. (Hyppänen 2013, 188)

Kyselyn etu on sen tehokkuus ja se, että huolellisesti suunnitellun kyselyn aineisto on helposti analysoitavissa. Kyselyssä on mahdollisuus esittää runsaasti kysymyksiä, joka mahdollistaa aihealueen ymmärtämisen laaja-alaisemmin. Kyselyn vahvuus on myös se, että haastateltava ei pysty vaikuttamaan vastaajaan läsnäolollaan tai olemuksellaan. Kyselyn haittapuoli on sen vastausten kontrolloiminen. Vastaajat saattavat suhtautua kyselyyn välinpitämättömästi, jolloin vastaukset saattavat muuttaa mediaania suurestikin. Vastaajat saattavat myös ymmärtää kysymyksen väärin (Heikkilä 2008, 13).

Työhyvinvointikyselyitä tulisi tehdä säännöllisesti, jotta yritys pystyy keräämään tietoa työhyvinvoinnin kehityksestä. Kysymysten tulisi olla samoja, tai käsitellä samoja aihealueita, jotta työhyvinvoinnin mittarit pysyvät samoina. Samojen mittareiden avulla vastauksia pystytään vertailemaan ja esimerkiksi työyhteisön kehityksen pystyy näkemään monen vuoden ajalta. (Pitkänen 2000, 113) Kyselyissä oleellista on vastausaktiivisuus. Tavoite tulisi olla yli 70 %, sillä vastausaktiivisuuden jäädessä alle 40 prosentin, tulokset eivät anna mahdollisuutta tehdä johtopäätöksiä koko työyhteisön hyvinvoinnista. (Kauhanen 2015, 63)

Työhyvinvointikyselyt eivät saa jäädä toteuttamisen tasolle, vaan saatu tieto tulee käyttää kehittämistyössä. Esimiehen tulisi käydä läpi tulokset tiimin kanssa ja esittää konkreettinen edistämissuunnitelma. Työntekijöiltä tulisi myös kysyä, miten he edistäisivät työhyvinvointia käytännössä. Työntekijät on hyvä sitouttaa ja motivoida mukaan yhteiseen työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimiehen tehtävä on katsoa, että kehittämissuunnitelma tulee käytäntöön ja, että sen toteutuminen tapahtuu työssä. Tällöin työntekijät näkevät, että asioihin on reagoitu ja, että kyselyllä oli merkitystä. (Hyppänen 2013, 189) Työhyvinvointikyselyt ovat hyvä keino näyttää henkilöstölle, että yritys välittää heidän hyvinvoinnistaan, ja että, heidän mielipiteitänsä arvostetaan. Jos yritys epäonnistuu kyselyn vastausten viestinnässä henkilöstölle, voi tämä aiheuttaa epäluottamusta. Tämän takia on tärkeää, että kyselyn jälkeen puututaan epäkohtiin ja haetaan aktiivisesti ratkaisuja. Jos kysely tehdään, ja mikään ei muutu, voi henkilöstö luulla, että kysely tehdään vain velvollisuudesta. Vasta tutkimustulosten jakaminen ja konkreettisen edistämissuunnitelman näyttäminen henkilöstölle, näyttää, että yritys on oikeasti kiinnostunut työhyvinvoinnista. (Österberg 2009, 28.)

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään sekä tutkimusmenetelmät, että tutkimuksen toteutus ja suunnittelu. Tutkimusmenetelmien valinta on tärkeä osa tutkimuksen edistymisen kannalta. Tämän takia tutkimusmenetelmät tulisi valita harkiten. Valintaprosessin aikana pohdittiin millä tutkimusmenetelmillä saataisiin parhaiten vastaus työhyvinvoinnin nykytilasta. Tutkimusta tehtiessä kiinnitettiin huomiota sen luotettavuuteen ja pätevyyteen. Tutkimuksessa keskityttiin työntekijöihin, jotka olivat työskennelleet ravintolassa viimeisen vuoden aikana. Painopisteenä oli selvittää heidän subjektiivinen työhyvinvoinnin tasonsa, ja löytää teemoja mahdollisiin kehityskohteisiin.

Opinnäytetyön tutkimusongelma on se, miten työhyvinvointia voidaan kehittää ravintola Wanha Pehtoorissa. Pyrin vastaamaan tutkimuksessa seuraaviin kysymyksiin:

- Millä tasolla työntekijöiden työhyvinvointi on ravintolassa tällä hetkellä?
- Mitä asioita tarvitsee parantaa ravintolan työhyvinvoinnissa?
- Miten työhyvinvointia voi edistää tulevaisuudessa?

Tutkimus toteutettiin käyttäen sekä kvalitatiivista, että kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksessa hyödynnettiin menetelmätriangulaatiota. Menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että tutkimusaineiston hankinnassa käytetään useita tiedonhankintamenetelmiä. Sen käyttö kannattaa silloin kun halutaan syvempi kuva tutkittavasta aiheesta. Kahden eri aineistomenetelmän käyttö antaa aiheeseen myös kaksi eri näkökulmaa ja lisää tällöin luotettavuutta (Vilka, 2015).

Työhyvinvointia lähestyttiin keräämällä teoria kirjallisuudesta ja artikkeleista yhdistettynä tiedon hankkimiseen kyselyn- sekä fokusryhmähaastattelun muodossa. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä yhdistettynä kvalitatiiviseen, oli paras vaihtoehto haluttujen tulosten saavuttamiseksi (Puusa & Juuti 2020, 80.). Tässä luvussa käsitellään sekä kvantitatiivista, että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja avataan syitä, miksi juuri nämä valikoituivat tutkimusmenetelmiksi.

### 4.1 Kysely työhyvinvoinnin mittaajana

Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä pyritään vastaamaan kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä eli määrällinen tutkimus käsittelee mittauksen tuloksena saatua aineistoa. Näistä aineistoista käsitellään määriä ja niistä on tarkoitus löytää yhdenmukaisuuksia. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää riittävää määrää

vastaajia, jotta tulokset ovat luotettavia ja niillä voidaan analysoida koko perusjoukkoa (Kananen, 2019).

Määrällisessä tutkimuksessa pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttisuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään kartoittamaan olemassa oleva tilanne, mutta siinä ei välttämättä selviä asioiden syy-seuraus-suhteita (Heikkilä 2014, 8). Määrällisen tutkimuksen tavoite on mitata ilmiötä niin, että ne voidaan muuttaa numeeriseen muotoon. Numeeristen tilastojen perusteella ilmiötä analysoidaan ja siitä tehdään johtopäätöksiä ja raportoidaan tutkimustulosten luomiseksi (Denscombe 2007, 248). Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitus on löytää asioiden ja tekijöiden välisiä riippuvuussuhteita. Näiden riippuvuussuhteiden avulla voidaan luoda johtopäätöksiä (Kananen 2011, 79).

Kvantitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä ovat tyypillisesti lomakekyselyt, internetkyselyt, strukturoidut haastattelut, systemaattinen havainnointi ja kokeelliset tutkimukset (Heikkilä 2014,6). Työhyvinvointi ei ilmene luonnollisesti kvantitatiivisessa muodossa. Tämän takia tuli löytää tutkimusväline, joka tähtää siihen, että ilmiöt muutetaan kvantitatiiviseen muotoon. Työhyvinvointi perustuu pitkälti yksilön asenteisiin ja omaan hyvinvointiin, jotka pystytään mittaamaan numeroasteikolla (Muijs 2004, 12).

Aineistoa kerättiin standardoidulla kyselylomakkeella, joissa on valmiit vaihtoehdot. On tärkeää, että tutkija tuntee aiheensa jo etukäteen, jotta hän pystyy luomaan relevantteja ilmiöön liittyviä kysymyksiä. On tärkeää miettiä mihin asiaan halutaan vastaus, mitä sen selvittämiseksi tulee kysyä, kuinka pitkä kysely on, kenelle se lähetetään ja kuinka paljon vastauksia tarvitaan (Kananen 2019, 30). Kysely mahdollistaa vastaajien anonymiteetin, jonka ansiosta vastaajat voivat ilmaista mielipiteensä rohkeammin. Kyselyn standardoidut vastaukset mahdollistavat vertailun, yleistämisen ja työhyvinvoinnin puutteiden kartoittamisen ja teemojen löytämisen. Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa 1–5. Likertin asteikossa voidaan käyttää joko 4-, 5- tai 6-portaista asteikkoa. Vastaaja valitsee vaihtoehdon, joka kuvaa hänen vastaustaan parhaiten. Kohdassa voimavarat ja palautuminen käytettiin asteikkoa 1–5, jotta vastaaja voi valita myös keskelle jäävän neutraalin vastauksen. (Heikkilä 2014, 39).

Työhyvinvointi on subjektiivista ja koin, että pelkkä määrällinen tutkimus voi jättää tutkimuksen liian pinnalliseksi. Kyselyn avulla pystyin muuntamaan tutkitut asiat kvantitatiivisiksi mitatuiksi, ja näkemään toistuvat teemat numeerisesti.

Työhyvinvointiin ja työnantajaan liittyvät kysymykset saattavat olla monille vaikeita ja yksittäisiä. Tämän takia valitsin kyselyn tutkimusmenetelmäksi. Määrällisen tutkimuksen jälkeen

huomasin, että asioiden syy-seuraus-suhteet jäivät epäselviksi. Syvällisempää tietoa hankiakseni päätin tutkia aihetta määrällisen tutkimusmenetelmän lisäksi myös laadullisella tutkimuksella.

## 4.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä eli laadullinen tutkimus pyrkii tutkimaan ihmisten motivaatiota, ajattelutapoja ja asenteita aihetta kohtaan. Laadullinen tutkimus tehdään luonnollisissa olosuhteissa ja sillä pyritään saamaan kokonaisvaltaista tietoa todellisista tilanteista (Kylmä & Juvakka 2007, 16). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiö mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tavoitteena voidaan pitää tosiasioiden löytäminen tutkittavasta ilmiöstä (Kylmä & Juvakka 2007, 23).

Tässä tutkimusmenetelmässä pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miksi”, ”miten” ja ”millainen”. Ominaista laadullisessa tutkimuksessa on se, että se perustuu ihmisen subjektiiviseen näkemysten ja kokemusten tutkimiseen ja se keskittyy yleensä menneisyyteen. Tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat henkilökohtaiset haastattelut, ryhmähaastattelut, valmiit aineistot ja osallistuva havainnointi (Heikkilä 2014, 6).

Kvalitatiivinen tutkimus rajoittuu yleensä pienempään otantaan. Määrällisessä tutkimuksessa tarkoitus oli selvittää määrät, kun taas laadullisessa tutkimuksessa yritetään ymmärtää syitä ilmiöiden takana. Laadullinen tutkimus keskittyy usein tulevaisuuteen, ja menetelmä keskittyy ihmisen ja maailman ilmiöiden tutkimiseen sosiaalisessa ympäristössä. Laadullista tutkimusta käytetään joko tutkittaessa ilmiöitä, joista ei löydy aikaisempaa tietoa tai etsittäessä uusia näkökulmia jo tunnettuihin ilmiöihin (Kylmä, 2003) Laadullisella tutkimuksella pyritään antamaan kokonaisvaltainen käsitys aiheesta. Sitä voidaan kuvata prosessiksi, jossa erilaisia näkökulmia ja tulkintoja muodostetaan kokonaisuudeksi koko tutkimusprosessin ajan (Denzin & Lincoln 2000, 4). Sitä voidaan käyttää uudistamaan, parantamaan ja kehittämään aihealuetta koskevia tutkimuksia.

Määrällisellä tutkimuksella tutkija pyrki saamaan tietoon numeerisesti mitä asioita työhyvinvoinnissa koettiin puutteelliseksi. Näiden teemojen selvittyä tutkija halusi keskittyä työhyvinvoinnin tulevaisuuteen. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyrittiin saamaan syvempi käsitys siitä, miten työhyvinvointia pystytään konkreettisesti edistämään.

Aineistonkeruutapana haastattelu on jaettu kolmeen kategoriaan: lomakehaastattelu, syvähaastattelu ja teemahaastattelu. Lomakehaastattelu on strukturoitu, joten se mielletään yleisesti enemmän kvantitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi, mutta sitä voidaan käyttää myös vapaamuotoisemmin laadullisessa tutkimuksessa. Syvähaastattelussa käytetään vain avoimia kysymyksiä tietyn teeman ympärillä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu, mikä tarkoittaa sitä, että teemat ja kysymykset on mietitty etukäteen. Teemahaastattelun aikana haastattelija voi kuitenkin esittää syventäviä kysymyksiä ja luoda avointa keskustelua teeman ympärillä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Fokusryhmähaastattelu on laadullisen tutkimuksen menetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Haastattelu tapahtuu valikoidussa ryhmässä ja haastattelija ylläpitää keskustelua haastattelurungon avulla. Fokusryhmähaastattelua voidaan käyttää joko itsenäisenä tutkimusmenetelmänä, tai se voidaan yhdistää toiseen tutkimusmenetelmään. Fokusryhmähaastattelu on joustava tutkimusmenetelmä ja soveltuu siten hyvin erilaisiin tutkimuskysymyksiin. Usein haastatteluissa yritetään selvittää haastateltavien näkemyksiä, kokemuksia tai mielipiteitä. Haastattelun tulisi muistuttaa normaalia ja aitoa keskustelua, jossa myös haastateltavien hierarkiat voivat nousta esiin. Haastatteluissa voidaan kiinnittää huomiota myös ihmisen käyttäytymiseen, ryhmän normeihin ja eriäviin mielipiteisiin ja niihin suhtautumiseen. Fokusryhmähaastattelulla voidaan tutkia ryhmän sisäistä vuorovaikutusta, mutta se vaatii tilanteen dokumentoinnin. Fokusryhmähaastattelua voidaan käyttää joko ennen tai jälkeen kyselytutkimuksen, syventämään saatua tietoa (Mäntyranta & Kaila, 2008).

### **4.3 Toimeksiantaja ravintola Wanha pehtoori**

Ravintola Wanha Pehtoori sijaitsee Helsingin kaupungin omistamalla Haltialan tilalla. Ravintola toimii yhdessä tilan rakennuksista ja se perustettiin vuonna 1994. Haltialan tila ja Wanha Pehtoori toimivat lähekkäin yhteistyössä ja tukevat toistensa liiketoimintaa. Ravintolassa tehdyissä leivoksissa käytetään myös puitteiden salliessa Haltialan tilan omia viljoja leivonnaisten leivontaan.

Wanha Pehtoori on auki sekä kesäisin, että talvisin. Talvella ravintolan tiloista löytyy noin 15 asiakaspaikkaa ja myynti keskittyy lounasaikaan ja leivonnaisiin. Kesäisin ravintola tarjoaa terassin, jossa on noin 50 asiakaspaikkaa. Ravintolassa on tarjolla muun muassa a'la carte lista, A-oikeudet, sekä tuoreita leivonnaisia. Kesä kausi on kiireisempi ja toiminnan pääpaino vuodesta sijoittuu touko-elokuulle. Ravintola tarjoaa myös tiloja erilaisille tapah-

tumille, kuten häille, tv-formaateille ja syntymäpäiville. Lisäpalveluita ovat myös catering-palvelut, sekä talvisin ”takeaway” ja kotiinkuljetus mahdollisuudet. Ravintolan asiakaskunta on monipuolinen ja uniikki sijainti kerää asiakkaita ympäri pääkaupunkiseutua.

Ravintolan henkilökunnan määrä vaihtelee paljolti sesonkien mukaan. Kesäisin ravintolassa työskentelee noin 15 terassityöntekijää/tarjoilijaa, neljä leipuria ja viisi kokkia. Kesäisin organisaatio työllistää noin 25 työntekijää. Talvella ravintola työllistää noin viisi tarjoilijaa, kaksi leipuria ja neljä kokkia.

Ravintolassa on tutkittu työhyvinvointia viimeksi vuonna 2016. Tällöin omistaja kävi kehityskeskustelun jokaisen työntekijän kanssa. Kehityskeskustelun aikana työntekijää pyydettiin täyttämään lomake, jossa oli yleisiä kysymyksiä työhyvinvoinnista. Keskusteluissa käytiin läpi työyhteisön välisiä suhteita ja pyydettiin työntekijää antamaan palautetta johdolle. Omistajan mukaan, tämä työhyvinvoinnin tutkimus jäi pintapuoliseksi, ja sen edistymistä varten ei tehty suunnitelmaa tai sen kehittymistä seurattu.

Ravintola Wanha Pehtoori on vuodesta 2017 järjestänyt kesä kuukausien aikana 1–3 tapahtumaa työntekijöilleen. Näitä työhyvinvointipäiviä on ollut esimerkiksi retki Linnanmäelle, yhteinen juoksu tapahtuma tai saunailta. Vuoteen 2019 asti ravintola myös tarjosi työntekijöilleen kesäkauden loputtua yhteisen risteilyn. Tällä risteilyllä kiitettiin henkilöstöä kesäkuukausien uurtamisesta.

#### **4.4 Tutkimuksen toteutus ravintola Wanha Pehtoorissa**

Tutkimusongelmana oli selvittää työhyvinvoinnin nykyinen tila ja etsiä tapoja sen edistämiseksi. Tutkimus aloitettiin perehtymällä työhyvinvoinnin teoriaan kirjallisuudessa, sekä artikkeleissa ja tekemällä katsaus aikaisempiin tutkimuksiin. Tutkija pyrki selvittämään työhyvinvoinnin nykytilan työhyvinvointikyselyä käyttäen. Tämän jälkeen analysoidaan, mitkä teemat nousevat kyselystä esille. Fokusryhmähaastattelun avulla etsitään tapoja kehittää työhyvinvointia. Lopuksi tehdään kehittämissuunnitelma kesälle 2021.



Kuvio 4. Opinnäytetyön toteuttaminen

Tutkimuksen alussa määritettiin tutkimusongelma: miten työhyvinvointia voidaan kehittää ravintola Wanha Pehtoorissa. Tutkiakseen asiaa, oli selvitettävä mikä on työhyvinvoinnin nykytila. Tutkija tapasi ravintolan omistajan, ja käytiin läpi sitä, mitä asioita toimeksiantaja haluaa saada selville tutkimuksesta. Tutkijaa pyydettiin selvittämään, oltiinko viestintään organisaatiossa tyytyväisiä, ja onko työntekijöillä ideoita sen parantamiseen. Toinen toive oli selvittää perehdyttämiseen liittyviä ajatuksia ja sitä, kokevatko työntekijät, että perehdytystä on tarpeeksi. Toimeksiantajalle on tärkeää, että yritys tunnetaan sellaisena työnantajana, joka vetoaa yleisön jäseniin. Tämän takia haluttiin kysyä työntekijöiden mielipidettä siitä, suosittelisivatko he työpaikkaa ystävilleen tai perheenjäsenilleen.

Ymmärtääkseen työhyvinvoinnin moniulotteisuutta, tutkija päätti avata viitekehyksessä työhyvinvointia käsitteenä ja esitellä työhyvinvoinnin malleja. Tutkimusongelman ollessa työhyvinvoinnin edistäminen ravintola-alan liikkeessä, haluttiin tehdä katsaus työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaatiossa, työhyvinvointiin ravintola-alalla sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Jotta tutkija pystyy ilmentämään työhyvinvoinnin nykytilaa, on se mitattava. Viitekehyksen viimeinen osio sisältää työhyvinvoinnin mittaamisen.

Tutkimuksen alussa päädyttiin käyttämään kvantitatiivista menetelmää, koska sillä koettiin pystyvän kartoittamaan sen hetkinen tilanne parhaiten. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kysely ja aineisto kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella. Kysely koostuu taustatietojen lisäksi 10 kohdasta, jota opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tukee. Kyselyn viitekehyksenä käytettiin työhyvinvoinninportaat- mallia (Rauramo, 2012). Kysely jaettiin viiteen kohtaan: Voimavarat ja palautuminen, työilmapiiri, johtaminen, perehdytys ja viestintä.



Kuvio 5. Työhyvinvoinnin portaati-malli mukailtuna työhyvinvointikyselyyn (Rauramo, 2012)

Voimavarat ja palautuminen (Liite 1.) kuvaavat työhyvinvoinninportaiden ensimmäistä portasta: fysiologiset tarpeet (Rauramo, 2012). Kohta on jaettu kahteen osioon, jossa ensimmäisessä kohdassa esitetään väittämiä voimavaroista ja palautumisesta Likertin asteikolla 1–5. Vastausvaihtoehdot ovat: Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en samaa enkä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Toisessa osiossa yritettiin kartoittaa sekä fyysisiä- että psyykkisiä tekijöitä, jotka kuormittavat työntekijöitä. Tällä kohdalla pyrittiin tutkimaan, onko työympäristössä tekijöitä, jotka vaarantavat työntekijöiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin tunteita. Tämä kohta oli monivalintakysymys, jossa kysyttiin mitkä tekijät kuormittavat työntekijää eniten. Vastausvaihtoehdoissa esiintyy sekä fyysisiä, että psyykkisiä kuormittavia tekijöitä.

Kyselyn kohdat viestintä ja perehdytys (Liite 1.) liittyvät työhyvinvointiportaiden toiseen portaaseen. Organisaation hyvä viestintä vaikuttaa sekä tasa-arvoisuuden tunteeseen, avoimuuteen ja sen avulla pystytään luomaan luottamusta työyhteisössä. Kohdassa viestintä oli kaksi kohtaa. Toisessa esitettiin kaksi strukturoitua väittämää kommunikaatiosta sekä organisaatiossa, että viestinnästä johdon ja henkilöstön välillä. Toinen kysymys oli sekamuotoinen kysymys, jossa yritettiin löytää parasta vaihtoehtoa sisäiseen viestintään. Vastaja pystyi valitsemaan monta eri vaihtoehtoa, tai valitsemaan avoimen vastauksen. Organisaation tulee perehdyttää työntekijät, sekä pitää heidän taitonsa ajan tasalla muutoksien tullessa. Tämä mahdollistaa työntekijän kehittymisen, sekä työnteon tekemisen turvallisesti. Kohta perehdytys oli jaettu kahteen strukturoituun kysymykseen, joissa toisessa

selvitetään uusien työntekijöiden perehdytyksen taso, ja toisessa uusien asioiden perehdyttämisestä.

Kyselyn kohta työilmapiiri (Liite 1.) kuvaa työhyvinvointiportaiden kolmatta porrasta. Kyselyssä pyritään selvittämään työyhteisön yhteistyötä, tasa-arvoisuutta ja yleistä ilmapiiriä. Työilmapiiri kohdassa löytyy kymmenen strukturoitua väittämää, joihin vastaaja voi vastata Likertin asteikkoa 1–5 käyttäen. Vastausvaihtoehdot ovat: Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en samaa enkä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastaaja valitsee vaihtoehdon, joka kuvaa hänen vastaustaan parhaiten.

Kohdassa johtaminen (Liite 1.) tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ravintolan esimiestyöhön ja johtamiseen. Teemoina tässä kohdassa olivat palautteen antaminen, tuen saaminen, palkitseminen, palaute ja tasa-arvoisuus. Kohta jaettiin kahdeksaan kohtaan, jotka arvioitiin Likertin asteikolla 1–5. Kohta johtaminen heijastuu työhyvinvointiportaiden tasoon kolme, joka sisältää työyhteisön lisäksi myös johtamisen. Palaute ja palkitseminen liittyvät työhyvinvointiportaiden kohtaan neljä: arvostuksen tarpeeseen.

Kyselyn kysymykset ja väittämät olivat strukturoituja, lukuun ottamatta yhtä sekamuotoista kysymystä, yhtä monivalintaa ja kahta avointa kysymystä. Kysymysten ja väittämien toimivuus riippuu siitä ymmärtääkö vastaaja kysymykset oikein, onko hänellä kysymyksiä varten tarvittavat tiedot ja haluaako hän antaa tietonsa tutkimukseen. Jotta kyselytutkimus onnistuisi, on näiden kaikkien kohtien toteuduttava (Kananen 2008, 25). Oikeiden sanavalintojen ja kyselyn toimivuuden varmistamiseksi kyselyä testattiin henkilöillä, joilla oli jo ravintola-alan kokemusta ja jotka olivat käyneet ravintola Wanha Pehtoorissa. Kyselyä testattiin kolmella henkilöllä ja sanavalintoja muutettiin helpommiksi ja turhia ravintola-alaan liittyviä termejä poistettiin. Tämän jälkeen tutkija kävi tapaamisessa toimeksiantajan kanssa ja kyselyn kysymykset käytiin läpi.

Kysely suunnattiin työntekijöille, jotka ovat työskennelleet vuonna 2020 tarjoilijoina ravintola Wanha Pehtoorissa. Kysely luotiin Webropol-alustalla, johon pystyi vastaamaan esimerkiksi puhelimella tai tietokoneella. Kysely jaettiin kohderyhmälle 10.02.2021 sosiaalisen median kanavassa, jota myös työnantaja käytti tiedottamiseen. Kyselyn jakamisen yhteyteen liitettiin myös saatekirje (Liite 2.). Saatekirjeessä kerrottiin vastaajalle siitä, että kyselyn avulla tutkitaan ja edistetään ravintolan työhyvinvointia. Kirjeessä kerrottiin, että vastaukset ovat luottamuksellisia ja, että niiden avulla on tarkoitus tehdä konkreettinen edistämissuunnitelma. Kirjeessä painotettiin vastaamisen tärkeyttä ja sitä, että vastaamisella pystyy vaikuttamaan sekä omaan, että työyhteisön työhyvinvointiin. Tutkija arvioi vastaamiseen kuluvan

noin 7–10 minuuttia. Aikaa vastaamiseen annettiin kaksi viikkoa ja vastausta pyydettiin 24.02.2021 mennessä. 17.02.2021 tutkija lähetti vastaajille muistutuksen vastaamisesta.

Kyselyn avulla pyritään kartoittamaan teemat, joihin työntekijät eivät ole olleet tyytyväisiä. Näiden teemojen löydyttyä, tutkija kerää ryhmän fokusryhmähaastattelua varten. Ryhmä koostuu neljästä henkilöstä, joista kaksi työskentelee tarjoilijana ja kaksi henkilöä esimiehenä. Fokusryhmähaastattelun avulla yritetään etsiä keinoja edistää työhyvinvointia.

## 5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi työhyvinvointikyselyn tulokset läpi teemoittain. Teemat ovat: Voimavarat ja palautuminen, työilmapiiri, johtaminen, perehdytys ja viestintä. Nämä teemat muotoutuivat mukaillen työhyvinvointiportaatt mallia (Rauramo, 2008). Teemat kattavat työhyvinvoinnin käsitteen laajasti niin fyysisellä kuin psyykkisellä tasolla. Tulokset esitetään pylväskaavioilla ja jokaisen teeman alhaisimmat ja parhaimmat kohdat nostetaan esille. Tuloksien analysoinnin jälkeen tulee olla selvillä, mitkä teemat tarvitsevat kehittämistä. Näitä teemoja käydään myöhemmin läpi fokusryhmähaastattelussa.

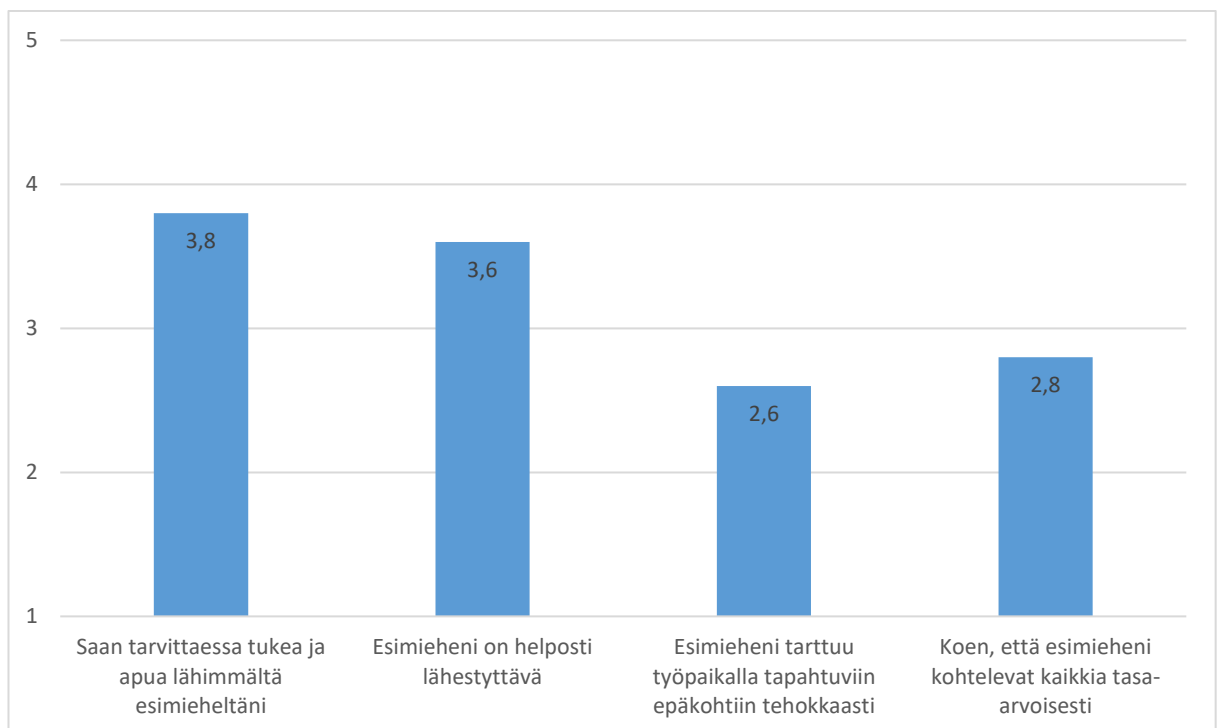
Kyselyyn vastasi 20 ravintolan työntekijää, joka tarkoittaa, että vain yksi henkilö jätti vastaamatta kyselyyn. Näin voidaan arvioida, että kyselyiden vastausten otos on edustava. Vastaamiseen käytetyn ajan mediaani oli noin 8 minuuttia. Työhyvinvointikyselyn alussa kysyttiin vastaajien taustatietoja. Vastaajista 37 % on miehiä ja 63 % naisia. Vastaajista 32 % on syntynyt vuosina 1981–1997 ja 68 % on syntynyt vuosina 1998–2005. Tämä tarkoittaa, että suurin osa ravintolan työntekijöistä edustaa Z-sukupolvea. Tulosten analysoimisessa haluttiin tutkia, oliko sukupolvella tai sukupuolella väliä työhyvinvoinnin kokemisessa, mutta tuloksissa ei näkynyt huomattavia eroja.

Kyselyn lopussa kysyttiin suosittelisiko vastaaja ravintola Wanha Pehtooria työnantajana ystävälleen tai tutulleen. Ravintola Wanha Pehtooria työnantajana suosittelisi 89 % prosenttia. Tämä tarkoittaa, että vain kaksi vastaajaa, ei suosittelisi työnantajaa ystävälleen tai tutulleen. Kysymyksessä 13. pyydettiin vastaajaa arvioimaan oma työhyvinvointi kouluasteikolla 4–10. vastausten mediaani arvo oli 8. Alin vastaus oli 5 ja ylin 10, joka kuvaa hyvin työhyvinvoinnin subjektiivisuutta. Viimeinen kysymys oli avoin ja siinä annettiin vastaajalle avoin sana liittyen organisaation työhyvinvointiin. Tutkija on ottanut avoimet kommentit huomioon lisäämällä ne tutkimus tuloksien joukkoon.

Työhyvinvointikyselyn jälkeen tutkimustuloksia haluttiin syventää fokusryhmähaastattelua käyttäen. Tutkija käsitteli työhyvinvointikyselyn tulokset, ja nosti esiin teemat, jotka tarvitsevat edistämistä. Tutkija käytti apuna Powerpoint esitystä (Liite 3.). Fokusryhmähaastattelun avulla syvennettiin ymmärrystä työhyvinvointikyselyn tuloksista, sekä etsittiin edistämismahdollisuuksia.

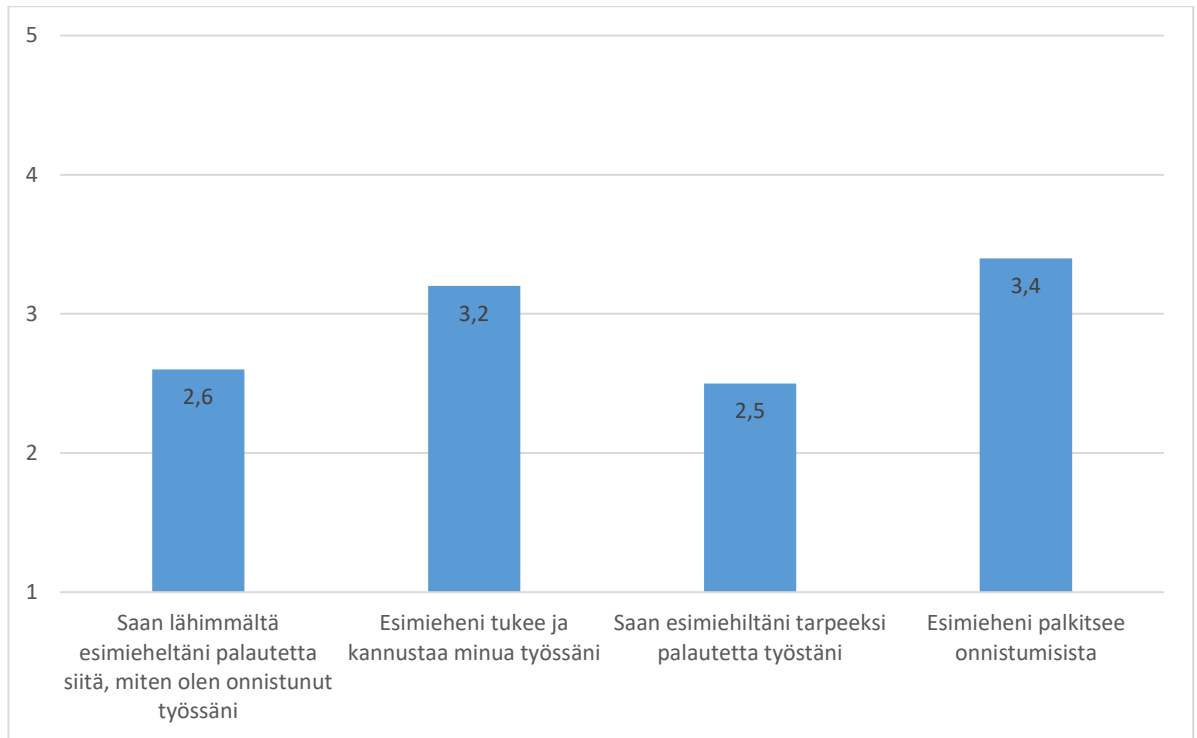
## 5.1 Johtaminen

Kohdassa johtaminen vastausten keskiarvo oli 3,1. Kuvio 6. osoittaa, että suurin osa vastaajista koki saavansa tukea ja apua lähimmältä esimieheltään. Mediaani vastaus kysymyksessä oli 4, joten voidaan arvioida, että siihen oltiin tyytyväisiä. Esimiehen helposti lähestyttävyys jakoi vastaajat. 30 % vastaajista vastasi, ”täysin eri mieltä”, kun taas 35 % vastasi ”täysin samaa mieltä”. Vastauksen mediaani arvo oli kuitenkin 4. Väittämä ”esimieheni tarttuu työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin tehokkaasti” sai keskiarvoksi 2,6. Yli 50 % vastaajista vastasi ”täysin eri mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä”. Eräs vastaaja myös kommentoi avoimessa kysymyksessä (Liite 1.), että joskus asioihin ei puututa aktiivisesti, vaikka niistä mainitaan monesti. Esimiehen tasa-arvoisuuden 70 % vastaajista antoi arvosanaksi 3 tai vähemmän. Avoimessa kysymyksessä asiaa kommentoitiin työvuorojen epätasa-arvoisuudella ja sillä, että viestintä tavoittaisi kaikki tasa-arvoisesti.



Kuvio 6. Johtaminen n=18

Johtamisen toinen osa-alue oli palaute ja arvostaminen. Kohdan ”johtaminen” alhaisin keskiarvo tuli väittämästä ”saan esimiehiltäni tarpeeksi palautetta työstäni” ja sen mediaani vastaus oli 2. Vastaajista 52 % vastasi olevansa täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä. Myös väittämä ” Saan lähimmältä esimieheltäni palautetta siitä, miten olen onnistunut työstäni” jäi alle keskiarvon. 75 % vastaajista antoi vastaukselle arvosanan 3 tai vähemmän. Avoimessa kysymyksessä (Liite 1.), kommentoitiin palautteen antamista paljon. Monet vastaajat halusivat enemmän palautetta ja kokivat, että työtä ei arvosteta. Moni vastaaja kommentoi myös kehityskeskustelujen puuttumisesta, ja että niiden säännöllisyys olisi tärkeää.



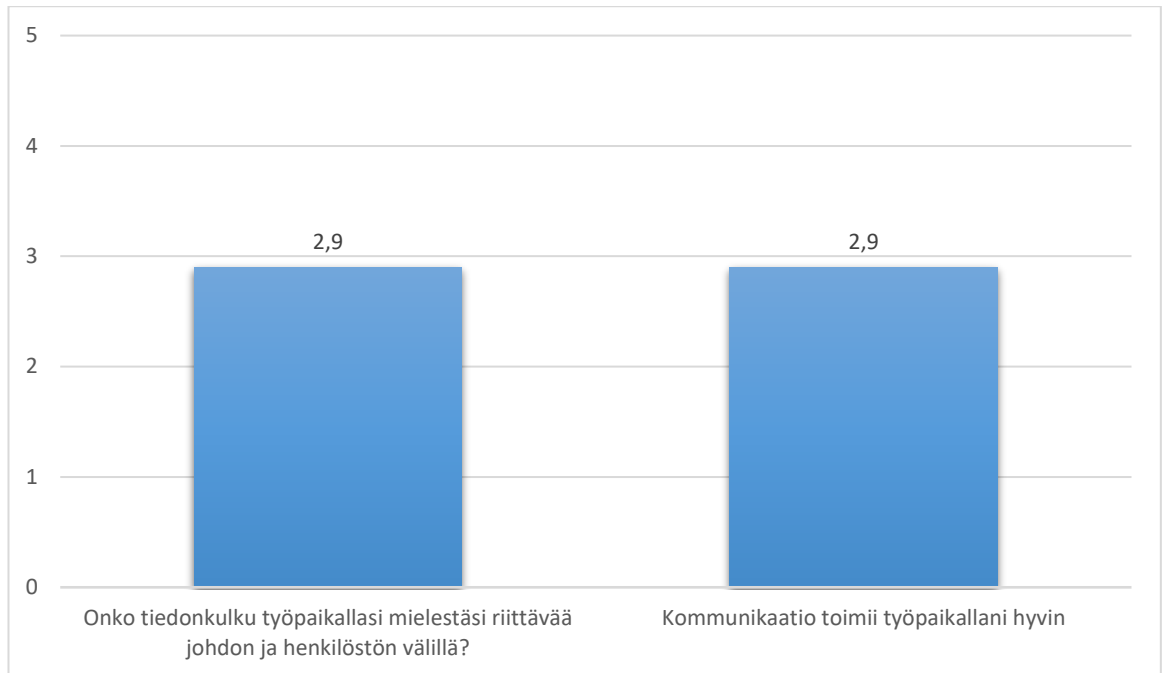
Kuvio 7. Johtaminen ja palaute n=18

Vastaajat kokivat, että esimiehet tukevat ja kannustavat työntekijöitä. Esimiehiä oli myös helppo lähestyä, ja koettiin että onnistumisista palkitaan. Työhyvinvointia laskevaksi vastaajat kokivat palautteen vähyyden ja siitä syntyvän arvostuksen puutteen. Myös epäkohtiin toivotaan tartuttavan aktiivisemmin ja työntekijöiden kohtelun tulisi olla tasa-arvoista.

## 5.2 Viestintä ja perehdytys

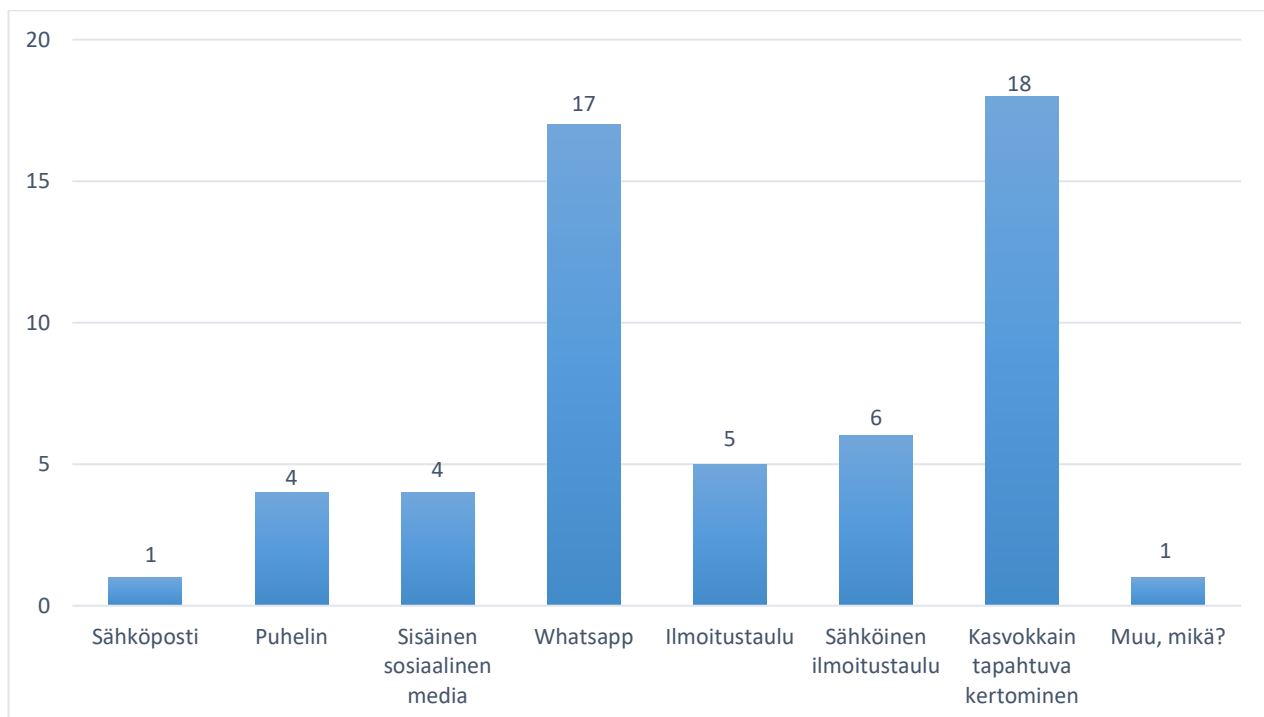
Kohta viestintä koostui kahdesta kysymyksestä. Ensimmäisessä kohdassa pyydettiin vastaajaa arvioimaan tiedonkulun toimivuutta johdon ja henkilöstön välillä ja yleistä kommunikation tasoa. Toisessa kohdassa pyydettiin vastaajaa valitsemaan paras tapa hoitaa sisäinen viestintä.

Kuviosta 8. nähdään, että tiedonkulussa organisaatiossa on parantamista. Tiedonkulku johdon ja henkilöstön välillä sai vastausten keskiarvoksi 2,9. 53 % kaikista vastaajista vastasi vastauksen ”Jokseenkin eri mieltä”. Mediaani vastaus olikin 2. Kohta ”kommunikaatio toimii työpaikallani hyvin” sai saman keskiarvon, 2,9. 18 % vastaajista vastasi kysymykseen vastausvaihtoehdolla 1, ”täysin eri mieltä”.



Kuvio 8. Viestintä ja kommunikaatio n=20

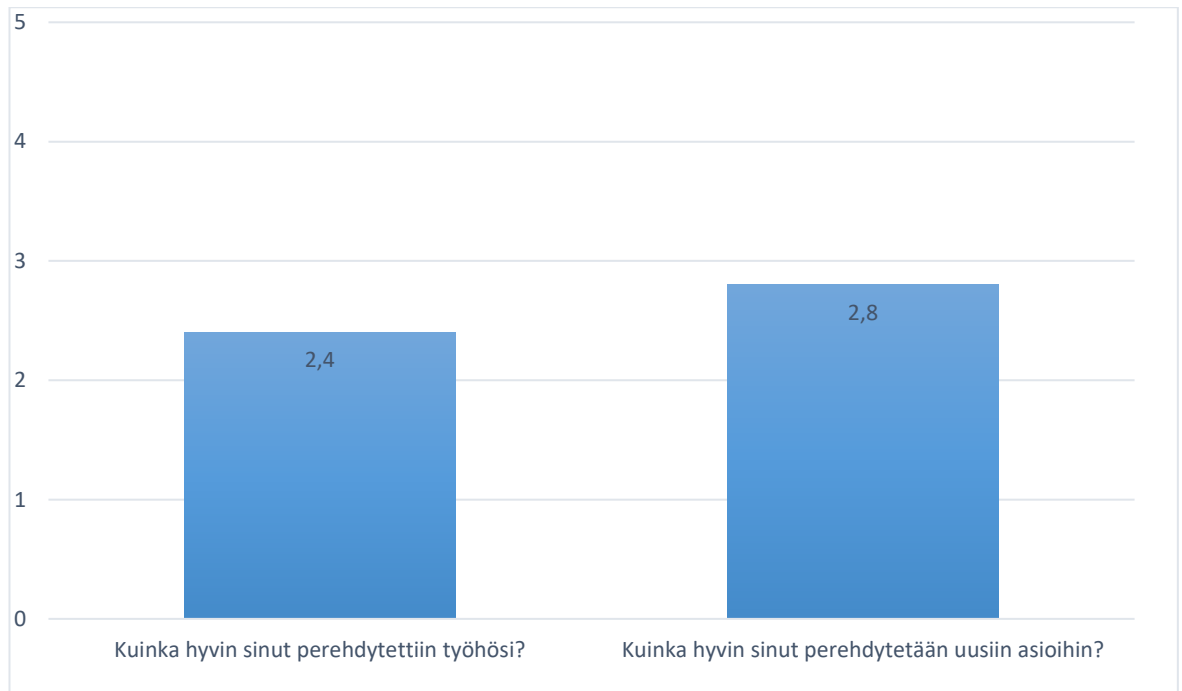
Vastaajan tuli valita parhaat viestintäkanavat sisäiseen viestintään. Vastaajalla oli mahdollisuus valita usea vaihtoehto tai valita vaihtoehto "Muu, mikä", joka oli avoin kysymys. Valittuja vastauksia oli 56. Eniten vastauksia saivat Whatsapp sovellus, sekä kasvokkain tapahtuva kertominen. Avoimeen kysymykseen vastattiin, että viestintäkanavana voisi käyttää sovellusta Telegram.



Kuvio 9. Sisäinen viestintä n=20

Avoimeen kysymykseen (Liite 1.), tuli eniten kommentteja viestinnästä. Eräs vastaaja koki, että informaatio ei kulje tarpeeksi hyvin organisaatiossa ja, että joskus info tullut vain tietyille ihmisille, joka aiheuttaa epätasa-arvoisuutta. Kaksi vastaaja kirjoitti, että Whatsapp viestintä ei toimi, sillä tärkeimmät asiat saattavat jäädä ”viestitulvan alle”. Eräs vastaaja ehdotti, että henkilökunnantiloissa käytettäisiin ilmoitustaulua, josta selviäisi esimerkiksi tuotteiden uudet hinnat ja varaukset. Myös avoimissa kysymyksissä suositeltiin käyttämään applikaatiota nimeltä Telegram organisaation sisäiseen viestintään.

Kuvio 10. kuvaa kohtaa perehdytys (Liite 1.). Kysymyksiä oli kaksi. Ensimmäinen kysymys käsitteli perehdyttämistä työhön. Keskiarvo oli 2,4, mediaani vastaus oli 2 ja 66 % vastaajista koki, että perehdyttäminen tapahtui ”jokseenkin heikosti” tai ”todella heikosti”. Toinen kysymys koski uusien asioiden perehdyttämistä. Keskiarvo vastaus oli 2,8 ja mediaani oli 3. Vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti kaikille vaihtoehdoille 1–4.

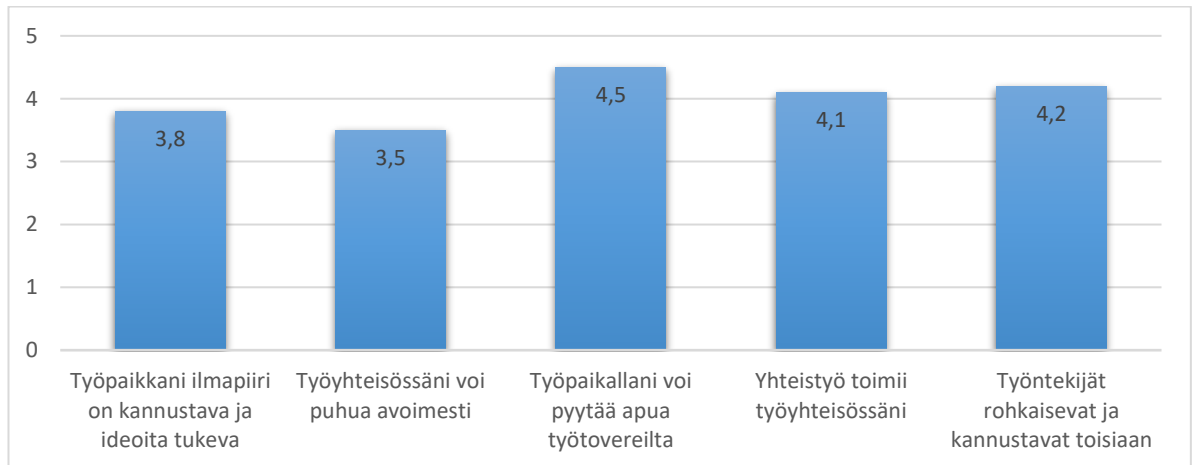


Kuvio 10. Perehdytys n=20

Avoimessa kysymyksessä (Liite1.) vastaaja 1. koki, että perehdytykseen tulisi käyttää enemmän aikaa. Vastaaja 2. kirjoitti, että perehdyttämiseen pitäisi olla vastuhenkilö, jotta perehdyttämiseen voisi valmistautua etukäteen kunnolla. Hän myös koki, että perehdytysvuoroja tulisi olla useampia, jotta uusi henkilöstön jäsen ehtii sisäistämään kaiken.

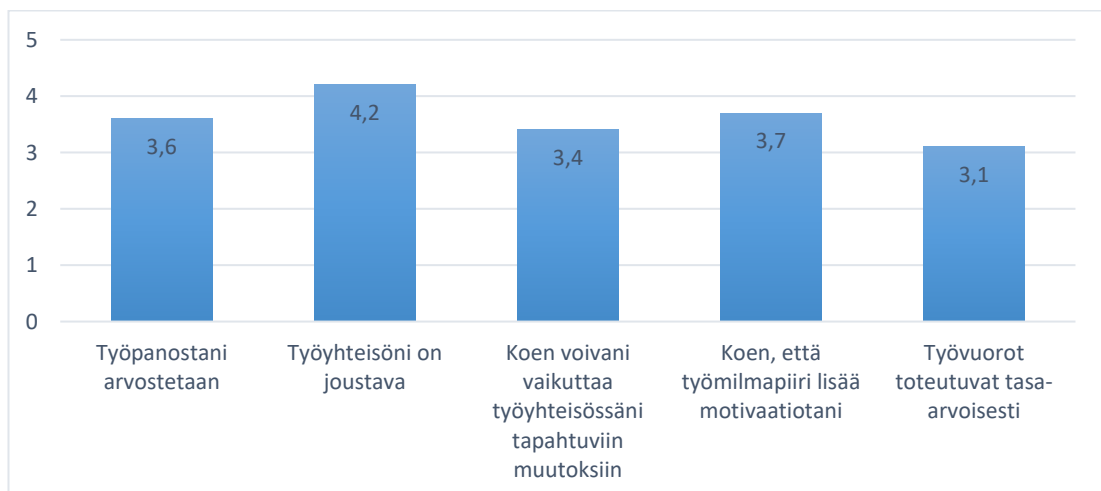
### 5.3 Työilmapiiri

Kohta työilmapiiri koostuu 10 väittämästä. Työilmapiirin mediaani vastaus on 3,8, joka on korkein kyselyssä. Voidaan siis päätellä, että työntekijät ovat tyytyväisiä työilmapiiriin. Erittäin tyytyväisiä vastaajat olivat siihen, että työpaikalla voidaan pyytää apua työtovereilta. Jopa 60 % vastaajista, vastasi olevansa ”täysin samaa mieltä” ja mediaani vastaus oli 5. Vastaajat kokivat myös, että työntekijät rohkaisevat ja kannustavat toisiaan ja, että yhteistyö toimii työyhteisössä. Kaikkien kuviossa 11. olevien väittämien mediaani vastaus oli yli 4.



Kuvio 11. Työyhteisö n=20

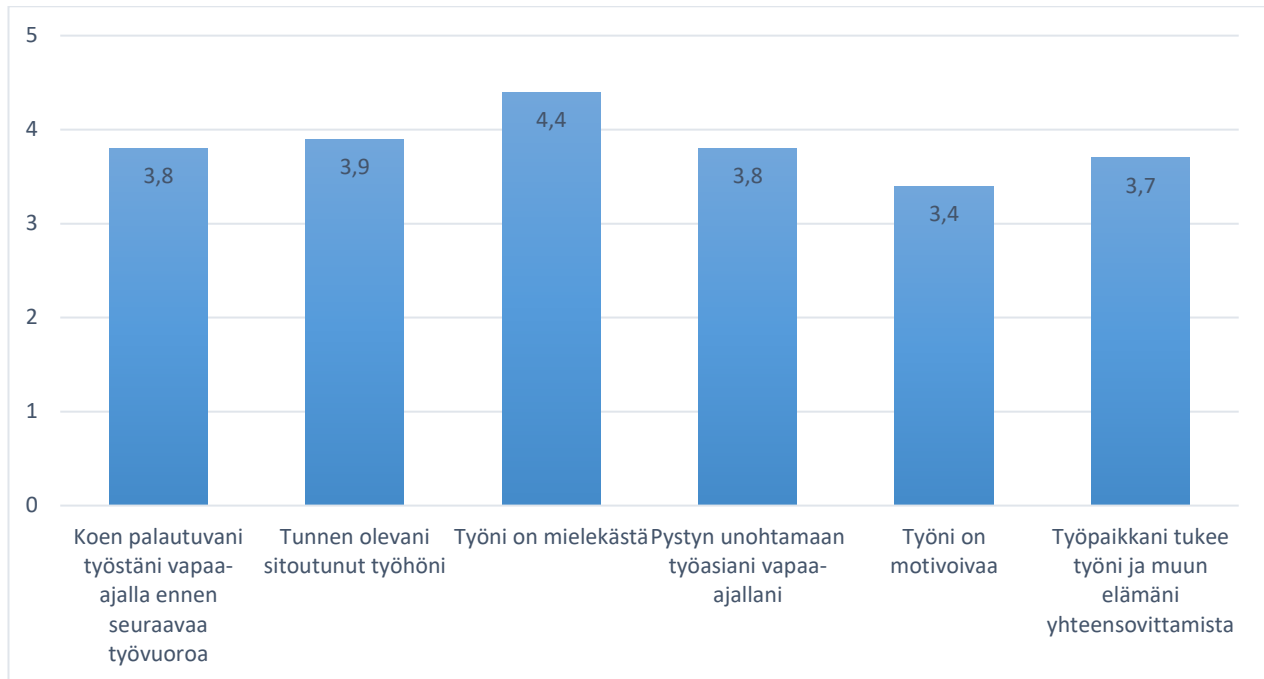
Kuvio 12. näyttää, että vastaajat kokevat työyhteisön joustavaksi ja työilmapiirin motivoivaksi. Väittämä ”työpanostani arvostetaan”, jakoi vastaajia. 34 % vastaajista vastasi, että he ovat ”täysin eri mieltä” tai ”jokseenkin eri mieltä”, kun taas 66 % koki saavansa tarvittavan arvostuksen. Työilmapiiri kohdan heikoimmat pisteet olivat 3,1 kohdassa ”työvuorot toteutuvat tasa-arvoisesti”. Vastaukset jakaantuivat kuitenkin tasaisesti jokaiselle vastausvaihtoehdolle, ja mediaani vastaus oli 3.



Kuvio 12. Työilmapiiri n=20

## 5.4 Voimavarat ja palautuminen

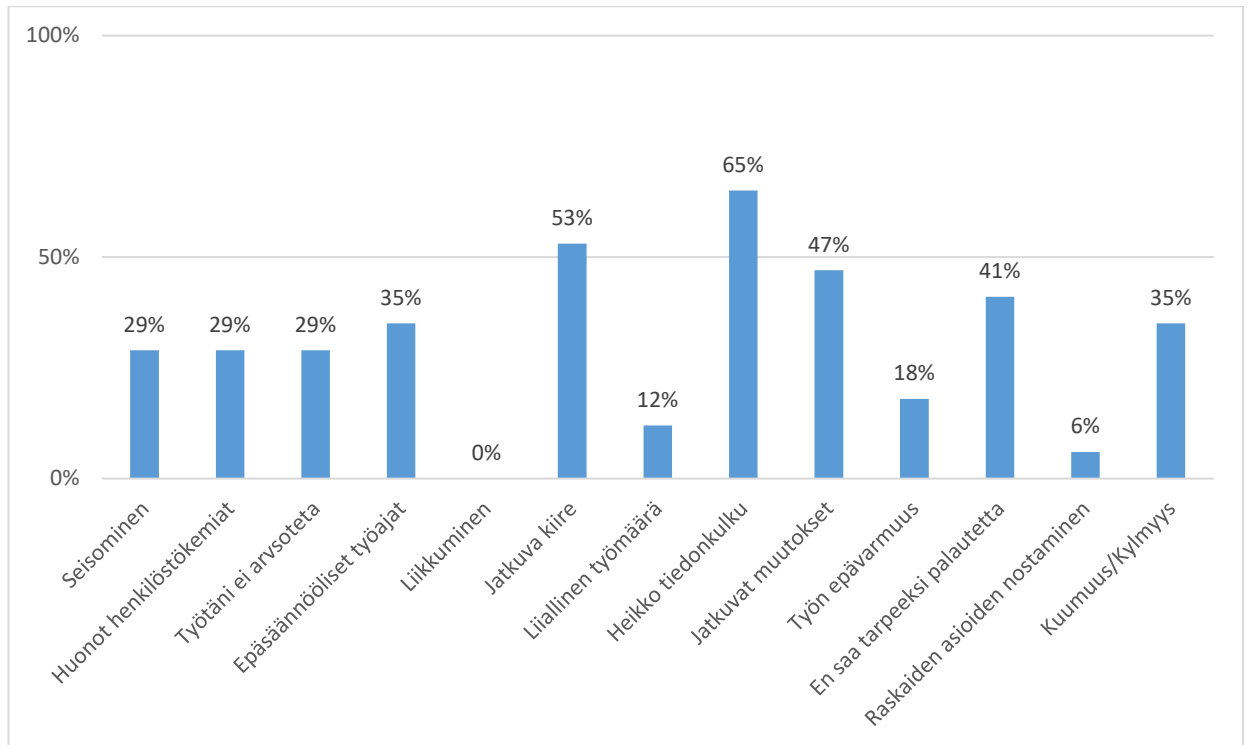
Kohdan voimavarat ja palautuminen (Liite 1.) vastausten keskiarvo on 3,8 ja mediaani 4. Vastaajat kokivat työnsä mielekkääksi ja kokivat olevansa sitoutuneita työhön. 65 % vastaajista tunsu palautuvansa vapaa-ajallansa joko ”Jokseenkin hyvin” tai ”todella hyvin”. 70 % vastaajista koki, että työpaikka tukee työn ja muun elämän sovittamista joko ”Jokseenkin hyvin” tai ”todella hyvin”. Voidaan siis analysoida, että työntekijät palautuvat töistään hyvin.



Kuvio 13. Voimavarat ja palautuminen n=20.

Toisessa kysymyksessä vastaaja sai valita Kuvio 14. löytyvistä kuormittavista tekijöistä, ne asiat, jotka kuormittavat heitä eniten työssä. Vastaaja sai valita vaihtoehtoista niin monta, kuin haluaa. Fyysisiä kuormittavia tekijöitä olivat seisominen, liikkuminen, liiallinen työ määrä, raskaiden asioiden nostaminen ja sääolosuhteet. Fyysisiä tekijöitä valittiin yhteensä 14 kertaa, joka on 20 % kaikista vastauksista. Psykkisiä kuormittavia tekijöitä olivat huonot henkilöstökemiat, heikko tiedonkulku, jatkuvat muutokset, työn epävarmuus, työn arvotuksen ja palautteen puute, jatkuva kiire ja epäsäännölliset työajat. Psykkisiä kuormittavia tekijöitä valittiin 54 kertaa, eli noin 80 % kaikista vaihtoehtoista.

Isoimpia kuormittavia tekijöitä ovat heikko tiedonkulku, jatkuva kiire ja muutokset ja se, että ei saa palautetta tarpeeksi.

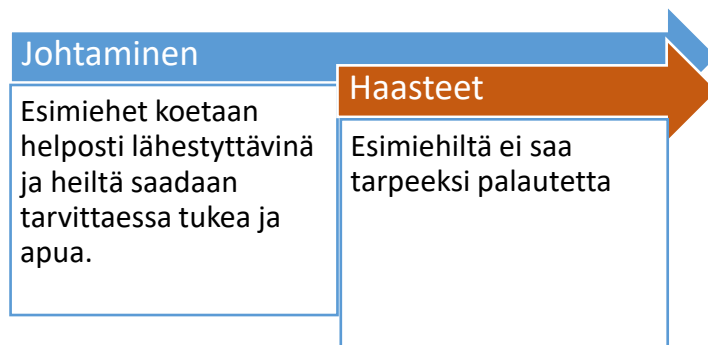


Kuvio 14. Fyysiset ja psyykkiset kuormittavat tekijät n=20.

Avoimessa kysymyksessä (Liite 1.) vastaaja koki, että asiakkaita on kesäisin paljon suhteessa henkilökunnan määrään. Vastaaja koki tämän kuormittavan ja rasittavan varsinkin pitkällä aikavälillä.

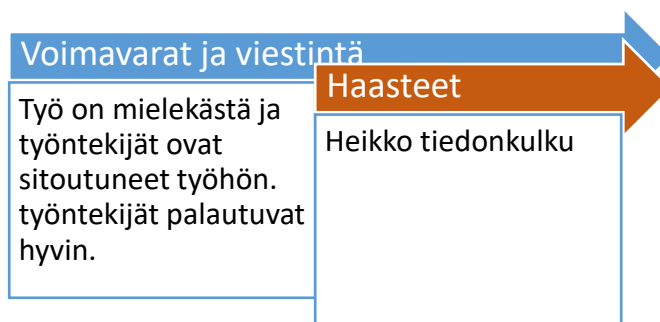
## 5.5 Työhyvinvointikyselyn yhteenveto

Kohdassa johtaminen kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,1. Vastaajat pitivät esimiehiään helposti lähestyttävänä ja he pystyivät luottamaan siihen, että he saavat tukea lähimmältä esimieheltään sitä tarvittaessa. Kyselyn tuloksista heikoimmat pisteet tulivat väittämistä, jotka koskivat palautteen antamista. Vastaajat kokivat, että esimies palkitsee kuitenkin onnistumisista. Palkitseminen on johtamisväline, jolla voidaan tukea organisaation menestystä ja henkilöstön toimimista organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen tulee nähdä panostuksena, jolla aikaansaadaan jotain ja kehitetään toimintaa. Palkitsemisella voidaan motivoida ja kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin (Kauhanen 2015, 113). Palkitseminen ei kuitenkaan yksinään riitä motivoimaan työntekijöitä, vaan myös verbaalista palautetta tarvitaan onnistumisten tapahtuessa.



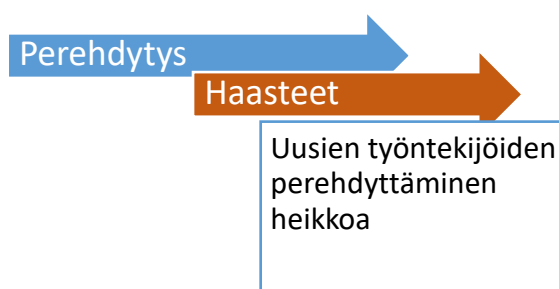
Kuvio 15. Johtamisen onnistumiset ja haasteet

Kyselyn osiot voimavarat ja viestintä nostivat esille saman haasteen: heikon tiedonkulun. Tulosten mukaan työntekijät ovat sitoutuneita työhön ja pitävät työtään mielekkäänä. Työntekijät kokevat palautuvansa hyvin ja kokevat, että työpaikka tukee työn ja muun elämän sovittamista yhteen. Kysyttäessä kuormittavista tekijöistä työpaikalla, jopa 65 % vastaajista koki heikon tiedonkulun kuormittavaksi. Toimivalla työyhteisöviestinnällä voidaan luoda työhyvinvointia, työturvallisuutta ja luottamusta työyhteisöön (Työturvallisuuskeskus, 2016).



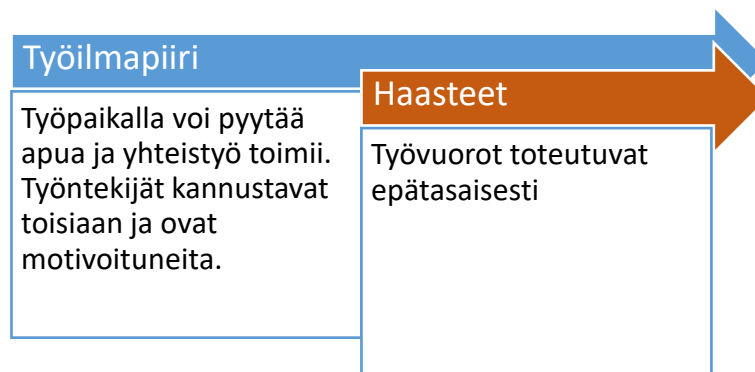
Kuvio 16. voimavarat ja viestintä onnistumiset ja haasteet

Perehdytys sai jokseenkin yksimielisiä vatsauksia. Keskiarvo väittämille oli 2,6, josta voidaan päätellä, että perehdyttämisen tasoon ei olla tyytyväisiä. Vastaajat kokivat, että perehdyttäminen työn alussa oli jokseenkin heikkoa, ja kaikkien vastausten keskiarvo oli 2,4. Hiukan tyytyväisempiä oltiin uusien asioiden perehdyttämiseen.



Kuvio 17. Perehdytyksen haasteet

Työilmapiirin keskiarvo oli 3,8, josta voidaan päätellä, että työntekijät ovat suurimmalta osalta tyytyväisiä työilmapiiriin. Erittäin tyytyväisiä vastaajat olivat siihen, että he pystyvät pyytämään apua työtovereiltaan ja siihen, että työntekijät kannustavat ja rohkaisevat toisiaan. Heikoimmat pisteet sai kohta työvuorojen tasa-arvoisuudesta. Työilmapiiri on yksi tärkeimmistä asioista työyhteisön hyvinvoinnin kannalta, ja sen toimivuus on voimavara työnantajalle. Ravintola Wanha Pehtoorin isoin sijoitus työhyvinvoinnin edistämiseksi on viime vuosina ollut juuri työilmapiirin ylläpitäminen. Tätä ylläpitoa on huolehdittu muun muassa yhteisillä iltamilla ja työyhteisön yhteisillä päivärekillä. Tämä sijoitus näkyy tuloksissa selkeästi.



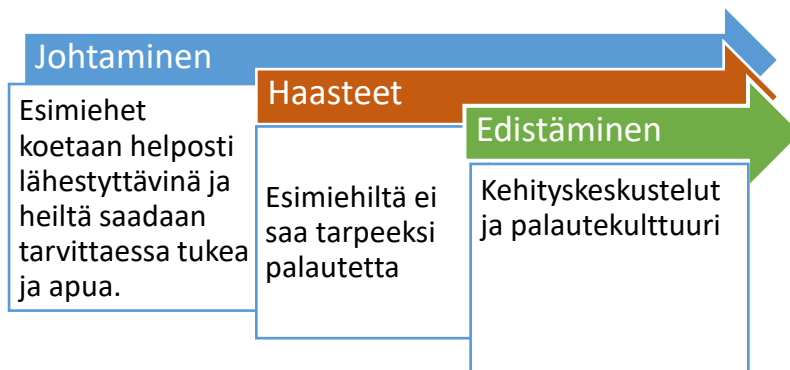
Kuvio 18. Työilmapiirin onnistumiset ja haasteet

Työhyvinvointikyselyn tuloksista edistämistä tarvitsevat kohdat ovat palautteen antaminen, tiedonkulku, uusien työntekijöiden perehdyttäminen ja työvuorojen tasa-arvoinen toteuttaminen.

## 5.6 Fokusryhmähaastattelun tulokset

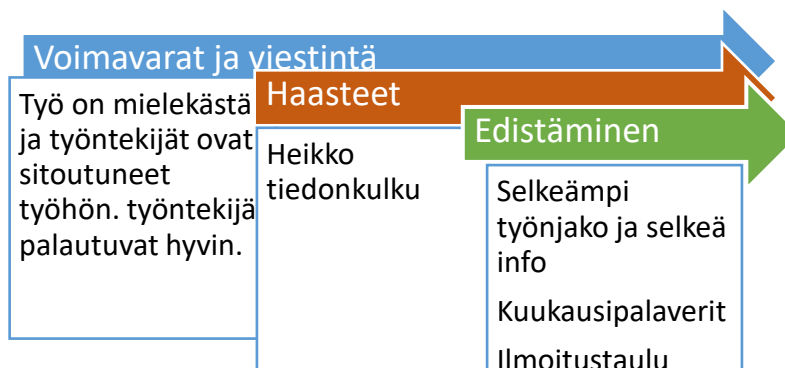
Fokusryhmähaastattelu pidettiin 13.04.2021 ravintola Wanha Pehtoorissa. Haastatteluun osallistui kuusi henkilöä. Haastatteluun osallistui ravintolan omistaja, ravintolapäällikkö, esimies ja kolme tarjoilijaa. Haastattelulle varattiin aikaa noin tunti. Tutkija valmisti haastattelua varten Powerpoint esityksen (Liite 3), jonka avulla esiteltiin kyselyn tulokset. Esityksessä nostettiin esille kohdat, jotka esiteltiin edellisessä kappaleessa. Näistä kohdista käytiin avointa keskustelua ja yritettiin löytää asioita, joita organisaatio, esimiehet, työyhteisö ja yksilö voivat tehdä parantaakseen yhteistä työhyvinvointia. Fokusryhmähaastattelua käytettiin, jotta henkilöstö pystyttiin jo aikaisessa vaiheessa sitouttamaan kehitystyöhön. Henkilöstön ottaminen mukaan kehitystyöhön hyödyntää ravintolan tärkeintä voimavaraa, henkilöstöä.

Haastateltavat olivat yllättyneitä kohdan johtaminen vastauksista. Aihe herätti paljon keskustelua esimiesten kesken. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että esimiehiltä saadaan apua ja tukea, mutta eräs vastaaja koki, että esimiesten tulisi olla helpommin lähestyttäviä. Keskustelussa keskityttiin kuitenkin suurimmalta osin palautteen antamiseen ja saamiseen. Haastateltavat kokivat, että säännöllisten kehityskeskustelujen avulla esimiehet pystyisivät antamaan laadukasta palautetta parhaiten. Haastateltavat toivoivat, että palautetta annettaisiin useammin ja enemmän kasvotusten. Palautteen antamisen tulee integroitua koko organisaation kulttuuriin ja esimiehien tulee näyttää asiassa esimerkkiä.



Kuvio 19. Johtamisen edistäminen

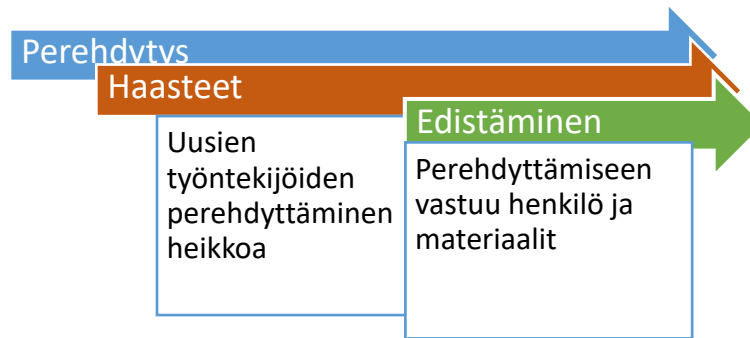
Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että viestintää tulisi parantaa. Haastateltavat kokivat, että heikko tiedonkulku johtuu epäselvistä organisaationaalisista rakenteista. On siis epäselvää kenen tulisi antaa informaatiota ja kenelle. Haastateltavat päätyivät siihen, että organisaation tulisi tehdä selkeämpi työnjako ja hoitaa viestintää tätä kautta selkeämmin. Eräs haastateltava mainitsi, että fyysinen ilmoitustaulu henkilökunnan tiloissa voisi myös auttaa esimerkiksi uusien hintojen viestimisessä. Kaikkien haastateltavien mielestä kuukausipalavereja tulisi pitää säännöllisesti. Kuukausipalavereissa käytäisiin läpi isoimmat muutokset ja ne mahdollistavat myös palautteen antamisen.



Kuva 20. Voimavarojen ja viestinnän edistäminen

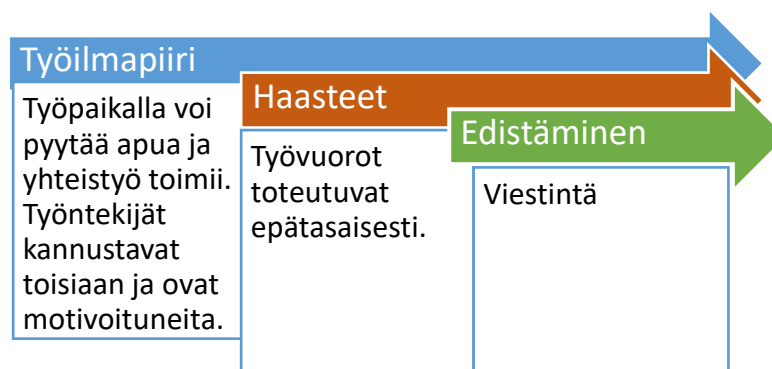
Perehdytyksen tasosta oltiin haastattelussa montaa eri mieltä. Organisaation hierarkiassa alempana työskentelevät kokivat perehdytyksen tason heikommaksi, kuin ylempänä olevat. Ratkaisu perehdyttämisen edistämiseen oli selkeä, tarvitaan yksi henkilö, joka on vastuussa

uusien työntekijöiden perehdyttämisestä. Haastateltavat myös sanoivat, että perehdyttämiseen tulee tehdä materiaalit, jotta perehdyttäminen on järjestelmällistä.



Kuva 21. Perehdytyksen edistäminen

Haastateltavat olivat tyytyväisiä työilmapiirin tuloksiin, ja kaikki kokivat, että tulokset eivät tulleet yllätyksenä. Haastateltavien mukaan juuri ravintolan työilmapiiri on tärkein aspekti heidän työhyvinvointinsa kannalta. Haastateltavat kokivat, että työvuorojen tasa-arvoinen jakautuminen ei itsessään ole ongelma tai uhka työhyvinvoinnille, mutta sen viestintää tulisi kehittää. Haastateltavat ymmärsivät, että työntekijät saavat eri määrän työvuoroja riippuen heidän asemastaan yrityksessä. Näistä asioista tulee kuitenkin viestiä ja puhua avoimesti. Hyvällä työyhteisöviestinnällä työvuoroista voidaan suoraan vaikuttaa yhteisön työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.



Kuva 22. Työilmapiirin edistäminen

Fokusryhmähaastattelun tulokset korostivat viestinnän, perehdyttämisen, palautteen ja tiedonkulun tärkeyttä. Työtehoseuran toteuttamassa tutkimuksessa ”ravintola-alantyöhyvinvointi tuottamaan”, tulokset ovat samassa linjassa tämän tutkimuksen kanssa. Työtehoseuran tutkimuksessa selvisi, että ravintola-alalla kehittämistä tarvitaan eniten henkilöstön perehdyttämisessä, roolien selvyudessa, viestinnässä ja palautteen antamisessa (Työtehoseura, 2018).

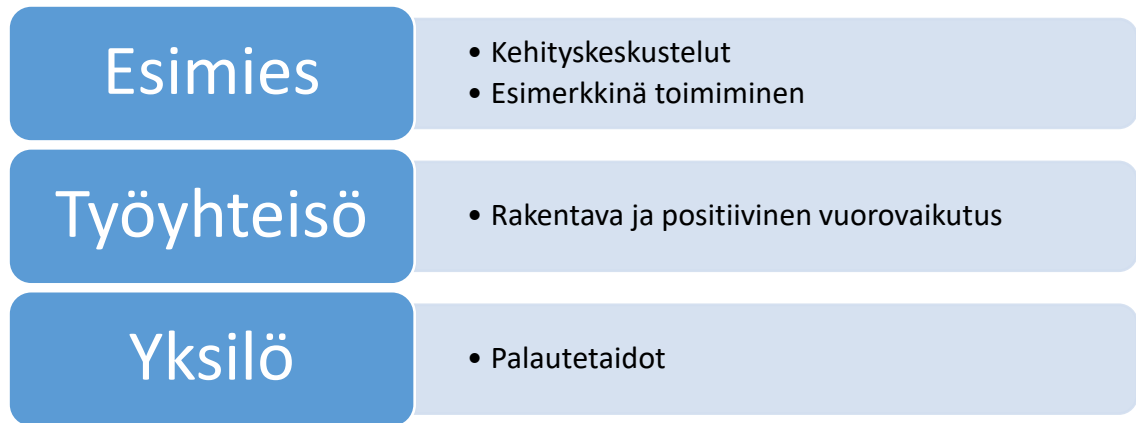
## 6 Työhyvinvoinnin edistämissuunnitelma

Tutkimustulokset osoittivat selkeän suunnan kehittämissuunnitelmalle. Sekä työhyvinvointikysely, että fokusryhmähaastattelu tukivat toisiaan, ja molempien tuloksissa tultiin samaan tulokseen. Ravintola Wanha pehtoorin heikoimmat osa-alueet ovat perehdyttäminen, viestintä, sekä palautteen antaminen. Kehittämissuunnitelman aihealueiksi valikoituivat palautekulttuuri, viestintä ja perehdyttäminen. Kehittämissuunnitelma kehitettiin kolmesta eri näkökulmasta: esimiehen, työyhteisön ja yksilön roolista työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tavoitteena työhyvinvoinnin edistämässä on koko työyhteisön sitouttaminen yhteiseen asiaan. Selkeä ja haasteellinen tavoite johtaa parempiin suorituksiin ja antaa toiminnalle suunnan. Muita suoriutumista edistäviä tekijöitä ovat tavoitteen tärkeys ja merkitys organisaation kannalta, henkilön usko tavoitteen saavuttamiseen, positiivinen palaute ja haasteellisuus (Locke & Latham 2002, 705). Tavoitteisiin sitouttamiseen on viisi eri vaihetta: tietoisuus, ymmärrys, hyväksyminen, hinku tehdä ja sitoutuminen/toiminta. Ei siis riitä, että työntekijöille kerrotaan tavoitteista. Heidän pitää ymmärtää myös tavoitteiden taustat, ja se miksi kyseinen tavoite on asetettu. Tämän jälkeen työntekijä hyväksyy tavoitteet ja sen seurauksena motivoituu ja sitoutuu tavoitteisiin. Työntekijä voi myös olla ymmärtämättä tavoitetta ja tällöin sisäinen motivaatio puuttuu. Työntekijöiden omat mielipiteet on otettu huomioon koko tutkimuksen ajan ja tämä vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen (Kauhanen 2015, 78). Kehittämissuunnitelmaan tulisi ottaa rajallinen määrä toimenpiteitä, jotka valitaan yhdessä työyhteisön kanssa. Tämän jälkeen asetetaan realistinen tavoite, joka tehdään selkeäksi koko työyhteisölle (Hassu, Pahkin & Puttonen 2016, 22)

### 6.1 Palaute

Palautteen antamisen tulee olla jatkumo. Palaute on laajakäsite ja sitä voi antaa ohimennen mikropalautteena tai sitä voi antaa järjestelmällisesti kehityskeskusteluissa. Kaikella palautteella on merkitystä, sillä se on merkki siitä, että henkilön työ on huomattu. Kannustava palaute vaikuttaa positiivisesti työntekijän työidentiteettiin, motivaatioon ja se auttaa yksilöä oppimaan ja kehittymään (Hakanen, 2017). Organisaatiossa toimivaan palautekulttuuriin tarvitaan sekä esimiehet, yksilö, että koko työyhteisö. Esimiehen tulee luoda organisaatiokulttuuria palautteen antamisessa, sekä toimia esimerkkinä. Esimiehet hoitavat myös kehityskeskustelut, jotka ovat yksilön kehittymisen kannalta tärkeitä. Työyhteisön tulee harjoittaa organisaation palautekulttuuria ja positiivista vuorovaikutusta. Yksilön tulee pitää huolta palautetaidoistaan, ja oppia sekä antamaan, että vastaanottamaan palautetta.



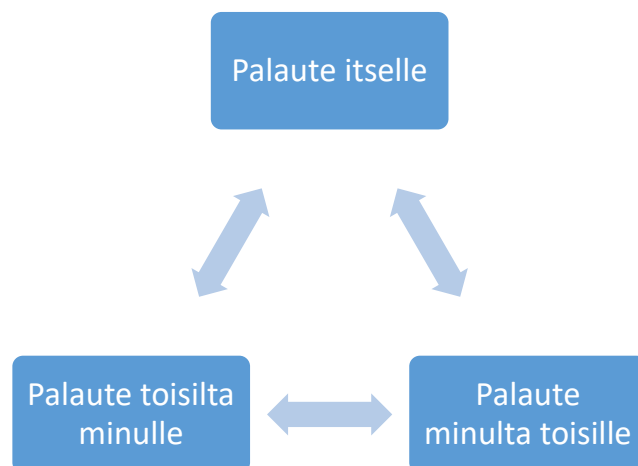
Kuvio 23. Palautteen antamisen roolit työyhteisössä

Kaikki palautteen antaminen on vuoropuhelua ja se on iso osa viestintää. Palautteen antaminen on helpompaa, kun siitä tehdään osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuurin tulee kannustaa työntekijöitä sekä, antamaan, että vastaanottamaan palautetta. Palautteenantoon tulee tehdä yhteiset pelisäännöt. Organisaation tulee kertoa milloin ja miten palautetta annetaan. Esimies pystyy omalla esimerkillään ja johdonmukaisuudellaan luomaan hyvää työilmapiiriä. Esimiehen tulee nähdä työntekijät yksilöinä ja pyrkiä tuomaan aktiivisesti heidän vahvuutensa esiin. Palautteen antaminen on iso osa esimiestyötä ja se antaa esimiehelle mahdollisuuden osoittaa kiinnostuksensa alaisen kehittymistä kohtaan (Aarnikoivu 2013, 170). Esimiehen arvioidessa alaistaan tulee keskustelun olla dialogia. On tärkeää kysyä alaiselta hänen oma mielipiteensä suoriutumisesta. Alainen voi tällöin reflektoida omaa suoriutumistaan ja parhaimmassa tapauksessa nähdä omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Esimiehen tulee varmistaa, että molemmat osapuolet ymmärtävät annetun palautteen ja ne kohdat, joita tulee vahvistaa tulevaisuudessa (Aarnikoivu 2013, 164).

Kehityskeskustelun tulisi koostua kolmesta eri kohdasta: Suoritusten arviointi, uusien tavoitteiden asettaminen ja osaamisen kehittäminen. Nämä kolme kohtaa voi myös jakaa moneen eri kehityskeskusteluun, joissa keskitytään yhteen kohtaan. Kehityskeskusteluissa olisi syytä pitää palkka ja alaisen kehittyminen erillään. Tällöin erillisessä tapaamisessa voidaan käydä keskustelu palkasta ja palkkioista ja tätä ei sekoiteta yksilön kehittymiseen. Jotta kehityskeskustelu onnistuisi, tulee esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen toimia. Keskustelussa analysoidaan ja vedetään yhteen kaikki työnteon kehittämisen kannalta tärkeät tekijät. Esimiehen tulisi valmistautua keskusteluun etukäteen. On organisaation oma päätös, halutaanko keskusteluissa käyttää tiettyä viitekehystä, dokumenttia vai halutaanko se pitää avoimena keskusteluna. Keskustelussa tulisi puhua menneen kauden suoritustasosta ja uuden kauden tavoitteista. Keskustelun tarkoitus on sopia suoritustason parantamiseen liittyvät tekijät ja henkilökohtaisen kehittymiseen liittyvät tavoitteet ja toimenpiteet (Kansanen 2004 ,138).

Esimiehen ja organisaation tehtävä on valjastaa palautteen antaminen osaksi toimintakulttuuria. Työyhteisön tärkein tehtävä on varmistaa ryhmän toimivuus hyvällä vuorovaikutuksella ja työyhteisötaidoilla (Manka, 2011). Positiivisen palautteen antaminen voi tuntua vaikealta ja sen antamista tulee harjoitella. Työyhteisön jäsenten tulee kannustaa ja rohkaista toisiaan ja tehdä omalla toiminnallaan siitä yleinen normi. Antamalla positiivista palautetta työyhteisössä, voidaan sillä parantaa kaikkien motivaatiota ja asenteita (Ristikangas & Grunbaum, 2014). Työyhteisössä yksilöitten tulee antaa palautetta vahvistaakseen toisten hyvää tekemistä ja korjatakseen huonoa. Palaute on tärkeää, sillä se ohjaa, motivoi, kannustaa itsearviointiin sekä edistää työyhteisön suhteita (London 2003, 15).

Palautetaidot tulevat vuorovaikutus-, sekä kommunikaatiotaidoista. Palautetaitoihin kuuluu se, että pystyy keskustelemaan avoimesti ja luotettavasti, sekä ottamaan toisen henkilön tunteet huomioon. Palautetaidot ovat keskeinen osa ammatillista toimintaa työpaikalla. Palautetaidot voidaan jakaa kolmeen osaan (kuvio 14.). Palautetta tulee antaa itselleen oman toiminnan arvioimisen muodossa. Yksilön tulee itse reflektoida työtään ja onnistumisiaan. On tärkeää, että yksilö pystyy tunnistamaan omat onnistumisensa, sekä virheensä. Palautteen antaminen voi tarkoittaa joko positiivista tai rakentavaa palautetta. Rakentavan palautteen tulee olla kahden tasavertaisen henkilön dialogi, ei ylhäältäpäin tuleva neuvo. Hyvin annettu palaute voi parhaimmillaan työntää toista yksilöä eteenpäin. Palautteen vastaanottaminen voi olla hankalaa, mutta se kannattaa aina ajatella lahjana. Lahjan motiivi ei aina välttämättä ole se mitä haluamme, mutta yksilön tulee keskittyä vain lahjaan. Oman toimintansa kehittäminen voi tuntua vieraalta, mutta palautteen vastaanottaminen auttaa yksilöä oppimaan, sekä kehittymään (Hyvärinen, 2016). Työntekijän tulee aktiivisesti hakea palautetta niin kollegoilta, että esimiehiltään. Palautteen avulla yksilö voi oppia tuntemaan itsensä paremmin ja katsomaan työtänsä kehittymisen näkökulmasta. Palautteen avulla yksilö pystyy kehittymään omissa tehtävissään. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen, 2014, 13.)



Kuvio 24. Palautetaidot mukaillen Hyvärisen mallia (Hyvärinen, 2016)

Palautekulttuuria kehittääkseen tulee organisaation lisätä kehityskeskustelut toimintatapaansa. Organisaation tulee painottaa esimiehen tärkeyttä palautteen antamisessa ja esimerkin näyttämässä. Esimiehen esimerkin avulla työyhteisö voi ottaa palautteen osaksi toimintatapaansa.

## 6.2 Viestintä

On tärkeää ymmärtää, että henkilöstö haluaa keskustella asioista toistensa kanssa, mutta he eivät halua kuulla asioista ensimmäistä kertaa toisiltaan. Esimiehen tulee viestiä työyhteisölle tavoitteista, muutoksista ja siitä, mikä merkitys heidän työllään on. Hyvän esimiehen tulee jakaa tietoa ja käsitellä asioita yhdessä koko työyhteisön kanssa. Esimiehen esimerkkiä pidetään mallina sille, miten organisaatiossa ratkaistaan asioita ja toimitaan.



Kuvio 25. Viestinnän kehittäminen

Jotta viestintä tapahtuu selkeämmin ja tehokkaammin, on tärkeää miettiä, kuka hoitaa viestinnän, miten ja milloin. Organisaation tulee tehdä selkeäksi se, ketkä ovat vastuussa viestinnästä ja sen onnistumisesta. Ravintolan työntekijät pitivät kasvokkain tapahtuvaa viestintää tärkeimpänä. Tätä viestintää tulee tapahtua esimerkiksi kehityskeskusteluissa, kuukausipalaverissa ja esimies-alaiskeskusteluissa. Palaverien tavoitteena on rakentaa luottamusta ja vastuullisuutta ja valjastaa työyhteisö työskentelemään yhteisiä tavoitteita kohti. Palaverilla voidaan myös muokata ja vahvistaa työyhteisöä, sekä organisaatiokulttuuria (López-Fresno & Savolainen 2013, 237). Palaverien tulee olla säännöllisiä dialogeja, joissa viestintä toimii molempiin suuntiin. Palaverit mahdollistavat ryhmän jäsenten ja esimiehen

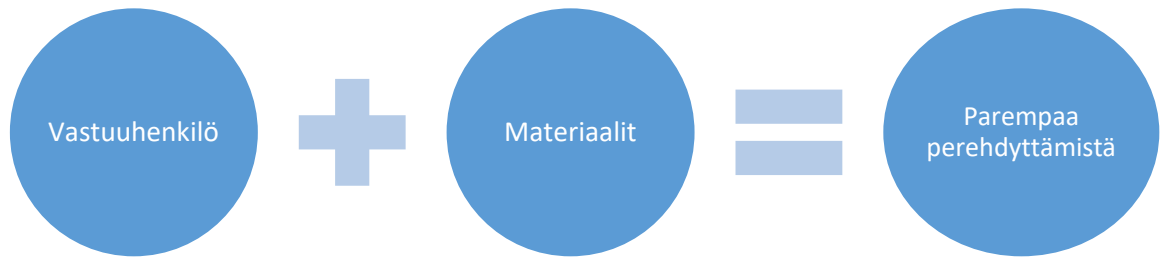
välisen vuorovaikutuksen. Yhteiset palaverit voivat vahvistaa yhteisöllisyyttä ja yhteisiä arvoja (Tracy & Dimock, 2004).

Yrityksen sisäisessä viestinnässä on käytetty sovellusta WhatsApp jo vuosia. Työntekijät ovat sovellukseen pitkälti tyytyväisiä, mutta kokevat, että joskus tärkeä informaatio jää muun informaation varjoon. Yksi vastaaja ehdotti sisäiseen viestintään käytettäväksi Telegram sovellusta. Tutkija kokeili Telegram sovellusta viikon ajan. Telegram sovelluksessa GDPR-vaatimukset täyttyvät paremmin kuin Whatsapissa ja ryhmäkeskustelussa vain esimiehet pystyvät kirjoittamaan viestejä. Tällöin informaatio ei jää muun keskustelun alle. Varjopuolena on se, että viestinnän dialogi häviää kokonaan. Tutkija koki, että Whatsapp on yritykselle toimivampi ratkaisu. Halutessaan vaihtoehtona on myös tehdä kaksi erillistä ryhmää, jossa toisessa työyhteisö voi keskustella ja toista ryhmää käytettäisiin vaan informaation jakamiseen. Sähköisen sisäisen viestinnän tueksi, tullaan henkilökunnantiloihin tekemään ilmoitustaulu. Ilmoitustaululle informoidaan esimerkiksi tuotteiden hinnan vaihdokista, tapahtumista ja varauksista. Ilmoitustaulun rakenne ja aiheet tulee suunnitella etukäteen. Sen voi jakaa esimerkiksi pysyvään informaatioon, kuten turvaohjeisiin, sekä muuttuviin tiedotteisiin. Ilmoitustaululta tulee nähdä ajankohtaiset asiat ja organisaation tulee päättää, kenen vastuulla on ilmoitustaulun ylläpito (Juholin 2013, 178).

Työilmapiiriin vaikuttanut työvuorojen epätasainen toteutuminen, on korjattavissa viestinnän avulla. Organisaation tulee informoida työntekijöille, kuka on vastuussa työvuoroista ja miten työvuorot jaetaan työntekijöiden kesken. On ymmärrettävää, että joku saa enemmän vuoroja kuin toinen, mutta tästäkin asiasta tulee viestiä kaikille tasa-arvoisesti. Viestinnän tarkoitus on lisätä ymmärrystä työyhteisössä, jotta he pystyvät toimimaan tavoitteiden saavuttamiseksi.

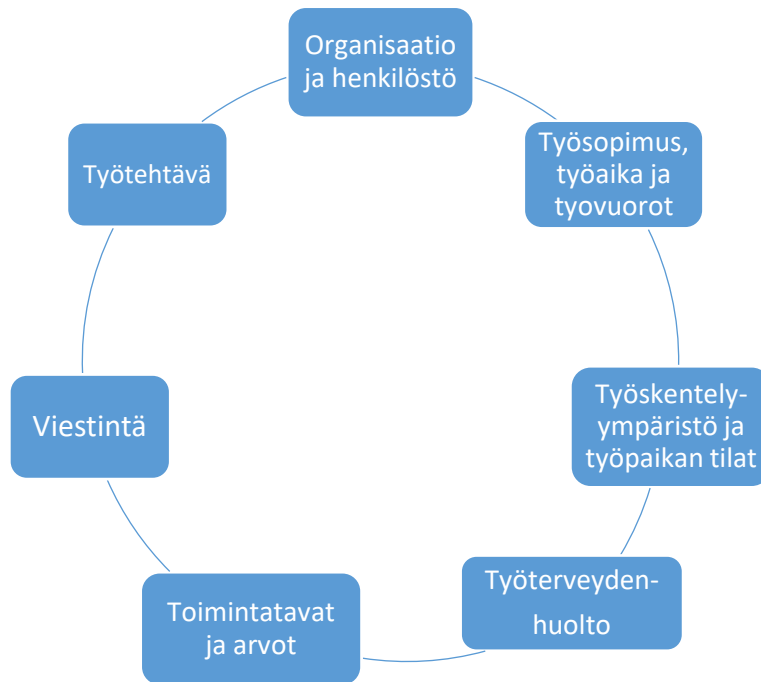
### **6.3 Perehdyttäminen**

Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön työhyvinvointia, kehittämistä ja työturvallisuutta. Perehdyttäminen on hyvä työsuhteen perusta ja sen tavoitteena tulee olla se, että työntekijästä tulee itsenäinen työyhteisön jäsen. Perehdyttämisen avulla yksilö oppii tuntemaan työympäristönsä, sen toimintamallin, asiakaskunnan ja palveluidean. Hyvin perehdytetty henkilö oppii työhönsä kohdistetut odotukset ja oman vastuunsa osana koko työyhteisön toimintaa (Hämäläinen 2003, 4).



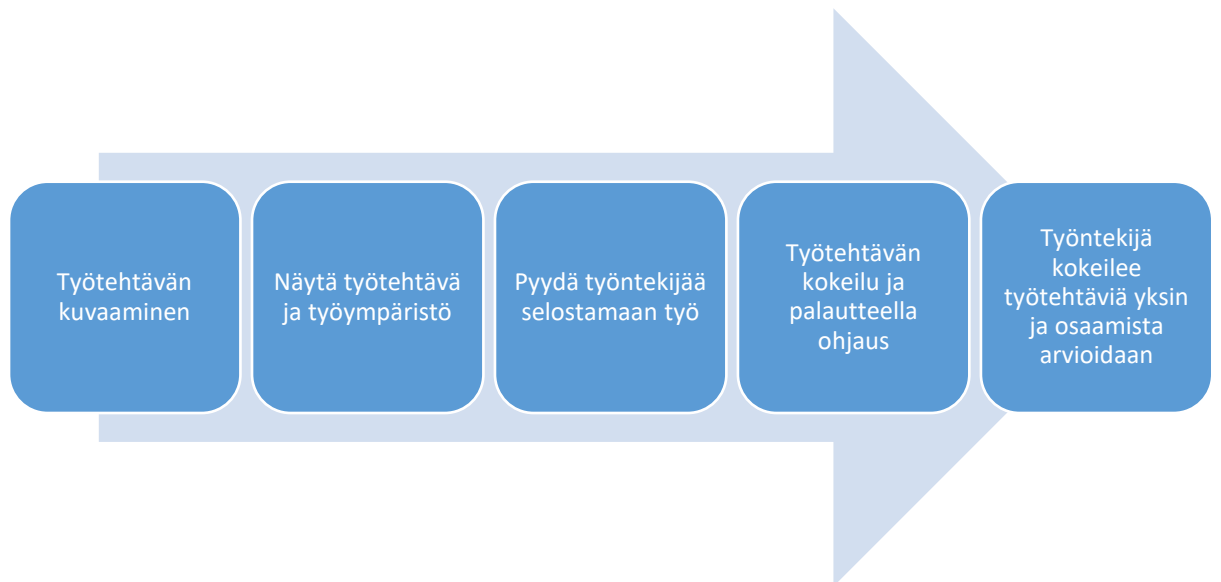
Kuvio 26. Perehdyttämisen kehittäminen

Perehdyttämiseen nimetään kesälle 2021 oma vastuhenkilönsä. Lähin esimies tulee vastaamaan perehdyttämisestä ja sen suunnittelusta ja toteutuksesta. Perehdyttäjältä vaaditaan työtehtävän konkreettinen hallitseminen, jotta perehdytys toimii tehokkaasti. Perehdyttämisen tueksi tehdään materiaalit, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla. Materiaaleilla ja perehdyttämissuunnitelmalla voidaan helpottaa ja tehostaa perehdyttämisprosessia. Perehdyttämisellä on monta eri osa-aluetta (Kuvio 21.) ja materiaalit voidaan jakaa niihin. Perehdyttämisessä tulee käydä läpi organisaatio ja henkilöstö, yrityksen toimintatavat, työpaikantilat ja työympäristö. Perehdyttäjän tulee käydä sopimus läpi työntekijän kanssa ja kertoa työajoista, työvuoroista ja työterveydenhuollosta. On tärkeää, että henkilö perehdytetään myös organisaation sisäisestä viestinnästä ja kerrotaan, mitkä ovat tärkeimmät viestintätavat työyhteisössä.



Kuvio 27. Perehdyttämisen osa-alueet

Perehdyttämisen tärkein osuus on itse työnopastus. Työnopastukseen kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Perehdyttäminen tulee aloittaa työtehtävien kuvaamisella ja kertomalla, mistä osista ja vaiheista työ koostuu. Perehdyttäjän tulee kertoa mitä tietoja ja taitoja organisaatio edellyttää työntekijöiltä. Seuraavaksi uudelle työntekijälle tulee esitellä työtehtävät, sekä työympäristö. On tärkeää perustella, miksi tietyt asiat tehdään ja antaa henkilölle yleiset organisaation toimintasäännöt. Tämän jälkeen voidaan pyytää työntekijää selostamaan työtehtävänsä. Tämän mielikuvaharjoittelun avulla pystytään arvioimaan, onko työnkokonaisuus ymmärretty oikein ja onko joitain asioita jäänyt kertomatta. Seuraavaksi uuden työntekijän tulee kokeilla työtehtävää konkreettisesti. Tässä vaiheessa perehdyttäjä antaa työntekijän harjoitella työtään ja ohjaa häntä palautteen avulla. Perehdyttämisen viimeisessä kohdassa työntekijän annetaan työskennellä itsenäisesti. Työntekijän osaamista tulee arvioida ja rohkaista häntä kysymään kysymyksiä. On tärkeää seurata työntekijän taitotasoa, seurata hänen kehittymistään ja antaa palautetta (Työturvallisuuskeskus, 2013).



Kuvio 28. Työtehtävään perehdyttämisen viisi askelta mukailtuna Työturvallisuuskeskuk-  
sen mallista (Työturvallisuuskeskus, 2013)

## 7 Pohdinta

Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia, tutkijan omaa oppimista, sekä työhyvinvoinnin tulevaisuutta ravintola Wanha Pehtoorissa.

### 7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta tulee analysoida sekä kvantitatiivisen, että kvalitatiivisen menetelmän näkökulmasta. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusongelma ja asetelma on määritelty huolellisesti, syy-seuraus-suhteita pystytään muodostamaan ja tuloksia voidaan yleistää. Validiteetti ilmaisee sitä, miten hyvin tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön tutkittavaa ominaisuutta. Validiteettia voidaan pitää hyvänä silloin kun kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara & Sinivuori 2002, 213). Ongelmia tutkimuksen validiteetissa voi muodostua tutkijan tulkitessa asioiden suhteita virheellisesti tai asettamalla vääränlaisia kysymyksiä. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittausmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä (Kananen 2019, 32–34).

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti ja validiteetti määrittävät tutkimuksen luotettavuuden. Kyselylomakkeen kysymyksillä onnistuttiin mittaamaan haluttuja asioita, joten sen validiteetti on hyvä. Kyselyn validiteettia tarkastellessa tutkija kokee, että Webropol-kyselyn kysymykset olisi kuitenkin voitu sitoa teoriaan paremmin. Opinnäytetyön alussa tarkoitus oli käyttää työhyvinvoinninportaat-mallia teoriapohjana, mutta tutkimuksen edetessä sen käyttäminen heikentyi. Kysymysten jakaminen alaotsikoihin perustui työhyvinvoinnin laajaan käsitteeseen, ennemmin kuin yhteen työhyvinvoinnin malliin. Kyselyllä onnistuttiin kuitenkin selvittämään halutut asiat. Kyselyn reliabiliteetti yritettiin varmistaa testaamalla kyselyn väittämiä ja niiden helposti ymmärrettävyyttä. On kuitenkin syytä muistaa työhyvinvoinnin kokemuksen subjektiivisuus, ja se, että vastauksiin voi vaikuttaa esimerkiksi vastaajan mielentila.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on haastavampi analysoida. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin arvioida sen yleistettävyyden kautta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämä tarkoittaa tutkimuksessa sitä, että se ei ole sidottu vain ravintola Wanha Pehtooriin, vaan sen voi yleistää muihinkin ravintola-alan toimijoihin. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä nostaa opinnäytetyössä kahden eri tutkimusmenetel-

män käyttäminen. Käyttämällä sekä laadullista, että määrällistä tutkimusta, pystyttiin osoittamaan, että tutkimustulos ei ollut sattumanvarainen ja siihen päädyttiin erilaisilla lähestymistavoilla.

## **7.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Idea tutkimukseen syntyi tutkijan kiinnostuksesta työhyvinvointiin. Vuosi 2020 oli tärkeä vuosi työhyvinvoinnin käsitteelle Covid-19 pandemian takia. Pandemia on ajanut työpaikat murrokseen ja on jouduttu etsimään uusia toimintatapoja ja järjestelyjä vanhojen tilalle. Etätyöt toivat uuden aspektin työhyvinvointiin ja henkinen hyvinvointi muodostui entistä tärkeämmäksi. Tutkija päätti ottaa aiheeksi työhyvinvoinnin, ja tutkia sitä ravintola Wanha pehtoorissa, jossa tutkija on työskennellyt monen vuoden ajan. Tutkimuksesta päätettiin jättää pandemian käsitteleminen pois, sillä ravintola oli ollut normaalisti auki tutkimuksen alkaessa. Tutkija koki, että pandemian käsitteleminen tutkimuksessa voisi viedä keskittymisen vääriin asioihin ja tärkeitä asioita saattaisi jäädä huomiotta.

Opinnäytetyö prosessi alkoi 2021 tammikuussa, ja projektin aikataulu muotoutui tiiviiksi. Teoriaosuuden kirjoittaminen muodostui isoimmaksi haasteeksi työhyvinvoinnin käsitteen laaja-alaisuuden vuoksi. Teoriaosuuden kirjoittaminen viivytti kirjoittamisprosessia aiherajauksen vuoksi. Teoriaosuuteen oli helppo löytää akateemisia lähteitä, työhyvinvoinnin tutkimuksen yleisyyden vuoksi. Haasteena oli kuitenkin löytää tutkimuksia vuodelta 2020, sillä kaikki tutkimukset painottuivat pandemian aiheuttamiin työhyvinvoinnin muutoksiin. Webropol-kyselyn teoria osoittautui tutkimuksen haastavimmaksi osuudeksi. Kysymysten validiteettia oli vaikea arvioida etukäteen, ja haasteena oli se, että kyselystä saataisiin selville oikeat asiat. Tutkija testasi kyselyä monesti ja muokkasi kyselyä palautteen mukaan. Kysely lähetettiin viikolla kuusi ja vastauksia saatiin kahdeltakymmeneltä työntekijältä. Kyselyn vastauksissa oli paljon hajontaa, ja tutkija päätti tutkia asiaa lisää. Kyselyn pohjalta nostettiin kehittämiskohteita ja niitä päätettiin tutkia lisää kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Fokusryhmähaastattelu syvensi tutkijan ymmärrystä työhyvinvoinnin kehittämiskohdista. Fokusryhmähaastattelun avulla löydettiin kehittämiskohdat ja sen perusteella pystyttiin luomaan kehittämissuunnitelma kesälle 2021.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ravintola Wanha Pehtoorin työhyvinvointia ja löytää kehittämiskohteita vuodelle 2021. Tutkija uskoo, että opinnäytetyön tarkoituksessa onnistuttiin ja tutkimuksen lopputulos on hyödyllinen. Tutkimuksesta on hyötyä ravintola Wanha Pehtoorille, sekä ravintola-alan yrityksille, jotka tarvitsevat työhyvinvoinnin kehittämistä. Tutkimus perustuu laajaan kokonaisuuteen lähteitä, ja sen teoriaosuus on laaja-alainen ja luotettava. Tutkimuksen tulokset esitetään kattavasti ja niissä on hyödynnetty havainnollistavia

kuvioita. Opinnäytetyön tekeminen ja aiheen tutkiminen antoi tutkijalle laajan käsityksen työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä. Kyky löytää akateemisia lähteitä ja niiden käyttäminen on myös parantunut huomattavasti. Tutkija uskoo, että pystyy käyttämään aiheesta saatua tietoa tulevaisuudessa esimiestyössä. Opinnäytetyöprosessin mielekkyys ja työhyvinvoinnin laaja-alaisuus yllätti tutkijan positiivisesti.

Toimeksiantaja kokee että, he saivat konkreettista näyttöä työhyvinvoinnin nykytilasta ja työkaluja sen kehittämiseen tulevaisuudessa. Työhyvinvointikysely oli heidän mielestään ”kysymysten osalta hyvä, sekä selkeä niin työntekijöille kuin työnantajallekin ja siinä keskityttiin oleellisiin asioihin.”. Toimeksiantaja kokee, että tutkimuksesta, sekä kehittämissuunnitelmista on suurta hyötyä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Kehittämissuunnitelmien otetaan mukaan organisaation toimintaan ja koko organisaatiolle esitellään sekä tutkimuksen tulokset, sekä kehittämissuunnitelmien tulokset.

### **7.3 Työhyvinvoinnin tulevaisuus**

Työhyvinvointi on subjektiivista, ja sen kokemus voi muuttua lyhyessäkin ajassa. Toimeksiantajan tulee jatkaa sen mittaamista tulevaisuudessa, ja tällöin verrata tutkimustuloksia jo tehtyihin tutkimuksiin. Työhyvinvoinnin selvittämiseksi, sen nykytila tulee ensin tutkia. Tutkimustulosten avulla pystytään tekemään kehittämissuunnitelma, jossa tulee olla rajallinen määrä toimenpiteitä. Nämä tulee valita yhdessä työyhteisön keskuudessa, kuten fokusryhmähaastattelussa tehtiin. Työyhteisö on tällöin helpompi sitouttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen (Hassu, Pahkin & Puttonen 2016, 22).

Laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän avulla löydettiin asiat, joita työhyvinvoinnissa tulee kehittää tulevaisuudessa. Edistämissuunnitelma koostuu palaute kulttuurin luomisesta, viestinnästä, sekä perehdyttämisestä. Edistämissuunnitelmassa annettiin ideoita näiden osa-alueiden parantamiseen, mutta toimeksiantajan tulee myös arvioida, millä tavoin he pystyvät konkreettisesti näitä osa-alueita kehittämään. On tärkeää, että toimeksiantaja jatkaa työhyvinvoinnin kehittämistä, ja osallistuu aktiivisesti näiden osa-alueiden huomioimiseen. Yrityksen johdon tulee sitouttaa työntekijät ja koko työyhteisö kehittämissuunnitelman ylläpitämiseen. Yrityksen johdon tulee esitellä työhyvinvointikyselyn tulokset työyhteisölle ja kertoa avoimesti kehittämissuunnitelman teemat, ja miten näitä teemoja tullaan kehittämään tulevaisuudessa. Vasta tutkimustulosten ja kehittämissuunnitelman näyttäminen henkilöstölle näyttää, että yritys välittää heidän työhyvinvoinnistaan (Österberg 2009, 28).

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot: Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Helsinki: Human Interest.

Amelia, M. & Garg, A. 2016. The first impression in a fine-dining restaurant. A study of C Restaurant in Tampere, Finland. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*.

Ariza-Montes, A. & Arjona-Fuentes, J. & Han, H. & Law, R. 2019. Silent threat of presenteeism in the hospitality industry: Examining individual, organizational and physical/mental health factors. *International Journal of Hospitality Management*. Volume 82.

Aro, A., Rämö, A., Aho, J., Kedonpää, K. & Lappi, T. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent

Bakker, A-B. & Demerouti, E. 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Bujisic, M., Bogicevic, V. & Parsa, G. 2017. The effect of weather factors on restaurant sales. *Journal of Foodservice Business Research*.

Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Helsinki: Teollisuuden palkansaajat TP ry, Edistys-raportit.

Denzin, N., & Lincoln, Y. 2005. Introduction: The discipline and practice of qualitative research.

Denscombe, M. 2007. *Good Research Guide*. Open University Press.

- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. 2001. The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3).
- Grandey, A., Fisk, G., Mattila, A., Jansen, K. & Sideman, A. 2005. Is 'service with a smile' enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*
- Green, D. 2000. *Classics in the History of Psychology. A Theory of Human Motivation*. Originally Published in *Psychological Review*, 50, 370-396. Luettavissa: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> Luettu:19.02.2021
- Elo, A-L., Ervasti, J., Hussi, T., & Nykyri, E. 2011. Työntekijöiden kokemus pitkäkestoisen työhyvinvointihankkeen vaikutuksesta toiminnan tuloksellisuuteen. *Työelämän tutkimus*.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja –kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, J. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työterveyslaitos. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/> Luettu: 26.04.2021
- Hasu, M., Pahkin, K. & Puttonen, S., 2016. Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. *Tietoa työstä*. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%C3%B6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence> Luettu: 14.02.2021
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. 9.uud.p. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Heikkilä, M., Juntunen P. & Mäkelä-Pusa P. 2014. *Pientyöpaikat työkyvyn tukijoiksi. Kuntoutussäätiö*. Lahti.
- Hyyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä*. 3. Uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Hyvärinen, P. 2016. Palautteen merkitys työn ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Luettavissa: <https://docplayer.fi/25903900-Palautteen-merkitys-tyon-ja-tyohyvinvoinnin-kehittamisessa.html> Luettu: 26.04.2021

Ilmarinen, J. & Tuomi, K. 1992. Work Ability Index for aging workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*.

Isola, A. M., Mäntylä, E. & Terveystieteiden tutkimuskeskus, THL. 2019. Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita? Selvitys ravintola-alan kohtaanto-ongelmasta. Luettu: 20.03.2021 Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137757/URN\\_ISBN\\_978-952-343-303-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/137757/URN_ISBN_978-952-343-303-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management Institute of Finland MIF Oy.

Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Helsingissä: Oitmäki: Otava; jakaja: JTO-Palvelut oy.

Juuti, P. (2010) *Työhyvinvoinnin strategia –mitä sillä tarkoitetaan? Työhyvinvoinnin johtaminen*. Otava, Helsinki.

Järvinen, K. 2014. *Työn mielekkyyden johtaminen. Käytännön opas*. Viro: Print Best.

Järvinen, P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Helsinki, WSOY

Järvinen, P. 2014 *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt*. Alma. Turenki

Järvensivu, A., & Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pasi Pyöriä (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 80–98.

Kananen, J. 2019. *Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas: avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kansanen, O. 2004. *Esimies valmentajana –yhteistyöllä tuloksiin*. Juva: WSOY.

Kauhanen, J. 2010. *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Vantaa: Hasaprint Oy.

- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä–kehittämishojelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. 1.painos. Helsingin Kamari Oy
- Kinnunen, U. 2014. Työhyvinvointi ja työkuormituksesta palautuminen. Esitysmateriaali. Varhaiskasvatuksen VIII Johtajuusfoorumi. Luettavissa: [https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/kinnunen\\_kn\\_2014.pdf](https://johtajuusfoorumi.fi/wp-content/uploads/sites/5/2015/08/kinnunen_kn_2014.pdf) Luettu 04.04. 2021
- Kiefer, N. 2002. Economics and the origin of the restaurant. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Helsingin seudun kauppakamari. Painos 1.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Laitinen, H., & Saari, J. 2000. A good workday through participation and feedback: improving the work environment and enhancing performance and well-being of the workers (Vol. 35). Finnish Institute of Occupational Health.
- Laperrière, È., Messing, K. & Bourbonnais, R. 2017. Work activity in food service: The significance of customer relations, tipping practices and gender for preventing musculoskeletal disorders. Applied Ergonomics.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. 2002. Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American psychologist. Vol 57.
- London, M. 2003. Job feedback. Giving, seeking and using feedback for performance improvement. Toinen painos. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates
- Lopez-Fresno, P. & Savolainen, T. 2013. Working Meetings as a Tool for Knowledge Management and Trust Building. Academic Conferences International Limited.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 2. painos - 3. painos 2005. - 6. painos 2013. Helsinki: Edita

Madera, J., Dawson, M., Priyanko, G. & Mapel, B. 2017. Strategic human resources management research in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Manka, M-L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa. Helsinki: Talentum.

Manka, M-L. 12.5.2015. Docendum: Parasta pääomaa. Työhyvinvoinnin tekijät. Luettavissa: <https://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/> Luettu: 02.02.2021

Manka M-L. 2007. Työrauhan julistus, miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Manka, M-L., Kaikkonen M-L. & Nuutinen, S. 2019. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön tueksi. Julkaisija: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Luettavissa: [https://docplayer.fi/2464115-Hyvinvointia-tyoyhteisoon.html#show\\_full\\_text](https://docplayer.fi/2464115-Hyvinvointia-tyoyhteisoon.html#show_full_text) Luettu: 12.02.2021

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy. Luettavissa: <https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf> Luettu 23.02.2021

Manka, M-L, & Manka. M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro 9.

Maslow, A. 1981. Motivation and personality. Prabhat Prakashan.

Muijs, D. 2004. Doing Quantitative Research in Education with SPSS. Sage Publications, Incorporated.

Murphy, K., Torres, E., Ingram, W. & Hutchinson, J. 2018. A review of high-performance work practices (HPWPs) literature and recommendations for future research in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.

Mäntyranta, T., & Kaila, M. 2008. Fokusryhmähaastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä lääketieteessä. Duodecim.

Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T., Vartiainen, M. & Feldt, T. 2017. Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Nissinen, V. 2000. Puolustusvoimien johtajakoulutus, johtamiskäyttäytymisen kehittäminen. Julkaisusarja 1. Tutkimuksia N:o 13. Maanpuolustuskorkeakoulu. Johtamisen laitos. Helsinki

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin: Asiakasta ei jätetä! Alma talent.

Otala, L-M. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. 2.painos. Helsinki: WSOYpro.

Pearlman, D. & Schaffer, J. 2013. Labor issues within the hospitality and tourism industry: A study of Louisiana's attempted solutions. Journal of human resources in hospitality & tourism.

Penonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. 1.painos. Duodecim.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Pekkaniska Oy, 2021. Kuntobonukset Pekkaniskalla. Luettu: 12.01.2021 Luettavissa: <https://www.pekkaniska.com/tietoa-meista/ajankohtaista/kuntobonukset-pekkanskalla/>

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus, johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otava.

Pyöriä, Pasi 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus, Helsinki

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita. 2.painos.

Ristikangas, M. & Grunbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Alma. 5.painos.

Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna, 2006. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Suonsivu, K. 2011. Henkilöstön työhyvinvointi laitoshoidon tuotantoalueella. Työhyvinvoinnin tarkastelua vanhusten hoitotyössä. Tampereen kaupungin tietotuotannon ja laadunarvioinnin julkaisusarja A 14.

Suomalaisen työn liitto. 2017. Made by Finland- kampanjatutkimus. Taloustutkimus Oy. Luettu: 12.03.2021 Luettavissa: <https://suomalaintyö.fi/2017/12/20/made-by-finland-kampanjatutkimus/>

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Kustannus osakeyhtiö Otava. Helsinki

Tracy, K. & Dimock, A. 2004. Meetings: Discursive sites for building and fragmenting community. Communication yearbook Vol.28

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työturvallisuuslaitos. 2019. Terveiden edistäminen. Luettu 19.02.2021 Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/>

Työturvallisuuslaitos. 2017. Työkykytalo. Luettu 20.03.2021 Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työturvallisuuslaitos. 2016 Työn imu. Luettu: 07.04.2021 Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2021. Työyhteisötaidot. Luettu 12.03.2021 Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot)

Työturvallisuuskeskus TTK. 2021. Toimiva työyhteisö. Luettu 29.03.2021 Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso)

Työturvallisuuskeskus TTK, 2020. Sairauspoissaolot. Luettu: 17.02.2021 Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/sairauspoissaolot/>

Työturvallisuuskeskus TTK. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Luettu: 10.03.2021 Luettavissa: [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf)

Työturvallisuuskeskus TTK, Kemianteollisuuden työalatoimikunta. 2015. Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin\\_itsearviointityokalu\\_tyopaikoille.pdf](https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokalu_tyopaikoille.pdf) Luettu 12.02.2021

Työturvallisuuskeskus TTK, 2013. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/> Luettu:12.02.2021

Työturvallisuuskeskus, TTK, 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Digijulkaisu. Luettavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus\\_-\\_ennakoivaa\\_tyosuojelua](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua) Luettu: 29.04.2021

Työturvallisuuskeskus TTK, 2012. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Luettavissa: <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf> Luettu:11.02.2021

Työturvallisuuskeskus, TTK. 2011. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. 2.painos. Luettu: 19.03.2021 Luettavissa: [https://ttk.fi/files/5618/Hotellin\\_ja\\_ravintola\\_tyoturvaluuteen.pdf](https://ttk.fi/files/5618/Hotellin_ja_ravintola_tyoturvaluuteen.pdf)

Työturvallisuuskeskus TTK, 2010. Mittaaminen osana työturvallisuuden johtamista. Paino: Painojussit Oy 1. painos. Luettu: 18.02.2021 Luettavissa: [https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen\\_osana\\_tyoturvaluuteen\\_johtamista.pdf](https://ttk.fi/files/4642/Mittaaminen_osana_tyoturvaluuteen_johtamista.pdf)

Työturvallisuuskeskus, TTK. 2009. Työhyvinvoinnin portaat. Luettu: 12.02.2021 Luettavissa: [https://ttk.fi/koulutukset/tilaa\\_koulutus\\_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin\\_portaat](https://ttk.fi/koulutukset/tilaa_koulutus_tyopaikalle/tyohyvinvoinnin_portaat)

Työteho-seura, TTS. 2018. Ravintola-alan työhyvinvointi tuottamaan -kehittämistoimet osaksi yrityksen arkitoimintaa. Luettu: 21.02.2021 Luettavissa: [https://www.tts.fi/uutishuone/uutiset/asumisen\\_uutiset/ravintola-alan\\_tyohyvinvointi\\_tuottamaan\\_kehittamistoimet\\_osaksi\\_yrityksen\\_arkitoimintaa.1855.news](https://www.tts.fi/uutishuone/uutiset/asumisen_uutiset/ravintola-alan_tyohyvinvointi_tuottamaan_kehittamistoimet_osaksi_yrityksen_arkitoimintaa.1855.news)

Vilén M., Leppämäki P. & Ekström L. 2008. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.

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

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

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Gummerus Oy

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Helsingin kauppakamari oy. Painos 5.

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

#### Työhyvinvointi

##### 1. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

##### 2.

##### Milloin olet syntynyt? \*

- 1961-1980
- 1981-1997
- 1998-2005

##### 3. Milloin työskentelit ravintola Wanha Pehtoorissa? \*

- Kesällä 2020
- Kesällä sekä talvella 2020

##### 4. Oletko esimiesasemassa? \*

- En
- Olen

## 5.

### Johtaminen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En samaa enkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Saan lähimmältä esimieheltäni palautetta siitä, miten olen onnistunut työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tukee ja kannustaa minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarvittaessa tukea ja apua lähimmältä esimieheltäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimiehiltäni tarpeeksi palautetta työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni on helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni tarttuu työpaikalla tapahtuviin epäkohtiin tehokkaasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni palkitsee onnistumisista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että esimieheni kohtelevat kaikkia tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Viestintä \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En samaa, enkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää johdon ja henkilöstön välillä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikaatio toimii työpaikallani hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. Mitkä seuraavista viestintäkanavista ovat tai olisivat parhaita sisäiseen viestintään? Voit valita myös useamman vaihtoehdon \***

- Sähköposti
- Puhelin
- Sisäinen sosiaalinen media (Esimerkiksi facebook ryhmä)
- Whatsapp
- Perinteinen ilmoitustaulu
- Sähköinen Online ilmoitustaulu
- Kasvokkain tapahtuva kertominen
- Muu, Mikä?

## 8. Työilmapiiri \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En samaa, enkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Työpaikkani ilmapiiri on kannustava ja ideoita tukeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpanostani arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössäni voi puhua avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani voi pyytää apua työtovereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisöni on joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyö toimii työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen voivani vaikuttaa työyhteisössäni tapahtuviin muutoksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen, että työilmapiiri lisää motivaatiotani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvuorot toteutuvat tasa-arvoisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät rohkaisevat ja kannustavat toisiaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 9. Perehdytys \*

	1 Todella heikosti	2 Jokseenkin heikosti	3 Kohtalaisesti	4 Jokseenkin hyvin	5 Todella hyvin
Kuinka hyvin sinut perehdytettiin työhösi?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka hyvin sinut perehdytetään uusiin asioihin?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Voimavarat ja palautuminen \*

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 En samaa, enkä eri mieltä	4 Jokseenkin samaa mieltä	5 Täysin samaa mieltä
Koen palautuvani työstäni vapaa-ajalla ennen seuraavaa työvuo- roa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen olevani sitoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<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"/>	<input type="radio"/>
Pystyn unohtamaan työasiani vapaa- ajallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani tukee työni ja muun elämäni yhteensovittamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Mitkä näistä asioista kuormittavat sinua eniten työssäsi? Voit valita myös useamman vaihtoehdon

- Seisominen
- Huonot henkilöstökemiat
- Työtäni ei arvosteta
- Epäsäännölliset työajat
- Liikkuminen
- Kuumuus/kylmyys
- Jatkuva kiire
- Liiallinen työmäärä
- Heikko tiedonkulku
- Jatkuvat muutokset
- Työn epävarmuus
- En saa tarpeeksi palautetta
- Raskaiden asioiden nostaminen ja siirtäminen

**12. Suositteisitko Wanha Pehtoria työpaikkana ystävällesi tai tutullesi? \***

En

Kyllä

**13. Minkälaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi kouluasteikolla 4-10? \***


**14. Onko sinulla kommenttia työhyvinvoinnista tai kehitysehdotuksia?**


## Liite 2. Saatekirje kyselylomakkeelle

Hei,

Olen tekemässä Haaga-Helian ammattikorkeakouluun opinnäytetyötä Ravintola Wanha Pehtoorin työhyvinvoinnista. Yritän työhyvinvointikyselyn avulla kartoittaa mitä mieltä työntekijät ovat työyhteisön hyvinvoinnista. Vastausten avulla luon konkreettisen työhyvinvoinnin edistämissuunnitelman. Tästä edistämissuunnitelmasta on tarkoitus tulla johdolle, sekä esimiehille työkalu tulevan kesän 2021 työhyvinvoinnin edistämiseen.

Vastaukset ovat täysin luottamuksellisia ja vastaat kaikkiin kysymyksiin anonyymisti. Vastaamiseen menee noin 7–10 minuuttia. Teen kaikkien vastausten perusteella koonnin esille nousseista työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Yksittäiset vastaukset eivät tule koonnissa erottumaan.

Mielipiteesi on erittäin tärkeä ja pystyt sillä vaikuttamaan omaan, sekä työyhteisösi hyvinvointiin. Linkki kyselyyn löytyy täältä: <https://link.webropolsurveys.com/S/F6D0BE1B6552C3B3>

Pyydän vastaamaan kyselyyn 24.02.2021 mennessä.

Kiitos etukäteen vastauksestanne!

Ystävällisin terveisin, Reetta Mallat

## Liite 2. Työhyvinvointikyselyn tulokset esitettynä fokusryhmähaastattelussa



# Wanha Pehtoorin työhyvinvointi



## Työhyvinvoinnin laaja-alaisuus

Työhyvinvointia voidaan edistää vain, jos kaikki tahot ovat motivoituneita ja osallistuvat sen edistämiseen aktiivisesti.

### Organisaatio

Työyhteisön ja työympäristön kehittäminen siten, että ne mahdollistavat terveellisiä valintoja.

### Työyhteisö

Jokaisen jäsenen tulee luoda yhteishenkeä hyvän työyhteisön saavuttamiseksi

### Esimiehet

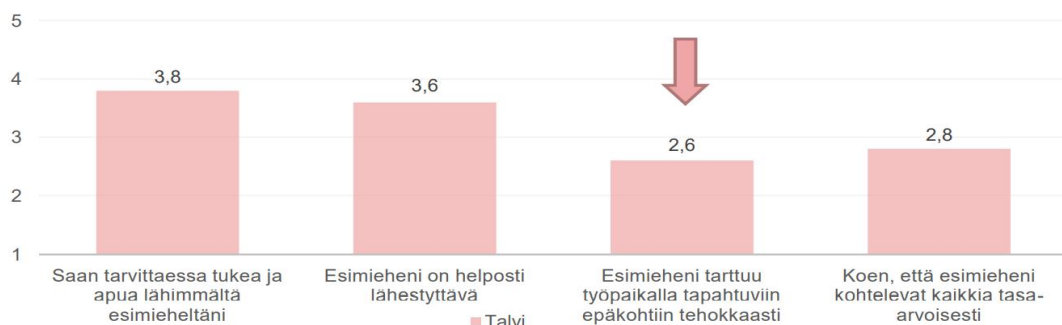
Selvittää ne asiat työhyvinvoinnissa, jotka tarvitsevat huomiota ja niiden edistäminen aktiivisesti.

### Yksilö

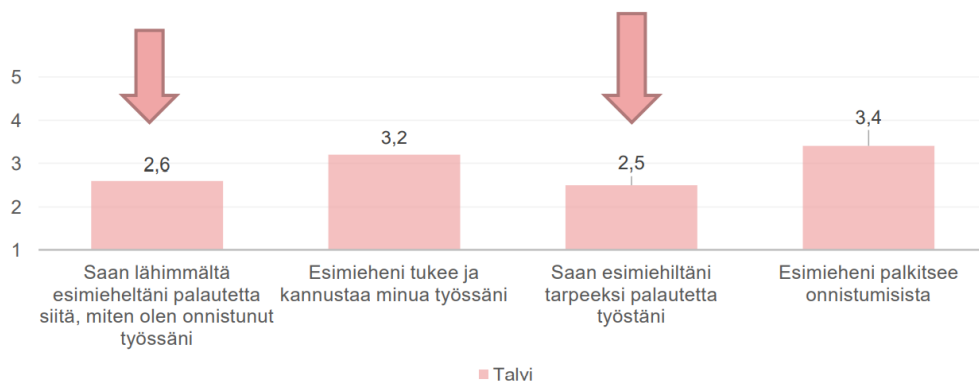
Omasta terveydestä huolehtiminen ja hyvät alustaidot



## Johtaminen



## Johtaminen



## Kommentit



"Enemmän palautetta työstä sekä kommunikaatiota."

**Vastaaja 1**

"Esimiesten pitäisi huomioida työntekijöitä paremmin."

**Vastaaja 2**

"Muistetaan tasavertaisuus ja tiedotus asioista."

**Vastaaja 3**

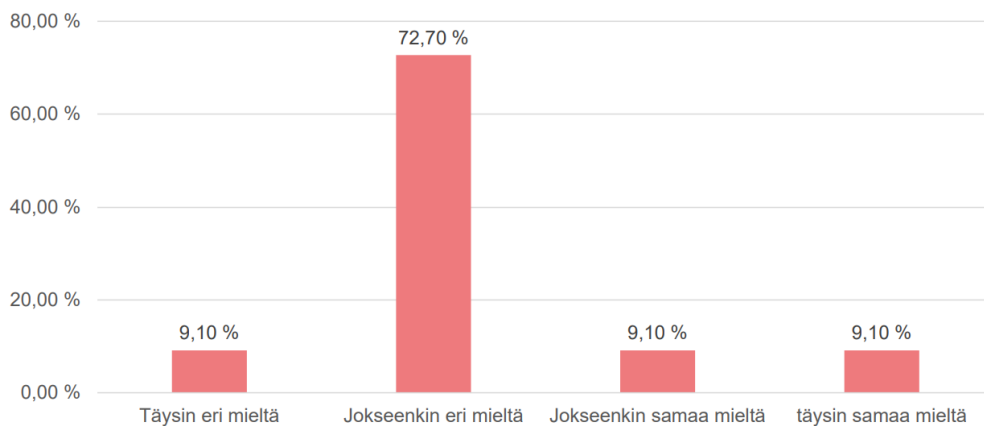
"Palautetta ei anneta. Kehityskeskusteluja olisi tärkeä olla säännöllisesti. Työnantaja ei anna palautetta."

**Vastaaja 4**

"Palautteen puuttumisen vuoksi tuntuu, ettei työtäni arvosteta"

**Vastaaja 5**

## Viestintä- Onko tiedonkulku työpaikallasi mielestäsi riittävää johdon ja henkilöstön välillä?

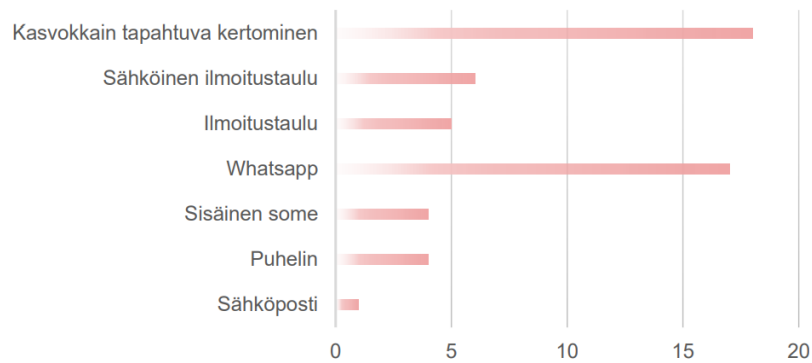


Mediaani vastaus 2, kaikkien vastausten keskiarvo 2,9

## Viestintä – Kommunikaatio toimii työpaikallani hyvin



## Mitkä seuraavista viestintäkanavista olisivat parhaita sisäiseen viestintään?



## Kommentit

- Vastaaja 1.** "kaikki tärkeät ilmoitukset, kuten uuden tuotteen hinta tai tärkeimmät seuraavan päivän varaukset tulisivat jostain yhdestä lähteestä."
- Vastaaja 2.** "Tiedon kulussa olisi parannettavaa ja enemmän henkilöstön kanssa puhumista."
- Vastaaja 3.** "...luoda kokonaan ilmoituskanavan, johon ei voi vastata viesteillä eli tärkeät ilmoitusviestit eivät katoasi muun höpinän alle."
- Vastaaja 4.** "Työntekijä ei myöskään vuorossa välttämättä ehdi katsoa puhelintaan, joten työnantajan viestit/info jäävät silloin lukematta."
- Vastaaja 5.** "Informaatio ei kulje. Kesällä monesti työntekijöille asti ei tullut tieto esimerkiksi pöytävarauksista tai tieto tuli vain yhdelle ihmiselle. Olisi myös mukava kuulla uusista käytännöistä tai henkilöstön uudistuksista; tieto jää pimentoon tai sitten oletetaan, että työntekijät tietävät jo."



## Työilmapiiri

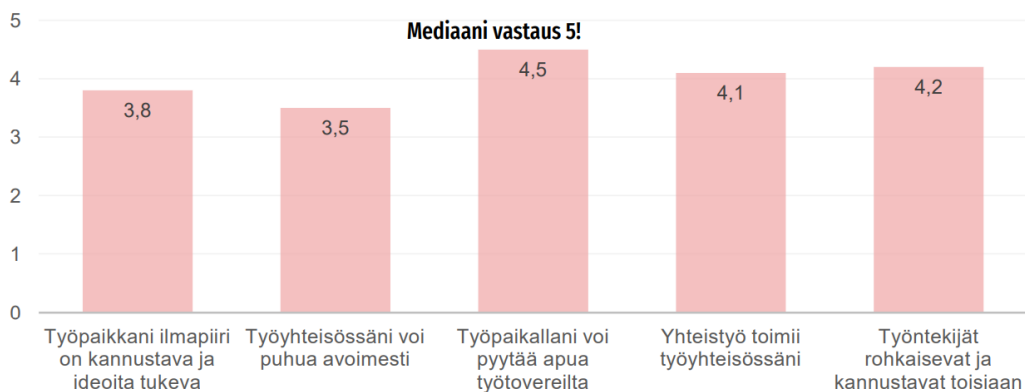
Työhyvinvoinnin tärkeimpänä tekijänä pidetään hyvää työilmapiiriä  
(Suomalaisen työn liitto, 2017).

Wanha Pehtoorin isoin sijoitus työhyvinvoinnissa on työilmapiirin ylläpitäminen

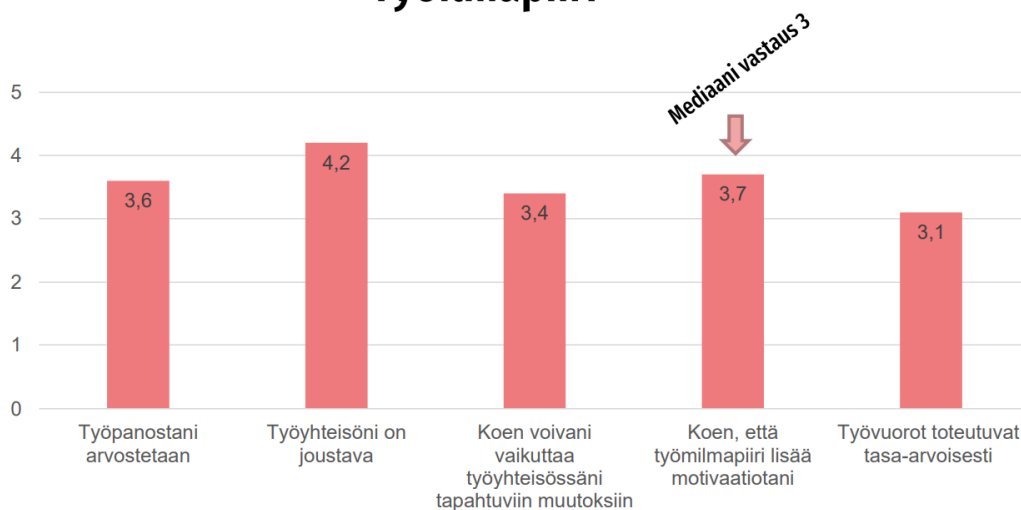
Näkyvä selkeästi tuloksissa



## Työyhteisö



## Työilmapiiri



# Työilmapiiri

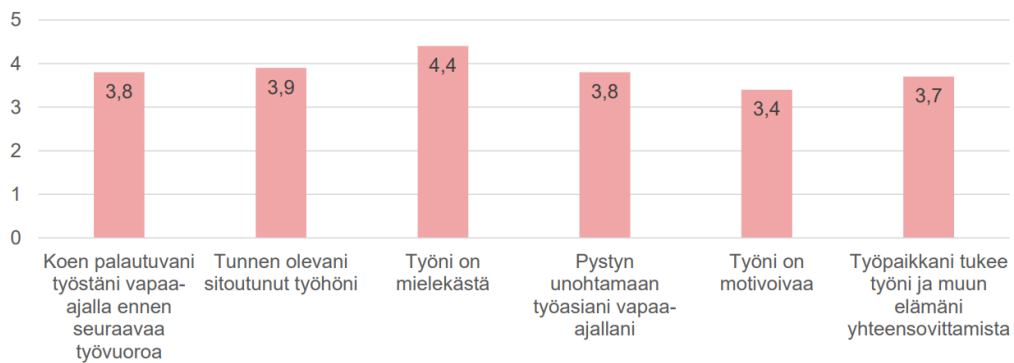
Erittäin tyytyväisiä vastaajat olivat siihen, että työpaikalla voidaan pyytää apua työtovereilta. Jopa 60 % vastaajista vastasi olevansa "täysin samaa mieltä" ja mediaani vastaus oli 5.

"Työpaikan etuna mukavat työkaverit"

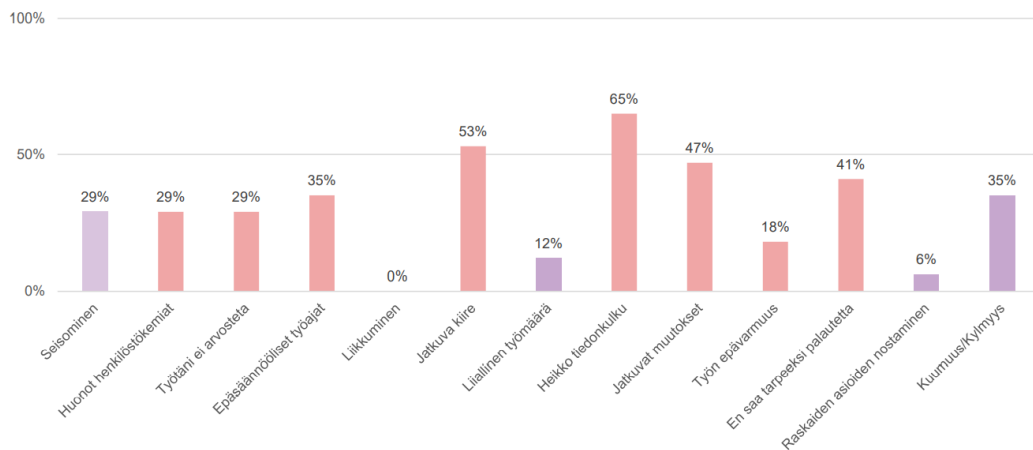
Mediaani vastaus 3,8



## Voimavarat ja palautuminen



## Kuormittavat tekijät



# Voimavarat ja palautuminen

**Psyykkisiä kuormittavia tekijöitä valittiin 54 kertaa, eli 80% kaikista vastauksista**

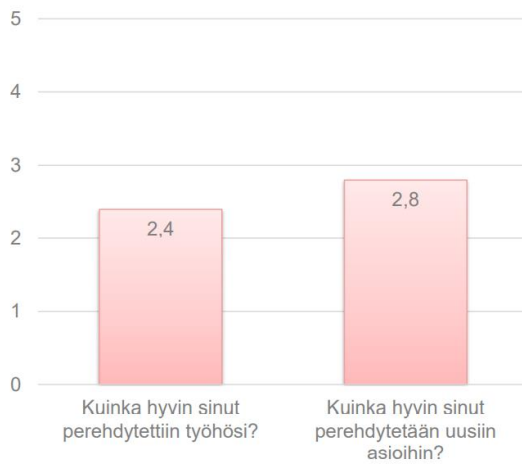
**Heikko tiedonkulku ja jatkuva kiire kuormittavat eniten**



**Työntekijät palautuvat töistään hyvin**

**Työntekijät pitävät työtä mielekkäänä ja ovat sitoutuneita työhön**

# Perehdytys



"Perehtyminen on heikkoa. Pitäisi olla yksi henkilö, joka on vastuussa perehdytyksestä, mutta muut työntekijät auttaisivat ja neuvoisivat myös. Perehdyttäjän on hyvä myös etukäteen tietää, milloin hän perehdyttää. Aikaa tulee olla riittävästi, jotta työntekijä ehtii kysyä epäselvät asiat. Ei voi laittaa uutta työntekijää heti perehdyttämisen jälkeen yksin vuoroon tai avaamaan/sulkemaan. Perehdytysvuoroja tulee olla myös useampia, jotta uudet asiat ehtii sisäistää."