

Esihenkilö- ja alaistaidot työhyvinvoinnin kehittämässä

Ulla Kokkonen

Alexandra Ribeiro de Oliveira

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2021

Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma

KOKKONEN, ULLA & RIBEIRO DE OLIVEIRA, ALEXANDRA:
Esihenkilö- ja alaistaidot työhyvinvoinnin kehittämisessä

Opinnäytetyö 35 sivua
Marraskuu 2021

Tässä opinnäytetyössä käsitellään esihenkilö- ja alaistaitoja työhyvinvoinnin kehittämisesä. Opinnäytetyössä pohdittiin tulevaisuuden muuttuvan työelämän osaamistarpeita, niin alaisen kuin esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyö on toteutettu keräämällä teoriaa ja tietoa muun muassa siitä, kuinka johtaminen ja alaistaidot vaikuttavat työhyvinvointiin ja kuinka näitä taitoja voi työntekijä itse kehittää.

Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä kirjallisuuden avulla työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin erityisesti esihenkilö- ja alaistaitojen näkökulmasta. Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin integroivaa kirjallisuuskatsausta. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla tässä työssä tutkittiin, jo olemassa olevia opinnäytetöitä ja niiden tutkimuksia työhyvinvoinnista pohjautuen tämän työn teoria osuuteen.

Tuloksista kävi ilmi, että hyvinvointi nähdään osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Organisaatioissa on ymmärretty työhyvinvoinnin tärkeys, mutta siihen tulisi panostaa vielä enemmän. Esihenkilöltä odotetaan johtamistaitoja, osaamisen kehittämistä, hyvää perehdyttämistä, suoritusten palkitsemista, ohjaamista tavoitteisiin. Esihenkilötaitoihin on selkeästi noussut sosiaaliset taidot, kuten tunteälykyys, empatia, kannustaminen, innostaminen, luottamus, avomielisyys ja arvostus.

Alaistaidot ovat tärkeässä roolissa työhyvinvoinnissa. Tärkeimmiksi alaistaitojen piirteiksi nousivat itsensä johtaminen, vastuu, positiivisuus, tasavertaisuus ja arvostus. Itsestään huolehtiminen on alaisen tärkeimpiä taitoja hallita, koska se vaikuttaa henkiseen ja fyysiseen jaksamiseen ja näin ollen sillä on suora yhteys työnmielekkyyteen ja -tehokkuuteen.

Asiasanat: työhyvinvointi, esihenkilötaidot, alaistaidot

ABSTRACT

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

KOKKONEN, ULLA & RIBEIRO DE OLIVEIRA, ALEXANDRA:
Supervisor's and Employees' Skills in the Developing of Well-being in the Workplace

Bachelor's thesis 32 pages, appendices 1 pages
November, 2021

This thesis focuses on the supervisor's and employees' skills in the ever-changing well-being in the workplace. The thesis considers changing skills needed in future employment area, from the employees' and as well from the supervisor's perspective. The thesis is written by collecting theory and data from different sources and perspectives about how the supervisors' and subordinates' skills effect the well-being at work and how these skills can be developed by the employees themselves.

The goal of the thesis was to explore the topic using literature. The approach of this thesis was an integrative literature review. Utilizing the integrative literature review, existing theses and their studies about well-being in the workplace were examined based on the theory of this thesis.

As a result, it was discovered that well-being is seen as a part of a holistic well-being in the workplace. The importance of well-being at work is understood in organizations, but it should be invested in even more. It is expected from the supervisor to have good leadership skills, developing of competence, rewarding performance, and steering to goals. In the supervisor's skills, social skills like emotional intelligence, empathy, encouragement, inspiring, trust, openness and respect have clearly risen in value.

Employees' skills have an important role in the well-being in the workplace. Self-management, responsibility, positivity, equality, and respect were perceived as the most important employees' skills. Taking care of yourself is one of the most important skills for the employee to master. Since it affects both mental and physical coping, it has a clear link to willingness to work and -efficiency.

Key words: well-being in the workplace, supervisor's skills, employees' skills

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	ORGANISAATIOKULTTUURI	6
	2.1 Organisaatiokulttuuri	6
	2.2 Toimintaympäristön muutokset	7
3	MUUTTUVA TYÖ.....	9
	3.1 Työelämän muutokset.....	9
	3.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet	10
	3.3 Työn mielekkyys	12
	3.4 Johtamisen haasteet.....	13
	3.5 Alaistaidot	15
	3.6 Esimiestaidot	15
	3.7 Tulevaisuuden johtaminen	16
4	TYÖHYVINVOINTI.....	18
	4.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet	18
	4.2 Työhyvinvoinnin portaat	20
5	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN	24
	5.1 Työn tausta, tavoite ja tarkoitus	24
	5.2 Aineistona käytetyt tutkimukset.....	24
	5.3 Syntetisoinnin tulokset	27
6	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	31
	LÄHTEET	33

1 JOHDANTO

Esihenkilö- ja alaistaidot työhyvinvoinnin kehittämisessä -opinnäytetyö sai alkunsa oman ammatillisen kasvun myötä. Kiinnostus aihetta kohtaan kasvoi ymmärryksestä työhyvinvoinnin ja työnmielekkyyden tärkeyden vuoksi. Ymmärrystä on lisännyt se, että opinnäytetyön kirjoittajat ovat toimineet molemmissa rooleissa ja näin ollen haluavat kehittää omaa työyhteisöään ja ammatillista osaamistaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä siihen, kuinka esihenkilö- ja alaistaidot vaikuttavat työhyvinvointiin. Työelämä elää murrosvaihetta, jossa työ ja työnkuva muuttuvat nopealla aikataululla. Opinnäytetyössä pohditaan tulevaisuuden muuttuvan työelämän osaamistarpeita, niin alaisen kuin esihenkilön näkökulmasta. Opinnäytetyö on toteutettu keräämällä teoriaa ja tietoa muun muassa siitä, kuinka johtaminen ja alaistaidot vaikuttavat työhyvinvointiin ja kuinka näitä taitoja voi työntekijä itse kehittää.

Työhyvinvointi on aiheena erittäin laaja, joten opinnäytetyössä käydään karkeasti työhyvinvointia läpi yleisellä tasolla. Lähdeaineistona käytettiin niin kirjallisia, kuin sähköisiä aineistoja. Näiden aineistojen pohjalta tehtiin kirjallisuuskatsaus aiemmin tehdyistä opinnäytetöistä, joissa on tutkittu työhyvinvointia matkailu- ja ravintolapalveluiden toimialalta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen perusteella selvittää, millaisia kehityskohtia työhyvinvoinnissa on ja miettiä niiden pohjalta kehitysideoita. Kirjallisuuskatsauksessa on haluttu erityisesti kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin trendeihin tällä hetkellä, tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja johtamiseen sekä esimiestyön haasteisiin.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

2.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on niin sanotusti perusolettamusten malli, joka on syntynyt jonkin määrätyn ihmisjoukon tai ryhmän jäsenten yhteisistä ajattelu- ja toimintatavoista. Se on syntynyt, kun on käsitelty sisäisiin ristiriitoihin ja ulkoiseen sopeutumiseen liittyviä ongelmia ja onnistumisia. Organisaatiokulttuuri koostuu uskumuksista, tavoista, perinteistä ja käytännöistä, jotka opitaan ryhmässä toimimisen kautta. Nämä arvot, joista organisaatiokulttuuri koostuu ovat pysyviä ja yhteisesti jaettuja (Laine 2013.)

Aaltio-Marjosolan (1992) mukaan organisaatiokulttuurin näkemykset on jaettava kahteen pääryhmään, joita ovat

1.Organisaatiolla on kulttuuri, ns. has-näkökulma. Tämän mukaan kulttuuri on yksi tekijä monien muiden toimintaan vaikuttavien tekijöiden ohella. Muita tekijöitä ovat mm. strategia, rakenne ja teknologia. Organisaatiokulttuuri on välillinen menestykseen ja tuottavuuteen, sitä voi kehittää haluttuun suuntaan. Näkemys korostaa välineellisyttä.

2.Organisaatio on kulttuuri, ns. Is-näkökulma. Tämän mukaan kyseessä on pitkäkestoinen muutosprosessi, joka ei ole kenenkään hallittavissa. Organisaatiokulttuurin muuttuminen on sidoksissa ajattelu- ja toimintatapojen muuttamiseen. Kulttuuria näin ollen toteutetaan yhteisessä toiminnassa koko ajan (Aaltio-Marjosola 1992.)

Organisaatiokulttuuri on yritysten tiedostamaton ja tiedostettu voimavara. Vahvan organisaation piirre on laaja arvojen hyväksyminen henkilöstön parissa. Tällöin työntekijät ja johtokin voivat elää samassa organisaatiossa, samaa maailmaa. Operatiivinen johtaminen paranee ja työntekijöiden vaihtuvuus vähenee. Organisaatio kulttuurin tehtävinä on yhteisen identiteetin tuottaminen, sitoutumisen edistäminen ja pelisääntöjen selventäminen. Kulttuuria muuttamalla organisaation kehittäminen on hidasta, sitä edistäviä asioita ovat mm. työntekijöiden ja esimiesten koulutukset, uudet arvo- ja periaatejulistukset, esimiehen ja avainhenkilöiden

vaihtuminen, uudet arviointi- ja palkitsemisperiaatteet, äkillinen ulkoinen muutos-paine, uusien käsitteiden, puhetapojen ja tarinoiden käyttöönotto, muutokset toimintatavoissa, fyysisessä toimintaympäristössä ja organisaatorakenteessa (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014, 340–358.)

Lämsä ja Uusitalon mukaan organisaatiokulttuurin osa-alueet ovat:

- Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, jotka vaikuttavat ihmisten päätöksentekoon ja käyttäytymiseen.
- Normit määrittävät kuinka ihmisen tulisi toimia. Taustalla voi olla virallisia toiminta ohjeita tai ihmisten epävirallisesti tiedostamia sääntöjä.
- Roolit ovat ihmiseen kohdistuvia käyttäytymisen odotuksia.
- Sankarit edustavat roolimallia, joita ihmiset pitävät toivottuina tai millaisia haluaisivat itse olla.
- Myytit ja kertomukset ovat legendoja, joiden alkuperää ei tiedetä ja ne ovat arvojen ja organisaatiokulttuurin epäsuoraa sanoiksi pukemista.
- Rituaalit ovat jokapäiväisessä käyttäytymisessä tapahtuvia toistuvia tapoja.
- Tabut ovat asioista ja ilmiöitä, joiden julkinen tuominen esille on kiellettyä.
- Artefaktit ovat ihmisten näkyviä onnistumisia ja aikaansaannoksia (Laine 2013; (Lämsä ja Uusitalo 2002.)

2.2 Toimintaympäristön muutokset

Lähes kaikkien organisaatioiden toimintaympäristö on viime vuosina muuttunut. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että vuoden 2008 jälkeen taloudellinen kasvu on koko yhteiskunnan tasolla pysähtynyt ja jopa laskenut. Aikaisempina vuosikymmeninä väestönkasvu sekä tuotteiden ja palveluiden kysyntä on luonut 3–5 % taloudellisen kasvun bruttokansantuotteen perusteella, jolloin myös inflaatio söi osan ostovoimasta. (Kauhanen 2016, 15–16.)

Nykyään toimitaan erilaisessa toimintaympäristössä. Menestyksellinen liiketoiminta ei perustu enää vain teknologian, tuotteen tai laadun varaan. On kyse myös kyvystä muuttua. Kyky muuttua on kilpailuetu itsessään. Taloustilanne vaihtelee nollan molemmin puolin. Vienti ei vedä, sillä kilpailukyky on menetetty kahdesta

eri syystä. Ei ole pystytty kehittämään asiakaslähtöisesti sellaisia tuotteita ja palveluita, joilla olisi kotimaassa tai maailmanmarkkinoilla riittävästi kysyntää. Suomessa muodollinen osaaminen on korkealla tasolla, mutta innovatiivisuudessa ja asiakasymmärryksessä emme ole lähelläkään maailman kärkeä. Huonoon kilpailukykyyn vaikuttaa myös huono kustannustaso, joka on liian korkea kilpailijamaihin verrattuna. Korkea kustannustaso ei johdu ainoastaan työvoimakustannuksista, vaan myös huonosta tuottavuuskehityksestä. Tässä yhteydessä voidaan jo todeta, että työhyvinvointi ja tuottavuus kulkevat käsikädessä (Kauhanen 2016, 15–16.)

3 MUUTTUVA TYÖ

3.1 Työelämän muutokset

Työn muutosta voi ja kannattaa ennakoida, jotta muutokseen voi vaikuttaa. Työ muuttuu hitaasti ja siksi muutosta voi olla vaikea huomata. Selkein muutos on tapahtunut työn merkityksessä. Milleniaaneille eli 1980–2000 syntyneille ja sitä nuoremmille työn sisältö on palkkaakin tärkeämpi. Globaali kilpailu vaikuttaa irtisanomisiin ja työn pysyvyyteen. Moni rutiinityö automatisoituu tekoälyn, robotiikan ja informaatioteknologian seurauksena. Se toisaalta tuhoaa nykyisiä työtehtäviä samanaikaisesti luoden uusia. Työn muutos ei tapahdu hetkessä. Muutos on uusi mahdollisuus, mutta myös uhka. Kilpailu, taloudelliset haasteet ja 24 h/ 7 pvän palveluyhteiskunta on lisännyt työhön liittyvien joustojen tarvetta niin työntekijöiden kuin organisaation näkökulmasta (Lintulahti n.d.) Työturvallisuuskeskus (2013) on havainnoineet työhön liittyviä haasteita ja muutoksia seuraavasti (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Työhön liittyviä haasteita ja muutostrendejä (TTK 2013, muokattu)

Organisaatiot, Työelämä	Työyhteisö, Yksilö	Hyvinvointi- ja työsuojelu
Teknologian, tietotekniikan ja siihen liittyvien sovellusten kehitys	Tietotekniikan ja sosiaalisen median hyödyntäminen	Riskien monimuotoisuus
Kansainvälistyminen	Monikielisyys ja -kulttuurisuus	Psykososiaalisten riskien korostuminen
Ydinosaamiseen ja –liiketoimintaan keskittyminen, palveluiden ulkoistaminen	Kokouskäytäntöjen ja vuorovaikutukseen liittyvien tapojen uudistuminen	Henkilöstön ikääntyminen
Etiikan, Yhteiskuntavastuun ja arvojen korostuminen, ekologisesti kestävien ratkaisujen kehittäminen	Osaamisen ja tiedon kehittämisen merkityksen korostuminen	Eettinen ja emotionaalinen kuormitus
Yritysverkostoituminen ja -fuusiot	Informaatiotulva	Työn yksipuolinen kuormitus tai fyysinen alikuormitus
24 h/7pv palvelu- ja tietoyhteiskuntaan siirtyminen	Toimintatapojen ja organisaation rakenteiden muutokset	Työliikenne-riskien lisääntyminen
Yrittäjyyden korostuminen	Itsensä johtaminen, jaettu johtajuus	Yhteisen työpaikan turvallisuuden hallinta
Julkisen sektorin roolin muutos	Tunneällyn ja sosiaalisten taitojen merkityksen lisääntyminen	Työhyvinvointi ja yhteistoiminta monimuotoisissa työsuhteissa
Organisaatioiden madaltuminen	Sitoutumisen ja työpaikkauskollisuuden vähentyminen	Yhteistyön kehittäminen työterveyshuollon kanssa
Työsuhteiden monimuotoisuus: alihankinta- ja vuokratyö, osa-aika ja vuokratyö, mobiili- ja etätyö, määräaikaiset työsuhteet	Työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen vaikeudet	Varhaisen tuen mallit työhyvinvoinnin ja –kyvyn edistämisessä

3.2 Tulevaisuuden osaamistarpeet

Osaamisen ennakointi on ja on ollut merkittävä rooli kansallisessa ennakointityössä sekä tulevaisuusaiheisessa koulutuksen ja työelämän vuoropuhelussa. Pyrkimyksenä on tuottaa pitkän ja keskipitkän aikavälin tiekartta osaamisen, koulutuksen ja oppimisen kehittämiseen. Tällä pyritään turvaamaan osaavan työvoiman tarjonnan eri toimi- ja ammattialoilla. (Opetushallitus 2019.)

Tulevaisuuden osaamistarpeita on arvioitu eri osaamisaloittain. Näitä on tarkasteltu kahdesta näkökulmasta, ensin osaamiset joiden merkitys kasvaa eniten tulevaisuudessa. Nämä ilmentävät erilaisia muutostrendejä, jotka liittyvät digitalisaatioon ja teknologiseen kehitykseen. Toisaalta tärkeimmät osaamiset, joita voivat olla merkitykseltään kasvavia. Luonteeltaan generisiä osaamisia, joita tarvitaan työssä, arjessa ja harrastuksissa. Esimerkiksi oppimiskyky ja ongelmanratkaisutaidot. Osaamiset ovat luonteeltaan yleisiä osaamisia, digiosaamista ja

työelämäosaamista. Ne voivat olla toimialarajoja ylittäviä ja työelämässä tarvittavia osaamisia, kuten hankintaosaaminen ja asiakaspalveluosaaminen. (Opetushallitus 2019.)

Työelämä kehitty nopealla tahdilla. Viimevuosina työelämässä on puhuttu paljon murrosvaiheesta. Murrosvaiheessa teknologia kehitty nopeasti, jolloin automatisointi lisääntyy, joka tarkoittaa suorittavan työn vähenemistä. Erilaisten tutkimusten mukaan automatisoitavat työt tullaan korvaamaan roboteilla ja automaatioilla. Tulevaisuuden osaamistarpeet tulevat myös muuttumaan. (Clevry 2019.)

World Economic Forum eli WEF on tutkinut ja analysoinut tulevaisuuden osaamistarpeita. Kansainvälisten ja johtavien työnantajien HR-ammattilaisten näkemykset on otettu huomioon tutkimuksessa. Tutkimuksesta selvisi, että WEF:n mukaan keskeisimmät tulevaisuuden taidot ovat seuraavat

- 1.kompleksinen ongelmanratkaisu
- 2.kriittinen ajattelu
- 3.luovuus
- 4.sosiaaliset taidot
- 5.yhteistyötaidot
- 6.tunneäly
- 7.päätöksenteko
- 8.palveluorientoituneisuus
9. neuvottelutaidot
10. kognitiivinen joustavuus (Clevry 2019.)

Kaikki edellä mainitut taidot ovat pehmeitä taitoja. Pehmeät taidot ovat henkilökohtaisia kykyjä, taitoja ja toimintamalleja, jotka ovat yhteydessä ihmisen persoonalliseen ja kognitiiviseen kyvykkyyteen. Ihmisen ominaisuudet, kuten empatia, sopeutumiskyky, kommunikaatio ja kriittinen ajattelu vaikuttavat tapaan tehdä töitä sekä siihen, miten olemme vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Pehmeät taidot ovat nousseet merkittävään rooliin työelämässä, teknologian kehityksen myötä. Teknologia ja automatisaation lisääntyminen on korvannut osan ihmisten teknisten taitojen tarpeesta, joka on nostanut pehmeät taidot merkittävään asemaan työelämässä. Pehmeät taidot muovaavat sitä, miten toimitaan

osana tiimiä, kommunikoimme työpaikalla sekä miten toimimme ongelmanratkaisu tilanteissa. (Clevry 2019.)

Tulevaisuuden työelämältä odotetaan uudenlaista ajattelua, jotta uutta työtä syntyy. Maailma kehittyi koko ajan kompleksimaisempaan suuntaan, jolloin tarvitaan kompleksimaiseen ajatteluun kykeneviä henkilöitä ja tiimejä. Kompleksimainen työ vaatii ympärilleen monialaisen ja monipuolisen tiimin, koska kompleksinen haaste edellyttää myös monipuolisen ratkaisun. Näin ollen tiimityöskentelytaidot ovat avainasemassa. (Clevry 2019.)

3.3 Työn mielekkyys

Vain osaavat, innostuneet ja työssään hyvinvoivat ihmiset saavat aikaan tuloksia. Johtamisen avulla voidaan keskeisellä tavalla vaikuttaa henkilöstön osaamiseen, työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin. Tämä edellyttää uudenlaisia johtamistapoja ja niiden käyttämistä. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla on johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. (Yhteishyvä 2021.)

Osa asiantuntijoista pitää työhyvinvointikäsitettä vanhanaikaisena, mieluummin käytettäisiin käsitettä työn imusta. Työhyvinvointi viittaa monessa mielessä vanhaan HR-maailmaan, jossa yritykset tarjoavat työntekijöilleen erilaisia virkistyspäiviä ja virikkeitä, jotka eivät liity varsinaisesti itse työhön. Päällimmäisenä ajatuksena on, että itse työn pitäisi olla mielekästä ja motivoivaa, jotta työntekijä voi hyvin. (Vuokola n.d.)

Asiantuntijat korostavat erityisesti kahdeksaa asiaa työhyvinvoinnin edistämisessä. Oma aktiivisuus, muutokset lähtevät loppujen lopuksi työntekijästä itseltään. Työnantajan tehtävänä on motivoida ja tarjota hyvät puitteet viihtymiseen. Työntekijän tehtävä on ottaa vastuuta omasta työstä ja saavuttaa tavoitteensa sekä löytää tietynlainen autonomian tunne. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka on merkittävä osa elämän kokonaisuutta. Ei ole erikseen työhyvinvointia vaan hyvinvointi, josta jokainen on lopulta itse vastuussa. Työnantajan vastuulla on parantaa edellytyksiä hyvinvointiin ja kuunnella työntekijöitä. (Vuokola n.d.)

Työn arvokkuus ja merkityksellisyys, yksi johtajien tärkeimmistä tehtävistä on löytää ja pukea sanoiksi henkilöstölle yrityksen arvo ja merkityksellisyys ympäröivälle maailmalle. Itseohjautuvuus, ihmisten kontrollointi on mennyttä maailmaa. Luottamus ja autonomian tunne ovat ratkaisevia työssä viihtymisen tekijöitä. Liikunta, terveellinen ruoka, uni, kahvi- ja lounastauot ovat hyvä keino edistää hyvinvointia. Mahdollisuus kehittyä, Oppisprosessi on monisuuntainen. Mahdollisuus oppia uutta motivoi ja lisää hyvinvointia työssä. Datan analysointi, kasvokkaisuus ja ihmisten kohtaaminen data-analysoinnin rinnalla on HR-työn tulevaisuutta yhä etenevässä määrin. HR-työ on kokonaisvaltaista, työhyvinvointi syntyy osaamisen kehittämisestä, hyvästä johtamisesta, työyhteisön kuuntelemisesta, hyvästä viestinnästä sekä hyvinvointi- ja terveystalouksista. Kehitystyöhön osallistuvat kaikki organisaatiossa. (Vuokola n.d.)

3.4 Johtamisen haasteet

Keskeisimpiä organisaatioiden johtamisen haasteita 2010 luvun lopulla ovat olleet seuraavat osatekijät. Toimintaympäristö on monimutkaistunut, muutosnopeus on kasvanut eri toimialoilla, asiakasymmärrys eli asiakkaan ja sen tarpeiden ja toiveiden syvällinen ymmärtäminen, kilpailu on kiristynyt ja toimintaa tarvitsee jatkuvasti kehittää, kasvava merkitys on innovatiivisuudella, joustavuudella ja reaktionopeudella. Liiketoiminnan riskit ovat kasvaneet, informaatio ja viestintäteknologian hyödyntäminen on keskeistä, henkilöstön moninaisuus on haaste ja voimavara, yhteiskuntavastuu eli taloudellinen-, sosiaalinen- ja ympäristövastuu on osa organisaation toimintaa. Eri aloilla organisaatiot kohtaavat edellä mainitut haasteet hieman eri tavalla, mutta pääasiassa ne ovat yhteisiä. (Kauhanen 2016, 15–16.)

Nämä haasteet saavat koko organisaation henkilöstön osaamisvaatimukset aivan uudelle tasolle, ei pelkästään johdon. Menestyminen näiden haasteiden keskellä vaatii haasteisiin vastaamista ja edellyttää osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Osaaminen ei tarkoita pelkkää koulutustasoa, vaan tärkeää on koko organisaatiossa ymmärtää nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita ja heidän toiveitaan ja tarpeitaan sekä osataanko niihin vastata. Nykyään ei enää pärjää, jos asiat ratkaistaan menneiden aikojen tavalla. (Kauhanen 2016, 15–16.) Johtamisen taito

on yhä etenevässä määrin sidottu taloudelliseen ajatteluun. Muutoksien keskellä uudet sukupolvet siirtyvät työelämään ja vanhat poistuvat. Suomalaisen tuotannon rakennetta uudelleen arvioidaan ja etsitään taloudelle uusia kasvualustoja. Viestikapula siirtyy samassa nuorille. Historioitsijat ovat todenneet, että koskaan aiemmin erot sukupolvien tavoissa toimia eivät ole olleet näin suuret (Juuti 2010, 171–173.)

Hyvä työpaikka on nykypäivänä johdon tärkeimpiä strategisia kilpailukeinoja. Työntekijästä huolehtiminen on liiketoiminnasta huolehtimista, kun johto ottaa tästä vastuun, voi koko yrityskulttuuri muuttua. Organisaation johdolla on vastuu siitä, että edellä mainittuihin haasteisiin osataan vastata. Uusi haaste organisaatioiden johdolle on se, millä tavoin organisaatio houkuttelee sille tulevaisuuden strategiaan sopivaa ja oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstöä ja miten se pystyy pitämään sen. Tässä suhteessa henkilöstön todellisista tarpeista pitää huolehtia ja panostaa kaikin tavoin työhyvinvointiin, sillä se on yksi keskeisimmistä tekijöistä tässä suhteessa. Työhyvinvoinnin pitäisi olla yksi keskeinen osa organisaation henkilöstrategian suunnittelua ja toteuttamista. (Kauhanen 2016, 17)

Suomessa on tehty tutkimuksia, joiden mukaan henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa koko organisaation tuottavuuteen, kilpailukyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen myös työnantajamaineeseen. Panostamalla työhyvinvointiin se maksaa itsensä monin kerroin takaisin. Hyvin suunnitelluilla ja toteutetuilla työhyvinvointia lisäävillä toimenpiteillä tuotot panostuksiin nähden keskimäärin kuusinkertaistuvat. Toimenpiteet, jotka edistävät työhyvinvointia saavat organisaatiossa tutkimusten mukaan selkeästi aikaan sekä välittömiä että välillisiä tulosvaikutuksia. Yrityksen ja työhyvinvoinnin kannattavuuden välistä yhteyttä voi olla vaikea todistaa luotettavasti, mutta työhyvinvoinnilla on monia yrityksen talouteen vaikuttavia ominaisuuksia. (Kauhanen 2016, 17–18.)

Työhyvinvoinnilla on suora yhteys yrityksen sairauspoissaoloista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuviin kustannuksiin. Tämä vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivoitumiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, josta on suora seuraus työn tuottavuuden ja laadun parantumiseen. Tämä luo lisäarvoa sekä yrityksille että asiakkaille, vaikuttaen pidemmällä aikavälillä yrityksen kannattavuuteen. Empiiriset tutkimukset tukevat työhyvinvoinnin ja kannattavuuden

välistä yhteyttä, vaikka kaikkea ei voida eksaktisti laskea. Henkilöstön työhyvinvoinnilla voidaan saavuttaa kahdenlaisia asioita: pienentää kustannuksia ja lisätä innovatiivisuutta ja tuottavuutta. (Kauhanen 2016, 17–18.)

3.5 Alaistaidot

Alaistaidot tai työntekijätaidot ovat osa ammattitaitoa. Niillä on iso merkitys työnantajan menestyksen, työpaikan ilmapiirin ja työhyvinvoinnin kannalta. Heikot työntekijätaidot vaikuttavat koko työyhteisöön. Alaistaidot ovat perusasetteen, -osaamiseen ja itseymmärrykseen liittyviä asioita, joita jokaisen kannattaisi itsessään kehittää. Esimies-alaissuhde on aina kahden kauppa ja yksi tärkeimmistä vuorovaikutustilanteista. Alaistaitoja on, kiinnostus organisaatioon/yritykseen, arvoihin ja strategiaan sekä ymmärrys omasta roolista yrityksen kokonaisuudessa. Halu kehittää omaa ammatillista osaamistaan. Halu vastaanottaa ja antaa palautetta. Oman uran omistajuus ja itsensä johtaminen. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2014.)

Yksikään organisaatio ei menesty ilman ammattitaitoisia työntekijöitä, eikä ammattitaitoa ole ilman hyviä alaistaitoja. Vastuu niiden kehittämisellä on ensisijaisesti työntekijällä. Jos työntekijät eivät arvosta työtään tai työpaikkaansa, miksi yksikään asiakas tekisi niin? Alaistaidot edellyttävät kuitenkin johdon tuen ja arvostuksen. Johdon vastuulla on kertoa työntekijöille, mitkä ovat liiketoiminnan tavoitteet ja miksi ne on valittu keskiöön. Työntekijöitä pitää arvostaa niin, että he kokevat itsensä ja tehtävänsä mielekkäiksi. Jos henkilö tuntee, että hänen ponnastaan ei arvosteta tai asioita ei perustella tarpeeksi hyvin, motivaatiokaan ei voi olla kovin korkea. (Duunitori 2020.)

3.6 Esimiestaidot

Moderni johtaja välittää työntekijöistä, kantaa vastuuta ja rakentaa luottamuksen ilmapiiriä. Käskyttävä ja kontrolloiva johtajuus on jäämässä historiaan. Johtajan rooli tulee olemaan moninaisempi, vauhdilla kehittyvä ja innostavampi. Esimiestaitojen kuusi hyvää piirrettä: halu kantaa vastuuta ja johtaa arvojen mukaisesti,

valmius tehdä ahkerasti töitä, kiinnostus ihmisiä kohtaan, taito johtaa ja rakentaa monimuotoista tiimiä, kyky luoda luottamuksen piiriä ja tahto kehittää omaa osaamista. (Puustinen 2019.)

Asioiden johtaminen on toimintaprosessien hallintaa ja suunnittelua, arviointia, kontrollointia ja niihin liittyvää päätöksentekoa, joka tukee yrityksen strategiaa. Johtaminen perustuu organisaation missiolle, visiolle, arvoille ja strategialle. Johtaminen on systemaattista, jossa tavoitteet ja järjestelmät tukevat toimintaa. Organisaation sisällä sovitut toimintamallit ja suunnitelmat eivät muutu, vaikka henkilöstö vaihtuisi. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Ihmisten johtaminen on tärkeää huomioida asioiden johtamisen rinnalla. Tänä päivänä ei pelkkä asioiden hallitseminen ja strategioiden johtaminen yksin riitä vaan esimiehen psykologinen tyyli vaikuttaa koko työyhteisöön. Esimiehellä tarvitsee olla ymmärrystä, miten hän toimii ihmisten kanssa ja paineen alla. (Dunderfelt 2014, 37.) Ihmisten johtamisen tavoitteena on saada tarvittavat asiat tapahtumaan ja saada ihmiset toimimaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi halutulla tavalla. Johtamisessa on tärkeää yhteistyössä toimiminen, koska tulokset saadaan ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Organisaation sisällä sovitut johtamiskäytännöt luovat oikeudenmukaista ja tasavertaista johtamista, jossa lainsäädännöllä on myös tärkeä osa. (Työturvallisuuskeskus n.d.)

Myönteisyyden merkitystä ei voi työyhteisössä liikaa korostaa. Työntekijän tuottavuuteen vaikuttaa merkittävästi suhde lähimpään esimieheen sekä esimiehen kollegoiden kiinnostus työtä ja saavutuksia kohtaa. Esimies voi viikoittain antaa palautetta ja tunnustusta työntekijän työstä ja kehittymisestä. Se on antoisampi vaihtoehto kerran vuodessa pidettyihin kehityskeskusteluihin. (Rubanovitsch & Aalto 2011, 82.)

3.7 Tulevaisuuden johtaminen

Deloitte on julkaissut vuonna 2020 Human Capital Trends- raportin, jossa tarkastellaan työelämän ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuutta kymmenen trendin kautta. Tärkeimmäksi suomalaiset HR- ja liiketoiminnanjohtajat ovat nostaneet

henkilöstön hyvinvoinnin, yhteen kuuluvuuden, uuden osaamisen kehittämisen ja tiedolla johtamisen. 84 % suomalaisista (globaalisti 80 %) pitää työhyvinvointia tärkeänä tai erittäin tärkeänä osana organisaation menestyksen kannalta. Yrityksen tulisi ottaa hyvinvointi tärkeään rooliin organisaatiossa, jotta henkilöstö voi hyvin ja suoriutuisi työstään parhaalla mahdollisella tavalla. (Deloitte 2020)

Menestyvät yritykset ovat huomanneet selvän yhteyden yhteenkuuluvuuden tunteen ja yrityksen tuloksenteon välillä. Näissä yrityksissä yhteenkuuluvuuden tunnetta koetaan tärkeäksi vahvistaa sekä koko organisaation että tiimien sisällä ja tunnetta siitä, että työntekijä voi omalla panoksellaan auttaa pääsemään yhteisiin ja merkityksellisiin tavoitteisiin. Liiketoimintaympäristö muuttuu nykypäivänä jatkuvasti, joten osaamistarpeet ovat jatkuvasti muutosten keskellä. Organisaatioiden tulee tukea henkilöstöään, jotta henkilöstö pysyy muutoskyvykkäänä. Nousevissa ovat myös humanistiset taidot eli tunneäly, hiljaisen tiedon jakaminen, verkostoitumistaidot sekä asiakasymmärrys. Muutoskyvykkyys sekä humanistiset taidot yhdessä lisäävät työntekijöiden ja yritysten resilienssiä luovia muuttuvassa ja vaikeasti ennakoitavassa työelämässä. Nousevana trendinä listalla on tiedolla johtaminen. Tiedolla johtaminen on edellytyksenä itseohjautuville tiimeille tehokkaaseen työskentelyyn. Oppimista tulisi tapahtua yhä enemmän tiimeissä ja hiljaista tietoa jakamalla. Yritykset, jotka onnistuvat hyvin tiedon jakamisessa menestyvät selvästi muita yrityksiä paremmin. (Deloitte 2020.)

4 TYÖHYVINVOINTI

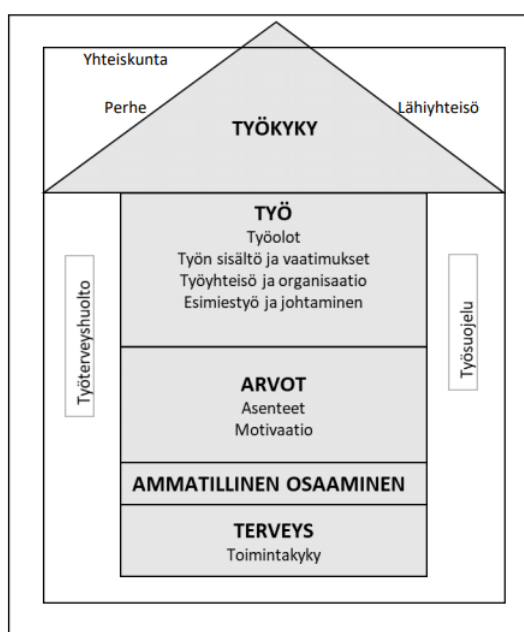
4.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Viimeisen vuosikymmenen aikana, työn tekemisen kulttuuri on muuttunut voimakkaasti. Erityisesti tietotyön määrä on kasvanut. Samassa johtamisrakenteet ovat muuttuneet prosessiorganisaatioiden suuntaan hierarkkisten organisaatioiden sijaan. Samalla työn sosiaalisuus on lisääntynyt. Töiden luonne on muuttunut asiantuntijuutta korostavaksi ja se on pitkälti itseohjautuvaa. Työhyvinvointi on varsin laaja aihealue, mutta samalla yhä tärkeämmässä roolissa, kun puhutaan hyvästä työpaikasta. Terveellinen ja turvallinen työympäristö kuuluu nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin ja sitä korostaa myös lainsäädäntö. Työhyvinvointia voidaan tarkastella viidestä eri näkökulmasta: tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön ja liiketaloustieteen näkökulmista. (Kauhanen 2016, 21.)

Työkyky on työhyvinvoinnin lähtökohta ja näin ollen keskeinen osa. Työkyvyssä on keskeisintä ihmisen voimavarojen ja työnvaativuuden välinen tasapaino. Ihmisen voimavaroihin vaikuttavat terveys ja toimintakyky, koulutus, osaaminen, arvot ja asenteet. Työ puolestaan kattaa työympäristön, työyhteisön sekä itse työn sisällön, työn vaatimukset sekä työn organisoinnin. Johtaminen eli esimiestyö on myös osa työtä. Työkykyä voidaan kuvailla rakennelmana, jossa on eri kerroksia. (Kauhanen 2016, 23.)

Kauhasen (2016) mukaan (kuvio 1) terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat työkyvyn pohjan, jolle kaikki muut kerrokset muodostuvat. Toimintakyvyssä ja terveydessä tapahtuvat muutokset heijastuvat suoraan työkykyyn. Toinen kerros kuvaa ammattitaitoa ja osaamista. Tiedot ja taidot, jotka ovat osa ammattitaitoa ja osaamista, vaativat jatkuvaa päivittämistä, jotta voidaan vastata työelämän haasteisiin. Haasteiden ja vaatimusten jatkuva muutos työelämässä korostaa, että osaamista on päivitettävä, jotta työkykyä voidaan pitää yllä. Osaamisen osa-alueeseen liitetään myös pätevyys oman työn kehittämiseen ja toimiminen työyhteisössä. Kolmas kerros sisältää arvot, asenteet ja motivaation. Tähän kerrokseen vaikuttavat työn ja omien voimavarojen tasapaino

sekä työn ja muun elämän väliset suhteet. Kolmas kerros on avoin erilaisille vaikutteille. Kolmanteen kerrokseen vaikuttavat ihmisen muuttuvat arvot ja asenteet sekä yhteiskunnassa tai lainsäädännössä tapahtuvat muutokset heijastuvat siihen myös. Neljäs kerros kuvaa itse työtä ja työhön liittyviä tekijöitä. Se on rakennelman suurin kerros. Kerros on moniulotteinen ja vaikeasti hahmottuva, sillä se sisältää työnvaatimukset, organisoinnin, työyhteisön toimivuuden ja johtamisen. Esimiestyö ja johtaminen on tärkeässä roolissa tässä kerroksessa. Esimies on vastuussa neljännestä kerroksesta ja heillä on valtuutus työn organisointiin ja muutoksiin. (Kauhanen 2016, 23–24.)

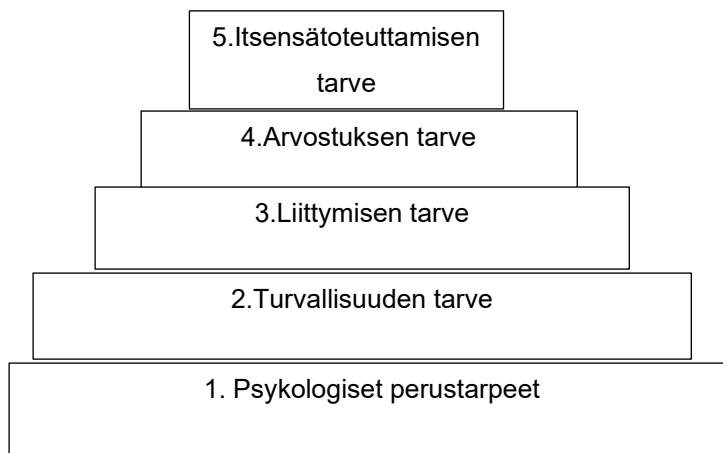


KUVIO 1. Työkyky. (Kauhanen 2016, 24, muokattu)

Työkyvyssä ensisijaista työn ja ihmisen voimavarojen tasapaino. Ihminen etsii koko työelämänsä tasapainoa, joka voi vaihdella suurestikin työelämän eri vaiheissa. Tämä on jatkuvaa työn ja ihmisen voimavarojen yhteensovittamista, jotka kuitenkin muuttuvat jatkuvasti. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä. Työkyky liittyy myös oleellisesti työntekijän ympäröivään elämään. Perhe ja lähipiiri vaikuttavat työntekijän työkykyyn elämänkulun aikana. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on noussut keskeiseksi tekijäksi. Käytännössä tämä vaikuttaa työajan puolesta, kuinka paljon töitä tehdään ja milloin töitä tehdään, miten työajat ja lomat joustavat ja niin edelleen. (Kauhanen 2016, 24–25.)

4.2 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli, on väline työyhteisön kestävään kehitykseen (kuvio 2). Kaiken keskiössä ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Jotta töissä voidaan hyvin, kaikki nämä tarpeet tulee täyttyä niin töissä, kun muussakin elämässä. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että nämä tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä. Taulukkoa voi käyttää apuna tukemassa organisaatiota saavuttaakseen paremman työhyvinvoinnin. (Työturvallisuuskeskus, 2009.)



KUVIO 2. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus TTK, 2009)

Taulukon pohjana on psyko-fysiologiset perustarpeet. Psykologiset perustarpeet täyttyvät, kun organisaatio vastaa esimerkiksi työkuormituksesta, tauoista ja työterveyshuollosta. Työntekijä vastaa itsestään terveellisillä elämäntavoilla, jotka ovat tärkeässä roolissa fyysisessä ja henkisessä jaksamisessa. Psykologiasia perustarpeita voi arvioida kyselyillä, terveystarkastuksilla ja fyysisen kunnon mitauksilla. Toiseksi isoin kohta on turvallisuuden tarve, joka saadaan sillä, että organisaatio huolehtii työsuhteesta ja yleisesti työoloista. Työntekijä voi työskennellä turvallisesti, kun työntekijällä on ergonomiset ja sujuvat toimintatavat. Turvallisuuden tarvetta voi arvioida tilastoilla, selvittää riskit ja tehdä työpaikkaselvitys. (Työturvallisuuskeskus TTK, 2009.)

Liittymisen tarve on taulukon kolmas kohta. Organisaation tehtävänä on huolehtia työyhteisöstä, johtamisesta ja verkostoinnista. Työntekijä voi vahvistaa liittymisen tarvetta hyväksymällä erilaisuuden, olemalla joustava ja olla kehitysmuuntoinen. Liittymisen tarvetta voi arvioida työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyillä. Organisaatio voi luoda arvostuksen tunnetta arvoilla, toimintata-voilla, palkitsemisilla, palautteilla ja kehityskeskusteluilla. Työntekijä voi luoda arvostuksen tunnetta, olemalla aktiivinen organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. Arvostuksen tunnetta voi arvioida työtyytyväisyyskyselyillä ja taloudellisilla ja toiminnallisilla tuloksilla. Taulukon kärjessä on itsensä toteuttamisen tarve. Organisaatio voi vaikuttaa itsensä toteuttamisen tarpeeseen antamalla työntekijöille mielekästä työtä, joka vastaa työntekijän osaamista. Työntekijän mahdollisuus käyttää vapautta ja luovuutta, parantaa mahdollisuuksia itsensä toteuttamiseen. Itsensä toteuttamisen tarvetta voi arvioida kehityskeskusteluilla, osaamisprofiileilla, innovaatioilla ja tieteellisillä ja taiteellisilla tuloksilla. (Työturvallisuuskeskus TTK, 2009.)

4.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin kehittämiseksi voidaan tehdä pääasiassa kolmella eri tasolla: yksilö-, organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. Yksilö itse voi tehdä paljonkin oman ja koko työyhteisön eteen. Yksilön itsensä pitää olla aktiivinen toimija oman hyvinvointinsa eteen, koska organisaatio ja yhteiskunta eivät voi ottaa kokonaisvastuuta henkilön hyvinvoinnista. Yksilötason tehtäviä ovat muun muassa seuraavat: oikea asenne itseensä ja muihin, pitää tiedot ja taidot ajan tasalla, jolloin pysyy työmarkkinakelpoisena, työn ja muun elämän yhteen sovittaminen, liikunta ja rentoutuminen, terveelliset elämäntavat ja positiivinen ja rakentava asenne työyhteisön kehittämiseen. (Kauhanen 2016, 87.)

Oikea asenne itseensä ja muihin tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että henkilö itse tunnistaa realistisesti omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä suhtautuu avoimesti työkavereihinsa. Tiedot ja taidot ovat tärkeää pitää ajan tasalla työtehtävien vaatimusten mukaan. Tutkimusten mukaan tämä lisää työntekijän työhyvinvointia. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen on monelle keskeisen haaste työelämässä. Työnantaja voi vaikuttaa siihen paljon, monilla eri tavoilla

muun muassa työaikaratkaisuilla ja työaikajoustoilla. Työntekijä voi vaikuttaa omalla aktiivisuudella ja aloitteellisuudella. Ihminen tarvitsee työnvastapainoksi liikuntaa ja rentoutumista. Työn antaja voi kannustaa ja opastaa henkilöä näissä asioissa, mutta vastuu on kuitenkin lopulta työntekijän. Esimerkiksi Pekkaniska Oy:lla on käytössä kuntobonukset, jossa esimerkiksi tupakan lopettamisella voi saada bonuksia 1000 € ja pyöräilemällä töihin tienaa kilometrikorvauksia. Terveellisillä elämäntavoilla on iso merkitys yksilön työhyvinvointiin. Myös positiivinen elämänasenne edistää merkittävästi hyvinvointia myös työhyvinvointia. (Kauhanen 2016, 87–89, 116–117.)

Organisaatiotasolla on monia keinoja vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Keskeisimpiä keinoja miten työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin ovat: mielenkiintoiset ja haasteelliset työt, joustavat työajat, kannustava työilmapiiri, fyysisen ja psyykkisen kunnon ylläpidon tukeminen, sairauspoissaolojen seuranta ja niiden analysointi, lakisääteistä laajempi työterveydenhuolto, yksilölle sopivat työsuhteen ehdot ja terveysneuvonta koskien liikuntaa ja ravitsemusta. Tutkimusten mukaan suurin osa henkilöstöstä haluaa, että heillä olisi mielenkiintoinen ja haasteellinen työ, jossa pystyy kehittymään, jolloin pysyy myös markkinakelpoisena. Mielenkiintoiset ja haasteelliset työt ovat yksi keskeinen motivaattori. Työntekijän kuitenkin pitää olla aktiivinen ja aloitteellinen ja kertoa omista toiveistaan ja kiinnostuksen kohteistaan esimiehelle esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Organisaatiossa voidaan käyttää Kehittämisen apuna työnmuotoilun ”välineitä”. Tällaisia ovat työnkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen, työn organisointi, työaika ja sen määrä sekä joustavuus, työpaikka (etätö) ja työvälineet. (Kauhanen 2016, 91.)

Hyvän johtamisen merkitys työhyvinvoinnissa on todettu useissa eri tutkimuksissa. Hyvä johtaminen vaikuttaa työnantaja mielikuvaan positiivisesti, houkuttelee ammattitaitoisia työntekijöitä ja erityisesti saa pidettyä ammattitaitoisen henkilöstön. Henkilöstön irtisanoutumiseen organisaatioissa keskeisimpiä syitä on ollut se, että henkilöstö ei koe saavansa mielenkiintoisia ja tarpeeksi haastavia työtehtäviä. Toisena syynä on huono johtaminen ja esimiestyö. Huono johtaminen ja huono esimies käy organisaatiolle kalliiksi. Huonon johtamisen välittömät kustannukset voivat olla kolminkertaiset esimiehen palkkakustannuksiin nähden. Irtisanoutumisissa hyvää vaihtuvuutta on, jos huonosti motivoituneet, itseensä

kehittymättömät ja alisuoriutajat vaihtavat työpaikkaa. Huolestuttavampaa on, jos parhaiten suoriutuvat, hyvin koulutetut ja uusimpana taloon tulijat irtisanoutuvat. (Kauhanen 2016, 92.)

Työterveyshuolto on lain mukaan työnantajan järjestettävä henkilöstölleen. Työnantajilla on erilaisia tavoitteita työterveyden suhteen. Joillakin yrityksillä on käytössä vain lakisääteiset työterveyspalvelut ja osalla yrityksistä on panostettu työterveys huoltoon enemmän. Yhteiskuntatasolla työhyvinvointia voi kehittää hyvillä koulutusmahdollisuuksilla, työvoimankysynnän ja tarjonnan kohtaamisen kehittämällä, tasokkaalla työterveyshuollolla, kehittyvään yhteiskuntaan sopivalla työtulovero-, sosiaaliturva- ja eläkejärjestelmällä ja kehittyneillä ammatinvalinta-ohjauspalveluilla myös aikuisille. Kouluttautumismahdollisuudet ovat Suomessa hyvät. Peruskoulun jälkeen toisen- ja kolmannen asteen koulutus on lähes maksuton. Digitalisaatio on luonut mahdollisuudet tutkinto-opetuksen ja täydennyskoulutuksen tarjoamiseen ajasta ja paikasta riippumatta. Verkkokoulutus, videokoulutukset ja erilaiset webinaarit on nykyään todella käytettyjä oppimismuotoja. Nämäkin ovat osittain maksuttomia. (Kauhanen 2016, 92, 94–95.)

Työvoiman kysyntä ja tarjonta ei ole sopusoinnussa. Alueellinen ja koulutusaloittainen kohtaaminen ei ole riittävän hyvä. Keskeisimpiä syitä huonoon kohtaan-
toon ovat suuret erot asumiskustannuksissa eri puolilla maata. Nuoret ovat valmiimpia vaihtamaan asuinalueetta työn perässä. Terveystieteiden palvelut ovat myös tärkeässä roolissa yhteiskunnan tasolla. Jonottaminen perusterveydenhoidon tai erikoissairaanhoidon palveluihin-, tutkimuksiin ja toimenpiteisiin on taloudellisesti sekä henkisesti raskainta. (Kauhanen 2016, 94–95.)

5 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Työn tausta, tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön aihe oli se, joka innosti tekijät tutkimaan asiaa teorian ja tehtyjen tutkimusten perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena oli perehtyä kirjallisuuden avulla työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin ja tarkoituksena selvittää esihenkilö- ja alaitaitojen vaikutusta työhyvinvointiin ja millaisia kehittämissuhteita työhyvinvoinnin osalta on. Opinnäytetyön lähestymistapana käytettiin integroivaa kirjallisuuskatsausta. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla tässä työssä tutkittiin, jo olemassa olevia opinnäytetöitä ja niiden tutkimuksia työhyvinvoinnista pohjautuen tämän työn teoria osuuteen. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla hahmotettiin opinnäytetyön aihepiirin kokonaisuutta. Tämän avulla kerättiin tietoa, miten paljon tutkimustietoa on olemassa, mistä näkökulmasta aiheesta on tutkittu ja minkälaisin menetelmin (Jamk n.d.) Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin ensin työhyvinvointiin liittyvää teoriaa ja aiheesta tehtyjä opinnäytetöitä. Kirjallisuuden pohjalta tehtiin kriittistä arviointia ja syntetisointia työhyvinvoinnin painopistealueista.

Tutkimuskysymyksiksi tarkentuivat, miten johtamis-, esimies- ja alaitaidot vaikuttavat työhyvinvointiin sekä millaiseksi ja kuinka tärkeäksi työhyvinvoinnin rooli koetaan. Työn tavoitteena oli tarkastella kehityskohtia johtamis-, esimies- ja alaitaidoista ja miettiä näiden pohjalta kehitysideoita. Tutkimusaineistona on käytetty 17 eri opinnäytetöitä, jotka on tehty vuosien 2019–2021 välillä. Lähes kaikki opinnäytetyöt ovat matkailu- ja ravintola-alan koulutusalaalta. Kaikissa opinnäytetöissä on käsitelty työhyvinvointia eri osa-alueiden kautta.

5.2 Aineistona käytetyt tutkimukset

Vuonna 2019 alkaneen COVID-19 pandemian vaikutuksia käsiteltiin monessa opinnäytetyössä. Pyöriä (2020) tutki COVID-19 viruksen vaikutuksesta henkilöstöpalvelualaan. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka yhtäkkisellä pandemiolla on vaikutus henkiseen työhyvinvointiin, stressiin ja työuupumukseen. Tutkimus oli

kyselytutkimus ja tuloksissa tuli selkeimmin esiin positiiviset ja negatiiviset vaikutukset työtyytyväisyydessä, yhteen kuuluvuudessa ja henkisessä työuupumuksessa. Valtanen (2020) teki tapaustutkimuksen Korona-pandemian vaikutusta henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin hotellissa. Tutkimuksessa kävi ilmi, että Korona vaikutti henkilökunnan hyvinvointiin ja työhön. Vastauksista selvisi, että viestinnässä ja henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtimisessa oli parantamisen varaa.

Koivulan (2020) tutkinnon osan tarkoituksena oli lisätä hakijoita alalle ja lisätä jo työelämässä toimivien työntekijöiden osaamista vastuullisuudesta ja kestävästä kehityksestä. Haastatteluista kävi ilmi jo alaa ennen Korona kriisiä haastaneet ongelmat. Vastuullisuus alalla ymmärretään suppeasti ja se on työelämän tulevaisuutta ja tätä päivää, joten vastuullisuuden laajempi ymmärrys olisi hyväksi niin organisaatiotasolla kuin maailman laajuisesti. Kelloniemen (2021) opinnäytetyön tarkoitus oli auttaa työyhteisö huomaamaan työyhteisön hyvinvoinnin merkitys työssä ja yhteisössä sekä auttaa työntekijää löytämään oma motivaationsa. Tuloksissa näkyy myös Korona-pandemian aikaisten rajoitustoimien vaikutus työhön, työnimuun ja hyvinvointiin. Keskeisenä tuloksena saatiin työhyvinvointityökalut työyhteisön käyttöön.

Rämö (2019) teki kyselyn lounaskahvilan työntekijöille työntekijöiden työhyvinvoinnin tilanteesta. Kyselyssä selvisi, että fyysisessä ja psyykkisessä työhyvinvoinnissa on kehitettävää Pajusen & Skipparin (2019) työssä käsiteltiin kolmen pikaruokaravintolan työhyvinvoinnin tämän hetken tilanne sisältäen teemat työilmapiiri, esimiestyö, motivaatio ja jaksaminen ja ulkoiset tekijät. Tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselyä. Tutkimuksessa selvisi työhyvinvoinnin tilanteen olevan erinomainen. Siuvon (2019) Opinnäytetyön tarkoitus kartoittaa lounasravintolan asiakkaille tärkeitä vastuullisuuden elementtejä. Lounasravintolan vastuullisuudeksi koettiin muun muassa hyvinvoivat työntekijät.

Pölläsen (2021) opinnäytetyössä tavoite oli saada tietoa mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin ja tuottavuuden nykytilasta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tuloksista kävi ilmi, että työhyvinvointi, työhyvinvoinninjohtaminen ja työhyvinvoinnin suhde tuottavuuteen vaikuttavat toinen toiseensa. Tuloksista oli myös nähtävissä, että työyhteisöissä on paljon haasteita työhyvinvoinnin

toteuttamisessa, työhyvinvoinnin johtamisessa ja ymmärryksestä työhyvinvoinnin vaikutuksesta tuottavuuteen.

Soton (2021) opinnäytetyössä selvitettiin fyysisen hyvinvoinnin vaikutus ravintola-alan esimiehenä toimimiseen. Työllä haluttiin kehittää ravintolan esimiesten tietoutta fyysisen hyvinvoinnin tärkeydestä. Tutkimus oli laadullinen tutkimus menetelmä, jossa käytettiin myös teemahaastatteluita. Tuloksista selviää, että fyysisellä hyvinvoinnilla on suuri vaikutus esimiehen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, mutta laiminlyövät sitä usein. Fyysisellä hyvinvoinnilla on suora yhteys asiakaspalvelutilanteisiin ja johtamiseen. Pänkäläinen (2021) selvitti työhyvinvoinnin johtamisen kuvausta mahdollisten esihenkilöinä toimivien restonomien näkökulmasta.

Räsänen (2020) selvitti matkailu- ja ravitsemusalan kiinnostavuutta ja imagoa nuorten keskuudessa. Opinnäytetyössä tehtiin sähköinen kysely, josta selvisi, että nuoria ei kyseenalaista ala kiinnosta. Keskeisempänä syynä palkkaus ja alan luonne. Jaakkolan (2020) työn tavoitteena oli hankkia osaamista ja teoriapohjaa päivittäisen työn haasteisiin. Kirjoitusprosessin aikana syntyi suunnitelmia yrityksen toiminnan kehittämiseksi muun muassa rekrytointi prosessin uudistaminen, ohjeistuksien kirjoittaminen työntekijöille sekä oman työn tehostaminen.

Repo & Vartiainen & Viertorinne (2021) tekivät toiminnallisen opinnäytetyön, jossa ravintolan reseptiikka koottiin yksien kansien alle. Työn tarkoituksena oli helpottaa jokapäiväistä työtä ravintolassa. Rajalan (2020) opinnäytetyön tavoitteena oli laatia työergonomiaan opas hotellissa toimiville kerroshoitajille. Rajala selvitti, että fyysiset kuormitustekijät voivat altistaa tuki- ja liikuntaoireille ja sairauksille ja niillä on vaikutus työssä jaksamiseen sekä työ- ja toimintakyvyn heikkenemiseen.

Asikaisen (2021) tarkoituksena on ymmärtää kuinka suomalaiset ravintolayritykset osoittavat sosiaalista vastuullisuutta. Tutkimuksessa selvisi, että sosiaalinen vastuullisuus on mukana organisaatioissa tärkeässä roolissa ja se on ymmärretty olevan hyödyllistä alalla.

Junnila & Kauhanen (2019) löysi vastauksia tutkimuskysymyksiin, kuinka vähentää ruokahävikkiä ja kuinka henkilökunta sitoutetaan hävikin hallintaan. Henkilökuntaa voisi sitouttaa entisestään informoivalla tunnusluvuista, omaan roolin korostamisen, huolellisemmalla perehdyttämisellä, vastuu henkilöiden nimeämisellä. Soinisen (2020) tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miksi ravintola-alalla ilmenee huonoa johtajuutta ja millaisena alan työntekijät sen kokevat. Soininen haastatteli 149 ravintola-alan työntekijää. Tutkimus osoitti, huonon johtajuuden olevan alalla yleistä. Tulosten mukaan johtajat voisivat parantaa johtajuuttaan keräämällä alaisilta palautetta, kouluttautumalla lisää sekä kartuttaa ammattitaitoaan suorittavan työn tekemiselle.

5.3 Syntetisoinnin tulokset

Opinnäytetöiden tuloksien perusteella tehtiin kriittistä arviointia ja syntetisoitiin työhyvinvoinnin osatekijöitä esihenkilö- ja alaisnäkökulmasta. Tutkimuksista löytyneiden havaintojen ja niiden koodauksen sekä järjestämisen kautta saatiin tulokset (taulukko 2), joiden perusteella tehtiin yhteenvetona työhyvinvoinnin muistilista esimies- ja alaisnäkökulma huomioiden. Työhyvinvointi jaettiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin, joista poimittiin esimies- ja alaistaitoihin selkeästi liittyvät osa-alueet ja niiden merkitystä pohdittiin johtopäätöksissä.

TAULUKKO 2. Syntetisoinnin tulokset

TYÖ	TYÖHYVINVOINTI	JOHTAMINEN	ESIMIESTAITOT	ALAISTAITOT
1	kaikki ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa			
2	kaikki ulottuvuudet vaikuttavat toisiinsa		perehdyttäminen	oma työkyky ja ammatillinen osaaminen
3	korostunut henkinen hyvinvointi	työlainsäädäntö	perehdyttäminen, tuki	työehdot ja työrauha
4	psykologinen-, sosiaalinen- ja rakennepääoma	visio, innostaminen, organisointi	tunneälykyys	työn hallinta
5	työtyytyväisyys osana kokonaisvaltaista hyvinvointia voidaan hahmottaa	työntekijät yrityksen tärkein aineeton omaisuus	henkilöstölle tukea antava	subjektivista
6	voimavara lähtöisesti, kannattaa johtaa	asiat, prosessit ja ihmiset	osallistuva ja kannustava	avoimuus, toimivuus, pelisäännöt, vaikuttamismahdollisuudet
7	suorittaminen ja kiire. Stressi, huonompi asiakaspalvelu	ohjaamista aselehtuihin päämääriin ja tavoitteisiin	visio, luottamus, arvostus	tiimitaidot,
8	tärkeää molemmille osapuolille, iso kokonaisuus, kaikki vaikuttaa kaikkeen, itsensä johtaminen	työkykyjohtaminen,	ei saa kuormittaa liialla vastuulla muita	oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys
9	kokonaisvaltaista	motivoiva ja innostava	luotettavuus ja ammattitaito	merkityksellisyys ja mielekkyys
10	iso kokonaisuus, kaikki vaikuttaa kaikkeen, itsensä johtaminen yksilöön, työhön ja työolosuhteisiin liittyvät fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät	jaksaminen, tiedonkulku, arvostus, asenne, menestyvä organisaatio vaatii jatkuvaa työhyvinvoinnin kehittämistä	tuntee alaiset ja hyvä johtaja-esimies suhde	asenteet ja arvot, oma mielenkiinto, rahaa tärkeämpiä asioita on merkityksellisyys ja mielekkyys voimavarojen järkevä käyttö, oman työn ja työyhteisön kehittäminen, työturvallisuuden ylläpito ja kehitys
11			odotukset, arvot, tavoitteet	palautteen saanti, kokee itsensä tarpeelliseksi, tuntee tavoitteet on motivoitunut
12	investointi tulevaisuuteen	osa arkea ja johtamista (työhyvinvointi), pitkäjänteisyys	tiimiytyminen, hyvät ohjeet ja tuki	
13		valtuuksia esimiehille, tieto on kaikkien saatavilla, toiminta avointa ja läpinäkyvää,	avoin yhteistyö johdon kanssa, palkitsevuus omasta työstä	työ työmä, työ urana ja työ kutsunuksena
14	hyvä johtaminen heijastuu työhyvinvointiin	suoritusten johtaminen, osaamisen kehittäminen, työntekijöiden palkitseminen	yhteistyö johdon kanssa, arvostus, sisäinen kehittäminen. Keskustelut, yhdessä tekeminen	halu tulla nähdyksi ja kuulluksi tasavertaisena
15	yrityksen pitää viestittää läpinäkyvyyttä ja hyvinvointia	avonielinen, innovatiivinen, tavoitteet ja rajoitukset	keskittää kunnihimonsa yritykseen ja henkilöstöön ei vain omaan itseensä. Ns. kapellimestari	Taloudellinen palkitseminen, mutta myös oikeudenmukaisuus ja avoimuus arvostuksella korkealla
16	työhyvinvointi käsitteenä kokonaisuus		työkyvyn heikkeneminen ja puuttua asiaan. Puuttua epäkohtiin ja pitää huolta että työyhteisö toimii	
17	työhyvinvointi jaettu psyykkiseen ja fyysiseen	henkilöstöhyvinvointi näkyy työn sujuvuudessa ja helpottaa asioiden johtamista	tulee löytää tasapaino itsevarmuuden ja itsensä epäilyn välillä	

6 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työhyvinvointi on tällä hetkellä erittäin tärkeässä roolissa, joka on erityisesti korostunut Covid-19 pandemian aikana. Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys nähdään osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Työhyvinvointi koetaan tärkeäksi niin johtajien kuin alaistenkin keskuudessa. Tehtyjen opinnäytetöiden perusteella saatiin selville, että työhyvinvoinnissa kaikki sen osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja itsensä johtamista pidetään tärkeässä roolissa. Tärkeänä pidetään niin psykologista-, sosiaalista- ja rakennepääomaa. Työhyvinvointia pidetään jossain määrin investointina tulevaisuuteen ja hyvä johtaminen heijastuu siihen. Organisaatioiden olisi tärkeä viestiä läpinäkyvyyttä ja hyvinvointia. Työhyvinvointi vähentää muun muassa loukkaantumisia, stressiä, sairauspoissaoloja ja työpaikan vaihtuvuutta. Työhyvinvointi lisää organisaatioiden tiimihenkeä, tuloksellisuutta, työn sujuvuutta, pysyvyyttä, motivaatiota työtä ja organisaatiota kohtaan.

Tuloksista käy ilmi, että hyvältä esimieheltä vaaditaan johtamistaitoja, jossa korostuvat suoritusten johtaminen, osaamisen kehittäminen, työntekijöiden palkitseminen, hyvä perehdyttäminen, ohjaamista asetettuihin päämääriin ja tavoitteisiin ja organisaatiotaidot. Esimiehen sosiaaliset taidot ovat korostuneet entisestään viime vuosina. Esimieheltä odotetaan tunneälykkyyttä, empatiaa, kannustamista, innostamista, luottamusta, avomielisyyttä ja arvostusta. Menestyvällä organisaatiolla tulee olla halu jatkuvaan työhyvinvoinnin kehittämiseen ja aito halu motivoida ja innostaa. Organisaatioiden toiminta tulisi olla avointa ja läpinäkyvää, jolloin koko organisaatio on perillä yrityksen missiosta eli mikä on yrityksen toiminta-ajatus ja miksi se on olemassa, strategiasta eli toimintasuunnitelma ja visioista eli mikä on päämäärä muutamien vuosien päästä. Tämä lisää organisaatiossa toimivuutta, motivaatiota, luotettavuutta, arvostusta ja ammattitaitoa. Johtamisessa pidetään myös tärkeänä työlainsäädäntöä, joka itsessään asettaa raamit työnsuorittamiselle esimerkiksi työaikojen, työterveyshuollon ja työturvallisuuden takia. On korostettu, että työntekijöitä pitäisi pitää yrityksen tärkeimpänä aineettomana ominaisuutena.

Alaistaidoista löytyi muista opinnäytetöistä kaikista vähiten vertailukohtia omaan työhömmee. Sieltä sai poimittua alaistaitojen tärkeimpiin piirteisiin itsensä johtaminen, tiimitaidot, oman työnhallinta ja vaikuttamismahdollisuudet. Työehdot ovat tärkeitä myös alaisen noudattaa, näin ollen pysyvät yhteiset pelisäännöt, jolloin oikeuden mukaisuus ja tasavertaisuus parantuu. Työntekijä voi omilla sosiaalisilla taidoilla esimerkiksi vuorovaikutustaidoilla parantaa oman työn ja tiimin mielekästä kohtaamista. Työntekijöiden, erityisesti nuorempien työssäkävien, arvot ovat viime vuosina muuttunut niin, että rahaa tärkeämpiä asioita on työn merkityksellisyys. Paljon pohdittiin myös oman työuran muodostumista, onko työ vain ura vai kutsumus. Oikeudenmukaisuutta ja avoimuutta arvostetaan työtaitojen osalta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyömme aiheena oli tutkia esihenkilö- ja alaistaitojen vaikutuksia työhyvinvoinnin kannalta. Emme saaneet opinnäytetyölle toimeksiantajaa, joten päätimme toteuttaa työn integroituna kirjallisuuskatsauksena jo tehdyistä opinnäytetöistä. Keräsimme ensin teoriaa asian pohjalta, josta saimme muodostettua tutkimuskysymykset. Työhyvinvointi on aiheena niin laaja, että sitä on käyty läpi pelkästään pintaa raapien. Huomasimme, että aihe on pinnalla ja siitä oli tehty paljon opinnäytetöitä, joten materiaaleja löytyi hyvin meidän tarkoituksiimme. Haastavaksi kävi se, miten saamme poimittua meille tärkeän informaation ja miten saamme kerättyä meille olennaisen tiedon tiivistetysti.

Koska opinnäytetyöt olivat niin uusia, oli hyvin monessa huomioitu nyky maailman tilanne ja etenkin koronapandemia palvelualalla. Tuloksista käy ilmi, että työhyvinvointiin kiinnitetään paljon huomiota, mutta siihen tulee panostaa koko ajan etenevissä määrin ja, että se on enemmänkin investointi kuin rahanmeno organisaatioiden sisällä. Vertailtavissa opinnäytetöissä keskityttiin enemmän johtamisen puoleen työhyvinvoinnissa, kun taas me omissa opinnäytetyössämme haimme myös alaistaitojen vastuuta omaan ja muiden työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen perusteella selvittää, millaisia kehityskohtia työhyvinvoinnissa on ja miettiä niiden pohjalta kehitysideoita. Kirjallisuuskatsauksessa on haluttu erityisesti kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin trendeihin tällä hetkellä, tulevaisuuden osaamistarpeisiin ja johtamiseen sekä esimiestyön haasteisiin. Trendeinä näkyy vahvasti työtyytyväisyys osana työhyvinvointia ja se, että hyvinvointi on kokonaisvaltaista. Tähän liittyvät fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät. Selkeästi näistä on pongahtanut esiin sosiaaliset tekijät ja tulevaisuudessa niitä arvioidaan tarvitsevan vieläkin enemmän. Johtamis- ja esimiestyön haasteina on ja tulee etenevissä määrin olemaan läpinäkyvyys, jota halutaan korostaa ihmisten eettisten valintojenkin kannalta. Enää työpaikoilla ei viihdytä pelkän rahan takia vaan merkityksellisyys, yhteenkuuluvuus, omat arvot ja eettiset näkökannat vaikuttavat entistä enemmän.

Tukea esihenkilöltä koetaan saavan, mutta enemmänkin kaivattaisiin. Enemmän kuin vuosittaisia kehityskeskusteluja kaivattaisiin jokapäiväistä kanssakäymistä alaisten kanssa. Silloin saa vaihdettua kuulumiset reaaliajassa, jolloin niihin pystyy tarvittaessa reagoimaan, vaikka tukea antamalla. Organisaatioiden tulisi panostaa työterveyspalveluihin, jotta kokonaisvaltainen hyvinvointi toteutuisi paremmin. Alaisten tulisi enemmän panostaa omaan hyvinvointiinsa ja ottaa siitä vastuuta, eikä sysätä vastuuta aina esimiehen harteille. Omaan fyysiseen hyvinvointiin panostaminen vaikuttaa työssä jaksamiseen ja jopa sosiaaliseen kanssakäymiseen. Vastuu ilmapiiristä työpaikalla on kaikilla ja yksi ihminen voi helposti pilata sitä omalla negatiivisella asenteellaan. Läpinäkyvyyttä tulisi parantaa ja avoimuutta lisätä entisestään. Näin työn suorittaminen on mukavampaa, helpompaa ja selkeämpää. Se myös lisää työn mielekkyyttä.

Integroiva kirjallisuuskatsaus oli meille toimiva tapa kerätä informaatio ja saimme tietoa luotettavista lähteistä. Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on pätevä, sillä se on tehty meidän poimimistamme tiedoista ja siinä on käytetty meidän omia päätelmiämme näistä tuloksista. Suurimpana ongelmana oli, kuinka tiivistää tieto meille haluttuun muotoon. Jälkikäteen ajateltuna tutkimus olisi ollut mielenkiintoisempi toteuttaa kvalitatiivisena, näin ollen olisimme saaneet suoraan vastaajilta yksityiskohtaisempaa tietoa työhyvinvoinnin toteutumisesta eri organisaatioiden sisällä. Ja olisimme saaneet täsmällisempiä vastauksia tarkasti rajattuihin kysymyksiin. Jos tekisimme tutkimukselle jatkoa olisi parasta saada sille toimeksiantaja. Voisimme hyödyntää löytämiämme ongelmakohtia ja seurata pitkällä aikavälillä, kuinka ne vaikuttavat työhyvinvointiin ja mahdollisesti myös yrityksen tulokseen.

LÄHTEET

Aaltio-Marjosola, I. 1992. Organisaatiot kulttuurin tuottajina ja tuotteina. Tutkimuksen mahdollisuuksia ja suuntia. HKKK:n julk. D-168. Helsinki.

Asikainen, L. 2021. The Role of Social Responsibility in the Restaurant Industry in Finland. Hospitality tourism and experience management. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Clevry. 2019. Top-10 taidot tulevaisuuden työelämässä. Blogiteksti. 21.10.2019. Luettu 15.11.2021. <https://www.clevry.com/fi-fi/blogi/top-10-taidot-tulevaisuuden-tyoelamassa/>

Deloitte. 2020. Human Capital Trends 2020. Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen trendit 2020? Verkkosivu. Luettu 13.11.2021. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/hc-trends-2020.html>

Duunitori. 2020. Oletko hyvä alainen? Kysy itseltäsi yksi kysymys, niin pääset jyvälle taidoistasi. Verkkosivu. Luettu 15.8.2020. www.duunitori.fi/tyoelama/alais-taidot-ovat-osa-ammattitaitoa

Franssila, P. & Wallin, M. 2010. Fysioterapia on potilaan ohjausta. Fysioterapia-lehti 5/2010, 5.

Great place to work, Parhaissa työpaikoissa sairauspoissaolot pysyvät kurissa ja liikevaihto kasvaa tässä ovat parhaat työpaikat 2020. Artikkel. 13.02.2020. Luettu 19.08.2020. <https://www.greatplacetowork.fi/blogit/parhaissa-tyopaikoissa-sairauspoissaolot-pysyvat-kurissa-ja-liikevaihto-kasvaa-tassa-ovat-parhaat-tyopaikat-2020>

Jaakkola, A. 2020. Päiväkirjamuotoinen opinnäytetyö HR koordinaattorin työssä. Liiketalous. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Jamk. n.d. Opinnäyteytyön ohjaajan käsikirja (päivitettävänä 2021–2022). Kirjallisuuskatsaukset. Verkkosivu. Luettu 12.11.2021.

Junnila, M. & Kauhanen, M. 2019. Henkilökunnan sitouttaminen hävikin hallintaan. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana. Muutoksesta menestykseen. Vantaa: Hansaprint Oy. 2010.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. 1. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari. 2016

Kelloniemi, S. 2021. Hyvinvointi työyhteisössä ja työnimu. Matkailu ja palveluliiketoiminta. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Koivula, K. 2020. Vastuullisuus ravintola-alalla: Paikallisiin ammattitaitovaatimukseen perustuvan tutkinnon osan kehittäminen. Palveluliiketoiminnan johtaminen. Tampereen ylempi ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Laine, A. 2013. 4.3 Organisaatiokulttuuri. Blogiteksti. Julkaistu 23.9.2013. Luettu 24.4.2021. <https://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/4-3-organisaatiokulttuuri/>

Lintulahti, M. n.d. Työn merkitys muuttuu. Erto. Verkkosivu. Luettu 15.8.2021. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/toissa/4068-tyoen-merkitys-muuttuu>

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palveluiden markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki:Edita.

Opetushallitus. 2019. Tulevaisuuden osaamistarpeita arvioitu aloittain. Uutinen. 19.9.2019. Luettu 11.04.2021. <https://www.oph.fi/fi/uutiset/2019/tulevaisuuden-osaamistarpeita-arvioitu-aloittain>

Pajunen, N. & Skippari, O. 2019. Pikaruokaravintola X:n henkilöstöntyö hyvinvointi. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Puusa, A., Reijonen, H., & Juuti, P. Laukkanen, T. 2014. Akatemiasta markkina- paikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Neljäs, uudistettu painos. Helsinki: Talentum.420–437.

Puustinen, U. 2019. Pomoksi ei synnytä vaan opitaan: Nämä kymmenen asiaa tekevät hyvän esimiehen – testaa, onko sinussa pomoainesta. Luettu 17.9.2020. www.motiivilehti.fi/lehti/artikkeli/pomoksi-ei-synnyta-vaan-opitaan-nama-10-asiaa-tekevät-hyvan-esimiehen-testaa-onko-sinussa-pomoainesta/

Pyöriä, K. 2020. COVID-19 viruksen vaikutukset henkilöstöpalveluyritykseen: Eezy henkilöstöpalvelut Oy. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Pänkäläinen, A. 2021. Restonomi työhyvinvoinnin johtajana. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Pöllänen, M. 2021. Mikro- ja pk-yritysten työhyvinvoinnin vaikutukset tuottavuuteen. Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Rajala, E. 2020. Työergonomia edistämässä työhyvinvointia: Opas hotellissa toimiville kerroshoitajille. Sosiaali- ja terveysala. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Repo, A., Vartiainen, A. & Viertorinne, S. 2021. Reseptiikan kokoaminen ja sen merkitys ravintolassa: Case Kuopion klubi. Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma. Savonia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2011. Bisnesatletti - Miten pääsen kahdeksan tunnin työkuuntoon? Ensimmäinen painos. Espoo: Oy Imperial Sales Ab/Suomen Johtajatiimi

Rämö, L. 2019. Sosiaalisen ja ekologisen kestävyuden toteuttaminen lounaskahvila Kievari Virrassa: Kestävän kehityksen opas ammattikeittiöille. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Räsänen, H. 2020. Matkailu- ja ravitsemisalán arvostus ja imago nuorten keskuudessa Joensuussa. Matkailu ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Karelia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Siuvo, L. 2019. Asiakasnäkökulma lounasravintolan vastuullisuuteen. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Soininen, N. 2020. Huono johtajuus ravintola-alalla. Matkailu- ja ravitsemisalán tutkinto-ohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Soto, C. 2021. Fyysisen hyvinvoinnin vaikutus ravintola-alan esimiehenä toimimiseen. Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy. Opinnäytetyö.

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – työkirja. Verkkosivu. Luettu 18.5.2021. https://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf

Työturvallisuuskeskus. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Verkkosivu. Luettu 15.8.2021. https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Työturvallisuuskeskus. n.d. Johtaminen ja esimiestyö. Verkkosivu. Luettu 18.5.2021. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo

Valtanen, M. 2020. Koronapandemian vaikutus henkilöstön työhön ja työhyvinvointiin: Solo Sokos hotel Tornio Tampere. Palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Vuokola, J. n.d. Mielekkyys ruokkii työntekijöitä. Kahdeksan askelta työhyvinvointiin. www.edenred.fi/fi/blog/mielekkyys-ruokkii-tyontekijoita-8-askelta-tyohyvinvointiin

Yhteishyvä 2021. Hoivaa mieltä. Asiakasomistaja lehti 1/21. Luettu 13.2.2021. 17–21.