

Esimiehen työhyvinvointi hotelli- ja ravintola-alalla

Antti Äijö



Tekijä Antti Äijö	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Esimiehen työhyvinvointi hotelli- ja ravintola-alalla	Sivu- ja liitesivumäärä 46 + 2
<p>Työhyvinvointi on asia, josta puhutaan paljon ja on selkeää, että siitä huolehditaan. Esimiesten työhyvinvoinnista ei kuitenkaan puhuta niin paljon ja avoimesti kuin työntekijöiden työhyvinvoinnista. Esimiesten työhyvinvointi heijastuu usein suoraan työntekijöiden työhyvinvointiin. Näin ollen esimiesten työhyvinvoinnista on pidettävä hyvää huolta niin työnantajan kuin esimiesten itsensäkin toimesta, jotta myös esimiehen johtama työyhteisö voi hyvin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvoinnista huolehditaan. Päättävöitteena on tutkia ja löytää asioita, jotka vaikuttavat hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvointiin ja toisaalta, mitkä asiat kuormittavat sitä. Alattavöitteena tutkimus pyrki selvittämään esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia asioita ja kuinka niitä voitaisiin vähentää sekä millaisena hotelli- ja ravintola-alan esimiehet itse kokevat työhyvinvointinsa. Tutkimuksen pohjalta on myös tarkoitus pystyä tarjoamaan mahdollisia kehitysehdotuksia aiheeseen liittyen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista asioista. Työhyvinvointia tarkastellaan hotelli- ja ravintola-alan esimiesten näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivista tutkimusta. Aineisto kerättiin kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisellä puolistrukturoidulla haastattelulla. Tutkimuksessa haastateltiin kuutta hotelli- ja ravintola-alan esimiestä. Osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja osa puhelin- tai videoyhteydellä.</p> <p>Haastatteluista saatujen tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että esimiesten työhyvinvointia hoidetaan hotelli- ja ravintola-alalla melko hyvin. Haastatellut esimiehet nostivat esiin sekä positiivisia että negatiivisia asioita työhyvinvointinsa huolehtimiseen liittyen. Enemmän esiin nousi asioita, jotka ovat kunnossa ja toimivat, mutta myös kehitettävää löytyy. Haastattelujen perusteella ilmenneitä kehityskohteita on esimerkiksi esimiesten kesken puhuminen stressistä ja tavoitteiden seuranta. Moni haastatelluista esimiehistä kertoi kokevansa, ettei heidän työhyvinvoinnistaan huolehdita, mutta tarkentavien kysymysten perusteella kävi ilmi, että työhyvinvointia itseasiassa hoidetaan monilta osin hyvin. Tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää osallistuttamalla esimiehet työhyvinvoinnin suunnitteluun, jotta esimiesten ymmärrys työhyvinvoinnista kehittyy.</p>	
Asiasanat työhyvinvointi, esimies, kuormittavuus, fyysinen työhyvinvointi, psyykinen työhyvinvointi	

Sisällys

1. Johdanto	1
2. Työhyvinvointi	3
2.1 Fyysinen ja psyykinen työhyvinvointi	4
2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	5
2.3 Organisaation vaikutus työhyvinvointiin.....	8
2.4 Työhyvinvoinninjohtaminen ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin	9
2.5 Esimiehen työhyvinvointi ja sen vaikutus alaisiin.....	12
2.6 Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin.....	13
2.7 Työn merkityksellisuuden ja imun vaikutus työhyvinvointiin	15
2.8 Kuinka itse voi vaikuttaa omaan ja muiden työhyvinvointiin.....	16
2.9 Työhyvinvoinnin kuormittavat tekijät.....	18
3 Tutkimuksen toteutus	20
3.1 Kvalitatiivien tutkimus.....	20
3.2 Tutkimuksen haastateltavat henkilöt	21
3.3 Haastattelun kulku	22
3.4 Sisällönanalyysi	22
4 Tutkimuksen tulokset.....	24
4.1 Työhyvinvointia suunniteltaessa esimiehet jäävät helposti välikäteen	24
4.2 Esimiehen omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työnantajan kannustus siihen	25
4.3 Esimiesten kokemuksia oman työyhteisön toimivuudesta	26
4.4 Stressistä puhuminen tuntuu olevan tabu.....	27
4.5 Esimiesten työympäristö vaihtelee	28
4.6 Esimiestyön tavoitteellisuus	29
4.7 Esimiesten työn merkityksellisyys syntyy vastuun kautta	29
4.8 Esimiesten työn imu syntyy haasteista ja vastuusta	30
4.9 Kaikkia esimiehiä kuormitti oma työ	30
4.10 Esimiesten mukaan heidän työhyvinvoinninjohtamisensa on harvinaista	32
5 Pohdinta.....	34
5.1 Johtopäätökset.....	34
5.2 Kehittämisehdotukset.....	37
5.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	38
5.4 Tutkimuksen luotettavuus	39
5.5 Oma oppiminen.....	40
Lähteet	42
Liitteet.....	47

1. Johdanto

Esimiehenä oleminen ei ole helppoa työtä ja jos esimiehen työhyvinvointi ei ole kunnossa näkyy se myös alaisten työhyvinvoinnissa. Uupunee esimiehen alaiset voivat siis myös usein huonommin, kuin alaiset kenen esimies ei ole uupunut. (Kuntatyönantaja 2016.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään ymmärtämään mitkä asiat vaikuttavat hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä käsitellään siis työhyvinvointia esimiehen näkökulmasta tarkastellen. Valitsin esimiehen työhyvinvoinnin aiheekseni, koska olen työskennellyt monessa yrityksessä enkä ole huomannut missään näistä, että esimiehen työhyvinvoinnista huolehtimista tapahtuisi. Esimiehen työhyvinvoinnista huolehtiminen saattoi kuitenkin tapahtua siten, etten vain nähnyt sitä, joten halusin lähteä perehtymään asiaan paremmin. Uskon kyllä, että hotelli- ja ravintola-alalla pidetään esimiehen työhyvinvoinnista huolta, mutta halusin lähteä perehtymään siihen, kuinka hyvin siitä todellisuudessa pidetään huolta.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on löytää asioita, jotka vaikuttavat hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvointiin ja mitkä asiat kuormittavat sitä. Alatavoitteina työssä pyritään löytämään asioita, jotka kuormittavat esimiesten työhyvinvointia ja kuinka työhyvinvoinnin kuormittavia tekijöitä voitaisiin vähentää. Toisena alatavoitteena on selvittää millaiseksi hotelli- ja ravintola-alan esimiehet kokevat työhyvinvointinsa. Tarkoituksena on myös löytää mahdollisia kehitysehdotuksia liittyen esimiehen työhyvinvointiin hotelli- ja ravintola-alalla. Aiheena työhyvinvointi on ajankohtainen, sillä tällä hetkellä esimerkiksi massenus on ollut voimakkaasti puheenaiheena ja se vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Kiinnostuin itse aiheesta, koska haluan tehdä tulevaisuudessa töitä työntekijöiden hyvinvoinnin parissa tai olla itse työskentelemässä esimiesasemassa. Koen myös aiheen edistävän opintojani tulevaisuutta ajatellen.

Opinnäytetyössä on vain yksi pääkäsite, eli työhyvinvointi. Tietoperustassa keskitytään tarkastelemaan työhyvinvointia eri näkökulmista ja mistä kaikista tekijöistä se koostuu. Alakäsitteissä perehdytään siihen, miten fyysiset ja psyykkiset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin, kuinka yrityksen eri osa-alueet vaikuttavat työhyvinvointiin, kuinka ihmiset voivat vaikuttaa omaan ja muiden työhyvinvointiin ja mitkä asiat yleisesti kuormittavat työhyvinvointia. Halusin rajata esimiestyön ja johtamisen pois opinnäytetyöstä, sillä muuten työstä olisi tullut liian laaja, enkä olisi pystynyt keskittymään työhyvinvointi käsitteeseen tarpeeksi syvästi.

Työn toteutus on tutkimustyyppinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samoja, mutta kysymysten järjestystä voidaan halutessa muuttaa, jotta haastattelusta saadaan sujuvampaa. Tutkimuksen kysymykset lähetään haastateltaville etukäteen, jotta heillä on aikaa valmistautua kysymyksiin. Kysymysten etukäteen lähettämällä varmistetaan se, että haastateltavilla on aikaa valmistautua haastatteluun ja silloin haastateltavilta saa parempia sekä laajempia vastauksia. Haastattelun kysymykset on muodostettu tietoperustan avulla. Haastattelun kysymykset ovat suunnattu vain hotelli- ja ravintola-alan esimiesasemassa työskenteleville henkilöille tai henkilöille, jotka ovat työskennelleet aikaisemmin kyseisessä työtehtävässä. Tutkimuksessa haastateltiin sekä hotellipuolen esimiehiä että ravintolapuolen esimiehiä.

Opinnäytetyössä lähdetään perehtymään johdannon jälkeen tietoperustaan. Tietoperusta koostuu yhdestä pääkäsitteestä eli työhyvinvoinnista. Alakäsitteiden avulla pyritään syventymään enemmän pääkäsitteeseen. Tietoperustassa on pyritty hyödyntämään monipuolisesti erilaisia lähteitä, sekä kotimaisia että ulkomaalaisia. Tietoperustan jälkeen eli luvussa kolme opinnäytetyössä kerrotaan tutkimusmenetelmä ja kuinka haastattelu toteutettiin. Luvussa kerrotaan myös anonymisti haastateltavista henkilöistä. Luvussa neljä keskitytään ainoastaan haastattelusta saatuihin tuloksiin ja niiden analysointiin. Viimeisessä luvussa opinnäytetyössä keskitytään tekemään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia saatuihin tuloksiin, sekä mietitään omaa oppimista ja tutkimuksen tuloksia.

2. Työhyvinvointi

Työterveyslaitos määrittelee sanan 'työhyvinvointi' seuraavalla tavalla:

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työterveyslaitos s.a.)

Myös suomen sosiaali- ja terveysministeriön (s.a) mukaan työhyvinvointi muodostuu kokonaisuudesta. Tämän kokonaisuuden muodostaa työn mielekkyys, turvallisuus ja hyvinvointi työpaikalla. Työhyvinvoinnilla on tärkeä vaikutus esimerkiksi työssä jaksamiseen. Hyvin hoidetulla työhyvinvoinnilla työpaikan tuottavuus ja työhön sitoutuminen paranee. Sairauspoissaolot vähenevät myös, jos työhyvinvointi on hoidettu hyvin. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu sekä työntekijälle että työnantajalle. Työnantajan on huolehdittava työpaikalle monesta työhyvinvointiin liittyvästä asiasta kuten työympäristön turvallisuudesta, yhdenvertaisesta kohtelusta työntekijöiden kesken ja hyvästä johtamisesta. Kuitenkin tärkein vastuu työhyvinvoinnista on jokaisella itsellään. Työntekijöiden tulee pitää huolta omasta työkyvystä ja ammatillisesta osaamisesta. Jokainen työntekijä pystyy myös vaikuttamaan työpaikan ilmapiiriin omalla positiivisella käytöksellä. (Sosiaali- ja terveysministeriö s.a.)

Työntekijän hyvinvoinnilla on suuri vaikutus yrityksen tehokkuutta ja tulevaisuutta ajatellen. Myös työntekijän yleisellä hyvinvoinnilla on tekijänsä tehokkuudessa. Jos työntekijöiden hyvinvointiin ei kiinnitetä huomiota työpaikalla voi se johtaa työpaikkaongelmiin. Näitä on ongelmia ovat esimerkiksi stressi, työpaikkakiusaaminen tai alkoholinkäyttö. (International Labour Organization s.a.)

Käsitteenä työhyvinvointi ei ole niin yksiselitteinen. Kehusmaa sanoo työhyvinvoinnin ja tuottavuuden olevan yhtä. Se riippuu vain siitä, kenen näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Ammattiliitot keskittyvät siihen, kuinka työntekijät jaksavat työssään, kun taas työnantajat kiinnittävät huomionsa sairauspoissaoloihin. Työntekijät keskittyvät enemmän siihen, kuinka heitä johdetaan ja kuinka heistä pidetään huolta. Yhteinen asia kaikissa on kuitenkin se, että työhyvinvoinnin vastuu kuuluu jollekin muulle kuin itselleen. (Kehusmaa 2011, 13.)

2.1 Fyysinen ja psyykkinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi koetaan usein käsitteinä kuten liikunta, terveellinen ruokavalio ja ylipäättään terveyteen liittyvinä asioina. Fyysinen työhyvinvointi on kuitenkin myös muuta, vaikka myös edellä mainitut asiat ovat tärkeitä. Fyysisen hyvinvoinnin tärkeänä osana on sen energia. Fyysisen työhyvinvoinnin ansioista työntekijä jaksaa tehdä päivän tehtävänsä helpommin. Liikunnan, oikeanlaisen ruokavalion ja riittävän unen määrää ei voi kuitenkaan vähätellä puhuttaessa fyysisestä hyvinvoinnista työpaikalla. Tässä tapauksessa työpaikalle kannattaa pyrkiä luomaan työympäristö, jossa kannustetaan työntekijöitä terveellisiin elämäntapoihin. Työpaikkalounaan tulisi esimerkiksi olla terveellistä ja ravitsevaa. Työpaikka voi myös tarjota työntekijöilleen alennusta liikuntapaikkoihin. Myös työpaikalla liikkuminen on tärkeää, etenkin jos työ on istumatyötä. (Gibson 2016.)

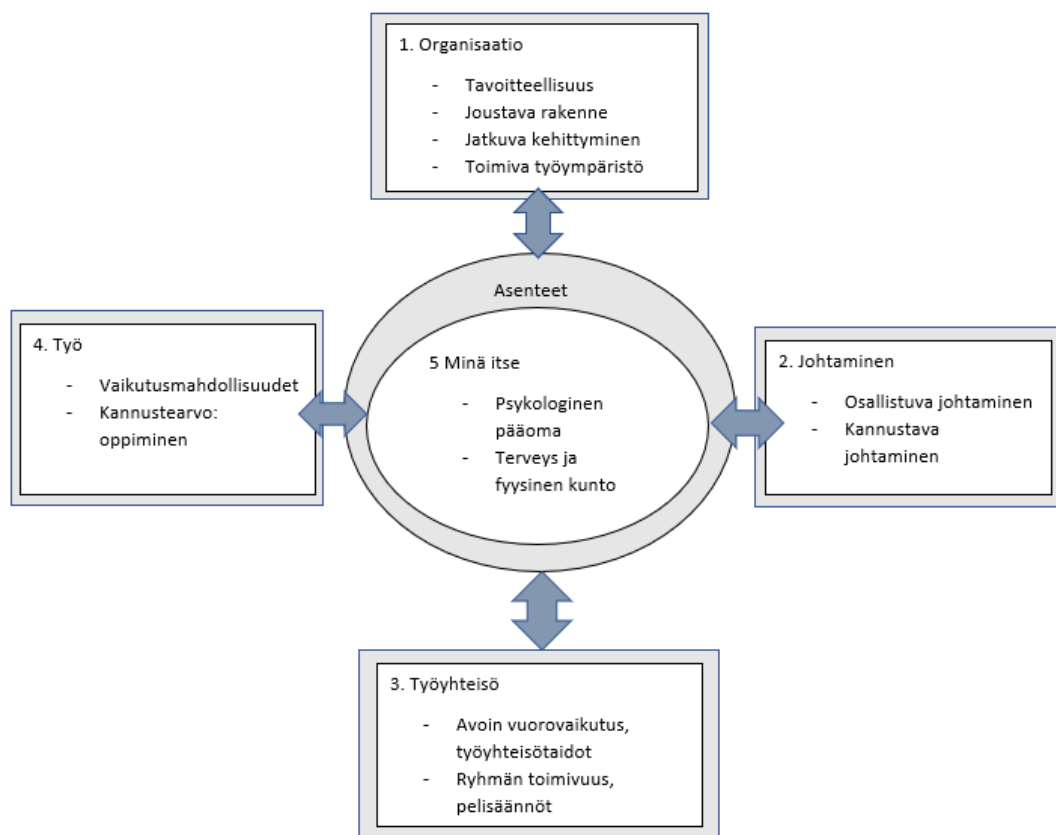
Vitaly works (2018) mukaan aikaisemmin mainittujen asioiden lisäksi on tärkeää, että työpaikalla suositaan tasapainoa työpaikan ja vapaa-ajan välillä. Työn ei pidä mennä aina etusijalle, myös vapaa-aikaa tulee olla. Työpaikan olisi myös hyvä luoda kulttuuri, jossa suositaan terveellisiä elämäntapoja sekä työ- että vapaa-ajalla. (Vitaly works 2018.)

Työpaikan fyysiset olosuhteet, kuten työpöydät ja elektroniikka ovat usein hyvässä kunnossa, mutta psyykkinen hyvinvointi vaatii usein parannusta. Psyykkinen työhyvinvointi on tärkeä osa työntekijän työhyvinvointia ja siihen onkin alettu kiinnittää viime vuosina yhä enemmän huomiota. Psyykkinen työhyvinvointi tarkoittaa sitä, miten ihminen kokee stressin, työnpainet ja ilmapiirin työpaikalla. Psyykkisestä työhyvinvoinnista huolehtiminen saattaa kuitenkin olla juuri se tärkeä tekijä millä saadaan vähennettyä sairauspoissaoloja. Yksi suurin aiheuttaja psyykkisen työhyvinvoinnin huononemiseen on kiire. (Virolainen 2012, 18.)

Myös Mental health foundationin (s.a.) mukaan psyykkinen työhyvinvointi on tärkeää, sillä sen avulla saamme omasta potentiaalistamme kaiken irti. Mental health foundation on luetellut asioita, joilla pystymme parantamaan psyykkistä työhyvinvointiamme. Listassa on lueteltu samoja asioita kuin fyysisen työhyvinvoinnin parantamisessa eli liikunnan tärkeyttä, monipuolista ravintoa ja levon sekä vapaa-ajan tärkeyttä. Psyykkisessä työhyvinvoinnissa kuitenkin erona on se, että siinä pitää keskittyä myös ihmissuhteisiin ja omiin tunteisiin. Hyvän psyykkisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi on tärkeää puhua muille omista tunteistaan ja olla yhteydessä omiin ystäviin. Ihmissuhteet ovat tärkeä osa psyykkistä jaksamista. On myös tärkeää muistaa pyytää apua, jos oma psyykkinen työhyvinvointi tuntuu raskaalta. (Mental health foundation s.a.)

Fyysinen ja psyykinen toimintakyky ovat yhdessä keskeisessä roolissa työntekijän työkyvykkyudessa. Työntekijöiden työhyvinvointia heikentää liikunnan puute, huono ruokavalio ja liiallinen päihteiden käyttö. Tämän takia työntekijöiden elintapojen edistämiseen on panostettava. Liikunnalla on tärkeä rooli työhyvinvoinnissa, sillä sen avulla pystytään ehkäisemään sairauksia ja parantamaan työntekijän toimintakykyä. Liikunnan avulla pystytään parantamaan työntekijän sekä fyysistä että psyykkistä työhyvinvointia. Hyvinvoiva työntekijä kestää paremmin painetta ja hänen palautumiskykynsä on parempi kuin työntekijällä, joka voi huonosti. (Työterveyslaitos s.a.)

2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät



Kuva 1. Työniloon vaikuttavat tekijät (mukaiillen Manka 2012, 76)

Tässä luvussa käsitellään lyhyesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mutta niihin palataan alemmissa luvuissa tarkemmin ja syvemmin.

Työhyvinvointiin vaikuttaa monta eri tekijää. Siihen vaikuttaa esimerkiksi esimiestoiminta, organisaatio, työyhteisö, työnhallinnan tunne ja työntekijä itse (Manka 2012, 76).

Työntekijän omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen voidaan jakaa kolmeen osaan. Nämä kolme osaa ovat asenteet, psykologinen pääoma ja fyysinen kunto. Mankan mukaan asenteet ovat pitkänajan tekijöitä, joita olemme oppineet ja mitkä vaikuttavat omaan käyttäytymiseemme. Asenne on myös se minkä avulla ihminen havainnoi ympärillä tapahtuvia asioita. Tämän takia me kaikki näemmekin oman organisaation eri tavalla. (Manka 2012, 76.)

Psykologinen pääoma on se voimavara, jonka avulla pystymme kohtaamaan meille vaikeita tilanteita. Sen avulla pystymme myös ehkäisemään ahdistuksen ja turvattomuuden tunnetta. Psykologinen pääoma jakautuu kahteen osaan. Toinen on se, jonka perimme omilta vanhemmiltamme ja toinen puolikas on se, jota kehitämme itse. Psykologisen pääoman uskotaan kehittyvän vielä aikuisiällä. (Manka 2012, 149–150.) Psykologinen pääoma on siis se asia, jonka avulla tiedämme kuka minä olen ja mikä minusta voi tulla. Jos psykologinen pääoma henkilöllä on vähäistä johtaa se helposti sairauspoissaoloihin ja tämän kautta työhyvinvoinnin vähenemiseen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012, 55.)

Fyysinen kunto on asia, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työn rasittavuus, palautumisaika työstä, oma terveyden tila, unen määrä ja mitä syö päivän aikana. Hyvällä fyysisellä kunnolla jokainen voi vaikuttaa omaan jaksamiseen. Liikkuminen ulkona on myös todella hyvä palautumisen keino työpäivän jälkeen. (Manka 2012, 186, 198.)

Organisaatio vaikuttaa työhyvinvointiin. Yrityksen tulee tehdä strategioita, suunnittelua ja arviointia henkilöstön voimavarojen ylläpitämiseksi. Työhyvinvointia on myös jatkuvasti mitattava. Tavoitteellinen organisaatio tiedostaa oman visionsa, arvonsa, strategian ja on tämän takia hyvinvoiva. Tällaisella yrityksellä on selkeä näkemys omasta tulevaisuudestaan ja suunnitelma tämän toteuttamiseksi. Tavoitteellista organisaatiota ei kuitenkaan kannata suunnitella vain johdon kesken, vaan siihen kannattaa ottaa mukaan myös työntekijät. Tämä parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tavoitteellisuutta työpaikkaa kohtaan. Työpaikan joustava rakenne on myös hyväksi sen organisoitumiseen. Vanhanaikainen hierarkkinen malli ei toimi nopeassa muutoksessa ja asiakkaiden nopeasti vaihtuvassa kysynnän tarpeessa. Joustavassa rakenteessa jokainen voi tehdä päätöksiä itse tiimin kanssa omalla osa-alueellaan. Tämän avulla henkilöiden tietotaito omalla osa-alueellaan kasvaa. Tietotaidon kasvaessa myös yksilöiden aloitteellisuus kasvaa. Mahdollisuuksilla osallistua yrityksen päätöksen tekoon on suuri vaikutus siihen, kuinka mielekkääksi työntekijä kokee oman työpaikkansa. Osaamista kehittävä työyhteisö on jatkuvasti valmis nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Oppiva työympäristö vaatii vuorovaikutusta ja innovoivaa ilmapiiriä,

jossa ei tuomita ketään. Tuomitseva ilmapiiri johtaa ideoiden kuihtumiseen, sairauspoissaoloihin ja oman aseman suojelemiseen. Turvallinen työympäristö on myös osa työhyvinvointia. Turvallisessa työympäristössä kannattaa ensiksi keskittyä korjaamaan työympäristöön liittyvät toiminnalliset viat. Tämän jälkeen on helpompi lähteä kehittämään muita hyvinvoinnin alueita kuten vuorovaikutusta. (Manka 2016, 80–90.)

Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on todella tärkeä. Yksi suurin negatiivisista tekijöistä työntekijöiden työhyvinvoinnissa onkin esimiehen tuen puute, joka johtaa usein työntekijän loppuun palamiseen. Tämä heijastuu etenkin tilanteisiin, jotka työntekijä kokee haastaviksi. (SSM-Population health 2017, 22.)

Myös Manka (2012, 96.) mainitsee esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi motivoida omat työntekijänsä organisaation tavoitteisiin. Tärkeimmiksi apuvälineiksi nousevat vuorovaikutus, kuunteleminen, kannustaminen ja luottamus. Esimiehen tulee myös pystyä nähdä tulevaisuuteen ja olla optimistinen, jotta hän pystyy luoda edellytyksiä tulevaisuutta varten. (Manka 2012, 96.)

Työhallinnalla tarkoitetaan mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön. Työhallinnalla on myös vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin. Työhallinta voidaan jakaa viiteen eri osa-alueeseen. Nämä viisi eri osa-aluetta ovat: työroolin selkeys, kehittymisen mahdollisuus, sosiaalinen tuki, vaikutusmahdollisuudet työpaikalla ja mahdollisuus osallistua. (Coronaria 2019.)

Yksi työhyvinvoinnin tärkeimpiä osa-alueita on työyhteisö eli ryhmähenki. Ryhmänhengen tulee olla positiivinen. Muutamaksi tärkeäksi seikaksi luodessa positiivista työympäristöä mainitaan muun muassa se, että on kiinnostunut ja pitää huolta omasta kollegasta kuin kaverista. Toinen asia mikä koetaan tärkeäksi, on syyttelyn välttäminen ja anteeksi antaminen virheiden jälkeen. Kolmanneksi asiaksi mainitaan, että toista on kohdeltava kunnioittaen, luottamuksellisesti ja rehellisesti. (Seppälä & Cameron 2015.)

Myös TTK (2010, 10) eli työturvallisuuskeskus sanoo vuorovaikutuksen ja hyvän asenteen olevan tärkeä osa hyvässä työyhteisössä. Tähän pystyy jokainen työntekijä vaikuttamaan omalla asenteellaan ja motivaatiollaan. Eniten työssä onnistumiseen vaikuttaa kuitenkin se, kuinka tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Vaikka osaamista olisi työpaikalla paljon, mutta sitä lähdetään pitämään vain itsellä, niin myös organisaatio menettää kilpailuetunsa. (TTK 2010, 10.)

2.3 Organisaation vaikutus työhyvinvointiin

Mikään organisaatio ei ole täydellinen ja moni yritys onkin ottanut työhyvinvoinnin yhdeksi osa-alueeksi, jota voidaan parantaa. Toiset ovat ottaneet sen inhimillisyyden takia, toiset taloudellisista syistä ja osa molemmista edellä mainituista syistä. Tutkitusti työhyvinvointiin panostamalla voidaan vähentää kustannuksia, joita henkilöstö aiheuttaa. Hyviä mittareita työhyvinvointia mitatessa ovat sairauspoissaolot, työtaturmat ja ennenaikaiset eläkkeelle lähdöt. Nämä ovat tekijöitä, joita organisaation tulisi minimoida. Mitä paremmin työpaikalla työhyvinvointi on hoidettu, sitä enemmän työntekijät viihtyvät siellä ja sen avulla vaihtuvuus pienenee. Vaihtuvuuden pieneneminen parantaa tuottavuuden kasvua. (Kauhanen 2016, 63.)

Miellyttävä työympäristö vaikuttaa paljon työntekijöiden työhyvinvointiin. Työympäristö on tärkeämpi tekijä kuin palkkataso. Työympäristöltä toivotaan raikasta ilmaa, työtehtäviin sopivia tiloja ja oikeanlaista lämpötilaa. Sisäilman laatu vaikuttaa eniten vireystasoon, työtahokkuuteen ja työssä jaksamiseen. (Are 2013.)

Työympäristö vaikuttaa myös työntekijöiden suorituskykyyn työhyvinvoinnin lisäksi. On siis tärkeää, että työympäristö rakennetaan sen työtehtäviä varten. Työtiloja voi olla työpaikalla enemmän kuin yksi ja ne voivat olla erilaisia. Mikäli työskentely vaatii yhteistyötä muiden kanssa, työpaikalla olisi hyvä olla vähintään kaksi työtilaa erilaisten työympäristöjen luomiseksi. Silloin toisesta työtilasta voidaan tehdä rauhallinen ja toisesta puolestaan sellainen, jossa ihmisten on helppo keskustella ja kommunikoida toistensa kanssa. (Square 2016.)

Ensin kannattaa lähteä korjaamaan työpaikan työympäristöön liittyvät epäkohdat. Työympäristön turvallisuuden ja riskittömyyden on myös määrätty lakeja, joten työntekijöiden turvallisesta ja miellyttävästä työympäristöstä tulee pitää huolta. (Manka 2012, 85.) Näitä lakeja ovat esimerkiksi työturvallisuuslaki (23.8.2002/738) ja laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (20.1.2006/44). (Työterveyslaitos.) Myös Kehusmaa on sitä mieltä, että hyvät työolosuhteet ovat tärkeitä. Tärkeää on, että työtä pystyy tekemään turvallisessa ympäristössä, jossa psyykinen ja fyysinen kuormitus ovat oikealla tasolla. Kunnan olosuhteet ovat kuitenkin todella tärkeä osa-alue, sillä sen ympärille muodostuvat muut työhyvinvoinnin osa-alueet. (Kehusmaa 2011, 113.)

Tavoitteellisuus on myös tärkeänä osa hyvinvoivaa organisaatiota. Työntekijöillä tulee olla annettuna selkeät tavoitteet, joita heidän on helppo seurata. Myös yrityksen strategia tulee olla selkeä kaikille työntekijöille, eikä sitä kannata luoda vain johdon kesken. Henkilöstön

ottaminen strategian luomiseen mukaan lisää kiinnostusta yritystä kohtaan, eikä mikään jää silloin epäselväksi. Myös työhyvinvoinnille on tärkeää asettaa tavoitteita, jotta sitä voidaan seurata ja parantaa. Työhyvinvoinnin tavoitteet ovat osa yrityksen strategista tavoitetta. Työhyvinvoinnissa on kuitenkin merkittävää muistaa, että kaikki ei ole esimiehen vastuualuetta, jokaisella työntekijällä on myös vastuu omasta työhyvinvoinnista. (Manka 2012, 79–80.)

Työn joustava rakenne ja oman osaamisen kehittäminen vaikuttavat työn mielekkyyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Joustavalla rakenteella tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä saa tehdä itsenäisiä päätöksiä omalla osa-alueellaan. Tämän avulla tiedon kulku nopeutuu ja työntekijöiden oma-aloitteisuus lisääntyy. Tällä tavalla saadaan myös paremmin esille jokaisen yksilön omat taidot ja samalla lisätään työnteon mielekkyyttä. Joustava työn rakenne vaatii kuitenkin modernia ajattelutapaa ja yhteisiä pelisääntöjä, joita kaikki noudattavat. Osaamisen kehittäminen on puolestaan sitä, että pyritään kehittää työntekijöiden osaamista jatkuvasti tulevaisuutta ajatellen. Jatkuva kehittyminen vaatii työntekijöiden välillä jatkuvaa vuorovaikutusta ja tämän takia ilmapiiri ei saa olla kireä. Jos ilmapiiri on negatiivinen, kasvattaa se kynnystä kertoa omista ideoista toisille ja tällöin innovoiva ajattelu kärsii. (Manka 2012, 84–85.)

On siis tärkeää, että organisaatiossa pidetään huolta fyysisestä työympäristöstä, selkeistä tavoitteista, työn joustavuudesta ja siitä että työntekijällä on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan. Mitä paremmin nämä asiat on hoidettu, sitä paremmaksi työntekijät kokevat oman työhyvinvointinsa ja tämän avulla vaihtuvuus yrityksessä pienenee.

2.4 Työhyvinvoinninjohtaminen ja johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinninjohtaminen on työhyvinvoinnin kannalta keskeisin asia. Työhyvinvoinnin johtaminen on erityisen tärkeää, koska johdon tehtävänä on luoda raamit työhyvinvointiin yrityksessä ja valvoa niitä. Työhyvinvointijohtaminen on yksi osa johtamisen näkökulmaa. Siinä vain otetaan huomioita yrityksen eri organisaatioihin syvemmillä tasolla kuten työturvallisuuden, työkyvyn, työssä jaksamisen ja henkisen hyvinvoinnin tasolla. (Tarkkonen 2012, 74,77.)

Työelämässä on aina puhuttu työelämän kehittämisestä ja kuinka sitä pystytään johtamaan. Nykyään on kuitenkin alettu puhumaan enemmän myös siitä, miten työhyvinvointia pystytään johtamaan. Työhyvinvoinnin johtamisessa on usein se vaikeaa, että asia, josta työntekijän kanssa keskustellaan saattaa olla kiusallinen tai henkilökohtainen. Asian esille

ottaminen ja siitä keskusteleminen saattaa siis olla hankalaa sekä työntekijälle että esimiehelle. Vaikeiden tilanteiden varalta kannattaa tehdä valmiita toimintamalleja siitä, kuinka lähestyä työntekijää aiheesta ja kuinka syvälle keskustelussa uskaltaa edetä. Työhyvinvoinnissa on tärkeää puuttua epäkohtiin, mikäli niitä huomataan työpaikalla. Yksi hyvä esimerkki asioihin puuttumisesta ja toimintamallista on varhaisen puuttumisen malli. Varhaisen puuttumisen mallissa aletaan keskustella työntekijän kanssa, jos työntekijästä välittyy signaaleja, jotka viittaavat siihen, että hänellä ei ole kaikki hyvin. Varhaisen puuttumisen malli kannattaa luoda yhdessä työterveyshuollon kanssa. (Laine 2017, 126–128.)

Varhaisen puuttumisen mallista voidaan käyttää myös nimitystä varhaisen tuen malli. Työntekijässä voi näkyä esimerkiksi ärtyneisyyttä, välinpitämättömyyttä ja sairauspoissaolojen lisääntyminen. Aikaisemmin mainitut asiat voivat taas johtaa esimerkiksi työtehtävien laiminlyöntiin ja työn laadun heikkenemiseen. Jos näitä aikaisemmin mainittuja asioita alkaa näkymään on hyvä ottaa käyttöön varhaisen tuen malli. (Duunitori 2018.)

Jos työhyvinvointia halutaan lähteä kehittämään työpaikalla, tarvitaan ensin analyysi siitä mikä sen nykyinen tilanne työpaikalla on. Tämän jälkeen on mahdollista lähteä keskittymään niihin asioihin, joita tulisi kehittää. Esimiesten hyvä tapa saada tietoa siitä minkälainen työhyvinvoinnin tilanne yrityksessä on, on mennä kävelemään työntekijöiden joukkoon kyselemään ja katselemaan. Näin saa vastauksia työntekijöiltä siitä, mikä heitä askarruttaa ja näkee, millainen ilmapiiri työntekijöiden keskuudessa on. Toinen hyvä tapa saada ymmärrystä työpaikan työhyvinvoinnista on käydä kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Kehityskeskusteluita varten kannattaa luoda aikaisemmin mainitsemani toimintamalli. Kehityskeskustelun toimintamalli kannattaa luoda yhdessä henkilöstörekrytointiosaston kanssa. Työpaikan on tärkeää myös olla joustava, jotta työn teko ja arki saadaan sujumaan hyvin yhdessä. Tämän takia työhyvinvoinnin johtamisessa olisi kannattavaa luoda joustavia työaikoja tai mahdollisuuksia etätöihin. Syitä työaikojen joustamiseen voi olla esimerkiksi lapsiperheiden kiire tai muut henkilökohtaiset syyt. Kaikissa näissä kuitenkin tärkeintä on se, miten esimies kommunikoi työntekijöidensä kanssa. Vuorovaikutustaidot ovat todella tärkeitä esimiehelle ja sen takia niitä kannattaa myös harjoitella. (Laine 2017, 128–129.)

Johtaminen tukee työhyvinvointia. Ihmisillä on tarve saada omalle toiminnalleen päämäärä, muuten toiminta alkaa nopeasti tuntumaan turhalta. Toiminnan pitää tuntua oikealta ja sellaiselta, että siinä on päämäärä. Johtajan tehtävä on siis luoda tämä päämäärä tai ainakin mielikuva päämäärälle. Esimiehen tehtävä ei kuitenkaan ole aina kulkea muiden edellä ja näyttää suuntaa, vaan välillä kulkea takana ja antaa tukea silloin kuin sitä tarvitaan. Esi-

miehen toinen tehtävä parantaessa työhyvinvointia on työntekijöiden kannustaminen. Monet meistä ajattelee, että olemme keskinkertaisia tai jopa huonompia. Esimiehen tehtävä on saada meidät tuntemaan itsemme paremmaksi esimerkiksi kokeilemalla uusia toimintatapoja. Uusissa toimintatavoissa tulee myös muistaa kannustaa, sillä ihminen yleensä epäonnistuu ensimmäisen kerran tehdessään uusia asioita. Esimiehen on myös hyvä muistaa, että ongelmiin törmätessä vika ei aina ole työntekijässä. Ongelma voi löytyä myös itse prosessista. Kannattaa siis keskittyä ratkaisemaan ongelma, eikä ongelman aiheuttajaa. Ongelma kannattaa ratkaista yhdessä työntekijän kanssa, sillä silloin siihen saadaan enemmän näkökulmia ja asia ei ehkä ole uudesta näkökulmasta katsottuna ongelma. Jokainen ihminen haluaa onnistua omassa työssään. On myös tärkeää saada siitä tunnustusta, jos siinä on onnistunut. Myös se miten esimies suhtautuu omiin työntekijöihin, ratkaisee sen millaisiksi työntekijät kasvavat. (Juuti & Vuorela 2015, luku 7.)

Työhyvinvointia parantaessa esimiesten ja johdon ja tulee toimia esimerkkeinä ja näyttää mallia. Työhyvinvoinnin kannalta on huonoa, että usein löytyy esimiehiä, jotka ovat tuloksellisesti todella tehokkaita, mutta laiminlyövät koko ajan asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Asia kyllä ilmenee työilmapiiritutkimuksissa, mutta johto ei uskalla erottaa esimiestä juuri hyvien tulosten takia. Johdon tulee kohdella kaikkia inhimillisesti. Johdolta ei siis odoteta mitään ihmeitä vaan toista kunnioittavaa käyttäytymistä. (Kehusmaa 2011, 177–178.)

Työhyvinvointi on tärkeä osa johtamista. Työhyvinvointi tulee nähdä osana investointia, joka edistää yritystä eikä se ole koskaan kokonaan valmis. Tämän takia on myös tärkeää, että esimiehet koulutetaan pitämään huolta työhyvinvoinnista. Myös Virolainen sanoo, että esimiehen oma asenne ja johtamistyyli korostuvat eniten ja sillä on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Hyväksi johtamistyyliksi työhyvinvoinnin kannalta on todettu se missä esimiehet keskustelevat henkilöstön kanssa ja antavat heille mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Tällöinen johtamistyyli viestii siitä, että esimies luottaa omiin työntekijöihinsä ja heidän kykyihinsä. (Virolainen 2012, 105–107.)

Työhyvinvoinninjohtaminen voidaan jakaa viiteen eri perustoimintoon. Ensimmäinen niistä on työhyvinvoinnin riittävää määrittelyä ja analysointia. Henkilöllä, joka vastaa työhyvinvoinnin johtamisesta tulee olla käsitys mikä on yrityksen tämänhetkinen tilanne. Toinen kohta on näyttää omalla esimerkillä ja sanoilla mitä hyvä työhyvinvointi on ja mikä työhyvinvoinnissa on juuri kyseiselle yritykselle tärkeää. Kolmas kohta on luoda tulevaisuuden näkemystä yritykselle ajatellen työhyvinvointia. Työhyvinvoinnilla kuten monella muullakin asialla pitää olla tulevaisuuden suunnitelma, jotta sen saa etenemään. Neljäs vaihe on se, että johtamisen on oltava mukana toteuttamassa työhyvinvointia ja johdon tulee seurata

työhyvinvointia myös tulevaisuudessa. Viimeinen vaihe on arvioida, kuinka hyvin työhyvinvointia on toteutettu työpaikalla. Kun työhyvinvointia arvioidaan, on sitä helpompi lähteä myös kehittämään, jos siinä huomataan virheitä. (Tarkkonen 2012, 75–77.)

Työhyvinvoinninjohtamisessa on tärkeää luoda työhyvinvoinnille selkeät tavoitteet ja raamit, jotta sitä pystytään seuraamaan ja mahdollisesti parantamaan. Työhyvinvoinninjohtamista ei olla ennen koettu niin tärkeäksi, vaan edelle on mennyt esimerkiksi työelämän kehittäminen. Työhyvinvoinninjohtamista ei kuitenkaan koeta aina helpoksi, sillä siinä on kaksi ihmistä juttelemassa toiselle ja asia, josta keskustellaan saattaa olla kiusallinen. Tällaisia tilanteita varten kannatta luoda valmiita malleja kuten varhaisen puuttumisen malli ja varhaisen tuen malli. Tärkeä osa työhyvinvoinninjohtamisessa on myös luoda työntekijöille päämäärä. Ilman päämäärää työnteko saattaa tuntua turhautavalta. On tärkeää, että esimiehet ovat koulutettu pitämään huolta työhyvinvoinnista ja että he näyttävät omalla esimerkillään, kuinka sitä hoidetaan.

2.5 Esimiehen työhyvinvointi ja sen vaikutus alaisiin

Esimiehenä oleminen ei aina ole helppoa ja jos esimies ei pidä omasta työhyvinvoinnistaan huolta näkyy se myös alaisten työhyvinvoinnissa. Kuten opinnäytetyössä on jo aikaisemmin mainittu, työhyvinvoinnista huolehtiminen työpaikalla on tärkeää ja se tulisi olla osana yrityksen strategiaa. Usein kuitenkin työhyvinvoinnista huolehtiminen keskittyy enemmän siihen, mitä esimies voi tehdä omien työntekijöidensä eli alaisten työhyvinvoinnin parantamiseksi, eikä siihen kuinka esimiehen työhyvinvoinnista voisi huolehtia. Esimiehen työtä vaikeuttaa vielä se, että se on usein melko yksinäistä työtä, jossa pitää olla puolueeton kaikkia työntekijöitä kohtaan. Eniten esimiesten työssä rasittaa erilaiset sosiaaliset kohtaamiset ihmisten kanssa. Olisi siis hyvä, että esimies saisi näihin kohtaamiin tukea esimerkiksi toiselta esimieheltä tai johdolta. Moni esimies sitoutuu työhönsä todella voimakkaasti ja ei tämän takia huomaa milloin tulisi hidastaa tahtia ja antaa itsensä levätä. Jaksamisen kannalta olisi tärkeää muistaa luottaa omiin alaisiin, jotta esimiehelle ei tule sellaista oloa, että kaikki pitää tehdä itse. Myös esimiehen kohdalla pätee liikunnan, hyvä ruokavalion ja unen tärkeys. (Kuntatyönantaja 2016.) Esimiehen rooli on monesti vaativa ja häneltä odotetaan paljon, mikä saattaa ajaa esimiehen työhyvinvoinnin ääriarjoille. (Pirinen 2014, luku 5.2.)

Esimiehen työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, sillä huonosti voivan esimiehen alaiset voivat myös usein huonosti. (Kuntatyönantaja 2016.) Työntekijät odottavat esimieheltään suunnan näyttämistä ja esimerkkiä siitä, kuinka työpaikalla tulee olla ja toimia. Esimiehen odotetaan siis johtavan esimerkillään ja jos esimies voi huonosti, ottaa alainen

siitä mallia. (Laine 2009, 52.) Esimiehen tehtävänä on olla myös työntekijän tukena ja turvana, sekä vastata työnyhteisön työhyvinvoinnista. (Pirinen 2014, luku 5.4.)

2.6 Työyhteisön vaikutus työhyvinvointiin

Toimiva työyhteisö on sekä yksilön että koko työyhteisön voimavara. Toimivaa työyhteisöä pystyy vahvistamaan työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella ja luottamuksella toiseen. Toimivasta työyhteisöstä voidaan käyttää myös nimitystä sosiaalinen pääoma. Sosiaaliselle pääomalle tärkeitä piirteitä ovat ne asiat, jotka vahvistavat työyhteisöä. Toimivalla työyhteisöllä eli sosiaalisella pääomalla on vaikutusta myös työhyvinvointiin. Sosiaalisen pääoman tutkimuksissa onkin havaittu, että mitä huonommin työyhteisö toimii sitä, suurempi riski on sairastua esimerkiksi sydän- ja verisuonitautiin tai masennukseen. Työpaikka on meille tärkeä paikka osana elämäämme ja otammekin mallia omista kollegoitamme, etenkin silloin kun on kyse terveellisistä elämäntavoista. (Manka 2016, 132–133.) Myös Nikkilä ja Paasivaara (2010, 5) ovat sitä mieltä, että työpaikka on tärkeä osa elämäämme ja jos yhtäläisyys ei ole työpaikalla kunnossa saattaa se johtaa terveyden, hyvinvoinnin ja oppimisen heikkenemiseen.

Hyvän työyhteisön, joka tukee samalla työskentelyä, luominen on vaikeaa. Läheskään kaikissa yrityksissä ei ole sitä vielä. Useimmiten ihmisten väliset suhteet ovat haastavimpia. Ihmiset eivät halua tahallaan toisilleen pahaa, mutta asioista voi olla erilaisia näkemyksiä ja jos niistä ei keskustella saattavat näkemuserot kasvaa. Esimerkiksi jos yrityksessä on monia eri organisaatioita ja ne eivät puhu toisilleen saattaa tietyn työn tekemisestä olla todella suuria näkemuseroja. Tätä organisaation välistä eroa kutsutaan nimellä sillo. Kun näkemuserot ja sillo alkavat kasvamaan yrityksessä liian suuriksi on esimiehen työ todella paljon käskemistä ja ihmisten ympäri puhumista. Esimiehelle tällainen johtamistyylillä on todella raskasta ja johtaa helposti siihen, että esimies alkaa itse voida pahoin. Tämän jälkeen esimiehen pahoinvointi heijastuu helposti koko työyhteisöön, minkä seurauksena työyhteisö alkaa syyttelemään toisiaan. Kuten aikaisemminkin on todettu, hyvä työilmapiiri perustuu siis luottamukseen, avoimeen ilmapiiriin ja sellaiseen työhön, jossa ajetaan kaikkien yhteistä etua. (Juuti & Vuorela 2015, luku 2.)

Myös Kehusmaa sanoo, että hyvän työyhteisön tulee olla toisiaan tukeva, joka ymmärtää yhteiset tavoitteet ja työskentelee niiden eteen. Ilmapiirin tulee olla avoin ja omiin kollegoihin luottava. Hyvän työyhteisön merkki on myös se, että ratkotaan ongelmia yhdessä ja kerrotaan muille rohkeasti, jos itsellä on vaikeuksia jonkin asian kanssa. Hyvässä työympäristössä tunnustetaan muiden erilaisuus ja hyödynnetään heidän erilaista osaamistaan. (Kehusmaa 2011, 116–117.)

Myös Suomen mielenterveys ry (s.a.) sanoo, että toimiva työyhteisö on meidän yksi voimavarojemme lähde. Työyhteisön tulee tukea muita ja arvostaa erilaisuutta, sillä silloin se imee helposti ihmisiä työhön mukaan.

Myös Manka on sitä mieltä, että toimiva työyhteisö on yksi voimavarojamme lähteistä. Hänen mukaansa saamme siitä itsellemme voimaa etenkin silloin kun omassa elämässämme kaikki asiat eivät ole hyvin. Toimiva työyhteisö onkin tärkein tekijä, jos haluamme kokea olevamme iloisia työssämme. Hyvällä työyhteisöllä on myös vaikutusta sairauspoissaoloihin. Jos työyhteisö on toimiva vähenevät sairauspoissaolot. Työpaikalle on myös hyvä luoda erilaisia tiloja missä tehdä töitä yhdessä tai erikseen. Paikat, joissa ihmiset kohtaavat helposti luovat työpaikalle yhteisöllisyyttä ja erilaiset mahdollisuudet kuten etätyöskentely edistää työhyvinvointia. Etätyöskentelyssä on kuitenkin myös tärkeää nähdä muita, jotta yhteisöllisyyttä pystytään pitämään yllä. Etätyöskentelyssä yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi voidaan pitää esimerkiksi kahvitauot yhdessä etäyhteyden välityksellä. (Manka 2015, luku 5.3.5.)

Mutta miten hyvää työilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä voidaan parantaa? Mankan mukaan sitä voidaan parantaa etsimällä työstä semmoisia asioita, jolloin työpaikalla on onnistuttu yhdessä ja tuoda tämä julkisesti esille esimerkiksi seuraavassa palaverissa. Toinen tapa parantaa yhteisöllisyyttä on yksinkertaisesti palautteenanto. Palautteenanto ei aina ole suoraan helppoa, joten sitä varten voidaan käyttää esimerkiksi laatikkoa, johon pystyy jättämään palautetta. Palautteenannon tulisi mielellään olla positiivista. Rakentavalla palautteella tai asioilla mitkä työntekijä kokee negatiivisiksi, on kuitenkin myös omat hyvät puolensa. Silloin työntekijä pystyy kertomaan mikä asia hänen mieltään painaa ja asiaan pystytään vaikuttamaan. Palautteen antaminen sekä myönteisten asioiden esille tuominen ovat siis tärkeässä asemassa luodessa hyvää työyhteisöä. (Mankan 2015, luku 5.3.5.) Tärkeää on myös se, mitä asiaa yrityksessä korostetaan. Halutaanko esimerkiksi työpaikalla, että jokainen työntekijä on erilainen ja erilaisuutta pidetään vahvuutena vai pyörittääkö kaikista luomaan mahdollisimman samanlaisia. (Nikkilä & Paasivaara 2010, 51.)

Huonosti toimiva työyhteisö voi johtaa työpaikkakiusaamiseen, jonka seurauksena yksilön sekä koko yrityksen toimivuus huononee. Muutokset työpaikalla ovat yksi riski tekijä työpaikkakiusaamiseen, mutta myös erilaiset tekijät työpaikkakulttuurissa lisäävät sitä. Esimerkiksi yritys, jossa ei ole totuttu käsittelemään erimielisyyksiä työntekijöiden välillä, asiat on totuttu siirtämään sivuun ja ei oikeasti keskitytä siihen miltä toisesta tuntuu lisäävät todennäköisyyttä työpaikkakiusaamiseen. (Juuti & Salmi 2014, 101–102.)

Toimivalla työyhteisöllä eli sosiaalisella pääomalla on suora yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin. Toimivan työyhteisön, joka tukee samalla toista luominen ei kuitenkaan ole aina helppoa. Jos työyhteisö ei toimi voi se johtaa pahimmassa tapauksessa työpaikkakiusaamiseen. Yleensä syynä huonosti toimivaan työyhteisöön on työntekijöiden erilaiset näkemykset. On siis tärkeää, että näkemyksistä puhutaan avoimesti. Työyhteisössä on myös tärkeää muistaa antaa palautetta toiselle ja juhlistaa yhteisiä onnistumisia.

2.7 Työn merkityksellisyyden ja imun vaikutus työhyvinvointiin

Työhön liittyvät voimavarat ovat asia, joka vaikuttaa työntekijän terveyden huononemiseen tai motivaation paranemiseen. Voimavarat työpaikalla ovat niitä asioita, jotka vähentävät työntekijän työssä kokemaa vaatimusta. Henkilökohtaisia voimavaroja voi olla esimerkiksi työn merkityksellisyys tai työn imu. Molemmat näistä voimavaroista koetaan parantavan työntekijän hyvinvointia. (Manka 2015, luku 4.2.)

Työn imu tarkoittaa positiivista tunnetta, jota työntekijä kokee omaa työpaikkaansa kohtaan. Työn imu on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä se vaikuttaa työntekijän terveyteen, suoriutumiskykyyn ja yrityksen menestymiseen. Työn imu myös parantaa sekä työntekijän itsensä että muiden oloa työpaikalla. Työn imu vaikuttaa työntekijän aloitteellisuuteen ja se sitoo työntekijää työpaikkaan. Työn imu on asia, mikä tarttuu helposti työntekijältä toiselle. (Työterveyslaitos s.a.) Työn imu vaikuttaa myös työntekijän kokemukseen työn merkityksellisyydestä, sillä työntekijä, joka on valmis antamaan kaikkensa työpaikan eteen, kokee myös työpaikkansa merkitykselliseksi. Hakasen mukaan työn imu on tärkeä osa työhyvinvoinnin kokemusta, sillä työntekijä, joka on oikeasti kiinnostunut omasta työpai-kastaan, kokee myös voivansa hyvin tehdessään omaa työtään. (Hakanen 2011, 38, 40.)

Cipd (2016) kuitenkin sanoo, että työn imulla voi olla myös omat haittansa. Ihminen, joka imeytyy omaan työhönsä liian voimakkaasti ei pysty enää helposti lopettamaan sen ajattelua ja alkaa kuormittamaan itseään tekemällä liikaa töitä. Vahva työn imu saattaa siis olla haitallista, koska se kuormittaa työntekijöitä liikaa. (Cipd 2016.)

Työn imun negatiivinen puoli saattaa kuulostaa samalta kuin työholismi, mutta Hakanen sanoo, että työn imulla ja työholismilla on selkeät erot. Henkilö, joka kärsii työholismista ei pysty lopettamaan työtarkoan ja kuormittaa itseään aivan liikaa. Hän myös tekee sen omasta tahdostaan, ilman minkäänlaisia vaatimuksia. Työholistille myöskään työ ei yleensä ole nautinnollista, vaan hän tekee sitä, koska itse vaatii työltään liikaa. Työn imua

kokeva saattaa tehdä jopa ylimääräistä työtä, mutta kokee työnsä palkitsevaksi ja myönteiseksi. Työn imussa työntekijällä on siis koko ajan positiivinen tunne omasta työstään, kun taas työholismissa työnteko on pakonomaista. (Hakanen 2011, 113–115.)

Merkityksellinen työ on todella tärkeää, sillä se on yksi tärkeimmistä tekijöistä työhyvinvoinnin edistämisessä. Työ on kuitenkin todella iso osa elämäämme, joten on tärkeää, että koemme tekemämme työn tärkeäksi. (Ekonomit 2020.) Myös Edenred (2020) sanoo työn merkityksellisyyden olevan todella tärkeää, sillä ihmiselle on tärkeää kuulua osaksi jotain tarinaa ja yhteiskunnallisesti tärkeää asiaa. Moni huippuammattilainen ei enää tavoittelekaan rahaa, vaan sitä että omalla työllä on merkitystä. (Edenred 2020.)

Järvisen mukaan työn merkityksellisyys saattaa syntyä ihmisille erilaisista asioista. Jollekin merkityksellisyys saattaa syntyä rahallisesta arvosta, koska hänen pitää pystyä elättämään oma perheensä, kun taas toiselle merkityksellisyys syntyy siitä, että saa tehdä töitä oman unelma-ammattinsa parissa. (Järvinen 2014, luku 5.6.) Työntekijän merkityksen tulisi kuitenkin kulkea käsikädessä yrityksen tavoitteiden kanssa. Jotta työntekijöiden ja yrityksen merkityksellisyys ja tavoitteet saadaan kohtaamaan, käydään kehitys- ja tavoitekeskusteluja. (Kehusmaa 2011, 114.)

Työn merkityksellisyydestä voidaan myös käyttää toista termiä, joka on työn mielekkyys. Useimmiten työn mielekkyys syntyykin siitä, jos työ on henkilölle merkittävää. On kuitenkin hyvä pysähtyä ajattelemaan välillä sitä, mikä itselle on tärkeää omassa työssään. Jos tietää vastauksen tähän luo se työlle mielekkyyttä ja tätä kautta työntekijä voi paremmin omalla työpaikallaan. (Hakanen 2011, 26, 28.) Myös (Suomenterveysministeriö s.a.) sanoo että työhyvinvointi luodaan mielekkäällä työllä, johon kuuluu myös terveellinen ja turvallinen työ.

2.8 Kuinka itse voi vaikuttaa omaan ja muiden työhyvinvointiin

Jokaisen työntekijän tulisi kiinnittää huomiota omaan hyvinvointiinsa ja jaksamiseen työpaikalla. Tekstissä on jo aikaisemmin mainittu siitä, että työhyvinvoinnista huolehtiminen ei ole pelkästään työnantajan vastuulla vaan myös jokaisen meistä itse tulee panostaa siihen. Omalla käytöksellään pystyy myös vaikuttamaan muiden hyvinvointiin työpaikalla. Se että on hyvä kaveri omille työkavereilleen vaikuttaa jo paljon. Ihminen, joka on aidosti kiinnostunut muiden asioista välittää sellaista signaalia, että hän välittää muista ja samalla parantaa ilmapiiriä. Työntekijät pystyvät antamaan itsestään eniten irti silloin kun he pitävät huolta itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan. Työntekijän olisi siis hyvä esimerkiksi

harrastaa vapaa-ajalla jotain ja olla läheistensä kanssa, koska silloin mieli irtautuu työasioista ja pääsee lepäämään. Jos mielessä pyörii vain koko ajan työasiat, keho uupuu loppujen lopuksi. (Duunitori 2021.)

Myös Keva (s.a) on sitä mieltä, että omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää. Omasta työhyvinvoinnista huolehtimilla ja jokapäiväisillä omilla valinnoilla varmistaa itselleen pitkän työuran ja samalla jaksaa arjessa paremmin. Keva (s.a) onkin listannut asioita, joita parantamalla oma työhyvinvointi paranee. Näitä asioita ovat omien voimavarojen vahvistaminen, työn imun löytäminen, liikunta, lepo, työyhteisön tuki ja oman osaamisen kehittäminen. (Keva s.a.)

Jokaisen meistä tulee vaikuttaa omaan työhyvinvointiimme ja onkin tärkeää, että huolehdimme omasta hyvinvoinnista sekä työpaikalla että kotona. Itsestensä huolehtimisen kulttuuri onkin hyvä luoda omalle työpaikalle. Itsensä huolehtimisella tarkoitan asioita, joita ihmiset tekevät pysyäkseen terveenä ja hyvässä kunnossa. Yleisempiä haittoja, joita syntyy, jos työpaikalla ei huolehdi omasta työhyvinvoinnista ovat stressi, loppuun palaminen, painon nouseminen ja verenpaineen nouseminen. Stressi on tila, joka meillä on käytännössä koko ajan kehossamme, mutta se on haitaksi vasta kun itse huomaamme sen ja alamme tuntea olomme epämiellyttäväksi. Stressiä pystyy kuitenkin opetella hallitsemaan ja olisikin hyvä, että työpaikalla suositeltaisiin opettelemaan hallitsemaan omaa stressiä ja suuntaamaan se oikeisiin asioihin. Toinen yleisimmistä haitoista on ylipaino ja kohonnut verenpaine. Yleisesti ottaen painon pudottaminen on monelle jo tavoitteena, mutta korkea verenpaine on edelleen ongelma. Molempia näistä asioista pystyy kuitenkin parantamaan helposti ruokavaliolla. Työpaikalle olisi hyvä saada luotua kulttuuri, jossa työntekijät esimerkiksi kertovat toisilleen terveellisiä reseptejä. Viimeinen yleisistä ongelmista on loppuun palaminen. Loppuun palamisen yleisin syy on epätasapainoinen elämä työn ja kodin välillä. Joustavat työajat ja vapaus soittaa työaikana omalle perheelleen on yksi tapa vähentää työntekijöiden loppuun palamista. (Lifeworks 2017.)

Tässä opinnäytetyössä on jo aikaisemmin mainittu psykologisesta pääomasta ja että se vastaa kysymykseen kuka olet tai mitä sinusta voi tulla tulevaisuudessa ja että se on osa omaa työhyvinvointia, mutta nyt siihen lähdetään perehtymään paremmin. Psykologinen pääoma vaikuttaa meidän omaan työmotivaatioomme, työntehoon ja työpaikkaan sitoutumiseen. (Paajaste 16.05.2017.) Myös Manka (2012,151–161) sanoo psykologisen pääoman vaikuttavan suorittamiseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Mankan mukaan psykologinen pääoma voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen, jotka ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus. Toivo on asia, jonka avulla ihminen asettaa itsellensä tavoitteita ja uskoo pääsevänsä niihin. Henkilö, joka on toiveikas oikein, nauttii haastavista

tavoitteista, sillä hän nauttii niiden saavuttamisesta. Toiveikas ihminen tarvitsee kuitenkin itsenäisyyttä työntekoon ilman rajoja. Optimismi osana psykologista pääoma taas saa ihmisen uskomaan siihen, että asiat tulevat olemaan hyvin, mutta kuitenkin realistisella tavalla. Hän ei oleta asioista liikoja, mutta uskoo niiden toteutuvan. Optimistien vahvuutena onkin realismi ja joustavuus työpaikalla. Sitkeys psykologisen pääoman osa-alueena on tärkeä, sillä se kertoo henkilön periksiantamattomuudesta ja joustavuudesta. Henkilö, joka on sitkeä ei suostu luovuttamaan asioissa vaan yrittää aina uudestaan niin kauan, kunnes onnistuu. Itseluottamuksella tarkoitetaan sitä uskoa mikä ihmisellä on suorittaa oma tehtävänsä mikä hänelle on annettu. Henkilö, jolla on hyvä itseluottamus, on yleensä tavoitteellinen ja asettaa itsellensä haastavia tavoitteita. Haastavampien tavoitteiden ansiosta henkilö oppii myös helposti uutta. (Manka 2012, 151–161.)

On tärkeää huolehtia omasta työhyvinvoinnista, mutta myös omalla käytöksellä pystyy vaikuttamaan muiden työhyvinvointiin. Olemalla kiva omalle työkaverille vaikuttaa jo paljon. Työhyvinvoinnista on tärkeää huolehtia, sekä työ-, että vapaa-ajalla. Jos työhyvinvoinnista ei huolehdi saattaa se johtaa stressiin tai loppuun palamiseen. Omasta työhyvinvoinnista huolehtimalla varmistaa itselleen pitkän työuran ja jaksaa arjessa paremmin. Psykologinen pääoma on asia mikä vastaa siihen kuka olet ja mikä sinusta voi tulla tulevaisuudessa. Psykologisen pääoman neljä osa-aluetta ovat toivo, optimismi, sinnikkyys ja itseluottamus.

2.9 Työhyvinvoinnin kuormittavat tekijät

Asiat, jotka kuormittavat työhyvinvointia voidaan jakaa kahteen osaan. Nämä kaksi osaa ovat psyykinen kuormitus ja sosiaalinen kuormitus. Psyykinen kuormitus liittyy itse työhön ja sen sisältöön, kun taas sosiaalinen kuormitus liittyy sosiaalisiin tapahtumiin työpaikalla. Näistä voidaan käyttää myös yhdessä termiä psykososiaalinen kuormitus, johon sisältyy kaikki edellä mainittu. (Työterveyslaitos s.a.)

Psyykinen kuormitus muuttuu haitalliseksi, kun se alkaa olemaan jatkuvaa. Kuormitus voi olla joko ali- tai ylikuormitusta. Ylikuormituksella tarkoitetaan sitä, että työntekijä joutuu tekemään liikaa töitä ja aikaa töiden tekemiselle on liian vähän. Liian vähäinen työn teko saattaa myös kuormittaa työntekijää. Vähäisestä työn teosta johtuvaa kuormitusta kutsutaan alikuormitukseksi. Alikuormitus voi johtua esimerkiksi liian helposta tai yksinkertaisesta työstä, jossa työntekijä ei saa ollenkaan haasteita. (Työturvallisuuskeskus 2015, 6.) Sosiaalinen kuormitus taas on haitallista silloin kun työntekijällä on sosiaalisia haasteita

muiden työntekijöiden kanssa tai hänet laitetaan tekemään yksin töitä. (Työturvallisuuskeskus s.a.) Liiallinen psyykkinen tai sosiaalinen kuormitus johtavat työntekijän stressaantumiseen ja sitä kautta loppuun palamiseen. (Future learn s.a.)

Stressi on työkykyä ja työhyvinvointia heikentävä asia, jota jokainen ihminen käsittelee eri tavalla. Toisilla stressi vaikuttaa enemmän psyykkiseen hyvinvointiin, kun toisilla taas fyysiseen hyvinvointiin. Molemmissa on kuitenkin se samaa, että se vaikuttaa negatiivisesti työntekijän työntekoon. Stressaantunut ihminen ajattelee usein asiat negatiivisella kannalla, jolloin hän myös kokee kaikki asiat negatiivisiksi. Negatiivinen ajattelu tapa taas laskee työmotivaatiota, ja tämän takia työt alkavat kasaantua, mikä johtaa siihen, että myös tekemättömien töiden määrä kasvaa. Tekemättömät työt puolestaan saavat työntekijän stressaantumaan lisää ja näin noidan kehä on valmis. Jokaisen meistä tulisi pystyä opettelemaan tunnistamaan itselleen tyypilliset stressin oireet ja tätä kautta yrittää välttää sitä. Stressin pystyy välttämään tasapainottamalla elämänsä työn ja vapaa-ajan välillä. Tärkeää on lepo ja oma-aika. (Nummelin 2008, 75, 76.)

On myös tärkeää, että stressistä pystytään puhumaan työpaikalla. Työpaikkakulttuurin tulisi olla sellainen, jossa työntekijät pystyvät sanomaan toiselle, jos huomaa tämän olevan stressaantunut. Työpaikkakulttuurista on myös tärkeää luoda sellainen, että työntekijä itse pystyy puhumaan muille omasta stressistään. (Lifted s.a.)

Hoitamaton stressi johtaa loppujen lopuksi loppuun palamiseen. Loppuun palamisella tarkoitetaan vakavaa henkistä uupumustilaa. Loppuun palaneella henkilöllä on vaikeuksia käsitellä pieniäkin stressi tilanteita ja tämä on koko ajan väsynyt. Asia millä työntekijöiden loppuun palamista voidaan välttää, on työnantajan tuki. On tärkeää muistaa antaa työntekijälle positiivista palautetta ja motivoida heitä, jottei loppuun palamista tapahdu. (Nissinen 2012, 26–28.)

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena on selvittää asioita, jotka vaikuttavat hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvointiin ja mitkä asiat kuormittavat sitä. Tämän luvun tarkoituksena on kuvata tutkimusmenetelmää, jolla data on kerätty, kertoa haasteltavat henkilöt ilman henkilöllisyyttä, selittää haastattelun kulkua ja sitä, kuinka haastatteluiden sisältöä analysoitiin.

3.1 Kvalitatiivien tutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää esimiesten työhyvinvointia ja siihen liittyviä kuormittavia asioita ilmiönä. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi perusteista on ymmärtää ilmiötä, joten se sopii hyvin tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa selvittämään tutkimuskohteen käyttäytymistä ja sen tekemiä päätöksiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat henkilöt tai kohde valitaan harkinnanvaraisesti. Joukko, jota kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan, ei ole niin suuri kuin kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavat henkilöt tulee valita harkinnan varaisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on silloin hyvä, kun tutkitaan esimerkiksi toiminnan kehittämistä tai sosiaalisia ongelmia. (Heikkilä 2014, 15.) Myös Holopaisen ja Pulkkisen (2013, 21–22) mukaan kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistot ovat usein suppeita ja sillä pyritään vastaamaan kysymykseen ”miksi?”, ”miten?” ja ”millainen?”.

Tutkimuksen henkilöiksi on valittu henkilöitä sekä hotelli- että ravintola-alalta. Tutkimukseen valitut henkilöt ovat myös työskennelleet osa pidempään esimiehenä kuin toiset, jotta työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin saadaan näkemys eroja. Tutkittavien henkilöiden tulee siis olla hotelli- ja ravintola-alalla töissä ja toimia esimiehenä tai olla toiminut kyseisellä alalla esimiehenä.

Puolistrukturoidun ja strukturoidun haastattelun välillä on se ero, että strukturoidussa haastattelussa sekä kysymykset että vastaus vaihtoehdot ovat haastateltavalle valmiiksi tehtyt ja haastateltavan tulee valita vaihtoehto, joka on lähinnä hänen omaa mielipidettään. Puolistrukturoidussa kysymykset ovat kaikille samoja, mutta valmiit vastaukset puuttuvat ja kysymysten järjestys voi muuttua. (Spoken 2017.) Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun haastattelun erona strukturoituun haastatteluun on se, että kysymyksiä ei tarvitse esittää kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä vaan niiden paikkaa voidaan vaihtaa. (Hirsjärvi & Remes & Saajavaara & Sinivuori 2010, 208.) Haastatteluiden avulla on siis mahdollisuus

saada käsitys siitä, mitkä asiat vaikuttavat hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvointiin.

Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua haastattelumenetelmänä. Haastattelun kysymykset ovat valmiiksi mietittyjä, mutta niiden järjestystä voidaan muuttaa haastattelun aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 201.) Haastateltaville esitettiin haastatteluiden aikana muutamia tarkentavia lisäkysymyksiä, jotta alkuperäisiin kysymyksiin saatiin tarpeeksi kattavia vastauksia. Haastattelun kysymykset lähetettiin kaikille haastattelun vastaaville etukäteen. Näin haastateltavilla on mahdollisuus valmistautua kysymyksiin ja vastaukset tulevat olemaan mahdollisesti laajempia. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastattelun muodossa. Hirsjärven ym. (2010, 206) mukaan haastattelulla on myös omat haittansa, sillä haastateltava voi kokea esimerkiksi haastattelutilanteen uhkaavaksi ja antaa tämän takia erilaisia vastauksia. Haastateltavat henkilöt saattavat siis kertoa haastattelu tilanteissa eri asioita kuin jossakin toisessa tilanteessa.

3.2 Tutkimuksen haastateltavat henkilöt

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli keskittyä vain hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvointiin, joten myös aineisto koostuu näiden henkilöiden vastauksista. Esimiehiltä haluttiin saada haastatteluissa tietoa siitä, kuinka he itse kokevat oman työhyvinvointinsa olevan hoidettu ja mitkä asiat vaikuttavat esimiesten työhyvinvointiin hotelli- ja ravintola-alalla. Tällä tavoin pyrittiin saamaan vastauksia opinnäytetyön päätavoitteeseen, eli löytää asioita, jotka vaikuttavat hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvointiin ja mitkä asiat kuormittavat sitä. Myös alatavoitteisiin, eli asioihin mitkä kuormittavat esimiesten työhyvinvointia ja kuinka työhyvinvoinnin kuormittavia tekijöitä voitaisiin vähentää, sekä millaiseksi hotelli- ja ravintola-alan esimiehet kokevat työhyvinvointinsa pyrittiin saamaan kuva haastatteluiden avulla.

Kaikilta haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin halukuutta haastatteluun ja kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluun vapaaehtoisesti. Haastatteluun pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon hotelli- ja ravintola-alan työntekijöitä erilaisissa esimies asemissa, jotta haastatteluista saataisiin mahdollisimman laajoja. Haastatteluihin osallistui lopulta kuusi henkilöä. Haastateltavien henkilöllisyys turvattiin pitämällä henkilöiden nimitiedot poissa haastatteluissa. Haastatteluissa mainituiden yritysten nimet on myös sensuroitu pois, jottei haastateltavia henkilöitä pysty tunnistamaan sitä kautta. Tutkimuksen kannalta kaikki tarpeellinen kirjattiin ylös, mutta samalla suojaten haastateltavien anonymiteettiä.

Tutkimuksen haastateltavista henkilöistä viisi oli ennestään tuttuja tutkijalle. Tämä saattaa vaikuttaa tutkimukseen siten että ennalta tutut henkilöt vastaavat rehellisemmin ja suoremmin, kuin henkilöt, jotka eivät ole ennestään tuttuja. Kaikkiin haasteltaviin otettiin yhteyttä WhatsApp viesti sovelluksen avulla ja kysyttiin ovatko he halukkaita osallistua haastatteluun.

Taulukko 1. Haastateltavien tiedot

Nimitys tässä työssä	Sukupuoli	Esimiehenä olo vuodet	Työnimike
N1	Nainen	9 vuotta	Hotellin vastaanoton vuoropäällikkö
N2	Nainen	20 vuotta	Ravintolan hovimestari
N3	Nainen	8 kuukautta	Ravintolan vuoropäällikkö
N4	Nainen	Yli 30 vuotta	Toimitusjohtaja ravintola-alalla
N5	Nainen	9 vuotta	Ravintolaryhmän johtaja
M1	Mies	9 vuotta	Hotellin vastaanottopäällikkö

3.3 Haastattelun kulku

Haastattelut pidettiin viikoilla 12 ja 13 välisenä aikana vuonna 2021. Haastattelut kestivät noin 15–30 minuuttia ja haastattelujen kesto oli keskiarvoltaan noin 20 minuuttia. Kolme haastattelua pidettiin kasvotusten ja kolme haastattelua pidettiin etänä hyödyntäen Zoom-, Teams- ja puhelinyhteyksiä. Haastattelut olisi ollut helpompi järjestää paikan päällä, mutta vallitsevan koronavirustilanteen vuoksi osa haastateltavista halusi pitää haastattelun etänä. Kaikille haastateltaville lähetettiin haastattelukysymykset (ks. liite 1) etukäteen, jotta haastateltavat pystyvät valmistautumaan niihin etukäteen.

Kaiken mahdollisen tiedon saamiseksi haastattelut äänitettiin puhelimeen ja tämän jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroinnissa ei kiinnitetty huomiota henkilöiden puhenopeuteen tai äänensävyyn, mutta kaikki sanat kirjoitettiin sana sanalta ylös. Litteroidun aineiston määrä on noin 25 sivua.

3.4 Sisällönanalyysi

Haastatteluista kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysimenetelmin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan menetelmää, jolla aineistoa on tavoitteena kuvata sanallisina menetelmin. Aineiston käsitteleminen aloitetaan sen pelkistämällä eli redusoinnilla. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, luku 4.4) Pelkistäminen aloitettiin tulostamalla litteroitu teksti, jotta sitä olisi helpompi käydä läpi. Tulostetut litteroidut tekstit käytiin läpi hyödyntäen värikyniä, jotta saman tyyppiset vastaukset saadaan helposti liitettyä toisiinsa. Pelkistämisen ja aineiston tarkasti läpi käymisen jälkeen ryhmiteltiin haastateltavien vastaukset haastattelu kysymysten alle käyttäen apuna Excel-taulukkoa (ks. liite 2). Tämän jälkeen aineistosta eroteltiin

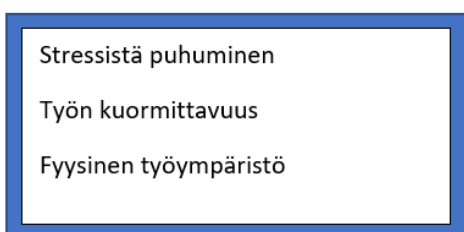
tutkimukselle tärkeät tulokset. Tärkeiden tulosten, jotka aineistosta eroteltiin, tulisi vastata opinnäytetyön pää- ja alatavoitteisiin.

4 Tutkimuksen tulokset

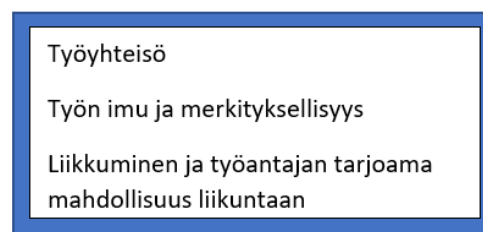
Haastateltavat esimiehet kertoivat mielenkiintoisia asioita siitä, kuinka heidän nykyisissä yrityksissään pidetään huolta heidän työhyvinvoinnistaan sekä siitä, kuinka he itse pitävät huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Kaikilla haasteltavilla oli kerrottavanaan mielenkiintoisia asioita mitkä vaikuttavat sekä positiivisesti että negatiivisesti heidän omaan työhyvinvointiinsa esimiesasemassa.

Alla oleva kuva havainnollistaa haastatteluissa eniten esille nousseet vahvuudet ja heikkoudet, jotka vaikuttavat esimiehen työhyvinvointiin hotelli- ja ravintola-alalla. Kuvassa näkyy kolme eniten mainittua asiaa, joissa oli heikkouksia ja vahvuuksia.

Heikkoudet



Vahvuudet



Kuva 2. Esimiesten työhyvinvoinnin vahvuudet ja heikkoudet

4.1 Työhyvinvointia suunniteltaessa esimiehet jäävät helposti välikäteen

Kolme haastattelevista koki, että esimiesten työhyvinvointia hoidetaan pääsääntöisesti melko huonosti haastateltavien henkilöiden yrityksissä, mutta tähänkin löytyy kuitenkin poikkeuksia. Suurimmaksi osaksi yrityksissä, joissa esimiesten työhyvinvointia hoidetaan huonosti, syyksi ilmenee se, että siihen ei panosteta ollenkaan tai taukoihin ei anneta mahdollisuutta.

” No ei sitä kyllä hoideta mitenkään erityisesti. Työnantaja panostaa siihen vaan sen pakollisen.”

” Esimiesten työhyvinvointia ei hoideta ja ravintolapäällikkö puhuu selän takana pahaa, jos esimerkiksi ottaa sairausloma. Myöskään taukoihin ei anneta mahdollisuutta, koska käytetään liian vähän työntekijöitä. Mä vuoropäällikkönä tingin omista taukojen saamisesta, jotta työntekijät pääsevät tauolle.”

” Myös meillä niin kuin monesti muualla niin huonosti. Esimiehet jäävät helposti siihen välikäteen, koska ne ei ole henkilökuntaa, eikä yritysjohtoa.”

Osassa yrityksissä esimiesten työhyvinvointia kuitenkin hoidetaan hyvin. Hyvin hoidetussa esimiesten työhyvinvoinnissa nousee esille esimiespäivät, joissa pyritään lisäämään yhteishenkeä, luoda yhteinen linja esimiehille ja käydä läpi tavoitteita. Myös esimiehenä koetaan tärkeäksi huolehtia työhyvinvoinnista, joka koskee sekä työntekijöitä että esimiestä itseään.

” Esimiespäiviä, jonka avulla pyritään lisäämään yhteishenkeä. Sitten on esimieskursseja, jossa käydään läpi tavoitteita, jotta olisi yhteinen linja.”

”Mä koen esimiehenä, että mulla on työkalut hoitaa tätä palettia, mikä liittyy muhunkin. Et joo kyllä se toteutuu meillä.”

4.2 Esimiehen omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen ja työnantajan kannustus siihen

Haastateltavien esimiesten kesken on selkeästi yleistä pitää huolta omasta työhyvinvoinnista sekä työpaikalla että työajan ulkopuolella. Viisi kuudesta haastateltavasta pitää siitä huolta sekä työ- että vapaa-ajalla. Tärkeiksi asioiksi nousee omasta työhyvinvoinnista huolehtimisesta puhuttaessa liikunta, terveellinen ruokavalio, työpäivien pituus, tärkeät ihmissuhteet ja se, että on työpaikalla oma itsensä. Mielestäni kaksi seuraavaa lainausta haastateltavilta kiteyttää hyvin sen, kuinka haastatellut esimiehet pitävät omasta työhyvinvoinnistaan huolta.

” Joo. Mä yritän pitää työpäivät sopivan mittaisina eli max 10 h. Mä pyrin myös pitämään kaks vapaapäivää viikossa. Sit mä pyrin olemaan ulkona, jotta mun fysiikka on kunnossa. Myös ystävät, perhe, matkustelu ja vapaa-aika auttaa pitämään huolta omasta työhyvinvoinnista.”

” Joo pidän. Mä koitan olla töissä oma itseni, etten vedä mitään roolia ja kuormita sillä itseäni. Sit mä lopetan aina ilta kuuteen mennessä työt ja yritän, keksii jotain muuta ajateltavaa. Esimiehellä työt ui sinne päähän vähän enemmän kun muilla. Sit mä käyn salilla, nään kavereita ja katon tv:tä. Mä koitan myös syödä terveellisesti.”

Vain yksi haasteltavista esimiehistä sanoi, ettei hänellä ole aikaa pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Hän kuitenkin yrittää pitää huolta siitä näkemällä kavereita, nukkumalla hyvin ja liikkumalla.

Yli puolella esimiehistä työnantaja kannustaa heitä liikkumaan. Työnantaja kannustaa esimiehiä liikkumaan erilaisten liikuntaan liittyvien tarjouksien kuten e-passin ja liikuntaedun avulla. Yhdessä työpaikassa työnantaja tarjoaa mahdollisuudeksi käydä uimassa ja heille ostettiin joululahjaksi lahjakortti, jonka pystyi käyttämään esimerkiksi hierontaan. Yhdellä työpaikoista järjestetään kaikille esimiehille liikunnallisia kursseja, mutta heillä on myös kursseja, jotka ovat suunnattu vain henkilöille, joilla on huonompi kunto.

” Työpaikalla on liikunnallisia kursseja. Ja sit on semmonen johon pääsee osallistumaan vaan henkilöt, joilla on huonompi kunto.”

Viimeiset kaksi esimiestä työskentelevät samassa yrityksessä ja heidän vastauksissaan on huomattavissa pientä eroavaisuutta. Toinen haastateltavista sanoo, ettei heillä työnantaja kannusta pitämään huolta fyysisestä kunnosta säästöjen vuoksi. Toinen esimiehistä puolestaan sanoo, ettei heille kannusteta pitämään fyysisestä kunnosta huolta, koska sitä ei tarvitse tehdä. Hän sanoo, ettei kannustinta tarvita, koska ihmiset ovat jo niin tietoisia oman fyysisen kunnan huolehtimisen tärkeydestä.

” Ei mitenkään. Aikaisemmin oli smartum käytössä, mutta sitten alettiin säästää ja niistä karsittiin.”

” Meil ei oo semmosta kannustinta. Ei tartte kannustaa, ku jengi on siit niin tietosia. Mä oon onnellisessa asemassa, ku mun ei tartte työnantajana alkaa piiskaamaan niitä.”

4.3 Esimiesten kokemuksia oman työyhteisön toimivuudesta

Esimiesten mielipide oman työyhteisön toimivuudesta jakautuu siten, että kolme haastateltavista kokee oman työyhteisön olevan todella toimiva ja kaksi puolestaan kokee, että työyhteisö toimii välillä, mutta välillä taas ei. Viimeinen haastateltavista sen sijaan kokee, ettei työyhteisö toimi ollenkaan.

Oman työyhteisönsä toimivaksi kokevat esimiehet nostivat vahvasti esille sitä, että työntekijöiden tulee olla toistensa kanssa kavereita ja samalla viivalla. Esimiehenä olo koetaan

enemmän suunnan näyttäjänä, joka valvoo ja vetää eteenpäin kuin veturi. Tärkeäksi koetaan se, että on kiva tulla töihin ja nähdä niitä omia työkavereita.

” Joo koen. Meillä on moderni työyhteisö, joka vaatii esimiehiltä enemmän. Me ollaan myös matalassa organisaatiossa, jossa ei oo niin vahvasti jaoteltu ketkä on esimiehiä ja ketkä ei. Esimiehenä olo on meillä enemmänkin sitä et antaa suunnan ja valvoo et se toteutuu. Muuten kaikki on aika samalla viivalla.”

Esimiehet, jotka sanoivat oman työyhteisönsä välillä toimivan ja välillä ei kokivat, että työyhteisössä eniten hiertää omilta esimiehiltä saadut epärealistiset tavoitteet, vuorovaikutuksen puute tai se, että osa ei halua opetella työpaikalla opetettavia asioita.

” Osa puhaltaa yhteen, mutta osa ei halua opetella asioista. Esimiesten kesken työyhteisö on neutraali, mutta vuorovaikutusta saisi olla enemmän, jotta tiimistä tulisi yhtenäinen.”

Viimeinen haastateltavista esimiehistä sanoo, ettei koe, että omalla työpaikallaan olisi olenkaan toimiva työyhteisö, sillä ravintolan ravintolapäällikkö puhuu muista selän takana pahaa ja osa esimiehistä ei käyttäydy kunnolla vaan käyttäytyy pikemmin kuin pikkulapset.

4.4 Stressistä puhuminen tuntuu olevan tabu

Stressistä puhuminen esimiesten kesken tuntuu olevan edelleen niin sanottu tabu, sillä suurin osa esimiehistä ei puhu muille omasta stressistään. Puolet haastateltavista esimiehistä koki, ettei voi ilmaista omaa stressaantumistaan ja että työt tehdään valittamatta. Kaksi seuraavaa lainausta haastateltavilta kuvaa hyvin sitä ajatusmaailmaa miten stressistä puhuminen nähdään.

” Mä en voi esimiehenä ilmaista mun alaisille, jos mulla on työpaineita tai stressiä. Enkä mä voi ilmaista sitä mun esimiehille. Se on vähän sillee et työt tehdään ja ollaan hiljaa.”

” Stressistä ei puhuta. Mul on semmonen fiilis et kyl pitää kestää koska meille maksetaan tästä ja se kuuluu meidän hommaan. Välillä oman esimiehen kanssa mut muuten ei.”

Kaksi kuudesta haastateltavista kertoi, että heillä puhutaan esimiesten kesken stressistä, mutta toisessa näistä ei uskalleta puhua omille esimiehille. Toisessa taas puhutaan ja tiedostetaan mistä stressi johtuu, mutta tiedostetulle asialle ei haluta tehdä mitään työnantajan toimesta.

Viimeinen haastateltavista kertoi, että heidän yrityksessään puhutaan esimiesten stressistä avoimesti ja sanoi että siinä pitää opetella puhumaan ihmisille eri tavoin, sillä kaikki ihmiset reagoivat stressistä puhumiseen eri lailla.

4.5 Esimiesten työympäristö vaihtelee

Kokemukset esimiehillä omasta työympäristöstään olivat todella vaihtelevia. Kaksi kuudesta haastateltavasta koki oman työympäristönsä todella hyväksi ja motivoivaksi. Toinen heistä sanoi, että uusien ravintola konseptien myötä työstä on tullut haastavampaa ja sitä kautta parempi työympäristö. Toinen haastateltavista taas sanoi, että kokee oman työympäristönsä kotoisaksi, koska työympäristö on siisti ja tietää missä asiat ovat.

Toiset kaksi haastateltavista esimiehistä sanoo oman työympäristönsä olevan motivoiva, koska työympäristö on vaativa, vaihteleva ja kansainvälinen. Kuitenkin molemmat esimiehet kokevat omassa fyysisessä työympäristössään olevan puutteita. Toisessa yrityksessä esimiehillä ei ole kunnollista konttoria, ja työt tehdään siellä missä on tilaa. Toisessa taas ruokatautot ovat olemattomia.

” Työympäristö on motivoiva, jos puhutaan psyykkisestä. Työ on vaihtelevaa ja työympäristö on kansainvälinen. Fyysisiltä puitteiltaan se on kuitenkin heikko. Meil ei oo kunnollista konttorii, joten työt koneella tehdään siellä missä on tilaa ja huonossa asennossa.”

” Mä tykkään, vaikka työympäristö onkin vaativa. Mun persoona on semmoinen et se tykkää siitä et on kova paine ja on monta osa-aluetta, mitkä pitää suorittaa. Työergonomian kannalta ei kuitenkaan ole hyvä. Ruoka tauot on olemattomia ja se on normaalia.”

Viimeiset kaksi esimiestä kokevat oman työympäristönsä huonoksi. Toinen esimiehistä sanoo, että fyysisiltä puitteiltaan työympäristö on ”ok”, vaikka kuitenkin työpaikan ulko-ovi on rikki ja tämän takia työpisteellä vetää. Myös rikkinäinen ulko-ovi aiheuttaa kuulemma stressiä, koska se on noloa asiakkaiden tullessa sisään. Toinen esimiehistä taas sanoo oman työympäristönsä olleen ikävä. Fyysiset puitteet olivat kuitenkin ihan hyvät.

” Ikävänä. Ketään ei jaksanut olla siellä ja kaikkien mielestä kaikki mitä tehtiin, oli ikävää. Fyysiset puitteet oli kuitenkin ok. Esimiehille annettu oma toimisto käyttöön.”

4.6 Esimiestyön tavoitteellisuus

Kaikille haastateltaville esimiehille on ainakin jossain vaiheessa annettu tavoitteet, mutta puolella esimiehistä niiden seuranta on kuitenkin heikkoa. Yksi haastateltavista esimiehistä kertoi, ettei hän saanut enää uutta tavoitetta, johon pyrkiä sen jälkeen, kun hän oli suorittanut työnsä tavoitteen.

” Joo. Esimiehille oli esimieskoulutus, jossa piti lukea kirja ja sen jälkeen suorittaa testejä. Tavoitteet oli myös selkeitä ja hyödyllisiä, mutta niitä ei seurattu.”

” Aluksi sille annettiin. Sen jälkeen, kun tavoitteet saavutettiin ei ollut enää uusia tavoitteita.”

Kaikilla loppuilla esimiehillä oli hyvin hoidettu oman työnsä tavoitteet. Kaikille heistä oli annettu selkeät tavoitteet ja niitä seurataan säännöllisesti. Yksi haastateltavista esimiehistä sanoi, että tavoitteet saattavat olla haastavia, mutta niiden saavuttamiseen annetaan selkeät ohjeistukset. Yksi haastateltavista esimiehistä toimii yrityksen toimitusjohtajana ja heillä tavoitteiden asettaminen ja seuranta hoidetaan hyvin.

” Joo koen. Toimitusjohtajana mulla on. Myös meidän esimiehillä on, sillä ne on mukana laatimassa budjettia. Me käydään myös joka viikko heidän kanssa läpi budjettia jotta tiedetään ollaanko tavoitteissa.”

4.7 Esimiesten työn merkityksellisyys syntyy vastuun kautta

Ensimmäistä kertaa koko opinnäytetyön aikana kaikilla haastateltavilla esimiehillä oli antaa pelkkää positiivista palautetta siitä, mikä tekee heidän omasta työstään merkityksellistä. Muutamalla haastateltavalla merkityksellisyys tuntui syntyvän samasta kuin mitkä ovat yrityksen tavoitteet ja tarkoitus eli asiakkaista, tuloksesta ja henkilökunnasta. Lopuilla haastateltavista työn merkityksellisyys kuitenkin syntyi siitä, että pääsee olemaan vastuussa ja ”johtamaan laivaa”. Myös se, että pääsi opiskelemaan kuinka olla parempi esi-

mies omille työntekijöilleen loi merkityksellisyyttä haastateltaville esimiehille. Muiden osaamisen nostaminen koettiin myös asiaksi, mikä tekee omasta esimiestyöstä merkityksellistä.

” Mun asemassa on iso juttu se että voi ohjata laivaa ja tehdä liikkeitä mihin suuntaa mennään, nii sitä kautta motivaatio lisääntyy.”

” Mun työstä merkityksellistä tekee se, että mä voin oppia ja opiskella olemaan parempi esimies mun alaisille.”

4.8 Esimiesten työn imu syntyy haasteista ja vastuusta

Haastateltavista esimiehistä kaikki muut paitsi yksi koki työn imua omaa työtänsä kohden. Tämä yksi, joka ei kokenut työn imua omaa työtänsä kohden sanoi, että se johtuu siitä, että hän on tehnyt samaa työtä jo liian pitkää ja kokee, ettei voi kehittyä siinä enää. Työn imu on siis kadonnut koska hän kokee, ettei voi kehittyä ja sen takia kokee työnsä kyllästyttäväksi.

Loput haastateltavista kokee työn imua omaa esimiestyötään kohden. Haastateltavat esimiehet sanoivat kokevansa, että vastuun saaminen ja sitä kautta onnistuminen sai tunteen vetoa heidän työtänsä kohden. Myös se, että työ on haasteellista, sai esimiehet tuntemaan työn imua omaa työtänsä kohden, koska silloin tuntuu siltä, että oppii koko ajan jotain uutta.

” Joo koin. Surullista sinänsä, koska puoliksi mä vihasin sitä työtä, mutta vastuu ja onnistumisen tunne sai mut haluamaan tehdä lisää.”

” Joo koen. Mä teen usein töitä 6 päivää viikossa. Se antaa myös paljon, koska se on haasteellista. Tuntuu koko ajan siltä et oppii jotain uutta. Myös verkosto kasvaa.”

4.9 Kaikkia esimiehiä kuormitti oma työ

Kaikki esimiehet sanoivat oman työnsä kuormittavan heitä, mutta suurinta osaa se kuormitti eri lailla kuin toista. Yhteiseksi linjaksi kolmella haastateltavalla löytyi se, että työ tuntuu kuormittavalta sen takia, että työpaikalla on niin hiljaista. Työ siis alikuormittaa näitä esimiehiä.

”Se on kuormittavaa, koska ei oo mitään tekemistä. Se on alikuormittavaa.”

Toinen syy miksi esimiestyö nostettiin raskaaksi, on ruokatauoista huolehtiminen. Yhdessä yrityksessä ruokatauoista huolehtiminen oli olematonta ja tämän takia haastateltava esimies joutui tinkimään omista ruokatauoista, jotta omat työntekijät pääsivät ruokatauolle. Haastateltava esimies sanoi myös, että ruokatauot eivät olleet oikeita taukoja, koska hän joutui koko ajan olla auttamassa omia työntekijöitään, vaikka hänellä olisi ollutkin tauko. Työntekijöiden osaamattomuus siis kuormitti esimiestä.

”Henkisesti se kuormitti ravintolapäällikön takia ja sen takia et mä vuoropäällikkönä huolehdin mun työntekijöiden ruokailuista sillee et mä en ite pitäny taukoo. Myöskin työntekijöiden osaamattomuus kuormitti.”

Kaksi viimeistä esimiestä sanoo, että kuormittavuus esimiehen työssä johtuu valtavista paineista ja haastavista tilanteista. Toinen heistä kuitenkin sanoo, että hän pitää siitä, että joutuu paineiden alle ja näin ollen joutuu tehdä työtä toisissaan. Toinen haastateltavista taas kokee, että on tärkeää pystyä nollaamaan työpäivän asiat illalla ja taito tähän nollaamiseen tulee iän ja harjoittelemisen myötä.

” Etenkin silloin ku niit haastavii tilanteita tulee joka puolelta, nii kyl mä koen et se silloin kuormittaa. Mä koen ite et siit pyörteest pitää päästä pois, ja sen oppii iän myöten, ettei ajattele enää illalla töitä. Se pitää vaa treenata.”

Vaikka kaikki esimiehet kokivat oman työnsä olevan kuormittavaa, niin silti valtaosa heistä koki myös, että oma työ on tasapainossa oman jaksamisen kanssa. Kolme haastateltavista sanoi, ettei ole koskaan kokenut työn ja oman jaksamisen olevan epätasapainossa. Yksi heistä sanoo, että tykkää siitä, kun on kiire ja joutuu olemaan paineen alla. Hänen mukaansa silloin tulee myös onnistumisia. Toinen taas nostaa esiin tärkeäksi esimiestaidoksi kyvyn järjestää aikaa itselleen ja pitämään paletti tasapainossa. Viimeinen haastateltavista, joka sanoi kokevansa oman työnsä olevan tasapainossa aina jaksamisen kanssa, perusteli sen siten, että hän kyllä jaksaa, mutta joku muu ei pakosti.

Kaikilla lopuilla esimiehillä oman työn liika kuormittavuus johtui hyvin samoista syistä. Syynä oli edellisen päivän iltavuorosta suoraan seuraavan päivän aamuvuoroon tuleminen, eli työntekijöiden yönunet jäivät liian lyhyeksi. Myös työntekijöiden puute ja osaamattomuus kuormitti esimiehiä.

” Välillä päivät on liian pitkiä ja sen takia yönunet jää lyhyeks. Myös työntekijöiden puute kuormittaa.”

” En koe. Työkuormaa oli liikaa, syynä oli se ettei saatu apua vaikka sitä pyydettiin.”

4.10 Esimiesten mukaan heidän työhyvinvoinninjohtamisensa on harvinaista

Kuten otsikko sanoo, haastateltavien esimiesten joukossa esimiesten työhyvinvoinnin johtaminen on harvinaista. Vain kahden esimiehen työpaikalla esimiesten työhyvinvointia johdetaan kunnolla. Toisessa yrityksessä tehdään esimiehille työhyvinvoinnin mittauksia kerran vuodessa, koska työnantaja haluaa tietää kyseissä yrityksessä, kuinka esimiehet voivat. Samassa yrityksessä koetaan myös tärkeäksi se, ettei yrityksessä ole vahvaa hierarkiaa ja silloin ihmiset oikeasti tietävät miten toinen voi. Toisessa yrityksessä, jossa esimiesten työhyvinvointia johdetaan, se tapahtuu yrityksen johtajan toimesta, mihin hän kuitenkin osallistuttaa esimiehet, koska he ovat isona osana työhyvinvoinnin toteutumista ja sen valvomista työpaikalla.

Mielenkiintoista lopuissa yrityksissä on se, että esimiesten työhyvinvoinninjohtamista ei oikeastaan ole. Yhden yrityksen mukaan esimiesten työhyvinvointia olisi helpompi johtaa, jos yritys olisi isompi ja siellä olisi valvontaa työhyvinvoinnille. Silloin esimiesten työhyvinvointiin liittyvät asiat olisivat kuulemma tavoitteellisempia. Mielenkiintoista myös näissä yrityksissä on se, että esimies, joka sanoo, ettei omalla työpaikalla ole juurikaan esimiesten työhyvinvoinninjohtamista työskentelee samassa yrityksessä kuin aikaisemmin mainittu henkilö, joka kertoo yrityksen johtajan osallistuttavan esimiehet siihen.

” Esimiesten työhyvinvointia ei johdeta ollenkaan. Yritys keskittyy enemmän työntekijöiden työhyvinvointiin.”

” Paljon paremmin voitaisiin hoitaa. Me olla niin pieni yksikkö et meil ei oo valvontaa työhyvinvoinnille. Valvonta tois siihen myös lisää tavoitteellisuuta. Se jää helposti siihen et tehää sitä sit ku on aikaa ja sit sitä aikaa ei koskaa oo.”

5 Pohdinta

Tämän luvun tarkoituksena on pohtia haastattelusta saatuja tuloksia. Haastattelusta saatujen tulosten avulla tehdään johtopäätöksiä ja johtopäätösten avulla annetaan kehitysehdotuksia koskien esimiehen työhyvinvointia hotelli- ja ravintola-alalla. Tässä luvussa pohditaan myös jatkotutkimusehdotuksia tälle opinnäytetyölle. Tärkeänä osana tätä lukua mietitään myös tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja sitä mitä itse opin samalla kun tein tätä opinnäytetyötä.

5.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia asioita, jotka vaikuttavat hotelli- ja ravintola-alan esimiesten työhyvinvointiin sekä mitkä asiat kuormittavat sitä. Alatavoitteita opinnäytetyössä oli kaksi ja niiden avulla oli tarkoitus saada selville asioita mitkä kuormittavat esimiesten työhyvinvointia ja kuinka työhyvinvoinnin kuormittavia tekijöitä voitaisiin vähentää. Toisena alatavoitteena oli selvittää millaiseksi hotelli- ja ravintola-alan esimiehet kokevat työhyvinvointinsa. Haastatteluiden avulla saatiin selville, kuinka esimiesten työhyvinvointia hoidetaan hotelli- ja ravintola-alalla. Haastatteluista saatujen tulosten mukaan esimiesten työhyvinvointia hoidetaan melko hyvin hotelli- ja ravintola-alla, vaikka toki parannettavaakin on vielä jonkin verran.

Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, ettei esimiehet puhu keskenään omasta stressistään, vaan se koetaan edelleen tabuksi. Lifted (s.a.) ja Mental health foundationin (s.a.) mukaan olisi kuitenkin tärkeää puhua omasta stressistään ja luoda työpaikalle kulttuuri, jossa siitä on helppoa puhua, sillä sen avulla pystymme parantamaan omaa psyykkistä hyvinvointiamme ja tätä kautta saamaan itsestämme enemmän irti. Tutkimuksen mukaan esimiehet kokevat edelleen, ettei stressistä tarvitse puhua työpaikalla, vaan työtehtävät tulisi suorittaa ilman että niistä valittaa.

Työympäristö koettiin esimiesten kesken olevan suurimmalta osin hyvää psyykkiseltä osalta, mutta puolet esimiehistä kuitenkin kokevat, että fyysisistä työympäristöä ei ole hoidettu työpaikalla kunnolla. Are (2013), Square (2016) ja Kehusmaan (2011, 113) mukaan fyysinen työympäristö vaikuttaa paljon työntekijän työhyvinvointiin ja suorituskykyyn. Tämän takia fyysiseen työympäristöön liittyvät asiat ovat ensimmäisten joukossa olevia asioita, joihin kannatta vaikuttaa. Haastateltavilla esimiehillä fyysiseen työympäristöön liittyviä asioita ei kuitenkaan olla korjattu, jolloin esimiehet joutuvat kärsimään tilanteesta. Haastateltavien esimiesten kesken esille nousi esimerkiksi rikkiäinen ulko-ovi, joka aiheuttaa noloja tilanteita ja stressiä. Myös työtilojen puute on olematon ja työtä tehdään käytännössä siellä missä on tilaa.

Haastateltavien esimiesten saadut työtavoitteet ovat suurimmaksi osaksi kunnossa, sillä viisi kuudesta esimiehestä kertoo tavoitteiden olevan kunnossa ja selkeitä. Kolme kuudesta esimiehestä kuitenkin sanoo, ettei annettuja tavoitteita uusita tai niitä ei seurata. Mankan (2012, 79–80.) mukaan tavoitteellisuus on tärkeää ja se on osana hyvinvoivaa organisaatiota ja sitä kautta työhyvinvointia. Tavoitteiden tulee myös olla selkeitä, jotta niitä on helppo seurata.

Työkuorman vaikutus haastateltavien esimiesten työhyvinvointiin on melko huolestuttava, sillä jokainen esimiehestä kokee työnsä olleen joskus kuormittavaa. Myös neljä kuudesta esimiehestä kertoo, ettei koe työn olevan aina suhteessa oman jaksamisen kanssa. Haastateltavia esimiehiä työ kuormitti sekä fyysisellä että psyykkisellä tasolla. Kehusmaan (2011, 113) mukaan on tärkeää, että työtä pystyy tekemään paikassa, jossa psyykinen ja fyysinen kuormitus ovat tasapainossa. Työterveyslaitoksen (s.a) mukaan työkuormitus muuttuu haitalliseksi silloin, kun se on toistuvaa, ja se voi näkyä joko yli- tai alikuormitukseksi. Haastateltavien esimiesten kuormittuneisuus johtui suurimmalta osin työn vaihtelevuudesta. Välillä työpaikalla on liian kiire, jolloin työ tuntuu ylikuormittavalta ja välillä työpaikalla toisaalta on liiankin hiljaista, jolloin työ tuntuu alikuormittavalta. Työn kuormittavuuteen vaikutti myös työntekijöiden puute ja osaamattomuus, sekä huonosti suunnitellut työvuorot.

Kuten jo aikaisemmin mainitsin, haastateltavien esimiesten työhyvinvointia hoidetaan hotell- ja ravintola-alla melko hyvin. Tämän takia haluan keskittyä nyt asioihin, jotka vaikuttavat positiivisesti haastateltavien esimiesten työhyvinvointiin.

Omasta työhyvinvoinnista huolehtimista ja liikunnan tärkeyttä ei voi liikaa korostaa ja myös haastateltavat esimiehet ovat sen ymmärtäneet. Gibsonin (2016) ja Työterveyslaitoksen (s.a.) sanookin että fyysisen eli liikunnan, oikeanlaisen ruokavalion ja riittävän unen avulla työntekijä jaksaa paremmin. Ilman näitä asioita työntekijän työhyvinvointi heikenee. Haastateltavat esimiehet sanoivatkin pitävänsä omasta työhyvinvoinnistaan huolta etenkin liikkumalla, näkemällä läheisiä, syömällä hyvin ja pitämällä työpäivät sopivan mittaisina. Myös työnantaja huolehtii pääosin hyvin esimiesten fyysisestä kunnosta. Työterveyslaitos (s.a.) sanookin että fyysinen toimintakyky on keskeisessä roolissa työntekijän työkyvykkyydessä ja tämän takia olisi tärkeää, että työntekijöiden elintapojen edistämiseen panostetaan. Myös Gibson (2016) sanoo että työpaikalle olisi hyvä luoda kulttuuri, jossa kannustetaan terveellisiin elämän tapoihin ja sen voi luoda esimerkiksi tarjoamalla liikuntaetua. Työnantaja huolehtii haastateltavien esimiesten fyysisestä kunnosta pääosin tarjoamalla heille erilaisia liikunnallisia etuja tai kursseja. Kaikilla näin ei kuitenkaan

ole. Kahden esimiehen työpaikalla liikuntaetua on tarjottu aikaisemmin, mutta se on lopetettu säästämisen vuoksi ja koska heidän mielestään työntekijöitä ei tarvitse kannustaa. Kuulemma esimiehet tällä työpaikalla ymmärtävät tarpeeksi hyvin liikunnan tärkeyden ja heitä ei tämän takia tarvitse kannustaa. Mielestäni kuitenkin tällöin työpaikalla kärsii terveellisten elämän tapojen kulttuuri, joka olisi hyvä luoda työpaikalle. Myöskin jos esimiehet yhtäkkiä lopettaisivat liikkumisen ja heidän työkykynsä alkaisi heikentyä tämän takia, olisiko yrityksen enää helppoa saada esimiehet pitämään huolta omasta fyysisestä kunnosta kannustimen avulla?

Haastateltavien esimiesten työpaikalla työyhteisö on pääosin toimiva. Mankan (2016, 132–133) mukaan toimivaa työyhteisöä pystyy vahvistamaan työntekijöiden välisellä vuorovaikutuksella ja luottamuksella toiseen. Myös Kehusmaa (2011, 116–117) sanoo että työyhteisö on toisiaan tukeva, jolla on yhteiset tavoitteet ja kaikki työskentelee niiden eteen. Pääosin esimiehet mainitsevatkin, että heidän työpaikoillaan työyhteisö on loistava sen takia että yritys on niin sanottu matalan kynnyksen organisaatio, jossa työntekijät ovat kavereita toistensa kanssa. Yksi esimiehistä jopa sanoo että hotelli- ja ravintola-alan suola on se, että töihin on kiva tulla sen takia että työyhteisö on niin loistava.

Työn merkityksellisyyden tunne ja työn imu ovat myös hyvässä kunnossa haastateltavien esimiesten kohdalla. Jokainen esimies kertoi kokevansa oman työnsä merkitykselliseksi ja vain yksi esimiehistä sanoi, ettei koe työn imua omaa työtänsä kohden. Mankan (2015, luku 4.2) mukaan työn imu ja merkityksellisyys ovat voimavaroja, jotka parantavat työntekijän työhyvinvointia. Järvinen (2014, luku 5.6) sanookin, että työn merkityksellisyys syntyy erilaisista asioista, jotka työntekijä kokee tärkeäksi. Haastateltavien esimiesten kesken merkittävimäksi asiaksi esimiestyössä nousi omille työntekijöille suunnan näyttäminen, uuden oppiminen ja sitä kautta sen opettaminen omille työntekijöille. Vastuun saaminen sitä kautta koettiin tärkeäksi ajatellen työn merkityksellisyyttä. Työterveyslaitoksen (s.a) mukaan työn imu on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä sen avulla työntekijä on aloitteellinen ja sitoutunut työpaikkansa. Hakanen (2011, 113–115) sanookin, että sanalla työn imu tarkoitetaan positiivista tunnetta omasta työstään. Haastateltavat esimiehet kokevat positiivisesti omaa työtänsä kohden, eli työn imua todella voimakkaasti. Työn imun tunne esimiehille syntyi työn haastavuuden ja johtamisen kautta. Työn haastavuuden koettiin tuottavan työn imua, koska silloin oppii koko ajan jotain uutta ja näkee oman työnsä jäljen. Myös työn imua syntyi johtamisen kautta.

Taulukko 2. Positiiviset ja negatiiviset vastaukset liittyen esimiehen työhyvinvointiin

Positiivisia vastauksia liittyen esimiehen työhyvinvointiin	Negatiivisia vastauksia liittyen esimiehen työhyvinvointiin
30	17

Mielenkiintoista haastatteluissa on lisäksi se, että suurin osa esimiehistä sanoi, ettei heidän työhyvinvointiaan hoideta tai johdeta, vaikka taulukosta 2 näkee ettei asia ole näin. Esimiesten työhyvinvointia hoidetaan haastateltavien henkilöiden yrityksissä suhteellisen hyvin. Kehityskohtia esimiesten työhyvinvoinnissa on, mutta silti se, että suurin osa vastaa, ettei heidän työpaikallaan huolehdita esimiesten työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta on liioittelua. Tarkkosen (2012, 74, 77) mukaan työhyvinvoinnin johtamiselle on selkeät raamit ja niitä tulee seurata. Virolainen (2012, 105–107) mainitsee myös, että on tärkeää työhyvinvoinnin johtamisen kannalta, että henkilöstö keskustelee toistensa kanssa ja että esimiehet on koulutettu pitämään huolta työhyvinvoinnista. Mielestäni esimiesten näkemys siitä, ettei heidän työhyvinvointiaan hoideta, johtuu siitä, ettei heitä osallistuteta hoitamaan työpaikan työhyvinvointia. Toinen vaihtoehto voi olla se, että heille ei ole annettu selkeitä tavoitteita työhyvinvoinnin huolehtimiseen.

5.2 Kehittämisehdotukset

Haastatteluiden perusteella esimiesten työhyvinvointia hoidetaan melko hyvin hotelli- ja ravintola-alalla. Tämän takia kehitettäviä asioita ei ole paljon, mutta ne ovat silti asioita, joita olisi tärkeä lähteä kehittämään. Haastatteluiden perusteella suurimmat kehityskohteet ovat esimiesten kesken puhuminen stressistä, esimiesten fyysisen työympäristön parantaminen, tavoitteiden seuranta, työkuorma sekä sen vaikutus esimiesten jaksamiseen ja esimiesten osallistuttaminen työhyvinvoinnin suunnitteluun.

Haastateltavat esimiehet sanoivat, että heillä on puutteita fyysisessä työympäristössä liittyen työpisteisiin ja mm. rikkinäiseen oveen, joka aiheuttaa stressiä, koska se koetaan noloksi. Nämä asiat ovat kuitenkin suhteellisen helposti korjattavissa. Esimiehille pitäisi luoda kunnolliset työpisteet, joissa heidän on helppo ja hyvä työskennellä. Työpisteiden viihtyvyys ja toimivuus on usein helposti korjattavissa ja korjaustoimenpiteet vähentävät esimiesten stressiä.

Toinen asia, jota olisi hyvä kehittää, jotta esimiesten työhyvinvointi olisi parempaa on tavoitteiden seuranta. Tavoitteita asetettiin haastateltaville esimiehille hyvin, mutta niiden seuranta oli vähäistä. Esimiehille on turhauttavaa saada tavoitteita, joita ei koskaan katsota läpi ja tarkastella kuinka niitä on saavuttanut ja mitä asioita voisi vielä omassa työssään parantaa. Esimiesten kanssa olisi hyvä käydä läpi tavoitteita, miten niihin päästään

ja miten niissä on onnistuttu. Seurannan avulla voitaisiin antaa vielä hyvää palautetta esimiehille, jos he ovat onnistuneet pääsemään tavoitteisiinsa. Jos he eivät ole onnistuneet tavoitteisiinsa pääsemisessä olisi heillä hyvä antaa neuvoja ja esimerkkejä, siitä kuinka tavoitteisiin päästään.

Työkuorma ja sen suhde oman jaksamisen kanssa oli myös huonoa, koska moni esimies koki oman työnsä olevan joko liian kiireistä tai hiljaista. Kiireellisyys monen esimiehen työssä ja sitä kautta aiheutuva ylikuormitus johtui siitä, ettei niin sanottuun ruuhkaa aikaan saatu lisää työntekijöitä, vaikka niitä pyydettiin. Esimiehille olisi hyvä siis antaa käyttöön sen verran työntekijöitä kuin he näkevät tarpeelliseksi, tietenkin hyvin perusteluin. Tällöin esimiesten kuormittuneisuus ei kärsi ja työn jälki on hyvin todennäköisesti parempaa. Pieni kiire on kuitenkin hyvä olla sillä muuten työnteko alkaa tuntua raskaalta, koska ei ole mitään tekemistä. Yksi esimiehistä sanoi että ”siltoin kun on paine nii, tulee onnistumisia”. Siltoin kun työpaikalla ei ole tekemistä saattaa esimies kärsiä alikuormituksesta. Alikuormituksen välttämiseksi kannattaa yrittää jaksottaa oma työpäivä, jonka avulla työpäivään tulee rytmi ja tätä kautta työ ei tunnu niin kuormittavalta.

Kaksi viimeistä kehitysehdotusta liittyy esimiesten kommunikointiin. Stressistä keskusteleminen on esimiesten välillä olematonta ja tähän pitäisi saada muutos. Olisi hyvä, että esimiesten välille luotaisiin työpaikkakulttuuri, jossa uskalletaan puhua avoimesti omista tunteista kuten stressistä. Tällöin asialle voitaisiin helpommin tehdä jotain, jos stressi on esimiestä haittaavaa. Työpaikan on myös tämän jälkeen helpompi ennalta ehkäistä asioita, jotka aiheuttavat esimiehille stressiä. Toinen asia, jossa esimiehet vaativat lisää kommunikointia etenkin työnantajan kanssa on ylipäättänsä työhyvinvointi. Haastateltavista esimiehistä neljä sanoi, ettei heidän työhyvinvointiaan johdeta tai hoideta kunnolla. Haastattelun tulokset kuitenkin osoittavat, että esimiesten työhyvinvointia hoidetaan pääasiassa melko hyvin. Esimiehiä kannattaisi pyrkiä siis osallistuttamaan työhyvinvoinnin suunnitteluun työpaikalla, jotta heidän käsityksensä omasta työhyvinvoinnistaan kasvaisi. Tätä kautta he ymmärtäisivät, miten ja millä tavalla heidän työhyvinvointiaan hoidetaan.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyössä nousi esille se, että moni esimiehistä kokee, ettei heidän työhyvinvointiaan hoideta, vaikka sitä oikeasti hoidetaan. Tähän asiaan voitaisiin lähteä tekemään jatkotutkimusta ja selvittämään paremmin mistä tämä johtuu.

Toinen mielestäni tärkeä aihe mitä olisi mahdollista lähteä tutkimaan tämän tutkimuksen avulla on se, että kuinka esimiesten työhyvinvointia hoidetaan muilla aloilla kuin hotelli- ja

ravintola-alalla. Tätä kautta saataisiin ymmärrystä muista aloista ja pystyttäisiin parantamaan omia heikkouksia toisten vahvuuksilla ja he pystyisivät parantamaan omien esimiestensä työhyvinvointia hotelli- ja ravintola-alan vahvuuksilla.

Mielestäni mielenkiintoinen sekä hyvä jatkotutkimus tälle työlle olisi myös se, miten esimiehen oma työhyvinvointi vaikuttaa muiden työntekijöiden työhyvinvointiin. Esimiehet ovat kuitenkin yrityksen niin sanottuja vetureita, joten heidän työhyvinvoinnillansa ja sitä kautta olemuksellaan on varmasti vaikutusta muiden työntekijöiden työhyvinvointiin. Olisi mielenkiintoista tietää, miten esimiehen olemus vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadulliselle eli kvalitatiiviselle tutkimukselle on tärkeää, että sen jokainen vaihe kuvailaan tarkasti ja kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2010, 268.) Tämän takia opinnäytetyössä on pyritty kuvailemaan tutkimuksen vaiheita ja tehtyjä ratkaisuja mahdollisimman tarkkaan, jotta lukijalla on selkeä käsitys koko ajan mitä työssä on tehty. Myös tutkimuksen haastattelut on kuvattu mahdollisimman tarkasti ja selkeästi. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua haastatteluihin ja antaa laajempia vastauksia. Suurin osa haastateltavista olikin valmistautunut haastatteluihin, mutta vastaukset joihinkin kysymyksiin olivat hyvin suppeita. Haastattelumenetelmänä käytetty puolistrukturoitu haastattelu osoittautui oikeaksi valinnaksi. Sen avulla pystyttiin esittämään haastateltaville kysymykset järkevässä järjestyksessä, jotta haastattelu eteni loogisesti. Jouduin haastateltavan roolissa esittämään haastateltaville muutaman kerran lisäkysymyksiä, jotta vastauksista saatiin tarpeeksi kattavia. Jotkut vastaukset jäivät suppeiksi vaikka lisäkysymyksiä esitettiin ja tämä saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen.

Haastattelukysymykset laadittiin haastatteluita varten tietoperustan valmistuttua. Haastattelukysymykset laadittiin hyödyntäen tietoperustaa, eikä niitä tämän takia yritetty edes muodostaa ennen tietoperustan valmistumista. Tietoperustan avulla luotujen kysymysten negatiivinen puoli on se, että jotkut termit olivat haastateltaville uusia ja tämän takia vastaukset saattoivat kärsiä. Vaikka haastattelukysymykset laadittiin melko myöhäisessä vaiheessa, jouduttiin niitä muokkaamaan muutama otteeseen, jotta kysymykset saatiin oikeaan muotoon. Tutkimukselle oli tärkeää, ettei haastattelukysymyksiin pystynyt vastaamaan pelkästään kyllä tai ei. Tällöin vastauksista saadaan enemmän tarinanomaisia ja vastaukset ovat luotettavampia, koska ne ovat perusteltuja. Kysymykset luotiin myös

melko samantyylikiksi ja aseteltiin järkevään järjestykseen, jotta haastateltavien olisi helppompaa jatkaa seuraavaan kysymykseen. Tällä tavoin haasteltavista pyrittiin saamaan kaikki mahdollinen tieto.

Aineisto oli mielestäni ehkä hieman liian suppea, mikä saattaa vaikuttaa opinnäytetyön tulokseen. Haastateltavia valitsin opinnäytetyötä varten yhteensä kuusi henkilöä, mutta silti aineistoa syntyi yhteensä vain 30 sivua. Uskon tähän vaikuttavan suppeat vastaukset, joista mainitsinkin aikaisemmin. Huolellisen litteroinnin avulla saatiin kuitenkin kaikki mahdollinen tieto haastatteluista tuotua esille lopputulosta varten.

5.5 Oma oppiminen

Kiinnostus opinnäytetyön aiheeseen eli työhyvinvointiin syntyi opintojen edetessä. Kiinnostuin henkilöstöhallinnosta toisen vuoden opintojeni aikana ja päätin kasvattaa tietämystäni aiheesta opinnäytetyön avulla. Haaga-Helian restonomi opinnoissa itsessään ei ollut kuin yksi kurssi liittyen henkilöstöhallintaan, mutta ollessani vaihto-opiskelijana Saksassa minulla oli useampi kurssi ja se kasvatti kiinnostustani alaa kohden. Opinnäytetyön alkuperäinen tarkoitus oli tehdä se toimeksiantona Glo Hotel Kluuville, mutta hotelli jouduttiin sulkemaan vallitsevan koronavirus tilanteen takia. Olisi ollut mielenkiintoisempaa tutkia vain yhden yrityksen tapaa suunnitella esimiesten työhyvinvointia.

Opinnäytetyötäni aloittaessa olin sitä mieltä, ettei esimiesten työhyvinvointia hoideta ollenkaan, koska olen työskennellyt monessa yrityksessä ja en ole koskaan nähnyt esimiesten työhyvinvointia hoidettavan. Olettamukseni osoittautui kuitenkin todella vääräksi. Huomasin opinnäytetyötäni tehdessä melko nopeasti, että esimiesten työhyvinvointia hoidetaan monesti samanlailla kuin muidenkin työntekijöiden. Eli kaikki työntekijät mukaan lukien esimiehet osallistutetaan työpaikan työhyvinvointiin.

Tietoperusta syntyi opinnäytetyöhän pitkäaikaisen työn tuloksena. Aluksi tietoperustaa oli todella vaikea lähteä hahmottelemaan ja saada siitä selkeää kokonaisuutta, koska tietoperusta tuntui koko ajan olevan levällään. Aihealueet alkoivat kuitenkin tietoperustan edetessä muodostamaan selkeää kokonaisuutta, vaikka aiheita joutuikin välillä vaihtamaan tietoperustan edetessä. Tietoperustan kirjoittamisessa mielestäni opettavaisinta oli oikeanlaisten ja relevanttien lähteiden etsiminen. Myös pitkäjänteisyys ja luottaminen siihen, että kokonaisuus alkaa kasaantua kehittyä.

Jatko-opintojani ajatellen halusin tehdä opinnäytetyön mahdollisimman hyvin, ja tämän takia näin paljon vaivaa opinnäytetyön eteen. Asetin itselleni tavoitteeksi saada opinnäytetyön valmiiksi kevätlukukauden aikana, joten tein myös oman aikatauluni sen mukaan. Aikataulussani huonoksi mielestäni osoittautui se, että annoin itselleni jopa vähän liikaa aikaa, jonka takia opinnäytetyö tuntui välillä hajanaiselta kokonaisuudelta. Hajanaisen kokonaisuuden tunne syntyi siitä, että opinnäytetyötä ei tehty joka päivä ja seuraavan kerran kun sitä alettiin tekemään, tuntui opinnäytetyön tekeminen vaikealta, koska on jo ehtinyt unohtamaan mitä on viimeksi tehnyt. Pyrin kuitenkin koko opinnäytetyön ajattelemaan lopputulosta ja pitämään sen avulla kokonaisuuden kasassa. En ole aikaisemmin tehnyt vastaavanlaista tutkimusta, joten opin paljon näin laajan tutkimuksen tekemisestä ja siinä käytettävien prosessien teosta. Opin myös tutkimuksen aikana kohtaamaan haasteita paremmin ja ottamaan rakentavaa palautetta paremmin vastaan.

Koen että opinnäytetyöllä tulee olemaan hyötyä myös minulle tulevaisuudessa. Työtä tehdessä olen kasvanut opiskelijana ja ymmärtänyt kuinka aikatauluttaa projektit paremmin. Olen tyytyväinen aiheeni valintaan, vaikka aihe vaihtuikin vähän opinnäytetyötä tehdessä. Olisi ollut mielestäni vielä mielenkiintoisempaa pystyä tekemään opinnäytetyö toimeksiantona, jolloin tuloksia olisi pystynyt analysoimaan vain yhden yrityksen näkökannalta, eikä suurempana kokonaisuutena. Koen myös, että sain paljon lisää ymmärrystä ja tietoa koskien työhyvinvointia, minkä koen tulevan auttamaan minua myöhemmin toivottavasti opinnoissani tai esimiestehtävissä.

Lähteet

Are s.a. Työympäristö vaikuttaa työhyvinvointiin enemmän kuin palkka. Luettavissa: <https://www.are.fi/ajankohtaista/tyoymparisto-vaikuttaa-tyohyvinvointiin-enemman-kuin-palkka/>. Luettu: 21.12.2020.

Cipd 2016. A 'well-being vacuum' in workplaces is putting individuals' and business health at risk, says the CIPD. Luettavissa: <https://www.cipd.co.uk/about/media/press/wellbeing-jan-2016>. Luettu: 06.01.2021.

Coronaria 2019. Työn hallinta lisää työhyvinvointia. Luettavissa: <https://www.coronaria.fi/blogi/tyon-hallinta-lisaa-tyohyvinvointia/>. Luettu: 17.12.2020.

Duunitori 2021. Tiedätkö mitä tehdä, jos tarvitset apua tai uuvut töissä? Näin varhaisen tuen malli toimii. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/varhaisen-tuen-malli>. Luettu: 26.01.2021.

Duunitori 2018. Työhyvinvointi on yhteinen asia – näin sinä voit vaikuttaa omaan ja työyhteisösi työkykyyn Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohyvinvointi-nain-voit-itse-vaikuttaa> Luettu: 05.01.2021.

Edenred s.a. Mielekkyyys ruokkii työntekijöitä – 8 askelta työhyvinvointiin. Luettavissa: <https://edenred.fi/fi/mielekkyyys-ruokkii-tyontekijoita-8-askelta-tyohyvinvointiin/> Luettu: 28.01.2021.

Ekonomit 2020. Merkityksellinen työ tuottaa hyvinvointia. Luettavissa: <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/hyvinvointi/tyo/#52605219>. Luettu: 21.01.2021.

Future learn s.a. Positive and negative impacts of work on wellbeing. Luettavissa: <https://www.futurelearn.com/info/courses/introduction-to-work-and-wellbeing-at-work/0/steps/87902> Luettu: 02.02.2021.

Gibson 2016. 3 Ways to improve physical wellbeing in the workplace. Luettavissa: <https://www.thegibsonedge.com/blog/3-ways-to-improve-physical-wellbeing-in-the-workplace>. Luettu: 03.02.2021.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere.

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Bookwell Oy. Porvoo.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Saajavaara, P. & Sinivuori, E. 2010. Tutki ja kirjoita. Tammi. Hämeenlinna.
- International Labor Organization s.a. Workplace well-being. Luettavissa: https://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm. Luettu: 14.12.2020.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: käytännön opas. Talentum. Helsinki.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Kauppakamari. Helsinki.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki.
- Keva s.a. Heikentynyt työkyky. Luettavissa: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/oma-tyohyvinvointi/#32524179>. Luettu 05.01.2021.
- Kuntatyönantaja 2016. Luettavissa: <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2016/1/mista-voimaa-esimiehille>. Luettu: 05.02.2021.
- Lifted s.a. Työkaverin burn out: Mitä tehdä, kun kollega vaikuttaa uupuneelta? Luettavissa: <https://lifted.fi/blogi/tyohyvinvointi/tyokaverin-burnout/>. Luettu: 04.02.2021.
- Laine, N. 2009. Luja luottamus – Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Taurus media. Tampere.

- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Painosalama Oy. Turku.
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.
- Lifeworks 2017. Why self-care matters in the workplace. Luettavissa: <https://www.lifeworks.com/blog/self-care-matters-workplace/#> Luettu: 04.01.2021.
- Manka, M. 2015. Stressikirja. Talentum. Helsinki.
- Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki.
- Manka, M. 2012. Työnilo. Sanoma Pro. Helsinki.
- Manka, M. Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Tammerprint Oy. Tampere.
- Mental health foundation s.a. How to support mental health at work. Luettavissa: <https://www.mentalhealth.org.uk/publications/how-support-mental-health-work>. Luettu: 04.02.2021.
- Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.
- Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella – Miten estää myötätuntuupumina? Edita. Helsinki.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. SanomaPro. Helsinki.
- Paajaste, M. 16.05.2017. Psykologinen pääoma tukee muutoksessa. Barona. Luettavissa: <https://blog.barona.fi/psykologinen-paaoma-tukee-muutoksessa> Luettu: 27.01.2021.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum. Helsinki.
- Seppälä, E. & Cameron, K. 2015. Proof that positive work cultures are more productive. Harvard Business Review.
- Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu: 12.12.2020.

Spoken 2017. Haastattelun lajityypit. Luettavissa: <https://spoken.fi/2180/>. Luettu: 10.03.2021.

Square 2016. 7 Key Factors for Workplace Well-Being. Luettavissa: <https://squareup.com/us/en/townsquare/7-key-factors-for-workplace-well-being> Luettu: 29.12.2020.

SSM-Population health 2017. Health and well-being at work: The key role of supervisor support. Elsevier. Luettavissa: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2352827316301793?to-ken=8A575AFEAFF55B94E44FBF54D2586A0E33D93A9D0A303095CC3C0C8CD1EB3B0FECD7E08671A11BF85FCD502DBF5ED1A0> Luettu: 16.12.2020.

Suomen mielenterveys ry s.a. Hyvää työilmapiiri vahvistaa työhyvinvointia. Luettavissa: <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia> Luettu: 30.12.2020.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. UNIPress. EU.

TTK 2010. Työturvallisuuskeskus. Työstä hyvinvointia. Luettavissa: https://ttk.fi/files/5624/Tyosta_hyvinvointia.pdf Luettu 17.12.2020.

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

Työterveyslaitos s.a. Stressi ja työuupumus. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyostressi-ja-uupumus/> Luettu: 02.02.2021.

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Luettu 12.12.2020.

Työterveyslaitos s.a. Elintavat ja työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/terveyden-edistaminen-tyopaikalla/elintavat-ja-tyohyvinvointi/> Luettu: 03.02.2021.

Työterveyslaitos s.a. Työhön liittyvä lainsäädäntö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyohonliittyva-lainsaadanto/> Luettu: 20.01.2021.

Työterveyslaitos s.a. Työn imu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Luettu: 06.01.2021.

Työturvallisuuskeskus. 2015. Työn henkisten kuormitustekijöiden hallinta. Luettavissa: http://ttk.fi/files/4660/Tyon_henkisten_kuormitustekijoiden_hallinta.pdf Luettu: 02.02.2021.

Työturvallisuuskeskus s.a. Psykososiaalinen kuormitus. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvalisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#86f91b5f. Luettu: 02.02.2021.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on demand. Suomi.

Vitaly works 2018. How to improve the physical wellbeing of employees in your workplace. Luettavissa: <https://vitalityworks.health/physical-wellbeing/> Luettu: 03.02.2021.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Työnimike?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt esimiesasemassa?
3. Miten esimiesten työhyvinvointia hoidetaan teillä ja koetko sen hyväksi?
4. Kuinka pidät huolta omasta työhyvinvoinnista? Kerro esimerkein.
5. Koetko että työpaikalla on toimiva työyhteisö? Millä tavalla se on mielestäsi toimiva / ei ole?
6. Puhutaanko työpaikalla avoimesti esimiesten stressistä ja kiireestä? Jos kyllä kerro esimerkein.
7. Kuinka työnantaja kannustaa pitämään huolta omasta fyysisestä kunnosta?
8. Millaisena koet oman työympäristön?
9. Koetko että omalle esimiestyöllesi on annettu selkeät tavoitteet? Koetko annetut tavoitteet hyödylliseksi?
10. Mikä tekee työstäsi merkityksellistä?
11. Koetko vetoa tai sitoutumista eli työn imua omaa työtäsi kohden? Jos koet niin minkälaisista?
12. Tuntuuko työsi joskus kuormittavalta? Jos kyllä, niin miksi ja millä tavalla se ilmenee?
13. Koetko että työkuormasi on suhteessa tasapainossa oman jaksamisen kanssa?
14. Miten kuvailisit esimiesten työhyvinvoinnin johtamista kyseisessä yrityksessä?

Liite 2. Haastattelun vastaukset kysymysten mukaan

Miten esimiesten työhyvinvointia hoidetaan teillä? No siis ei sitä kyllä hoideta mitenkään erityisesti. Työnantaja panosta siihen vaan sen pakollisen.	Pidätkö huolta omasta työhyvinvoinnista? Pidän. Mulla on mukana aina omat terveelliset eväät ja käyn salilla, jotta töissä oleminen on helpompaa.	Koetko että työpaikalla on toimiva työyhteisö? Se on vähän kaks pippurinen juttu. Osa puhallaa yhteen, mutta osa ei halua opetella asioita. Esimiesten kesken työyhteisö on neutraali, mutta vuorovaikutusta saisi olla enemmän, jotta tiimistä tulisi yhtenäinen.	Puhutaanko työpaikalla avoimesti esimiesten stressistä? Eikö kestää oo sellasta. Enemmän sen huomaa ku toinen on stressaantunut.
Esimiespäiviä, jonka avulla pyritään lisäämään yhteishenkeä. Sit on esimies kurssia, jossa käydään läpi tavoitteita jotta on yhteinen linja. Sit on esimiesten kehityskeskustelut, jossa luodaan jokaiselle henkilökohtaiset tavoitteet.	Joo pidän liikkumalla, olemalla kavereiden kanssa ja pitämällä mielen positiivisenä.	Joo koen. Mun mielest meil on hyvä porukka työkavereiden kesken. Omilta esimiehiltä tulee kuitenkin välillä epärealistisia tavoitteita.	Omien esimies kollegoiden kanssa puhutaan, mutta omat esimiehet eivät puhu.
Esimiesten työhyvinvointia ei hoideta ja ravintolapaalikkoo puhuu selän takana pahaas jos esimerkiksi ottaa sairastomaas. Myöskään tukihoito ei anneta mahdollisuutta, koska käytetään liian vähän työtekijöitä.	Mä yritän kuntoilla mahdollisimman paljon ja pitää itse huolta omasta fyysisestä jaksamisesta.	En koen. Ravintolapaalikkoo puhuu pahaas muista ja uusien työtekijöiden perehdyttämiseen ei keski-tyttö kunnolla. Osa esimiehistä ei myöskään halua käyttää kunnolla, vaan käyttäytyä kun lapset.	Joo puhutaan. Me tiedostetaan esimiesten kesken et on liian vähän työtekijöitä, josta tää stressi myös johtu. Asialle ei kuitenkaan koskaan tehty mitään vaikka se tiedostettiin.
Myös meillä niiku monesti muualla nii huonosti. Esimiehet jää helposti siihen väli käteen, koska ne ei oo henkilökuntaa eikä yritysjohtoa. Mä hoidan meillä esimiehen työhyvinvoinnista huolehtimisen ja mä hoidan sitä esimerkiksi antamalla niille vastuuta. Yritys tasolla meillä on kaikille henkilöstoeluna liikkumisen mahdollisuus. Sit meil on epävirallisia työy-päiviä.	Joo. Mä yritän pitää työpäivät sopivan mittaisina eli max. 10h. Mä pyrin myös pitämään kaks vapaapäivää viikossa. Sit mä pyrin olemaan ulkona, jotta mun fyysikkä on kunnossa. Myös ystävät, perhe, maikustelu ja vapaa-aika auttaa pitämään huolta omasta työhyvinvoinnista.	Joo koen. Meillä on moderni työyhteisö, joka vaalii esimiehitä enemmän. Me ollaan myös matalassa organisaatiossa, jossa ei oo niin vahvasti jaoteltu ketkä on esimiehiä ja ketkä ei. Esimiehenä olo on meillä enemmänkin sitä et antaa suunnan ja valvoo et se toteutu. Muuten kaikki on aika samalla viivalla.	Joo puhutaan. Pitää vaa muistaa puhuu siitä erilla eri ihmisille, koska kaikki ottaa sen eri tavalla. Pitää opetella miten toinen reagoi.
Meidän konsernissa panostetaan ja kannustetaan liikkumaan. Meil on erilaisia juoksukouluja ja meil on e-passi. Myös henkilökuntaedut no suuressa roolissa. Esimiesten työhyvinvointiin ei siis erityisesti panosteta.	Mul ei kyl oo siihen paljon aikaa. Mul nään kavereita yrittän nukkua hyvin ja liikkua.	Töyhteisö on musta loistava. Tää alan suola on se että on kiva tulla töihin ja olla näiden ihmisten kanssa. Esimiehenä näkee vähemmän ihmisiä, koska me tehdään yksin paljon töitä, mut me ollaan vahvasti osa työyhteisöä.	Ei. Mä en voi esimiehenä ilmaista mun alaisille, jos mulla on työpainetta tai stressiä. Enkä mä voi ilmaista sitä mun esimiehille. Se on vähän silte et työt tehdään ja ollaan hiljaa.
Mul on kolme kulmakiveä koskien työhyvinvointia. Ne on työyhteisö, työturvallisuus ja työterveys. Mä koen esimiehenä et mul on työkalut hoitaa tätä paletta, mikä liittyy muhunkin. Et joo kyllä se toteutuu meillä.	Joo pidän. Mä koitan olla töissä oma itseni, etten vedä mitään roolia ja kuormita sillä itseäni. Sit mä lopetan aina illa kuuteen mennessä työt ja yritän keksiä jotain muuta ajateltavaa. Esimiehellä työt ei sinne päähän vähän enemmän kun muilla. Sit mä käyn salilla, nsän kavereita ja katon tv:tä. Mä koitan myös syödä terveellisesti.	Joo on. Aikasemmin meil oli semmosii klikkejä mut ei oo enää. Ja se toimii sen takii et ne on kavereita keskenään. Esimiesten välillä se on myös tärkeää ette se toimi, koska me ollaan niitä vetureita. Se ei voi mennä silleen et kuskit tappelee.	Ei puhuta. Mul on semmonen fiilis et kyl pitää kestää koska meille maksetaan tästä ja se kuuluu meidän hommaan. Välillä oman esimiehen kanssa mut muuten ei.

B	C	D	E
Kuinka työnantaja kannustaa pitämään huolta omasta fyysisestä kunnosta?	Millaisena koet työympäristön?	Koetko että esimiestyösi on annettu selkeät tavoitteet?	Mikä työstäsi merkityksellistä?
Ei mitenkään. Aikaisemmin oli smartum käytössä, mutta sitten alettiin säästää ja niistä karsittiin.	Työympäristö on fyysisiltä puutteiltaan ok. Ulkoovi on kuitenkin rikki ja sen takia siinä vetää + se on nolo ja stressaava.	Aluksi sille annettiin. Sen jälkeen kun tavoitteet saavutettiin ei ollut enää uusia tavoitteita.	Asiakkaat ja se että tutustuu ihmisiin.
Työpaikalla on liikunnallisia kursseja. Ja sit on semmonen johon pääsee osallistumaan vaan henkilöt joilla on huonompi kunto.	Uusien ravintolakonseptien myötä, tullut lisää haastetta ja sen avulla parempi työympäristö. Tunne että työ antaa enemmän.	Tavoitteet on selkeät, mutta ne on välillä liian korkeat ja vaativat. Myös niiden seuranta on heikko.	Mun työstä merkityksellistä tekee se, että mä voin oppia ja opiskella olemaan parempi esimies mun alaisille. Myös asiakkaat tekee tästä tärkeää.
Työnantaja tarjosi työntekijöille liikuntaa, jos halusi käydä kuntosalilla.	Ikävänä. Ketaan ei jaksanut olla siellä ja kaikkien mielestä kaikki mitä tehtiin oli ikävää. Fyysiset puutteet oli kuitenkin ok. Esimiehille annettu oma toimisto käyttöön.	Joo. Esimiehille oli esimieskoulutus, jossa piti lukea kirja ja sen jälkeen suorittaa testejä. Tavoitteet oli myös selkeitä ja hyödyllisiä, mutta niitä ei seurattu.	Vastuun saaminen ja se et mä sain sen homman toimii. Eli vastuu ja onnistumisen tunne siinä.
Meil on mahdollisuus käydä wellness tunneilla, uimassa ja sit mä työnantajan edustajana ostin heille lahjakortin jolla voi ostaa esimerkiksi hieronnan.	Motivoivana, jos puhutaan psyykkisestä. Työ on vaihtelevaa ja työympäristö on kansainvälinen. Fyysisiltä puutteiltaan se on kuitenkin heikko. Meil ei oo kunnollista konttori, joten työt koneella tehdään siellä missä on tilaa ja huonossa asennossa.	Joo koen. Toimitusjohtajana mulla on. Myös meidän esimiehillä on, sillä ne on mukana laatimassa budjettia. Mä käydään myös joka viikko heidän kanssa läpi budjettia jotta tiedetään ollaanko tavoitteissa.	Asiakkaat, henkilökunta ja tulos.
Meillä on juoksu-koulu ja sit meillä on se e-passi. Siihen e-passiin kuuluu meillä vaan liikunta.	Mä tykkään, vaikka työympäristö onkin vaativa. Mun persoona on semmonen et se tykkää siitä et on kova paine ja on monta osa-aluetta, mitkä pitää suorittaa. Työergonomian kannalta ei kuitenkaan ole hyvä. Ruoka taudit on olemattomia ja se on normaalia.	Kyllä. Ne saattaa olla painostavia välillä, mutta meillä on ainakin selkeitä mitä vaaditaan ja miten se saavutetaan. Myös onnistumisen tasoa mitataan päivittäin.	Se et pysty vaikuttamaan moneen asiaan ja nostamaan muiden osaamista. Myös se että voi jättää jäljen ja tehdä makeita asioita.
Meil ei oo semmosta kannustintaa. Ei tarte kannustaa kukaan kukaan kukaan. Ei tarte kannustaa kukaan kukaan kukaan. Ei tarte kannustaa kukaan kukaan kukaan.	Tosi kotosana. Semmonen siisteys ja et tietää missä asiat on, luo turvallisuuden tunnetta.	Joo tulos vastaavana mul pitää olla. Kyl mä tartten tavoitteita ja ne tulee yleensä taholta. Mut sit operatiiviset tavoitteet on meidän omia ja niihin me luodaan omat tavoitteet ja ne on hyödyllisiä, jotta tiedetään mihin satsata. Yleensä taholta tulevat tavoitteet on mahdollista toteuttaa, mutta ne kovenee aina kun ne toteutuu.	Mun asemassa on iso juttu se että voi ohjata laivaa ja tehdä liikkeitä mihin suuntaa mennään, nii sitä kautta motivaatio lisääntyy. Sit sidosryhmät ja niiden kaa oleminen ja sitä kautta huomaa ku asiat osuu kohdalleen. Se tekee täst hommast mielekkästä.

B	C	D	E
Koetko työnimua omaa työtäsi kohden?	Tuntuuko työsi joskus kuormittavalta?	Onko työkuormasi suhteessa tasapainossa oman jaksamisen kanssa?	Miten kivaliisi esimiesten työhyvinvoinnin johtamista?
En oikeastaan. Mä on tehnyt niin pitkään et se imu on loppu. Koen et jos mä en voi kehittyä nii mä alan kylästy.	Se on kuormittavaa, koska ei oo mitään tekemistä. Se on alikuormittavaa.	Riippuvainen siitä kuinka työergonomia kulki. Jos oli ilta-amu vuoroja nii sillä oli suora vaikutus mitä jaksaa tehdä.	Ei sitä juurikaan ole. Tuuli kultailla omalta esimieheltä, siitä että käyn sailla vaikka polvi vähä aikaan sitten leikattu.
Joo koen myös näin monen vuoden jälkeen. Asiakkaiden ja työntekijöiden positiivinen palaute vetää mua puoleensa.	Tuntuu. Välillä on liian hiijaista ja välillä liian kiire. Me ei usein saada myöskään tarpeeksi työntekijöitä, vaikka pyydetään. Esimiestyö ei kuormita.	Välillä päivät on liian pitkiä ja sen takia yonnet jää lyhyeksi. Myös työntekijöiden puute kuormittaa.	Esimiesten työhyvinvointia ei johdeta ollenkaan. Yritys keskittyy enemmän työntekijöiden työhyvinvointiin.
Joo koin. Surullista sinänsä, koska puoliksi mä vihasin sitä työtä, mutta vastuu ja onnistumisen tunne sai mut haluamaan tehdä lisää.	Joo tuntuu. Fyysisesti se kuormitti, koska se oli seisoma työ ja siinä joutu nostelee painavia laatikoita. Henkisesti se kuormitti ravintolapääliikkönä takia ja sen takia et mä vuoropääliikkönä huolehdiin mun työntekijöiden ruokailuista sillee et mä en ite pitänyt taukoo. Myöskin työntekijöiden osaamattomuus kuormitti.	En koe. Työkuormaa oli liikaa, synn oli se ettei saatu apua vaikka sitä pyydettiin.	Esimiesten työhyvinvointia ei johdettu ollenkaan.
Joo koen. Mä teen usein töitä 6 päivää viikossa. Se antaa myös paljon, koska se on haasteellista. Tuntuu koko ajan siitä et oppii jotain uutta. Myös verkosto kasvaa.	Joo tuntuu. Siel saattaa olla niin hektistä ja sit ku on hiijaista nii sä et saa itestä mitään irti.	Oman joo, mutta monen muun pakosti ei.	Pajon paremmin voitaisiin hoitaa. Me olla niin pieni yksikkö et meil ei oo valtonta työhyvinvointia. Valvonta tois silhen myös lisää tavoitteellisuutta. Se jää helposti siihen et tehaä sitä sit ku on aikaa ja sit sitä aikaa ei koskaa oo.
100%. Mä elän ja hengitän tätä työtä varten. Mä on tosi työ orientoitu ja se on tärkeää et ne asiat mitä tehaä nii onnistuu. Työ on mulle arvosta tärkein.	Joo tuntuu. Täs työtäteväs on valtavat paineet ja paine siin mitä pitää tehdä. Ne isot panokset luo sitä kuormittuneisuutta. Hyvä puoli on se et tää on sesonki luonteinen työ. Eli sirtu ajetaan kovaa nii pitää tehdä tosissa.	No tavallaan joo. Mä tykkään siitä et on kiire ja pitää tehdä kovaa. Musta silloin ku on paine nii tulee onnistumisia.	Me tähään työhyvinvointi mittauksia kerran vuodessa. Me halutaan tietää miten esimiehet voi. Myös se et meil ei oo valvava hierarkiaa ja et sä tunnet ne ihmiset helpottaa tietämään miten ne voi.
Joo, kyl mul on hyvä fiilis mennä töihin. Kyl mä koen et mul on työtätevää mitkä vetää mua puoleensa. Eli niit mielekkäämpiä työtätevää on enemmän ku epämielittävää.	Joo tuntuu. Etenkin silloin ku niit haastavii tilanteita tulee joka puolelta, nii kyl mä koen et se silloin kuormittaa. Mä koen ite et siit pyörteest pitää päästä pois ja sen oppii län myöten ettei ajattele enää illalla töitä. Se pitää vaa treenata. Silloin ku mä kuormitun nii mä meen semmoselle autopilotille, mikä ei oo hyvä juttu.	Joo koen. Musta se on yks esimies taito et sä pystyt järjestää aikaa itsellesi. On tärkeää järjestää oma työ- ja vapaa-aika. Se paletti pitää saada tasapainoon.	Meillä työhyvinvointi suunnitellaan hotellin johtajan toimesta ja katsoo että se toteutuu. Esimiehet on osana tätä, koska me ollaan iso osa sitä et se tapahtuu.