



# Palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkinen työhyvinvointi

Mimmi Sundman

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Toukokuu 2025

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen

Sundman, Mimmi

## Palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkinen työhyvinvointi

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2025, 77 sivua.

Palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### Tiivistelmä

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia, siihen vaikuttavia tekijöitä sekä esihenkilöiden kokemuksia tuen saamisesta työssään. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä, sillä palveluliiketoiminnan esihenkilöt työskentelevät usein vaativassa ja kiireisessä ympäristössä, jossa henkinen jaksaminen on keskeinen tekijä niin oman hyvinvoinnin kuin organisaation menestyksen kannalta.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla eri palveluliiketoiminnan aloilla työskenteleviltä esihenkilöiltä. Haastattelut analysoitiin sisällönanalyysin menetelmällä, jonka avulla tunnistettiin keskeisiä teemoja ja ilmiöitä aineistosta. Tutkimuksessa kiinnitettiin erityistä huomiota aineiston luotettavuuteen dokumentoimalla haastattelut huolellisesti ja analysoimalla ne mahdollisimman objektiivisesti.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia tukevat ennen kaikkea työn hallinnan tunne, selkeä työn organisointi ja realistiset tavoitteet, hyvä työilmapiiri sekä johdon ja vertaisten antama tuki. Erityisen tärkeäksi koettiin mahdollisuus jakaa kokemuksia ja saada vertaistukea muilta esihenkilöiltä. Toisaalta suurimmat henkistä hyvinvointia heikentävät tekijät olivat jatkuva kiire, liiallinen vastuu ja organisaation riittämätön tuki. Moni haastateltu koki, että heidän oma hyvinvointinsa ei ollut riittävän keskeinen prioriteetti organisaatiossa.

Tutkimuksessa nousi esiin, että esihenkilöiden hyvinvoinnin tukemisessa olennaista on johdonmukainen ja selkeä johtaminen, riittävä palautumisen mahdollistaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon tukeminen. Lisäksi esihenkilöille tulisi tarjota koulutusta stressinhallintaan sekä luoda mahdollisuuksia vertaistukeen ja mentorointiin. Tutkimuksen luotettavuutta vahvisti aineiston huolellinen kerääminen, systemaattinen analyysi ja eettisten periaatteiden noudattaminen. Vaikka tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä kaikkiin palveluliiketoiminnan organisaatioihin, ne tarjoavat arvokasta ja siirrettävissä olevaa tietoa siitä, miten esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia voidaan edistää. Jatkossa tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin edelleen vahvistaa esimerkiksi laajentamalla aineistonkeruuta useammille toimialoille.

Opinnäytetyön keskeisiä teemoja olivat esihenkilötyöskentely, henkilöstöjohtaminen, esihenkilöiden henkinen työhyvinvointi sekä työhyvinvointi yleisesti. Näiden laajojen kokonaisuuksien rajaaminen oli tutkimuksen onnistumisen kannalta välttämätöntä. Tulokset tarjoavat käytännönläheisiä kehitysehdotuksia palveluliiketoiminnan organisaatioille ja korostavat henkisen työhyvinvoinnin merkitystä kestäväen kehityksen näkökulmasta.

### Avainsanat (asiasanat)

henkinen työhyvinvointi, esihenkilötyö, työhyvinvointi, palveluliiketoiminta.

**Sundman, Mimmi**

**The mental well-being of a supervisor in a service business**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2025, 77 pages.

Degree Program in Service Management. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

**Abstract**

The purpose of this thesis was to examine the mental well-being of supervisors in the service business sector, the factors influencing it, and their experiences of receiving support in their work. The topic is both timely and important, as supervisors in service businesses often work in demanding and fast-paced environments where mental endurance is a key factor for both personal well-being and organizational success.

The study was conducted as qualitative research, and the data was collected through thematic interviews with supervisors working in various sectors of the service industry. The interviews were analyzed using content analysis, which helped identify key themes and phenomena within the data. Special attention was paid to the reliability of the data by carefully documenting the interviews and analyzing them as objectively as possible.

The results showed that supervisors' mental well-being is primarily supported by a sense of control over their work, clear organization of tasks and realistic goals, a positive working atmosphere, and support from both management and peers. The opportunity to share experiences and receive peer support from other supervisors was seen as particularly important. On the other hand, the main factors weakening mental well-being were constant time pressure, excessive responsibilities, and insufficient support from the organization. Many interviewees felt that their own well-being was not a sufficiently high priority within their organization.

The study highlighted that consistent and clear leadership, adequate opportunities for recovery, and support for work-life balance are essential for promoting supervisors' well-being. Furthermore, supervisors should be provided with training in stress management and offered opportunities for peer support and mentoring. The reliability of the study was strengthened by careful data collection, systematic analysis, and adherence to ethical principles. Although the findings cannot be directly generalized to all service business organizations, they provide valuable and transferable insights into how supervisors' mental well-being can be enhanced. Future research could increase reliability by expanding data collection to include a broader range of industries.

The key themes of the thesis were supervisory work, human resource management, supervisors' mental well-being, and occupational well-being in general. Narrowing down these broad areas was essential to the success of the study. The results offer practical development suggestions for service business organizations and emphasize the importance of mental well-being from the perspective of sustainable development.

**Keywords/tags (subjects)**

mental well-being, supervisory work, work well-being, service business

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto</b> .....	<b>3</b>
1.1	Kestävä kehitys.....	6
<b>2</b>	<b>Työhyvinvoinnin osa-alueet</b> .....	<b>7</b>
2.1	Työhyvinvointi .....	8
2.2	Työhyvinvoinnin portaat .....	10
<b>3</b>	<b>Työelämän hektisyys</b> .....	<b>12</b>
3.1	Esihenkilöiden henkinen hyvinvointi .....	15
3.1.1	Esihenkilötyö.....	15
3.1.2	Henkilöstöjohtaminen .....	20
3.1.3	Esihenkilön työhyvinvointi.....	23
3.1.4	Esihenkilön henkinen työhyvinvointi.....	25
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b> .....	<b>30</b>
4.1	Laadullinen tutkimus.....	31
4.2	Aineiston keruu .....	32
4.3	Aineiston analyysi.....	34
<b>5</b>	<b>Tulokset</b> .....	<b>43</b>
5.1	Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat asiat .....	43
5.2	Henkistä työhyvinvointia horjuttavat asiat .....	46
5.3	Tuen saaminen .....	48
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b> .....	<b>49</b>
6.1	Johtopäätökset.....	49
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	54
6.2.1	Luotettavuus.....	55
6.2.2	Eettisyys .....	60
6.3	Kehittämisehdotukset .....	64
6.4	Jatkotutkimusaiheet.....	65
	<b>Lähteet</b> .....	<b>67</b>
	<b>Liitteet</b> .....	<b>74</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko .....	74
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	10
	Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat.....	11
	Kuvio 3. Sisällönanalyysin etenemisen vaiheet.....	40

**Taulukot**

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokittelusta .....	42
---	----

# 1 Johdanto

Henkinen hyvinvointi vai henkinen työhyvinvointi? Asia, mikä koskettaa meitä jokaista, niin työelämässä, kuin yksityiselämässä. Sen tärkeydestä, tasapainosta sekä hyödyllisyydestä on uutisoitu ja nostettu asiaa eri tahojen osalta. Ihmisen arkielämän henkinen hyvinvointi on aivan yhtä tärkeää, kuin ihmisen henkinen työhyvinvointi. Vietämme elämästämme hyvin pitkän ajan työelämässä, joten henkinen työhyvinvointi on todella tärkeä osa sitä. Palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia on tutkittu vähän, joten näin hyvän tilaisuuden tarttua tähän aiheeseen. Raapaista pintaa syvemmälle, kuunnella ja kuulostella esihenkilöitä, ovatko he miettineet oman henkisen työhyvinvointinsa merkitystä. Siitä sai tämä opinnäytetyö aiheensa. Hyvin tärkeän sellaisen.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia palveluliiketoiminnan esihenkilöiden työhyvinvointia ja sen tarkempaa lähestymistä henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Tavoitteena on myös selvittää, kiinnostävätkö esihenkilöt huomiota henkiseen työhyvinvointiinsa, tai voiko sitä horjuttaa jokin. Myös työnantajan roolia tarkastellaan siitä näkökulmasta, että saavatko esihenkilöt tarvittaessa tukea henkiseen työhyvinvointiinsa, jos näin, niin millaista tukea heille on tarjolla. Työhyvinvoinnista puhutaan hyvin paljon, myös kestävän kehityksen kannalta. Palveluliiketoiminta tarvitsee tulevaisuudessakin esihenkilöitä toimiakseen. Useasti työhyvinvointi kohdennetaan työntekijöihin, jolloin esihenkilöiden työhyvinvointi voi jäädä vähäiseksi. Tällöin esihenkilöiden työhyvinvointi jää usein ilman yksilöllistä huomiota.

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan pitää prosessina, johon kuuluu sen kehittäminen, analysointi, tavoitteiden asettaminen, suunnittelu, toteutus ja lopuksi arviointi. Prosessissa korostuvat erityisesti hyvät esihenkilö- ja johtamistaidot sekä toimiva vuorovaikutus ja siihen liittyvät taidot. (Saarela 2020.)

Palveluliiketoiminta käsitteenä on hyvin laaja. Kuitenkin jokaista palveluliiketoiminnan harjoittajaa yhdistää sama: ruoka sekä asiakaspalvelu. Esihenkilönä voi työskennellä niin ravintolassa, henkilöstöravintolassa kuin kahvilassakin. Hotelliravintolat sijaitsevat hotellien yhteydessä. Catering-palve-

lut käsittävät laajasti eri juhlapalvelujen mahdollisuuksia. Näiden palveluiden sisällä voi esihenkilönä työskennellä esimerkiksi niin keittiön puolella kuin salin puolella. (Palvelualojen ammattiliitto n.d.)

Kun tarkastellaan esihenkilön työnkuvaa, koostuu se niin arkipäiväisestä työskentelystä, kuin esihenkilön työtehtävistä. Henkilöstöjohtaminen, vastuullisuus, taloudellisuus, hallinnolliset tehtävät sekä organisointi ovat esihenkilön arkipäiväistä työskentelytapaa. Tässä opinnäytetyössä ollaan kiinnostuneita siitä, mistä esihenkilöiden henkinen hyvinvointi koostuu ja mitkä tekijät tukevat tai heikentävät sitä.

Jokainen ihminen on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan arjen valintojen kautta, kuten elämäntapojen, liikunnan, ravitsemuksen ja riittävän unen osalta. Työhyvinvointia voi oppia johtamaan itse, ja sen hallinta on mahdollista kehittämällä omia taitoja. Yksilö arvioi omaa hyvinvointiaan, ja näiden havaintojen avulla voi parantaa omaa jaksamistaan ja menestymistään työssä. Samalla yksilöllä on vastuu mukautua työelämän vaatimukseen, mikä sisältää esimerkiksi itsensä johtamisen, oman työn suunnittelun sekä fyysisen ja psyykkisen kunnon kehittämisen työelämän kasvaviin vaatimukseen vastaamiseksi. (Laine 2013.)

Hyvä työhyvinvointi on asia, mitä me kaikki tarvitsemme sekä tähän meillä jokaisella on oikeus. Johtajat ovat avainasemassa parhaan työhyvinvoinnin mahdollistamisessa sekä resurssien voimaannuttamisessa parhaaseen suoritukseen. Erinomainen johtaminen ja hyvinvoinnin yhdistelmä näkyvät suoraan työntekijöiden työkyvyssä. Tämä kuitenkin voi kuormittaa esihenkilöiden henkistä taakkaa. (Manka & Manka, 2016.)

Palveluliiketoiminnan hektinen työympäristö ja vuorotyön haasteellisuus voivat vaikuttaa esihenkilöiden henkiseen jaksamiseen. Yritykset tukevat työhyvinvointia eri tavoin, ja siihen on alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota, jotta työntekijöiden jaksamista edistettäisiin sekä työssä että vapaa-ajalla. Työnantajat ovat panostaneet tähän myös taloudellisesti tarjoamalla esimerkiksi liikunta-, hyvinvointi- ja kulttuurietuja monissa työyhteisöissä.

Nykykäsityksen mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön. Pelkkä fyysinen turvallisuus ei kuitenkaan enää riitä, vaan työyhteisön on oltava myös psyykkisesti ja sosiaalisesti hyvinvoiva. Tämä näkemys on vahvasti esillä myös nykyisessä lainsäädännössä. Työhyvinvoinnista puhutaan yhä enemmän, ja vaikka se on laaja kokonaisuus, sen merkitys korostuu entisestään puhuttaessa hyvästä ja toimivasta työpaikasta. (Kauhanen, 2016, 21.)

Yksilölliseen työhyvinvointiin vaikuttavat erityisesti kaksi päätekijää: yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät seikat sekä organisaatiotasoiset tekijät. Kauhanen (2016, 29) on tarkastellut erityisesti yksilö- ja olosuhdetekijöitä, ja hänen mukaansa yksilön henkinen ja fyysinen suorituskyky muodostavat työhyvinvoinnin perustan. Suorituskykyyn vaikuttavat muun muassa perimä, työolosuhteet, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio elämän eri vaiheissa. Osa näistä tekijöistä on sellaisia, joihin yksilö ei itse voi vaikuttaa, mutta suurimpaan osaan hän voi. (Kauhanen 2016, 30.)

Palveluliiketoiminnan esihenkilö on vastuussa palvelualan organisaation tai tiimin päivittäisestä toiminnasta, henkilöstön johtamisesta ja asiakaskokemuksen kehittamisestä. Hän huolehtii palveluiden laadusta, tehokkuudesta ja kannattavuudesta sekä toimii linkkinä johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Tehtävä edellyttää vahvoja johtamis- ja organisointitaitoja, asiakaslähtöistä ajattelutapaa sekä kykyä kehittää palveluprosesseja muuttuvien tarpeiden mukaisesti.

Palveluliiketoiminnan esihenkilö voi toimia eri nimikkeillä, kuten palvelupäällikkö, palveluesimies, tiimiesihenkilö tai asiakaspalvelupäällikkö, riippuen organisaation rakenteesta ja toimialasta. Nimikkeestä riippumatta tehtävän ydin on palveluiden johtaminen, henkilöstön ohjaaminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen, jotta liiketoiminta pysyy kilpailukykyisenä ja tehokkaana.

The World Health Organization (WHO) mukaan henkinen hyvinvointi on osa työhyvinvointia. Henkinen hyvinvointi vaikuttaa siihen, kuinka tunnemme sekä kuinka ajattelemme itsestämme tai muista. Se on yhtä tärkeää, kuin fyysinen hyvinvointi (Koski, 2023.).

Palveluliiketoiminnan hektinen työympäristö, muuttuvat tilanteet, henkilöstöjohtaminen sekä asiakasrajapinnassa työskentely voivat ajoittain olla hyvinkin haastavaa aikaa esihenkilölle. Tällöin koetellaan paineensietokykyä sekä päätöksentekoa nopealla tahdilla. Useasti kiireessä voi unohtua



oma henkinen hyvinvointi, siksi tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka esihenkilöt itse kiinnittävät huomiota omaan henkiseen hyvinvointiin.

## 1.1 Kestävä kehitys

Kestävä kehitys on sitä, että yhteiskunta kehittyy niin, että se turvaa hyvät elinolosuhteet sekä nykyisille että tuleville sukupolville. Tämä edellyttää tasapainoa ympäristön, talouden ja ihmisten hyvinvoinnin välillä niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisestikin. Ekologisessa kestävyudessa painotetaan luonnon monimuotoisuuden säilyttämistä ja luonnonvarojen järkevää käyttöä. Taloudellinen kestävyys puolestaan tarkoittaa toimivaa ja oikeudenmukaista talousjärjestelmää pitkällä aikavälillä. Sosiaalinen kestävyys liittyy tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen ja ihmisten hyvinvointiin, kun taas kulttuurinen kestävyys korostaa perinteiden ja kulttuurisen moninaisuuden säilyttämistä muuttuvassa maailmassa. Kaikkia näitä näkökulmia on tärkeää ottaa huomioon päätöksenteossa, jotta voimme toimia vastuullisesti yhteiskunnan kaikilla tasoilla. (Härmä & Nasib, 2022. Opetushallitus.)

Kestävä kehitys palvelualalla tarkoittaa toimintatapojen ja liiketoiminnan kehittämistä niin, että ne tukevat ympäristön suojelua, taloudellista kannattavuutta sekä työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointia. Palvelualan yritykset voivat edistää kestävä kehitystä esimerkiksi vähentämällä energiakulutusta, minimoimalla jätteen määrää, suosimalla eettisesti ja ekologisesti tuotettuja materiaaleja sekä panostamalla työntekijöiden työhyvinvointiin ja reiluihin työehtoihin. Lisäksi asiakaskokemusta voidaan parantaa tarjoamalla vastuullisia ja kestäviä vaihtoehtoja, kuten ympäristöystävällisiä palveluita, digitaalisia ratkaisuja tai paikallisia ja kestäviä tuotteita. Sosiaalinen vastuu näkyy muun muassa tasa-arvoisessa asiakaspalvelussa, esteettömyydessä ja työntekijöiden osaamisen kehittämisessä. Kestävä kehitys palvelualalla ei ole vain ympäristökysymys, vaan se luo myös kilpailuetua ja parantaa yrityksen mainetta pitkäjänteisesti. (Ääri, 2023. Palta.)

Tämän opinnäytetyön aiheen näkökulmasta kestävä kehityksen edistäminen on tärkeää, sillä se voi auttaa uuden sukupolven palveluliiketoiminnan esihenkilöitä kiinnittämään huomiota omaan henkiseen työhyvinvointiinsa. Kestävä kehityksen yksi periaate onkin kiinnittää huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin, ja siksi tämän opinnäytetyön tutkimus on hyvin ajankohtainen.

Kespron vuonna 2021 tekemän tutkimuksen mukaan myös kuluttajille on tärkeää palveluliiketoiminnan kestävä kehitys. Siihen ei pelkästään liity raaka-aineiden hankinnan näkyvyys tai kierrätyksen merkitys, vaan myös henkilökunnan työhyvinvoinnista huolehtiminen. Tutkimuksen luvut osoittavat, että kuluttajat arvostavat vahvasti yritysten yhteiskunnallista vastuullisuutta. Suurin osa vastaajista kokee tärkeäksi, että ravintolat noudattavat lakisääteisiä velvoitteitaan, kuten verojen maksamista ja työntekijöiden hyvinvoinnin turvaamista. Tämä korostaa sitä, kuinka vastuullinen liiketoiminta ei ole pelkästään eettinen valinta, vaan myös keskeinen tekijä yrityksen maineen ja asiakasuskollisuuden kannalta. Kuluttajien odotukset ovat korkealla, ja yritysten on yhä tärkeämpää huolehtia läpinäkyvyydestä ja eettisistä toimintaperiaatteista. (Kespro 2021).

Ihmislähtöinen työskentely sekä henkilöstöjohtaminen tarvitsevat henkisesti vahvaa johtajaa. Esihenkilön tulee ylläpitää henkistä työhyvinvointiaan, jotta työuupumukselta voidaan välttyä. Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus on herättää ajatuksia pitkällä aikavälillä siitä, voidaanko tulevaisuudessa tehdä henkiselle työhyvinvoinnille jotakin, kuinka voimme parantaa esihenkilöiden henkistä työhyvinvoinnin taakkaa? Kestävä kehitys lähtee pellolta pöytään. Koko ketjun tulee ensimmäisestä työntekijästä aina viimeisempään työntekijään olla kunnossa. Palveluliiketoiminnan henkilöstöjohtamisen kestävä kehityksen kannalta ratkaisevaa ovat esihenkilöt. Vahva esihenkilö johtaa tiimiään esimerkillä ja tuloksellinen johtaminen on erinomaisen esihenkilön kulmakivi.

## **2 Työhyvinvoinnin osa-alueet**

Työhyvinvointi koostuu monesta eri osa-alueesta sekä ihmisen kokonaisvaltaisesta ympäristöstä. Hyvinvointiin lähtökohtaisesti vaikuttavat niin sisäiset, kuin ulkoisetkin tekijät. Työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan samaistua näihin. Ihmisen työpaikka kulkee mukana läpi työhistorian. Työpaikalla on suuri vaikutus ihmisen työhyvinvointiin. Työyhteisö sekä työympäristö muodostavat ihmiselle niin sisäisen, kuin ulkoisenkin työhyvinvoinnilla täytettävän hyvinvoinnin tyyssijan (Viitala 2013).

Seuraavaksi tarkastellaan työhyvinvoinnin eri osa-alueita tarkemmin, mistä se koostuu, mitkä siihen vaikuttavat sekä mitä vaaditaan kokonaisvaltaiseen hyvään työhyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö on sitoutunut, innovatiivinen ja jaksaa paremmin työssään.

## 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi käsittää työntekijän sosiaalisen, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin työssä. Siihen vaikuttavat muun muassa turvallinen ja ergonominen työympäristö, selkeä työnjako, työn merkityksellisyys, hyvä ilmapiiri sekä tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Myös hyvä johtaminen, kollegoiden tuki ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön vahvistavat hyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen tukee jaksamista, lisää motivaatiota ja tehostaa työn tuottavuutta, mikä on hyödyksi sekä työntekijälle että työnantajalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.)

Työhyvinvoinnilla (job well-being, occupational well-being, well-being at work) tarkoitetaan työntekijän kykyä selviytyä arjen työtehtävistä (Viitala 2013, 212). Nykypäivänä terveellinen ja turvallinen työympäristö nähdään jokaisen työntekijän perusoikeutena. Pelkkä fyysinen turvallisuus ei kuitenkaan enää riitä, myös psyykkinen ja sosiaalinen hyvinvointi työyhteisössä on tärkeää. Tätä korostetaan myös nykyisessä lainsäädännössä. Työhyvinvoinnista puhutaankin yhä enemmän, ja vaikka aihe on laaja, sen merkitys korostuu jatkuvasti, kun arvioidaan, mitä hyvä työpaikka merkitsee. (Kauhanen 2016, 21.)

Kauhanen (2016) käsittelee työhyvinvoinnin keskeisen periaatteen olevan työympäristö. Hänen mukaansa työympäristö vaikuttaa työntekijään, kuin työnantajaankin. Kauhanen (2016) myös toteaa, että työhyvinvointia voidaan tarkastella monella tavalla: tekniikan, sosiaalipolitiikan, psykologian, lainsäädännön sekä liiketaloustieteen näkökulmasta. (Kauhanen, 2016, 21–24.)

Psykologian professori Katharina Näswall tutki työhyvinvointia ja organisaatiopsykologiaa, erityisesti työn epävarmuuden, sukupuolten välisten erojen ja työ- ja perhe-elämän konfliktien näkökulmista. Hänen väitöskirjansa käsittelee työpaikan epävarmuuden vaikutuksia stressiin, ja hän on ollut mukana tutkimuksissa, joissa tarkastellaan muun muassa naisten ja miesten kokemuksia työilmapiiristä ja terveysongelmista (Näswall, 2004). Lisäksi Näswall on tutkinut sitä, kuinka juoruaminen voi lieventää työn epävarmuuden vaikutuksia työpaikkaystävyyksiin, mikä viittaa siihen, että positiiviset sosiaaliset käytännöt voivat parantaa työhyvinvointia epävarmuuden aikana. (Näswall et al., 2019).

Yksilölliseen työhyvinvointiin vaikuttavat useat tekijät, jotka voidaan jaotella kahteen pääluokkaan: yksilöön ja olosuhteisiin liittyviin tekijöihin sekä organisaatiotason tekijöihin. Kauhasen (2016, 29)

mukaan työhyvinvoinnin perustana toimii yksilön oma fyysinen ja psyykkinen suorituskyky. Näihin vaikuttavat muun muassa perimä, työolosuhteet, yksilön arvot ja asenteet, osaaminen, terveydentila sekä motivaatio, jotka voivat vaihdella elämän eri vaiheissa. Vaikka osa näistä tekijöistä on yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, suurimpaan osaan voi kuitenkin vaikuttaa itse. Organisaatiotekijät muodostavat vielä laajemman kokonaisuuden yksilön työhyvinvoinnin kannalta. Näihin kuuluvat esimerkiksi työympäristö ja työolosuhteet, jotka vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka hyvin työntekijä jaksaa ja suoriutuu työssään. (Kauhanen 2016, 29.)

Ihmisen hyvinvointia voidaan tarkastella myös aineellisen elintason (having), inhimillisen yhteisöllisyyden (sense of community) ja oman arvon sekä identiteetin muodostamisen välttämättömyyden (being) näkökulmasta (Allardt, 2000).

Myers, Sweeney ja Witmer (2000) määrittelee hyvinvoinnin käsitteen sisältävän hyvän voinnin tai hyvän terveyden tilan sekä määritelmän:

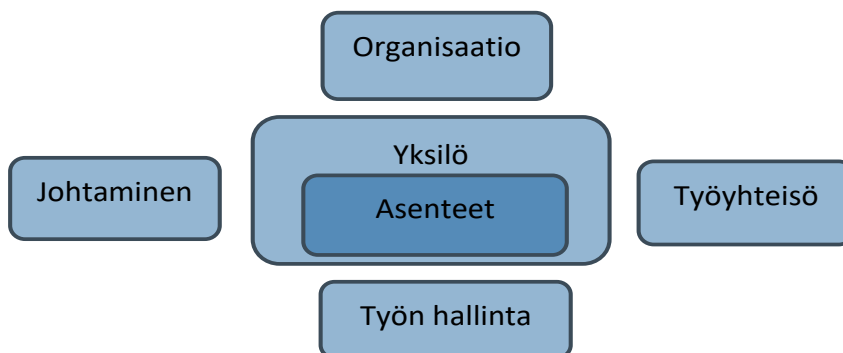
"Elämäntapa, joka on suunnattu optimaaliseen terveyteen ja hyvinvointiin, jossa yksilö yhdistää kehon, mielen ja hengen elääkseen täydemmin sekä ihmisten että luonnon yhteisössä. Ihanteellisesti se on terveyden ja hyvinvoinnin paras mahdollinen tila, jonka jokainen voi saavuttaa." (Myers, Sweeney & Witmer, 2000.)

Manka ja Manka (2016, 588–591) ovat kehittäneet mallin, joka perustuu työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden vuorovaikutukseen ja siihen, kuinka yksilöt kokevat nämä tekijät omien asenteidensa kautta. Malli korostaa työhyvinvointia kokonaisvaltaisena ilmiönä, jossa työympäristön, organisaation käytäntöjen ja yksilön asenteiden yhdistelmä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja suoriutumiseen. Eriyistä huomiota kiinnitetään siihen, miten työhyvinvoinnin eri osa-alueet, kuten työssä koettu tuki ja työroolit, kytkeytyvät toisiinsa.

Mallissa korostetaan myös jatkuvan työhyvinvointijohtamisen merkitystä. Työhyvinvointia ei voida saavuttaa satunnaisilla toimenpiteillä, vaan sen ylläpitäminen vaatii systemaattista johtamista koko organisaatiossa. Hyvinvoivat työntekijät ovat sitoutuneempia ja tuottavampia, mikä puoles-

taan parantaa organisaation liikevaihtoa ja toimintaa. Manka ja Manka (2016) toteavat, että työhyvinvointi on myös strateginen valinta, joka vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja kestäväan kasvuun.

Kuvio 1 näyttää, kuinka Manka & Manka (2016) ovat kaavoittaneet työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Se selkeyttää sekä kiteyttää perusajatuksen työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.



Kuvio 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (Manka & Manka 2016, 220, muokattu)

## 2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2009) on määritellyt työhyvinvoinnin portaat, jotka on jaettu viiteen osaan, ottaen huomioon sekä työntekijän että organisaation näkökulmat. Työhyvinvointiin liittyvä porrastusmalli on kehitetty työkaluksi ja tueksi työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jotta kehittämistoiminta olisi pitkäjänteistä, suunnitelmallista ja systemaattista.

Mallin teoreettinen pohja rakentuu Abraham Maslow'n (1943) tarvehierarkiaan, jossa ihmisen tarpeet jaotellaan seuraaviin tasoihin: fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Nämä tarpeet muodostavat pyramidin, jossa alimpien perustarpeiden täytyminen on edellytys siirtymiselle kohti korkeampien tarpeiden tyydyttämistä. Tämän hierarkian mukaisesti yksilön hyvinvointi rakentuu alhaalta ylöspäin, ja korkeampien tarpeiden täytyminen on mahdollista vasta silloin, kun alemmat tarpeet on tyydytetty (Vuorinen & Tuunala 1997, 149–150).



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo, 2009, muokattu)

Maslowin motivaatioteorian mukaan ihmisen perustarpeet muodostavat hierarkkisen rakenteen, jossa fysiologiset tarpeet ovat pohjalla. Näitä ovat esimerkiksi hengitys, uni, ravinto ja ruumiinlämmön säätely. Mikäli nämä tarpeet jäävät täyttymättä, ne hallitsevat ihmisen toimintaa. Kun ne on tyydytetty, siirrytään seuraavalle tasolle. Tämä tarpeiden hierarkia toimii järjestäytyneesti ja ohjaa yksilön käyttäytymistä (Rauramo, 2012, s. 14, 25). Työelämässä psykofysiologisten perustarpeiden täyttyminen edellyttää työn ja vapaa-ajan tasapainoa. Kun työ tukee yksilön itsenäisyyttä, yhteisöllisyyttä ja pärjäämistä, se edistää henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä. (Hakanen, 2009, s. 12.)

Toisessa portaassa käsitellään turvallisuutta, joka organisaation näkökulmasta tarkoittaa työsuhteen ja työolojen ylläpitämistä hyvänä. Työntekijän näkökulmasta tämä puolestaan merkitsee huolehtimista turvallisesta ja keholle sopivasta työskentely- ja toimintatavasta. Turvallisuuteen liittyvät tarpeet ovat luonteeltaan psykologisia ja vaikuttavat yksilöihin yhteiskunnassa, työelämässä, perheessä sekä muissa sosiaalisissa suhteissa. Työpaikan turvallisuuteen vaikuttavat muun muassa yhteistyö ja laaja osallistuminen, jotka ulottuvat kaikkien organisaatiotasojen kattamiseen. (Rauramo 2009, 69.)

Maslowin motivaatioteorian kolmannessa portaassa korostuu yhteisöllisyys, joka on keskeinen osa työhyvinvointia. Organisaation vastuulla on varmistaa, että johtaminen ja verkostot toimivat sujuvasti, työyhteisössä vallitsee hyvä yhteistyö ja kukaan ei tunne itseään ulkopuoliseksi. Näiden teki-

jöiden ylläpitäminen edistää työtyytyväisyyttä ja luo positiivisen työilmapiirin (Rauramo, 2009). Yhteisöllisyyttä voidaan tukea työn arjesta poikkeavilla yhteisillä hetkillä, joissa ei tarvitse keskittyä työasioihin. Esimerkiksi viikoittaiset yhteiset kahvihetket tai aamiaiset auttavat luomaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällaiset hetket edistävät työntekijöiden keskinäistä tutustumista ja kehittävät tiimityötaitoja. Yhteisöllisyys vaikuttaa myös työhyvinvointiin vähentämällä sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta. (Evenda, 2021.)

Neljännessä portaassa käsitellään arvostusta. Organisaation on määriteltävä arvonsa ja pidettävä ne näkyvillä, ja sen on huolehdittava, että kehityskeskustelut ja palautteenanto toteutuvat säännöllisesti. Työntekijän näkökulmasta on tärkeää pitää aktiivisuus yllä ja olla mukana vaikuttamassa organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Arvostuksen tarve, Maslow'n (1943) mukaan, voidaan jakaa alempaan ja ylempään tarpeeseen. Alempi sosiaalinen arvostus viittaa toisten ihmisiltä saadun arvostuksen tarpeeseen, kun taas ylempi arvostuksen tarve liittyy itsearvostukseen. Itsearvostus merkitsee uskoa omaan kykyynsä motivoitua, käyttää tiedollisia resurssejaan ja suorittaa tehtävät menestyksellisesti (Maslow, 1943; Manka, 2011, 151).

Maslowin motivaatioteorian viidennessä ja ylimmässä portaassa korostuu osaaminen ja itsensä toteuttaminen. Organisaation näkökulmasta on tärkeää luoda oppiva työympäristö, jossa työntekijöille annetaan vapautta ja luovia työvälineitä. Työntekijän puolestaan on tärkeää ylläpitää omaa oppimistaan esimerkiksi koulutusten avulla (Rauramo, 2009). Osaaminen perustuu haluun hyödyntää omaa potentiaaliaan, kehittää itseään ja saavuttaa unelmiaan. Arvostuksen tarve liittyy myös yksilön kykyyn etsiä ja kokea uusia mahdollisuuksia. Tämä tarve ilmenee intohimona kokeilla uutta, ylittää omia rajojaan ja löytää itsestään uusia kykyjä ja ulottuvuuksia. Kun nämä tarpeet on tyydytetty, yksilö voi maksimoida kykynsä ja kokea tasapainoa, esteettisiä elämyksiä ja täyttymistä. Tässä vaiheessa henkilö voi kokea hyvinvointia ja luovuutta, jotka tukevat hänen kokonaisvaltaista hyvinvointiaan (Rauramo, 2009).

### **3 Työelämän hektisyys**

Nykyajan työelämän vauhti voi helposti johtaa ylisuorittamiseen (Nortio 2018). STTK:n (Suomen teknisten toimihenkilöiden keskusliitto) vuonna 2019 toteuttama tutkimus työelämän turvallisuudesta osoitti, että 37 prosenttia vastaajista koki henkisen kuormituksensa johtuvan ensisijaisesti

kiireestä. Kiire onkin yksi yleisimmistä työelämän kuormitustekijöistä (Auvinen 2019; Sutela 2020), ja sitä esiintyy enemmän suurilla työpaikoilla (Auvinen 2019).

Kiire mielletään usein tehokkuuden ja ahkeruuden merkiksi, minkä vuoksi sen kuormittavuutta ei aina tunnisteta (Auvinen 2019). Lyhytaikaisena kiire voi parantaa suoriutumista, mutta pitkään jatkuaan se heikentää työtehoa, suunnitelmallisuutta ja loogista päättelykykyä. Tutkimukset osoittavat, että jatkuva kiire voi jopa alentaa ihmisen älykkyyttä 10–15 prosenttia (Nortio 2018).

Kiireen hallintaan ei ole yhtä yksiselitteistä ratkaisua, koska kiireen taustalla voi olla monia erilaisia tekijöitä, jotka vaihtelevat yksilöstä ja tilanteesta riippuen. Kiire voi olla todellista, eli objektiivisesti mitattavissa olevaa, tai kuviteltua, jolloin se perustuu henkilön subjektiiviseen kokemukseen ja tunteisiin. Kiireen syyt voivat myös vaihdella sen mukaan, onko kiire aiheutunut yksilön omista valinnoista ja aikataulutuksista vai ulkoisista tekijöistä, kuten työpaikan rakenteista, kiireisistä asiakastilanteista tai organisaation toimintatavoista. Yksilön itsensä aiheuttama kiire voi olla seurausta persoonallisuudesta, kuten korkeista odotuksista tai itsekriittisyydestä, tai se voi liittyä henkilökohtaisiin arvoihin, kuten haluun suoriutua täydellisesti tai olla jatkuvasti tuottava. Kiireen hallinta työpaikoilla onkin monivaiheinen prosessi, joka vaatii koko työyhteisön ja sen keskeisten sidosryhmien yhteistyötä. Tämä yhteistyö voi ilmetä esimerkiksi työtehtävien selkeänä jakamisena, työn sisällön ja toimintatapojen selkeyttämisenä, työvälineiden ja resurssien tehokkaana hyödyntämisenä, realististen aikarajojen asettamisena sekä osaamisen kehittämisenä. (Puttonen 2017.)

STTK:n (2019) tutkimuksessa noin 10 prosenttia vastaajista ilmoitti, että heidän henkinen kuormituksensa vähenisi merkittävästi, mikäli kiireen hallinta olisi tehokkaampaa. Tämä tutkimustulos osoittaa, että kiireen koettu hallittavuus on suoraan yhteydessä työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Kiireen pitkäaikainen hyväksyminen työelämän osaksi voi kuitenkin johtaa haitallisiin seurauksiin. Pitkittynyt ja hallitsematon kiire voi aiheuttaa stressiä, heikentää yksilön yleistä hyvinvointia ja tuottavuutta, sekä heikentää työssä saavutettavaa laatua. Auvinen (2019) toteaa, että työntekijöiden kokema kiire ei ainoastaan heikennä heidän jaksamistaan, vaan sillä on myös suora vaikutus organisaation tuottavuuteen, asiakastytyvyyteen ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Puttonen 2017; Auvinen 2019).



Työelämän vaatimusten kasvaessa, myös työntekijöiden kokema stressi on lisääntynyt. Puhti (2021) toteaa, että työstressi on yksi työelämän suurimpia haasteita, joka heijastuu yhä useampien työntekijöiden hyvinvointiin. Vaikka työstressiä ei virallisesti lueta sairaudeksi, tutkimukset osoittavat, että sillä on merkittävä rooli sairauspoissaolojen taustalla. Kinnunen-Amoroso (2017) sekä Kivimäki ym. (2019) korostavat, että pitkäaikainen työstressi altistaa työntekijöitä fyysisille ja psyykkisille sairauksille, kuten sydän- ja verisuonisairauksille, masennukselle ja ahdistuneisuushäiriöille. Työstressi voi ilmetä monin tavoin, ja stressin oireet ovat aina yksilöllisiä. Puhti (2021) mainitsee, että stressin merkit voivat vaihdella lievistä väsymyksen tai keskittymisvaikeuksien tunteista aina vakavampiin psykosomaattisiin oireisiin, kuten unettomuuteen, päänsärkyyn ja lihasjännityksiin.

Suomessa noin 25 prosenttia työntekijöistä kokee työstressiä, ja sen taustalla voivat olla työtehtävien luonne, työjärjestelyt, organisaation toiminnan epäselvyydet tai vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat. Työstressi syntyy usein tilanteessa, jossa työntekijä kokee, ettei hän pysty vastaamaan työhön kohdistuviin vaatimuksiin ja odotuksiin. Työntekijä voi kokea, että hänellä ei ole riittävästi aikaa, resursseja tai tukea työtehtävien suorittamiseen. On kuitenkin tärkeää huomioida, että stressinsietokyky on yksilöllistä, ja saman henkilön reaktiot stressiin voivat vaihdella eri elämäntilanteissa. Työterveyslaitos (n.d.) muistuttaa, että stressin hallinta vaatii sekä yksilön että organisaation toimia. Työntekijöiden hyvinvointia voidaan edistää muun muassa parantamalla työtehtävien hallintaa, tukemalla työntekijöiden itsetuntoa ja stressinsietokykyä, sekä tarjoamalla mahdollisuuksia palautumiseen ja tukeen.

Pitkittyneellä stressillä voi olla vakavia vaikutuksia hyvinvointiin. Se lisää riskiä mielenterveyden häiriöihin, sepelvaltimotautiin ja diabetekseen. Lisäksi stressi voi jopa kaksinkertaistaa kuolemanriskin henkilöillä, joilla on jo todettu aivohalvaus, diabetes tai sepelvaltimotauti. Näissä tapauksissa stressi voi laukaista esimerkiksi sydäninfarktin tai rytmihäiriön (Kivimäki ym. 2019). Mikäli stressin oireet jatkuvat pitkään, on suositeltavaa hakeutua ammattilaisen, kuten psykologin tai psykiatrin, apuun (Puhti 2021).

Stressin ja uupumuksen hoidossa keskeistä on riittävä lepo ja palautuminen. Työkuorman keventäminen, työaikojen säätely ja työn sisällön muokkaaminen voivat auttaa vähentämään työperäistä stressiä. Lisäksi unenlaadun parantaminen ja vuorotyön lopettaminen voivat lievittää stressioireita. Pitkittyneessä stressitilanteessa on tärkeää tarkastella elintapoja ja ympäristöä kokonaisvaltaisesti, jotta stressin juurisyyt voidaan tunnistaa ja niihin voidaan puuttua. (Puhti 2021.)

Tutkimusprofessori Hakanen käsitteli työuupumusta vuonna 2005 tekemässään väitöskirjassa. Hänen mukaansa työntekijän yksityiselämän kriisit eivät merkittävästi vaikuta työuupumuksen syntyyn. Hän kuitenkin korostaa huoltaan siitä, että nykyisessä työelämässä ei ole tilaa elämään luonnollisesti kuuluville pettymyksille, vastoinkäymisille tai kriiseille ilman, että ne vaikuttaisivat työntekijän asemaan. (Hakanen, 2005.)

Työelämä ja sen vaatimukset ovat muuttuneet merkittävästi. Työntekijöiltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, jatkuvaa halua oppia uutta, tehokkuutta sekä kykyä sopeutua muutoksiin ja hallita laajoja kokonaisuuksia. Lisäksi vastuunkanto, ristiriitojen sietäminen ja epävarmuuden kanssa eläminen ovat tulleet osaksi monen työntekijän arkea. Näissä olosuhteissa jopa lievät mielenterveyden haasteet voivat vaikuttaa työkykyyn, ja nykyään ne aiheuttavat haittaa työssä suoriutumiseen enemmän kuin ennen (Sinokki 2010; Sarkkinen 2019).

Työuupumuksen ehkäisemiseksi on tärkeää vahvistaa työntekijöiden voimavaroja ja lisätä työn imua. Keskeisiä suojatekijöitä ovat hyvät vaikutusmahdollisuudet työssä, kannustava palaute, hyvä työyhteisön yhteishenki sekä jaettu ymmärrys työpaikan tarkoituksesta ja tavoitteista. (Sarkkinen 2019.)

### **3.1 Esihenkilöiden henkinen hyvinvointi**

#### **3.1.1 Esihenkilötyö**

Esihenkilötyö on keskeinen osa organisaation menestystä ja työntekijöiden hyvinvointia. Hyvä esihenkilötyö perustuu selkeään viestintään, oikeudenmukaisuuteen ja kannustavaan johtamistapaan, jotka vaikuttavat suoraan työntekijöiden motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Esihenkilön rooliin kuuluu työn organisointi, tavoitteiden asettaminen, työntekijöiden tukeminen ja kehittäminen sekä hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. Esihenkilön tunneälykyys ja läsnäolo ovat myös tärkeitä tekijöitä, sillä ne luovat arvostuksen ja innostuneisuuden ilmapiiriä työpaikalla (VAMK, n.d.). Lisäksi esihenkilön kyky johtaa muutoksia ja tukea työhyvinvointia parantaa organisaation tuloksellisuutta ja työntekijöiden sitoutumista (Esimiesakatemia, n.d.). Esihenkilön roolin onnistuminen

parantaa organisaation toimintaa ja johtaa parempiin tuloksiin, kun työntekijät kokevat saavansa tukea ja kehitysmahdollisuuksia työssään (Tuni.fi, n.d.).

Niin kauan kuin on ollut työntekijöitä, on myös ollut johtajia. Esihenkilötyö on monipuolista ja haastavaa, mutta sen ydin on aina henkilöstöjohtamisessa. Suonsivu (2011) määrittelee henkilöjohtamisen esimiestoiminnan ja henkilöstön vuorovaikutuksena sekä toimenpiteinä, jotka kohdistuvat henkilöstöön ja sen toiminnan ohjaamiseen. Henkilöstöjohtaminen ilmenee erilaisina keinoina, rooleina, ajattelutapoina ja johtamistyyleinä. Erityisen keskeistä on johtajuuden ja esimiestoiminnan kehittäminen oman persoonallisuuden ja toimintatavan mukaiseksi. Tämä edellyttää itsereflektiota ja jatkuvaa oppimista, jotta johtaminen tukee sekä organisaation tavoitteita että työntekijöiden hyvinvointia. (Suonsivu, 2011.)

Hyvän johtamisen perusta on työlainsäädännön tuntemuksessa ja sen asianmukaisessa soveltamisessa. Ihmisten johtamisen päämääränä on saada organisaation toiminnot sujumaan tehokkaasti ja varmistaa, että organisaation tavoitteet toteutuvat. Tavoitteet voidaan saavuttaa vain yhteistyössä työntekijöiden kanssa, joten johtaminen on ennen kaikkea yhteistoimintaa. Oikeudenmukainen ja tasavertainen johtaminen syntyy organisaation sisällä sovitusta ja yhtenäisistä johtamiskäytännöistä, jotka tukevat kaikkien työntekijöiden osallistumista ja tasa-arvoista kohtelua (Työturvallisuuskeskus, n.d.).

Reilu johtaminen puolestaan on yhteisöllistä ja osallistavaa. Yhteisöllisessä johtamisessa painotetaan yhdessä tekemistä, osallistumista ja vastuun jakamista, jolloin jokaiselle työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa organisaation tuloksiin. Avoimen keskustelun avulla eri ihmisten näkemykset ja ajatukset, sekä organisaation keräämä hiljainen tieto, jakautuvat kaikille työntekijöille yhteisöllisen johtamisen tuella. Tällainen lähestymistapa edistää organisaation yhteisön tunnetta ja luo ilmapiirin, jossa jokaisen panosta arvostetaan ja kuunnellaan (Kehusmaa 2011, 118).

Suomen ammattiliittojen keskusjärjestön 2021 tutkimuksen mukaan johtamisella ja esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin ja työkuormitukseen. Organisaation kulttuuri, toimintatavat, arvot ja asenteet muokkaavat osaltaan työyhteisön ilmapiiriä ja voivat joko tukea tai heikentää työntekijöiden jaksamista.

Hyvät esimiestaidot ja ammattitaitoinen johtaminen edistävät työntekijöiden hyvinvointia, kun taas puutteellinen johtaminen lisää henkistä kuormitusta. Erityisesti vuorotyössä työvuorosuunnittelu on kriittinen tekijä, ja sen avulla voidaan varmistaa työntekijöiden riittävä palautuminen. Jos työntekijöiden yksityiselämää ei huomioida tai työvuorot ovat liian kuormittavia, seuraukset voivat olla raskaita niin yksilöille kuin koko työyhteisölle.

Cajanderin (2022) tekemän väitöskirjatutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen tärkeys korostuu huomattavasti esihenkilötyöskentelyssä. Kun puhutaan esihenkilötyöstä sekä työntekijöiden johtamisesta, väitöskirjatutkimuksessa esiin nousi esihenkilöiden epäpätevyys sekä epäselvä ohjeistus. Esihenkilöhierarkia tulee olla selvä yksikössä, jotta työntekijöiden sekä esihenkilöiden on helpompi suoriutua työtehtävistään. Täten myös luottamus ylempään johtoon paranee, sillä kun tiedetään kenen puoleen kääntyä missäkin asiassa, luo se luottamusta sekä arvostusta työntekijöiden keskuudessa. Cajanderin väitöskirjatutkimuksessa korostui myös se, että pienessä työyhteisössä voivat erimielisyydet korostua. Näin esihenkilön tulee puuttua nopeasti eriäviin tilanteisiin, jotta tilanne ei pääse vaikuttamaan koko työyhteisöön.

Työelämässä tapahtuvat muutokset ja teknologian kehittyminen tuovat mukanaan uusia toimintatapoja, joiden selkeä viestintä on esimiesten vastuulla. Hyvä esimiestyö perustuu vahvaan vuorovaikutukseen, avoimeen keskustelukulttuuriin ja luottamukselliseen työilmapiiriin. (Juntunen 2021, 5–7.)

Otala (2002) toteaa, että työelämää ohjaa nykyään jatkuva muutos, josta on tullut pysyvä olotila. Ponteva (2010) määrittelee muutoksen uudeksi tavaksi organisoida ja työskennellä. Muutoksesta voi tulla luonteva osa organisaation arkea, jos siihen suhtaudutaan avoimesti ja myönteisesti. Erityisesti osaamisen kehittäminen ja johtaminen korostuvat erilaisissa muutostilanteissa (Juuti & Virtanen, 2009).

Kun osaamista halutaan kehittää tavoitteellisesti, tehdään myös oletuksia tulevaisuudesta ja keskitytään niihin osaamisalueisiin, joiden arvioidaan olevan tulevaisuudessa merkittäviä (Hätönen, 2011). Tulevaisuuden osaamistarpeita pyritään arvioimaan erilaisilla ennakointimenetelmillä. Opetushallitus on toteuttanut toimialakohtaisia ennakointiselvityksiä osaamistarpeista vuosille 2021–

2026. Matkailu- ja ravintola-alalla korostuu perustaitojen ja moniosaamisen lisäksi halukkuus kehittää itseään, ammattitaitoaan sekä seurata oman alan ja siihen liittyvien alojen muutoksia (Talpale-Lehto, 2012).

Puttonen, Hasu ja Pahkin (2016) mukaan työkykyyn vaikuttavat monet tekijät samanaikaisesti. Jokainen työ on jollain tasolla vaativaa, ja kaikissa työpaikoissa on olemassa uusia mahdollisuuksia. Näiden kahden elementin, vaativuuden ja mahdollisuuksien, välille tulisi löytää mahdollisimman hyvä tasapaino, jotta työkyky säilyisi parhaalla mahdollisella tavalla. Työntekijöiden työkykyyn vaikuttavat muun muassa terveys ja toimintakyky, osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, johtaminen, työyhteisö ja työolot, yhteiskunta sekä lähiyhteisö. Työkyvyn ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa huomiota ja hoitoa työpaikalla, sillä työkyvyn ylläpito on tärkeää sekä yksilölle että organisaatiolle (Puttonen, Hasu & Pahkin, Työterveyslaitos 2016).

Palveluliiketoiminnan työkykyyn vaikuttavat erityisesti kiireiset aikataulut, jotka voivat aiheuttaa työntekijöille riittämättömyyden tunteen ja stressiä. Pitkittynyt stressi voi puolestaan johtaa vakavampiin terveysongelmiin. Näihin haasteisiin yritykset voivat vaikuttaa muun muassa kehittämällä organisaatiokulttuuriaan ja ottamalla käyttöön tehokkaita toimintatapoja, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä (Nummelin 2008).

Johtaminen voidaan jakaa kahteen pääosa-alueeseen: strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen johtaminen on yleensä ylimmän johdon vastuulla, ja sen tehtävänä on määrittellä organisaation pitkän aikavälin tavoitteet ja päämäärät. Operatiivinen johtaminen sen sijaan keskittyy päivittäiseen toimintaan ja sen mahdollistamiseen. Esihenkilön työ on pääasiassa operatiivista johtamista, jossa hän vastaa toiminnan sujuvuudesta, työntekijöiden hyvinvoinnista ja työturvallisuudesta. Esihenkilö edustaa työnantajaa ja hänellä on direktio-oikeus, eli oikeus ohjata ja valvoa työntekijöiden työtä. Esihenkilöltä odotetaan muun muassa organisaation määrittelemän yksikön toiminnan johtamista ja tavoitteiden toteuttamista yhdessä työntekijöiden kanssa, resurssien suunnittelua ja organisointia sekä strategisten tavoitteiden jalkauttamista työntekijöille (Rousu & Lanne–Eriksson 2021, 56).

Työntekijöillä on esihenkilöitä kohtaan omia odotuksiaan, kuten työhyvinvointiin ja työturvallisuuden liittyvä huolenpito sekä osaamisen kehittämisen tukeminen. Esihenkilötyö on avainasemassa

työhyvinvointia tukevien toimien luomisessa. Hyvällä johtamisella ja esihenkilötyöllä luodaan vankka perusta, joka edistää työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta (Puttonen ym. 2016, 13).

Esihenkilön rooli on haastava, sillä hän kohtaa odotuksia ja vaatimuksia sekä organisaation ylimmäältä johdolta että työntekijöiltä. Esihenkilö voi kokea olevansa "puun ja kuoren välissä", sillä hänen tehtävänä on viestiä johdolle työntekijöiden tarpeista ja käytännön työtilanteista sekä toisaalta jalkauttaa johdon tavoitteet ja odotukset työyhteisöön (Perkka-Jortikka, 2002, 103–105, 156).

Työyhteisössä muutosjohtaminen kuuluu esihenkilön keskeisiin tehtäviin. Tämä sisältää muutosvastarinnan kohtaamisen ja siihen liittyvien tunteiden käsittelyn. Samalla esihenkilön tulee motivoitua työntekijöitä uusien toimintatapojen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi esihenkilön vastuulla voivat olla ammattiliittojen asettamat tavoitteet, rekrytointipaineet sekä työyhteisön tilan seuraaminen. Esihenkilöt ovat avainasemassa työntekijöiden työhyvinvoinnin seurannassa. Heidän tehtäviinsä kuuluu myös työn kehittäminen, riittävien resurssien varmistaminen sekä työntekijöiden ammatillisen kehittymisen ja toimintavapauksien turvaaminen. (Perkka-Jortikka, 2002.)

Lehdon (2018, 29–31) tutkimustuloksista ilmenee, että työntekijöiden odotukset esihenkilöitä kohtaan ovat moninaiset ja keskeiset työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työntekijät odottavat esihenkilöltä muun muassa tasa-arvoista kohtelua, kuuntelemista, tukea sekä ymmärrystä työhyvinvoinnin merkityksestä työntekijöiden työkyvyille. Esihenkilöiden rooli työyhteisön työilmapiirin ja työhyvinvoinnin rakentajina on keskeinen, ja tämä rooli nähdään tärkeänä organisaation sisäisen hyvinvoinnin tukemisessa.

Esihenkilöiden työhyvinvointiin tulisi panostaa, sillä heidän jaksamisensa on ratkaisevaa. Esihenkilöt vastaavat moninaisista työtehtävistä ja suurista vastuista, ja heidän hyvinvointinsa suoraan vaikuttaa kykyyn hoitaa näitä vaativia tehtäviä. Työhyvinvointiin panostaminen esihenkilötasolla on siten investointi koko organisaation toiminnan tehokkuuteen ja ilmapiiriin.

### 3.1.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen käsitteenä tarkoittaa organisaation työntekijöiden suunnitelmallista johtamista ja kehittämistä. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiolla on osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö, joka tukee organisaation tavoitteita. Henkilöstöjohtaminen kattaa rekrytoinnin, perehdytyksen, osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin edistämisen, palkitsemisen ja työsuhteasioiden hallinnan. Hyvä henkilöstöjohtaminen luo positiivista työilmapiiriä, parantaa työntekijöiden sitoutumista ja edistää organisaation menestystä.

Henkilöstöjohtaminen, joka tunnetaan myös nimellä HRM (Human Resource Management), viittaa yrityksen henkilöstöressurssien hallintaan siten, että yrityksellä on riittävästi sopivaa, osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. (Viitala & Jylhä 2019, 266). Henkilöstöjohtaminen voidaan myös ilmaista käsitteillä henkilöstövoimavarojen johtaminen tai henkilöstöressurssien johtaminen. Henkilöstöjohtaminen jakautuu perinteisesti kahteen pääalueeseen: strateginen ja operatiivinen henkilöstöjohtaminen. Strateginen henkilöstöjohtaminen keskittyy ennakoimaan liiketoiminnallisesti henkilöstöjohtamisen tarpeet, kun taas operatiivinen henkilöstöjohtaminen tai -hallinto käsittelee päivittäistä henkilöstöhallintoa ja käytännön asioita (Viitala & Jylhä 2019, 266–267).

Hyvä johtaminen koostuu useista keskeisistä kokonaisuuksista, jotka vaikuttavat päivittäiseen toimintaan ja ilmapiiriin. Näitä kokonaisuuksia ovat luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Hyvän johtamisen kriteerit ilmenevät arjessa muun muassa avoimuutena ja läpinäkyvyytenä, yhteisinä tavoitteina ja tarvittavan tiedon jakamisena kaikkien saataville. Hyvässä johtamisessa jaetaan vastuuta ja valtuuksia tasapuolisesti, toiminta on eettistä ja työpaikalla koetaan turvalliseksi keskustella tärkeistä asioista. Johtamisen oikeudenmukaisuus ja työntekijöiden arvostaminen luovat pohjan työhyvinvoinnin ja tehokkuuden edistämiseksi (Pehkonen, Työterveyslaitos 2014).

Palvelualalla henkilöstöjohtamisesta voidaan käyttää myös käsitettä lähijohtajuus, joka tarkoittaa johtamista tiimiläisten kanssa rajapinnassa. Lähijohtajat suunnittelevat ja organisoivat työvoiman tarpeet ja tehtäväkuvat, kohdentavat työpanosta vastaamaan tuotannon tarpeita, vastaavat henkilöstökustannusten hallinnasta ja rekrytoivat työntekijöitä. He huolehtivat myös perehdytyksestä,

määrittelevät tavoitteita, arvioivat alaistensa suoriutumista ja pitävät huolta palkitsemisjärjestelmästä. Lisäksi lähijohtajat vastaavat työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista sekä puuttuvat tilanteisiin, joissa työntekijöiden työkyky heikkenee (Viitala & Koivunen 2014, 151).

Tehokkuuteen vaikuttaa olennaisesti henkilöstön osaaminen. Riittämätön osaaminen voi johtaa virheisiin, viivästyksiin ja muihin ongelmiin, jotka heikentävät yrityksen tehokkuutta. Koska henkilöstö on usein yritykselle suurin yksittäinen kustannuserä, oikein kohdennettu ja hyvinvoiva henkilöstö on yksi tärkeimmistä tekijöistä kustannustehokkuuden parantamisessa. Oikein valittu, osaava ja motivoitunut henkilöstö on paras sijoitus, jonka yritys voi tehdä (Kalliosalmi, 2016).

Nykyajan työelämä monimutkaistuu jatkuvasti, ja työntekijät kokevat työn kuormituksen eri tavoin. Kuormituksen muodostuminen ongelmaksi tapahtuu silloin, kun se kasvaa liian suureksi. Hyvällä henkilöstöjohtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden jaksamiseen ja työhyvinvointiin. On tärkeää, että työyhteisön yhteinen tavoite on selkeä kaikille, ja että on sovittu, mikä suoritus on riittävä. Lisäksi ammatillisen osaamisen arviointi ja mahdollinen lisäkoulutuksen tarve tukevat työntekijöiden hyvinvointia (Nyblom, 2018).

Työntekijän kokemus siitä, että hänen työtään arvostetaan, on merkittävä tekijä jaksamisen kannalta. Onnistumisen tunteet lisäävät työmotivaatiota, ja hyvä tiedonkulku, positiivinen vuorovaikutus sekä ystävällisyys luovat avoimen ilmapiirin. Luottamusta rakennetaan sillä, että asioista puhutaan suoraan ilman syyllisten etsimistä. Epäkohtiin on tärkeää puuttua, mutta niihin ei pidä jäädä kiinni, sillä jatkuva negatiivisuus voi johtaa epäonnistumisen kierteeseen. Sen sijaan positiivinen ajattelu ja innostus voivat kääntää tilanteen myönteiseksi. (Nyblom, 2018.)

Hyvässä organisaatiossa positiivista palautetta ei säästellä, sillä sen tiedetään vaikuttavan suoraan työn mielekkyyteen ja työtehoon. Säännölliset yhteiset keskustelut onnistumisista ja kehityskohteista ovat tärkeitä, jotta jokainen voi kokea, että hänen mielipiteitään arvostetaan. (Nyblom, 2018.)

Lähijohtajalta odotetaan erinomaisia ihmissuhdetaitoja ja kykyä johtaa ihmisiä empaattisesti ja arvostavasti. Erityisesti alaiset odottavat esihenkilöltään kykyä kohdata heidät tasavertaisina, kuunnella heidän näkökulmiaan ja tukea heidän päämäärien saavuttamisessa. Esimiehen rooli on usein



haastava, sillä toiveet ja odotukset voivat kilpistyä johtajan kykyyn toimia uskottavana ja luotettavana johtajana. Popper ja Zakkai (1994) korostavat, että ihmisillä on sisäinen tarve tulla johdetuiksi. Heidän mukaansa turvallisuuden tunne ja tukea tuottava johtaja ovat välttämättömiä, jotta ihmiset voivat kokea turvaa ja luottaa siihen, että heidän etujaan huolehditaan.

Johtajuuden tarve on ollut läsnä kautta historian, ja vaikka johtajuuden merkitys ja muoto ovat muuttuneet koulutustason ja yhteiskuntien kehityksen myötä, johtajuus on edelleen keskeinen osa toimivien yhteisöjen ja organisaatioiden menestystä. Vaikka hyvä johtajuus näkyy nykyään yhä enemmän luottamuksena ja tukena, huonot ja epäuskottavat johtajat eivät saa arvoa, ja he saavat usein kriittistä palautetta. Johtajuuden tarve ei ole poistunut, mutta sen ilmeneminen vaihtelee sosiaalisen, paikallisen ja historiallisesti määrittynen kontekstin mukaan (Dachler & Hosking 1995; Ladkin 2010, 27–28).

Itsensä johtaminen on prosessi, jossa henkilö hallitsee omaa ajatteluaan ja käytöstään hyödyntäen erilaisia käyttäytymis- ja ajattelustrategioita. Kolonen, Mayor, Suutari ja Toljamo (2021) jakavat itsensä johtamisen strategiat kolmeen pääkategoriaan: käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luontaisen palkitsemisen strategioihin ja rakentaviin ajattelumalleihin. Käyttäytymiseen keskittyvillä strategioilla pyritään muun muassa asettamaan selkeitä tavoitteita ja palkitsemaan itsensä saavutuksista. Luontaisen palkitsemisen strategioilla puolestaan lisätään työn merkityksellisyyttä ja motivaatiota. Rakentavien ajattelumallien strategioiden tavoitteena on ohjata ajattelua positiiviseen suuntaan ja vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja uskoa omaan kykyihinsä.

Tällaiset itsensä johtamisen strategiat tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja lisäävät heidän kykyään kohdata työelämän haasteet. Hyvä itsensä johtaminen voi vaikuttaa suoraan henkilön työkykyyn ja -hyvinvointiin, sillä se auttaa työntekijää löytämään tasapainon ja hallitsemaan stressiä tehokkaammin. Tämän lisäksi esihenkilön rooli itsensä johtamisen tukemisessa on tärkeä.

Esihenkilön on osattava tarjota työntekijöilleen tarvittavat työkalut ja resursseja oman työhyvinvointinsa kehittämiseen ja itsensä johtamiseen.

Filosofian tohtori Pentti Sydänmaanlakan (2017) mukaan itsensä johtaminen on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, jossa yksilö tulee tietoiseksi omasta kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Tämä itsereflektion prosessi auttaa henkilöä ymmärtämään paremmin omia tekemiään

valintoja ja niiden taustalla olevia syitä. Itsensä johtaminen on syvällinen matka itseensä, jossa keskiössä ovat kysymykset: Kuka olen? Missä olen? Minne menen? Näiden kysymysten avulla yksilö voi löytää selkeyttä omista tavoitteistaan, arvoistaan ja motiiveistaan.

### **3.1.3 Esihenkilön työhyvinvointi**

Esihenkilön työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa esihenkilön fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia työssään. Se kattaa muun muassa työn hallinnan, kuormituksen säätelyn, palautumisen, tuen saamisen omalta esihenkilöltä ja työyhteisöltä sekä mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Esihenkilöt kohtaavat usein paineita sekä johdon että työntekijöiden suunnalta, joten heidän hyvinvointinsa on keskeistä organisaation toimivuuden kannalta. Kun esihenkilö voi hyvin, hän pystyy johtamaan paremmin, tukemaan työntekijöitä ja edistämään koko työyhteisön hyvinvointia.

Puttonen, Hasu ja Pahkin (2016) korostavat, että kiire on olennainen osa työkuultuuria, jonka hallinta on tärkeää työntekijöiden hyvinvoinnin ja työtehon kannalta. Kiire itsessään ei ole aina negatiivinen ilmiö, vaan se voi jopa parantaa tuottavuutta ja tehokkuutta, kun se on hallinnassa. Mikäli kiireestä tulee hallitsematonta, se voi kuitenkin aiheuttaa psykososiaalista kuormitusta ja heikentää työn mielekkyyttä sekä hyvinvointia. Kiireen hallintaan vaikuttaminen voi tapahtua muun muassa työn aikataulutuksen ja työskentelytapojen kehittämällä, sekä tarjoamalla työntekijöille mahdollisuus rauhalliseen, itsenäiseen työskentelyyn. Tämä auttaa vähentämään stressiä ja luomaan selkeän aikarajan työn suoritukselle, mikä on tärkeää paineen alla toimittaessa (Puttonen, Hasu ja Pahkin, Työterveyslaitos 2016).

Lindebergin (2024) mukaan psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinta on keskeistä esihenkilöiden jaksamiselle. Työn sisältö, työjärjestelyt ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus voivat kaikki vaikuttaa kuormitukseen. Nämä tekijät eivät koske vain yksittäisiä työntekijöitä, vaan koko työyhteisöä, ja niihin voidaan vaikuttaa organisaatiotasolla. Esihenkilön on tärkeää olla tietoinen näistä kuormitustekijöistä ja tukea työyhteisöä sekä työntekijöitä kuormituksen hallinnassa (Lindeberg, Työsuojelu 2024).

Lähiesihenkilön rooli on keskeinen työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa. Hyvinvoiva työyhteisö edistää sitoutumista työhön, motivointia ja työtyytyväisyyttä, mikä puolestaan parantaa tuottavuutta ja työn laatua. Työhyvinvointiin panostaminen voi parantaa työssä jaksamista ja estää työntekijöiden uupumista (Suonsivu 2011). Karttunen ym. (2017) määrittelevät työhyvinvointia tilana, jossa työn vaatimukset ja yksilön voimavarat ovat tasapainossa. Esihenkilön tehtävänä on huolehtia, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittää osaamistaan ja että työn vaatimukset eivät ylitä heidän voimavarojaan.

Työilmapiirillä on merkittävä vaikutus esihenkilöiden ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Positiivinen työilmapiiri lisää työtyytyväisyyttä ja parantaa työhyvinvointia, kun taas negatiivinen työilmapiiri voi johtaa stressiin ja huonontuneeseen terveyteen. Työilmapiiriin vaikuttavat työntekijöiden asenteet, käyttäytyminen ja kokemukset, ja ne heijastuvat koko työyhteisöön. Työntekijöiden käyttäytyminen ja asenteet voivat muuttua työilmapiirin mukaan, ja negatiivinen asenne voi tarttua helposti koko työyhteisöön (Varis 2020; Vaismaa 2018).

Mäkelä ja Tanskanen (2020) tutkivat esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja havaitsivat, että esihenkilön ja alaisen välinen suhde on keskeinen tekijä työhyvinvointiin. Kynnistyminen esihenkilöltä voi vaikuttaa negatiivisesti koko tiimin työilmapiiriin ja siten myös työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä ja toimiva kahdenvälinen työsuhde esihenkilön ja alaisen välillä edistää työhyvinvointia, kun taas huono suhde voi johtaa työpahoinvointiin ja alhaiseen motivaatioon (Mäkelä & Tanskanen, 2020).

Tämä tutkimus korostaa, että esihenkilöiden ja työntekijöiden hyvinvointi ovat kytköksissä toisiinsa, ja esihenkilön tehtävä on aktiivisesti tukea työyhteisön hyvinvointia ja hallita työn kuormitustekijöitä.

Mäkelä ja Tanskanen (2020) nosti tutkimuksessaan esiin LMX-teorian (Leader-Member Exchange), minkä keskeisenä ajatuksena on se, että kukin esihenkilöalaispari muodostaa laadultaan yksilöllisen suhteen ja erityisesti esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa siinä, millaisiksi LMX-suhteiden laatu muodostuu. Heikkolaatuisille LMX-suhteille tyypillistä on vähäinen keskinäinen vuorovaikutus ja ainoastaan pakollisiin työsuoritteisiin liittyvä tekeminen. Hyvälaatuiset suhteet perustuvat keski-

näiseen luottamukseen ja molemminpuoliseen haluun panostaa yhteiseen tekemiseen. Työpahoinvoinnin suoranainen vaikutus työhyvinvoinnille on selvä sekä se horjuttaa LMX-teoriaa. Esihenkilön työpahoinvointiin työyhteisöissä tulisi erityisesti kiinnittää huomiota, sillä pahimmillaan se heijastuu toimimattomien työsuhteiden kautta kaikkiin hänen alaisiinsa. (Mäkelä & Tanskanen, 2020.)

Kuten Mäkelä, Tanskanen & De Cieri (2021) tutkimuksessaan korostivat LMX-teorian tärkeyttä työyhteisössä. Heidän tutkimuksessaan tuli esille, että LMX-suhteen laadun merkitys esimiehen ja alaisen samaistumisen väliselle yhteydelle työhönsä. Yhdessä LMX:n välittäjäroolin vahvistamisen kanssa esimiehen ja alaisen kyynisyyden ja omistautumisen välisessä yhteydessä heidän tutkimuksensa korostaa työsuhteiden tärkeää roolia ja investointien arvoa esimies- ja työyksikkötasolla. (Mäkelä, Tanskanen & De Cieri, 2021.)

Yhdysvaltalainen tutkija Robert Karasek kehitti niin sanotun työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen mallin, jota kutsutaan Job Demand-Control-Support -malliksi (JDCS). Tämä malli on toiminut jo 1980-luvulta lähtien keskeisenä viitekehystenä työstressin tutkimuksessa. Mallia on hydynnetty laajasti esimerkiksi arvioitaessa henkisen kuormituksen ja sydän- ja verisuonisairauksien välistä yhteyttä. Karasekin mallin ydinajatus on, että työstressi syntyy erityisesti silloin, kun työn vaatimukset ovat korkeat mutta työntekijällä on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä tai kehittää osaamistaan. Alkuperäinen malli, joka tunnettiin nimellä Job Demand-Control (JDC), sai osakseen kritiikkiä siitä, että se ei huomioinut sosiaalisen tuen merkitystä työhyvinvoinnissa. Tämän vuoksi malliin lisättiin myöhemmin kolmas ulottuvuus – sosiaalinen tuki. Sosiaalinen tuki tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi työkavereiden ja esimiesten antamaa emotionaalista ja käytännön tukea, jolla on merkittävä rooli työntekijän hyvinvoinnin ylläpitämisessä (Karasek, 1979, s. 288; Karasek & Theorell, 1990, s. 31–38).

#### **3.1.4 Esihenkilön henkinen työhyvinvointi**

Esihenkilön henkinen työhyvinvointi käsitteenä tarkoittaa esihenkilön psyykkistä jaksamista, motivaatiota ja voimavaroja työssään. Se muodostuu muun muassa työn hallinnasta, selkeistä tavoitteista, palautumisesta, tuen saamisesta sekä työroolin ja odotusten realistisuudesta. Esihenkilöt

kohtaavat usein paineita niin johdon kuin työntekijöiden suunnalta, mikä voi kuormittaa henkisesti. Hyvä henkinen työhyvinvointi auttaa esihenkilöä tekemään päätöksiä, tukemaan työyhteisöä ja edistämään positiivista työilmapiiriä.

Manka & Manka (2016) tarkastelevat työhyvinvoinnin tutkimuksen kehittymistä ja sen laajentamista ajan myötä. Alun perin tutkimukset keskittyivät fysiologisiin ja yksilöllisiin näkökulmiin, joissa painotettiin erityisesti fyysisiä kuormitustekijöitä, kuten melua ja myrkyllisiä aineita. Nykyään tutkimuksissa otetaan huomioon myös psykologinen näkökulma, jossa ympäristö ja työntekijän henkinen hyvinvointi saavat tärkeän roolin. Tämä kehitys on avannut työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisemman tarkastelun, joka kattaa niin fyysiset kuin psyykkiset kuormitustekijät.

Mäkelä ja Uotila (2014) korostavat, että työ kuormittaa sekä fyysisesti että henkisesti. Fyysisen kuormituksen osalta organisaatioiden tulisi tarkastella, millaisia vaatimuksia työhön liittyy. Esimerkiksi työvälineet, työasennot ja -menetelmät voivat aiheuttaa fyysistä rasitusta, kuten nostamista, kantamista tai toistoliikkeitä. Henkinen työhyvinvointi puolestaan liittyy työn määrään ja sen helpouteen, ja sen avulla voidaan vaikuttaa työntekijän kykyyn säilyttää tasapaino työssä.

Psykologinen pääoma, joka on Manka & Mankan (2016) mukaan keskeinen osa henkistä työhyvinvointia, on yksilön kyky hallita omaa elämäänsä ja tehdä vaikutus työhönsä. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että työntekijä ei ole vain passiivinen tekijä, vaan hänellä on mahdollisuus vaikuttaa omiin työolosuhteisiinsa ja kokemuksiinsa. Psykologinen pääoma koostuu neljästä osa-alueesta: itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, realistisesta optimismista ja sitkeydestä. Nämä voivat kehittyä myöhemmällä iällä, eivätkä ne ole pelkästään perimän tai kasvatuksen tulosta.

Fred Luthans (2015) on määritellyt psykologisen pääoman käsitteen, joka koostuu neljästä keskeisestä vahvuudesta: toivo (Hope), itseluottamus (Efficacy), sinnikkyys (Resilience) ja optimismi (Optimism). Nämä neljä osa-aluetta luovat yhdessä kestävä ja ihmisläheisen kilpailuedun, ja Luthansin teorian mukaan ne ovat olennaisia työhyvinvointia edistäville tekijöille. Psykologinen pääoma ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan se on kehityskelpoinen ja muokattavissa läpi elämän. Tämä puolestaan korostaa, kuinka tärkeää on tukea ja kehittää työntekijöiden psykologista pääomaa työpaikoilla.

Näin ollen psykologisen pääoman tukeminen ja kehittäminen ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvointia ja tuottavuutta parantavassa henkilöstöjohtamisessa.

Psykologinen pääoma (PsyCap) on yksilön myönteinen psykologinen resurssi, joka koostuu neljästä ulottuvuudesta: toivosta, sinnikkyudesta, optimismista ja itseluottamuksesta (Luthans et al., 2007). Nämä tekijät tukevat yksilön kykyä kohdata haasteita, sopeutua muutoksiin ja saavuttaa tavoitteensa. Tutkimusten mukaan korkea psykologinen pääoma on yhteydessä parempaan työssä suoriutumiseen, hyvinvointiin ja stressinsietokykyyn (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011). Lisäksi sitä voidaan kehittää erilaisten interventioiden ja harjoitusten avulla, kuten itsereflektiolla, tavoitteiden asettamisella ja kognitiivisilla strategioilla, jotka vahvistavat positiivista ajattelua (Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007).

Manka, Larjovuori sekä Heikkilä-Tammi (2014) ovat tehneet tutkimuksen liittyen psykologiseen pääomaan. Psykologinen pääoma on henkinen voimavara, joka vaikuttaa merkittävästi yksilön menestykseen, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Se kattaa ihmisen vahvuudet, asenteet työtä kohtaan sekä yleisen suhtautumisen elämään. Erityisesti optimismi, toiveikkuus, itseluottamus ja sinnikkyys ovat keskeisiä psykologisen pääoman osa-alueita. (Manka, Larjovuori & Heikkilä-Tammi, 2014.)

Sen merkitys korostuu erityisesti suurten elämänmuutosten, kuten työelämän tai oman työkyvyn muutosten, yhteydessä. Sopeutumiskyvyn lisäksi työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän kykyä ohjata muutosta itse. Tämä edellyttää perinteisen ammattitaidon rinnalle uusia taitoja ja valmiuksia. Tutkimukset osoittavat, että psykologista pääomaa voi kehittää läpi elämän, ja jopa lyhyetkin interventiot voivat tarjota merkittävää tukea. JAMIT – Työurien jatkamisen tuki -hankkeessa (2012–2014) kehitettiin uusia tapoja tukea työntekijöiden työkykyä ja helpottaa osatyökykyisten mahdollisuuksia jatkaa työelämässä.

Henkinen työhyvinvointi on laajasti tutkittu aihe, ja useat kansainväliset asiantuntijat ja tutkijat ovat vaikuttaneet sen kehittämiseen. Esimerkiksi professori Cary L. Cooper Manchesterin yliopistosta on tunnettu työhyvinvointia, erityisesti henkistä työhyvinvointia, käsittelevistä tutkimuksistaan. Hänen tutkimuksensa ovat keskittyneet muun muassa työuupumukseen, stressiin ja työn ja

muun elämän tasapainoon (Cooper, 2013). Toinen merkittävä tutkija on psykologi Christina Maslach, joka on kehittänyt työuupumuksen mittariston (Maslach Burnout Inventory) ja tutkinut laajasti työhyvinvointia eri konteksteissa (Maslach & Leiter, 2016). Lisäksi Maailman terveysjärjestö (WHO) on julkaissut tutkimuksia ja resursseja, jotka tukevat henkisen työhyvinvoinnin edistämistä globaalisti (WHO, 2021).

Suomen mielenterveysseura (2006) korostaa henkisesti hyvinvoivan työntekijän nauttivan töihin tulemisesta ja kokevan työnsä mielekkääksi ja ammatillisesti haastavaksi. Työ on siis mielekästä, kun se vastaa työntekijän osaamista ja mielenkiinnon kohteita. Hyvä vuorovaikutus ja tasapuolinen kunnioitus työyhteisössä ovat myös keskeisiä tekijöitä, jotka tukevat henkistä hyvinvointia työssä.

Työntekijän henkinen jaksaminen paranee myös silloin, kun työaikajousto on mahdollinen. Tasapaino työelämän ja vapaa-ajan välillä on tärkeä hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta, sillä työelämän vaatimukset voivat toisinaan vaikeuttaa tätä tasapainottelua. Hyvät työaikajärjestelyt voivat siis helpottaa stressin ja kuormituksen hallintaa, mikä puolestaan tukee työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Työyhteisökouluttaja Markkanen (2013), kertoo tutkineensa jo monen vuoden ajan työkyvyn vaikutusta työhyvinvointiin sekä henkisen hyvinvoinnin vaikutusta. Markkasen (2013) mukaan, henkinen työhyvinvointi tarkoittaa arvojen mukaista elämää. Kun tärkeimmät arvot on löydetty ja saatu järjestykseen, katsotaan miten ne toteutuvat arjessa. Joskus ne toteutuvat, joskus eivät. Yksilön näkökulmasta henkinen työhyvinvointi on enne kaikkea itsensä arvostamista, itsensä rakastamista. Se ei kuitenkaan tarkoita itserakkautta sanan yleisesti ajatellussa merkityksessä vaan sitä, että ottaa vastuun tarjota hyvää tekeviä asioita elämänsä tärkeimmälle ihmiselle, omalle itselleen. Se tarkoittaa luottamusta ja uskoa siihen, että elämä kantaa. Ihmisen henkinen työhyvinvointi tarkoittaa ennen kaikkea sitä, että siellä on yhdessä hyvä ja turvallista olla. Tämä koskee niin työyhteisön merkityksellisyyttä, kuin itsensä vaikuttamista siihen. (Markkanen, 2013.)

Johnson ja Geal (2016) korostavat, että jaetut arvot ovat keskeisiä organisaation toimivuuden kannalta, erityisesti kun organisaatiolla on monitahoinen rakenne. Arvot auttavat luomaan yhteisen vision ja toimivat ohjenuorana organisaation periaatteissa, määritellen, mikä on arvokasta ja mihin

organisaatio uskoo. Kauppinen (2002) lisää, että organisaation arvot eivät ole vain abstrakteja käsitteitä, vaan niiden tulee näkyä arjessa ja käytännöissä. Arvojen jalostaminen ja tuominen osaksi päivittäistä toimintaa vaatii sitoutumista ja jatkuvaa työtä koko organisaatiolta.

Esihenkilön rooli on keskeinen, sillä hän toimii omien arvojensa, persoonansa ja taitojensa mukaisesti. Esihenkilö voi vaikuttaa tiimiläisiinsä sekä tietoisesti että tiedostamatta, ja esimerkiksi johtaminen on keskeinen tapa vaikuttaa. Tekoja ja sanoja voidaan tulkita eri tavoin, ja esimerkiksi tekevämmät päätökset tai haasteiden sivuuttaminen voivat viestiä välinpitämättömyydestä tai sallivasta asenteesta. Esihenkilön tulee siis olla tietoinen omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista. Hyvä itsetuntemus on tärkeää tietoisessa vaikuttamistyössä (Surakka & Laine 2011).

Lisäksi Surakka ja Laine (2011) korostavat, että esihenkilön on puututtava arvojen vastaisiin tai muuten ikäviin käytöstapoihin viipymättä. Ongelmatilanteissa esihenkilön tulee määritellä ongelman laatu ja päättää, ratkeako se koko tiimin yhteistyönä vai kahdenkeskisesti. Tämä varmistaa, että ristiriidat ratkaistaan asianmukaisella tavalla ja kaikkien osapuolten kanssa, mikä edistää tiimin yhteisymmärrystä ja toimintaa.

Tutkijat Pajic ym. (2022) ovat tutkineet tutkimuksessaan työntekijöiden sosioekonomisen aseman (SES- socioeconomic status) maltillista roolia johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välisessä suhteessa. Johtajuus on tärkeä ennustaja siitä, kuinka työntekijät voivat. Johtajuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välinen suhde on vahvempi työntekijöillä, joilla on alhaisempi SES. Näillä työntekijöillä on yleensä vähemmän resursseja ja he voivat hyötyä enemmän rakentavasta johtajuudesta. Heidän tutkimuksensa tuloksissa havaittiin, että työntekijä, jolla on alempi koulutus ja alempi ammattiasema, hyödyntävät rakentavaa johtajuutta sekä sen käyttäytymistä hyvinvointiin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että johtajan henkinen työhyvinvointi vaikuttaa merkittävästi myös työntekijöihin ja se heijastuu siten koko työyhteisöön. (Pajic ym., 2022.)

Psyykkistä terveyttä on vaikeampi havaita kuin muita alueita. Esimerkiksi jos työntekijä alkaa yhäkin onttua, on helppo olettaa, että työntekijä on saanut vamman alaraajaan. Jos ihmiset ovat kuitenkin ahdistuneita tai motivoituneita, siihen on vaikea puuttua. On monia asioita, jotka voivat muuttua, jos ihmiset ovat ahdistuneita, kuten epätavallisen epäsiisti, mieliala, ärtyisyä ja niin edel-



leen. Mielenterveyden ensiapu, psykologinen turvallisuus, käyttäytymisriskien hallinta ja muut vastaavat oppimiskurssit voivat parantaa psyykkistä hyvinvointia työssä. Mitä enemmän työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja, välitettyjä, se johtaa psykologisen hyvinvoinnin lisääntymiseen. (Hesketh & Cooper, 2019, 12.)

Mäkelä ja Uotila (2014) nostavat esiin tärkeän näkökulman työntekijöiden hyvinvointiin liittyen: yksilön kokonaiselämäntilanne on ratkaisevassa asemassa siinä, miten hän kokee voivansa työelämässä. Mikäli työntekijällä on yksityiselämässään vaikea tai kriisiytynyt tilanne, kuten läheisen menetys tai avioero, se voi vaikuttaa merkittävästi hänen hyvinvointiinsa myös työssä. Tällaiset elämänmuutokset voivat aiheuttaa psyykkistä kuormitusta, joka voi näkyä työkyvyttömyytenä tai heikentyneenä työpanoksena. Tämä osoittaa, kuinka tärkeää on huomioida työntekijän kokonaisvaltainen tilanne työhyvinvoinnin tukemiseksi. Samalla se korostaa esihenkilön ja organisaation roolia tarjoamassa tukea ja sopeuttavia toimenpiteitä vaikeassa elämäntilanteessa oleville työntekijöille. (Mäkelä & Uotila 2014, 203–204).

Englantilaisen The Burnt Chef projektin toukokuussa 2019 tehdyn tutkimuksen mukaan monet palveluliiketoiminnan työntekijöistä eivät halua puhua mielenterveysongelmistaan. Tutkimukseen osallistui 1 273 henkilöä, joista 84 % vastaajista oli kokenut uransa aikana mielenterveysongelmia. 46 % vastaajista ei halunnut puhua mielenterveysongelmistaan kollegoiden kanssa. (The Burnt Chef project, Hall, 2019). Tämä osoittaa sen, että henkisen työhyvinvoinnin sekä siitä puhumisen tärkeys korostuu myös esihenkilötehtävissä.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia palveluliiketoiminnan esihenkilöiden työhyvinvointia ja sen tarkempaa lähestymistä henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Henkinen hyvinvointi on osa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, mikä on erittäin tärkeää esihenkilön jaksamisen kannalta. Opetushallituksen (2024) mukaan, ihmisen kasvu ja kehitys on moniin nisäkkäisiin verrattuna hidasta kaikilla kehityksen osa-alueilla: fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella. Henkistä ja sosiaalista hyvinvointia luodaan läpi elämän. Niiden eräitä peruspilareita ovat toimeen tuleminen oman itsen, muiden ihmisten ja koko ympäristön kanssa. (Liimatainen & Mantila, Opetushallitus 2024.)

Tämä opinnäytetyö keskittyy kartoittamaan tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä teemahaastattelujen avulla, joiden perusteella kootaan tulokset opinnäytetyön lopputulomana. Tutkimuksella halutaan selvittää, kuinka esihenkilöt kokevat henkisen hyvinvointinsa. Kokevatko saavansa tarpeeksi tukea sen ylläpitämiseen sekä voiko jokin horjuttaa henkistä hyvinvointia.

Tutkimuksen pääkysymys:

- Miten esihenkilöt kokevat henkisen työhyvinvointinsa?

Alatutkimuskysymykset:

- Millaisia henkiseen työhyvinvointiin liittyviä haasteita esihenkilöt kokevat?
- Millaista tukea esihenkilöt saavat henkiseen työhyvinvointiinsa?

#### **4.1 Laadullinen tutkimus**

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on tieteellinen tutkimusmenetelmä, jonka tavoitteena on syvällisesti ymmärtää tutkittavan ilmiön ominaisuuksia, merkityksiä ja kokonaisuutta. Trochim (2006) mukaan laadullisen tutkimuksen keskiössä on innostava ilmiö, sillä aiheen kiinnostavuus on keskeistä tutkimusprosessin onnistumisen kannalta. Myös Tuomi ja Sarajärvi (2002) korostavat ilmiön merkitystä ja painottavat, että tutkimuksen kohteen tulee olla riittävän merkityksellinen, jotta se jaksaa kannatella koko tutkimusprosessia (Trochim, 2006; Tuomi & Sarajärvi, 2002).

Laadullinen tutkimus on tutkimusstrategia, joka keskittyy ilmiöiden ymmärtämiseen niiden merkityksien, kokemusten ja sosiaalisten prosessien kautta. Se eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että sen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyttä tai ilmiöiden mittaaminen, vaan syvälinen tulkinta ja ymmärrys tutkittavien näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa painottuu kokonaisuuden hahmottaminen, aineiston monimuotoisuus ja ilmiöiden tarkastelu luonnollisessa kontekstissaan. Keskeistä on myös se, että tutkija on osa tutkimusprosessia ja toimii usein tutkimusvälineenä itsekin. Laadullisen tutkimuksen taustalla on usein konstruktionistinen tai fenomenologinen tieteenfilosofinen lähtökohta, jonka mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009.)

Laadullisessa tutkimuksessa hyödynnetään monipuolisia aineistonkeruumenetelmiä. Yleisimpiä ovat teemahaastattelut, havainnointi, ryhmäkeskustelut sekä dokumenttien ja visuaalisen aineiston analyysi. Teemahaastattelussa kysymykset perustuvat ennalta määriteltyihin teemoihin, mutta keskustelulle annetaan joustoa ja tilaa tutkittavan omalle äänelle. Havainnointi voi olla osallistuvaa tai ulkopuolista, ja sen avulla voidaan tavoittaa käytäntöjä, jotka eivät välttämättä nouse esiin haastatteluissa. (Eskola & Suoranta, 2008; Angrosino, 2007)

Laadullisen aineiston analyysi voi tapahtua monin eri tavoin. Yksi keskeisimmistä menetelmistä on sisällönanalyysi, jossa aineisto pilkotaan osiin ja ryhmitellään teemoittain tai kategorioittain, jolloin voidaan löytää toistuvia merkityksiä ja rakenteita. Diskurssianalyysi taas tarkastelee, miten kieli rakentaa sosiaalista todellisuutta ja millaisia puhetapoja ilmiöihin liittyy. Näiden analyysimenetelmien tavoitteena on ymmärtää ilmiöiden merkityksellistä rakennetta, ei pelkästään kuvata sitä pinnallisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2018; Fairclough, 1992.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus rakentuu eri tavoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tutkimuksen uskottavuutta arvioidaan muun muassa sen perusteella, kuinka hyvin se heijastaa tutkittavien kokemuksia ja merkityksiä. Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa muihin konteksteihin. Tutkimuksen tarkkuus liittyy siihen, kuinka johdonmukaisesti prosessi on toteutettu, ja todennettavuus siihen, voiko joku toinen tutkija seurata tutkimusprosessia ja ymmärtää, miten tuloksiin on päädytty. Nämä periaatteet korostavat tutkijan refleksiivisyyttä, avoimuutta ja tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä. (Lincoln & Guba, 1985.)

Kaiken kaikkiaan laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen ymmärrykseen ihmisten toiminnasta, kokemuksista ja sosiaalisista merkityksistä. Sen vahvuus on kyvyssä tavoittaa ilmiöiden monimuotoisuutta ja merkityksiä, jotka eivät ole helposti mitattavissa. Laadullinen lähestymistapa sopii erityisesti tilanteisiin, joissa ilmiötä ei vielä tunneta hyvin tai halutaan ymmärtää sitä osallistujien omasta näkökulmasta käsin.

## **4.2 Aineiston keruu**

Opinnäytetyön aineisto muodostuu esihenkilölle tehtävistä yksilöhaastatteluista. Valitsin opinnäytetyölleni laadullisen tutkimusmenetelmän. Koin yksilökohtaisen kokemuksen olevan tärkeä osa

tätä työtä. Haastateltavien kokemuksiin pohjautuva menetelmä oli alusta alkaen selvä lähestymistapa opinnäytetyötäni ajatellen.

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytetään laadullisen tutkimuksen menetelmistä teemahaastattelua yksilöhaastatteluina. Kohderyhmä koostuu erilaisissa työtehtävissä työskentelevistä ravintola-alan esihenkilöistä. Mukana on keittiö-, ravintola- ja vuoropäälliköitä sekä ravintolapäällikkö. Näin saadaan kattava kuva siitä, kuinka eri työtehtävissä työskentelevät esihenkilöt kokevat henkisen hyvinvointinsa. Esimerkiksi kokeeko ravintolapäällikkö henkisen hyvinvointinsa samanlailla, kuin keittiön vuoropäällikkö.

Tässä tekstissä käsitellään laadullisen tutkimuksen menetelmiä ja niiden soveltamista työhyvinvointitutkimuksessa. Kiviniemi (2001) selittää, että laadullinen tutkimus on prosessimaista ja inhimillistä, jossa aineiston keruu on tutkijan itsensä välineellistämää. Laadullinen tutkimus pyrkii tuomaan esiin tutkittavien näkökulmat ja kokemukset, ja se on luonteeltaan joustavaa ja dynaamista, sillä aineiston analysointi ja tulkinta kehittyvät tutkimuksen edetessä.

Haastattelut, havainnointi ja dokumentit ovat yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä, ja niiden avulla pyritään ymmärtämään ilmiöitä osallistujien itsensä kertomista kokemuksista (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara, 2008). Teemahaastattelut ovat erityisen suosittuja, koska ne mahdollistavat haastateltaville vapauden kertoa kokemuksistaan ja ajatuksistaan omilla sanoillaan. Tämä menetelmä tukee syvällistä ja yksityiskohtaista ymmärrystä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksessa käytetty teemahaastattelumenetelmä mahdollistaa joustavan lähestymistavan, jossa haastattelun teemat määritellään etukäteen, mutta keskustelun kulku voi vaihdella haastateltavan mukaan. Tämä menetelmä sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa halutaan kartoittaa henkilöiden kokemuksia, ajatuksia ja tunteita, kuten tässä työhyvinvointitutkimuksessa.

Tutkimuksen eettinen näkökulma on myös tärkeä, ja erityisesti anonymiteetti ja tutkittavien suojeleminen mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta korostuvat (Leino-Kilpi & Välimäki, 2014). Tunnistettavuuden estäminen, eli anonymisointi, on keskeinen osa laadullisen tutkimuksen eettisiä käytäntöjä, ja se varmistaa tutkittavien turvallisuuden ja luottamuksellisuuden.

Tämä lähestymistapa antaa tutkittaville mahdollisuuden jakaa omia kokemuksiaan ja mielipiteitään vapaasti, samalla kun se mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen tutkimusaiheesta.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin teemahaastattelun muodossa. Haastattelut saatiin järjestymään parin viikon sisään toukokuun 2024 aikana, jolloin jokaisen haastattelun jälkeen se litteroitiin saman päivän aikana tai seuraavana päivänä. Haastateltavat muodostuivat haastattelijan työuralla kohtaamista esihenkilöistä. Kutsu haastateltavaksi tapahtui joko kasvotusten kysymällä tai viestillä. Saateteksti lähetettiin kaikille, jossa kävi ilmi mistä haastattelussa on kyse. Samalla korostettiin haastatteluun osallistumisen olevan vapaaehtoista sekä korostettiin haastattelun olevan anonyymi. Viesti lähetettiin kymmenelle henkilölle, josta lopulta kuusi henkilöä suostui haastatteluun.

Haastattelut toteutettiin toukokuu 2024 aikana. Haastattelutilanne äänitettiin ja litteroitiin saman päivän aikana, tai sitä seuraavan päivän aikana. Haastattelut siirrettiin äänityksestä tekstin muotoon kirjoitusohjelmalla. Tässä tapauksessa näkymätön litterointi jätettiin pois, eli ilmeet, eleet tai muu sanaton elehdintä. Tutkimukselle oleellinen, eli sanallinen litterointi luotiin kirjoitusohjelmaa avulla käyttäen tekstimuotoon.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä joko sosiaalisen median kautta tai suullisesti. Jokaiselle lähetettiin vielä kirjallinen viesti, haastattelun aiheesta, tavoitteesta sekä korostettiin anonyymisyyttä. Ennen haastattelun alkua annamme haastateltavalle tietosuojaselosteen. Siinä kerrotaan selkeästi, mitä tietoja haastattelussa kerätään, miksi niitä tarvitaan ja miten niitä säilytetään. Käymme tarvittaessa selosteen pääkohdat yhdessä läpi ja varmistamme, että haastateltava ymmärtää oikeutensa, kuten mahdollisuuden pyytää tietojen oikaisua tai poistamista. Näin varmistamme, että haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti. Tässä vaiheessa jo luotiin luottamus siihen, että jokainen haastateltava voi anonyymisti vastata haastattelun aikana. Näin vältetään liialliselta negatiivisuudelta haastattelua kohtaan. Haastatteluympäristön oli jokainen haastateltava saanut itse valita. Haastatteluympäristö määräytyi sen mukaan, tehtiinkö haastattelu puhelimitse vai esimerkiksi kahvilassa.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Laadullisen tutkimuksen vahvuus perustuu päivittäisen elämän kosketuspintaan sekä kerättävän aineiston runsauteen. (Klenken, Martin & Wallancen, 2016, 33–25). Laadullinen tutkimus käyttää

erityisesti tutkiessaan asioiden ja henkilöiden välistä suhteita, joita ei pystytä konkreettisesti mitaamaan tai laskemaan (Adams, Khan & Raeside 2007, 6).

Tässä kuvataan, kuinka haastattelujen aineistoa litteroidaan ja analysoidaan laadullisessa tutkimuksessa. Aineiston litterointi tarkoittaa haastattelujen kirjaamista sanasta sanaan, jotta tutkija voi tarkasti tutkia ja analysoida vastauksia. Litteroidut aineistot tarjoavat luotettavan pohjan analyysille, mutta tutkimusraportissa on tärkeää käyttää sitaattien valintaa harkiten. Jokaisen sitaattivaihtoehdon tulee olla relevantti tutkimusaiheen ja teeman kannalta, jotta aineistoa ei ylikuormiteta tarpeettomilla yksityiskohdilla.

Laadullisen analyysin tukena voidaan käyttää myös kvantifiointia, eli aineiston määrällistämistä, kuten esimerkiksi teemoihin liittyvien havaintojen määrän laskemista. Tämä voi tuoda esiin tärkeitä trendejä ja toistuvia teemoja, jotka muuten saattaisivat jäädä huomaamatta. Frekvenssien laskeminen, eli kuinka monta kertaa tietty ilmiö esiintyy aineistossa, voi myös tuoda lisäarvoa analyysiin (Saaranen, Kauppinen & Puusniekka 2006).

On kuitenkin tärkeää muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa yksittäiset, harvemmin esiintyvät havainnot voivat olla erittäin merkityksellisiä. Ne voivat tuoda esiin tärkeää tietoa, vaikka niitä ei esiintyisi aineistossa toistuvasti. Tämä korostaa laadullisen tutkimuksen joustavuutta ja syvällistä lähestymistapaa, jossa myös pienet, mutta merkittävät havainnot voivat vaikuttaa tutkimuksen johtopäätöksiin.

Teoriaohjaava eli abduktiivinen sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jossa tutkija tarkastelee aineistoa suhteessa aiemmin olemassa olevaan teoriaan, mutta ei rajoita sitä ennalta määritellyillä teoreettisilla raameilla. Tuomen ja Sarajärven (2018, 404) mukaan tämä analyysitapa mahdollistaa aineistosta nousevan tiedon vertailun ja synteetin teoriapohjaiseen tietoon, mikä voi tuottaa syvempää ymmärrystä ja vahvistaa tutkimustuloksia. Sisällönanalyysissä pyritään jäsentämään ja tulkitsemaan aineiston sisältöä, etsien teemoja ja merkityksiä, jotka voivat paljastaa uusia näkökulmia ja tulkintoja (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan teoriaohjaavassa analyysissä aiemmat tutkimustulokset ja teoria auttavat aineiston analyysissä ja tulkinnassa, mutta eivät määrää niitä etukäteen. Tämä mahdollistaa tutkimusaiheen syvällisen tar-

kastelun ja uusien löydösten tekemisen aineiston pohjalta. Tällainen lähestymistapa tukee aineiston ja teorian vuoropuhelua, joka voi tuottaa uusia teoreettisia ja käytännöllisiä oivalluksia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Sisällönanalyysi on yksi keskeisimmistä menetelmistä laadullisessa tutkimuksessa, jonka avulla tutkija pystyy jäsentämään ja analysoimaan aineistoa systemaattisesti. Sen avulla pyritään etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiin ja ymmärtämään syvemmin tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen päätyyppiin: aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin, jotka eroavat toisistaan siinä, kuinka tutkimuksen teoria ja aineisto liittyvät toisiinsa.

Aineistolähtöinen analyysi, eli induktiivinen lähestymistapa, antaa aineiston itsensä kertoa, mitä teemoja ja kategorioita siinä esiintyy. Tällöin tutkija ei hyödynnä ennakkoon asetettuja teorioita, vaan muodostaa teorian aineistosta nousseiden teemojen pohjalta. Tämä lähestymistapa mahdollistaa aineiston syvällisen ja avoimen tutkimisen, jossa tutkija ei ennakoita, mitä tuloksia analyysistä tulee (Metsämuuronen 2005).

Teoriasidonnainen analyysi puolestaan perustuu olemassa olevaan teoriaan, jota sovelletaan aineistoon. Tässä lähestymistavassa tutkija valitsee aineistosta ne kohdat, jotka tukevat etukäteen valittua teoreettista kehystä. Tämä lähestymistapa on erityisesti hyödyllinen, kun tutkija haluaa soveltaa tiettyjä teoreettisia käsitteitä tai hypoteeseja aineistoon ja tarkastella, miten ne näkyvät käytännössä (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Teorialähtöinen analyysi yhdistää käytännön kokemuksen ja teorian. Tässä lähestymistavassa aineistoa tarkastellaan teoreettisesta näkökulmasta, mutta tutkija ei ole sitoutunut tarkasti etukäteen määriteltyihin teemoihin. Teorialähtöisessä analyysissä aikaisempi tietämys ja kokemus ohjaavat aineiston tarkastelua, mutta teoria tarjoaa uusia näkökulmia ja syventää aineiston tulkintaa (Tuomi & Sarajärvi 2002). Tämä malli mahdollistaa joustavamman lähestymistavan, jossa tutkija voi hyödyntää sekä teoreettista tietoa että aineiston tuottamaa tietoa.

Sisällönanalyysissä on tärkeää, että tutkija pystyy tekemään johdonmukaisia ja luotettavia tulkin-  
toja aineistosta. Haastattelututkimuksessa lukija ei lue suoraan haastattelutekstejä, vaan tutkii tut-

kijan tekemää tulkintaa aineistosta. Onnistuneen tulkinnan kriteeri on se, että lukija voi löytää saman näkökulman kuin tutkija itse. Tästä syystä on olennaista, että tutkija kirjoittaa tarkasti, miten tulkintaan on päädytty ja mitä aineistosta on löydetty (Hirsjärvi & Hurme 2000). Laadullinen sisällönanalyysi voi myös hyödyntää määrällisiä menetelmiä, kuten frekvenssien laskemista, jotta aineiston teemoista saadaan entistä tarkempia ja luotettavampia tulkintoja. Määrällinen analyysi voi tukea laadullista tulkintaa, mutta ei ole sen ainoa tapa käsitellä aineistoa (Seppänen 2005).

Sisällönanalyysi on monivaiheinen prosessi, joka vaatii tutkijalta tarkkaa aineiston jäsentämistä ja kriittistä pohdintaa. Aineiston analysoinnissa on tärkeää, että tutkija ymmärtää sekä aineiston laadun että sen, miten teorit ja aiemmat tutkimustulokset voivat ohjata ja vaikuttaa analyysiin. On myös tärkeää, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja että tulkinta on perusteltu ja selkeä. Tämä mahdollistaa tutkimuksen läpinäkyvyyden ja luotettavuuden, ja auttaa lukijaa ymmärtämään, kuinka tutkija on päätenyt tutkittavien ilmiöiden pohdintaan ja tulkintaan (Hirsjärvi & Hurme 2000).

Aineiston analyysissä tarkasteltiin palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia haastatteluaineiston perusteella. Aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä, joka mahdollisti esiin nousseiden teemojen, ilmiöiden ja merkitysten tunnistamisen ja jäsentämisen. Analyysin pohjalta muodostui kolme pääteemaa: henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat asiat, henkistä hyvinvointia horjuttavat tekijät sekä tuen saaminen työssä.

Ensimmäisen teeman mukaisesti esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia tukivat erityisesti työn hallinnan tunne, selkeät tavoitteet, hyvä työilmapiiri sekä johdon tuki. Esihenkilöt kokivat työn hallinnan tunteen tärkeäksi voimavaraksi, sillä se lisäsi tunnetta omasta pätevydestä ja vaikutusmahdollisuuksista. Selkeä tavoitteenasettelu toi työhön suunnan ja rakennetta, mikä puolestaan vahvisti työskentelyn mielekkyyttä. Lisäksi hyvä työilmapiiri ja tiimin sisäinen luottamus nousivat keskeisiksi tekijöiksi, jotka helpottivat arjen haasteista selviytymistä. Johdon tuki, niin henkinen kuin käytännöllinen, koettiin erittäin merkitykselliseksi esihenkilöiden jaksamisen kannalta. Erityisesti vertaistuki muiden esihenkilöiden kanssa keskustelun ja kokemusten jakamisen muodossa korostui tärkeänä henkistä hyvinvointia vahvistavana elementtinä.



Toisessa teemassa, henkistä työhyvinvointia horjuttavissa asioissa, korostuivat kiire, suuri vastuu ja riittämätön tuki. Useat haastatellut kuvasivat työnsä luonteen olevan jatkuvasti kiireistä, mikä lisäsi stressiä ja vaikeutti palautumista. Työn suuri vastuu kuormitti erityisesti silloin, kun tehtävistä ei ollut selkeitä rajoja tai resursseja oli niukasti. Riittämättömän tuen kokemus, erityisesti johdon taholta, heikensi monen esihenkilön tunnetta arvostuksesta ja kuulumisesta organisaatioon. Joissain tapauksissa esihenkilöt kokivat jäävänsä yksin ongelmatilanteissa, mikä lisäsi kuormitusta ja heikensi heidän henkistä työhyvinvointiaan entisestään.

Kolmas analyysissa esiin noussut teema liittyi tuen saamiseen. Esihenkilöiden kokemukset tuen saamisesta vaihtelivat merkittävästi. Osa koki saavansa johdolta ja kollegoiltaan riittävästi tukea niin työtehtävissä kuin henkisessä jaksamisessa. Tällöin esihenkilöt kokivat olonsa vahvaksi ja työkykyiseksi vaativassa ympäristössä. Toisaalta osa koki tuen olevan satunnaista tai olematonta, mikä puolestaan lisäsi yksinäisyyden tunnetta ja henkistä kuormitusta. Vertaistuki kollegoilta nousi erityisen tärkeäksi erityisesti niissä tilanteissa, joissa organisaation virallinen tuki koettiin puutteelliseksi. Mahdollisuus jakaa kokemuksia ja saada ymmärrystä toisilta samassa asemassa olevilta toimi henkisenä puskurina työarjen vaatimuksia vastaan.

Kokonaisuutena aineiston analyysi osoitti, että esihenkilöiden henkinen työhyvinvointi muodostuu monisyisestä vuorovaikutuksesta yksilöllisten kokemusten, organisaation rakenteiden ja sosiaalisen tuen välillä. Työn hallinnan kokemus ja sosiaalinen tuki nousivat aineistosta vahvasti esille henkistä hyvinvointia ylläpitävinä tekijöinä. Vastaavasti jatkuva kiire, suuri vastuu ja riittämätön tuki heikensivät hyvinvointia merkittävästi. Tulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatioiden olisi tärkeää kiinnittää enemmän huomiota esihenkilöiden tukemiseen sekä kehittää rakenteita, jotka mahdollistavat avoimen vertaistuen ja palautumisen työn arjessa. Näin esihenkilöiden työkyky ja jaksaminen voidaan turvata paremmin pitkällä aikavälillä.

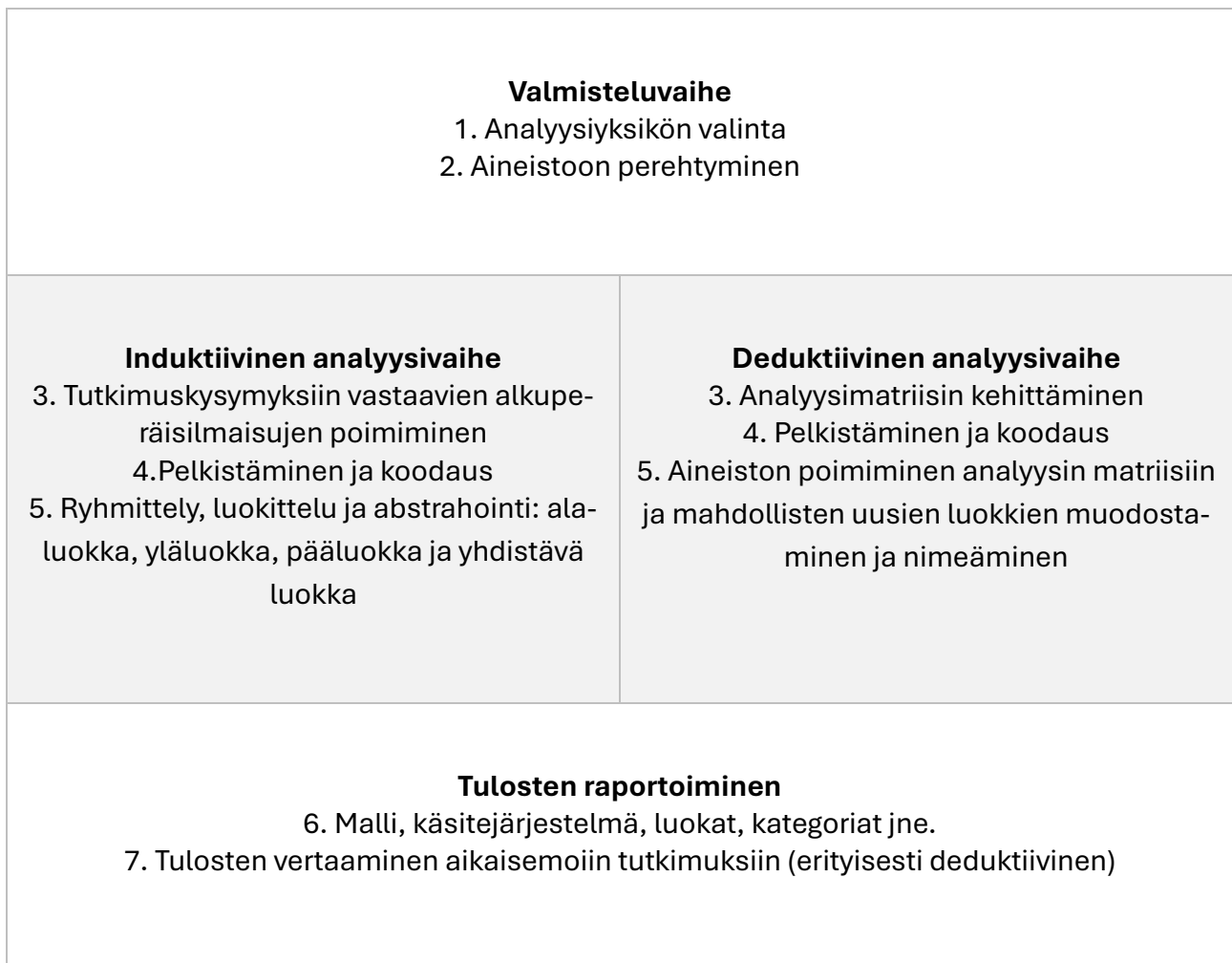
Tutkimusaineiston analyysi käynnistyi jo haastatteluvaiheessa, mikä mahdollisti aineiston syvällisemmän tarkastelun ja varmistamisen. Haastatteluissa pyrittiin ymmärtämään haastateltavien kertomia asioita mahdollisimman tarkasti heti keskustelun aikana, ja tarvittaessa esitettiin tarkentavia kysymyksiä, jotta haastateltavat saivat mahdollisuuden selventää ajatuksiaan. Tämän lisäksi haastateltavien kertomat asiat tiivistettiin ja esitettiin heille, jotta he voivat kommentoida, olivatko

asiat esitetty siinä muodossa ja näkökulmassa, jonka he olivat alun perin tarkoittaneet. Tämä prosessi mahdollisti syvällisemmän keskustelun ja aineiston tarkentamisen heti haastatteluvaiheessa, ja samalla aineistoa rajattiin tarkempaan muotoon. Tällainen analyysiprosessi, jossa aineistoa tarkennetaan ja korjataan haastattelun aikana, tunnetaan Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 137) mukaan itseään korjaavana haastatteluna. Tämän menetelmän avulla aineiston luotettavuus ja tutkimuksen validiteetti paranevat, sillä haastateltavat saavat mahdollisuuden varmistaa, että heidän kertomansa asiat ovat ymmärretty oikein ja tarkasti. Tällöin myös tutkijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutus syventää aineiston analyysiä ja tukee tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksessa käytettiin aineiston analyysimenetelmänä laadullista sisällönanalyysiä, joka soveltuu hyvin erilaisten tekstimuotoisten aineistojen systemaattiseen tarkasteluun ja ilmiöiden merkityssisältöjen esiin nostamiseen. Sisällönanalyysin tavoitteena oli kuvata palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia koskevat kokemukset selkeästi ja jäsennellysti. Analyysi eteni vaiheittain: ensin aineisto pelkistettiin tunnistamalla olennaiset ilmaukset, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin. Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin alateemoiksi, ja lopuksi muodostettiin pääteemat, jotka kuvasivat laajempia käsitteellisiä kokonaisuuksia.

Aineiston analyysissä pyrittiin säilyttämään tutkittavien kokemusten monimuotoisuus, mutta samalla tiivistämään aineisto sellaiseen muotoon, joka mahdollisti tulosten selkeän esittämisen ja vertailun. Analyysi oli induktiivinen, eli siinä edettiin aineistosta teemoihin ilman ennalta määrättyjä teoreettisia oletuksia. Tämä lähestymistapa antoi mahdollisuuden aineiston vapaalle tulkinnalle ja sen autenttisten merkitysten esiin nostamiselle. Analyysiprosessi noudatti laadullisen sisällönanalyysin perusperiaatteita: aineiston lukemista useaan kertaan, merkitysyksiköiden koodaamista, luokittelua ja teemojen muodostamista. Menetelmän avulla onnistuttiin systemaattisesti havaitsemaan, mitkä tekijät palveluliiketoiminnan esihenkilöiden kokemuksissa tukivat tai heikensivät henkistä työhyvinvointia, sekä millaista tukea he kokivat saavansa työssään.

Seuraava kaava havainnollistaa sisällönanalyysin eri vaiheet. Sen eri vaiheet on selvästi numeroitu sekä porrastettu vaihe vaiheelta, mikä selventää sisällönanalyysin käyttöä.



Kuvio 3. Sisällönanalyysin etenemisen vaiheet (Elo, Kajula, Tohmola, Kääriäinen 2022, muokattu.)

Litteroidut aineistot yhdistettiin klusteroinnin avulla taulukoksi laskentataulukko-ohjelmistoa käyttäen. Klusteroinnissa kategoriat muodostettiin teemahaastattelurungon ja haastattelukysymysten (Liite 1) aiheiden perusteella. Litteroidusta ja tiivistetystä aineistosta koostettiin taulukko, jossa jokainen haastateltava luokiteltiin yhteen sarakkeeseen ja vastaukset järjestettiin kategorioittain. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 465–466) mukaan tätä menetelmää kutsutaan klusteroinniksi eli ryhmittelyksi.

Taulukon sisältö tiivistettiin uudelleen kolmen tai neljän sanan kokonaisuuksiksi. Tämän jälkeen saman kategorian asiat siirrettiin tekstinkäsittelyohjelmaan, jossa ne lajiteltiin ryhmiin värikoodauksen avulla. Värikoodit auttoivat erottamaan kategorioiden sisällysluokittelut, ja aineisto viimeisteltiin tämän pohjalta. Menetelmänä käytettiin Tuomen ja Sarajärven (2018, 476) mainitsemaa abstrahointia, jossa pyrittiin muodostamaan yhteys aineiston ja teoreettisten käsitteiden välillä. Näin tuloksia voitiin tulkita tutkimusongelman valossa. Koodatuille ja luokitelluille ryhmille

annettiin jokaiselle oma otsikko, joka kuvasi ryhmän sisältöä. Tuomen ja Sarajärven (2018, 470–476) mukaan, aineiston toistuva koodaaminen, sen tarkastelu eri näkökulmista ja yhteisten merkitysten etsiminen auttavat perehtymään aineiston todelliseen sisältöön ja tukevat tulkintojen tekemistä.

Alkuperäisistä litteroinneista poimittiin ydinkohdat, jotka ryhmiteltiin aiheiden mukaan alaluokkiin. Nämä alaluokat yhdistettiin yläluokkiin, jotka muodostivat tutkimuksen keskeiset tulokset. Tulokset käsittelivät palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkisen työhyvinvoinnin merkitystä sekä tarpeellisen tuen saamista.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) on tehty esimerkki aineiston luokittelusta. Haastatteluaineisto on avattu sekä luokiteltu erilaisiin luokkiin. Yläluokka, alkuperäinen ilmaus, pelkistetty ilmaus sekä alaluokka ovat taulukon pääotsakkeet.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston luokittelusta

<b>Aineistolähtöinen sisällönanalyysi</b>			
<b>Yläluokka</b>	<b>Alkuperäinen ilmaus</b>	<b>Pelkistetty ilmaus</b>	<b>Alaluokka</b>
<b>Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat asiat</b>	<p>”Perehdyttäminen on hoidettu hyvin.”H2</p> <p>”Kotona kaikki menee hyvin, palautuminen”H1</p> <p>”Työyhteisö, että sulla on turvallinen olo siinä työyhteisössä.”H3</p> <p>”Esihenkilönä ohjeiden antaminen, noudatetaanko niitä. Tuleeko asiat tehdyksi.”H1</p> <p>”Työympäristö, että on turvallinen sekä voit luottaa työkaveriin.”H2</p>	<p>Perehdyttäminen</p> <p>Työympäristön vaikutus</p> <p>Esihenkilönä oleminen</p>	Työntekijälähtöinen ymmärrys
<b>Henkistä hyvinvointia horjuttavat tekijät</b>	<p>”Työt tulevat kotiin.”H1</p> <p>”Työvuorojen epätasapaino esim. ilta-aamuun.”H4</p> <p>”Asiakkaiden huono käytös.”H5</p> <p>”Keittiön ja salin kommunikointi, jos ei hommat toimi”H6</p>	<p>Luottamus työkaveriin</p> <p>Työvuorosuunnittelu</p> <p>Palautuminen</p>	Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä
<b>Tuen saaminen</b>	<p>”Työnantaja mahdollistaa tuen saamisen”H1</p> <p>”Työkaverit” H3</p> <p>”Koen, että meidän työnantajallemme pääsee helpostikin puhumaan versus kuin mitä ilman tämmöistä työsuhdetta, että menisi vaikka julkiselle puolelle.”H4</p> <p>”Että ei pelkästään se oma hyvinvointi, mutta myös, että pystyy vaikuttamaan siihen toisten hyvinvointiin ja sitä kautta se auttaa omaakin työhyvinvointia.”H6</p>	<p>Työyhteisön tuki</p> <p>Työnantajan tuki</p>	Tuen saanti

## 5 Tulokset

Tässä luvussa tarkastellaan palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkisen työhyvinvoinnin vaikutusta heidän työhönsä. Aineistoa analysoitiin monipuolisesti, ja analyysin keskiössä oli tutkimuskysymys: Miten esihenkilöt kokevat henkisen työhyvinvointinsa? Lisäksi analyysia syvennettiin lisäkysymyksillä, jotka kohdistuivat työhyvinvoinnin esteisiin ja niiden poistamiseen sekä millaista tukea esihenkilöt saavat henkiseen työhyvinvointiinsa. Näiden lisäkysymysten avulla pystyttiin hahmottamaan tarkempia keinoja henkisen työhyvinvoinnin edistämiseen.

Jotta tutkimuskysymyksiin pystytään vastamaan perusteellisesti, tutkimustulokset jaetaan osiin, tarkastellen niitä aineistosta selkeimmin nousseiden teemojen näkökulmista. Tässä tapauksessa teemoja nousi esiin kolme, minkä avulla tuloksia alettiin purkamaan. Ensin perehdytään henkiseen työhyvinvointiin vaikuttaviin asioihin ja sen eri vaiheisiin. Samalla esitetään myös henkistä työhyvinvointia horjuttavia sekä positiivisia asioita. Pyritään sekä avaamaan, että näkemään monet eri näkökulmat esihenkilöiden sanomisien avulla.

### 5.1 Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat asiat

Haastateltavat kokivat kaikki hyvän työilmapiirin olevan erittäin tärkeä osa kokonaisvaltaista henkistä työhyvinvointia. Henkisen työhyvinvoinnin muodostaminen koostuu monesta eri osatekijästä. Siihen vaikuttaa niin minä itse, kuin työkaveritkin. Myös kokonaisvaltainen tasapaino kodin sekä työelämän välillä on oltava tasapainossa, jottei henkinen taakka kasva liian suureksi. Vapaa-ajan merkitys on merkittävä osa palautumisen sekä henkisen tasapainon kannalta.

Työvuorosuunnittelulla on iso merkitys palautumisen kannalta, kuten monet haastateltavat kokivat ilta-aamu yhdistelmän olevan raskas. Sesonkiaikana tämä korostui enemmän, sillä kiireellisenä päivänä iltavuoro voi venyä, mutta aamuun on aina tultava ajoissa. Tämän takia palautuminen voi vielä enemmän jäädä vähemmälle. Kuitenkaan sesonkiaika ei kestä ympäri vuoden, joten myös haastateltavat olivat sitä mieltä, että kiireen, väsymyksen sekä työpäivien venymisen jaksaa hetken aikaa. Haastateltavat kokivatkin raskaaksi esimerkiksi liian vähäisen palautumisen työvuorojen välillä. Tähän saattaa vaikuttaa myös sesonkiajan pitkät työvuorot sekä joustaminen työvuorossa. Sesonkiaika haastateltavien työpaikoissa painottui niin kesäaikaan, kuin pikkujoulusesonkiin.

*Henkinen työhyvinvointini muodostuu työyhteisöstä. Siitä, että on semmoinen olo, että sun työyhteisö tukee sua ja sulla on turvallinen olo olla oma itsesi siinä yhteisössä. (H3)*

*No ainakin se työn kuormitus sille, että onko se tasapainossa ja onko se semmoista siedettävää, että jos on hetkellistä kiirettä tai semmoista hässäkkää, niin sehän ei ole haitallista. Mutta sitten jos on jatkuvasti tosi kiirettä ja tuntuu, että ei kerkeä tehdä niitä töitä, niin sehän on kauhean vähän stressissä, että hetkellisesti se on ok, mutta jos se pitkittyy, niin se ainakin alentaa sitä työhyvinvointia ja just sitä henkistä. (H6)*

Työympäristön vaikutus koettiin tärkeänä, sillä se loi turvallisuuden tuntua. Välineet, laitteet sekä työntekijöiden saama tuki korostui haastateltavien tuloksissa. Myös uhkaavien asiakkaiden koettiin heikentävän henkistä työhyvinvointia, ja tuen saanti korostui näin ollen huomattavasti. Tässä korostui myös esihenkilöiden työaseman paikka. Keittiössä työskentelevä esihenkilö kokee työympäristönsä merkityksen eri tavalla, kuin salin puolella työskentelevä esihenkilö. Keittiön puolella laitteiston määrä on suurempi, joten niiden tulee olla kunnossa, jotta työtehtävistään voi suoriutua. Keittiössä esimerkiksi on hankalaa työskennellä, jos hella ei toimi, tiskikone reistailee tai uuni ei pelitä. Nämä koneet ovat sen verran ratkaisevassa asemassa keittiötyöskentelyssä, että laitteista tulee pitää huolta.

*Jos ei joku asia ole kunnossa, niin siihen saa aina kuitenkin uudet tilalle ja ei tarvitse miettiä, että joutuu huonoilla välineillä tekemään. Tarvitseeko esimerkiksi, jos joku vaikka menee rikki, joku uuni tai joku, niin tarvitseeko varmistusta sen korjaamiseen vai saatko itse sen päätöksen tehdä? (H5)*

*No se, että sä koet, että sun työympäristö on turvallinen, siellä toteutuu ihan perus ergonomiasiat ja semmoinen, että sä koet, että sun on turvallista työskennellä, että sä tiedät, että sulla ei ole esimerkiksi välitöntä hengenvaaraa sun työssä. (H3)*

Työyhteisön tuki on tärkeää, ja se koostuu kokonaisvaltaisesti työntekijöistä. Osa haastateltavista kokivat esihenkilöasemansa olevan osittain haasteellinen nuoren ikänsä tähden. Tällöin haastateltavat kokivat, että heidän täytyy enemmän todistella osaamistaan sekä ammattipätevyyttään vanhemmille työntekijöille. Kyseenalaistaminen korostui myös tässä kohtaa. Kuitenkin jokainen esihenkilö on ansainnut paikkansa, eikä tällöin heidän asemansa pätevyyttä tulisi kyseenalaistaa. Myös toisen kohtaamisella on suuri merkitys, kuinka asiat tuodaan paineen alla julki, tiuskitaanko, vai sanotaanko rakentavasti. Vaikka välillä koettiin kiireen vaikuttavan ulkosantiin, käytiin päivän

päätteeksi asiat läpi, ettei kenelläkään jäänyt ikävämät asiat painamaan. Tällöin avoin työyhteisön merkitys korostui sekä se, että työyhteisössä jokainen kuuntelee toisiaan.

*Niin myös se epävarmuus, ja sitten kun on kuitenkin itse taas aika uusi esihenkilö. Vähän kyseenalaistetaan, koska olet nuorempi kuin useimmat työntekijät sekä esihenkilöt. Se saattaa näkyä joissakin tilanteissa epävarmuutena, eikä osaa oikein ottaa kop-pia. (H4)*

*Kaikki semmonen, miten sä kohtaat ihmisen, niinkö... kiireessä tai niinkö... tiuskitko sä asioita, vaikka ois vähän kiire. (H1)*

*No kaikki noi edeltävät vahvasti ja myös se, no ehkä työyhteisössä enemmän konkreti-soituu ja korostuu sitten se, että ootko osaporukkaa, että miten työyhteisö ottaa sut vastaan, että saatko olla just oma itsesi ja myös se, että sä tuut siellä kuulluksi ja semmonen, että sun ajatuksia kuunnellaan ja ideoita. (H3)*

*Ollaan toistensa tukena ja myös niissä esimerkiksi hankalissa asiakastilanteissa tue-taan työkaveria ja ollaan työkaverin puolella, ei puhuta asiakkaille eikä muille työka-vereille työkaverista paha, vaan ne asiat selvitetään ja jos tulee konfliktitilanteita, niin niihin puututaan. (H2)*

Esihenkilöasema koettiin kuormittavaksi varsinkin kiire aikana. Itsevarmuus sekä luotto omaan tekemiseen saattavat ajoittain kärsiä kiireen keskellä. Esihenkilönä sinuun luotetaan niin paljon, työntekijät nojautuvat sekä hakevat turvaa esihenkilöstä. Työn kuormittavuus ja sen kautta henki-nen työhyvinvointi voi koitua suureksi taakaksi esihenkilölle. Paineensietokyky tulee olla esihenki-löllä palveluliiketoiminnan alalla erittäin hyvä. Esihenkilöasema koettiin vuoron johtamisen kan-nalta merkitykselliseksi. Esihenkilö on se, joka vastaa vuoron johtamisesta sekä sen sujuvuudesta. Myös oman työasemansa menettämistä pelättiin, sillä koettiin esihenkilötyöskentelyn olevan ehkä jopa riittämätöntä. Esihenkilön luotto omaan tekemiseensä saattoi horjua sen verran, että alettiin pelkäämään oman työasemansa tähden.

*No siis kaikkein suurin, että esihenkilöllä on vastuu siitä, että työpaikalla on hyvä olla. Ja se on mun mielestä nimenomaan esihenkilön tehtävä luoda se turvallinen työilma-piiri sinne työyhteisöön ja kannustaa. (H3)*

*Siis varsinkin. Mutta siis kyllä joo tässä nykyisessä pestissä, missä nyt on ollut kauan, parisen vuotta kohta tulee, niin kyllä tässä kokee silleen, kun on ollut tosi paljon sem-moista stressaavaa, vähän saat pelätä. Pelätä oman aseman puolesta. (H1)*



*Yleensä meihin se kohdistuu aina esihenkilöihin, että miksei tee tätä ja miksei tulisi itse tekemään. Se on ehkä se ainainen murheenkryyni toi, että esihenkilö ei tee työntekijöiden silmissä tarpeeksi. Se on ehkä myös hyvin iso probleema. joissa tavallaan, kunhan ei välttämättä näe just sitä esihenkilön tekemää työtä. Se taustatyö, mikä siellä tehdään, niin he ei sitä ymmärrä sitten. Tai miten iso työ siinä tehdään, vaikka saikkujen paikkaamisessa tai tämmöisiä kaikkia. (H6)*

Se, että kokee olevansa vastuussa työpaikan viihtyvyydestä sekä turvallisuudesta, voi kenelle vain olla todella kuormittavaa. Henkinen paine taata turvallinen työympäristö kaikille, vaatii esihenkilöltä paljon. Tässä merkittävässä roolissa on myös tarve itse päästä purkamaan tarvittaessa tunteitaan. Haastateltavilla jokaisella on esihenkilö, jolle he voivat tarvittaessa käydä keskustelemassa. Näin korostui myös merkitys heidän esihenkilönsä rooli, että myös luotto ylempään johtoon toteutuu.

## **5.2 Henkistä työhyvinvointia horjuttavat asiat**

Osa haastateltavista koki henkisen työhyvinvoinnin horjuttajaksi työtehtävien jakamisen sekä niiden laiminlyönnin. Stressaavaksi koettiin tilanteet, joissa on annettu jokin työtehtävä, sitä ei ole tehty, ja esihenkilö lopulta tekee sen itse. Eli luottamus siihen, että asiat tulee tehdyksi, koettiin stressaavaksi, ja siten kuormittavan henkistä hyvinvointia. Tämä on myös hyvin aikaa vievää, joten se aika on pois jostakin muusta työtehtävästä, tai työpäivät pitkittyvät. Työtehtävien laiminlyönti koettiin myös erittäin turhauttavana. Osa syynä tähän saattaa olla henkilökunnan suuri vaihtuvuus sekä kokematon henkilökunta. Kesärekrytointien aikaan tämä korostui erityisesti. Perehdyttäminen on silloin hyvin tärkeää, mutta myös uudella työntekijällä on vastuu omasta tekemisestään.

*Niin sitten ne ohjeet kuitenkin menee ihan kankkulan kaivoon. Tai niinkö silleen, et sitä joutunut varmistele tosi paljon asioita ja sulla menee aikaa siihen ja sä stressaat sitä, että... Turhauttavaa. (H1)*

Myös asioiden toimivuus, kuten laitteet tai tietojärjestelmien toimivuus koettiin kuormittavana. Sillä ne ovat tärkeä osa jokapäiväistä suorittavaa työtä. Lähinnä kuormittavuus koettiin siinä, jos sama asioiden korjattavuus tapahtui toistuvasti.

*Ja joku ATK-järjestelmäkin, joka on perseestä ja joka päivä joutuu sen kanssa taistelemaan. Niin, semmoinenkin voi heikentää, koska se sitten vaikuttaa siihen työtehokkuuteen ja sitten se vaan siitä tulee sellaista turhauttavaa. (H6)*

Työ, jossa työskennellään hyvin tiiviisti erilaisten ihmisten kanssa voi välillä osoittautua erittäin haasteelliseksi. Erilaiset eripurat työntekijöiden, tai esihenkilöiden, tai kenen tahansa työyhteisön sisällä on raskasta koko työympäristölle. Ensimmäisenä välien selvittelijänä on esihenkilö. Hänen tulee tehdä parhaansa tilanteen ratkomiseksi. Kun erilaiset persoonat sekä ihmiset kohtaavat, ei välttämättä konflikteilta voida välttyä. Jokaisella työpaikalla on varmasti omat sääntönsä näiden asioiden selvittämiseen, mutta pääasia on se, että asiat tulee ratkaistuksi.

*No ei ehkä keittiön puolella, että ehkä salilla jonkun verran on jotain ollut havaittavissa. Mutta käsittääkseni ne on saatu hoidettua. Jollain lailla ainakin. Ei ole semmoisia pahoja tulehuksia. Niin, vaikka se on siellä salin puolella se eripura, niin kyllä se vaikuttaa sinne keittiöönkin sitten. (H5)*

*No, olen huomannut, että sillä on ihan hirveästi merkitystä, että mitä siellä ihmisten välillä tapahtuu. Että sitten oikeastaan sitä ei osannutkaan, tai ei ymmärtänytkään sitä vaikutusta niin kauan, kuin se ennen kuin siinä alkoi tulla ongelmia. Ei tarvitse olla kuin se yksi henkilö, mikä tavallaan siellä myrkyttää sitä ilmapiiriä, eikä siis välttämättä tarvitse olla mitenkään hirveän radikaalia. (H1)*

Oma tekeminen sekä esimerkillinen työskentely käyttäytymistapoineen ovat positiivinen vastapaino henkisen työhyvinvoinnin horjuttaville asioille. Se, että muistat kiittää sekä huomata sen, että työntekijä tekee enemmän, kuin hänen pitäisi, voi välillä olla hankala huomata. Näin ollen ei koskaan saisi pitää itsestään selvyytenä, että kyllä aina on joku työntekijä, joka tekee enemmän. Tällöin myös korostuu sen kiitoksen antaminen ja työn tärkeyden huomioiminen. Pienetkin teot, kuten kiitoksen antaminen voi välillä olla hankalaa. Vilpittömän kiitoksen antaminen vielä vaikeampaa. Esihenkilöt edellä, muut perässä. Esihenkilö on se, jonka tekemistä katsotaan. Ei laiskaa tai aikaansaamatonta esihenkilöä kuunnella, tai katsota hyvällä.

*Omalla esimerkillä ja käyttäytymisellä ja sillä, että pystyy niitä palkintoja jakamaan niissä tilanteissa, kun se huomaa, että toinen on tehnyt enemmän kuin ehkä pitäisi, niin pystyy sitten antaa sen arvostuksen ja kiitoksen sitä kautta. (H5)*

*Se on ehkä se ainainen murheenkryyni toi, että esihenkilö ei tee työntekijöiden silmissä tarpeeksi. (H1)*

### 5.3 Tuen saaminen

Työyhteisön yhteishenki sekä työilmapiirin pysyminen positiivisena vaikuttivat siihen, että koettiin sen olevan osa tuen saamista. Tuen saamiseen vaikutti myös kommunikointi, kuinka esimerkiksi palautetta on annettu, tai otettu vastaan. Äänen sävy, kuten tiuskiminen kiireessä, tai ikävään sävyyn sanominen eivät olleet positiivista tuen saamisen kannalta. Kuitenkin esihenkilöt itse huomasivat omien epäkohtiensa toteutuessa pyytää anteeksi, tai käsittelivät tilanteet työyhteisön kesken. Tilanteet tultiin mahdollisimman pian ratkomaan, ettei negatiivinen, tai ikävät tilanteet päässeet jatkumaan.

Työnantajan tukeminen kaikissa tilanteissa koettiin hyvin tärkeänä tekijänä. Tuen saaminen sekä sen hakeminen oli monien haasteltavien työpaikassa tehty mahdolliseksi, oman jaksamisen sekä innostuksen mukaan pystyi hakemaan itselleen sopivaa tukea. Ammattilaista apua oli myös työterveyden kautta mahdollista saada. Työuupumus oli osalla haastateltavista hyvinkin ajankohtainen asia, myös sairausloma oli haettu työuupumuksen takia. Tällöin niin työterveyshuollon, esihenkilön, työyhteisön sekä oman tiimin tuen saaminen on ollut merkittävässä roolissa. Tilanteen ymmärrys sekä armollisuus olivat tärkeitä asioita.

*Meillä saa apua tarvittaessa työterveyshuollosta. Ammattiapua on saatavilla. Itse olen jutellut chatin kautta ammattilaisen kanssa. On saanut purkaa tuntemuksiaan, se on helpottanut (H2.)*

*Olen ollut työuupumuksen takia pitkällä sairauslomalla. Tuen saaminen tällöin oli merkittävää. Pelko siitä, että muut tuomitsevat oli ihan turhaa. Minut on otettu hyvin vastaan takaisin töihin (H4.)*

*Työnantajalla on tarjota ammattiapua, itse tulee kuitenkin hakeutua sen pariin (H1.)*

Kaikki, mitä sinun ympärilläsi on kotona, kuin työpaikalla vaikuttaa esihenkilöön. Vaikka työt jäisivät työpaikalle, monet haastateltavat saattoivat nukkumaan mennessä alkaa pohtimaan päivän tapahtumia: oliko viiniä tilattu tarpeeksi, lukitsinko varmasti ovet, ikävä asiakaspalveluiltanne tai työntekijöiden välinen riita.

*Positiivisesti nimenomaan tämä esimerkiksi, jos puhutaan esihenkilön roolissa, niin se esihenkilön kannustus ja se kuulluksi tuleminen vaikuttaa vahvasti positiivisesti. Ja toki myös ihan lähtökohtaisesti se, että sä oot semmoisessa työssä, missä sä koet, että sulla on annettavaa sille työlle. (H3)*

*No ehkä siinä mielessä vaikuttaa, että sitten omaa työhyvinvoinnin puolesta, mutta myös sitten niiden työntekijöiden, että pystyy vaikuttamaan niihin asioihin ehkä eri lailla sitten, että jos näkee, että jossain kohdalla joillain ihmisillä on hankalaa tai jotain, niin pystyy antaa neuvoja ja ohjaamaan oikeaan suuntaan. (H5)*

Kaikkien haastateltavien vastauksista erityisesti korostui kerta toisensa jälkeen, kuinka se työyhteisö on merkityksellinen, eikä sen korostaminen ole lainkaan itsestäänselvyys. Tiimissä työskentely on välillä hyvinkin intensiivistä sekä työskentelet samojen ihmisten kanssa päivästä toiseen, tällöin opit tuntemaan sinun ympärilläsi työskentelevät ihmiset sekä tutustumaan heihin. Tämä auttaa tuen saamisessa erittäin paljon, tiedät kehen voit tukeutua enemmän, tai kuka kaipaa sinun tukeasi.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkisestä työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä nykypäivän vaativassa ja hektisessä työympäristössä. Tutkimuksen pääkysymyksenä esitettiin: Miten esihenkilöt kokevat henkisen työhyvinvointinsa? Tutkimuksen pääkysymyksenä tarkasteltiin, mitkä tekijät edistävät esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia ja mitkä puolestaan heikentävät sitä työarjessa. Pääkysymyksen ohella tutkimuksessa esitettiin alakysymys, jonka tarkoituksena oli selvittää, millaista tukea esihenkilöt kokevat saavansa organisaationsa taholta oman henkisen työhyvinvointinsa vahvistamiseksi ja kuinka tämä tuki ilmenee käytännön työelämässä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkinen työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, johon vaikuttavat niin yksilölliset kuin organisatoriset tekijät. Toisaalta kiire, suuri vastuu ja riittämätön tuki nousivat keskeisiksi henkistä työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi.

Henkinen työhyvinvointi näyttäytyy tutkimuksen perusteella ennen kaikkea osana arkea ja omaa työntekoa. Haastateltavien kokemuksissa korostuu tunne siitä, että oma työpanos on arvostettua ja että itsensä voi tuntea tarpeelliseksi osana työyhteisöä. Tämä kokemus nähdään keskeisenä henkistä työhyvinvointia tukevana tekijänä. Tällaiset kokemukset voivat vahvistaa yksilön motivaatiota, sitoutumista ja jaksamista työssä. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että henkistä työhyvinvointia on alettu tietoisesti rakentaa yksilötasolla: kuuntelemalla omia tarpeita, tunnistamalla omat rajat ja vaikuttamalla aktiivisesti omaan hyvinvointiin. Haastateltavat kuvasivat, kuinka oma hyvinvointi ei ole vain yksilön sisäinen kokemus, vaan se heijastuu myös työyhteisöön ja vaikuttaa positiivisesti muihin.

Yksilön oma vastuu työhyvinvoinnista nousee keskeiseksi teemaksi. Erityisesti korostuivat riittävän levon, palautumisen ja työasioista irtautumisen merkitys vapaa-ajalla. Näitä pidettiin olennaisina keinoina ylläpitää omaa jaksamista ja ennaltaehkäistä kuormittumista. Tällainen lähestymistapa viittaa vahvasti itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen, joita pidettiin avaintekijöinä henkisen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Sydänmaanlakka (2017) painottaa, että itsensä johtaminen on jatkuva prosessi, jonka avulla yksilö kehittää tietoisuuttaan omasta kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Tällainen syventynyt tietoisuus mahdollistaa paremmat valinnat arjen työ- ja vapaa-ajan tilanteissa, ja edistää siten kokonaisvaltaista työhyvinvointia. (Sydänmaanlakka 2017.)

Henkinen työhyvinvointi ei siis näyttäydy ainoastaan työnantajan vastuulla olevana asiana, vaan siihen liittyy vahvasti myös työntekijän oma aktiivinen rooli. Yksilön kyky reflektoida itseään, tehdä tietoisia valintoja ja asettaa rajoja näyttäytyy keskeisenä osana hyvinvoinnin rakentumisesta. Tämä näkökulma korostaa työhyvinvoinnin kaksisuuntaisuutta, jossa sekä työyhteisön rakenteet että yksilön omat toimet vaikuttavat hyvinvoinnin kokonaisuuteen.

Esihenkilöiden henkisen työhyvinvoinnin tukeminen edellyttää sekä organisaatiotason että yksilötason toimenpiteitä. Organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota esihenkilöiden työkuorman hallintaan, työaikajärjestelyihin sekä johtamiskäytäntöjen selkeyttämiseen (Kauhanen, 2016). Hyvinvoiva esihenkilö pystyy paremmin tukemaan työyhteisöään, mikä vaikuttaa positiivisesti koko organisaation ilmapiiriin ja työn tuottavuuteen (Karasek & Theorell, 1990). Lisäksi vertaistuen mer-

kitys korostui tutkimuksessa, mikä osoittaa, että esihenkilöille suunnattujen verkostojen ja mento-  
rintiohjelmien kehittäminen voisi olla tehokas keino työssä jaksamisen edistämiseksi (Mäkelä &  
Tanskanen, 2020).

Tutkimuksen pääkysymyksenä esitettiin: Miten esihenkilöt kokevat henkisen työhyvinvointinsa?  
Melkein jokainen haastateltava kertoi jossain välissä haastattelua, ettei ole koskaan kiinnittänyt  
huomiota henkiseen työhyvinvointiinsa. Tämän tuominen julki sekä tietoisuuteen on erittäin tär-  
keää. Tutkimuksia on tehty niin työuupumuksesta, kuin kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista,  
mutta henkinen puoli on jäänyt näiden varjoon, tai siitä on puhuttu liian vähän. Kuten The Burnt  
Chef Projectin tekemän tutkimuksen mukaan toukokuussa 2019, että mielenterveysongelmista on  
vaikea puhua palveluliiketoiminnan työyhteisössä. Vastaajista peräti 84 % olivat kokeneet jossain  
vaiheessa työuraansa mielenterveyden heikentyneen sekä 46 % vastaajista kokivat mielenterveys-  
ongelmista puhumisen haasteellisena työyhteisössä (The Burnt Chef Project, 2019).

Henkisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen tarvitaan paljon. Jokainen haastateltava sanoi samaa:  
”en ole pysähtynyt koskaan edes miettimään henkistä työhyvinvointiani”. Tämä vahvisti entises-  
tään, että tämän opinnäytetyön aihe oli enemmän kuin tarpeellinen. Jokainen keskustelu oli to-  
della mielenkiintoinen. Uskon, että jokainen haastattelussa ollut esihenkilö kiinnittää edes hieman  
enemmän huomiota henkiseen työhyvinvointiinsa.

Henkisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi esihenkilöiden on tärkeää kehittää itsensä johtamisen  
taitojaan sekä huolehtia työn ja vapaa-ajan tasapainosta (Sydänmaanlakka, 2017). Pitkittynyt  
stressi ja kuormitus voivat johtaa työuupumukseen, mikä heikentää sekä esihenkilön että hänen  
alaistensa hyvinvointia (Kivimäki ym., 2019). Tästä syystä on olennaista, että organisaatiot panos-  
tavat sekä työhyvinvoinnin rakenteelliseen kehittämiseen että yksilöllisiin tukitoimiin, kuten työn-  
ohjausmahdollisuuksiin ja stressinhallintakoulutuksiin (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016). Tutkimus-  
tuloksissa havaittiin, että työuupuminen voi olla esihenkilöille hyvin raskasta. Työuupumuksen  
sekä stressin tuoma työn heikkeneminen voi johtaa sairasloman hakemiseen, ja sitä myöten itsenä  
kehittämisen sekä levon tarpeen pakottamiseen. Kun tilanne menee niin pitkälle, että joudutaan  
työuupumukseen, on iso ongelma päässyt jo tapahtumaan. Näiden estämiseksi henkisestä työhy-  
vinvoinnista on entistäkin tärkeämpi pitää hyvää huolta.

Tämä tutkimus on ollut vain pieni osa sitä, miten paljon henkistä työhyvinvointia voisi tutkia. Tulokset osoittavat, että henkiseen työhyvinvointiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Jokainen haastateltava kertoi, että työpaikalla on mahdollisuus päästä ammattilaisen puheille sitä tarvittaessa. Tämä herättääkin ajatuksen siitä, että itse tulee hakeutua avun piiriin. Henkistä työhyvinvointia ei tulisi pitää itsestäänselvyytenä. Työhyvinvointiin varmasti jokaisessa työpaikassa kiinnitetään huomiota, tai ainakin pyritään kiinnittämään huomiota. Jotta loppuun palamiselta, tai työkyvyn heikkenemisen estämiseksi tulisi ajoissa huomioida, jos työntekijän tai esihenkilön henkinen työhyvinvointi on horjumassa.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa yksilöllisiin, yhteisöllisiin ja organisaatiotasoisiksi. Yksilötasolla merkityksellisiä tekijöitä ovat muun muassa työn mielekkyys, työkyky, palautumismahdollisuudet sekä fyysinen ja psyykinen terveys (Manka, 2020). Työyhteisön tasolla tärkeiksi tekijöiksi nousevat yhteisöllisyys, tiimityöskentely ja esimiestyön laatu, jotka luovat turvallisen ja kannustavan työilmapiirin (Manka, 2021). Organisaation tasolla keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa johtaminen, työpaikan toimintakulttuuri, työn organisointi ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (Manka, 2020).

Kuten haastateltavat itsekin kertoivat henkisen työhyvinvoinnin olevan hyvin monialaista sekä moni kerroksista. Yksi koki perehdyttämisen olevan erittäin tärkeää, kun taas toinen koki, että tasapaino kodin sekä työn välillä on oltava kunnossa. Yksi merkittävästi vaikuttava asia oli töiden tuominen kotiin, pelkkä niiden ajattelemisenkin sai henkisen hyvinvoinnin tuntumaan raskaalta.

Tutkimuksessa nousi esiin myös esihenkilöiden saama tuki. Vaikka osa esihenkilöistä koki saavansa riittävästi tukea, monilla oli kokemus siitä, ettei tukimekanismeja ole riittävästi tai ne eivät ole helposti saavutettavissa. Esihenkilöiden hyvinvoinnin tukeminen tulisikin olla johdon ja organisaatioiden keskeinen kehityskohde, jotta voidaan edistää pitkäjänteistä ja kestävästä työhyvinvointia.

Tuen saaminen on keskeinen tekijä yksilön hyvinvoinnissa ja elämänhallinnassa. Tuki voi ilmetä monella eri tavalla, kuten emotionaalisenä, tiedollisena, sosiaalisena tai taloudellisena tukena. Se edistää henkilön kykyä selviytyä elämäntilanteista, vähentää stressiä ja parantaa elämänlaatua. Tuen saamisen merkitys on erityisen tärkeää työelämässä, jossa tuki voi vaikuttaa niin työntekijän suoriutumiseen kuin työhyvinvointiin (Manka, 2021).

Tutkiessani aihetta työhyvinvointi, nousi esiin henkinen työhyvinvointi. Tämän jälkeen tutkin, olisiko aiheesta tehty esihenkilöiden näkökulmasta tutkielmaa. Tutkimuksessa nousi esiin myös esihenkilön asema yksikössä. Työympäristö voi vaihdella yksikön sisällä, keittiössä työskentelevä esihenkilö kokee työympäristönsä eri tavalla, kuin ravintolan salin puolella työskentelevä esihenkilö. Täten esimerkiksi keittiössä laitteiden, kuten uunien sekä muiden työvälineiden toimivuus koettiin erittäin tärkeäksi työnsä suorittamisen kannalta. Jos laitteet menivät kiireessä rikki, tai jo rikki olevia laitteita ei ollut huollettu, tai tilattu korjaajaa, se koettiin hyvin stressaavaksi. Näin olisi vaikea suoriutua varsinkin kiireen alla hektisestä työvuorosta.

Palveluliiketoiminta ei voi toimia ilman henkilöstöjohtamista, joten sen takia oli tärkeä nostaa tämä aihe esille tässä tutkimuksessa. Henkilöstöjohtaminen on ihmisten kohtaamista, johtamista, ohjaamista, kuuntelemista sekä ymmärtämistä. Toisten ihmisten tunteiden huomioiminen voi kuormittaa henkistä työhyvinvointia, sillä paine työntekijöiden viihtyvyydestä on ajoittain kiireen keskellä hyvinkin raskasta. Oman jaksamisen lisäksi tulee pitää huoli, että tiimiläisetkin jaksavat.

Henkilöstöjohtaminen palvelualalla on keskeinen tekijä asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan menestyksen kannalta, sillä työntekijät ovat suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa ja vaikuttavat palvelun laatuun. Tehokas henkilöstöjohtaminen kattaa rekrytoinnin, perehdytyksen, työhyvinvoinnin, motivaation sekä osaamisen kehittämisen. Esimerkiksi valmentava johtamistyyli, jossa esimiehet tukevat ja kannustavat työntekijöitä, on osoittautunut tehokkaaksi palvelualan organisaatioissa (Juuti & Vuorela, 2015). Lisäksi työtyytyväisyyttä voidaan parantaa joustavilla työvuorojärjestelyillä ja osallistavalla työyhteisökulttuurilla, mikä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta (Kauhanen, 2020). Koska palvelualalla asiakaskokemus on suoraan yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin, työntekijöiden kouluttaminen ja motivoiminen ovat avainasemassa laadukkaan palvelun varmistamisessa (Grönroos, 2015). Näin ollen strateginen henkilöstöjohtaminen voi parantaa sekä työntekijöiden että asiakkaiden kokemusta, mikä tukee yrityksen kilpailukykyä.

Opinnäytetyön tutkimus osoitti, että henkilöstöjohtaminen on haastavaa sekä palkitsevaa. Jokaisella esihenkilöllä on tiimi johdettava, ja jokainen johdettava on yksilö. Konfliktitilanteet, palautteen antaminen, palautteen saaminen sekä yhdessä tekeminen on arkipäivää. Miten esihenkilöt näihin asioihin kiinnittävät huomiota, tai miten kokevat sen itse, on esihenkilöiden jokapäiväistä kehittämistä. Tutkimuksen tulokset myös vahvistivat sen, ettei henkilöstöjohtaminen ole aina



helppoa, varsinkin kiire sekä stressi vaikuttavat tähän. Näissä tilanteissa ei välttämättä tule kovin kivasti ilmaistua asiaa tiimiläisilleen, tai johtaminen voi hetkellisesti olla heikkoa. Tällöin henkinen työhyvinvointi on koetuksella. Haastateltavat kuitenkin mainitsivat sen, että kiire ei oli jatkuvaa. Sitä ei jaksaisi pidemmän päälle. Kiire sekä hektisyys ovat melko kausiluonteista, kesä- ja jouluseasonki nousivat pinnalle. Tulokset myös kertoivat, että esihenkilöiden oma esihenkilön tuki on todella arvokasta, tärkeäksi koettiin, että pystyi niin hyvät kuin huonotkin päivät käymään läpi jonkun kanssa.

Yhteenvedona voidaan todeta, että esihenkilöiden henkisen työhyvinvoinnin parantaminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa huomioidaan sekä työympäristön että yksilön tarpeet. Organisaatioiden tulisi edistää selkeitä ja oikeudenmukaisia johtamiskäytäntöjä, panostaa esihenkilöiden koulutukseen ja tukea heidän palautumistaan. Esihenkilöiden hyvinvoinnin kehittäminen ei ole ainoastaan heidän oman työkykynsä kannalta tärkeää, vaan sillä on laajempia vaikutuksia koko työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation menestykseen (Näswall, 2004).

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys ovat keskeisiä tekijöitä tutkimuksen laadussa. Luotettavuus tarkoittaa tutkimuksen johdonmukaisuutta, toistettavuutta ja aineiston sekä menetelmien tarkkuutta. Se varmistetaan huolellisella lähdekritiikillä, objektiivisuudella ja selkeällä tutkimusprosessin kuvauksella. Eettisyys puolestaan liittyy rehellisyyteen, tutkimusetiikan periaatteiden noudattamiseen sekä tutkittavien ja aineistojen asianmukaiseen käsittelyyn. Tämä tarkoittaa muun muassa tietosuojaa, anonymiteetin turvaamista, vapaaehtoisuutta ja tutkimuslupien hankkimista. Luotettavuuden ja eettisyyden huomioiminen lisää tutkimuksen arvoa ja uskottavuutta. (Kulmä & Juvakka 2012.)

Tutkimussuunnitelman laatiminen on keskeinen vaihe koko tutkimusprosessissa, sillä se ohjaa tutkimuksen toteutusta ja tuo siihen selkeyttä ja johdonmukaisuutta. Suunnitelmassa tehdään perusratkaisut, jotka liittyvät muun muassa tutkimuskysymyksiin, aineistonkeruumenetelmiin ja analyysitapoihin. Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus on syytä ottaa huomioon jo tutkimussuunnitelmaa laatiessa. Keskeisiä kysymyksiä ovat, mitä tutkitaan, miksi tutkitaan ja miten

tutkitaan, eli mikä on tutkimuksen kohde, tavoite ja käytettävä menetelmä. Ennen tutkimussuunnitelman tekemistä tutkijan tulee myös harkita, millä tavoin hän kerää tarvittavan aineiston tutkimuksen toteuttamiseksi (Kylmä & Juvakka 2012).

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston syvällinen ymmärtäminen korostuu, ja usein tutkimukseen osallistuu vain pieni joukko henkilöitä. Tästä huolimatta tai juuri siksi, laadullinen aineisto voi olla erittäin laaja ja rikas — esimerkiksi yhden haastattelun litterointi voi tuottaa kymmeniä sivuja tekstiä. Pieni osallistujamäärä lisää kuitenkin riskiä siihen, että tutkittavat voidaan tunnistaa aineistosta. Tämän vuoksi anonymiteetin säilyttäminen on tärkeää, ja se tulee ottaa huomioon jo tutkimussuunnitelmaa laatiessa. Tutkijan on arvioitava, miten hän voi tehokkaasti suojella tutkittavien yksityisyyttä ja vähentää tunnistettavuuden riskiä, esimerkiksi poistamalla suorat tunnisteet ja muokkaamalla yksilöiviä yksityiskohtia aineistosta (Kylmä 2008).

Tässä tutkimuksessa haastattelulomakkeen laati opinnäytetyön tekijä. Haastattelulomake tehtiin tutkimukseen sopivaksi sekä teemojen ympärille aiheelliseksi.

### **6.2.1 Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus perustuu huolelliseen tutkimusprosessiin, jossa aineiston keruu, analyysi ja tulkinta on toteutettu systemaattisesti ja johdonmukaisesti. Luotettavuutta lisää se, että tutkimusmenetelmä, eli teemahaastattelu on valittu tutkimusongelman luonteen mukaisesti. Koska tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä esihenkilöiden henkisestä työhyvinvoinnista, laadullinen lähestymistapa mahdollisti osallistujien kokemusten ja merkitysten esiin tuomisen tavalla, jota kvantitatiivinen menetelmä ei olisi tavoittanut. Haastattelurunko suunniteltiin huolellisesti ja perustui teoriataustaan, mikä tukee tutkimuksen sisällöllistä validiteettia.

Aineiston analysointi toteutettiin sisällönanalyysin menetelmällä, joka mahdollistaa aineistolähtöisen teemojen luokittelun ja ilmiöiden monipuolisen tarkastelun. Analyysin luotettavuutta on pyritty varmistamaan läpinäkyvällä prosessikuvauksella sekä siten, että tulkinnat perustuvat suoraan haastateltavien tuottamaan aineistoon. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt tunnistamaan ja reflektoimaan omia ennakko-oletuksiaan ja tulkintakehyksiään, mikä tukee tutkimuksen uskottavuutta ja ehkäisee vinoutumia tulosten tulkinnassa. Lisäksi osallistujien anonymiteetin turvaaminen on

vahvistanut luottamusta tutkimustilanteessa ja mahdollistanut avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen.

Tutkimuksen siirrettävyyttä eli tulosten yleistettävyyttä toisiin konteksteihin on arvioitava laadulliselle tutkimukselle ominaisten periaatteiden mukaisesti. Koska tutkimus keskittyi tiettyyn kontekstiin, palveluliiketoiminnan esihenkilöiden kokemuksiin, ei sen tavoitteena ollut tilastollinen yleistettävyyttä, vaan syvä ymmärrys ilmiöstä. Tällöin luotettavuus ilmenee ennen kaikkea siinä, että lukija voi kontekstin ja aineiston kuvauksen perusteella arvioida, missä määrin tulokset ovat siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. Tässä tutkimuksessa konteksti, osallistujat ja menetelmät on kuvattu tarkasti, mikä tukee siirrettävyyden arviointia.

Luotettavuus opinnäytetyössä käsitteenä tarkoittaa tutkimuksen tarkkuutta, johdonmukaisuutta ja toistettavuutta. Se varmistetaan käyttämällä luotettavia ja ajantasaisia lähteitä, kuvaamalla tutkimusprosessi selkeästi ja valitsemalla asianmukaiset tutkimusmenetelmät. Luotettavuuteen vaikuttavat myös aineiston keruun ja analyysin huolellisuus, objektiivisuus sekä kriittinen suhtautuminen omiin havaintoihin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan esimerkiksi mittausten validiteetin ja reliabiliteetin avulla, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on aineiston riittävyys ja tutkimuksen toistettavuus. Luotettavuuden varmistaminen lisää opinnäytetyön uskottavuutta ja tieteellistä arvoa. (Creswell, 2014).

Yhteenvedon voidaan todeta, että tutkimuksen luotettavuutta on edistetty monin keinoin: menetelmällisellä johdonmukaisuudella, huolellisella aineiston käsittelyllä, avoimella tutkimusprosessin kuvauksella ja tutkijan reflektiivisyydellä. Nämä tekijät yhdessä muodostavat vankan perustan tutkimuksen uskottavuudelle ja tieteelliselle luotettavuudelle.

Tutkimuseettiset periaatteet ohjaavat tutkijaa kaikilla tieteenaloilla Suomessa. Tutkijan velvollisuuksiin kuuluu kunnioittaa tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Nämä oikeudet on turvattu perustuslaissa (1999/731, 6–23 §), ja ne kuuluvat kaikille. Tutkijan tulee myös arvostaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta, mikä korostuu perustuslain 17 §:ssä. Lisäksi tutkijan tulee toteuttaa tutkimuksensa niin, ettei siitä aiheudu merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja tutkittaville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille (TENK 2019).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavilla on yleensä henkilökohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Tämän vuoksi tutkimusaihe voi olla sensitiivinen tai sisältää arkaluontoista tietoa. Tutkijan on tärkeää huomioida, että aiheen käsittely voi esimerkiksi laukaista aiemmin koetun trauman uudelleen. Vaikka tutkimus ei ole terapiaa, se voi silti toimia tutkittavan kannalta voimaannuttavana kokemuksena, tarjoten mahdollisuuden käsitellä vaikeita asioita rakentavasti (Kylmä & Juvakka 2012).

Eettisesti toteutetussa tutkimuksessa tutkittavalle annetaan riittävästi tietoa tutkimuksesta ennen osallistumista, ja heidän anonymiteettinsä suojataan koko tutkimusprosessin ajan (Leino-Kilpi & Välimäki 2014). Yksi keskeisimmistä tutkimuseettisistä normeista ihmistieteissä on tutkittavien tunnistettavuuden estäminen. Tämä saavutetaan poistamalla tai muuttamalla tunnistetiedot, eli anonymisoimalla aineisto. Kuulan (2006) mukaan lähtökohtana on suojata tutkittavia mahdollisilta haitallisilta seurauksilta, joita heidän henkilöllisyytensä paljastuminen voisi aiheuttaa. Suorien tunnisteteiden poistaminen onkin laadullisessa tutkimuksessa perustavanlaatuinen toimenpide, jolla varmistetaan tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.

Tutkittavien henkilöiden ihmisarvoa ja itsemääräämisoikeutta. Perustuslain n (1999/731, 6–23 §) mukaiset oikeudet kuuluvat kaikille. ”Tutkija kunnioittaa aineellista ja aineetonta kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta, perustuslain 17 § mukaisesti. Tutkija toteuttaa tutkimuksensa siten, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille, yhteisöille tai muille tutkimuskohteille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja”. (TEKN, 20019).

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että osallistujilla on henkilökohtaista kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tuo tutkimukseen syvyyttä, mutta samalla se edellyttää tutkijalta erityistä herkkyyttä aiheen käsittelyssä, erityisesti jos kyseessä on sensitiivinen tai vaikeita kokemuksia sisältävä aihe. Tutkijan on etukäteen harkittava, voiko tutkimusprosessi esimerkiksi laukaista osallistujassa traumaattisten kokemusten uudelleen aktivoitumisen. Vaikka tutkimuksen tarkoituksena ei ole toimia terapiana, osallistuminen voi joissain tapauksissa edistää tutkittavan henkilökohtaista prosessointia ja auttaa tätä eteenpäin elämässään (Kylmä & Juvakka, 2012).

Tutkijan vastuulla on huolehtia siitä, että osallistujat saavat riittävästi tietoa tutkimuksesta ennen suostumuksen antamista. Samalla heidän anonymiteettinsä on turvattava koko tutkimusprosessin ajan (Leino-Kilpi & Välimäki, 2014). Tämä tarkoittaa muun muassa tunnistettavien tietojen poistamista tai muokkaamista siten, että yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa aineistosta. Tunnistettavuuden estäminen eli anonymisointi on keskeinen tutkimuseettinen periaate ihmistieteissä. Sen tarkoituksena on suojata osallistujia mahdollisilta haitoilta, joita heidän tunnistamisensa voisi aiheuttaa. Laadullisessa tutkimuksessa tämä käytännössä tarkoittaa suorien tunnistetietojen poistamista tutkimusaineistosta (Kuula, 2006).

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin luotettavuus kriteerit huomioiden. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin viesti, jossa kerrottiin tutkimuksen aihe sekä yksityiskohtaisesti, kuinka aineistoa tullaan käyttämään. Vielä haastattelutilanteessa kävimme läpi, että aineisto tullaan purkamaan täysin anonymisti. Jokainen haastateltava oli vapaaehtoisesti suostunut haastatteluun, viimeisenä kävimme vielä läpi, jos vastaustaan halusi muuttaa, tai jos ei halunnut jotakin asiaa tuoda esille tässä tutkimuksessa. Haastattelutilanne hoidettiin luottamuksellisesti kahden kesken haastateltavan kanssa. Haastattelut toteutettiin joko kasvotusten, tai puhelimitse. Haastattelut äänitettiin puhelimen äänityssovelluksen avulla. Tiedostot siirrettiin pilvipalvelimeen, jotta aineisto saatiin siirrettyä tietokoneelle litterointia varten. Näihin tiedostoihin pääsy oli ainoastaan tutkimuksen tekijällä.

Tämän opinnäytetyön luotettavuus perustuu huolelliseen tutkimusprosessiin, systemaattiseen aineiston analyysiin ja eettisten periaatteiden noudattamiseen. Luotettavuuden arvioinnissa huomiointiin aineistonkeruun ja analyysin tarkkuus, tutkimusmenetelmien soveltuvuus sekä tulosten toistettavuus ja yleistettävyyttä (Kivimäki ym., 2019). Tutkimuksen luotettavuus rakentui huolellisesta ja johdonmukaisesta tutkimusprosessista. Aineiston keruu ja analysointi toteutettiin laadulliselle tutkimukselle sopivin menetelmin, erityisesti teemahaastatteluilla ja sisällönanalyysillä.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena teemahaastatteluun perustuvana tutkimuksena, mikä mahdollisti esihenkilöiden henkilökohtaisten kokemusten syvällisen tarkastelun. Koska tutkimus keskittyi palveluliiketoiminnan esihenkilöihin, tulokset ovat kontekstisidonnaisia eikä niitä voida suoraan yleistää muihin toimialoihin. Kuitenkin tutkimuksessa nousseet teemat, kuten työn hallinnan tunteen ja vertaistuen merkitys, ovat yleisesti työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mikä tukee tulosten siirrettävyyttä muihin vastaaviin työympäristöihin.

Mäkelä & Tanskanen (2020) mukaan aineistonkeruun osalta luotettavuutta vahvistettiin huolellisella haastatteluprosessilla. Haastattelurunko suunniteltiin siten, että se kattoi tutkimusongelman kannalta keskeiset teemat, mutta jätti tilaa myös osallistujien omille näkemyksille. Haastattelut toteutettiin yhdenmukaisesti, ja niiden dokumentointi sekä analysointi tehtiin tarkasti, mikä vähensi tutkijan tulkinnallisuudesta johtuvia virhemahdollisuuksia (Mäkelä & Tanskanen, 2020).

Tämän tutkimuksen luotettavuus perustuu huolelliseen tutkimusprosessiin, tarkkaan aineiston käsittelyyn ja eettisten periaatteiden noudattamiseen. Luotettavuutta arvioitaessa huomioitiin erityisesti aineistonkeruun ja analyysin tarkkuus, valittujen tutkimusmenetelmien sopivuus sekä tulosten toistettavuus ja yleistettävyyys.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisena teemahaastatteluna, mikä antoi mahdollisuuden syventyä esihenkilöiden henkilökohtaisiin kokemuksiin. Koska tutkimus keskittyi erityisesti palvelualan esihenkilöihin, tulokset ovat sidoksissa tähän kontekstiin, eikä niitä voi suoraan soveltaa muihin aloihin. Kuitenkin tutkimuksessa esiin tulleet asiat, kuten työn hallinnan tunne ja vertaistuen merkitys, ovat yleisesti tärkeitä tekijöitä työhyvinvointiin, mikä tukee tulosten siirtämistä muihin samankaltaisiin työympäristöihin.

Aineistonkeruun luotettavuutta parannettiin huolellisella haastatteluprosessilla. Haastattelukysymykset suunniteltiin kattamaan tutkimuksen kannalta olennaiset asiat, mutta ne myös mahdollistivat osallistujien omien näkökulmien esille tuomisen. Haastattelut toteutettiin tasapuolisesti, ja niiden dokumentointi ja analyysi tehtiin huolellisesti, mikä auttoi vähentämään tutkijan mahdollisia tulkintavirheitä.

Sisällönanalyysi valittiin aineiston analyysimenetelmäksi, koska se mahdollisti tutkimukseen osallistuneiden esihenkilöiden kokemusten systemaattisen tarkastelun. Kuten Näsweil (2004) sanoi, sisällönanalyysi on tutkimuksen kannalta hyvä vaihtoehto. Luotettavuutta lisäsi se, että analyysi eteni vaiheittain ja perustui suoraan haastatteluaineistoon ilman tutkijan omia ennako-oletuksia. Lisäksi analyysin toistettavuuden varmistamiseksi aineistoa tarkasteltiin useaan otteeseen ja siinä pyrittiin johdonmukaiseen kategorisointiin (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016). Tässä tutkimuksessa

ei ennakko-oletuksia ollut, sillä jokainen haastateltava sai tuoda oman näkemyksensä esiin. Laadullisen tutkimuksen tavoin, haastateltavalle annettiin tilaa kertoa omin sanoin vastaukset teemakysymyksiin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimus on luotettava, sillä se nojaa huolellisesti toteutettuun aineistonkeruuseen, systemaattiseen analyysiin ja vahvaan eettiseen pohjaan, mikä tukee sen tieteellistä arvoa ja käytettävyyttä palveluliiketoiminnan esihenkilötyön kehittämisessä.

### **6.2.2 Eettisyys**

Tutkimuksen eettinen toteutus on erityisen merkityksellistä silloin, kun tutkimusaiheena on yksilöiden psyykinen hyvinvointi, kuten tässä opinnäytetyössä, jossa tarkastellaan palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia. Tutkimus on toteutettu noudattaen hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Osallistujille annettiin kattavat tiedot tutkimuksen tarkoituksesta, osallistumisen vapaaehtoisuudesta, anonymiteetin turvaamisesta sekä oikeudesta keskeyttää osallistuminen milloin tahansa ilman seurauksia. Näin varmistettiin tutkimukseen osallistuvien itsemääräämisoikeuden toteutuminen ja psyykkisen turvallisuuden säilyminen koko tutkimusprosessin ajan.

Eettisyys ilmeni myös aineiston käsittelyssä ja tulosten raportoinnissa. Teemahaastatteluihin osallistuneiden esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä on tarkasteltu ja esitetty kunnioittavasti sekä totuudenmukaisesti. Tulosten analyysi perustui sisällönanalyysin periaatteisiin, eikä tutkimuksessa ole esitetty yksilöiviä tietoja, jotka voisivat vaarantaa vastaajien anonymiteetin. Tutkimuksen tuottamat havainnot kiireen, vastuukuorman ja tuen puutteen vaikutuksista esihenkilöiden jaksamiseen on tuotu esille niiden todellisessa kontekstissa, jolloin tutkimus ei ainoastaan dokumentoi ilmiötä, vaan toimii myös kriittisenä puheenvuorona työelämän kehittämiseksi.

Eettisyys opinnäytetyössä käsitteenä tarkoittaa tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä, rehellisyyttä ja vastuullisuutta. Se kattaa muun muassa tutkittavien oikeuksien kunnioittamisen, tietosuojan, anonymiteetin turvaamisen sekä asianmukaisten tutkimuslupien hankkimisen. Lisäksi eettisyyteen kuuluu luotettavien lähteiden käyttö, plagioinnin välttäminen ja objektiivisuus tulosten käsittelyssä. Erityisesti ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa on noudatettava hyvän tutkimuseettisen käy-

tännön periaatteita, kuten vapaaehtoisuutta, tietoon perustuvaa suostumusta ja tutkittavien hyvinvoinnin huomioimista. Eettisesti toteutettu opinnäytetyö lisää sen uskottavuutta ja luotettavuutta. (Beauchamp & Childress, 2013.)

Tutkimuksen eettisyyttä vahvistaa merkittävästi se, että ennen tutkimuksen aloittamista on hankittu asianmukaiset tutkimusluvut ja tutkittavilta on saatu tietoinen suostumus aineiston käyttöön. Kohderyhmää on informoitu selkeästi tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista sekä siitä, miten ja mihin kerättyä aineistoa tullaan käyttämään. Tällainen avoimuus ja läpinäkyvyys lisäävät tutkimuksen luotettavuutta ja tutkittavien luottamusta tutkimusprosessia kohtaan. (TENK 2023, 11–14.)

Lisäksi tutkimuseettisyyteen kuuluu olennaisena osana toisten tutkijoiden ja kirjoittajien työn kunnioittaminen. Tämä tarkoittaa muun muassa asianmukaisten viittausten ja lähdemerkintöjen käyttämistä aina, kun viitataan toisten tuottamaan tietoon tai aineistoon. Tutkimuksen tulee perustua rehelliseen ja läpinäkyvään tieteelliseen työskentelyyn, jossa vältetään plagiointia ja muita hyvän tieteellisen käytännön loukkauksia. (Vilka 2015, 41–43.) Eettisesti kestävä tutkimus edellyttääkin huolellisuutta ja vastuullisuutta koko tutkimusprosessin ajan – suunnittelusta raportointiin saakka.

Eettisestä näkökulmasta tutkimus palvelee myös laajempaa yhteiskunnallista tehtävää. Se nostaa esiin ryhmän, jonka hyvinvointi on usein jäänyt työelämän kehittämistoimissa toissijaiseksi – esihenkilöt. Tuloksissa korostuva vertaistuen, johdon tuen ja työilmapiirin merkitys korreloi aiempien tutkimustulosten kanssa ja tukee käsitystä siitä, että työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisvaltaisena, kaikille työyhteisön jäsenille kuuluvana oikeutena. Tutkimuksen avulla voidaan edistää sosiaalisesti kestävää johtamista ja tukea organisaatioita kehittämään työoloja, jotka mahdollistavat pitkäjänteisen työkyvyn ylläpitämisen myös esihenkilötasolla.

Voidaan todeta, että tutkimus ei ainoastaan täyttänyt eettisiä vaatimuksia teknisellä tasolla, vaan sen sisällöllinen lähestymistapa tukee eettisesti kestävästä työelämästä. Henkisen työhyvinvoinnin tarkastelu ei ole pelkästään työkykyä tukevaa toimintaa, vaan myös moraalisesti perusteltu teko, joka vahvistaa työelämän inhimillisyyttä, osallisuutta ja vastuullisuutta. Näin ollen tutkimus tuottaa arvolähtöistä tietoa, joka palvelee sekä yksilön että organisaation hyvinvointia.



Tutkimuksen eettisyys on olennainen osa tieteellistä työtä ja varmistaa, että tutkimusprosessi kunnioittaa osallistujien oikeuksia ja noudattaa yhteiskunnallisia ja tieteellisiä sääntöjä. Eettiset periaatteet auttavat tutkimuksen toteuttamisessa rehellisesti ja vastuullisesti, ottaen huomioon muun muassa tutkimukseen osallistuvien henkilöiden turvallisuuden ja hyvinvoinnin (Beauchamp & Childress, 2013). Tieteellisissä tutkimuksissa on tärkeää huolehtia tietosuojasta ja osallistujien suostumuksesta, erityisesti jos tutkimus koskee herkkiä tietoja (Resnik, 2015). Eettiset kysymykset voivat liittyä myös siihen, kuinka tuloksia raportoidaan ja varmistetaan, että ne eivät ole vääristeltyjä tai manipuloituja (Martin & Freedman, 2003). Lisäksi tutkimuksen rahoituslähteet ja mahdolliset eturistiriidat tulee ilmoittaa avoimesti, jotta tutkijan riippumattomuus säilyy (Jasanoff, 2003).

Eettiset näkökulmat ovat nousseet keskeiseen asemaan kaikessa tutkimustoiminnassa, erityisesti ihmistieteissä, joissa tutkimukseen osallistuvat ihmiset. Tutkimukseen osallistuville on annettava selkeää tietoa heidän oikeuksistaan, kuten oikeudesta kieltäytyä tai keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman seurauksia. Tällainen oikeus tukee yksilön itsemääräämisoikeutta ja vahvistaa luottamusta tutkimusprosessiin. Eettisyys ei rajoitu vain aineiston keräämiseen, vaan se kattaa koko tutkimusprosessin, mukaan lukien aineiston raportointi, julkaiseminen, säilytys ja mahdollinen tuhoaminen. (von Bonsdorff, Järvensivu & von Bonsdorff 2018.)

Tutkija itse kantaa päävastuun tutkimuksen eettisyydestä. Hänen tulee toimia läpinäkyvästi ja vastuullisesti sekä huolehtia siitä, että tutkimukseen osallistuvat ymmärtävät, mihin he antavat suostumuksensa. Tutkijan on esimerkiksi selitettävä, miten tietoja käsitellään ja säilytetään, kuinka pitkään niitä säilytetään ja missä vaiheessa ne hävitetään. Tietosuoja-asetusten (GDPR) aikakaudella nämä velvoitteet ovat entistä tärkeämpiä ja vaativat tutkijalta tarkkaa perehtymistä sekä toiminnan jatkuvaa arviointia. Tällainen vastuullisuus rakentaa tutkimuksen luotettavuutta ja suojaa osallistujia mahdollisilta eettisiltä tai oikeudellisilta riskeiltä.

Kuten Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2009) kertoo eettisen ennakoarvioinnin olevan hyvin tärkeä sekä olennainen asia tutkimusta kehittäessä. Eettisessä ennakoarvioinnissa tarkastellaan aineistonkeruun suunnitelmaa ja tutkimuksen suunniteltua toteutustapaa riskien ja vahingon välttämisen näkökulmasta. Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tietoja ei yleensä ole tarkoituksenmukaista julkaista niin, että tutkimuksessa mukana olleet henkilöt voisi tunnistaa. Kuten tässä tutkimuksessa haastateltavien vastaukset nauhoitettiin heidän suostumuksellaan, ja litteroitiin

sekä Aineistolainaukset koodattiin siten, että niistä ei voinut tunnistaa vastaajaa. Tässä tutkimuksessa haastateltavan ääni laskettiin henkilötiedoksi ja siitä syystä opinnäytetyöntekijä laati tietosuojaselosteen, joka käytiin läpi jokaisen haastateltavan kanssa ja heiltä saatiin suostumus haastattelun tekemiseen.

Tämän opinnäytetyön eettisyys perustuu tutkimuksen luotettavuuteen, rehellisyyteen ja osallistujien oikeuksien kunnioittamiseen. Koska tutkimus käsittelee esihenkilöiden henkistä työhyvinvointia, aiheeseen liittyy henkilökohtaisia ja herkkiä kokemuksia. Tästä syystä tutkimuksen eettiset periaatteet ovat keskeisessä asemassa tulosten analysoinnissa ja raportoinnissa.

Eettinen näkökulma huomioitiin myös aineiston analysoinnissa. Tutkimuksen tuloksia käsiteltiin objektiivisesti ja kunnioittavasti, eikä tutkimustietoa käytetty väärin tai vääristelty. Lisäksi varmistettiin, että tulokset esitettiin yleisellä tasolla, jotta yksittäisten vastaajien näkemyksiä ei voida yhdistää heihin henkilökohtaisesti.

Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden kannalta oli myös olennaista varmistaa, ettei opinnäytetyön tekijän oma ennakkoesiintulo vaikuttanut analyysiin. Sisällönanalyysin avulla pyrittiin varmistamaan, että tutkimuksen tulokset perustuivat aineistosta nousseisiin teemoihin eikä tutkijan omiin odotuksiin tai mielipiteisiin.

Tulevaisuudessa vastaavan tutkimuksen eettisyyttä voidaan edelleen vahvistaa tarjoamalla osallistujille mahdollisuus antaa palautetta tutkimusprosessista ja sen vaikutuksista heidän kokemuksensa. Tällä voidaan varmistaa, että tutkimuksen eettiset periaatteet täyttyvät myös käytännössä ja että osallistujat kokevat tullessa kohdelluiksi oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tämän opinnäytetyön eettisyys perustui osallistujien anonymiteettiin, vapaaehtoisuuteen, luottamuksellisuuteen ja objektiivisuuteen. Näiden periaatteiden noudattaminen vahvisti tutkimuksen luotettavuutta ja varmistaa, että tuloksia voidaan hyödyntää palveluliiketoiminnan esihenkilöiden työhyvinvoinnin kehittämisessä vastuullisesti ja eettisesti kestävin perustein.

### 6.3 Kehittämisehdotukset

Aineiston perusteella voidaan tutkimusta pitää tärkeänä aiheena palveluliiketoiminnan esihenkilöiden henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Koska henkistä työhyvinvointia ei ole paljoa tutkittu, on tämän opinnäytetyön tutkimus erittäin merkittävä ajatellen palveluliiketoiminnan organisaatioita sekä esihenkilöitä. Esihenkilöiden henkiseen työhyvinvointiin tulee kiinnittää huomiota sekä pitää sitä yhtä tärkeänä kuin kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Opinnäytetyön tulosten pohjalta voidaan esittää useita kehittämisehdotuksia esihenkilöiden henkisen työhyvinvoinnin vahvistamiseksi palveluliiketoiminnassa. Ensinnäkin henkinen työhyvinvointi tulisi nostaa yhtä merkittävään asemaan kuin fyysinen ja kokonaisvaltainen hyvinvointi, sillä se on monelta osin vielä aliarvostettu ja tutkimaton osa-alue. Työympäristön hektisyyttä sekä esihenkilötyön moninaisuutta tulisi tarkastella kriittisesti: työkuormaa on tarpeen keventää selkeyttämällä vastuita ja kehittämällä työn organisointia. Lisäksi luottamusta rakentava ja selkeä esihenkilöhierarkia on keskeinen tukipilari, joka auttaa esihenkilöitä jaksamaan ja kehittymään roolissaan. Työn ja vapaa-ajan välinen raja on syytä määritellä entistä tarkemmin, jotta palautuminen mahdollistuu ja henkinen kuormitus vähenee.

Organisaatioiden tulisi tukea esihenkilöiden työssä jaksamista tarjoamalla konkreettisia keinoja stressinhallintaan, vertaistukea sekä koulutuksia, jotka vahvistavat johtamista. Näillä toimenpiteillä voidaan parantaa esihenkilöiden hyvinvointia ja tukea samalla koko organisaation kestäväää toimintaa.

Tutkimus osoitti hektisen työympäristön sekä henkilöstöjohtamisen olevan merkittäviä tekijöitä esihenkilöiden henkisessä työhyvinvoinnissa. Jokaisella esihenkilöllä on vuoronsa aikana tiimi johdettavana, ja tiimi koostuu työntekijöistä. Esihenkilöt pyrkivät parhaansa johtamaan sekä pitämään huolen, että tiimiläisillä on hyvät valmiudet työvuoron aikana. Täten useasti oma työhyvinvointi voi jäädä taka-alalle, jos siihen ei kiinnitä huomiota. Tutkimuksessa jokaisella esihenkilöllä on vielä oma esihenkilö tai esihenkilöitä, tällöin luottamus sekä oman esihenkilön tärkeys korostuu. Esihenkilön tuki on erittäin tärkeää, sillä silloin voi kehittää sekä kehittyä.

Töiden tuominen kotiin sekä riittävä palautuminen korostuivat tutkimuksessa. Kiire, sesonki tai muuttuvat tilanteet voivat edesauttaa töiden tuomista kotiin. Niiden ajattelemisen koettiin kuormittavaksi henkisen työhyvinvoinnin kannalta. Tämä koettiin haasteelliseksi, koska ajatukset tulevat mukaan kotiin, eikä niitä voi jättää työpaikalle. Töiden ajattelemisen vaikutti rauhoittumiseen, ja siten unen laatuun. Tilanne oli saattanut kärjistyä pahimmillaan unettomuuteen, ja sen kautta työuupumiseen. Osa haastateltavista tarvitsi apua unen saamiseen, esimerkiksi melatoniinin avulla. Vuorotyössä kaikista haasteellisemmaksi koettiin ilta-aamuvuoro yhdistelmä, näin palautumiseen ei jää paljoa aikaa. Sesonkiaikana työvuorot voiva venyä, joten tällöin palautumiseen jää vieläkin vähemmän aikaa. Yhden päivän vapaat eivät myöskään edesauta palautumista.

## 6.4 Jatkotutkimusaiheet

Kun puhutaan työhyvinvoinnista, on tällöin tutkimusmahdollisuudet todella laajat. Se, että tässä opinnäytetyössä tutkittiin henkistä työhyvinvointia, on sitä mahdollista tutkia vieläkin enemmän. Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi esimerkiksi olla henkisen työhyvinvoinnin laajentaminen esihenkilöasemasta työntekijäasemaan. Jatkotutkimuksen voisi myös suorittaa yksittäisessä yrityksessä, ja siten kartoittaa heidän työntekijöidensä henkisen työhyvinvointinsa tason. Kuitenkin kaikki, mitä me teemme, tai kuinka me työskentelemme, kuinka me jaksamme, tai kuinka me teemme työmme, pohjautuvat henkiseen hyvinvointiin. Henkisesti tasapainoinen ihminen suoriutuu paremmin esimerkiksi asiakaspalvelutilanteista sekä pystyy olemaan tiiminsä esihenkilö. Olisi myös mielenkiintoista toistaa tämä sama tutkimus muutaman vuoden päästä, ja katsoa, miten haastateltavat kokevat asemansa silloin.

Jos katsotaan teemaa laajemmin, voisi jatkotutkimusmahdollisuutena olla myös aiheensa se, onko esihenkilötehtävistä, kuinka moni joutunut jäämään henkisen työhyvinvoinnin horjuttamisen takia sairauslomalle. Mahdollistaako esihenkilöasema enemmän loppuun palamista henkisellä tasolla, kuin esimerkiksi rivityöntekijä.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi hyödyllistä selvittää tarkemmin, millaisia konkreettisia keinoja voidaan käyttää esihenkilöiden henkisen työhyvinvoinnin parantamiseen. Esimerkiksi mentorointi, vertaistukiverkostot ja selkeämmät johtamiskäytännöt voisivat olla keinoja, jotka ansaitsevat lisätutkimusta.

Jatkossa on tärkeää syventää ymmärrystä esihenkilöiden henkisestä työhyvinvoinnista eri näkökulmista ja toimintaympäristöissä. Laajentamalla tutkimusta määrällisiin ja pitkittäistutkimuksiin sekä tarkastelemalla tuen eri muotojen vaikutuksia voidaan kehittää entistä vaikuttavampia keinoja esihenkilöiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Näin voidaan vastata työelämän muuttuviin haasteisiin ja vahvistaa koko organisaation toimintakykyä kestävästi. Henkinen työhyvinvointi on ihmisen tärkein työkalu.

## Lähteet

Adams, J., Khan, H. T. A. & Raeside, R. 2007. Research methods for business and social science students. Toinen painos. New Delhi, India: Sage Publications. Viitattu 16.4.2024.  
<https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Angrosino, M. (2007). Doing Ethnographic and Observational Research. London: SAGE.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

Beauchamp, T. L., & Childress, J. F. (2013). Principles of biomedical ethics. 7th ed. Oxford University Press.

Bedeian, A. G. (2004). The publication process in the social sciences. Sage Publications.

Cajander, N. 2022. TEMPORARY AGENCY WORK AND WORKER WELL-BEING AT RESTAURANTS – INSIGHTS INTO SOCIALLY SUSTAINABLE WORK. UNIVERSITY OF OULU, OULU 2022. Viitattu 15.4.2024.  
<https://oulurepo oulu.fi/bitstream/handle/10024/36971/isbn978-952-62-3457-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Center for Bioethics, University of Minnesota. (2003). A Guide to Research Ethics. Minnesota: Center for Bioethics. Viitattu 8.5.2023.  
[https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/193/Research\\_Ethics.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/193/Research_Ethics.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Cooper, C. L. (2013). Well-being in the workplace and its relationship to business performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10(3), 968-975.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach. Sage Publications.

Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Esimiesakatemia. (n.d.). Mikä on hyvän johtamisen merkitys työyhteisössä? Viitattu 12.3.2025.  
[https://www.esimiesakatemia.fi/uncategorized/mika-on-hyvan-johtamisen-merkitys-tyoyhteisossa/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.esimiesakatemia.fi/uncategorized/mika-on-hyvan-johtamisen-merkitys-tyoyhteisossa/?utm_source=chatgpt.com).

Evenda 2021. Kuinka rakentaa työyhteisön yhteishenkeä normaalissa arjessa? Viitattu 16.4.2024.  
<https://www.evenda.fi/kuinka-rakentaa-tyoyhteison-yhteishenkea-normaalissa-arjessa>.

Fairclough, N. (1992). Discourse and Social Change. Cambridge: Polity Press.

Grönroos, C. (2015). Palveluiden johtaminen ja markkinointi.

- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2009. Strategisen henkilöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000 & 2022. Tutkimushaastattelu- Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gadeamus Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gadeamus Helsingin Yliopistopaino. Viitattu 12.4.2024. <https://lumme.finna.fi, Ellibslibrary>.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu- menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Työterveyslaitos. Viitattu 17.4.2024. [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Tyon\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf).
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 14.uud.p. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hesketh, I. & Cooper, C. 2019. Wellbeing at Work: how to design, implement and evaluate an effective strategy. London: Kogan Page.
- Jasanoff, S. (2003). The ethics of science: A philosophical approach. Cambridge University Press.
- Johnson, B. & Geal, M. 2016. Matrix management. Training Journal, 2016.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009 Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen.
- Juntunen, R. 2021. Henkinen kuormitus työpaikoilla. Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. Viitattu 11.2.2025. <https://www.sak.fi/serve/henkine-kuormitus-tyopaikoilla>.
- Kalliosalmi, I. 2016. Mitä se HR oikein tekee? HR vaikuttaa organisaation jokaiseen kolkkaan. Viitattu 28.5.2024. <https://eventolehti.fi/artikkelit/mita-sehr-oikein-tekee-hr-vaikuttaa-organisaation-jokaiseen-kolkkaa>.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Karasek, R. 1979. Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. Administrative Science Quarterly 24 (2), 285–308. Viitattu 21.5.2024. <https://www-jstor-org.libproxy.tuni.fi>.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York. Basic Books.

Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M. & Lammintakainen, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta. Grano Oy. Jyväskylä. Viitattu 16.4.2024.  
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2446-9>.

Koski, R. 2023. Hybrid Work: Mental Well-being of Working Parents. Haaga-Helia University of Applied Sciences. Viitattu 4.12.2023.  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/807701/Koski\\_Rachel.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/807701/Koski_Rachel.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Kiviniemi, Kari 2001. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreetisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kuula A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kylmä J. & Juvakka T. 2012. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima. Helsinki.

Kylmä J. 2008. Näkökohtia tutkimusetiikasta laadullisessa terveystutkimuksessa. Julkaisussa Pietilä A-M. & Länsimies-Antikainen H. Etiikkaa monitieteisesti. Kuopion yliopiston julkaisuja. Yliopistotiedot F 45. Hoitotieteen laitos. Kuopio. 109–120.

Klenke, K., Martin, S. & Wallace, J. R. 2016. Qualitative research in the study of leadership. Toinen painos. Bingley, England: Emerald. Viitattu 16.4.2024.  
<https://janet.finna.fi>, Ebook Central Academic Complete International Edition.

Kespro, 2021. Kespron tutkimus: ravintolaan palaavat kuluttajat kiinnostuneita raaka-aineiden alkuperän läpinäkyvyydestä. Viitattu 4.3.2025.  
<https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2021/kespron-tutkimus-ravintolaan-palaavat-kuluttajat-kiinnostuneita-raaka-aineiden-alkuperan-lapinakyvyydesta/>.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa. Turun yliopisto. Turku. Viitattu 22.2.2024.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>.

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Viitattu 16.4.2024.  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2019-5>.

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic Inquiry. Beverly Hills: SAGE.

Luthans, F., Youssef-Morgan, C. & Avolio, B. 2015. Psychological Capital and Beyond.



Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.

Lehto, H. 2018. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa. Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan kokemana. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 14.5.2024.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804064189>.

Leino-Kilpi H. & Välimäki M. 2014. Etiikka hoitotyössä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Martin, B., & Freedman, A. (2003). *Ethics and the social responsibility of researchers*. Routledge.

Markkanen, L. 2013. Henkinen työhyvinvointi- mistä lisää työniloa? Viitattu 14.5.2024. Henkinen työhyvinvointi – mistä lisää työniloa? (taysii.fi).

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111.

Mäkelä, L. & Tanskanen, J. 2020. Esihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus työyhteisöön. Viitattu: 14.5.2024. Esihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus työyhteisöön – ETÄTYÖKOMPASSI (uwasa.fi).

Mäkelä, L., Tanskanen, J. & De Cieri. 2021. Do Relationships Matter? Investigating the Link Between Supervisor and Subordinate Dedication and Cynicism via the Quality of Leader–Member Exchange. Viitattu 14.5.2024. Do Relationships Matter? Investigating the Link Between Supervisor and Subordinate Dedication and Cynicism via the Quality of Leader–Member Exchange (sagepub.com).

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum Pro. Helsinki.

Manka, M, Larhovuori, R. & Heikkila-Tammi K. 2014. Voimavarat käyttöön -miten kehittää psykologista pääomaa? Viitattu 11.2.2025.

[file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/PsyklogPO\\_esite\\_241014\\_VALMIS.pdf](file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/PsyklogPO_esite_241014_VALMIS.pdf).

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. WSOYpro.

Näswall, K. (2004). Job insecurity from a stress perspective: antecedents, consequences, and moderators. Tukholman yliopisto.

Oxford University Press. Viitattu 21.2.2024.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=1913330>.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY

Opetushallitus. 2024. Henkinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Kantti kasvuun – oppitunteja hyvinvoinnista. Viitattu 20.3.2024.

<https://www.oph.fi/fi/oppimateriaali/kouluikaisten-terveyden-polku/henkinen-ja-sosiaalinen-hyvinvointi>.

Palvelualojen ammattiliitto. 2024. Viitattu 27.3.2024. <https://www.pam.fi/>.

Pajic, S., Buengeler, B., Den Hartog, D. & Boer D. 2022. The Moderating Role of Employee Socioeconomic Status in the Relationship Between Leadership and Well-Being: A Meta-Analysis and Representative Survey. Viitattu 14.5.2024.  
<https://psycnet.apa.org/fulltext/2022-20018-004.pdf>.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen-vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: EditaPrima Oy.

Pehkonen, I. 2014. Työterveyslaitos. Työkykyjohtaminen - yhteistyöllä työhyvinvointia. Viitattu: 28.5.2024.  
<https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyokykyjohtaminen>.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Puttonen, S. Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Työterveyslaitos. Tampere. Viitattu 22.2.2024.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. Toinen, uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Resnik, D. B. (2015). Research ethics: A philosophical guide to the responsible conduct of research. Cambridge University Press.

Rousu, S. & Lanne–Eriksson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia ammattikorkeakoulu julkaisuja. OIVA–sarja 39. Vantaa: Tikkurilan paino Oy. Luettavissa: Lähijohtaminen sosiaalialalla (theseus.fi).

Nyblom, P. 2018. Esimies, miten tukea jaksamista? Viitattu 28.5.2024. <https://www.monster-cafe.fi/esimies-miten-tukea-jaksamista/>.

Seppänen, J. 2005. Visuaalinen kulttuuri. Teoriaa ja metodeja mediakuvan tulkitsijalle. Tampere: Vastapaino.

Suomen Mielenterveysseura 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla - Yhteinen etu. Painoprisma Oy. Viitattu 22.2.2024.  
[http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen\\_hyvinvointi\\_tyc3b6paikalla.pdf](http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/henkinen_hyvinvointi_tyc3b6paikalla.pdf).

Saarela, J. 2020. Työhyvinvoinnin johtaminen puolustusvoimissa. Maanpuolustuskorkeakoulu. Viitattu 22.2.2024.

<https://urn.fi/URN:NBN:fife2020073147874>.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Helsinki: Unipress.

Surakka T. & Laine N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Taurus Media. Tampere.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.). Työhyvinvointi. Viitattu 12.3.2025. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

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

The Burnt Chef projects. 2019. Hall, K. Viitattu 4.3.2025. <https://www.theburntchefproject.com/learnmore/about-us-faq>.

Tuni.fi. (n.d.). Työhyvinvoinnin kehittäminen ja esihenkilötyö. Viitattu 12.3.2025. [https://sites.tuni.fi/kehitytyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/?utm\\_source=chatgpt.com](https://sites.tuni.fi/kehitytyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/?utm_source=chatgpt.com).

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

Trochim, W. n.d. Qualitative Measures. The Research Methods Knowledge Base, 2nd Edition. Viitattu 8.12.2023. <https://conjointly.com/kb/qualitative-measures/>.

Työturvallisuuskeskus. 2024. Viitattu 27.3.2024. <https://ttk.fi/>.

Työsuojelu. 2024. Viitattu 28.3.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>.

Taipale-Lehto, M. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarveraportti. Viitattu 28.3.2024. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/141260\\_matkailu-ja\\_ravitsemisalan\\_osaamistarveraportti.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/141260_matkailu-ja_ravitsemisalan_osaamistarveraportti.pdf).

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 16.4.2024. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Viitattu 17.4.2024. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarviointin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarviointin_ohje_2019.pdf).

VAMK. (n.d.). Tunneälykkään esihenkilötyön merkitys yrityksen taloudelliseen menestykseen. Viitattu 12.3.2025. [https://energiaa.vamk.fi/artikkelit/vaikuttavuus/tunnealykkaan-esihenkilotyön-merkitys-yrityksen-taloudelliseen-menestykseen/?utm\\_source=chatgpt.com](https://energiaa.vamk.fi/artikkelit/vaikuttavuus/tunnealykkaan-esihenkilotyön-merkitys-yrityksen-taloudelliseen-menestykseen/?utm_source=chatgpt.com).

Varis, H. 2020. Työilmapiirin vaikutus alaistaitoihin Case Kotkan Garderobi Oy. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 16.4.2024. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20200721>.

Vaismaa, S. 2018. Hyvän työilmapiirin kautta parempiin tuloksiin. Henkilöstöjohtamisen vaikutukset työilmapiiriin. Vaasan yliopisto. Viitattu 16.4.2024.  
<https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/9601>.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Bookwell Oy: Juva.

Vuorinen, Risto & Tuunala, Eliisa 1997. Psykologian perusteet. Aivot ja psyyke. Otava, Helsinki.

Vanhala, S. Tilev, K & Lindström, S. 2012. Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Viitattu 7.11.2023.  
[http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto\\_Report\\_KT\\_2012\\_002.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2012_002.pdf).

Vanhala, S & Kotila, P. 2006. Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa. Työelämäntutkimus, 69–82.

Viitala, R & Järnlström, M. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 28.5.2024. <http://C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/HRBarometriloppuraportti2014.pdf>.

Viitala, R & Koivunen, N. 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä - Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Viitattu 28.5.2024. <http://C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/HRBarometriloppuraportti2014.pdf>.

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

Viitala, R & Jylhä, E. 2019, Johtaminen, Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, Helsinki: Edita.

von Bonsdorff, M., Järvensivu, A. & von Bonsdorff, M. 2018. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Viitattu 28.12.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>

Wunderkind. 2015. Viitattu 10.11.2023. Abraham Maslow Was a Brand Strategist. <http://wunderkindworld.com/2015/01/abraham-maslow-was-a-brand-strategist/>.

World Health Organization (WHO). (2021). Mental health in the workplace. Viitattu 12.3.2025.  
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-in-the-workplace>.

Zotero (2020). A Guide to Research and Citation Management. Viitattu: 12.3.2025.  
<https://www.zotero.org/>.

Ääri, M. 2023. Kestävä kehitys on osa yrityksen kaikkia toimintoja. Palta. Viitattu 4.3.2025.  
[https://www.palta.fi/ajankohtaista/blogit/kestava-kehitys-on-osa-yrityksen-kaikkia-toimintoja/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.palta.fi/ajankohtaista/blogit/kestava-kehitys-on-osa-yrityksen-kaikkia-toimintoja/?utm_source=chatgpt.com).

## **Liitteet**

### **Liite 1. Teemahaastattelurunko**

#### **Teemahaastattelurunko**

Henkinen työhyvinvointi

#### **Teema 1: Henkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat asiat.**

**Tämä osio käsittelee henkistä työhyvinvointi sekä mitkä asiat siihen vaikuttavat.**

- Mistä henkinen työhyvinvointisi muodostuu?
- Kuvaile työympäristöäsi vaikutusta henkiseen työhyvinvointiisi.
- Kuvaile työyhteisösi vaikutusta henkiseen työhyvinvointiisi.
- Millainen merkitys esihenkilötyöllä on henkiseen työhyvinvointiisi?

#### **Teema 2: Horjuttaako jokin asia henkistä työhyvinvointiasi.**

**Tässä osiossa keskustelemme henkisen työhyvinvointia mahdollisista horjuttavista asioista.**

- Mikä tai mitkä asiat voivat horjuttaa henkistä työhyvinvointiasia?
- Mitkä asiat vaikuttavat negatiivisesti/positiivisesti henkiseen työhyvinvointiisi?
- Millä tavoin koet pystyväsi vaikuttamaan edellä mainittuihin asioihin?

#### **Teema 3: Tuen saaminen**

**Viimeinen osio käsittelee tuen saamista henkiseen työhyvinvointiisi.**

- Millaista tukea saat henkiseen työhyvinvointiisi?
- Tarjoaako mahdollisesti työnantaja tukea henkiseen työhyvinvointiisi? Miten?
- Miten ylläpidät henkistä työhyvinvointiasi?

**Herättikö haastattelu ajattelemaan henkistä työhyvinvointiasi enemmän tai haluatko vielä keskustella jostakin teemoihin liittyvistä asioista.**

**Kiitos paljon vastauksestasi!**