

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.

2012

Katja Kylänpää

ESIMIEHEN JA HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI

– Työympäristönä kouluravintola



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Katja Kylänpää

ESIMIEHEN JA HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI – TYÖYMPÄRISTÖNÄ KOULURAVINTOLA

Työhyvinvointi koostuu siitä, että työpaikalla voidaan hyvin psyykkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Silloin työnteko on motivoitunutta turvallisessa työympäristössä ja työyhteisön ilmapiiri on avoin. Kaikilla työpaikoilla on erilaisia stressitekijöitä ja yleensä pieni määrä stressiä saa ihmisen toimimaan ja suorittamaan stressiä aiheuttavat työtehtävät määräaikaan mennessä.

Jos työstä aiheutuva stressi ei lähde pois työpäivän jälkeisen rentoutumisen tai loman aikana, voidaan puhua työuupumuksesta eli burnoutista. Se tarkoittaa työn aiheuttamaa psyykkistä uupumusta, joka näkyy sekä työssä että työn ulkopuolisessa elämässä. Tässä opinnäytetyössä käsitellään niin työuupumukseen johtavat tekijät, kuin sen ennaltaehkäiseminen.

Suomessa toimii erilaisia tutkimuslaitoksia, kuten Työterveyslaitos ja Työturvallisuuskeskus, jotka tukevat työhyvinvointia ja kehittävät sitä. Työhyvinvoinnin edistämiseen on myös olemassa monia kehittämismalleja, joita voidaan räätälöidä eri organisaatioiden käyttöön. Tässä opinnäytetyössä esitellään varhaisen mukaantulon malli, jossa tavoitteena on ratkaista yksilö-, työyhteisö- tai organisaatiotasolla esiintyvät ongelmat mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ennen kuin ne muodostuvat vaikeiksi korjata.

Avoimessa työyhteisössä erimielisyydet eivät jää vaivaamaan, vaan ne otetaan puheeksi heti niiden ilmettyä, ja ratkaistaan keskustelemalla. Avoin ja keskusteleva ilmapiiri työyhteisössä johtaa siihen, että työpaikalla viihdytään ja työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään.

ASIASANAT:

työhyvinvointi, työuupumus, työstressi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Hospitality Management

2012 | 34

Eija Koivisto

Katja Kylänpää

WELL-BEING AT WORK: MANAGEMENT AND PERSONNEL AT SCHOOL RESTAURANT

Well-being at work consists of mental, physical and social well-being. It means that employees are motivated and that they can work in a safe work environment. In addition it means that the atmosphere at workplace is open-minded. There are different kinds of stress factors in all workplaces. Usually a small amount of stress improves employees' working efficiency.

Sometimes work stress does not ease after workday or during holidays. The burnout syndrome means mental stress that appears both at work and in the personal life. The factors leading to the burnout and how it could be prevented are discussed in this thesis.

There are various research institutions that aim to support and improve well-being at work, e.g. the Finnish Institute of Occupational Health and the Centre for Occupational Safety. There are many development models for promoting well-being at work. These models can be customized for different organizations. This bachelor thesis introduces the model for early intervention. Its objective is to resolve problems as early as possible at individual, workplace or organization level.

In a well-functioning workplace the disagreements are discussed as soon as they appear and are resolved through discussions. Employees usually get along with each other and they feel more comfortable at work if they have a possibility to a dialogue.

KEYWORDS:

well-being at work, burnout, work stress

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn tavoitteet ja työssä käytetyt menetelmät	5
1.2 Kouluravintolan esittely	6
2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI YRITYKSEN VOIMAVARANA	8
2.1 Työhyvinvoinnin käsitteitä ja määritelmiä	8
2.2 Tutkimuslaitoksia suomalaisen työhyvinvoinnin taustalla	9
2.3 Työstressi ja työuupumukseen johtavat tekijät	9
2.4 Työuupumuksen ennaltaehkäiseminen	11
2.5 Työyhteisön kehittäminen	12
3 TYÖHYVINVOINTI RUOKA- JA PALVELUALALLA	14
3.1 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin	14
3.2 Varhainen mukaantulo työssä jaksamisen tukena	16
4 KOULURAVINTOLAN HENKILÖKUNNAN HAASTATTELU	18
4.1 Haastattelujen taustaa	18
4.2 Esimiehen haastattelun tulokset	19
4.3 Työntekijöiden haastatteluiden tulokset	22
4.4 Haastattelujen tulosten vertailu	25
5 YHTEENVETO	29
LÄHTEET	31

LIITTEET

Liite 1. Haastattelun tukena käytetyt kysymykset.

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on ajankohtainen aihe jokaisella työpaikalla, ja sen tärkeyttä yritysten tuottavuuden kannalta on alettu korostaa enemmän kuin ennen. Työssä jaksamisesta sekä työn kuormittavuudesta ja työuupumuksesta on alettu puhua kansanterveyden yhteydessä. Työntekijöiden sekä esimiesten ja heidän alaisensa väliset suhteet ja asenteet toisiaan kohtaan vaikuttavat myös siihen, millainen imago yrityksistä välittyy asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Työhyvinvointia edistäessä tulee ottaa huomioon niin yksilö, työyhteisö ja esimies kuin koko organisaatio. Yksilöiden pitää huolehtia omasta terveydestä ja osaamisen ylläpitämisestä. Esimiehillä on vastuu työn tekemisen ohjaamisesta sekä henkilöstön oikeudenmukaisesta ja motivoivasta johtamisesta. Koko organisaation tasolla vastuulliseen johtamiseen kuuluvat asiakasnäkökulman huomioonottaminen, sujuvat työprosessit ja tavoitteiden selkeys. Hyvinvoiva henkilöstö lisää yrityksen tuottavuutta, ja siksi työhyvinvointiin kannattaa panostaa. (Salojärvi 2012).

Siitä huolimatta, että työuupumuksesta ja työhyvinvoinnista on alettu puhua niin mediassa kuin työpaikoilla, ne saattavat olla edelleen monille ihmisille arkoja aiheita. Työntekijät eivät välttämättä halua puhua työn kuormittavuudesta eikä työstressistä esimiehelleen, ja siksi on tärkeää, että esimies edistää työhyvinvointia omalla esimerkillään ja keskusteleee alaistensa kanssa niin positiivisista kuin vaikeista asioista (Kaistila 2012).

1.1 Työn tavoitteet ja työssä käytetyt menetelmät

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhyvinvointia ja sitä, mitkä tekijät vaikuttavat työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Opinnäytetyön tarkastelun kohteena on erityisesti työhyvinvointi ruoka- ja palvelualalla. Työ etenee työhyvinvoinnin yleisestä tarkastelusta työuupumukseen johtavien tekijöiden tutkimiseen ja sen ennalta ehkäisyyn sekä siihen, mitkä tekijät saavat työpaikoille aikaan miellyttä-

vän ja luotettavan ilmapiiriin. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, jossa kartoitetaan Turun normaalikoulun kouluravintolan esimiehen ja henkilökunnan mielipiteitä heidän työpaikkansa työhyvinvoinnin tilasta. Haastattelun tavoitteena on vertailla esimiehen ja alaisten käsityksiä työpaikan työhyvinvoinnista. Työ tarjoaa kouluravintolan esimiehelle tietoa siitä, kokevatko hänen alaisensa työhyvinvoinnin tilan samanlaisena kuin hän itse. Teoriatietoperustana käytetään työhyvinvointiin ja työuupumukseen liittyvää kirjallisuutta. Aiheesta on kirjoitettu paljon, ja erityisesti työhyvinvoinnin merkityksestä kannattavuuteen ja tuloksen tekemiseen on tehty paljon tutkimuksia.

Kouluravintolan henkilöstön haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. ”Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu.” (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 195.) Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi, koska se antaa haastateltaville henkilöille mahdollisuuden kertoa vapaasti mielipiteitä ja kokemuksia työhyvinvoinnin tilasta kouluravintolassa. Teemahaastattelu sopii menetelmäksi myös siksi, että haastattelukysymyksiä ei tarvitse kysyä kaikilta haastateltavilta samassa järjestyksessä, vaan kysymysten järjestystä voidaan muuttaa sen mukaan, mitä haastateltavat henkilöt kertovat.

1.2 Kouluravintolan esittely

Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekuntaan kuuluva normaalikoulu sijaitsee Turun Varissuolla. Koulussa opiskelevat peruskoulun ala- ja yläluokkalaiset, lukiolaiset ja opettajaharjoittelijat (Turun yliopisto 2012). Normaalikoulun kouluravintola sijaitsee ensimmäisessä kerroksessa koulurakennuksen keskellä. Siellä ruokailee päivittäin 900–1300 normaalikoulun oppilasta ja opettajaa. Ravintolassa työskentelee kahdeksan vakituista työntekijää ja kaksi osa-aikaista työntekijää. Ravintolan toiminnasta vastaa Liisa Peltola, joka toimii ravintolassa pääemäntänä. Muut vakituiset työntekijät toimivat joko astiahuollon parissa, keittäjinä, ruokasali- ja varastovastaavina tai asiakaspalvelussa. Osa-aikaiset

työntekijät työskentelevät pääasiassa ruuanvalmistuksessa, asiakaspalvelussa ja astiahuollossa. Ravintolassa työskennellään kolmessa eri vuorossa, jotka alkavat kaikki aamuseitsemän- ja kahdeksan välillä ja päättyvät iltapäivällä kahden ja neljän välillä. Päivittäin tarjoillaan vaihtuva lounas, johon kuuluu salaatti ja leipä sekä juomat. Lisäksi tarjolla on kasvisruoka. Normaalikoulun tiloissa toimii myös kahvio, mutta sen toiminnasta vastaa yksityisyrittäjä.

2 HENKILÖSTÖN HYVINVOINTI YRITYKSEN VOIMAVARANA

2.1 Työhyvinvoinnin käsitteitä ja määritelmiä

Työhyvinvointi on laaja käsite ja sille on monta erilaista määritelmää. Ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi koostuu psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Näiden kolmen hyvinvoinnin ulottuvuuden ollessa kunnossa myös työpaikalla, voidaan puhua hyvinvoivasta työyhteisöstä. Työterveyslaitoksen mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisuudessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (2012). Siihen, millaiseksi työntekijät kokevat työhyvinvointinsa, vaikuttavat eri tekijät, kuten elämäntilanne, työsuhteen pituus ja työn luonne. Osa-aikaista työtä tekevä opiskelija saattaa kokea työpaikkansa hyvinvoinnin täysin erilaisena kuin vakituudessa työsuhteessa oleva perheellinen työntekijä. Hyvän ja luotettavan työilmapiirin saavuttaminen vaatii jokaiselta työntekijältä panostusta työtehtäviin ja siihen, että kaikki työyhteisön jäsenet otetaan huomioon. Toimivassa työyhteisössä työ on sujuvaa. Se tarkoittaa sitä, että vuorovaikutus on avointa ja tiedonkulku riittävää. Ilmapiiri on kannustava ja ongelmista puhutaan rohkeasti. Esimiehen työ on osallistuvaa ja kuuntelevaa. Lisäksi työnjako on oikeudenmukaista ja selkeää. (Multanen, Bredenberg, Koskensalmi, Lauttio & Pahkin 2004, 9.)

Toimivan työyhteisön edut ovat merkittäviä, kun tarkastellaan yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauslomista tulevia kustannuksia. Jos työyhteisön ilmapiirissä on kehitettävää, esimiehen tehtävänä on ottaa asia esille ja puuttua siihen. Työpaikan ilmapiirin kehittämiseen on olemassa erilaisia välineitä, ja työhyvinvoinnin saralla työskentelee paljon asiantuntijoita, joiden osaamista voidaan hyödyntää, jos oman yrityksen sisältä ei löydy tarvittavaa asiantuntijuutta.

2.2 Tutkimuslaitoksia suomalaisen työhyvinvoinnin taustalla

Suomessa työolot ovat hyviä ja joustavia verrattuna moneen Euroopan maahan, ja täällä työnantajat noudattavat yleensä hyvin alansa työehtosopimuksia. Työelämää on viime vuosikymmeninä alettu tutkia entistä enemmän ja sitä halutaan kehittää. Monilla työpaikoilla on alettu panostaa työyhteisön ilmapiiriin, ja sen kehittämiseen palkataan myös ulkopuolisia yrityksiä ja henkilöitä. Työhyvinvoinnin kehittämisen parissa toimiikin monia hyvinvointipalveluja tarjoavia yrityksiä ja organisaatioita (Hyppänen 2010, 262). Työterveyslaitos on yksi tällaisista yrityksistä. Sen toiminnan tärkeimpinä tavoitteina ovat terve ja hyvinvoiva työikäinen väestö sekä turvalliset ja toimivat työpaikat. Työterveyslaitos tekee yhteistyötä yritysten, työsuojeju- ja työterveysviranomaisten, työterveyshuollon, työsuojeluorganisaatioiden sekä koulujen ja muiden oppilaitosten kanssa. (Hyppänen 2010, 262.)

Työterveyslaitoksen lisäksi suomalaisen työelämän kehittämisen parissa toimii Työturvallisuuskeskus, jonka toiminnan tavoitteena on parantaa työturvallisuuden, työhyvinvoinnin sekä esimiestyön ja yhteistoiminnan edellytyksiä työyhteisössä siten, että työhyvinvointia ja tuottavuutta kehitetään samanaikaisesti. Työturvallisuuskeskus tuottaa koulutusta, tiedotusta, aineistoja ja kehittämisspalveluja työyhteisön tarpeiden mukaan. Lisäksi se ”kehittää yhteistyötä alan toimijoiden kanssa verkostoissa sekä toteuttaa tehtäväänsä yhdessä työmarkkinaosapuolten kanssa.” (Työturvallisuuskeskus 2012.)

2.3 Työstressi ja työuupumukseen johtavat tekijät

Stressiä tarkasteltaessa puhutaan usein hyvästä ja pahasta stressistä. Hyvä stressi saa ihmisen toimimaan ja suorittamaan työ- tai koulutehtävät määrätysajassa, ja sopiva määrä stressiä auttaa yleensä tavoitteiden saavuttamisessa, sillä ihminen pyrkii pienen paineen alaisena nostamaan suoritustasoaan. Usein pienimuotoinen stressi saattaa myös auttaa kehittämään omaa osaamista. Niin kauan kuin työntekijä kokee hallitsevansa työtilanteen ja pystyvänsä

selviytymään siitä itselleen riittävällä tavalla, hän ei ajaudu stressin nujertamaksi. (Salomäki 2002, 71-73.) Paha stressi taas aiheuttaa henkisiä ja fyysisiä ongelmia, jotka vaikuttavat negatiivisesti työstä ja muusta elämästä selviytymiseen. Paha stressi ilmenee elämäntavoissa, keskittymiskyvyssä, sosiaalisissa suhteissa, työssä selviytymisessä sekä terveydessä. Liiallisesta stressistä kärsivä ihminen alkaa usein laiminlyödä oman terveytensä hoitamista ja hänen on vaikea tehdä päätöksiä niin työssä kuin muussa elämässä. (Salomäki 2002, 74.) Kielteisestä stressistä kärsivällä työntekijällä ei kulje ajatus enää kunnolla, ja hänestä saattaa tuntua siltä, että työ ja mahdollinen perhe sekä koko elämäntilanne kahlitsevat häntä (Koivisto 2001, 149).

Kaikilla työpaikoilla on erilaisia fyysisiä ja henkisiä kuormitustekijöitä, jotka aiheuttavat stressiä. Yleisimpiä työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat ruumiillisesti raskas työ, taakkojen käsittely, hankalat työasennot, jatkuva paikallaan istuminen, käsien voimankäyttö ja toistuva samanlainen työasento. Henkistä kuormitusta aiheuttavat työn ominaisuudet liittyvät usein työmäärään ja -yhteisöön, työtehtävien organisointiin, työympäristöön tai työn sisältöön sekä yrityksen toimintatapoihin ja johtamiseen. Haitallinen työstressi on yleensä seurausta työn hektisyydestä, liiallisesta kiireestä sekä aikapaineisiin ja liian suuriin haasteisiin liittyvistä asioista. Stressiä aiheuttavat tekijät ovat kuitenkin erilaisia eri ihmisillä, ja joissain tapauksissa myös liian vähän haasteita sisältävä työ saattaa aiheuttaa turhautumista ja sitä kautta haitallista kuormitusta. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Normaali työstä johtuva väsymys helpottaa, kun sitä aiheuttanut urakka on saatu valmiiksi ja työntekijä on nukkunut kunnon yöunet tai viettänyt loman. Stressistä muodostuu haittatekijä, kun se muuttuu pysyväksi olotilaksi eikä lähde pois vapaa-ajalla rentoutuen. (Koivisto 2001, 147-148). Silloin voidaan puhua työuupumuksesta eli ”burnoutista”. Se tarkoittaa työn aiheuttamaa psyykkistä uupumusta, johon liittyy yleensä väsymys, heikentynyt ammatillinen itsetunto sekä kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön. (Oireet 2012). Uupunut työntekijä kokee itsensä kokonaisvaltaisesti väsyneeksi ja henkisesti voimattomaksi. Hän pelkää, ettei suoriudu työstään ja tuntee menettävänsä tunteen työnsä hallitse-

misesta. Kyyninen asenne työhön näkyy työn ilon katoamisena ja siinä, ettei työn merkitys tunnu enää selvältä. (Koivisto 2001, 153-154).

Työpaikalla työuupumuksen kehittymiseen ovat yhteydessä liian suuri työmäärä, rooliristiriidat ja -epäselvyydet, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet, vähäinen sosiaalinen tuki ja koettu epäoikeudenmukaisuus (Terveyskirjasto 2012). Pitkään jatkuneen stressin kehittyminen työuupumukseksi on jokaisella ihmisellä yksilöllistä. Monien tutkimusten mukaan tiettyjä luonteen piirteitä omaavilla ihmisillä on kuitenkin enemmän taipumusta uupumukseen kuin toisilla. Jukka Salomäen mukaan uupumisalttiutta lisäävät voimakas velvollisuudentunne, auttamishalu, taipumus syyllistyä, miellyttämisen tarve, rajojen asettamisen vaikeus, täydellisyyden tavoittelemisen, heikko itsetunto sekä itsetunnon tiedostamaton pönkittäminen ylisuorittamisella (Salomäki 2002, 78-79).

2.4 Työuupumuksen ennaltaehkäiseminen

Työuupumusta voidaan ennaltaehkäistä niin yksilötasolla kuin työpaikalla yhteisesti. Työntekijä voi ylläpitää omaa työssä jaksamistaan huolehtimalla työpäivän jälkeisestä palautumisesta päivittäin. Ylityön välttäminen, riittävä uni ja terveelliset elämäntavat sekä muu mieluisa ja virkistävä vapaa-ajan toiminta vastapainona työlle edistävät voimavarojen riittämistä työssä. (Terveyskirjasto 2011.)

Työssä jaksamiseen vaikuttavat myös omat valmiudet suoriutua työstä. Valmiuksia ovat motivaatio työhön, ammatillinen osaaminen työssä, psyykkiset ja sosiaaliset valmiudet suhteessa työyhteisöön, organisoimiskyky oman työn suhteen sekä halu vaikuttaa työn sisältöön ja sen kehittämiseen. Motivaatio on usein tärkein työssä jaksamiseen vaikuttava tekijä. Sen puuttuessa muista valmiuksista ei ole apua. Riittämätön ammatillinen osaaminen johtaa siihen, että työntekijä joutuu alisuoriutumaan työtehtävistään, mikä aiheuttaa turhautumista ja riittämättömyyden tunnetta. Psyykkiset ja sosiaaliset valmiudet tarkoittavat sitä, että työntekijä kykenee kommunikoimaan muiden työyhteisön jäsenien kanssa ja joustamaan työtehtäviensä suhteen tarpeen vaatiessa. Psyykkisten ja

sosiaalisten valmiuksien puuttuessa ajaututaan helposti väärinkäsityksiin ja eristäytymiseen muusta työyhteisöstä. Puutteellinen organisointikyky johtaa usein aikatauluongelmiin ja työtehtävien kaaokseen. Haluttomuus vaikuttaa työn sisältöön ja sen kehittämiseen saavat aikaan rutiininomaista työskentelyä ja silloin työssä koetaan harvoin iloa tai innostumista. (Salomäki 2002, 68.)

Työpaikalla työntekijöiden jaksamista voidaan edesauttaa avoimella viestinnällä ja ilmapiirillä. Avoin tiedonkulku koetaan yleensä työyhteisöä lähentävänä ja tiivistävänä tekijänä, sillä se lisää luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Avoimessa työyhteisössä annetaan positiivista palautetta, mutta uskalletaan kohdata myös ikävät asiat. (Liiketalous 2011.) Työntekijän jaksamisesta huolehtiminen voidaan aloittaa jo perehdytysvaiheessa. Työhön opastus on pyrittävä suunnittelemaan niin, että työntekijälle on työsuhteen alusta lähtien selvää, mitkä ovat hänen työnsä tavoitteet ja mitkä tehtävät kuuluvat hänen toimenkuvaansa. Työyhteisön ja esimiehen tulisi yhdessä suunnitella työtehtävien jakoa ja kohtuullisuutta niin, että niissä on joustovaraa ja työtehtävien kierto on mahdollista. Mikäli yksi tai useampi työyhteisön jäsen työskentelee yksin, hänelle on hyvä tarjota mahdollisuutta pohtia työtehtäviään työnohjauksessa tai ryhmässä. (Turun ammattikorkeakoulu 2012.) Avoimuuden ja siitä syntyvien jaksamista edistävien työskentelytapojen lisäksi arvostus työyhteisössä on vahvasti yhteydessä työuupumuksen ennaltaehkäisyyn. Arvostettu työntekijä kokee viihtyvänsä työyhteisössä ja on motivoitunut ja innostunut. (Koivisto 2001, 160.)

2.5 Työyhteisön kehittäminen

Yrityksen henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa voidaan määritellä työn kuormitustekijöiden eli vaatimusten ja työn voimavaratekijöiden eli resurssien tasapainolla. Työn vaatimusten ylittäessä resurssit työhyvinvoinnin tila laskee. (Mönkkönen & Roos 2010, 233.) Jokaisella työpaikalla on erilaisia kiireitä, ja varsinkin ruoka- ja palvelualalla jotkut sesongit saattavat olla huomattavasti työntäyteisempiä kuin toiset. Työyhteisöjen jaksamisen tueksi on suunniteltu erilaisia kehittämismenetelmiä ja lähestymistapoja. Kehittämisprosessin aikana voidaan käyttää useita

eri lähestymistapoja riippuen työyhteisön tilanteesta ja mieltymyksistä. Useimmiten työyhteisössä esiintyvät ristiriidat työntekijöiden tai esimiehen ja alaisten välillä johtuvat puutteellisesta työn organisoinnista tai työnjakoihin liittyvistä ongelmista. Työyhteisön kehittämistoiminta aloitetaan arvioimalla nykytilanne ja määrittelemällä tavoitteet, jotka halutaan toteuttaa kehittämisprosessin aikana. Sen jälkeen valitaan työyhteisölle sopiva kehittämismenetelmä ja lopuksi tehdään loppuarviointi. (Valtiokonttori 2006.)

Ratkaisu- ja voimavarasuuntautunut kehittämismenetelmä on yksi keino työyhteisön ongelmien ratkaisemiseen. Sen on kehittänyt ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneiden menetelmien edistämisyhdistys ry, joka tunnetaan nimellä ”Ratkes”. Sen avulla työyhteisössä esiin nousseet ongelmat käännetään tavoitteiksi ja niistä keskustellaan niin, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat läsnä. Tavoitteena on asettaa selkeät päämäärät, joita kohti edetään helposti toteutettavilla askeleilla. Lähestymistavassa keskitytään voimavaroihin ja edistysaskeleiden seuraamiseen, ja sitä kautta edistetään työyhteisön vuorovaikutusta, yhteistyöhalukkuutta ja toiveikkuutta. (Ratkes ry 2012.)

Myös Työterveyslaitoksella on omia kehittämismenetelmiä työyhteisöjen ongelmien ratkaisemisen tueksi. Yksi niistä on ”Työn imu- polku”-niminen menetelmä. Työn imu tarkoittaa positiivista otetta ja innostumista työhön, joka tuntuu haastavalta ja mielekkäältä (Björklund 2012). Menetelmässä tarkastellaan työtä ja työyhteisöä positiivisesta näkökulmasta, ja se sopii kaikenkokoisille työyhteisöille. Tarkoituksena on tunnistaa ja vahvistaa työyhteisön voimavaroja ja sitä kautta lisätä ”työn imua” eli omistautumista, tarmokkuutta ja työhön uppoutumista. Prosessin aikana vastuun ottaminen työstä lisääntyy ja henkilöstö sitoutuu ja motivoituu työhönsä enemmän kuin ennen. Tavoitteena on saada aikaan uudistuskykyinen työorganisaatio. (Työterveyslaitos 2012.)

3 TYÖHYVINVOINTI RUOKA- JA PALVELUALALLA

3.1 Esimiehen vaikutus työhyvinvointiin

Nykypäivän muuttuvassa työelämässä niin alaisten kuin esimiehen jaksaminen voi olla koetuksella. Esimiehen tulee pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista, mutta hän ei saa myöskään unohtaa omasta jaksamisestaan huolehtimista. Hyvinvoiva esimies on edellytys hyvinvoivalle ja tulosta aikaansaavalle työyhteisölle. Monien tutkimusten mukaan suhde esimieheen on ensiarvoisen tärkeä tekijä työntekijän hyvinvoinnille ja työstä suoriutumiselle. (Työterveyslaitos 2011.) Ruoka- ja palvelualan yrityksissä toimivat esimiehet joutuvat usein ”kahden tulen väliin”, kun heidän omat esimiehensä vaativat lisää tuottoa, ja alaiset taas joutuvat selviämään työtehtävistään lyhyessä ajassa ja pienellä työntekijämäärällä. Silloin on erityisen tärkeää panostaa työyhteisön toimivuuteen, sillä raskeasta työstä selviydytään paljon helpommin, jos työkaverit ja esimies ovat kannustavia ja kaikki työyhteisön jäsenet tulevat hyvin toimeen keskenään.

Työntekijän hyvinvoinnille ja työstä suoriutumiselle on lähtökohtana riittävä perehdytys työsuhteen alussa ja sen aikana. Vastuu työntekijän perehdyttämisestä on aina esimiehellä, vaikka perehdyttäjäksi olisi nimetty muu työyhteisön jäsen. Tehtävään perehdyttäminen on työnopastusta, jonka tavoitteena on, että työntekijä saa riittävän opastuksen uuteen tehtäväänsä, työpaikan toimintaan, työvälineisiin ja työturvallisuuteen. (Työterveyslaitos 2012.) Ruoka- ja palvelualalla kattava perehdytys on erityisen tärkeää, sillä erilaisissa keittiöissä ja erilaisten suurten ja pienten keittiövälineiden kanssa työskentely voi olla riskialtista ilman riittävää opastusta ja ammattitaitoa. Erilaisia perehdyttämistyylejä on paljon ja niistä on helppo löytää omalle yritykselle sopivin. Vierihoidoperehdytys on vielä tällä hetkellä tavallisin perehdytysmenetelmä monessa ruoka- ja palvelualan yrityksessä. Siinä uusi työntekijä seuraa vierestä esimiehensä tai perehdyttäjäksi nimetyn työkaverin toimintaa ja oppii näin tulevat työtehtävänsä ja työyhteisön pelisäännöt. Hyvä esimies ottaa huomioon myös perehdytettävänsä op-

pimistyylin. Toiset oppivat parhaiten kuuntelemalla ja toiset taas tekemällä muistiinpanoja tai lukemalla uuden työn toimintaohjeet paperista. Esimiehen tulee muistaa, että perehdytys jatkuu koko työsuhteen ajan työtapojen ja – tehtävien uudistuessa. Useimmilla työpaikoilla pelkästään työsuhteen alussa annettu perehdytys ei riitä.

Esimiehen vastuulla on järjestää säännöllisin väliajoin työpaikkakokouksia, joissa käydään läpi asiat, jotka vaikuttavat henkilöstön työskentelyyn. Säännölliset työpaikkakokoukset ovat hyödyllisiä koko työyhteisölle. Jokaisen työntekijän on mahdollista sovittaa palaverit omaan aikatauluunsa, kun niitä pidetään ennalta sovittuna päivänä esimerkiksi kerran viikossa. Esimies voi lisätä työntekijöidensä sitoutumista palaverihin nimeämällä puheenjohtajan alaisten joukosta ja kierrättämällä palaverin vetovastuuta työntekijältä toiselle niin, että se osuu jokaisen kohdalle. Työpaikkakokouksissa jokaisen työntekijän on myös hyvä esitellä tehtävät, jotka ovat sillä hetkellä työn alla. Se edistää työyhteisön avoimuutta ja pitää työntekijät tietoisina siitä, mitä työpaikalla on meneillään. (Kaistila 2012.)

Työpaikkakokousten lisäksi säännöllisesti järjestetyt kehityskeskustelut edistävät sujuvaa tiedonkulkua työyhteisössä. Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, joka on ennalta sovittu ja suunniteltu. Sen tarkoituksena on käydä läpi työntekijän tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset sekä keskustella työtilanteesta ja osaamisen kehittamisestä. (Valtiokonttori 2008.) Kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä ollaan usein montaa mieltä. Jotkut työyhteisön jäsenet saattavat pitää niitä ajanhukkana, ja toiset taas kokevat keskusteluista saatavan palautteen hyödyllisenä oman työskentelyn kehittämisen kannalta. Kehityskeskusteluiden käyminen säännöllisesti on kuitenkin jokaisen työyhteisön jäsenen oikeus. Kehityskeskusteluissa tulisi käydä läpi ainakin keskusteluun osallistuvan työntekijän päätehtävä ja siitä suoriutuminen, tulevat tavoitteet, työntekijän osaaminen ja sen kehittäminen, työkykyyn liittyvät asiat sekä arviointi omasta ja esimiehen toiminnasta. Kehityskeskustelut eivät koske vain työntekijän osaamisen arviointia, vaan myös esimiehen on osattava ottaa asiallisesti vastaan arviointi omasta toiminnastaan. (Kaistila 2012.) Kehityskes-

kustelut, joihin panostetaan, auttavat puhdistamaan työilmapiiriä, selkiyttämään työnjakoa sekä luomaan paremmat työskentelyolosuhteet (Uralehti 2010).

3.2 Varhainen mukaantulo työssä jaksamisen tukena

Ruoka- ja palvelualalla työpäivät ovat usein hektisiä ja niistä selviytyminen vaatii hyvää fyysistä ja henkistä kuntoa. Mikäli työntekijä kohtaa työssään liikaa kuormittavia työtehtäviä, niistä on hyvä puhua esimiehelle mahdollisimman pian ongelmien ilmettyä. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan uskalla kertoa ääneen työn liiallisesta kuormittavuudesta tai ongelmista työyhteisössä. Tähän voi olla monia syitä, kuten työntekijän arka luonne tai se, ettei koeta esimiestä riittävän läheiseksi tai luotettavaksi. Siksi esimiehellä on velvollisuus reagoida, jos hän huomaa työntekoa ja työkykyä haittaavia seikkoja työyhteisön jäsenissä. Runsaat poissaolot työstä, työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen, vuorovaikutusongelmat työyhteisössä sekä vaikeudet työssä suoriutumisesta ovat asioita, joiden ilmetessä esimiehen tulisi havahtua ja kysyä alaiseltaan rohkeasti, onko kaikki kunnossa. Joskus pelkkä kysyminen voi saada työntekijän ajattelemaan asiaa ja korjaamaan tilanteen itsenäisesti. (Valtiokonttori 2007.)

Niin ruoka- ja palvelualan yrityksissä kuin monissa muissa organisaatioissa on kehitetty erilaisia varhaisen mukaantulon malleja, joiden tavoitteena on työssä jaksamisen tukeminen ja koko henkilöstön työkyvystä huolehtiminen. Varhaisen mukaantulon mallissa pyritään edistämään työhyvinvointia ennakoivasti ennen kuin ongelmat muodostuvat vaikeiksi ratkaista. (Mönkkönen & Roos 2010, 234.) Varhaisesta mukaantulosta voidaan puhua silloin, kun joku työpaikalla huomaa ongelmia ja niihin puututaan heti ensimmäisten oireiden ilmettyä (Valtiokonttori 2007). Valtiokonttorin julkaiseman varhaisen puuttumisen oppaan mukaan varhaista puuttumista voidaan havainnollistaa kolmiosaisella pyramidilla, jossa alin kerros kuvaa toimivaa työympäristöä, toinen kerros varhaista mukaantuloa ja ylin kerros korjaavaa tilannetta, jossa on viimeistään syytä puuttua asioihin. Pyramidissa jaetaan myös työpaikka kolmeen osaan - organisaatioon, työyhteisöön ja yksilöön. Toimivassa työympäristössä hyvien toimintatapojen ylläpitä-

minen ja kehittäminen on jatkuvaa. Työpaikalla saattaa tapahtua päivittäin asioita, jotka voisivat muodostua haitaksi työhyvinvoinnille, mutta ongelmat korjataan sitä mukaan, kun niitä ilmenee. Pyramidin toisessa kerroksessa, varhaisessa mukaantulossa työpaikan organisaatiotasolla luodaan edellytykset varhaiselle puuttumiselle ja työyhteisötasolla toteutetaan puuttumis- ja kehittämistoimet käytännössä. Yksilötasolla orastavat ongelmat otetaan heti puheeksi ja haetaan niihin ratkaisuja. Pyramidin ylimmässä kerroksessa, jossa työhyvinvointia uhkaava riski on toteutumassa tai jo toteutunut, yrityksen sisällä tehtävät korjaukset eivät enää riitä, vaan muutoksen toteuttamiseen tarvitaan ulkopuolisen asiantuntijan, kuten työterveyshuollon apua. (Valtiokonttori 2007.)

Varhainen puuttuminen työyhteisössä kannattaa, sillä se viestii välittämisestä ja auttaa säilyttämään hyvän työilmapiirin. Se on myös taloudellisesti kannattavaa, sillä sen avulla ehkäistään sairauspoissaoloja ja varmistetaan työntekijän työssä jaksaminen eläkeikään asti. Työyhteisön ongelmatilanteet ovat yleensä ratkaistavissa kohtuullisin keinoin, kun niihin puututaan ajoissa. Lisäksi avoimen keskustelun avulla edistetään työmotivaatiota ja henkilöstön innokkuutta työtä kohtaan, mikä on tärkeää yrityksen tuottavuuden kannalta. (Valtiokonttori 2007.)

4 KOULURAVINTOLAN HENKILÖKUNNAN HAASTATTELU

4.1 Haastattelujen taustaa

Kouluravintolan henkilöstöstä valittiin haastateltaviksi esimiehen lisäksi neljä henkilöä, koska määrä on 50 prosenttia koko henkilöstöstä. Näin haastattelun tulokset ovat riittävän luotettavia, ja ne voidaan yleistää edustamaan koko henkilöstön mielipiteitä. Ennen varsinaista haastattelua suoritettiin testihaastattelu, jotta pystyttäisiin arvioimaan haastatteluihin menevä aika. Kouluravintolan henkilökunnalle lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin haastattelujen arvioitu kesto sekä tarkoitus ja toteutus. Haastateltavien työntekijöiden valinta suoritettiin arpomalla, jotta kukaan työntekijöistä ei joutuisi turhaan spekuloidaan syitä haastateltavien henkilöiden valintaan. Kaikki haastattelut toteutettiin nimettöminä, rauhallisessa kokoushuoneessa ilman häiriötekijöitä.

Haastattelun kysymykset koskivat vain työpaikalla tapahtuvia asioita ja työyhteisöä. Siinä ei otettu huomioon esimiehen eikä työntekijöiden henkilökohtaisen elämäntilanteen vaikutusta työhyvinvointiin. Perhestatus ja elämäntilanne saattavat joskus vaikuttaa siihen, millaiseksi työntekijät kokevat työpaikkansa työhyvinvoinnin, mutta nämä asiat rajattiin tarkoituksella pois työstä, jotta aiheesta ei tulisi liian laajaa. Haastattelun osa-alueita olivat työkaverit ja työyhteisö, esimiehen vaikutus työyhteisöön, perehdytys ja palautteenanto, sisäinen viestintä sekä työajat ja työvuorot. Esimieheltä ja alaisilta kysyttiin samat kysymykset, jotta vastausten vertaileminen olisi mahdollista.

4.2 Esimiehen haastattelun tulokset

Työyhteisö ja työkaverit

Haastattelun ensimmäisenä osa-alueena oli työkaverit ja työyhteisö. Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä työpaikan parhaimmista puolista ja asioista, jotka ovat työyhteisössä erityisen hyvin. Esimiehen mukaan työpaikan paras puoli on se, että se on jatkuvasti uudistuva. Hän pitää työyhteisön vahvuuksina erikäisiä työntekijöitä ja sitä, että työyhteisö on pysynyt hyvin ”ajan hermolla”. Työpaikan ja -yhteisön toimintaa voitaisiin esimiehen mukaan kehittää toisen esimieskoulutuksen saaneen työntekijän palkkaamisella. Se helpottaisi sekä hänen työskentelyään että keittiön puolella työskentelevien henkilöiden työtehtävistä suoriutumista. Esimies kokee työyhteisön ilmapiirin hyväksi, mutta tiedostaa, ettei hyvä työilmapiiri ole pysyvä tila, vaan sitä tulee pitää jatkuvasti yllä kuuntelemalla työntekijöitä sekä ottamalla huomioon erilaiset persoonat ja mielipiteet työyhteisössä.

Yhteistyö työyhteisössä sujuu hyvin, sillä yhteisenä tavoitteena on se, että työt tulevat tehtyä. Silti esimies ei kuitenkaan koe saavansa apua omiin työtehtäviinsä alaisiltaan eikä omalta esimieheltään. Hän kokee, että työyhteisön jäsenet eivät tiedä, mitä kaikkea pääemännän työtehtäviin kuuluu. Esimies kertoi tietävänsä, että työyhteisön jäsenet arvostavat häntä, vaikka hän ei välttämättä koe sitä jokapäiväisessä työssään. Työyhteisön ilmapiirissä löytyy aina kehitettävää, mutta kehittämisen toteuttaminen käytännössä on haastavaa, sillä osa työntekijöistä haluaisi kehittämistoiminnan, kuten virkistymistilaisuuksien, tapahtuvan työajalla, ja osa taas toivoisi niiden tapahtuvan vapaa-ajalla. Kehittämistoiminnan järjestäminen työajalla on kuitenkin haastavaa, koska työ on niin tiukasti sidottu aikatauluihin. Ongelmana on myös se, että virkistymistoimintaa järjestetään yleensä koko normaalikoulun henkilökunnalle, johon kuuluvat opettajat, rehtori ja muu normaalikoulun henkilökunta, ja kouluravintolan henkilökunta ei välttämättä koe toimintaa omakseen. Esimiehen mukaan keskustelemalla työpaikalla tapahtuvista asioista ilmapiiriä voidaan kehittää myös työajalla.

Esimiehen vaikutus työyhteisöön

Toisena osa-alueena haastattelussa oli esimiehen vaikutus työyhteisöön. Kouluravintolan esimiehen mukaan parasta hänen omassa esimiestoiminnassaan on luottamus omiin alaisiin. Parhaiden puolien jälkeen kysyttiin esimiehen kannustavuudesta ja innostavuudesta. Esimies kertoi yrittävänsä kannustaa alaisiaan pitämään huolta itsestään ja osallistumaan erilaisiin tapahtumiin. Hän ei kuitenkaan aina jaksa olla yhtä innostava, koska on ollut samassa työasemassa kauan, kuten myös suurin osa työntekijöistä.

Kehityskeskusteluiden hyödyllisyydestä kysyttäessä esimies kertoi toivovansa, että hänen alaisilleen pitämistä kehityskeskusteluista olisi hyötyä, sillä hän panostaa niihin ja käyttää kaiken sen ajan, joka on käytettävissä. Hän ei kuitenkaan koe oman esimiehensä pitämiä kehityskeskusteluja kovinkaan hyödyllisiksi niiden lyhyen keston vuoksi. Työpaikan toimintatavoista ja niiden muuttamisesta kysyttäessä esimies kertoi yrittävänsä aina tiedottaa alaisilleen uusista toimintaohjeista niin ajoissa kuin mahdollista. Hän yrittää aina myös perustella syyt toimintatapojen muuttamiseen, mikäli itse tietää ne.

Perehdytys ja palautteenanto

Haastattelun kolmas osa-alue käsitteli perehdytystä ja palautteenantoa. Kouluravintolan uusien työntekijöiden perehdyttämisessä käytetään Turun yliopiston henkilökunnalle suunnattua perehdyttäjän opasta. Esimies kertoi perehdyttävänsä uudet työntekijät oppaan ohjeita seuraten, mutta käytännön työn ohjaamiseen hänellä ei ole aikaa. Siitä vastaavat keittiön puolella työskentelevät henkilöt. Perehdyttäessä vanhoja työntekijöitä muuttuvista toimintatavoista kaikki uudet toiminnot käydään yksityiskohtaisesti läpi. Palautetta antaessaan esimies kertoi yrittävänsä käyttää ”hampurilaismallia” niin usein kuin mahdollista. ”Hampurilaismallissa” positiivinen palaute nähdään sämpylänä, joka ympäröi täytettä eli rakentavaa palautetta. Mallin mukaan myönteistä palautetta annetaan sekä

palautteen alussa että lopussa. Ensimmäiseksi keskitytään toiminnan myönteisiin ja onnistuneisiin piirteisiin. Sen jälkeen voidaan antaa rakentavaa ja kehittävä palautetta ja lopuksi vielä annetaan toiminnasta positiivista palautetta.” (Turun kristillinen opisto 2012.) Joskus esimies kuitenkin antaa negatiivisen palautteen suoraan, jos tilanne vaatii sitä. Hän saa itse palautetta alaisiltaan harvoin, mutta jotkut positiiviset palautteet raskaiden työjaksojen jälkeen ovat jääneet hänen mieleensä.

Sisäinen viestintä ja työajat

Toiseksi viimeisenä osa-alueena oli työpaikan sisäinen viestintä. Esimieheltä kysyttiin tiedonkulun riittävydestä, ja siinä on hänen mukaansa parantamisen varaa. Tietoa tulee sähköisesti, kirjallisesti ja suullisesti, ja joskus kouluravintolan henkilöstölle tulevan tiedon määrä on niin suuri, ettei sitä pystytä ottamaan vastaan eikä hahmottamaan järkevästi.

Viimeisenä haastattelussa kysyttiin työajoista- ja vuoroista. Esimiehen mukaan työvuorot on laadittu tasavertaisesti yhdessä työntekijöiden kanssa, ja jokaisella työntekijällä on saman verran niin raskaita työtehtäviä kuin rauhallisempia tehtäviä. Hän kuitenkin tietää, että työntekijöiden joukossa on henkilöitä, jotka eivät ole asiasta samaa mieltä. Työvuorot ja erilaiset poikkeukset työpäivissä ovat työntekijöiden tiedossa tarpeeksi ajoissa, sillä niistä sovitaan aina jo lukukauden alussa elokuussa. Kouluravintolan työntekijöillä on esimiehen mukaan tarpeeksi aikaa suoriutua työtehtävistään, mutta se edellyttää tehtävien suorittamista nopeasti. Työn paineet ajan suhteen on otettava huomioon jo rekrytointivaiheessa, sillä kaikki eivät pysty työskentelemään kovan paineen alla, vaikka haluaisivat. Työajat ovat esimiehen mukaan riittävän joustavia, mutta poissaolojen suhteen on kuitenkin noudatettava työnantajan laatimia sääntöjä.

4.3 Työntekijöiden haastatteluiden tulokset

Työyhteisö ja työkaverit

Kouluravintolan työntekijät luettelivat työpaikkansa parhaimmiksi puoliksi mukavat työkaverit, tutun työympäristön, päivätyön, ison ja siistin keittiön sekä nuoret asiakkaat. Kaikki kertoivat myös tulevansa hyvin toimeen keskenään, vaikka silloin tällöin tulee pieniä erimielisyyksiä. Kehittämiskohteista kysyttäessä kaksi vastaajista mainitsi liiallisen kiireen asiaksi, johon he toivoisivat helpotusta. Työtehtäviin toivottiin myös enemmän kiertoa, jotta kaikki pääsisivät kokemaan, mitä työkaverien työtehtävät pitävät sisällään. Yksi vastaajista toivoi työkaveriensä keskittyvän enemmän omaan työtehtäviinsä eikä puuttuvan muiden tekemisiin. Yksi työntekijöistä ei kokenut minkäänlaista kehittämistä tarpeelliseksi, vaan kertoi asioiden olevan työpaikalla erittäin hyvin.

Kaikki vastaajat kokivat työyhteisön ilmapiirin hyväksi. Kolme vastaajaa kertoi saavansa apua työtehtäviinsä tarvittaessa, mutta yksi heistä kertoi, ettei työyhteisössä tulla kysymään, tarvitaanko apua vaan keskitytään enemmän vain omien työtehtävien hoitamiseen. Yksi vastaaja ei kokenut tarvitsevänsä apua, sillä hän haluaa suoriutua työtehtävistään yksin.

Työkaverien arvostuksesta kysyttäessä yksi haastateltava kertoi kokevänsä, että häntä arvostetaan työyhteisössä. Loput vastaajat eivät olleet asiasta varmoja, mutta toivoivat heitä arvostettavan. Työyhteisön ilmapiirin kehittämisestä kysyttäessä työntekijät eivät osanneet mainita konkreettisia kehitysehdotuksia yhtä vastaajaa lukuunottamatta. Hänen mukaansa keskustelut parantavat ilmapiiriä ja niitä myös käydään työpaikalla. Kukaan työntekijöistä ei kertonut olevansa vapaa-ajalla tekemisissä työkaverien kanssa.

Esimiehen vaikutus työyhteisöön

Esimiehen parhaiksi puoliksi työntekijät mainitsivat avoimuuden, luotettavuuden, pätevyyden ja kyvyn antaa suoraa palautetta. Kolme vastaajista kertoi

esimiehen olevan kannustava ja innostava. Yksi työntekijä koki esimiehen olevan kannustava vain silloin tällöin. Kaikki vastaajat kokivat saavansa osallistua riittävästi työpaikan yhteisiä asioita koskeviin päätöksiin, mutta kolme heistä koki vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi lopullisten päätösten suhteen. Yksi vastaajista kertoi, että työtehtäviä koskevat ohjeet ovat niin tiukkoja, ettei välttämättä huomata, jos jotain jää tekemättä sen takia, ettei sitä lue ohjeissa. Koko henkilökunta kertoi kuitenkin uskaltavansa sanoa, jos he ovat eri mieltä esimiehensä kanssa. Puolet vastaajista koki kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut hyödyllisiksi, ja he kertoivat saavansa positiivista palautetta keskustelujen aikana. Loput vastaajat eivät kokeneet kehityskeskusteluista olevan mitään hyötyä.

Kysyttäessä virkistystoiminnan riittävydestä kolme vastaajaa kertoi toimintaa olevan tarpeeksi. Yksi vastaaja kuitenkin mainitsi, että koko normaalikoulun henkilökunnalle järjestetyt virkistystilaisuudet ovat usein sellaiseen aikaan, että keittiön henkilökunnan on mahdotonta osallistua niihin. Yksi vastaaja ehdotti, että talviaikaan järjestettäisiin esimerkiksi teatteri-ilta, sillä keittiön henkilökunnalle järjestetyt virkistystilaisuudet painottuvat yleensä lukuvuoden alkuun.

Kaikki työntekijät kertoivat, että esimies perustelee syyt työpaikan toimintatapojen mahdollisiin muutoksiin. Vastaajien mukaan tieto muutoksista tulee myös tarpeeksi ajoissa. Kaksi työntekijöistä kertoi, että esimies on tarttunut työolojen epäkohtiin heti, kun niistä on mainittu. Yksi vastaajista sen sijaan koki, ettei kehitettäviin asioihin puututa, vaikka niistä huomauttettaisiin.

Perehdytys ja palautteenanto

Perehdytyksen riittävydestä kysyttäessä kaikki haastateltavat kertoivat, että he oppivat työsuhteensa alussa työtehtävänsä käytännön tekemisen kautta. Suurin osa kouluravintolan työntekijöistä aloitti työskentelyn kouluravintolassa jo 80-luvulla, ja silloin perehdytyksen tärkeydestä ei vielä puhuttu yhtä paljon kuin nykyään. Kolme vastaajaa koki saaneensa työsuhteen aikana riittävää lisäperehdytystä tarvittaessa, mutta yksi vastaaja huomautti sen olevan täysin omaeh-

toista. Kaikki vastaajat suhtautuivat perehdytykseen kuitenkin positiivisesti ja kokivat sen tarpeelliseksi.

Esimiehen palautteenantotyylistä kysyttäessä työntekijät kertoivat olevansa melko tyytyväisiä palautteenantotapaan. Palautetta annetaan usein kahden kesken, ja hyvin tehdystä työstä saadaan kiitosta. Vastaajat kertoivat palautteen olevan rakentavaa ja innostavaa, vaikka yksi työntekijä kertoi saaneensa mielestään myös turhaa palautetta. Haastateltavat kertoivat saavansa myös työka-vereiltaan hyödyllistä palautetta. Kolme vastaajista kertoi uskaltavansa ilmaista niin eriävät kuin samat mielipiteet työyhteisössä, mutta yksi kertoi jättävänsä mielipiteensä mielummin omaan tietoonsa.

Sisäinen viestintä ja työajat

Työpaikan sisäistä viestintää käsiteltäessä kaikki työntekijät kertoivat tiedonku- lun olevan riittävää tiiviin työyhteisön ansiosta. Kolmen vastaajan mukaan osa- aikaiset työntekijät eivät kuitenkaan aina ole yhtä tietoisia työpaikalla tapahtu- vista asioista kuin vakituiset työntekijät. Myös poissaoloista toivottiin ilmoitetta- van kaikille työyhteisön jäsenille, sillä ne vaikuttavat työmäärään ja siihen, kuin- ka nopeasti työtehtävistä on suoriuduttava. Kaksi vastaajista ei keksinyt tiedon- kulun kanaviin mitään kehitettävää, mutta yksi vastaaja toivoi saavansa vain kouluravintolan henkilökuntaa koskevat tiedotteet sähköpostiinsa. Tällä hetkellä tulevan tiedon määrä on hänen mielestään liian laaja.

Työajat ovat kolmen vastaajan mielestä tasavertaisia, mutta yhden mielestä niissä olisi kehittämisen varaa. Hänen mukaansa aamupäivällä on enemmän töitä kuin iltapäivällä. Kaikki vastaajat kertoivat tietävänsä tulevat työvuoronsa tarpeeksi ajoissa. Kolme vastaajista koki, ettei heillä ole aina tarpeeksi aikaa suoriutua työtehtävistään, mutta työkaverit kuitenkin auttavat mikäli on tarvis. Työvuorojen joustavuuden suhteen haastateltavien mielipiteet jakoutuivat kah- tia. Puolet vastaajista koki, että työvuoroissa joustetaan riittävästi, mutta loput taas kertoivat, että vuorot ovat hyvin tiukkoja eikä niitä saa helposti vaihdettua.

4.4 Haastattelujen tulosten vertailu

Esimiehelle ja henkilöstölle tehdyn haastattelun perusteella voidaan todeta, että kouluravintolan työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, ja työntekijät viihtyvät työssään. Muutamien aihealueiden kohdalla nousi esiin asioita, joissa esimiehen näkemys poikkesi henkilökunnan mielipiteistä. Tässä luvussa käydään läpi asiat, joita voidaan kehittää niin Normaalikoulun kouluravintolassa kuin muissa ruoka- ja palvelualan yrityksissä, joissa halutaan panostaa työhyvinvointiin.

Yhteistyö ja arvostus työyhteisössä

Esimiehen ja työntekijöiden käsitykset kouluravintolassa työskentelyn parhaimmista puolista poikkesivat toisistaan siinä, että työntekijät mainitsivat enemmän arkisia asioita aihetta käsiteltäessä kuin esimies. Kaikki osasivat kertoa, mitkä asiat ovat työpaikalla erityisen hyvin, ja niin esimies kuin työntekijät pitivät työyhteisön ilmapiiriä hyvänä. Haastatteluista kävi ilmi, että työyhteisössä keskustellaan avoimesti, ja erimielisyydet ollaan saatu aina sovittua.

Vaikka työpaikalla tultaisiin hyvin toimeen keskenään, jokaisella organisaatiolla on hyvä olla toimintaohje ristiriitatilanteiden varalle. Toimintaohje tulee valmis- tella niin, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat läsnä, sillä silloin kaikki sitoutuvat sen noudattamiseen. Toimintaohjeessa kerrotaan yksityiskohtaisesti, miten on- gelmatilanteissa menetellään, ja mihin tahoihin ollaan yhteydessä. (Kaistila 2012).

Kouluravintolan työyhteisön keskinäisestä arvostuksesta ei saanut haastattelu- jen perusteella selvää kuvaa, mutta kukaan ei ainakaan kokenut arvostuksen puutetta. Arvostusta voidaan osoittaa niin myönteisen kuin kriittisen palautteen avulla, kunhan palaute on lähtökohtaisesti kannustavaa ja ohjaavaa. Kaikki työ- yhteisön jäsenet voivat osoittaa arvostusta palautteen avulla, mutta esimiehen tulee toimia tästä esimerkkinä. Palautteen saaminen rakentaa yksilön ammatil- lista identiteettiä ja vahvistaa kehittymiseen kannustavaa ilmapiiriä. (Andsten & Kajaste 2012.)

Työpaikan päätökset

Haastattelun tuloksista ilmeni, että osa kouluravintolan henkilöstöstä kokee, ettei saa ääntään kuuluville työpaikan yhteisiä asioita koskevista päätöksistä. Toimintatavoista ja –menetelmistä kuitenkin keskustellaan sekä esimiehen että henkilökunnan mukaan koko työyhteisön kesken, mistä voidaan päätellä, että esimies ottaa huomioon alaistensa näkemykset, mutta tekee lopulliset päätökset organisaation toimintaa ohjaavien tavoitteiden mukaan. Työntekijöiden kokemus vähäisestä vaikuttamismahdollisuudesta saattaa johtua siitä, ettei heillä ole riittävästi tietoa organisaation strategioista. Toimintaa ohjaavien tavoitteiden ja strategioiden selvittäminen työyhteisölle on esimiehen tehtävä. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää sitä, että koko työyhteisö ymmärtää organisaation toiminnalliset ja taloudelliset resurssit, joilla niihin pyritään. (Kaistila 2012.)

Kehityskeskustelut

Esimies kertoi panostavansa kerran vuodessa pidettäviin kehityskeskusteluihin niin ajallisesti kuin laadullisesti, mutta silti vain puolet kouluravintolan henkilökunnasta kertoi kokevansa ne hyödyllisiksi. Molemmat kehityskeskusteluun osallistuvat osapuolet saattavat tehdä virheitä keskustelun aikana. Kehityskeskustelujen tavoitteena on kehittää alaisen osaamista, ja siksi esimiehen tulee muistaa toimia keskustelussa kuuntelijan roolissa. Keskusteluun osallistuvan alaisen pitää pyrkiä miettimään etukäteen, mitä asioita hän haluaa tuoda esille oman työnsä edistämiseksi. (Korhonen 2012.)

Kouluravintolassa ja useimmissa muissakin yrityksissä pidetään kehityskeskusteluja kerran vuodessa. Keskustelujen hyödyllisyyttä voitaisiin kehittää pitämällä niitä siinä rytmissä, jossa yritys muutenkin toimii. (Rainisto 2012.) Kouluravintolan työntekijöiden työvuosi jakautuu syys- ja kevätlukukauteen, joten kehityskeskusteluja tulisi järjestää kaksi kertaa vuodessa. Silloin yhteen keskusteluun

ei latautuisi liikaa odotuksia ja pienten muutosten toteuttaminen työpaikalla olisi helpompaa, mikäli kehityskeskustelusta ilmenee niille tarvetta. (Rainisto 2010.)

Virkistystoiminta

Työyhteisön virkistystoiminnasta nousi niin esimiehen kuin henkilökunnan haastattelujen perusteella ongelmaksi se, ettei kouluravintolan työyhteisö koe koko normaalikoulun henkilöstölle järjestettyä virkistystoimintaa omakseen, ja joskus tilaisuudet ovat sellaiseen aikaan, ettei niihin päästä osallistumaan. Vaikka työyhteisössä on hyvä ilmapiiri ja yhteishenki, virkistystoiminnan avulla niitä voidaan ylläpitää. Virkistystoiminnan tarkoituksena on pitää hauskaa työyhteisön kesken ja kohottaa työpaikan yhteishenkeä (Österberg 2009, 154–155). Kouluravintolan esimiehen mukaan normaalikoulun johdon taholta järjestetään virkistystoimintaa paljon. Kouluravintolan työyhteisössä voitaisiin yhteisesti sopia ajankohta, jolloin kaikki henkilökunnan jäsenet pääsevät osallistumaan tiettyyn tapahtumaan. Näin hyödynnettäisiin normaalikoulun organisaation järjestämä toiminta, eikä kouluravintolan henkilöstölle erikseen järjestettävistä tilaisuuksista syntyisi lisäkustannuksia.

Työtehtävien organisointi

Suurin osa henkilökunnasta oli sitä mieltä, että työtehtävien suorittamiseen on usein liian vähän aikaa. Varsinkin silloin, kun ohjelmassa on erityistilaisuuksia, kaikkia työtehtäviä ei ehditä suorittamaan ajoissa. Suurkeittiöissä työskentely edellyttää tehokasta työrytmiä, mutta joskus kiire saattaa olla merkki siitä, että töiden järjestelyä pitäisi tehostaa. Työtehtävistä suoriutumista ja kiirettä voidaan hallita selkiyttämällä työn tavoitteita ja kunkin työyhteisön jäsenen tehtävänkuva. Lisäksi voidaan kiinnittää huomiota työtehtävien tärkeysjärjestykseen. Eri-tyytilanteet aiheuttavat usein työtehtävien kasaantumista, ja siksi niiden varalle tulee suunnitella toimintaperiaatteet etukäteen. (Tampereen teknillinen yliopisto 2012.)

Henkilökunnan haastatteluista tuli esille myös toiveita työtehtävien kierrosta. Niiden työntekijöiden, jotka tulevat viimeisenä vuoroon, on joskus hankala saada aikaa työterveyshuollosta. Kiertoa toivottiin myös siksi, että työntekijät näkisivät, mitä työkavereiden työnkuvaan kuuluu. Töitä uudelleen jakamalla voidaan tasata työn kuormittavuutta henkilökunnan kesken, ja avartaa työyhteisön jäsenten kuvaa toisten työtehtävistä (Tampereen teknillinen yliopisto 2012).

Sisäinen viestintä

Niin esimies kuin osa työntekijöistä toivoi kehittämistä tiedonkulun kanaviin. Kouluravintolan työntekijät saavat tällä hetkellä sähköpostiinsa kaikki normaalikoulun tapahtumia koskevat tiedotteet, vaikka vain osa niistä koskee ravintolan toimintaa. Liiallinen viestintä saattaa joskus häiritä keskittymistä työtehtäviin ja vieraannuttaa työntekijän ydintehtävästään. (Poutanen 2011). Sähköpostin toimivuutta viestinnän välineenä voidaan kehittää kiinnittämällä huomiota viestien otsikointiin, niin että kouluravintolan työntekijät pystyisivät löytämään heitä koskevat viestit helposti ja nopeasti. Näin he voisivat avata vain omaa työskentelyään koskevat viestit, eikä kaikkia normaalikoulun tiedotteita. Sähköpostiviestien olisi hyvä olla mahdollisimman lyhyitä, jotta viestin ydinajatus saadaan välitettyä selkeästi. Viestien tulee olla jäsenneltyjä, ja yhteen viestiin on hyvä pyrkiä laittamaan vain yksi tiedote. Mikäli tiedotteita on enemmän kuin yksi, ne tulee numeroida. (Poutanen 2011.)

5 YHTEENVETO

Työhyvinvointi perustuu organisaation jäsenten yhteistyöhön. Se koostuu monesta tekijästä, kuten työntekijän terveydestä ja jaksamisesta, työpaikan turvallisudesta ja hyvästä työn hallinnasta sekä työilmapiiristä ja johtamisesta. Hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja elämänhallintaa tukevaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Työhyvinvointia voidaan edistää työpaikalla niin esimiehen kuin työntekijöiden toimesta. Esimies on vastuussa siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet ovat tietoisia työpaikalla tapahtuvista asioista, ja hänen tulee huolehtia riittävästä perehdytyksestä, kehityseskusteluiden järjestämisestä sekä säännöllisistä työpaikkokokouksista. Jos esimies huomaa työyhteisössä ristiriitailanteita tai muita ongelmia, hänen tehtävänä on ottaa ne puheeksi, jos alaiset eivät tee sitä itse. Työntekijällä on vastuu toimia työyhteisössä niin, että vuorovaikutus on avointa, ja kaikkia työyhteisön jäseniä arvostetaan. Arvostusta voidaan osoittaa pienillä teoilla, kuten rakentavan palautteen antamisella sekä esimiehen taholta että työntekijöiden kesken.

Arvostus on keskeinen tekijä myös työuupumuksen ennaltaehkäisemisessä. Työuupumusta voidaan ehkäistä sekä yksilötasolla että työpaikalla yhteisesti. Työntekijän motivaatio, ammatillinen osaaminen, psyykkiset ja sosiaaliset valmiudet, organisoimiskyky sekä halu vaikuttaa työn sisältöön ja sen kehittämiseen edesauttavat työuupumuksen ennaltaehkäisemistä. Työyhteisössä uupumusta voidaan ehkäistä keskustelemalla asioista avoimesti, ja ratkaisemalla mahdolliset ongelmatilanteet heti niiden ilmettyä.

Normaalikoulun kouluravintolan henkilöstölle suoritetun haastattelun tavoitteena oli selvittää, miten esimiehen ja alaisten käsitykset työpaikan työhyvinvoinnista poikkeavat toisistaan. Haastattelutuloksista ilmeni, että työntekijät kaipaavat kehittämistä työtehtävien organisointiin ja sisäiseen viestintään. Työtehtäviin toivottiin kiertoa, ja sisäistä viestintää koskevien tiedotteiden määrä oli sekä esimiehen että alaisten mielestä liian suuri. Työtehtävien jakamisen avulla työ-

yhteisön jäsenet saavat paremman kuvan toisten työtehtävistä, ja työn kuormittavuus tasaantuu. Henkilökunnalle tulevan sähköpostitulvan määrää saadaan järjeistettyä siten, että panostetaan viestien otsikointiin ja ytimekkyyteen.

Virkistystoiminnan ongelmaksi nousi sekä esimiehen että alaisten haastattelujen perusteella se, ettei normaalikoulun kaikille työntekijöille järjestettyä virkistystoimintaa koeta ravintolan henkilökunnalle suunnatuksi. Koska toimintaa kuitenkin järjestetään, sitä voitaisiin hyödyntää osallistumalla siihen ennalta sovittuna ajankohtana koko kouluravintolan työyhteisön voimin.

Työpaikalla tehdyt päätökset ja kehityskeskustelut olivat asioita, joissa esimiehen ja alaisten näkemykset poikkesivat toisistaan selkeästi. Esimies kertoi kuuntelevansa alaisiaan ja keskustelelevansa heidän kanssa yhteisiä asioita koskevista päätöksistä, mutta osa työntekijöistä koki silti vaikuttamismahdollisuutensa vähäisiksi. Organisaation toimintastrategioiden selventämisellä saadaan kaikki työyhteisön jäsenet ymmärtämään työpaikalla tehtyjä päätöksiä, vaikka ne eivät olisi aina mieluisia. Strategioiden selventäminen on esimiehen vastuulla. Kaikki työyhteisön jäsenet eivät kokeneet kehityskeskusteluja hyödyllisiksi, vaikka esimies kertoi panostavansa niihin. Kehityskeskustelujen onnistumista edistää niiden etukäteen suunnittelu ja järjestäminen siinä rytmissä, kun yritys toimii.

Haastatteluista jäi yleisesti ottaen positiivinen kuva kouluravintolan henkilökunnan työskentelystä ja työpaikan ilmapiiristä. Huolimatta joistakin esimiehen ja alaisten välillä esille tulleista näkemyseroista, suurin osa ravintolan henkilökunnasta kertoi esimiehen toimivan kannustavasti ja innostavasti. Työntekijät kertoivat, että kaikki erimielisyydet on saatu aina sovittua keskustelemalla, ja ongelmia ei ole jätetty ratkaisematta.

LÄHTEET

Andsten, M. & Kajaste, H. 2012. Lähtökohtia varhaisen puuttumisen merkityksestä työkyvyn ylläpitämisessä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä valtion virastoissa. Uudenmaan TE-keskus.

Antell, A & Kuukkanen, E. 2011. Mistä on työhyvinvointi tehty? Liiketalous 2/2011, 16

Björklund, N. 2012. Työn imu tuo tuloksia. Uralehti 4.10.2012

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6.-7. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaistila, M. 2012. Hyvä esimiestyö. Keva.

Koivisto, K. 2001. Tunnista ja torju työuupumus. 1. painos. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Korhonen, R. 2012. Viisi virhettä, jotka pilaavat kehityskeskustelun. Talouselämä 5.1.2012

Multanen, L.; Bredenberg, K.; Koskensalmi, S.; Lauttio, L. & Pahkin, K. 2004. Parempi työyhteisö. Helsinki: Otamedia Oy.

Ohjaus ja arviointi työpaikalla 2012. [Viitattu 29.11.2012] Saatavana:

http://www.ohjausjaarviointi.turunkristillinenopisto.fi/index.php?option=com_content&view=article&id=52&Itemid=60

Oireet. 2012. Työuupumuksen oireet. [Viitattu 16.11.2012] Saatavana:

<http://www.oireet.fi/tyouupumus.html>

Poutanen, P. 2011. Onnistuneen viestinnän jäljillä. Voiko sähköpostiviestintää olla liikaa? [Viitattu 3.12.2012] Saatavilla: <http://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>

Rainisto, S. 2010. Hohhoijaa taas pitäisi keskustella. Talouselämä 15.2.2010

Ratkes Ry 2012. [Viitattu 26.11.2012] Saatavana: <http://www.toimisait.com/ratkes/userData/r-info.pdf>

Salojärvi, S. 2012. Työhyvinvointi ja tuottavuus ovat yhtä. Talouselämä 17.2. 2012

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman lapset ry.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2012. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. [Viitattu 3.12.2012]
Saatavana: <http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Tampereen teknillinen yliopisto 2012. Henkinen hyvinvointi. [Viitattu 2.12.2012] Saatavana:
http://webhotel2.tut.fi/tyve/index.php?language=0&main_select=14&sub_select=2

Terveyskirjasto 2012. [Viitattu 14.11.2012] Saatavana:
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681

Terveyskirjasto 2011. [Viitattu 27.11.2012] Saatavana:
http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681#s4

Turun yliopisto 2012. [Viitattu 6.11.2012] Saatavana: <http://www.tnk.utu.fi/>

Turun ammattikorkeakoulu 2012. [Viitattu 29.11.2012] Saatavana:
<http://terveysnetti.turkuamk.fi/Tyoikaisten/Tyoyupumus/tyoyhteiso.html>

Työturvallisuuskeskus 2012. [Viitattu 6.11.2012] Saatavana:
http://ttk.fi/tyoturvallisuuskeskus_ttk

Työturvallisuuskeskus 2012. [Viitattu 14.11.2012] Saatavana:
http://www.ttk.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyostressi_hallintaan

Työterveyslaitos 2011. [Viitattu 7.11.2012] Saatavana:
http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx

Uralehti 2010. Onnistunut kehityskeskustelu edellyttää aktiivista vuoropuhelua. Uralehti
22.9.2010

Valtiokonttori 2008. Keskustele, kehitä & kehity. Kehityskeskustelu lisää työhyvinvointia. Helsinki: Valtiokonttori.

Valtiokonttori 2007. Avoimuutta arkeen. Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille. Helsinki: Valtiokonttori.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Haastattelun tukena käytetyt kysymykset

Työkaverit ja työyhteisö:

1. Kerro työpaikkasi parhaimmat puolet?
2. Mitkä asiat ovat työpaikallasi erityisen hyvin?
3. Mitä asioita työpaikallasi pitäisi kehittää?
4. Millaiseksi koet työyhteisösi ilmapiirin?
5. Miten yhteistyö työtovereidesi kanssa sujuu?
6. Saatko työtovereiltasi apua jos työtehtäväsi tuntuvat haasteellisilta?
7. Koetko, että työtoverisi arvostavat sinua?
8. Arvostetaanko tekemiäsi työtehtäviä työyhteisössäsi?
9. Oletko tekemisissä työtovereidesi kanssa vapaa-ajalla?
10. Pitäisikö työyhteisösi ilmapiiriä kehittää? Miten?

Esimiehen vaikutus työyhteisöön:

11. Mikä on parasta esimiehessäsi?
12. Onko esimiehesi kannustava/innostava?
13. Saatko osallistua riittävästi työpaikkasi yhteisiä asioita koskeviin päätöksiin?
14. Uskallatko kertoa esimiehellesi jos olet eri mieltä yhteisiä asioita koskevista päätöksistä?
15. Pitääkö esimiehesi kehityskeskusteluja? Jos pitää, niin koetko ne hyödyllisiksi?
16. Järjestääkö esimiehesi jonkinlaista virkistystoimintaa työajan ulkopuolella? Jos ei, niin toivoisitko sellaista järjestettävän?
17. Jos työpaikallasi muutetaan toimintatapoja, perusteleeke esimiehesi syyn niiden muuttamiseen?
18. Voisiko esimiehesi parantaa työolojasi jotenkin? Miten?

Perehdytys ja palaute:

19. Oliko työsuhteesi alussa saamasi perehdytys mielestäsi riittävä?
20. Oletko saanut riittävästi lisäperehdytystä jos olet tarvinnut?
21. Oletko itse perehdyttänyt? (Tarvitaanko perehdytystä?)
22. Miten esimiehesi antaa sinulle palautetta? (Positiivisten asioiden saattelmana vai ei?)
23. Onko palaute kannustavaa/rakentavaa?

- 24. Koetko saavasi turhaa palautetta työtovereiltasi tai esimieheltäsi?
- 25. Antavatko työtoverisi sinulle hyödyllistä palautetta?
- 26. Annatko itse rakentavaa palautetta työtovereillesi jos on tarvis?
- 27. Uskallatko ilmaista mielipiteesi vapaasti työpaikallasi? (Myös eriävän mielipiteen)

Sisäinen viestintä työpaikalla:

- 28. Onko tiedonkulku työpaikallasi riittävää?
- 29. Mitkä ovat tavallisimmat tiedonkulun kanavat?
- 30. Toimivatko tiedonkulun kanavat? Jos ei, niin miten niitä voisi kehittää?
- 31. Tiedotetaanko työhön liittyvistä uusista asioista tarpeeksi ajoissa?
- 32. Ovatko kaikki työyhteisön jäsenet yhtä tietoisia työpaikalla tapahtuvista tärkeistä asioista?

Työajat ja työvuorot:

- 33. Ovatko työvuorot mielestäsi laadittu tasavertaisesti?
- 34. Tiedätkö tulevat työvuorosasi tarpeeksi ajoissa?
- 35. Onko sinulla riittävästi aikaa suoriutua työtehtävistäsi?
- 36. Onko työnjako mielestäsi oikeudenmukainen?
- 37. Ovatko työajat riittävän joustavia?