

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVIN- VOINNIN KARTOITUS

Case: Yritys X

TEKIJÄ/T Henna Fränti
Teo Karvonen
MMA19SP

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Tutkinto-ohjelma Matkailu- ja ravitsemisalalan tutkinto-ohjelma	
Työn tekijä(t) Henna Fränti, Teo Karvonen	
Työn nimi Työntekijöiden työhyvinvoinnin kartoitus	
Päiväys 6.5.2022	Sivumäärä/Liitteet 54/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Työhyvinvointi on merkittävä trendi tämän hetken työmaailmassa ja se koskettaa jokaista. Työ on nykypäivänä olennainen osa ihmisen elämää ja sen vuoksi työntekijöiden työhyvinvointiin on panostettava. Hyvinvoiva työntekijä on innostunut työstään ja tämä näkyy positiivisesti yrityksen tuloksessa.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Yritys X työntekijöiden työhyvinvointia ja auttaa samalla toimeksiantajaa ymmärtämään työntekijöiden tilannetta työhyvinvoinnin kannalta. Tarkoituksena oli kartoittaa työhyvinvointia mahdollisimman tarkasti ja saada siitä perinpohjainen ymmärrys eikä luoda yleistettävää tutkimustietoa. Kartoitus tehtiin vastaamaan toimeksiantajan tarvetta selvittää työhyvinvoinnin tilaa, jotta sen avulla tunnistettaisiin tarvittavat kehityskohteet.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Työhyvinvoinnin kartoituksen tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluilla, joiden kysymykset käsittelivät työhyvinvoinnin teemoja, työntekijän kokemusta omasta työhyvinvoinnistaan, esihenkilötyötä ja työhyvinvoinnin johtamista. Teemahaastatteluista saatuja tuloksia analysoitiin teoriaan pohjautuen. Tuloksien pohjalta luotiin kuvia, jotka yhdessä haastatteluista poimittujen suorien lainauksien kanssa auttavat ymmärtämään tuloksia paremmin.</p> <p>Haastatteluista saatujen tulosten perusteella Yritys X:n työntekijöiden työhyvinvoinnissa oli vaihtelevuutta. Työhyvinvoinnin koettiin olevan kohtalaisella tasolla, koska työntekijät kokivat yksilöllisesti siihen vaikuttavat asiat. Oma merkityksellisyys työssä koettiin puutteelliseksi ja tähän vaikutti esimerkiksi kiitoksen puute. Työhyvinvoinnin kokonaisuus ei siis toteutunut kaikkien osapuolien yhteistyössä. Töihin lähteminen tuntui työntekijöistä kuitenkin hyvältä ja mielekkäältä.</p> <p>Kehittämisehdotuksina kaikkien osapuolten tulisi yhdessä kehittää ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia yrityksessä. Tässä tulisi myös kiinnittää huomiota työntekijöiden yksilölliseen kokemukseen työhyvinvoinnista sekä huomioida työntekijöiden erilaiset taustat. Yrityksen suureen henkilöstön vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa panostamalla esihenkilötyöhön ja työntekijöiden työhyvinvointiin.</p>	
Avainsanat Työhyvinvointi, esihenkilötyö, kahvilaympäristö, työntekijän työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services	
Degree Programme Degree Programme in Tourism and Hospitality Management	
Author(s) Henna Fränti, Teo Karvonen	
Title of Thesis Survey of employees' well-being at work	
Date 6.5.2022	Pages/Appendices 54/1
Client Organisation /Partners Agency X	
<p>Abstract</p> <p>Well-being at work is a significant trend in today's working world and it touches everyone. Work is an integral part of human life today and therefore the well-being of workers must be invested in workers' well-being at work. A well-being employee is enthusiastic about their work, and this is positively reflected in the company's result.</p> <p>The aim of this thesis was to survey the work-wellbeing of Agency X employees while helping the assignment to understand the workers' situation in terms of well-being at work. The purpose was specifically to survey the well-being at work as accurately as possible and gain a thorough understanding of it and not to create generalizable research data. The mapping was carried out to meet the sponsor's need to examine the state of well-being at work to identify the necessary development points.</p> <p>The thesis was carried out using a qualitative research method. The research data on wellbeing at work were collected through thematic interviews, whose questions dealt with themes of well-being at work, employee's experience of their own well-being at work, pre-employee work and wellbeing management. The results from thematic interviews were analyzed based on theory. Based on the results, images were created that, together with direct quotes extracted from interviews, help to better understand the results.</p> <p>Based on the results of the interviews, there was variability in the workplace wellbeing of Agency X employees. Well-being at work was perceived to be at moderate levels because employees individually perceived the issues affecting it. My relevance in the work was perceived as lacking and this was influenced, for example, by lack of thanks. The totality of well-being at work was therefore not realized with the cooperation of all parties involved.</p> <p>As development proposals, all parties should jointly develop and promote workers' well-being at work in the company. This should also pay attention to employees' individual experience of well-being at work and consider the different backgrounds of employees. A company's high staff turnover can be influenced by investing in pre-staff work and workers' well-being at work.</p>	
<p>Keywords</p> <p>Work-wellbeing, supervisory duties, employee's well-being at work, leadership of well-being at work</p>	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Toimeksiantajan esittely	6
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	6
1.3 Aiheen valinta ja opinnäytetyön rakenne	7
2 KAHVILA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ	8
3 TYÖHYVINVOINTI	10
3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä	10
3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet	11
3.2.1 Fyysinen työhyvinvointi	11
3.2.2 Sosiaalinen työhyvinvointi	12
3.2.3 Psykkinen työhyvinvointi.....	12
3.3 Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta.....	13
3.3.1 Työkyky	14
3.3.2 Työn imu	15
3.3.3 Työuupumus	16
4 ESIHENKILÖTYÖ.....	18
4.1 Esihenkilötyön määritelmä	18
4.2 Lähijohtaminen	20
4.3 Päivittäisjohtaminen	21
4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen	22
4.5 Esihenkilön mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin	23
4.6 Työhyvinvoinnin mittarit esihenkilön toiminnan tukena	23
5 TUTKIMUSMENETELMÄT	25
5.1 Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	25
5.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	25
5.2.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	26
5.2.2 Teemahaastattelu.....	27
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	36
8.1 Johtopäätökset	36

8.2 Kehittämissuositukset.....	41
9 POHDINTA	43
LÄHDELUETTELO.....	46
LIITE 1	52

1 JOHDANTO

"No ei se silleen välttämättä niinkun työssä näy mutta kyl mä oon aika loppu."

-Opinnäytetyön haastateltava

Astuessasi yritykseen, kykenetkö tulkitsemaan, mitä pinnan alla kytee? Yllä olevan lainauksen perusteella asiakas ei välttämättä voi tietää, millainen työhyvinvointi yrityksessä on, mutta työntekijät itse tuntevat ja saavat jonkinlaisen kuvan siitä heti työpaikalle astuttaessa. Hyvinvoiva henkilöstö on yrityksen yksi tärkeimmistä voimavaroista ja siihen panostaminen on erityisen tärkeää. Toimivaan työhyvinvointiin ei ole oikoteitä vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä.

Työllä on suuri rooli ihmisen elämässä ja se on myös keskeinen hyvinvoinnin lähde. Sen avulla saadaan rytmiä päiviin ja rutiinia arkeen. Jotta työ edistäisi työntekijän hyvinvointia, tulee työhyvinvoinnin olla kokonaisuudessaan kunnossa. Työhyvinvointia tarkastellaan usein liian kapeakatseisesti ja sen kuvitellaan olevan vain taukojumppaa tai yhteistyötä työterveyden kanssa. Jotta työ toimisi hyvinvoinnin lähteenä, on ymmärrettävä työhyvinvoinnin kokonaisuus ja siihen vaikuttavat tekijät.

Työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa panostaminen on erityisen tärkeää, sillä ilman työntekijöitä yrityksen on mahdotonta toimia. Kun työntekijä voi hyvin työssä, on hän tuottelias sekä luovempi. Tämän seurauksena myös yrityksen tulos on parempi. On siis ensisijaisen tärkeää keskittyä yrityksen työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa pelkän tuloksen seuraamisen sijaan.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajayritys esitellään tässä opinnäytetyössä nimellä Yritys X. Tarkempi esittely on poistettu julkaistavasta opinnäytetyöstä, koska toimeksiantaja pidetään anonyyminä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa Yritys X:n toimipisteen työntekijöiden työhyvinvointia ja antaa samalla toimeksiantajalle ymmärrys siitä, miten työntekijät itse kokevat työhyvinvointiinsa. Tämä opinnäytetyö on tehty vastaamaan toimeksiantajan tarpeeseen työhyvinvoinnin tilasta yhdessä toimipisteessä ja on siksi erittäin ajankohtainen. Toisena tavoitteena on myös kehittää omaa ammatillisuutta ja päästä hyödyntämään jo opittua käytännössä sekä tuomaan tutkimukseen esille myös omaa osaamista. Tarkoituksena on kartoittaa ainoastaan Pohjois-Savon toimipisteen työntekijöiden työhyvinvointia, sillä tämän toimipisteen työhyvinvointi tarvitsi eniten tarkastelua. Keskittymällä vain tähän yhteen toimipisteeseen saadaan perinpohjainen ymmärrys työhyvinvoinnin tilasta eikä luoda vain yleistettävää tutkimustietoa. Jos kartoitus tehtäisiin kaikista toimipisteistä yhdessä, kertoisivat tulokset työhyvinvoinnista vain yleisesti ja tarvittava syvällisempi tutkimus jäisi puuttumaan. Eri toimipisteiden välillä voisi olla suuriakin eroja, jolloin tutkimuksen tulokset eivät olisi olleet niin hyödyllisiä yhtä toimipistettä ajatellen. Resurssien ja ajan puutteen vuoksi tutkimuksen tekeminen koko konsernista olisi jäänyt niukaksi eikä se olisi näin ollen täyttänyt kunnolla toimeksiantajan toiveita.

1.3 Aiheen valinta ja opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön aihe rakentui toimeksiantajayrityksen työhyvinvoinnin tilanteen pohjalta. Aluksi aiheita oli monia ja tämä opinnäytetyö olisi voinut valita erilaisen suunnan, mutta loppujen lopuksi kartoitus työntekijöiden työhyvinvoinnista oli akuutein. Tämä on myös tärkeä aihe, sillä aiempaa tutkimusta ei ole tehty ja tämän perusteellisen kartoituksen jälkeen voidaan jatkaa syvällisempiä tutkimuksia saatujen tulosten pohjalta.

Opinnäytetyö etenee alkaen teoriasta siten, että aluksi kerrotaan yleisesti kahvilan toimintaympäristöstä, jotta saadaan käsitys siihen ja yleisesti matkailu- ja ravintola-alaan liittyvistä piirteistä. Tässä opinnäytetyössä käytetään matkailu- ja ravintola-alalle myös vaihtoehtoista käsitettä kahvilatoimiala. Se auttaa ymmärtämään alan kuvailua etenkin johtopäätöksissä. Työhyvinvointi on erittäin laaja käsite ja tässä opinnäytetyössä se on määritelty käyttäen käsitteitä, jotka ovat hyödyllisiä tutkimuksen kannalta. Luku työhyvinvoinnista sijoittuu kahvilan toimintaympäristön luvun alle, koska sen avulla myös ymmärretään paremmin valitut käsitteet. Työhyvinvointia kuvataan aluksi yleisesti ja tämän jälkeen työntekijän näkökulmasta, johon on liitetty työn imu, työkyky ja työuupumus. Kun työhyvinvoinnista on saatu syvällisempi käsitys, siirrytään esihenkilötyöhön, joka kuuluu tiiviisti työhyvinvointiin. Ensin avataan esihenkilötyön määritelmä, jonka jälkeen kerrotaan kahvilatoimintaympäristöön kuuluvasta lähi- ja päivittäisjohtamisesta. Tämän jälkeen kerrotaan työhyvinvoinnin johtamisesta ja sen apuvälineistä eli työhyvinvoinnin mittareista.

Teoriaosan jälkeen kerrotaan tutkimusmenetelmistä aluksi yleisesti ja sitten syvennytään opinnäytetyössä käytettyyn aineistonkeruumenetelmään haastatteluun ja siitä edelleen teemahaastatteluun. Näiden jälkeen perustellaan tutkimusmenetelmän valintaa ja tutkimuksen toteutusta. Näiden pohjalta voidaan esitellä tutkimustulokset, joista lopuksi tehdään johtopäätökset sekä annetaan kehittämisideoita. Opinnäytetyön lopussa pohditaan koko prosessia, jatkotutkimuksien mahdollisuutta, eettisyyttä sekä omaa ammatillista kasvua.

2 KAHVILA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Matkailu- ja ravintolapalvelujen toimiala on kasvussa oleva kotimainen ala, joka työllistää laajalti ympäri Suomea. Koronapandemian jälkeen tämä toimiala on alkanut uudelleen eheytyä sekä kukoistaa taantuma-ajan jäljiltä. Matkailu- ja ravintola-ala käsittää kattavan ja monipuolisen tarjonnan työn parissa suurista bisneksistä oman yrityksen perustamiseen sekä asiakaspalveluun ja itsenäisestä työstä tiimityöskentelyyn. Uramahdollisuudet eivät siis rajoitu vain ravintolaan ja majoitustoimintaan, vaan työpaikkojen kirjo on laaja. Tätä palvelutoimialaa ja sen työpaikkoja yhdistää vieraanvaraisuus, sillä siinä ollaan keskiössä tuottamassa elämyksiä sekä mukana luomassa asiakkaille elämän kohokohtia ja arjen iloja (MaRa Ry 2022).

Matkailu- ja ravintola-alalla vaihtuvuus on suurta verrattuna muihin aloihin, mikä johtuu siitä, että alan yritykset ovat pääosin melko pieniä ja suurin osa työntekijöistä on nuoria, esimerkiksi opiskelijoita, jotka tekevät töitä opiskelujen ohella. Tämän toimialan yksi kompastuskivi onkin heikko kannattavuus, jonka seurauksena solmitaan paljon osa-aikaisia työsopimuksia, keikkatyötä tai nollatuntisopimuksia. Kun tähän yhdistetään alan matala palkkaus, ymmärretään myös rekrytoinnin haastavuus. Haastetta luovat myös muut alan piirteet, kuten vaihtelevat työvuorot, työn fyysinen ja henkinen rankkuus, hektisyys sekä sesonkiluonteisuus. Rekrytointiprosessi itsessään on aina suuri kuluera. Kiire saada nopeasti uusia työntekijöitä voi kostautua ja näkyä negatiivisesti tuloksessa. Esihenkilön roolin tärkeys korostuu rekrytoinnissa ja vaihtuvuuden vähenemisessä, mutta tästä saadaan parempi käsitys luvussa neljä, jossa kerrotaan esihenkilötyöstä tarkemmin.

Koko ajan kehittyvä kahvilatoiminta kuuluu matkailu- ja ravintola-alaan. Kahvikulttuuri on osa suomalaista identiteettiä ja Suomessa juodaankin eniten kahvia maailmassa, mutta kahvilakulttuuri sen sijaan ei ole ainakaan vielä yhtä arvostettu. Kahvilakulttuurin juuret yltävät melko kauas, sillä Suomen ihan ensimmäinen kahvila, tai siihen aikaan tunnettu ”Kaffehus”, on rakennettu 1700-luvun puolivälissä Suomenlinnaan. Vuonna 1861 kahvila -sanana käyttö alkoi yleistyä ja niihin aikoihin Turkuun ja Helsinkiin avattiin ensimmäiset kahvihuoneet, jotka olivat vain ylemmän väestöluokan käytössä. Myöhemmin, kun sodan jälkeisestä elintarvikepulasta toivuttiin, ne kuuluivat aivan kaikelle kansalle (Toptaste toimitus 2018). Suomen kahvilakulttuuri on rikastunut vuosien varrella ja nykyään katukuvassa näkyy suurien kahvilaketjujen toimipisteitä, putiikkikahviloita sekä erilaisia trendikkäitä kahviloita. Eli tarjontaa on laidasta laitaan. Kahviloihin ei mennä ainoastaan nauttimaan kahvia vaan myös tapaamaan ystäviä ja viettämään aikaa. Kahvilassa käymisen pääkohta onkin sosiaalinen kanssakäyminen ja sen ylläpitäminen. Ihmisten pyytäessä toista kahville kanssaan on tarkoituksena esimerkiksi vaihtaa kuulumisia ja juuri olla sosiaalisessa kanssakäymisessä pelkän kahvin juonnin sijaan.

Suomessa kahvilatyöntekijöiden keski-ikä on nuorta, koska moni tekee työtä opintojen ohella ylläpitääkseen talouttaan ja valtaosa työsopimuksista on osa-aikaisia. Monille nuorille kahvila on hyvä ensityöpaikka ja kosketus työelämään. Hujon (2020, 16) mukaan kahvilaympäristöissä työskenteleviltä odotetaan hyvää paineensietokykyä sekä kykyä ottaa vastuuta. Riippuen sesongista ja kellonajasta voi kiire kasvaa ajoittain todella kovaksi.

Yksi kahvilan valttikorteista menestymiseen on sen sijainti ja tunnelma. Sisustuksella luodaan tunnelmaa ja erotutaan muista kahviloista. Pienet yksityiskohdat tai mukavat sohvut saavat asiakkaat palaamaan kahvilaan ja viettämään siellä sosiaalisia hetkiään. Kahvilan menestyminen niin taloudellisesti kuin houkuttelevana työpaikkana riippuu hyvin paljon siitä, millaisella sijainnilla kahvila on. Tyypillisesti asiakkaat eivät matkusta tietoisesti syrjäisemmälle seudulle kahvilan takia vaan voivat poiketa kahvilassa, mikäli se sijoittuu helposti saavutettavalle alueelle tai ovat kulkemassa paikan ohi esimerkiksi erilaiset kesäkahvilat. Myös työntekijöiden motivaatio työhön vaikuttaa kahvilan taloudelliseen menestymiseen, sillä jos työntekijä ei koe olevansa merkityksellinen on työntekijää myös vaikea motivoida parantamaan työtehoa paremman taloudellisen tuloksen varmistamiseksi.

3 TYÖHYVINVOINTI

Nykyään yksi puhuttavimmista työelämän termeistä on ehdottomasti työhyvinvointi ja siitä voidaan puhua myös trendinä. Työhyvinvointi on noussut esille etenkin ravintola- ja kahvilatoiminnassa ja siksi se on erittäin ajankohtainen asia. Työhyvinvointi koskettaa jokaista, mutta silti sen laajuus usein yllättää eikä kaikkia sen tekijöitä välttämättä tiedetä. Pahimmassa tapauksessa työhyvinvoinnin ajatellaan lisäävän kustannuksia, vaikka oikeasti siihen investoimalla lisätään tuottavuutta. Viisas työnantaja panostaa työhyvinvointiin ja ymmärtää sen arvon niin työyhteisön kuin työntekijänkin näkökulmasta. Työhyvinvointi ei kuitenkaan lankea ainoastaan esihenkilön tehtäväksi vaan jokaisella työntekijällä on oma roolinsa siinä. Työhyvinvointi on siis kokonaisuus, jossa tasapainotellaan monien tekijöiden välillä.

Tämän luvun tarkoituksena on avata työhyvinvoinnin käsitettä syvällisemmin ja myös tarkastella sitä työntekijän näkökulmasta. Selitettävät käsitteet ovat valikoituneet perustuen tutkittavan kahvilan toimintaympäristöön ja sitä kautta työhyvinvointiin. Jokaisella käsitteellä on tärkeä rooli ja ilman niitä tämä tutkimus kahvilan työhyvinvoinnin kartoituksesta ei kävisi järkeen. Alussa määritellään työhyvinvoinnin käsite melko yleisesti, koska tämän jälkeen käsitteen avaaminen muiden tekijöiden avulla on kokonaisvaltaisempaa ja selkeämpää. Työhyvinvoinnin määritelmää tukevat sen osa-alueet, jotka on tässä jaettu fyysiseen, sosiaaliseen sekä psyykkiseen työhyvinvointiin. Näiden käsitteiden jälkeen on luonnollista jatkaa työhyvinvointiin työntekijän näkökulmasta katsottuna, koska sen määritelmän kautta on helpompi lähestyä alaotsikoita työkyvystä, työn imusta sekä uupumuksesta. Ne konkreettisesti kirkkaammin tämän lähestymistavan kautta ja esimerkiksi vastaavat paremmin kysymyksiin ”Miltä töihin lähteminen työntekijästä tuntuu” ja ”Kokeeko työntekijä olevansa merkityksellinen työssään”.

3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä

Tarkkonen (2012, 13) kuvailee, että työhyvinvoinnin käsite on suhteellisen uusi sen alkaessa yleistyä vasta noin 1990-luvun puolessa välissä. Käsite on saanut laajempaa näkökulmaa, sillä nykyään huomioidaan koko työyhteisön toimivuutta eikä keskitytä ainoastaan yksilön huomioimiseen niin kuin ennen. Enää ei myöskään keskitytä vain sairauksien vähentämiseen vaan koko henkilöstön terveyden edistämiseen (Hesketh & Cooper 2019). Työhyvinvoinnin kehittyessä on myös ymmärretty, ettei sitä voida määritellä vain yhdestä näkökulmasta vaan se on monitulkinnallinen ja monen tekijän summa. Vuorovaikutussuhteet yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan välillä ovat vahvistuneet ja työntekijöiden persoona sekä oman elämän tekijät sovitetaan yhteen työhön kuuluvien tekijöiden kanssa. Työhyvinvointi on näin ollen kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi, jos työntekijän yksityisessä elämässä tapahtuu jotain ikävää, niin se vaikuttaa automaattisesti myös työssä jaksamiseen ja toimimiseen. Hyvän työhyvinvoinnin omaava yritys pystyy vastaamaan tällaisiin tilanteisiin tukemalla työntekijää ja parantamalla sitä kautta myös työhyvinvointia (Puttonen, Hasu, Pahkin 2016).

Työhyvinvoinnin tarkoituksena sekä tavoitteena on parantaa yrityksen tuloksellisuutta. Nämä saavutetaan helpommin, kun työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet ovat kunnossa ja työntekijä on halu sekä motivaatio työtä kohtaan. Hyvällä työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa henkilöstötyytyväisyyteen positiivisemmin ja samalla vähentää henkilöstön vaihtuvuutta, sairaslomia sekä tapaturmia. Myöskin

eläkekustannukset pienenevät, kun ihmiset viihtyvät työssä paremmin. Yksi suurimmista tekijöistä työhyvinvoinnin kannalta on se, että huolehtimalla ja panostamalla työhyvinvointiin myös asiakaspalvelun laatu ja asiakastyytyväisyys paranevat, koska hyvinvoiva työntekijä tekee parhaansa töissä ja toimii tuloksellisesti (Tampereen Yliopisto 2020).

Työhyvinvointi ei ole tilana pysyvä, vaan jokaisen ihmisen yksilöllisyys määrittelee sen, miten kokee oman työhyvinvointinsa. Työhyvinvoinnissa on siis yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Työhyvinvoinnista puhuttaessa aihe rinnastetaan helposti käsitteeseen henkinen hyvinvointi. Tämä luo harhakuva siitä, että työhyvinvointi syntyy ainoastaan psykososiaalisista tai psyykkisistä eli työhön tai työolosuhteisiin liittyvistä tekijöistä (Tarkkonen 2012, 21-22). Ihminen tulisikin nähdä kokonaisuutena, joka on fyysisen, henkisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin tasapainotila.

Harvard Business Review:n työhyvinvoinnin tutkimus (2018) osoittaa, että yli yhdeksän kymmenestä työntekijästä olisi valmis luopumaan osasta palkastaan, jotta työ olisi mielekästä. Eri ikä- ja palkkaryhmissä olevat työntekijät kokevat työhyvinvoinnin merkityksen niin tärkeäksi, että he olisivat valmiita maksamaan siitä. Työhyvinvointia tärkeänä pitävien työtyytyväisyys oli suurempi, minkä tiedetään korreloivan lisääntyneen tuottavuuden kanssa. Tutkimuksesta käy myös ilmi, että hyvinvoivat työntekijät suunnittelevat 69 prosenttia vähemmän todennäköisemmin irtisanoutuvansa työstään seuraavan kuuden kuukauden aikana. Hyvinvoivien työntekijöiden työsuhde on myös 7,4 kuukautta pidempi kuin työntekijöillä, joille työhyvinvointi ei ole niin merkityksellistä (Achor, Kellerman, Reece, Robichaux 2018).

3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

3.2.1 Fyysinen työhyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi on yksi näkyvimmistä työhyvinvoinnin osa-alueista ja siksi usein sen ajatellaan olevan myös ainut osa sitä. Se on kuitenkin vain pieni osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia muiden osien noustessa yhä suurempaan rooliin. Useimmille fyysinen työhyvinvointi tuo vain mieleen taukojumpat, mutta tänä päivänä sitä voidaan kuvata laajasti. Fyysiset työolot, työn fyysinen kuormitus, sekä ergonomia, kuten työskentelyasennot ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän fyysiseen työhyvinvointiin. Myös melu, työvälitteet, siisteys toimipisteellä sekä lämpötila kuuluvat fyysisiin työolosuhteisiin (Lempinen 2013, 4). Tavallisimpia kuormitustekijöitä fyysisessä työssä ovat hankalat työasennot, toistotyö, seisominen pitkään ja taakkojen käsittely, kuten kuorman purkaminen. Fyysinen kuormitus on kuitenkin erilaista eri ammattiryhmissä ja tästä syystä on vaikea määrittää sitä, millainen työ tai ammatti olisi fyysisesti raskaampi tai kuormittavampi kuin toinen (Laaksonen 2017).

Olipa työ mikä tahansa, perehdyttämisellä on tässäkin tilanteessa suuri vaikutus. Hyvällä perehdyttämisellä vältytään esimerkiksi tapaturmilta ja täten sairauspoissaoloilta (Koivuranta 2015). Samaan kategoriaan menee myös taukojen pitäminen ja niiden merkitys, sillä varsinkin fyysisistä työtä tekevät tarvitsevat niitä jaksakseen. Fyysistä työhyvinvointia tarkasteltaessa on myös hyvä huomioida työntekijällä tarpeelliset ominaisuudet sekä taidot. Näitä ovat esimerkiksi lihasvoima, keuhonhallinta, nopeus ja tarkkuus (Hesketh & Cooper 2019 8-12).

Motivaatiota sekä jaksamista työssä vähentää selkeästi huono fyysinen kunto ja epäterveelliset elämäntavat. Työntekijöiden hyvät elämäntavat korreloivat myös työssä jaksamiseen ja parempaan tulokseen. Panostamalla ergonomiaan, ravintoon, liikuntaan, uneen sekä palautumiseen pystytään huolehtimaan ja ylläpitämään fyysistä työhyvinvointia (Jukantupa 2015). Työntekijöille on myös järjestetty terveystarkastuksia sekä työterveyshuolto, joista saa tukea jaksamiseen ja apua esimerkiksi elämäntapojen uudistamisen kanssa.

Yksi merkittävä osa fyysistä työhyvinvointia on vuorotyö, mikä kuuluu kahvilatyöskentelyyn. Etenkin ylityöt ja ilta- sekä viikonloppuvuorot voivat olla todella kuormittavia eikä näitä tekeville jää myöskään niin paljon aikaa vapaa-ajalle. Esimerkiksi ihmissuhteet, harrastukset ja lepo voivat kärsiä. Tällöin vapaa-ajan ja työn yhdistämisen tärkeys horjuu, mikä vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Vuorotyön epäsäännöllisyys ja työvuorolistojen julkaisu vain lyhyen aikaa eteenpäin kuormittaa työntekijää entisestään ja voi tuntua haasteelliselta (Jukantupa 2015).

3.2.2 Sosiaalinen työhyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi merkitsee sitä, että työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja vuorovaikutus koko työyhteisön kesken onnistuu. Tällä tarkoitetaan sitä, että työkavereita on helppo lähestyä ja heidän kanssaan voi keskustella avoimesti työhön liittyvistä asioista (Hesketh & Cooper 2019 8-12). Työssä käyminen ja siitä selviäminen riippuu paljon työkavereista ja siksi heidän välisellensä tasa-arvolla ja luottamuksella on suuri rooli sosiaalisessa työhyvinvoinnissa. Työkavereihin tutustuminen henkilökohtaisella tasolla auttaa lähestymään heitä myös työhön liittyvissä asioissa. Yhdessä tekeminen ja yhteiset tauot ovat loistavia hetkiä tutustua työkavereihin paremmin ja edistää samalla työilmapiiriä. Usein työpaikoilla syntyy ystävyysuhteita ja nämä voivat lisätä motivaatiota työtä kohtaan ja samalla parantaa työtehoa (Virolainen 2012, 24). On kuitenkin myös tärkeää vaalia työn ulkopuolisia sosiaalisia suhteita, sillä aina ei tarvitse ajatella työasioita, vaan niistä on hyvä paeta välillä hyvinvoinnin säilyttämiseksi.

Myös sosiaaliseen työhyvinvointiin voidaan liittää kuormitustekijöitä ja ne ovat yleensä asioita, joita voidaan liittää työyhteisön vuorovaikutukseen. Näitä ovat esimerkiksi työskentely yksin, vaikeat asiakastilanteet, epäasiallinen kohtelu ja huono tiedonkulku työyhteisön välillä. Näihin voidaan kuitenkin puuttua kehityskeskusteluilla, luomalla avointa sekä luotettavaa vuorovaikutussuhdetta sekä osoittamalla kiitollisuutta (Koivuranta 2015).

3.2.3 Psykkinen työhyvinvointi

Psykkinen työhyvinvointi koostuu useasta tekijästä, mutta kiteytettynä se on sitä, että työntekijä tulee ja lähtee töistä hyvillä mielin, saa ja ottaa vastuuta sekä on tyytyväinen työhön ja sen tulokseen. Myös työn stressaavuus, kiire ja työpaineet kuuluvat tähän. Työn teon halukkuuden kannalta on tärkeää, että työ on työntekijän ammattitaitoa ja tavoitteita vastaava sekä se on oikeudenmukaisesti palkattua. Psykkiseen työhyvinvointiin lukeutuu tunnustuksen saaminen työstä esihenkilöltä sekä työyhteisöltä (Hesketh & Cooper 2019 8-12).

Työntekijän ja organisaation tulee olla perillä siitä, mitkä ovat hänen työtehtäviään, vastuutaan ja velvollisuuksiaan. Psykkinen työhyvinvointi voi kuormittua, jos työn vaatimukset ja sen hallinta ovat ristiriidassa näiden välillä. Ihanne tilanne on sellainen, jossa työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ja siinä on sopivassa määrin haastetta. Tällöin työntekijä ponnistelee tavoitteita kohti ja oppii samalla uutta, mikä lisää motivaatiota työtä kohtaan. Tämä prosessi tukee psykkinistä työhyvinvointia (Koivuranta & Jukantupa 2015).

Psykkinen työhyvinvointi voi rasittua myös työstä aiheutuvasta stressistä, huonosta työn laadusta, liiallisesta työn määrästä, jatkuvasta kiireestä, huonosta työilmapiiristä sekä palautteen puutteesta. Rasitukseen saadaan helpotusta niin työntekijän kuin työyhteisön ja työnantajan näkökulmasta. Työntekijä voi itse huolehtia fyysisestä kunnostaan, riittävästä unen saannista, rentoutumisesta sekä avoimuudesta työilmapiirissä. Psykkinistä työhyvinvointia edistetään myös tukemalla henkilöstöä ja jakamalla työtä tasaisemmin (Koivuranta & Jukantupa 2015).

3.3 Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta

Jotta työhyvinvointia voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti, täytyy ymmärtää, että myös työntekijöillä on vastuu työhyvinvoinnista. Tarkasteltaessa hieman ajassa taaksepäin työntekijän motiivit työnteolle olivat vain raha sekä toimeentulo. Nykyisin työntekijät arvostavat entistä enemmän uuden oppimista, mahdollisuutta kehittyä, työssä viihtymistä sekä uusia haasteita (Virolainen 2012, 9). Jokaisella on myös vastuullaan se, millaiseksi haluaa rakentaa työyhteisön ja tähän voi vaikuttaa paljon omalla asenteellaan. Esimerkiksi reiluus, kohteliaisuus, aktiivinen muiden auttaminen sekä osallistuminen ja kiinnostuminen muiden työstä ovat tapoja, joilla työntekijä voi parantaa yhteisönsä ilmapiiriä ja me-henkeä. Työntekijän huono asenne ja muita kuormittava käytös taas vaikuttavat negatiivisesti työyhteisöön (Suomen Mielenterveys 2021). Oman asenteen merkitys korostuu varsinkin siinä tilanteessa, jos organisaation esihenkilön asenne on huono. Silloin työntekijöiden keskinäiset suhteet ja motivaation ylläpito ovat suuressa roolissa.

Jokainen työntekijä ei välttämättä ymmärrä työhyvinvoinnin laajuutta tai sen merkitystä muille. Yksilöllisyys korostuu siis tässäkin, sillä jokainen kokee sen eri tavalla esimerkiksi iän vuoksi. Toiselle työn tarjoamat terveystalvet ovat tärkeitä, kun taas joku toinen ei välttämättä edes tajua käyttäviä niitä ja kokee tärkeäksi vain työhyvinvointi- ja virkistyspäivät. Hyvinvoivan työkaverin kanssa on mukavampi työskennellä ja näin työn tuloskin paranee (Böckerman & Ilmakunnas 2020).

Työntekijän velvollisuus työhyvinvoinnin kannalta on myös tarkkailla omaa jaksamista sekä omaa toimintaansa. Kuormittumista ehkäisee se, että kykenee tunnistamaan ympäristön ja yhteiskunnan vaatimuksia omassa toiminnassaan. Suorittaminen voi johtaa työntekijän oman jaksamisen ääriarjoille, ja pahimmillaan uupumiseen asti. Oman jaksamisen hälytysmerkkejä ovat muun muassa se, että työ täyttää ajatukset myös työn ulkopuolella, eikä työstä palaudu riittävästi. Tunnistaessaan hälytysmerkit omassa jaksamisessaan työntekijän on helpompaa nostaa ne esille. Tällöin esihenkilö sekä koko organisaatio voivat antaa tukea sekä apua (Tampereen Yliopisto, 2022).

3.3.1 Työkyky

Työkyvystä on hankala esittää tarkkaa määritelmää, sillä aiheesta tehdään jatkuvaa tutkimusta, mikä avaa käsitettä koko ajan enemmän. Jatkuvien tutkimuksien perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että työkyky ei koostu ainoastaan työntekijästä itsestään. Työkyky on tasapainoa työntekijän toimintakyvyn, voimavarojen ja osaamisen kesken ja niihin vaikuttavat myös ammatillinen osaaminen sekä työasenteet. Tasapainottelun voidaan sanoa tapahtuvan myös MOVE-tekijöiden välillä, joita ovat motivaatio, osaaminen, voimavarat ja elämäntilanne (Hyppänen, 2013). Työkyky säilyy parhaiten kaikkien osatekijöiden tukiessa toisiaan (Terveystalo).

Työkyvyssä tapahtuu monia muutoksia ihmisen eliniän aikana. Esimerkiksi fyysinen voima heikkenee iän myötä. Toisaalta tämä ei kuitenkaan heikennä työkykyä, sillä vanhetessa oma taito ja ammatillinen osaaminen kehittyvät. Sopivan haastava ja mielekäs työ vahvistavat työkykyä. Työntekijän työkyvyn arviointi voi kuitenkin olla haastavaa, koska pelkän fyysisen ja henkisen toimintakyvyn arvioimisen lisäksi täytyy huomioida työntekijän ja työn yhteensopivuus (Ebener, & Hasselhorn 2019).

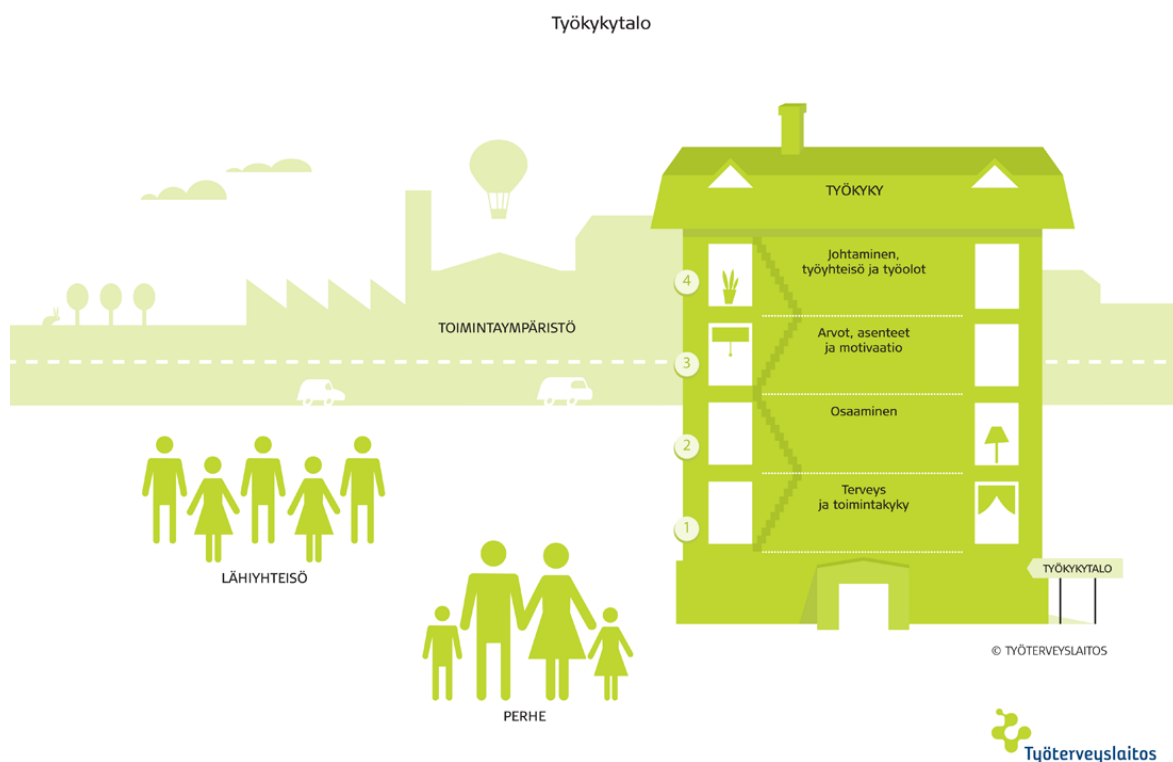
Työntekijän työkykyä voidaan hahmottaa alla olevan professori Juhani Ilmarisen tekemän talomallin avulla (KUVA 1). Tämä malli perustuu tutkimuksiin tekijöistä, jotka vaikuttavat työkykyyn. Talon muodostavat neljä kerrosta, joista kolme ensimmäistä liittyy työntekijän henkilökohtaisiin voimavaroihin ja neljäs kerros työhön ja sen johtamiseen (Työterveyslaitos). Talomallin ja samalla työkyvyn tavoitteena on pitää talo kasassa eli voimavarojen sekä työn ja sen johtamisen välillä on tasapaino. Kuvassa näkyvien kerroksien välissä olevat kierreportaat kuvaavat sitä, että jokainen kerros on vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja siksi on erittäin tärkeää, että kerroksia kehitetään koko työelämän ajan. (Työturvallisuuskeskus 2012). Työkyky ei kuitenkaan ole ainoastaan määritelmä työntekijän ja työn yhtenäisyydestä vaan siihen kuuluvat myös lähiyhteisö, toimintaympäristö ja perhe, jotka ympäröivät työkyky taloa alla olevassa kuvassa. Positiiviset ja negatiiviset asiat lähiyhteisön ja perheen kanssa vaikuttavat työkykyyn, joko vahvistaen tai heikentäen sitä. Työkykytalo sijoittuu keskelle toimintaympäristöä, jonka jatkuva muuttuminen muun muassa globalisaation, teknologian kehittymisen tai osaamisvaatimusten takia vaikuttaa laajasti työkykyyn. Jatkuvat muutospaineet kuormittavat työntekijän voimavaroja sekä työtä ja sen johtamista (Korkiakangas, Batista, Turpeinen, Salmi, Laitinen 2019).

Kuvassa kivijalkana ja perustana talolle toimivat työntekijän fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys sekä toimintakyky. Näitä tulee kehittää esimerkiksi panostamalla terveellisiin elämäntapoihin, sillä mitä terveempi työntekijä on, sitä parempi toimintakyky hänellä on. Sama pätee myös taloon eli talo kestää pidempään ja paremmin, mitä vahvempi sen perusta on. (Työturvallisuuskeskus 2012).

Talon toisen kerroksen muodostaa osaaminen, johon kuuluu työntekijän tiedot ja taidot ja niiden soveltaminen työn vaatimusten mukaan. Yhteiskunta muuttuu jatkuvasti ja siksi tähän kerrokseen voidaan liittää myös jatkuva oppiminen, sillä työntekijän osaamisen tulee vastata uusia haasteita sekä vaatimuksia. Hyvän työn tunnistaa siitä, kun vahvistaa työkykyä tarjoamalla uudelleen koulutautumismahdollisuuksia sekä edistää elinikäistä (Korkiakangas, Batista, Turpeinen, Salmi, Laitinen 2019.) Kolmannesta kerroksesta löytyvät asenteiden, arvojen sekä motivaation maailma. Tässä kerroksessa myös nousee esiin vahvemmin työntekijän oman elämän sekä työn yhteensovittaminen. Työntekijän oma asenne ja motivaatio työtä kohtaan kertoo vahvasti työstä itsestään, sillä jos työ on

pakollinen osa elämää eikä sitä koeta mielekkääksi, työkyky heikkenee. Arvot, asenteet ja motivaatio ovat tietoisesti sijoitettu kolmanteen kerrokseen, suoraan työn ja sen johtamisen alle, koska kaikki, mitä työntekijä kokee töissä, esimerkiksi esihenkilön tuki ja tämän antama arvostus, muovaavat kolmannen kerroksen sisältöä (Työturvallisuuskeskus 2012).

Talon ylimmässä ja samalla laajimmassa kerroksessa kuvataan työ ja sen johtaminen konkreettisesti. Työhön sisältyy kaikki siihen kuuluvat ja vaikuttavat asiat, kuten työympäristön, esihenkilötyön, työyhteisön ja työtehtävät. Esihenkilöiden tulee vastata siitä, että työ on turvallista ja hyvinvointia edistävää ja samalla miettiä myös tuloksellisuutta. Esihenkilöillä on suuri vastuu johtaa niin työntekijöitä, kuin työprosesseja (Korkiakangas, Batista, Turpeinen, Salmi, Laitinen 2019).



KUVA 1. Työkyky talo (Työterveyslaitos, Julkaisuaika tuntematon)

3.3.2 Työn imu

Lisääntynyt tutkimus on tuonut esille myös työhyvinvointiin liittyviä ominaisuuksia, kuten työn imun. Se voidaan määritellä myönteiseksi ja suhteellisen pysyväksi tunne- ja motivaatiotilaksi. (Virolainen 2021). Työn imusta saadaan myös selkeämpi kuva muutaman käsitteen avulla, joista ensimmäinen on tarmokkuus. Työntekijällä on energisyyttä sekä sinnikkyyttä panostaa työhönsä ja myös kyky ponnistella vaikeallakin hetkellä. Seuraava käsite on omistautuminen eli työntekijä kokee ylpeyttä ja innokkuutta työstään ja se on merkityksellinen hänelle. Viimeisenä käsitteenä on uppoutuminen (flow -tila) eli syvä keskittymisen tila ja paneutuminen työhön ja siitä koettu nautinto. Tällöin töissä oleminen tuntuu nautinnolliselta ja aika kuluu kuin siivillä, jolloin työstä irrottautuminen voi olla haastavaa. Flow -tilan tavoittelu on suotavaa, mutta siinä ei kuitenkaan tarvitse olla joka päivä

(Laine 2015). Täytyy kuitenkin ymmärtää, että flow -tila kuvastaa hetkellistä ja tiettyä huippukokemusta työn imun ollessa pysyvämpi olotila, joka ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan, tapahtumaan tai yksilöön (Virolainen 2021).

Työn imun seurauksena työntekijä nauttii työstään ja esimerkiksi lähtee aamulla innoissaan töihin. Työn imu ei ainoastaan hyödytä työntekijää vaan koko organisaatiota, sillä se on yhteydessä työntekijän terveyteen, hyvään työsuoritukseen sekä yrityksen taloudelliseen menestymiseen (Feldt, Hakanen, Mäkikangas, Seppälä, Tolvanen 2020).

Työntekijä on sitoutunut vahvemmin työhönsä sekä koko organisaatioon. Näin ollen työntekijän palautuminen työstä on parempaa, mikä vaikuttaa positiivisesti fyysiseen sekä psyykkiseen terveyteen. Työn imun yhteys yrityksen taloudelliseen menestykseen näkyy voittona, asiakastyytyväisyytenä sekä sitoutumisena (Virolainen 2021). Työn imun toteutumiseen liittyy myös erilaisia voimavaroja, kuten työn palkitsevuus, vaikuttamismahdollisuudet sekä esihenkilön tuki (Työterveyslaitos).

Työn imua edistää yksi työelämän tärkeimmistä voimavaroista eli palautteen antaminen. Palaute on aina hyödyllistä ja se vie toimintaa eteenpäin riippumatta siitä, onko se positiivista tai kehittävää. Työilmapiiriä ja työntekijän mieltä voidaan piristää mikropalautteella, kuten toisen huomioimisella tai pienellä kehulla. Näin työntekijä tuntee kuuluvansa työpaikalle ja -yhteisöön. Palautteen myötä työntekijä myös kokee, että hänet ja hänen työnsä huomataan. Etenkin positiivinen palaute luo merkityksellisyyden tunnetta sekä vahvistaa koko työpaikan ilmapiiriä. Positiivinen palaute luo työn imua ja työntekijä kokee ylpeyttä sekä innokkuutta työstään ja saa tuottavuuden kasvuun. Suomalaisessa kulttuurissa palautteen antaminen ei tule aina aivan luonnostaan ja sillä voi olla merkittävä vaikutus työntekijän kokemaan työidentiteettiin eli käsitykseensä työntekijänä, sillä ilman palautetta ei voi tietää tekeekö työnsä oikein. Ylpeys ja innokkuus työstä katoaa ja siihen voidaan jopa tylsistyä tai pahimmassa tapauksessa kynnistyä. Palautteen antamisella on siis ehdottoman tärkeä rooli työelämässä ja yhdelläkin palautteella voi olla suuri vaikutus, jonka työntekijä voi muistaa koko loppuelämänsä.

3.3.3 Työuupumus

Työuupumus tai puhekielellä burnout ei iske yleensä yhdessä yössä tai viikossa vaan se on pitkä prosessi, jossa työntekijän voimavarat hiipuvat ja ehtyvät pikkuhiljaa. Työuupumukseen kuuluu yleisimmin kolme erilaista oiretta, jotka ovat väsymys, kynnisyys sekä ammatillisen itsetunnon selkeä aleneminen (Terveyskirjasto 2018). Vuorostaan kynnistyneisyydellä tarkoitetaan tilaa, jossa henkilö tai tässä tilanteessa työntekijä ei koe minkäänlaisia reaktioita työstään. Työuupumuksessa koetaan oman merkityksellisyyden tunteen häviäminen sekä työn mielekkyyden heikkeneminen (Kalpio, Kallunki, 2019, 16). Ajatukset voivat olla synkkiä sekä toivottomia ja ihmismieli voi maalata uhkakuvia siitä, että työuupumus jää pysyväksi olotilaksi. Myös oman tekemisen kyseenalaistaminen voimistuu ja työntekijä saattaa ajatella, että heistä ei ole mihinkään tai itsensä ruoskiminen ajatuksella, että kukaan ei halua tai voi palkata heidänlaista työntekijää. (Työpiste 2019).

Alistavia tekijöitä työuupumukselle pystytään selvästi osoittamaan epäedulliset työolosuhteet, kuten esimerkiksi heikko johtaminen, töiden organisointi, työilmapiiri, työkaverit, aikapaineet ja heikot

joustomahdollisuudet työvuoroihin. Pitkässä juoksussa työuupumus voi puhjeta työntekijälle, jos työpaikalla oleviin ristiriitoihin ja epäkohtiin ei puututa. (Terveyskirjasto 2018).

Työuupumusta pystytään ehkäisemään parhaiten niin, että työntekijän työolosuhteista huolehditaan säännöllisesti ja niitä oloja arvioidaan. Myös toimivista - ja toimimattomista asioista puhuminen ehkäisee riskiä ajautua työuupumuksen tielle (Terveyskirjasto 2018). On myös hyvä oppia erottamaan käsitteet työuupumus sekä työstressi. Stressi töissä merkitsee lähes mitä hyvänsä tuntemusta työpaikalla, missä työntekijän kyvyt ja taito eivät välttämättä kohtaa työn vaatimusten kanssa. Stressi on henkilön yritys sopeutua ympäröivään kuormitukseen ja on olemassa myös positiivista stressiä. Uupumus tarkoittaa vuorostaan sitä, kun työntekijällä ei ole aikaa tai muuten resursseja palautua ristiriidassa olevasta kuormituksesta ja näin ollen uupumisen riski on ilmeinen (Duodecim 2000).

4 ESIHENKILÖTYÖ

Työyhteisöt, tiimit ja henkilöt tarvitsevat esihenkilöä toimiakseen tehokkaasti sekä tuotteliaasti, sillä esihenkilö huolehtii, että edellytykset työn tekemiselle ovat kunnossa ja että työntekijät voivat tehdä työnsä sekä saavuttaa heille asetetut tavoitteet. Esihenkilön työ on tasapainottelua monen eri roolin välillä tilanteesta riippuen. Rooleja on joka lähtöön, mutta esimerkkinä esihenkilö on tiiminvetäjä, innostaja, suunnannäyttävä ja auttaja. Tilanteesta riippumatta on esihenkilön tärkein rooli työnantajana oleminen, sillä hän toimii lainsäädännön mukaisesti ja samalla huolehtii kannattavasta liiketoiminnasta unohtamatta myöskään työntekijöiden tärkeyttä.

Esihenkilön työ on erittäin kokonaisvaltaista ja tässä luvussa on pyritty avaamaan tätä erilaisten käsitteiden avulla kuitenkin niin, että ne tukevat tutkimusta ja liittyvät kahvilan työhyvinvointiin. Luvun alussa saadaan käsitys esihenkilötyön määritelmästä, jonka jälkeen sitä voidaan tarkastella selkeämmin opinnäytetyön kannalta keskeisten käsitteiden avulla. Päivittäis- ja lähijohtaminen kuuluvat tiiviisti kahvilatoimialaan ja sen vuoksi näiden käsitteiden määrittely on luonnollista, ja ne ovat oleellinen osa yrityksen työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtaminen sekä esihenkilötyö työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat keskeisiä käsitteitä tutkimuksen kannalta. Työhyvinvoinnin mittarit esihenkilötyön tukena on myös tärkeä kappale, sillä työhyvinvointia mitataan erilaisilla mittareilla ja se on tutkimuksen kannalta relevanttia.

4.1 Esihenkilötyön määritelmä

Esihenkilötyössä päästään pitkälle jo maalaisjärjen ja hyvien käytöstepojen avulla. Siinä korostuu erityisesti kolmen V:n voima eli vastuu, valta ja vapaus ja toisaalta myös kolmen T:n voima eli tieto, taito ja tahto. Esihenkilöllä tulee olla ajankohtaista tietoa ja sitä täytyy päivittää muutosten mukaan, kun taas taito kehittyy ajan mittaan ja sitä voi myös harjoitella. Tahto on esihenkilöosaamisen perusta, sillä täytyy olla vahva tahto toimia esihenkilönä ja motivaatio sitä kohtaan. (Vehviläinen & Vornanen, 2020).

Esihenkilöllä on runsaasti tehtäviä työssään ja ne liittyvät eri rajapintoihin niin työntekijätasolla päivittäisessä toiminnassa kuin myös ylemmän johdon tasolla. Tehtävät pohjautuvat esihenkilötyöhön kohdistuviin odotuksiin, jotka syntyvät työntekijöiden, johdon ja asiakkaiden toimesta. Myös lainsäädäntö sekä liiketoiminta luovat omat odotuksensa esihenkilölle. Näiden kaikkien odotusten tulee olla tasapainossa esihenkilön omien odotusten kanssa, sillä muuten voi olla haastavaa päästä tavoitteisiin ja saada työryhmä motivoituneeksi. Kokonaisuuksien hallinnan tulee siis olla kunnossa. Esihenkilötyön tulee olla myös määrätietoista, jotta työntekijöiden energia kohdistuu strategian mukaisiin tehtäviin (Kanter 2020). Esihenkilö toimii ratkaisijana ja niin sanottuna ”tulipalon sammuttajana”, koska hänen tehtävänä on reagoida nopeasti muuttuviin olosuhteisiin.

Hyvä esihenkilö johtaa ja kehittää niin asioita, ihmisiä kuin työpaikkaa. Hän toimii samaan aikaan leaderinä eli vaikuttaa työntekijöihin ja yhteistyöhön sekä managerina eli hän keskittyy asioihin, kuten budjetointiin ja organisointiin. Voidaan sanoa, että managerina hän tekee asioita oikein ja leaderinä oikeita asioita. Esimerkiksi hyvin johdetut työntekijät toimivat organisaation määriteltujen raamien mukaan ja toimivat yrityksen strategian, vision ja mission mukaan, sekä sisäistävät yrityksen

arvot – mikäli niitä yrityksessä on. Työnteko pitää rakentaa siten, että työn sujumisesta, myötä ja vastoinkäymisistä sekä erilaisista kipukohdista pystytään puhumaan asiallisesti. Kun alaisiin osoitetaan luottamusta eikä ennako-odotuksia ole, se rakentaa luottamusta puolin ja toisin, mikä on hyvää esihenkilötyötä (Työturvallisuuskeskus).

Esihenkilötyön tärkeitä elementtejä voidaan kuvata amerikkalaisen kirjailijan Patrick Lencionin oppien mukaan. Hän on erikoistunut tiimienhallintaan ja siksi Lencionin kirjaa (Lencioni 2010) ja alla olevaa pyramidia (KUVA 2.) lainaten yksi tärkeä perusta hyvälle esihenkilötyölle ja tiimityöskentelylle on se, että esihenkilö osaa ja pystyy luottamaan työntekijöihinsä. Jos luottamusta ei löydy, edellytykset hyvälle esihenkilötyölle ei täyty edes teorian tasolla.

Toiseksi tärkeimpänä asiana on "Fear of Conflict" eli suomeksi sanottuna konfliktin pelko. Hyvä esihenkilö ei pelkää konfliktitilanteita ja uskaltaa ottaa asioita puheeksi asianomaisten, kuten esimerkiksi työntekijän tai työntekijöiden kanssa. Ennakkoajatukseksi "Fear of Conflict" – lause saattaa luoda ajatuksen, että esihenkilö ei uskalla puhua negatiivisista asioista ääneen, mutta yhtä tärkeää on myös uskaltaa puhua ja kehua alaisiaan. Eli konfliktin pelko ei rajoitu pelkästään negatiivisiin konflikteihin.

Kolmanneksi tärkein asia, jonka esimies voi ajatuksellaan taklata on "Lack of Commitment" eli sitoutumisen puute. On tärkeää tiedostaa, että työntekijän ja esihenkilön välisissä kehityskeskusteluissa asetetaan tavoitteita tulevaisuuteen ja mietitään, millä mittareilla sitä voidaan seurata tietyllä ajanjaksolla (Kuukausittain, kvartaaleittain, puolivuositain, vuosittain). Huono esihenkilö ei sitoudu yhteiseen hyvään työntekijän kanssa ja antaa korkeintaan kehitysehdotuksia, mutta ei itse sitoudu autamaan työntekijää niiden saavuttamisessa.

"Avoidance of accountability" eli vastuun vältteleminen on yksi pahimpia asioita, joita esihenkilö omassa työssään voi tehdä. Esimerkiksi kaikenlaisissa riita- ja konfliktitilanteissa hyvä esihenkilö uskaltaa astua esiin ja myöntää oman virheen, jos tilanteessa semmoinen on havaittavissa. Virheiden myöntäminen ja tunnollinen vastuunotto rakentaa myös luottamusta. Esihenkilö näyttää itsestään inhimillisen puolensa olemalla haavoittuvainen.

Viimeisenä muttei vähäisimpänä kohtana pyramidin huipulla on "Inattention to results" eli välinpitämättömyys tuloksista. Tulokset liittyvät tiimityöskentelyn toimivuuteen ja yksilön omaan kehittymiseen. Esihenkilötyö ei ole toimivaa, jos esihenkilö ei välitä niistä tuloksista, joita työntekijä on itsensä kehittämisen kannalta muuttanut tai parantanut. Hyvä esihenkilö osaa johtaa tuloksien avulla ja ymmärtää yksilöitä ja heidän kehitystään niillä.



KUVA 2. The five dysfunctions (Lencioni, Mitchellin 2017 mukaan)

4.2 Lähijohtaminen

Lähijohtajan yksi tärkeimmistä työkaluista on vuorovaikutusosaaminen, ja lähijohtamisesta on tullut yhä tärkeämpi toteuttaja organisaatioiden ja työyhteisöjen päivittäisessä elämässä (Kuntatyönantaja 2019). Yksilöllisyys on asia, jota täytyy huomioida hyvässä johtamisessa. Vaikka nykyään painotetaan yhteisöllisyyttä, jokainen työntekijä on yksilö ja hyvässä lähijohtamisessa esihenkilön pelisilmä korostuu (Seija Milicevic 2015). Oikeudenmukaisuus täytyy näkyä johtamisessa yleisesti ja esihenkilön tulee olla puolueeton esimerkiksi töiden jakamisessa. Myös työntekijöille annettu myönteinen palaute on osa hyvää lähijohtamista (Työsuojelurahasto 2016).

Lähijohtamisen tärkeys ei korostu ainoastaan työyhteisön vaan myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lähijohtamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja panostamalla lähijohtamiseen myös työhyvinvointi organisaatiossa paranee. Jos organisaatiossa on asetettu tavoitteita työhyvinvoinnille sekä sen johtamiselle, lähijohtaja tiedostaa silloin, millaista ihmisten johtamista tältä odotetaan (Coreaxis 2019).

Koskisen (2017, 22) mukaan tehtävät lähijohtajalle ovat hyvinkin laajoja, koska lähijohtaja on työyhteisössä se esihenkilö, joka vastaa oman yksikön asioista, kuten myös päivittäisestä johtamisesta sidosryhmien kanssa. Lähijohtajien tärkein asia on hoitaa ja varmistaa työyhteisön perustehtävää niin suorittavan työn kuin työntekijöille selkeyttämisen näkökulmasta. Hyvä lähijohtaja osaa antaa työntekijöilleen tilaa haastaa itseään sekä onnistua tehtävissään. Lähijohtajille on hyvin tärkeää osasta keskustella itse työstä, niiden tavoitteista ja myös menetelmistä ja työn mielekkyydestä työntekijöidensä kanssa.

Esihenkilöt ovat työyhteisönsä moni- ja superosaajia, sillä on olemassa taitoja ja asioita, joita heidän täytyy osata, kuten toimiminen mentorina, HR-asiantuntijana jait-tukena. Eli esihenkilöille kuuluu paljon erilaisia tehtäviä ja rooleja, joista jokainen sisältää vastuullisia tehtäviä (Turbinaattori 2020).

4.3 Päivittäisjohtaminen

Vuorovaikutuksen tärkeys korostuu nykypäivänä oikeastaan kaikessa tekemisessä ja niin myös esihenkilön sekä työntekijän välillä. Päivittäisjohtaminen on läpinäkyvää, osallistavaa sekä avointa johtamisen kulttuuria eli siis päivittäistä työskentelyä työntekijöiden kanssa. Tämä esihenkilön päivittäinen toiminta sisältää muun muassa työntekijöiden tukemisen, ohjaamisen, yhdessä toimimisen, delegoinnin, palautteen antamisen sekä neuvomisen. Päivittäisjohtamista tapahtuu siis kaikissa yrityksissä, vaikka käsitteenä sitä ei välttämättä tunnistettaisikaan (Industry Forum 2019). Päivittäis- ja lähijohtajan roolit eroavat toisistaan ja ne voidaan erottaa esimerkiksi siten, että kahvilatoimintaympäristössä kahvilapäällikkö toimii lähijohtajana ja kahvilan vuoropäällikkö päivittäisjohtajana. Näin ymmärretään myös lähi- ja päivittäisjohtamisen käsitteiden ero tässä yhteydessä.

Työntekijöiden oikeudenmukainen sekä yksilöllinen kohtelu kuuluu tiukasti päivittäisjohtamiseen ja siksi on erittäin tärkeää, että esihenkilö tuntee työntekijänsä. Näin syntyy luottamus, jolloin lähiesihenkilön ei tarvitse seurata koko ajan vierellä, miten työntekijät toimivat, vaan hän pystyy antamaan heille vastuuta toimia itsenäisesti. Päivittäisjohtamisen yhtenä tavoitteena on saada oikeat tekijät oikeisiin paikkoihin ja se onnistuu tuntemalla työntekijänsä. Esihenkilö toteuttaa johtamista käytännön tasolla sekä työntekijöiden kanssa osallistumalla mukaan toimintaan. Esihenkilön tulee osata toimia niin tiiminvetäjänä kuin tiimin jäsenenä. Kun esihenkilö osaa tasapainottaa nämä kaksi, hän osaa myös käyttää päivittäisjohtamista hyvin. Tällöin esihenkilö pystyy luomaan työpaikalla ilmapiirin, jonka myötä työntekijöillä on motivaatiota sekä intoa menestymiseen (Kennedy 2019, 19-22).

Päivittäisjohtaminen toimii tietynlaisena linkkinä strategisen johtamisen sekä käytännön työn välillä. Esihenkilö ohjaa toimintaa strategian tavoitteiden mukaisesti ja tuloksia saadaan aikaan ihmisten kanssa. Tässä nousee esiin se, että esihenkilöllä on eri rooleja. Päivittäisjohtamisessa nämä näkyvät siten, että esihenkilö johtaa niin asioita kuin ihmisiäkin. Asioiden johtaminen (management) on numeeristen tavoitteiden luomista ja seuraamista, organisaation toimintaprosesseihin keskittymistä ja niiden suunnittelua sekä arviointia yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti. Ihmisten johtaminen (leadership) tavoitteena on ohjata ihmiset toimimaan yrityksen arvojen ja strategian mukaisesti ja se onnistuu, kun esihenkilö toimii kannustavasti, osallistavasti sekä motivoivasti (Ford 2017). Päivittäisjohtamisessa johtaminen tapahtuu siis siten, että jokainen organisaatiossa ymmärtää myös strategian ja pyrkii mahdollisimman hyvään suoritukseen, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

Päivittäisjohtaminen ei ole vain hetkellinen toiminta, vaan se on jatkuvaa ja sitä tulee seurata aktiivisesti. Kommunikoinnin ja seurannan avulla päivittäisjohtaminen pysyy toimintakykyisenä sekä ajan hermolla. Seurannan tuloksia arvioidaan ja se voi vaatia resursseja, mutta toisaalta toimivassa yrityksessä päivittäisjohtaminen kuuluu toimintaan ja näin ollen siihen kuuluvat resurssit ovat vähäisiä.

Jos päivittäisjohtaminen ei ole kunnossa, ei organisaatiossa tapahdu myöskään suorituksen johtamista. Päivittäisjohtaminen ja suorituksen johtaminen kulkevat käsi kädessä ja molemmat pohjautuvat organisaation strategian mukaiseen toimintaan. Päivittäisjohtamisen yhdessä suorituksen johtamisen kanssa nähdään olevan suoraan verrannollinen työntekijöiden jaksamisen ja hyvinvoinnin kanssa. Suorituksen johtamisessa organisaatiota kehitetään jatkuvasti yksilön sekä organisaation tavoitteiden yhdistämisen kautta. Yksinkertaisimmillaan se on siis sitä, että organisaation kaikki työntekijät ymmärtävät toiminnan tarkoituksen, palautejärjestelmän, päätavoitteet sekä osaamisen.

Usein suorituksen johtamisen ajatellaan olevan vain tavoitteiden asettamista ja niiden seuraamista, mutta siihen liittyy monia elementtejä, joita voidaan peilata suoraan päivittäisjohtamisen kautta. Tavoitteiden asettamisen ja niiden seuraamisen lisäksi suorituksen johtamiseen kuuluu palaute työstä, esihenkilön tuki sekä kiitos ja palkitseminen (Bouckaert 2015, 16-18).

4.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin merkitys esihenkilön näkökulmasta on vahvistunut aiemmasta mittavasti ja on ymmärretty, että sillä on vaikutus koko organisaatioon ja sen toimintaan. Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan tulkita yhdeksi johtamisen näkökulmaksi, missä otetaan huomioon työympäristön kaikilla tasoilla sisältyvien tehtävien seuranta, valvonta, varmistaminen sekä ohjaus. Seurattavia ja valvottavia asioita ovat: Työturvallisuus, työkyvyn ja työssä jaksaminen huomiointi, henkinen hyvinvointi, iän ja sukupuolen sekä muut työhön ja työolosuhteisiin asiayhteydessä olevat yksilölliset ominaisuudet ja työorganisaation, lähityöyhteisön ja teknologisten järjestelmien ja niiden muutoksen tarpeet (Tarkkonen 2012).

Työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan soveltaa ja erottaa perustoimintoja, joita on viisi kappaletta. Ensimmäisenä ja merkittävänä perustana on erilaisten kehityskeskustelujen ja työhyvinvointikyselyjen pitäminen työpaikan henkilöstölle (Tarkkonen 2012). Ulkopuolisen henkilön tai tahon tuottama hyvinvointikyselyn tai haastattelun etuja ovat muun muassa neutraalius työntekijöitä ja työpaikkaa kohtaan. Tarkkonen (2012, 76) toteaa toiseksi asiaksi työn merkityksen luomisen tärkeyden. Se, miten työpaikalla johdetaan työntekijöitä, kertoo ja viestii suoraan yrityksen arvomaailmasta työhyvinvointiin liittyen. Jos johtamisesta puuttuu johdonmukaisuus, se voi kertoa siitä, että työntekijät eivät luota esihenkilöön tai hänen uskottavuutensa ei ole tarpeeksi korkealla. Luottamus esihenkilöä kohtaan vähenee, jos esihenkilön teot ja sanat eivät ole yhtäläisiä keskenään. Ida Lajoman (2022, 4) esityksen mukaan johtajan viiteen E:hen kuuluu ”energisyys, elastisuus, eettisyys, empatiakyky, ennustettavuus”. Esihenkilö uskaltaa seisoa päätöstensä takana. Ennustettavuuteen liittyy itsensä haavoittuvaiseksi tekeminen, koska inhimillisyys luo luottamusta. Työntekijöiden on hyvä oppia näkemään ja tunnistamaan esihenkilön käytöstä.

Hyvällä johtamisella luodaan käytännön edellytyksiä ja ne voivat olla työhyvinvoinnille määritettyjä painopisteitä, päämääriä tai keinoja sekä resursseja. Ilman strategiaa ja suuntaa on mahdotonta tavoittaa hyvää lopputulosta. Läsnä oleva johtaja on merkittävä tekijä työhyvinvoinnin johtamisessa. Esihenkilön on oltava mukana käytännön toteutuksissa ja seurannassa. Esihenkilöt työpaikoilla on olemassa syystäkin ja heidän tehtävänsä on olla tukena, ohjata, varmistaa, antaa palautetta ja myötätuntoa. Kaikista tärkein asia onkin se, että työhyvinvoinnin johtaminen ilman johtajaa onnistuu erittäin huonosti tai pienellä todennäköisyydellä. Oppimisen ja kehityksen edellytys on se, että johtamisen aikaansaannoksia arvioidaan (Tarkkonen 2012).

Esihenkilön tulee huolehtia työn organisoinnista, jakautumisesta sekä huomioida mahdolliset muutuvat henkilöstövajeet, kuten sairaspöissaolot. Kannustaminen ja motivoiminen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen on esihenkilön tärkeimpiä vastuutehtäviä (Karttunen ym. 2017).

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee osata tunnistaa myös sen uhka- ja haittatekijät, koska liian suuri kuormitus voi heikentää työhyvinvointia. Henkilöjohtaminen työhyvinvoinnissa muodostuu vuorovaikutuksesta työntekijöiden välillä. Hyvässä vuorovaikutussuhteessa esihenkilö antaa johdettaville työntekijöilleen palautetta, kehitysehdotuksia, ongelmanratkaisua, sekä mahdollisuuksia onnistua töissä. Hyvään ja turvalliseen henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös esihenkilön tiukkin ohjaus turvallisuus-, työyhteisö- ja palautumiskäyttäytymisen ongelmissa (Tarkkonen 2012).

Esihenkilöillä on helposti taipumusta suhtautua omaan työnkuvaansa ja rooliinsa työntekijöitensä positiivisemmin ja on mahdollista, että suorittava työ ei välttämättä tunnu parhaimmillaan edes työnteolta. Vaikka työ ei tunnu esihenkilölle kuormittavalta, on hyvän jatkuvuuden ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää huolehtia siitä, että omassa elämässä on sisältöä muissa itselleen tärkeissä osa-alueissa. On todistettavissa, että pitkään jatkunut ylityöputki vaikuttaa negatiivisesti ihmisen luovuuteen (Työterveyslaitos 2017).

4.5 Esihenkilön mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin

Esihenkilöllä on erilaisia keinoja, joilla hän voi vaikuttaa sekä tukea työhyvinvointia. Yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin lähteistä onkin esihenkilötyö, joten siihen panostaminen on tärkeää. Kun työntekijät tiedostavat, että esihenkilö tukee heidän perustarpeitaan, kuten kyvykkyyttä, yhteisöllisyyttä ja autonomisuutta, on heidän motivaationsa ja sitoutumisensa myös parempaa. Erilaisia tekijöitä, joilla esihenkilö voi tukea työhyvinvointia on useita, mutta tärkeimpiä niistä ovat esihenkilön antama arvostus, kunnioitus sekä tunnustus. Myös keskinäinen luottamus ja aito välittäminen yhdessä oikeudenmukaisen ja tasa-arvoisen kohtelun kanssa nousevat esille. Esihenkilön oma osaaminen ja ammattitaito luovat esimerkkiä sekä suunnannäyttämistä, mikä lisää tukea.

Esihenkilöllä on useita rooleja, jotka liittyvät oleellisesti työhyvinvointiin. Karvosen (2014, 22-23) mukaan rooli työhyvinvoinnin mahdollistajana ja rakentajana on esihenkilöllä keskeinen, koska yleensä ja normaalitilanteessa esihenkilö on saavutettavissa hyvin ja pystyy tekemään havaintoja ja löydöksiä työntekijöiden työhyvinvoinnissa ja työkyvyssä. Tapa, miten esihenkilö johtaa työntekijöitään, vaikuttaa oleellisesti työntekijöiden hyvinvointiin työpaikalla (Tampereen Yliopisto). Läsnä oleva ja kuunteleva esihenkilö on kulmakivi sille, että työpaikalla valitsee myös luottamisen ilmapiiri. Esihenkilön on tärkeää luoda ympäristö missä työntekijöiden on mahdollisimman helppoa ja luontaista kertoa ajatuksistaan. (Tampereen Yliopisto). Kaikkea ei yhden esihenkilön tarvitse tietää vaikkakin tulevaisuudessa puhutaan tästä tietynlaisesta "T-osaamisprofiilista", missä henkilön oma substanssiosaaminen laajenee "hatun muodossa" tapaan reagoida ja ymmärtää uusia asioita. Sitä hyödynnetään työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. (Markkinointi-instituutti 2011).

4.6 Työhyvinvoinnin mittarit esihenkilön toiminnan tukena

Terveellinen ja turvallinen työympäristö on jokaisen työntekijän työhyvinvoinnin perusedellytys. Tämän varmistamiseksi esihenkilö voi käyttää apuvälineenään työhyvinvoinnin mittareita, joiden avulla koko organisaatio pystyy kartoittamaan ja kehittämään työhyvinvointinsa tilaa (Fisher 2014). Siksi on erittäin tärkeää, että apuvälineiksi valitaan oikeat ja hyödylliset mittarit. Ei ole järkevää valita käyttöönsä kaikkia mittareita, vaan niiden valinnassa täytyy olla huolellinen. Esihenkilön yhdessä or-

ganisaation kanssa tulisikin aluksi tunnistaa lähtötilanne sekä asettaa tavoitteet, joihin työhyvinvoinnin mittaamisella halutaan päästä. Tavoitteiden toteutuksessa on hyvä laatia aikaraja eli laaditaan konkreettinen suunnitelma (Virolainen 2022.)

Tavoitteiden asettamisen jälkeen on helpompi valita käytettävät mittarit. Mittareiden avulla esihenkilö sekä organisaatio seuraavat työhyvinvointinsa tilaa eli pelkkä tuloksien kerääminen mittareiden avulla ei riitä, vaan tuloksia täytyy aktiivisesti analysoida sekä verrata asetettuihin tavoitteisiin. Turha mittaaminen syö resursseja, sillä silloin hukataan vain mittaajien ja mitattavien aikaa, vaikka tuloksia tulisi oikeasti käyttää työhyvinvoinnin kehittämiseen. Mieltisen (2019) mukaan tuloksiin tulee reagoida ja niiden säännöllinen seuraaminen on tärkeää, koska siten tiedetään, työhyvinvoinnin kehityssuunnat sekä eri toimenpiteiden vaikutus. Työhyvinvointi paranee eri tekijöiden yhteisvaikutuksena ja siksi sen edistämiseen on hyvä paneutua pitkäjänteisesti. Oikeiden mittareiden sekä säännöllisen analysoinnin avulla organisaatio viestii työntekijöilleen, että heistä välitetään ja he ovat merkityksellisiä.

Virolaisen (2022) mukaan yleisimmin käytössä olevia työhyvinvoinnin mittareita ovat työtyytyväisyyskyselyt, sairauspoissaolot, työtaturmien määrä ja henkilöstön vaihtuvuus. Työhyvinvoinnin mittaamiseen voidaankin käyttää useita erilaisia mittareita, jotka voidaan jakaa ennakoiviin, reagoiviin sekä kokonaisvaltaisiin työhyvinvoinnin mittareihin. Ennakoiviin mittareihin lukeutuu pääsääntöisesti numeeriset mittarit, kuten kehityskeskustelut ja työviihtyvyysskyselyt. Myös asiakastytyväisyyskysely- ja palautteet kuuluvat ennakoiviin mittareihin, vaikka ne eivät ole numeerisia. Reagoiviin mittareihin lukeutuvat esimerkiksi sairauspoissaolot, työtaturmat, henkilöstön vaihtuvuus ja reklamaatiot. Näiden lisäksi on vielä kokonaisvaltaisia työhyvinvoinnin mittareita, joihin lukeutuvat muun muassa työilmapiiri, työn kuormitus- ja stressitekijät, työviihtyvyys sekä johtaminen. (Heikkilä-Tammi, Manka & Mäkinen 2015).

5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyötä tehdessä tulee muistaa, että tutkimus on yksi tärkeimmistä työn osuuksista. Tutkimus tarkoittaa siis lyhyesti tieteellistä sekä järjestelmällistä toimintaa jonkin asian selvittämiseksi. Kun opinnäytetyön tutkittava aihe löytyy, on helpompi kartoittaa käytettävä tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen voi toteuttaa monella eri tavalla, mutta tässä osiossa esitellään vain määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä, sillä tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valinnassa mietittiin molempia. Ne esitellään myös siksi, että niiden avulla voidaan perustella paremmin se, miksi on päädytty käyttämään laadullista tutkimusmenetelmää. Valittu aineistonkeruumenetelmä eli haastattelut on myös kuvattu omissa kappaleissaan, jotta tämä luku olisi jäsennellympi ja selkeämpi.

5.1 Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä saadaan yleinen kuva muuttujien, esimerkiksi henkilön asioiden tai toiminnan välisistä eroista sekä suhteista. Tämän tutkimusmenetelmän avulla selvitetään vastauksia kysymyksiin, *miten usein* ja *kuinka paljon*. Tutkittavaa asiaa kuvataan sekä tulkitaan käyttämällä tilastoja ja numeroita eli siis tutkimuksesta saatu tieto esitetään numeroin. Tutkittavat asiat liittyvät usein prosenttiosuuksiin sekä lukumääriin ja lukujen avulla saadaan selville olemassa oleva tilanne. Tutkija kuvaa myös saatuja tutkimustuloksia tarvittaessa selittämällä numerot sanallisesti, jotta tutkimustulosten ymmärtäminen on selkeämpää (Heikkilä, 2014).

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tutkittava joukko on yleensä suuri, jotta saadaan paljon tuloksia. Kyselytutkimuksen käyttäminen aineiston keräämisessä on hyvin yleistä määrällisessä tutkimusmenetelmässä ja sen avulla tavoitetaan helpommin myös suurempi joukko. Suuremman vastaajamäärän avulla havaintojen muodostaminen näkökulmasta on helpompaa ja niitä voidaan tilastoida. Näin myös tutkittavan ilmiön tuloksia voidaan selittää numeerisesti ja tulosten perusteella ilmiötä voidaan yleistää (Vilka, 2007).

Määrällistä tutkimusmenetelmää on kuvattu hieman opinnäytetyössä sen vuoksi, koska sen avulla voidaan perustella, miksi laadullinen tutkimusmenetelmä on tämän opinnäytetyön tavoitetta ja ilmiötä ajatellen luontaisempi vaihtoehto. Tutkittava joukko Yritys X:ssä olisi melko pieni, sillä työntekijöitä ei tässä yksikössä ole niin montaa. Vastauksia olisi saatu vain vähän, jolloin tulosten muodostaminen ja yleistäminen ei olisi onnistunut tai ne eivät olisi olleet niin luotettavia. Tätä tutkimusmenetelmää käyttämällä olisi saatu tietoa Yritys X:n työntekijöiden työhyvinvoinnin tilasta yleisellä tasolla, mutta tutkimuksen tavoitteena on saada syvällisempi katsaus sekä ymmärrys siitä.

5.2 Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti tilanteeseen, jossa jokin ilmiö on täysin uusi ja sitä halutaan ymmärtää syvällisemmin. Tällöin täytyy selvittää, mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja mikä on niiden välinen suhde. Näiden avulla ilmiöstä voidaan muodostaa kokonaiskuva. Kun tämä kuva on muodostettu, on mahdollista laatia uutta teoriaa ilmiöstä. (Kananen 2010, 36-41). Laadullisessa tutkimuksessa siis tutkittavasta ilmiöstä halutaan saada mahdollisimman paljon irti ja tapausta tutkitaan perusteellisesti.

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä tutkittavaa aineistoa kerätään kokonaisvaltaisesti todellisissa tilanteissa eli ikään kuin hyödynnetään ihmistä tiedonlähteenä ja arvostetaan hänen antamaa tietoaan. Tarkoituksena on siis ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimukseen kohdistuneiden ihmisten näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olevien ihmisten omat kokemukset, ajatukset ja tunteet luovat erityistä merkitystä tutkimukselle ja antavat siihen erityisen arvokasta materiaalia. Saatua aineistoa lähestytään analysoimalla se yksityiskohtaisesti, mutta myös monitahoisesti. Laadulliset tutkimukset muotoutuvat tutkimuksen edetessä ja siksi jokainen niistä on ainutlaatuinen ja näin ollen myös kerätyt aineistot ovat.

Nopeasti ajateltuna laadullisessa tutkimuksessa teoria tarkoittaa tutkittavan tiedon esittämistä jäsennellysti, mitä on esimerkiksi tieteellisissä artikkeleissa ja tutkimuksissa esitetty. On olemassa monia teoriatyyppejä ja siksi on huomioitava, että jokainen tyyppi palvelee tutkimuksessa eri tarkoituksia. Teoriatyyppejä on neljä ja ne ovat: ”Substanssiteoriat, formaalit teoriat, paradigmat teoriat sekä menetelmiin ja analyysitapoihin liittyvät teoriat” (Tietoarkisto). Substanssiteoriat liittyvät nimensä mukaisesti tutkittavaan ilmiöön. Ja substanssiteoriat esitellään heti tutkimuksen alussa ja ensimmäisissä luvuissa, mutta palaten niihin aina esimerkiksi johtopäätöstä tehdessä (Tietoarkisto).

Luotettavuus laadullisessa tutkimuksessa voi olla haastavampi varmentaa kuin määrällisessä tutkimuksessa, sillä laadullisessa keskitytään ihmisiin, jotka ovat uniikkeja yksilöitä. Jokainen ajattelee ja toimii eri tavalla, joten se vaikuttaa myös tutkittavaan ilmiöön eri tavoin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta tarkastellaan aineiston keräämisen, sen analysoinnin ja raportoinnin avulla. Luotettavuus tulee ottaa huomioon heti suunnitteluprosessista lähtien, sillä kun aineisto on kerätty ja analysoitu, ei siihen voi enää vaikuttaa. Aineiston keräämisen tulee tapahtua oikein, eli siellä missä ilmiö näyttäytyy. (Kananen 2010, 68–71).

Myös tutkimuksen suorittamisen eri vaiheet on hyvä tuoda esille dokumentoimalla ne, sillä siten voidaan todistaa aineiston olemassa oloinen. Tutkimuksen tekemiseen liittyvät ratkaisut ja valinnat on hyvä perustella raportoinnissa. Esimerkiksi yksi tärkeimmistä valinnoista on tutkimusmenetelmän valinta, johon täytyy ensin tutustua syvällisemmin, jotta menetelmävalinta on oikea tutkimuksen kannalta. Tämän prosessin dokumentointi ja esille tuominen lisää luotettavuutta. Analysointivaiheessa esille tuodut suorat lainaukset myös todistavat aineiston olemassaoloa ja tutkimuksen luotettavuutta. Tuloksia ja kerättyä aineistoa tulee tarkastella monipuolisesti teoriaan viitaten ja myös raportoinnin tulee olla täsmällistä ja oikein jäsenneltyä. Analysoinnin ja tulkinnan tekemisen tulee olla ristiriidatonta, varsinkin, jos tutkimuksen tekijöitä on useampia kuin yksi. Tutkimuksen tekijöiden tulkintojen tulee päätyä samaan lopputulokseen. Laadulliselle tutkimusmenetelmälle onkin asetettu luotettavuuden pääkriteerit, jotka on mainittu yllä ja niitä ovat dokumentaatio, totuusarvo, ristiriidattomuus ja sovellettavuus (Vilka 2021, 185–187).

5.2.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelemalla saadaan helposti tietoa ihmisten käsityksistä, kokemuksista ja heidän toiminnastaan ja haastattelu onkin hyvin yleinen menetelmä tutkimuksen teossa. Tutkimushaastattelulla ei ole ainoastaan yhtä tapaa toteuttaa niitä. Tutkimushaastattelua tehdessä tulee kuitenkin huomioida,

että se eroaa esimerkiksi työhaastattelusta siten, että tämän tavoitteena on saada tietoa sekä aineistoa, jotka vastaavat tutkimusongelmaan. Haastattelijan tehdessä erilaisia rajauksia tai pitäessään yllä tiettyä tyyliä haastattelussa vaikuttaa se myös saataviin vastauksiin. Kysymyksiä miettiesään haastattelijan tuleekin pohtia tarkkaan, mitä tietoa hän tavoittelee ja mihin hän rajaa kysymykset. Haastattelun runko pitääkin pystyä perustelemaan, jotta se vastaa haluttua tavoitetta mahdollisimman hyvin. Myös haastattelijan omalla roolilla on merkitystä, sillä hän ei saa vaikuttaa vastauksiin johdattelemalla haastateltavaa, muttei myöskään olemalla liian etäinen, sillä se voi tyypistää haastattelua. On erittäin tärkeää luoda luottamus haastattelijan sekä haastateltavan välille.

Haastattelun etuna on se, että kysymykset voi aina toistaa ja selventää asiaansa, jotta vastaukset vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimusta. Haastattelun tavoitteena on saada paljon tietoa tutkitavasta asiasta. Siksi onkin tärkeää, että laadullisen tutkimuksen kysymyksiä mietittäessä ja suunniteltaessa ei kysy niin sanottuja suljettuja kysymyksiä, koska niiden kompastuskivi tulee siinä vaiheessa, kun vastaajalle ei tule mahdollisuutta vastata itse haluamallaan tavalla vaan hänelle on annettu tietyntyyliset vastausvaihtoehdot. Pahimmillaan tämmöisessä tilanteessa tutkimuksen tekijä voi kysymystä laatiessa antaa kaksi häntä hyödyttävää vaihtoehtoa, jolloin tutkimuksen luotettavuus saattaa kärsiä. Muotoilemalla kysymykset ”koetko” ja ”miten” muotoon haastattelu on avoimempaa ja luotettavampaa ajattelen laadullista tutkimusta.

5.2.2 Teemahaastattelu

Laadullisen tutkimuksen yksi yleisimmistä aineistonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu. Siinä tutkija perehtyy ensin tutkimustaan koskevaan tietoon ja kirjallisuuteen ja löytää tällä tavoin oman näkökulmansa aiheeseen ja pystyy täten päättämään tutkimukselle tärkeät teemat. Valittujen teemojen tulee kattaa tutkittava ilmiö mahdollisimman hyvin, jotta ne hyödyttävät tutkimusta. Teemoittain syntyneitä kysymyksiä ei ole syytä muotoilla liian tarkasti, sillä haastattelija voi muotoilla ne vapaasti haastattelutilanteessa. Teemahaastattelu onkin siitä hyvä, että haastateltava voi vastata vapaasti ja heillä on oikeus puhua. Mahdollisuus kertoa omin sanoin haastatteluissa vaikuttaa kannustavasti, koska haastateltavat saavat siten vapauden ilmaista omia tuntemuksiaan ja ajatuksiaan. He voivat puhua esimerkiksi hyvästä onnistumisesta töissä tai mainita ikävästä kokemuksesta. Näin luodaan haastateltaville tunne, että heidän vastauksensa ovat merkityksellisiä. Vaarana voi kuitenkin olla se, että aihe lähtee rönsyilemään avoimien kysymyksen kautta, mutta tätä auttaa teemahaastattelurunko.

Haastattelussa tekniikka on yleisestä yksityiskohtiin eli jokaista teemaa tulee lähestyä aluksi yleisesti ja teeman puitteissa edetään syvemmälle. Teemoihin jaettua haastattelua on myös helpompi lähteä analysoimaan, kun eri haastatteluista voidaan yhdistellä tuloksia teemoittain. Toisaalta ennalta valitut teemat voivat muuttua myös vastauksien myötä, joten tutkimusta tekevän tulee ymmärtää tämä ja pitää sitä myös rikkautena (Kananen 2010, 52-55).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän ja sitä kautta myös aineistonkeruumenetelmän valinta vaati perusteellista harkintaa ja perehtymistä vaihtoehtoihin ennen kuin lopullinen menetelmä valikoitui. Alussa selvitettiin ensin oikea kohderyhmä ja sen myötä valittiin tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tavoitteen kirkastuessa oli aihealueen rajaaminen sekä kohdeilmion tunnistaminen helpompaa. Kun aihe saatiin rajattua ja suunnattua työhyvinvoinnin kartoitus koskemaan ainoastaan työntekijöitä, aineistonkeruumenetelmän valinta oli selvä. Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä tuovat tutkimukseen haluttua syvällisyyttä. Kyselyn etuna olisi ollut se, että se olisi vienyt vähemmän aikaresursseja, jolloin vastauksia olisi voitu analysoida ja koostaa jatkuvassa tahdissa. Ongelmaksi tässä nähtiin kuitenkin se, että henkilöstömäärä Yritys X:ssä on kohtalaisen pieni, jolloin vastauksista olisi haastavaa tehdä laadukkaita johtopäätöksiä.

Haastattelurungon (LIITE 1) luominen ja oikeiden haastattelukysymyksiä muodostaminen oli aluksi yllättävän haasteellista. Taustalla piti miettiä monia asioita ja kysymyksiä tuli tukea opinnäytetyön teoriaa. Ensinnäkin haastatteluihin haluttiin saada selkeästi esille laaja teoriapohja ja se onnistui hyödyntämällä teemahaastatteluja. Aluksi käytiin läpi opinnäytetyöhön tuotettua teoriaa, jonka pohjalta muodostettiin mahdollisimman kattavia haastattelukysymyksiä. Sopivien teemojen löydyttyä seurasi toinen haaste, sillä kysymysten muotoilun tuli vastata laadullista tutkimusta eivätkä kaikki kysymykset voineet olla sellaisia, joihin voitaisiin vastata vain ”kyllä” tai ”ei”. Haastattelukysymykset muokattiin muotoon ”miten” ja ”koetko”. Näin haastateltavan vastaus on kokonaisvaltaisempi sekä merkityksellisempi ja siten ymmärrys Yritys X:n työntekijöiden työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä seikoista on perusteellisempi. Näin ollen haastattelurunko ei voinut olla liian suunniteltu, jotta haastattelu etenisi vapaasti ja haastateltavilta saataisiin mahdollisimman kattavia vastauksia. Laajojen vastauksien ja vapaan keskustelun yhtenä haasteena nähtiin kuitenkin se, että haastattelu saattaisi venyä liian pitkäksi. Haastatteluajkojen pituudeksi oli sovittu toimeksiantajan kanssa 30 minuuttia ja sen vuoksi vastauksien ei toivottu venyvän liian pitkiksi. Näin pysyttäisiin myös paremmin asiassa.

Haastatteluiden tavoitteena oli luoda luottamus haastattelijoiden ja haastateltavien välille, jotta haastateltavat uskaltaisivat kertoa tunteistaan ja kokemuksistaan syvemmin. Näin tutkimukseen saadaan kallisarvoista dataa. Teemahaastatteluiden luonne auttoi tässä tavoitteessa, sillä avoin ja vapaa keskustelu haastattelussa auttaa haastateltavia kokemaan vastauksensa olevan merkityksellisiä. Siispä haastattelurunko luotiin näiden näkökulmien pohjalta.

Tutkimusosiota tehtäessä hyödynnettiin usein opintoihin kuuluvaa Tutkimus- ja kehittämismenetelmät -kurssia, sillä tähän osioon haluttiin paneutua mahdollisimman hyvin ja saada tarkat sekä asianmukaiset ohjeet tutkimuksen tekemiselle. Kurssilla esimerkiksi painotettiin haastatteluissa jatkokysymysten tärkeyttä ja sitä, että niiden avulla haastatteluihin saadaan paremmin lisää syvyyttä ja myös laatua (Kesänen, 2022). Haastatteluissa voitaisiin kysyä tarkentavia kysymyksiä ja saada haastateltavien vastauksista perusteellisempia, joita ei vuorostaan kyselyissä olisi mahdollista tehdä.

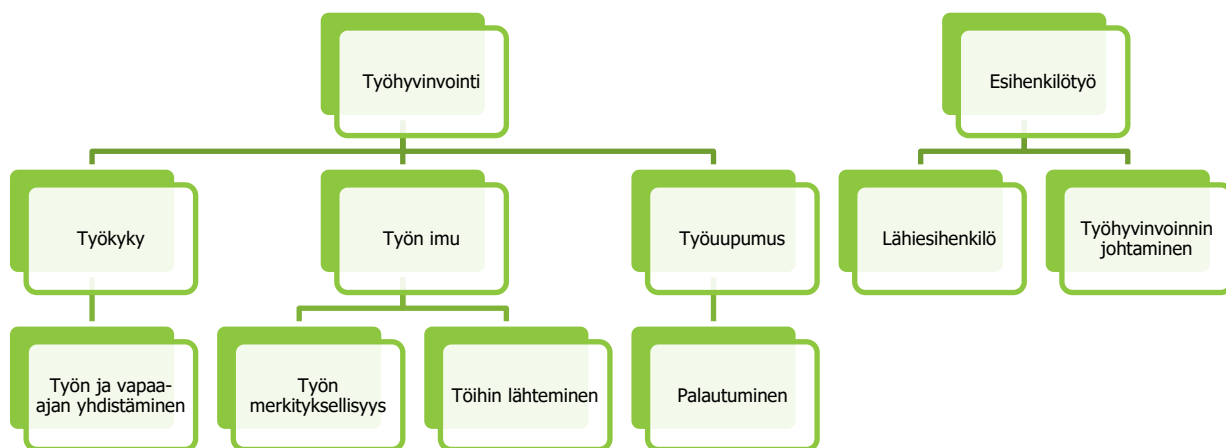
Seuraava askel oli tarkistaa haastattelurunko ja kysymyksien toimivuus, jotta saataisiin käsitys siitä, kauanko haastatteluihin kuluu suurin piirtein aikaa ja miltä kysymykset tuntuvat haastattelutilanteessa. Haastattelurungon testaus suoritettiin tämän tutkimuksen tekijöiden kesken, sillä samalla pystyttiin heti muuttamaan virheelliset kohdat. Turhia kysymyksiä karsittiin ja niitä muokattiin siten, että joissakin kysymyksissä voidaan saada vastauksia rivien välistä myös toiseen aiheeseen. Eli haastattelurunko saatiin oikeanlaiseksi, jotta haastattelutilanteessa pystyttiin kysymään oikeita asioita oikeaan aikaan. Myöskin sovittu aika 30 minuuttia soveltui tähän haastattelurunkoon ja oltiin valmiita oikeisiin haastatteluihin.

Pohjois-Savon toimipisteen lähiesihenkilön kanssa sovittiin, että haastattelut pidetään hiihtolomavii-kolla keväällä 2022. Tämä aikataulu sopi molemmille osapuolille hyvin, sillä silloin pystyttiin pitämään mahdollisimman monet haastattelut ja aikataulujen yhteensovittaminen onnistui tällä ajankohdalla parhaiten. Lähiesihenkilölle kerrottiin, että haastattelut ovat vapaaehtoisia ja että kaikki halukkaat voivat osallistua niihin, varsinkin, kun haastatteluiden oli tarkoitus tapahtua työajan ulkopuolella alan hektisyydestä johtuen. Lähiesihenkilö antoi listan osallistujista sekä aikataulut haastatteluille, joista ilmeni, että suurin osa työntekijöistä halusi osallistua haastatteluihin. Tarkoituksena oli haastatella kaikki halukkaat yhdeksän työntekijää, mutta sairaustapauksien vuoksi kaksi työntekijää eivät voineet osallistua haastatteluihin. Tästä johtuen haastatteluihin osallistui seitsemän työntekijää.

Haastattelukysymyksien lähettämistä ennakoon haastateltaville mietittiin tarkkaan ja lopulta niitä ei luovutettu haastateltaville ennen haastatteluja. Näin vastaukset tulivat mahdollisimman avoimesti ja vapaaehtoisesti eivätkä haastateltavat olleet ennättäneet miettiä vastauksia ennakoon esimerkiksi työkavereidensa kanssa yhdessä. Heille oli tietenkin kerrottu, että aiheena on työhyvinvoinnin kartotus ja näin he pystyivät hieman valmistautumaan haastatteluihin eikä aihe tullut yllättäen heidän tietoonsa vasta haastattelussa. Haastatteluiden alusta alkaen haluttiin luoda luottamussuhde ja ne aloitettiin kertomalla anonymiteetista sekä siitä, että haastattelut nauhoitetaan, mutta kaikki materiaali tullaan poistamaan tutkimuksen teon jälkeen. Haastatteluista ja niiden tutkimustuloksista on kerrottu tarkemmin seuraavissa luvuissa.

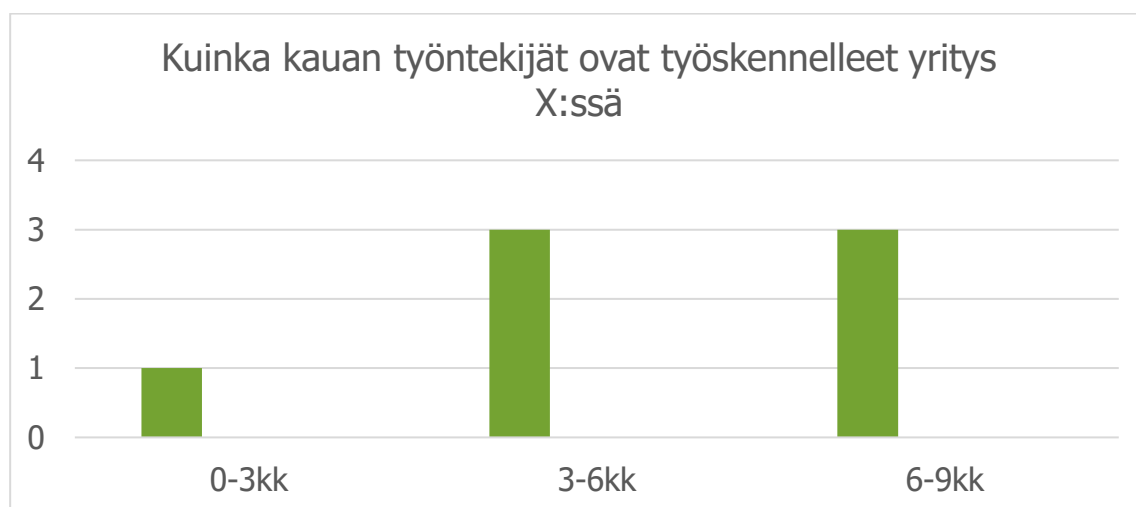
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastatteluissa päästiin kartoittamaan Yritys X:n työhyvinvointia sekä saatiin ymmärrys työntekijöiden ajatuksista ja kokemuksista työhyvinvointia kohtaan. Tässä luvussa on avattu työntekijöiden haastatteluista saatuja vastauksia niin, että anonymiteetti säilyy ja tutkimus on luotettava. Jokainen yksilöhaastattelu eteni uniikisti ja yksilöllisesti jokaisen haastateltavan kohdalla, mutta ne kuitenkin alkoivat aina muutamalla demografisella kysymyksellä ja sen jälkeen jatkettiin työhyvinvointia orientoivilla kysymyksillä. Toimipisteen työhyvinvoinnin kartoitusta lähestyttiin teemoittain, jotka jakautuivat alla olevan kuvan tavoin pääteemoihin ja niistä edelleen alateemoihin.



KUVA 3. Haastattelun teemajako

Haastattelut aloitettiin demografisilla kysymyksillä. Vastauksista käy ilmi, että suurin osa työntekijöistä on nuoria, alle 30-vuotiaita. Työntekijöiden taustat vaihtelevat laajasti, sillä osalla on kokemusta matkailu- ja ravintola-alalta sekä opiskeltu tutkinto, kun taas osalla ei ole mitään alaan viittaavaa tutkintoa tai koulutusta. Vastaajista kaikki ovat olleet Yritys X:n Pohjois-Savon toimipisteellä alle vuoden.



KUVA 4. Työsuhteiden kesto (n=7)

Työhyvinvointi

Orientoivien kysymysten vastausten perusteella haastateltavien fyysinen terveydentila on tällä hetkellä kohtalainen työn fyysisyyden vuoksi. Pitkät työpäivät ja jaloillaan oleminen nousivat monissa vastauksissa esiin kuten myös se, että pitämällä itse huolta unesta, liikunnasta ja ravinnosta, töitä jaksetaan tehdä paremmin. Työntekijöiden henkisessä terveydentilassa puolestaan on vastauksien perusteella poikkeavuuksia. Osa koki henkisen terveydentilansa olevan hyvän, kun taas osa koki sen ylikuormittuneen ja tarkensi, että esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on haasteellista.

"Tasapainon löytäminen on aika vaikeeta, mä oon tosi väsyny yleensä töiden jälkeen ja en sitten jaksa tehdä mitään ylimääräistä kotona."

Työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä kysyttäessä 2/3 työntekijöistä kertoi myös, ettei palaudu työstä kunnolla. Pienellä osalla vastaajista työasioita on vaikea irtaantua ja ne seuraavat kotiin. Tällöin työpaineet ja siitä johtuvat tunteet purkautuvat kotona ja pahamieli ottaa vallan. Suurimpana ongelmana palautumisen onnistumiselle ovat yksittäiset vapaapäivät eli niin sanotut "ykkösvapaat" työntekijöiden mukaan. Työntekijät kertoivat, että yhden päivän vapaat menevät monesti vain nukkuessa pitkään ja palautuessa eikä esimerkiksi energiaa riitä harrastamaan itselleen mielekkäitä asioita. Osalla myös muut työt sekä koulu vaikuttivat palautumiseen.

"En palaudu, että mulla just pyörii tosi paljon työasiat mielessä ja mä koen että joudun murehtiin semmosia asioita mitä mun ei niinku pitäis murehtii niin tota tuntuu et ne kuormittaa et ei tavallaan pääse töistä irti."

"No en koe kyllä palautuvani ainakaan niinkun ykkösvapaitten jälkeen ja et työpäivien välissä on silleen et ei oo kun suoraan nukkumaan ja aamulla taas töihin."

Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan, kuinka kauan he jaksaisivat tehdä työtä nykyisellä kuormituksella. Alla olevasta kaaviosta näkee, kuinka työntekijöiden arviot ovat jakautuneet. Heistä kaksi jaksaisi työskennellä alle kolme kuukautta ja kolme maksimissaan puoli vuotta. Vain kaksi työntekijää voisi tehdä töitä pidempään kuin puoli vuotta. Arviointien perusteella siis yli puolet työntekijöistä ei jaksaisi tehdä työtä kovinkaan kauaa. Tähän vaikutti työilmapiirin tila, motivaation puute ja työn kuormittavuus. Muutaman mielestä kuormittavuutta lisäsi se, että yrityksen päivittäiset tehtävät ja rutiinit tehdään vaikeimman kautta, vaikka ne voitaisiin tehdä tuottavammin. Vastauksien perusteella osa-aikaisesti työtä tehdessä, eli muutamana päivänä viikossa, jaksetaan paremmin ja kauemmin.



KUVA 5. Työntekijöiden jaksaminen työssä kuukausittain (n=7)

Työntekijöiden kokemus omasta työhyvinvoinnistaan yleisesti oli vastausten perusteella keskinkertainen. Kolmen mielestä työhyvinvointi oli hyvä, yhden mielestä ei kovinkaan hyvä ja loppujen kolmen mielestä se oli jotain näiden kahden väliltä. Tässä tilanteessa sen kuvailtiin olevan siedettävän ja motivaation olevan välillä hukassa. Haastatteluissa työntekijät kuitenkin itse tiedostivat, miten he itse voivat vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Esille tulleita asioita olivat riittävät yöunet, terveelliset elämäntavat sekä ruokavalio. Myös ergonomia mietitytti muutamia ja se, että olisiko mahdollista toimia eri tavalla tai enemmän ergonomisesti.

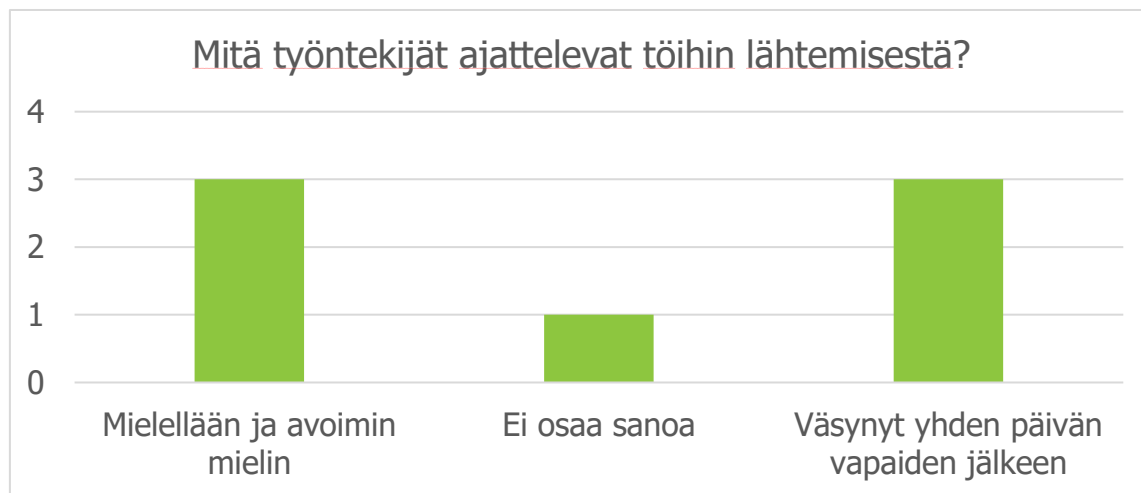
Eniten samankaltaisia vastauksia saatiin työn merkityksellisyyttä käsittelevistä kysymyksistä. Työnsä merkitykselliseksi koki vähemmistö haastateltavista. Tässäkin tapauksessa asian kanssa ajateltiin olevan yksin ja koettiin itse, että on merkityksellinen, mutta kokemus siitä ei ole tullut muilta ympäriltä. Haastatteluissa korostui erityisesti se, että työntekijät kokivat olevansa enemmän resursseja kuin merkityksellisiä työntekijöitä, mikä johtui suurimmaksi osaksi siitä, etteivät he koe saavansa kiitosta tai positiivista palautetta työstään. Muutamissa vastauksissa nousi ilmi, että on tarpeellinen työntekijän työn ja prosessien sujuvuuden kannalta eli ilman heitä kokemukset siitä, että pärjääkö muut työkaverit, voimistuvat. Osa työntekijöistä kuitenkin koki työn merkitykselliseksi itselleen, sillä he pääsevät käyttämään ja tuomaan esille vahvuuksiaan, kuten luovuutta, ja saavat työstä tarpeellista tietoa sekä taitoa tulevaisuutta varten. Työntekijät toivoivat haastatteluiden perusteella positiivista ja kannustavaa palautetta esihenkilöiltään ja tavallista arkisempaa keskustelua parantaakseen työntekijä – esihenkilö suhdettaan. Haastatteluissa nousi esiin, että positiivisen palautteen saaminen parantaisi työntekijöiden tunnetta merkityksellisyydestä ja merkittävästä työntekijästä.

"Ei tunnu ollenkaan et mun olo ois täällä yhtään merkittävä et niinku ainut palaute mikä saa niin on kehittävä / kriittistä."

"Joo kyllä mä koen et mun työ on merkityksellistä mut se on tota enemmän niinkun must tuntuu et mä oon vähän yksin sen asian kanssa et mua ei niinku oikeestaan mä en saa sitä niinku mistään ulkopuolelta mut mä ite niinkun koen et se on merkityksellistä.. mä kyllä tykkään siitä mitä mä teen ja

niinku saan käyttää luovuutta ja tämmöstä nii se tuo sitä merkityksellisyyden kokemusta myös siihen.”

Töihin lähteminen tuntui työntekijöistä lähtökohtaisesti hyvältä ja mielekkäältä, mutta esimerkiksi yhden vapaapäivän jälkeen lähteminen herätti satunnaista ahdistusta työntekijöissä, koska työstä ei ole voinut välttämättä palautua tarpeeksi. Aamuvuoro, välivuoro sekä iltavuoro ja esimerkiksi välivuorossa työskentelevien vastauksissa nousi esiin haasteellisuus tehdä itselle tärkeitä asioita. Ei välttämättä koeta, että ehtisi tehdä ennen työvuoroa asioita ja työpäivän jälkeen aika menee rauhoittuessa ja valmistautuessa seuraavaan työpäivään.



KUVA 6. Työntekijöiden ajatukset töihin lähtemisestä (n=7)

Esihenkilötyö

Lähiesihenkilön saavutettavuudessa sekä läsnäolossa moni työntekijä koki parannettavaa, vaikka kiitosta tuli myös siitä, että lähiesihenkilö tekee samaa suorittavaa työtä muiden työntekijöiden kanssa eikä pelkästään ollut saavuttamattomissa esimerkiksi omassa toimistossaan. On hyvä huomioida, että osa työntekijöistä tekee samoja työvuoroja, jolloin kokemus lähiesihenkilön saavutettavuudesta on positiivinen ja hyvä. Myös kokemus siitä, että lähiesihenkilö kuuluu samaan tiimiin työntekijöiden kanssa, oli pääsääntöisesti positiivinen, mutta 2/3 työntekijöistä kertoi, ettei heidän mielestään lähiesihenkilö oikein tunne heitä. He ovat enemmänkin niitä aiemmin mainittuja resursseja. Työntekijöistä noin puolet kertoi voivansa puhua ja avautua lähiesihenkilölle työhön sekä vapaa-aikaan liittyvistä asioista ja välien olevan avoimet sekä lämpimät. Toinen puoli koki tämän taas aivan päinvastoin, sillä heistä tuntui, että puhuessa lähiesihenkilön kanssa heitä ei ymmärretä tai kuunnella. Esille nostettiin se, että puhumisen koettiin tuntuvan turhalta ja että keskusteluja vältellään, ellei ole pakko puhua jostain työhön liittyvästä kuten ”kahvi on loppu”. Keskusteluja pidetäänkin usein minimaalisissa ja kun epäkohdista mainitaan, ei niihin saada vastakaikua. Alla olevista haastattelujen lainauksista voidaan nähdä, että mielipiteet tästä asiasta ovat hyvinkin erilaiset.

”Mä koen, et meil on tosi avoimet ja suorat välit tavallaan, että voin aina sanoa, jos on menoo tai mielenpäällä ja hän tietenki kyselee miten menee.”

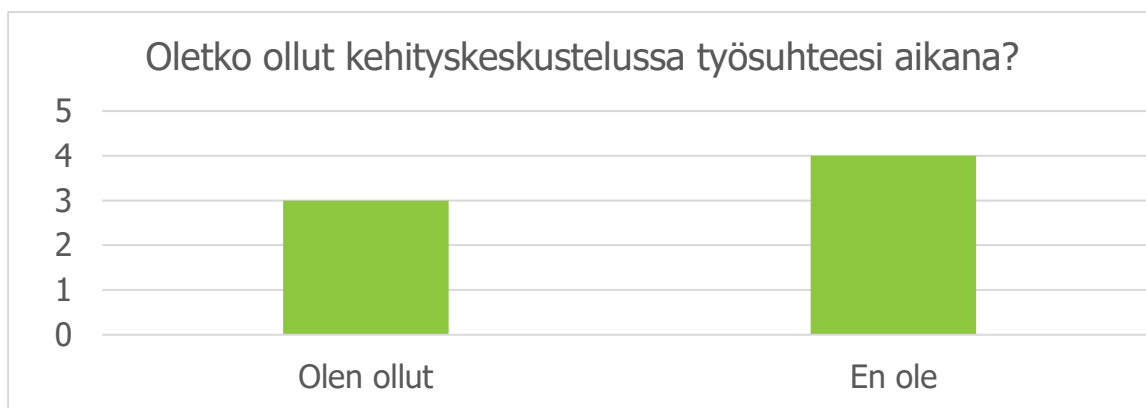
”En oo kuullu kertaakaan kiitosta tai mitään että hyvä et olit tässä tai muuta et just ei tunnu ollenkaan et mun olo ois täällä yhtään merkittävä et niinku ainut palaute mikä on nii on negatiivista eikä koskaan kiitosta tai muuta nii ois se ihan kiva kuulla ees kerran.”

Kysyttäessä, miten työnantaja huolehtii työhyvinvoinnistasasi, saimme jokaisessa haastattelussa saman vastauksen. Lähiesihenkilö huolehtii kaikkien tauoista ja siitä, että kaikki saavat syödä ja siten jaksavat. Osa kertoi myös, että kun aloitti työt, lähiesihenkilö huomioi heidät ja kyseli esimerkiksi, että koskeeko jalkoihin, kun työssä ollaan jaloillaan niin paljon. Toisaalta vastauksissa nousi myös esille se, että toivottaisiin edelleenkin työntekijöiden huomioimista ihmisinä esimerkiksi kysymällä ”Miten voit?”. Lähiesihenkilön kerrottiin kuitenkin huolehtivan toivottujen vapaapäivien toteutumisesta ja monet ovat sopineet yhdessä hänen kanssaan toimivan järjestelyn esimerkiksi opiskelujen ohelle, että myös vapaa-aikaa on riittävästi. Tästä lähiesihenkilö sai kiitosta. Vain alle kolmen työntekijän mielestä vapaiden sopiminen oli hankalaa esihenkilön kanssa. Muutama kertoi, että heistä tuntuu, kuin he joutuisivat ainoastaan itse pitämään huolta omasta työhyvinvoinnistaan ja ettei yhteisiä asioita oikein ole sen suhteen.

Työilmapiiri aiheutti vastauksissa vaihtelevuutta. Haastava suhde esihenkilön kanssa vaikuttaa työilmapiiriin kielteisesti ja näin kokevien työntekijöiden mielestä lähiesihenkilön läsnäolo ja tarpeeton negatiivisuus huonontaa sitä. Vastauksista kävi myös ilmi, että osa kokee työilmapiirin paremmaksi silloin, kun lähiesihenkilö ei ole paikalla. Työntekijöiden keskinäinen ilmapiiri on pääpiirteittäin hyvä ja kaikki tulevat keskenään hyvin toimeen. Työkavereiden kerrotaan olevan mukavia. Haastatteluissa esille nostettiin kuitenkin se, että työilmapiiriin vaikuttaa aikaisempi koulutus tai alan kokemus, sillä osan työmotivaatio ja osaaminen ei ole niin vahva. Tämän kerrottiin vaikuttavan työilmapiiriin siten, että sellaisten työntekijöiden kanssa työskenteleminen vaikuttaa myös omaan työmotivaatioon ja tunteeseen työntekoa kohtaan. Kiire nostettiin esille, sillä ihmiset reagoivat siihen eri tavalla ja toimivat eri lailla. Monissa työilmapiiriä koskevista vastauksista selvisi myös tämän kahvilan työntekijöiden suuri vaihtuvuus, jonka kerrottiin joissain tapauksissa johtuvan juuri työilmapiiristä.

Viestintään toivottiin useassa haastattelussa parannusta, sillä sen ei koeta toimivan kovin hyvin. Lähiesihenkilön kerrottiin esimerkiksi kertovan uusista asioista vain osalle porukasta ja heidän oletettiin kertovan tiedon eteenpäin kaikille muille. Tällaisia tilanteita oli käynyt usein ja siksi myös työntekijöiden osaamisessa ja tiedoissa on eroavaisuuksia. Tarvittava kouluttaminen tai uusien tuotteiden opastaminen koettiin puutteelliseksi ja eräs haastateltava kertoi, että kysyessään jostain uudesta tuotteesta lähiesihenkilöltä, hän oli saanut vastauksesi vain että ”onhan nämä käyty jo läpi”.

Kehityskeskusteluista kysyttäessä vain muutama oli ollut työsuhteensa aikana kehityskeskustelussa tai muussa vastaavassa keskustelussa. Kehityskeskustelu oli siinä olleiden työntekijöiden mielestä ollut hyödyllinen, sillä siellä kerrattiin esimerkiksi työnkuva, palkka-asioita ja muita yleisiä asioita. Keskustelu oli tapahtunut toimitusjohtajan kanssa, jolloin työntekijät olivat voineet keskustella myös lähiesihenkilön toiminnasta ja tuoda esille omia ajatuksiaan siihen liittyen. Työntekijöillä olisi paljon sanottavaa, jos he pääsisivät nyt kehityskeskusteluun. Jos kehityskeskustelut tapahtuisivat nyt, moni haluaisi keskustella vain toimitusjohtajan kanssa. Kehityskeskustelussa toimitusjohtajalle kerrottaisiin, että on mukavaa, kun edes hän kehuu WhatsApp ryhmän kautta ja muutenkin tavatessa. Lähiesihenkilön positiivisen palautteen ja kiitoksen puuttumattomuus nostettaisiin esille ja se, että työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa panostettaisiin enemmän. Osa työntekijöistä pohti myös sitä, että ymmärtävätkö lähiesihenkilö ja toimitusjohtaja, kuinka suuri vaihtuvuus tässä kahvilassa on ja että mistä se johtuu.



KUVA 7. Kehityskeskusteluissa käyminen (n=7)

Vapaa sana

Haastatteluissa kysimme vielä vapaata sanaa siihen, miten työhyvinvointi näkyy työpaikalla, sillä halusimme vielä antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa omin sanoin työhyvinvointiin liittyviä asioita ja havaintoja. Yleisesti ottaen vastauksista nousevat esiin työkaverit ja heidän tuomansa energia työntekoon, vaikka itse suorittavassa työssä onkin puutteita. Myös työpaikan sisäiseen viestintään toivotaan parannusta ja selkeyttä. Useassa haastattelussa mainittiin negatiivisesti motivaatioon vaikuttava asia eli työntekijöiden erilaiset taustat alaan nähden – eli osalla on tutkinto ja osalla ei, mikä koetaan kuormittavaksi, kun lähtökohdat eivät ole kaikilla työntekijöillä samat.

Haastattelujen lopuksi työntekijät antoivat vapaasti vielä kommentteja pidetyistä haastatteluista ja heidän mielestään ne olivat olleet hyödyllisiä ja paikallaan. Muutama sanoi, että olisi voinut jutella vielä pidempäänkin ja osalla aihe herätti keskustelua sen verran vielä haastatteluiden jälkeenkin, että he lähettivät vastauksia ääniviestillä lisää. Työhyvinvointiin toivottiin tämän tutkimuksen pohjalta parannusta ja haluttiin, että asioihin tulisi muutos. Moni kertoi, että tämä tutkimus on todella hyvä asia ja tulee juuri oikeaan ajankohtaan.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Yritys X:n työntekijöiden työhyvinvointia ja auttaa samalla toimeksiantajaa ymmärtämään työntekijöiden tilannetta työhyvinvoinnin kannalta. Kartoitus toteutettiin haastatteluiden muodossa, jossa pyrittiin luomaan heti alusta asti luottamus haastattelijoiden sekä haastateltavien välille luomalla tilanteesta avoimen ja keskustelevan. Kyseiseen kahvilaan ei ole aiemmin tehty tällaista työhyvinvoinnin kartoitusta, joten haastatteluiden vastauksia ei voitu peilata aiempiin tuloksiin. Haastatteluista saatuja tuloksia on liitetty matkailu- ja ravintola-alan ominaisuuksiin, yleisesti kahvilatoimintaympäristöön, työhyvinvoinnin kokonaisuuteen sekä esihenkilötyöhön. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka muodostuu erittäin moninaisista asioista ja tämä konkretisoituu haastatteluiden tuloksien myötä, sillä asioilla ei ole vain yhtä selitystä. Esimerkiksi matkailu- ja ravintola-alan yhteen merkittävimmistä piirteistä, henkilöstön vaihtuvuuteen, vaikuttaa kaikki nämä aiemmin mainitut kahvilatoimialasta esihenkilötyöhön olevat asiat. Henkilöstön vaihtuvuutta avataan laajemmin tämän luvun loppu puolella. Sitä ennen tuodaan teoria käytäntöön tutkimustuloksien avulla ja avataan niitä teoriaan pohjautuen ja pyritään selittämään syy-seuraussuhteita ja tuomaan kehittämisehdotuksia.

8.1 Johtopäätökset

Työhyvinvointi

Jokainen kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti esimerkiksi iästä ja elämäntilanteesta johtuen ja sen vuoksi tutkimuksen vastauksissa on hieman eroavaisuuksia. Työntekijöiden kokemus työhyvinvoinnista voi vaihdella tilannekohtaisesti ja jopa päivittäin. Siksi haastattelutilanteissa taustatekijöinä voivat olla vasta tapahtuneet tilanteet, jotka vaikuttavat sen hetkiseen ajatukseen työhyvinvoinnista ja vaikuttavat näin vastaukseen. Tutkimuksen tuloksien perusteella kuitenkin tutkimuksen toteutuksen aikaan työntekijöiden kokemuksessa omasta työhyvinvoinnista yleisesti oli kehittämisen varaa. Osan kokemus työhyvinvoinnista oli hyvä, mutta muutamilla motivaatio oli hukassa ja työtä ”siedettiin”. Työhyvinvoinnin määritelmän mukaan työn tulisi olla turvallista ja mielekästä, jotta työntekijä sekä työyhteisö voisi hyvin. Työhyvinvoinnin tavoitteena on parantaa tuloksellisuutta hyvinvoivien työntekijöiden avulla. Jos Yritys X:n työntekijöiden mielestä heidän työhyvinvointinsa on keskinkertainen ja kehittämistä vaativa, vaikuttaa se myös varmasti tulokseen.

Työhyvinvoinnin kokonaisuutta lähdettiin aluksi purkamaan osa-alueittain haastatteluissa. Osa-alueet on tässä opinnäytetyössä jaettu kolmeen eli fyysiseen-, sosiaaliseen- sekä psyykkiseen työhyvinvointiin. Kuitenkin haastattelun vapaamman muodon ja keskustelevan tyylin sekä työntekijöiden yksilöllisten vastauksien mukaan ymmärrettiin, että teemat tukevat toisiaan ja siksi ei voida eritellä teoria osioita omikseen, vaan niitä on järkevämpi yhdistellä. Näin myös ymmärretään selkeämmin työhyvinvoinnin kokonaisuus ja laajuus sekä se, että se ihan oikeasti koostuu monista eri osista, jotka tukevat jokainen toisiaan. Nämä osa-alueet ilmenevät selkeästi haastatteluissa, mutta esittelemme ne tässä luvussa siten, että ne ovat yhteydessä muuhun teoriaan ja tutkimukseen, koska ilman niitä ne jäisivät hieman irrallisiksi.

Fyysinen työhyvinvointi mielletään usein pelkästään työhyvinvoinniksi, sillä se on yksi näkyvimmistä osista siitä. Monille tulee heti suppea mielikuva taukojumpasta tai työterveyshuollosta ajatellessaan

työhyvinvointia. Fyysinen työhyvinvointi voidaan yhdistää työkyvyn kanssa, sillä työkyky muuttuu eliniän aikana ja esimerkiksi fyysinen voima voi heikentyä ja kuormitus tuntua siksi suuremmalta. Kahvilatyöhön kuuluvat fyysiset työolot, kuten ergonomian, fyysinen kuormitus, pitkään seisominen ja kuorman purkaminen. Suurin osa Yritys X:n työntekijöistä on kuitenkin nuoria, joten fyysinen työkyky on vielä hyvällä mallilla ja ammatillinen taito on kehittymässä. Haastatteluiden vastauksien perusteella työntekijöiden fyysinen työhyvinvointi on kohtalainen, sillä työ on kuormittavaa. Työntekijät kuitenkin itse nostivat esille, että kun pitää itse myös huolta unesta, liikunnasta ja terveydestä, jaksaa paremmin tehdä työtä. Tämä on erittäin tärkeä huomio työntekijöiltä, sillä kun panostetaan terveellisiin elämäntapoihin, motivaatio ja jaksaminen työssä kohoaa. Fyysiseen työhyvinvointiin kuuluu merkittävänä osana vuorotyö, mikä on matkailu- ja ravintola-alalle kuuluva piirre kuin myös Yritys X:lle. Ilta- ja viikonloppuvuorot ylitöiden kanssa kuormittavat työntekijöitä kaikista eniten ja tämä nousi myös esille työntekijöiden vastauksista. Aikaa ei jää kauheasti vapaa-ajalle, harrastuksille, ihmisuhteille tai palautumiselle. Useammissa haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät haluaisivat harrastaa jotain liikuntaa, kuten kuntosalilla käymistä, mutta osa ei vain yksinkertaisesti jaksakaan enää töiden jälkeen ja osa haluaa vain palautua ja rentoutua kotiin päästyään.

Koska työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, täytyy ymmärtää, että jokaisella on oma roolinsa sen toteutumisessa. Tämä tulee ottaa huomioon varsinkin kahvilaympäristössä, jossa työntekijöiden keski-ikä on yleisesti melko nuorta ja työtä tehdään esimerkiksi koulun ohella. Työntekijän tulee tiedostaa myös oma roolinsa eikä olettaa vain, että työnantaja huolehtii siitä. Yksi työntekijän tärkeimmistä tehtävistä on tunnistaa omat rajansa työn kuormittavuuden kannalta ja tarkkailla omaa jaksamistaan. Yritys X:n työntekijät onnistuvat tässä oman jaksamisen tunnistamisessa erinomaisesti ja he tietävät, miten voivat edistää sitä itse. Haastatteluissa mainittiin riittäviin yöuniin, terveellisiin elämäntapoihin ja ruokavalioon panostaminen. Myös ergonomia mainittiin useasti, sillä kuormittavaa työtä voisi helpottaa hieman, jos toimisi itsekin joissain tilanteissa ergonomisemmin. Omasta hyvinvoinnistaan huolta pitäminen vahvistaa myös psyykkistä työhyvinvoinnin osa-aluetta eli lyhyesti sitä, että työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja tietää mitä hänen tulee tehdä. Työntekijällä itsellään on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja muut tavat, joilla voidaan vaikuttaa itse työhyvinvointiin, nostetaan esille tässä luvussa haastatteluista saatujen tuloksien esimerkkien avulla, jotta niiden käsittely ja ymmärtäminen on havainnollisempaa.

Psyykinen työhyvinvointi käsittää työn mielekkyyden ja työntekijän motivaation työtä kohtaan eli sen alakäsitteenä voitaisiin sanoa olevan myös työkyky. Siinä tasapainoillaan työntekijän osaamisen, voimavarojen ja toimintakyvyn kesken. Tehtyjen haastatteluiden perusteella näiden mainittujen ominaisuuksien tasapainottelussa on työntekijöiden välillä vaihtelua. Osa koki niiden olevan hyvässä balanssissa, kun taas noin puolet koki niiden hieman heittelevän ja olevan kuormittuneita. Suurimaksi syyksi palautumisen haastavuudelle nostettiin yksittäiset vapaapäivät, koska silloin palautumista ei enää tapahtua. Näiden vastauksien myötä saatiin ymmärrys myös siitä, että juuri lyhyen palautumisajan takia, osa työntekijöistä ei yksinkertaisesti jaksakaan harrastaa mitään ylimääräistä, kuten liikuntaa, vaan haluavat levätä, että jaksavat taas tehdä töitä.

Osaamisen, toimintakyvyn ja voimavarojen tasapainottelun haastavuuden syyksi esitettiin myös joksaisessa haastattelussa työn ja vapaa-ajan yhdistämisen haastavuus ja tästä kysyttäessä lisää 2/3

kertoi ettei palaudu työstä kunnolla. Muutama työntekijä kertoi syyksi tälle sen, että työasiat seuraavat mielessä kotiin ja niistä on vaikea irtaantua. Työn kerryttämät tunteet ja paineet purkautuvat kotona pahana mielenä ja työasioita mietitään paljon. Haastatteluissa kerrottiin, että kotona mietittäviä asioita ovat sellaisia, joihin ei itse voi oikein vaikuttaa, mutta tietää että ne voisivat olla paremmin. Vastauksiin vaikutti myös alan koulutus ja sen kautta saatu tietotaito. Psyykkisen työhyvinvoinnin mukaan työntekijän tulisikin tällaisessa tilanteessa tunnistaa omat työtehtävät ja vastuualueet, jotta mieli ei kuormitu liikaa. Myös työkyvyn talomallin mukaan työntekijän osaaminen tietoineen ja taitoineen on yksilöllistä ja niiden tulee vastata vaatimuksia. Toisaalta epäkohtiin on helppo kiinnittää huomiota ja varsinkin, kun Yritys X:n työntekijät tietävät, että asiat voisivat olla paremmin.

Työkyky talomallin mukaan myös työntekijän oman elämän ja työn yhteensovittaminen on tärkeää, sillä jos esimerkiksi ihmissuhteissa tapahtuu jotain, vaikuttaa se myös työhön. Omat asenteet, arvot ja motivaatio peilautuvat myös työhön ja jos työ tuntuu vain pakolliselta osalta elämää, myös työkyky heikkenee. Haastatteluissa työntekijöiden vastaukset siitä, kuinka kauan jaksaisivat tehdä työtä nykyisellä kuormituksella kertovat asenteiden ja motivaation olevan heikkenemään päin. Työntekijöiden arvioinneista selviää, että vain kaksi työntekijää seitsemästä jaksaisi tehdä työtä puoli vuotta pidempään. Eli siis valtaosa työntekijöistä ei jaksaisi tehdä työtä kovinkaan kauaa ja tähän vaikutti työntekijöiden vastauksien perusteella motivaation puute, työilmapiiri ja työn kuormittavuus. Nämä vastaukset siis todistavat sen, että oman elämän ja työn yhteensovittamisella on erittäin suuri merkitys ja ne vaikuttavat paljon toisiinsa. Jos työntekijä vain suorittaa työtään, voi hän joutua ääri rajoille ja palaa loppuun. Hälytysmerkkejä, jotka kuvaavat loppuun palamista on se, ettei töistä voida irtaantua vapaa-ajalla ja palautuminen on vaikeaa. Työntekijän tulisikin tunnistaa oman jaksamisen hälytysmerkit ajoissa ja tuoda ne myös esille, jotta tilanteeseen voidaan puuttua.

Tutkimuksessa kysyttäessä työn merkityksellisyydestä saatiin eniten samankaltaisia vastauksia. Työn merkityksellisyys liittyy työn imuun, mikä taas voidaan liittää psyykkiseen työhyvinvointiin, sillä siinä työ tuntuu mielekkäältä. Työ antaa itselle paljon ja sille myös halutaan vastavuoroisesti itse antaa paljon. Sen seurauksena töihin lähdetään mielellään, työntekijä on sitoutunut työhönsä ja se on yhteydessä myös paremman työsuorituksen kanssa. Suurin osa Yritys X:n työntekijöistä koki, ettei heidän työnsä ole merkityksellinen tai ettei heitä koeta merkityksellisenä. Osa ajatteli, että työ on hänelle itselleen merkityksellinen, sillä siinä saa käyttää omaa luovuuttaan ja hankkia tarpeellista tietoa ja taitoa. Merkityksellisyyden tunne ei tullut suoraan työnantajalta ja itsensä koettiin ennemminkin resurssina. Työntekijöiden kertoessa syitä tälle tunteelle selvisi, että suurin syy merkityksellisyyselle oli kiitoksen ja positiivisen palautteen saamisen puute. Työelämän yksi tärkeimmistä voimavaroista on juuri palautteen ja kiitoksen antaminen, ja ne edistävät merkittävästi työn imua. Positiivisen palautteen ja kiitoksen antamisen avulla työntekijät kokevat kuuluvansa työyhteisöön ja samalla kokevat itsensä merkitykselliseksi.

Oli kuitenkin hienoa huomata vastauksista, että töihin lähteminen tuntui työntekijöistä mielekkäältä. Töihin lähtemiseen vaikutti hieman negatiivisesti yhdet vapaapäivät, sillä silloin työstä ei ollut vielä tarpeeksi palautunut. Työn merkityksellisyyden ja töihin lähtemisen vastauksien perusteella työnteki-

jät selvästikin pitävät työpaikastaan ja tulevat sinne mielellään, mutta työssä ja työilmapiirissä tapahtuvat asiat vaikuttavat merkityksellisyyden tunteeseen suuresti. Nämä kaksi liittyvät läheisesti toisiinsa ja niiden suuren eroavaisuuden tulisi tasaantua.

Myös osan työntekijöiden vastauksien perusteella havaittavissa on merkkejä työuupumuksesta eli oman merkityksellisyyden tunne on hukassa ja mielekkyys työstä heikentynyt. Työuupumus ei synny hetkessä, vaan se on pidempi prosessi, jolle alistavia tekijöitä ovat heikko johtaminen, huono työilmapiiri, töiden organisointi ja joustaminen niin esihenkilön kuin työntekijän välillä. Jos näihin ei puututa, työuupumus puhkeaa helpommin. Yritys X:ssä osa työntekijöistä on selvästi uupunut, sillä työpäivän jälkeen on vaikea tehdä itseään miellyttäviä asioita.

Esihenkilötyö

Esihenkilötyö on kokonaisvaltaista, jossa tarvitaan erilaisia rooleja tiiminvetäjästä auttajaan. Jotta yrityksen strategia saadaan toimimaan käytännössä, tarvitaan esihenkilön toimintaa ja esimerkkinä olemista. Yritys X:n lähiesihenkilö työskentelee paikan päällä toimipisteellä ja toimitusjohtaja muualla. Haastatteluissa haluttiin selvittää toimipisteen esihenkilön sekä toimitusjohtajan roolia työhyvinvoinnin kannalta työntekijöiden mielestä. Etenkin kahvilatoimialalla lähiesihenkilön rooli on suuri ja sillä on merkitystä myös työhyvinvoinnin kannalta. Lähiesihenkilö tekee päivittäisjohtamista eli hän toimii tässä kahvilassa toimitusjohtajan ja työntekijöiden linkkinä ja tuo strategiaa käytäntöön päivittäiseen toimintaan. Vuorovaikutus korostuu työntekijöiden ja lähiesihenkilön välillä ja esihenkilön tulisikin osata tukea, ohjata, neuvoa ja antaa palautetta työntekijöilleen.

Haastatteluissa lähiesihenkilön saavutettavuudessa ja vuorovaikutusosaamisessa moni työntekijä koki olevan parannettavaa. Moni kuitenkin koki myös kiitettävänä asiana sen, että lähiesihenkilö osallistuu suorittavaan työhön ja auttaa paljon. Noin 2/3 työntekijöistä koki, ettei heidän lähiesihenkilönsä tunne heitä. Työntekijöiden tunteminen kuuluu vahvasti päivittäisjohtamiseen, sillä on erittäin tärkeää, että esihenkilö pystyy tunnistamaan heidän vahvuutensa ja saamaan heistä parhaat mahdolliset puolet esille. Yritys X:n työntekijät kokevat olevansa enemmänkin resursseja lähiesihenkilönsä silmissä ja haastatteluissa toivottiinkin enemmän avoimempaa keskustelua ja ihan vain kuulumisten vaihtoa. Tuntemalla paremmin työntekijänsä ja olemalla tietyllä tavalla enemmän läsnä, Yritys X:n työntekijöiden motivaatio ja into työtä kohtaan kasvaa ja samalla se vaikuttaa positiivisesti myös tulokseen.

Työilmapiiri otetaan esille vasta tässä vaiheessa, kun sitä on pohjustettu työntekijöiden työhyvinvoinnin ja lähiesihenkilön toiminnan kautta. Sosiaaliseen työhyvinvointiin voidaan liittää työilmapiiri, sillä siinä työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja vuorovaikutus toimii koko työyhteisössä. Työkavereihin tutustuminen syvemmin auttaa luomaan luottamussuhdetta ja jaksamaan työssä paremmin. Haastatteluissa kysymys työilmapiiristä aiheutti vaihtelevuutta. Muutaman työntekijän hieman haastava suhde lähiesihenkilön kanssa vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti ja osa jopa koki, että ilmapiiri on parempi vain työntekijöiden kesken. Työntekijöiden keskinäinen ilmapiiri on hyvällä tasolla ja kaikkien kanssa tullaan toimeen. Yritys X:n työilmapiiriä selkeästi heikentää avoimen keskusteluyhteyden sekä kiitoksen ja positiivisen palautteen antamisen puuttuminen.

Esihenkilöllä on suuri rooli työhyvinvoinnin toteutumisessa ja siksi sitäkin täytyy johtaa. Esihenkilön tulisi seurata ainakin työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä, työssä jaksamista ja työilmapiiriä. Yksi tärkeimmistä tehtävistä on kuitenkin esimerkkinä toimiminen ja tuen antaminen. Hänen tapansa johtaa vaikuttaa myös siihen, miten työhyvinvointi koetaan työpaikalla ja läsnä olevan sekä kuuntelevan esihenkilön toiminta onkin kulmakivi sille, että työyhteisön luottamus syntyy ja työhyvinvointi on parempaa. Haastatteluista käy ilmi, että Yritys X:n työnantaja huolehtii ainakin työntekijöiden tauoista, kun kysyttiin, miten työnantaja huolehtii työhyvinvoinnista. Jokaisessa haastattelussa nousi sama vastaus esiin ja lähiesihenkilön kerrottiin huolehtivan, että kaikki saavat pitää taukonsa, jotta jaksavat tehdä työtä.

Esihenkilöllä on käytössään työhyvinvoinnin mittareita, joiden avulla työhyvinvointia voidaan parantaa. Ensin tulee asettaa tavoitteet, mihin työhyvinvoinnissa halutaan päästä ja tämän jälkeen valita sopivat mittarit. Niitäkään ei kannata valita liian montaa vaan ajatella mieluummin, että laatu ennen määrää. Yleisin käytössä oleva työkalu on kehityskeskustelu, jossa myös Yritys X:n työntekijöistä ainakin osa oli ollut. Siinä olleiden työntekijöiden mielestä kehityskeskustelu oli ollut hyödyllinen ja ne työntekijät, jotka eivät olleet päässeet kehityskeskusteluun halusivat päästä siihen. Heillä oli paljon asiaa, jotka halusivat tuoda esille, jos pääsisivät kehityskeskusteluun. Lähiesihenkilön toimintaan haluttaisiin kehitystä ja näin myös Yritys X:n työhyvinvointi paranisi. Myöskin yrityksen henkilöstön vaihtuvuus nostettiin esille, sillä se on alkanut mietittyä työntekijöitäkin.

Yritys X:stä on tehtyjen haastatteluiden perusteella tunnistettavissa selkeästi matkailu- ja ravintola-alalle ominaisia piirteitä. Työntekijöistä valtaosa on nuoria, alle 30-vuotiaita, joista muutama tekee työtä joko koulun tai pääsykokeisiin lukemisen ohella. Melkein jokaisella on osa-aikainen työsuhde, mikä kuvaa toimialan kompastuskiveä eli heikkoa kannattavuutta, jonka seurauksena tällaisia työsuhteita usein solmitaan. Korona-ajan luomat epävarmuudet toimialalla ovat lisänneet osa-aikaisten työsuhteiden solmimista ja kannattavuuden haasteita. Yritys X on hyvä ponnahduslauta eteenpäin ja esimerkiksi oiva paikka työnteolle opintojen välivuosina. Tähän kahvilaan hakeutuvien työntekijöiden paineensietokyky kiireen keskellä ja vastuunottaminen ovat luontaisia, sillä muuten tällä alalla pärjääminen voisi olla hankalaa.

Jokaisessa haastattelussa nousi esiin se, että Yritys X:n henkilöstön vaihtuvuus on suurta, sillä jokainen tämänhetkinen työntekijä on työskennellyt siellä alle vuoden. Kun näihin lukuihin lisää aiemmassa luvussa esiintyneet (KUVA 5.) tulokset siinä, kuinka kauan työntekijät jaksaisivat tehdä työtä nykyisellä kuormituksella, ovat luvut melko hälyttävät. Viisi työntekijää seitsemästä, jotka ovat olleet alle vuoden töissä, jaksaisivat tehdä työtä alle puoli vuotta.

Henkilöstön vaihtuvuuden myötä täytyy tietenkin rekrytoida uusia työntekijöitä ja henkilöstön suuri vaihtuvuus voi olla haitallinen Yritys X:lle, sillä rekrytointi on yksi yrityksen kalleimmista prosesseista. Rekrytointi on suuri kuluerä ja siksi henkilöstön vaihtuvuuden pienentämiseen olisi hyvä panostaa. Tähän voidaan panostaa aiemmin mainitun mukaisesti keskittymällä työntekijöihin ja heidän työhyvinvointiinsa, jolloin myös tulos paranee.

8.2 Kehittämisehdotukset

Yritys X:ssä työhyvinvointiin tulisi panostaa lisää, sillä se vaikuttaa erittäin laajasti kaikkeen toimintaan. Jotta työhyvinvointi voisi toimia kokonaisuudessaan, täytyy kaikkien osapuolien olla kunnossa. Työhyvinvointi jää vajaaksi, jos vain työntekijät panostavat itse siihen, mutta työhyvinvoinnin johtamista ei mietitä. Etenkin työhyvinvoinnin johtamista voitaisiin kehittää ja viedä eteenpäin, sillä työntekijöiden vastauksien perusteella moni tärkeä rooli, varsinkin työntekijöiden tunteminen, jää puuttumaan. Yrityksessä voitaisiin aloittaa ihan siitä, että johtamisessa ei keskitytä vain tulokseen vaan ihmisiin. Matkailu- ja ravintola-alalla tehdään työtä ihmisille, joten miksei työtä tekeviin ihmisiin siis panostettaisi? Työntekijät tekevät tuloksen ja kuten tutkimuksen tuloksista on selvinnyt, hyvinvoiva työntekijä tekee parempaa tulosta.

Yksi erittäin tärkeä näkökulma nousi esiin haastatteluja tehdessä ja se liittyy työntekijöiden erilaisiin ammatillisiin taustoihin. Esimerkiksi kahvilatoimialalla työtä voidaan tehdä myös ilman alan koulutusta tai aiempaa kokemusta ja se näkyi myös joissain haastattelujen vastauksissa. Alan tutkinnon opiskelleet ymmärtävät prosesseista ja johtamisesta ja muista yrityksen asioista syvällisemmin kuin esimerkiksi henkilö, jolla ei ole mitään aiempaa alan kokemusta. Tämä vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi, sillä työntekijöitä tulisi kohdella tasapuolisesti ja ymmärtää myös muiden taustat. Tähän taustojen eroavaisuuteen voidaan vaikuttaa tässä yrityksessä esimerkiksi siten, että jokaisen perehdytykseen panostetaan samalla tavalla ja pidetään mahdollisuuksien mukaan koulutuksia, joilla ymmärrystä asioihin voidaan syventää.

Opinnäytetyössä aiemmin esille tuodun Harvard Business Review:n tutkimuksen mukaan työtyytyväisyys on parempi, kun työhyvinvointi on kunnossa. Tutkimuksessa kerrottiin myös että 69 prosenttia vastanneista vähemmän todennäköisemmin irtisanoutuu työstään, jos he voivat hyvin työssään. Koska Yritys X:n henkilöstön vaihtuvuus on suurta ja työntekijöiden hyvinvointi hieman puutteellinen työssä, voi irtisanoutumisia esiintyä työhyvinvoinnista johtuen. Vaihtuvuuteen voidaan vaikuttaa panostamalla esihenkilötyöhön ja edelleen työntekijöiden hyvinvointiin. Jotta työntekijät tuntisivat olevansa merkityksellisiä, täytyy kuunnella heidän antamiaan toiveita kiitoksen ja positiivisen palautteen antamisesta. Näiden antamista ei kuitenkaan tarvitse pakottaa, mutta aivan pieni muistaminen lyhyin väliajoin on muutos parempaan. Jos työntekijä suoriutuu kiireisestä päivästä hyvin, on kiitos paikallaan. Mitään isoa ja mullistavaa ei tarvitse tapahtua vaan kiitoksen voi antaa pienistäkin asioista. Niin pienellä sanalla on aivan valtava merkitys ja voima, joka auttaa jaksamaan mistä vaan. Positiivinen palaute voi jäädä mieleen koko loppuelämäksi ja varsinkin se paikka, josta sen on saanut. Positiivinen palaute vahvistaa myös työilmapiiriä. Kun työntekijät voivat hyvin ja tulevat keskenään toimeen hyvin, näkyy se asiakkaalle ja yrityksen tuloskin paranee.

Positiivisen palautteen ja kiitoksen antaminen voidaan pyytää myös asiakkailta asiakaspalautteissa. Niistä nähdään myös muitakin huomioimisen arvoisia asioita ja niihin voidaan puuttua. Positiivisen asiakaspalautteen avulla työntekijä tietää myös olevansa merkityksellinen ja saa tunteen, että on hyvä työssään, mikä lisää motivaatiota työtä kohtaan.

Työhyvinvoinnin mittareiden käyttöä voisi myös tehostaa Yritys X:ssä. Ensiksi tuleekin asettaa tavoite, mihin halutaan päästä ja se voisi olla tämän tutkimuksen pohjalta esimerkiksi sellainen, että

saadaan työntekijöiden hyvinvointiin parannus. Työn merkityksellisyyteen voidaan panostaa ja siihen, että työkyvyn eri tasot ovat kunnossa. Mahdollisuuksia on monia, mutta jostain on aloitettava. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan mitata henkilöstön hyvinvoinnin mittareilla, joilla selvitetään tietyn väliajoin ja aihealuein työntekijöiden tunteita ja ajatuksia. Kun tällaista mittaria käytetään tietyn väliajoin, voidaan löytää juuri syy siihen, miksi jokin aihealue on matalalla ja lähteä sen avulla panostamaan siihen. Seurannalla asioihin voidaan puuttua ja korjata ne. Seurannan avulla nähdään myös, että onko päästy haluttuun tavoitteeseen ja näin hyvinvointia voidaan edistää.

Työntekijöiden tulee myös itse ymmärtää oma roolinsa sekä työn merkityksellisyys, jotta työhyvinvointi olisi paras mahdollinen heidän kannaltaan. Vaihtelevat työvuorot ja kiire voivat nekin itsessään kuormittaa työntekijää ja nämä kuormitustekijät tulisikin tunnistaa ajoissa, ettei ajauduta uupumuksen puolelle. Työntekijöiden kanssa voitaisiin pitää suurempia henkilöstöpalavereja kerran tai kaksi kertaa vuodessa, jotta tavoitteet olisivat selkeät kaikille. Näissä palavereissa voitaisiin myös yhdessä asettaa pelisäännöt ja miettiä työhyvinvoinnin tilaa ja sitä, millaisten mittareiden avulla sitä voitaisiin kehittää. Koska Yritys X on pieni yksikkö, pienempien palaverien pitäminen on myös mahdollista. Näitä pienempiä palavereja voisi olla useamman kerran vuodessa ja niitä olisi myös helpompi pitää. Pienissä palavereissa voidaan miettiä arkisempia asioita ja ne voivat kestää lyhyemmän aikaa.

9 POHDINTA

Opinnäytetyömme prosessi alkoi ensimmäisen kerran syksyllä 2021, kun meillä oli opinnäytetyön seminaareja ja Tutkimis- ja kehittämismenetelmät – kurssi, mitkä valmistivat meitä tähän tutkimukseen. Mietimme pitkään, että mikä aihe olisi hyvä ja ylipäätään, että minkälaisesta asiasta haluisimme tehdä tutkimuksen. Alussa mietimme, että tekisimme opinnäytetyömme liittyen nykyajan megatrendiin eli vastuullisuuteen, mutta järkevää aihetta tai toimeksiantajaa ei missään vaiheessa löytynyt. Tapasimme tutor - opettajamme, jonka kanssa pohdimme tulevaa opinnäytetyön aihetta. Johtamien kiinnosti meitä opinnoissa käytyjen esihenkilötyön kurssien takia ja halusimme kohdistaa opinnäytetyön tähän aiheeseen. Ongelmaksi meinasi tulla aiheen suuri laajuus, sillä saimme monesti kommentteja niin opettajilta kuin valmistuneilta restonomeilta, että aihe on erittäin tärkeää rajata tarpeeksi pieneksi. Saimme vinkin Savonia-ammattikorkeakoulun opettajalta Merja Vehviläiseltä, että tekisimme aiheesta LinkedIn palveluun postauksen, jossa etsimme toimeksiantajaa johtamiseen ja sen kehittämiseen yhdistettynä vastuullisuuteen. Saimme hyvin nopeasti eräältä valmistuneelta restonomilta vinkin, että toimeksiantaja voisi löytyä hänen työpaikaltaan. Huomasimme yrityksessä potentiaalin sillä, pääsimme tutkimaan ja kartoittamaan aihetta, mikä kiinnosti meitä aidosti. Samalla se tuotti myös lisäarvoa toimeksiantajayritykselle.

Aiheen rajaamisessa oli hankaluuksia prosessin alussa, sillä työhyvinvointi on niin laaja käsite. Alun hankaluudet vahvistivat omaa oppimistamme ja löysimme juuri oikein suunnan opinnäytetyölle. Alkuvaiheessa mietimme työhyvinvoinnin kartoittamista ja kehittämistä samanaikaisesti, mutta tällöin tutkimus olisi ollut aivan liian laaja ja tutkimus ei olisi ollut niin luotettava eikä tarpeeksi laadullinen.

Opinnäytetyömme on laadullinen tutkimus, Yritys X on pieni ja henkilöstön vahvuus on noin 10 henkilöä, joten määrällistä tutkimusta ei olisi mahdollista tehdä. Mietimme pitkään aikataulusyistä, että suoritamme työmme tutkimusosan kyselyllä vai haastatteluilla, sillä molemmissa tavoissa on hyvät ja huonot puolet. Päädyimme kuitenkin pienen henkilöstömäärän takia valitsemaan haastattelut tutkimuksen suoritustavaksi ja pystyimme suorittamaan haastattelut yhden viikon aikana. Rakensimme haastattelurungon, jonka hyväksyimme niin opinnäytetyön ohjaajallamme Tanja Vornasella kuin laadulliseen tutkimukseen erikoistuneella opettajalla Anni Kesäsellä. Tutkimuksen toteutumisen kannalta oli erityisen tärkeää, että tarkistimme haastattelurungon toimivuuden. Ilman sitä haastattelut eivät välttämättä olisi sujuneet niin luontevasti ja emme olisi osanneet keskittyä olennaisiin aiheisiin tai teemoihin.

Pysyimme asettamissamme aikatauluissa koko kirjoitusprosessin ajan ja tavoitteenamme oli saada opinnäytetyö valmiiksi keväällä 2022. Pääsimme tavoitteeseemme, vaikka opinnäytetyön kirjoittamisen lisäksi viimeistelimme koulukursseja, toinen suoritti harjoittelua ja toinen toimi aktiivisesti opiskelijayhdistyksen toiminnassa mukana. Välillä resurssit olivat kovilla ja tuntui, että on liian monta rautaa tulella, mutta kaikki palaset kuitenkin loksahelivat paikoilleen. Opinnäytetyöprosessi kesti kokonaisuudessaan noin 8 kuukautta eli melkein koko meidän viimeisen kokonaisen lukuvuoden ajan alkaen syyskuussa 2021 ja päättyen huhtikuussa 2022. Opinnäytetyö oli erittäin opettavainen ja silmiä avaava prosessi, ja kokonaisuudessaan opimme työhyvinvoinnista hyvin paljon, kun pääsimme haastatteluiden avulla soveltamaan oppimaamme teoriaa käytäntöön.

Opinnäytetyön edetessä huomasimme, että olemme valinneet juuri oikean aiheen, koska työhyvinvoinnista oli mielekästä kirjoittaa tekstiä ja etsiä kirjallisuutta. Työhyvinvoinnin laajuus ja monimuotoisuus avautui meille vasta prosessin eri vaiheiden myötä ja opimme koko ajan uutta. Motivaatiota piti yllä myös työmme merkityksellisyys Yritys X:lle, sillä saimme kuulla useasti, että työhyvinvoinnin kartoitus tulisi erittäin tarpeeseen kyseisessä yrityksessä.

Yritys X:ssä ei ole aiemmin tehty tutkimuksia työhyvinvoinnista ja siksi lähdimme kartoittamaan työntekijöiden työhyvinvointia yleisellä tasolla. Koska aiempaa tutkimusta ei ollut, emme olisi voineet tehdä syvällistä tutkimusta jostain liian tarkasta aiheesta ja siksi yleisempi tutkimus oli tärkeää tehdä. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä lisätutkimuksia ja parantaa työhyvinvointia siten. Olimme koko prosessin ajan tiiviisti yhteydessä toimeksiantajaan ja heidän toiveensa oli, että tutkimuksella saataisiin työhyvinvointiin parannusta. Tämän työhyvinvoinnin kartoituksen tavoitteena on kuitenkin ensin kartoittaa ja selvittää Yritys X:n työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja antaa samalla ymmärrys siitä, millainen työhyvinvoinnin tila on työntekijöiden näkökulmasta. Vasta tämän tutkimuksen perusteella voidaan lähteä tutkimaan syvällisemmin kehittämistä vaativia kohteita ja panostaa niihin syvällisemmin. Tämän tutkimuksen perusteella voisimme ehdottaa jatkotutkimuskohteiksi oppaan siitä, miten esihenkilön rooli vaikuttaa työhyvinvointiin ja miten sitä voitaisiin kehittää. Myös työhyvinvoinnin johtamisen lisäämisestä voitaisiin tehdä tutkimus ja siitä, miten työntekijät voisivat itse vaikuttaa työhyvinvointiin Yritys X:ssä. Perinteinen perehdytyskansio olisi myös hyvä apuväline, jotta työntekijöiden tasavertaisuutta vahvistettaisiin heti työsuhteen alusta alkaen. Yritys on kuin hiomaton timantti, josta voitaisiin tehdä monia tärkeitä tutkimuksia.

Eettisyys

Tutkimusta ja haastatteluita tehtäessä olimme huomioineet eettisyyden suorittamalla haastattelut täysin anonymisti ja tutkimuksen tuloksissa siten, että johtopäätöksissä ei käy missään vaiheessa ilmi työntekijöiden henkilötietoja eikä heitä voi tunnistaa haastatteluiden vastauksista. Varmistimme myös Yritys X:n esihenkilöltä, että haastatteluun saapuvat henkilöt ovat kyseisen toimipaikan työntekijöitä ja saimme sähköpostiin vahvistetut kellonajat, työntekijöiden nimet sekä sijainnin työpaikalla (Kahvila, tuotanto). Haastatteluiden alussa kerroimme selkeästi, että mihin ovat osallistumassa, kauan haastattelu suurin piirtein kestää, ja millaista tietoa tulemme heiltä keräämään. Mainitsimme myös, että haastattelu voidaan keskeyttää missä vaiheessa tahansa haastateltavan näin halutesaan. Haastattelut litteroitiin ja litterat tuhottiin asianmukaisesti heti opinnäytetyön valmistuttua eikä niitä ole missään vaiheessa opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana luovutettu kolmansille osapuolille. Emme myöskään luovuttaneet haastatteluiden ääniraitoja eteenpäin vaan ne tuhottiin myös samanaikaisesti litteroiden kanssa.

Suhtauduimme ja tarkastelimme opinnäytetyössämme käytettyihin lähteisiin kriittisesti ja pyrimme käyttämään mahdollisimman uusia ja ajan tasalla olevia lähteitä ja se onnistui mielestämme hyvin, koska työhyvinvointi ja esihenkilötyö ovat isoja teemoja, josta on tehty aiemmin paljon tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Kaikki käytetyt lähteet on pyritty valitsemaan ajankohtaisen sisällön mukaan ja niitäkin on mietitty kriittisesti. Halusimme tuoda mahdollisimman monipuolista ja tarkkaa tietoa esille tutkimukseen ja siksi olemme käyttäneet myös useaa englanninkielistä lähdettä.

Ammatillinen kasvu

Koko opinnäytetyöprosessissa opimme paljon työhyvinvoinnin ja esihenkilötyön tärkeästä yhteistyöstä ja siitä, että miten hyvin koettu työhyvinvointi yrityksessä on riippuvainen hyvästä johtamisesta. Tutkimusosiossa pääsimme syventymään ja oppimaan työntekijöiden työhyvinvoinnista haastatteluiden avulla ja osasimme myös kysyä tarkentavia jatkokysymyksiä, mitkä olennaisesti liittyvät työhyvinvointiin. Haastattelut opettivat meitä yhdistämään jo opittua tietoamme uuteen tietoon. Haastatteluiden avulla opimme myös sen, millaista on työskennellä kahvilaympäristössä. Tämän prosessin myötä ymmärsimme kokonaisuudessa myös omien opintojen ja alan merkityksen, sillä aiheemme käsitteli sitä paljon. Oli valaisevaa huomata, että eri opintojaksoilla opittuja asioita pääsi hyödyntämään ja yhdistämään tässä prosessissa ja olemaan oikeasti ammattilainen sekä tutkija. Opinnäytetyö on niin syvällinen ja tutkiva projekti, että toinen meistä ymmärsi sellaisen olevan erittäin kiinnostavaa. Tästä inspiroituneena toinen haki jatkokoulutukseen, jotta pääsisi tutkimaan hyvinvointia lisää ja syventämään osaamistaan siihen. Kuka tietää, jos vaikka toinen meistä olisikin tekemässä työhyvinvoinnin jatkotutkimuksia Yritys X:lle tämän tutkimuksen pohjalta.

LÄHDELUETTELO

- Achor Shawn, Reece Andrew, Kellerman Gabriella Rosen, Robichaux Alexi, 2018. Harward Business Reviw. Developing Employees. Verkkojulkaisu. https://hbr.org/2018/11/9-out-of-10-people-are-willing-to-earn-less-money-to-do-more-meaningful-work?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom. Viitattu: 28.1.2022.
- Batista, Korkiakangas, Laitinen, Salmi, Turpeinen 2019. Työelämän tutkimus. Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. Verkkojulkaisu. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87115/46044> Viitattu: 4.2.2022.
- Bouckaert, Geert 2015. Performance Management in the Public Sector. London: Routledge.
- Böckerman, Petri & Ilmakunnas, Pekka 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.
- Coreaxis 2019. Importance of Front Line Managers & Why They Cannot Be Forgotten in Leadership Development. Verkkojulkaisu <https://coreaxis.com/insights/blog/why-frontline-managers-cannot-be-forgotten-in-leadership-development-any-longer>. Viitattu: 10.3.2022.
- Duodecim, Lääketieteellinen aikakauskirja 2000. Kuka virvoittaisi uupuneen? Verkkojulkaisu 2000. <https://www.duodecimlehti.fi/duo91833>. Viitattu: 4.2.2022.
- Ebener, Melanie & Hasselhorn, Hans 2019. Sustainable Work Ability and Aging. Validation of Short Measures of Work Ability for Research and Employee Surveys. Verkkojulkaisu <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/18/3386/htm>. Viitattu: 31.1.2022.
- Feldt, Taru, Hakanen, Jari, Mäkikangas, Piia, Seppälä, Piia, 2020. Is autonomy always beneficial for work engagement? Jyväskylä: Scandinavian Society for Person-Oriented Research.
- Fisher, Cynthia. 2014. Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Verkkojulkaisu https://www.researchgate.net/publication/300889874_Conceptualizing_and_Measuring_Wellbeing_at_Work. Viitattu: 10.3.2022.
- Ford, Henry. 2017. Daily Management. Daily Management (DM) as a key driver of process improvement, consistency and reliability. <https://www.henryford.com/-/media/files/henry-ford/hcp/pathology/words-of-quality/wwq-october-2017-daily-management.pdf?la=en>. Viitattu: Maaliskuu 6, 2022.
- Heikkilä, Tarja 2014. Tutkimustuki. Kvantitatiivinen tutkimus. Verkkojulkaisu <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Viitattu: 14.2.2022.
- Hesketh, Ian & Cooper, Cary 2019. Wellbeing at work. Lontoo: KoganPage.
- Hujo, Anne 2020. Kahvila työympäristönä Z-sukupolvi työntekijöinä. Opinnäytetyö. Matkailu- ja palveluliiketoiminta. Matkailu- ja ravitsemisala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/340345/Hujo_Anne.pdf;sequence=2

- Hyppänen, Riitta 2013. Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hyvä Konditoria 2022. Hyvä konditoria -ketju. Verkkojulkaisu <http://hyvakonditoria.fi/>. Viitattu: 28.3.2022.
- Industry Forum. 2019. What is daily management? Verkkojulkaisu. <https://industryforum.co.uk/blog/what-is-daily-management/>. Viitattu: 6.3.2022.
- Jukantupa, Anna 2015. Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia. Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Hämeen ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89014/Jukantupa_Anna.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu: 29.1.2022.
- Kananen, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Juvenes Print.
- Kanter, Rosabeth Moss. 2020. Harvard Business Review. The New Managerial Work. Verkkojulkaisu <https://hbr.org/1989/11/the-new-managerial-work>. Viitattu: 30.3.2022.
- Karttunen, Anna, Sipponen Jouni, Tukiainen Tanja, Taskinen Helena, Hakulinen Hanna, Kesti Pirkko, Laaksonen Maire, Lammintakanen Johanna, 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia elvo-hankkeesta.
https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/18055/urn_isbn_978-952-61-2446-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Karvonen, Petra 2014. Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä. Opinnäytetyö. Teollisuuden ja luonnonvarojen osaamisalan opinnäytetyö. Verkkojulkaisu
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/80477/Karvonen_Petra.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu: 1.3.2022.
- Kennedy, Ross Kenneth 2019. Understanding, Measuring, and Improving Daily Management. Productivity Press.
- Kesänen, Anni 2022. Opinnäytetyön teorian ryhmä (Substanssiteoria). Yksityinen sähköpostiviesti 21.2.2022. Viestin saaja: Teo Karvonen.
- Kesänen, Anni 2022. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät. Opetusmateriaali. Savonia-ammattikorkeakoulu.
- Koivuranta, Janita 2015 Socom. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu <https://socom.fi/wp-content/uploads/2015/08/tyohyvinvointi.pdf>. Viitattu: 29.1.2022.
- Koskinen, Sirkku 2017. Arvot lähijohtamisen arjessa - opas lähijohtajalle henkilöstöjohtamiseen. Opinnäytetyö. Terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala. Savonia-ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/135375/Koskinen_Sirkku.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Kovalainen, Katariina 2022. Kysymyksiä jäsenkyselyyn liittyen etäopetukseen. Yksityinen sähköpostiviesti 21.1.2022. Viestin saaja: Teo Karvonen, Anna-Katariina Kinnunen.

Kuntatyönantaja 2019. Lähijohtaminen on yhä tärkeämpää. Verkkojulkaisu
<https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2019/5/lahijohtaminen-on-yha-tarkeempaa>. Viitattu: 1.12.2021

Laaksonen, Nuppu 2017. Työhyvinvointi on kokemus. Verkkojulkaisu
<https://essee pankki.proakatemia.fi/työhyvinvointi-on-kokemus/>. Viitattu: 15.1.2022.

Laine, Pertti 2015. Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto.

Lajoma, Ida 2022. Failure part of Success. PowerPoint. Sureo Restart - koulutus. 2022.

Lappalainen, Alma and Simonen, Teea 2019. Työntekijöiden mielipiteitä työkierrosta. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Savonia-ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/178746/Lappalainen_Alma_Simonen_Teea.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Viitattu: 31.3.2022.

Lempinen, Marika 2013. Fyysisen työhyvinvoinnin merkitys työntekijöille. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Mikkelin ammattikorkeakoulu.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/69047/Marika%20Lampinen.pdf?sequence=>

Lencioni, Mitchell 2017. Overcoming the Five Dysfunctions of a Team. US: Jossey-Bass Inc.

Manka, Marja-Liisa, Mäkinen, Jaana-Piia & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2015. Miten kuntaesimies voi. E-Kirja. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/miten-kuntaesimies-voi-parantaa-työhyvinvointia.pdf> Viitattu 11.3.2022.

MaRa Ry 2022. Mara Ry. Matkailu- ja ravintolapalvelut toimialana. Verkkojulkaisu Viitattu: 4.4.2022.
<https://www.mara.fi/toimiala.html>.

Marjala, Pauliina 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Oulu: Oulun yliopisto.

Markkinointi-instituutti 2011. T-mallin osaaaja venyy pidemmäksi ja laajemmalle. Verkkojulkaisu
<http://markkinointi-instituutti.sivuviidakko.fi/arkisto/t-mallin-osaaja-venyy-pidemmaksija-laajemmalle.html>. Viitattu: 28.2.2022.

Miettinen, Tero. 2019. Työhyvinvoinnin tuloksellinen johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Verkkojulkaisu
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/105813/1558347074.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu: 11.3.2022.

Milla Kallunki, Janette Kalpio 2019. Työuupumuksen varhainen tunnistaminen. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma, terveydenhoitaja. XAMK - Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/161438/Kalpio_Kallunki.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hujo, Anne 2020. Kahvila työympäristönä Z-sukupolvi työntekijöinä. Opinnäytetyö. Matkailu- ja palveluliiketoiminta. Matkailu- ja ravitsemisala. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/340345/Hujo_Anne.pdf;sequence=2

Mitchell, Greg 2017. Conquering the Five Dysfunctions of a Team. HR Succesin blogi. 5.10.2017.

<https://www.hrsuccess.com.au/eblog/conquering-the-five-dysfunctions-of-a-team>. Viitattu 21.4.2022.

Puttonen, Sampsa, Hasu, Mervi & Pahkin, Krista 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Tampere: Juvenes Print.

Routio, Pentti 2007. Kyselevät tutkimustavat. <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>. Viitattu: 19.2.2022.

Seija Milicevic, Work Best Oy 2015. Yksilöllinen johtaminen mahdollistuu, kun esimies tuntee työntekijät. <https://seijamilicevic.wordpress.com/2015/02/24/yksilollinen-johtaminen-mahdollistuu-kun-esimies-tuntee-tyontekijat/>. Viitattu: 1.12.2021.

Sosiaali ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu: 1.12.2021.

STTK. #työkyky. Verkkojulkaisu <https://www.sttk.fi/aihe/tyokyky/>. Viitattu: 3.12.2021.

Suomen Mielenterveys ry 2021. Miten voit edistää omaa hyvinvointiasi. Verkkojulkaisu. <https://mieli.fi/fi/mielenterveys/hyvinvointi/ty%C3%B6hyvinvointi-miten-voit-edist%C3%A4%C3%A4-omaa-hyvinvointiasi>. Viitattu: 28.1.2021.

Superliitto. 2021. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/>. Viitattu: 1.12.2021.

Surveymonkey. Avoimet kysymykset: lisää taustatietoa datan tueksi. Verkkojulkaisu <https://fi.surveymonkey.com/mp/open-ended-questions-get-more-context-to-enrich-your-data/>. Viitattu: 21.2.2022.

Taipale, Katja 2012. Liiketoimintasuunnitelma kahvilalle. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu, 2012.

Tampereen Yliopisto. Johtaminen & työhyvinvointi. <https://sites.tuni.fi/kehitystyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>. Viitattu: 28.3.2022.

Tampereen Yliopisto 2022. Työhyvinvoinnin kartta. Verkkojulkaisu Tampereen Yliopisto. <https://www.tyohyvinvointi.fi/>. Viitattu: 28.1.2022.

Tarkkonen, Juhani 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Kuopio: UNIpress cop.

Tela. Work ability. Verkkojulkaisu <https://www.tela.fi/en/pension-system/work-ability/>. Viitattu: 31.1.2022.

Terveyskirjasto, Duodecim 2018. Työuupumus (Burnout). Verkkojulkaisu

<https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>. Viitattu: 4.2.2022.

Terveystalo. Työkyky, Työkykyarvio ja työkykyneuvottelu käytännössä.

<https://www.terveystalo.com/fi/Tyoterveys/Ajankohtaista/Tyoterveyden-yleiset-kasitteet-ja-kaytannot/tyokyky-tyokykyarvio-tyokykyneuvottelu/#Ty%C3%B6kyky>. Viitattu: 3.12.2021.

Tietoarkisto julkaisuaika tuntematon. Laadullinen tutkimus ja teoria. Verkkojulkaisu

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/> Viitattu: 31.3.2022.

Tietoarkisto. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Verkkojulkaisu

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. Viitattu: 14.2.2022.

Toptaste toimitus. 2018. The Food Community. Osaisitko arvata milloin Suomeen avattiin

ensimmäinen kahvila? Verkkojulkaisu 21.1.2018. <https://www.toptaste.fi/artikkeli/osaisitko-arvata-milloin-suomeen-avattiin-ensimmainen-kahvila/>. Viitattu: 4.4.2022.

Turbinaattori, JAMK 2020. Lähijohtaminen ja esimiestyö on yhä tärkeämpää. Verkkojulkaisu Viitattu:

18.3.2022. <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2020/11/27/lahijohtaminen-ja-esimiestyo-on-yha-tarkeampaa/>.

Työpiste 2019. Työuupumus on energiakriisi, jossa työntekijän akku on tyhjentynyt. Verkkojulkaisu

<https://www.ttl.fi/tyopiste/tyouupumus-on-energiakriisi-jossa-tyontekijan-akku-on-tyhjentynyt>. Viitattu: 12.2.2022

Työsuojelurahasto 2016. Lähijohtaminen ja työntekijöiden yksilöllinen hyvinvointi: psykologinen

näkökulma. Verkkojulkaisu <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/lahijohtaminen-ja-tyontekijoiden-yksilollinen-hyvinvointi-psykologinen-nakokulma/>. Viitattu: 1.12.2021.

Työterveyslaitos 2017. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva. Verkkojulkaisu

<https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva>. Viitattu: 17.3.2022.

Työterveyslaitos 2017. Työkyky.Työkykytalo. Verkkojulkaisu

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu: 4.2.2022.

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen ja esimiestyö. Verkkojulkaisu

https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo#c331f393. Viitattu: 3.12.2021.

Työturvallisuuskeskus 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työkyky on työhyvinvoinnin

perusta. Verkkojulkaisu <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf>. Viitattu: 4.2.2022.

Vehviläinen, Merja & Vornanen, Tanja 2020. Johtamisen ja esimiestyön perusteet. Opetusmateriaali.

Monipuolinen esimiestyö. Savonia-ammattikorkeakoulu.

Vilka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Jyväskylä: PS-Kustannus

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa, Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tampere: Tammi, 2007

Virolainen, Harri 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD, 2012, 9-24.

Virolainen, Ilkka 2022. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen, Työhyvinvointi & mittaaminen. Opetusmateriaali, Savonia-ammattikorkeakoulu. Kuopio.

Virolainen, Ilkka 2021. Työn imun edistäminen. Kuopio: Savonia.

Yle 2019. Suomalaiset kuluttavat vuodessa kahvia lähes kymmenen kiloa henkeä kohden. Verkkouutiskaisu 12.4.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10735456> Viitattu: 30.3.2022.

LIITE 1

YRITYS X:N TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖHYVINVOINNIN HAASTATTELUT

Esittelyteksti ennen haastattelun alkua:

Olemme kolmannen vuoden restonomiopiskelijoita Savonia-ammattikorkeakoulusta ja teemme opinnäytetyönämme työhyvinvoinnin kartoituksen työpaikallenne Yritys X:n

Tällä haastattelulla haluamme kartoittaa teidän työhyvinvointianne ja ajatuksianne siitä, miten se mielestänne toteutuu työpaikallanne. Haastattelukysymykset on luotu perustuen opinnäytetyössämme olevaan teoriaan.

Haastattelun vastaukset käsitellään erittäin luottamuksellisesti ja siten, että teidän anonymiteettinne säilyy. Eli henkilöllisyyttä ei voi missään vaiheessa yhdistää antamiinne tietoihin.

Vastauksenne on erittäin arvokasta sekä hyödyllistä meille ja haluammekin, että vastaat kysymyksiin omien tunteiden ja kokemusten mukaisesti. Hyödynnämme vastaustuloksia työhyvinvoinnin kartoitukseen ja täten sitä on helppompaa kehittää.

Haastattelu voidaan keskeyttää milloin vain. Aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistumiseen mennessä.

DEMOGRAFISET TIEDOT:

Ikä -

Sukupuoli (Mies, nainen & muu)? -

Oletko osa-aikaisessa vai kokoaikaisessa työsuhteessa? -

Opiskeletko? Jos kyllä, niin onko se tutkintoon johtavaa? -
Esim. Monimuoto tai päiväopinto

Miten pitkään olet työskennellyt Yritys X:ssä -

Oletko työskennellyt muissa kahviloissa aiemmin? Jos olet, niin miten se eroaa nykyisestä? -

ORIENTOIVAT KYSYMYKSET:

Millainen fyysinen terveydentilasi on tällä hetkellä? (miten koet ergonomian työssä, miten ravinto, liikunta, uni?)

-

JATKOKYSYMYKSET TARVITTAESSA: (Mistä kuormitus/rasitus johtuu?)

-

Millainen henkinen terveydentilasi on tällä hetkellä? Esimerkiksi, miten koet työn ja vapaa-ajan yhdistämisen?

-

Arvioi kuinka kauan jaksaisit työskennellä nykyisellä kuormituksella?

-

Jos et kauaa niin mistä se johtuu?

-

KYSYMYKSET TEEMOITTAIN**Työhyvinvointi**

- Kokemuksesi omasta työhyvinvoinnista tällä hetkellä?

-

Työn imu

- Mitä ajattelet töihin lähtemisestä?

-

- Onko työsi merkityksellistä?

- Jos tuntuu merkityksellisestä niin mitkä tekijät vaikuttavat siihen.

- Jos ei tunnu niin mitkä tekijät vaikuttavat siihen

-

Työhyvinvointi työntekijän näkökulmasta

- Miten voit itse vaikuttaa työhyvinvointiin?

-

- Palaudutko töistä tarpeeksi hyvin?

-

Lähijohtaminen

- Koetko, että lähiesihenkilösi on saavutettavissa työpaikalla tarpeeksi? Tunteeko lähiesihenkilö sinut?

-

JATKOKYSYMYKSIÄ: TOIMEKSIANTAJAN TOIVE → Miten koet toimitusjohtajan roolin, kun hän on eri kaupungissa?

-

- Pystytkö puhumaan tai avautumaan lähiesihenkilöllesi työhön tai vapaa-aikaasi liittyvistä asioista / *millainen työilmapiiri mielestäsi on? (Tämä voi tulla esiin milloin vain haastattelun aikana)*

-

Työhyvinvoinnin johtaminen

- Miten työnantaja huolehtii jaksamisestasi työssä?

-

- Kuvaile omin sanoin, miten työhyvinvointi näkyy työpaikalla?

-

Työhyvinvoinnin mittarit

- Oletko ollut kehityskeskustelussa viimeisen vuoden aikana?

-

- Kuinka hyödylliseksi koit kehityskeskustelun oman ammatillisen kehittymisen näkökulmasta

-

- Mitä haluaisit sanoa kehityskeskustelussa nyt, jos pääsisit sellaiseen?

-

Vielä vapaa sana miten työhyvinvointi näkyy työpaikalla?

Onko sinulla jotain muuta lisättävää, tarkennettavaa tai muita kommentteja liittyen aiheeseen