

Ravintola-alan työhyvinvointi: työhyvinvoinnin johtamisen opas ravintola-alan pienille yrityksille

Aino Lindqvist
Lilli Mustonen



Tekijä(t) Aino Lindqvist & Lilli Mustonen	
Koulutusohjelma HOTRA	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ravintola-alan työhyvinvointi: työhyvinvoinnin johtamisen opas ravintola-alan pienille yrityksille	Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 16
<p>Opinnäytetyö keskittyy työhyvinvointiin ja työhyvinvointioppaan tekemiseen ravintola-alalla. Opinnäytetyön teema on työhyvinvointi, johon sisältyy henkinen työhyvinvointi, työkyky, työyhteisö, työilmapiiri ja johtaminen ja työturvallisuus. Teoriaosioissa avataan nämä käsitteet. Työn tavoitteena on tehdä työhyvinvointiopas ja tarkoituksena on, että työn produktina syntyneitä opasta voitaisiin käyttää ravintola-alojen pienissä yrityksissä työhyvinvoinnin johtamisessa. Alatavoitteina oli tutustua erilaisiin työhyvinvoinnin oppaisiin, luoda työhyvinvoinnin opas pienille ravintola-alan yrityksille sekä laatimamme työhyvinvointioppaan kehittäminen saadun palautteen perusteella.</p> <p>Opinnäytetyössä luodaan selkeä kuva siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja miten sitä voi kehittää ja ylläpitää ravintola-alalla. Työhyvinvointia käsitellään työhyvinvoinnin portaiden, Työkykytalon, Fred Luthansin psykologisen pääoman sekä Maslow'n tarvehierarkian kautta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä keskitytään aluksi yleisesti työhyvinvointiin ja sen jälkeen henkiseen työhyvinvointiin ja sen merkitykseen työpaikoilla. Myöskin työkyvyn, työyhteisön ja työilmapiirin johtamista ja sen vaikutusta työhyvinvointiin perehdytään opinnäytetyössä. Työturvallisuus ja työergonomia ovat myös teemoja, joihin perehdytään tässä työssä, sillä ne ovat tärkeitä teemoja ravintola-alan työhyvinvoinnissa - onhan ala todella fyysisesti raskas.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi työhyvinvoinnin johtamisen opas ravintola-alan pienille yrityksille. Opas on rakennettu työhyvinvoinnin tietoperustan, kahden pienen ravintola-alan yrityksen edustajan haastattelun, erilaisiin työhyvinvoinnin oppaisiin tutustumalla ja oman asiantuntemuksen perusteella. Tämä opas on laadittu erityisesti pienen ravintolatoimijan tarpeet huomioiden, koska yleisesti työhyvinvointioppaat keskittyvät vain suurille toimijoille. Tämän takia opinnäytetyö on ajankohtainen, varsinkin koska nyt koronavirus-tilanteen takia maailma on siinä tilanteessa, että työvoimaa on ravintola-alalla, mutta koronan jälkeisessä maailmantilanteessa tullaan kilpailemaan työvoimasta ja työhyvinvointi on iso osa esimerkiksi työntekijän sitouttamisessa. Oppaan tarkoituksena on tukea jokaisen työntekijän työhyvinvointia ja työssäjaksamista, riippumatta lähtötasosta. Valmis opas löytyy opinnäytetyön liitesivuilta.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu talven 2020 ja syksyn 2021 aikana. Työ valmistui marraskuussa 2021.</p>	
Asiasanat Ravintola-ala, työhyvinvointi, työyhteisö, työturvallisuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	2
2.1	Henkinen työhyvinvointi	4
2.2	Työkyky.....	6
2.3	Työyhteisö	7
2.3.1	Työpaikkaan sitoutuminen.....	10
2.4	Työilmapiirin ja johtamisen vaikutus	11
2.4.1	Suorituksen johtaminen.....	12
2.5	Työturvallisuus	13
2.6	Työergonomia	14
2.7	Perehdyttäminen.....	15
2.7.1	Perehdyttämishjelman tekeminen ja suunnittelu.....	16
2.7.2	Seuranta	19
3	Oppaan toteuttaminen.....	21
3.1	Suunnitteluvaihe	21
3.2	Tuotantovaihe	21
3.3	Valmiin oppaan esittely	23
4	Palautteen kerääminen ja osallistujat	24
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	24
4.2	Tutkimuksen toteutus	24
4.3	Tutkimuksen haastateltavat.....	25
4.4	Sisällönanalyysi	25
5	Tutkimuksen tulokset.....	28
6	Pohdinta ja yhteenveto	31
	Lähteet	34
	Liitteet.....	37

1 Johdanto

Jotta ravintola-alan organisaatio toimisi hyvin, on tärkeää, että työpaikoilla on toimiva työhyvinvointi. Huonolaatuinen työhyvinvointi vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta myös koko organisaation toimintaan. Esimiehen on tärkeä olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään ja heidän työhyvinvoinnistaan. Esimiehen on myös keskeistä kehittää itseään ja tarvittaessa oppia uutta, ja ottaa vastuu työntekijöidensä työhyvinvoinnista.

Opinnäytetyön aiheeksi valitsimme työhyvinvoinnin. Työhyvinvointi on laaja käsite ja tulemme opinnäytetyössämme keskittymään erityisesti henkiseen työhyvinvointiin. Käsittelemme myös sitä, millä tavalla työkyky, työyhteisö, työilmapiiri, johtaminen ja työturvallisuus vaikuttavat työhyvinvointiin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda työhyvinvoinnin johtamisen opas apuvälineeksi pienille ravintola-alan yrityksille. Työn lopputuloksena syntyy ravintola-alan pienyrityksille opas, jossa on ehdotuksia työhyvinvointikysymyksiin ja millä tavalla niitä voidaan hyödyntää työpaikalla ja esimiestehtävissä ravintola-alalla.

Ensimmäisenä alatavoitteena on tutustua erilaisiin työhyvinvoinnin oppaisiin, toisena alatavoitteena on luoda työhyvinvoinnin opas ravintola-alan pienyrityksille. Kolmantena alatavoitteena on työhyvinvoinnin oppaan kehittäminen siitä saadun ravintola-alan pienyrityksien palautteiden perusteella.

Oppaan laadinnassa käytämme kirjoittamaamme tietoperustaa sekä teemaan sopivia omia kokemuksiamme ravintola-alalla sekä tutkimiamme jo julkaistuja työhyvinvoinnin oppaita.

Tähän työhön on valittu toiminnallinen menetelmäsuuntaus, jossa laaditaan opas. Opinnäytetyön luvussa 2 käydään läpi työhyvinvointi käsitteenä ja siihen liittyviä alakäsitteitä. Luvussa 3 käydään läpi tuotantovaihe eli oppaan laatiminen, joihin kuuluu suunnitteluvaihe, tuotantovaihe ja valmiin oppaan esittely. Viimeisessä eli 4. luvussa pohdimme opinnäytetyötämme kokonaisuudessaan, sen vaiheita ja tehdään yhteenveto.

2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä ja siihen myös vaikuttaa monenlaiset tekijät työpaikoilla. Hyvä työhyvinvointi saavutetaan pitkäaikaisella ja säännöllisellä toiminnalla, eli sitä ei saavuteta vain satunnaisella toiminnalla. (Työterveyslaitos)

Työhyvinvointia on hyvä seurata, kehittää ja uudistaa innovatiivisilla menetelmillä, koska työelämäkin muuttuu nopeasti. On myös taloudellisesti kannattavaa panostaa työhyvinvointiin ja sen jatkuvaan uudistamiseen. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 4.)

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan mielekästä ja luontevaa työtä, jossa työympäristö on turvallinen ja joka tukee jokaisen työuraa. Työhyvinvointi heijastuu työntekijän työn laatuun ja siihen paneutumiseen, joten tämänkin takia on hyvä pitää työhyvinvointi kehittämisen alla koko ajan. Työhyvinvointi heijastuu myös ulospäin; kilpailukyky ja houkuttelevuus työnantajana näkyvät mahdolliselle uudelle työntekijälle jo ennen työyhteisöön tulemistä. (Puttonen ym., 6.)

Työhyvinvoinnin osa-alueina ovat työhyvinvoinnin johtaminen, työyhteisön toimivuus, työkyky, työturvallisuus ja osaamisen kehittäminen. Työhyvinvointiin investoimalla voidaan vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, tapaturmia ja sairauspoissaoloja, ja työhyvinvoinnilla saadaan asiakastyytyväisyys ja yrityksen taloustilanne paremmaksi. Jotta työyhteisöä voitaisiin kuvailla hyvinvoivaksi, siihen kuuluvien työntekijöiden täytyy olla avomielisiä, innostavia, pitää olla taitoa yhdistää usean ihmisen voimat samaan tavoitteeseen, osata antaa palautetta rakentavasti ja osata puhua avoimesti myös työn ongelmista. Jotta työntekijää voitaisiin kuvailla hyvinvoivaksi, hänen tulee kokea itsensä tarpeelliseksi ja yhteenkuuluvaksi työyhteisössään, hän kokee työn imua ja tuntee tavoitteet työllensä ja on motivoitunut siihen, mitä tekee. (Työturvallisuuskeskus)

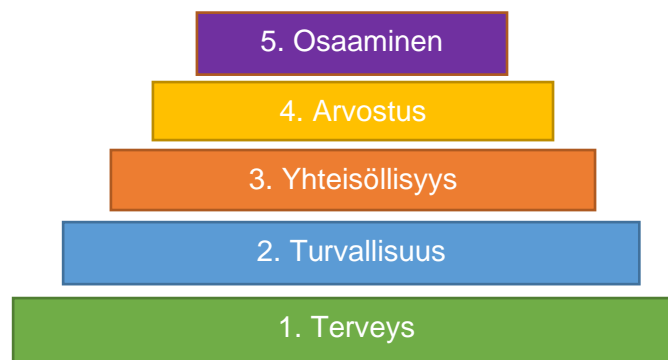
Kumari on vuonna 2011 tutkinut työtyytyväisyyttä ja tullut samoihin johtopäätöksiin työturvallisuuskeskuksen kanssa. Hän on listannut kymmenen eri asiaa, jotka vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen. Niitä ovat kommunikaatio, työkuultuuri, turvallisuus, johtajuus, mahdollisuudet, urasuunnittelu, työolosuhteet, työntekijän persoonallisuus, palkka ja muut edut sekä palkkiot ja huomioiminen. (Kumari, 2011, 13–14.)

Työhyvinvoinnin portaat –malli on kehitetty, jotta voidaan ilmentää työhyvinvoinnin taustalla olevia ilmiöitä ja tekijöitä. Näillä työhyvinvoinnin portailla voidaan löytää prosessit, joihin vaikuttaa, kun kyseessä on työhyvinvoinnin muutokset työpaikoilla. (Työturvallisuuskeskus)

Rauramo (2009) on laatinut Työhyvinvoinnin portaat - työkirjan, jossa perehdytään enemmän työhyvinvoinnin portaisiin. Työhyvinvoinnin portaat on kehitetty Maslow'n tarvehierarkian pohjalta. Nämä portaat ovat tapa saada työhyvinvointi kokonaisvaltaiseksi kehittämis-kohteeksi. Rauramo kertoo kirjassaan, että portaiden perustana ovat "ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve." Näiden tarpeiden on hyvä toteutua työssä ja henkilökohtaisessa elämässä, jotta hyvinvointi olisi mahdollista. (Rauramo, 1.)

Maslow'n tarvehierarkia on julkaistu vuonna 1943, Abraham Maslowin tutkimuksessa "A Theory of Human Motivation." Teorian ytimenä on ihmisen perustarpeiden tyydyttäminen, jonka jälkeen ihminen voi alkaa etsiä tyydytystä korkeimmille tarpeille. (Opetushallitus)

Maslowin tarvehierarkia etenee siten, että alemman tason tarpeet tulee olla tyydytettynä ennen seuraavalle tasolle siirtymistä. Hierarkia lähtee liikkeelle fysiologisista perustarpeista. Sen jälkeen tulevat turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja huippuna itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Maslowin teoriaa on kritisoitu monen eri henkilön toimesta. Kritiikki on kohdistunut tieteelliseen näyttöön sekä tarvehierarkian järjestykseen. (Stephoe-Warren 2013, 168)



Kuva 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2009)

Työhyvinvoinnin portaat on jaettu viiteen osaan, joissa on jaoteltu sekä työntekijän ja organisaation näkökulmat. Ensimmäisessä, eli alimmaisessa, portaassa on terveys. Siihen

kuuluvat työterveyshuolto, työkuormituksen pitäminen aisoissa, työntekijän terveelliset elämäntavat sekä terveystarkastukset. (Rauramo 2009, 3.)

Toiseen portaaseen kuuluu turvallisuus. Organisaation näkökulmasta tämä tarkoittaa työsuhteen ja työolojen pitämistä hyvänä. Työntekijän näkökulmasta taas sitä, että henkilö pitää huolen turvallisesta ja keholle sopivasta työ- ja toimintatavasta. (Rauramo 2009, 3.)

Kolmannessa portaassa on yhteisöllisyys. Organisaatiolla tässä alueessa on vastuu siinä, että johtaminen ja verkostot ovat kunnossa ja työyhteisö tulee toimeen toistensa kanssa ja kukaan ei tunne itseään ulkopuoliseksi. Nämä ylläpitämällä työtyytyväisyys ja työilmapiiri pysyvät hyvinä. (Rauramo 2009, 3.)

Neljänteen portaaseen kuuluu arvostus. Organisaatiolla täytyy olla arvot ja niiden pitää olla näkyvillä, ja kehityskeskustelut ja palautteenannot tulee tapahtua. Työntekijän on hyvä pitää aktiivisuus yllä siinä, että voi vaikuttaa asioihin ja toimintaan organisaatiossa. (Rauramo 2009, 3.)

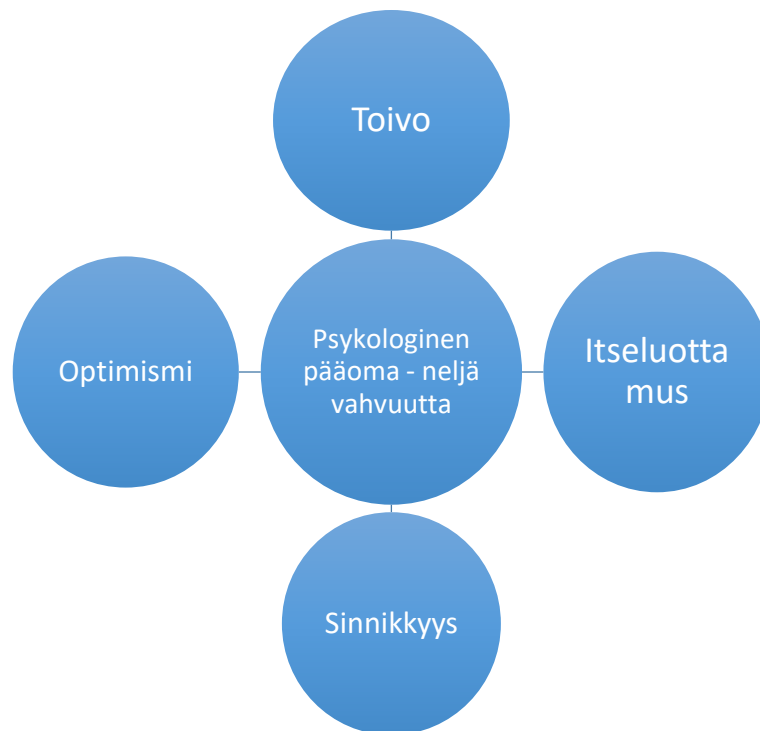
Viidennessä eli viimeisessä portaassa on osaaminen. Organisaation on tärkeä olla oppiva ja antaa vapautta ja luovia työvälineitä työntekijöille. Työntekijän näkökulmasta taas on tärkeä pitää omaa oppimista yllä esimerkiksi koulutuksilla. (Rauramo 2009, 3.)

2.1 Henkinen työhyvinvointi

Työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, mutta se aloitettiin vain fysiologisesta ja yksilön näkökulmasta ja uskottiin, että stressireaktiot syntyivät vain fyysisistä, kuormittavista tekijöistä, esimerkiksi melu ja myrkylliset aineet. Myöhemmin tutkimukset ovat laajenneet myös psykologiseen näkökulmaan ja tutkimuksissa otettiin huomioon myös ympäristö eikä pelkästään yksilö. (Manka & Manka 2016, 64)

Kun puhutaan henkisestä työhyvinvoinnista, sanat *psykologinen pääoma* nousevat tärkeäksi. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan mahdollisuutta olla ohjaksissa omaan elämään, kuitenkin menettämättä mielenrauhaa. Työntekijä voi siis vaikuttaa siihen, mitä kokee eikä hän ole vain ulkopuolinen tekijä, joka ei voi vaikuttaa työhönsä. Psykologinen pääoma koostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Psykologinen pääoma ei ole vain perimän ja kasvatuksen ansiota, vaan sen voi myös oppia ja kasvattaa myöhemmällä iällä, ja sen oppiminen on omissa käsissä. (Manka & Manka 2016, 158–159)

Fred Luthans on määrittänyt käsitteen psykologinen pääoma (eng. Psychological Capital). Luthansin mukaan psykologinen pääoma on yksilön henkinen voimavara, jossa on neljä tärkeää vahvuutta. Vahvuuksiin kuuluu ominaisuus, joka auttaa selviytymään hankalista tilanteista itsevarmasti, pysymään positiivisena, pitämään toivoaan yllä ja pysymään sinnikkäänä. Näistä muodostuu sana HERO. Kirjain H kuvaa sanaa Hope eli toivo, E-kirjain sanaa Efficacy eli itseluottamus, kirjain R sanaa Resilience eli sinnikkyys ja O-kirjain sanaa Optimism eli optimismi. Nämä neljä vahvuutta on siis Luthansin teorian mukaan tärkeitä, jotta voidaan luoda kestävä ja ihmisläheistä kilpailullista etuutta. (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio 2015, 2–3)



Kuva 2. Psykologinen pääoma (mukaillen Luthans ym. 2015)

Kiireen hallinta on tärkeää osata suomalaisessa työkuulttuurissa. Kiire on rasittavaa psykososiaalisesti, jos sitä ei osaa hallita. Tietynlainen paineentunne parantaa työtehoa, mutta stressin ja kiireen pitkittyessä, heikentyy työn hedelmällisyys ja hyvinvointi työssä. Kiireen hallintaan voi kuitenkin vaikuttaa kehittämällä töiden aikataulutusta ja antaa työntekijälle mahdollisuus itsenäiseen, rauhalliseen työntekoon. Esimerkiksi jos asiakkaalta tulee tiukka aikataulu, on silloin tärkeä osata organisoida aikataulua ja kanssakäymistä muiden kanssa. (Puttonen ym., 27)

Henkinen työhyvinvointi koostuu monesta tekijästä; työntekijä, työyhteisö ja työterveys-huolto. Henkisesti hyvinvoiva työntekijä nauttii töihin tulemisesta ja saa tehdä kiinnostavaa, oman ammattitaitoansa vastaavaa työtä. Vuorovaikutus on myös kunnollista, ja kunnioitusta annetaan tasapuolisesti kaikille. Myös työaikajousto lisää henkistä jaksamista, koska tasapainottelu vapaa-ajan ja työn välillä voi joskus olla hankalaa. (Suomen mielen-terveysseura 2006, 8–9)

2.2 Työkyky

Työkykyyn vaikuttavat monet asiat samanaikaisesti. Jokainen työ on jollain tasolla vaati- vaa sekä jokaisessa työpaikassa on uusia mahdollisuuksia, näiden kahden välille tulisi löytää mahdollisimman hyvä tasapaino. Työntekijöiden työkykyyn vaikuttavia asioita ovat “terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, johtaminen, työyhteisö ja työolot, yhteiskunta sekä lähiyhteisö”. Työkykyä tulee hoitaa säännöllisesti työpaikalla ja siitä tulee pitää huolta. Työkykytalo on hyvä tapa ajatella, että työkyvystä tulee pitää huolta. Talo koostuu neljästä eri kerroksesta, joista työntekijöiden henkilökohtaisia voima- varoja kuvaavat kolme alimmaista kerrosta ja johtamista sekä työkykyä ja työtä kuvaa ta- lon viimeinen eli neljäs kerros. Jokaisesta kerroksesta tulee pitää huolta, jotta talo pysyy pystyssä. (Työterveyslaitos)

Työkykytalon ylin kerros muodostuu johtamisesta, työoloista ja työyhteisöstä. Tämä kerros on kommunikaatiossa yksilön kanssa, jotta lopputulos olisi mahdollisimman hyvä ja kaikki osapuolet sekä asiakokonaisuudet otettaisiin yksilöiden kannalta huomioon. Talon toinen kerros koostuu aiheesta osaaminen. Jos yksilöillä on liian vaikeaa ja hän ei osaa tarpeeksi hyvin töitensä se voi johtaa huomattavaan terveydentilan muutokseen korkean stressi ta- son vuoksi. Asia voi ilmetä sekä fyysisinä että henkisinä oireina. Kolmannessa kerrok- sessa ovat yksilön motivaatio, arvot sekä asenteet. Ensimmäinen ja alimmainen kerros koostuu yksilön terveydestä sekä toimintakyvystä. Täytyy muistaa, että talossa johtaminen on tärkeässä roolissa, jotta vaikutus näkyisi kaikissa yksilöissä ja heidän tarpeensa otet- taisiin huomioon mahdollisimman hyvin. (Johda terveyttä 2018, 18–20)

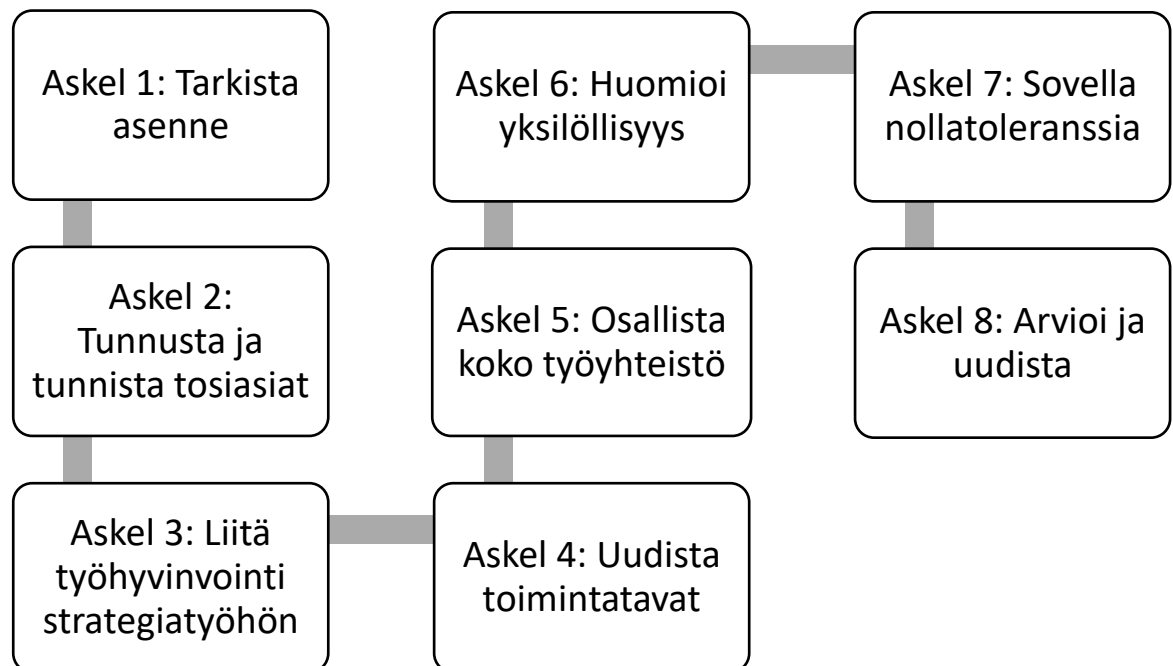
Ravintola-alalla työkykyyn vaikuttaa kiireinen aikataulu ja työntekijöille tämä aiheuttaa riit- tämättömyyden tunnetta sekä stressiä, stressi voi aiheuttaa myös terveysohjelmia. Näihin asioihin yritys pystyy vaikuttamaan organisaatiokulttuurin kehittämällä sekä kehittämällä erilaisia toimintatapoja. (Stressi haastaa työkyvyn 2008, 22)

2.3 Työyhteisö

Työyhteisöön kuuluu paljon erilaisia ihmisiä ja jokaisella ihmisellä on erilainen tausta ja arvot. Työyhteisössä on siis monenlaisia taustoja sekä uskomuksia ja arvoja. Tärkeää on, että jokaisen arvoja kunnioitetaan puolin ja toisin. Ihmisillä on tietynlaiset arvot jo pohjalla ennen, kun he rupeavat ajattelemaan asioita omalla näkökulmalla. Jokaiselle ihmiselle tulisi olla nämä perusarvot itsestäänselvyyksiä. Toisen ihmisen kunnioitus jokainen on arvokas ja aina tulisi olla oikeuden mukainen työyhteisössä muita kohtaan. (Arvon porukka 2018, 7)

Oikeudenmukaisuus on tärkeässä osassa, kun puhutaan työyhteisöstä. On tärkeää, että työt ovat jaettu tasapuolisesti. Työn tavoite on tärkeää käydä läpi selkeästi työryhmässä sekä miten työn asettamaan tavoitteeseen pääsee. Yksi suurimmista vaikutuksista työyhteisön hyvinvoinnissa on suhteet toisiin työntekijöihin sekä esimiehiin. Luottamus on tärkeää työtovereiden kesken joskus työssä tai yksityiselämässä saattaa tapahtua asioita ja silloin toisten tuki ja ymmärrys ovat tärkeitä. (Suomen mielenterveysseura 2006, 13)

Kehusmaa (2011, 122) esittää kirjassaan askeleita, joiden kautta päästään siihen, että työyhteisö on hyvinvoiva, tuottava ja voimaa antava. Nämä askeleet ovat:



Kuva 3. Askeleittain kohti hyvinvoivaa, tuottavaa ja voimaannuttavaa työyhteisöä (mukailen Kehusmaa 2011, 122)

Ensimmäisen askeleessa oleva asenteen tarkistaminen tarkoittaa Kehusmaan (2011, 123–125) mukaan sitä, jos esimiehellä on asenteena pitää työhyvinvointia tai sen parantamista turhana tai ajan haaskauksena. Toisin sanoen esimiehellä on asenneongelmia, jotka olisi hyvä havaita. Jos esimies on epäileväinen työhyvinvointia ja sen huolehtimista kohtaan, on siinä vaiheessa hyvä tuoda esille numerot, joihin vaikuttavat työntekijöiden sairauspoissaolot yms. työhyvinvointiin liittyvät poissaolot. Näin ollen, jos työhyvinvointiin keskitytään, esimies myös osaisi jo ennaltaehkäistä poissaolojen mahdollista vähentämistä.

Toisessa askeleessa oleva tunnusta ja tunnista tosiasiat tarkoittavat sitä, että johdon ja esimiehen olevan hataran tiedon valossa ja he ovat siinä uskossa, että kaikki on hyvin. Tällaisessa tilanteessa työhyvinvointi ei ole tärkeintä johdolle ja esimiehille, vaikka sitä voidaan tutkia muun muassa kyselyn avulla, mutta usein nämä kyselyt eivät ole suosittuja (ei tule tarpeeksi vastauksia tms.) ja yleensä kysely on pintapuolinen, josta ei voida yksilöidä työntekijän tarkkoja tuntemuksia työhyvinvoinnista, koska yleensä tulokset ovat keskiarvoja. Jos organisaatiossa käytetään aikaa ja rahaa tutkimuksiin ja erilaisiin menetelmiin koittamalla parantaa työhyvinvointia ja työyhteisön ilmapiiriä, mutta tutkimukset ovat pintapuolisia, olisi hyvä tunnistaa se tosiasia, että tutkimusten pitäisi olla eriluonteisia ja enemmän yksilötasoisia. (Kehusmaa 2011, 127–134)

Kolmas askel, liittää työhyvinvointi strategiatyöhön, voi joitain esimiehiä kauhistuttaa. Voidaan ajatella, että tämä tarkoittaa jättimäisiä muutoksia, jotta saadaan nykytilanne kartoitettua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita edellä mainittua, vaan sitä, että mietitään tai vaikka kirjataan ylös ne pienemmätkin asiat, joita tehdään työhyvinvointiin liittyen organisaatiossa. Siitä on helppo todeta, että organisaatiossa ehkä tehdäänkin jo työhyvinvointiin liittyen tekoja, niitä ei vain ole tajuttu olevan osa työhyvinvoinnin edistämistä. Strategisissa tavoitteissa kuitenkin työhyvinvointia ja sen edistämistä on käyty vain pääpiirteittäin, eikä yhdistetty organisaation strategiatyöhön sen tarkemmin. Jotta strategiatyö ja työhyvinvointi voitaisiin liittää toisiinsa, organisaation on hyvä osallistua strategiatyöhön, jotta saadaan ymmärrystä siitä, miten organisaatio ja sen työntekijät toimivat. Hyvinvoiva organisaatio on todella iso kilpailuetu ja sitä on vaikea kopioida. (Kehusmaa 2011, 135–141)

Toimintatapojen uudistus on neljäntenä askeleena. Tällöin kannattaa laatia työhyvinvointisuunnitelma, joka varmistaa työhyvinvoinnin liittämisen strategiatyöhön ja sitä, että työhyvinvointia halutaan oikeasti uudistaa. Tässä askeleessa on myös hyvä ajatella kriittisesti esimerkiksi sitä, kannattaako ”perinteisiä” ilmapiiritutkimuksia teettää työntekijöillä vai voidaanko ne unohtaa ja käyttää resursseja jotenkin muuten liittyen työhyvinvoinnin edistämiseen. Esimiehen on myös hyvä tutkia omaa toimintaansa kehityskeskustelujen osalta.

Jos nykyään esimies pitää esimerkiksi kerran vuodessa kehityskeskustelun, olisi hyvä miettiä, olisiko työhyvinvoinnin edistämisen kannalta parempi pitää niitä vaikka joka kolmas kuukausi. Aikatauluja harkittaessa on hyvä miettiä oman organisaation kannalta, eikä jäädä siihen kankeaan tahtiin, että kerran vuodessa on yksi kehityskeskustelu per työntekijä. Työterveyttä on myös tärkeä ylläpitää ja tässä suunnitteluvaiheessa olisikin hyvä ottaa työterveydenkin näkökulma mukaan suunnitteluun ja suunnitella työterveyden palvelut organisaation tarpeen mukaan eikä standardisuunnitelman mukaan. (Kehusmaa 2011, 155–171)

Viides askel, eli ”osallista koko työyhteisö”, tarkoittaa Kehusmaan (2011, 176-181) mukaan sitä, että johdon ja esimiesten asenne työhyvinvointia ja sen edistämistä kohtaan heijastuu työyhteisöön, joten asennemuutos olisi johdolla paikallaan. Jos johdolla on työhyvinvointi ja organisaation tuottavuus samalla tasolla, silloin ollaan hyvällä mallilla, koska hyvinvoiva työyhteisö tekee myös parempaa tulosta. Työhyvinvointia parannetaan ja ylläpidetään joka päivä, johon vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Esimiesten on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, ettei työyhteisössä synny turhia nokitteluja ja (huonomielisiä) kilpailutilanteita. Työyhteisötaidot ovat siis tärkeitä kaikilla työyhteisön jäsenillä, jotta tunnelma työpaikalla ei olisi kireä eivätkä kaikki olisi eristäytyneitä toisistaan.

Kuudennen askeleen ollessa ”Huomioi yksilöllisyys” tarkoittaa Kehusmaan (2011, 193–202) mukaan sitä, että työajan ja -tehtävien on hyvä huomioida yksilön elämäntilanne ja sen mukaan tehdä joustoa. Myöskin palkitsemisen olisi hyvä olla yksilöllistä riippuen organisaatiosta, ja nimenomaan aineeton palkitseminen. Aineetonta palkitsemista ovat muun muassa kehitysmahdollisuudet sekä palautteen antaminen, nämä ovat yksilölle suuria palkitsemisia esimiehen kautta, koska tällöin yksilöllinen työntekijä tietää, että esimies välittää juuri minusta juuri tässä organisaatiossa eikä koe ulkopuolisuuden tunnetta, tai että hän on vain nimetön työntekijä ilman oikeuksia tms.

Seitsemäs eli toiseksi viimeisin askel on ”sovelta nollatoleranssia”. Nollatoleranssi siis tarkoittaa, ettei työpaikalla tarvitse sietää ollenkaan kiusaamista tai epäasiallista kohtelua (esimerkiksi ahdistelua). Tässä kontekstissa tarkoitetaan nollatoleranssin soveltamisella sitä, että jokaiseen tilanteeseen puututaan niihin tarvitsemalla tavalla. Ihmiset ovat erilaisia ja voivat kokea tilanteet eri lailla ja saada erilaisia käsityksiä. Esimiehen on hyvä olla avoin ja kuuntelevainen jokaista työntekijää kohtaan, joka kertoo epäasiallisesta toiminnasta toiselta työntekijältä tai johdon henkilökunnalta. (Kehusmaa 2011, 207–212)

Viimeinen askel on ”arvioi ja uudista”. Kaikkien näiden askeleiden läpikäymisten jälkeen on hyvä arvioida ja saada palautetta tehdyistä muutoksista. Jos muutokset eivät ole mieleisiä ja saadaan kielteisiä tuloksia, sekin on hyvä, koska siitä voidaan keskustella rakentavasti ja tehdä uusia muutoksia työhyvinvoinnin osalta organisaation strategiasta. Lopputuloksena on siis, että hyvin suunniteltu ja kehitelty työhyvinvointisuunnitelma vaikuttaa positiivisesti kaikkeen – työntekijöiden poissaolot vähentyvät, työilmapiiri parantuu, osaaminen kehittyy ja motivoi työntekijöitä sekä muitakin henkilöitä organisaatiossa. (Kehusmaa 2011, 217–219)

2.3.1 Työpaikkaan sitoutuminen

Palvelualoilla on todella yleistä, että työ on osa-aikaista kokoaikaisuuden sijaan. Osa-aikaisuutta on tutkittu paljon ja sen on todettu vähentävän työntekijällä organisaatioon sitoutumista sekä lisäävän vaihtoaalttiutta toisiin työpaikkoihin. Juuri palvelualoilla osa-aikaisuuden on todettu olevan yleistä verrattuna muihin ammattialoihin laajojen aukioloaikojen takia. Esimerkiksi harvat ravintolat ovat auki klo 9–17, mutta virastot ja pankit taas yleisimmin ovat auki vain tuolloin ja yleensä vain arkisin. (Vanhala, Tilev & Lindström 2012, 107)

Palvelualoja on kärjistäen sanottuna pidetty aloina, joissa viihdytään vain työuran alussa, sillä epätyypillisten työsuhteiden (tilapäistyö, määräaikaistyö) takia lapsettomat henkilöt ja nuoret ovat yleisimpiä palvelualojen työntekijöitä. Kokeneemmat työntekijät ja henkilöt, joilla on lapsi(a), hakeutuvat töihin, joissa on parempi palkkataso. Palvelualathan ovat matalapalkkaisia, esimerkkinä ravintola-ala ja myös todella fyysisesti kuormittavia. Osa-aikaisuus ravintola-alalla on yleistä myös työvoiman tarpeen takia, viikonloppuisin ja iltaisin tarvitaan enemmän työvoimaa kuin vaikka arkaamupäivänä, joten täysiä työtunteja on myös vaikea luvata. Jotta organisaatio olisi tuloksellinen ja hyvämaineinen, olisi työntekijät hyvä sitouttaa työpaikkaan. Sitoutuneet työntekijät vaihtavat työpaikkaan harvemmin, sitoutuvat myös tunneperäisesti työpaikkaansa ja suoriutuvat näin ollen paremmin työtehtävistään ollen motivoituneempia. (Vanhala ym. 2012, 107–109)

Palvelualoilla etsitään myös kotimaan rajojen ulkopuolelta töitä, mikä vaikeuttaa sitouttamista. Henkilöstöjohtamista olisi ratkaisevaa miettiä strategisesti, jotta työntekijän sitouttaminen onnistuisi. Se luo kilpailuetua muihin aloihin, pitää palvelutason organisaatiossa totutussa laadussa ja antaa kuluttajille hyvän kuvan ja maineen organisaatiosta ja myöskin pitää työntekijälle yllä hyvän maineen. (Gerhels 2019, 4)

2.4 Työilmapiirin ja johtamisen vaikutus

Työilmapiirin määritelmä perustuu työntekijän sekä yksilön omaan kokemukseen työpaikalla. Työilmapiiri ei ole asia, jota pystyy mittaamaan matemaattisesti vaan tulokset perustuvat siihen millä tavalla kommunikaation ja sosiaaliset kanssakäymiset menevät työyhteisössä. Työilmapiiri kertoo todella paljon siitä millä tavalla työntekijät viihtyvät työpaikalla ja mitä he ajattelevat työstään ja sen tekemisestä. Jos työyhteisössä ei ole luottamusta, niin se heijastuu vahvasti työilmapiiriin. Täytyy muistaa, että jos työyhteisössä on huono ilmaapiiri niin se heijastuu herkästi asiakkaille ja muille yhteistyökumppaneille. (Työilmapiiri-kuntoon 2018, 41)

Yrityksien ilmaapiiriin vaikuttaa erilaiset organisaatiokulttuurit. Erilaisia kulttuureita ovat: terve, estynyt ja sairas organisaatiokulttuuri. Terve ilmaapiiri on sellainen, että yhteisössä kannustetaan työtovereita ja tukea-antava johtoporras. Jos ilmaapiiri on estynyt niin sen ominaisuuksiin kuuluvat se, että työntekijät voivat olla ahdistuneita ja jännittyneitä. Jotkut yritykset koostuvat monesta eri osastoista, joten tämä tarkoittaa sitä, että työilmapiireissä saattaa olla eroja yrityksen sisällä. (Aro, Aho, Kedonpää, Lappi & Rämö 2018, 41)

Organisaatioissa pystytään pitämään erilaisia itsearviointiprosesseja, jonka tarkoituksena on kartoittaa mitkä asiat ovat hyvin organisaatiossa ja mitkä ovat huonosti. Tästä arvioinnista tulee myös ilmi minkälaisiin asioihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja mihin he haluaisivat muutosta. Testin avulla saadaan tietää myös mihin työntekijät ovat sitoutuneet. (Development models 2011, 8)

Vuorovaikutuksen avoimena pitäminen työyhteisössä on merkittävää sen osalta, että luottamus säilyy kaikkien työyhteisössä vaikuttavien henkilöiden kesken. Jos työyhteisössä on epäluottamuksen piirteitä, se on todella vahingollista työyhteisön työilmapiiriin. Kun asioita ei sano suoraan, aletaan puhua selän takana ilkeästi toisesta ja arvostellaan. Esimiehen on tarpeellista muistaa, että pienikin, ehkä vahingossa huolimattomasti ajateltu, kommentti, jolla saa työntekijänsä loukkaantuneeksi, voi vaivata tätä työntekijää kauan. On siis hyvä miettiä, millä tavalla ja milloin esimies antaa kritiikkiä. Kritiikin saamisen tavoitteena on saada työntekijä miettimään esimerkiksi erilaista tapaa suorittaa työtehtävänsä eikä murehtimaan pitkäksi aikaa mahdollisia epäonnistumisia ja soimaamaan itseään. (Jabe 2017, 217–219)

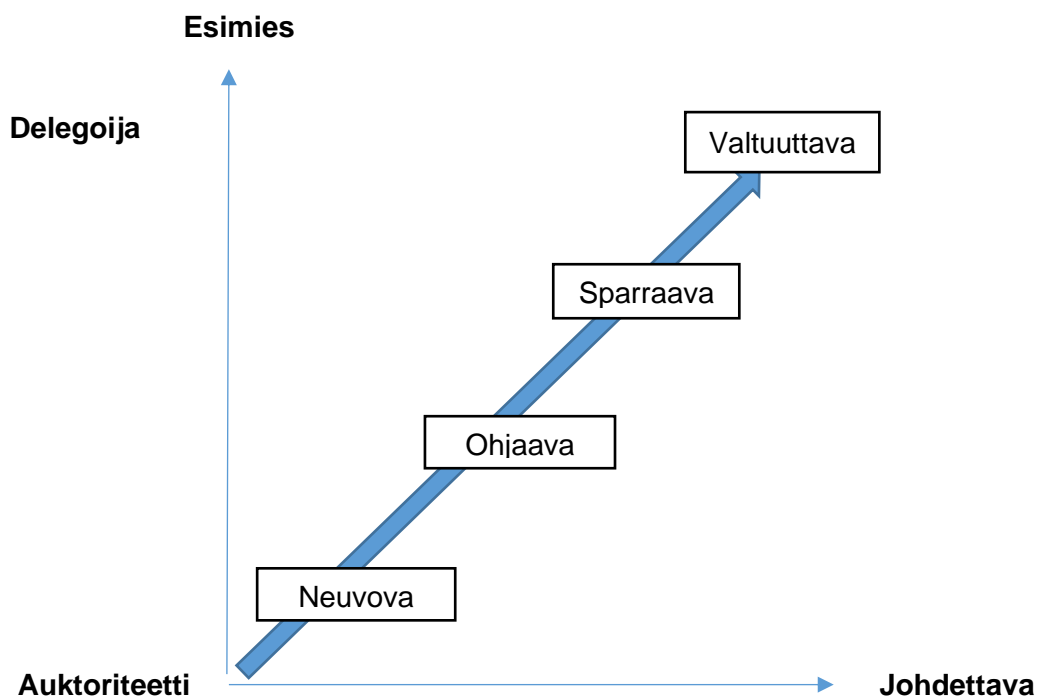
Jo kauan on ollut tiedossa, että autoritaarinen johtamistyyli työyhteisössä on vain haitaksi ja muuttaa työntekijöiden ja koko työyhteisön olon epämiellyttäväksi. Työniloa ei myöskään ole havaittavissa, jos johtaja on autoritaarinen. Myös erilaiset näkökulmat ja ristiriidat

työntekijöiden välillä ovat yleisiä, autoritaarisessa johtamistyyliissä ja työyhteisön työpa-hoinvoinnissa ne jäävät kytemään ja hiertämään ihmissuhteita. Silloin kun työilmapiiri on kannustava ja avoin, tällöin ristiriidoista osataan keskustella niin, että se ei jää ketään henkilöä kyseisessä työyhteisössä vaivaamaan ja katkeroittamaan. Esimiehen on näin ol-len tärkeää luoda työpaikalle sellainen ilmapiiri, jossa tunteista osataan ja halutaan puhua, ilman, että täytyisi pelätä tai stressata sitä, jos on jotain huolta tai kinaa. (Juuti & Vuorela 2015, luku 1)

Työnantajilla ja esimiehillä on tiettyjä velvollisuuksia mitkä määrittää työsopimuslaki. Heidän tulee huolehtia muun muassa työpaikan kaikista sisäisistä ihmissuhteista, työnanta-jan tulee huolehtia työntekijöiden kouluttamisesta, jos yritys muuttaa tai kehittää toimin-taansa. Työnantajan tulee tukea työntekijän kehitystä ja mahdollisuuksia edetä työssään. (Kauhanen, J. 2015, 32.)

2.4.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen otteisiin vaikuttaa Järvisen, Rantalan ja Ruotsalaisen (2014, 189–190) mukaan kolme eri syytä eri olosuhteissa. Nämä syyt ovat taustalla oleva kokonaiskuva, josta on johdettu tavoitteet, toisena syynä on johdettavan itseohjautuvuuden taso ja viimei-senä eli kolmantena on esimiehen valitsema johtamisote. Esimiehen on tärkeä valita johta-misotteensa tietoisesti, jotta johtamisen perusote palvelisi mahdollisimman hyvin juuri hä-nen työyhteisössään ja sille työyhteisölle määräytyissä tavoitteissa. Suorituksen johtamisen perusotteita on neljä: valtuuttava ote, sparraava ote, ohjaava ote ja neuvova ote.



Kuva 4. Suorituksen johtamisen perusotteet (mukaillen Järvinen ym. 2014, 190)

Ylimpänä oleva valtuuttava ote on erinomainen sellaisessa ympäristössä, jossa johdettava on jo hankkinut kokemusta ja luottamusta ja on kehittynyt työssään siten, että itseohjautuvasti toimimaan työtehtävässään, saaden vain pelisäännöt sekä tietyt raamit työhönsä. Valtuuttavassa otteessa esimies antaa siis johdettavalleen suuren vastuun tavoitteen toteuttamiselle. Valtuuttava ote on myös esimiehen päämääränä, johon hän yrittää tarkoituksellisesti saada johdettaviaan. (Järvinen ym. 2014, 191)

Sparraava ote on hyvä siinä vaiheessa, kun ylin eli valtuuttava ote ei ole vielä tarpeellinen. Sparraavassa otteessa johdettavalla on motivaatiota ja halua ottaa vastuuta, mutta tarvitsee ohjausta ja varmistusta, jotta ei epäonnistuisi työtehtävässään. Ohjaavassa otteessa eli kuvassa oleva toiseksi alin, johdettava on epävarma ja arkaileva, joten hänelle on tärkeää antaa henkistä tukea työtehtävässään. Ohjaavaa otetta tarvitaan silloin, kun työntekijä on nuori eikä hänellä ole ollut yhtä vastuullista tehtävää ennen tätä tai silloin, kun kokeempi työntekijä siirtyy hänelle tuntemattomaan työtehtävään. Alimpana oleva neuvova ote on niihin tilanteisiin, kun työntekijällä ei ole mitään kokemusta, ei ole niin varma tekemästään työstä ja sen tuloksista ja tarvitsee johdonmukaisia ohjeita. (Järvinen ym. 2014, 191–192)

2.5 Työturvallisuus

Työturvallisuus on osa suurempaa kokonaisuutta nimeltä työoikeus, joka on luotu puolustamaan työntekijöiden fyysistä turvallisuutta työpaikalla.

Työturvallisuus tulisi olla osana päivittäistä toimintaa työpaikoilla, jotta se ei unohtuisi. Turvallinen työympäristö koostuu vaaratilanteiden ennakkoinnilla ja tietämällä työpaikalla olevat vaara- ja haittatekijät. (Työturvallisuuskeskus)

Fyysiset ominaisuudet on hyvä sovittaa yhteen sosiaalisiin ominaisuuksiin ja työympäristön tulee tukea turvallista ja vaivatonta työntekoa. Turvallisessa työympäristössä on otettu huomioon työtilat, melutaso, ilmanlaatu, laitteet ja koneet, lämpötila sekä yleinen siisteystaso. Jos työpaikalla on työstä johtuvaa kovaa melua, on kuitenkin kanssakäymisen mahdollisuus järjestettävä. (Suomen Mielenterveysseura 2006, 9–10)

On tärkeää, että työntekijä itse huolehtii omasta ja muiden työturvallisuudesta, muun muassa laittamalla tavarat omille paikoilleen käytön jälkeen, ja työturvallisuuteen liittyvien säädösten noudattamisesta. Lisäksi osallistumalla työpaikan kokouksiin ja palavereihin ja tuomalla niissä oman näkemyksensä esiin, voi vaikuttaa työturvallisuuden laatuun. (Suomen Mielenterveysseura 2006, 10)

Työturvallisuuslaki säädettiin vuonna 2002 ja sen tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita sekä ennalta ehkäistä muun muassa tapaturmia ja ammattitautteja. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on pidettävä huolta työntekijöiden turvallisuudesta ja työnantajan velvollisuutena on myös tarkkailtava kaiken aikaa työympäristöä ja suunnitella ja toteuttaa toimenpiteitä, jotka vaikuttavat organisaation jokaisessa osassa. Nämä toimenpiteet ovat muun muassa estää vaaratekijöiden syntyminen ja tekniikan kehittämisessä mukana pysyminen, jos se vain on työn teon kannalta oleellista. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

Työympäristöä on myös suunniteltava siten, että työntekijän turvallisuus ja terveys ei kärsi. Työntekijää tulee myös opettaa ja ohjata, ja aina tarvittaessa täydentää näitä annettuja ohjauksia, jotta vaara- ja haittatekijät minimoidaan työpaikalla. Työntekijän velvollisuutena taas on noudattaa näitä annettuja ohjauksia ja opetuksia, ja ilmoittaa viipymättä työnantajalle huomattessaan esimerkiksi työmenetelmissä haitan tai vaaran mahdollisuuden. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738)

2.6 Työergonomia

Työergonomia on todella tärkeässä roolissa fyysisessä työhyvinvoinnissa ravintola-alalla. Jos työergonomia ei ole kunnossa, siitä voi koitua isojakin tapaturmia sekä pitkiä kuntoutusjaksoja, jotka sitten vaikuttavat koko työyhteisöön, jos joutuu jakamaan toisen ihmisen töitä toisille tai rekrytoimaan ja palkkaamaan uuden työntekijän sairaana olevan tilalle.

Työergonomia koostuu (Launis & Lehtola 2011) muun muassa seuraavista osa-alueista:

- fyysinen toiminta, esimerkiksi kuormituksen optimoiminen
- näkeminen ja kuuleminen
- vireystila, stressi ja monotonia
- työliikkeet ja työvälineet.

Jos työergonomia ja tekniikka, jolla töitä tehdään, on vääränlainen, siitä voi koitua monia ongelmia: virheitä, terveyshaittoja, tapaturmia ja onnettomuuksia. Tämän takia tarvitaan

tietoa ja taitoa, jonka avulla työntekijöiden vaatimukset otetaan huomioon kehityksen jatkaisessa vaiheessa, ja tämä tieto ja taito on ergonomiaa. Ergonomia-käsite tulee kreikan kielen sanoista *ergo* = työ ja *nomos* = luonnonlait. Ergonomia parantaa työtä, työvälineiden käyttöä ja työympäristöä sekä terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia. (Launis & Lehtelä 2011, 17–19)

Työpaikoille voidaan tehdä erilaisia selvityksiä, joiden avulla pyritään selvittämään millä tavalla työn olosuhteita voitaisiin parantaa työntekijöille paremmaksi. Työterveydellä on myös oma rooli työpaikkojen hyvinvointiin liittyen. Työterveyden tulee antaa sellaisia info-paketteja työpaikoille liittyen työergonomiaan, että he pystyvät hyödyntämään sitä käytännössä työpaikoilla. (Työterveyslaitos)

2.7 Perehdyttäminen

Kun työntekijä on aloittamassa uudessa työpaikassa, niin on tärkeää kartoittaa perehdyttämisen tarve. Perehdyttäminen määrittyy työntekijän työtehtävien sekä työsuhteen keston mukaisesti. Perehdyttämisen kesto vaihtelee riippuen siitä, että tuleeko työntekijä pidempään työsuhteeseen tai vaikka lyhyempään suhteeseen vaikkapa kesätöihin. Lyhyt kestoisessa työsuhteessa perehdytykseen käytetty aika on pienempi kuin pidemmässä työsuhteessa. Perehdyttämistä tarvitaan myös sellaisissa tilanteissa, jos työntekijä on ollut pidemmän aikaa poissa esimerkiksi: äitiysvapaalla tai jos yrityksen sisällä tulee muutoksia, jotka vaikuttavat jo työsuhteessa olevien työntekijöiden työnkuvaan. (Joki 2021, 87)

Perehdyttämisen laajuuteen ja syvyyteen vaikuttaa myös aloittavan työntekijään, aikaisempi työkokemus sekä työntekijän tuleva rooli työpaikalla. Jos työntekijällä ei ole paljo aiempaa työkokemusta kyseiseltä alalta, niin hänen kanssaan tulee käydä laajemmin läpi alan perusteita ja toimintatapoja. Jos työntekijällä on jo kokemusta alalta, niin hän osaa olla jo oma-aloitteisempi ja tietää kuinka ongelma tilanteissa tulee toimia. (Joki 2021, 87)

Jos tavallinen rivityöntekijä siirtyy esimiestehtäviin tai jos yritykseen tulee uusi esimies niin perehdytyksen tulee olla laajempi. Perehdytyksessä täytyy tulla ilmi minkä sidosryhmien kanssa esimies tulee toimimaan yrityksen sisällä. Tulevalle esimiehelle täytyy esitellä ja opettaa asioita tulevasta työympäristöstä sekä tämän vastuusta alaisiaan ja organisaatiota kohtaan. (Joki 2021, 87)

Esimies täytyy perehdyttää hänen tulevaan rooliinsa sekä siihen kuuluviin käytäntöihin erityisesti seuraavissa asioissa.

- Kehityskeskusteluissa
- Viestinnässä
- Perehdyttämisessä
- Budjetoinnissa
- Suunnittelussa
- Henkilöstön kehittämisessä
- Henkilöstön periaatteissa
- Päätöksenteossa

Uusi esimies ja henkilöstö asiantuntijat tekevät yhteistyötä näissä osa-alueissa ja on tärkeää, että heillä on tarpeeksi aikaa käydä asioita läpi yhdessä. (Joki 2021, 87)

Perehdyttäminen on erittäin tärkeässä roolissa myös yrityskuvan luomisessa. Joten perehdytyksen on tärkeää olla kunnossa myös lyhyemmissä työsuhteissa, koska jos työntekijä on saanut huonon kuvan yrityksen tuotteista, palveluista ja henkilöistä yrityksessä, niin mielikuvia on todella vaikeaa muuttaa enää huonon kokemuksen jälkeen positii-viseksi. (Joki 2021, 88)

2.7.1 Perehdyttämisohjelman tekeminen ja suunnittelu

Kun perehdytysohjelmaa ruvetaan laatimaan, on tärkeää, että siihen on kerrottu kaikki tärkeät asiat perusteellisesti läpi, tällä tavalla on helpompi ottaa ohjelma käyttöön. Perehdytysohjelman tekee henkilöstöasiantuntija. Vaikka perehdytysohjelma saadaan valmiiksi, niin se ei ole lopullinen versio vaan sitä tullaan muuttamaan, jos yritykseen tulee muutoksia, joten ohjelma kannattaa suunnitella helposti muokattavaksi. (Joki 2021, 88)

Perehdytyksen hoitaa yksikössä oleva esimies, joka tuntee yrityksen työtehtävät sekä odotukset parhaiten. Henkilöstöasiantuntija hoitaa yrityksen esittelyn ja esittelee yrityksen kokonaisuuden, jotta uusi työntekijä pystyisi hahmottamaan kokonaisuuden. Perehdyttämiseen voi osallistua myös muu työntekijä, jos tämä hallitsee jonkin osa-alueen parhaiten. Näitä tilanteita varten on tehty perehdyttämisohjelma, josta henkilö pystyy näkemään mitkä asiat ovat hänen vastuullaan käydä uuden työntekijän kanssa läpi. Jos työntekijä ei ole aiemmin perehdyttänyt ketään, niin esimies ja henkilöstöjohtaja sopivat asian työntekijän kanssa ja antaa tehtävään tarvittavat tiedot ja perehdytyksen. (Joki 2021, 88)

Parhain mahdollinen perehdyttäjä uudelle työntekijälle on sellainen henkilö, joka on motivoitunut ja ammattitaitoinen, koska tämä vaikuttaa perehdytyksen onnistumiseen ja siihen

millä tavalla tuleva työntekijä pääsee kiinni työtehtäviin sekä tulevaan työyhteisöön. Avoimuus on tärkeää perehdytyksessä sekä tiivis yhteistyö, joten on tärkeää, että aikaa on tarpeeksi asioiden läpi käymiseen, jos suuria ongelmia tai kysymyksiä esiintyy. (Joki 2021, 88)

Tässä on listaus siitä mitä perehdytysohjelman olisi hyvä sisältää

<p>1. Yrityksen toiminta kokonaisuutena</p> <ul style="list-style-type: none">• Liikeidea• Yhteistyökumppanit ja omistussuhteet• Yrityksen aineistot: videot, esitteet, internet.
<p>2. Henkilöstö ja organisaatio</p> <ul style="list-style-type: none">• Eri toimipisteet, organisaatio• Esimiehet, johto• Eri toimipisteiden yhdyshenkilöt
<p>3. Yrityksen toimintatavat</p> <ul style="list-style-type: none">• Yrityksen arvot• Odotukset uutta työntekijää kohtaan• Työvaatteet, käytös, olemus• Askikaan kohtaaminen, myynti• Vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat, työkaverien asiat sekä
<p>4. Tilat ja kulutiet yrityksessä</p> <ul style="list-style-type: none">• Yrityksen osoite, kulkeminen ja kulunvalvonta• Hätäpoistumistie• Hälytysjärjestelmä• Varauuskäynnit
<p>5. Työaika/Työvuorot</p> <ul style="list-style-type: none">• Koeaika• Vuoronvaihto, ylityö ja työajat• Tauot• Poissaolot niistä ilmoittaminen ja sopiminen• Lomat

6. Palkka

- Palkanmaksu, Palkka
- Lisät
- Palkka sairausajalla
- Lomaraha, korvaukset ja loma-ajan palkka
- Verokortti

7. Työturvallisuus ja työterveyshuolto

- Mahdolliset vaadittavat elintarviketodistukset
- Työhöntulotarkastus
- Työterveyshuollon palvelut ja niiden sijainti
- Turvallisuussuunnitelma yrityksessä
- Esiapukaappi ja ohjeet
- Tapaturma, sairauskohtaus
- Paloturvallisuusohjeet
- Mahdollisten uhkatilanteiden ohjeet sekä häiriötilanteiden menettelytavat.

8. Työskentely-ympäristö

- Työkaverit, esimiehet ja heidän työtehtävänsä
- Sidosryhmät ja asiakkaat
- Yrityksen toimintatavat
- Henkilökunnan tilat, oma työpiste kulkutiet, omat avaimet sekä niistä huolehtiminen

9. Uuden työntekijän tehtävät työpaikalla

- Työohjeet, omat tehtävät ja vastualueet
- Omat tavoitteet
- Oma merkitys kokonaisuudessa, yhteistyö
- Koneiden ja työvälineiden ohjeet sekä huollot.
- Mahdollisten suojaimien käyttö
- Työergonomia

10. Sisäinen tiedottaminen ja mahdollinen koulutus

- Perehdyttämishjelman käyttö
- Perehdyttämisen onnistuminen (Palautekeskustelu, arviointi)
- Mahdolliset jatkokoulutukset
- Palaverit, ilmoitustaulu, tiedotteet

11. Muut tiedot

- Virkistys ja harrastusmahdollisuudet
- Toiminta- ja työkyvyn ylläpitäminen
- Henkilöstö edut ja palvelut

(Mukaillen Joki 2021, 89–91)

2.7.2 Seuranta

Kun perehdytys on saatu alkuun ja hyvin aloitettua on tärkeää myös seurata sen onnistumista. Perehdytyksessä on hyvä pitää palaverieja uuden työntekijän ja perehdyttäjän välillä, jossa käydään läpi, miten perehdytys on lähtenyt liikkeelle. Jos asioiden haltuun ottaminen tai yhteisöön sopeutuminen ei ole mennyt hyvin niin on hyvä tietää siitä ajoissa, jotta siihen voidaan reagoida. (Joki 2021, 95)

Tässä on mahdollisia kysymyksiä, jota seuranta keskustelussa voi käydä läpi.

- Mitä kuuluu?
- Oletko pystynyt sisäistämään työtehtäviä ja tuntuuko siltä, että ne ovat lähteneet sujumaan?
- Oletko sisäistänyt jotkut asiat jo erityisen hyvin?
- Mitkä asiat tuntuvat haastavilta?
- Oletko päässyt mukaan työyhteisöön?
- Jos olet tarvinnut tukea niin minkälaista?
- Oletko saanut tarvittavan määrän tukea?
- Onko erityisesti ollut, joku henkilö kenen puoleen on ollut helppo kääntyä?
- Onko jokin asia missä tarvitset erityisen paljon apua ja tukea?
- Onko jokin asia tai toimintatapa herättänyt ihmetystä? Mikä?
- Onko mielestäsi perehdyttäminen onnistunut?
- Onko jokin asia toiminut mielestäsi väärin?
- Minkälaista tukea tarvitsisit minulta?

(Mukaillen Joki 2021, 95)

Perehdyttämisessä on erittäin tärkeää, että perehdytys tuntee olonsa välitetyksi ja, että hänen osaamistansa halutaan oikeasti parantaa. Se millä tavalla se hoidetaan joko valmiiksi laadittujen ohjeiden mukaisesti tai luovuutta käyttäen, niin kaikista tärkeintä on, että se on

onnistunutta työyhteisön toimivuuden kannalta. Kun perehdytys on tehty hyvin ja uusityöntekijä on sisäistänyt asiat ja päässyt mukaan työyhteisön, niin tällä on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnan menestymisessä. (Joki 2021, 95)

3 Oppaan toteuttaminen

Oppaan tekemisessä pitää ottaa huomioon, että ohjeet ovat helposti ymmärrettävissä ja hahmottuvissa oppaan lukijalle. Oppaassa ei myöskään saisi olla itsestäänselvyksiä, jos opas tehdään esimerkiksi aloitteleville työntekijöille. Kokonaisuuden on myös oltava selkeä ja helppolukuinen, usein myös kuvat ja kaaviot tuovat eläväisyyttä ja lukumukavuutta oppaaseen. (Kotimaisten kielten keskus)

Laatimamme työhyvinvointiopas on laadittu pienille yrityksille ravintola-alalla ja tavoitteenamme on luoda opas, joista he voivat ottaa ohjeita ja saada ratkaisuja työhyvinvointiin ja sen ylläpitoon yrityksissään. Oppaamme on helppolukuinen ja oppaassamme on esitetty asiat usein myös luetteloin tai kuvioin, jotta opasta olisi miellyttävää lukea, ilman puuduttavaa tunnetta.

Oppaan laatimisessa on käytetty apuna tämän opinnäytetyön tietoperustaa, omaa asiantuntemustamme sekä kokemuksiamme ravintola-alalta ja dokumenttianalyysia. Dokumenttianalyysissa tutkimme jo olemassa olevia työhyvinvoinnin oppaita.

3.1 Suunnitteluvaihe

Alun perin opinnäytetyössämme ei ollut suunnitteilla oppaan tekeminen, vaan kyselytutkimus. Sen kuitenkin epäonnistuessa useista yrityksistä huolimatta, saimme onneksi neuvon muuttaa opinnäytetyömme produktiksi ja tehdä työhyvinvointiopas ravintola-alan pienille yrityksille, koska niitä on todella harvassa. Koska kyselymme epäonnistui, meillä oli todella rajallinen aika oppaan luomiseen.

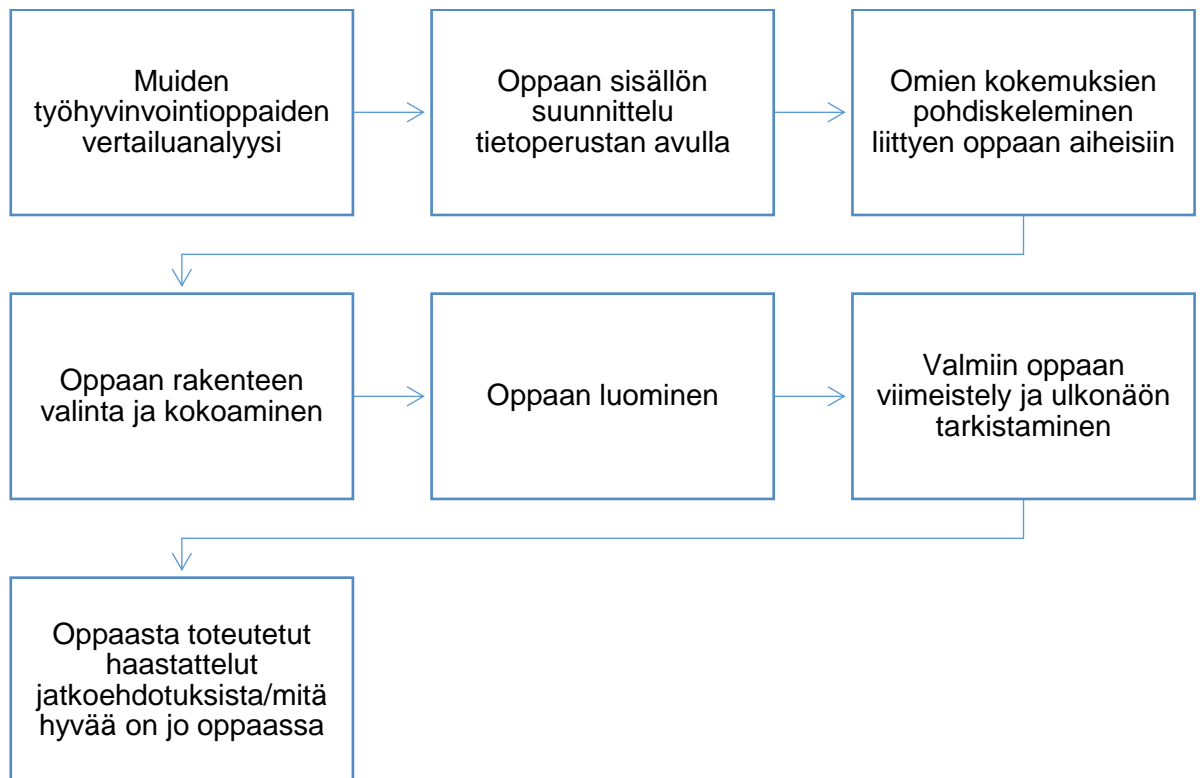
Tämän produktion suunnitteluvaihe meni sujuvasti yhdessä suunnitellen sitä, mitä haluamme sisällyttää oppaaseemme. Tietoperusta sekä meidän oma ammattitaitomme on vahvassa roolissa oppaan sisällön luomisessa. Suunnitteluvaiheessa otimme myös selvää, millaisia jo olemassa olevia työhyvinvoinnin oppaita on ja huomasimme, että todella moni oli vain yleisellä tasolla työhyvinvoinnista, ei juuri ravintola-alalle eikä varsinkaan pienille ravintola-alan yrittäjille.

3.2 Tuotantovaihe

Kun aloitimme oppaan rakentamisen, niin suunnittelimme sen meidän tietoperustamme ja oman ammattitaitomme ja kokemuksiemme pohjalta. Listasimme mielestämme tärkeimmät sekä keskeisimmät aiheet, joihin tulisi erityisesti kiinnittää työpaikoilla huomiota. Käy-

timme oppaan tuotantovaiheessa hyödyksi myös omaa ammattitaitoa sekä kerroimme sellaisia keinoja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi, mitkä olemme itse kokeneet hyödyksi sekä myös mietimme sellaisia tilanteita omista työelämän kokemuksistamme, jotka eivät ole olleet niin oppikirjan mukaisia ja muokkasimme niitä oppaaseen niin, että miten tilanteissa oikeasti kannattaisi toimia.

Alla olevassa kuviossa kuvataan tämän opinnäytetyön produktin eli oppaan tuotantoprosessin vaiheet.



Kuva 3. Oppaan tuotantoprosessi

Ennen kuin aloimme laatimaan opasta, otimme selvää, millaisia jo olemassa olevia oppaita työhyvinvoinnista löytyy, vertaisanalysoimme niitä ja otimme niistä inspiraatiota oman oppaamme tekemiseen ja toteutukseen. Vertaisanalyysin jälkeen suunnittelimme oppaan sisällön tietoperustan avulla ja teimme otsikot, jotka myös opinnäytetyömme tietoperustasta löytyy. Mietimme myös, millaisia omia kokemuksia näistä oppaan aiheista meiltä löytyy työelämästä, joita hyödynsimme tietoperustan kanssa oppaan laatimisessa.

Näiden jälkeen valitsimme sen, että millainen oppaamme ulkonäöllisesti olisi ja miten rakenne tehtäisiin. Päätösten jälkeen opas luotiin, kirjoitettiin ja luotiin kuvioita, jotta opasta olisi helppo lukea. Kun opas oli mielestämme valmis, viimeistelimme sen eli mahdolliset kirjoitus- tai ajatusvirheet korjattiin ja ulkonäköä viimeisteltiin myös. Valmis opas lähetettiin

haastateltaville kommentoitavaksi, eli mitä hyvää oppaassa on ja mitä mahdollisia jatkokehittämiä he löytävät oppaasta.

3.3 Valmiin oppaan esittely

Opas työhyvinvoinnin johtaminen ravintola-alan pienille yrityksille jakautuu viiteen pääotsikkoon. Tämän oppaan aloittaa johdanto, jossa kuvataan oppaan sisältö ja missä tilanteissa tätä opasta on hyvä hyödyntää. Ensimmäinen otsikko/luku ja sen sisältö liittyy henkiseen työhyvinvointiin ja siihen, miten sitä voi työpaikalla ylläpitää. Sisällössä on myös käytetty kuvioita ja luetteloita.

Toinen luku kertoo aiheesta millä tavalla työkykyä pystyy ohjaamaan työyhteisössä. Sisällössä on käsitelty, miten työkykytaloa voisi käyttää hyväksi työpaikalla ja ylipäättänsä mihin talo perustuu sekä mikä sen tarkoitus on. Luvussa on myös kerrottu, minkälaisia työntekijän toimintakykyjä on (henkinen, fyysinen ja sosiaalinen) ja miten niihin voi kiinnittää huomiota. Työkyky-luvussa on myös esitelty työkyvyn varhainen tuki ja esimerkkejä siitä, miten sitä voisi käytännössä tuoda työyhteisöön.

Kolmannessa luvussa käydään läpi työyhteisöä ja mistä hyvä työyhteisö koostuu sekä siitä, miten työilmapiiri pysyy terveenä ja hyvänä. Neljäs luku käsittelee työturvallisuutta ja fyysistä työhyvinvointia. Siinä kerrotaan esimerkiksi, mitä turvalliseen työympäristöön kuuluu ja työergonomian vaikutusta sekä työterveysasioita. Viidennessä ja viimeisessä luvussa on käsitelty perehdyttäminen ravintola-alalla.

4 Palautteen kerääminen ja osallistujat

Tässä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmän valintaa, haastattelun kulkua ja haastateltavia.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään niitä henkilöitä, kenelle tutkimus on tarkoitettu. Kun heille esitetään tutkimuskysymyksiä niin tulemme näkemään minkälaisen merkityksen he antavan tutkimukselle. (Puusa & Juuti 2020, johdanto)

Laadullisen tutkimuksen vaiheita (jotkin vaiheet ovat päällekkäisiä tutkimuksen joustavuuden takia):

- Aiheen valinta
- Tavoitteiden asettaminen tutkimusta varten
- Kysymyksien laatiminen
- Tutkimuksessa olevien rajoitusten kuvaaminen
- Teoreettisen viitekehyksen laatiminen
- Valinta ja perustelu lähestymistavalle
- Tutkimuksen valinta ja perustelut
- Tiedon hankkiminen
- Saatujen vastauksien analysointi
- Vastauksien raportointi.

(Puusa & Juuti 2020, johdanto)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Laadullinen tutkimusosio sopii opinnäytetyöhömme, koska sen avulla saamme kehitysehdotuksia oppaaseemme. Laadullisella tutkimusosiossa pystymme varmentamaan ja todistamaan, että oppaan teoriapohja on toimivaa ja oppaan teko on merkityksellistä.

Olisimme voineet käyttää työssämme myös tutkimuskyselyä. Sellainen tutkimusosiomme pitikin alun perin olla, mutta sen epäonnistuttua, päätimme laatia oppaan. Päiväkirjatyyppinen ei olisi tässä opinnäytetyössämme toiminut, se ei olisi sopinut meidän opinnäytetyömme näkökulmaan.

Olimme yhteydessä muutamiin ravintola-alan pienyrittäjiin puhelimitse ja lähetimme haastattelukysymyksiä heille ja lopulta saimme kahden kuopiolaisen pienyrittäjän kommentoimaan opastamme.

4.3 Tutkimuksen haastateltavat

Päädyimme keräämään palautetta ja kommentteja oppaastamme kahdelta kuopiolaiselta pienyrittäjältä. Molemmat yrittäjät ovat ravintola-alan yrittäjiä. Keräsimme palautetta sähköpostitse, koska yrittäjien kiireiden sekä myös toisen opinnäytetyön tekijän maantieteellisen sijainnin vuoksi tapaaminen tai laajempi haastattelu ei luonnistunut. Tavoitteenamme oli saada mahdollisia kehitysehdotuksia sekä palautetta oppaan sisällöstä ja sen toimivuudesta. Laadimme kolme mielestämme tähdellistä kysymystä liittyen oppaaseemme ja sen mahdolliseen jatkojalostukseen. Kysymyksinämme näille kahdelle kuopiolaiselle pienyrittäjälle oli:

1. Koetko oppaan sisällön toimivaksi?
2. Tarvitaanko jossain kohtaa sisältöön täydennystä?
3. Puuttuuko jokin asia kokonaan oppaasta mielestäsi?

4.4 Sisällönanalyysi

Näistä haastattelemistamme pienyrittäjistä Luova Puu Ateljee Galleria Cafe'n yrittäjä, kommentoi seuraavanlaisesti opastamme, eli seuraavat kaksi (2) heittomerkeissä olevaa kommenttia on häneltä:

"Hyviä pohdittavia kysymyksiä, mutta grafiikka tai rakenne oli epäselvää, tätä osiota oli vaikeaa lukea. Monet laatikot olivat kokonaan tyhjiä. Kunhan nuo laatikot ovat täydennetty, käytän mielelläni tätä opasta omassa työyhteisössäni. Sitä voi käyttää osana työntekijän perehdytystä. Kaipailisin myös lisää tietoa ja neuvoa työkyvyn ylläpitämisestä terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta esim. mitä liikuntaa ja rentoutumisen keinoja kannattaisi harrastaa tukemaan työhyvinvointia ja lisää tietoa työergonomiasta."

Tässä kommentissa tarkoitettava grafiikka ei vastaanottajalla jostain syystä näkynyt kunnolla tai oikeanlaisesti, kyseessä oppaan kolmas ja seitsemäs sivu, joissa on esimerkkejä kysymyksistä, mitä esimies voi kysyä työntekijältään. Kuitenkin tämä grafiikka näkyy opinnäytetyön kummankin tekijän tietokoneelta oikeanlaisesti, joten tämä kohta on mahdollisesti vastaanottajan tietokoneesta kiinni.

Kehitysehdotuksena oppaaseemme tuli, että työkyvyn ylläpitäminen terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmasta olisi hyvä olla esimerkkejä mitä rentoutumisessa tulisi ottaa huomioon. Myöskin työergonomia-kohtaa oppaassa voitaisiin kehittää siten, että siitä laitettaisiin lisää tietoa. Huomattiin myös, että yrittäjä voisi mielellään käyttää opasta omassa työyhteisössään, mikä on merkittävä kommentti, koska tämä oli myös meidän tavoitteenamme luodessamme tätä opinnäytetyön produktina syntynyttä työhyvinvoinnin johtamisen opasta.

”Asiat oli hyvin pohdittu niin työntekijän näkökulmasta, kuin työnantajan. Asiat olivat kuvailtu selkeästi ja johdonmukaisesti. Mielestäni oli hyvä, että painoitte millainen tärkeys on motivaatiolla oli ja työn mielekkyydellä. Pidin siitä, miten kokonaisvaltaisesti oli mietitty asioita työyhteisön kannalta: henkisen, sosiaalisen ja fyysisen toimintakyvyn näkökulmasta ja siihen tuotu konkreettisia ja selkeitä esimerkkejä, mitä voi mallintaa omassa työyhteisössä.”

Tässä Luova Puu-yrittäjän kommentissa huomattiin, että opas oli selkeästi ja johdonmukaisesti laadittu, ja otettu huomioon niin työntekijän kuin työnantajan näkökulma työhyvinvoinnissa. Oli myös ilo huomata, että yrittäjä huomasi, että oppaassamme painotettiin työn mielekkyyttä sekä työmotivaatiota, koska siihen pyrimmekin – huokuuhan hyvinvoiva työntekijä koko työyhteisöön sekä asiakkaisiinkin saakka. Muutenkin kommentissa huomattiin positiivinen sävy.

Tästä voidaankin johtopäätöksenä todeta, että oppaamme oli konkreettisesti ja käytäntöä ajatellen onnistunut, koska tosiaan kommentti, että yrittäjä itsekkin voisi tätä käyttää omassa työyhteisössään, vahvasti oppaan laatimisen onnistumista sekä sitä, että tällaisella oppaalla ravintola-alan pienille yrityksille on tarvetta ja täten tämä vahvasti myös opinnäytetyömme ajankohtaisuutta ja merkityksellisyyttä.

Toinen haastattelumme ja opastamme kommentoinut ja jatkoehdotuksia antanut pienyrittäjä oli kuopiolaisen Kahvila Kanelin yrittäjä. Hän kommentoi seuraavanlaisesti:

”oikein hyvä opas on ja monipuolisesti kerrottu asioista. Hyvin olette avanneet hyvinvoinnin moninaisuuden ja ottaneet kantaa myös sosiaalisiin ja henkisiin kantoihin. Jos jotain jäin kaipaamaan niin ehkä laajempaa avautusta kehityskeskusteluista ja esimerkkejä keskusteluun liittyen. Kehityskeskustelut ovat hyvälle esimiehelle erinomainen työkalu.”

Tästä kommentista huomattiin, että opas oli monipuolinen ja yrittäjä piti myös muun kuin fyysisen työhyvinvoinnin esille tuomisesta, mikä oli oppaan tarkoituskin – olla monipuolinen eikä tuoda vain yhtä näkökulmaa esille. Jatkoehdotuksena saatiin kehityskeskustelun laajempaa käsittelyä ja esimerkkejä siihen.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa peilaamme oppaastamme saamia kommentteja tietoperustaamme sekä omaan ammattitaitoomme. Saimme kommentteja kahdelta kuopiolaiselta pienyrittäjältä.

”Sitä voi käyttää osana työntekijän perehdytystä.”

Saimme paljon hyviä kommentteja oppaaseemme liittyen. Esimerkkinä tähän, toinen kommentoijistamme haluaa ottaa oppaan käyttöön omaan yritykseensä ja perehdyttää sen avulla omia työntekijöitään. Perehdytys on äärimmäisen tärkeää työntekijän hyvinvoinnin kannalta.

Perehdytyksessä on hyvä käyttää esimerkiksi juuri työkykytaloa. Työkykytalon mallin mukaan johto sekä esimiestiimi on koko ajan kommunikaatiossa työntekijän kanssa ja tällä tavalla pyritään saamaan mahdollisimman hyvä tasapaino työntekijän sekä tämän tekemän työn välille. Tässä kohdassa on juuri hyvä huomata työntekijän taitotaso ja se, että tarvitseeko hän vielä perehdytystä. Työsuhteen alussa on kaikista parhain kiinnittää perehdytykseen huomiota, niin mahdollinen irtisanoutuminen ja ylikuormitus ehkäistään ajoissa. (Johda terveyttä 2018, 18–20)

”Asiat oli hyvin pohdittu niin työntekijän näkökulmasta, kuin työnantajan. Asiat olivat kuvailtu selkeästi ja johdonmukaisesti. Mielestäni oli hyvä, että painotitte, millainen tärkeys on motivaatiolla, oli ja työn mielekkyydellä. Pidin siitä, miten kokonaisvaltaisesti oli mietitty asioita työyhteisön kannalta: henkisen, sosiaalisen ja fyysisen toimintakyvyn näkökulmasta ja siihen tuotu konkreettisia ja selkeitä esimerkkejä, mitä voi mallintaa omassa työyhteisössä.”

Perehdyttämällä pystytään vaikuttamaan myös motivaatioon. Jokaisella työntekijällä on varmasti asioita työssään mitkä hän kokee mielekkäämmäksi kuin toiset. Esimerkiksi kahvila työssä joku saattaa tykätä enemmän erikoiskahvien valmistuksesta kuin tuotteiden valmistuksesta. Jos tilanne on tämänlainen, niin on hyvä keksiä jokin keino millä tavalla pystyisi motivoimaan itseään myös niissä asioissa mitkä eivät ole niin mielekkäitä. Joten näitä asioita on myös tärkeää miettiä jo perehdytys vaiheessa ja perehdyttäjä voi toimia myös apuna oikeiden tapojen löytämiseen. Kun kaikki tekeminen on mielekkäämpää myös ne mistä ei tykkää, niin motivaatio kasvaa ja oppiminen on helpompaa sekä mukavampaa. (Oppiminen työssä 2019, 6.4)

”Asiat oli hyvin pohdittu niin työntekijän näkökulmasta, kuin työnantajan. Asiat olivat kuvailtu selkeästi ja johdonmukaisesti. Mielestäni oli hyvä, että painoititte millainen tärkeys on motivaatiolla, oli ja työn mielekkyydellä. Pidin siitä, miten kokonaisvaltaisesti oli mietitty

asioita työyhteisön kannalta: henkisen, sosiaalisen ja fyysisen toimintakyvyn näkökulmasta ja siihen tuotu konkreettisia ja selkeitä esimerkkejä, mitä voi mallintaa omassa työyhteisössä.”

Työyhteisössä voidaan samaistua keskenään ja tämä tapahtuu aina vuorovaikutuksessa muihin ihmisiin työyhteisössä sekä se auttaa löytämään sosiaalisen identiteetin, sekä muokkaa roolien löytymistä yrityksessä. Tämä asia vaikuttaa työyhteisöön valtavasti. (Kulttuurin voima ja vaikutus 2015, 100)

Tässä on esimerkkejä, jotka tämän opinnäytetyön tekijät ja kommentoija oli kokenut hyväksi.

Alle on lueteltu tunnusmerkkejä hyvälle työkaverille. Näillä tavoilla työilmapiiri pysyy hyvänä pitkällä tähtäimellä ja saadaan työntekijöitä sitoutettua työpaikkaan:

- Jokainen keskittyy työskentelemiseen työpaikalla
- Olet avuksi työkavereille, jos hän tarvitsee apua
- Annat palautetta oikealla tavalla, eli muista positiivinen ja rakentava palaute. On hyvä myös itse osata ottaa palautetta vastaan muilta eikä siitä saa pahastua, jos saa rakentavaa palautetta.
- Käytöstavat: ei selän takana pahaa puhumista vaan täytyy olla luotettava ja rehellinen ja sanoa asiat henkilölle itselleen eikä juoruilla.

Tässä on oppaastamme otettuja esimerkkejä, jotka auttavat pitämään henkistä työhyvinvointia hyvänä:

- Henkinen työhyvinvointi pysyy organisaatiossa voimissaan seuraavilla toimenpiteillä:
- Esimiehenä keskustele avoimesti työntekijöidesi kanssa ja kuuntele heitä ilman ennakkoluuloja, jos heillä on jotain sanottavaa.
- Motivoi työntekijöitäsi heille sopivilla motivaattoreilla. Ne voivat olla esimerkiksi palkkabonus, kulttuuri- ja liikuntaselvit tai hyvitetty lounas.
- Pidä kannustava ilmapiiri yllä työyhteisössä. Ketään ei jätetä ulkopuolelle. Luottamuksellinen ilmapiiri on todella tärkeä ylläpitää.
- Viestinnän on olennaista olla avointa ja suoraa. Koita antaa palautetta kannustavasti, jotta työntekijän motivaatio ja mieliala eivät lannistu.

- Joustavuus on tärkeää. Jotta työn ja vapaa-ajan tasapainottelu ei menisi hankalaksi, työaikajousto on tärkeää henkisen työhyvinvoinnin johtamisessa. Tässä on tärkeää molemminpuolinen joustaminen; jos esimies joustaa tarvittaessa, myös työntekijän on tärkeä joustaa.

Tässä on toisen yrittäjän kommentti:

”oikein hyvä opas on ja monipuolisesti kerrottu asioista. Hyvin olette avanneet hyvinvoinnin moninaisuuden ja ottaneet kantaa myös sosiaaliin ja henkisiin kantoihin. Jos jotain jäin kaipaamaan niin ehkä laajempaa avautusta kehityskeskusteluista ja esimerkkejä keskusteluun liittyen. Kehityskeskustelut ovat hyvälle esimiehelle erinomainen työkalu.”

Kehityskeskustelut ovat äärimmäisen tärkeitä, eikä niitä pidä unohtaa. Kehityskeskustelut ovat kuitenkin tärkeää hoitaa hyvin, koska pahimmissa tapauksissa ne eivät ole hyödyllisiä. Ne voivat huonosti hoidettuna vaikuttaa negatiivisesti uuden työntekijän oppimiseen, motivaatioon sekä yleiseen hyvinvointiin. Parhaimmissa tapauksissa se auttaa yritystä luomaan uusia ideoita liiketoimintaansa sekä erilaisia innovaatioita. Kehityskeskusteluissa on myös positiivista se, että työntekijällä sekä esimiehellä on suora puheyhteys. (Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu 2016, 13)

Olemme käsitelleet laajasti henkistä työhyvinvointia ja millä tavalla sitä pystyy parantamaan. Esimies voi kysyä työntekijältä kysymyksiä tämän henkistä tilaa varmistaessa. On kuitenkin tärkeä muistaa, että kysymykset ovat muotoiltu oikein ja ne ovat asiallisia josta työntekijää kohden. Tässä esimerkkikysymyksiä:

- Mitä kaipaavat työpaikalle?
- Miten voit?
- Onko jotain mielen päällä josta, pitäisi puhua?

Olemme käsitelleet oppaassamme useampaa lähestymistapaa, jotta jokaiselle löytyisi mieluinen polku. Olemme pyrkineet käsittelemään aiheet mahdollisimman monipuolisesti, ja siitä olemme myös saaneet kehuja.

6 Pohdinta ja yhteenveto

Päätavoitteena oli luoda työhyvinvoinnin johtamisen opas ravintola-alan pienille yrityksille. Ensimmäisenä alatavoitteena oli tutustua erilaisiin työhyvinvoinnin oppaisiin, toisena alatavoitteena oli luoda työhyvinvoinnin opas ravintola-alan pienyrityksille. Kolmantena alatavoitteena oli työhyvinvointioppaan kehittäminen siitä saadun ravintola-alan pienyrityksien palautteiden perusteella.

Päätavoitteessa onnistuimme, eli saimme luotua työhyvinvoinnin johtamisen oppaan ravintola-alan pienille yrityksille. Ensimmäisenä alatavoitteena oleva työhyvinvoinnin erilaisiin oppaisiin tutustuminen oli myös onnistunut, suurille yrityksille varsinkin on paljon jo olemassa olevia työhyvinvoinnin oppaita. Näitä oli siis hyvä tutkia, ja miettiä samalla meidän oppaamme näkökulmaa eli oppaan luomista pienille yrityksille. Monissa isoille yrityksille tarkoitetuissa työhyvinvoinnin johtamisen oppaissa käydään suurpiirteisesti läpi työhyvinvointia, ja tämä sai meidät miettimään enemmän yksityiskohtaista tietoa oman oppaan luomisessa.

Toisena alatavoitteena oli luoda työhyvinvoinnin opas ravintola-alan pienyrityksille. Saimme myös kahdelta ravintola-alan pienyritykseltä kommentteja ja kehitysehdotuksia oppaaseemme. Yrittäjien antamissa kommentteissa ja kehitysehdotuksissa oli muun muassa mainintaa, että opas otettaisiin mielellään käyttöön, mutta esimerkiksi terveyden näkökulmaa työhyvinvointiin toivottiin otettavan enemmän huomioon. Kolmas alatavoite toteutui myös, saamiemme pienyrityksien kommenttien ja palautteiden perusteella opasta oli hyvä kehittää vielä eteenpäin lopulliseen muotoonsa.

Voimme molemmat sanoa, että onnistuimme opinnäytetyön tekemisessä hyvin ja olemme ylpeitä lopputuloksesta, jonka saimme ongelmista huolimatta kasaan. Aloitimme tämän opinnäytetyön tekemisen tammikuussa 2021, tällöin meillä oli jo uusi ohjaaja, joka toi uutta motivaatiota ja innostusta opinnäytetyön tekemiseen. Olimme jo vuoden 2020 alkupuolella aloittaneet opinnäytetyötä, mutta kaikkien muiden seikkojen takia se tosiaan aloitettiin kunnolla vasta tammikuussa 2021.

Yhteistyömme sujui mutkattomasti ja työnjakokin onnistui ja saimme hyvin jaettua aiheita, joista etsimme lähteitä ja kirjoitamme opinnäytetyöhön. Pidimme aina aika-ajoin Teams-tai Zoom-palaverit, joissa kartoitimme tilannetta ja ideoimme yhdessä, mitä kirjoittaisimme ja kysyimme toisiltamme neuvoa, jos oli vaikea keksiä tekstiä johonkin osioon tai

kappaleeseen. Pidimme etäpalavereita keskenämme, koska koronatilanteen sekä maantieteellisen sijainnin/pituuden takia emme uskaltaneet sekä voineet tavata fyysisesti. Onneksi etäpalaverit kuitenkin luonnistuivat hyvin, eikä fyysinen näkemättömyys ainakaan yhtään hidastanut opinnäytetyömme tekemistä.

Opinnäytetyön aiheen valitseminen oli helppoa, koska kumpikin on kiinnostunut tästä kyseisestä aiheesta ja tämän aiheen tärkeyttä ei voi milloinkaan liikaa painottaa. Tämän takia valitsimme myös sen, että teemme parityönä tämän opinnäytetyön. Olemme molemmat myös sitä mieltä, että työhyvinvointi aiheena on sellainen, jota tulisi koko ajan kehittää ja siitä huolehtiminen toimii tietynlaisena perustana kaikille työntekijöille heidän työpaikoillaan.

Opinnäytetyön tekemisen aikana oma oppiminen ja motivaatiotaso ailahteli paljon. Välillä tuli tunne, että tätä ei saada pitkään aikaan päätökseen, mutta sitten taas suurimmaksi osaksi oli tunne, että teemme tässä parhaamme ja motivoimme toisiamme. Opinnäytetyön tekemistä helpotti se, että kumpikin tämän opinnäytetyön tekijä oli täysin samassa tilanteessa ja kaikesta opinnäytetyöhön liittyvistä asioista pystyttiin avoimesti puhumaan.

Hidasteena tämän opinnäytetyön myöhäiselle valmistumiselle on luonnollisesti oma henkilökohtainen elämä, opinnäytetyön tekijöillä kummallakin on täysipäiväiset työt, jolloin opinnäytetyötä tehtiin melkein kaikki vapaaksi liikenevä aika.

Ongelma tai hidastava tekijä tässä opinnäytetyössä oli menetelmäsuuntauksen muutos. Olimme alun perin aikoneet tehdä kyselytutkimuksen vain henkisestä työhyvinvoinnista, jonka vastausten perusteella olisimme tehneet johtopäätöksiä. Kuitenkin emme saaneet tarpeeksi vastauksia monista yrityksistä huolimatta, ja tämän takia myös opinnäytetyön tekeminen ja jatkuminen viivästyi monta viikkoa. Saimme ohjaajaltamme onneksi oivallisen idean tehdä tämä opas ja muuttaa täten opinnäytetyömme produktimuotoiseksi.

Otimme aikaillematta tästä ideasta kopin ja aloimme työstämään opasta. Samaan aikaan huomasimme, että olemme todella motivoituneita tämän opinnäytetyön ja oppaan tekemiseen, ja tuntuikin, että olisi jo heti alussa pitänyt ottaa opas menetelmäsuuntauksen muodoksi, koska siinä saa tuoda myös omaa osaamistaan ravintola-alalta mukaan. Tällainen opas ravintola-alan pienille yrittäjille on myös ajankohtainen ja tarpeellinen, koska yleisesti tällaiset työhyvinvointioppaat ovat tarkoitettu vain suurille toimijoille. Myöskin koronavirus-tilanteen takia työvoimaa on ravintola-alalla paljon, mutta koronan jälkeisessä maailmassa työvoimasta varmasti kilpaillaan tällä alalla.

Teimme heti tammikuun 2021 alussa selkeä aikataulun, milloin tietoperusta olisi valmis ja milloin koko opinnäytetyö olisi valmis. Opinnäytetyön palauttaminen viivästyi noin neljällä viikolla alun perin suunnittelemastamme aikataulusta, koska emme saaneet vastauksia tarpeeksi kyselyymme, ja jouduimme/pääsimme vaihtamaan kyselytutkimuksen oppaan tekemiseen.

Oppaan laatiminen oli uusi ja mielenkiintoinen projekti kummallekin ja opimme sen tekemisestä paljon uutta. Opas laadittiin melko nopeasti, koska saimme heti idean, millainen sen haluaisimme olevan ja mitä se sisältäisi.

Opinnäytetyössämme laadittu produkti eli opas on uutuusarvoltaan kiinnostava, koska monet työhyvinvoinnin johtamiseen laaditut oppaat ovat vain yleisesti isoille yrityksille, eikä suunnattu juuri ravintola-alan pienille yrityksille. Käyttöönotto oppaalle olisi myös mahdollinen, koska toinen ravintola-alan pienyrittäjästä, joilta pyysimme palautetta ja kommentteja oppaastamme, olisi valmis ottamaan sen omaan yritykseensä käyttöön apukädeksi työhyvinvoinnin johtamisessa.

Olemme tulleet myös yhdessä siihen tulokseen, että korona on vaikuttanut ihmisten motivaatioon paljon. Ihmiset eivät välttämättä jaksa vastata kyselyihin tai tehdä muitakaan kouluaskareita. Monet opiskelijat ovat joutuneet olemaan yksin, ja he eivät ole päässeet katsomaan perheenjäseniään samalla tavalla, joka on voinut olla monelle psyykkisesti raskasta. Tähän johtopäätökseen tulimme silloin, kun emme saaneet tarpeeksi vastaajia laatimaamme, testaamaamme ja lähettämäämme kyselyyn monista yrityksistä huolimatta.

Kuitenkin saimme lisättyä opinnäytetyöhömmme laadullisen tutkimusosion palautteen ja kommenttien saamisen osalta oppaastamme. Saimme kaksi kuopiolaista ravintola-alan pienyrittäjää kommentoimaan opastamme ja antamaan jatkoehdotuksia. Haastateltavien saaminen oli todella helpottavaa, koska kyselyn epäonnistuminen hieman lannisti motivaatiotamme. Oli kuitenkin iloinen asia, että he suostuivat opastamme lukemaan ja kommentoimaan.

Lähteet

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä - työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBBXDTEB#/kohta:1\(\(20\)TY\(\(d6\)HYVIN-VOINTI,\(\(20\)TY\(\(d6\)KYKY\(\(20\)JA\(\(20\)TERVEYDEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\):\(1.2\(\(20\)TY\(\(d6\)KYKY\(\(20\)/piste:b274](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/BAEBBXDTEB#/kohta:1((20)TY((d6)HYVIN-VOINTI,((20)TY((d6)KYKY((20)JA((20)TERVEYDEN((20)JOHTAMINEN((20):(1.2((20)TY((d6)KYKY((20)/piste:b274). Luettu: 27.1.2021.

Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HACBDXDTEB#/kohta:MIST\(\(c4\)\(\(20\)HYV\(\(c4\)\(\(20\)TY\(\(d6\)ILMAPIIRI\(\(20\)RAKEN-TUU?\(\(20\):\(Terve,\(\(20\)normaali,\(\(20\)estynyt\(\(20\)vai\(\(20\)sairas\(\(20\)yrityskulttuuri?\(\(20\)/piste:b331](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/HACBDXDTEB#/kohta:MIST((c4)((20)HYV((c4)((20)TY((d6)ILMAPIIRI((20)RAKEN-TUU?((20):(Terve,((20)normaali,((20)estynyt((20)vai((20)sairas((20)yrityskulttuuri?((20)/piste:b331) Luettu: 4.2.2021

Aarnikoivu, H. 2016. Kauppakamari. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. e-kirja. Luettu:16.11.2021

Gerhels, S. 2019. Employer branding for the hospitality and tourism industry: Finding and keeping talent. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. E-book. Luettu: 14.9.2021.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.9.2021.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516822>. Luettu: 3.8.2021.

Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen P. Johda suoritusta. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 14.9.2021.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. E-kirja. Luettu:26.10.2021

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.9.2021.

Kotimaisten kielten keskus. Ohjeita ohjeiden tekijöille - Vinkkejä ohjetekstin tekijöille. Luettavissa: https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille. Luettu: 16.5.2021.

- Kumari, N. 2011. European Journal of Business and Management. Vol 3, No.4. Luettavissa: <https://positivepsychology.com/job-satisfaction/> Luettu: 5.4.2021
- Kuopias, P. & Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789523455634>. Luettu:15.11.2021
- Kuusela, S. 2015. Talentum Media. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. e-kirja. Luettu:16.11.2021
- Launis, M. & Lehtelä, J. 2011. Ergonomia. Työterveyslaitos. Tammerprint. Tampere. Luettavissa: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136841/978-952-261-059-1_Ergonomia.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu: 13.5.2021.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. & Avolio, B. 2015. Psychological Capital and Beyond. Oxford University Press. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=1913330>. Luettu: 4.5.2021.
- Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.
- Nummelin, T.2008. Stressin haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Sanomapro. Luettavissa: <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GABBCXCTDG#kohta:22>. Luettu: 19.11.2021
- Opetushallitus. Tarpeet. 2021. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/miina-ja-ville-opettajan-oppaita/miina-ja-ville-etiikkaa-etsimassa-10>. Luettu: 22.2.2021.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Tampere. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu: 21.1.2021.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167> Luettu: 23.5.2021
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat - työkirja. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy. Luettavissa: https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf. Luettu: 21.1.2021.

Suomen Mielenterveysseura 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla - Yhteinen etu. Paino-
prisma Oy. Luettavissa: http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf. Luettu: 26.1.2021.

Stephoe-Warren, G. 2013. Occupational psychology: An Applied Approach. Pearson
Education Limited.

Työterveyslaitos. Ergonomia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/ergonomia/> Luettu: 20.05.2021

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.
Luettu: 20.1.2021.

Työturvallisuuskeskus. Työhyvinvointiarvio. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyokalut_ja_kehittaminen/tyohyvinvointiarvio#90e78089. Luettu: 20.1.2021.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvaluuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>.
Luettu: 21.1.2021

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. 2012. Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Espoo. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Luettu: 14.9.2021.

Tuominen, K. Parviainen, K. Malmberg, L. Development Models, Well-being at work- Excellence Criteria, 2011. Benchmarking. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=3384426>. Luettu: 19.11.2021

Liitteet

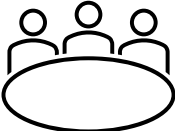
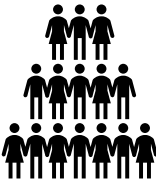

Liite 1. Opas työhyvinvoinnin johtamiseen ravintola-alan pienille yrityksille.

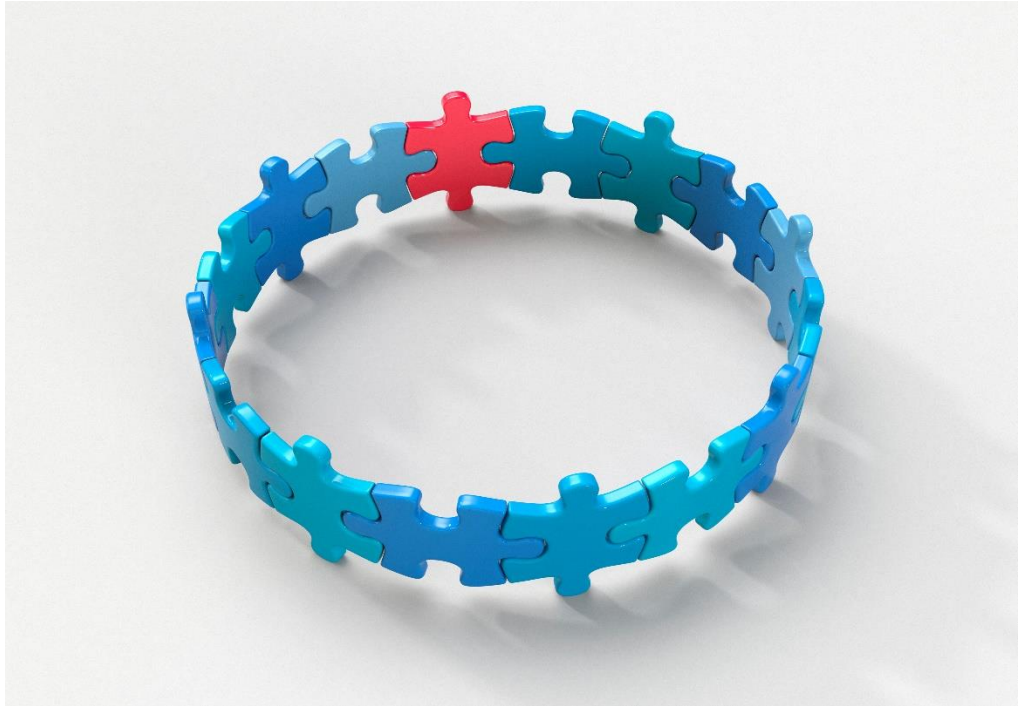


Opas työhyvinvoinnin johtamiseen ravintola-alan pienille yrityksille

AINO LINDQVIST & LILLI MUSTONEN

Sisällysluettelo

Johdanto.....	39
Henkisesti hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö – miten sitä voi ylläpitää.....	40
 Työkyvyn ohjaaminen työyhteisössä	43
 Työyhteisö	48
 Työturvallisuus ja fyysinen työhyvinvointi	50
Perehdyttäminen ravintola-alalla	52



(Word-kuvapankki)

Johdanto

Tämä opas on tarkoitettu pienille ravintolayrityksille työhyvinvoinnin johtamisen aputyökaluksi. Oppaassa käydään läpi työhyvinvoinnin keskeisiä ominaisuuksia. Toivomme, että tämä opas auttaa sinua johtamaan työhyvinvointia työyhteisössäsi. Tämä opas auttaa ennaltaehkäisemään ongelmia ja pahassa tilanteessa auttaa pääsemään niistä yli.

Jotta yritys voi hyvin, työntekijöiden työhyvinvointi on äärimmäisen tärkeä olla kunnossa. Tässä oppaassa käymme läpi henkistä työhyvinvointia ja miten sitä voi ylläpitää, ja mikä määrittää hyvinvoivan työntekijän ja työyhteisön. Aiheena on myös työkyvyn johtaminen työyhteisössä ja työkyvyn varhaista tukea sekä mitä nämä tarkoittavat, työyhteisön merkitys työhyvinvointiin sekä työturvallisuutta ja fyysistä työhyvinvointia.

Henkisesti hyvinvoiva työntekijä ja työyhteisö – miten sitä voi ylläpitää



Henkisen työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää, varsinkin ravintola-alalla. Jo valmiiksi fyysisen työn takia, on henkinen jaksaminen työssä yksi tärkeimpiä asioita. Fyysistä työhyvinvointia on tutkittu jo yli sata vuotta, mutta psyykkisen työhyvinvoinnin tutkiminen tuli siihen mukaan vasta myöhemmin.

Henkisestä työhyvinvoinnista puhuttaessa, on Fred Luthansin määrittelemä psykologinen pääoma tärkeä käsite. Psykologinen pääoma koostuu neljästä vahvuudesta, jotka ovat it-seluottamus, toivo, (realistinen) optimismisuus ja sitkeys. Näiden neljän vahvuuden avulla luodaan kilpailukykyä ja kestävyyttä.

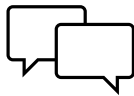
Esimiehen on tärkeää pitää yllä avointa keskustelukulttuuria työntekijöidensä kanssa, motivoida heitä ja muistaa antaa aina tilaisuuden tullen positiivista palautetta.

Henkinen työhyvinvointi pysyy organisaatiossa voimissaan seuraavilla toimenpiteillä:

- Esimiehenä keskustele avoimesti työntekijöidesi kanssa ja kuuntele ilman ennakkoluuloja, jos heillä on jotain sanottavaa
- Motivoi työntekijöitäsi heille sopivilla motivaattoreilla. Ne voivat olla esimerkiksi palkkabonus, kulttuuri- ja liikuntasetelit tai hyvitetty lounas.
- Pidä kannustava ilmapiiri yllä työyhteisössä. Ketään ei jätetä ulkopuolelle. Luottamuksellinen ilmapiiri on todella tärkeä ylläpitää.
- Viestinnän on olennaista olla avointa ja suoraa. Koita antaa palautetta kannustavasti, jotta työntekijän motivaatio ja mieliala eivät lannistu.

- Joustavuus on tärkeää. Jotta työn ja vapaa-ajan tasapainottelu ei menisi hankalaksi, työaikajousto on tärkeää henkisen työhyvinvoinnin johtamisessa. Tässä on tärkeää molemminpuolinen joustaminen; jos esimies joustaa tarvittaessa, myös työntekijän on tärkeää joustaa.

Kysyttäessä työntekijältä hänen elämästään tai voinnistaan, on tärkeää esimiehen tuntee työntekijä, jotta osaa kysyä asiallisia kysymyksiä, ettei työntekijä tunne itseään vaivautuneeksi tai ei tunne, että häntä tentataan. Tässä esimerkkikysymyksiä, joita esimies voi työntekijältään kysyä, jotta henkinen työhyvinvointi säilyy eikä koeta ongelmaa, jossa työntekijä on loppuun palanut:



Mitä...	<ul style="list-style-type: none"> • kuuluu? • muuttaisit työyhteisössä, jos voisit? • kaipaat työpaikalle?
Miten...	<ul style="list-style-type: none"> • voit? • työyhteisö mielestäsi käyttäytyy yhdessä? • palaudut työpäivän jälkeen, tunnetko olosi rentoutuneeksi sen avulla?
Onko...	<ul style="list-style-type: none"> • henkinen jaksamisesi tarpeeksi hyvä? • jotain mielen päällä, josta pitäisi puhua? (tässä tärkeää myös henkilökohtaisen elämän aspekti) • vastuusi liian iso työpaikalla?

Poissaoloja tutkittaessa on esimiehen olennaista tarkastaa, onko työntekijällä jatkuvasti jokin tietty syy poissaololleen. Jos kyseessä on psyykinen vaiva, on tärkeää antaa tukea ja toimia tilanteen mukaan. Esimerkiksi tällaisessa tilanteessa voi ehdottaa työntekijälle, että hänet lähetettäisiin työterveyden kautta ammattilaiselle, jolle hän voi puhua ongelmistaan.

Jos työntekijän poissaolot haittaavat työyhteisön toimintaa, mieti, onko sille konkreettisia esimerkkejä:

- vaikeuksia selvitä arkisista työtehtävistä
- myöhästelyt ja unohdukset
- muiden työntekijöiden palaute

- mahdolliset erimielisyydet ja eristäytyminen työyhteisössä

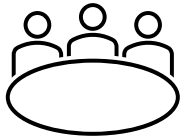
Näin myös sairauspoissaolot vähenevät ja työntekijän sekä esimiehen stressi vähenevät. Tällaisia tilanteita voi myös ennaltaehkäistä pitämällä keskusteluja tietyn väliajoin, joissa kyselee työntekijän vointia ja antaa työntekijälle tilaisuuden kertoa luottamuksellisesti mahdollisista ongelmistaan ja kehityskohteista. Sairauspoissaoloista keskustellessa, on tärkeä luoda luottamuksellinen ilmapiiri työntekijän sekä esimiehen välillä eikä missään nimessä painostava:

- terveys tulee aina edelle, ei työ
- onko lyhyt sairausloma parempi tarpeeksi ajoissa, kuin loppuun palaneen työntekijän mahdollisesti pitkäkin sairausloma

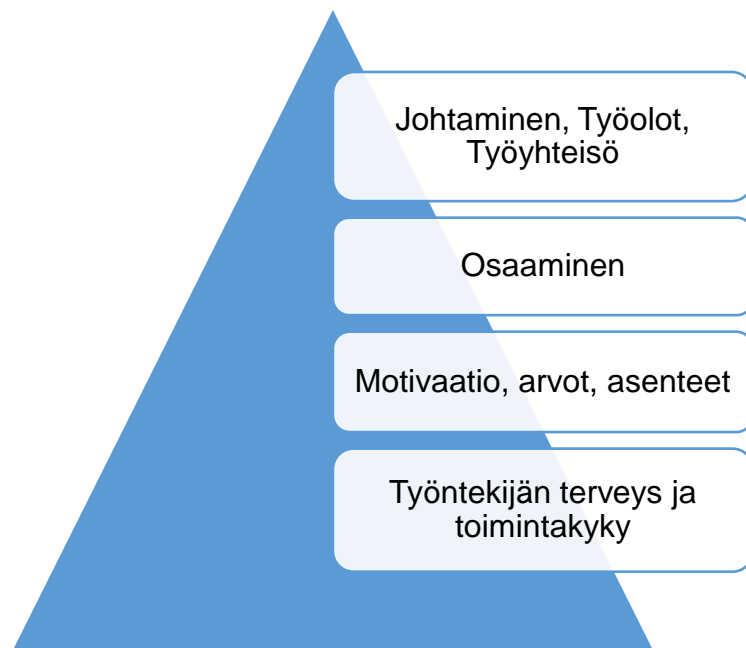
Millaista on sitten toimiva työhyvinvointi ravintola-alalla työntekijän näkökulmasta? Alla olevassa kuviossa se on yksinkertaistettuna.



Työkyvyn ohjaaminen työyhteisössä



Työkyvystä huolehtiminen on erityisen tärkeää ravintola-alalla. Työkykyyn vaikuttaa moni asia samanaikaisesti ja on tärkeää, että jokainen niistä on tasapainossa. Kun esimies tutkii työntekijöiden työkykyä, apuna voi käyttää työkykytaloa. Työkykytalo koostuu työntekijän henkilökohtaisista voimavaroista sekä johtamisesta, työkyvystä sekä myös itse työstä. Esimies voi käydä yhdessä työntekijän kanssa työkykytalon kohtia läpi. Jos prosessin aikana tulee ilmi kohtia, jotka vaativat selvitystä, niin niihin on helpompi reagoida, kun ongelman lähde tiedetään.

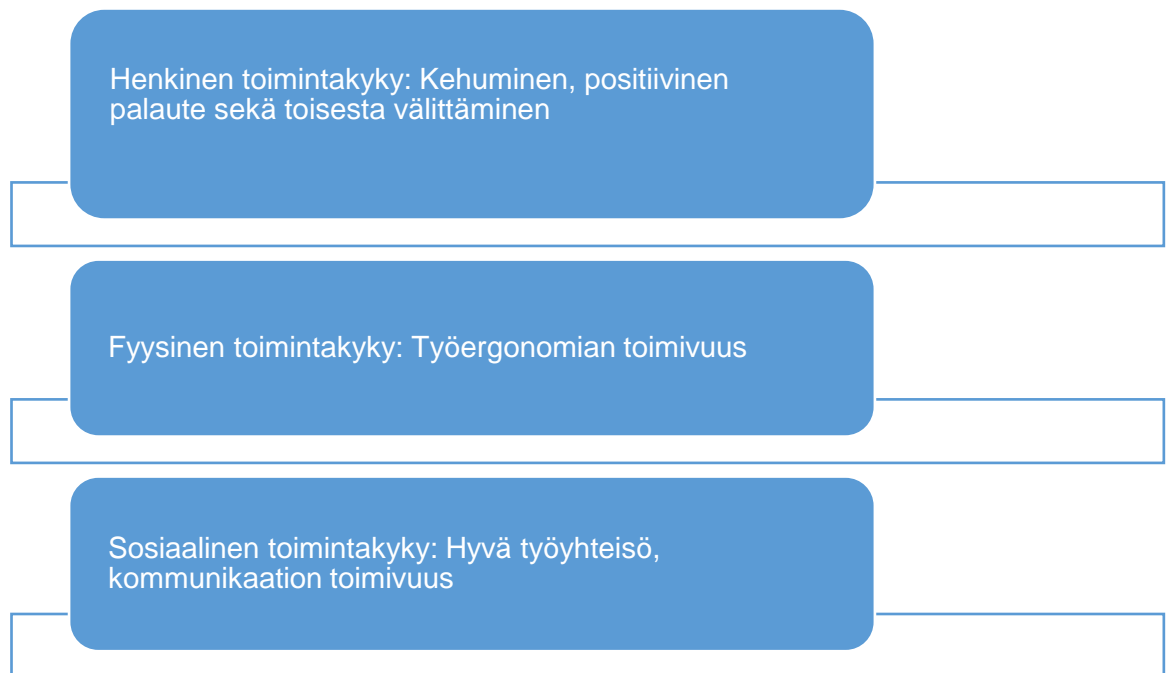


Johtaminen on koko ajan läsnä jokaisessa toimenpiteessä ja se pitää talon jokaista kerrosta pystyssä. On kuitenkin tärkeää, että esimies/työnantaja pitää huolta siitä, että työolot ovat tarpeeksi hyvät työntekijöille. Osaamis-kerroksen kohdalla on esimiehen tärkeää huomata työntekijän osaamisen taso. Jos vaikka taidot ei vielä riitä tarpeeksi hyvin niin lisäperehdytys voisi varmasti auttaa. Jos työ on liian kuormittavaa niin siitä voi tulla suurempia haittoja koko työyhteisölle, jos niihin ei reagoida tarpeeksi ajoissa.

On myös työntekijän vastuulla pyytää apua, jos jokin ei suju tai ei jotain asioita osaa. Esimiehen on tärkeää luoda työyhteisöön sellainen ilmapiiri, että epävarmuuksista on helppo avautua.

On tärkeää, että motivaatio säilyy työnteossa, jotta työntekijä voi pistää itselleen tavoitteita. Myös esimies voi pitää erilaisia myyntitavoitekilpailuja. Ainoastaan työntekijä voi vaikuttaa omaan asenteeseensa ja siihen millä tavalla kohtaa työn, mutta kaikkien osa-alueiden tulee olla tasapainossa, jotta töihin on mukava tulla. On myös tärkeää, että koko työyhteisö jakaa samoja arvoja ja on tärkeää myös, että työntekijä pystyy seisomaan yrityksen arvojen takana.

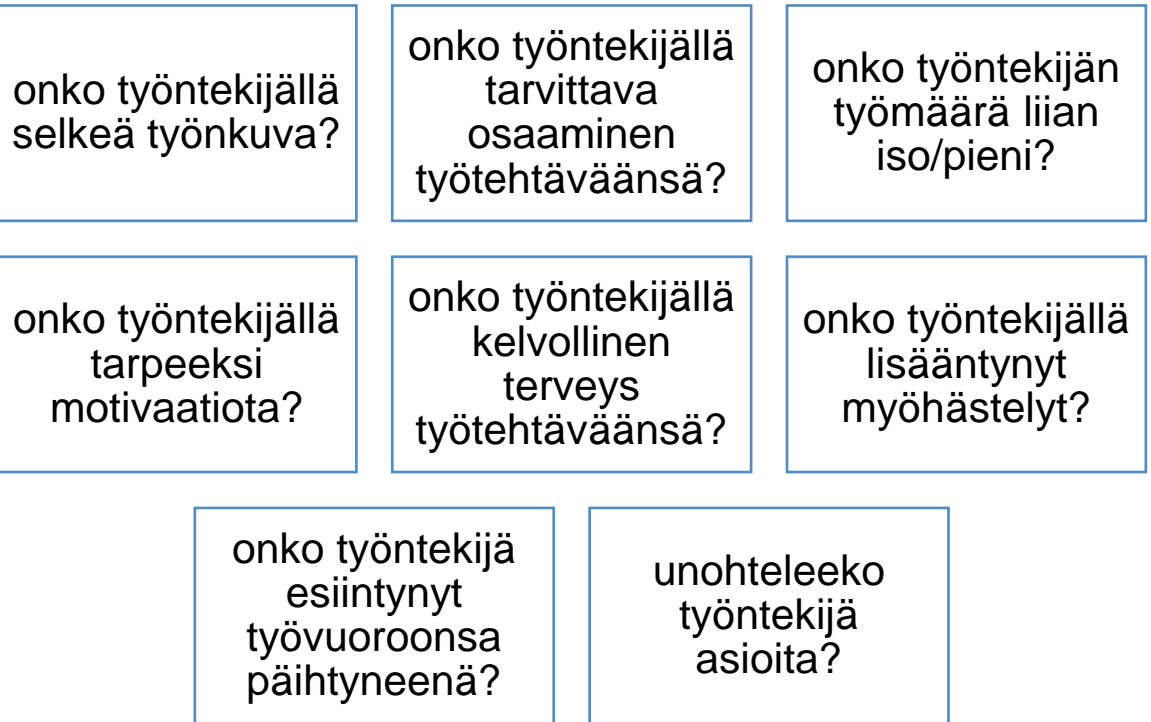
Työntekijän terveys ja toimintakyky muodostuvat henkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Näiden asioiden toimivuuteen kannattaa kiinnittää huomiota.



Työkyvystä ja työhyvinvoinnista yleisesti puhuttaessa tulee esille myös käsite ”[työkyvyn varhainen tuki](#).” Tämä käsite tarkoittaa siis sitä, että tehdään [toimenpiteitä](#), jotka edistävät työkykyä ja ehkäisee työkyvyn heikentymistä.

Esimies:

Jos huomaat työntekijän työkyvyssä ongelmia, tällöin havaitaan työkyvyn tuen tarve. Seuraavilla esimerkkikysymyksillä voit selvittää, onko työntekijällä tällaisia ongelmakohtia:



Ravintola-alalla varsinkin tarvittava osaaminen työtehtäväänsä on äärimmäisen tärkeä. Tarjoilijan koulutuksen saanut ei tällöin voi toimia a la carte -kokkina, jossa käsitellään kuumenevia laitteita ja teräviä veitsiä. Työnkuvan selkeys on myös tärkeä, tietääkö esimerkiksi aamiaiskokki hänen vastualueensa työpaikalla. On myös äärimmäisen tärkeä pitää työntekijän työmäärä sopivana, jotta ylitöitä ei kertyisi, joka sitten vaikuttaa sekä henkiseen että fyysiseen työhyvinvointiin.

Ravintola-alalla myös päihteettömyys työvuoron aikana on todella tärkeää. Siihen on vakavasti puututtava, jos huomaa työntekijänsä/esimiehensä olevan jonkin päihteen vaikutuksen alaisena. Silloin ei ole kenelläkään turvallista olla.

Esimiehen ja työntekijän **varhaisen tuen keskustelun** lopputulemana syntyy johtopäätöksiä, joissa joko:

1. asian annetaan olla ja käydään uusi keskustelu jonkin ajan päästä, jos sille on tarvetta
2. esimies puuttuu ongelmiin ja selvittää, pystyykö töitä järjestää uudelleen tai eri tavalla kuin nykyinen tapa sekä onko mahdollista kouluttaa työntekijä.
3. työntekijän terveys on jo siinä voinnissa, että työssäjaksaminen on vaaka-
laudalla ja työntekijän olisi hyvä mennä työterveyslääkäriin.

4. pidetään työterveysneuvottelu, jossa työterveyslääkäri- ja hoitaja mukana, jos tarvitaan työterveysammattilaisten apua ja näkemystä.

Näihin johtopäätöksiin täytyy olla keskustelun molempien osapuolien suostumus, eikä ketään saa pakottaa mihinkään.

Jos päädytään 1. vaihtoehdon lopputulemaan, mutta havaitaan esimerkiksi pientä motivaatio-ongelmaa, on siitä tärkeä keskustella ja työterveyslääkärin todistus mahdollisille poissaoloille olisi suotavaa toimittaa työpaikalle, jotta luottamus säilyy.

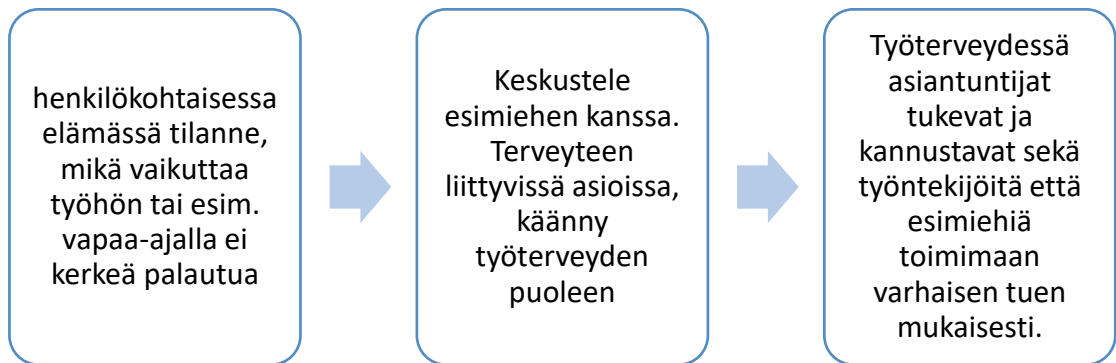
Jos taas päädytään 2. vaihtoehdon lopputulemaan, selvitetään, onko ongelmia seuraavissa asioissa. Jos on, niin niihin puututaan ja keksitään ratkaisut, jotta työntekijän työssä jaksaminen säilyy:

- kiusaaminen
- henkilökemiat ja vuorovaikutusongelmat työyhteisössä
- luvattomia poissaoloja → kaikista lääkärintodistus, ei omaa ilmoitusta
- työergonomian puute tai vähyyys
- työtehtävien epäreilisuus verrattuna muuhun työyhteisöön
- työ ei vastaa omaa osaamistasoa → työtehtäviä karsitaan
- kouluttamattomuus työtehtävään → koulutuksia järjestetään, jotta varmistetaan työn osaavuus

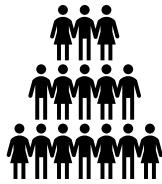
Lopputulemassa numero 3. työntekijän olisi hyvä mennä työterveyteen ammattilaisten luokse. Keskustelussa on tullut selkeästi esille fyysisen työhyvinvoinnin, henkisen työhyvinvoinnin puute, tai pahimmassa tapauksessa esimies ei saa selville mikä mättää → silloin työterveyteen. Fyysisen tai henkisen työhyvinvoinnin puutteen huomaa muun muassa seuraavista piirteistä:

- selkä- tai niskavaiva, ei esim. pystytä kumartumaan ilman kipua tai kantamaan mitään kevyttäkään
- väsymys tai unettomuus
- ahdistuneisuus tai pelkotilat
- mielialanvaihtelut ja masentuneisuus
- kaikki työtehtävät tuntuvat ylitsepääsemättömiltä

Työntekijä:



Työyhteisö



Työyhteisö koostuu monesta erilaisesta ihmisestä, jokaisella heistä on erilaiset lähtökohdat. Kun ryhmä koostuu erilaisista, ihmisillä on silloin jokaisen arvot, kokemukset sekä uskomukset erilaisia. Erittäin tärkeää on, että ryhmässä kunnioitetaan toisen ihmisen arvoja ja uskomuksia sekä kokemuksia.

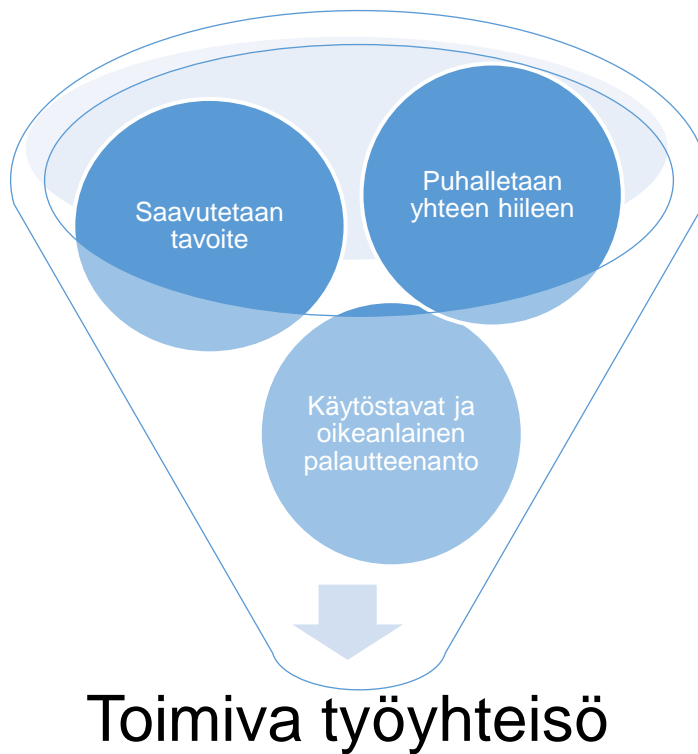
Hyvä työyhteisö koostuu näistä asioista:

- Luottamus
- Oikeudenmukaisuus
- Tavoitteiden selkeys ja selkeä johtaminen
- Toisen ihmisen ymmärtäminen ja tukeminen

Esimiehen on hyvä pitää säännöllisin väliajoin kehityskeskusteluja, joissa on hyvä tuoda mm. esille työyhteisössä olevia epäkohtia. Jos yllä mainitut kohdat eivät toteudu niin se vaikuttaa myös negatiivisesti työilmapiiriin. Huono työilmapiiri heijastuu herkästi myös ulkopuolisille ja se ei anna hyvää kuvaa yrityksestä asiakkaille.

Työilmapiiri on jokaisen työyhteisöön kuuluvan henkilön vastuulla. Sinun tulee huolehtia, että puhallatte yhteen hileen ja saavutatte tavoitteen, jonka olette mahdollisesti asettaneet

työryhmälle.



Tässä on hyviä tunnusmerkkejä hyvälle työkaverille, näillä tavoilla työilmapiiri pysyy hyvänä pitkällä tähtäimellä:

- Jokainen keskittyy työskentelemiseen työpaikalla
- Olet avuksi työkavereille, jos hän tarvitsee apua
- Annatte palautetta oikealla tavalla (positiivinen ja rakentava palaute). On hyvä myös itse osata ottaa palautetta vastaan muilta.
- Käytöstavat: ei selän takana pahaa puhumista vaan täytyy olla luotettava ja rehellinen.



Työturvallisuus ja fyysinen työhyvinvointi

Työturvallisuuden on tärkeä olla ajan tasalla ravintola-alan työpaikoilla ja sen pitäisi olla osana päivittäistä toimintaa. Pitämällä työturvallisuuden osana päivittäistä toimintaa työpaikalla sillä ennakoidaan vaaratilanteiden ehkäisemistä ja tiedostetaan vaara- ja haittatekijöitä.

Laissa on myös määritelty, että esimiehen/työnantajan täytyy huolehtia työntekijöidensä työturvallisuudesta, tarkkailtava työympäristöä ja estää vaaratekijöiden syntyminen. Työnantajan täytyy pitää työntekijänsä ajan tasalla ohjaamalla ja tarvittaessa täydentää annettuja ohjauksia, jotta vaara- ja haittatekijät olisivat minimissä työpaikalla.

Turvallinen työympäristö koostuu seuraavista asioista:

- työtilat
- melutaso
- ilmanlaatu
- laitteet ja koneet
- lämpötila
- yleinen siisteystaso

Varsinkin ravintola-alalla vaaratekijöiden minimoiminen on todella tärkeää. Työnantajan on varmistettava, että työntekijä tietää mitä tehdä mahdollisessa vaaratilanteessa ja muun muassa sen, minkälaiset kengät ovat turvalliset ravintola-alalla työskennellessä.

Työergonomian tulisi olla myös kunnossa ravintola-alalla. On muistettava ja muistutettava, että painavia asioita ei saa kantaa pitkää matkaa, vaan on käytettävä tarjoiluvaunua, jotta varsinkin selkä ei kipeytyisi ajan saatossa. Työergonomiaan ja -turvallisuuteen vaikuttaa myös töiden jakautuminen; yhdellä ihmisellä ei saisi olla kaikki selkää ym. rasittavat työtehtävät.

Työterveysasioissa ota selvää työterveys sopimuksesta ja ota sen ohjeiden mukaan yhteyttä terveydenalan asiantuntijoihin.

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on tukea työkykyä, jos esim. toipuminen vie pitkän aikaa ja tämä laki edellyttääkin reagointia, kun kyseessä on sairauspoissaolot. Tähän Työterveyslaitos on kehittänyt 30–60–90-menetelmän. Seuraavassa kuviossa on tämä Työterveyslaitoksen menetelmä mukailtuna ja yksinkertaistettuna.

Työnantaja - 30

- Ilmoita työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon, kun poissaolo on yhtäjaksoista tai lyhyemmissä jaksoissa yhteensä **30 päivää** vuoden sisällä

Työntekijä - 60

- Työkyvyttömyyden kestäessä **60 päivää**, työterveyslääkäri selvittää kuntoutuksen tarpeen

Työntekijä - 90

- Työterveyshuolto arvioi työntekijän työkyvyn. Työterveyslääkäri laatii A- tai B-lausunnon. Kelaan toimitetaan lausunto viimeistään, kun sairauspäivärahaa on maksettu **90 päivärahopäivältä**

Perehdyttäminen ravintola-alalla

Perehdyttäminen on äärimmäisen tärkeää ravintola-alalla. Esimiehen on välillä vaikea astua uusien työntekijöiden asemaan ja ajatella, että perusteellinen perehdytys on työntekijöille pidemmän päälle parempi.

Ravintola-alalla täytyy perehdytyksessä kiinnittää huomiota turvallisuuteen ja tuotteisiin sekä siihen, että ne ovat tasalaatuisia; jos osa työntekijöistä osaa tehdä tuotteita paremmin, niin se nähdään laatueroina. Myös huono perehdyttäminen voi vaikuttaa työpaikalla ilmapiiriin, jos vanha työntekijä joutuu koko ajan ohjaamaan uutta työntekijää vain sen takia, että perehdytystä ei ole tehty kunnolla.

Erityisesti ravintola-alalla perehdytysaika on aina todella vähäinen, joten hyödyksi on ”perehdytyslistat”, jotka tehdään aamu- ja iltavuoroon. Listoissa on kerrottu sanatarkasti, mitkä asiat tulee olla tehtynä vuorosta lähdettyä. Ne toimivat myös hyvinä apuvälineinä, jos olet avaamassa tai sulkemassa ravintolaa, kahvilaa tms. ensimmäistä kertaa.

Perehdytyksen vaiheiden välissä on hyvä pitää kehityskeskusteluita, jotta pystytään mittaamaan perehdyttämisen onnistumista ja sitä, että tuleeko sitä jollain tavalla mahdollisesti muuttaa.

Tässä esimerkki perehdytyslistoista. Jokainen yritys voi laatia listoja omien toimintatapojen mukaisesti.

Aamuvuoro

- Valot päälle
- Siisteyden tarkistaminen
- Tuotteiden esille laitto
- Kahvitankkien puhdistaminen
- Kahvien valmistus
- Kassa koneen avaus ja rahojen sisään laittaminen

Iltavuoro:

- Yleinen siisteys
- Kahvitankkien peseminen
- Vitriinin tyhjentäminen
- Hävikin merkkkaus
- Tilittäminen



Muistetaan pitää huolta toisistamme ja kaikkien työhyvinvoinnista.



Opas työhyvinvoinnin johtamiseen ravintola-alan pienille yrityksille.