



## **Työhyvinvoinnin edistäminen kohdeyrityksessä**

Nea Visa

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Matkailun liikkeenjohdon koulutusohjelma

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Nea Visa
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työhyvinvoinnin edistäminen kohdeyrityksessä
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> <b>44 + 7</b>
<p>Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeää, sillä henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa koko yrityksen toimintaan positiivisesti tai negatiivisesti. Hyvinvoivat työntekijät saavuttavat helpommin hyviä tuloksia ja ovat motivoituneita työhönsä. Työhyvinvointiin panostaminen on siis tärkeää koko organisaation menestyksen kannalta.</p> <p>Tämä opinnäyte on tehty toimeksiantona Original Sokos Hotel Kupittaaalle elo-marras-kuussa 2021. Kohdeyritys tarjoaa majoitus- ja ravintolapalveluita. Kohdeyrityksessä toimii kolme työskentelyosastoa, jotka ovat hotellin vastaanotto, sali ja keittiö.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa erityisesti johtamisen näkökulmasta, sekä esittää kehittämissuhteita saatujen tulosten pohjalta työhyvinvoinnin edistämiseksi.</p> <p>Tietoperustan ensimmäisessä pääluvussa keskityttiin työhyvinvoinnin muodostumiseen sekä tekijöihin ankkuroimalla aihetta erilaisiin teorioihin sekä malleihin. Tietoperustan toisessa pääluvussa käsiteltiin, mitä työhyvinvoinnin johtaminen sisältää ja miksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää organisaation työhyvinvoinnin kannalta.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosuudessa suoritettiin määrällinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin työhyvinvointikyselyä. Kysely laadittiin opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettyjen työhyvinvoinnin tekijöiden pohjalta. Kyselyn kohdejoukkona oli tutkimus- hetkellä 32 henkilöä. Tutkimuksesta selvisi, että kohdeyrityksessä työhyvinvoinnin tila on yleisesti tarkasteltuna hyvä. Tutkimuksen tuloksena syntyi havaituille kehittämistä vaativille asioille valmiit kehittämissuhteet.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista selviää, että laadittuja kehittämissuhteita voidaan hyödyntää käytännössä. Laadittua kyselylomaketta käyttää uudestaan työhyvinvoinnin kehittämisen, ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutuksen huomaamiseksi.</p>
<b>Asiasanat</b> Työhyvinvointi, edistäminen, työyhteisö, johtaminen

## Sisällys

1	Johdanto .....	2
1.1	Työn tarkoitus, rajaus ja tutkimuskysymykset .....	2
1.2	Käsitteet .....	2
1.3	Työn rakenne .....	3
2	Työhyvinvointi .....	5
2.1	Työhyvinvoinnin portaat .....	6
2.2	Työhyvinvoinnin tekijät .....	7
2.3	Toimialan vaikutus työhyvinvointiin .....	10
2.4	Työhyvinvointia tukevat lait .....	11
3	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	13
3.1	Työhyvinvointitoiminnan organisointi.....	13
3.2	Työterveysriskien hallinta.....	13
3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen ja tuottavuus.....	15
3.4	Työilmapiirin johtaminen.....	16
4	Tutkimus .....	19
4.1	Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelmat.....	19
4.2	Tutkimuksen toteutus .....	20
5	Kyselyn tulokset.....	22
5.1	Organisaatio ja työyhteisö .....	22
5.2	Työn hallinta ja työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi .....	23
5.3	Johtaminen.....	27
6	Pohdinta .....	35
6.1	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet .....	35
6.2	Työn onnistuminen ja oman oppimisen arviointi .....	40
	Lähteet .....	42
	Liitteet.....	45
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	45

# 1 Johdanto

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia eri osa-alueita. Näitä osa-alueita voidaan kehittää eri toimin. Työhyvinvoinnin edistäminen on tärkeää, sillä henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa koko yrityksen toimintaan positiivisesti tai negatiivisesti. Hyvinvoivat työntekijät saavuttavat helpommin hyviä tuloksia ja ovat motivoituneita työhönsä. Hyvinvoivassa työorganisaatiossa työntekijöiden vaihtuvuus on yleensä myös pienempää. Työhyvinvoinnin kartoittaminen on tärkeää, koska saatujen tulosten pohjalta työhyvinvointia voidaan ohjata oikeilla toimilla parempaan suuntaan.

## 1.1 Työn tarkoitus, rajaus ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia tullaan käsittelemään kokonaisuutena. Opinnäytetyön aihetta on kuitenkin rajattu erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen tarkasteluun. Johtamisen vaikutuksia käsitellään työhyvinvoinnin eri osa-alueilla. Näitä osa-alueita ovat esimerkiksi työntekijöiden työkyky ja jaksaminen sekä henkinen hyvinvointi.

Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Turussa sijaitsevalle Original Sokos Hotel Kupittaalle. Aihe on tärkeä ja ajankohtainen toimeksiantajalle, sillä henkilöstön hyvinvointi on tärkeä asia myös koko hotellin menestyksen kannalta. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimustyyppisenä opinnäytetyönä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa erityisesti johtamisen näkökulmasta, sekä esittää kehittämisehdotuksia saatujen tulosten pohjalta työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Opinnäyte työn pääongelma: Miten kohdeyrityksen työhyvinvointia voidaan edistää?

Opinnäytetyön alaongelmat:

1. Miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa?
2. Miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat johtamisen vaikuttavan oman työhyvinvointinsa tilaan?

Näihin kysymyksiin haetaan vastauksia ja näiden vastausten perusteella esitetään kehittämisehdotuksia. Työn tuloksena syntyy siis valmiit ehdotukset, jotka auttavat juuri tätä hotellia kehittämään sen toimintaa niin, että mahdollisia epäkohtia voidaan kehittää.

## 1.2 Käsitteet

Tässä työssä työhyvinvointia tarkastellaan kokonaisuutena, mutta aihetta on rajattu erityisesti työhyvinvoinnin johtamisen käsittelyyn. Keskeisiä käsitteitä opinnäytetyössä ovat työ-

hyvinvointi, työhyvinvoinnin edistäminen ja työhyvinvoinnin johtaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan työhyvinvointi sisältää kokonaisuuden työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat, kuten johtamistaidot, työorganisaation ilmapiiri sekä henkilöstön ammattitaito. (Sosiaali- ja terveysministeriö.) Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa hyvin johdettua organisaatiota, jossa työyhteisö yhdessä luo turvallista, tuottavaa ja terveellistä työtä. Työyhteisössä työ koetaan positiivisena sekä palkitsevana ja työn koetaan tukevan omaa elämänhallintaa. (Työterveyslaitos.) Suomen lähi- ja perushoitajaliitto määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan turvallista, terveellistä ja mielekasta työtä, jonka tavoitteena on työntekijöiden työkyvyn ja -terveyden ylläpitäminen. (Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry.)

Eri määritelmät työhyvinvoinnista eroavat, mutta työhyvinvoinnin perimmäinen määritelmä tuntuu olevan sama. Työhyvinvoinnin voidaan näiden esitettyjen määritelmien perusteella ajatella olevan mielekästä ja turvallista työtä työyhteisössä, jossa ylläpidetään ja panostetaan työntekijöiden työkykyyn ja -terveyteen eri toimin.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen mukaan edistäminen onkin asian kehittämistä parempaan suuntaan, mahdollisuuksien luomista esimerkiksi työterveyden ja -hyvinvoinnin edistämisessä. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020.) World Health Organization (WHO) määrittelee terveyden edistämisen prosessina, joka luo niin yhteisöille kuin yksilöille paremmat mahdollisuudet oman terveyden ja siihen vaikuttavien tekijöiden hallintaan. (World Health Organization.) Työhyvinvoinnin edistämisen voidaan siis näiden määritelmien perusteella tarkoittavan toimintaa, jonka tavoitteena on edesauttaa niin yksilöiden kuin yhteisön hyvinvointia.

Johtaminen määritellään toiminnaksi, jossa esihenkilö työyhteisön kanssa vuorovaikuttamalla pääsee haluttuun tulokseen. Esihenkilö ohjaa työyhteisön toimintaa parempaan ja tehokkaampaan. Työhyvinvoinnin johtamisen voidaan määritellä olevan esihenkilön ohjaamaa toimintaa työhyvinvoinnin eri osa-alueilla, jotta tietyt tavoitteet saavutetaan esimerkiksi työtyytyväisyyden kannalta. (Talentia.)

### **1.3 Työn rakenne**

Tämä opinnäytetyö koostuu teoria-, tutkimus- ja pohdintaosuudesta. Teoriaosuudessa opinnäytetyön aihetta, eli työhyvinvointia, työhyvinvoinnin edistämistä ja työhyvinvoinnin johtamista ankkuroidaan erilasiin teorioihin sekä malleihin, hyödyntäen ammattikirjallisuutta ja muita lähteitä. Työhyvinvointia käsitellään tämän opinnäytetyön ensimmäisessä

pääluvussa viiden eri työhyvinvoinnin tekijän kautta. Työn toisessa pääluvussa keskitytään työhyvinvoinnin johtamiseen ja siihen, mitä työhyvinvoinnin johtaminen sisältää ja miksi työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeää organisaation työhyvinvoinnin kannalta.

Tämän jälkeen opinnäytetyö etenee tutkimusosuuteen, joka sisältää kuvauksen työn toiminnallisesta osuudesta, eli kyselystä kohdeyrityksen henkilöstölle. Tutkimusosuuden jälkeen työ etenee pohdintaan, jossa esitetään tutkimuksen vastausten perusteella luodut kehittämissuositukset kohdeyrityksen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työn pohdintaosuudessa arvioidaan myös työn onnistumista ja omaa oppimista.

## 2 Työhyvinvointi

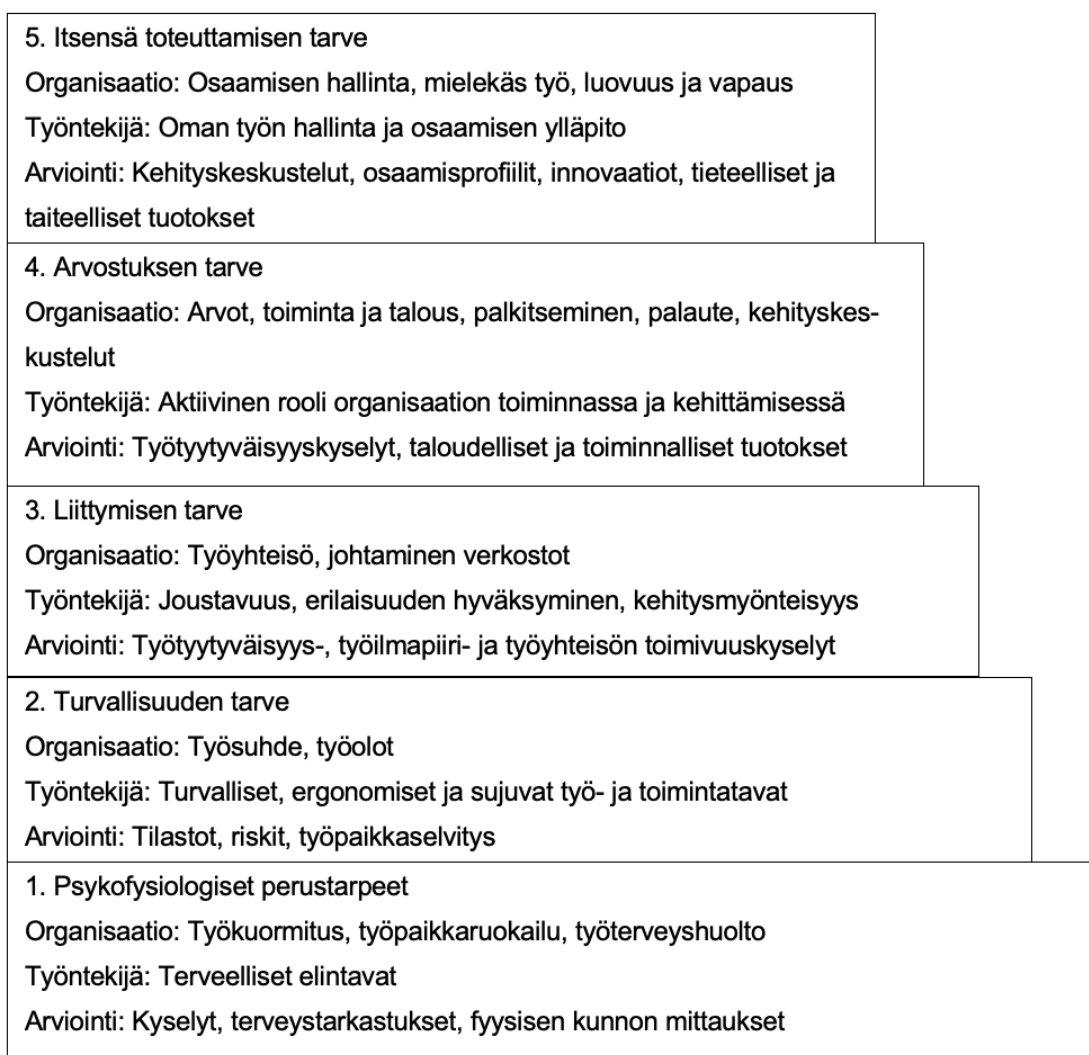
Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka usein liitetään osaksi työkykyä ja työterveyttä. Hyvinvointi nähdään yleensä kokonaisvaltaisena pakettina, eli se miten henkilö voi vapaa-ajalla, vaikuttaa myös työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 74.) Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön mukaan työhyvinvointi muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Kun työntekijät viihtyvät töissä, työn tuottavuus kasvaa ja työntekijöiden vaihtuvuus työpaikalla on pienempää. Työntekijät sitoutuvat helpommin työpaikkaan, jossa heillä on hyvä olla. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.)

Vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä on kaikilla organisaation jäsenillä, sekä työntekijöillä että työnantajalla. Työnantajan vastuulla on huolehtia erilaisista työntekijöiden turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä, hyvistä johtamistaidoista sekä työntekijöiden tasavertaisesta kohtelusta. Työntekijöiden vastuulla taas on huolehtia omasta ammatillisesta osaamisestaan ja työkykynsä ylläpitämisestä. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.)

Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja siihen panostaminen on tärkeää niin pienissä kuin suurissa organisaatioissa. (Bányai, Landshützer & Bányai 2018, 110.) Työhyvinvoinnilla on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia organisaation talouteen. Mitä enemmän tasapainossa organisaation tuotot ja kustannukset pysyvät, sitä kannattavampaa toiminta on. Kun työntekijöiden työhyvinvointiin panostetaan, voidaan automaattisesti vähentää esimerkiksi sairauspoissaolo-, ammattitauti, työtapaturma- ja työeläkekustannuksesta aiheutuvia kuluja. (Kehusmaa 2011, 81.)

## 2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työterveyden, -turvallisuuden ja -hyvinvoinnin lähettiläänä tunnettu Päivi Rauramo on luonut työhyvinvoinnin portaat kuvaamaan mitkä ihmisen eri tarpeet ovat erityisesti kytköksissä työhyvinvointiin. Jokaisella työhyvinvoinnin portaalla esitetään, mitkä asiat organisaatiossa, ja miten työntekijä itse, vaikuttavat eri tarpeiden toteutumiseen työelämässä. Portailta esitetään myös, miten kunkin eri tarpeen toteutumista voidaan arvioida työpaikalla. (Rauramo 2009, 1.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo 2009, 3).

Rauramon mukaan työhyvinvointi koostuu jokaiselle eri portaalle kootuista asioista. Portaiden perustana on yhdysvaltalaisen psykologi Abraham Maslowin tarvehierarkia: Maslow's Hierarchy of Needs, joka määrittää ihmisen perustarpeet (McLeod 2020). Maslowin mukaan ihmisen perustarpeet ovat:

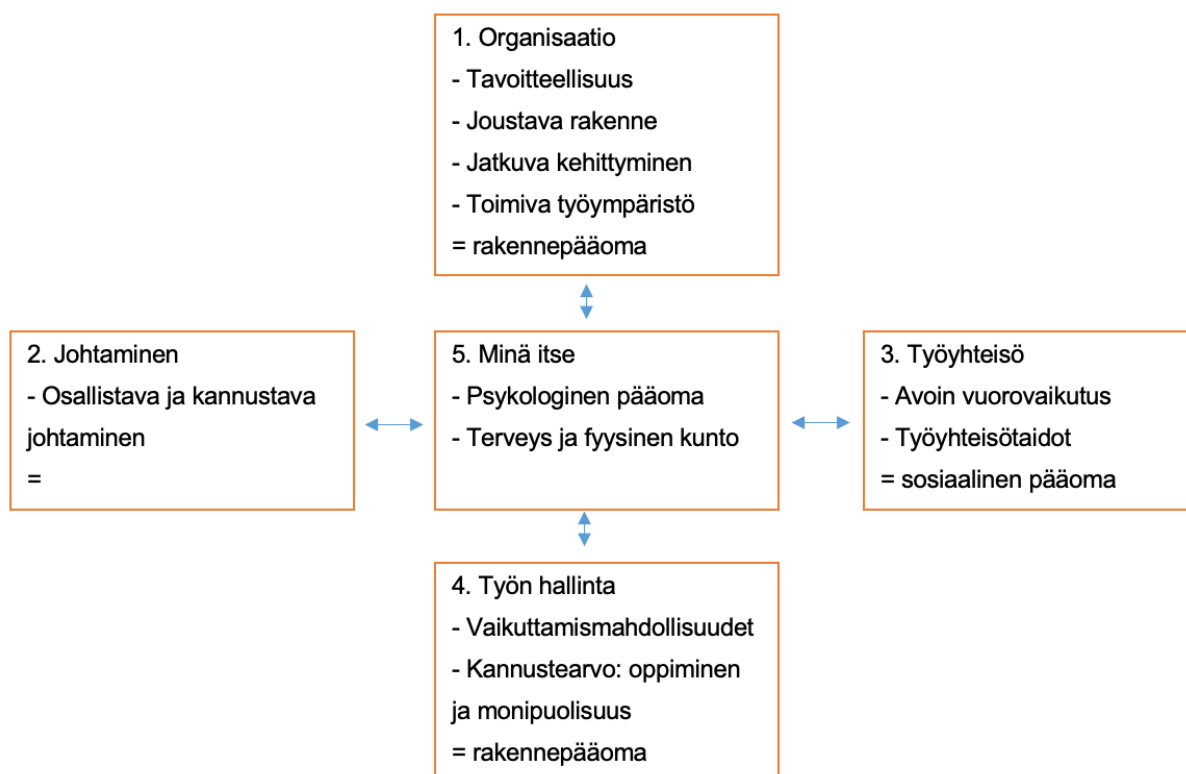
1. Psykofysiologiset tarpeet (perusturvallisuus; ruoka, vesi, lämpö, lepo)



2. Turvallisuus (fyysinen, taloudellinen, henkinen)
3. Yhteenkuuluvuuden tunne (ystävyyks, parisuhde)
4. Arvostuksen tunne (itseluottamus, saavutukset)
5. Itsensä toteuttaminen. (McLeod 2020.)

Työhyvinvoinnin kannalta nämä ihmisen perustarpeet tulisi tyydyttää myös työelämässä. (Rauramo 2009, 1.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin tekijät



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät (mukaillen Manka & Manka 2016, 76).

Yllä oleva kuvio esittää yhden tavan eritellä työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Työhyvinvointiin vaikuttavat eri tekijät, jotka voidaan jakaa työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin, organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin, työyhteisön vuorovaikutukseen, työn hallinnan tunteeseen sekä johtamisen vaikutuksiin. (Manka & Manka 2016, 71.)

Huomioitavaa on se, että työhyvinvointiin vaikuttaa myös esimerkiksi asiakkaat, jotka toiminnallaan voivat vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin siihen, mitkä tekijät työpaikan sisällä

vaikuttavat työhyvinvointiin. Myös työntekijän oma asenne vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Jokainen työntekijä kokee ja tulkitsee oman työyhteisönsä omien asenteidensa kautta. (Manka & Manka 2016, 76.)

Ensimmäinen työhyvinvoinnin tekijä on organisaatio. Organisaation sisäisillä toimintatavoilla ja kulttuurilla on suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin. Parhaimmillaan henkilöstön hyvinvointi on tekijä, joka tukee organisaation tavoitteita ja auttaa pääsemään niihin. (Manka & Manka 2016, 79.) Hyvinvoivassa organisaatiossa yhteisöllisyyden tunne on läsnä ja työntekijät kokevat toimivansa yhdessä ja kokevat vastuun olevan jaettu kaikkien työntekijöiden kesken (Kehusmaa 2011, 106).

Yhteisöllisessä organisaatiossa opitaan ja kehitetään yhdessä. Yksilöiden toimintatavat saattavat erota keskenään, mutta työntekijöiden yhteinen tavoite tulisi olla sama. Kun yksilö kokee olevansa tärkeä ja hyödyllinen osa organisaatiota, hän on motivoituneempi toimimaan koko organisaation eduksi, hyödyntäen omaa ja koko työyhteisön osaamista. (Kehusmaa 2011, 106.)

Toisena työhyvinvoinnin tekijänä on johtaminen. Johtamisen tulisi olla aina työhyvinvointia huomioivaa ja tukevaa. Henkilöstön hyvinvointi tulisi ottaa huomioon kaikissa päätöksissä. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi olla osa tavoitteiden saavuttamista. Johtajan tulisi yhdessä työntekijöidensä kanssa keskustella yhteisistä pelisäännöistä ja huolehtia siitä, että kaikki noudattavat sovittuja sääntöjä. (Karttunen ym. 2017, 22.) Johtajan olisi tärkeää puuttua erilaisiin hankaliin tilanteisiin ja ennakoida mahdollisiin työkykyä, työyhteisön toimivuutta tai työhyvinvointia alentavia tekijöitä (Karttunen ym. 2017, 27). Työhyvinvoinnin johtamiseen on tärkeää panostaa, koska hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät pysyvät herkemmin sitoutuneempina ja tyytyväisempinä työnsä suhteen. (Strenitzerová & Chomsky 2019, 4). Työhyvinvoinnin johtamista käsitellään syvemmin tämän opinnäytetyön kolmannessa luvussa.

Kolmantena työhyvinvoinnin tekijänä on työyhteisö. Työyhteisön ilmapiiri on usein merkittävä tekijä siinä, miten työntekijät viihtyvät työpaikalla. Työilmapiiri määritetään jokaisen työntekijän yksilöllisen kokemuksen ja käsityksen perusteella. Työyhteisössä ilmapiiri riippuu monista tekijöistä. Esimerkiksi työyhteisön arvot, käytös, tavoitteet ja työroolit ovat näitä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. Myös onnistumista ja työilmapiiriä tukeva johtamistapa, onnistunut viestintä ja vuorovaikutus sekä hyvät ongelmanratkaisukeinot ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. (Aro 2017, 39.)

Työilmapiirin luomisen pohjana on työyhteisön eri jäsenten käytös. Kun kaikki työyhteisön jäsenet tähtäävät siihen, että jokaisella on hyvä ja arvostettu olo omana itsenään ja kaikki

noudattavat yhteisiä pelisääntöjä, voidaan vaikuttaa positiivisesti koko organisaation menestykseen, tuottavuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Aro 2017, 49.)

Neljäntenä työhyvinvoinnin tekijänä on työn hallinta. Kun työntekijä kokee olevansa kykenevä vaikuttamaan oman työnsä pelisääntöihin, hän pysyy helpommin innostuneena ja sitoutuneena työnsä suhteen. Tällainen työntekijä kokee vapautta, itsenäisyyttä sekä valtaa työnsä aikatauluttamisessa ja menettelytapojen valitsemisessa. Työn hallinnan sekä työn mielekkääksi kokemiseen tunteeseen vaikuttaa myös työn monipuolisuus, sekä työntekijän mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan ja oppia uutta. Tätä kutsutaan kannustearvoksi. (Manka & Manka 2016, 106.)

Työn tulisi tarjota työntekijälle sekä aineellisia että aineettomia palkkioita. Aineettomalla palkkiolla, kuten kiitoksella ja kannustuksella voi olla suuri vaikutus työntekijän työn hallinnan tunteeseen. Aineellisella palkkiolla, kuten rahallisella korvauksella ja etenemismahdollisuuksilla voidaan myös vaikuttaa tähän tunteeseen. Työntekijä kokee pystyvänsä omalla toiminnallaan vaikuttamaan omaan työhönsä ja siitä saatavaan palkkioon. Työntekijä pysyy helpommin motivoituneena, kun hän kokee työnsä merkitykselliseksi, vastuulliseksi ja saa palautetta tehdystä työstään. (Manka & Manka 2016, 107.)

Viidentenä työhyvinvoinnin tekijänä on työntekijän henkilökohtainen työhyvinvointi. Työntekijän henkilökohtaisen hyvinvointi ja psykologinen pääoma on avainasemassa kaikkien yllä esitettyjen työhyvinvoinnin osa-alueiden kokemisessa. Jokainen työntekijä kokee työhyvinvoinnin eri osa-alueet työpaikallaan omien asenteiden kautta. Vaikka kaikki olisi organisaatiossa päällepäin hyvin, saattaa yksilö kokea asiat eri tavalla.

Psykologinen pääoma muodostuu työntekijän omasta itseluottamuksesta, toiveikkudesta, optimismista sekä sitkeydestä. Työntekijän oman psykologisen pääoman kehittymiseen vaikuttaa esimerkiksi työntekijän oma perimä ja kasvatus, olosuhteet, koulutustaso sekä varallisuus. Psykologista pääomaa on mahdollista oppia, ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa sen kehitykseen. Psykologinen pääoma on vahvasti kytköksissä siihen, miten henkilö kokee olevansa mahdollinen ohjata omaa elämäänsä. Tämä vaikuttaa merkittävästi henkilön käytökseen työelämässä ja näkyy esimerkiksi työntekijän käytöksessä ja suoriutumisessa. (Manka & Manka 2016, 158.)

Työntekijöiden psykologiseen pääomaan tulisi panostaa, sillä hyvinvoivat työntekijät ovat usein tyytyväisiä työhönsä, sitoutuvat työorganisaatioon ja siellä suoriutumiseen, sekä vähäisiin poissaoloihin. Työntekijöiden psykologinen pääoma ja sen kehittäminen on siis tärkeää myös työnantajankin puolesta. (Manka & Manka 2016, 159.)

Työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin vaikuttaa myös työntekijän oma henkinen ja fyysinen hyvinvointi. Henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä ovat stressin välttäminen ja tunnistaminen, terveellinen ja monipuolinen ravinto, riittävä ja monipuolinen liikunta, laadukas ja riittävä uni sekä riittävä palautuminen niin henkisesti kuin fyysisesti. (Manka & Manka 2016, 169.)

### **2.3 Toimialan vaikutus työhyvinvointiin**

Jokaisella eri alalla on omat työhyvinvointia tukevat ja heikentävät tekijät. Nämä tekijät voivat olla niin henkisiä kuin fyysisiä. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona majoi- tus- ja ravintolapalveluita tarjoavalle yritykselle. Yrityksessä toimii kolme osastoa, jotka ovat keittiö, sali ja hotellin vastaanotto.

Yhteisinä fyysisinä kuormittavuustekijöinä kaikilla osastoilla voidaan pitää esimerkiksi kävelyä, seisomista, kantamista, nostelua ja kannattelua. Työliikkeet vaihtelevat osaston työtehtävien mukaan. Työ voi olla nopeaa ja toistamista vaativaa, yksipuolista ja staattista tai sitten monipuolista ja hidasta. Yleisiä fyysisestä työkuormituksesta aiheutuvia ongelmia alalla ovat työtapaturmat, rasitusvammat sekä tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. Näitä ongelmia tulisi ehkäistä palkkaamalla oikea määrä työntekijöitä työvuoroihin sekä panostamalla hyvään työergonomiaan, niin työpisteellä kuin työasunnoissa ja -liikkeissä. (Raudas, Björn & Hämäläinen 2011, 26.)

Keittiössä ja hotellin vastaanotossa esimerkiksi kiinteät työtasot tulisivat olla muokattavissa työntekijän pituuteen sopivaksi. Keinona tähän voidaan käyttää esimerkiksi erilaisia korokkeita, jotka helpottavat työntekijän työskentelyä hänelle oikealla korkeudella. Tarvit- tavat työskentelyvälineet tulisi sijoittaa paikkoihin, joihin työntekijöiden ei tarvitse kurotella. Keittiössä ja ravintolan salissa työntekijöiden pitäisi olla tietoisia hyvistä nosto- ja siirtotekniikoista. Hotellin vastaanotossa tietokoneella työskennellessä olisi oleellista huomioida, että kädet ja ranteet saisivat tukea ja kuvaruudun yläreuna sijoittuisi silmien tason alapuo- lelle. Kaikille osastoille yhteisenä fyysisten kuormittavuustekijöiden kannalta työvaatteet tulisivat soveltua kävelemiseen ja seisomiseen. Tämän takia esimerkiksi työkengät tulisi- vat olla työhön soveltuvat. (Raudas ym. 2011, 26.)

Työn fyysiset kuormittavuustekijät tulisi ottaa huomioon työn haitta- ja vaaratekijöissä sekä työterveyshuollon työpaikkaselvityksessä. Fyysisiä kuormittavuustekijöitä voidaan selvittää esimerkiksi sairauspoissaolo- ja työtapaturmatilastojen tiedoista, organisaation työntekijöiden havaintojen ja tuntemusten perusteella sekä työterveyshuollon suorittamien käyntien ja selvitysten kautta. (Raudas ym. 2011, 26.)

Hotelli- ja ravintola-alalla työn henkisiä kuormittavuustekijöitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelutyöhön liittyvät haasteet. Asiakaspalvelutyössä tarvitaan nopeaa havainnointia, hyviä vuorovaikutustaitoja sekä ripeyttä työskennellä. Alalla voidaan kohdata vaikeita asiakkaita ja usein hektisessä ympäristössä tulisi pysyä rauhallisena ja ammattitaitoisena. Jokainen työntekijä kokee työn kuormittavuuden eri tavoin omien ominaisuuksiensa, kuten stressin sietokyvyn, motivaation ja toimintakyvyn mukaan. Työ ei saisi olla yksilölle henkisesti liian kuormittavaa. Työ hotelli- ja ravintola-alalla on yleensä nopeatempoista ja stressaavaa. Työntekijöillä tulisi olla tarpeeksi aikaa palautua töistä, niin henkisesti kuin fyysisesti. (Raudas ym. 2011, 28.)

Alalla työntekijöiden henkisen kuormittuneisuuden tilaa voidaan mitata esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyiden kautta. Tulosten perusteella pitäisi tehdä tarvittavia toimenpiteitä työn henkisen kuormittavuuden minimoimiseksi. Työnantaja on veloitettu suunnittelemaan ja mitoittamaan työ sen henkisten edellytyksien mukaan. Mikäli työntekijä kokee olonsa henkisesti kuormittuneeksi, työnantajan tulisi vähentää kuormittavuustekijöitä esimerkiksi järjestämällä työvuorot työajan tai työtehtävien puolesta vähemmän kyseistä yksilöä kuormittaviksi. (Raudas ym. 2011, 28.)

Työhyvinvointia tukevia asioita alalla voidaan löytää esimerkiksi työn imusta ja työyhteisöstä. Työn imulla tarkoitetaan työhön liittyvää innostusta ja siitä saatua iloa. Työn imun kokeminen edesauttaa työntekijän terveyttä, hyvää työsuoritusta sekä yrityksen taloudellista menestystä. (Työterveyslaitos.)

Hotelli- ja ravintola-alalla tapaa joka päivä useita eri ihmisiä. Tämä voi olla useille työntekijöille voimaannuttavaa ja mielenkiintoista. Asiakkailta saatu positiivinen palaute antaa usein motivaatiota työtä kohtaan, sekä auttaa työntekijöitä kokemaan työnsä merkitykselliseksi.

Alalla työskennellään tiivistä osana työyhteisöä. Tämä saa työntekijöissä helposti aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ihmiset usein nauttivat yhteenkuuluvuuden tunteesta ja siitä, että he kokevat toimivansa osana ryhmää. Yhteen hiileen puhaltavalla työyhteisöllä on siis usein myös positiivinen vaikutus yksittäisten työntekijöiden työhyvinvointiin.

## **2.4 Työhyvinvointia tukevat lait**

Kuten jo aikaisemmin mainittu, työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa monella eri tavalla. Työhyvinvointiin vaikuttavat sekä yksilön henkilökohtainen hyvinvointi että koko työyhteisön toiminta ja hyvinvointi yhdessä. Suomessa työhyvinvointia tukevat erilaiset lait. Nämä lait muun muassa ohjailevat työnantajan toimintaa ja pitävät huolta työntekijän oikeuksista.

Seuraavaksi esitetään mitkä lait ovat näitä kyseisiä työhyvinvointia tukevia ja miten ne sisällöllään vaikuttavat työhyvinvoinnin tukemiseen.

Työterveyslaki (1383/2001) tarkoituksena on velvoittaa työnantaja järjestämään työntekijöilleen toimiva työterveyshuolto. (Finlex.)

Sairausvakuutuslaki (1224/2004) sisältää säännöksiä sairaanhoitokorvauksiin liittyvistä säädöksistä. (Finlex.)

Työsopimuslaki (55/2001) sisältää työsopimukseen liittyviä säädöksiä. Laki sisältää työnantajan velvollisuuksia, kuten esimerkiksi työntekijöiden tasapuolisen kohtelun, työturvallisuudesta huolehtimisen sekä selvityksen työntekijöiden keskeisistä ehdoista ja palkanmaksusta. (Finlex.)

Työaikalaki (872/2019) sovelletaan yllä olevan työsopimuslaissa esitettyyn työsopimuksen sekä virkasuhteen perusteella tehtävään työhön. Työaikalaki sisältää säännöksiä esimerkiksi työajasta, varallaolosta, vuorotyöstä, jaksotyöajasta sekä esimerkiksi lisä- ja ylityöhön liittyvistä säännöistä ja korvauksista. (Finlex.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) tarkoituksena on pitää huolta, että työsuojelua koskevia säännöksiä noudatetaan. Lain tarkoituksena on työsuojeluviranomaisten, työnantajan sekä työntekijöiden yhteistyön avulla parantaa työolosuhteita ja -ympäristöä. (Finlex.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) määrittää työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työturvallisuuden toteuttamiseksi. Työnantajan tulee tunnistaa ja selvittää työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä sekä työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät ja poistaa ne. Mikäli poistaminen ei ole mahdollista, tulee esimiehen arvioida näiden tekijöiden vaikutukset työntekijöiden turvallisuudelle. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa perehdyttämään työntekijät työhön, työtehtäviin ja työoloihin ja varmistamaan, että perehdytys on ymmärretty. (Finlex.)

### 3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla osa normaalia jokapäiväistä henkilöstöjohtamista. Työntekijöiden hyvinvointi tulisi ottaa huomioon kaikissa päätöksissä. Työhyvinvointia ohjaavat sekä lait että vapaaehtoiset työhyvinvointia parantavat toimet organisaation sisällä. Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää erimerkiksi työhyvinvointitoiminnan organisointia, työterveysriskien hallintaa, työhyvinvoinnin edistämisen resursointia, työhyvinvoinnin tuloksellisuuden arviointia sekä johtamisen edistämistä. Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena tulisi olla työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tavoittelu. (Viitala 2021, luku 3.10.)

Hyvinvoivat työntekijät ovat yritykselle tuottavia. Tällaiset työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. He jaksavat ja haluavat tehdä työnsä oikein. Työntekijät tuntevat onnistuvansa ja saavansa palautetta tehdystä työstään. Työntekijöillä on motivaatiota työtään kohtaan ja he kokevat olevansa pystyviä innostumaan ja kehittymään työssään. Johtamisen tulisi olla näitä edellä mainittuja asioita tukevaa. Työhyvinvoinnille tulisi asettaa korkeat tavoitteet ja johtamisen tulisi tukea näiden tavoitteiden täyttymistä. Tavoitteiden täyttymistä tulisi mitata esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyillä. Hyvinvoivat työntekijät ovat yksi avain koko organisaation menestykseen. (Viitala 2021, luku 3.10.)

#### 3.1 Työhyvinvointitoiminnan organisointi

Työhyvinvointia täytyy johtaa, suunnitella ja arvioida. Työhyvinvointi ei ole asia, joka syntyy itsestään, vaan sen eteen täytyy tehdä toimenpiteitä. Toimenpiteet vaihtelevat jokaisen organisaation tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Jokaisella organisaatiolla tulisi olla omat selkeät tavoitteet työhyvinvoinnin halutusta tilasta ja toimintasuunnitelma, joka tukee tavoitteiden täyttymistä. (Manka & Manka 2016, 80.)

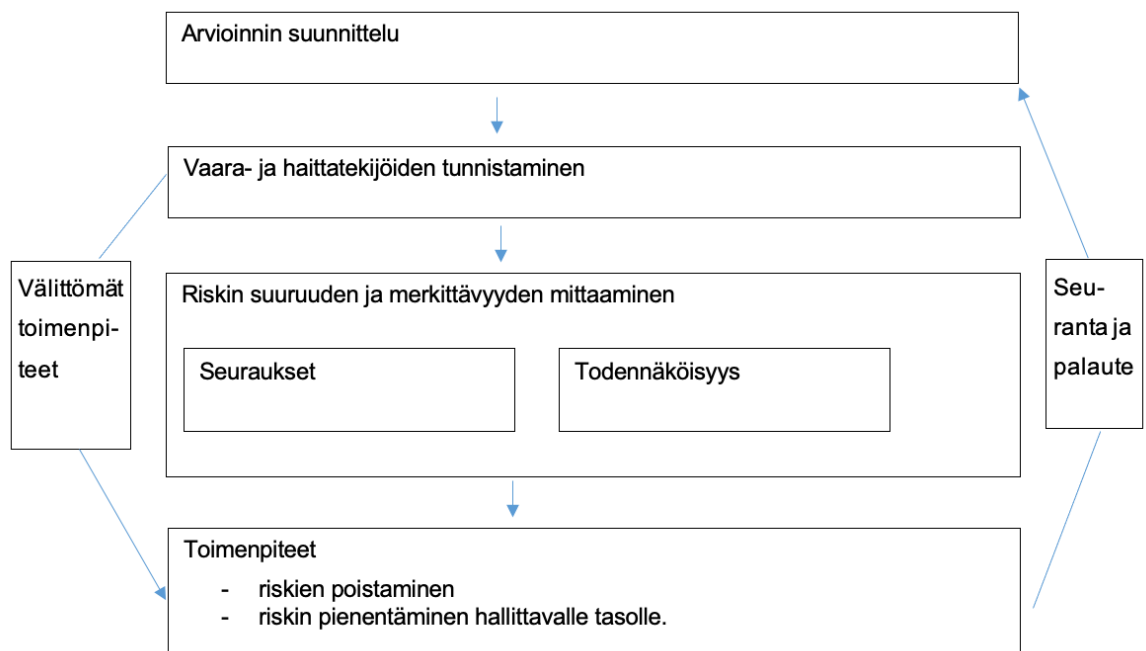
Seuraavissa luvuissa läpi mitä osa-alueita työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu, ja miten johtamisella voidaan vaikuttaa näihin osa-alueisiin. Kaikki alla mainitut osa-alueet tulisivat kuulua organisaation toimintasuunnitelmaan.

#### 3.2 Työterveysriskien hallinta

Työterveysriskien hallintaan sisältyy erityisesti työturvallisuuden johtaminen, vaaroille altistumisen seuranta sekä työtapaturmien ehkäisy. Työn mahdolliset riskit tulisi ottaa huomioon ja työtä ohjata niin, että työntekijät pystyisivät toimimaan työssään mahdollisimman turvallisesti niin fyysisesti kuin henkisesti. (Alahautala & Huhta 2018, 41.)

Työturvallisuuden johtamista tukee työterveyslaki. Tähän lakiin kuuluu työorganisaatiossa jokapäiväiseen toimintaan sisällettyä suunnittelua, toimimista, seuranta ja kehittämistä. Työterveyden johtamisen tulee olla suunniteltua, ennakoivaa ja tavoitteellista. Työterveyden johtamisessa on tärkeää ottaa huomioon oikeiden toimintatapojen, ihmisten ja menetelmien valinta eri tilanteissa. Jokaisella työpaikalla on eri riskit, joihin vaikuttaa kunkin organisaation työympäristö ja työolosuhteet. Riskit tulee jokaisella työpaikalla arvioida erikseen, ja niille kehittää toimenpiteet, joilla ne voidaan joko poistaa tai pienentää hallittavalle tasolle. (Työterveyslaitos.)

Seuraavassa kuviossa esitellään tapa riskien arvioinnin toteutukseen työpaikalla.



Kuvio 3. Riskien arvioinnin toteutus työpaikalla (mukailen Työturvallisuuskeskus).

Kun riskejä arvioidaan ja niiden perusteella kehitetään toimenpiteitä, niin johdetaan koko henkilöstöä sitoutumaan kehittämään turvallista työympäristöä. Tämän takia riskien arvioinnin toteutuksesta ja toimenpiteistä tulisi tiedottaa ja raportoida avoimesti. Esimiehet voivat saatujen raporttien perusteella seurata organisaation turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehitystä. Johto voi hyödyntää saatuja tietoja esimerkiksi:

1. Työnopastuksessa ja perehdytyksessä liittyvissä asioissa
2. Työ- ja käyttöohjeiden laatimisessa
3. Työsuojelun toimintaohjelman suunnittelussa
4. Työterveyshuollon toiminnan suunnittelussa



5. Työympäristön ja -ilmapiirin selvitysten suunnittelussa
6. Työtiloja ja työprosesseja koskevissa muutoksissa (Työturvallisuuskeskus.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen ja tuottavuus

Työntekijöiden työhyvinvointi on merkittävä tekijä koko organisaation tuottavuuden kannalta. Tämä on yksi syy miksi työhyvinvointia on tärkeää johtaa, ja mahdollisiin epäkohtiin tulee puuttua ajoissa. Organisaatiossa päätelmä huonosta työhyvinvoinnin tilasta voidaan tehdä esimerkiksi sairauspoissaolojen korkean määrän perusteella, tuottavuustiedoista saaduista luvuista, työntekijöiden korkeasta vaihtuvuudesta sekä esihenkilön oman intuition perusteella. (Manka & Manka 2016, 92.) Kun työntekijöiden työhyvinvointiin ja työoloihin panostetaan, työntekijät pysyvät helpommin sitoutuneina ja motivoituneina. Näin koko organisaatio tuottaa parempaa tulosta. (Gehrels 2019, 113.)

Tapaturmat ja sairauspoissaolot heikentävät yrityksen tuottavuutta. Mikäli esihenkilö huomaa muutoksia esimerkiksi työntekijän käytöksessä tai sairauspoissaolojen lisääntymisessä, hänen tulee puuttua tilanteeseen ajoissa. Tätä kutsutaan varhaiseksi välittämiseksi. Varhaisen välittämisen malli on tärkeä ottaa osaksi työyhteisön toimintaa. Näin työntekijät tietävät, että he voivat tuoda esille mahdollisia epäkohtia, ja tietävät kenelle niistä puhua. Yrityksen tuottavuuteen voidaan vaikuttaa positiivisesti, kun asioihin puututaan ajoissa, tilanteiden kärjistymistä ehkäistään ja mahdollisista vaihtoehdoista puhutaan tarpeeksi aikaisin. Tähän hyvänä keinona esihenkilö voi käyttää esimerkiksi kehityskeskusteluja. (Manka & Manka 2016, 94.)

Työntekijät pysyvät helpommin motivoituneina, mikäli he saavat palautetta työstään. Motivoituneet työntekijät tuottavat parempaa tulosta. Esihenkilön tulisi käyttää johtamistylejä, jotka mahdollistavat työntekijöiden osallistamisen esimerkiksi uusien ideoiden ja toimintatapojen kehittämisessä. Esihenkilön tulisi antaa aktiivisesti palautetta niin positiivisista kuin tarvittaessa negatiivisista tai kehitystä vaativista asioista. Organisaation tuottavuus kasvaa, kun työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan, ja miten he voivat toimia mahdollisimman tuloksellisesti. (University of Minnesota 2016, 206.)

Esihenkilö voi myös työntekijöiden palkitsemisella motivoida työntekijöitään saavuttamaan parempia tuloksia. Palkitseminen voi olla niin aineellista kuin aineetonta. Aineellista palkitsemista esihenkilö voi harjoittaa esimerkiksi tarjoamalla bonuksia työntekijälle, kun tämä pääsee tiettyyn tavoitteeseen myynnillisesti. Aineetonta palkitsemista esihenkilö voi harjoittaa esimerkiksi kehumalla työntekijää hyvistä suorituksista tai osallistamalla hyvin

työnsä tehnyttä työntekijää erilaisiin tätä kiinnostaviin projekteihin. Palkitseminen tulisi olla ihmislähtöistä, eli mikä motivoisi juuri tiettyä työntekijää parempaan suoritukseen. (University of Minnesota 2016, 192.)

### 3.4 Työilmapiirin johtaminen

Onnistumista ja työilmapiiriä tukeva johtamistapa on tärkeä osa työilmapiirin ylläpitämistä. Tämä vaatii onnistunutta viestintää sekä avointa vuorovaikutusta. Esihenkilöllä tulee olla hyvät ongelmanratkaisukeinot mahdollisten konfliktien ratkaisemiseksi. Esihenkilön tulisi panostaa organisaatiossa myönteisen ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen. Myönteisen työilmapiirin on todettu vaikuttavan työorganisaation suoritustasoon. Myönteisessä ilmapiirissa työskentelevien henkilöiden työskentely usein on tuottavampaa ja tehokkaampaa kuin kielteisessä ilmapiirissä työskentelevillä henkilöillä. (Juuti 2017, luku 7.)

Työilmapiirin luominen ei ole ainoastaan esihenkilön vastuulla, mutta hänellä on kuitenkin tärkeä rooli sen luomisessa ja ylläpitämisessä. Työilmapiirin johtaminen koostuu ihmisten ja ihmisryhmien johtamisesta. (Aro 2018, 71.)

Yhtenä työilmapiiriä tukevana johtamistyylinä pidetään palvelevaa johtamista. Tämä johtamistapa otetaan käsittelyyn, sillä se on johtamistapa, jota voidaan pitää työhyvinvointiin keskittyvänä. Palvelevaa johtamista ja johtamista ylipäättänsä käsitellään tässä opinnäytetyössä vain siltä osin kuin sen koetaan olevan oleellista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Johtaminen on laaja kokonaisuus, joka sisältää monia eri osa-alueita ja tyynejä. Johtamisesta on tässä opinnäytetyössä rajattu pois osa-alueet, jotka eivät ole olennaisia työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Perintäisessä johtamistyyliissä tähdätään usein taloudelliseen voittoon ja yksilön edistymismahdollisuuksiin, kun taas palvelevassa johtamisessa tähdätään siihen, että koko yhteisö hyötyy menestyksestä. Palveleva johtamistyyli keskittyy työntekijöiden arvostamiseen, tasa-arvoiseen kohteluun sekä asiakkaiden hyvään palvelemiseen. Näillä keinoin esihenkilö näyttää esimerkkiä kaikille organisaation jäsenille ja ohjaa muita toimimaan samalla tavalla. Tällainen esihenkilö on nöyrä, aito ja hyväksyy ihmiset sellaisina kuin he ovat. (Juuti 2017, luku 8.)

Palvelevan johtamistyylin toi ensi kertaa esille Robert Greenleaf työssään ”The Servant as Leader”, joka julkaistiin vuonna 1970. Hänen mukaansa palveleva esihenkilö on palveluallitis ensimmäisenä. Toisin kuin muissa johtamistyylyissä, palvelevassa johtamisessa keskittään henkilöstön hyvinvointiin. Tällä tavoin organisaation sisällä päästään työskentelemään turvallisuuden tunteessa ja sen sisällä luodaan vahvoja ihmissuhteita. Greenleafin

mukaan johtamisen pitäisi pyrkiä palvelemaan työntekijöitä, asiakkaita ja yhteisöjä. (van Dierendonck 2011, 1230–1231.)

Henkilöstöhallinnon pofessori Dirk van Dierendonck määrittelee palvelevan johtavuuden kuuden eri omaispiirteen avulla, joista ensimmäinen piirre on voimaannuttaminen ja yksilöiden kehittäminen. Tällä pyritään kohottamaan yksilöiden itseluottamusta antamalla vastuuta, rohkaisemalla sekä luottamalla yksilön itsenäiseen päätöksentekoon. (van Dierendonck 2011, 1232.) Toinen piirteistä on nöyryys. Nöyryys näkyy kykyä asettaa työntekijöiden yksilölliset saavutukset ja kyvyt oikeaan perspektiiviin. Tämä piirre sisältää ymmärryksen siitä, että kaikki hyötyvät toistensa erityisosaamisista. Palveleva johtaja ottaa vastuuta ja on vaatimaton. (van Dierendonck 2011, 1233.)

Kolmas piirteistä on aitous. Aitous näkyy omana itsenä olemisena. Aitous on itsensä ilmaisemista ja tunteilleen rehellisenä pysymistä. Aitous näkyy siinä, että tehdään niin kuin on puhuttu ja tekeminen on näkyvää eikä tapahdu salaperäisesti. (van Dierendonck 2011, 1233.) Neljäntenä piirteinä on henkilöiden välinen ymmärrys. Tällä piirteellä tarkoitetaan kykyä ymmärtää ja kokea toisen tunteet, ja ymmärtää mitä toinen ajaa takaa. Väärintehdyistä asioista ei kanneta kaunaa vaan näistä asioista pystytään siirtymään eteenpäin. Empatiakykyä vaaditaan, jotta toista ihmistä voi ymmärtää mahdollisimman hyvin. Yksilöiden on tärkeää saada työskennellä ympäristössä, jossa he kokevat olevansa hyväksytyjä. (van Dierendonck 2011, 1234.)

Viidentenä piirteinä on suunnan näyttäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt tietävät mitä heiltä vaaditaan ja mitä hyötyä vaadituista asioista on heille itselleen sekä organisaatiolle. Suunnan näyttäminen vaatii eri toimintakeinojen keksimistä ja oikean määrän vastuunantamista. Viimeisenä, eli kuudentena piirteinä on johtaminen. Johtaminen on halua ottaa vastuuta ja olla esimerkkinä muille. Näyttämällä esimerkkiä muille, johtajat voivat ohjata ja motivoida muita toimimaan samalla tavoin. Johtaminen liittyy vahvasti sosiaaliseen vastuunottoon, uskollisuuteen ja ryhmätyöskentelytaitoihin. (van Dierendonck 2011, 1234.)

Palveleva johtaja toimii ajatellen henkilöstön etua ja hyvinvointia. Tällainen johtaja aidosti välittää ja kuuntelee. Johtaja uskaltaa luottaa työntekijöihinsä ja antaa vastuuta. Hyvistä suorituksista saa palautetta ja huonommista suorituksista ei tuomita, vaan keskustellaan rakentavasti. Palvelevan johtamisen mukainen esihenkilö pitää huolta, että työntekijöillä on turvallinen olo ja he ovat aidosti hyväksytyjä sellaisina kuin ovat. (Aro 2018, 76.)

Palveleva johtaja ylläpitää ja hoitaa ihmissuhteita aktiivisesti. Tällainen johtaja osaa tehdä oikeita muutoksia tarvittaessa ja puuttuu epäkohtiin. Palveleva johtaja osaa vakuuttaa

työntekijät päätöksistään ja niiden kannattavuudesta, ilman tiukkaa käskemistä. Johtaja osaa ennakoida tilanteita yhteisön puolesta kannattaviksi sekä osaa ennakoida toimiensa seurauksia. Palveleva johtaja on valmis joustamaan ja hänelle on helppo puhua ja uskoutua. Tällaisessa ympäristössä työntekijät pysyvät motivoituneina ja uskaltavat olla omia itsejään. Tämä heijastuu koko työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta työterveyteen ja -hyvinvointiin. (Juuti 2017, luku 8.)

## 4 Tutkimus

Tässä luvussa käydään läpi kohdeyrityksen esittely, tutkimuksen kulku, taustat, tutkimusongelmat sekä tutkimukseen liittyvät menetelmät. Tutkimus suoritettiin kohdeyrityksessä eli Original Sokos Hotel Kupittaaalla, joka tarjoaa majoitus- ja ravintolapalveluita. Kohdeyrityksessä toimii kolme eri osastoa, jotka ovat hotellin vastaanotto, sali ja keittiö. Hotelli on avattu heinäkuussa 2020, eli se on ollut auki tutkimushetkellä noin puolitoista vuotta. Työhyvinvointi on tärkeä osa yrityksen menestystä ja siksi siihen on tärkeää panostaa jo heti alusta lähtien. Tämä tutkimus on hyödyllinen kohdeyritykselle, sillä mitä enemmän työhyvinvoinnin tilaan kiinnitetään huomiota ja sen tilaa tutkitaan, sitä helpommin huomataan mahdolliset kehityskohteet. Kun mahdolliset kehityskohteet huomataan, niiden parantamiseksi voidaan suunnitella ja toteuttaa tarvittavia toimenpiteitä. Näin saavutetaan tavoite hyvinvoivista työntekijöistä ja sitä kautta paremmasta tuloksesta koko yritykselle.

Tutkimuksen kohdejoukkoon kuului tutkimushetkellä 32 henkilöä, eli kaikki vakituudessa työsuhteessa työskentelevät työntekijät. Tutkimuksesta jätettiin ulkopuolelle hotellin johtaja sekä hotelli-, ravintola- ja keittiöpäällikkö. Tämä päätös tehtiin sillä perusteella, että tutkimuksen olennaisena osana oli selvittää, miten johtaminen vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaan.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusongelmat

Työhyvinvoinnin tilaa tutkittiin kohdeyrityksessä työhyvinvointikyselyn avulla. Kyselyn avulla oli selkeää havaita yrityksen vahvuudet ja mahdolliset kehityskohteet. Kyselylomake laadittiin opinnäytetyössä esitettyjen työhyvinvoinnin tekijöiden perusteella. Nämä työhyvinvoinnin tekijät ovat organisaation, työyhteisö, työn hallinta, työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi sekä johtaminen. Näiden tekijöiden sisältöä on avattu tämän opinnäytetyön luvussa 2.2.

Opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää, miten kohdeyrityksen työhyvinvointia voidaan edistää. Tämän ongelman ratkaisemiseksi luotiin kyselylomake, jonka tulosten perusteella laadittiin kehitysehdotukset juuri kyseisen yrityksen työhyvinvoinnin edistämiseen. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin työn tietoperustassa esitettyjen viiden eri työhyvinvoinnin tekijän pohjalta.

Ensimmäisenä alaongelmana opinnäytetyössä oli selvittää, miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa. Tämän ongelman selvittämiseksi laadittiin kyselylomakkeen kysymykset, joissa vastattiin organisaatioon, työyhteisöön, työn hallintaan ja työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin koskeviin kysymyksiin. Toisena alaongelmana

opinnäytetyössä oli selvittää, miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat johtamisen vaikuttavan oman työhyvinvointinsa tilaan. Tämän ongelman ratkaisemiseen laadittiin kyselylomakkeen kysymykset, joissa vastattiin johtamista koskeviin kysymyksiin.

Työhyvinvoinnin tilaa tutkittiin kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla. Määrällinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, joka auttaa hahmottamaan tutkimustiedot erilaisina numeroina tai tilastoina (Tilastokeskus.) Kvantitatiivinen tutkimus valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska haluttiin saada määrällistä analysoitavaa dataa. Tämä helpotti tutkimuksen tulosten analysointia ja kokonais kuvan hahmottamista. Avoimia kysymyksiä ei laitettu kyselyyn, sillä kokonaiskuvaa oli helpompi hahmottaa valmiiden vastausvaihtoehtojen kautta eri kysymysalueista. Jatkoa ajatellen laadullinen tutkimus voisi olla hyödyllinen, jotta määrälliset tutkimustulokset ymmärrettäisiin syvemmin.

Taustakysymyksenä haluttiin selvittää millä osastolla vastaaja työskentelee. Näitä osastoja kohdeyrityksessä ovat hotellin vastaanotto, sali ja keittiö. Osaston selvittäminen oli olennaista tutkimuksen luotettavuuden kannalta ja myös erityisesti siksi, että kaikilla eri osastoilla on oma esihenkilö. Kyselyn perusteella voitiin siis tarkastella jokaisen eri osaston vastauksia myös erikseen. Tämä oli olennaista, jotta jokaisella osastolla osattaisiin löytää ja tehdä johtamisen suhteen muutoksia tarvitsevat kehityskohdat.

Kyselylomakkeeseen laadittiin 36 vaihtoehtokysymystä. Kyselyyn vastattiin valitsemalla neljästä eri vastausvaihtoehdosta vastaajan omaa mielipidettä parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vaihtoehtoina kysymyksiin oli 4= täysin samaa mieltä, 3= osittain samaa mieltä, 2= osittain eri mieltä, 1= täysin eri mieltä. Kyseisellä vastaustekniikalla haettiin sitä, että kaikkien vastaajien oli pakko ottaa kantaa johonkin suuntaan. Tämä helpotti hahmottamaan yrityksen vahvuudet sekä kehitystoimia vaativat väittämät.

Ennen kyselylomakkeen lähettämistä kyselylomakeluonnosta muokattiin ja paranneltiin opinnäytetyön ohjaajan kommenttien pohjalta. Kyselylomakeluonnos lähetettiin myös kohdeyrityksessä työskentelevälle esihenkilölle, joka hyväksyi kyselylomakkeen ottamisen käyttöön.

## 4.2 Tutkimuksen toteutus

Kysely luotiin ja toteutettiin www-kyselynä ZEF kyselytyökalulla. ZEF kyselytyökalu on selkeä ja helppokäyttöinen, joten se oli oikea valinta tämän opinnäytetyön kyselyn toteuttamiseen. Sähköinen kyselytyökalu oli oikea valinta myös siksi, että sen avulla on helppoa analysoida ja hahmottaa isojaakin vastausmääriä.

Testasin vielä itse valmiin kyselylomakkeen mahdollisten muutostarpeiden havaitsemiseksi ennen sen lähettämistä kohdejoukolle. Muutostarpeita ei tässä kohtaa enää havaittu, joten kysely oli valmis lähetettäväksi kohdeyrityksen henkilöstölle.

Linkki kyselyyn lähetettiin 21.10 kohdeyrityksen Workchat ryhmään, jossa kaikki vakituksessa työsuhteessa työskentelevät työntekijät ovat osallisena. Viestissä kerrottiin, että kysely on suunnattu. Viestistä tuli ilmi, että kyselystä ulkopuolelle tulisi jäämään myös ryhmässä osallisena olevat hotellin johtaja, ravintola-, hotelli-, ja keittiöpäällikkö. Vastausaikaa annettiin 21.10–29.10, eli yhdeksän päivää. Kyselystä muistutettiin Workchatissa vielä ennen kyselyn sulkemista. Kysely löytyy tämän opinnäytetyön liitteistä (Liite 1).

## 5 Kyselyn tulokset

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen tuloksia. Tuloksia havainnollistetaan kuvioin. Kyselyn kohderyhmä oli tutkimushetkellä 32 henkilöä. Kyselyyn vastasi 18 henkilöä, eli vastausprosentti on 56,25 prosenttia. Vastaajia on eniten hotellin vastaanotosta ja vähiten hotellin keittiöstä. Hotellin vastaanotosta kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä, salista seitsemän henkilöä ja keittiöstä kaksi henkilöä. (Taulukko 1). Saatuja tuloksia ei liitetä tässä tutkimuksessa taustatietoon, eli vastaajan osastoon, kuin ainoastaan johtamisen osalta, sillä eri osastoilla on omat esihenkilöt. Muuten tuloksia tarkastellaan koko työyhteisön kannalta, eli kaikkia osastoja kokonaisuutena.

Taulukko 1. Vastaajien työskentelyosasto

TAULUKKO 1. Vastaajien osasto			
Osasto	Lukumäärä	%	
Hotellin vastaanotto	9	50 %	
Sali	7	39 %	
Keittiö	2	11 %	
<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>100 %</b>	

Työyhteisön hyvinvointiin liittyvät tekijät on jaettu organisaatioon, työyhteisöön, työn hallintaan ja työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin.

### 5.1 Organisaatio ja työyhteisö

Organisaatio osiossa esitettiin kolme eri väittämää, jotka olivat: yrityksessämme ihmiset kunnioittavat toisiaan, työssäni opitaan ja kehitytään yhdessä, työtehtävät ovat jaettu tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Vastaajista 52,4% on täysin samaa mieltä ja 47,6% osittain samaa mieltä, että yrityksessä ihmiset kunnioittavat toisistaan. Kukaan vastaajista ei ole asiasta osittain tai täysin eri mieltä. Vastaajista yhdeksän henkilöä (42,9%) on täysin samaa mieltä ja 12 henkilöä (57,1%) osittain samaa mieltä, että työssä opitaan ja kehitytään yhdessä. Vastaajista 66,7% eli 14 henkilöä on osittain samaa mieltä siitä, että työtehtävät on jaettu tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Vastaajista kolme (14,3%) on asiasta täysin samaa mieltä ja loput neljä henkilöä (19%) osittain eri mieltä.

Työyhteisö osiossa esitettiin kuusi eri väittämää koskien työyhteisön tavoitteita, arvoja, yhteishenkeä ja tiedonkulkua. Tässä osiossa selvitettiin myös mahdollisen kiusaamisen, häirinnän ja syrjinnän esiintymistä työyhteisön sisällä.



Vastaajista suurin osa eli 78,9% (15 henkilöä) on täysin sitä mieltä, että työyhteisön tavoitteet ovat selviä, 15,8% on asiasta osittain samaa mieltä, 5,3% osittain eri mieltä. Vastaajista 94,8% on täysin tai osittain samaa mieltä, että työyhteisön arvot ovat selviä. Vain pieni osa, eli 5,3% on sitä asiasta osittain eri mieltä.

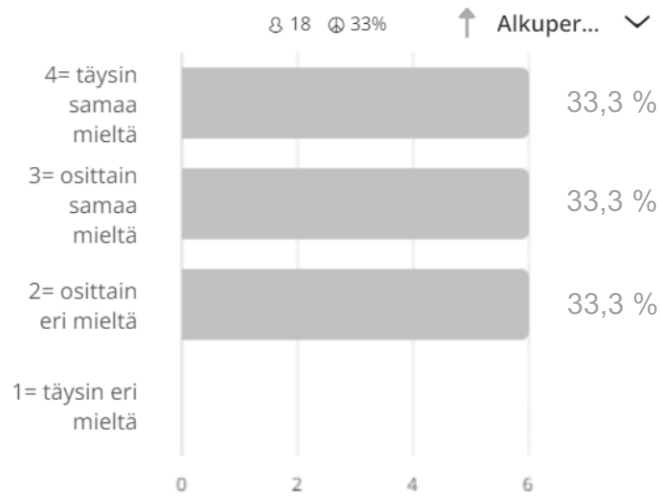
94,8% vastaajista on täysin tai osittain samaa mieltä, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki. Loput 5,3% vastaajista on asiasta osittain eri mieltä. Vastaajista suurin osa (63,25%) on täysin samaa mieltä viihtyvän työyhteisössään, ja 68,4% täysin samaa mieltä, ettei työyhteisössä esiinny kiusaamista, häirintää tai syrjintää. Enemmistö, eli yhteensä 89,5% vastaajista on täysin tai osittain sitä mieltä, että tiedonkulku työyhteisössä on avointa.

## **5.2 Työn hallinta ja työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi**

Työn hallinta osiossa esitettiin seitsemän eri väittämää: pystyn tauottamaan työtäni, työni on monipuolista, työni on mielenkiintoista, pystyn vaikuttamaan riittävästi työvuoroihini, minulla on mahdollisuus hyödyntää osaamistani, minulla on mahdollisuus oppia uutta, tiedän mitä minulta työssäni odotetaan.

Enemmistö, eli kaksitoista (63,2%) vastaajista on täysin tai osittain eri mieltä, että työtä olisi mahdollista tauottaa. Vastaajista 36,8% on osittain samaa mieltä, että työtä on mahdollista tauottaa. Kukaan ei ole asiasta täysin samaa mieltä. Työn koetaan olevan monipuolista osittain tai täysin 78,9% vastaajien eli enemmistön mielestä. Vastaukset työn kokemisesta mielenkiintoiseksi jakoutuivat vastaajien kesken tasaisesti eri mielipiteisiin. Tämän väittämän vastaukset esitetään alla olevassa kuviossa (Kuva 1). Kuusi henkilöä vastaajista eli 33,3% on osittain eri mieltä, että työ on mielenkiintoista. Vastaajista kolmasosa eli 33,3% on asiasta osittain samaa mieltä ja loput 33,3% prosenttia on asiasta täysin samaa mieltä.

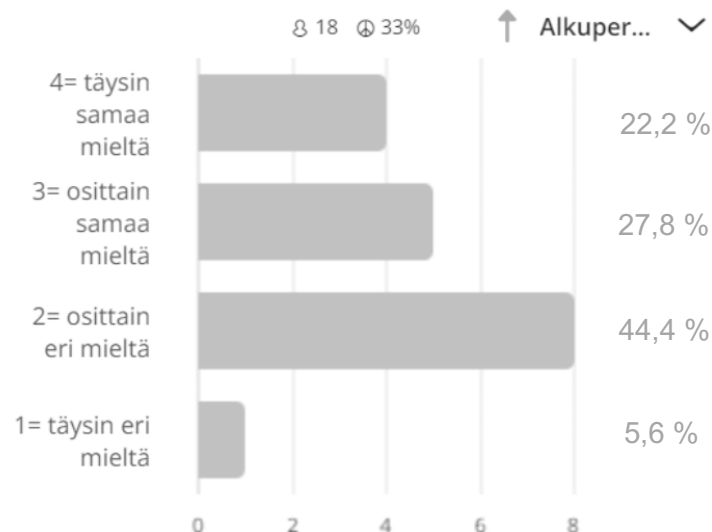
### Työni on mielenkiintoista.



Kuva 1. Työni on mielenkiintoista (n= 12)

Vastaajista 44,4% on osittain eri mieltä, että työvuoroihin on mahdollista vaikuttaa riittävästi. Kuitenkin yhteensä 50% on osittain tai täysin sitä mieltä, että asiaan pystyy vaikuttamaan tarpeeksi. Alla oleva kuvio esittää tämän väittämän vastaukset prosentteineen (Kuva 2).

### Pystyn vaikuttamaan riittävästi työvuoroihini.



Kuva 2. Pystyn vaikuttamaan riittävästi työvuoroihini (n= 13)

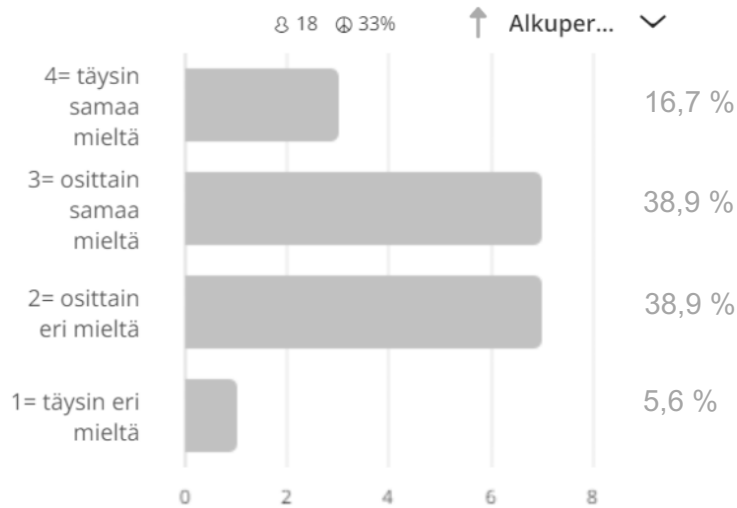
Suurin osa vastaajista, eli yhteensä 77,8% on sitä mieltä, että työpaikalla on mahdollista hyödyntää omaa osaamistaan. Kukaan ei ole asiasta täysin eri mieltä ja vain 22,2% osittain eri mieltä. Työssä koetaan selvästi mahdollisuus oppia uutta, sillä vastaajista 15 henkilöä eli yhteensä 83,3% on asiasta osittain tai täysin samaa mieltä. Vain kolme henkilöä on asiasta osittain eri mieltä. Vastaajista puolet kokevat täysin tietävänsä mitä heiltä työsäään odotetaan. Kahdeksan henkilöä kokee olevansa asiasta osittain samaa mieltä ja vain yksi henkilö osittain eri mieltä.

Neljännessä kysymysosiossa selvitettiin kuinka työntekijät kokevat oman henkilökohtaisen hyvinvointinsa. Osiossa esitettiin neljä eri väittämää: en koe työtäni liian kuormittavaksi fyysisesti, en koe työtäni liian kuormittavaksi henkisesti, työasiat eivät vaivaa minua liikaa vapaa-ajalla, koen palautuvani työstäni tarpeeksi.

Vastaukset jakautuivat työn kuormittavuuden osalta mielenkiintoisesti fyysisyyden ja henkisyiden välillä. Huomioitavaa tässä kohtaa on, että eri osastoilla työskentelevien työntekijöiden työtehtävät vaihtelevat. Kaikilla osastoilla työ on kuitenkin seisomatyötä ja asiakkaiden kanssa ollaan vuorovaikutuksessa paljon, ainakin hotellin vastaanoton ja salihenkilökunnan työtehtävissä.

Vastaajista yhteensä kahdeksan eli 44,5% on osittain tai täysin eri mieltä, ettei työ ole liian kuormittavaa fyysisesti. Vastaajista yhteensä 10 henkilöä eli 55,6% on kuitenkin osittain tai täysin samaa mieltä, ettei työ ole liian kuormittavaa fyysisesti. Tuntemukset työn fyysisestä kuormittavuudesta jakautuvat siis lähes puoliksi. Alla oleva kuvio, esittää tämän väittämän vastaukset prosentteineen (Kuva 3).

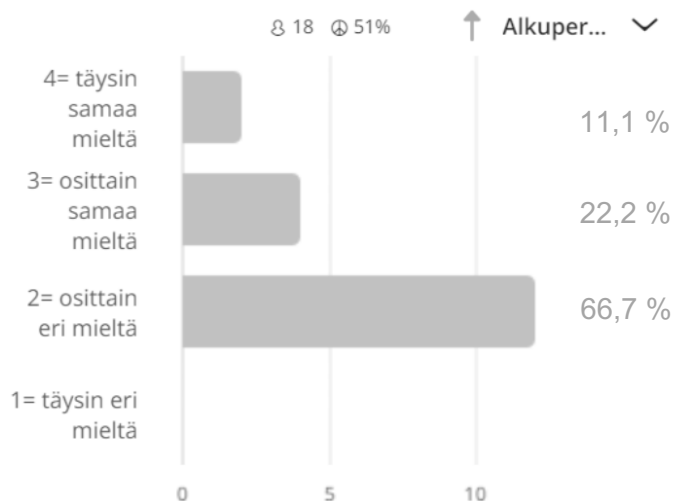
### En koe työtäni liian kuormittavaksi fyysisesti.



Kuva 3. En koe työtäni liian kuormittavaksi fyysisesti (n= 17)

Henkisen kuormittavuuden osalta tulokset olivat yksimielisempiä. Jopa 66,7 % vastaajista, eli 12 henkilöä on osittain eri mieltä, ettei työ olisi liian kuormittavaa henkisesti. Kukaan ei kuitenkaan ole asiasta täysin eri mieltä. Loput kuusi vastaajaa on osittain tai täysin samaa mieltä, että työ ei ole henkisesti liian kuormittavaa. Alta löytyvä kuvio esittää tämän väittämän vastaukset prosentteineen (Kuva 4).

### En koe työtäni liian kuormittavaksi henkisesti.

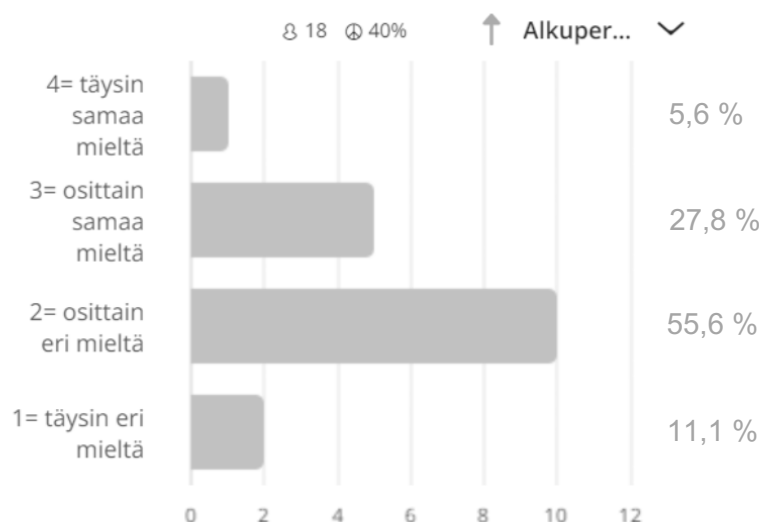


Kuva 4. En koe työtäni liian kuormittavaksi henkisesti (n= 18)

Kysymysalueen kolmas väittämä koski työasioiden ja vapaa-ajan yhdistymistä. Yhteensä yksitoista henkilöä (61,1%) on osittain tai täysin samaa mieltä, että työasioiden ei koeta vaivaavan liikaa vapaa-ajalla. Vastaajista kuusi (33,3%) on osittain eri mieltä ja yksi (5,6%) täysin eri mieltä.

Yli puolet vastaajista (66,7%) on osittain tai täysin eri mieltä, että työstä palautuminen on riittävää. Loput 33,4% vastaajista on osittain tai täysin samaa, että palautuminen on riittävää. Kuitenkin vain yksi vastaaja näistä 33,4 prosentista oli asiasta täysin samaa mieltä. Alta löytyvä kuvio esittää väittämän vastaukset prosentteineen (Kuva 5).

Koen palautuvani työstäni tarpeeksi.



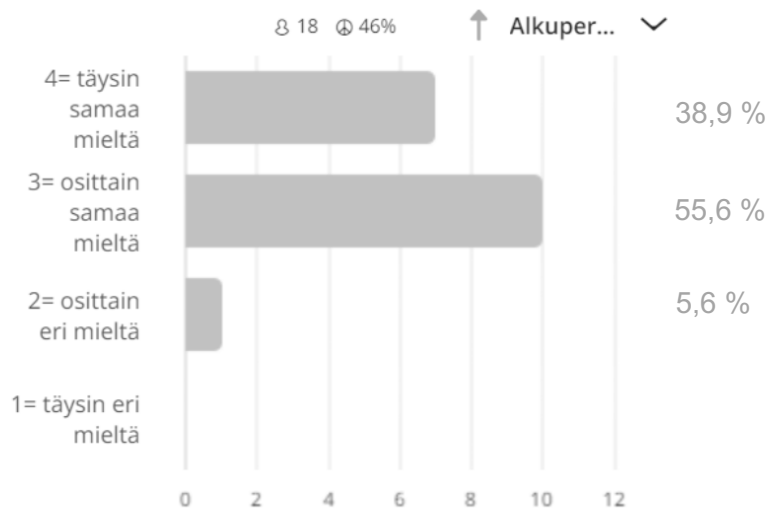
Kuva 5. Koen palautuvani työstäni tarpeeksi (n= 20)

### 5.3 Johtaminen

Viides kysymysalue sisälsi 16 väittämää koskien johtamista. Väittämät koskivat esimerkiksi esihenkilön luottamusta alaisiin, ongelmatilanteiden ratkaisua, palautteen saamista, esihenkilön tarjoamaa tukea ja kannustusta, sekä aitoa kiinnostusta koskien työntekijöiden hyvinvointia (Liite 1). Kohdeyrityksessä toimii aikaisemmin mainitut kolme eri osastoa, joissa kaikissa on oma esihenkilönsä. Johtamista koskevia tuloksia käsitellään niin erikseen eri osastoilla, kuin kaikkia osastoja yhdessä kokonaisuutena.

Yleisesti ottaen kaikkien osastojen yhteisessä tarkastelussa 18 vastaajasta 17 vastaajaa (94,5%) on täysin tai osittain samaa mieltä, että oma esihenkilö luottaa alaisiinsa. Alla oleva kuvio esittää, miten vastaukset jakautuivat vastaajien kesken tämän väittämän osalta (Kuva 6).

#### Esihenkilöni luottaa alaisiinsa.

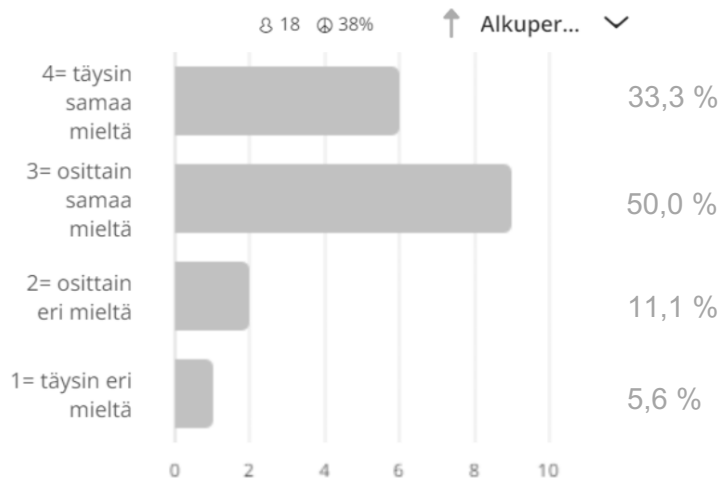


Kuva 6. Esihenkilöni luottaa alaisiinsa (n= 21)

Lähes kaikki vastaajista (88,9%) on täysin tai osittain samaa mieltä, että oma esihenkilö puuttuu ongelmiin tarvittaessa. Vain kaksi henkilöä (11,1%) on asiasta osittain eri mieltä. Vastaajista suurin osa eli 14 henkilöä (77,8%) on osittain tai täysin samaa mieltä saavansa esihenkilöltään positiivista palautetta. Asiasta on tasaisesti osittain tai täysin eri mieltä loput neljä vastaajaa. Prosentit jakautuvat kehittävän palautteen saamisen kohdalta samaan suuntaan. 12 henkilöä (66,7%) on osittain tai täysin samaa mieltä saavansa esihenkilöltään kehittävää palautetta. Neljä henkilöä on asiasta osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä asiasta on vain kaksi henkilöä (11,1%).

Enemmistö vastaajista eli 83,4% vastaajista kokee esihenkilönsä kiinnittävän tarpeeksi huomiota henkilöstön turvallisuuteen olemalla väittämästä joko täysin tai osittain samaa mieltä. Loput 16,7% on asiasta osittain eri mieltä. Yli puolet vastaajista kokee saavansa esihenkilöltään tarpeeksi tukea ja vain kolme henkilöä vastaajista onkin tästä väittämästä osittain tai täysin eri mieltä. Alla oleva kuvio esittää, miten vastaukset jakautuivat tämän väittämän kohdalla (Kuva 7).

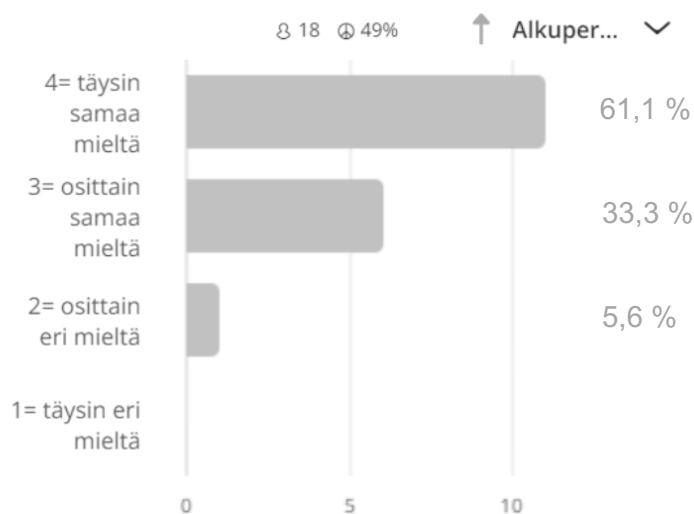
### Esihenkilöni tukee minua riittävästi.



Kuva 7. Esihenkilöni tukee minua riittävästi (n= 26)

Lähes sama tulos koskee esihenkilöltä saatavaa kannustamista. 14 henkilöä (77,7%) vastaajista on osittain tai täysin samaa mieltä saavansa esihenkilöltä kannustusta. Vastaajista 17 henkilöä (94,4%) on osittain tai täysin samaa mieltä, että oman esihenkilön toiminta on reilua. Vain yksi henkilö on osittain eri mieltä kyseisestä väittämästä. Alla oleva kuvio esittää tämän väittämän vastaukset prosentteineen (Kuva 8).

### Esihenkilöni toiminta on reilua.

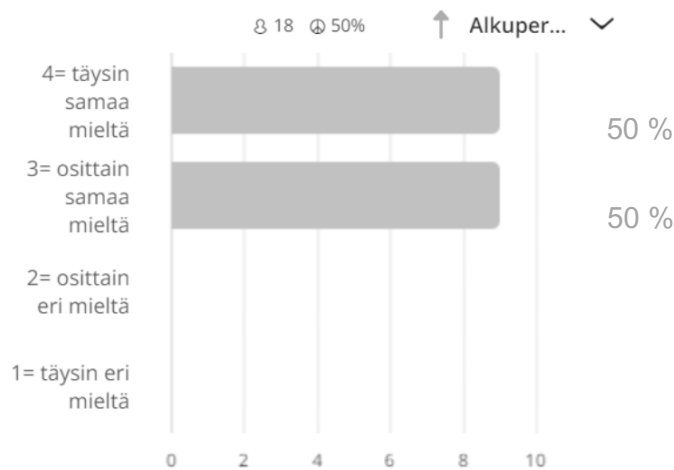


Kuva 8. Esihenkilöni toiminta on reilua (n= 28)

Vastaajista 14 (72,2%) on osittain tai täysin samaa mieltä, että oma esihenkilö on kiinnostunut miten työntekijät voivat työssään. Osittain eri mieltä väittämästä on neljä henkilöä ja täysin eri mieltä yksi henkilö.

Kaikki vastaajista ovat osittain tai täysin samaa mieltä, että oma esihenkilö kohtelee työntekijöitä arvostavasti. Alla oleva kuvio esittää tämän väittämän vastausten jakauman prosentteineen (Kuva 9).

Esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti.



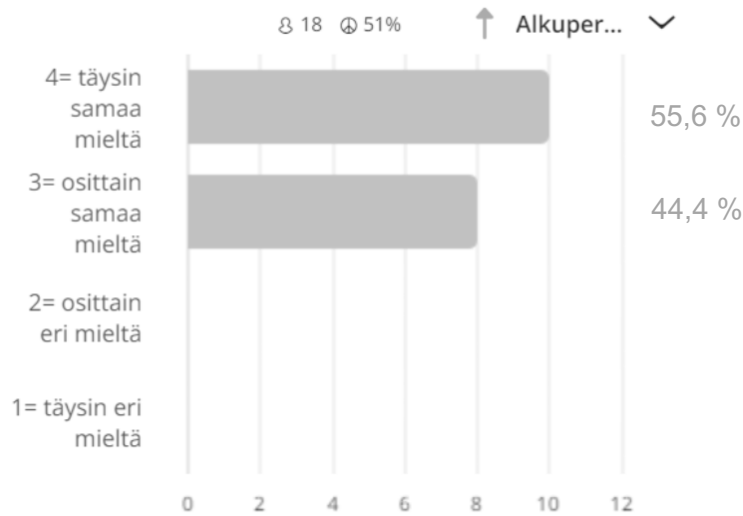
Kuva 9. Esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti (n= 30)

Kaikki vastaajista ovat joko osittain tai täysin samaa mieltä, että oma esihenkilö on helposti tavoitettavissa. Täysin samaa mieltä asiasta on enemmistö 61,1% eli 11 henkilöä. Vastaajista vain yksi henkilö on osittain eri mieltä voivansa puhua esihenkilön kanssa myös ikävistäkin asioista. Kaikki muut 17 vastaajaa ovat asiasta joko osittain tai samaa mieltä, enemmistö vastaajista (12 henkilöä, 66,7%) vielä täysin samaa mieltä. Vastaajista enemmistö eli 16 henkilöä (88,9) on osittain tai täysin samaa mieltä pystyvänsä antamaan omalle esihenkilölleen palautetta.

Kaikki vastaajista ovat joko osittain tai täysin samaa mieltä, että oma esihenkilö on kiinnostunut siitä, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä. Alla oleva kuvio esittää kyseisen väittämän vastausten jakauman prosentteineen (Kuva 10).



Esihenkilöni on kiinnostunut siitä, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä.



Kuva 10. Esihenkilöni on kiinnostunut siitä, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä (n= 34)

Vastaajista enemmistö eli kahdeksan henkilöä (44,4%) on osittain samaa mieltä, että oma esihenkilö tekee työhyvinvointia tukevia päätöksiä. Viisi henkilöä (27,8%) on väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja viisi henkilöä (27,8%) osittain eri mieltä. Vastaajista kaikki ovat osittain tai täysin samaa mieltä, että oma esihenkilö kuuntelee työntekijöiden ideoita ja ottaa ne huomioon toimintatapojen kehittämisessä.

Seuraavaksi tarkastellaan hotellin vastaanoton, salin ja keittiön tuloksia johtamisen suhteen erikseen; mitkä asiat nousevat positiivisesti esille ja mitkä asiat vaativat kehittämistä.

Hotellin vastaanotosta kyselyyn vastasi yhdeksän henkilöä. Kaikki vastaajat ovat osittain tai täysin samaa mieltä, että esihenkilö puuttuu ongelmiin tarvittaessa. Samat tulokset koskevat myös seuraavia väittämiä: esihenkilöni kiinnittää tarpeeksi huomiota henkilöstön turvallisuuteen, esihenkilöni toiminta on reilua, esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti, esihenkilöni on helposti tavoitettavissa, voin keskustella esihenkilöni kanssa ikävistä asioista, esihenkilöni on kiinnostunut siitä, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä, esihenkilöni kuuntelee työntekijöiden ideoita ja ottaa ne huomioon toimintatapojen kehittämisessä.

Hotellin vastaanoton tulokset ovat johtamisen suhteen todella positiivisia. Kehittämiskohdina voidaan tarkastella väittämiä, joissa on eniten hajontaa vastausten kesken. Näitä väittämiä on: esihenkilöni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni, esihenkilöni kannustaa minua, esihenkilöni tukee minua riittävästi, saan esihenkilöltäni positiivista palautetta, saan esihenkilöltäni kehittävää palautetta. Kyseisten väittämien kohdalla yhteensä kaksi henkilöä vastaajista on väittämän suhteen osittain tai täysin eri mieltä. Poikkeuksena väittämä: esihenkilöni tukee minua riittävästi. Tämän väittämän kohdalla vain yksi henkilö oli asiasta täysin eri mieltä, kaikki muut olivat asiasta osittain tai täysin samaa mieltä.

Salihenkilökunnasta kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä. Tulokset ovat johtamisen suhteen myös yleisesti ottaen todella positiivisia. Kaikki vastaajat ovat osittain tai täysin samaa mieltä seuraavista väittämistä: esihenkilöni luottaa alaisiinsa, esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti, esihenkilöni on helposti tavoitettavissa, esihenkilöni on kiinnostunut siitä, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä, esihenkilöni kuuntelee työntekijöiden ideoita ja ottaa ne huomioon toimintatapojen kehittämisessä.

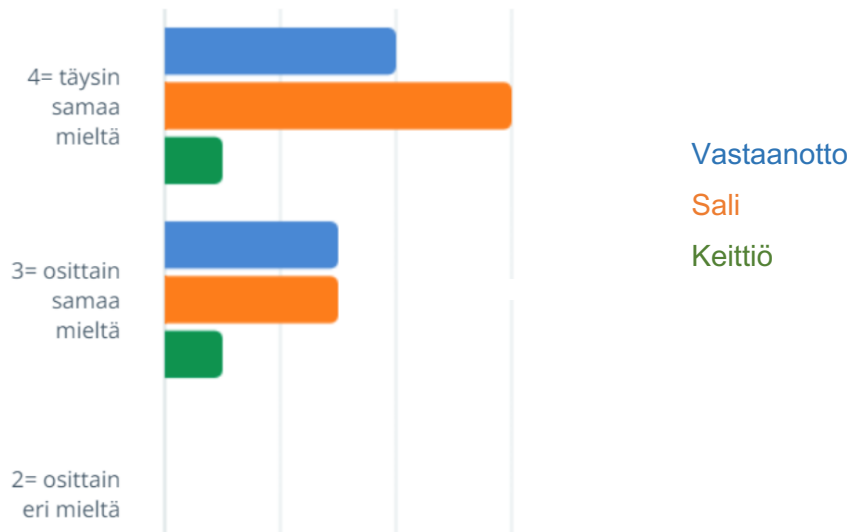
Kehitettäviksi asioiksi tulosten pohjalta nousee väittämät: saan esihenkilöltäni kehittävää palautetta. Kyseisessä väittämässä vastaajista neljä on osittain tai täysin eri mieltä asiasta. Loput osittain tai täysin samaa mieltä. Toinen väittämä, jonka osalta kehitettävää voisi löytyä on: esihenkilöni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni. Salihenkilökunnan vastaajista kolme on asiasta eri mieltä ja loput asiasta osittain tai täysin samaa mieltä. Sama tulos koskee väittämää: esihenkilöni tekee työhyvinvointia tukevia päätöksiä.

Keittiöstä kyselyyn vastasi kaksi henkilöä. Tulokset käydään siis vain yleisesti läpi anonyymiteetin säilyttämiseksi. Vastaajat ovat täysin tai osittain samaa mieltä seuraavista väittämistä: esihenkilöni luottaa alaisiinsa, esihenkilöni puuttuu ongelmiin tarvittaessa, saan esihenkilöltäni positiivista palautetta, saan esihenkilöltäni kehittävää palautetta, esihenkilöni toiminta on reilua, esihenkilöni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni, esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti, esihenkilöni on helposti tavoitettavissa, pystyn antamaan esihenkilölleni palautetta, esihenkilöni on kiinnostunut siitä, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä.

Kehitettäviksi asioiksi tulosten pohjalta nousee väittämät: esihenkilöni tekee työhyvinvointia tukevia päätöksiä, esihenkilöni kannustaa minua, esihenkilöni tukee minua riittävästi, esihenkilöni kiinnittää tarpeeksi huomiota henkilöstön turvallisuuteen. Näidenkään väittämien kohdalla ei ollut yhtäkään täysin eri mieltä vastausta, eli tulokset ovat kuitenkin pääosin todella positiivisia.

Alla esitetään vielä yksimielisimmät väittämät johtamisen osalta, niin hotellin vastaanoton, salin kuin keittiön osalta. Kaikkien osastojen vastaukset ovat kyseisissä väittämässä täysin tai osittain samaa mieltä. Kuvioista selviää tarkemmin, miten vastaukset ovat näiden kahden vastauksen välillä jakautuneet osastokohtaisesti.

#### Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa:



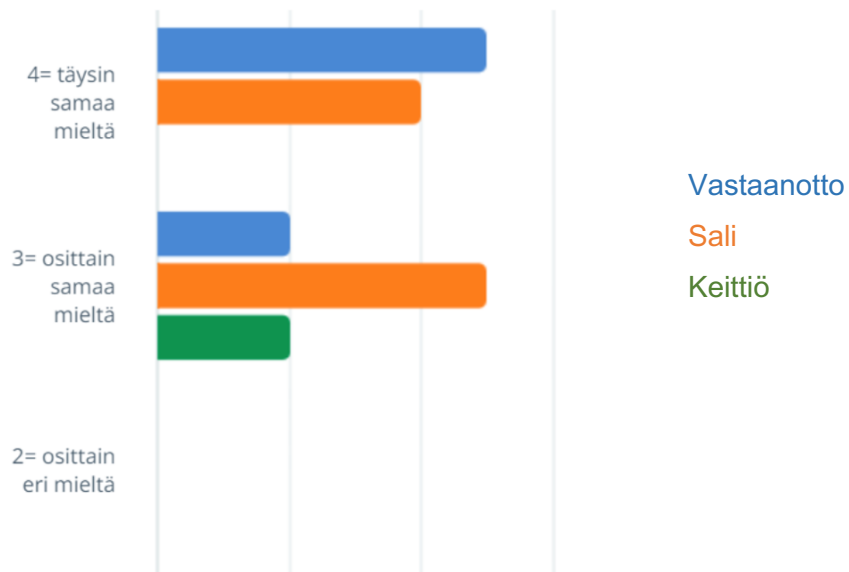
Kuva 11. Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa (n= 31)

#### Esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti:



Kuva 12. Esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti (n= 30)

**Esihenkilöni kuuntelee työntekijöiden ideoita ja ottaa ne huomioon toimintatapojen kehittämässä:**



Kuva 13. Esihenkilöni kuuntelee työntekijöiden ideoita ja ottaa ne huomioon toimintatapojen kehittämässä (n= 36)

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään johtopäätökset, kehittämissuhteet sekä arvio tutkimuksen onnistumisesta ja omasta oppimisesta. Johtopäätöksissä tutkimuksen tulokset yhdistetään teoriaan ja työn tavoitteen mukaisesti niiden pohjalta esitetään konkreettiset kehittämissuhteet kohdeyritykselle. Työn onnistumista peilataan työn tavoitteen, oman pohdinnan, tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Viimeisessä luvussa arvioidaan omaa oppimista koko opinnäytetyöprojektin aikana.

### 6.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Validiteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Tilastokeskus). Tämän tutkimuksen validiteettia on hankalaa määritellä tarkkaan, sillä tutkimuksesta saadaan kyllä vastauksia tämän työn pääongelmaan eli siihen, miten kohdeyrityksen työhyvinvointia voidaan edistää, mutta koko kohdejoukon vastauksia ei ole. Muutenkaan ei ole varmuutta siitä, että kaikki vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset oikein. Tutkimuksesta selviää kuitenkin vastauksia myös tämän opinnäytetyön alaongelmiin, eli siihen miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa sekä miten johtaminen vaikuttavaa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Reliabiliteetti kertoo, kuinka luotettava tutkimus on (Tilastokeskus). Tämän tutkimuksen reliabiliteetti on melko hyvä. Tutkimukseen vastasi yli puolet kohdejoukosta (56,25 %). Reliabiliteetti olisi ollut vielä parempi, mikäli tutkimukseen olisi saatu enemmän vastaajia. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa heikentävästi myös se, että joku on halutessaan voinut vastata kyselyyn monta kertaa. Luotettavuus tulee ottaa huomioon myös, kun tarkastellaan johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin kohdeyrityksen eri osastoilla. Eri osastojen vastaajamäärät vaihtelevat hyvin paljon. Esimerkiksi keittiöstä kyselyyn vastasi vain kaksi henkilöä. Saatujen tulosten perusteella luodut kehittämissuhteet ovat luotu siis vain näiden henkilöiden kokemusten perusteella koko osastolle, sillä muiden keittiössä työskentelevien vastauksia ei ole.

Työhyvinvointikyselyn tuloksista havaitaan selkeästi kohdeyrityksen vahvuudet ja kehityskohteet. Kyselylomake laadittiin opinnäytetyössä esitettyjen työhyvinvoinnin tekijöiden perusteella, joita ovat organisaatio, työyhteisö, työn hallinta, työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi sekä johtaminen. Näiden tekijöiden valitseminen ja aiheen rajaaminen oli olennaista, sillä kaikkia työhyvinvointiin vaikuttavia asioita on hankalaa mahduttaa yhteen kyselyyn. Yleisesti tarkasteltuna kohdeyrityksen työntekijöiden kokemus omasta työhyvinvoinnin tilasta on positiivinen. Johtamisen eri osa-alueiden vaikutus työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaan koetaan myös positiiviseksi.

Ensimmäiseen työhyvinvoinnin tekijään eli organisaatioon liittyy organisaation sisäiset toimintatavat ja kulttuuri, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin. Parhaimmillaan henkilöstön hyvinvointi on tekijä, joka tukee organisaation tavoitteita ja auttaa pääsemään niihin. (Manka & Manka 2016, 79.) Hyvinvoivassa organisaatiossa vastuu koetaan olevan jaettu kaikkien työntekijöiden kesken ja organisaatiossa opitaan sekä kehitetään yhdessä (Kehusmaa 2011, 106).

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä nämä asiat toteutuvat hyvin. Työtehtävien tasapuolisesta jakautumisesta työntekijöiden kesken löytyy hieman erimielisyyttä. Työtehtävien on tärkeää jakautua tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken, jotta liian vähäinen tai liiallinen työmäärä ei tunnu kenestäkään työntekijästä epäreilulta. Tunne epäreilisuudesta aiheuttaa helposti kitkaa organisaation sisällä. Uusien työntekijöiden perehdytyksen tulee olla huolellista, jotta kaikki tietävät mitä omaan työnkuvaan kuuluu missäkin vuorossa. Työtehtävien tasaista jakamista varten jokaisen työntekijän kanssa olisi hyvä myös käydä läpi työntekijän omat vahvuudet ja osaaminen.

Jokainen työntekijä kokee työnsä omien asenteiden ja toimintatapojen kautta, joten kokemus työn jakautumisesta tasapuolisesti voi tarkoittaa eri ihmisille eri määrää erilaisia tehtäviä. Tärkeää on se, että työntekijät eivät tunne omaa työmäärää liian raskaaksi, vaan kaikilla on luottamus siitä, että jokainen yksilö hoitaa omat työtehtävänsä ja vastuu jakautuu reilusti kaikissa vuoroissa. Tämä on sekä esihenkilöiden että kaikkien työntekijöiden vastuulla. Mahdollisista epäkohdista tulee sanoa ääneen, jotta muutosta voidaan tehdä.

Organisaatioon liittyviin tekijöihin kehittämissuhteina: työntekijöiden huolellinen perehdytys vastuuhenkilöineen, rohkea kommunikointi organisaation sisällä, tarpeeksi henkilöstöä tasapuolisesti kaikkiin vuoroihin, palautteen anto niin esihenkilöiden kuin työntekijöiden välillä toisilleen, kehityskeskustelut, henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen koulutuksilla.

Toinen työhyvinvoinnin tekijä, eli työyhteisö ja sen ilmapiiri on usein merkittävä tekijä siinä, miten työntekijät viihtyvät työpaikalla. Työyhteisön arvot, käytös, tavoitteet ja työroolit ovat näitä työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä. (Aro 2017, 39.) Tuloksista huomataan, että työyhteisön arvot ja tavoitteet ovat yleisesti ottaen kaikille selviä.

Työilmapiirin luomisen pohjana on työyhteisön eri jäsenten käytös. Kun kaikki työyhteisön jäsenet tähtäävät siihen, että jokaisella on hyvä ja arvostettu olo omana itsenään ja kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä, voidaan vaikuttaa positiivisesti koko organisaation menestykseen, tuottavuuteen sekä henkilöstön hyvinvointiin. (Aro 2017, 49.) Tulosten perus-

teella voidaan todeta, että työyhteisön yhteishengen koetaan olevan hyvällä mallilla. Kokemus työssä viihtymisestä on korkea ja työyhteisössä ei koeta esiintyvän kiusaamista, häirintää tai syrjintää. Tiedonkulun koetaan olevan myös avointa työyhteisön sisällä.

Jotta kokemus työyhteisöstä pysyy yhtä hyvänä, on tärkeää muistaa panostaa työyhteisön yhteishenkeen. Jokapäiväisessä työelämässä keinona tähän on muistaa kunnioittaa toisia työntekijöitä ja heidän toimintatapojaan, säilyttää avoin kommunikaatio työyhteisössä yhteisistä pelisäännöistä ja niiden noudattamisesta, huolehtia varhaisesta puuttumisesta, mikäli esimerkiksi kiusaamista, syrjintää tai häirintää esiintyy. Suurempina eleinä työyhteisön ilmapiiiriin voidaan vaikuttaa esimerkiksi erilaisten virkistystapahtumien tai -päivien avulla. Tällaiset tapahtumat ja päivät ovat työntekijöille hyvä tilaisuus tutustua toisiinsa paremmin työtehtävien ulkopuolella.

Kolmas työhyvinvoinnin tekijä on työn hallinta. Kun työntekijä kokee olevansa kykenevä vaikuttamaan oman työnsä pelisääntöihin, hän pysyy helpommin innostuneena ja sitoutuneena työnsä suhteen. Tähän kuuluu olennaisesti esimerkiksi mahdollisuus taukojen pitämiseen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työvuoroihin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että mahdollisuutta työn tauottamiseen pitäisi kehittää. Työn riittävä tauotus mahdollistaa sen, ettei työntekijän kokonaisuormitus kasva liian suureksi. Tauot auttavat työntekijää jaksamaan ja pysymään virkeänä. Tämä vaikuttaa olennaisesti työntekijöiden tekemän työn laatuun ja on siksi erityisen tärkeää myös koko organisaation menestyksen kannalta. Tuloksista voidaan todeta myös, että osa kohdeyrityksen työntekijöistä on sitä mieltä, että työvuoroihin ei ole mahdollista vaikuttaa riittävästi. Tähän asiaan olisi syytä kiinnittää huomiota, jotta työntekijöiden työviihtyvyys ja motivaatio pysyy yllä.

Työn hallinnan sekä työn mielekkääksi kokemiseen tunteeseen vaikuttaa myös työn monipuolisuus, sekä työntekijän mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan ja oppia uutta. (Manka & Manka 2016, 106.) Tulosten perusteella voidaan päätellä, että kohdeyrityksessä työntekijöiden työ on monipuolista ja työntekijöillä on mahdollisuus oppia uutta.

Työn hallintaan liittyviin tekijöihin kehittämissuhteiksi: tarpeeksi työntekijöitä työvuoroihin, jotta tauot on mahdollista pitää, muistuttaminen taukojen tärkeydestä työkyvyn ja työhyvinvoinnin kannalta, esihenkilöiltä kannustusta taukojen pitoon työvuoron aikana, työvuoro- ja lomatoiveiden huomiointi.

Neljäs työhyvinvoinnin tekijä on minä itse, eli työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi. Työntekijän henkilökohtainen hyvinvointi on vahvasti kytköksissä siihen, miten henkilö kokee olevansa mahdollinen ohjata omaa elämäänsä. Tämä vaikuttaa merkittävästi henkilön käytökseen työelämässä ja näkyy esimerkiksi työntekijän käytöksessä ja suoriutumisessa.

(Manka & Manka 2016, 158.) Työntekijän henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyy myös työstä aiheutuva henkinen ja fyysinen kuormitus sekä mahdollisuus palautua riittävästi. Kohdeyrityksen työntekijät tekevät kaikki pääosin seisomatyötä ja varsinkin sali- ja vastaanottohenkilökunta on paljon vuorovaikutuksessa eri ihmisten kanssa joka päivä. Liiallinen kuormitus henkisesti tai fyysisesti voi altistaa työntekijää uupumukseen sekä erilaisiin sairastumisiin ja loukkaantumisiin. Tulosten perusteella voidaan huomata, että työntekijöiden fyysiseen ja henkiseen kuormittavuuteen tulee kiinnittää huomiota. Töistä palautuminen niin henkisesti ja fyysisesti on erityisen tärkeää, jotta työntekijöiden työkyky säilyy ja kukaan ei pala loppuun.

Työntekijöiden henkilökohtaisen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja parantamiseksi kehittämissuhteiksi: tarpeeksi pätevää henkilöstöä työvuoroihin liiallisen henkisen ja fyysisen kuormituksen välttämiseksi, säännöllinen muistutus ja ohjeet ergonomiset työskentelytapoista, tarpeeksi aikaa työvuorojen välillä palautumiseen, työntekijöiden huolien ottaminen tosissaan ja tarvittaessa kehottaminen avun piiriin, varhainen puuttuminen esimerkiksi lisäantuneiden sairauslomien tai käytöksen muutoksen pohjalta, panostaminen työkykyä ylläpitävään toimintaan, kehityskeskustelut.

Viides työhyvinvoinnin tekijä on työyhteisön johtaminen. Kuten jo aikaisemmin mainittu, johtamisen tulisi olla aina työhyvinvointia huomioivaa ja tukevaa. Johtajan tulisi yhdessä työntekijöidensä kanssa keskustella yhteisistä pelisäännöistä ja huolehtia siitä, että kaikki noudattavat sovittuja sääntöjä (Karttunen ym. 2017, 22). Tulosten perusteella voidaan todeta, että kohdeyrityksessä työyhteisön johtaminen on hyvällä mallilla. Työyhteisön johtamiseen kuuluu olennaisesti palautteen anto, erilaisiin hankaliin tilanteisiin puuttuminen ja mahdollisten työkykyä, työyhteisön toimivuutta tai työhyvinvointia alentavien tekijöiden minimoiminen. Varsinkin sekä positiivisen että kehittävän palautteen anto on todella tärkeää, jotta työntekijät tietävät missä onnistuvat ja mitä he voisivat jatkossa työskentelyssään kehittää. Palautteen saaminen antaa parhaimmillaan työntekijöille lisää itsevarmuutta työskentelyyn. Itsevarma työskentely näkyy usein positiivisesti esimerkiksi työn jäljessä ja asiakaspalvelussa.

Jotta jo selvästi toimivat asiat pysyvät hyvällä mallilla kohdeyrityksessä myös jatkossa, on tärkeää kommunikoida työyhteisössä avoimesti, sekä puuttua mahdollisiin epäkohtiin tai huolestuttaviin muutoksiin ajoissa. Työyhteisön johtaminen on kohdeyrityksessä yleisesti ottaen hyvällä mallilla ja siksi luodut kehitysehdotukset eri osastoille ovat pientä hienosäätöä johtamiseen, joilla voidaan vielä parantaa työntekijöiden työhyvinvointia entisestään.



Hotellin vastaanoton vastausten perusteella kehitysehdotuksina johtamiseen: aito kiinnostus siihen, miten työntekijät voivat ja kokevat työnsä, riittävä kannustus ja tuki työntekijöille, positiivista ja kehittävää palautetta herkästi työntekijöille. Salihenkilökunnan vastausten perusteella kehitysehdotuksina johtamiseen: huomiota myös kehittävän palautteen antoon, aito kiinnostus siihen, miten työntekijät voivat ja kokevat työnsä. Keittiön vastausten perusteella kehitysehdotuksina johtamiseen: huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen jokaisessa päätöksessä, riittävä kannustus ja tuki työntekijöille.

Seuraavaksi esitetään esimerkkejä siitä, miten kyseisiä kehitysehdotuksia esihenkilöt voivat toteuttaa käytännössä työyhteisön arjessa:

Aito kiinnostus siihen, miten työntekijät voivat ja kokevat työnsä. Toteutus: Kysy ja kuuntele. Keskustele avoimesti. Kerro myös omista kokemuksista. Työntekijöiltä kannattaa kysyä aika ajoin suoraan, miten he jaksavat. Tämä lisää luottamusta siihen, että työntekijä kokee olevansa huomioitu ja hänen jaksamisensa eteen ollaan valmiita tekemään mahdollisesti työn henkistä tai fyysistä kuormitusta vähentäviä toimenpiteitä.

Riittävä kannustus ja tuki työntekijöille. Toteutus: Kuuntele ja reagoi kuultuun. Kannusta ja juhli pieniäkin onnistumisia. Kannustaminen motivoi työntekijöitä parempiin suorituksiin. Tunnista varhaiset signaalit työntekijöiden työkyvyn suhteen ja ota asiat varhain puheeksi.

Positiivista ja kehittävää palautetta herkästi työntekijöille. Toteutus: Reagoi nopeasti, eli anna palautetta heti kun näet sen aiheelliseksi. Kerro miksi kyseisen palautteen anto oli tärkeää, oli se sitten kehittävää tai positiivista. Älä pelkää kehittävän palautteen antoa, se on palvelus työntekijälle, jotta yksilö osaa korjata työskentelyään, oppii ja kehittyy. Ilman palautteen saamista, on työntekijän vaikeaa tietää, missä onnistuu ja missä olisi kehitettävää.

Huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen jokaisessa päätöksessä. Toteutus: Suunnittele toimintaa etukäteen työhyvinvointia ja turvallisuutta tukien. Arvioi suunnitellun toiminnan toteutusta käytännössä yhdessä henkilöstön kanssa. Käsittele tuloksia yhdessä henkilöstön kanssa. Varmista, että kehitys on jatkuvaa. Ota henkilöstön ehdotukset työhyvinvoinnin ja -turvallisuuden suhteen huomioon.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa erityisesti johtamisen näkökulmasta, sekä esittää kehittämisehdotuksia saatujen tulosten pohjalta työhyvinvoinnin edistämiseksi. Opinnäytetyön tietoperusta osuudessa avattiin työhyvinvoinnin tekijöitä ja niiden perusteella laadittiin työn tutkimusosuudessa käytetty kyselylomake. Pääongelmana opinnäytetyössä oli selvittää, miten kohdeyrityksen

työhyvinvointia voidaan edistää. Tähän ratkaisuksi kohdeyritykselle luotiin valmiit kehittämissuositukset. Kyselystä saatiin vastaukset työn alaongelmiin eli, miten työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa ja miten kohdeyrityksen työntekijät kokevat johtamisen vaikuttavan oman työhyvinvointinsa tilaan. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin, kun opinnäytetyön pääongelmaan ja alaongelmiin saatiin tehdyn tutkimuksen perusteella vastaukset ja työhyvinvoinnin edistämiseksi luotiin tarvittavat kehittämissuositukset. Toki tavoitteen saavuttamisen suhteen pitää muistaa myös kriittisyys, sillä kaikkien kohdejoukkoon kuuluneiden työntekijöiden vastauksia ei ole, ja kehittämissuositukset ovat luotu vain vastanneiden työntekijöiden kokemusten perusteella koko kohdeyritykselle.

## **6.2 Työn onnistuminen ja oman oppimisen arviointi**

Tässä luvussa käydään läpi ajatuksia koko opinnäytetyön onnistumisesta ja omasta oppimisesta projektin aikana. Mielestäni työhyvinvointi ja sen edistäminen oli oikea ratkaisu opinnäytetyön aiheeksi. Työhyvinvointi aiheena kiinnostaa minua ja siksi työn kirjoittaminen oli mielekästä. Opinnäytetyön tekemisen aloitin elokuun 2021 lopussa ja päämääräsen valmistumiseen oli marraskuussa 2021. Pysyin aikataulussa hyvin, enkä kokenut liiallista kiirettä kirjoittamisen suhteen. Koen, että itseäni kiinnostava aihe auttoi pitämään itseni motivoituneena.

Kehitettävää minulla olisi turhan stressaamisen välttämässä. Huomasin, että opinnäytetyön kaltaisen projektin kirjoittamisessa on tärkeää luottaa itseensä ja siihen, mitä on jo kirjoittanut ja päättänyt. Huomasin myös, että kun aikaa kului ja samaa työtä luki monta kertaa uudestaan, aloin miettimään vähän liian paljon jo kirjoitettuja ja päätettyjä asioita. Tämä helposti voi johtaa siihen, että alkaa muokkaamaan työtä liikaa ja kuluttaa aikaa turhaan muokkaamiseen vain siksi, että on liian kriittinen. Jatkossa, jos teen tämän tyyppisiä projekteja, kiinnitän enemmän huomiota siihen, että luotan siihen mitä olen jo tehnyt, enkä ala liikaa vatvomaan asioita. Opin opinnäytetyön kirjoittamisen aikana siis luottamaan itseäni enemmän, ja huomasin, että liiallinen stressaaminen ja kriittisyys ei ole hyväksi työn edistymisen ja lopputuloksen kannalta.

Opinnäytetyön tekeminen oli opettavaista. Haastavinta minulle koko opinnäytetyön tekemisen aikana oli aiheen rajaaminen ja työn aloittaminen. Tämän vaiheen jälkeen työn tekeminen oli mielenkiintoista ja mielekästä. Kirjoittamista helpotti, kun päätin työni puunaiseksi langaksi käsitellä työhyvinvointia viiden eri työhyvinvoinnin tekijän kautta. Nämä tekijät esittelin ja avasin jo työn alussa, ja niiden pohjalta oli selkeää laatia käyttämäni kyselylomake työn tutkimusosuudessa. Halusin painottaa työtäni erityisesti yhteen työhyvinvoinnin tekijään, eli työhyvinvoinnin johtamiseen. Mielestäni onnistuin työssäni hyvin

siinä, että kyselystä saamani tulokset vastaavat hyvin työni pääongelmaan ja alaongelmiin.

Työhyvinvointia on aina mahdollista kehittää ja vaikka kohdeyrityksessä työhyvinvoinnin tila on yleisesti ottaen todella hyvä, koen että antamistani käyttökelpoisista kehittämisehdotuksista on hyötyä toimeksiantajalle. Luodut kehittämisehdotukset auttavat kohdeyritystä kehittämään sen toimintaa niin, että mahdollisia epäkohtia voidaan kehittää ja henkilöstö voi vielä entistä paremmin. Tämä lisää opinnäytetyöni merkityksellisyyttä niin itselleni kuin toimeksiantajalle. Laatimaani kyselylomaketta voidaan käyttää uudestaan jatkossa ja verrata saatuja tuloksia edellisiin. Näin voidaan huomata, mikä vaikutus laadituilla kehittämisehdotuksilla ja niiden perusteella tehdyillä toimenpiteillä on käytännössä ollut.

## Lähteet

- Alahautala, T. & Huhta, H. 2018. Johda terveyttä. Työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.10.2021.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 16.9.2021.
- Bányai, T., Landschützer, C., Bányai, A. 2018. Markov-Chain Simulation-Based Analysis of Human Resource Structure: How Staff Deployment and Staffing Affect Sustainable Human Resource Strategy. Sustainability 2018, 10, 3692.
- Dirk Van Dierendonck. 2011. Journal of Management. Vol. 37 No. 4, s.1228-1261.
- Finlex. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>. Luettu: 22.9.2021.
- Finlex. Sairausvakuutuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=sairausvakuutuslaki>. Luettu: 22.9.2021.
- Finlex. Työaikalaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2019/20190872?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=työaikalaki>. Luettu: 22.9.2021.
- Finlex. Työsopimuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=työsopimuslaki>. Luettu: 22.9.2021.
- Finlex. Työterveyshuoltolaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=työterveyshuoltolaki>. Luettu: 22.9.2021.
- Finlex. Työturvallisuuslaki. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=työturvallisuuslaki>. Luettu: 22.9.2021.
- Gehrels, S. 2019. Employer branding for the hospitality and tourism industry: Finding and keeping talent. Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. E-kirja. Luettu: 14.10.2021.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 6.10.2021.

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakanen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen – käytäntöjä ja kokemuksia Elvo hankkeesta. University of Eastern Finland. Kuopio. Luettavissa: [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn\\_isbn\\_978-952-61-2446-9.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf). Luettu: 16.9.2021.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.9.2021.

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu: 15.9.2021.

McLeod, S. 2020. Maslow's Hierarchy of Needs. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu: 21.9.2021.

Raudas, A., Björn, M. & Hämäläinen, J. 2011. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Luettavissa: [https://ttk.fi/files/5618/Hotellin\\_ja\\_ravintola\\_tyoturvaluisuus.pdf](https://ttk.fi/files/5618/Hotellin_ja_ravintola_tyoturvaluisuus.pdf). Luettu: 7.10.2021.

Rauramo, P. Työhyvinvoinnin portaat: työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. E-kirja. Luettu: 21.9.2021.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 13.9.2021.

Strenitzerová, M. & Achimsky, K. 2019. Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. Sustainability 2019, 11, 4591.

Suomen lähi- ja perustajahoitajaliitto SuPer ry. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/>. Luettu: 13.10.2021.

Talentia. Johtaminen. Luettavissa: <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>. Luettu: 17.11.2021.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2020. Keskeisiä käsitteitä. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasiteita>. Luettu: 13.9.2021.

Tilastokeskus. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: [https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti\\_tutkimus.html](https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html). Luettu: 24.11.2021.

Tilastokeskus. Reliabiliteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>. Luettu: 9.11.2021.

Tilastokeskus. Validiteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 9.11.2021.

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu: 13.10.2021.

Työterveyslaitos. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu: 7.10.2021.

Työterveyslaitos. Työturvallisuusjohtaminen. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvallisuus/tyoturvallisuusjohtaminen/>. Luettu: 5.10.2021.

Työturvallisuuskeskus. Työturvallisuus- ja työterveysriskien tunnistaminen ja arviointi. Luettavissa: [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_velvoitteet/tyon\\_vaarojen\\_selvittaminen\\_ja\\_arviointi#7720fe2d](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyon_vaarojen_selvittaminen_ja_arviointi#7720fe2d). Luettu: 5.10.2021.

University of Minnesota. 2016. Human Resource management. E-kirja. Luettu: 7.10.2021.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.9.2021.

World Health Organization. Health Promotion. Luettavissa: <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference>. Luettu: 13.10.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

Kysely tehtiin ja suoritettiin www-kyselynä ZEF kyselytyökalulla. Alla samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot kyselylomakkeen muodossa.

#### TAUSTAKYSYMYKSET:

Millä osastolla työskentelet?

1. Hotellin vastaanotto
2. Sali
3. Keittiö

#### KYSYMYKSET

Tämän kyselyn tarkoitus on selvittää työyhteisösi hyvinvointia niin kuin sen itse koet. Valtitse alla oleviin väittämiin omaa mielipidettäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vastaajan henkilöllisyys ei välity vastausten mukana.

#### ORGANISAATIO

##### 1. Yrityksessämme ihmiset kunnioittavat toisiaan.

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

##### 2. Työssäni opitaan ja kehitetään yhdessä.

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

##### 3. Työtehtävät ovat jaettu tasapuolisesti työntekijöiden kesken.

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

## TYÖYHTEISÖ

### 4. Työyhteisöni tavoitteet ovat minulle selviä.

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

### 5. Työyhteisöni arvot ovat minulle selviä.

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

### 6. Työyhteisössäni on hyvä yhteishenki.

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

### 7. Viihdyn työyhteisössäni.

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

### 8. Tiedonkulku työyhteisössäni on avointa.

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

### 9. Työyhteisössäni ei esiinny kiusaamista, häirintää tai syrjintää.

- 4= täysin samaa mieltä



3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

## **TYÖN HALLINTA**

### **10. Pystyn tauottamaan työtäni.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **11. Työni on monipuolista.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **12. Työni on mielenkiintoista.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **13. Pystyn vaikuttamaan riittävästi työvuoroihini.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **14. Minulla on mahdollisuus hyödyntää osaamistani.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

**15. Minulla on mahdollisuus oppia uutta.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**16. Tiedän mitä minulta työssäni odotetaan.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

## **MINÄ ITSE**

**17. En koe työtäni liian kuormittavaksi fyysisesti.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**18. En koe työtäni liian kuormittavaksi henkisesti.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**19. Työasiat eivät vaivaa minua liikaa vapaa-ajalla.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**20. Koen palautuvani työstäni tarpeeksi.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

## **JOHTAMINEN**

### **21. Esihenkilöni luottaa alaisiinsa.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **22. Esihenkilöni puuttuu ongelmiin tarvittaessa.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **23. Saan esihenkilöltäni positiivista palautetta.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **24. Saan esihenkilöltäni kehittävää palautetta.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **25. Esihenkilöni kiinnittää tarpeeksi huomiota henkilöstön turvallisuuteen.**

4= täysin samaa mieltä

3= osittain samaa mieltä

2= osittain eri mieltä

1= täysin eri mieltä

### **26. Esihenkilöni tukee minua riittävästi.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**27. Esihenkilöni kannustaa minua.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**28. Esihenkilöni toiminta on reilua.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**29. Esihenkilöni on kiinnostunut siitä, miten voin työssäni.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**30. Esihenkilöni kohtelee minua arvostavasti.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**31. Esihenkilöni on helposti tavoitettavissa.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**32. Voin keskustella esihenkilöni kanssa ikävistäkin asioista.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**33. Pystyn antamaan esihenkilölleni palautetta.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**34. Esihenkilöni on kiinnostunut siitä, että kaikki noudattavat yhteisiä pelisääntöjä.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**35. Esihenkilöni tekee työhyvinvointia tukevia päätöksiä.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä

**36. Esihenkilöni kuuntelee työntekijöiden ideoita ja ottaa ne huomioon toimintatapojen kehittämisessä.**

- 4= täysin samaa mieltä
- 3= osittain samaa mieltä
- 2= osittain eri mieltä
- 1= täysin eri mieltä