

# TYÖHYVINVOINNIN VASTUULLINEN JOHTAMINEN

Psyykkisen hyvinvoinnin edistäminen työelämässä

Närä Irina  
Sääskilahti-Jaatinen Sari

Opinnäytetyö

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

2024

Restonomikoulutus  
Restonomi (AMK)

---

<b>Tekijät</b>	Irina Närä, Sari Sääskilahti-Jaatinen	<b>Vuosi</b> 2024
<b>Ohjaaja</b>	Marja Lempiäinen	
<b>Työn nimi</b>	Työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen – Psyhykkisen hyvinvoinnin edistäminen työelämässä	
<b>Sivumäärä</b>	38 + 8	

---

Opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvoinnin vastuullinen johtaminen. Työssä pyrittiin saamaan tietoa esihenkilöiden vastuusta ja työkaluista työhyvinvoinnin johtamisessa sekä tutkimaan hyvinvoinnin vaikutuksia työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen omassa työssä. Työn tavoitteena oli kuvata esihenkilöiden roolia työhyvinvointityössä ja sitä, kuinka sitä kehitetään. Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia, työkykyä, henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia työhyvinvointiin, työn kuormittavuutta sekä vastuullista johtamista ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Myös esimiehen työhyvinvointiin kiinnitettiin huomiota. Työn kautta tutkittiin erilaisten johtamistyylien vaikutusta työhyvinvointiin.

Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Restonomiopintojen viimeisessä vaiheessa sen integroimiseksi käytettiin lisäksi sähköistä kyselylomaketta, joka suunnattiin Rovaniemellä toimivalle luksusmatkailuun erikoistuneelle organisaatiolle.

Työn tuloksena todettiin, että esihenkilöillä ja organisaatioiden johdolla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös henkilöstön jäsenet vaikuttavat omalla toiminnallaan työhyvinvointiin, mutta suurin vastuu näyttää olevan esihenkilöiden vastuualueena. Johtopäätöksenä todettiin, että työhyvinvoinnin johtamista ei tule erottaa muusta johtamisesta, vaan sen tulee olla osa jokapäiväistä johtamista kaikilla tasoilla. Opinnäytetyön sisällöstä hyötyvät eri johtotehtävissä toimivat henkilöt, jotka haluavat kehittää vastuullista otetta johtamistyöhönsä.

**Avainsanat** työhyvinvointi, vastuullisuus, vastuullinen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työn kuormittavuus, psykkinen työhyvinvointi

Degree Programme in Hospitality  
Management  
Bachelor of Hospitality Management

---

<b>Authors</b>	Irina Närä Sari Sääskilahti-Jaatinen	<b>Year</b>	2024
<b>Supervisor</b>	Marja Lempiäinen		
<b>Title</b>	Responsible leadership of well-being at work – Promoting mental well-being in working life		
<b>Number of pages</b>	38 + 8		

---

The topic of the thesis was responsible leadership in employee well-being. The aim was to gather information on supervisors' responsibilities and tools for managing employee well-being, as well as to examine the impact of well-being on work endurance and commitment. The goal was to describe the role of supervisors in well-being work and how it can be developed. In the theoretical part, topics included employee well-being, work capacity, employee influence on well-being, workload, responsible leadership, and related measures. Attention was also paid to the supervisor's well-being at work. The study investigated the impact of various leadership styles on employee well-being.

The thesis was carried out as a literature review. An electronic survey-style interview form was sent to an organisation focusing on luxury tourism in Rovaniemi, through which the thesis was linked to hospitality management studies.

As a result of the work, it was found that it was observed that supervisors and organizational leaders play a significant role in employee well-being. While individual employees also influence well-being through their actions, the primary responsibility lies within the supervisor's domain. As a conclusion, it was noted that well-being leadership should not be separated from general leadership but should be integrated into everyday leadership practices at all levels. The content of the thesis benefits individuals in leadership roles who seek to develop a responsible approach to leadership.

**Keywords** workplace well-being, responsibility, responsible leadership, management of workplace well-being, workload, mental well-being at work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN TAUSTA.....	7
2.1	Työn tarkoitus, rajaus ja tavoitteet .....	7
2.2	Työn menetelmät.....	8
3	TYÖHYVINVOINTI .....	9
3.1	Työhyvinvoinnin perusteet .....	9
3.2	Työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen menetelmät.....	11
3.3	Työn kuormittavuus .....	13
3.4	Henkilöstön keinot työhyvinvoinnin parantamiseen.....	15
3.5	Työhyvinvoinnin mittaaminen.....	16
3.6	Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet .....	16
4	TYÖHYVINVOINNIN KOKEMUKSIA.....	18
4.1	Työhyvinvoinnin kyselylomake ja tulokset.....	18
4.2	Mindfulness psyykkisen työhyvinvoinnin tukena .....	20
4.3	Matkailun työhyvinvoinnin SWOT-analyysi .....	21
4.4	Työhyvinvoinnin skenaario .....	22
5	VASTUULLISEN JOHTAMISEN ELEMENTIT .....	24
5.1	Vastuuajattelu ja arvot .....	24
5.2	Vastuullinen henkilöstöjohtaminen.....	25
5.3	Kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen ominaisuudet.....	27
5.4	Varhaisen välittämisen malli .....	28
6	ESIHENKILÖTYÖ TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA.....	30
6.1	Lähijohtajuuden merkitys työhyvinvoinnille .....	30
6.2	Esihenkilön tukeminen.....	31
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	33
8	POHDINTA.....	34
	LÄHTEET .....	35
	LIITTEET .....	38

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyömme toteutetaan suurimmalta osin kirjallisuuskatsauksena, jonka lisäksi teemme pienimuotoisen kyselyhaastattelun käytännön kokemusten keräämiseksi. Työmme keskiössä on esihenkilöiden rooli sekä työhyvinvoinnin kehittämisen kuvaaminen. Työn tavoitteena on myös tutkia esihenkilöiden vastuuta ja käytettäviä työkaluja hyvinvoinnin johtamisessa sekä selvittää hyvinvoinnin merkitystä työssä jaksamiselle ja työhön sitoutumiselle. Osana työtä suunnitellaan juliste, joka on tarkoitettu käytettäväksi työpaikoilla ja jonka avulla edistetään työssä jaksamista.

Valitessamme työmme aihetta, huomasimme voivamme käsitellä merkittävää ja ajankohtaista aihealuetta opinnäytetyömme perustana. Ajankohtaisen ja mielenkiintoisen aiheen valinta oli keskeinen askel opinnäytetyön teolle. Työhyvinvointi on tärkeä ja ajankohtainen aihe tämän päivän Suomessa ja työterveyslaitoksen mukaan yksi keskeisimmistä näkökulmista on taito johtaa työntekijöiden työkykyä.

Työhyvinvoinnilla on oma vaikutuksensa kustannuksiin, organisaation tuottavuuteen sekä yleiseen hyvinvointiin (Työterveyslaitos 2024a). Opinnäytetyömme aiheeksi valikoitui täten vastuullinen johtaminen työhyvinvoinnin näkökulmasta, sillä halusimme perehtyä aiheeseen syvällisemmin ja selvittää, kuinka hyvinvointia johdetaan vastuullisesti, mitkä tekijät vaikuttavat siihen ja millaisia vaikutuksia hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella on. Työhyvinvoinnin tematiikasta on tehty laajamittaisesti useita tutkimuksia. Muun muassa Työterveyslaitos seuraa suomalaisen työelämän kehittymistä ja trendejä säännöllisillä tutkimuksilla (Työterveyslaitos 2024a). Lisäesimerkkinä Keva julkaisi vuonna 2022 tutkimuksen julkisesta alasta, jossa todetaan henkisten voimavarojen heikentyneen useilla aloilla (Tärkeissä töissä 2024).

Opinnäytetyömme toteutetaan yhtenä, viimeistelevänä osana restonomikoulutusta. Matkailu on alana kuormittava kaikella tasolla, sillä useimmiten työhön liittyy vuorotyötä, hektisyyttä sekä vähäistä henkilökuntaakin työn volyyymiin nähden (TTK 2022, 23–24, 26.) Aiheena vastuullinen johtaminen erityisesti työhyvinvoin-

nin kannalta on kirjoittajien mielestä hyvin ajankohtainen, sillä COVID-19-pandemian aikana ja sen jälkeen ala on kokenut vaikeita aikoja. Tämän vuoksi aiheen tulisikin olla enemmän kriittisen silmän tarkasteltavana.

## 2 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN TAUSTA

### 2.1 Työn tarkoitus, rajaus ja tavoitteet

Työhyvinvointiin liittyvää tietoa on runsaasti, mutta varsinaista tietoa siitä, mikä loppujen lopuksi aiheuttaa henkilöstön työpahoinvointia, kuinka yksilöt kokevat hyvinvointinsa työhön nähden tai kuinka he omalla toiminnallaan pyrkivät parantamaan sitä, ei juurikaan ole. Kokemusten jakaminen ja kuulluksi tuleminen ovatkin työhyvinvointiin liittyvän keskustelun aiheita, jotka jo itsessään mielletään sen edistämisen kannalta tärkeiksi tehtäviksi. Psykkisellä tasolla työhyvinvointia on tarkasteltu henkilöstön stressinhallinnan taidoilla ja keskitytty lähinnä niiden parantamiseen. Tähän näkökulmaan keskittyvässä ohjauksessa on pyritty käsittelemään työssä ilmeneviä toimintatapoja, tilanteita sekä työtä kohtaan heräviä tunteita ja kokemuksia. Työhyvinvoinnin kokemus on pitkälti yksilösidonnainen ja tämän vuoksi onkin tärkeää nähdä henkilöstön jäsenet myös yksilöinä. (Gerlander & Launis 2003, 206.)

Työhyvinvointi käsitteenä on kokonaisvaltainen mutta sen kokemus on yksilöllinen. Tämän vuoksi sen edistämässä yhteisessä toiminnassa tärkeässä roolissa on omien tavoitteiden ja vastualueiden laaja tiedostaminen. Sekä organisaatio- että yksilötasolla on tärkeää kuunnella työyhteisön jäsenien kokemuksia, sillä työhyvinvointi on nimenomaan kokemuksellinen elementti. Marjalan (2009, 231) Esihenkilön haasteena on osoittaa ja muokata työ sen tekijän osaamisen ja kykyjen mukaisesti. Työhyvinvoinnin kannalta olisi tärkeää saada työyhteisön jäsenten vahvuudet osoitettua niitä vastaaviin tehtäviin, sillä tämä lisää työtyytyväisyyttä ja työhönsä tyytyväiset henkilöstön jäsenet ovat sitoutuneempia organisaatioon (Lipponen, Hirvensalo & Ilmanen 2018, 201).

Gerlanderin ja Launisen (2007, 202) mukaan työhyvinvoinnissa ilmenneiden ongelmien ennakoimisessa sekä vaikuttamisessa ilmenee hankaluuksia. Viitaten Gerlanderin ja Launisen artikkeliin ”Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat” työhyvinvoinnista on runsaasti tietoa, mutta silti siinä ilmenneet ongelmat ovat lisääntyneet 1990-luvusta asti. Työssä ilmenee usein erilaisia hyvinvointia kuormittavia tekijöitä, kuten työuupumus ja kiire sekä palautumiseen liittyvät ongelmat. Vaikka

aiheesta saadaankin tutkimusten kautta lisätietoa runsaita määriä, ei se kuitenkaan edistä työssä ilmenevien ongelmatilanteiden ehkäisyä tai ennakointia. Saatu tieto ei saa tarpeeksi jalansijaa tai sitä ei vain hyödynnetä organisaatioissa. Esimerkiksi yleispätevät ohjeet palautumisesta eivät saavuta työssä ilmeneviä ongelmia.

Von Bonsdorff (2019, 145–146) kirjoittaa sekä työntekijöiden että työnantajien pitävän hyvinvointia ja viihtymistä työssä tärkeänä. Aihe herättää paljon keskustelua ja se on yhä enenevässä määrin kehittämisen kohteena. Panostuksesta huolimatta työpahoinvointia, tyytymättömyyttä omaan työhön sekä esihenkilöihin ja omaan työyhteisöön on havaittavissa reilusti. Jotta työhyvinvoinnista saataisiin objektiivista tietoa, tulee sitä ja siihen liitoksissa olevia ilmiöitä tarkastella tieteellisestä näkökulmasta monipuolisesti.

Opinnäytetyömme tavoitteena on selkeyttää työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä sekä työntekijöille että esihenkilöille ja tehdä niistä kaikille ymmärrettäviä asioita. Tämän avulla pyrimme saavuttamaan tilanteen, jossa koko henkilöstöllä on vankka käsitys siitä, mitä työhyvinvoinnilla organisaatiossa tarkoitetaan ja mitä se pitää sisällään. Koska aiheemme kattaa laajan alueen, päätimme keskittyä tarkastelemaan psyykkistä työhyvinvointia. Työmme päämääränä on tarjota kokonaiskuva työhyvinvoinnin teemasta ja laatia sellainen huoneentaulu (Liite 1 ja 2) työyhteisöissä hyödynnettäväksi, joka vastaa nykyisiä trendejä ja antaa ohjeita organisaation jäsenille henkilöstön psyykkisen hyvinvoinnin ylläpitämiseen ja tukemiseen.

## 2.2 Työn menetelmät

Hyödynnämme työssämme lappilaiseen luksusmatkailuun erikoistunutta organisaatiota kyselyhaastattelun muodossa. Lomakkeen avulla tavoitteena on kerätä tietoa siitä, toteutetaanko matkailualalla vastuullista johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Saadut kyselytulokset ohjaavat työtämme, kun peilaamme niitä työhyvinvointiin yleisellä tasolla ja laadimme käytännön ohjeistuksen huoneentaulun muodossa psyykkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi erilaisten mindfulness-tekniikoiden avulla. Näin toimimalla varmistamme, että työmme vastaa nykypäivän työhyvinvoinnin tarpeisiin. (Mäkinen & Heikkilä-Tammi 2018).

### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvoinnin perusteet

Viitalan (2007, 214) mukaan työhyvinvointi käsitteenä viittaa henkilöstön kykyyn suoriutua kokonaisvaltaisesti työstään. Marja-Liisa ja Marjut Manka (2023, 35) määrittelevät työn hallinnan tunteen olevan työhyvinvoinnin yksi tärkeimmistä elementeistä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilön sosiaaliset, psyykkiset sekä fyysiset ominaisuudet. Lisäksi siihen vaikuttavat työyhteisöön ja -ympäristöön liittyvät tekijät, kuten esihenkilötyö ja työn imun tuoma motivaatio. Myös yksilön mahdollisuudet työssä kehittymiseen sekä uuden oppimiseen lisäävät työn kiinnostavuutta. Tukea ja arvostusta tarjoava yhteisö lisää työn ja elämän mielekkyyden kokemuksia. Viitalan kertoman mukaan henkilöstö, joka voi työssään hyvin, kykenee kehittymään ja oppimaan. Lisäksi se kykenee tehokkaaseen työskentelyyn ja luoviin ratkaisuihin ongelmatilanteissa. (Viitala 2007, 214.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan täten sitä, että työssä otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon työn merkitys, työntekijöiden terveys sekä turvallisuus ja hyvinvointi.

Työhyvinvointi perustuu pohjimmiltaan ihmisen perustarpeiden täyttämiseen, joka kattaa psyko-fysiologiset vaatimukset, tarpeen turvallisuudesta ja yhteenkuulumisesta sekä kunnioituksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Kun näihin tarpeisiin vastataan, niiden positiivinen vaikutus heijastuu koko organisaatiorakenteeseen, joka itsessään vaalii terveellisempää ja tuottavampaa työympäristöä. Työhyvinvoinnin ydin on itse työympäristön keskiössä. Sen viitekehys kudoetaan monimutkaisesti ylimmän johdon, lähiesimiesten ja työntekijöiden yhteistyöllä organisaatiorakenteen sisällä. Eri komponentit, kuten työsuojeluorganisaatiot, työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto, toimivat sekä itsenäisesti että synergisesti tukipilareina, asiantuntijoina, kehittäjinä sekä kannustajina suhteessa organisaation työhyvinvoinnin tematiikkaan. (Rauramo 2009.)

Nina Lyytinen (2019) kuva työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, johon vaikuttavat useat tekijät. Lyytisen mukaan sen perusta muodostuu hyvin johdetusta, terveellisestä sekä turvallisesta työyhteisöstä, jossa osallisena on osaava henkilöstö. Podcastin esittelyssä Lyytinen kertoo myös työhyvinvointia voitavan tarkastella

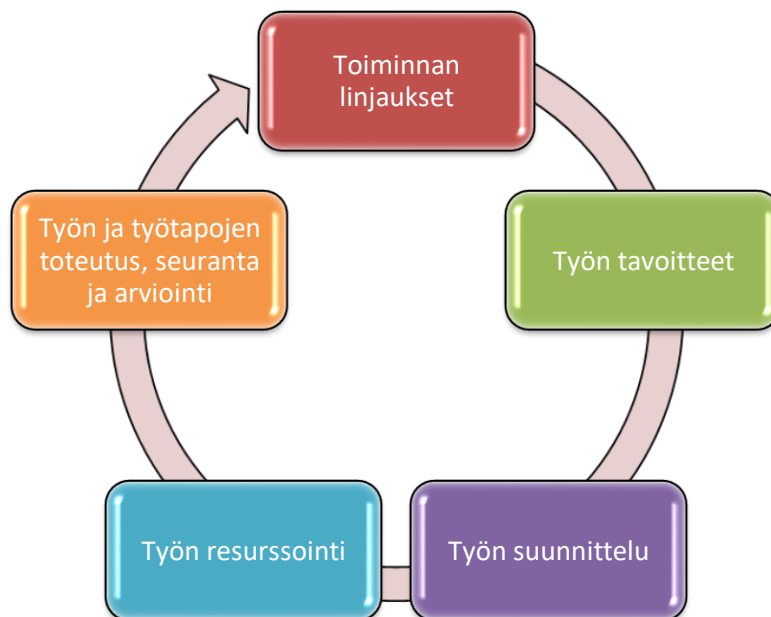
kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat koko organisaation, työyhteisön sekä työntekijän näkökulmat. Työhyvinvointi on monisyinen käsite, jolla on vaikutuksia koko organisaation hyvinvointiin. Actional-sivustolla (2024) mainitaankin parhaansa tekevän henkilöstön voivan hyvin ja olevan sitoutunut organisaatioon. Kyseinen sivusto kuvailee parhaansa tekevän työntekijän olevan motivoitunut, energinen ja innostunut. Tämä näkyy myös organisaation toiminnassa sillä hyvinvoiva henkilöstö parantaa organisaationsa tasoa suorituksen osalta. Myös Viitala (2007, 10) kirjoittaa usean organisaation määrittelevän oman henkilöstönsä osaamisen ja henkilöstön itsensä tärkeimmäksi kilpailueduksi ja menestyksen lähteeksi.

Työhyvinvointi on subjektiivinen käsite, jolloin jokainen muodostaa siitä oman näkemyksensä ja kokemuksensa (Viitala 2007, 16). Tämän valossa on hankalaa määritellä laissa sitä, miten työhön liittyvään hyvinvointiin tulee pyrkiä tai mitä se konkreettisesti on. Työhyvinvointia kuitenkin sivutaan useissa suomalaisissa laeissa, jotka ovat lähinnä työnantajaa velvoittavia ja säätelevät tätä kautta myös työoloja. Esimerkkejä laeista ovat työsopimuslaki (TSL (55/2001)), työturvallisuuslaki (TTL 738/2002), laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004) sekä vuosilomalaki (VLL, 162/2005). Lakien tarkoituksena on suojella työntekijää turvaamalla hänelle turvalliset työolot sekä työympäristö. Myös eri aloja sitovat työehtosopimukset huolehtivat osaltaan työntekijän oikeuksia. Työehtosopimuksessa ammatti- ja työnantajaliitto sopivat työsopimuksia ja työsuhteita koskevia toimintakäytäntöjä. (Viitala 2007, 34.)

Työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta säädellään, jotta työntekijän oikeudet tulisivat turvatuksi. Vastuu velvoittavien lakien ja asetusten noudattamisesta sisältyy henkilöstöjohtamisen tehtäväalueeseen. Lait kuitenkin asettavat vain reunaehdot työnteolle ja työn tarjoamiselle ja niinpä henkilöstön jäsenen kokemus ja tilanteet perustuvatkin organisaatioiden omiin toimintamalleihin sekä organisaation sisällä tehtäviin päätöksiin. (Viitala 2007, 12, 15.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin vastuullisen johtamisen menetelmät

Työhyvinvointi sisältää useita elementtejä, joita muokkaavat organisaation eri piirteet kuten johtamistyyli, työympäristön tunnelma ja käsitys tehtävien hallinnasta. Lisäksi siihen vaikuttaa syvästi se, kuinka työntekijät kokevat työyhteisönsä ja oman roolinsa sen keskiössä. Pohjimmiltaan työhyvinvointi ilmenee eri tekijöiden monimutkaisena vuorovaikutuksena, jotka kaikki vaikuttavat yksilöiden yleiseen kokemukseen organisaatioympäristössä. (Rautio 2023.) Kuviossa 1 on Viitalaa (2007, 55; 2021, 1.1) mukailleen kuvattu työhyvinvoinnin johtamisen elementit. Kyseessä on itseään toistava kehä, jonka mukaan onnistunut johtaminen toteutuu. Kun organisaation tavoitteiden saavuttamisen toiminnot ovat selvillä, työnteko suunnitellaan sitä palvelevaksi kokonaisuudeksi. Työ tulee resursoida asianmukaisesti, jotta henkilöstö ja sen osaaminen kyetään ohjaamaan oikeisiin tilanteisiin oikea-aikaisesti. Työtä tulisi suorittaa menetelmillä, jotka koetaan sopiviksi, ja niiden edistymistä seurataan ja arvioidaan säännöllisesti. Tarvittaessa palataan alkuperäiseen vaiheeseen ja toistetaan prosessi.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin johtamisen eteneminen (mukailleen Viitala 2007, 55)

Viitaten Yritysakatemian (2022) julkaisuun kaikki, sekä työntekijät, esihenkilöt että johtajat, osallistuvat yhdessä työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää psykologisiin tekijöihin, kuten uupumukseen puuttumista ja myönteisen vuorovaikutuksen edistämistä ammatillisessa työympäristössä. Työperäinen stressi, työuupumus ja tehokkaat selviytymismekanismit vaikuttavat myös merkittävästi yleiseen työhyvinvointiin.

Teoreettiset käsitteet ovat olennainen osa tieteellistä ajattelua ja tutkimusta, sillä niiden pohjalta rakennetaan ymmärrystä ja selitetään monimutkaisia ilmiöitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 136–137). Työhyvinvoinnin ja vastuullisen johtamisen ymmärtämisessä voidaan käyttää pohjana Abraham Maslow'n kehittämää teoriaa ihmisen perustarpeista ja niiden hierarkiasta eli niin sanottuja Maslow'n tarveportaita.

Maslow'n tarvehierarkia voidaan esittää portaina (Kuvio 2.), joita pitkin ihminen pyrkii kiipeämään tyydyttääkseen esille tulleet tarpeensa. Tarvehierarkia on tärkeä käsite työhyvinvoinnin ja vastuullisen johtamisen ymmärtämisessä, sillä se auttaa hahmottamaan, miten erilaiset tarpeet vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja hyvinvointiin työpaikalla. Tarveportaita on Maslow'n mukaan viisi ja ne ovat fysiologiset-, turvallisuuden-, sosiaaliset-, arvostuksen- ja itseilmaisun ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Vastuullisen johtamisen näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa työympäristön terveellisyyden varmistamista. Johtajien tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät voivat työskennellä terveissä ja ergonomisissa olosuhteissa, joissa heidän perustarpeensa tulevat täytetyiksi. (Mcleod 2024.)

Perustarpeiden tyydyttämisen lisäksi työntekijät kaipaavat turvallista työpaikan ilmapiiriä. Vastuullinen johtaminen sisältää sitoutumisen työntekijöiden turvallisuuteen ja hyvinvointiin. Tämä voi liittyä esimerkiksi selkeisiin käytäntöihin työturvallisuudessa, riskien hallintaa ja työntekijöiden tukemista haastavissa tilanteissa. Työyhteisön sosiaalinen ilmapiiri ja yhteenkuuluvuuden tunne ovat tärkeitä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Vastuullinen johtaminen edistää positiivista vuorovaikutusta ja yhteistyötä työntekijöiden- ja osastojen välillä. Työyhteisön johtajien tehtävänä on luoda avointa ja kunnioittavaa ilmapiiriä.

riä, jossa jokainen työntekijä tuntee läpinäkyvästi olevansa osa tiimiä ja saa tarvittavaa tukea ja arvostusta. Vastuullinen johtajuus–mentaliteetti rohkaisee esihenkilöitä antamaan positiivista palautetta, tunnustamaan työntekijöidensä saavutuksia ja kannustamaan heitä kehittymään ammatillisesti. Korkeimman tason saavuttaessaan työntekijät kaipaavat mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen ja oman potentiaalinsa toteuttamiseen työssään. Vastuullinen johtaminen tukee työntekijöiden kasvua tarjoamalla mahdollisuuksia koulutukseen, ammatilliseen kehittämiseen ja itsensä ilmaisuun. (McLeod 2024.)



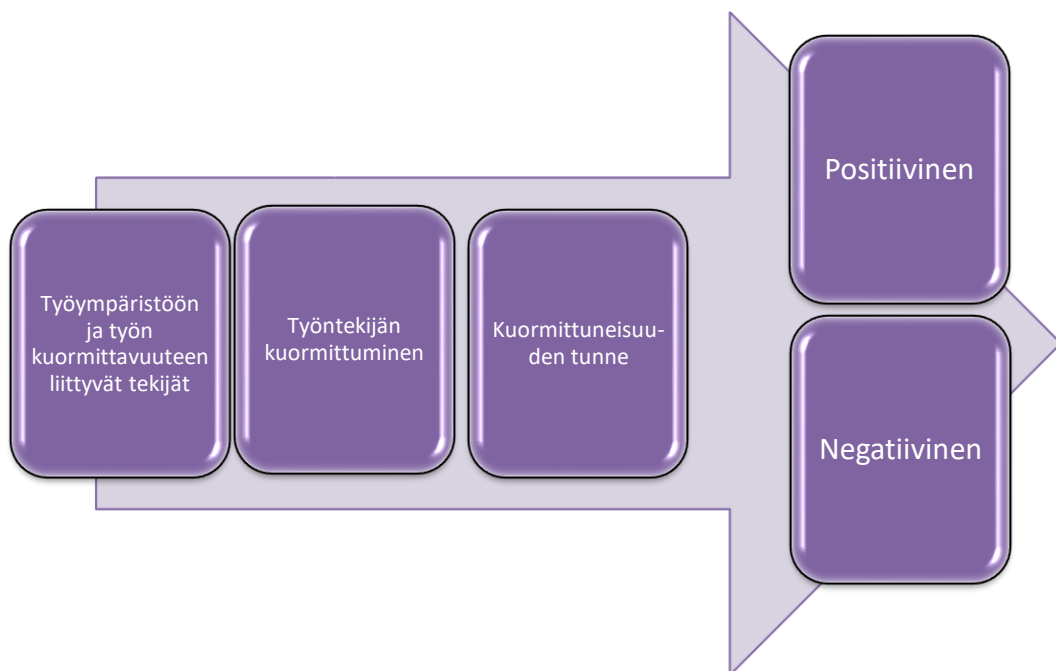
Kuvio 2. Maslow'n tarvehierarkiaan on kuvattu yksilön tarpeet (mukaillen McLeod 2024)

Maslow'n tarvehierarkian ymmärtäminen antaa johtajille ja esihenkilöille eväitä rakentaa työympäristöjä, jotka tukevat työntekijöiden perustarpeiden tyydyttämistä ja mahdollistavat korkeampien tarpeiden saavuttamisen. Vastuullinen johtaminen ottaa huomioon työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja motivoi heitä kohti parhainta itsensä toteuttamista ja menestymistä työelämässä.

### 3.3 Työn kuormittavuus

Viitala (2007, 218) kirjoittaa työhön liittyvien kuormittavien tekijöiden olevan usein termi, jonka avulla työhyvinvointia lähdetään analysoimaan. Kuormittavat tekijät jaetaan fyysisiin ja psyykkisiin tekijöihin ja nämä esiintyvät eri tavoin painotettuina

eri aloilla. Esimerkiksi hotellin vastaanottovirkailijan työ on psyykkisesti kuormittavampaa kuin vaikkapa laitoskeittiössä työskentelevän keittäjän työ. Viitalan (2007, 218) tekstiin henkilöstön kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä ovat työympäristöön sekä itse työhön vaikuttavat tekijät. Kuormitus voi olla sekä positiivisesti tai negatiivisesti koettua. Työntekijän ollessa negatiivisesti kuormittunut, työn hallintakyky ja siihen liittyvien kuormitusta aiheuttavien elementtien hallinta vähenee. Positiivista kuormaa taas tarvitaan, jotta työntekijä kykenee saamaan onnistumisen tunteen. Sopiva määrä kuormaa vaikuttaa myös henkilön hyvinvointiin (Kuvio 3).



Kuvio 3. Työn kuormittavuuden kokeminen ja sen vaikutukset (mukaillen Viitala 2007, 219)

Työpahoinvointi luo kuluja organisaatioille. Behmin mukaan (2019) on olemassa mittareita, joilla mitataan työpahoinvoinnin kustannuksia. Yksi tällainen mittari ovat sairauspoissaolopäivät, joiden keskimääräinen summa päivälle on noin 350 euroa ja asiantuntijatyössä päiväkustannus nousee noin 1000 euroon. Parantamalla työhyvinvointia voidaan näitä kuluja vähentää, ja säästetyt varat voidaan

käyttää esimerkiksi työssä jaksamisen edistämiseen. Esihenkilöiden ja johdon tulisi ymmärtää, että vaikka työhyvinvointi mielletään usein pehmeäksi arvoksi, mitataan sitä kuitenkin kovana valuuttana. Viitalan (2007, 214) kirjoituksen nojaten tämän päivän organisaatiot pyrkivät maksimaaliseen tuottoon sekä tehokkuuteen ja usein tämä vaikuttaa negatiivisesti henkilöstön hyvinvointiin; työtä hankaloittavat kiire sekä työmäärän lisääntyminen ja usein myös työn joustamattomuus.

### 3.4 Henkilöstön keinot työhyvinvoinnin parantamiseen

Organisaation työhyvinvoinnista vastaavat Behm:n (2019) mukaan yhteisön johto sekä muut esihenkilöt. Kuitenkin jokainen henkilöstön jäsen johtaa itse omaa työhyvinvointiaan ja on siitä vastuussa, sillä oman terveytensä ylläpitoa kykenee tekemään vain henkilö itse. Työntekijällä on vastuu kertoa esihenkilölle, mikäli kokee työpahoinvointia tai huomaa sellaista työpaikalla. Työhyvinvointi ei ole siten vain johtamisesta ja esihenkilötyöskentelystä muotoutuva olotila. On tärkeää, että työntekijä pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Työaikana keskitytään työhön, kun taas vapaa-ajalla osataan irrottautua työasioista ja panostaa omaan palautumiseen.

Työilmapiiriin vaikuttaminen tapahtuu useilla eri tavoilla, joista ensimmäinen ja tärkein asia on oman työnsä hoitaminen vastuullisesti ja toisten auttaminen heidän sitä tarvitessa. Kun ihmiset ovat motivoituneita ja innostuneita ja tekevät työssään enemmän kuin mitä työ vaatii, kutsutaan tätä Behm:n (2019) mukaan organisaatiokansalaisuudeksi. Henkilöstön jäsenen työhyvinvointia lisäävät hänen kykynsä toimia tiimissä. Myös ihmissuhde- ja kommunikointitaidot ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työilmapiiriin, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Oman alansa kokonaisvaltainen osaaminen luo itsevarmuutta ja parantaa työssä jaksamista. Henkilön kyky omaksua ja oppia uutta sekä henkinen joustavuus luovat osaltaan hyvinvointia yksilötasolla. Hyvinvointia työssä edistää myös henkilön paineen sekä epävarmuuden sietokyky.

Viitalan (2021, 3.10) mukaan työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteet, joiden mukaan sitä lähdetään kehittämään. Tärkein tavoite on henkilöstön työhyvinvoinnin kokonaisuus. Lisäksi henkilöstön määrän määrittely sekä työpanoksen oikea-aikainen ja -paikkainen kohdentaminen ovat tärkeässä roolissa työhyvinvointia

tavoiteltaessa. Myös osaamista ja sen kehittämistä tulee seurata ja kehittää tarpeen mukaan. Henkilöstöä tulee osallistaa mahdollisuuksien mukaan ja hyvään lähijohtamiseen tulee panostaa. Myös työn ja sen tekemisen järkevöittäminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet suhteessa omaan työhönsä sekä selkeät tavoitteet lisäävät työhyvinvoinnin kokemusta.

### 3.5 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Henkilöstön venyttäminen liiallisella kiireellä ja tehokkuuden vaatimuksilla sairastuttaa henkilökuntaa, mikä näkyy muun muassa sairauspoissaoloina sekä työtaturmina. Ongelmana on myös sairaana töihin tuleminen, sillä se vähentää yksilön työtehoa ja saattaa lisätä sairastumista vakavammin. Joihinkin sairauspoissaolojen syihin voidaan vaikuttaa, sillä useat työyhteisöön liittyvät tekijät lisäävät sairastumisen riskiä. Tällaisia tekijöitä ovat epävarmuus työsuhteen jatkumisesta, sekä työpaikan sosiaaliset olosuhteet. Lisäksi omien vaikutusmahdollisuuksien vähyyks lisää osaltaan riskiä. (Viitala 2007, 214–215.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin mittareina toimivat työtaturmien ja sairauspoissaolojen määrät. Viitalaan (2007, 214–215) viitaten muita perinteisiä työhyvinvointia mittaavia mittareita ovat ennenaikainen eläköityminen, työtaturmat, henkilöstön vaihtuvuus sekä asiakaspalautteet ja erilaiset henkilöstölle osoitetut kyselyt esimerkiksi työilmapiiristä ja työtyytyväisyydestä.

Viitala (2021, 2.5, 2.6) kirjoittaa työhyvinvointia mitattavan myös yhteenkuuluvuuden, yhteistyöhalukkuuden, lojaaliuden sekä arvojen kautta. Työssä täytyy olla imua, joka saa työntekijän tekemään parhaansa. Tilastokeskus (2024) suorittaa joka viides vuosi työolotutkimuksen, jossa seurataan työntekijöiden osaamis- ja koulutustasoa, kehittymismahdollisuuksia työssä, työtehtävien muuttumista, työntekijän vaikutusmahdollisuuksia työn eri osa-alueisiin ja työn merkityksellisyyden kokemusta.

### 3.6 Työhyvinvointia edistävät toimenpiteet

Viitalan (2021, 3.10) mukaan työhyvinvointia edistävänä toimenpiteenä on rytmittää työ, jotta sen vaativuus ja määrä vaihtelisivat jaksoittain. Jatkuva raskas työ

uuvuttaa tekijänsä. Lisäksi työn loppuunsaattamisen tunne on tärkeää työmotivaation kannalta. Tärkeintä kuitenkin jokaisessa työssä on riittävä tauottaminen, joka edesauttaa työstä palautumista. Henkilöstön osaaminen ja sen ylläpitäminen ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä elementtejä, sillä usein työhön turhautumisen ja väsymisen taustalla saattaa olla puute spesifin osaamisen saralla. Osaamista tulee ylläpitää tarjoamalla tukea sekä mahdollisuuksia oppimiselle. Myös palkitsemisjärjestelmät lisäävät työmotivaatiota ja usein myös työhyvinvointia. Henkilöstölle voidaan tarjota esimerkiksi liikuntaseteleitä oman hyvinvoinnin ylläpitoon tai voidaan järjestää erilaisia virkistyspäiviä ohjelmineen.

Organisaation tulisi keskittyä työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen, sillä työpaikalla vietetään vuosittain noin 1600 tuntia. Terveyden ja työhyvinvoinnin tukeminen on sekä työnantajien että työntekijöiden yhteinen velvollisuus, ja yhteiskunnan rakenteiden tulisi tukea tätä tavoitetta. Työhyvinvoinnin edistäminen perustuu useiden ammattilaisten yhteistyöhön ja on menestyksellistä vain, jos kaikki osapuolet ovat motivoituneita ja aktiivisesti osallistuvia. Parhaat ratkaisut ovat yksilöllisiä kullekin työpaikalle, ja niihin on sitouduttava yhdessä. Pysyvää vaikutusta ei saavuteta erillisillä hyvinvointitempauksilla, sillä terveyden edistäminen on kokonaisvaltainen prosessi. Tärkeää on nostaa terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen osa organisaation pysyvää toimintaa ja integroida se osaksi vuosittaista toimintasuunnitelmaa (TTL, 2024b.)

## 4 TYÖHYVINVOINNIN KOKEMUKSIA

### 4.1 Työhyvinvoinnin kyselylomake ja tulokset

Behm:n (2019) kertoo työpaikalla työhyvinvointia rakennettavan yhdessä ja sen koostuvan monista tekijöistä, jotka edistävät sekä yksilöiden että koko työyhteisön hyvinvointia. Tämä kokonaisvaltainen lähestymistapa sisältää useita tärkeitä elementtejä, jotka tukevat terveellistä ja tuottavaa työympäristöä sekä hyvin toimivaa organisaatiota. Työn tulee olla tervettä ja toimivaa eikä se saa kuormittaa tekijäänsä väärällä tavalla. Myös aktiivisen johtamisen rooli terveen työympäristön luomisessa on ratkaisevan tärkeää.

Opinnäytetyötä varten suoritettiin kyselymuotoinen haastattelulomake Rovaniemellä toimivaan luksusmatkailuun keskittyvään organisaatioon. Kysely on perusmuotoinen tutkimus, joka toteutetaan keräämällä tietoa tietyltä ihmisryhmältä. Aineistoa kerätään tavallisesti käyttäen kyselylomaketta tai haastattelua. Saadun aineiston avulla tavoitellaan kuvailemaan käsiteltävänä kohteena olevaa tapautta. (Hirsjärvi ym. 2007, 129–130.) Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2015, 105) kirjoittavat laadullisen menetelmän tyyppejä olevan avoin-, teema- sekä ryhmähaastattelut. Myös osallistava havainnointi on yksi laadullisen menetelmän tyyli. Laadullisia menetelmiä käytetään tieteellisen tutkimuksen välineenä, kun aiheena on asia, josta halutaan saada lisää tietoa ja ymmärtää kohdetta syvällisemmin. Laadullista menetelmää käytettäessä on tutkittavien määrä pienempi kuin määrällisessä.

Kyselyhaastattelumme noudattaa laadullisen menetelmän tyyppiä, sillä sen avulla pyrittiin ymmärtämään paremmin matkailualan organisaatioiden työhyvinvoinnin johtamista. Ojasaloon ym. (2015, 105) viitaten kyselyhaastattelun kohde on laadulliselle menetelmälle ominaisesti suppea ja tarkoituksena on saada parempaa ja syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta. Lisäksi laadullisen menetelmän käyttäjä on lähellä tutkittavaa kohdetta osallistuen myös heidän toimintaansa. Tapauksessamme tämä toteutuu, sillä toinen opinnäytetyön kirjoittajista työskenteli kyselyhaastattelun teon aikana kyseisessä organisaatiossa.

Englanninkielinen kysely lähetettiin 28:lle henkilölle, joista kuusi vastasi kyselyyn. Kyselyn kieleksi valikoitui englanti, sillä suurin osa organisaation työntekijöistä puhuu äidinkielenään jotain muuta kuin suomea. Kysely toteutettiin anonyymisti. Vastaamiseen annettiin aikaa puolitoista viikkoa, jotta mahdollisimman usea ehtisi kyselyyn vastata. Osasyynä vähäiseen vastausmäärään todennäköisin syin vaikutti se, että sähköposti, jossa kysely oli, oli lukeutunut roskapostiksi. Tämän saimme tietää jälkikäteen, kun eräs kyselyyn vastaajista ilmoitti sähköpostitse, että lomake oli ohjautunut roskapostiin. Mutta on myös mahdollista, että kysely vain jätettiin huomiotta.

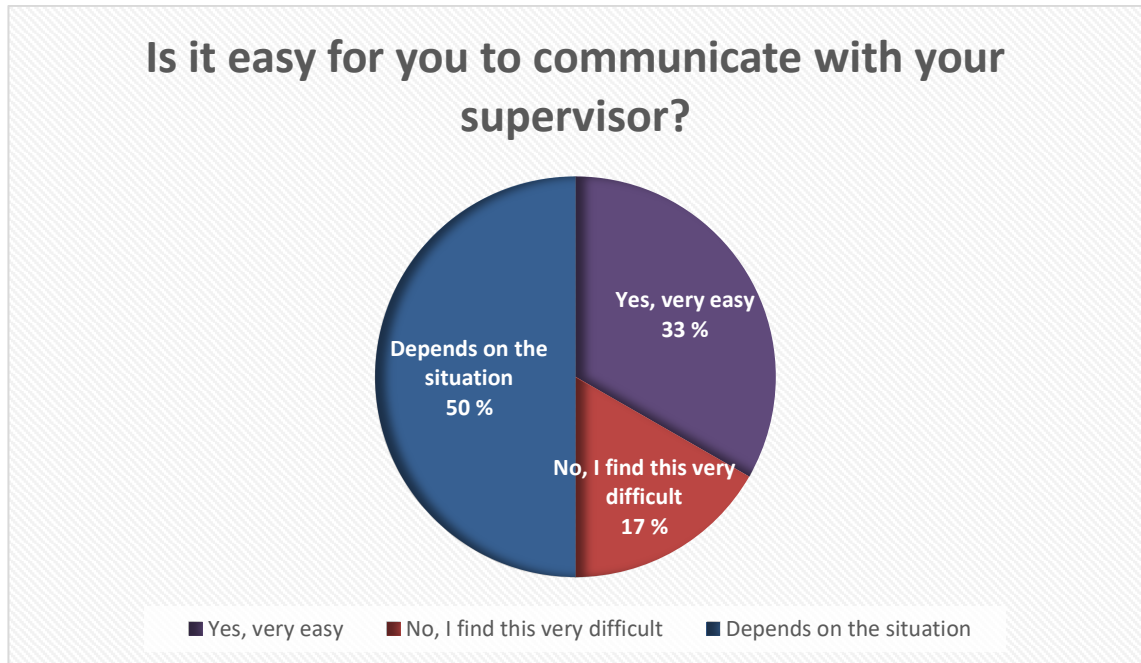
Kyselyhaastattelun kysymykset oli suunniteltu keskittymään erityisesti psyykkiseen työhyvinvointiin. Tämä tarkoitti, että tulokset tarjosivat tämän rajauksen perusteella arvokasta tietoa työntekijöiden työhyvinvoinnista ja tunnekokemuksista.

Kyselyyn vastaajat olivat iältään 26–45-vuotiaita. Puolella vastaajista oli toisen asteen koulutus ja toisella puolella korkeakoulututkinto. Tulokset osoittavat, että suurin osa vastaajista koki työnsä vain jonkin verran merkitykselliseksi ja vain yksi vastanneista kertoi työnsä olevan hyvin merkityksellistä. Työilmapiirin vastuullisuudesta kysyttäessä 80 prosenttia vastaajista kuvasi ilmapiiriin olevan jokseenkin vastuullinen. Vastaajista suurin osa koki organisaation toiminnan olevan vastuullista ympäristönäkökulmaan nähden. Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että henkilöstöjohtaminen on vastuullista, mutta se voisi olla näkyvämpää. Kyselyssä oli myös mahdollisuus tuoda esiin omia kokemuksiaan vapaan tekstin muodossa valitsemallaan kielellä. Eräs vastaajista kuvasi vastuullisuutta näin:

Vastuullisuus tarkoittaa minulle oikeudenmukaisuutta ja inhimillisyyttä, joka osoitetaan päivittäisessä työssä työntekijöille.

Kysymykseen esihenkilön kanssa kommunikoimisesta (Kuvio 4) puolet vastaajista kokivat kommunikoinnin helppouden riippuvan tilanteesta ja esihenkilön tarjoavan toisinaan erilaisia mahdollisuuksia työn suorittamiseen. Näin ollen esihenkilön luonne ja johtamistapa vaikuttavat sekä työn suorittamiseen että kommunikointiin hänen kanssaan. Yksi vastaajista kuvasi työhyvinvoinnin merkitystä itselleen näin:

Työhyvinvointi tarkoittaa minulle osallisuuden mahdollisuuksia, positiivista ilmapiiriä, toimivia rakenteita sekä sitä, että kunkin työpanosta ja ammatillista kehittymistä tuetaan.



Kuvio 4. Kyselyhaastattelun kysymys numero 14: Koetko kommunikoinnin esimiehen kanssa helpoksi?

Koska vastausten määrä oli vähäinen, kyselyn tuloksia ei voitu hyödyntää laajamittaisesti. Kuitenkin ne tarjoavat suuntaa antavaa tietoa matkailualan työhyvinvoinnin ja sen vastuullisuuden näkökulmasta.

#### 4.2 Mindfulness psyykkisen työhyvinvoinnin tukena

Mindfulness-harjoitukset ovat kasvattaneet suosiotaan työpaikoilla, ja niiden tavoitteena on edistää työntekijöiden tietoista läsnäoloa ja siten parantaa heidän kokonaisvaltaista hyvinvointiaan. Mindfulness viittaa siihen, kuinka tietoisesti yksilö havainnoi ja toimii arkielämässään. Tämä tietoisuus kattaa monia osa-alueita, kuten havainnoinnin, tietoisuuden ja kokemusten kuvaamisen. Yleisesti ot-

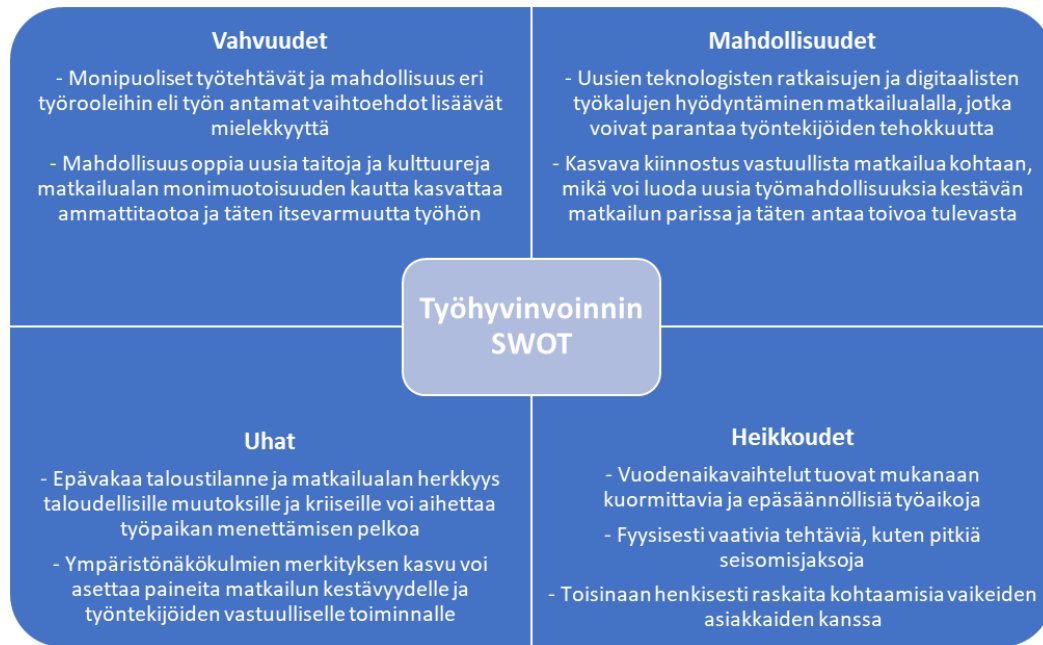
taen mindfulness näyttää auttavan tunneilmaisun hallinnassa, esimerkiksi vähentämällä emotionaalista reaktiivisuutta. Näiden lisäksi mindfulness näyttää parantavan keskittymistä ja vähentävän mielen harhailua, mikä on yhteydessä negatiivisiin tunteisiin ja ajatuksiin. (Mäkinieniemi & Heikkilä-Tammi 2018.)

Tietoisuuden kehittäminen vaikuttaa siihen, miten näemme ympäröivän maailman. Kun pyrimme muuttamaan tapojamme, tarvitsemme siihen avoimuutta ja uskallusta. Nykypäivän työelämän kasvu ja kehitystahti asettavat haasteita pysyäksemme tietoisesti läsnä itsellemme. Työelämässä korostuvat usein nopeus ja tehokkuus, kun taas tietoinen läsnäolo haastaa meitä hidastamaan ja kohteilemaan itseämme armollisemmin. Teknologia vetää meitä virtuaalimaailmaan, mutta mindfulness auttaa palauttamaan yhteyden itseemme ja siihen hetkeen. Usean asian tekeminen samanaikaisesti voi lisätä ylikuormittumista, mutta mindfulness rohkaisee ja auttaa keskittymään yhteen asiaan kerrallaan ja ohjaa ajatukseen, että kaikkeen emme voi vaikuttaa ja on lupa hyväksyä käsillä olevat asiat sellaisinaan, kuin ne näkyvät. (Wihuri 2014, 44–48.)

Hyvinvoinnin perusta on huolenpito itsestä. Valitsimme opinnäytetyössämme työhyvinvoinnin edistämiseksi huoneentaulun, joka tarjoaa ohjeita tietoisuuden kehittämiseen yksilöinä ja yhteisönä. Hyvinvointi on matka, joka alkaa itsestä ja vahvistaa kokonaisvaltaista hyvinvointia.

#### 4.3 Matkailun työhyvinvoinnin SWOT-analyysi

Työssämme halusimme hyödyntää SWOT-analyysia, sillä se tarjoaa tehokkaan ja kokonaisvaltaisen lähestymistavan aiheemme tarkasteluun. Nelikenttäanalyysi eli SWOT on laajasti hyödynnetty ja helppokäyttöinen yritystoiminnan työkalu yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien analysoimiseen sekä tulevien mahdollisuuksien ja uhkien arviointiin. Nelikenttärudukon avulla yritys voi helposti arvioida omaa toimintaansa ja strategista asemaansa. Nelikenttäanalyysi on sovellettavissa monenlaisiin yrityksiin ja organisaatioihin eri toimialoilla. (Suomen riskienhallintayhdistys 2024.) Tutkimamme aiheen aineistojen ja omien oivallusten pohjalta päätimme soveltaa SWOT-analyysia työntekijän työhyvinvoinnin tarkasteluun matkailualalla.



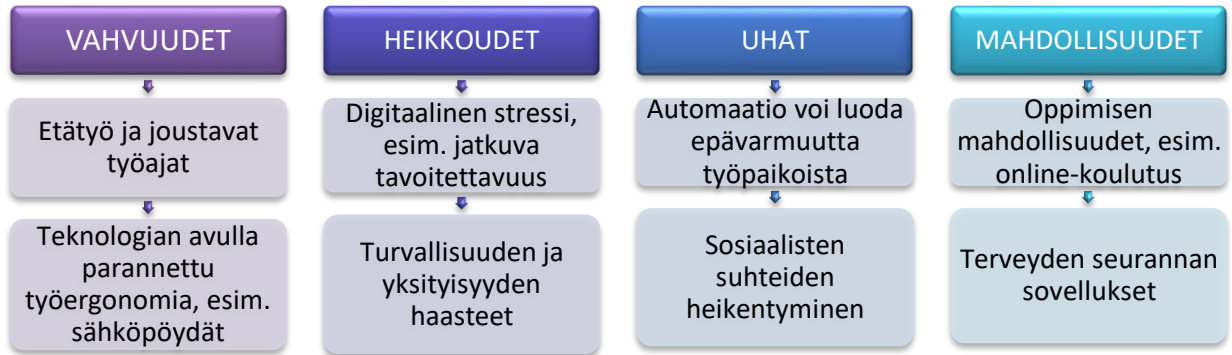
Kuvio 5. Matkailualan työntekijän työhyvinvoinnin SWOT-analyysi

Nelikenttäänalyysin (Kuvio 5) avulla matkailualan toimijat voivat tunnistaa keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin ja täten suunnitella toimenpiteitä vahvuuksien hyödyntämiseksi ja heikkouksien hallitsemiseksi. Mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja uhkia voidaan lieventää kehittämällä strategioita, jotka tukevat matkailun työhyvinvointia ja vastuullista johtamista. (Suomen riskienhallintayhdistys 2024.)

#### 4.4 Työhyvinvoinnin skenaario

Skenaariotyöskentelyllä pyritään hahmottamaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja luomaan näkymiä siitä, mitä tulevaisuus voisi tuoda mukanaan. Skenaarioita voidaan kuvata tietoisina, tutkimusaineistoon perustuvina ja dokumentoituna kuvauksena mahdollisista tulevaisuuden kehityskuluista. Skenaariotyöskentely eroaa perinteisistä projektityötavoista siinä, että ne ottavat huomioon muutoksen ja monimutkaisuuden sekä ennakoivat mahdollisia tulevia kehitysuuntia laajemmin kuin pelkästään menneisyyteen perustuvan datan perusteella. (Laitinen-Tolonen 2024.)

Vuonna 2024 työhyvinvointi on yhä enenevässä määrin sidoksissa teknologian kehitykseen (Kuvio 6). Teknologian nopea kasvutarina tarjoilee sekä mahdollisuuksia että haasteita työntekijöiden hyvinvoinnin hallintaan. (Moontalk 2023.)



Kuvio 6. Skenaariokuvio kuvastaa teknologian vaikutuksia työhyvinvointiin

Kuluvan vuoden työhyvinvoinnin kehitys voi osaltaan riippua siitä, kuinka organisaatiot osaavat hyödyntää teknologian tarjoamia mahdollisuuksia samalla kun kykenevät hallitsemaan sen mukanaan tuomia haasteita. Tärkeää olisi luoda tasapaino teknologian käytön ja inhimillisen vuorovaikutuksen välille, jotta työntekijöiden hyvinvointi ja tuottavuus voisivat tuottaa täyttä työnsatoa tulevaisuudessa.

## 5 VASTUULLISEN JOHTAMISEN ELEMENTIT

### 5.1 Vastuuajattelu ja arvot

Viitalan (2007, 12) mukaan henkilöstön johtamistaito sekä -kyky ovat organisaation kannalta merkittävässä asemassa, sillä se osaltaan mahdollistaa organisaation strategian toteutumisen. Behm (2019) kertoo hyvinvoivan työyhteisön lisäävän tehokkuutta, tuottavuutta ja vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. Lisäksi hyvinvointi vähentää tapaturmia.

Viitalan (2021, 2.1) tekstiin vastuullinen henkilöstöjohtaminen edellyttää organisaation sitoutumista vastuullisuuteen kaikilla henkilöstöstrategian ja käytäntöjen tasoilla, ottaen huomioon sekä taloudelliset, sosiaaliset että ympäristölliset näkökulmat. Tämä vaatii integroimista organisaation strategiseen suunnitteluun ja kykyä ennustaa tulevia tilanteita. Lisäksi on tärkeää noudattaa toimintaan liittyviä lakeja, kehittää monimuotoisuuden johtamistaitoja, korostaa eettisyyttä HR-toiminnassa sekä omassa käytöksessä. Työntekijöiden tukeminen ja heidän hyvinvoinnistaan huolehtiminen muodostavat keskeiset periaatteet vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa.

Kun työyhteisössä vallitsee työhyvinvoinnin vastuuajattelu eli jokainen työntekijä kantaa vastuuta omasta toiminnastaan ja sen seurauksista sekä vaikutuksista työyhteisöön ja sen ympäristöön, syntyy luottamusta ja hyvinvointia. Arvojen merkitys korostuu erityisesti silloin, kun niitä toteutetaan käytännössä arjen toimissa. Esimerkiksi yhteisesti jaettujen arvojen, kuten rehellisyyden ja kunnioituksen noudattaminen, luo työyhteisöön positiivista ilmapiiriä ja tukee työntekijöiden hyvinvointia. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 54–58.)

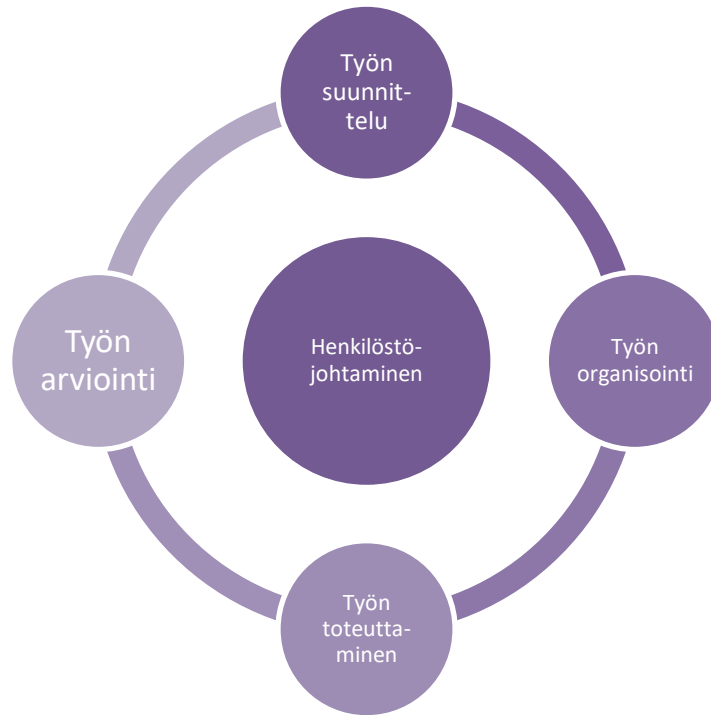
Vastuuajattelu auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä merkityksellisiksi ja vaikuttaviksi osaksi työyhteisöä. Se edistää avoimuutta, rehellisyyttä ja kunnioitusta. Tämänkaltaisen ilmapiiri voi tehdä työyhteisöstä miellyttävämmän ja kannustavamman. Vastuuajattelu on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä se luo perustan terveille ja motivoivalle työympäristölle.

## 5.2 Vastuullinen henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on Viitalan (2021, 2.5) mukaan olennainen osa työhyvinvoinnin vahvistamista. Johtamisella on kyettävä torjumaan ja ennakoimaan mahdollista työpahoinvointia. Tähän pyritään huomioimalla poissaoloja, stressiä, uupumisesta kertovaan käyttäytymiseen sekä muihin riskitekijöihin. Esihenkilötaidoilla on käytännön työssä suuri merkitys. Näitä taitoja ovat kyky johtaa ihmistä ja päästä samalla työlle asetettuihin tavoitteisiin huolehtien samalla työn sujuvuudesta. Läsnä oleva ja valmentava sekä kuunteleva johtamistapa koetaan parhaimmaksi työhyvinvoinnin kannalta. (Behm 2019.)

Viitala (2021, 1.1) kirjoittaa henkilöstön osuuden organisaation menestystekijänä olevan suoraan riippuvainen siitä, onko henkilöstöjohtamisessa onnistuttu. Henkilöstön työstä hyvin suoriutuminen perustuu työolosuhteisiin, joita ovat koettu motivaatio sekä työhyvinvointi ja henkilöstön oma osaaminen. Näitä ulottuvuuksia edistetään erilaisilla organisaation toimintatapaan soveltuvilla henkilöstökäytännöillä.

Esihenkilön tulee Viitalan (2007, 55; 2021, 1.1) mukaan huolehtia oikeanlaisen henkilöstön oikeasta määrästä suhteessa organisaation liiketoimintasuunnitelmaan ja tavoitteisiin. Lisäksi hänen tulee kyetä suunnittelemaan henkilöstön työ, asettamaan sille tavoitteet sekä toiminnan periaatteet (Kuvio 7). Myös se, kuinka työ tehdään sekä työn laatu ovat esihenkilötyön onnistumisen kriteerejä. Työn organisoinnin kautta esihenkilö kykenee selkiyttämään myös, millaisilla panoksilla henkilöstön jäsen työn suorittaa. Esihenkilön tulee myös arvioida, kuinka hänen tai johdon suunnitelma käytännössä toteutetaan. Lisäksi hänen tulee arvioida toimintaa ja sen kehitystarpeita säännöllisesti vertaamalla johtamisen tuloksia asetettuihin tavoitteisiin, kuten työn laadun varmistamiseen.



Kuvio 7. Esihenkilön työkuvaan liittyvät elementit (mukaillen Viitala 2021, 1.1)

Viitala (2021, 2.9) kirjoittaa henkilöstö- eli inhimillisten voimavarojen ominaisuuksien riippuvan lähijohtamisen tavasta. Tämän vuoksi esihenkilötoimintaan olisikin hyvä satsata valitsemalla johtamisen tehtäviin niihin sopivat henkilöt ja huolehtia heidän valmentamisestaan. Lisäksi selkeiden tavoitteiden asettaminen, työssä tukeminen ja esihenkilöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen ovat avainasemassa onnistuneen lähijohtamisen näkökulmasta katsottuna. Jotta esihenkilö kykenisi onnistumaan työssään, tulee hänellä olla myös selkeästi tiedossa organisaation toimintatavat, käytännöt, tavoitteet sekä arvot.

Viitalaan (2021, 2.1) viitaten inhimilliset voimavarat ovat laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään useita elementtejä (Kuvio 8.) Avainasemassa tässä kokonaisuudessa on henkilöstön osaaminen. Henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen korostuvat heidän omassa työssään sekä sen suorittamisessa. Henkilöstön innovatiivisuuteen ja luovuuteen tulee panostaa ja sille tulee antaa tilaa, sillä nämä ominaisuudet ovat avainasemassaorganisaation uudistumisen näkökulmasta.



Kuvio 8. Kokonaiskuvassa inhimilliset voimavarat toimivat yläkäsitteenä laajalle kirjolle eri ulottuvuuksia organisaatiossa (mukaillen Viitala 2021, 2.1)

Organisaatiokulttuurilla on Viitalan (2021, 2.7, 2.10) mukaan vaikutusta inhimillisiin voimavaroihin, sillä se kuvastaa organisaation ajattelutapaa sekä toimintamalleja. Käsitys työpaikan ilmapiiristä muotoutuu yksilöiden kokemuksista kyseisen organisaation työntekijöinä ja ilmentää näin organisaation kulttuuria. Ilmapiirillä on myös vaikutusta motivaatioon, tyytyväisyyden kokemukseen sekä muihin työn tulokseen vaikuttaviin tekijöihin. Kuva organisaatiosta työnantajana on yksi inhimillisiin voimavaroihin luettavista elementeistä, sillä se perustuu organisaation henkilöstön kokemuksiin. Työnantajakuvaan pyritään vaikuttamaan myös erialisilla markkinoinnin työkaluilla.

### 5.3 Kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen ominaisuudet

Viitalan (2007, 40, 53) mukaan kovan johtamisen tunnusmerkkejä ovat henkilöstön näkeminen vain kustannuseränä ja tässä johtamismuodossa keskiössä ovat henkilöstöresurssien tuloksellinen käyttö sekä työn tuottavuus. Kova henkilöstö-

suunnittelu on ylhäältä päin johdettua, tiukkaa ja valvottua. Kovan henkilöstöjohtamisen keskiössä ovat kaikille yhteiset toimintatavat ja suunniteltu strategia. Usein tällainen johtamistapa ei johda työtyytyväisyyteen. Vastaavasti pehmeän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta henkilöstö nähdään organisaation pääomana, joka auttaa sitä menestymään ja tuottamaan tulosta. Johtamistavassa osaavat, motivoituneet sekä sitoutuneet henkilöstön jäsenet nähdään organisaation tuloksellisuuden takaajina. Pehmeä henkilöstösuunnittelu tarjoaa valtuutusta samalla kun se toimii epäsuoran valvonnan alaisuudessa. Toimintatavassa huomioidaan henkilöstön erilaiset tarpeet ja toiminta joustaa tilanteista riippuen. Strateginen henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategian toteutumista ja varautuu muutoksiin sekä ennakoi niitä.

#### 5.4 Varhaisen välittämisen malli

Hallituksen esityksestä (HE 67/2010) laki varhaisesta puuttumisesta pitkittyviin työkyvyttömyyksiin säädettiin vuonna 2011. Laki velvoittaa työnantajaa ja mahdollistaa tälle toimenpiteet, mikäli henkilöstön jäsenen työkyky heikentyy ja johtaa usein toistuviin poissaoloihin. Lain mukaan työnantajan tulee laatia kirjallinen suunnitelma asiaan puuttumisen tavoista. Tätä suunnitelmaa voidaan organisaatiokohtaisesti kutsua esimerkiksi "Varhaisen tuen malliksi". Mallissa tulee kuvata kuinka ja koska työkykyyn liittyvä asia otetaan esille sekä eri toimijoiden, joita ovat työntekijän ja työnantajan lisäksi esimerkiksi työterveyshuolto, roolit. Lisäksi esihenkilöt tulee kouluttaa varhaisen tuen mallin noudattamiseen ja toteuttamiseen. Mallin ei ole tarkoitus alentaa työntekijää, vaan sen avulla pyritään yksilön työkyvyn palauttamiseen sekä työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn. (Viitala 2021, 3.10.)

Työhyvinvoinnin varhaisen välittämisen malli koostuu useista vaiheista. Tiedonkeruu ja seuranta ovat vaiheen ensimmäinen askel, jossa työnantajat ja esimiehet keräävät tietoa työntekijöiden hyvinvoinnista ja työolosuhteista. Seuraavana vaiheena on tunnistaa mahdolliset ongelmat, jossa kerätyn tiedon perusteella pyritään tunnistamaan mahdolliset työhyvinvointiongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, mikä voi sisältää esimerkiksi poissaolojen seuranta. Kolmantena vaiheena on varhainen puuttuminen. Kun haasteita havaitaan, niihin puututaan välittömästi tarjoamalla tukea ja resursseja työntekijöille, kuten keskustelujä,

terveys- ja hyvinvointipalveluihin ohjaamista tai työtehtävien muokkaamista. Viimeisenä vaiheena on seuranta ja arviointi, jossa työnantajat ja esimiehet seuraavat työntekijöiden tilannetta ja arvioivat toteutettujen tukitoimenpiteiden vaikutusta. (PAM 2023.)

## 6 ESIHENKILÖTYÖ TYÖHYVINVOINNIN NÄKÖKULMASTA

### 6.1 Lähijohtajuuden merkitys työhyvinvoinnille

Työhyvinvoinnista vastaaminen kuuluu Viitalan (2021, 3.10) mukaan aina organisaation johtohenkilöille. Käytännössä taas lähijohtajat vastaavat omalta osaltaan työhyvinvoinnin toteutumisesta. Työhyvinvoinnin toteutumista käytännössä taas seuraavat organisaatioiden luottamushenkilöt. Esihenkilötyötä tekevät kaikki organisaation työntekijät, joilla on oma vastuualueensa ja alaisensa.

Viitalaan (2021, 2.9) viitaten tämän päivän esihenkilötyö on monimuotoista ja alaisia huomioivaa. Esihenkilötyössä tiukan kontrollin tilalle on tullut alaisia tukeva ja valmentava malli. Lähijohtamisen laadulla on suora vaikutus työhyvinvointiin sekä tyytyväisyyteen työssä. Lisäksi se vaikuttaa henkilöstön osaamiseen ja sen kehittymiseen, työssä suoriutumiseen sekä työhön sitoutumiseen. Hyvällä lähijohtamisella kyetään vaikuttamaan myös henkilöstön vaihtuvuuteen sekä sairauspoissaoloihin.

Sekä Viitala (2007, 61) että Behm (2019) ovat samoilla linjoilla siinä, että työhyvinvointia johdetaan yhdessä muun johtamisen yhteydessä eikä näitä tule erottaa toisistaan vaan kaikessa johtamisessa tulee huomioida henkilöstön jaksaminen ja hyvinvointi. Päätöksiä tehtäessä tulisi ottaa huomioon niiden vaikutukset henkilöstöön ja sen hyvinvointiin. Pienillä teoilla voidaan vaikuttaa paljon esimerkiksi työpaikan kulttuurin muuttamisessa parempaan suuntaan. Viitala (2021, 3.10) kirjoittaa lähijohtamisella ja sen laadulla olevan vaikutusta henkilöstön työhyvinvointiin. Henkilöstöä osallistava, tukeva ja arvostava esihenkilö lisää toiminnallaan henkilöstön voimavaroja. Myös oikea-aikainen tiedottaminen ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen lisäävät henkilöstön voimavaroja. Mikäli esihenkilö työ ei ole laadukasta, kuormittaa se työyhteisöä ja johtaa työpahoinvointiin.

Työhyvinvoinnin kannalta esihenkilöiden kouluttaminen ja valmentaminen on Behm:n (2019) mukaan tärkeässä roolissa. On esihenkilön ja työnantajien vastuulla kartoittaa tilanne, jossa ilmenee pahoinvointia, ja se, mitkä asiat sitä aiheuttavat. Esihenkilön tai työnantajan tulee myös suorittaa tarvittavat toimenpiteet ja mahdolliset muutokset työssä, jotta työpahoinvointi poistuu, esimerkiksi puuttamalla epäasialliseen käytökseen. Esihenkilöitä voidaan valmentaa esimerkiksi

tarjoamalla tietoa itsensä johtamisesta sekä kuormitustekijöistä ja niiden poistamisesta.

Viitalan (2021, 3.10) kertoman mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tehtäviin kuuluvat niin laissa määrätyt kuin vapaaehtoisetkin toimet organisaatiossa. Hyvinvoiva henkilöstö toimii organisaation voimavarana ja on tuottava osa sitä. Hyvinvointia työssä edistää aktiivinen johtamistyyli, jossa organisaation esihenkilöt sekä johto ovat mukana organisaation johtamisessa erilaisissa eteen tulevissa tilanteissa. Behm:n (2019) mukaan työn tulee olla hyvin järjestettyä ja sujuvaa. Lisäksi työssä ilmeneviin ongelmiin puututaan ja kiinnitetään huomiota. Lähtökohtana työhyvinvoinnin johtamiselle on tunnistaa tekijät, jotka saattavat heikentää tai uhata henkilöstön työhyvinvointia. Työn tulee Viitalaa (2021, 3.10) mukailleen olla sopivasti kuormittavaa, jottei se uuvuta henkilöstöä, mutta toisaalta sen tulee motivoida eikä työ saa olla liian helppoa, vaan sen tulee tarjota tekijälleen sopivasti haastetta.

## 6.2 Esihenkilön tukeminen

Esihenkilötoiminnan tulee Pirisen (2023, 83, 70) mukaan olla strategisesti johdettua, jotta siinä voi onnistua. Myös esihenkilötehtävissä toimivan työhyvinvoinnista tulee huolehtia ja hänkin tarvitsee ohjausta omassa työssään onnistumisessa. Esihenkilöllä tulee olla kyky koota hyvä tiimi vaihtuvista osajista sekä hyvät kommunikointitaidot. Esihenkilön tulee myös kyetä luomaan omaan tiimiinsä psykologinen turvallisuus vuorovaikutuksen kautta, sillä yksilön tuntiessa olonsa turvalliseksi, on hän parhaimmillaan. Nykypäivän esihenkilötyössä voimaannuttava ja valmentava työote ovat Viitalan ja Jylhän (2013, 13.6) mukaan johtavassa asemassa ja vanhakantainen autoritäärinen johtaminen siirtymässä sivuun. Esihenkilötyölle tulisi myös olla riittävästi aikaa ja esihenkilöasemassa työskentelevän tietoperusta sekä koulutus tulisi olla kunnossa. Yksi tärkeimpiä henkilökohtaisia ominaisuuksia on omistaa motivaatio sekä halu olla esihenkilö ja kehittyä siinä.

Behm (2019) kuvaa työhyvinvoinnin johtamisen tapahtuvan eri tasoilla, esimerkiksi johtotasolla voidaan seurata erilaisilla mittauksilla saatuja tuloksia, kuten työilmapiirimittaukset ja sairauspoissaolot sekä niiden syyt. Viitalan (2021, 1.1)

mukaan organisaation toimintaa ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttamista tavoitellaan henkilöstöjohtamisen kautta henkilöstön strategisella ja vastuullisella muodostamisella. Jotta henkilöstöä johtava kykenisi suoriutumaan tästä, tulee hänellä olla ymmärrystä henkilöstön työhyvinvoinnista ja ilmapiiristä, osaamisesta ja sitoutuneisuudesta, kehityksestä sekä kuvasta, joka henkilöstöllä on työnantajaorganisaatiostaan.

Viitala ja Jylhä (2013, 13) kirjoittavat esihenkilötyössä onnistumisen vaativan tekijältään halua sekä kykyä toimia esihenkilönä. Lisäksi hänellä tulee olla taito jalkauttaa käytännöt itse toimintaan. Substanssiosaaminen, kommunikaatio- sekä sosiaaliset taidot ja kokonaisuuksien hahmottaminen ovat myös tärkeitä ominaisuuksia esihenkilötyössä toimivalle. Henkilöstön sitoutuminen työhönsä lisää tyytyväisyyttä ja toisinpäin. Esihenkilön on onnistuttava henkilöstötyössään, jotta henkilöstön jäsen kykenee onnistumaan omassa työssään.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimamme kirjallisuusaineiston sekä teettämämme kyselyhaastattelun pohjalta voimme todeta, että työhyvinvointi ei ole olemassa itsestään. Sen ylläpitämiseen ja rakentamiseen liittyvät kaikki työyhteisöön kuuluvat jäsenet yksittäisestä työntekijästä ylimpään johtoon saakka. Jokainen työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin sekä hyvinvointiin. Opinnäytetyössämme esiin tulleet asiat kertovat omaa kieltään työhyvinvoinnin merkityksestä organisaatiolle. Se luo osaltaan parempaa työtyytyväisyyttä ja sujuvoittaa työn ja muun elämän yhteensovittamista. Lisäksi sillä on positiivinen vaikutus työilmapiiriin ja työhön sitoutuminen kasvaa.

Vastuullisella matkailualan työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimisella voidaan parantaa työn tuloksia, ja työhyvinvoinnin edistävällä voimalla on useita miellyttäviä vaikutuksia sekä yksilöille että koko työyhteisölle. Lisäksi yritykset ovat entistä valveutuneimpia siitä, että työntekijöiden hyvinvointi on mittava tekijä kilpailuedun tavoittelussa ja sen ylläpitämisessä, mikä tarjoaa vahvan eettisen perusteen panostaa työntekijöiden hyvinvointiin. (Great Place To Work 2023.)

Läpileikkauksena työssämme voidaan todeta, työhyvinvoinnin ja vastuullisen johtamisen välinen yhteys korostuu erityisesti nyky-yhteiskunnassa, jossa työelämässä arvostetaan entistä enemmän inhimillisyyttä ja kestävää toimintaa. Hyvinvoivat työntekijät ovat motivoituneempia ja tuottavampia, mikä voi näkyä positiivisesti organisaation tuloksissa ja maineessa. Kun organisaatiot panostavat työhyvinvoinnin ja vastuullisen johtamisen tematiikkaan, ne voivat odottaa positiivisia vaikutuksia niin työntekijöiden hyvinvoinnissa kuin organisaation menestyksessä pitkällä aikavälillä. Tämä korostaa vastuullisen ja inhimillisen johtamisen merkitystä modernissa työelämässä. Onnistunut ja vastuullinen johtaminen luo työhyvinvointia. Käytännössä kuitenkin ammattitaitoinen ja hyväkään johtaja ei kykene yksin ihmeiden tekoon vaan tarvitsee ympärilleen toimivan organisaation, teknologian sekä vastuulliset arvot. Vastaavasti työssään hyvinvoiva henkilöstö tuottaa parempaa tulosta organisaatiolle, mikä taas mahdollistaa hyvinvoinnin tuottamisen. Kun työntekijät kokevat organisaation välittävän heidän hyvinvoinnistaan, he ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia työhönsä. Hyvinvoivat työntekijät ovat vähemmän alttiita sairastumiselle ja täten poissaoloille.

## 8 POHDINTA

Työmme keskiössä oli esihenkilöiden roolin ja työhyvinvoinnin kehittämisen kuvaaminen. Työn tavoitteena oli tutkia esihenkilöiden vastuuta ja käytettäviä työkaluja työhyvinvoinnin johtamisessa sekä selvittää hyvinvoinnin merkitystä työssä jaksamiselle ja työhön sitoutumiselle. Työn tuloksena luotiin huoneentaulu työssä jaksamisen tukemiseksi. Lisäksi työmme valotti näkökulmaa, kuinka esihenkilöt ja organisaation johto ovat avainasemassa työhyvinvoinnin parantamisessa.

Opinnäytetyön käsittely opetti laatimaan lukuisia suunnitelmia ja priorisoimaan ajan käyttöä. Intensiivinen yhteistyö työparin kanssa sujui mutkattomasti, mutta prosessin kirjaaminen tiukassa aikataulussa asetti omat haasteensa. Tiedonhankinnassa oli haastavaa rajata aihepiiriä, ja tämän kanssa kamppailimme aina viime hetkiin saakka, sillä valittu aiheemme on hyvin laaja-alainen. Tärkeimpänä opetuksena itse työskentelystä nousi usko omaan tekemiseen ja päätöksentekoon, mikä antoi meille valmiuden tehdä omat valinnat työn etenemisen suhteen.

Tulevaisuudessa suunnittelemme panostavamme vastuulliseen johtamiseen erityisesti keskittyen työhyvinvointiin omissa työyhteisöissämme. Olemme nyt laajasti perehtyneet tähän aiheeseen ja ymmärrämme sen merkityksen organisaation kokonaishyvinvoinnille sekä sen hyödyt kaikille työntekijöille. Työhyvinvointia tulisikin saada entistäkin enemmän esille, sillä uskomme sen olevan yksi tärkeimmistä teemoista nykypäivän työelämässä.

Vaikka käsitelimme työssämme työhyvinvoinnin käsitettä laajasti, kohdistimme katsauksemme pääosin työhyvinvoinnin psyykkisen osa-alueen vastuulliseen johtamiseen. Tavoitteenamme oli syventyä aiheeseen ja selvittää, kuinka kokonaisvaltaista työhyvinvointia voidaan johtaa vastuullisella tavalla, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja millaisia hyötyjä sillä voidaan saavuttaa. Tulimme työssämme tulokseen, että sijoittaminen työhyvinvointiin ei pelkästään vastaa eettisiä vaatimuksia, vaan on myös älykästä liiketoimintaa.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksetekoa. Helsinki: WSOY

Actional. Henkilöstön hyvä sitoutuminen näkyy parhaansa tekemisenä. Viitattu 10.4.2024 <https://www.Actional.Fi/henkiloston-sitoutuminen-nakyy-parhaansa-tekemisenä/>

Behm, K. 2019. Psykopodiaa 5. Jakso. Työhyvinvoinnin johtaminen vieraana Viitattu 15.4.2024 <https://www.Ninalyytinen.Fi/psykopodiaa/tyohyvinvoinninjohtaminen>

Canva.com. Viitattu 1.5.2024 [https://www.canva.com/fi\\_fi/](https://www.canva.com/fi_fi/)

Gerlander, E-M & Launis, K. 2007. Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. Työelämän tutkimus, Vol 5 Nro 3 (2007) <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87568/46444>

Great Place To Work 2023. Työhyvinvointi – HR:n ja johtamisen kulmakivet hyvinvoivaan työyhteisöön. Verkoartikkeli. Viitattu 23.4.2024. <https://greatplacetowork.fi/artikkelit/tyohyvinvointi/>

Hallituksen esitys Eduskunnalle laeiksi sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muuttamisesta (HE 67/2010) Viitattu 27.4.2024 <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2011/20110075>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Laitinen-Tolonen, A. 2024. Ennakointi, skenaariot. Luentodiat, opintojaksolla matkailun vastuullinen johtaminen. Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.4.2024.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Viitattu 19.4.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yksityisyyden%20suojasta%20ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4ss%C3%A4>

Lipponen, H., Hirvensalo, M. & Ilmanen, K. 2018. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnin tukena – kokemuksia ikääntyvien liikunnanopettajien työurien varrelta. Työelämän tutkimus Vol 16 Nro 3 (2018) <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85233/44214>

Lyytinen, N. 2019 Podcast Psykopodiaa. Jakso 5: Työhyvinvoinnin johtaminen esittelyteksti. Viitattu 15.4.2024 <https://www.Ninalyytinen.Fi/psykopodiaa/tyohyvinvoinninjohtaminen>

Manka, M-L, Manka, M. 2023. Työhyvinvointi Alma Talent. Viitattu 10.4.2024.

- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Työelämän tutkimuksia Vol 7 Nro 3 (2009) <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/view/87454/46354> article
- Mcleod, S. 2024. Maslow's Hierarchy Of Needs. Verkkosivu. Viitattu 23.4.2024. <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>
- Moontalk 2023. Työhyvinvointi 2024. Viitattu 19.4.2024. <https://moontalk.com/fi/tyohyvinvointi/>
- Mäkinieniemi, J-P & Heikkilä-Tammi, K. 2018. Promoting Sustainability: The Effects of Workplace Mindfulness Training. Jyväskylän yliopisto | JYX-julkaisuarkisto. Viitattu 29.4.2024. [http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo\\_vol23\\_no1\\_pages\\_20-28.pdf](http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol23_no1_pages_20-28.pdf)
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Opinkirjo. Aineiston kerääminen ja tutkimusmenetelmät. Verkkosivu. Viitattu 19.4.2024. <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/aineiston-kerääminen-ja-tutkimusmenetelmät/>
- PAM 2023. Varhainen tuki edesauttaa työkyvyn säilymistä. Viitattu 26.4.2024. <https://www.pam.fi/tyoelamaopas/tyoelamassa/tyosuojelu-ja-tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/varhaisen-tuen-malli/>
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.
- Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat- työkirja. Verkkosivu. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/tyohyvinvoinnin-portaat-tyokirja-taytetava.pdf>. Julkaisija: työturvallisuuskeskus. Edita Prima oy.
- Rautio, A. 2023. Työhyvinvointi ja ergonomia. Luentomateriaali Lapin ammattikorkeakoulu. Viitattu 13.4.2024.
- Suomen Riskienhallintayhdistys. Nelikenttäanalyysi- SWOT. Verkkosivu. Viitattu 19.4.2024 <https://pk-rh.fi/tools/swot.html>
- Tilastokeskus Työolotutkimus. Viitattu 26.4.2024 <https://stat.fi/kyselyt/tolo>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 10.4.2024 <https://tem.fi/matkaailun-tyollisyys>
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 19.4.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työterveyslaitos 2024a Toistuvat tutkimukset. Viitattu 10.4.2024 <https://www.ttl.fi/tutkimus/toistuvat-tutkimukset>
- Työterveyslaitos 2024b Työhyvinvointi ja työkyky: Elintavat. Viitattu 28.4.2024 <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>
- Työturvallisuuskeskus 2022. Hotellin ja ravintolan työturvallisuus. Verkkójulkaisu 3. Uudistettu painos. [https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/12/hotellin-ja-ravintolan-tyoturvallisuus\\_202227.pdf](https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/12/hotellin-ja-ravintolan-tyoturvallisuus_202227.pdf)

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 19.4.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Tärkeissä töissä. Viitattu 10.4.2024 <https://tarkeissatoissa.Fi/tutkimuksia>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita.

Von Bonsdorff, M. 2019. Työhyvinvoinnin psykologia, osa 2. Työhyvinvoinnin tutkimuksia Vol 16 Nro 2. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85245/44231>

Vuosilomalaki 18.3.2005/162. Viitattu 19.4.2024 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050162?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vuosilomalaki>

Wihuri, A-J, 2014. Mindfulness työssä. Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Helsinki: Talentum Media Oy.

Yritysakatemia 2022. Työhyvinvointi- tukea esimieheltä ja työyhteisöltä. Blogiarkisto. Viitattu 7.4.2024 [https://yritysakatemia.Fi/johtaminen-ja-vuorovaiutus/tyohyvinvointi-tukea-esimiehelta-ja-tyoyhteisolta/?Utm\\_campaign=&utm\\_adgroup=&utm\\_network=&utm\\_key-word=&gad\\_source=1&gclid=eaiaiqobchmiruzsqtewhqmv0gwrbr1ibqcbe-aaybcaaeglss\\_d\\_bwe](https://yritysakatemia.Fi/johtaminen-ja-vuorovaiutus/tyohyvinvointi-tukea-esimiehelta-ja-tyoyhteisolta/?Utm_campaign=&utm_adgroup=&utm_network=&utm_key-word=&gad_source=1&gclid=eaiaiqobchmiruzsqtewhqmv0gwrbr1ibqcbe-aaybcaaeglss_d_bwe)

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

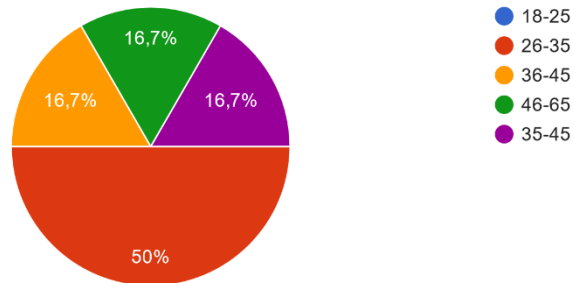
Liite 2. Huoneentaulu 1

Liite 3. Huoneentaulu 2

## Liite 1. Kyselylomake

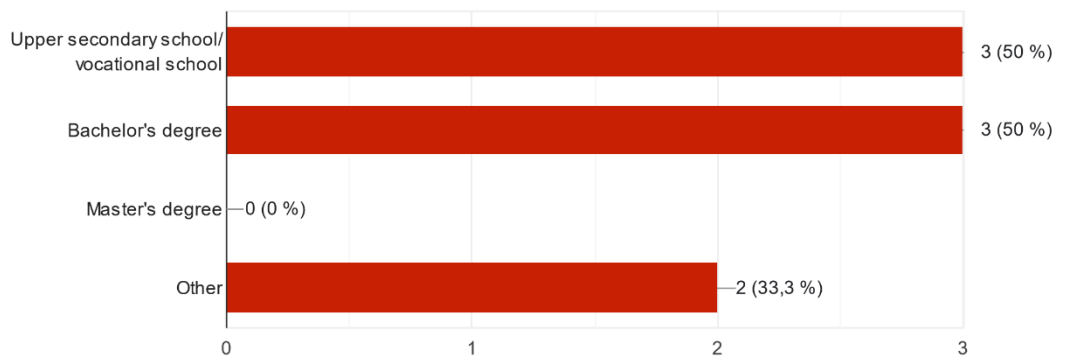
## Age

6 vastausta



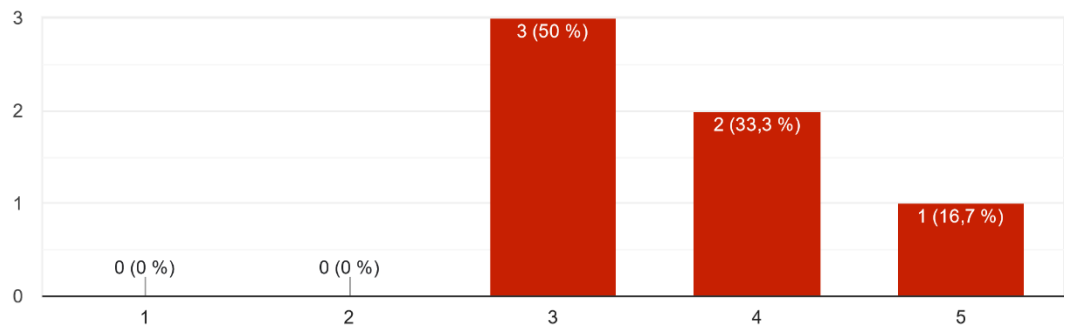
## Educational background

6 vastausta



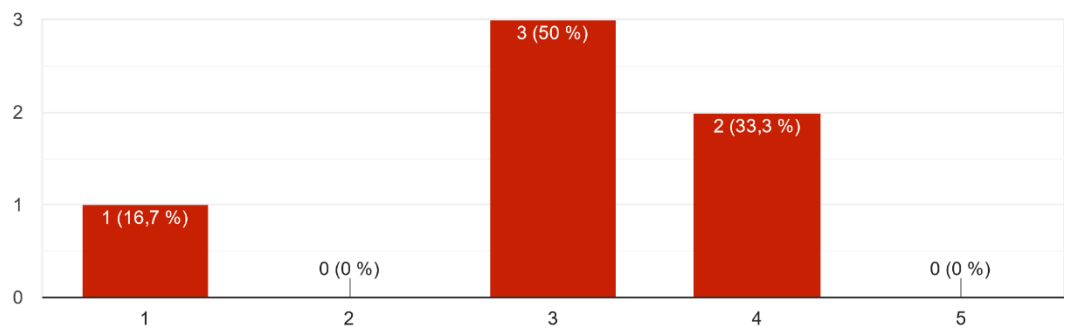
Do you find your work meaningful?

6 vastausta



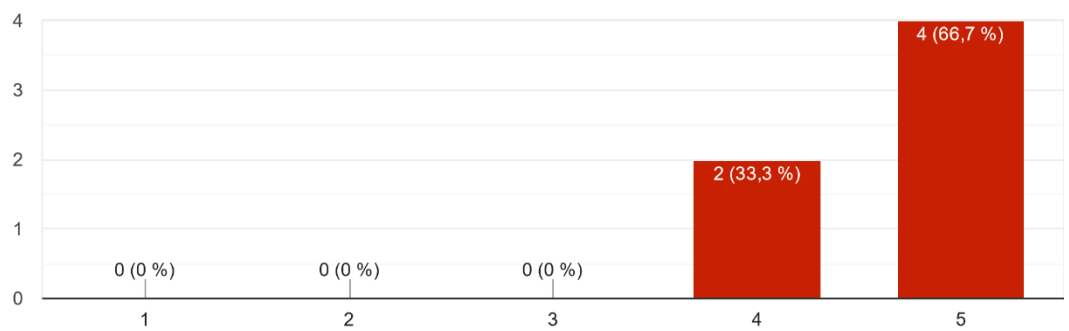
Do you feel that the atmosphere at your workplace is responsible?

6 vastausta



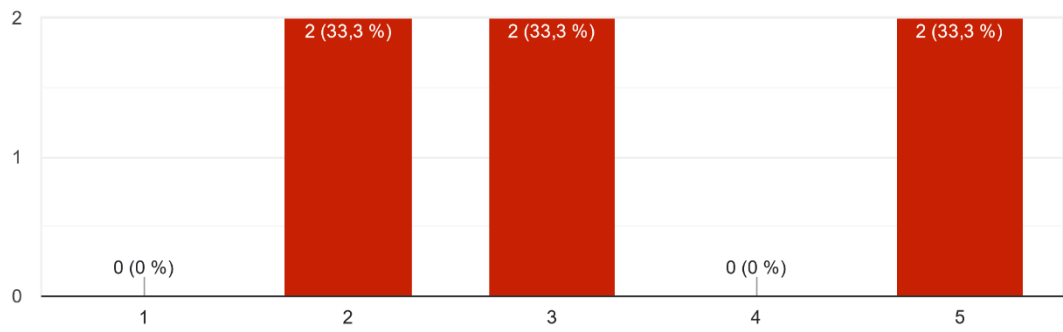
Do you think you are self-directed?

6 vastausta



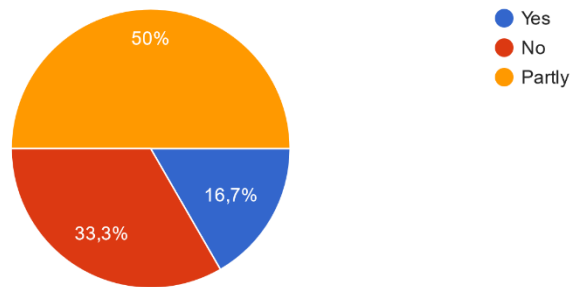
Could your self-management be promoted with the support of your supervisor?

6 vastausta



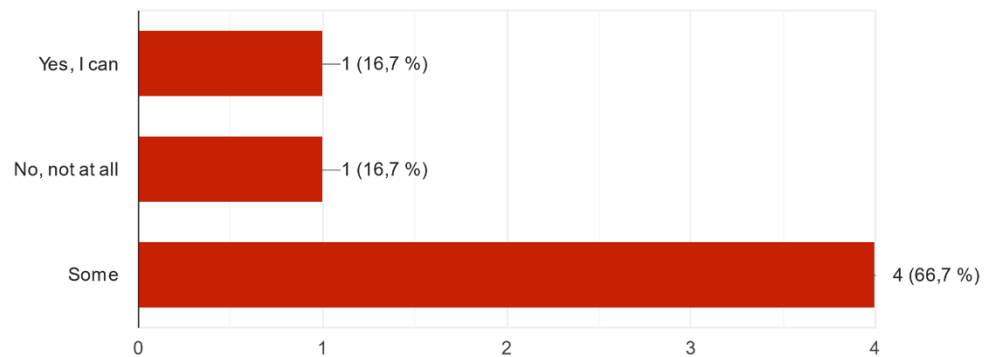
Do you feel that you have the necessary tools to develop your own skills in your own work?

6 vastausta



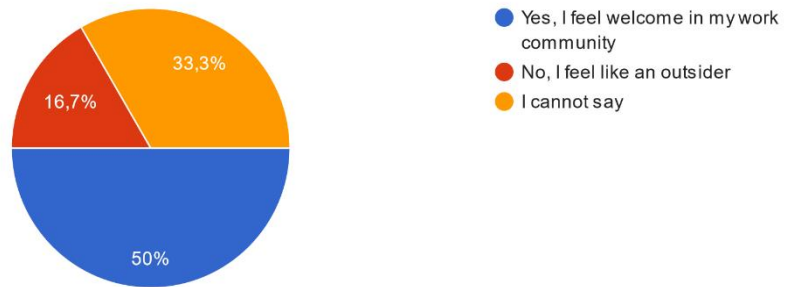
Do you feel that you can influence your work sufficiently?

6 vastausta



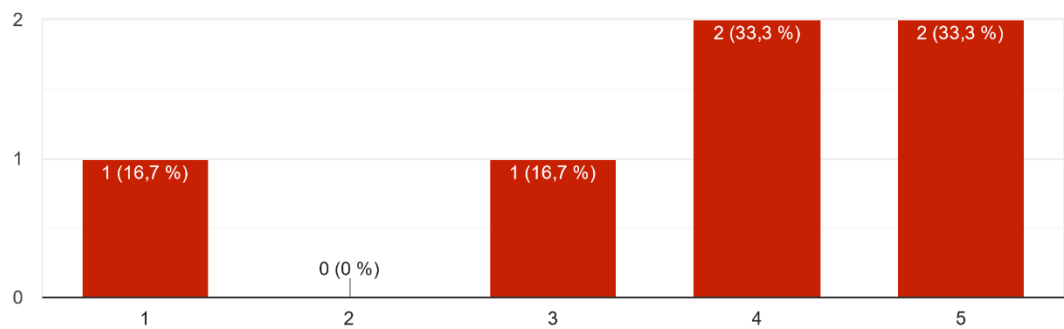
Do you feel part of a team?

6 vastausta



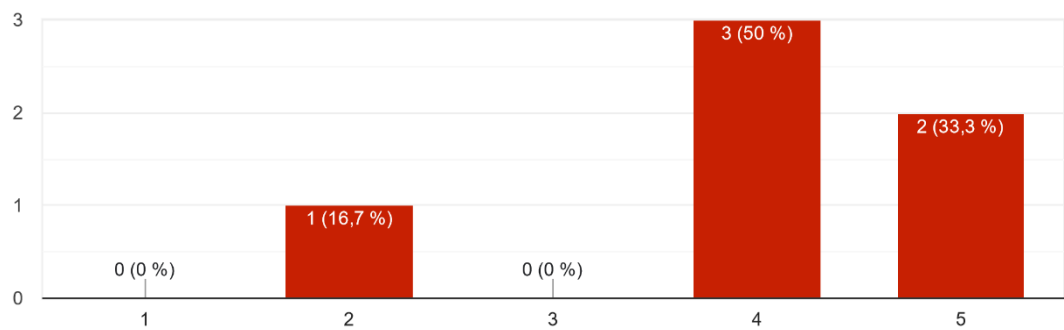
Do you feel comfortable presenting your thoughts on performing the work to your supervisor?

6 vastausta



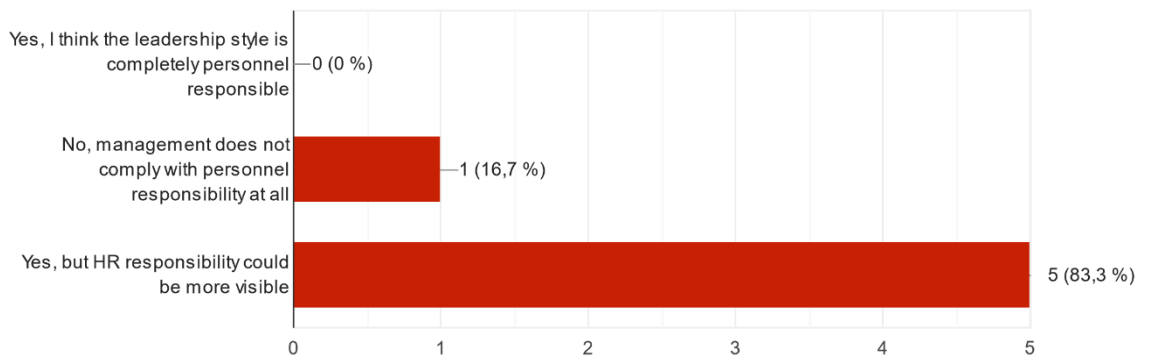
Do you feel that your organisation's responsibility is in line with environmental responsibility?

6 vastausta



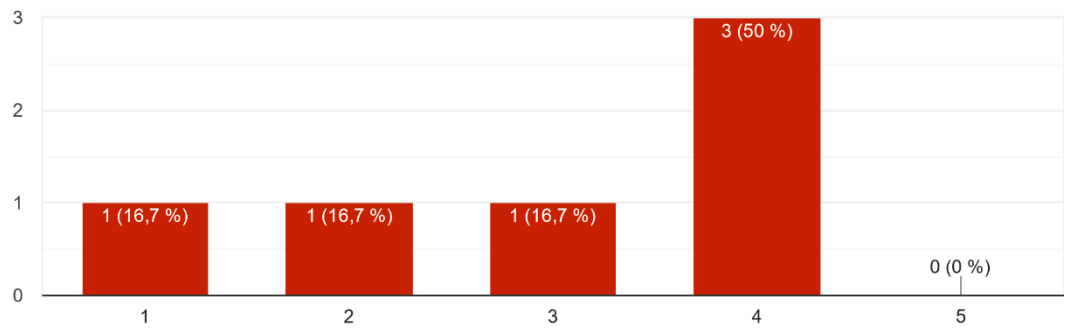
Do you think the organisation's management style is HR-responsible?

6 vastausta



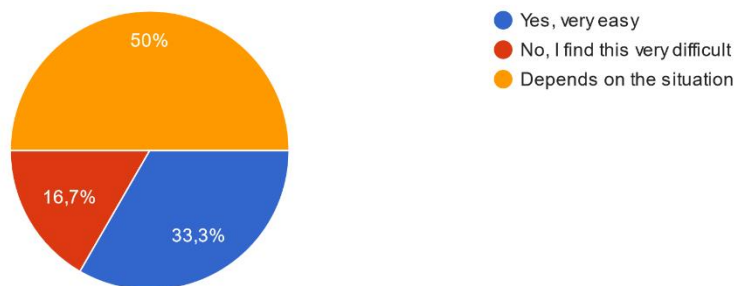
Do you find your workplace's leadership style motivating in your work?

6 vastausta



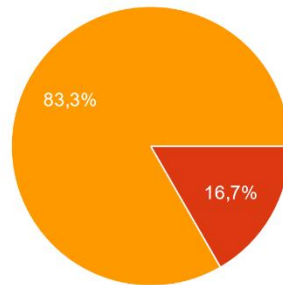
Is it easy for you to communicate with your supervisor?

6 vastausta



Does the supervisor offer different ways of doing your job?

6 vastausta



- Yes, I have many different opportunities to do my job
- No, the work is always done as the supervisor orders
- Sometimes

In your own words, tell us what well-being at work and responsibility mean to you?

2 vastausta

Well-being at work and responsibility mean to me that employer offers way to complete your tasks in full and support you. They take responsibility of their actions and offer staff members opportunities to grow and help the company grow. It means safe environment for everyone to succeed.

Työhyvinvointi tarkoittaa minulle osallisuuden mahdollisuuksia, positiivista ilmapiiriä, toimivia rakenteita sekä sitä, että kunkin työpanosta ja ammatillista kehittymistä tuetaan. Vastuullisuus tarkoittaa minulle oikeudenmukaisuutta ja inhimillisyyttä joka osoitetaan päivittäisessä työssä työntekijöille.

## Liite 2. Huoneentaulu 1

# Mindfulness työsi tukena

- Aloita pienin askelin:** Tutustu mindfulness-tekniikoihin ja aloita niiden käyttö vähitellen työpäivän aikana.
- Luo rutiineja:** Integroi mindfulness-harjoitukset osaksi päivittäistä työrutiinia
- Keskity hengitykseen:** Keskittyminen hengitykseen on yksi perusmenetelmistä.
- Tietoinen läsnäolo:** Harjoita tietoista läsnäoloa keskittymällä siihen, mitä teet juuri nyt
- Huomioi ympäristö:** Kiinnitä huomiota ympäröivään ympäristöön ja omiin aistimuksiin
- Lyhyet tauot:** Hyödynnä lyhyitä mindfulness-taukoja työpäivän aikana rentoutumiseen
- Kannusta osallistumista:** Rohkaise työyhteisöä osallistumaan mindfulness-harjoituksiin
- Arvioi vaikutuksia:** Seuraa mindfulness-tekniikoiden käytön vaikutuksia omaan ja työyhteisön psyykkiseen hyvinvointiin

MINDFULNESS LISÄÄ FLOW- KOKEMUSTEN TODENNÄKÖISYYTTÄ TYÖSSÄSI

Lähde: Canva.com

## Liite 3. Huoneentaulu 2

**TIETOISUUSHARJOITUS TYÖPÄIVÄÄSI  
ISTUMAMEDITAATIO**

**ISTUMAMEDITAATIO ON YKSINKERTAINEN HARJOITUS, JOSSA KESKITYTÄÄN  
TIETOISESTI HENGITYKSEEN ISTUEN PAIKALLAAN**

**ETSI RAUHALLINEN PAIKKA JOSSA VOIT ISTUA MUKAVASTI. VOIT ISTUA  
TUOLILLA TAI TYNYLLÄ LATTIALLA. SULJE SILMÄSI TAI PIDÄ NE PUOLITTAIN  
SULJETTUINA.**

**PIDÄ SELKÄ SUORANA, MUTTA RENTOUTUNEENA. RENTOUTA HARTIAT JA LASKE  
NE KEVYESTI ALASPÄIN. ANNA KÄSIEN LEVÄTÄ SYLISSÄ TAI POLVIEN PÄÄLLÄ.**

**ALOITA KIINNITTÄMÄLLÄ HUOMIO HENGITYKSEESI. SEURAA HENGITYSTÄSI SEN  
LUONNOLLISESSA KULUSSA. TUNNISTA, KUINKA ILMA VIRTAA SISÄÄN NENÄN  
KAUTTA JA TÄYTTÄÄ KEUHKOT, JA KUINKA SE SITTEN POISTUU KEHOSTA. VOIT  
KÄYTTÄÄ APUNA HENGITYKSEN LASKEMISTA, ESIMERKIKSI LASKEMALLA "YKSI"  
SISÄÄNHENGITYKSELLÄ JA "KAKSI" ULOSHENGITYKSELLÄ. TOISTA TÄMÄ  
RAUHALLISESTI.**

**ANNA AJATUSTESI TULLA JA MENNÄ ILMAN TUOMITSEMISTA. JOS HUOMAAT  
MIELEN HARHAILEVAN, HELLÄVARAISESTI PALAA TAKAISIN HENGITYKSEEN.**

**JATKA ISTUMISTA JA HENGITYKSEN SEURAAMISTA MUUTAMAN MINUUTIN AJAN  
TAI NIIN KAUAN KUIN HALUAT. PIDÄ HARJOITUS LEMPEÄNÄ JA ARMOLLISENA  
ITSEÄSI KOHTAAN.**

**KUN OLET VALMIS, AVAA HITAASTI SILMÄSI JA OTA HETKI TUNNUSTELLA KĒHOSI  
TILAA. VENYTTELE TARVITTAESSA JA KIITÄ ITSEÄSI HARJOITUKSESTA.**

(Wihuri 2014, 278-280.)