



# Työhyvinvointi osana johtamista

Kaisa Ketonen

OPINNÄYTETYÖ

Marraskuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma  
Johtamisen suuntaus

KETONEN, KAISA  
Työhyvinvointi osana johtamista

Opinnäytetyö 45 sivua, joista liitteitä 13 sivua  
Marraskuu 2023

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa opetusmateriaalia Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman kurssille Henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön prosessia ohjasi toimeksiantajan antama kohderyhmä eli Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijat, sillä prosessin kaikissa vaiheissa haluttiin huomioida opiskelijälähtöisyys. Työn tavoitteena oli relevantin oppimateriaalin tuottaminen niin, että se palvelisi pedagogisesti eri tavoin oppivia opiskelijoita ja tukisi kurssin osaamistavoitteiden täyttymistä.

Työn toimeksiantajana toimi Tampereen ammattikorkeakoulu, josta yhdyshenkilönä toimi kurssin vastuuopettaja Minna Lahnaoja. Työ tuotti muodoltaan teoreettisen raporttiosuuden, joka sisälsi tekstisisällön lisäksi graafisia kuvia ja kuvioita. Kirjallisen raportin liitteeksi lisättiin opetusmateriaali, joka tuotettiin PowerPoint muotoon.

Tämän opinnäytetyön liitteenä oleva opetusmateriaali on rakenteeltaan kirjallista raporttia käytännönläheisempi ja siinä pyrittiin huomioimaan käytännönläheisyys myös asian lähestymistavassa. Opetusmateriaali on laadittu niin, että se tukisi niin visuaalisesti kuin auditiivisesti erilaisia oppimistyyplejä. Lisäksi opetusmateriaali tarjoaa opiskelijalla mahdollisuuden syventyä aiheeseen erilaisten lisämateriaalien kautta sekä mahdollistaa oppimisen erilaisten oppimis- ja pohdintatehtävien kautta.

Toimeksiantajan tarve täytettiin tuottamalla tilaajalle opetukseen soveltuvaa ja pedagogisesti relevanttia opetusmateriaalia työhyvinvoinnista osana johtamista. Opetusmateriaalin suunnittelussa ja toteutuksessa huomioitiin sen kohderyhmä, jotta materiaali palvelisi haluttua kohderyhmää tarkoituksenmukaisesti. Opetusmateriaalin haluttiin palvelevan toimeksiantajaa mahdollisimman pitkäaikaisesti, joten se toimitettiin Tampereen ammattikorkeakoululle myös muokattavassa muodossa, jotta sen päivittäminen onnistuisi tarpeen sitä vaatiessa.

---

Asiasanat: hyvinvointi, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, johtaminen, oppimateriaali

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Management

KETONEN KAISA  
Managing Workplace Well-being

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 13 pages  
November 2023

---

The purpose of this thesis was to produce learning materials for the Tampere University of Applied Sciences' business administration program, specifically focusing on Personnel Management and the well-being of the working community. The process of this functional thesis was guided by the target group given by the client, i.e., the business students at the Tampere University of Applied Sciences, because in all stages of the process it was wanted to consider the student orientation. The goal of the thesis was to produce relevant learning material in such a way that it would pedagogically serve students who learn in different ways and support the fulfillment of the competence goals of the course.

The course teacher responsible, Minna Lahnaoja, acted as the supervisor. The thesis resulted in a practical report, which was a combination of texts, graphic images, and patterns. The learning material that was produced has been added as an appendix to the written report, which was produced in PowerPoint format.

The accompanying learning materials for this thesis are designed with a more practical structure compared to the written report, emphasizing practicality in addressing the subject matter. They have been crafted to accommodate various learning styles, both visually and auditorily. Furthermore, the learning materials provide students with the opportunity to explore the topic more comprehensively through diverse supplementary materials and facilitate learning through various tasks involving reflection and active engagement.

The client's requirements were addressed by creating educational materials tailored for teaching, specifically aligned with the client's pedagogical needs regarding workplace well-being as an integral aspect of management. During the planning and implementation of the learning material, careful consideration was given to the target audience, ensuring that the content would be relevant and effective for the intended group. To maximize the longevity of the learning materials and offer the client flexibility, they were delivered to Tampere University of Applied Sciences in an editable format, allowing for updates as needed.

---

Keywords: well-being, well-being at work, well-being management, leadership, learning material

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn tarkoitus ja tavoite .....	6
1.2	Työn rakenne .....	6
1.3	Työn toteutustapa ja menetelmät .....	7
1.4	Työn rajaus .....	7
2	PERUSKÄSITTEET JA OLEMASSA OLEVA TIETO .....	9
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä .....	9
2.2	Työhyvinvointi lainsäädännön näkökulmasta .....	9
2.3	Työhyvinvoinnin merkitys .....	10
2.4	Työhyvinvoinnin nykytila .....	10
2.4.1	Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehitys Suomessa ....	11
2.5	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	12
2.6	Resilienssi osana työhyvinvointia .....	13
3	TYÖHYVINVOINTI JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA .....	15
3.1	Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille .....	15
3.2	Työhyvinvoinnin edistämisen merkitys .....	15
3.2.1	Työhyvinvoinnin puute .....	15
3.3	Esihenkilön koulutus työhyvinvointiin .....	16
3.3.1	Esihenkilön oman ammattitaidon kehittäminen .....	17
3.4	Johtamisen trendit .....	17
4	TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEN KEINOJA ESIHENKILÖLLE .....	19
4.1	Työkykyjohtaminen .....	19
4.2	Sosiaalisen pääoman kehittäminen .....	20
4.3	Työstä saatu palaute ja arvostus .....	21
4.4	Itseohjautuvuus organisaatiossa .....	22
4.5	Joustot organisaatiossa .....	23
4.6	Palkitseminen .....	23
4.6.1	Palkitsemisen keinoja .....	24
5	OPETUSMATERIAALIN LAATIMINEN .....	25
5.1	Oppimateriaalin kattavuus .....	25
5.2	Opetusmateriaali pedagogisesta näkökulmasta .....	26
6	OPINNÄYTETYÖN PROSESSI .....	27

7 POHDINTA .....	29
LÄHTEET .....	31
LIITTEET .....	33
Liite 1. Opetusmateriaali, Power Point -esitys.....	33

## **1 JOHDANTO**

### **1.1 Työn tarkoitus ja tavoite**

Opinnäytetyön tarkoituksena on opetusmateriaalin tuottaminen Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman kurssille Henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Kurssi on laajuudeltaan viisi opintopistettä ja se käsittelee henkilöstöjohtamisen eri osa-alueita sekä työhyvinvoinnin edistämistä. Opinnäytetyön tarkastelee työhyvinvointia johtajan näkökulmasta ja tässä työssä paneudutaan muun muassa siihen mitä keinoja johtajalla on alaistensa työhyvinvoinnin lisäämiseksi.

Työhyvinvoinnin keinoja johtajuuden näkökulmasta käsitellään tarvittavassa laajuudessa, jotta opetusmateriaali on pedagogisesti tarkoituksenmukaista. Työn tavoitteena on relevantin ja opiskelijoiden taso huomioon ottaen monipuolisen opimateriaalin tuottaminen. Työn halutaan tukevan opiskelijan oppimista käsiteltävästä aihealueesta.

### **1.2 Työn rakenne**

Työn raportti osuus alkaa yleisellä esittelyllä työhyvinvoinnista. Kappaleessa määritellään muun muassa mitä työhyvinvointi on ja mikä sen merkitys on eri tahoille. Lisäksi kappaleessa avataan työhyvinvoinnin ongelmakohtia ja nykytilaa yleisellä tasolla. Yleisluontoisen katsauksen jälkeen seuraavissa luvuissa perehdytään työhyvinvointiin johtamisen näkökulmasta sekä avataan, mitä keinoja johtajalla on työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen organisaatiossa. Raportin loppuosassa käsitellään opetusmateriaalin laatimista sekä opinnäytetyötä prosessina ennen pohdinnan osuutta.

Opinnäytetyö sisältää raportin, mikä on sisällöltään teoreettinen, vaikka aihetta lähestytäänkin hyvin käytännönläheisesti. Raportti on myös kieleltään ja kirjoitusasultaan muodollisempi, kun työn liitteeksi lisätty opetusmateriaali.

Oppimateriaaliksi laaditussa Power Point -esityksessä on pyritty huomioimaan oppiminen ja siitä on haluttu laatia niin kirjoitusasuun kuin ulkoasuunkin puolesta oppimista edistävä. Oppimateriaali on laadittu myös visuaalisesti niin, että se motivoisi lukijaa ja tukisi oppimista.

### **1.3 Työn toteutustapa ja menetelmät**

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö, sillä työn tarkoitus on tuottaa tilaajalle opetusmateriaalia käsiteltävästä aiheesta. Tilaajana tässä työssä toimii Tampereen ammattikorkeakoulu ja yhdyshenkilö Minna Lahnaoja vastaa tilaajan ja tuottajan välisestä yhteistyöstä prosessin eri vaiheissa.

Toiminnallisen opinnäytetyön kriteeristön mukaan työ sisältää teoriaan ja tutkimukseen pohjautuvan raporttiosuuden sekä muodoltaan vapaamman opetusmateriaalin, joka on tuotettu Power Point -esitykseksi. Opetusmateriaaliin tuotettu tieto pohjautuu tämän raportin teoria osuuteen, minkä lisäksi opetusmateriaaliin on lisätty oppimista tukevia tehtäviä.

Tämän työn eri vaiheissa sekä toteutuksessa on huomioitu toimeksiantajan tarve ja motiivi. Opetusmateriaalissa on huomioitu eri tavoin kohderyhmä eli korkeakouluopiskelijat. Opetusmateriaalista ei haluttu luoda liian teoreettista tai kieleltään kovin muodollista, sillä sen haluttiin toimivan halutulle kohderyhmälle.

### **1.4 Työn rajaus**

Työn näkökulmassa sekä lähestymistavassa on huomioitu toimeksiantajan tarve. Toimeksiantajan tarve on saada relevanttia opetusmateriaalia käsiteltävästä aiheesta huomioiden kohderyhmä. Kohderyhmä eli korkeakouluopiskelijat on huomioitu niin työn teoreettisuudessa kuin myös lähtötasossa. Opetusmateriaalista ja raportista haluttu tehdä liian teoreettista, sillä lähtökohtaisesti kohderyhmänä toimivat opiskelijat eivät omaa vielä konkreettista työelämäkokemusta esihenkilönä toimisesta. Toimeksiantajan tarve ja työn lähestymistapa huomioiden työ toimii kuitenkin loistavana oppimisen välineenä myös jo esihenkilönä toimineelle,

joka haluaa itse päivittää omaa osaamistaan. Tässä opinnäytetyössä työhyvinvointia käsitellään johtamisen näkökulmasta nykyaikaisen johtamistyylin kautta, joten työ antaa varmasti pohdittavaa myös pidemmän johtamiskokemuksen omaavalle esihenkilölle, jolla on halu kehittää itseään esihenkilönä tai olla osana organisaation strategista muutosta, missä myös työhyvinvointi on huomioitu.



## **2 PERUSKÄSITTEET JA OLEMASSA OLEVA TIETO**

### **2.1 Työhyvinvointi käsitteenä**

Työhyvinvointi muodostuu useamman tekijän kokonaisuudesta. Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työyhteisössä työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisimpiä seikkoja ovat motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. (Social- och Hälsovårdsministeriet.)

Työterveyshuolto, työturvallisuus, työyhteisön ilmapiiri, työntekijöiden suorituskyky ja ammattitaito sekä esihenkilöiden johtamistaidot muodostavat perustan työntekijän työhyvinvoinnille. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen ja sillä on valtavamerkitys organisaation tuloksellisuuteen. (Österberg 2014, 174–175.)

### **2.2 Työhyvinvointi lainsäädännön näkökulmasta**

Työsopimuslaki (55/2001) sekä työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan huolehtimaan työsuhteessa olevan työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työympäristössä. Lainsäädännön mukaan työ ei saa vaarantaa työntekijän fyysistä tai psyykkistä terveyttä. Laki velvoittaa työnantajan ottamaan huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan tulee suunnitella, valita, mitoittaa ja toteuttaa työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet. (Työturvallisuuslaki 738/2002.)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen työstä aiheutuvien terveyshaittojen ennalta ehkäisemiseksi ja työntekijän terveyden ja työkyvyn edistämiseksi. Esihenkilöille työterveyshuolto on lisäksi yksi tärkeä asiantuntijuuden lähde työn terveellisyyteen ja turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001.)

### 2.3 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnin merkitys on tärkeä niin työntekijälle kuin organisaatiolle. Työhyvinvointi edistää työntekijöiden terveyttä ja, sillä on suora vaikutus heikentyvästä terveydestä ja työkyvyttömyydestä aiheutuvien kulujen määräytymiseen. (Ahola, 2011, 113.)

Organisaatiotasolla työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän terveydestä ja toimintakyvystä. Organisaation sisällä on oikeus tiettyjen rajojen sisällä huolehtia siitä, ettei työn seurauksena aiheudu terveydellistä haittaa työntekijällä. Lisäksi työnantaja on velvollinen järjestämään työterveyshuollon, maksamaan palkkaa sairausloman ajalta sekä tukemaan työntekijää, jolla on terveydellisiä ongelmia. (Alahautala & Huhta 2018, 23.)

Työhyvinvoinnilla on merkittävä yhteys organisaation tuloksellisuuteen niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Sairauspoissaolot, työtapaturmat ja eläköityminen osana työhyvinvointia ovat vahvasti yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, joka on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä mahdollistaa organisaatiolle kyvyn toimia tuloksellisesti organisaation tavoitteita mahdollistaen. (Manka & Manka 2023, 48.)

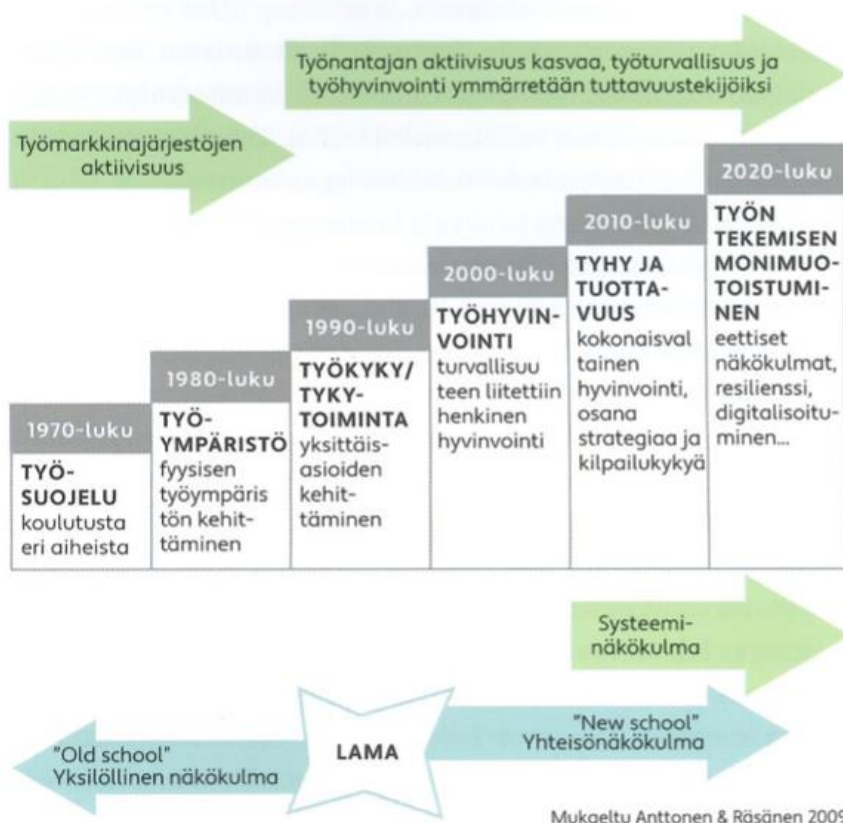
### 2.4 Työhyvinvoinnin nykytila

Työhyvinvoinnin tilaa Suomessa tutkitaan niin valtakunnallisesti kuin myös organisaatio tasolla. Suomessa Työterveyslaitos vastaa työhyvinvoinnin tutkimisesta valtakunnallisesti. Syyskuussa 2023 julkaistussa mediatiedotteessa Työterveyslaitos käsittelee työhyvinvoinnin nykytilaa ja siihen vaikuttavia seikkoja. Työterveyslaitoksen teettämän Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvointi ei ole palannut koronapandemiaa edeltävälle tasolle. Tutkimuksen mukaan työkyky ja työn imu koettiin vähäisemmäksi kesällä 2023 verrattain vuoden 2019 loppuun. Tutkimustulosten mukaan myös tämänhetkinen työuupumuksen riskiryhmä on noin viisi prosenttiyksikköä korkeampi kuin vuonna 2019. Tilanteen todetaan huonontuneen erityisesti naisilla, alemman koulutustaustan työntekijöillä sekä alle 36-vuotiailla. (Työterveyslaitos 2023.)

### 2.4.1 Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehitys Suomessa

Työturvallisuus ja työhyvinvoinnin on kehittyneet jatkuvasti Suomessa vuosikymmenten aikana (KUVIO 1). Isoin kehitysaskel otettiin 1970-luvulla, jolloin työmarkkinajärjestöjen toiminta vaikutti erityisesti työsuojelun kehittymiseen. 1980-luvulla painotettiin erilaisten fyysisten rasitteiden hallitsemista työympäristössä, mikä johti fyysisen työympäristön kehittymiseen. Työkykyä ylläpitävän toiminnan merkityksellinen kehityskausi oli 1990-luvulla, jolloin paneuduttiin yksittäisten asioiden kehittämiseen. Oman vaikutuksensa toi 1990-luvun lama-aika, joka vaikutti muun muassa yhteisö- ja ryhmänäkökulman syntymiseen yksilölähtöisyyden rinnalle. (Mannermaa 2022, 396.)

2000-luvulla työturvallisuustyössä alettiin kiinnittää huomiota henkiseen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Ensimmäistä kertaa työhyvinvointi ja työturvallisuus nostettiin taloudellisten tekijöiden rinnalle 2010-luvulla, jolloin alettiin kiinnittämään huomiota tuottavuustekijöihin. 2020-luvulla pandemia on muokannut työympäristöä ja työkuultuuria, mikä on vaikuttanut myös hyvinvoinnin kehitykseen. 2020-luvun merkittävimmin työhyvinvointiin on vaikuttaneet eettisyys, vastuullisuus ja digitaalisuus, joiden lisäksi on alettu puhumaan resilienssistä ja tekoälyn vaikutuksista. (Mannermaa 2022, 396–397.)

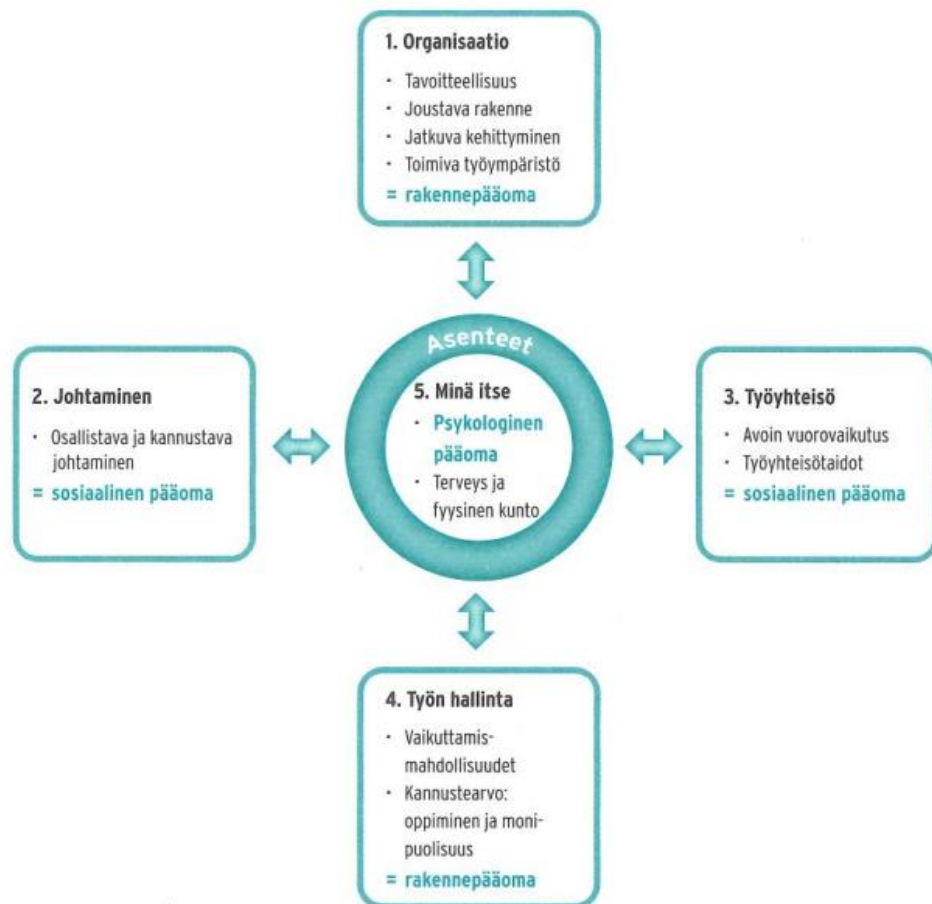


KUVIO 1. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehitys Suomessa vuosikymmenten aikana välillä 1970–2020. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja, Mannermaa

## 2.5 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Kirjassa Työhyvinvointi Marja-Liisa ja Marjut Manka kuvaavat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voimavaralähtöisen mallin avulla (KUVIO 2). Kuvassa keskellä on työntekijä itse (psykologinen pääoma) ja hänen ympärillään on organisaatio (rakennepääoma), Johtaminen (sosiaalinen pääoma), työyhteisö (sosiaalinen pääoma) sekä työn hallinta (rakennepääoma). Tämä malli kuvastaa, kuinka organisaation kulttuuri ja toimintatavat muodostavat perustan hyvinvoinnille. Työn tulisi olla monipuolista, minkä lisäksi siinä pitäisi pystyä oppimaan ja vaikuttamaan työn tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Nämä rakennetekijät muodostavat mallin mukaan organisaation rakennepääoman. Sosiaaliseen pääomaan eli työyhteisön henkiseen tilaan vaikuttavat sen sijaan johtamisen laatu ja työilmapiiri. Jokaiselle työyhteisön jäsenellä on kuitenkin mahdollisuus itse vaikuttaa työhyvinvointiin ja sen edistämiseen muun muassa omien asenteiden kautta. Kuviossa asenteet on

laitettu henkilön itsensä ja muiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden väliin, jolloin työntekijä itse muodostaa käsityksen työyhteisöstään omien asenteidensa kautta. Lisäksi työntekijän hyvinvointiin vaikuttaa myös hänen oma psykologinen pääomansa, terveys sekä psyykkinen ja fyysinen kunto. (Manka & Manka 2023, 110–111.)



KUVIO 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Lähde: Työhyvinvointi, Manka

## 2.6 Resilienssi osana työhyvinvointia

Resilienssillä tarkoitetaan psyykkistä selviytymiskykyä, joustavuutta ja uudelleen orientoitumista. Resilienssi muokkaantuu elämän eri tilanteissa ja se nousee

usein esille haastavien muutosten tullessa eteen. (American Psychological Association).

Resilienssi ei kuitenkaan tarkoita ainoastaan yksilön ominaisuuksia, sillä se mittaa myös eri ihmisryhmien kuten esimerkiksi työyhteisön yhteistä kykyä selviytyä eteen tulevista haasteista. Työmaailmassa voidaan puhua työyhteisön resiliensistä, jolla mitataan työyhteisön toimintakykyä, toipumiskykyä ja sopeutumista. Työyhteisön resilienssiin vaikuttaa millaisia toimintatapoja on kehitetty ja muokattu toipumis- ja sopeutumistarpeiden ennakoimiseen. Työyhteisön resilienssin kehittämiseksi organisaatioiden tulee kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin yksilötasolla. Lisäksi tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten työyhteisön työskentelytavoilla ja henkilöstöjohtamisella on vaikutusta resilienssiin. (Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+, 2022.)

### **3 TYÖHYVINVOINTI JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA**

#### **3.1 Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille**

Esihenkilöllä ja johtajuudella on keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Ammattitaitoisella ja modernilla johtamisella esihenkilö ylläpitää ja kehittää henkilöstön motivaatiota ja onnistumista työtään kohtaan. Esihenkilö luo modernilla johtamisellaan kyvyn arvostuksen osoittamiseen sekä luottamuksen luomiseen, mitkä muodostavat henkilöstölle perusturvallisuuden tunnetta. Nämä edellä mainitut seikat ovat suoraan yhteydessä työyhteisön työhyvinvointiin. (Sinokki & Virtanen 2014, 147.)

Ammattitaitoisen johtamiskulttuurin merkittävä tekijä on tehokas tiedonkulku työyhteisössä. Tiedonkulku ei saisi rajoittua tai kulkea vain yhteen suuntaan, sillä sen tulisi olla avointa, läpinäkyvää ja tavoittaa kaikki tasapuolisesti asemaa katsomatta. Vuorovaikutus ja viestintä lisää ja edistää työyhteisön työhyvinvoinnin kokemusta. (Aalto 2006, 14–15.)

#### **3.2 Työhyvinvoinnin edistämisen merkitys**

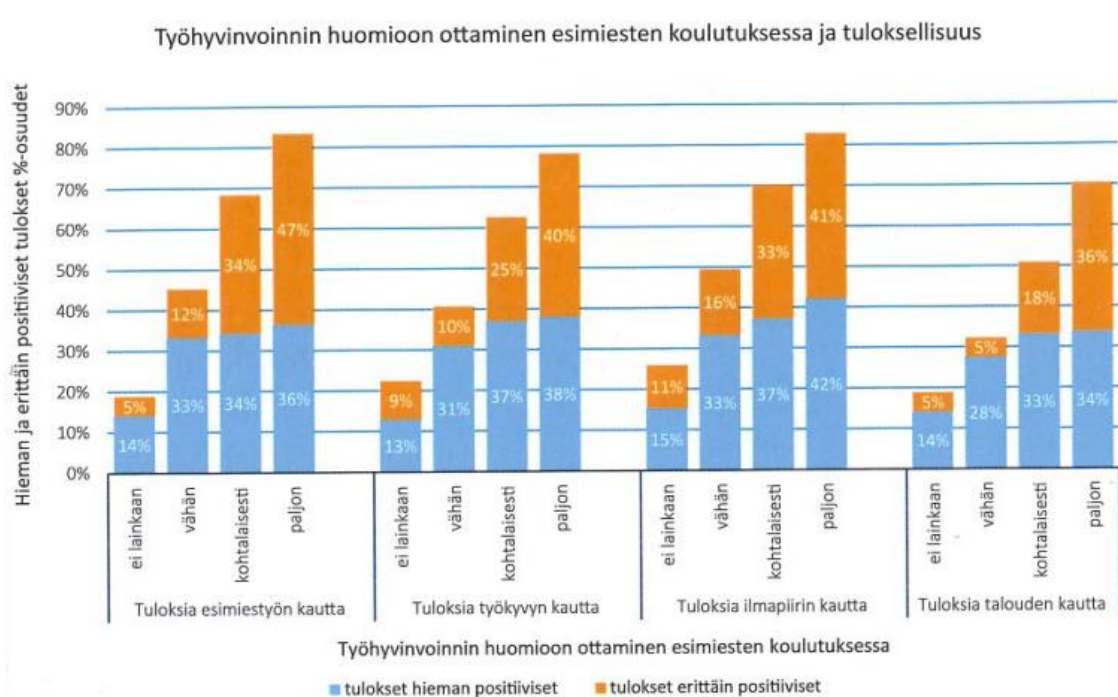
Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yritykselle keino varmistaa yrityksen toimintaedellytykset ja huomioida työkyvyn edellytyksien täyttyminen organisaatiossa. Työhyvinvointi on yhteydessä yrityksen tulostavoitteiden saavuttamiseen, sillä hyvinvoiva työyhteisö pystyy omalla työpanoksellaan tuottamaan laadukasta ja tavoitteiden mukaista tulosta. Työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttaa suoraan myös kulujen hallintaan, sillä terveyttä edistävät toimintamallit vähentävät sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä. (Ahola, 2011, 119–125.)

##### **3.2.1 Työhyvinvoinnin puute**

Työhyvinvoinnin puute tai laiminlyöminen on yrityksille huomattavan suuri menoa. Yrityksille koostuu kustannuksia niin lyhyistä kuin pitemmistäkin sairauspoissaoloista, tapaturmista, varhaisesta eläköitymisestä, osa-aikaeläkkeistä, henkilöstön vaihtuvuudesta ja osaavan työvoiman poistumisesta yrityksessä. Työhyvinvoinnin puute aiheuttaa yritykselle myös epäsuoria kustannuksia, joita syntyy esimerkiksi poissaoloista johtuvien sijaisuuksien täyttämisestä, työyhteisön työkuorman lisääntymisestä, minkä lisäksi poissaolot aiheuttavat katkoksia työnteossa. Heikentynyt työhyvinvointi heijastuu henkilöstön jaksamisen ja motivaation heikkenemiseen. Yrityksen näkökulmasta jatkuva vaihtuvuus henkilöstössä heikentää myös yrityksen luotettavuutta asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä. (Österberg 2014, 175.)

### 3.3 Esihenkilön koulutus työhyvinvointiin

Esihenkilöiden koulutus työhyvinvointiin luo tuloksellisuutta johtamistyöhön sekä tuloksia työkyvyn, ilmapiirin ja talouden välityksellä. Kirjassa Strategisen hyvinvoinnin johtaminen kuvataan työhyvinvoinnin huomioon ottamisen merkitystä esihenkilöiden koulutuksessa (KUVIO 3).





KUVIO 3. Työhyvinvoinnin huomioon ottaminen esihenkilöiden koulutuksessa ja sen vaikutus hyvinvointiin. Lähde: Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, Aura & Ahonen

### **3.3.1 Esihenkilön oman ammattitaidon kehittäminen**

Johtamisen kehittäminen on ollut isossa murroksessa 2000-luvulla. Vielä vuosikymmen taaksepäin luotettiin kurssimuotoisiin koulutuksiin, joihin organisaatiot lähettivät johtajiaan kuuntelemaan luentoja ja esityksiä. Kurssit ovat olleet hyödyllisiä, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että kurssimuotoinen yhteisopiskelu ei yksinään riitä vastaamaan läheskään kaikkiin johtajan oman ammattitaidon kehittämisen haasteisiin. Nykypäivänä johtajien ammattitaidon kehittämisessä on aloitettu hyödyntämään yhä enemmän valmentamista (coaching), mentorointia, johdon työnohjausta sekä konsultointia. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 303.)

### **3.4 Johtamisen trendit**

Perinteisesti johtaminen on jaettu asiajohtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Modernissa johtamisessa näitä ei kuitenkaan tule erottaa toisistaan, sillä johtaminen on parhaimmillaan tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa sekä ihmisen että toiminnan johtaminen limittyvät toisiinsa. Modernia johtamista voi kuvata dynaamiseksi, vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi niiden työyhteisön jäsenten kesken, joiden tehtävä on johtaa toinen toistaan saavuttamaan ryhmän ja organisaation tavoitteet. Työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta arvioidaan lähes poikkeuksetta eritoten ihmisten johtamiseen liittyvillä tekijöillä, kuten tukemisella, neuvonnalla ja valtuuttamisella. Modernissa johtamisessa johtamisen tulisi olla neuvottelua ja vuorovaikutusta, missä tilaa annetaan yhdessä tekemiselle ja valvomisen sijaan työntekijöihin luotetaan. (Manka & Manka 2023, 180–183.)

Hyvän johtamisen perustana on hyvä itsetuntemus sekä työyhteisön muiden jäsenten käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen. Ihmiskäsitys on muuttunut holistisempaan suuntaan, mikä näkyy työhyvinvoinnin käsitysten kehittymisenä ja laajenemisena kokonaisvaltaisemmaksi malliksi. Työhyvinvoinnin merkityksen parempi ymmärtäminen ja sen huomioiminen johtamisessa ovat modernisoineet johtamista. (Suonsivu 2011, 164.)

## 4 TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEN KEINOJA ESIHENKILÖLLE

### 4.1 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen perustuu työn ja työolosuhteiden kehittämiseen, työkykyriskien varhaiseen tunnistamiseen ja niiden korjaamiseen. Merkityksellisin keino työkykyjohtamisessa on varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen toimintamalli. Muita keinoja esihenkilölle ovat sairauspoissaolojen, työhön paluun tukemisen sekä uudelleensijoittamisen toimenpiteet. (Mannermaa 2022, 289.)

Katri Mannermaa on kirjassaan Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja jaotellut työkyvyn eri osa-alueet ja siihen vaikuttavat tekijät taulukkoon (KUVIO 4). Työkykyjohtamisessa olennaista on jatkuva vuorovaikutus työnantajan ja työntekijän välillä. Työkykyjohtamisessa jokaisella työntekijällä on myös omavastuu huolehtia itsestään. Työkykyjohtaminen alkaa siitä, että työntekijä itse aktiivisesti huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja jatkaa toimintaa hyödyntämällä työnantajan tarjoamia tukitoimenpiteitä edistääkseen omaa työkykyä. (Mannermaa 2022, 289–290)

FYYSINEN HYVINVOINTI	PSYKKINEN HYVINVOINTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• terveys ja terveelliset elämäntavat</li> <li>• ravinto</li> <li>• lepo ja riittävä uni</li> <li>• fyysinen kunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tavoitteiden selkeys ja työhön sitoutuminen</li> <li>• riittävä näkemys, kyky asioiden priorisointiin</li> <li>• ajan tasalla oleva ammattitaito</li> <li>• arvostuksen tunne</li> <li>• työn hallinta</li> <li>• mahdollisuus vaikuttaa työhönsä</li> <li>• työajan joustomahdollisuus</li> <li>• elämäntilanne</li> <li>• henkilökohtaiset harrastukset</li> </ul>
SOSIAALINEN HYVINVOINTI	SISÄINEN "TYÖN IMU"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• suhteet perheeseen, läheisiin ja ystäviin</li> <li>• suhteet työkavereihin</li> <li>• erilaisiin yhteisöihin ja verkostoihin kuuluminen</li> <li>• yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omat arvot ja ihanteet</li> <li>• tietoisuus itselle tärkeistä asioista</li> <li>• sisäinen motivaatio, innostus</li> <li>• ammattitaito</li> </ul>

KUVIO 4. Työkyvyn osa-alueet. Lähde: Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja, Mannermaa

Työkyvyn hallinnan näkökulmasta työtehtävien selkeys ja kehittymismahdollisuudet ovat merkityksellisiä seikkoja, sillä työkykyä arvioitaessa olennaiseksi nousee työn fyysinen ja psykososiaalinen kuormittavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen. Työsuhteen epävarmuus ja perustehtävän epämääräisyys vaikuttavat työkykyyn negatiivisesti, mikä näkyy muun muassa jaksamisongelmina, heikentyneenä työsuorituksena ja käyttäytymisen muutoksena. Esihenkilön varhainen puuttuminen ja ratkaisukeskeisen mallin hyödyntäminen ovat tärkeimmät keinot työkykyjohtamiseen ongelmatilanteissa.

## 4.2 Sosiaalisen pääoman kehittäminen

Yhteisöllisyydellä ja työyhteisön vuorovaikutuksella on tärkeä rooli työyhteisön sosiaaliseen pääomaan, joka voidaan mieltää sellaisiksi piirteiksi, jotka edistävät toiminnan kautta työyhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista.

Sosiaalinen pääoma on merkittävä voimavara koko työyhteisölle sekä jokaiselle sen yksilölle. Lisäksi työyhteisön sosiaalisen pääoman määrällä ja laadulla on myös merkittävä vaikutus työntekijän terveyteen. Sosiaalinen pääoma edesauttaa tavoitteiden saavuttamista, mutta sillä saattaa olla myös negatiivisia vaikutuksia, jos yhteisöllisyys ei esimerkiksi sietäisi erilaisuutta, jolloin se heijastuisi sulkevana ja kaventuvana toimintamana. Toisaalta ei-toivottavia ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kumppanuutta voi heijastua myös liian tiivistä sosiaalisista suhteista työyhteisössä. (Manka & Manka 2023, 177.)

Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa korostetaan työntekijän halua tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi, minkä lisäksi jokaista työyhteisön jäsentä tulisi kohdella yksilönä. Johtajan ydintehtävä on luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa jokainen työyhteisön jäsen kokee itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi. Työkaluja esihenkilölle edellä kuvaillun ympäristön luomiseen ovat avoimuus, läpinäkyvyys, kuuntelemisen taito sekä jokaisen työntekijän kykyjen esiin kaivaminen ja niiden hyödyntäminen. Lisäksi esihenkilön tulisi muistaa, että modernissa johtamisessa työntekijöille sallitaan aikaisempaa enemmän autonomiaa. (Manka & Manka 2023, 180.)

### **4.3 Työstä saatu palaute ja arvostus**

Esihenkilöt kohtaavat jatkuvasti haasteita siitä, kuinka osoittaa työntekijöilleen arvostusta. Haasteen työntekijän suoriutumisen arvioimiseen tuo oikean arviointi perusteen löytäminen. Oman haasteensa tuo oikean kriteerin löytäminen myös tilanteissa, joissa esihenkilö arvioi työntekijän alisuoriutumista. Työstä saatu palaute ja ammatillinen arvostus ovat merkittäviä tekijöitä työntekijän motivaation ja työtyytyväisyyden kannalta, minkä vuoksi sitä ei tulisi aliarvioida. (Teperi 2023, 150–151.)

Työstä saatu palaute kertoo työntekijälle, miten hänen oma tekemisensä vaikuttaa työn tuloksen saavuttamiseen. Saadun palautteen kautta työntekijä pystyy kehittämään omaa toimintaansa sekä antaa mahdollisuuden oppia työssä tapahtuneista virheistä ja onnistumisista. Palautteen saaminen on myös yhteydessä

työn merkityksellisyyden kokemiseen, sillä kun työntekijä kokee, että hänen tekemä työ palvelee jotain suurempaa kokonaisuutta, yritystä, yhteiskuntaa tai laajempaa ryhmää, lisää se työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Teperi 2023, 150–151.)

Työntekijän työtyytyväisyyteen vaikuttaa oleellisesti tunne tulla arvostetuksi työyhteisössä. Työntekijän työtyytyväisyyden kokemisen kannalta on merkityksellistä, että työntekijä saa ammatillista arvostusta muilta työyhteisön jäseniltä. Merkittävä arvostusta lisäävä tekijä on myös työntekijän mahdollisuus osallistua työyhteisön keskusteluihin ja työn suunnitteluun. (Teperi 2023, 150–151.)

#### **4.4 Itseohjautuvuus organisaatiossa**

Työn luonteen muuttuminen, automatisaatio, globalisaatio, kompleksisuuden korostuminen sekä toimintaympäristön muutoksen nopeus ovat vaikuttaneet siihen, että nykyisin adaptiivinen ja itseorganisoituva toimintamalli on yhä useammalla alalla menestystekijä. Itseorganisoituminen on merkityksellinen tekijä organisaatiolle niin innovaatioiden tuottamisen ja toiminnan nopean kehittämisen kannalta kuin myös osaavan työvoiman rekrytoinnin ja myönteisen työmotivaation näkökulmasta. (Frank & Martela 2017, 32.)

Itseohjautuvuudella on vaikutus organisaation uusiutumiskykyyn, sillä se antaa jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden kehittää jatkuvasti omaa työtään ja tekee samalla organisaatiosta merkittävästi muutosvalmiimman. Lisäksi itseohjautuvat työntekijät ovat motivoituneempia työtään kohtaan, mikä näkyy työnsitoutumisena ja haluna kehittää jatkuvasti itseä ja työtä. Organisaation näkökulmasta itseorganisoituminen tuo kustannussäästöjä, sillä se mahdollistaa johdon välipor- taan vähentämisen tai jopa poistamisen kokonaan. (Frank & Martela 2017, 322.)

#### 4.5 Joustot organisaatiossa

Työelämän joustoilla on suora vaikutus työhyvinvointiin, työurien kehittämiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Työelämän joustot tuovat hyötyjä niin työntekijälle kuin työnantajalle. Työnantajan ja työntekijän yhdessä sovitut työaikaan ja työn tekemisen paikkaan liittyvät joustot, kuten liukuva työaika, osa-aikatyö, erilaiset vapaat, etätyö ja hybridityö kehittää myönteisesti työntekijän työhyvinvointia, mikä näkyy terveyden ja työkyvyn myönteisenä kehityksenä. (Kandolin, Ropponen & Tuomivaara, 2016. 11–17)

Työelämän joustot ovat osa organisaation toimintakulttuuria ja niihin suhtaudutaan organisaatiossa sitä myönteisemmin, mitä avoimemmin niistä tiedotetaan ja hyödynnetään työyhteisössä. Avoin tiedonkulku, keskustelu työyhteisössä joustojen toteuttamistavoista, avoimet työjärjestelyt ja yhteinen työntekijälähtöinen joustojen toteutuminen kehittävät joustoystävällistä toimintakulttuuria organisaatiossa. Joustojen hyödyntämisen kannalta avoimuus ja yhteiset pelisäännöt ovat merkittäviä seikkoja johtamistyön näkökulmasta. Lisäksi esihenkilön on tärkeä huomioida työtehtävien ja niiden tavoitteiden selkeä määrittäminen ja palautteen antamisen merkitys. (Kandolin, Ropponen & Tuomivaara, 2016. 18–22.)

#### 4.6 Palkitseminen

Motivaatio aktivoi työntekijän ponnistelemaan kohti asetettuja tavoitteita, mutta motivaatioon vaikuttavat lisäksi muun muassa luova ja osallistava toiminta- ja työskentelytapa sekä avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Sen lisäksi, että organisaatiossa huomioidaan henkilöstön motivaatiotekijät, tulisi yrityksen huolehtia myös sopivasta ja haluttuun tavoitteeseen ohjaavasta palkitsemisesta. Henkilöstöhallinnon ja johtoportaan toimenkuvaan kuuluu toimivan ja työntekijää kannustavan palkitsemisjärjestelmän laatiminen. Ajantasainen ja toimiva palkitsemisjärjestelmä on oleellinen tekijä työntekijän sitouttamisessa työhön, minkä lisäksi se tukee yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla ja edesauttaa siten osaavan työvoiman riittävyyden. (Österberg 2014, 167.)

Useimmiten yrityksen johtoporras vastaa rahallisen palkitsemismallin toteuttamisesta organisaatiossa, mutta henkilöstöasiantuntijalla on myös mahdollisuus vaikuttaa korostamalla muita palkitsemisen malleja. Palkitsemisjärjestelmää luodessa tulee huomioida, että niin taloudellisen kuin ei-taloudellisenkin palkitsemisjärjestelmä tulee olla selkeä ja oikeudenmukainen. Lisäksi tulee huomioida järjestelmän läpinäkyvyys niin, että organisaation sisällä jokainen tietää, mistä, milloin ja ketä palkitaan. Esihenkilön tulee lisäksi muistaa, että palkitsemisjärjestelmä ei korvaa tarvetta esihenkilön palautteen ja tunnustuksen antamiselle. (Österberg 2014, 167–168.)

#### **4.6.1 Palkitsemisen keinoja**

Palkitseminen koostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista keinoista. Ei-taloudellisia palkitsemisen keinoja organisaatiolle ja esihenkilölle ovat riittävän haastavan työn tarjoaminen, kehitysmahdollisuudet sekä työntekijän urakehityksen tukeminen. Lisäksi positiivinen palaute, työn arvostamisen osoittaminen kiitoksella ja tunnustuksella sekä osallistaminen vastuullisiin projekteihin palkitsevat työntekijää. (Österberg 2014, 169.)

Taloudellisia palkitsemisen keinoja ovat oikeudenmukaiseksi koetun peruspalkan lisäksi muun muassa erilaiset henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot, bonukset joko henkilökohtaisella, tiimi- tai työryhmätasolla sekä tulospalkkiot. Taloudellista palkitsemista ovat myös eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutukset sekä lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset, ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut, vaikka ne eivät suoraan näy työntekijän palkkapussissa. Organisaatioilla on myös mahdollisuus tarjota taloudellista tukea harrastus- ja liikunta-aktiviteetteihin, tarjota henkilökunta-alennuksia yrityksen tuotteista ja palveluista sekä tarjota markkinahintaa edullisempia lomanviettomahdollisuuksia ja tukea täydennyskoulutusta. (Österberg 2014, 169.)



## 5 OPETUSMATERIAALIN LAATIMINEN

### 5.1 Oppimateriaalin kattavuus

Tämän opinnäytetyön liitteenä oleva opetusmateriaali (Liite 1) on toimitettu toimeksiantajalle myös muokattavassa muodossa, jotta opetusmateriaalia pystyisi päivittämään tarpeen sitä vaatiessa. Opetusmateriaali on kuitenkin pyritty luomaan niin, että siinä on huomioitu nykypäivän johtamisen trendit ja johtamistyyli, joilla on valtava merkitys työhyvinvoinnin kannalta. Sen sijaan esimerkiksi työhyvinvointia käsittelevät lait voivat olla tulevaisuudessa muutoksen edessä, sillä uusien lakialoitteiden lisäksi voimassa olevia lakeja voi muokata muun muassa erilaiset Suomea sitovat kansainväliset sopimukset.

Produkti eli kirjallinen opetusmateriaali on suunniteltu niin, että se palvelisi mahdollisimman laadukkaasti haluttua kohderyhmää. Opetusmateriaali on suunnattu kurssille, jossa osaamistavoitteena on, että kurssin jälkeen ”opiskelija ymmärtää henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin merkityksen organisaatiolle” ja ymmärtää esihenkilön vaikutuksen työhyvinvointiin. Tämän opetusmateriaalin on haluttu palvelevan opiskelijaa niin, että kurssin osaamistavoitteet täyttyvät ja halutesaan opiskelijalla on mahdollisuus syventyä aihealueeseen annetun lisämateriaalin kautta.

Kurssin vastuuopettajalla on myös oma roolinsa kurssin osaamistavoitteen täytymisessä, sillä opettaja pystyy valitsemaan käyttämänsä opetustavan. Kurssin opetusmateriaali toimii hyvin niin itseopiskelumateriaalina kuin myös lähiopetuksessa, mutta uskoisin, että hybridimuotoinen opetusmenetelmä palvelisi parhaiten kohderyhmän oppimistavoitteen täyttymistä. Opetusmateriaalin relevantti testaaminen jää tulevaisuuteen, sillä kurssia ei järjestetty opinnäytetyöprosessin aikana.

## 5.2 Opetusmateriaali pedagogisesta näkökulmasta

Opetusmateriaalin suunnittelussa ja sen tuottamisessa on huomioitu opintojakson osaamistavoitteet, pedagogiset mallit, suunnitteluperiaatteet, käytettävissä olevat digitaaliset oppimisympäristöt sekä kohderyhmän oletettu osaamisen taso. Opetusmateriaalin on haluttu palvelevan toimeksiantajaa ja toimeksiantajan kohderyhmää eli Tampereen ammattikorkeakoulun tutkinto-opiskelijoita.

Opinnäytetyön kirjoittaja on itse perehtynyt kasvatustieteeseen ja pedagogiikkaan opiskelemalla Tampereen ammattikorkeakoulussa ammatillisen opettajakoulutuksen kasvatustieteen perusopinnot. Opetusmateriaali on pyritty luomaan niin, että siinä on huomioitu erilaiset oppimistyyli. Opetusmateriaali pitää sisällään oppimista tukevia oppimis- ja pohdintatehtäviä, minkä lisäksi opetusmateriaalin loppuun on kerätty hyödyllisiä läheteitä opiskelijalle, joka haluaa syventää oppimaansa. Opiskelijan on mahdollista hyödyntää myös tämän opinnäytetyön kirjallista raporttiosuutta ja näin syventää oppimaansa. Tämä kirjallinen raportti ja opetusmateriaalin PowerPoint -esitys on pyritty rakentamaan niin, että opiskelija pystyy helposti syventämään oppimaansa haluamastaan aiheen osa-alueesta. Yhtenevällä otsikoinnilla ja johdonmukaisella järjestyksellä on haluttu mahdollistaa, että oppiminen etenee pedagogisesti tasokkaasti ja strukturoidusti.

## 6 OPINNÄYTETYÖN PROSESSI

Opinnäytetyön prosessi kesti kaikkine sen vaiheineen lähemmäs vuoden ajan. Prosessi alkoi alkuvuodesta työhyvinvointia käsittelevään lähdeaineistoon perehtyen. Luettuani lähdeaineistoa aloin pohtimaan, mistä näkökulmasta haluaisin aiheetta lähestyä. Jo työn alkuvaiheessa itselleni oli selvää, että haluan lähestyä työhyvinvointia näkökulmasta, mikä motivoi ja inspiroi itseä. Pohdin työhyvinvoinnin merkitystä ja siihen vaikuttavia asioita käytännön tasolla niin lähdeaineiston kuin myös oman elämäkokemukseni myötä. Päädyin siihen, että haluan kirjoittaa työhyvinvoinnista osana johtamista, sillä koen johtamisen olevan yksi tärkeimmistä ja vaikutusvaltaisimmista seikoista työntekijän jaksamiseen ja hyvinvointiin.

Hain opinnäytetyölle ohjaajaa täyttämällä aiheeksi työhyvinvointi ja johtaminen. Opinnäytetyön prosessi alkoi edetä askel kerrallaan ja samanaikaisesti luin lähdekirjallisuutta läpi eri lähteistä. Sain työlle ohjaajaksi lehtori Minna Lahnaon, joka opettaa TAMK:ssa muun muassa liiketalouden puolella pidettäviä kursseja johtamisesta.

Aloimme pitämään opinnäytetyön käynnistämistä varten palavereita säännöllisesti yhdessä työnohjaajan kanssa. Olin pohtinut jo aikaisemmin että, ottaisinko työlleni ulkopuolisen toimeksiantajan yritysmaailmasta vai tekisinkö kenties opetusmateriaalia käsiteltävästä aiheesta. Pohdin asiaa myös työn ohjaajan kanssa ja löysimme hänen opetuskalenteristaan kurssin, joka käsittelee henkilöstöjohtamista ja työyhteisön hyvinvointia. Hetken asiaa pohdittua sovimme, että toimeksiantajana tälle työlle toimii Tampereen ammattikorkeakoulu ja työn kirjoittajana tuotan edellä mainitulle kurssille soveltuvaa opetusmateriaalia.

Työlle määriteltiin heti alussa selkeä tavoite ja tarkoitus, joiden pohjalta aloin hahmottelemaan kokonaisuutta ja etenemään kohti opetusmateriaalin tuottamista. Opetusmateriaalia tuottaessa halusin työn jokaisessa vaiheessa huomioida sen loppukäyttäjän. Työn suunnittelu ja toteutus pohjautuukin myös pedagogisesti niin, että siinä on huomioitu erilaiset oppijat. Työn haluttiin täyttävän tilaajan eli TAMK:n tarve saada relevanttia opetusmateriaalia aiheesta.

Työn tekeminen oli mielenkiintoista ja opettavaista, sillä aihealue oli itseäni inspiroiva. Tämän toiminnallisen opinnäytetyöprosessin myötä projektinhallinta- ja raportointitaidot kehittyivät niin, että siitä on varmasti hyötyä myös tulevaisuudessa muissa projekteissa. Uskon, että tämä opinnäytetyö tuo lisäarvoa niin työn kirjoittajalle, toimeksiantajalle kuin myös sen loppukäyttäjille eli opiskelijoille.

## 7 POHDINTA

Toimiva työyhteisö, strategisia tavoitteita ja tuloksellisuutta tavoitteleva organisaatio, kehittyvä työ sekä motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö edellyttävät toimivaa ja ammattitaitoista johtamista. Hyvän johtajuuden on tutkittu lisäävän muun muassa työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia sekä vähentävän sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläköitymistä, minkä vuoksi organisaatioiden tulisi kiinnittää huomiota esihenkilöiden ammattitaitoon ja sen kehittämiseen. Erään tutkimuksen mukaan motivoitunut ja sitoutunut työntekijä pystyy parhaimmillaan jopa kaksi kertaa parempaan työsuoritukseen, joka korreloittuu suoraan organisaation tulokseen.

Johtamisen näkökulmasta työhyvinvoinnin ydinkysymys onkin, miten pystyä samanaikaisesti ylläpitämään ja edistämään organisaation tuloksellisia tavoitteita sekä työntekijöiden työhyvinvointia. Strategisen tulostavoitteen ja henkilöstön hyvinvoinnin eteen on pystyttävä panostamaan, sillä osaava, motivoitunut, innovatiivinen ja hyvinvoiva henkilöstö on perusta yrityksen menestykselle. Henkilöstön työhyvinvoinnin johtamisen tulisi integroitua osaksi jokapäiväistä johtamista eikä sen tulisi olla niinkään pakollinen oma alueensa osana strategista johtamista.

Työhyvinvointi on nykyään hyvin keskeinen tekijä niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. Työhyvinvointi lisää työn imua ja työviihtyvyyttä, jotka puolestaan lisäävät työntekijän sitoutuneisuutta työhönsä ja vaikuttavat siten työntekijän motivaatioon ja työn mielekkyyteen. Nykypäivänä johtamisessa tulisikin kiinnittää entistä enemmän huomiota ihmisten johtamiseen yksilötasolla, motivoida henkilöstöä ja siten sitouttaa työntekijät organisaatioon.

Johtamiskulttuurin kehittyminen, globalisaatio, maailman taloustilanne sekä koronapandemia ovat vaikuttaneet ja muokanneet organisaatioiden strategista toimintaa eri osa-alueilla. Samanaikaisesti kulttuurilliset tottumukset, yhteiskunta ja sosiaalinen media luovat jopa ihannoivan kuvan suorittamisen kulttuurista, missä todellisuudessa podetaan riittämättömyyttä vääristyneiden kuvitelmienvuoksi. Koronapandemia on muokannut työkulttuuria ja työympäristöä. Yhä useampi työskentelee hybridimallissa tai täysin etätyöympäristössä, mitkä vaikuttavat

myös henkilöstöjohtamiseen. Yhteisöllisyyden puute ja yksinäisyys koetaan haasteena, mitkä vaikuttavat merkittävästi työhyvinvointiin ja työssä viihtyvyyteen. Samanaikaisesti esihenkilöiden rooli korostuu, kun työpaikoilla tulisi tunnistaa ongelmakohdat ja löytää niihin ratkaisut, jotka lisääisivät työhyvinvointia työyhteisössä.

Usein on kuultu sanottavan, että joukkue on johtajansa näköinen. Tämä varmasti pitää paikkaansa myös organisaatiossa niin hyvässä kuin pahassa ja kuvaa hyvin esihenkilön ja johtajuuden merkittävyyttä työyhteisölle. Esihenkilöillä on suuri vastuu tiimin vahvuuksien esille kaivamisessa ja hyödyntämisessä sekä heikkouksien paikkaamisessa, ilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden luomisessa ja ylläpitämisessä.

Tämän opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus täyttyivät, kun toimeksiantajalle saatiin tuotettua relevantti ja kattava opetusmateriaali, jossa on huomioitu erilaiset oppimistyyli. Tavoitteen täyttymisen osalta luotettava arviointi jää myöhemmäksi, sillä opinnäytetyöprosessin aikana kyseistä opintokokonaisuutta ei järjestetty Tampereen ammattikorkeakoulussa. Tämän opinnäytetyön tekijänoikeudet on kirjoittajalla, mutta toimeksiantajalla on tarpeen vaatiessa oikeus muokata opetusmateriaalia.

## LÄHTEET

- Aalto, R. 2006. Työelämän selviytymisopas -käytännön ohjeita työhyvinvointiin. Jyväskylä: WSOY.
- Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Helsinki: Talentum.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, G & Aura, O. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent.
- American Psychological Association. 2023. Viitattu 30.9.2023. <https://www.apa.org/topics/resilience>
- Frank, K. & Martela J. 2017. Itseohjautuvuus, Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent.
- Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2023. Työterveyslaitos. Tiedote. Verkkosivu. Viitattu 25.9.2023. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/suomalaisten-tyohyvinvointi-jamahti-koronan-heikentamalle-tasolle>
- Jarenko, K. & Martela, F. 2017. Itseohjautuvuus. Helsinki: Alma Talent.
- Kandolin, I., Ropponen, A. & Tuomivaara, S. Jousto-opas. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 22.11.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto\\_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kankainen, S. 2022. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalvelut HY+. Artikkel. Viitattu 30.9.2023. <https://hyplus.helsinki.fi/mita-on-resilienssi-tyoyhteisossa/>
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.
- Mannermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.
- Sinokki, M.& Virtanen, P. 2014. Hyvinvointia työstä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Social- och Hälsovårdsministeriet. 2023. Viitattu 30.9.2023. <https://stm.fi/sv/arbetslivet/arbetshalsa>
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIpress.
- Teperi, A-M. 2023. Ihminen turvallisuuden tekijänä. Gaudeamus Oy.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Viitattu 25.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 25.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Viitattu 25.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.



## LIITTEET

### Liite 1. Opetusmateriaali, Power Point -esitys.



## SNEAK PEEK

- Mitä on työhyvinvointi
- Työhyvinvointia säätelevä lainsäädäntö
- Työhyvinvoinnin merkitys
- Johtamisen merkitys työhyvinvoinnille
- Työhyvinvoinnin lisäämisen keinoja esihenkilölle
- 10 seikkaa huomioitavaksi työhyvinvoinnin johtamiseen
- Yhteenveto
- Pohdinta- ja oppimistehtäviä
- Lisämateriaalia syventämään opittua



## MITÄ ON TYÖHYVINVOINTI?



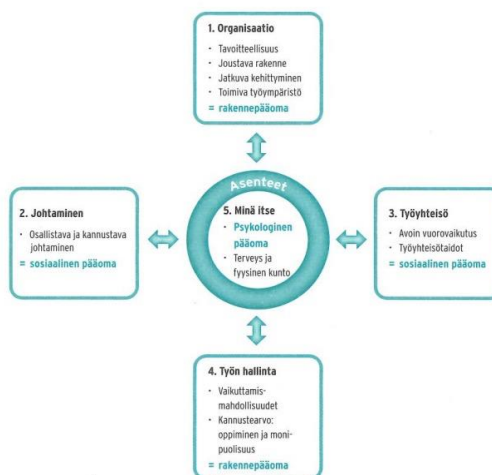
- Muodostuu useamman tekijän kokonaisuudesta (kts. seuraava dia)
- Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi
- Työyhteisössä työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä seikkoja on motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijän ammattitaito

## TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

1. Organisaatio
2. Johtaminen
3. Työyhteisö
4. Työn hallinta
5. Minä itse

Lähde: Työhyvinvointi, Manka.



## TYÖHYVINVOINTIA SÄÄTELEVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ

- **Työsopimuslaki ja työturvallisuuslaki** velvoittavat työnantajan huolehtimaan työsuhteessa olevan työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta työympäristössä. Lainsäädännön mukaan työ ei saa vaarantaa työntekijän fyysistä tai psyykkistä terveyttä. Laki velvoittaa työnantajan ottamaan huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajan tulee suunnitella, valita, mitoittaa ja toteuttaa työolosuhteiden parantamiseksi tarvittavat toimenpiteet.
- **Työterveyshuoltolaki** velvoittaa työnantajan järjestämään työterveyshuollon työntekijöilleen työstä aiheutuvien terveyshaittojen ennalta ehkäisemiseksi ja työntekijän terveyden ja työkyvyn edistämiseksi. Esihenkilöille työterveyshuolto on myös tärkeä asiantuntijuuden lähde työn terveellisyyteen ja turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä.



## MIKÄ ON RESILIENSSI JA MITEN SITÄ KEHITETÄÄN?

### RESILIENSSI

Tarkoittaa psyykkistä selviytymiskykyä, joustavuutta ja uudelleen orientoitumista. Muokkaantuu elämän eri tilanteissa ja nousee usein esille vasta haastavien muutosten tullessa eteen.

Ei tarkoita ainoastaan yksilön ominaisuuksia, sillä se mittaa myös eri ihmisryhmien kuten työyhteisön yhteistä kykyä selviytyä eteen tulevista haasteista

### TYÖYHTEISÖN RESILIENSSI

Mittaa työyhteisön toimintakykyä, toipumiskykyä ja sopeutumista. Organisaation toimintakulttuurilla ja henkilöstön hyvinvoinnilla on vaikutus resilienssiin.

#### Katso seuraava YouTube video:

Kehittyvä mieli, Harri Gustafsson (filosofian tohtori ja poliisin Karhuryhmän entinen operatiivinen johtaja)

[https://www.youtube.com/watch?v=S\\_fgSc8BRE](https://www.youtube.com/watch?v=S_fgSc8BRE)





## TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS

7 (25)

- Työhyvinvoinnin merkitys on tärkeä työntekijälle sekä organisaatiolle
- Työhyvinvointi edistää henkilöstön terveyttä
  - Terveyden edistämisellä on vaikutus sairauspoissaoloihin, työtapaturmiin sekä eläköitymiseen
- Osaava ja hyvinvoiva henkilöstö on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä
  - Työntekijä on tuottavampi, kun hän jaksaa ja voi hyvin
  - Organisaation näkökulmasta hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa stragisten tulostavoitteiden täyttymisen

## JOHTAMISEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE

- Esihenkilöllä ja johtajuudella on merkittävä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin
- Ammattitaitoisella ja modernilla johtamisella esihenkilö ylläpitää ja kehittää henkilöstön motivaatiota ja onnistumista työtään kohtaan
  - Modernilla johtamisella esihenkilö luo arvostusta ja luottamusta, mitkä vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin

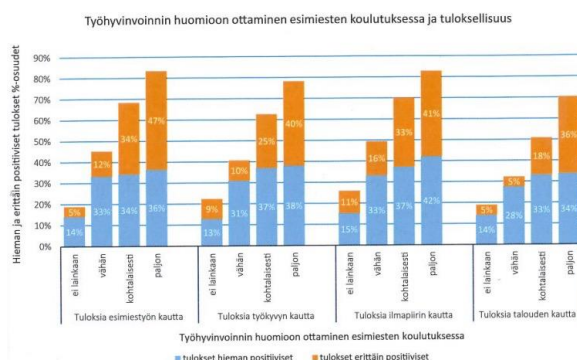


## ESIHENKILÖIDEN KOULUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

9 (25)

Esihenkilöiden koulutus  
työhyvinvointiin luo  
tuloksellisuutta  
johtamistyöhön sekä tuloksia  
työkyvyn, ilmapiirin ja  
talouden välityksellä.

Lähde: Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, Aura  
& Ahonen.



## POHDINTATEHTÄVÄ

10 (25)

Listaa 5 esihenkilön ominaisuutta, jotka ovat  
sinulle tärkeitä työyhteisön hyvinvoinnin  
edistämiseksi/ylläpitämiseksi.

Tämän jälkeen pohdi, olisitko itse valmis  
työstämään listaamasia asioita työhyvinvoinnin  
kehittämiseksi/ylläpitämiseksi omassa  
työyhteisössäsi.

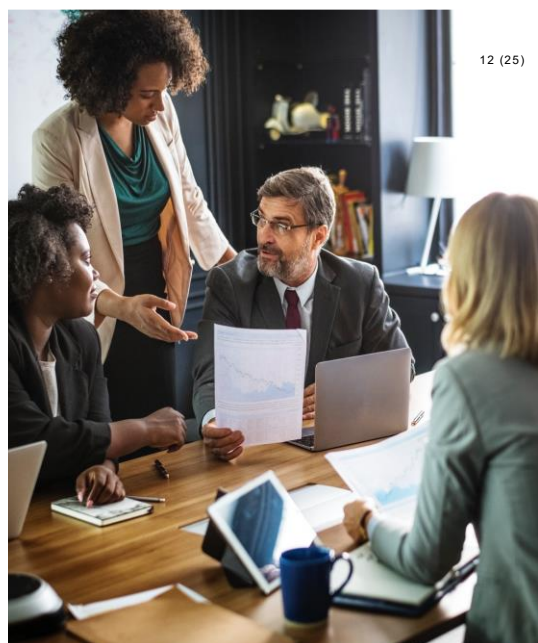




## TYÖHYVINVOINNIN LISÄÄMISEN KEINOJA ESIHENKILÖLLE

### TYÖKYKYJOHTAMINEN

Työkykyjohtaminen perustuu työn ja työolosuhteiden kehittämiseen, työkykyriskien varhaiseen tunnistamiseen ja korjaamiseen. Merkityksellisin keino työkykyjohtamisessa on varhaisen tuen ja puheeksi ottamisen toimintamalli sekä ratkaisukeskeisen mallin hyödyntäminen ongelmatilanteissa. Muita keinoja esihenkilölle ovat sairauspoissaolojen, työhön paluun tukemisen sekä uudelleensijoittamisen toimenpiteet.



## TYÖKYVYN OSA-ALUEET

FYYSINEN HYVINVOINTI	PSYKKINEN HYVINVOINTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• terveys ja terveelliset elämäntavat</li> <li>• ravinto</li> <li>• lepo ja riittävä uni</li> <li>• fyysinen kunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tavoitteiden selkeys ja työhön sitoutuminen</li> <li>• riittävä näkemys, kyky asioiden priorisointiin</li> <li>• ajan tasalla oleva ammattitaito</li> <li>• arvostuksen tunne</li> <li>• työn hallinta</li> <li>• mahdollisuus vaikuttaa työhönsä</li> <li>• työajan joustomahdollisuus</li> <li>• elämäntalouden hallinta</li> <li>• henkilökohtaiset harrastukset</li> </ul>
SOSIAALINEN HYVINVOINTI	SISÄINEN "TYÖN IMU"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• suhteet perheeseen, läheisiin ja ystäviin</li> <li>• suhteet työkaveriin</li> <li>• erilaisiin yhteisöihin ja verkostoihin kuuluminen</li> <li>• yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omat arvot ja ihanteet</li> <li>• tietoisuus itselle tärkeistä asioista</li> <li>• sisäinen motivaatio, innostus</li> <li>• ammattitaito</li> </ul>

Lähde: Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja, Mannermaa



## SOSIAALISEN PÄÄOMAN KEHITTÄMINEN

- Merkittävä voimavara koko työyhteisölle ja sen jokaiselle jäsenelle
- Yhteisöllisyys ja työyhteisön vuorovaikutus edistävät toiminnan kautta työyhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista

Johtajan ydintehtävä on luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa jokainen työyhteisön jäsen kokee itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi

Työkaluja esihenkilölle edellä kuvaillun ympäristön luomiseen ovat avoimuus, läpinäkyvyys, kuuntelemisen taito sekä jokaisen työntekijän kykyjen esiin kaivaminen ja niiden hyödyntäminen.



## JOUSTOT

### ESIMERKKEJÄ JOUSTOISTA:

#### TYÖAIKA, OSA-AIKATYÖ, ERILAISET VAPAAT, ETÄTYÖ, HYBRIDITYÖ

- Joustoilla on suora vaikutus työhyvinvointiin, työurien kehittämiseen sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen
- Joustot tuovat hyötyjä niin työntekijälle kuin työnantajalle

Avoin tiedonkulkua, keskustelu työyhteisössä joustojen toteuttamistavoista, avoimet työjärjestelyt ja yhteinen työntekijälähtöinen joustojen toteutuminen kehittävät joustoystävällistä toimintakulttuuria organisaatiossa.

Johtamisen näkökulmasta avoimuus ja yhteiset pelisäännöt ovat merkittäviä seikkoja joustojen hyödyntämisen kannalta. Lisäksi on tärkeä huomioida toteutavien ja niiden tavoitteiden selkeä määrittäminen ja palautteen antamisen merkitys.



## PALKITSEMINEN

Palkitseminen motivoi ja sitouttaa työntekijää työhön. Koostuu taloudellisista ja ei-taloudellisista keinoista. Ajantasainen ja toimiva palkitsemisjärjestelmä on oleellinen tekijä työntekijän sitouttamisessa työhön, minkä lisäksi se tukee yrityksen houkuttelevuutta työmarkkinoilla ja edesauttaa siten osaavan työvoiman riittävyyden yrityksessä.

### ESIMERKKEJÄ PALKITSEMISEN KEINOISTA:

Riittävän haastavan työn tarjoaminen, kehitysmahdollisuudet, urakehityksen tukeminen, positiivinen palaute, arvostus, oikeudenmukaiseksi koettu palkka, henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot, bonukset, tulospalkkio, eläke-, sairaus-, työttömyys- ja tapaturmavakuutukset sekä lisäeläke-, sairauskulu-, matka- ja vapaa-ajanvakuutukset, ravinto-, auto-, asunto- ja puhelinedut, taloudellinen tuki harrastus- ja liikunta-aktiviteetteihin, henkilökunta-alennukset ja täydennyskoulutus







## YHTEENVETO

- Osaava, motivoitunut, innovatiivinen ja hyvinvoiva henkilöstö on perusta yrityksen menestykselle
- Toimiva työyhteisö, strategisia tavoitteita ja tuloksellisuutta tavoitteleva organisaatio, kehittyvä työ, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö edellyttää toimivaa ja ammattitaitoista johtamista
- Hyvän johtajuuden on tutkittu lisäävän työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja vähentävän sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläköitymistä
- Motivoitunut ja hyvin voiva henkilöstö mahdollistaa organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen
  - Erään tutkimuksen mukaan motivoitunut ja sitoutunut työntekijä pystyy parhaimmillaan jopa kaksi kertaa parempaan työsuoritukseen
- Henkilöstön työhyvinvoinnin tulisi integroitua osaksi jokapäiväistä johtamista eikä se saisi olla pakollinen oma osa-alueensa strategisessa johtamisessa



OPPIMISTEHTÄVIÄ

## MITEN SINÄ VOIT?

TYÖHYVINVOINTITESTI

TÄSTÄ LINKISTÄ TESTIIN:

[HTTPS://HYVATYO.TTL.FI/MIELENTERVEYD  
EN-TYOKALUPAKKI/TYOKALUT/MITEN-  
VOIT-TYOHYVINVOINTITESTI](https://hyvatyo.ttl.fi/mielementerveyd/en-tyokalupakki/tyokalut/miten-voit-tyohyvinvointitesti)

## OPPIMISTEHTÄVÄ

**POHDI SEURAAVIA KYSYMYKSIÄ JA REFLEKTOI  
ITSEÄSI**

**JOS MAHDOLLISTA KÄY OMAT VASTAUKSESI  
LÄPI PIENRYHMÄSSÄ TAI PARIN KANSSA**

### MINÄ ESIHENKILÖNÄ

- Millainen esihenkilö minä haluan olla?
- Mitä minä teen työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseksi?
- Mitä minä haluan tehdä työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi työyhteisössä?
- Mitä ominaisuuksia on hyvässä työyhteisössä?
- Miten huolehdin omasta hyvinvoinnistani esihenkilönä?



## LISÄÄ AIHEESTA OPPIMISEN TUEKSI

THESEUS: Opinnäytetyö: Kaisa Ketonen, Työhyvinvointi osana johtamista, 2023

### INTERNET

Työterveyslaitos: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

American Psychological Association: <https://www.apa.org/topics/resilience/building-your-resilience>

Työeläkeyhtiö ELO: <https://www.elo.fi/fi-fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut>

### PODCAST

**Psykopodiaa Podcast**, Psykologi Nina Lyytisen johtama podcast, jossa vaihtuvia asiantuntijoita vieraina

- Jakso 5: <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/tyohyvinvoinninjohtaminen>
- Jakso 70: <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/inhimillisempaa-tyoelamaa-tyokykyjohtamisella>
- Jakso 88: <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/johtajan-hyvinvointi-henkiloston-hyvinvointi>



## LISÄÄ AIHEESTA OPPIMISEN TUEKSI

### KIRJALLISUUTTA

Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, Österberg Maritta. 2014.

Johda terveyttä, Alahautala Tiina. & Huhta Henna-Riikka. 2018.

Ole oma pomosi, Lyytinen Nina & Pääkkönen Sirpa. 2022.

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen, Ahonen Guy. & Aura Ossi. 2016.

Taktinen neuvottelukyky, Gustafsberg Harri & Sallinen Sami. 2021.

Työhyvinvointi, Marja-Liisa Manka & Marjut Manka, 2023.

Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja, Mannermaa Katri. 2022



LÄHTEET

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja syyt. Helsinki: Talentum.

Ahoja, K. 2011. Tue työkykyä -käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahonen, G & Aura, O.2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä. Helsinki: Alma Talent.

American Psychological Association. 2023. Vitattu 30.9.2023. <https://www.apa.org/topics/resilience>

Kandolin, I., Ropponen, A. & Tuomivaara, S. Jousto-opas. Helsinki: Työterveyslaitos. Vitattu 22.11.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto\\_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131548/Jousto_opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kankainen, S. 2022. Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalvelut HY+. Artikkeeli. Vitattu 30.9.2023. <https://tyyplus.helsinki.fi/milla-on-tyoelamessii-tyoyhteisossa/>

Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent.

Manmermaa, K. 2022. Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Social- och Hälsovärdministeriet. 2023. Vitattu 30.9.2023. <https://sbn.frisv/arbetslivet/arbetsplatss>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNipress.

Teperi, A-M. 2023. Ihminen turvallisuuden tekijänä. Gaudemus Oy.

Työterveyslaitos: [https://www.ttl.fi/tutkimus/tarkkasteet/milen-suomi-vol\\_1\\_uudtu\\_4\\_8\\_2023](https://www.ttl.fi/tutkimus/tarkkasteet/milen-suomi-vol_1_uudtu_4_8_2023)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Vitattu 25.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Vitattu 25.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Vitattu 25.9.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

OPETUSMATERIAALIN KUVAT. Power Point kuvapankki

