



Lähiesihenkilötyön vaikutukset työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin

Satu-Paula Vilhunen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Matkailu- ja ravitsemisalan ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö

2022

Tiivistelmä

Tekijä Satu-Paula Vilhunen
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Lähiesihenkilötyön vaikutukset työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin
Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 4
<p>Tämä opinnäytetyö käsittelee lähiesihenkilötyön vaikutuksia ravintola-alantyöntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Kesko Oyj:lle, joka on Suomen suurin kaupanalan toimija. Työhyvinvointi on noussut keskeiseksi osaksi yritysten strategioissa viimeisten vuosien aikana, joten aihetta oli tarpeellista tutkia.</p> <p>Opinnäytetyö selvittää työntekijöiden kokemuksia lähiesihenkilötyön merkityksestä heidän psyykkiseen työhyvinvointiinsa. Tutkimusongelman pohjalta muodostettiin käsityksiä, miten esihenkilötyöllä vaikutetaan työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin, miten lähiesihenkilö antaa kehittävää palautetta ja miten lähiesihenkilö tukee avointa vuorovaikutusta työyhteisössä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osiosta työhyvinvoinnista ja esihenkilötyöstä hyödyntäen kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia, artikkeleja sekä kirjoja. Ensimmäinen osio käsittelee laajemmassa kontekstissa työhyvinvointia, työhyvinvoinnin voimavaroja ja osatekijöitä psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmasta, yksilön psyykkistä hyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Toinen teoriaosuus käsittelee esihenkilötyötä psyykkisen työhyvinvoinnin toteuttajana, esihenkilöosaamista, esimerkiksi johtamista ja esihenkilön avointa vuorovaikutusta positiivisen hyvinvoinnin tukijana.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä keväällä 2022. Tutkimuksessa hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua vastausten saamiseksi. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla neljää ravintola-alan työntekijää etänä. Saatu aineisto litteroitiin säilyttäen haastateltavien anonymiteetti ja tulokset esitettiin kolmen teeman: työhyvinvoinnin nykytilan, psyykkisen hyvinvoinnin nykytilan ja esihenkilötyön mukaan. Tutkimustuloksissa nousi esille, miten esihenkilön tuki, avoin vuorovaikutus, esimerkiksi johtaminen, aito välittäminen, rakentava palaute ja osallistaminen esihenkilön toimesta edistivät työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Tuloksista tunnistettiin kehitettäviksi asioiksi työntekijöiden sitouttaminen, osallistaminen, motivointi ja esihenkilön avoimempi vuorovaikutus.</p> <p>Tutkimustuloksista muodostettiin johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia, jotka perusteltiin teoreettisen viitekehysten avulla. Kehitysehdotuksissa esitetään konkreettisia toimenpiteitä, miten esihenkilön esimerkillinen toiminta, luottamuksellinen ilmapiiri tai työntekijöiden osallistaminen tukevat ja edistävät työntekijöiden positiivisempaa psyykkistä hyvinvointia. Tutkimustulosten avulla toimeksiantaja voi toteuttaa jatkotutkimuksia sekä hyödyntää niitä tulevaisuudessa esihenkilötyön kehittämisessä.</p>
Asiasanat Työhyvinvointi, psyykkinen työhyvinvointi, esihenkilötyö, esimerkiksi johtaminen ja avoin vuorovaikutus

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työhyvinvoinnin portaat	4
2.2	Työhyvinvoinnin viisi voimavaraa	6
2.3	Yksilön psyykkinen hyvinvointi	9
2.4	Työturvallisuus osana psyykkistä työhyvinvointia	13
2.5	Työhyvinvoinnin johtaminen	16
2.6	Yksilön työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdat ja tulokset	18
3	Esihenkilötyö	23
3.1	Esihenkilöosaaminen	25
3.2	Esimerkillä johtaminen	27
3.3	Esihenkilön avoin vuorovaikutus.....	29
4	Tutkimuksen tavoitteet, toteutus ja menetelmät.....	31
4.1	Tutkimuksen toimeksiantaja	31
4.2	Tutkimuksen suunnittelu, tavoitteet ja menetelmät	31
4.3	Tutkimuksen toteutus ja analysointi.....	33
4.4	Haastattelulomakkeen rakenne	35
5	Tutkimustulokset	37
5.1	Työhyvinvoinnin nykytila.....	37
5.2	Psyykkisen hyvinvoinnin nykytila	38
5.3	Esihenkilötyö	40
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	48
6.1	Kehitysehdotukset.....	49
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	50
6.3	Oman oppimisen arviointi	51
	Lähteet.....	54
	Liitteet	59
	Liite 1. Saatekirje.....	59
	Liite 2. Haastattelurunko.....	61

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia lähiesihenkilötyön vaikutuksista ravintola-alan työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvointi aiheena on erittäin mielenkiintoinen ja monipuolinen, joka on noussut keskeiseksi osaksi yrityksien strategioissa. Työhyvinvoinnin avulla tuetaan organisaation johtamista, tuottavuutta sekä työelämän kestävyyttä yhtenä yrityksen strategian osana (Manka & Manka 2016, 75). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen pääongelmaksi muodostui ”Miten työntekijät kokevat lähiesihenkilötyön vaikuttavan heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa?”. Pääongelma selvitetään seuraavien alaongelmien kautta. Ensimmäisenä alatavoitteenani on selvittää, miten lähiesihenkilötyö tukee työntekijöitä. Toisena alatavoitteenani on selvittää, miten lähiesihenkilö antaa kehittävää palautetta. Kolmantena alatavoitteenani on selvittää, miten lähiesihenkilö tukee avointa vuorovaikutusta työyhteisössä. Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Kohderyhmäksi valikoitui 4 ravintola-alan pienyrityksen työntekijää, jotka kaikki työskentelevät Helsingissä. Haastatteluun osallistuminen tapahtui täysin anonymisti, jotta tutkimukseen saatiin luotettavaa ja rehellistä tietoa.

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Kesko Oyj:lle, joka on Suomen suurin kaupanalan toimija. Keskon toiminnassa on lähes 1800 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa. Keskon strategia pohjautuu kasvun ja kannattavuuden parantamiseen kolmella eri sektorilla: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Yrityksen strategia pohjautuu asiakaskokemuksen ja digitalisaation kehittämiseen. (Kesko Oyj 2021a; Kesko Oyj 2021b.) ”Vastuullisuus ja ilmastonmuutoksen hillitseminen ovat myös vahvasti strategian ytimessä” (Kesko Oyj 2021a).

Aihe valikoitui kiinnostuksesta työhyvinvointiin sekä aiempien Haaga-Helian työhyvinvointia käsittelevien kurssien myötä. Aihe on kiinnostanut jo pitkään ja siihen haluttiin syventyä tarkemmin opinnäytetyössä. Useat tutkimukset osoittavat esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin nousseen osaksi organisaatioiden strategioita, joten aihe on erittäin ajankohtainen.

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannon jälkeen toisessa pääluvussa käsitellään kokonaisvaltaisesti työhyvinvointia, työhyvinvoinnin voimavaroja ja osatekijöitä psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tietoperustassa huomioidaan lisäksi työturvallisuus osana työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtaminen, yksilön psyykinen hyvinvointi ja yksilön työhyvinvoinnin kehittäminen. Opinnäytetyöstä on rajattu fyysinen ja sosiaalinen työhyvinvointi pois, jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laajaa. Työhyvinvointia on tarkasteltu tietoisesti laajassa kontekstissa, jotta kokonaisuus on saatu hahmotettua selkeämmin. Tiedostetaan, että tutkimuksen

aiheen näkökulmasta ja opinnäytetyön ongelmien osalta aihetta olisi voitu tarkastella lyhyemmin. Työhyvinvointi on käsitteenä moninainen ja erittäin kiinnostava, joten aihe herätti mielenkiintoa.

Kolmas pääluku käsittelee esihenkilötyötä psyykkisen työhyvinvoinnin toteuttajana sekä esihenkilöosaamista positiivisen hyvinvoinnin tukijana, esimerkiksi johtamista ja esihenkilön avointa vuorovaikutusta. Lähtökohtana on tarkastella esihenkilötyötä psyykkisen hyvinvoinnin näkökulmista ja huomioida vaikuttavimmat tekijät yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille.

Neljännessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen tavoitteet, toteutus ja menetelmävalinnat. Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on hankkia haastateltavilta erilaisia näkökulmia, joiden avulla työn aihetta voidaan tarkastella. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten, millainen ja miksi. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valikoitui, sillä haluttiin saada syvempää tietoa työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin nykytilasta sekä kokemuksista esihenkilötyön vaikutuksesta työhyvinvointiin. Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä ei olisi saatu vastauksia työntekijöiden kokemusten ymmärtämiseen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 24, 77.)

Tutkimuksen haastattelukysymykset lähetettiin aluksi neljälle koevastaajalle, jotta niiden toimivuutta voitiin testata. Koevastaajien kanssa käytiin keskustelua, mitkä kysymykset olivat epäolennaisia tutkimusongelmien ja tietoperustan pohjalta. Haastattelulomakkeessa oli yhteensä 20 kysymystä. Viralliset haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse 7.3.2022. Sähköpostin yhteyteen kirjoitettiin saatekirje (Liite 1). Saatekirje sisälsi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, toimeksiantajasta, tekijästä ja tavoitteista. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä kappaletta ja kaikki haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä 14.3-21.3.2022 välisenä aikana.

Viidennessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia eli tapaa, jonka avulla voidaan kuvata ja analysoida eri dokumentteja sanallisesti (Tuomi & Sarajarvi 2018, 105–106). Tutkimustulokset analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelussa käytetään hyväksi haastateltavien vastauksien yhteneväisyyttä ja eriävyyttä, jonka avulla esitetään johtopäätöksiä tutkimuksesta. (Puusa ym. 2020, 143–150.)

Kuudes pääluku käsittelee tutkimustuloksista syntyneitä johtopäätöksiä ja omaa pohdintaa tutkimuksesta. Tutkimustulosten pohjalta muodostettiin johtopäätöksiä esihenkilötyön merkityksestä työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin sekä kehitysideoita esihenkilötyölle. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja voi toteuttaa jatkotutkimuksia esihenkilötyön vaikutuksista kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin esimerkiksi suuremmille organisaatioille. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin kolmen tekijän luotettavuuden, uskottavuuden ja eettisyyden kautta (Puusa ym. 2020, 167–177).

2 Työhyvinvointi

Tämä luku käsittelee yleisesti työhyvinvointia, työhyvinvoinnin voimavaroja, yksilön psyykkistä hyvinvointia, työturvallisuutta osana hyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista. Sosiaalinen ja fyysinen hyvinvointi on rajattu kokonaan pois, keskittyen tarkemmin psyykkiseen puoleen. Lisäksi lopussa käsitellään työhyvinvoinnin kehittämistä ja sen tuloksia. Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvointia syvemmin, kuin tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat vaativat. Aihe itsessään herätti mielenkiintoa ja sitä haluttiin käsitellä laajemmassa kontekstissa.

Herttuala, Kokkinen & Konu (2020, 633–634) määrittelevät työhyvinvoinnin olevan osa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, koostuen psyykkisestä, sosiaalisesta ja fyysisestä hyvinvoinnista. Ranta (2021, 65) puolestaan tarkastelee työhyvinvointia johtamisen, osaamisen kehittämisen sekä työntekijän psyykkisen, sosiaalisen ja fyysisen hyvinvoinnin avulla. Työhyvinvointia määritellään käsitteenä moninaisesti. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen (2022a) määritelmä hyvinvoinnista jaetaan kolmeen eri tekijään: terveyteen, materiaaliseen hyvinvointiin ja koettuun hyvinvointiin. Hyvinvoinnin tarkastelu tapahtuu yksilön ja yhteisön kautta. Toimeentulo, työllisyys, työolot ja asuinolot vaikuttavat yhteisön hyvinvointiin. Yksilön hyvinvoinnin vaikuttavat tekijät muodostuvat sosiaalisesta pääomasta, sosiaalisista suhteista, onnellisuudesta ja itsensä toteuttamisesta. Koettu hyvinvointi on vaikutusta elämänlaadusta. Terveys, materiaallinen hyvinvointi, ihmissuhteet ja omanarvontunto vaikuttavat elämänlaatuun ja koettuun hyvinvointiin. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022a.)

Työhyvinvoinnin historia on rantautunut Suomeen 1800-luvun puolivälin teollistumisen alkuvaiheen jälkeen. Työntekijöiden suojelua tehostettiin lainsäädännön kehittämisellä ja parantamalla työoloja. Sosiaalivakuuden ensimmäisenä muotona nähtiin tapaturmavakuutus, joka liitettiin pakolliseksi sosiaalivakuutuksen muodoksi. Työturvallisuuslainsäädännön tarkoituksena oli suojella ja edistää yhteiskunnan osapuolien toimintaa ja tasapainoa. 1940–1950-lukuja pidetään työsuojelun kehittämisen aikakausina. Työsuojeluhallitus, joka tunnetaan nykyisin nimellä, sosiaali- ja terveysministeriö on perustettu 1970-luvulla. Nykyisellään oleva työturvallisuuslaki astui voimaan vuoden 2003 alussa. Laki käsittelee fyysisen ja psyykkisen työsuojelun huomioiden edeltävän lain vuodelta 1958. Psyykkisen työhyvinvoinnin suosio on lisääntynyt merkittävästi ja samalla sen vaikutusta yksilön hyvinvointiin on alettu ymmärtämään paremmin. Työhyvinvointi käsitteenä on kaiken kaikkiaan suhteellisen uusi käsite, vaikka työhyvinvoinnin sisältö itsessään on vanha. Työkyky on muotoutunut suomalaiseen työterveydenhuoltolakiin 1990-luvulla, kun taas työhyvinvointi on muotoutunut nykyiselleen vasta 2000-luvulla. Yhä useammassa organisaatiossa kiinnitetään huomiota työntekijöiden terveydentilaan, hyvinvointiin ja työkykyyn tällä hetkellä. (Kauhanen 2016, 21–23.)

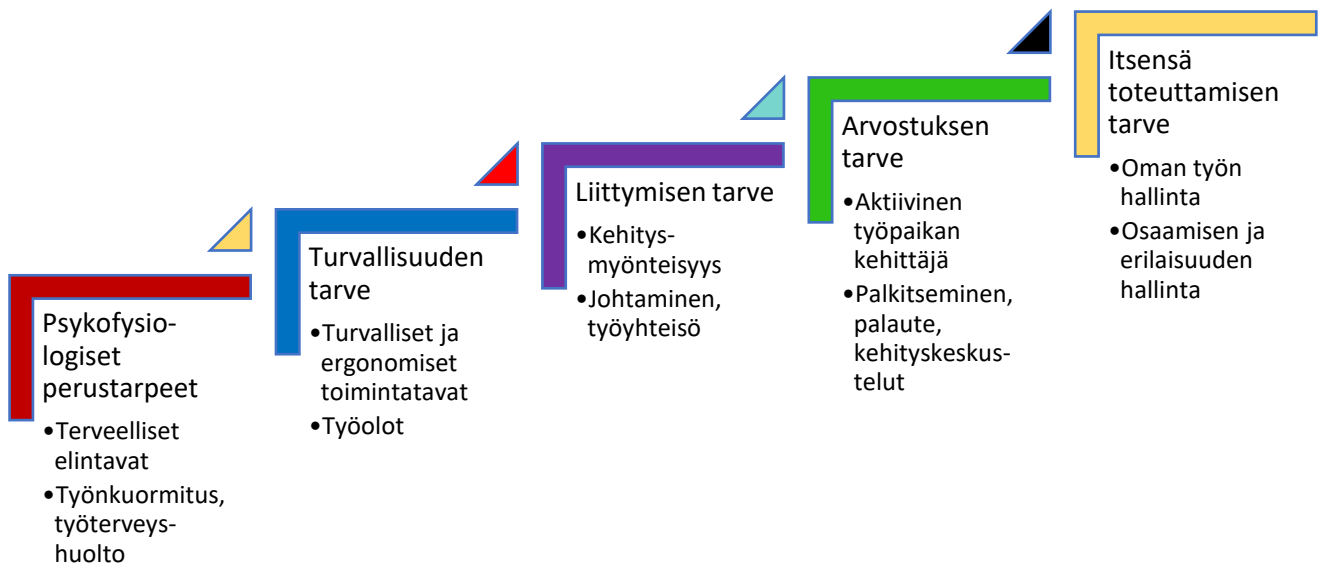
Suomen sosiaali- ja terveysministeriön (2021) ja Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan työhyvinvointi on osa työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä toimistaan yhdessä motivoivan ja vuorovaikutteisen johtamisen kanssa. Pennonen (2021, 27) tarkastelee työhyvinvointia kokonaisuutena, jonka lähtökohtana on turvallinen, terveellinen ja tuottava työ. Kokonaisuuteen kuuluu tasapainoinen ja hyvinvoiva työyhteisö, organisaatio ja työntekijä. Työntekijän oma kokemus ja työn kuormittavuus suhteessa työkykyyn vaikuttavat merkittävästi työhyvinvoinnin onnistumiseen. (Pennonen 2021, 27.) Viitala (2021, 32–47) myötäilee Pennosen (2021) ja Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaisia määrittämiä työhyvinvoinnin osatekijöistä. Viitala (2021, 37–38) määrittelee yksilön psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin, sekä toimintaympäristön vaikutukset kuten johtamisen ja ilmapiirin olevan lähtökohdat työhyvinvoinnille. Työterveyslaitos (s.a.) esittää työhyvinvoinnin määrittävän merkittävästi työn arjesta ja niistä koostuvista toiminnoista, prosesseista ja johtamisesta. Työhyvinvointi ei pelkästään palkitse vaan tukee työntekijöiden elämänhallintaa (Työturvallisuuskeskus s.a.a).

Rauramon (2009, 1) mukaan työhyvinvointi muodostuu tasapainoisesta työstä ja vapaa-ajasta. Edellytyksenä kokonaisvaltaiseen ja onnistuneeseen työhyvinvointiin on perustarpeiden toteutuminen. Rauramo luokittelee perustarpeiksi itsensä toteuttamisen tarpeen, turvallisuuden tarpeen tai arvostuksen tarpeen. Tarpeiden toteutuessa myönteiset vaikutukset heijastuvat niin organisaatioon kuin työhön. (Rauramo 2009, 1–2.) Manka & Manka (2016, 74–78) puolestaan korostaa työhyvinvoinnin pohjautuvan viiteen voimavaraan: organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön, työhön sekä yksilöön itseensä. Rauramon (2009, 1–4) ja Mankan & Mankan (2016, 75–78) työhyvinvoinnin mallit eroavat toisistaan Rauramon keskittyessä yksilöön ja organisaatioon. Mankan & Mankan (2016, 75) mukaisessa työhyvinvoinnin mallissa tuetaan organisaation johtamista, tuottavuutta ja työelämän kestävyttä osana organisaation strategiaa. Positiivisen hyvinvoinnin lähtökohtana on huomioida kaikki osa-alueet. Yksilön työhyvinvointia tuetaan ja edistetään työterveydellä, työkyvyllä, työn sujumisella sekä arjen toiminnoilla. (Manka & Manka 2016, 75–76.) Riley & Thompson (2010, luku 3–6) täydentävät Mankan & Mankan (2016, 75–76) mukaista mallia työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden ottamisesta osaksi organisaation strategia tavoitteita. Riley & Thompson (2010, luku 3–6) korostavat suunnitelmallisen strategian ja tavoitteiden luonnin olevan keinoja sitouttaa työntekijöitä organisaation toimintoihin ja sitä kautta edistää yksilön työhyvinvointia.

2.1 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2009, 2) kuvaa hyvinvointia työhyvinvoinnin portaiden avulla. Jokaisessa portaassa huomioidaan yksilö- ja organisaatiotason hyvinvoinnin tilaa. Malli pohjautuu Maslown perustarpeiden tarvehierarkiaan. Porrasmalli huomioi eri työhyvinvoinnin menetelmät ja mallit

jokaisella askeleella. Lähtökohtana on eri askelmien korostuminen yksilöllisesti. Alempien portaiden tarpeet eivät välttämättä tarvitse täytyä siirryttäessä ylempiin portaisiin. Kuvassa 1 esitellään Rauramon työhyvinvoinnin portaat eri askelmilla. (Kehusmaa 2011, 16–20; Rauramo 2009, 2–4.)



Kuva 1. Rauramon työhyvinvoinnin porrasmalli (mukaillen Rauramo 2009, 2–4)

Alimpana portaissa on psykofysiologiset perustarpeet. Omassa toiminnassa tuetaan terveellisiä elintapoja riittävän liikunnan ja levon avulla. Tuetaan vapaa-ajan ja työelämän tasapainoa. Organisaation toiminnassa työn kuormitusta säädellään tasapainoiseksi, tuetaan työpaikkaruokailua ja työterveyshuoltoa. Toinen porrasturvallisuuden tarve korostaa turvallista, ergonomista, oikeudenmukaista ja tasa-arvoista työtä. Oman toiminnan tavoitteena on rakentaa turvallinen ja ergonominen työympäristö ja luoda taloudellinen turva työllä. Omien vastuiden ja oikeuksien tiedostaminen kuuluu osaksi porrasta. Organisaatiomallissa tuetaan työntekijöiden turvallista työympäristöä ja työssä pysyvyyttä. (Rauramo 2009, 2–4.)

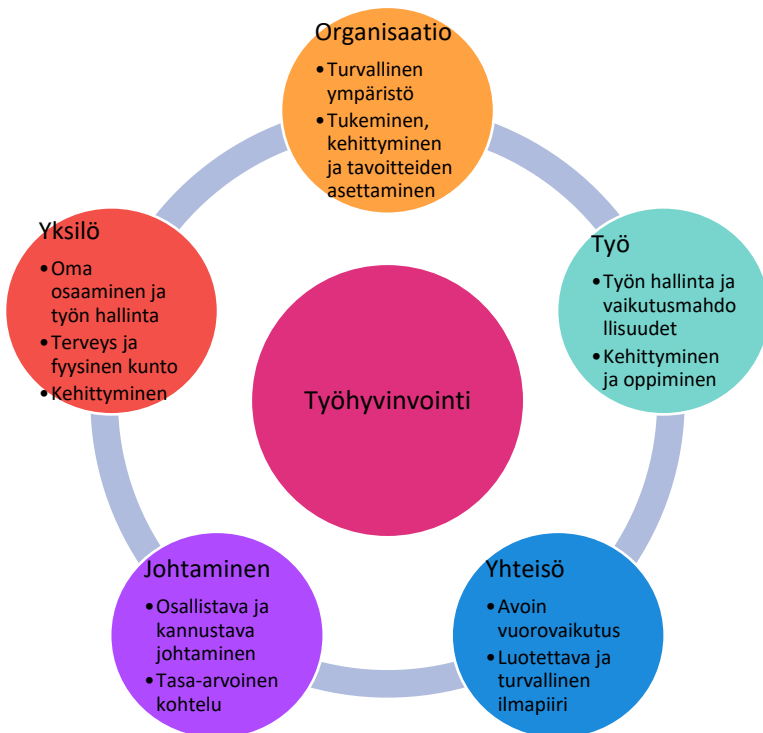
Kolmas Rauramon porrasmalli on liittymisen tarve, joka keskittyy yhteishenkeä tukeviin toimiin, henkilöstä huolehtimiseen ja johtamiseen. Omassa toiminnassa arvostetaan erilaisuutta ja joustavuutta. Mallissa korostetaan erityisesti omien ihmissuhteiden ja harrastuksien tärkeyttä. Organisaation tavoitteena on saada yhteistyö sujuvaksi työterveyshuollon tai muiden tekijöiden kanssa. Johtamisen avulla käsitellään konflikteja ja haasteellisia tilanteita. Työyhteisön yhtenäisyyttä ja tasa-arvoa arvostetaan. Työhyvinvoinnin neljäntenä portaana on arvostuksen tarve, joka korostaa eettisesti kestäviä arvoja, hyvinvointia, tuottavuutta ja palautetta.

Työntekijöiden ja organisaation toiminta pohjautuu vision, mission ja strategian ympärille yhdessä

avoimen palautteenannon kanssa. Omaa työtä ja hyviä käytöstapoja arvostetaan. Työntekijöillä on positiivinen kuva itsestä ja omasta työstä työyhteisön kehittäjänä. Organisaatio mallissa tuetaan yksilön hyvinvointia ja tuottavuutta palaute- ja palkitsemisjärjestelmien avulla. Viestintä- ja vuorovaikutuksessa korostetaan sujuvuutta ja avoimuutta. Viidentenä portaana olevan itsensä toteuttamisen tarpeella arvioidaan työhyvinvointia oman työn hallinnalla ja osaamisen ylläpidolla. Omassa toiminnassa oppimista ylläpidetään luovan toiminnan avulla. Organisaatio tukee työntekijöiden luovuutta ja vapautta työn kehittämisessä. (Rauramo 2009, 2–4.)

2.2 Työhyvinvoinnin viisi voimavaraa

Manka & Manka (2016, 75–76) kuvaavat työn sujumiseen arjessa vaikuttavan organisaation toimintatavat, kuten johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä. Voimavaramallin mukaiset toiminnot muodostavat perustan hyvinvoinnille. Voimavarat jaetaan rakennepääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja psykologiseen pääomaan. Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat yhdessä työn sisällön ja vaikutusmahdollisuuksien kanssa muodostavat rakennepääoman. Rakennetekijöissä oleellista on vaikuttaa työn tavoitteisiin ja pääomiin. Sosiaaliseen pääomaan luokitellaan yhteisön henkinen tila: työilmapiiri ja johtaminen. Psykologisen pääoman muodostavat oma henkinen- ja fyysinen kunto, terveys ja työntekijän asenteet. Kuvassa 2 havainnollistetaan työhyvinvointiin vaikuttavat viisi eri tekijää. (Manka & Manka 2016, 75–78.)



Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaiillen Manka & Manka 2016, 76)

Työhyvinvoinnin perustana olevaa organisaatiota kuvataan parhaimmillaan tavoitteelliseksi, joustavaksi, kehittyväksi ja turvalliseksi. Jatkuva kehittyminen ja kehittäminen ovat osa organisaation kautta saavutettavaa työhyvinvointia. Riittävien tavoitteiden määrittäminen ja niiden seuraaminen muodostavat terveen pohjan työhyvinvoinnille. (Manka & Manka 2016, 80–81.) Sumkin & Tuomi (2012) ja Manka & Manka (2016, 80–81) kuvaavat hyvinvoivaa organisaatiota strategiseksi, tavoitteelliseksi ja selkeän vision omaavaksi, jolla on vaikutusta yksilön hyvinvoinnille. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikeuttavat yksilön psyykkisen hyvinvoinnin tilaa. Henkilöstön osallistamisella strategiaan päätöksiin kasvatetaan yksilön ja yhteisön hyvinvointia. Hyvää strategiaa kuvataan oppimisprosessina, joka elää koko organisaatiossa. Ilman koko tiimin panosta strategia ei ole sitouttava, hyvinvointia edistävä tai johtamista selkeyttävä. Mitä enemmän työntekijöitä sitoutetaan organisaation toimintojen ja käytäntöjen suunnitteluun, sitä tyytyväisempiä työntekijät ovat. Organisaatiotason ollessa kunnossa ovat esihenkilöt ja työntekijät ovat tyytyväisempiä ja motivoituneimpia työhönsä. (Sumkin & Tuomi 2012; Manka & Manka 2016, 80–81; Manka 2015, Stressiteoriat ja -mallit.)

Mani & Mishra (2021, 464) korostavat sitoutuneiden työntekijöiden vaikuttavan positiivisesti yrityksen taloudelliseen kannattavuuteen ja samalla yleiseen hyvinvointiin. Manka & Manka 2016, 80–87) painottavat Manin & Mishran tavoin henkilöstön työhyvinvoinnilla olevan positiivisia vaikutuksia organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvinvoivaa henkilöstöä verrataan hyvään johtamiseen. Johtamisen vaikutusta organisaation työhyvinvointiin tarkastellaan tavoitteiden, vastuun, osaamisen, verkostojen, sisällön, asenteiden ja mittareiden kautta. Organisaatioiden koko on yksi avaintekijöistä työhyvinvoinnissa ja hyvinvoinnin johtamisessa. Isompien organisaatioiden resurssit mahdollistavat työhyvinvoinnin johtamisen huomattavasti tehokkaammin kuin pienempien organisaatioiden. Ihmisten johtamisella ja erityisesti taito eri ikäisten johtamiseen parantavat yksilön psyykkistä hyvinvointia. Hyvillä vuorovaikutus- ja viestintätaidoilla, läsnäololla sekä jatkuvalla kehittämisellä edistetään yksilön psyykkistä hyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 80–87; Manka 2015, alaluku Stressiteoriat ja -mallit.)

Työstä aiheutuvat paineet ja työn hallinnan puuttuminen näyttäytyvät yksilöllä negatiivisena hyvinvointina. Työn tekemisestä puuttuu työn imun tunne ja työ on kuormittavaa. Työympäristön luomisella turvalliseksi ja toimivaksi edistetään yhdessä esimerkillisen johtamisen kanssa yksilön hyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 107–108; Manka 2015, alaluku Positiivinen ja negatiivinen paine.) Herttuala ym. (2020, 633) korostavat heikkojen työolojen ja raskaan työn heikentävän työntekijän työhyvinvointia merkittävästi. Heikentyneestä työhyvinvoinnista on negatiivisia seurauksia työntekijöille, organisaatioille ja esihenkilöille (Herttuala ym. 2020, 633). Manka & Manka (2016, 107–108) ja Manka (2015, alaluku Stressiteoriat ja -mallit) esittävät työn tarjoavan työntekijälle tavoitteisiin pääsemistä, rahallista kannustetta ja turvaa taloudellisesti. Näillä tekijöillä

vaikutetaan positiivisesti tai negatiivisesti yksilön psyykkiseen hyvinvointiin (Manka & Manka 2016, 107–108; Manka 2015 alaluku Stressiteoriat ja -mallit).

Manka & Manka (2016, 108–109) korostavat työn kannustearvolla olevan vaikutusta henkilökohtaiseen työhyvinvoinnin vahvistumiseen. Työn yhtenä kannustearvona oleva työn imu edistää motivoituneisuutta ja aktiivista työtettä. Uppoutunut ja omistautunut työntekijä kokee positiivista työhyvinvointia kaikilla yksilön osa-alueilla. (Manka 2012, 102–106; Manka 2015, alaluku Stressiteoriat ja -mallit.) Työn kannustearvoihin ja etuihin luokitellaan ulkoiset palkkiot kuten rahallinen korvaus sekä monipuoliset etenemismahdollisuudet. Työhyvinvointia ei paranneta pelkästään ulkoisilla palkkioilla. Aineettomat palkkiot ovat yhtä tärkeitä. Aineettomiksi palkkioiksi määritellään kannustaminen ja kiitos. Useat tutkimukset osoittavat, että palkka ei itsessään ole tärkeintä vaan kokemukset työssä onnistumisesta. (Manka & Manka 2016, 107–108.) Bangwall & Tiwari (2019, 278) painottavat Mankan & Mankan (2016, 107–108) tavoin aineettomien tekojen positiivisia vaikutuksia yksilön hyvinvoinnille. Luonnon valon lisääminen, raitis ulkoilma tai yksityisyyden parantaminen edistävät työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitoutumista työssä. Erityisesti ravintola-alalla enempi huomion kiinnittäminen työpaikan suunnitteluun ja mukavuuteen vähentäisi työntekijöiden vaihtuvuutta. Työntekijöiden nopea vaihtuvuus on verrannollinen heikkoon työhyvinvointiin, motivaatioon ja yrityksen tulokseen. (Bangwall & Tiwari 2019, 278.)

Yksilön hyvinvointia kuormittavia tekijöitä ovat stressi, työssä viihtyminen, työuupumus ja vähäinen työn imu. Työhön sitoutuminen näkyy hyvinvoinnissa kotona, parisuhteessa ja vanhemmuudessa. (Manka & Manka 2016, 108–111.) Mani & Mishra (2021, 464) tarkentavat onnellisen ja positiivisen työntekijän kokevan suotuisaa kierrettä työssä ja vapaa-ajalla. Työstä aiheutuvasta rasituksesta palaudutaan tehokkaammin motivoituneempana, kuin stressaantuneena. Yleisimpiä merkkejä työuupumuksesta on kokonaisvaltainen väsymys, heikentynyt ammatillinen itsetunto ja välinpitämätön asenne. Työuupumuksen havaitseminen hyvissä ajoin parantaa työssä jaksamista ja sitoutuneisuutta. (Manka & Manka 2016, 108–111.) Mani & Mishra (2021, 464) painottavat motivoituneiden työntekijöiden olevan sitoutuneempia työhönsä.

Manka & Manka (2016, 132) havainnollistavat työyhteisön avoimella vuorovaikutuksella ja ryhmän toimivuudella edistettävän yksilön psyykkistä hyvinvointia. Yksilön hyvinvoinnin lähtökohtina on avoin, turvallinen, osallistava ja kehittävä työyhteisö. Luotettava ja tasavertainen työyhteisö antaa yksilöille voimia oman hyvinvoinnin kehittämiseen. Ennen kaikkea yhteisöllisyys edistää vuorovaikutussuhteita, verkostoitumista ja sosiaalista pääomaa. (Manka & Manka 2016, 132; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.) Sosiaalista pääomaa pidetään Mankan & Mankan (2016, 132–133) mukaan työyhteisön ja yksilön voimavarana, joka korostaa tavoitteiden saavuttamista. Erityisesti sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja

jaksamiseen. Sosiaalisen pääoman ollessa vähäistä työntekijän terveyden heikentymisen riski on suurempaa, kuin sen ollessa rikasta. (Manka 2012, 85–86; Manka & Manka 2016, 133–151.)

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat työntekijät, työpaikka, organisaatio ja esihenkilöt. Esihenkilön rooli korostuu yhteisöllisyyden ylläpitäjänä. Hyvällä johtamisella vaikutetaan positiivisesti yksilön hyvinvointiin ja sen myötä koko yhteisöön. (Manka 2012, 101; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.)

Yksilön positiivisen työhyvinvoinnin mallissa korostetaan avointa ja vuorovaikutteista johtamista. Hyvällä johtamisella ehkäistään yksilön stressiä, motivaatiota ja kuormitusta. Johtajan tehtävänä on innostaa, ottaa vastuuta, kannustaa, olla läsnä ja luoda avointa vuorovaikutusta. Edistääkseen työhyvinvointia on huomioitava yksilön taidot, yhteisön tietämys ja muutostilannejohtaminen. Johtaminen ei rakennu pelkästään esihenkilöiden varaan vaan on koko organisaation jäsenten yhteinen asia. (Manka & Manka 2016, 135–142; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.)

Manka & Manka (2016, 158–159) kuvaavat yksilön hyvinvoinnin rakentuvan psykologisesta pääomasta, terveydestä ja fyysisestä sekä sosiaalisesta kunnosta. Psykologinen pääoma rakentuu itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimistien ja sitkeyden ympärille. Psykologinen pääoma mahdollistaa ohjaamisen omassa elämässä ja kyvyn tuntea mielenrauhaa. Lähtökohtana positiiviseen psykologiseen pääomaan on katsoa tulevaisuuteen. Löytää omaa työtä ja vapaa-aikaa kuormittavat tekijät, sekä tunnistaa työmotivaatiota vähentävät tekijät. Jatkuvat muutokset työelämässä ja arjessa vähentävät työhyvinvointia merkittävästi. Oman elämän ohjaamisella ja työhön vaikuttamisella edistetään työmotivaatiota. (Manka & Manka 2016, 158–160; Kehusmaa 2011, 13–20.) Koulutustasolla, varallisuudella ja omalla oppimisella on vaikutuksia psykologiseen pääomaan. Uusin tutkimus epigenetiikasta eli perinnöllisen tiedon siirrosta jälkeläisille haastaa aiemmat tutkimukset elintapojen tai opitun tiedon siirtymisestä jälkeläisiin. Tutkimukset osoittavat opitun tiedon siirron olevan perinnöllistä epigeneettisten merkkien välityksellä. Epigeneettiset muutokset nopeuttavat ihmisten sopeutumista esimerkiksi uuteen ympäristöön. (Manka & Manka 2016, 158–161.)

2.3 Yksilön psyykinen hyvinvointi

Yksilön psyykinen hyvinvointi muodostuu psykologisesta pääomasta, terveydestä ja fyysisestä kunnosta (Manka 2012, 108). Maailman terveysjärjestön WHO:n, World Health Organization (2012, 88) määritelmä ihmisen hyvinvoinnista muodostetaan psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Psyykinen hyvinvointi vaikuttaa yksilön mielen perustoimintoihin. Havaitseminen, oppiminen, muistaminen ja ajattelemisen ovat ihmisen psyykkisiä toimintoja. Näitä psyykkisiä toimintoja kutsutaan ihmisen ominaisuuksiksi, jotka ohjaavat psyykkistä hyvinvointia.

(Sydänmaanlakka 2010, 18.) Kauhanen (2016, 28–30) tarkentaa yksilön hyvinvointiin vaikuttavan geeniperimän, arvot, asenteet, osaamisen, terveyden, motivaation sekä kasvu- ja työolosuhteet.

Yksilön psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät työssä ja vapaa-ajalla. Ei ole yksiselitteistä vaikuttavaa tekijää. Työn kuormituksen kasvu, työn henkiset vaatimukset, vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työssä, epävarmuus omasta osaamisesta ja epäoikeudenmukaiset päätökset työyhteisössä ovat psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Kivistö, Kallio & Turunen 2008, 22.) Kivistön ym. (2008, 22–23) mukaan epäsovivat työajat sekä työhön ja ammattiin liittyvät vaaratilanteet lisäävät mielenterveyteen liittyviä ongelmia. Fyysisen ympäristön melun vaikutus mielenterveyteen on puutteellista. Useimmiten työkykyä heikentävät tekijät ovat sidoksissa keskenään. Oikean ratkaisun löytäminen psyykkisen hyvinvoinnin parantamisessa on haasteellista useiden vaikuttavien tekijöiden vuoksi. Puutteellinen työturvallisuus, heikko toimeentulo ja epäselvät työajat kuormittavat merkittävästi yksilön psyykkistä hyvinvointia. (Kivistö ym. 2008, 22–26.)

Psyykkisen kuormituksen kasvu näkyy työntekijässä väsymyksenä, stressinä, ärtymyksenä, masentuneisuutena ja heikentyneenä yleisenä jaksamisena. Työote on heikkoa ja jatkuvat kuormitukset lisäävät työntekijän palautumista. Työllä on huomattava vaikutus työntekijän terveyteen, hyvinvointiin ja elämään. Tasapuolisella vuorovaikutuksella ja työntekijän kuuntelemisella kehitetään psyykkistä hyvinvointia. Työolosuhteiden, osaamisen ja työtä uhkaavien tekijöiden parantamisella edistetään yksilöiden hyvinvoinnin kasvua. Oleellista on huomioida johdonmukainen seuranta ja mittaaminen, jota kehitetään jatkuvasti. Tavoitteita asetetaan, seurataan ja mitataan. Kaiken lähtökohdaksi on ihmisen terveyden ja hyvinvoinnin parantaminen sekä sairauksien ehkäiseminen. Esimerkkejä psyykkistä hyvinvointia seurattavista mittareista ja ohjelmista on: tasa-arvo-ohjelma, sairauspoissaoloihin- ja työhön paluuseen liittyvät tavat, työkykyä ylläpitävät suunnitelmat, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ohjelma sekä varhaisentuenmalli. (Kivistö ym. 2008, 26–31.)

Yksilön psyykkistä hyvinvointia tarkastellaan lisäksi psykologisen pääoman ulottuvuuksien itseluottamuksen, toiveikkuuden, optimistien ja sitkeyden avulla. (Manka & Manka 2016, 158–160.) Manka & Manka (2016, 161) määrittävät itseluottamuksen syntyvän tiedollisista resursseista, uskomalla omaan motivoitumiskykyyn ja menestyksellisesti suoritetuista tehtävistä. Korkeiden tavoitteiden asettaminen, haasteiden vastaanottaminen, motivoituneisuus, ylitsepäättömien esteiden kohtaaminen ja pyrkimys tavoitteiden saavuttamiseen näkyvät hyvän itseluottamuksen omaavalla ihmisellä. Heikko minä pystyvyyden tunne lisää stressiä ja alentaa motivoituneisuutta työssä ja vapaa-ajalla. Usko omaan tekemiseen ja tavoitteisiin pääsemiseen horjuu. Heikosta minä pystyvyyden tunteesta on seurasta oman ja työyhteisön jaksamisen heikkenemiseen. Lisäksi

organisaation tulos on vaarassa huonontua. (Manka & Manka 2016, 161–162.) Manka (2015, alaluku Tavoitteena onnellinen elämä ja hyvinvointi) täydentää hyvän itseluottamuksen merkitystä yksilön psyykkisessä onnellisuudessa. Mankan & Mankan (2012, 112) mukaan toiveikkuus on osa tavoitteiden asettamista, saavuttamista ja uusien polkujen löytämistä. Toiveikas ihminen asettaa tavoitteita, vaikka niitä ei olisi ja nauttii niiden saavuttamisesta. Kuvaus toiveikkaasta ihmisestä on itsenäinen, rajoittamaton ja sisältä päin ohjautuva. Työpaikalla toiveikkuutta voidaan lisätä itsenäisillä, mutta realistisilla tavoitteiden asetteluilla tai tavoitteiden pilkkomisilla eri osiin. Koulutukset ja vaihtoehtoisten polkujen etsiminen kasvattavat toiveikkuutta. (Manka & Manka 2016, 163; Manka 2012, 112.) Toiveikkuuden avulla kehitetään yksilön henkistä kuntoa (Manka 2015, alaluku Omat voimavarat).

Tunne elämästä, jossa on enemmän hyvää kuin huonoa kuvastaa optimismia. Pessimistiksi luokitellaan henkilö, joka ajattelee tulevaisuutta negatiivisesti. Optimistin vahvuutta kuvaa realistinen ja joustava ajattelu. Optimistinen ihminen analysoi menneisyyttä ja tulevaisuutta tehden ennakoivia suunnitelmia sekä kannustaa itsekuriin. Ihmisten käyttäytymisen erilaisuus korostuu ongelma- ja onnistumistilanteissa niin optimistilla kuin pessimistillä. Epäonnistumista ja onnistumista ei voida todeta sattumanvaraiseksi. Ihmisten ajattelutavat muokkaavat epäonnistumisen ja onnistumisen muotoja. Myönteisesti ajattelevat ihmiset kokevat haasteiden tai ongelmien olevan hetkellisiä. Negatiivisesti ajattelevat kokevat ongelmien johtuvan itsestään niiden ollessa pysyviä ja yleistettäviä kaikkeen elämään. Optimistinen ihminen ajattelee omilla ominaisuuksillaan olevan positiivisia vaikutuksia menestymiseen, jolloin menestyminen on todennäköistä. Pessimistin mukaan onnistuminen johtuu ulkoisista sattumanvaraisista vaikutuksista. (Manka 2012, 113; Manka & Manka 2016, 164–166.) Manka (2015, alaluku Omat voimavarat) kuvaa realistisen optimistin olevan edellytys hyvälle ja tasapainoiselle psykologiselle hyvinvoinnille.

Mankan & Mankan (2016, 167) mukaan sitkeys on yksilön joustavuuden ja lannistumattomuuden tekijä. Epäonnistumista huolimatta sitkeä ihminen palaa alkuperäiseen muotoonsa ja vahvistaa itseään entisestään. Sitkeyttä kehitetään ehkäisemällä vastoinkäymisiä ja suunnitelmallisuudella. Strategian omaksumisella ja avoimen luottamuksen lisäämisellä työyhteisöissä kasvatetaan sitkeyttä. (Manka & Manka 2016, 167–170.) Esihenkilön rooli avoimen luottamuksen ylläpitäjänä edistää yksilön sitkeyttä ja sen myötä psyykkistä hyvinvointia (Manka 2015, alaluku Työn voimavarat). Manka & Manka (2016, 167–170) nostavat esille oman asenteen, osaamisen ja sosiaalisen pääoman kehittämisen kuuluvan sitkeyden parantamiseen.

Yksilön hyvinvointia horjuttaa kollektiivisen psykologisen pääoman vaikutukset. Kollektiivista psykologista pääomaa kuvataan työyhteisön vuorovaikutuksen ja dynamiikan avulla huomioiden

Mankan & Mankan neljä psykologista pääomaa. (Manka & Manka 2016, 170.) Kivistö ym. (2008, 43–44) täydentävät negatiivisen psyykkisen kuormittavuuden johtuvan työn aiheuttamasta väsymyksestä, henkisestä kulutuksesta asiakaskohtamisissa ja työasioiden miettimisestä vapaa-aikana. Psyykkistä hyvinvointia heikentää heikot kehittymismahdollisuudet työssä sekä puutteellinen työyhteisön ja esihenkilön tuki (Kivistö ym. 2008, 43–44). Huo, Boxall & Cheung (2019, 4–5) mukailevat Kivistön ym. (2008) kuvauksia työtyytyväisyydestä. Henkinen uupumus on sidoksissa työtyytyväisyyteen ja yksilön hyvinvointiin. Työn liialliset vaatimukset vaikuttavat työntekijöiden henkiseen jaksamiseen. Kunnioittavalla ja kuuntelevalla johtamistyöllä edistetään työntekijöiden selviytymistä työstä. Johtamistyöllä edistetään yksilön uupumista, motivaatiota ja hyvinvointia. (Huo ym. 2019, 4–6.)

Hamilton, Malinen, Näswall & Kuntz (2021, 123) osoittavat työntekijän sitoutumisella ja turvallisella ympäristöllä olevan positiivisia vaikutuksia yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. Tutkimuksien tulokset osoittavat korkeamman hyvinvoinnin olevan vaikutusta suuremmasta työntekijöiden sitoutumisesta työhön. Työstä johtuvalla stressillä on negatiivisia vaikutuksia yksilön psyykkiselle, fyysiselle ja sosiaaliselle hyvinvoinnille. Nopeammalla toipumisella työstä kerrytetään korkeampaa yksilön terveyttä ja hyvinvointia. (Hamilton ym. 2021, 125–131.) Mehta & Sharma (2021, 237) korostavat sosiaalisen tuen ja henkilöressurssien vaikutuksia yksilön hyvinvoinnille. Sosiaalinen tuki suojaa työntekijöitä selviytymään haasteellisista ja emotionaalisista työn vaatimuksista. Lisäksi sosiaalisella tuella on haittavaikutuksia työntekijöiden henkilökohtaisten resurssien hyödyntämiselle. Henkilökohtaisten resurssien avulla tuetaan yksilön itseluottamusta ja itsenäisyyttä. Molempia sosiaalista tukea ja henkilökohtaista resurssia on hyödynnettävä yksilön hyvinvoinnin kasvattamisessa. Parhaat tulokset hyvinvoinnin lisäämiseksi saavutetaan matalammalla sosiaalisella tuella ja korkeammalla henkilökohtaisella resurssilla. (Mehta & Sharma 2021, 237, 243–244.) Kuvassa 3 on kuvattu yhteenveto yksilön psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.



Kuva 3 Yksilön psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka 2012, 108; Kivistö ym. 2008, 22–23; Huo ym. 2019, 4–6; Mehta & Sharma 2021, 237)

2.4 Työturvallisuus osana psyykkistä työhyvinvointia

Manka & Manka (2016, 90–92) kuvaa turvallisen toimintaympäristön vaikuttavan positiivisesti yksilön psyykkiseen työhyvinvointiin. Työympäristön toimivuuteen liittyvien epäkohtien ja puutteiden korjaaminen on lähtökohtana turvallisella ja terveelle työympäristölle. Turvalliseen ja terveelliseen työympäristöön liittyy oleellisesti oikeanlaiset työvälineet ja niiden kunnossa pito, työlainsäädännön noudattaminen sekä työlaitteiden vakiintunut käyttö. Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työhön liittyen. Rasittunut fyysinen hyvinvointi heikentää pitkällä aikavälillä yksilön psyykkistä hyvinvointia. Heikentynyt psyykinen hyvinvointi näyttäytyy alakuloisuutena, stressinä ja motivaation puutteena. Näillä tekijöillä on vaikutuksia yksilön työturvallisuuteen ja sitä kautta kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2022b; Manka & Manka 2016, 90–92.)

Rauramo (2020, 5) ja Työterveyslaitos (s.a.) korostavat turvallisen ja terveellisen työympäristön olevan verrattavissa yrityksen tulokseen. Rauramon (2020, 5) mukaan työtapa- ja tapaturmia, sairaspöissaoloja ja muita ongelmia vältetään hyvin hoidetulla ympäristöllä. Ennakointi, ehkäisy ja riittävä kommunikointi ovat kustannustehokkaita lähestymistapoja. Työhyvinvointia tulee katsoa yhtenä työsuojelun osana. Yksilön työhyvinvoinnin ydin koostuu työstä, jolloin työ on sujuvaa, motivoivaa ja tuloksellista. (Rauramo 2020, 6–14.) Manka & Manka (2016, 90–92) painottaa Rauramon ohella työsuojeluohjelman tärkeyttä työn ja työympäristön kehittämisessä. Työhyvinvointiin liittyy merkittävänä osana työpaikalla ja organisaatioissa noudatettavat lait ja määräykset (Rauramo 2020, 5). Rauramo (2020, 5) esittelee lait, joita organisaatioissa noudatetaan:

- Laki nuorista työntekijöistä (998/1993) 16 §
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006) 53 §
- Laki yksityisuuden suojasta työelämässä (759/2004) 23 §
- Työaikalaki (872/2019) 43 §
- Työsopimuslaki (55/2001) 25 §
- Työturvallisuuslaki (738/2002) 67 §
- Vuosilomalaki (162/2005) 35 §

Lainsäädäntöjen tehtävänä on turvata työntekijöille ja yrityksille turvallinen sekä tasa-arvoinen kohtelu työpaikoilla. Lainsäädäntöjen avulla edistetään ja pidetään yllä tasapainoista työhyvinvointia. Työntekijän työympäristön turvaaminen kuuluu osaksi lainsäädäntöjä. Työturvallisuuslainsäädäntöjen lisäksi työhyvinvoinnin apuna noudatetaan työ- ja virkaehtosopimuksia sekä työnantajien ohjeita turvallisuudesta. (Rauramo 2020, 5–6;

Työturvallisuuskeskus s.a.a) Ravintola- ja matkailualalla noudatetaan matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskevaa työehtosopimusta (MaRa ry s.a.).

Työnantajan ja esihenkilön rooli korostuu työturvallisuuden ja työterveyden edistämässä.

Esihenkilö veloitetaan työnantajan puolesta vastaamaan työturvallisuudesta ja edistämään sen avulla työntekijän psyykkistä hyvinvointia. (Rauramo 2020, 74; Työturvallisuuskeskus s.a.b.)

Johtamisen liittämisen osaksi organisaation strategiaa edistää työsuojelua, työturvallisuutta ja työntekijöiden osallistumista päätöksentekoon. (Työturvallisuuskeskus s.a.b.) Esihenkilön ja organisaation toiminta työntekijän turvallisen työympäristön edistäjänä parantaa yksilön

hyvinvointia ja vähentää psyykkisiä kuormittavuustekijöitä kuten stressiä (Manka 2015, alaluku Työn voimavarat).

Lisäksi yhteistyön tekeminen työterveydenhuollon ja työsuojelun

toimintahenkilöstön kanssa tukee ja kehittää psyykkistä hyvinvointia. Yksilön hyvinvoinnin

tarkastelussa on muistettava mittaaminen, seuranta ja arviointi. Erilaisten mittareiden ja

arviointimenetelmien avulla tuetaan päivittäisiä toimintoja koko työyhteisössä. (Rauramo 2020, 6–

17.) Varhaisen puuttumisen malli, päihdeohjelmat, työhön paluukeskustelut ja negatiivisen

toiminnan ehkäisy ovat esimerkkejä työsuojelun käytännöistä, joilla edistetään yksilön psyykkistä

hyvinvointia (Työturvallisuuskeskus s.a.b).

Rauramon (2020, 8) mukaan työsuojelun avulla mahdollistetaan ja edistetään työkykyä,

työntekijöiden psyykkistä - ja fyysistä työhyvinvointia. Työsuojelu on apuna työympäristön

turvallisuuden ja terveellisyyden edistämässä. Työsuojelutoiminnan avulla ehkäistään vaara- ja

haittatekijöiden syntyä. Työolojen ja työympäristön parantamisella vähennetään työperäisiä

sairauksia ja työtapaturmia merkittävästi. Työturvallisuus ja työsuojelu ovat rinnastettavissa

toisiinsa. Molempien tavoitteena on luoda työntekijälle turvallinen työympäristö, ilman vaaroja.

(Rauramo 2020, 15–27.) Kuvassa 4 on esitelty työhyvinvoinnin kehittämisessä hyödynnettävää

työturvallisuuden mallia. (Rauramo 2020, 6–9.)



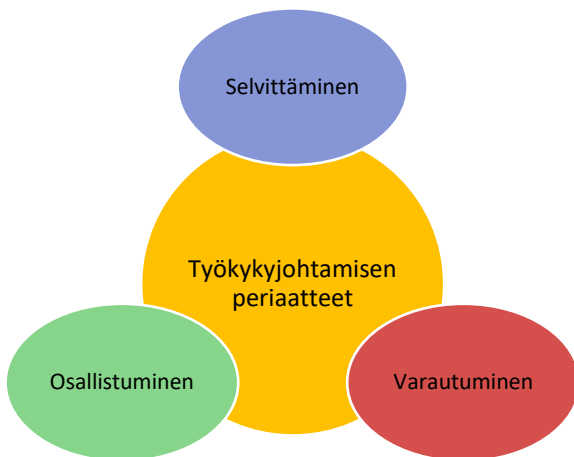
Kuva 4 Työhyvinvoinnin turvallisuuden malli (mukaillen Rauramo 2020, 9)

Työnantajalla, esihenkilöllä ja työntekijällä on vastuu työsuojelun ja työhyvinvoinnin toteuttamisesta. Työnantajille kuuluu työturvallisuuslain edellyttävät toimet hyvinvoinnin turvaamiseksi. Työnantajat arvioivat erilaisia riski- ja haittatekijöitä työympäristössä, poistavat haittaavat tekijät sekä opastavat ja ohjaavat turvallisempaan työntekemiseen. (Rauramo 2020, 11.) Rauramo (2020, 37) kuvaa työympäristön oltavan turvallinen työntekijälle liikuttaessa tai työskenneltäessä. Työympäristön turvallisuuteen liittyy ympäristön siisteys ja puhtaanapito, jotka edistävät työmotivaatiota ja hyvän ilmapiirin kehittymistä (Rauramo 2020, 37–38). Kaikessa tekemisessä huomioidaan yksilön psyykinen hyvinvointi osana kokonaisvaltaista hyvinvointia (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2022b). Esihenkilön toiminta ohjaa monelta osin työntekijän toimintaan. Esihenkilön vastuulla on toteuttaa työsuojelua ja työhyvinvointia työpaikan kaikissa osissa huomioiden yksilön hyvinvointi. (Rauramo 2020, 12.)

Rauramon (2020, 13) täydentää työntekijöitä velvoitettavan huolehtia työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista työyhteisössä. Työntekijöiden velvollisuuksiin kuuluu noudattaa työnantajan laatimia ohjeita ja määräyksiä sekä huolehtia omasta ja muiden turvallisuudesta. (Rauramo 2020, 13). Yksilön omilla valinnoilla ja teoilla on vaikutuksia omaan turvallisuuteen ja sen myötä psyykkiseen hyvinvointiin (Manka 2015, alaluku Onnen ohjeet). Rauramon (2020, 10) korostaa työturvallisuuslain suojelevan työntekijöitä ja työnantajia edistäen heidän yksilöllistä hyvinvointiaan.

2.5 Työhyvinvoinnin johtaminen

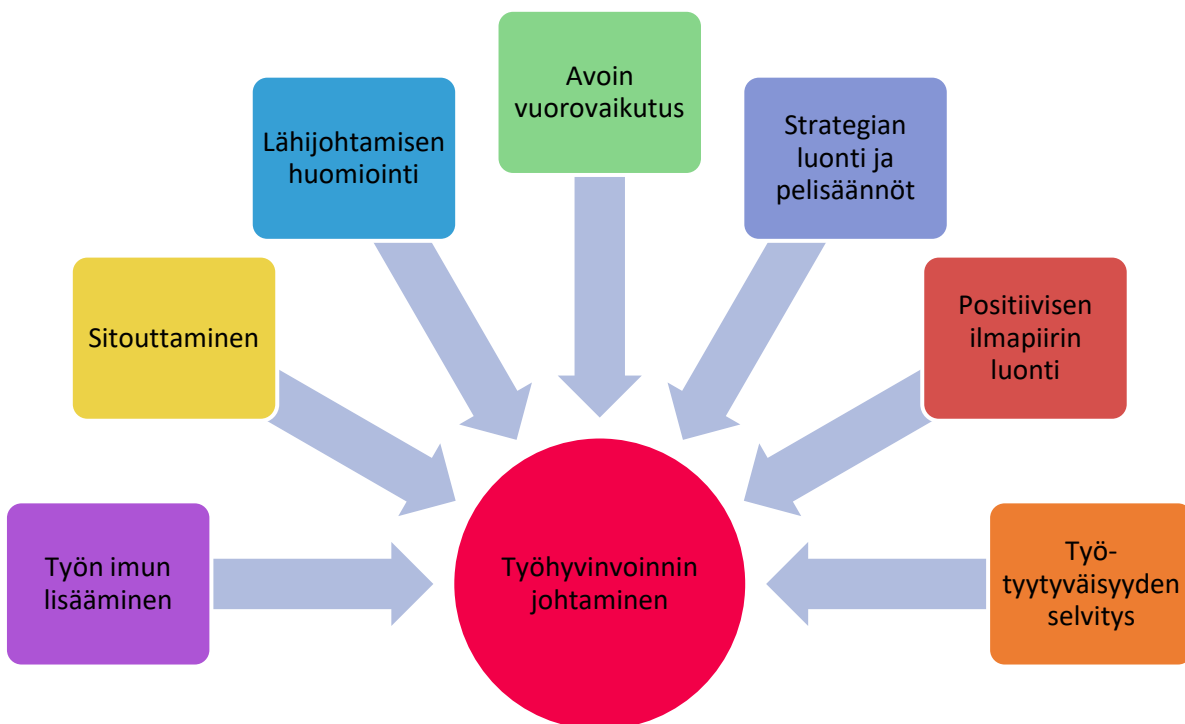
Elinkeinoelämän keskusliitto (2011, 4) kuvaa työhyvinvoinnin johtamisesta käytettävän nimitystä työkykyjohtaminen. Edellytyksenä työkykyjohtamiselle on tiivis yhteistyö työntekijöiden, työnantajien ja työterveyshuollon välillä. Työkykyjohtamista voidaan kuvata kolmen periaatteen kautta: selvityksen, varautumisen ja osallistumisen. Kuvassa 5 määritellään työkykyjohtamiseen vaikuttavat periaatteet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4–10.) Työhyvinvoinnin johtamisen avulla parannetaan työoloja, rikastutetaan työn sisältöä, kehitetään osaamista, palkitaan ja ylläpidetään ammattitaitoa (Kauhanen 2012, 199–201; Alahautala & Huhta 2018, 140–146). Työhyvinvoinnin johtaminen liitetään osaksi suorituksen johtamista ja se on suoraan yhteydessä yrityksen strategiaan, toimintaan sekä terveyden johtamisen nykytilaan (Alahautala & Huhta 2018, 20–30).



Kuva 5 Työkykyjohtamisen periaatteet (mukaillen Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4)

Lähtökohtana työhyvinvoinnin johtamiselle on selvittää työntekijän hyvinvoinnin ja terveyden tilaa esimerkiksi mittaamalla työtyytyväisyyttä, osaamista ja työkykyä. Määritetään työntekijän psyykkistä hyvinvointia ja työkykyä kuormittavat tekijät. Varautumisen vaiheessa korostetaan henkilöstöriskien hallintaa sekä varhaisen puuttumisen mallia. Työympäristöstä luodaan turvallinen ja terveellinen, jossa vallitsee luottamuksellinen ilmapiiri. Varhaisen puuttumisen mallilla ehkäistään sairaspöissaoloja, työkyvyttömyyttä ja työsuorituksen heikentymistä. Kolmantena periaatteena on osallistuminen, joka vakiinnuttaa työnantajien merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnin parantamisessa. Yhteistyön tekeminen työterveyshuollon ja työnantajan resurssien kanssa lisää työpaikan turvallisuutta, työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista. Työnantajilla on vastuu yhdessä työterveyshuollon kanssa seurata ja mitata työntekijöiden sairaspöissaoloja sekä työkyvyttömyyttä säännöllisesti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4–10.)

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan tarkastella johtajan oman tehokkuuden avulla. Hyvä ja tehokas johtaja on valmiimpi edistämään työntekijöiden hyvinvointia. (Luria, Kahana, Goldenberg & Noam 2019, 585–586.) Hyppänen (2013, 241) painottaa johtajan oikeudenmukaisen toiminnan näkyvän työntekijöille reiluutena, kunnioituksena ja ystävällisyytenä. Kehusmaa (2011, 118–119) yhdistää hyvän työhyvinvoinnin johtamisen lähtökohdiksi riittävän keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen esihenkilön ja työntekijän välillä. Manka & Manka (2016, 109–135) puolestaan määrittää työhyvinvoinnin johtamisen vaikuttavan työntekijän työn imun lisäämiseen eli uusien mahdollisuuksien luontiin, sitouttamiseen ja työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Viitala (2021, 130) esittää yksilön psyykkisiksi kuormittavuustekijöiksi aikapaineet, epäselvät tavoitteet, vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja kehittymismahdollisuuksien puute, johon johtamisella vaikutetaan. Hyppänen (2013, 241) korostaa johtamisen olevan hyödyttöä, jos sillä ei saavuteta haluttuja tuloksia. Kehitettäessä positiivista työhyvinvointia on esihenkilössä nähtävissä aito halu ja kiinnostus johtaa (Hyppänen 2013, 241). Pontingin (2020, 9) mukaan työhyvinvointi on huomioitava yhtenä johdon strategisena välineenä, jotta psyykkistä hyvinvointia voidaan edistää syvällisemmin. Työntekijöiden heikko jaksaminen on vaikutusta organisaation käytännöistä ja johtamisesta (Ponting 2020, 9). Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy useita eri tekijöitä (kuva 6).



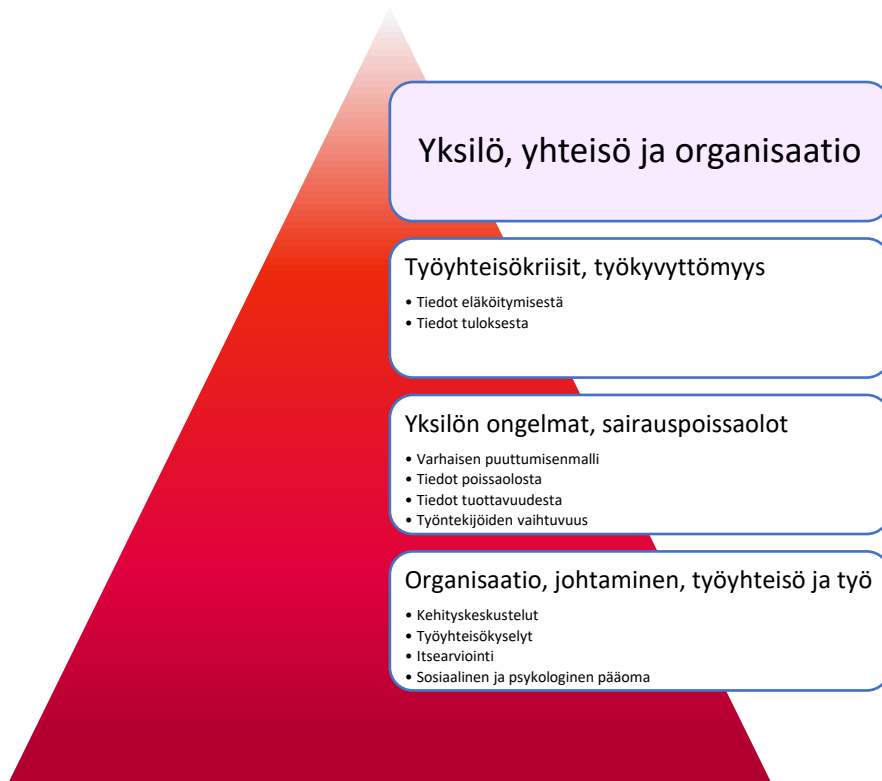
Kuva 6 Työhyvinvoinnin johtamisen tekijät (mukaiillen Kehusmaa 2011, 118–119; Manka & Manka 2016, 135–141; Työterveydenlaitos 2021; Ponting 2020, 9)

Työterveydenlaitoksen (2021) mukaan uudistuminen ja osallistaminen ovat osa hyvää johtamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä. Esihenkilö vaalii kaikkien työntekijöiden osallisuutta työyhteisön

uudistajana. Henkilöstön näkeminen yhtenä organisaation voimavarana on osa esimerkillistä johtamista. (Työterveydenlaitos 2021.) Surakka & Laine (2011, 18) puoltavat Työterveydenlaitoksen (2021) kanssa henkilöstön osallistamisen ja sitouttamisen hyötyjä osana työhyvinvoinnin johtamista. Avoin keskustelu työntekijän ja esihenkilön välillä varmistaa molemmin puoliset odotukset ja toiveet (Surakka & Laine 2011, 18). Hyppänen (2013, 240–241) painottaa johtajan tehtäväksi kuuluvan saada työntekijä vaikuttamaan, osallistumaan ja jakamaan omaa osaamistaan eri vuorovaikutuksen keinoin. Kannustava ja motivoiva johtaja saa tehokkaampia tuloksia aikaiseksi kuin käskevä tai epämotivoiva. Kannustamisen avulla rohkaistaan työntekijöitä kehittämään itseään ja pääsemään yli haasteista. Arvostus on työhyvinvoinnin johtamisen lähtökohtia. Johtajan aito arvostus työntekijöitä kohtaan lisää yksilön hyvinvointia. Luottamuksen ja itsetunnon kasvaminen sekä työntekijän kokemus työn vaikutusmahdollisuuksista ovat osa tasapainoista psyykkistä hyvinvointia. (Hyppänen 2013, 240–241; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.)

2.6 Yksilön työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdat ja tulokset

Lähtökohtana yksilön työhyvinvoinnin kehittämiseksi on selvittää organisaation, johtamisen, työn, yhteisön ja yksilön haasteet. Tavoitteena on rakentaa turvalliset ja terveelliset työolot riippumatta eri tekijöistä, kuten työyhteisökriiseistä. Kuvassa 7 tarkastellaan yksilön, yhteisön ja organisaation askeleita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Manka & Manka 2016, 92–93.)



Kuva 7 Työhyvinvoinnin kehittämisen askeleet (mukaillen Manka & Manka 2016, 92–93)

Työhyvinvoinnin kehittämisen askeleiden alimpana on organisaatio, johtaminen, työyhteisö ja yksilö. Alimpien askeleiden tavoitteena on kartoittaa työyhteisön toimivuus ja työntekijän omat voimavarat sekä selvittää työntekijöiden hyvinvoinnin nykytila. Näiden jälkeen suunnitellaan toimenpiteitä kehittämistyölle ja rakennetaan varhaisen puuttumisenmalli selvittämään poissaolo- ja tuottavuustietoja sekä työn vaihtuvuutta. Varhaisen puuttumisenmallilla edistetään yksilön, yhteisö ja organisaation hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. Työntekijän tukeminen pitkän sairauspoissaolon jälkeen edistää työhön paluuta. Ylimpänä kehittämisen askeleissa tehdään korjaavia toimenpiteitä työntekijän tukemiseksi ja psyykkisen hyvinvoinnin parantamiseksi. (Manka & Manka 2016, 92–96.)

Manka & Manka (2016, 95–97) kuvaavat työhyvinvointisuunnitelman tekemisen yhdessä työntekijöiden kanssa kehittävän hyvinvointia monipuolisesti. Hyvinvoinnin liittäminen osaksi organisaation strategiaa edistää ymmärrystä mitä tehdään ja miksi. Työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu yhdessä koko henkilöstön kanssa. Tavoitteiden ja kehittämiskohteiden miettiminen selkeyttää onnistumista. Kehittämiskohteiden avaaminen taulukkoon osaksi työhyvinvointisuunnitelmaa auttaa työyhteisöä, organisaatiota ja työntekijöitä ymmärtämään hyvinvointia selkeämmin. (Manka & Manka 2016, 95–97.) Ennalta ehkäisevällä toiminnalla on positiiviset vaikutukset yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille (Manka 2015, alaluku Työn voimavarat).

Taulukossa 1 havainnollistetaan työhyvinvointisuunnitelma, jonka tavoitteena on parantaa johtamista ja ehkäistä yksilön pahoinvointia. Suunnitelma aloitetaan miettimällä hyötyjä ja esteitä johtamisen parantamiseksi. Seuraavana pohditaan toimenpiteitä kehittämiskohteiden parantamiseksi ja eri vastuutekijät toimenpiteisiin. Aikataulut, riittävä seuranta ja mittaaminen kuuluvat tärkeänä osana työhyvinvointisuunnitelman kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 96–98.)

Taulukko 1. Työhyvinvointisuunnitelman esimerkki (mukaillen Manka & Manka 2016, 97–99)

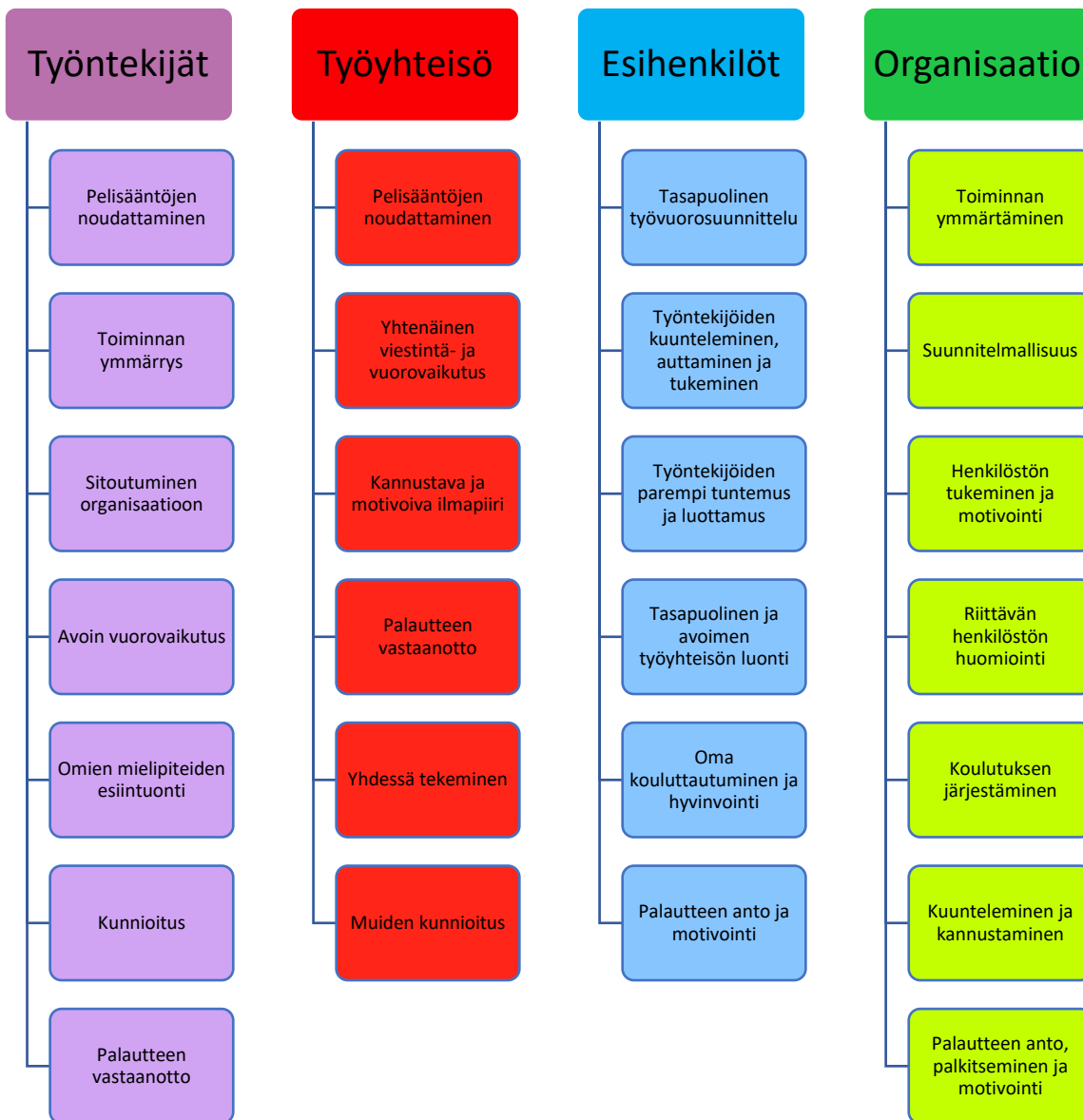
Työhyvinvointisuunnitelma	Yksilö	Yhteisö	Organisaatio
Kehittämiskohde	Johtamisen parantaminen	Johtamisen parantaminen	Johtamisen parantaminen
Hyöty	Vähentynyt stressi, oma jaksaminen parantuu	Yhteisen ilmapiirin parannus, työntekijöiden kehittyminen	Tuloksellisuuden parannus, työntantajamielikuvan kehittyminen
Este	Kiire, työntekijöiden motivaatio, väärät tulkinnat	Luottamuksen puute, epätasaiset työnjaot	Kiire, ammattitaidon ja arvostuksen puute, työnjaot epätasaiset
Toimenpide	Oman toimenkuva selkeämmiksi, oman hyvinvoinnin parannus, palkitseminen	Tiimin vastuualueiden selkeys, Koulutusmahdollisuudet, yhteisen hyvinvoinnin lisääminen	Selkeät työnjaot, lisäkoulutus kaikille, strategia osaksi kaikkia työntekijöitä, työhyvinvointiin panostus
Vastuutekijät	Työntekijät	Keskijohto ja työyhteisö	Ylemmän johtohenkilöt
Aikataulun seuranta & mittaus	Heti, kuukausi- ja vuositasolla	Heti, kuukausi- ja vuositasolla	Heti, viikko-, kuukausi- ja vuositasolla

Työhyvinvointisuunnitelman avulla konkretisoidaan organisaatioon liittyviä kehittämis- ja epäkohtia. Henkilöstö ohjataan osaksi strategiaa, visiota ja tavoitteita. Henkilöstö on mukana suunnittelemassa, toteuttamassa ja toimeenpanemassa luotuja strategioita. (Manka & Manka 2016, 98–99.) Rakenteiden ja vuorovaikutuksen kehittämällä lisätään työntekijöiden motivaatiota työtä kohtaan (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 87). Manka & Manka (2016, 98) esittävät motivoinnin luovan perustan yksilön hyvinvoinnille. Yhteisten pelisääntöjen luonti, avoimuus ja reilu

vuorovaikutussuhde korostuvat työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdassa. Yksilön hyvinvoinnin kehittämisen vaikuttavia tekijöitä ovat kannustava ilmapiiri, riittävä tuensaanti ja toiminnan ymmärtäminen. Muutosvalmius ja toimivat viestintä- ja tiedonkulkuverkostot ohjaavat toiminnan parantamista merkittävästi. (Manka & Manka 2016, 100–104.) Riley & Thompson (2010, luku 3–6) täsmentävät työhyvinvoinnin parantamisen keinoja olevan työtyytyväisyyden määrittämisen yhdeksi organisaation tavoitteista. Suunnitelmallisen strategian ja tavoitteiden luonnin myötä työntekijät sitoutetaan organisaation toimintoihin parantaen samalla työmotivaatiota ja hyvinvointia. Suunnitelmallisuus sitouttaa työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti edistäen samalla yksilön hyvinvointia. (Riley & Thompson 2010, luku 3–6.)

Turvallinen ja terveellinen ympäristö edistää yksilön hyvinvointia ja tavoitteiden onnistumista (Manka & Manka 2016, 98–100). Työntekijöitä ei välttämättä saada motivoitua työhön, mutta oikeanlaisilla olosuhteilla maksimoidaan työssä viihtymistä ja terveyttä. Esihenkilön rooli korostuu yksilön hyvinvoinnin edistämiseksi. Esihenkilön tehtävänä on huomioida työhyvinvointi osana organisaation strategiaa parantaakseen työntekijöiden viihtyvyyttä, motivaatiota ja hyvinvointia. (Appelo 2016, luku 10.) Appelo (2016, luku 10) painottaa sisäisen ja ulkoisen motivaation lisäävän työntekijöiden oma-aloitteisuutta ja työssä jaksamista. Ulkoisia keinoja motivaation lisäämiseen saadaan tarjoamalla rahallisia palkkioita tai palkintoja. Sisäisen motivaation keinona on korostaa yksilön halua tehdä työtään. (Appelo 2016, luku 10.) Esihenkilön, organisaation, työyhteisön ja yksilön toiminta on liitettävissä toisiinsa. Kaikilla tekijöillä on vaikutuksia yksilön hyvinvointiin ja erityisesti psyykkiseen terveyteen. (Manka 2015, alaluku Työnvoimavarat; Appelo 2016, luku 10.)

Toimiva ja tehokas työhyvinvoinnin kehittäminen vaikuttaa positiivisesti yksilön työn imuun, motivaatioon, uuden oppimiseen ja oman työn kehitykseen. Heikko työhyvinvointi rasittaa työntekijöitä henkisesti, lisää stressiä ja sairauspoissaoloja sekä vähentää työn mielekkyyttä. (Manka & Manka 2016, 26–43.) Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohdaksi on parantaa yksilön henkistä ja fyysistä suorituskyykyä unohtamatta kokonaisuutta taustalla (Kauhanen 2016, 28–30). Herttuala ym. (2020, 633) painottavat terveellisen yksilön hyvinvoinnin olevan verrattavissa hyvään suorituskyykyyn organisaatioissa. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi ei riitä pelkästään tavoitteiden, toimenpiteiden ja seurantatapojen huomioiminen. Yksilön hyvinvointia tuetaan parhaiten liittämällä työhyvinvointi osaksi organisaation kokonaisvaltaista kehittämisprosessia strategisena tavoitteena. (Manka & Manka 2016, 98–100.) Kuvassa 8 havaitaan työhyvinvoinnin kehittämisen parannusehdotukset työntekijän, työyhteisön, esihenkilön ja organisaation osalta.



Kuva 8 Parannusehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi (mukaillen Manka & Manka 2016, 100–105; Appelo 2016, luku 10)

3 Esihenkilötyö

Tässä luvussa käsitellään esihenkilötyötä psyykkisen työhyvinvoinnin toteuttajana, esihenkilöosaamista positiivisen hyvinvoinnin tukijana, esimerkiksi johtamista, sekä esihenkilön avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille.

Esihenkilötyötä pidetään yksilön onnistuneen ja tasapainoisen työhyvinvoinnin edellyttäjänä. Esihenkilötyö vähentää yksilön stressiä ja lisää työmotivaatiota, työn mielekkyyttä sekä työniloa. (Hyppänen 2013, 139; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.) Esihenkilö on työyhteisön johtaja, joka vaikuttaa yksilön ja ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja onnistumiseen. Johtajan tehtävänä on hallita vuorovaikutusprosesseja organisaatiossa hyödyntäen eri johtamistyyplejä. Erilaisuuden huomiointi korostuu hyvässä ja tasapainoisessa johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2012, 27–28.) Järvinen (2014, luku 3) painottaa, että esihenkilön on huomioitava työyhteisö työn ja ihmisen liittoumana. Esihenkilön tehtävänä on rakentaa toimiva ja tasa-arvoinen työyhteisö huomioimalla kaikki työyhteisöä tukevat tekijät. Johtamista ei voida ajatella pelkästään ihmisten johtamisena. Asioiden johtaminen on pidettävä mielessä. (Järvinen 2014, luku 3; Järvinen 2012, 27.) Manka (2015, luku 1) korostaa epäoikeudenmukaisen johtamisen, vähäisen palautteen ja läsnäolon puutteen olevan vaikutuksissa yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. Puutteellinen esihenkilön tuki lisää yksilön työmotivaation vähentymistä ja sen myötä stressin tunnetta (Manka 2015, luku 1).

Sydänmaanlakan (2012, 30) mukaan yksilön kunnioittaminen ja tasa-arvoinen kohtelu ovat onnistuneen johtamisen lähtökohtia. Alaisten tunteminen ja yksilöllisen johtamisen taito korostuvat hyvässä johtajassa. Jokaiselle tulee antaa mahdollisuus onnistumiseen riippumatta taustoista tai persoonasta. Erilaisten johtamistyylien käyttäminen nähdään esihenkilön rikkautena ja mahdollisuutena motivoivampaan työyhteisöön. Hyvä johtaja on samanaikaisesti innostava, innovoiva ja innostuva. (Sydänmaanlakka 2012, 30–31.) Manka (2015, alaluku Työn voimavarat) muistuttaa hyvän johtamisen olevan voimavara yksilön tulokselliseen psyykkiseen hyvinvointiin. Järvinen (2012, 12–15) puolestaan painottaa esihenkilötyöskentelyssä kuuntelemisen taitoa sekä selkeiden päätöksien ja ratkaisujen tekemistä. Hyväksi johtajaksi ei synnytä vaan siihen opitaan ja kehitetään. Kaikki riippuu halusta kehittyä esihenkilöksi. Lähtökohtana toimivaan esihenkilötyöhön vaaditaan ymmärrystä omasta työstä, sekä siihen liittyvistä tekijöistä työyhteisön kehittäjänä, tukijana ja johtajana. (Järvinen 2012, 13–15.) Onnistunut esihenkilötyöskentely tukee ja parantaa yksilön hyvinvointia ja jaksamista kaikilla osa-alueilla (Manka 2015, alaluku Työn voimavarat). Esihenkilön taito kuunnella, motivoida ja sitouttaa osoittavat hyvää esimerkiksi johtamista (Sydänmaanlakka 2012, 29). Hamilton ym. (2021, 123) täydentävät Mankan (2015) ajatuksia, kuinka työntekijän sitoutumisella on positiivisia vaikutuksia yksilön psyykkiselle hyvinvoinnille.

Sydänmaanlakka (2012, 90) kuvaa johtamista neljän erilaisen älykkään johtamisen mallin mukaisesti. Malliin kuuluu käskeminen, valmentaminen, osallistuminen sekä delegoiminen ja valtuuttaminen. Hyvä johtaja tulkitsee työntekijöiden käyttäytymistä huomioiden erilaiset johtamistyyli yksilöllisesti. (Sydänmaanlakka 2012, 90.) Mellanen & Mellanen (2020, 114) täydentävät esihenkilön olevan tukipilari koko työyhteisölle. Esihenkilötyön määritellään olevan osa palvelutehtävää, johon liitetään työyhteisön kouluttaminen, kehittäminen ja auttaminen. Esihenkilötyöllä tuetaan tavoitteiden saavuttamista, psyykkistä työhyvinvointia, riskitekijöiden ennakointia ja yksilön pahoinvointia. (Viitala 2021, 32–44, 85–142; Mellanen & Mellanen 2020.) Sydänmaanlakka (2012, 27–28) muistuttaa esihenkilön rooliin kuuluvan osaamisen kehittämisen, motivoinnin, tehokkaan kommunikoinnin, rakentavan palautteen annon ja esimerkillä johtamisen. Osaamisen kehittämisen avulla ylläpidetään työyhteisön kunnioitusta, mutta ennen kaikkea parannetaan työntekijän itseluottamusta (Manka 2015, alaluku Työn voimavarat).

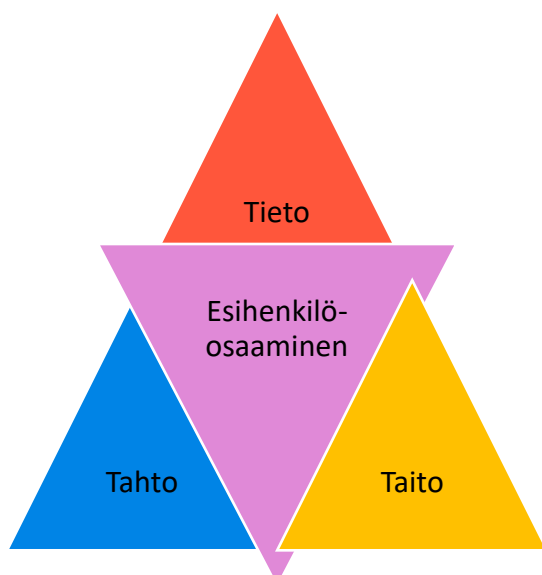
Järvinen (2014, luku 3) muistuttaa erinomaisen esihenkilötyön kuvastavan yksittäisten ihmisten ja ryhmien saantia työskentelemään organisaation haluamalla tavalla. Esihenkilötyöllä vaikutetaan suoraan työntekijöiden käyttäytymiseen, motivaatioon ja asenteisiin. Työntekijöiden motivaatio on suoraan vaikutuksessa yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. Kyse ei ole kuitenkaan pelkästään esihenkilön työstä vaan yhteisestä vuorovaikutussuhteesta ja luottamuksesta. Molempien osapuolien tasapainoinen vuorovaikutus edistää luottamusta ja yksilön positiivista käyttäytymistä. (Järvinen 2014, luku 3; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.) Appelo (2020, luku 3) täydentää johtamisen olevan koko työyhteisön yhteinen tehtävä hyvinvoinnin turvaamiseksi. Manka (2015, alaluku Stressiteoriat ja -mallit) mainitsee organisaation eri rakennetekijöiden vaikuttavan yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. Rakennetekijöihin luokitellaan organisaatiokulttuuri, hierarkkisuus ja toiminnan johtaminen. Toiminnan johtaminen nähdään osana esihenkilötyötä. (Manka 2015, alaluku Stressiteoriat ja -mallit.) Järvinen (2014, luku 4) täsmentää, että esihenkilön tehtävänä on puuttua organisaation toiminnan sujuvuutta haittaaviin tekijöihin ja edistää samalla työntekijöiden hyvinvointia. Ranta (2021, 62) muistuttaa esihenkilöltä vaadittavan osallistamisen taitoa parantaakseen työntekijöiden hyvinvointia.

Järvinen (2012, 27–28) kuvaa työyhteisön peruspilarien olevan yksilön henkisen hyvinvoinnin ja työyhteisön sujuvuuden voimavaroja. Esihenkilön tehtävänä on tukea yksilön ja organisaation toimintaa kuuden perustehtävän avulla: työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palvelevan johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Työyhteisön peruspilarien ja niihin liittyvien prosessien ollessa kunnossa on esihenkilöllä vaikutuksia yksikön taloudelliseen ja psyykkiseen menestykseen. Esihenkilön rooli työtyytyväisyyden ylläpitäjä vaikuttaa samalla organisaation tulokseen. (Järvinen 2012, 27–28; Järvinen 2014, luku 3.) Sydänmaanlakka (2012, 28) korostaa johtamisen olevan toimintaa, joka

pohjautuu annettuihin tavoitteisiin. Hyvällä johtamisella ja lähiesihenkilötyöllä parannetaan yksilön positiivista työhyvinvointia. Parhaimmillaan hyvä johtaminen on palvelevaa johtamista, joka edistää kokonaisvaltaista työntekijän, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia. Palvelevalla johtamisella vahvistetaan työntekijän motivaatiota ja itseohjautuvuutta. Motivoitunut työntekijä kokee työteon iloa eli työn imua ja kasvattaa samalla omaa psyykkistä hyvinvointiaan. (Manka 2012, 55–57; Työterveyslaitos s.a.)

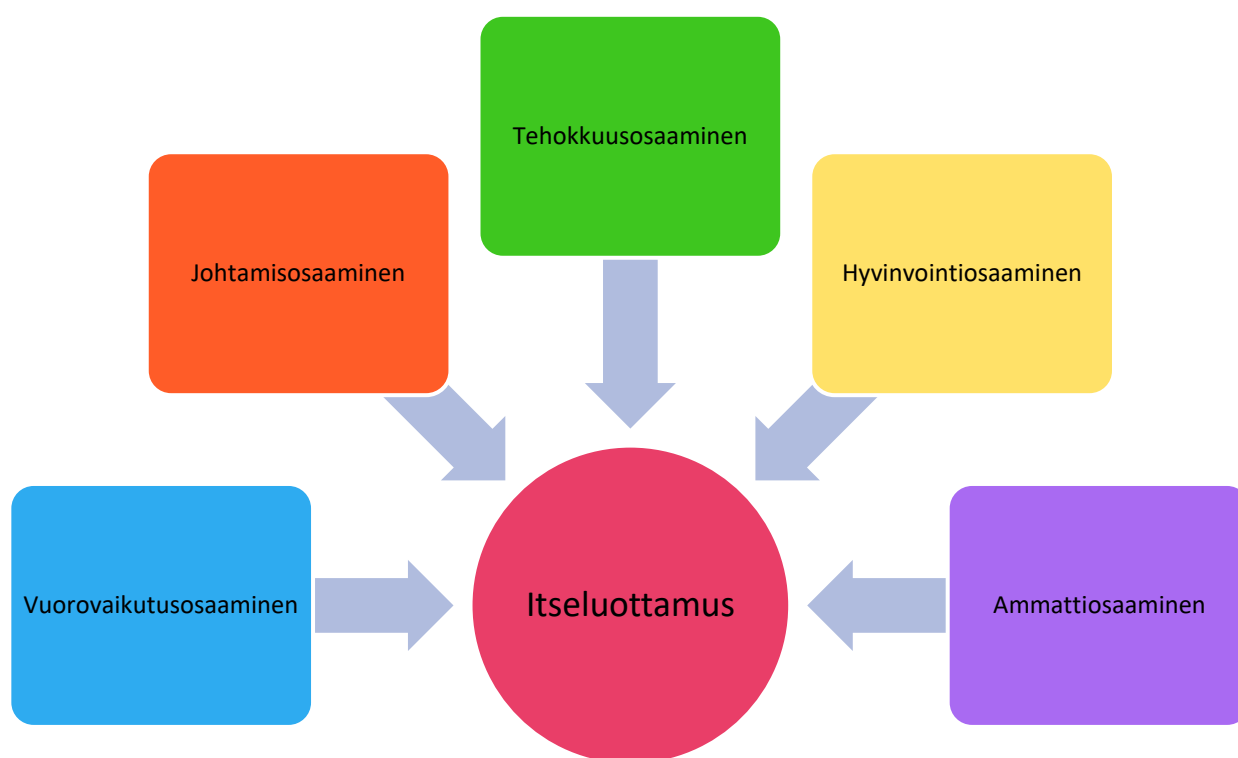
3.1 Esihenkilöosaaminen

Onnistuminen esihenkilötehtävissä vaatii kokonaisuuksien hallintaa. Osana esihenkilöosaamista on ymmärrettävä oma rooli ja tunnistettava erilaisia johtamistyyliä. Tavoitteiden seuraaminen, ymmärtäminen ja osaamisen kehittäminen kuuluvat osaksi kokonaisuuksien hallintaa, joiden avulla tuetaan yksilön psyykkistä hyvinvointia. Riittävä kommunikointi, palautteen anto ja kuunteleminen edistävät työntekijän psyykkistä hyvinvointia. (Hyppänen 2013, 33–34; Manka 2015, alaluku Stressiteoriat ja -mallit.) Kupias, Peltola & Pirinen (2014) esittävät esihenkilöosaamisen yhdistettävän tietoon, taitoon ja asenteisiin. Hyppänen (2013, 35) täydentää Kupiaksen ym. (2014) mukaista esihenkilöosaamista vielä tahdolla. Sydänmaanlakka (2010, 150) korostaa Edgar Scheinin alkuperäistä määritelmää johtajasta, joka ottaa vastuuta itsestä ja muista. Esihenkilö omasta tahdostaan vaikuttaa organisaation ja työntekijän menestymiseen (Sydänmaanlakka 2010, 150). Kuvassa 9 havainnollistetaan esihenkilöosaaminen kokonaisuus pohjautuen tietoon, taitoon ja tahtoon. (Hyppänen 2013, 35–36.)



Kuva 9 Esihenkilöosaamisen kokonaisuuden pyramidi (mukaillen Hyppänen 2013, 35–36)

Hyppäsen (2013, 36) kuvaama esihenkilöosaamisen tieto ohjaa organisaation operatiivista toimintaa. Esihenkilön rooliin kuuluu vastuu tuloksesta, ohjeistuksista ja toiminnasta. Tieto on riippuvainen taidoista. Taidoissa korostetaan viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, tunneälyä sekä esihenkilön kykyä hyödyntää eri johtamisen työkaluja. Tahto puolestaan kuvastaa esihenkilön omaa halua toimia johtajana. Oma kehittymishalu, itsetuntemus ja kyky pyytää apua muodostuvat tahdon kautta. Esihenkilöosaamiseen vaaditaan onnistunut kokonaisuus tiedosta, taidosta ja tahdosta. (Hyppänen 2013, 35–37.) Ilman esihenkilöosaamisen kokonaisuuden hallintaa on työntekijöiden tukeminen haasteellista (Järvinen 2014, luku 3). Sydänmaanlakka (2012, 86–87) täydentää Hyppäsen (2013, 36) mallia esihenkilöosaamisesta johtamisosaamisen termillä. Johtamisosaamisessa oleellista on ottaa etäisyyttä johdettavista, ajasta, paikasta ja työyhteisöstä. Ihmisen kykyä etäisyyden ottamiseen kutsutaan tietoisuudeksi. Johtamiseen liittyvät osaamiset jaotellaan kuuteen osaan: itseluottamukseen, vuorovaikutukseen, hyvinvointiin, tehokkuuteen, ammatilliseen osaamiseen sekä johtamiseen (kuva 10). (Sydänmaanlakka 2012, 86–87.)



Kuva 10 Esihenkilöosaamisen tekijät (mukaillen Sydänmaanlakka 2012, 86–87)

Esihenkilöltä vaaditaan riittävää itseluottamusta ja itsensä johtamisen taitoa kehittääkseen työntekijöiden ja itsensä hyvinvointia (Sydänmaanlakka 2010, 53–54). Järvinen (2014, luku 1) muistuttaa esihenkilön tarvitsevan arvostusta ja palautetta työstään pystyäkseen parantamaan työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Kehusmaa (2011, 118–119) toteaa itsetuntemuksen taidon vaikuttavan kokonaisuuksien hallintaan ja hyvinvointiin. Omia puutteitaan tiedostava esihenkilö

kykenee kehittämään työyhteisöään ja itseään. Hyvän itsetunnon omaava esihenkilö toimii tasapainoisemmin eikä omaa osaamistaan tarvitse vähätellä työntekijöiden välityksellä. Yksilön oppiminen, kehittyminen ja vahvistuminen korostuvat paremman esihenkilön itsetunnon kautta. (Järvinen 2005, 45–47; Järvinen 2014, luku 1.) Nissinen, Kinnunen & Jorma (2015, 11) esittävät esihenkilön oman epävarmuuden vaikuttavan vallankäyttöön ja kontrolliin johtamisessa. Tämän seurauksena henkilöstön hyvinvointi unohtuu (Nissinen ym. 2015, 11).

Itsensä johtaminen on edellytystä tasapainoiseen ja hyvään esihenkilöosaamiseen. Ympäristön nopeiden muutoksien myötä työelämä vaatii joustavuutta, luovuutta ja uudistumista. Taidokkaan itsensä johtamisen avulla kehitetään omaa ja työntekijöiden psyykkistä työhyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2010, 10–12.) Itsensä johtamisen lähtökohtana on hyvä itseluottamus (Järvinen 2005, 69; Sydänmaanlakka 2010, 184). Nissinen ym. (2015, 10–12) esittävät hyvän esihenkilön voivan jatkuvasti vaikuttaa ja arvioida työntekijöiden toimintaa. Esihenkilön toiminta heijastuu yksilön hyvinvointiin ja heidän sitoutumiseensa työssä (Nissinen ym. 2015, 10–12). Järvinen (2012, 15–16) korostaa esihenkilön aiempien kokemusten vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden johtamiseen ja tukemiseen. Esihenkilön ammatillisella tuella edistetään yksilön psyykkistä - ja kokonaisvaltaista hyvinvointia. Useat tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on yksilön henkilökohtaisessa elämässä ja työpaikalla. Esihenkilön tuki nähdään yhtenä avaintekijöistä positiivisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. (Herttuala ym. 2020, 642–643.) Hyppänen (2013, 35–36) painottaa esihenkilötyöskentelyssä olevan olennaista yhdistää eri ulottuvuudet ja hyödyntää niitä päivittäisessä tekemisessä.

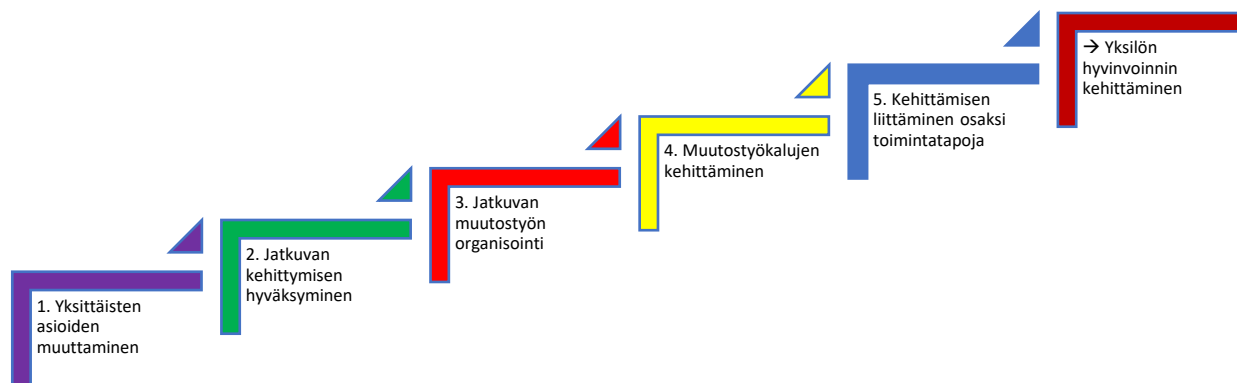
3.2 Esimerkillä johtaminen

Hyppänen (2013, 219) korostaa johtamisen olevan projekti, joka suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan. Työyhteisöissä tapahtuu jatkuvasti erilaisia muutoksia, jotka aiheuttavat haasteita esihenkilötyölle, johtamiselle ja työntekijöiden hyvinvoinnille. Muutokset voivat olla rakennemuutoksia, jotka koskevat koko toimialaa, organisaation liiketoimintaa tai yksilön hyvinvointia. Työyhteisön muutokset koskevat useimmiten organisaatorakenteen muokkautumisia, ulkoistuksia tai tuotannon ja talouden heikentymisiä. Esihenkilön tehtävänä on ymmärtää työntekijä näkökulma muutostilanteiden seurauksista ja keskittää johtamista työntekijöitä tukevaksi ja esimerkilliseksi. (Hyppänen 2013, 211.) Järvinen (2014, luku 5–6) kuvaa työyhteisön haasteellisten tilanteiden aiheuttavan työntekijöille heikentynyttä työsuoritusta, motivaation vähentymistä ja työuupumusta. Muutostilanteissa korostetaan esihenkilön kykyä kehittää työntekijöiden osaamista ja motivaatiota. Esihenkilö vastaa työntekemisen sujuvuudesta ongelma- ja haastetilanteissa. Työntekijöille esitetään selkeitä ja perusteltuja ohjeita sekä huolehditaan riittävästä tiedonsaannista. Selkeiden perustelujen esittäminen työntekijöille epävarmoina aikoina vähentää

työntekijöiden stressiä, ahdistusta ja epävarmuutta. Esihenkilö huolehtii työntekijöiden sitouttamisesta organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Työntekijöiden sitouttaminen lisää positiivisia vaikutuksia työyhteisön arkeen sekä yksilön psyykkiseen hyvinvointiin. (Hyppänen 2013, 211–216; Järvinen 2014, luku 5.)

Esihenkilöltä vaaditaan johtamisessa Hyppäsen (2013, 35–36) aiemmin kuvaaman tiedon ja taidon lisäksi osaamista. Lähtökohtana on ymmärtää miten tilanteet ovat syntyneet, miten henkilöstö reagoi eri tapahtumiin ja millä keinoilla henkilöstöä voidaan sitouttaa ja motivoida entisestään. Miten ylläpidetään positiivista hyvinvointia ja ennen kaikkea psyykkistä hyvinvointia. Yhtenäisellä viestinnällä sekä henkilökunnan osallistamisella edistetään työntekijöiden muutosvastarintaa ja hyvinvointia. (Hyppänen 2013, 219–220; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.) Blane (2017, luku 4) muistuttaa johtamisessa huomioitavan kolme eri tekijää, joiden avulla tuetaan työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Ensimmäinen tekijä on rakentaa luottamusta ja kunnioitusta työntekijän ja esihenkilön välille. Toisessa vaiheessa ymmärretään yksilön omia tavoitteita ja prioriteetteja. Lopuksi tarjotaan ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseen, miten työntekijän hyvinvointia parannetaan ja miten toimitaan esimerkillisesti. Näiden keinojen avulla tuetaan yksilön psyykkistä työhyvinvointia. (Blane 2017, luku 4.)

Ranta (2021, 62) esittelee puolestaan myönteisen kehittämiskiirteen merkityksen eri johtamistilanteissa. Innostuminen, tasa-arvoinen dialogi ja yhteistyö ovat keskeisissä rooleissa positiivisen kehittämiskiirteen luomisessa työntekijöille. Hyvän ilmapiirin luomisella ja toiminnan arvioimisella kehitetään työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Kehitysaskleet työntekijöiden tukemiseksi rakennetaan ihmisten ja organisaation kasvun, oppimisen ja kehittymisen ympärille. Jokainen osa-alue on yhteydessä toisiinsa. Esihenkilön rooli kehittämismyönteisenä johtajana vahvistaa ryhmähenkeä, mutta samalla lujittaa yksilön psyykkistä terveyttä. (Ranta 2021, 62–63.) Kuvassa 11 havainnoidaan esimerkillä tapahtuvan johtamisen kehittämisen askeleet Rannan (2021, 63) mallin mukaisesti.



Kuva 11 Kehittämisen askeleet esimerkillä johtamiseen (mukaihen Ranta 2021, 63)

Rannan (2021, 63–64) malli kuvaa esihenkilön tärkeyttä tasapainon luojana ja työntekijän psyykkisen hyvinvoinnin edistäjänä. Ranta (2021, 66) esittää kehittämistyön johtamista termillä dialoginen johtaminen. Dialoginen johtaminen näyttäytyy aitona läsnäolona, tasapuolisena ja oikeudenmukaisena toimintana. Johtaja kannustaa, tukee, kuuntelee ja osallistuttaa henkilöstöä eri tilanteissa. (Ranta 2021, 66, 144–146.) Ranta (2021, 66, 144–146) painottaa Hyppäsen (2013) ja Mankan (2015, alaluku Työn voimavarat) mukaisesti, että onnistuneen kehittämistyön ja esimerkillä johtamisen tärkeimpänä tekijänä on henkilöstön osallistaminen. Työntekijöiden itsensä avulla parannetaan yksilöiden hyvinvointia, mutta edistetään samalla johtamista (Ranta 2021, 66, 144–146). Pirttilä, Hiltunen, Huhtala & Feldt (2019, 53–54) korostavat esihenkilöiden toiminnalla olevan positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Manka (2015, alaluku Työn voimavarat) täydentää Rantaa (2021) ja Pirttilää ym. (2019), että työntekijöiden osallistamisella esihenkilön toimesta vaikutetaan positiivisesti työntekijöiden stressin vähenemiseen ja yksilön kokonaisvaltaiseen psyykkiseen hyvinvointiin.

3.3 Esihenkilön avoin vuorovaikutus

Työntekijöiden positiivisen psyykkisen hyvinvoinnin edistäjänä pidetään esihenkilön avointa vuorovaikutusta ja viestintää. Yhteisten keskustelujen avulla lisätään molemminpuolista luottamusta ja tuetaan työntekijää. Esihenkilön vuorovaikutteinen toiminta edistää työntekijöiden osallistumista ja motivaatiota työtä kohtaan. Työntekijöitä kannustetaan itseohjautuvaan tekemiseen, jonka avulla lisätään työn imun tunnetta. (Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.) Vanhatalo (2008, 51) painottaa viestinnän olevan osa johtamista. Toimivan ja luotettavan työyhteisön perustana on tukeva vuorovaikutus. Esihenkilö toimii johdonmukaisen viestinnän ja vuorovaikutuksen ylläpitäjänä. Ilman toimivaa viestintää on työntekijöiden ohjaaminen tavoitteisiin haasteellista. Avointa vuorovaikutusta rakennetaan käyttämällä monipuolisia viestintätapoja,

arvioimalla vuorovaikutuksen toimivuutta, korostamalla työntekijöiden perustehtäviä sekä sopimalla yhteiset pelisäännöt vuorovaikutuksen onnistumiseen. (Hyppänen 2013, 36.)

Yhtenä avoimen viestinnän keinoja on palaute ja erityisesti rakentava palaute. Innostavalla ja rehellisellä palautteella kannustetaan työntekijöitä motivoivaan työntekeymiseen. Ilman rakentavaa palautetta on työntekijän lähes mahdoton kehittyä. Palautteen antamisessa on muistettava noudattaa yksityisyydensuojaa ja annettava rakentavaa palautetta kahden kesken. Palaute ei ole pelkästään työntekijän apuväline vaan se kehittää, niin esihenkilön itsetuntemusta, kuin johtamiskäytäntöjä. Palautteen avulla kehitetään kokonaisvaltaista psyykkistä työhyvinvointia. (Järvinen 2005, 98; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.) Kelloway, Weigand, McKee & Dash (2013, 114) täydentävät viestinnän keinoja kiitoksella, kunnioituksella ja auttamisella, jotka liitetään osaksi positiivista johtajuutta. Positiivisen johtajuuden mallin avulla varmistetaan työntekijöiden myönteinen hyvinvointi (Kelloway ym. 2013, 114).

Innostaminen osana avointa viestintää ja vuorovaikutusta tukee työntekijöitä ja edistää psyykkistä hyvinvointia. Esihenkilö toimii työyhteisössä aktiivisen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luojana, jossa työntekijöillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja kehittyä. Työntekijät kehittyvät innostavammassa ilmapiirissä tehokkaammin, kuin negatiivisessa. Kiittäminen ja kannustaminen nähdään merkittävimpinä tekijöinä vahvistamaan yksilön itseluottamusta. Itseluottamus puolestaan parantaa yksilön psyykkistä hyvinvointia ja on seurausta tasapainoisempaan psyykkiseen hyvinvointiin. (Ranta 2021, 66; Soback 2021, 112–113.) Soback (2021, 112–114) painottaa kiitoksen olevan esihenkilön arvostuksen väline työntekijöitä kohtaan. Työyhteisön eheää vuorovaikutussuhdetta vahvistetaan esimerkillisellä kiitoksella ja kannustuksella esihenkilön toimesta. Tavoitteena on luoda yhtenäinen ilmapiiri, joka aktiivisesti arvostaa, kiittää ja kehittää toisiaan. Kannustavaan ilmapiiriin liitetään sopivanlaisen huumorin käyttö ja sen vaikutus yhteishenkeen. Riittävän jämäkkä ja humoristinen ilmapiiri ylläpitää positiivista henkeä sekä lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhtenäisen ilmapiirin seurauksena mahdollistetaan yksilön myönteisempää psyykkistä hyvinvointia. (Soback 2021, 113–120; Manka 2015, alaluku Työn voimavarat.)

Yhteenvetona tehokkaammalle esihenkilön vuorovaikutukselle on lähtökohtana avoin ja tasapuolinen keskustelu työntekijöiden kanssa. Rakennetaan molemminpuolista luottamusta ja annetaan riittävästi rakentavaa palautetta. Kiitoksen, kunnioituksen ja kannustamisen huomiointi osana päivittäistä arkea edistää avointa viestintää ja työntekijöiden hyvinvointia. Hyvällä johtajuudella edistetään tuloksellisempaa yksilön psyykkistä hyvinvointia. (Manka & Manka 2016, 140–142; Soback 2021, 112–120; Kelloway ym. 2013, 114.)

4 Tutkimuksen tavoitteet, toteutus ja menetelmät

Tämä luku sisältää tutkimuksen toimeksiantajan, tutkimuksen tavoitteet ja tutkimukseen valitut menetelmät. Lisäksi tässä luvussa kuvataan tutkimuksen toteutusta, haastattelurungon rakennetta ja miten tutkimusta on analysoitu.

4.1 Tutkimuksen toimeksiantaja

Opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantajana Kesko Oyj:lle, joka on Suomen suurin kaupanalan toimija. Keskon toiminnassa on lähes 1800 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa. Keskon strategia pohjautuu kasvun ja kannattavuuden parantamiseen kolmella eri sektorilla: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Yrityksen strategia pohjautuu asiakaskokemuksen ja digitalisaation kehittämiseen. (Kesko Oyj 2021a; Kesko Oyj 2021b.) ”Vastuullisuus ja ilmastonmuutoksen hillitseminen ovat myös vahvasti strategian ytimessä” (Kesko Oyj 2021a).

Keskon (2021a) visiona on olla ”Pohjois-Euroopan johtava kasvuhaluinen kaupan alan toimija – tavoitteena kaupan alan paras asiakaskokemus”. Keskon kaikessa tekemisessä nousee esille asiakkaat ja laatu. Missiona on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille. (Kesko Oyj 2021a; Kesko Oyj 2021b.) Kesko kokee työhyvinvoinnin tärkeäksi osaksi liiketoimintaa ja heidän tavoitteensa on auttaa yhteistyökumppani yrityksiä kehittämään työhyvinvointia entisestään. Tutkimuksen avulla Kesko saa tietoonsa mikä on ravintola-alan pienyritysten tämänhetkinen työhyvinvoinnin tila ja miten sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa. (Nurminen 1.2.2022.)

Työ toteutettiin maailmanlaajuisen koronaepidemian aikaan, jolloin Suomessa edelleen oli ravintola- ja kulttuurialaa koskevia rajoituksia. Rajoitukset ovat parin vuoden ajan aiheuttaneet organisaatioissa nopeita ja haastavia muutoksia henkilöstön työajoissa, työtehtävissä sekä työoloissa. Näillä kaikilla toiminnoilla on vaikutuksia tämänhetkiseen työhyvinvoinnin tilaan ja tutkimustuloksiin.

4.2 Tutkimuksen suunnittelu, tavoitteet ja menetelmät

Opinnäytetyön aiheen valinnan suunnittelu alkoi vuonna 2021 suoritetun tutkimus-, kehittämis- ja innovointimenetelmä kurssin myötä. Kurssilla suoritettiin määrällinen- tai laadullinen tutkimus, joka tuki opinnäytetyön aloittamista. Työhyvinvointi ja esihenkilötyö ovat mielenkiintoisia aiheita, jotka päädyttiin yhdistämään lopulliseen tutkimukseen opinnäytetyössä. Lisäksi useat tutkimukset ovat osoittaneet esihenkilötyön vaikutuksen ja työhyvinvoinnin nousseen osaksi organisaatioiden strategioita, joten aihe osoittautui erittäin ajankohtaiseksi.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia lähiesihenkilötyön vaikutuksista ravintola-alan työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui ”Miten työntekijät kokevat lähiesihenkilötyön vaikuttavan heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa?”.

Pääongelma selvitetään seuraavien alaongelmien kautta:

Alaongelma 1. Miten lähiesihenkilö tukee työntekijöitä?

Alaongelma 2. Miten lähiesihenkilö antaa kehittävää palautetta?

Alaongelma 3. Miten lähiesihenkilö tukee avointa vuorovaikutusta työyhteisössä?

Tutkimusongelmiin päädyttiin toimeksiannon ja aikaisemman tutkimuskurssin aiheen pohjalta. Päällimmäisiksi aiheiksi tietoperustassa nousi työntekijän motivaatio ja työkyky, esihenkilöosaaminen, esihenkilötyö ja johtaminen sekä avoin vuorovaikutus ja viestintä. Tutkimustulosten perusteella oli tavoitteena saada ideoita esihenkilötyön kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on hankkia erilaisia näkökulmia, joiden avulla työn aihetta voidaan tarkastella. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten, millainen ja miksi. Laadullisen aineistonhankintamenetelmiksi luokitellaan erilaisia seuranta-, havainnointi- ja haastattelumenetelmiä sekä päiväkirjoja, lehtikirjoituksia tai kirjeitä. Haastattelutapoja on avoin haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu tai ryhmähaastattelu. Havainnointitavoiksi luokitellaan piilohavainnointi, osallistuva havainnointi, osallistava havainnointi tai havainnointi ilman osallistumista. Tämän opinnäytetyö toteutettiin puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla, sillä haluttiin saada syvempää tietoa työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin nykytilasta, sekä kokemuksia esihenkilötyön vaikutuksesta työhyvinvointiin. Aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu yksilöhaastattelu sopi parhaiten saamaan vastauksia tutkimusongelmiin. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 24, 77; Jyväskylän yliopisto s.a.)

Jyväskylän yliopisto (s.a.) luokittelee tutkimusaineistomenetelmiksi useita tapoja, joita käytetään tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Riippuen tutkimuksen ongelmanasettelusta valitaan aineiston analyysimenetelmä. Perusjaottelu analyysimenetelmiin on määrällinen ja laadullinen analyysi. Laadullisella eli kvalitatiivisella analyysimenetelmällä vastataan kysymyksiin millainen, miksi ja miten. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä eli kvantitatiivisella selvitetään erilaisten ilmiöiden syuseuraussuhteita, yhteyksiä tai ilmiöiden yleisyyttä esimerkiksi kokonaistutkimuksen tai kyselyiden avulla. Määrällisiksi aineistonkeruumenetelmiksi luokitellaan muun muassa lomakekyselyt, strukturoidut haastattelut tai systemaattinen havainnointi. (Jyväskylän yliopisto s.a.) Vilka (2021, 55–56) korostaa, että syiden löytäminen ei ole pelkästään riittävää määrällisessä

tutkimusmenetelmässä, vaan tuloksia esitetään numeraalisesti, kausaalisesti ja teknisesti. Tulokset ilmoitetaan keskiarvoina tai jakaumina, juuri miten asiat ovat. Määrällisellä tutkimusmenetelmällä kuvataan miten eri muuttujat liittyvät toisiinsa tai miten eri tekijät eroavat toisistaan. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ei hyödynnetty tämän tutkimuksen tekemisessä, sillä sen avulla ei olisi saatu riittäviä vastauksia työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä. (Vilkkä 2021, 55–56; Puusa ym. 2020, 77.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkemykset, kokemukset ja ajatukset tarkasteltavasta ilmiöstä (Puusa ym. 2020, 9). Puusa ym. (2020, 11–12) kuvaa laadulliseen tutkimukseen sisältyvän 10 vaihetta. Laadullinen tutkimus lähtee liikenteeseen aiheen valinnalla, tavoitteiden asettamisella, tutkimuskysymysten muotoilemisella ja tutkimuksen rajauksien tekemisellä. Seuraavina vaiheina on teoreettisen viitekehyksen laatiminen, tutkimuksen lähestymistavan valinta, tutkimusmenetelmän valinta, kuvailu ja perustelut sekä aineiston hankinta. Kahtena viimeisenä vaiheena aineistoa analysoidaan ja tulkitaan, tulokset raportoidaan sekä tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan. (Puusa ym. 2020, 11–12.)

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu luokitusten hyödyntämistä. Luokittelu tapahtuu teoreettisessa viitekehysessä käytettyjen sanojen mukaisesti. Aineiston hankinta laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu yksilöhaastattelujen, ryhmähaastattelujen, dokumenttiaineistojen tai havainnoinnin avulla. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä yhdistää eri aineistonkeruumenetelmiä. Laadullinen tutkimus selvittää tutkimuksen kohdehenkilöiden kokemuksia. Tutkijalta vaaditaan hyviä sosiaalisia taitoja, jotta tutkimuksen kohdehenkilöt saadaan avoimesti puhumaan omista kokemuksistaan. Laadullisella tutkimuksella hankitaan erilaisia näkökulmia, joiden avulla aihetta tarkastellaan. Tutkimuksen tulokset esitellään selkeästi ja ytimekkäästi, ei liian yksityiskohtaisesti. (Puusa ym. 2020, 13–14.)

4.3 Tutkimuksen toteutus ja analysointi

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidun haastattelun avulla selvitetään työntekijöiden käsityksiä, miten lähiesihenkilötyö vaikuttaa ravintola-alan työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin. Kohderyhmäksi valikoitui neljä ravintola-alan pienyrityksen työntekijää, jotka kaikki työskentelevät Helsingissä. Pienyrityksessä työskentelee alle 50 työntekijää ja sen liikevaihto on noin 10 miljoonaa euroa (Viitala & Jylhä 2013, 17). Toimipaikoissa työskennelleet esihenkilöt tai omistajat eivät osallistuneet haastatteluihin. Haastatteluun osallistuminen tapahtui täysin anonymisti, jotta tutkimukseen saatiin luotettavaa ja rehellistä palautetta. Etukäteen ei voitu määrittää haastateltavien määrää, sillä saturaation saavutettavuus ei ollut tiedossa. Haastattelukysymyksien luonnostelu aloitettiin tutkimalla aiempia

samaa aihetta käsitteleviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Alustavia luonnoksia kysymyksistä hahmoteltiin Wordille, mutta lopulliset kysymykset muotoutuivat Excel tiedostoon.

Tutkimuksen haastattelukysymykset lähetettiin aluksi neljälle koevastaajalle, jotta niiden toimivuutta voitiin testata. Koevastaajien kanssa käytiin keskustelua, mitkä kysymykset olivat epäolennaisia tai olennaisia tutkimusongelmien ja tietoperustan osalta. Kysymyksien asettelua ja muotoa paranneltiin koevastaajien kanssa käytyjen keskustelun jälkeen. Haastattelukysymykset muokkautuivat lopulliseen muotoon tietoperustan sekä ohjaajan ja koevastaajien kanssa käytyjen keskusteluiden pohjalta. Excelliin suunnitellut kysymykset autoivat haastattelutilanteessa kirjaamaan vastauksien nopeammin ja selkeämmin. Litterointi oli tehokkaampaa Excelliin kirjattujen vastauksien avulla. Haastattelulomakkeeseen muotoutui yhteensä 20 kysymystä (Liite 2).

Viralliset haastattelukutsut lähetettiin sähköpostitse 7.3.2022. Sähköpostin yhteyteen kirjoitettiin saatekirje (Liite 1). Saatekirje sisälsi tietoa tutkimuksen tarkoituksesta, toimeksiantajasta, tekijästä ja tavoitteista. Kirjeessä mainittiin myös haastattelun anonymiteetista ja haastattelu-aika vaihtoehtoja. Kohderyhmän työskentelyvälineenä oli tietokone, puhelin, sähköposti ja WhatsApp-sovellus, joten kutsun lähettäminen onnistui kätevästi. Haastateltavien esihenkilöitä informoitiin etukäteen opinnäytetyön tekemisestä ja, että työntekijöitä tullaan haastattelemaan anonymisti tutkimuksessa. Informoinnin tarkoituksena oli ilmaista hyvän tavan mukaisesti tutkimuksen tekemisestä, mutta se ei vaadi työpaikan esihenkilöiltä toimenpiteitä.

Haastattelujen pitämiseen varattiin aikaa viikko. Kaikki haastattelut saatiin sovittua maaliskuulle 2022. Haastatteluja tehtiin yhteensä neljä kappaletta ja kaikki haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen välityksellä 14.3-21.3.2022 välisenä aikana. Haastattelujen pituus oli 20–30 min. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, joilla on mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta aiheesta. Haastattelussa kohderyhmälle esitettiin erilaisia väittämiä, joilla kartoitettiin esihenkilötyön vaikutuksia työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin ja työyhteisöön. Lisäksi kartoitettiin tietämystä työntekijöiden omasta psyykkisestä hyvinvoinnista ja työhyvinvoinnista. Kaikkien haastateltavien kohdalla kysymykset esitettiin samassa järjestyksessä, mutta jokaiselle haastateltavalle esitettiin tarkentavia kysymyksiä riippuen vastauksien riittävydestä tai monipuolisuudesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien henkilöiden lukumäärä ei ole onnistumisen esteenä, vaan tutkijan kyky tulkita keräämäänsä tietoa ja tehdä niistä yleistyksiä (Puusa ym. 2020, 82).

Laadullisen aineiston analyysille ei ole yhtä selkeää ohjetta, vaan tapoja on useita riippuen tutkimuksesta. Laadullisen tutkimuksen analyysissa on vaikutusta tutkimuksen tavoitteilla ja hyödynnettävällä aineistolla. Aineiston runsaus asettaa haasteita tutkimuksen analysointiin ja tutkijalta vaaditaan ennakkointia. Laadullisessa tutkimuksessa analyysia on hyvä toteuttaa läpi

tutkimusprosessin. Aineiston analyysin tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on saada kokoon mielenkiintoinen kokonaisuus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen aineistoa eritellään, tiivistetään ja luokitellaan aineiston analyysissä. (Puusa ym. 2020, 141–143.) Aineiston analysoinnissa käytettiin sisällönanalyysia eli tapaa, jonka avulla voidaan kuvata ja analysoida eri dokumentteja sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–106). Sisällönanalyysi on yksi suosituimmista metodeista tarkastella laadullista tutkimusta (Puusa ym. 2020, 143). Puusan ym. (2020, 143–144) mukaan sisällönanalyysiin kuuluu viisi vaihetta: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Aineistoa tulkinta tapahtuu jatkuvana prosessina. Sisällönanalyysin avulla tutkimuksen aineisto saadaan tiiviiseen ja selkeään muotoon, ilman että keskeinen sisältö häviää. Sisällönanalyysia kuvataan empiirisen aineiston jäsentämisenä. (Puusa ym. 2020, 144.)

Tutkimuksessa hyödynnettiin ryhmittelyä ja teemoittelua aineiston analysoinnissa. Ennalta määriteltiin kolme eri kategoriaa teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksiä perusteella. Haastateltavilta saatuja vastauksia vertailtiin toisiinsa ja ne kategorisoitiin yhteneväisyyksien avulla ennalta määriteltyjen teemojen mukaisesti. Aineiston yhdistelemisen avulla vastauksista löydettiin eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Näiden avulla vastauksista esitettiin johtopäätöksiä tutkimuksen tulkitsemiseen. Teemoja hyödynnettiin jo haastatteluvaiheessa, jotta aineistonanalyysin toteuttaminen oli sujuvampaa. Olennaisten aiheiden ja teemojen määrittämisen jälkeen muodostettiin samanlaisia alakategorioita haastateltavien vastauksista, jotka esitetään johtopäätökset osiossa. Kategorioita nimettiin kuvaamaan tutkimuksen sisältöä. Jokaisella analyysiin muodostetulla kategorialla vastattiin tutkimusongelmien kysymyksiin. Aineiston ryhmittelystä käytettiin kuvausta tyypittely. Tyypittelystä avulla tutkija etsii aineistosta poikkeavia ja erottavia ilmiöitä. Tyypittelystä avulla havainnollistetaan aineistoa erilaisten mallien mukaan. (Puusa ym. 2020, 148–150.)

4.4 Haastattelulomakkeen rakenne

Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen teemaan: työhyvinvointiin, psyykkiseen hyvinvointiin ja esihenkilötyöhön, jotta kysymyksiä saatiin selkeytettyä tutkimusongelmien mukaisesti. Liitteessä 2 on nähtävissä kaikki haastattelulomakkeen kysymykset.

Haastattelulomakkeen ensimmäisten kysymysten tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden tietämystä työhyvinvoinnista yleisellä tasolla. Toisessa osiossa perehdyttiin tarkemmin haastateltavan psyykkiseen hyvinvointiin ja sen tämänhetkiseen tilaan. Osiossa käsiteltiin psyykkisen hyvinvoinnin edistäjiä ja esteitä. Kolmannessa osiossa käsiteltiin esihenkilötyön vaikutuksia työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Osiossa kysyttiin miten esihenkilön tukemisella, johtamistyyliä, vuorovaikutuksella ja viestinnällä on vaikutuksia yksilön hyvinvoinnille. Mikä on

kiitoksen ja palautteen rooli työntekijän motivoimisessa. Miten avoin vuorovaikutus edistää työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Lisäksi viimeiset kysymykset käsittelivät haastateltavan mielipiteitä hyvästä esihenkilöstä ja kehitysehdotuksia psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseksi tulevaisuudessa.

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsitellään neljän haastattelun pohjalta syntyneitä tuloksia, jotka havainnollistetaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysia toteutetaan Puusan ym. (2020, 143–144) mukaisen viiden vaiheen avulla: analyysiyksikön valinta, aineistoon tutustuminen, aineiston pelkistäminen, aineiston kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Tulokset esitetään erilaisin kuvin ja sanallisin tekstin teemojen avulla. Tutkimustulokset on jaoteltu haastattelun pohjana käytettyjen kolmen teeman: työhyvinvoinnin nykytilan, psyykkisen hyvinvoinnin nykytilan ja esihenkilötyön avulla. Tutkimustulokset on tarkoitus esittää tiiviissä ja selkeässä muodossa, ilman että keskeiset tulokset häviävät. Haastattelun kohdejoukkoon viitataan satunnaisessa järjestyksessä kirjaimilla A, B, C ja D, jotta anonymiteetti säilyy ja haastateltavia ei voida tunnistaa.

5.1 Työhyvinvoinnin nykytila

Haastattelun ensimmäisissä kysymyksissä kartoitettiin työntekijöiden omaa työhyvinvoinnin nykytilaa, työviihtyvyyttä ja omia vaikutusmahdollisuuksia työssä työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kaikkien haastateltavien vastauksissa korostui, että tämänhetkinen työhyvinvointi on hyvällä tai äärimmäisen hyvällä tasolla. Kaikki haastateltavat korostivat viihtyvänsä erittäin hyvin tämänhetkisessä työpaikassaan. Yksi haastateltava korosti viihtyvänsä työssään paremmin, kuin koskaan. Toinen haastateltava puolestaan korosti viihtyvänsä työpaikallaan ja menevänsä sinne innoissaan. Kaikki haastateltavat kertoivat pääsevänsä vaikuttamaan oman työpaikkansa asioihin esimerkiksi suunnittelemalla cocktaileja, miettimällä uusia työtapoja, esittämällä mielipiteitä tai ideoimalla uusia ja tulevia tapahtumia (kuva 12). Lisäksi kaikki haastateltavat korostivat esihenkilön kuuntelevan aidosti heidän mielipiteitään ja työssä on hyvät vaikutusmahdollisuudet.



Kuva 12 Haastateltavien kokemukset vaikutusmahdollisuuksista työssä

5.2 Psyykkisen hyvinvoinnin nykytila

Seuraavissa haastattelukysymyksissä tarkasteltiin työntekijöiden ajatuksia psyykkisestä hyvinvoinnista, oman psyykkisen hyvinvoinnin tilaa sekä siihen negatiivisesti tai positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Haastateltavat kertoivat psyykkisen hyvinvoinnin olevan heidän mielestään henkistä hyvinvointia, jonka lähtökohtana on voida hyvin vapaa-ajalla ja työssä. Kuvassa 13 havainnollistetaan haastateltavien vastauksia mitä psyykkisen hyvinvoinnin tarkoittaa.



Kuva 13 Haastateltavien vastaukset mitä tarkoittaa psyykinen hyvinvointi

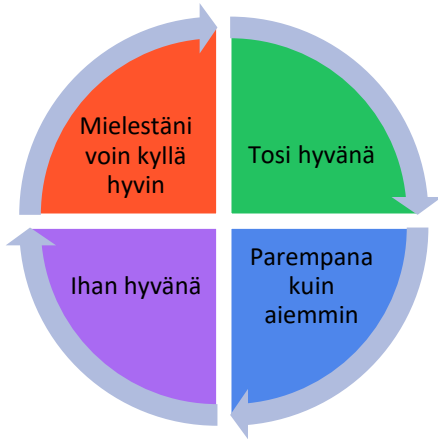
Kaikki haastateltavat kokivat oman psyykkisen hyvinvoinnin tällä hetkellä erittäin hyväksi tai hyväksi (kuva 14). Kaksi haastateltavaa korostivat, että työyhteisössä vallitsee avoimen keskustelun ja luottamuksen ilmapiiri, jonka seurauksena kaikesta voi aina puhua.

”Mielestäni voin kyllä hyvin. Tietenkin tulee stressitilanteita, mutta ne yleensä jäävät sinne työpaikalle, et en oikeastaan murehdi kotona niitä.” (Haastateltava A.)

”Kyllä koen, että psyykinen hyvinvointi on ihan hyvällä tasolla. Jos tulee semmoinen fiilis, että ei voi hyvin, niin töissä on avoin ilmapiiri ja kaikesta voi puhua.”

(Haastateltava B.)

”Henkinen hyvinvointi on tosi hyvä, vaikka välillä työ on tosi stressaavaa. Stressi on hetkellistä, eikä kestä päiväkausia.” (Haastateltava C.)



Kuva 14 Psykkisen hyvinvoinnin nykytila

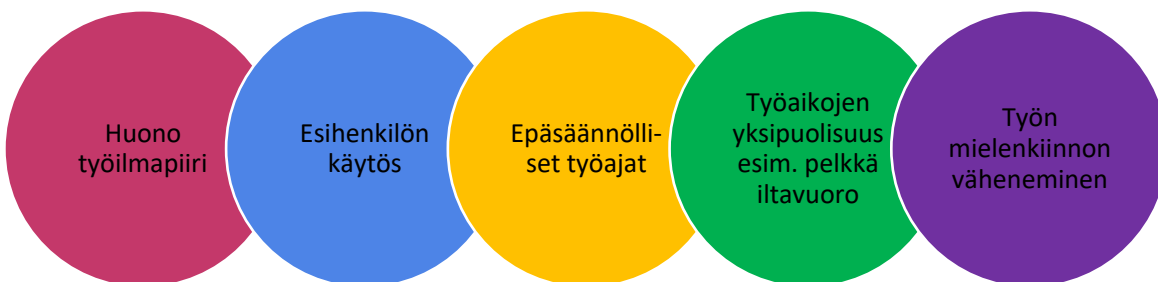
Haastateltavat korostivat eniten negatiivisesti työssä vaikuttavan omaan psyykkiseen hyvinvointiin kireän tunnelman ja huonon työilmapiirin, epäsäännöllisyyden työajoissa tai niiden yksipuolisuuden sekä esihenkilön huonon käytöksen. Kuvassa 15 havainnollistetaan negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

”Jos kanssaihmiset esimerkiksi kiukuttelee” (Haastateltava A).

”Työilmapiiri on negatiivinen ja ne kenen kanssa olet töissä kiukuttelee” (Haastateltava B).

”Jos töissä on tosi kireä tunnelma tai huonotuulisia työkavereita” (Haastateltava C).

”Työn mielenkiinto ja ilmapiiri on huono. Työ on ei ole mieluisaa ja siellä ei viihdy.” (Haastateltava D.)



Kuva 15 Eniten negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Haastateltavat kokivat eniten edistävän psyykkistä hyvinvointia työssään rakentavan palautteen, esihenkilön aidon huomioimisen ja kuuntelun alaisiaan kohtaan, työilmapiirin sekä osallistamisen

työssä. Kaikki haastateltavat korostivat tärkeimmäksi edistäjäksi psyykkiseen hyvinvointiin osallistamisen mahdollisuuden, hyvän työilmapiirin ja esihenkilön tuen:

”Saa olla mukana kaikessa suunnittelussa ja toiminnassa. Et esimies ei vaan kerro et nyt tehdään näin, vaan saa olla mukana ideoimassa. Lisäksi mukavat ja kivat työkaverit vaikuttavat.” (Haastateltava A.)

”Esihenkilön kiitos. Työ ilmapiirillä on negatiivinen ja positiivinen vaikutus.” (Haastateltava B.)

”Rakentava palaute, saa kehuja siitä, jos on toiminut hyvin” (Haastateltava C).

”Esihenkilön toiminta. Alaisia huomioidaan ja esihenkilö on aidosti kiinnostunut mitä minulle kuuluu.” (Haastateltava D.)

5.3 Esihenkilötyö

Seuraavissa haastattelukysymyksissä haastateltavilta kysyttiin esihenkilötyöstä ja johtamisen vaikutuksesta työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Kysymykset jaoteltiin esihenkilön viestinnän ja vuorovaikutuksen, esihenkilön tuen, esihenkilön rakentavan palautteen ja esihenkilön toiminnan ympärille huomioiden psyykkinen hyvinvointi. Esimerkillä johtaminen korostui kaikkien neljän haastateltavan vastauksissa läpi haastattelun. Kysymyksessä millaista on esihenkilön johtaminen ja sen vaikutus työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin vastauksissa erottui selvästi kaikkien esihenkilöiden olevan aidosti kiinnostuneita alaisten hyvinvoinnista, tekemisestä vapaa-ajalla sekä työssä. Yksi haastateltavista korosti, kuinka esihenkilö on rauhallinen ja hänellä on vankka tietotaito taustalla.

”Johtaminen on tosi hyvää, saadaan osallistua kaikkeen muuhunkin, kuin pelkästään suorittavaan työhön. Esihenkilö kyselee kanssa mitä minulle kuuluu.” (Haastateltava A.)

”Esihenkilö tykkää johtaa omalla tavallaan esimerkillä, rauhallisuudella ja vankalla tietotaidolla. Ei ole autoritäärinen johtaja.” (Haastateltava B.)

”Johtaminen on hyvää ja aina saa palautetta riittävästi, joka vaikuttaa positiivisesti omaan hyvinvointiin” (Haastateltava C).

”Esihenkilö on aidosti kiinnostunut minun hyvinvoinnistani ja johtaminen on juuri sellaista, kuin toivonkin sen olevan” (Haastateltava D).

Kaikkien haastateltavien esihenkilöt antoivat riittävästi palautetta ja olivat esimerkillisiä työssään. Yksi haastateltavista korosti vielä, että esihenkilö voisi välillä olla hieman rauhallisempi. Yksi haastateltava koki, että esihenkilö saattaa joskus mennä pieneen paniikkiin, joka aiheuttaa työntekijöille ylimääräistä stressiä ja ahdistusta. Kuvassa 16 havainnoidaan esihenkilön johtamisessa arvostettavat tekijät.



Kuva 16 Esihenkilön johtamisessa arvostetut tekijät

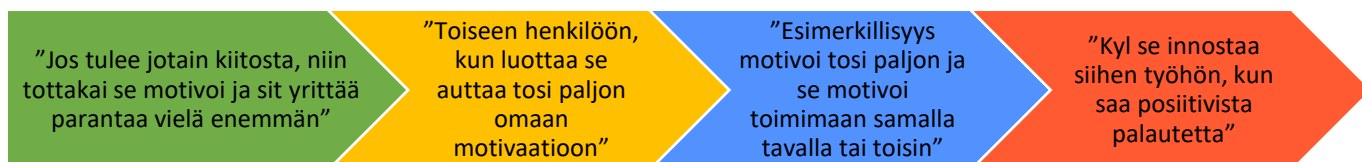
Seuraava kysymys koski millä keinoilla esihenkilö tukee työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia. Vastauksissa korostui esihenkilön esimerkillinen toiminta, positiivisen työ ilmapiirin ylläpito, työntekijöiden hyvinvoinnista aito kiinnostus, molemmin puolinen luottamus sekä kiittäminen ja kehuminen. Haastateltavat kokivat, että yhtenä merkittävänä tekijänä työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseen esihenkilön osalta on molemmin puolinen luottamus. Työntekijä uskaltaa kertoa esihenkilölle kaiken mahdollisen, jolloin esihenkilö voi tukea työntekijää tarpeen mukaan. Kaikki haastateltavat korostivat myös esihenkilön aitoa kiinnostusta työntekijän vapaa-ajasta ja hyvinvoinnista:

”Kyselee mitä kuuluu ja miten menee” (Haastateltava A).

”Tyhjänpäiväisten työnulkopuolisten asioiden kysyminen, semmoinen mitä kuuluu ja mitä teitte eilen illalla kysymykset, ovat tervettä kanssakäymistä ja se tukee työntekijän psyykkistä hyvinvointia” (Haastateltava B).

”Pienet simpellit kysymykset toisen vapaa-ajasta edistää tietynlaista ystävyyssuhdetta työyhteisössä ja sitä kautta edistää minun psyykkistä hyvinvointiani” (Haastateltava D).

Haastateltavilta kysyttiin seuraavaksi, miten he kokivat esihenkilöltä saaman palautteen motivoivan heitä työssään. Vastauksissa painotettiin työntekijän ja esihenkilön riittävää keskinäistä luottamusta, joka motivoi entisestään työn tekemiseen, kiitoksen osoittaminen sekä rakentavan ja positiivisen palautteen saanti motivoi toimimaan entisestään paremmin (kuva 17).



Kuva 17 Miten esihenkilöltä saama palaute motivoi työhön

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin millaista esihenkilön vuorovaikutus ja viestintä on? Kaikki haastateltavat painottivat esihenkilön viestinnän olevan hyvää ja avointa, mutta aina on jotain kehitettävää. Haastateltavat kokivat saavansa riittävästi tietoon sellaisia asioita, jotka heidän kuuluu tietää. Yksi haastateltavista koki, että keittiön ja salin kommunikointi on välillä heikkoa, mutta esihenkilön toimesta se oli toimivaa. Toinen haastateltava puolestaan koki, että viestintä voisi olla vieläkin avoimempaa, vaikka se on todella hyvää tällä hetkellä. Kuvassa 18 havainnollistetaan haastateltavien vastauksia esihenkilön vuorovaikutuksesta ja viestinnästä.



Kuva 18 Esihenkilön tämänhetkinen viestintä ja vuorovaikutus

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin, onko esihenkilön viestintä tukevaa. Haastateltavat korostivat esihenkilön viestinnän olevan riittävän tukevaa ja erityisesti sen ansiosta, että on molemmin puolista luottamusta:

"Viestinnässä on aina parannettavaa, se ei ole koskaan täydellistä. Esihenkilön viestintä on kuitenkin tukevaa tällä hetkellä ja edistää psyykkistä hyvinvointiani." (Haastateltava A.)

"Jos annetaan joku tehtävä, niin siinä kyllä tuetaan aina ja viestintä tukee hyvinvointiani. Saan aina tuen kaikkeen." (Haastateltava B.)

"Esihenkilön viestintä on tukevaa. Kerrotaan miten meillä menee ja et on tehty asioita oikein. Tekemistä perustellaan." (Haastateltava C.)

Haastateltavilta kysyttiin esihenkilön toiminnasta ja saivatko haastateltavat riittävän selkeitä ja avoimia vastauksia kysymyksiinsä (kuva 19). Haastateltavat olivat yksimielisiä saadessaan vastaukset kysymyksiinsä heti. Esihenkilö ei viivytellyt vastaamisessaan tai jos hän ei tiennyt vastausta oli esihenkilö selvittänyt asian viimeistään seuraavaksi päiväksi.



Kuva 19 Haastateltavien kuvaukset kysyttäessä esihenkilöltä kysymyksiä

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin, saavatko he esihenkilöltä riittävästi apua päivittäisessä työssä? Vastauksissa korostuivat haastateltavien yhdenmukaisuus riittävän avun saannissa päivittäiseen työhön sekä esihenkilön toiminnan olevan tukevaa, auttavaista ja esimerkillistä:

"Koen saavani tarpeeksi apua ihan kaikissa asioissa. Tärkeää on uskaltaa pyytää apua." (Haastateltava A.)

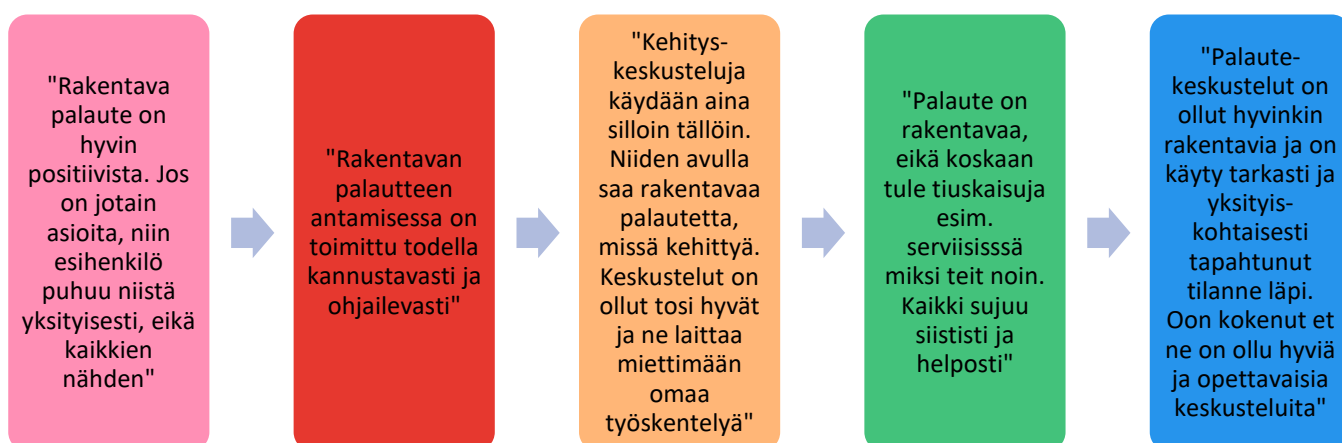
"Kyllä koen, että saan riittävästi apua" (Haastateltava B.)

"Saan apua riittävästi. Se on tosi hyvä, et saa apua ihan perus asioissakin, esimerkiksi cocktailien tekemisessä. Avun saanti helpottaa omaa oloa ja tekemistä tosi paljon, et voi kysyä ihan mitä vaan serviisin aikana." (Haastateltava C.)

"Saan apua esihenkilöltä ja työkavereilta riittävästi. Ei ole sellaista tilannetta, että ei saisi keneltäkään apua." (Haastateltava D.)

Haastateltavilta kysyttiin, olivatko he saaneet rakentavaa tai negatiivista palautetta esihenkilöltä? Haastateltavien tuli kuvailla tilannetta, miten esihenkilö oli tilanteessa toiminut. Kaikki korostivat

esihenkilön toiminnassa olleen kannustava, positiivinen ja keskustelevainen ote. Haastateltavat painottivat esihenkilön hyvää tilannetajua, millaisessa tilanteessa palautetta annettiin sekä millaista palaute oli. Kaikki haastateltavat kokivat rakentavan palautteen olleen heidän psyykkisen hyvinvointinsa kannalta positiivista. Haastateltava B korosti, että työpaikalla käydään esihenkilön ja työntekijän kesken kehityskeskusteluja riittävän usein, joka edistää rakentavan palautteen antamista ja työntekijän hyvinvointia. Haastateltava C huomautti vielä, että välillä väsyneenä esihenkilö on ilmaissut itseään töksäytellen ja kireällä olemuksella. Hän oli kuitenkin itse huomannut oman käytöksensä olleen huonoa ja kertonut parantavansa käytöstään. Haastateltava B puolestaan huomautti, kuinka kommunikointi on voinut olla kireää pitkän vuoron jälkeen. Esimerkiksi jonkun tavaran ollessa väärässä paikassa, on esihenkilöltä väsyneenä tullut pieni tiuskaisu työntekijälle. Toiminta ei ole kuitenkaan ollut työntekijöiden mukaan haitaksi heidän psyykkiselle hyvinvoinnille, sillä molemminpuolinen luottamus on vahvalla tasolla. Kuvassa 20 havainnollistetaan esihenkilön rakentavan palautteen antoa.



Kuva 20 Esihenkilön rakentava palautteen anto

Seuraavana haastateltavilta kysyttiin, tukeeko esihenkilö työntekijöiden kehittymistä työssä? Kaikki korostivat, että esihenkilö tukee erittäin paljon työntekijöitä ja heidän kehittymistään. Yksi haastateltavista huomautti kuitenkin, että kehittymismahdollisuudet ovat tiettyyn pisteeseen asti hyvät, mutta jos haluaa enemmän vastuuta ei sitä ole saatavilla.

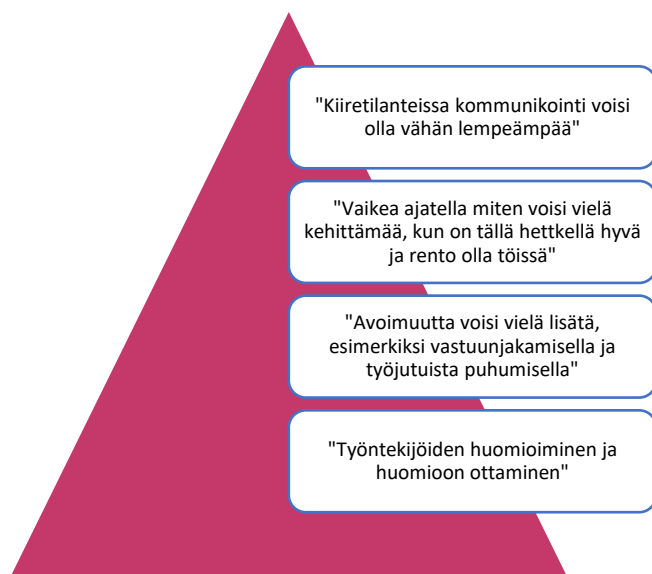
”Esihenkilö tukee kehittymistäni työssä. Esimerkiksi jos haluaisin ravintolapäälliköksi, niin minua tuettaisiin siihen. Tai hovimestariksi tai viiniasiantuntijaksi, niin kyllä siihen annettaisiin mahdollisuus.” (Haastateltava A.)

”Kyllä saa tukea tiettyyn pisteeseen asti. Ihan kaikkiin rooleihin ei pääse kehittymään, mutta aina saa tehdä kaikkea tiettyjen rajojen sisällä.” (Haastateltava B.)

”Esihenkilön toiminta on tukevaa, jos haluaisin esimiesasemaan, niin minua tuettaisiin siinä” (Haastateltava C).

”Äärimmäisen paljon tuetaan esimerkiksi antamalla vastuuta. Vastuuta annetaan pikkuhiljaa tiettyihin asioihin ja kysytään mielipidettä yhteisiin päätöksiin. Lisäksi puhutaan ja kysellään minulle tärkeistä asioista työssä.” (Haastateltava D.)

Kukaan haastateltavista ei ollut kokenut esihenkilön toimesta epäoikeudenmukaista kohtelua, joka olisi vaikuttanut joko hetkellisesti tai pitkittyneesti työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Kaikki kokivat esihenkilön toiminnan olleen aina hyvää, positiivista ja innostavaa. Seuraavana haastateltavilta kysyttiin, miten esihenkilö voisi omalla toiminnallaan vähentää psyykkistä kuormittavuuttasi? Vastauksissa korostui erityisesti lempeämpi ja rauhallisempi kommunikointi kiiretilanteissa, vielä enemmän avoimuutta sekä työntekijöiden parempaa huomioon ottaminen. Yksi haastateltavista korosti, että esihenkilö hoitaa hommansa hyvin ja hänen mielestään toimintaa olisi vaikea kehittää. Haastateltava koki viihtyvänsä työssään hyvin. Kuvassa 21 havainnollistetaan haastateltavien vastauksia esihenkilön toiminnasta vähentää psyykkistä kuormittavuutta.



Kuva 21 Psyykkisen kuormittavuuden vähentämisen keinot esihenkilön toimesta

Viimeisenä kysymyksenä oli saada haastateltavilta kehitysehdotuksia, miten työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa esihenkilön toimesta? Erityisesti vastauksissa korostettiin kannustamista ja kehumista, osallistamista, työntekijöiden lisääntyttä tukemista esimerkiksi terapiamahdollisuuksiin ja muihin työkaluihin, työntekijöiden huomioon ottamista, avoimuuden lisäämisellä, työpäivien rytmittämisellä sekä tasavertaisella kohtelulla. Kuvassa 22 havainnoidaan esihenkilötyölle kehitysehdotuksia tulevaisuuteen.



Kuva 22 Kehitysehdotukset tulevaisuuden esihenkilötyölle

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia lähiesihenkilötyön vaikutuksista ravintola-alan työntekijöiden psyykkiseen työhyvinvointiin ja saada tutkimustulosten perusteella ideoita esihenkilötyön kehittämiseksi tulevaisuudessa. Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin keskeisimpiä tutkimustuloksia, pohditaan niiden vaikutuksia ja esitetään tuloksien pohjalta kehittämisehdotuksia toimeksiantajalle. Lopussa arvioidaan vielä tutkimuksen luotettavuutta ja omaa opinnäytetyönprosessiani.

Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaukset haastatteluaineiston analysoinnin jälkeen. Tutkimuskysymysten asettelu onnistui erittäin hyvin ja kaikki tutkimuskysymykset olivat sidoksissa toisiinsa. Tässä luvussa tulosten avulla vastataan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Pääongelmaksi muodostui ”Miten työntekijät kokevat lähiesihenkilötyön vaikuttavan heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa?”. Pääongelma selvitettiin seuraavien alaongelmien kautta:

Alaongelma 1. Miten lähiesihenkilö tukee työntekijöitä?

Alaongelma 2. Miten lähiesihenkilö antaa kehittävää palautetta?

Alaongelma 3. Miten lähiesihenkilö tukee avointa vuorovaikutusta työyhteisössä?

Haastateltavat kokivat lähiesihenkilötyön vaikuttavan merkittävästi heidän psyykkiseen hyvinvointiinsa. Esihenkilön tuella, kannustuksella, positiivisella palautteella oli positiivisia vaikutuksia työntekijöiden jaksamiseen ja sitä kautta psyykkiseen hyvinvointiin. Haastateltavat korostivat, että esihenkilön aidolla välittävällä toiminnalla edistetään heidän psyykkistä hyvinvointiansa sekä samalla tuetaan ja kannustetaan heitä työssä paremmin. Tuloksista selvisi haastateltavien psyykkisen hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin olevan hyvällä tai erittäin hyvällä tasolla tällä hetkellä. Syitä tähän oli, että kaikki kokivat esihenkilön toimivan erittäin onnistuneesti ja työntekijöitä tukien. Jokainen haastateltava koki saavansa riittävästi tukea, kannustusta ja positiivista palautetta esihenkilöltään. Työyhteisöissä vallitsi myönteisen luottamuksen ilmapiiri, jossa kaikilla on hyvä olla. Esihenkilöiden toiminnasta välittyi aidosti, kuinka he välittävät ja huomioivat työntekijöitä työssä, sekä heidän vapaa-ajallansa. Manka & Manka (2016, 140–142), Soback (2021, 112–120) ja Kelloway ym. (2013, 114) korostavat kaikki, kuinka kiitos, kannustaminen ja kunnioitus vaikuttavat työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Hyvä johtaja toimii avoimesti viestien ja rakentaen luottamuksellista ilmapiiriä työntekijöiden keskuuteen. (Manka & Manka 2016, 140–142; Soback 2021, 112–120; Kelloway ym. 2013, 114.)

Kaikki haastateltavat kokivat esihenkilön antavan palautetta positiivisella ja luottamuksellisella otteella. Haastateltavien mielestä palautetta annettiin riittävästi. Esihenkilöiden toiminnasta huokui

aito välittäminen, huomioon ottaminen ja avoin luottamuksellinen ilmapiiri, jotka edistävät Hyppäsen (2013, 211–216), Järvisen (2014, luku 5) ja Hamiltonin ym. (2021, 123) mukaan yksilön psyykkistä hyvinvointia. Järvinen (2005, 98) ja Manka (2015, alaluku Työn voimavarat) muistuttavat palautteen avulla kehitettävän työntekijän kokonaisvaltaista psyykkistä työhyvinvointia, mutta myös työyhteisön hyvinvointia. Kelloway ym. (2013, 114) painottaa rakentavan palautteen olevan osa positiivisen ja esimerkillisen johtajuuden mallia.

Haastateltavat korostivat ja arvostivat esihenkilön toiminnassa erityisesti kuuntelemisen, motivoimisen ja sitouttamisen taitoja, joita hyödynnettiin avoimen vuorovaikutuksen ylläpitämisessä. Haastateltavat korostivat luottamuksen tärkeyttä rakentaessa avoimen vuorovaikutuksen omaavaa työyhteisöä. Haastateltavat kokivat voivansa antaa ja saada palautetta, niin rakentavasti kuin kannustavasti. Työntekijöitä motivoidaan ja osallistetaan työhön yhteisten vuorovaikutteisten keskustelujen avulla (Manka 2015, alaluku Työn voimavarat). Sydänmaanlakka (2012, 29) korostaa kuuntelemista, motivoimista ja sitoutumista hyväksi taidoiksi johtaa esimerkillä. Hyvä esihenkilö toimii esimerkillisesti, johdonmukaisesti ja pitää yllä tasapainoista viestinnän ja vuorovaikutuksen kulttuuria (Hyppänen 2013, 36). Haastateltavien vastauksista korostui, että heidän esihenkilöiden itseluottamus ja itsensä johtamisen taito ovat hyvällä tasolla. Esihenkilö arvostaa työntekijöitä ja kehittää omaa osaamistaan. Järvinen (2005, 45–47) ja Järvinen (2014, luku 1) korostavat omia puutteitaan tiedostavan esihenkilön kykenevän toimimaan esimerkillisesti ja kehittämään työyhteisöään sekä itseään. Kehusmaa (2011, 118–119) muistuttaa myös, että hyvän itsetuntemuksen taito vaikuttaa kokonaisuuksien hallintaa ja yksilöiden hyvinvointiin. Haastateltavien vastauksista huokui, että esihenkilön ei tarvinnut johtaa kontrollin tai vallankäytön menetelmillä, sillä hänellä on varmuutta toimia omana esimerkillisenä itsenään (Nissinen ym. 2015, 11).

6.1 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotukset ovat syntyneet tutkimuksen tulosten perusteella verraten niitä opinnäytetyön viitekehukseen eli teoriaan psyykkisestä työhyvinvoinnista ja esihenkilötyöstä. Kehitysehdotusten tavoitteena on parantaa työntekijöiden psyykkistä työhyvinvointia esihenkilötyön tukemana.

Lähtökohtana työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi tulevaisuuden esihenkilötyössä on rakentaa luottamuksellinen ja motivoiva ilmapiiri yhdessä koko organisaation kanssa. Työhyvinvointisuunnitelman päivittäminen tähän päivään edistää työntekijöiden hyvinvointia monipuolisesti ja auttaa esihenkilöitä tukemaan työntekijöitä tehokkaammin. (Manka & Manka 2016, 95–97.) Työntekijöiden hyvinvointia tuetaan esihenkilön toimesta vähentämällä työn kuormitusta ja henkisiä vaatimuksia sekä lisätään vaikuttamismahdollisuuksia. Työstä rakennetaan tasapainoinen kaikkien vaikuttavien tekijöiden osalta ja huomioidaan fyysisen, psyykkisen ja

sosiaalisen hyvinvoinnin tekijät. Epäsopivat työajat, ammattiin liittyvät vaaratilanteet ja fyysisen ympäristön melu vaikuttavat työntekijöiden mielenterveyteen ja jaksamiseen, sekä ovat sidoksissa yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Kivistö ym. 2008, 22–26.) Esihenkilön ennalta ehkäisevillä toimilla on merkittäviä positiivisia vaikutuksia yksilön psyykkiseen hyvinvointiin (Manka 2015, alaluku Työn voimavarat). Yhteisten pelisääntöjen luonti, tasavertainen kohtelu, avoimuus ja reilu vuorovaikutussuhde vaikuttavat positiivisesti työntekijään, johon on hyvä tulevaisuudessa kiinnittää huomiota enemmän. Kannustava ilmapiiri, riittävä tuki ja työntekijän sitouttaminen tukevat työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti edistäen samalla yksilön psyykkistä hyvinvointia. (Riley & Thompson 2010, luku 3–6; Manka & Manka 2016, 100–104.)

Tulevaisuudessa on hyvä huomioida millä keinoilla esihenkilötoimintaa viedään lähemmäksi suorittavaa työtä ja työntekijöiden vapaa-aikaa tukevammaksi. Jokainen haastateltava korosti vastauksissaan oman vapaa-ajan tärkeyttä. Kaikki halusivat esihenkilön olevan tietoinen, miten he jaksavat vapaa-ajalla ja kuinka se vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa. Tärkeimmät kehitysehdotukset tulevaisuuden esihenkilötyölle työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia tukemaan on esitelty kuvassa 23.



Kuva 23 Kehitysehdotukset esihenkilötyölle työntekijöiden psyykkisen hyvinvoinnin tukemiseksi

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kolmen käsitteen uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Kaikki käsitteet ovat kytkeytyneinä toisiinsa ja niitä on haasteellista

määritellä. Uskottavuus määritetään siten, kuinka tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena olevat ja suuri yleisö hyväksyvät tulokset tosiksi. Uskottavuutta arvioidaan aineiston hankinnan ja tulosten analysoinnin avulla. Luotettavuutta kuvataan tutkijan tutkimusongelman ratkaisun ja tutkimuksen toteutuksen onnistumisella. Onko tutkija valinnut oikean lähestymistavan ja perustellut sen riittävän uskottavasti. Eettisyys tutkimuksessa tarkoittaa, miten tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessä. Toimiiko tutkimuksessa käytetty menetelmät ja analyysitavat minkä tahansa tutkimuksen ohjenuorana? Onko tutkimus edistänyt kohdehenkilöiden elämää positiivisesti? (Puusa ym. 2020, 167–177.)

Tutkimusta voidaan pitää uskottavana, sillä lähteitä on käytetty monipuolisesti, niin kotimaisista, kuin kansainvälisistä materiaaleista. Aineistoa on hankittu riittävästi, huomioitu tutkimusongelmat ja aihe. Lähteinä on hyödynnetty mahdollisimman tuoretta tietoa, jotta ajantasaisuus on huomioitu. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana tutkimusasetelman ja tutkimuskysymyksien ollessa sidoksissa tutkimusmenetelmiin. Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä haastatteleamalla ravintola-alan työntekijöitä. Haastattelun avulla saatiin syvempiä ja henkilökohtaisempia vastauksia työntekijöiden kokemuksista esihenkilötyöstä ja miten esihenkilötyöllä on vaikutuksia työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Määrällistä tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimusongelmiin ei olisi saatu vastauksia ja tutkimus ei olisi ollut luotettava. Tutkimusmenetelmänä haastattelu edisti tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen aihe on ajaton ja sen myötä tutkimusta on mahdollista tutkia uudestaan, jolloin tutkimusta pidetään luotettavana.

Tutkimustulokset ovat mahdollisia toisessa tutkimusympäristössä tai kohderyhmässä. Aihetta on mahdollista tutkia jatkossa entistä monipuolisemmin ja laajemmin. Lisäksi haastattelukysymyksiä voidaan pitää luotettavana, sillä niitä on testattu ulkopuolisilla koehenkilöillä ennen julkaisua. Koehenkilöiltä saatujen palautteiden perusteella kysymyksiä muokattiin selkeämmiksi tutkimusongelmiin ja tietoperustaan sopiviksi. Koehenkilöt olivat korkeasti koulutettuja, joilla oli aiheesta monipuolisesti tietoa. Eettisyys tutkimuksessa toteutuu ja tutkimuksen tulokset eivät palvele pelkästään pienen kohderyhmän etua, vaan tuloksia voidaan hyödyntää suurelle kohderyhmälle. Tulokset eivät myöskään loukkaa ketään ryhmiä organisaatioissa vaan edistävät esihenkilötyön kehittämistä. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää monipuolisesti eri ravintola-alan yrityksissä. (Puusa ym. 2020, 167–177.)

6.3 Oman oppimisen arviointi

Tässä opinnäytetyön viimeisessä osiossa tarkastellaan omaa opinnäytetyöprosessia, oppimista sen aikana ja siitä heränneitä ajatuksia. Opinnäytetyön tutkimus oli onnistunut, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, aikataulut onnistui suunnitellusti ja lähteitä hyödynnettiin

monipuolisesti. Lisäksi tutkimuksen avulla toimeksiantajalla on edellytykset auttaa yhteistyökumppani yrityksiä kehittämään heidän työhyvinvointiaan tulevaisuudessa.

Toimeksiantaja voi tutkimuksen avulla toteuttaa vielä laajempaa työhyvinvoinnin jatkotutkimusta ja tukea sen avulla yrityksiä paremmin. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön kirjoittaminen ja siitä prosessointi on ollut mielenkiintoista ja omaa oppimista tukevaa. Suurimpina haasteina prosessissa on ollut aloitus, ajankäyttö sekä tietoperustan kokoaminen. Suunnitellussa aikataulussa pysyttiin huolimatta vakituisentyön ja opinnäytetyöhön tehtyjen korjauksien aiheuttamasta kiireestä kirjoitusprosessiin. Tutkimusta aloittaessa tiedostettiin, että aihe on erittäin laaja ja moninainen, joten rajaaminen tuotti haasteita. Aiheen näkökulmasta ja opinnäytetyön ongelmien osalta aihetta olisi voitu tarkastella lyhyemmin. Aihe itsessään oli erittäin mielenkiintoinen ja erittäin ajankohtainen, joten aihetta päädyttiin käsittelemään laajemmassa kontekstissa. Tutkimuksen aikataulutusta ei kuitenkaan pettänyt aiheen laajemman tarkastelun vuoksi.

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin syksyllä 2021 pohtimalla aihetta ja tutkimusmenetelmää huolellisesti. Alusta alkaen oli selvää, että opinnäytetyö toteutetaan haastatteleamalla ravintola-alan työntekijöitä ja aihe suuntautuu työhyvinvoinnin puolelle. Tarkemmat rajaukset opinnäytetyön aiheeseen syntyivät keskustelemalla ohjaajan kanssa ja huomioimalla toimeksiantajan ohjeistusta. Työhyvinvointi aiheena olisi ollut liian laaja, joten päädyin rajaamaan sen psyykkiseen työhyvinvointiin. Aiheen rajaamisen jälkeen opinnäytetyön jatkaminen tuntui haasteelliselta muiden opintojen ja työkiireiden vuoksi. Tein tietoisesti päätöksen, että kirjoitan työtä aina useamman tunnin kerralla, jotta sisältö olisi loogisempaa ja helpommin korjattavissa. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen tuntui erityisesti mieltäsalta, sillä aihe oli henkilökohtaisesti tärkeä ja kiinnostava. Haasteita aiheutti aiheen riittävä rajaaminen ja sopivien lähteiden käyttö. Lisäksi koronapandemiasta johtuen työni oli epäsäännöllistä rajoitusten ja määräysten vuoksi, joka aiheutti alkuperäiseen aikataulusuunnitelmaani pieniä muutoksia. Positiivista oli, että tietoperustan palautus oli vain pari viikkoa aikataulusta jäljessä. Tutkimukseen hyödynnettäviä lähteitä löytyi helposti, sillä aihetta oli tutkittu paljon. Työssä hyödynnettiin useita kansanvälisiä ja kotimaisia lähteitä kirjoina, tutkimuksina ja artikkeleina.

Haastattelukysymysten suunnittelu aiheutti haasteita rajaamisen osalta. Koin haasteelliseksi mieltäni mitkä olisivat opinnäytetyöhöni sopivimmat kysymykset. Kysymyksiä muokattiin useaan kertaan eri teemojen alle, josta ne pikkuhiljaa alkoivat hahmottua lopulliseen muotoonsa. Sain kysymysten suunnitteluun apua ja tukea ystävältäni sekä ohjaajaltani. Ulkopuolisten henkilöiden neuvot auttoivat hahmottamaan kysymyksiä loogisempaan muotoon ja tutkimusongelmia tukemaan. Haastattelutilanteet sujuivat erittäin hyvin ja onnistuneesti. Puusa ym. (2020, 13–14) korostaa laadullista tutkimusta tekevältä haastattelijalta hyviä sosiaalisia taitoja, jotta tutkimuksen

kohdehenkilöt saadaan riittävän avoimesti kertomaan omia kokemuksia ja näkemyksiä. Hyvien sosiaalisten taitojeni vuoksi koen, että sain haastateltavat kertomaan omista näkökulmistaan riittävän avoimesti ja luottamuksellisesti. Haastateltavia olisi voinut olla enemmän, jolloin aineistosta olisi saatu vieläkin laajempi kokonaisuus. Haastatteluaineisto oli luotettavaa, sillä äänitykset Teams-sovelluksella onnistuivat ja äänenlaatu oli selkeää. Teams-sovelluksella suoritettut haastattelut helpottivat ja nopeuttivat litterointia. Litteroinnilla avulla haastattelut raportoitiin anonyymisti, jotta haastateltavia ei tunnisteta. Haastatteluista koottiin oleellimmat vastaukset koskien tutkimusongelmia ja tutkimusta. Litteroinnista on nähtävissä, että haastattelukysymyksiin saatiin vastaukset ja haastateltavat ymmärsivät kysymykset.

Opinnäytetyön viimeistely sujui aikataulun mukaisesti. Alkuperäinen suunnitelma aikataulusta toteutui onnistuneesti. Suunnitelman kirjoittaminen paperille auttoi selkeyttämään työn eri vaiheita ja pysymään aikataulussa. Jälkikäteen ajatellessa muuttaisin suunnitelmassa aikataulua hieman joustavammaksi ja pidemmäksi. En ollut huomionnut aikataulussa esimerkiksi pitkiä työputkia tai koronapandemian jälkeisiä muutoksia. Mahdollisesti jatkossa tutkimuksia tehdessä rajaisin tutkimuksen aiheen vieläkin selkeämmäksi. Olen kuitenkin erittäin tyytyväinen lopputulokseen ja koko opinnäytetyön tekemiseen. Opinnäytetyöprosessina opetti ymmärtämään paremmin työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä kuten eri tutkimus- ja analysointimenetelmiä.

Lähteet

- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä: työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.4.2022.
- Appelo, J. 2016. Managing for happiness: Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team. John Wiley & Sons. Hoboken. E-kirja. Luettu: 23.1.2022.
- Bangwall, D. & Tiwari, P. 2019. Workplace environment, employee satisfaction and intent to stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31, 1, s. 268–284.
- Blane, H. 2017. 7 Principles of Transformational Leadership. Career Press. Wayne. E-kirja. Luettu: 23.1.2022.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>. Luettu: 5.1.2022.
- Hamilton, S, H., Malinen, S., Näswall, K. & Kuntz, J, C. 2021. Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work-life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 42, 1, s. 116–141.
- Herttua, N., Kokkinen, L. & Konu, A. 2020. Social- and healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews. *International Journal of Workplace Health Management*, 13, 6, s. 633–648.
- Huo, M-L., Boxall, P. & Cheung, G, W. 2019. Lean production, work intensification and employee wellbeing: Can line-manager support make a difference?. *Economic and Industrial Democracy*, 20, 1, s. 1–23.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.1.2022.
- Jyväskylän yliopisto s.a. Aineiston analyysimenetelmät. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>. Luettu: 12.2.2022.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 3. painos. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.1.2022.
- Järvinen, P. 2012. Onnistu esimiehenä. 10. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uudistettu painos. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.1.2022.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.12.2021.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Talentum Media Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.4.2022.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.1.2022.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 15.12.2021.
- Kelloway, E. K., Weigand, H., McKee, M. C. & Das, H. 2013. Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 20, 1, s. 107–117.
- Kesko Oyj 2021a. Yritys. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/>. Luettu: 2.2.2022.
- Kesko Oyj 2021b. Strategia, visio ja arvot. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>. Luettu: 2.2.2022.
- Kivistö, S., Kallio, E. & Turunen, G. 2008. Työ, henkinen hyvinvointi ja mielenterveys. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.1.2022.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.1.2022.
- Luria, G. Kahana, A. Goldenberg, J. & Noam, Y. 2019. Leadership Development: Leadership Emergence to Leadership Effectiveness. *Small Group Research*, 50, 5, s. 571–592.
- Mani, S. & Mishra, M. 2021. Employee engagement constructs: “CARE” model of engagement – need to look beyond the obvious. *Leadership & Organization Development Journal*, 42, 3, s. 453–466.
- Manka, M-L. 2012. Työnilo. 1.–2. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.1.2022.
- Manka, M-L. 2015. Stressikirja: mistä virtaa?. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 10.2.2022.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Media. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.1.2022.

- Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry s.a. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajanpalvelualan työehtosopimus. Luettavissa: <https://www.mara.fi/jasenille/tyosuhdeasioiden-tietopankki/matkailu-ravintola-vapaa-ajanpalveluala/tyoehtosopimus.html>. Luettu: 21.1.2022.
- Mehta, P. & Sharma, J. 2021. Moderation effect of social support and personal resources between emotional work and employee wellbeing. *Asia–Pacific Journal of Business Administration*, 13, 2, s. 235–255.
- Nissinen, V., Kinnunen, T. & Jorma, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.2.2022.
- Nurminen, A. 1.2.2022. Food inspiration manager. K-ryhmä. Sähköposti.
- Penonen, M. 2021. Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin. Duodecim. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.2.2022.
- Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M. & Feldt, T. 2019. Mikä johtamisessa huolestuttaa?. *Työelämän tutkimus*, 17, 1, s. 39–55.
- Ponting, S. S-A. 2020. Organizational identify change: impacts on hotel leadership and employee wellbeing. *The Service Industries Journal*, 40, 1–2, s. 6–26.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.2.2022.
- Ranta, R. 2021. Kehittyvä työyhteisö: kehittäminen, tiimityö ja ryhmän johtaminen muutoksessa. Uudistettu painos. RTR-Suunnittelu Oy. Turku. E-kirja. Luettu: 1.2.2022.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat: työkirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.1.2022.
- Rauramo, P. 2020. Työsuojelu ja työhyvinvointi asiantuntija- ja toimistotyössä. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Luettavissa: https://ttk.fi/fhttps://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointiiles/7540/Tyosuojelu_ja_tyohyvinvointi_asiantuntija-ja_toimistotyossa_22122.pdf. Luettu: 30.1.2022.
- Riley, M. & Thompson, A. 2000. *Managing People: a guide for managers in the hotel and catering industry*. 2. painos. Routledge. Burlington. E-kirja. Luettu: 25.1.2022.
- Salmela-Aro, K., Nurmi, J-E. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 31.1.2022.

Soback, J. 2021. Valmentava johtajuus: opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Basam Books Oy. E-kirja. Luettu: 12.2.2022.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtamisen: organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.12.2021.

Suomen Sosiaali- ja terveysministeriö s.a. Työelämä. Luettavissa: <https://stm.fi/tyoelama>. Luettu: 22.10.2021.

Sydänmaanlakka, P. 2010. Älykäs itsenä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. 3. tarkistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.1.2022.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0: miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 17.1.2022.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022a. Hyvinvointi ja terveyserot. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/hyvinvointi>. Luettu: 30.1.2022.

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2022b. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/turvallisuuden-edistaminen>. Luettu: 10.2.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 4.2.2022.

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi ja työkyky. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>. Luettu: 11.2.2022.

Työturvallisuuskeskus s.a.a. Turvallinen ja terveellinen työympäristö. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoymparisto#a748969c. Luettu: 30.1.2022.

Työturvallisuuskeskus s.a.b. Työturvallisuuden johtaminen. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/tyoturvaluuden_johtaminen#a748969c. Luettu: 30.1.2022.

Vanhatalo, R. 2008. Mitä ryhmäviestinnän teorit voisivat tarjota verkostojohtamiselle? Prologi–Puheviestinnän vuosikirja, 4, 1, s. 51–67.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.12.2021.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 2.2.2022.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 14.2.2022.

World Health Organization. 2012. The European health report. Charting the way to well-being. Publications WHO Regional Office for Europe. Kööpenhamina. Luettavissa: https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0004/197113/EHR2012-Eng.pdf. Luettu: 30.1.2022.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Opiskelen tosiaan Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa viimeistä vuotta hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtoa. Teen opinnäytetyötäni aiheesta lähiesihenkilötyön vaikutukset työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Kespro Oyj. Tarvitsen työtäni varten ravintola-alan työntekijöitä haastateltaviksi.

Haluaisin kutsua sinut haastatteluun, joka suoritetaan maaliskuun aikana sinulle sopivalla aikataululla. Tekisin haastattelun mielellään etänä Teams-sovelluksen avulla, jotta haastattelu saadaan nauhoitettua ja litteroitua suoraan sovelluksen avulla. Jos sinulla ei vielä ole Teams-sovellusta, voit ladata sen alla olevasta linkistä. Mikäli et sovellusta voi ladata, niin haastattelu voidaan suorittaa myös kasvotusten.

Teamsin latauslinkki: <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-teams/download-app>

Ehdottaisin ajankohdaksi jotain seuraavista päivistä:

su 13.3, välillä 12–18

ma 14.3, välillä 12–14

su 20.3, välillä 12–18

ma 21.3, välillä 12–14

su 27.3, välillä 12–18

ma 28.3, välillä 12–14

Sopisiko joku edellä mainituista päivistä? Jos ehdottamani haastattelu-aika ei sovi, ehdotathan mahdollista uutta aikaa.

Haastattelussa kartoitetaan nykyisiä esihenkilötyön käytäntöjä, vaikutuksia ja tavoitteita työhyvinvoinnin osalta. Haastattelun arvioitu kesto on noin 30–60 min ja se nauhoitetaan. Haastattelu käsitellään luottamuksellisesti ja haastattelun tuloksista ei voida erottaa yksittäisen henkilön tai organisaation vastauksia. Haastateltavat esittäytyvät lopullisessa työssä anonyymisti eikä nimiä tai työpaikkaa mainita.

Juuri sinun näkemyksesi ja kokemuksesi ovat tärkeitä tutkimuksen onnistumisessa ja esihenkilötyön kehittämiseksi tulevaisuudessa. Kiitos jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Satu-Paula Vilhunen

RHM29

+358505018855

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto monimuotototeutus

Haagan restonomikampus

Liite 2. Haastattelurunko

Teema 1 Työhyvinvointi

Millainen on tämänhetkinen työhyvinvointisi?

Miten koet viihtyväsi työssäsi tällä hetkellä?

Millaiset vaikutusmahdollisuudet sinulla on työssäsi? Kuvaile?

Teema 2 Psykkinen hyvinvointi

Mitä mielestäsi termi psykkinen hyvinvointi tarkoittaa?

Millaisena koet oman psykkinen hyvinvoinnin tällä hetkellä?

Mitkä tekijät koet eniten työssäsi vaikuttavan negatiivisesti psykkineseen hyvinvointiisi?

Mitkä tekijät koet eniten edistävän psykkinen hyvinvointiasi työssäsi?

Teema 3 Esihenkilötyö

Millaiseksi koet esihenkilösi johtamisen ja onko sillä mielestäsi vaikutusta psykkinen hyvinvointiisi?

Millä keinoilla esihenkilösi tukee sinun psykkinen hyvinvointiasi?

Miten koet esihenkilöltä saamasi palautteen motivoivan sinua työssäsi?

Millaista on esihenkilösi vuorovaikutus ja viestintä? Esimerkiksi viestiikö esihenkilösi avoimesti työyhteisön asioista ja koetko tämän vaikuttavan negatiivisesti/positiivisesti omaan hyvinvointiisi?

Onko esihenkilösi viestintä mielestäsi sinua tukevaa?

Saatko esihenkilöltäsi riittävän selkeitä ja avoimia vastauksia kysymyksiisi?

Saatko esihenkilöltäsi riittävästi kiitosta tai kannustusta jaksaksesi työssä? Kaipaisitko tähän muutosta?

Saatko esihenkilöltäsi riittävästi apua päivittäisessä työssä? Koetko sillä olevan vaikutusta hyvinvointiisi?

Oletko saanut rakentavaa tai negatiivista palautetta esihenkilöltäsi? Kuvaile tilannetta, miten esihenkilösi on toiminut tilanteessa.

Tukeeko esihenkilösi sinun kehittymistäsi työssäsi? Millä tavoin, anna esimerkki.

Oletko kokenut esihenkilösi toimesta epäoikeudenmukaista kohtelua, joka olisi vaikuttanut negatiivisesti psyykkiseen hyvinvointiisi (hetkellisesti/pitkittyneesti)?

Miten esihenkilösi voisi omalla toiminnallaan vähentää psyykkistä kuormittavuuttasi?

Onko sinulla kehitysehdotuksia, miten työntekijöiden psyykkistä hyvinvointia voitaisiin kehittää tulevaisuudessa esihenkilön toimesta?