

Miia Yliniemi

**TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN RAKENTUMINEN
MATKAILUALAN AMMATTILEHDISSÄ POSITIIVISEN
ORGANISAATION NÄKÖKULMASTA**

Pro gradu –tutkielma

Matkailututkimus

2023

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Työhyvinvoinnin johtamisen rakentuminen matkailualan ammattilehdissä positiivisen organisaation näkökulmasta

Tekijä: Miia Yliniemi

Koulutusohjelma/oppiaine: Matkailututkimus

Työn laji: Pro gradu -työ

Sivumäärä: 69 + 1 liite

Vuosi: 2023

TIIVISTELMÄ

Jatkuvassa muutostilassa oleminen vaatii organisaation jokaiselta jäseneltä niin fyysisiä kuin henkisiä ponnisteluja. Matkailualalla viimeaikaiset kriisit ovat entisestään haastaneet organisaatioiden toimintaa ja aiheuttanut epävarmuutta henkilöstössä ja johtajissa. Tämän vuoksi työhyvinvointiin ja sen johtamiseen tulisi kiinnittää viimeistään nyt huomiota. Työhyvinvointia on tutkittu monipuolisesti, ja yleensä tutkimus on keskittynyt siihen, millaisia merkityksiä työhyvinvointi saa ja mitkä tekijät työhyvinvointia lisäävät tai vähentävät, unohtamatta työhyvinvoinnin kytkeytymistä tuloksellisuuteen. Matkailualalla työhyvinvoinnin johtamista sivutaan työhyvinvointia rakentavien osatekijöiden tutkimuksessa. Tutkimukset osoittavat työhyvinvoinnin saavan hyvin eri merkityksiä. Työhyvinvoinnin johtamisen rakentumista ei ole vielä tutkittu matkailualalla, joten tutkimukseni myötä saadaan uutta tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta alallamme.

Tutkimukseni pohjaa positiiviseen psykologiaan ja tarkemmin positiivisen organisaation PRIDE-teoriaan. PRIDE on lyhenne sanoista *positive practices, relationship enhancement, individual attributes, dynamic or positively deviant leadership* ja *emotional well-being*. Teoria on alun perin tutkija Rainbow Cheungin luoma viitekehys. Teoriassa käsitellään positiivisen organisaation osatekijöitä. Nämä osatekijät kehittävät organisaatiota positiivisemmaksi, minkä nähdään vaikuttavan organisaation työhyvinvoinnin paranemiseen, parempaan johtamiseen ja tuloksellisuuteen. Tutkielmassani tutkin, kuinka työhyvinvointia johdetaan matkailualalla positiivisen organisaation näkökulmasta. Päättökysymykseni on: *miten työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu matkailualan ammattilehdissä PRIDE-teorian näkökulmasta? Osatutkimuskysymykseni on: millaisia myönteisiä käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia vahvuuksiin viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia positiiviseen johtamiseen viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia myönteisiin tunteisiin ja ilma-
piiriin viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee?* Tutkimusaineisto koostuu matkailualan ammattilehtien, Vitriinin ja Aavecmedian, työhyvinvoinnin johtamista koskevista teksteistä vuosilta 2019–2022. Aineisto on koottu verkkojulkaisuista ja analysoitavia tekstejä on yhteensä 39. Analysoin niitä teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla ja aineistosta tarkastelin, millaisia teorian mukaisia osatekijöitä niistä löytyy.

Tulosten mukaan ammattilehdissä viitataan samoihin työhyvinvointia lisääviin käytänteihin, mitä aiemmissa tutkimuksissa on ilmennyt. Erityisesti vuorovaikutuksen mahdollistaminen, joustava henkilöstöhallinto, osaamisen kehittäminen, läsnäoleva johtaminen ja hyvän hengen luominen kuvaavat näitä käytänteitä. Tutkielmani tulokset koostavat käytänteet selkeämmin yhteen työhyvinvoinnin johtamiseksi ja osoittaa käytänteitä, joihin tulisi kiinnittää huomiota, kuten kehityskeskustelujen merkitykseen ja vahvuuksien tunnistamiseen. Lukijat voivat reflektoida käytänteitä omaan toimintaan ja kehittää osaamistaan entisestään.

AVAINSANAT: Työhyvinvoinnin johtaminen, työhyvinvointi, PRIDE-teoria, matkailuala

Sisällys	s.
1 JOHDANTO	5
1.1 Työhyvinvoinnin johtamisen aiempi tutkimus	5
1.2 PRIDE-teoria	8
1.3 Aineisto & menetelmät	10
1.4 Tutkielman kulku.....	11
2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN MATKAILUALALLA	12
3 PRIDE-TEORIA POSITIIVISEN ORGANISAATION TAUSTALLA.....	17
3.1 PRIDE-teorian synty.....	17
3.2 PRIDE - Positiivisen organisaation osatekijät.....	19
3.2.1 Myönteiset käytänteet.....	21
3.2.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö.....	23
3.2.3 Vahvuudet.....	24
3.2.4 Johtaminen.....	25
3.2.5 Myönteiset tunteet ja ilmapiiri.....	27
4 AINEISTO & MENETELMÄT	30
4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat	30
4.2 Aineisto.....	31
4.3 Analyysimenetelmä ja aineiston valinta	33
4.4 Tutkimusetiikka ja tutkijan positio	35
5 OIKEUDENMUKAISUUTTA JA MOTIVOINTIA MYÖNTEISILLÄ KÄYTÄNTEILLÄ	37
6 VUOROVAIKUTUKSEN JA YHTEISTYÖN AVULLA JAETAAN OPPEJA	45
7 VAHVUUKSIEN TUNNISTAMINEN OSANA KEHITTYMISTÄ.....	49
8 LÄSNÄOLEVAA JOHTAMISTA	53
9 HYVÄ YHTEISHENKI EDISTÄÄ MYÖNTEISIÄ TUNTEITA JA HYVÄÄ ILMAPIIRIÄ	58
10 YHTEENVETO.....	62

KIITOKSET	65
LÄHTEET	66
LIITE 1. Aineistoluettelo.....	70

1 JOHDANTO

Jatkuvasti muuttuvat olosuhteet töissä ja vapaa-ajalla haastavat ihmisten jaksamista ja hyvinvointia. Viime vuosien kriisit, kuten koronapandemia ja käynnissä oleva Ukrainan sota haastavat ihmisten kestävyyttä niin fyysisesti kuin henkisesti, ja työelämässä vaaditaan työntekijöiltä entistä enemmän joustavuutta. Matkailualalla edellä mainitut kriisit sekä pitkään alalla vallinnut työvoimapula aiheuttavat huolta matkailualan yrityksissä ja epävarmuutta myös henkilöstössä. Energiakriisi, jatkuvat hintojen nousut, kuluttajien ostovoiman heikkeneminen ja kohtaantohaasteet haastavat matkailualan yrityksiä koko maassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022a, 2022b.)

Epävarmat ja haastavat ajat kuormittavat niin organisaatioiden johtajia kuin työntekijöitä. Tämä nostaa esille työhyvinvoinnin ylläpitämisen tärkeyden ja ohjaa kiinnittämään huomiota työhyvinvoinnin johtamisen merkitykseen. Vaikka matkailuala nähdään monipuolisina mahdollisuuksina tarjoavana alana, myös kyseisellä alalla tulee huomioida työolot, hyvinvointi ja esimiestyö osana alan kestävyyttä ja sopeutumiskykyä tulevaisuudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022b.)

Työhyvinvoinnin merkitys ja sen määrätietoinen kehittäminen on noussut työelämän laatuun koskevaan keskusteluun positiivisen psykologian nousun myötä 2000-luvulla. Työhyvinvoinnista puhuttaessa on ymmärretty kiinnittää huomiota sitä heikentävien asioiden näkökulmasta myös sitä lisääviin voimavaroihin. Yhteiskuntamuutosten myötä on tullut jopa pakottava tarve laajentaa työsuojelutyötä ensin työkykytoiminnan avulla ja tämän jälkeen työhyvinvointitoiminnan myötä. Työhyvinvointitoiminnassa otetaan huomioon myös henkinen hyvinvointi, mikä on tutkimusten mukaan ollut koetuksella muuttuvien työolosuhteiden, epävarmuuden ja yllätyksellisyyden myötä. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 12–14; Suutarinen, 2012, s. 14–16; Työ- ja elinkeinoministeriö, 2022c.)

1.1 Työhyvinvoinnin johtamisen aiempi tutkimus

Työhyvinvoinnin monitahoisuus on kiinnostanut tutkijoita jo pitkään. Koska se on niin monimuotoinen ilmiö, liittyy usein tutkimukset johonkin työhyvinvointia lisäävään tai vähentävään osatekijään ennemmin kuin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin

ymmärtämiseen. Matkailualalla on tutkittu usein työhyvinvointiin tai -tyytyväisyyteen liittyviä osatekijöitä, kuten viime aikoina enenevässä määrin huomiota saanutta työn imua. (Lohiniva, 2020; Vestenius, 2022.)

Työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa selvitetään usein sen tilaa valitussa organisaatiossa tai sen merkitystä tuloksellisuuden näkökulmasta. Usein näissä tutkimuksissa selviää, että johtotehtävissä olevilla on työntekijöistä poikkeava käsitys organisaation työhyvinvoinnin tilasta ja työhyvinvointi saa jopa erilaisia merkityksiä heidän välillään. Työhyvinvointi nähdään siis hyvin subjektiivisena kokemuksena. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin merkitys tuloksellisuuteen on merkittävä ja pitkällä tähtäimellä työssään hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle taloudellisesti kannattava sijoitus. (Forma, Kaartinen & Pekka, 2013, s. 12; Jaskari, 2018; Kilpeläinen, 2017; Kärkkäinen, 2002, s. 12; Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, s. 13; Mankinen, 2016; Pelttari, 2016; Tarkkonen, 2012, s. 8, 65–66; Vanhala & Bonsdorff, 2012, s. 129–130.)

Johtajuus ilmiönä on kiinnostanut tutkijoita jo pitkään ja esimerkiksi johtajan erilaisiin piirteisiin ja johtamistapoihin on kiinnitetty huomiota tutkimusten myötä. Erilaisten johtamistapojen vaikutukset organisaation muutoksille tai vaikutukset kulttuurin muotoutumiseen ovat olleet tutkimusten kohteena. Näillä tutkimuksilla on selkeästi pyritty löytämään organisaatioille suotuisia tapoja, jotta kehittyminen paremmaksi olisi mahdollista. Johtajuustutkimuksia matkailualalla on tehty jonkin verran ja nekin ovat keskittyneet erilaisiin johtamiskäytäntöihin- ja tapoihin, kuten valmentavaan esimiestyöhön tai strategian jalkauttamiseen. Nämä matkailualan johtajuustutkimukset pyrkivät ymmärtämään laajasti myös työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet. Lisäksi on selvitetty, millainen kuva matkailualalla toimivista johtajista rakentuu, jolloin tuloksena on yhteisöllisyyttä tukeva henkilö, joka toimii kuitenkin vahvasti sukupuoliroolien vaikutuksen alaisena. (Forma, Kaartinen & Pekka, 2013; Jaskari, 2018; Linnus, 2022; Moksi, 2014; Rautava, 2020; Räfsten, 2019; Sepponen, 2014; Sälevä, 2017; Tökkäri ym., 2017; Vetri, 2017.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvissä tutkimuksissa on selvitetty eri toimijoiden rooleja ja vastuita työhyvinvoinnin johtamisen jalkauttamisen osalta. Lisäksi johtajan työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta on noussut esille.

Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin johtaminen on koko organisaation vastuulla, mutta johtajalla on erityinen rooli, sillä hän toimii koko organisaatiolle esimerkkinä. (Juuti & Vuorela, s. 23; Tarkkonen, 2012, s. 9, 85.)

Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään osin hyvin strategisena toimintana, joten sen liittämiseksi osaksi strategiatyötä tutkitaan paljon. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin johtaminen tulisi nähdä osana organisaation muuta strategiaa, mutta käytännön toteutus ontuu. Kansainvälisesti esiin nousee HR-käytännöt ja niiden merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin. Nämä HR-käytännöt lukeutuvat yleensä osaksi strategiaa. HR-käytännöillä nähdään olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. Lisäksi kansainvälisissä tutkimuksissa on tutkittu paljon työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja erityisesti vapaa-aikaan ja palautumiseen liittyvät tutkimukset ovat saaneet tuloksia siitä, kuinka vapaa-aika vaikuttaa myönteisesti ihmisen työhyvinvointiin. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä edistää työhyvinvointia ja se taas nähdään edistävän organisaation tuloksellisuutta. (Hamilton Skurak ym., 2021; Kuslunan, Kuslunan, Ilhan & Buyruk, 2010; Promila, 2021; Suutarinen, 2010, s. 13; Vanhala & von Bonsdorff, 2012, s. 129; Zheng ym., 2015.)

Matkailualalla työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tutkimuksia on tehty juuri työhyvinvointia rakentavien osatekijöiden kautta tai strategian jalkauttamisen näkökulmista (Lohiniva, 2020; Vetri, 2017). Lisäksi aihetta sivutaan johtajan oman työhyvinvoinnin merkityksen kautta, erilaisten työpaikalla hyödynnettävien käytänteiden, kuten palkitsemisen kautta sekä johtamistyylien ja niiden käytännön toteutuksen kautta. Johtamistyyllillä, erityisesti autenttisella johtamistyyllillä, todetaan olevan vaikutusta työntekijän sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Tutkimuksissa tulee ilmi, kuinka työntekijät tulee huomioida yksilöinä ja sitouttaa heidät tarjoamalla esimerkiksi työn tuunausta yksilöidysti. Matkailualan tutkimuksissa tuodaan esille myös koulutuksen merkitys sitouttamisessa ja osaavan henkilökunnan ylläpidossa. (Kuslunan, Kuslunan, Ilhan & Buyruk, 2010; Linnus, 2022; Madera, Dawson, Guchait & Belarmino, 2016; Megheirkouni, 2021; Merranti, 2014; Moksi, 2014.)

Varsinaisesti matkailualalla työhyvinvoinnin johtamiseen kokonaisvaltaisena ilmiönä ei ole tartuttu. Lisäksi tutkimustietoa ei löydy siitä, millaisia ajatuksia työhyvinvoinnin johtaminen herättää juuri matkailualalla ja miten se ymmärretään käsitteenä ja käytännössä. Jos tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi itsessään saa erilaisia käsityksiä eri

organisaatioissa ja eri toimijoiden välillä, kuinka eri lailla työhyvinvoinnin johtaminen voidaan ymmärtää. Haluan tutkia työhyvinvoinnin johtamista matkailualalla ilmiönä ja lisätä näin ollen tietoa sen merkityksestä matkailualalla.

1.2 PRIDE-teoria

Tutkielmani teoreettisena viitekehyksenä toimii Cheungin (2014) muodostama PRIDE-teoria. Teoria muodostuu viidestä osatekijästä, jotka ovat tutkitusti vaikuttaneet myönteisesti positiivisten organisaatioiden syntyyn ja toimintaan. Cheungin mukaan positiivinen organisaatio on organisaatiokehityksen suuntaus, jossa keskitytään ihmiseen ja hänen parhaisiin puoliin sekä hyödyntämään mahdollisimman paljon organisaation kapasiteettia positiivisten käytänteiden käyttöönotossa. Teorian mukaan henkilöstö kokee sitä parempaa työhyvinvointia mitä positiivisempi organisaatio on.

PRIDE-termin jokainen kirjain vastaa yhtä osatekijää seuraavasti; P (*positive practices*), R (*relationship enhancement*), I (*individual attributes*), D (*dynamic or positively deviant leadership*) ja E (*emotional well-being*). Teoria liittyy positiiviseen psykologiaan ja positiiviseen organisaatiotutkimukseen. Kyseinen teoria on saanut alkunsa Rainbow Cheungin tekemän tutkimuksen myötä, jossa hän tutkimusryhmineen tarkasteli Hong Kongilaisten organisaatioiden muutosta ja tämän myötä teki kattavan kirjallisuuskatsauksen positiivisten organisaatiotutkimusten tehneiden teoreetikkojen tutkimuksista, jolloin ilmeni, että positiiviseen organisaatioon on mahdollista löytää 69 eri strategiaa, jotka edistävät organisaatioita positiivisempaan suuntaan. Näiden strategioiden myötä Cheung koosti omaan tutkimukseensa myös työkalun nimeltään PRIDE Index-69, jonka avulla mitattiin organisaatioiden positiivisuuden tasoa. Cheungin tutkimuksista ilmeni, että kyselyssä korkeammat pisteet saanut organisaatio oli suorituskykyisempi, kannattavampi, tehokkaampi sekä henkilöstön työhyvinvointi oli parempi. (Cheung, 2014.)

Kyseistä teoriaa on jatkokehittänyt filosofian maisteri ja kasvatustieteen tohtori Sanna Wenström. Hän on väitöstutkimuksessaan tutkinut opettajien kokemaa innostusta työssään ja käyttänyt teoreettisena viitekehyksenään myös PRIDE-teoriaa. Wenströmin tutkimukset osoittavat, että teorian osatekijät ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Hän on myös suomentanut ja täsmentänyt Cheungin käyttämiä termejä, joita tulen käyttämään tässä tutkielmasani seuraavasti: *positive practices* eli myönteiset käytänteet, *relationship enhancement* eli

vuorovaikutus ja yhteistyö, *individual attributes* eli vahvuudet, *dynamic or positively deviant leadership* eli positiivinen johtaminen ja *emotional well-being* eli myönteiset tunteet ja ilmapiiri. (Wenström, 2020a.)

Myönteiset käytänteet ovat käytänteitä, joilla pyritään lisäämään positiivisuutta organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että toimintatavat ja järjestelmät pyritään kehittämään ja ylläpitämään niin, että niillä on organisaatioon ja sen työntekijöihin myönteinen vaikutus. Näillä käytänteillä on hyvinvointia lisäävä vaikutus, ja ne auttavat kehittymään ja suoriutumaan omista työtehtävistä. Näillä käytänteillä saadaan työntekijä kokemaan työnsä merkitykselliseksi ja motivoituneeksi ja sitä myötä sitoutumaan työhön. (Cheung, 2014; Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 160–161.)

Vuorovaikutus ja yhteistyö osatekijänä korostaa positiivisen vuorovaikutuksen merkitystä ja hyvien ihmissuhteiden ylläpitoa yksilö- ja ryhmätasolla koko organisaatiossa. Hyvien ihmissuhteiden ja toimivan vuorovaikutuksen nähdään lisäävän työhyvinvointia ja motivaatiota. Myönteinen vuorovaikutus on ensisijaisen tärkeää, mutta se ei poissulje negatiivisten asioiden käsittelyä vaan päinvastoin antaa erilaisia lähestymistapoja laadukkaasti käsiteltyyn ongelmienratkaisuun. (Cheung, 2014; Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 112–116.)

Vahvuudet yhtenä osatekijänä korostaa sitä, että työntekijöiden vahvuudet tulisi olla niin työntekijän itsensä kuin johtajankin tiedossa. Vain tiedostamalla vahvuutensa, niitä on mahdollista hyödyntää ja kehittää. Vahvuudet tulisi myös huomioida koko organisaatiossa monipuolisesti, jotta työntekijän koko potentiaali olisi mahdollista valjastaa käyttöön. Jos työntekijä ei pääse hyödyntämään vahvuuksiaan, voi se johtaa työntekijän kokemaan aliarvostukseen. (Cheung, 2014; Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 127–128.)

Positiivinen johtaminen nähdään teorian mukaan erilaisten johtamisstrategioiden toteuttamisena, joilla pyritään ylläpitämään työpaikalla vallitsevaa positiivista energiaa ja sen luomaa joustavuutta. Johtamisella pyritään siihen, että vahvuuksia kehitetään, heikkouksia parannetaan ja yhteisen päämäärän merkitystä tuodaan esille. Johtamisella vaikutetaan kaikkiin osatekijöihin, jolloin sillä nähdään olevan erityinen rooli.

Positiivisessa johtamisessa aidolla läsnäololla ja kuuntelun taidolla on merkittävä vaikutus luottamuksen rakentamiselle, jolloin myös vahvistetaan turvallisuuden tunnetta ihmisten välillä. (Cheung, 2014; Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 205–206, 208.)

Myönteiset tunteet ja ilmapiiri on viimeinen osatekijä ja Cheungin mukaan tämä osatekijä olisi emotionaalinen hyvinvointi, jolla tarkoitetaan sitä, että työpaikoilla tulisi ylläpitää fyysistä ja henkistä hyvinvointia ylläpitämällä myönteistä ilmapiiriä ja korostamalla myönteisten tunteiden merkitystä. Myönteisellä ilmapiirillä on mahdollista tukea esimerkiksi luovuutta ja innokkuutta. Tunnetaidot nousevat merkittävään rooliin, jolloin korostuu tunteiden kohtaamisen tarve. Myönteiset tunteet ja ilmapiiri organisaatiossa edistävät hyviä ihmissuhteita ja auttavat suoriutumaan työssä paremmin. (Cheung, 2014; Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 75–87.)

Tutkielmassani tutkin, kuinka työhyvinvointia johdetaan matkailualalla positiivisen organisaation näkökulmasta. PRIDE-teorian osa-alueiden avulla voin tarkastella näiden tutkittu positiiviseen organisaatioon liitettyjä toimintatapoja ja kuinka ne ilmenevät matkailualan ammattilehdissä. Päättökysymykseni on: miten työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu matkailualan ammattilehdissä positiivisen organisaation näkökulmasta? Osatutkimuskysymykseni on: millaisia myönteisiä käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia vahvuuksiin viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia positiiviseen johtamiseen viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia myönteisiin tunteisiin ja ilmapiiriin viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee?

1.3 Aineisto & menetelmät

Tutkielman aineistona käytän matkailualan ammattilehtien, Vitriinin sekä Aavecmedia.fi, tuottamia 39:ää tekstiä, jotka liittyvät työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Aineisto on koottu kyseisten medioiden verkkojulkaisuista vuosilta 2019–2022. Tekstit liittyvät aiheeltaan työhyvinvoinnin johtamiseen, mutta voivat olla luokittelultaan lehden määrittämien aihealueiden mukaan esimerkiksi rekrytointiin, työntekijäkokemuksiin, ajankohtaisiin ilmiöihin, mielipidekirjoituksiin tai kumppanisäilytyksiin liittyviä tekstejä.

Käyttämäni aineisto on joukkotiedotuksen tuote ja koottu vapaasti luettavien organisoitujen sivujen kautta. Näin ollen tekstit ovat tutkittavissa, kuten muut julkiset asiakirjat. Ammattilehdet ovat joukkotiedotuksen tuotteita, jotka lukeutuvat aikakauslehtiin. Ammattilehdillä on oma tyylinsä ja lukijakuntansa, jota pyrin ymmärtämään analyysia tehdessä. (Juhila; Kuula, 2011, s. 171; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 96.) Valitsin aineistoksi ammattilehdet, koska aineisto on helposti saatavilla ja tutkimusten mukaan tekstit tavoittavat hyvin lukijakuntansa, jolloin tiedän, että ammattilehdet tavoittavat matkailualan ammattilaiset. (Aromi-lehden lukijatutkimus 2021...; Evento-lehden lukijatutkimus 2021...) Näin ollen saan kattavan ja ajankohtaisen aineiston siitä, millaista materiaalia ammattilaisille tarjotaan työhyvinvoinnin johtamisesta.

Aineiston analysoin teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaan. Tutkimuksessani käytän kvalitatiivista aineistoa, jolloin aineistoni tarjoaa vain pienen osan tutkittavasta ilmiöstä tietyssä ajassa, mutta muodostamani analyysi luo ilmiöstä selkeän kuvauksen valintojeni pohjalta (Alasuutari, 2011; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Teoriani ohjaa vahvasti analyysiani, mutta valitsemani analyysitapa antaa mahdollisuuden tehdä myös muita havaintoja aineiston mukaan. Tämä analyysitapa sopii hyvin laadullisen tutkimuksen tekoon, sillä tavoitteena on kuvata ilmiötä ja ymmärtää sitä. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii tutkielmani analysointiin hyvin, sillä teoriani on rakenteeltaan selkeä ja ohjaa analyysiäni hyvin, mutta minulla on mahdollisuus tehdä myös muita huomioita aineistosta. Teorialähtöinen sisällönanalyysi jättäisi mahdollisesti uusia kiinnostavia huomioita analyysin ulkopuolelle. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98, 109, 117.)

1.4 Tutkielman kulku

Tutkielman toisessa luvussa perehdyn tarkemmin aiheeni aiempaan tutkimukseen eli työhyvinvoinnin johtamiseen. Kolmannessa luvussa avaan tutkimuksen teoreettisen taustan, jossa kerron tarkemmin positiivisen organisaation PRIDE-teoriasta. Neljännessä luvussa kerron tutkimukseen käyttämästäni aineistosta ja analyysimenetelmästä sekä tutkimuksen etiikasta. Luvuissa 5–9 tulen kertomaan analyysini tulokset. Tulosluvut rakentuvat niin, että käsittelen jokaista osatekijää omassa luvussaan. Lopuksi teen yhteenvedon tutkielmastani.

2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN MATKAILUALALLA

Työhyvinvointi on monitahoinen ilmiö. Sitä on tutkittu monipuolisesti eri tieteenaloilla ja matkailututkimuksessa enenevässä määrin. Työhyvinvoinnin tutkimukset keskittyvät usein työhyvinvoinnin saamiin merkityksiin eri toimijoiden näkökulmista. Tutkimuksissa keskitytään siihen, mitä työhyvinvointi tarkoittaa ja millainen merkitys sillä on esimerkiksi työssä jaksamiseen. Hyvin usein näistä tutkimuksista selviää, että työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus ja saa hyvin erilaisia merkityksiä ihmisten välillä. Työhyvinvoinnin tilaa on selvitetty niin työntekijöiden kuin esimiesten osalta. Näissä tutkimuksissa on selvinnyt se, että työntekijöillä ja johtajilla on usein eri näkemykset työhyvinvoinnista ilmiönä ja se koetaan myös eri tavalla. Usein siis esimiehillä on myönteisempi kuva organisaation työhyvinvoinnista kuin työntekijöillä. (Jaskari, 2018; Kilpeläinen, 2017; Pelttari, 2016; Vanhala & Bonsdorff, 2012, s. 129–130.)

Koska työhyvinvointi koetaan niin monitahoisena ilmiönä ja siihen vaikuttavat useat eri osatekijät, liittyy usein tutkimukset johonkin yksittäiseen työhyvinvointia rakentavaan osatekijään, jonka avulla pyritään ymmärtämään koettua työhyvinvointia. Työhyvinvointitutkimukset selvittävät yleensä eri osatekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät koettua työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukevia osatekijöitä ovat esimerkiksi työn mielekkyyden kokeminen, motivaatio, tunteet sekä koetut työn voimavarat (Kangas, 2020; Kilpeläinen, 2017). Matkailualan työhyvinvointitutkimuksissa on tutkittu usein näitä työhyvinvointia tai työtyytyväisyyden selittäviä osatekijöitä, kuten työntekijöiden työn imua ja sitoutumista (Kuslivan ym., 2010; Lohiniva, 2020; Vestenius, 2022). Merrantin (2014) tutkimuksessa koskien hotellialan työhyvinvoinnin kokemista selvisi, että työhyvinvointi ei saa kovin usein positiivisia merkityksiä vaan pääosin työhyvinvoinnin kokemista tai sen puutosta selitti työn epävarmuustekijät, uupumus ja työtyytymättömyys.

Työhyvinvoinnin merkitystä organisaation tuloksellisuuteen on tutkittu paljon. Tämä on ollut monen tutkimuksen intressi ja usein myös aihetta sivuavissa tutkimuksissa ilmenee samoja piirteitä. Tutkimustuloksista ilmenee, että hyvinvoiva työntekijä vaikuttaa positiivisesti organisaation tuloksellisuuteen. Tutkimusten mukaan hyvinvoiva työntekijä tekee mielekästä ja tuloksellista työtä organisaatiossa, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä positiivisesti organisaation menestykseen. (Forma ym., 2013, s. 12; Manka ym., 2012, s. 13; Kärkkäinen, 2002, s. 12; Mankinen, 2016; Parkkari, 2012; Pyöriä, 2012, s. 14; Tarkkonen,

2012, s. 8, 65–66.) Vaikuttaa siltä, että työhyvinvoinnin positiivisella vaikutuksella tuloksellisuuteen pyritään nostamaan työhyvinvointi merkittäväksi asiaksi organisaatioissa ja tuloksellisuudella pyritään puolustamaan sitä kannattavana sijoituksena.

Johtajuutta eri näkökulmista on tutkittu jo kauan. Johtajuus ilmiönä on kiinnostanut tutkijoita ja erityisesti tutkimuksia on tehty paljon erilaisista johtamistavoista ja -tyyleistä sekä niiden vaikutuksesta organisaatioon. Tutkimuksia on tehty esimerkiksi palvelevan johtamisen ja siinä ilmenevän myötätunnon vaikutuksista organisaatioon, osallistavan johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin, tuhoisan johtamisen huomaamisesta ja sen estämisestä sekä strategiajohtamisen merkityksestä organisaatioon. Yksi esiin nouseva trendi on muutosjohtamisen tutkiminen ja sen vaikutus onnistuneeseen organisaatiomuutokseen. (Forma ym., 2013; Hämäläinen, 2014; Makkonen, 2018; Rautava, 2020; Tökkäri ym., 2017.) Pyrkimyksenä näissä johtamistapojen ja -tyylien tutkimuksissa on usein huomata tietyn tavan hyvät puolet ja tuoda niiden hyvät vaikutukset organisaatiolle esille.

Matkailualalla johtajuustutkimusta on tehty hieman ja se on usein kvalitatiivisesti tehtyä tutkimusta. Johtajuuteen liittyvät tutkimukset ovat keskittyneet myös matkailualalla johtamistapoihin ja -tyyleihin, kuten esimerkiksi strategian jalkauttamiseen ja valmentavaan ja osallistavaan esimiestyöhön. Näille tutkimuksille ominaista on niiden tavoite ymmärtää niin johtajien kuin työntekijöiden näkemyksiä aiheesta ja huomioida myös työntekijöiden vaikutus johtamistapojen toteuttamisessa. (Moksi, 2014; Tökkäri ym., 2017; Vetri, 2017.) Johtamistyylin ja -käytäntöjen nähdään olevan merkittävässä roolissa työntekijöiden sitouttamisessa ja matkailualalla johtaminen nähdään haastavampana tehtävänä kuin monilla muilla aloilla matkailualan monipuolisuuden vuoksi (Megheirkouni, 2021; Madera ym., 2016). Matkailualan johtajuustutkimuksissa käsitellään myös johtajuuskuvaa ja sen saamia merkityksiä. Matkailualan johtaja nähdään yhteisöllisyyttä tukevana ja yhteistyötä rakentavana henkilönä, mutta myös sukupuoliroolin vaikutuksen alaisena toimijana. Naissukupuoli on usein matkailualalle liitetty aihe, joka nousee esiin näissä tutkimuksissa. (Linnus, 2022; Sepponen, 2014.)

Työhyvinvoinnin johtamista omana ilmiönään on tutkittu jo jonkin verran ja kiinnostus sitä kohtaan on kasvanut koko ajan. Työhyvinvoinnin johtamisen tutkimukset keskittyvät usein siihen, kenelle vastuu sen toteutuksesta kuuluu, millä tavalla johtajien oma työhyvinvointi vaikuttaa koko organisaation työhyvinvoinnin johtamiseen, kuinka strategiassa tulisi

huomioida työhyvinvoinnin johtaminen sekä millä tavalla eri HR-käytänteet vaikuttavat työhyvinvointiin. (Forma ym., 2013; Hamilton Skurak ym., 2021; Jaskari, 2018; Juuti & Vuorela, 2015, s. 23; Kilpeläinen, 2017; Manka ym., 2012; Räfsten, 2019.)

Useat tutkimukset puoltavat sitä, että johtaminen nähdään yhtenä tekijänä työhyvinvoinnin synnyssä, mutta vallan myötä johtamisella on myös vaikutusta jokaiseen työhyvinvoinnin muuhunkin osatekijään. Näin ollen tutkimuksissa on keskitytty tarkastelemaan tätä vastuunjakoja ja sen merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa. Usein johtajille annetaan liian suuri vastuu, sillä työhyvinvointi on myös osin esimerkiksi työntekijän omalla vastuulla. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 23; Räfsten, 2019; Tarkkonen, 2012, s. 9.)

Yksi tärkeä tutkimuslinja on johtajien työhyvinvoinnin ja itsensä johtaminen. Johtajan oma työhyvinvointi on tärkeässä roolissa koko organisaation hyvinvoinnin kannalta, sillä johtajan tunteet tarttuvat muihin ja eritoten johtaja toimii esimerkkinä muille työntekijöille. (Jaskari, 2018; Kilpeläinen, 2017; Räfsten, 2019.) Tarkkosen (2012, s. 85) mukaan johtajan työhyvinvointi on yksi edellytys sille, että työntekijät voivat hyvin. Johtajan mieliala ja olotila välittyvät myös työntekijöille, jotka voivat ottaa vaikutteita hänestä, mikä johtaa työntekijöiden hyvinvointiin. On myös selvitetty, että johtamisen epäoikeudenmukaisuudella on ollut vaikutusta työntekijöiden sydän- ja verisuonisairauksien ilmaantuvuuteen. Tämä voi selittyä sillä, että huono johtaminen on lisännyt negatiivisia tunteita, jotka ajan kuluessa aiheuttavat sairauksia. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 8, 23; Tarkkonen, 2012, s. 8, 61.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvän tutkimuksen esiin nouseva linja on sen strategisuus ja työhyvinvoinnin johtamisen huomioiminen organisaation strategiassa. Tutkimusten mukaan työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla osa organisaation strategiaa, jopa liitännäinen jokaiseen organisaation strategian osa-alueeseen, mutta strategian täytäntöönpano ei onnistu sen toivotulla tavalla. Strategiatutkimuksissa ilmenee, että usein työhyvinvoinnin johtamista ei saada toteutettua kokonaisvaltaisesti organisaatioissa ja vain harvoin työhyvinvointia edes johdetaan strategiatyössä. (Forma ym., 2013; Manka ym., 2012; Räfsten, 2019; Suutarinen, 2012, s. 13.)

Kansainväliset tutkimukset ovat käsitelleet aihetta paljon HR-käytänteiden osalta. Kyseisissä tutkimuksissa nähdään HR-käytänteet työhyvinvoinnin johtamisena ja näissä

tutkimuksissa henkinen hyvinvointi korostuu ainoastaan työn ja vapaa-ajan tasapainon löytämisessä. Toki näiden tutkimusten tulokset usein osoittavat, että työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino lisää työhyvinvointia. Nämä tutkimukset painottavat työn ja vapaa-ajan tasapainon tärkeyttä ja tulokset viittaavat siihen, että kyseinen tasapaino edistää hyvinvointia, joka puolestaan edistää organisaation tuottavuutta. Lisäksi tutkimukset argumentoivat sen puolesta, että henkilöstökäytänteiden tulisi olla räätälöityjä jokaiselle työntekijälle, jotta ne palvelisivat työntekijän tarpeita paremmin. Erilaisilla henkilöstökäytännöillä on myös riskinsä, sillä niiden vaikutus riippuu siitä, kuinka työntekijät omaksuvat ne ja kuinka ne palvelevat työntekijän tarpeita. Voi siis olla, että hyvää tarkoittava käytänne onkin työntekijälle epämieluisa ja aiheuttaakin lisäpaineita työntekoon, jolloin ei saavuteta tavoiteltua hyötyä. (Hamilton Skurak ym., 2021; Promila, 2021; Vanhala & von Bonsdorff, 2012, s. 129; Zheng ym., 2015.)

Matkailualalla suoraan työhyvinvoinnin johtamista ei ole vielä tutkittu, mutta sitä sivuavia osatekijöitä on luonnollisesti tutkittu työhyvinvointia tai johtamiseen liittyviä tutkimuksia tehdessä. Esimerkiksi Linnus (2022) tutkiessaan matkailualalla työskentelevien naisjohtajien työhyvinvoinnin rakentumista sukupuolen performatiivisuuden kautta hän sivuaa työhyvinvoinnin johtamista johtajan näkökulmasta ja tuo esiin johtajan työhyvinvoinnin merkityksen. Merranti (2014) puolestaan on tutkinut työhyvinvoinnin saamia merkityksiä hotellialalla ja tuloksista ilmenee, että esimerkiksi palkitsemista alalla tulisi parantaa. Tämä käytänne nähdään osana työhyvinvoinnin johtamista, joten se liittyy aiheeseen. Palkitsemisen ja työsuhte-etujen puolesta puhuu myös muut tutkimukset, ja niiden nähdään olevan keino sitouttaa työntekijät organisaatioon (Holmgren Caicedo, Mårtensson & Roslender, 2010; Kusluvan ym., 2010). Myös Moxin (2014) ja Tökkärin ym. (2017) tekemät tutkimukset valmentavan esimiestyön toteutuksesta sekä osallistavan johtamisen käytännöistä liittyvät vahvasti työhyvinvoinnin johtamiseen niiden keskittyessä erilaisten käytänteiden parantamiseen.

Työhyvinvointia ja johtamista on tutkittu jo kauan hyvin monipuolisista näkökulmista. On selvitetty työhyvinvointia selittäviä osatekijöitä ja niiden vaikutuksia organisaatioille sekä johtamisen vaikutuksia organisaation toimintaan. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamista itsenäisenä ilmiönä on alettu tutkia yhä enemmän ja huomattu, että sillä on merkitystä esimerkiksi organisaation kannattavuuteen. Matkailualalla työhyvinvoinnin johtamista sivutaan juuri työhyvinvointia rakentavien osatekijöiden tutkimuksessa, mutta esiin ei ole noussut

tutkimuksia siitä, miten työhyvinvoinnin johtaminen ymmärretään matkailualalla ja miten siitä viestitään johtajille. Tutkimustieto osoittaa, että on tärkeää tiedostaa työhyvinvoinnin johtamisen merkitys ja tästä meillä ei ole vielä tietoa, kuinka se huomioidaan matkailualalla. Haluan siis lisätä tietoa työhyvinvoinnin johtamisesta matkailualalla ja kiinnittää eri matkailualan toimijoiden katseet kohti työhyvinvoinnin johtamista.

3 PRIDE-TEORIA POSITIIVISEN ORGANISAATION TAUSTALLA

3.1 PRIDE-teorian synty

PRIDE-teoria on positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatiotutkimuksen pohjalta kehitetty teoria. Teoriassa on huomioitu osatekijät, jotka on tunnistettu olevan onnistuneen positiivisen organisaatiomuutoksen taustalla. PRIDE-teoriassa on alun perin hyödynnetty työkalua nimeltä PRIDE Index-69 ja se on luotu kvantitatiivisen tutkimuksen toteutukseen, mutta itse teoria, josta työkalu on muodostettu, sopii myös kvalitatiivisiin tutkimuksiin teoreettiseksi viitekehyykseksi, kuten esimerkiksi Wenström (2020a) on tehnyt.

PRIDE-teorian ja siitä muodostetun työkalun on kehittänyt Rainbow Cheung tutkimusryhmineen oman tutkimuksen myötä. Cheung teki etnografisen tapaustutkimuksen Hong Kongilaisen organisaation muutoksesta positiiviseksi organisaatioksi. Cheungin tutkimuksen myötä luotu teoria koostuu laajasta eri positiivisen organisaatiotutkimuksia tehneiden teoreetikkojen kirjallisuuskatsauksesta, jonka myötä Cheung hahmotti 69 erilaista strategiaa, jotka ilmenivät positiivisia organisaatioita koskevissa tutkimuksissa myötävaikuttavina tekijöinä kohti positiivista organisaatiota. Nämä strategiat oli mahdollista tiivistää viideksi osatekijäksi, joista PRIDE-terminä koostuu. (Cheung, 2014.)

Cheungin tutkimuksessa tarkasteltiin eri organisaatioita Hong Kongissa ja keskityttiin erityisesti yhden organisaation muutoksen tarkasteluun. Tämä muutos tapahtui vuonna 2000 alkaen, kun Hong Kongissa sosiaalihuolto koki suuria muutoksia, kuten epävarmuuksia, kriisejä ja käytännön muutoksia, jolloin tarve hyvin johdetulle muutokselle organisaatiossa kasvoi. Tarkoituksena oli arvioida Hong Kongilaisten organisaatioiden positiivisuuden tasoa ja ymmärtää positiivisten käytänteiden suhdetta organisaatioissa koettuun suorituskyykyyn. Tätä tutkittiin mittaamalla erilaisten positiivisten käytänteiden vaikutusta organisaation toimintaan ja tämän jälkeen tutkimalla työntekijöiden kokemuksia näiden käytänteiden toimeenpanosta. Organisaatiot saivat näin ollen tietää positiivisuuden tason ja kehittää toimintaansa sen mukaan. Tutkimuksen myötä organisaatioille selvisi kehityskohteita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota. (Cheung, 2014.)

Cheung (2014) on määritellyt positiivisen organisaation olevan organisaatiokehityksen suuntaus, jossa keskitytään ihmiseen ja hänen parhaisiin puoliin sekä hyödyntämään

mahdollisimman paljon organisaation kapasiteettia positiivisten käytänteiden käyttöön-otossa. Cheungin tutkimusryhmä huomasi, että positiivinen organisaatio vaikuttaa taloudellisen ja sosiaalisen kehityksen lisäksi myös työntekijöiden fyysiseen ja psykologiseen hyvinvointiin. Tämä innosti tutkimusryhmää tutustumaan tarkemmin positiivisiin organisaatiotutkimuksiin ja teorioihin. He halusivat selvittää, mitkä tekijät ovat auttaneet organisaatioita kohti kestävää muutosta.

Tutkimuksessa muutos positiiviseksi organisaatioksi tapahtui huomioimalla työntekijöiden vahvuudet, ylläpitämällä positiivista ilmapiiriä, parantamalla asiakaspalvelun laatua juuri positiivisilla käytänteillä ja tämän muutoksen tukena käytettiin tutkimusryhmän luomaa PRIDE Index-69 -työkalua. Tulosten mukaan, mitä korkeampi organisaatioiden tulos on indeksillä tehdyn kyselyn mukaan, sitä parempi suorituskyky sillä on ja saavutettiin paremmat tulokset henkilöstön hyvinvoinnissa, tuloksellisuudessa, tehokkuudessa, kannattavuudessa, laadussa sekä eettisyydessä. Tutkimuksen myötä huomattiin, että positiivisuuteen panostaminen lisää positiivista energiaa, mikä auttaa esimerkiksi organisaatioita toteuttamaan kestävämpi muutos. Tutkimus osoitti myös, että organisaatiomuutos on mahdollista toteuttaa niin, että työntekijät, tiimit ja koko organisaatio on siihen tyytyväinen. Tämän myötä ilmeni, että positiivinen organisaatiomuutos vaatii johtajan roolin selkeyttämistä ja työntekijöiden sitoutumista. Muutoksessa on tärkeää, että johtajat tietävät heidän vastuunsa ja roolinsa myös työntekijöiden sitouttamisessa ja he pystyvät työntekijöiden vahvuuksia hyödyntämällä pääsemään toivottuun lopputulokseen. (Cheung, 2014, 46–47, 279.)

Sanna Wenström on kiinnostunut tästä teoriasta, ja hän on muokannut ja täsmentänyt sitä esimerkiksi oman väitöstutkimuksensa myötä. Wenström on filosofian maisteri ja kasvatustieteen tohtori, joka työskentelee lehtorina ammatillisessa opettajakorkeakoulussa. Wenströmin asiantuntijuus pohjautuu positiiviseen psykologiaan, positiiviseen pedagogiikkaan, positiiviseen johtamiseen ja positiivisiin organisaatioihin. Wenström on tutkimuksissaan huomannut, kuinka teorian eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, joten haluan käyttää tutkielmassani myös hänen lisäyksiänsä teoriaan. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 69–70.)

Väitöstutkimuksessaan Wenström tarkastelee ammatillisen koulutuksen opettajien työsäään kokemaa innostusta positiivisen organisaation ja positiivisen johtamisen viitekehyksessä. Hän on tutkinut aihetta kolmen osatutkimuksen avulla. Hän on käyttänyt

tutkimuksissaan teoreettisena viitekehyksenä positiivista organisaatiotutkimusta ja Cheungin PRIDE-teoriaa. Hän on tutkimuksiaan varten teettänyt opettajille internet-kyse- lyn sekä tehnyt opettajille ja lähiesimiehille laadullisia teemahaastatteluja, joita on analy- soitu sisällönanalyysin keinoin. Ensimmäisessä osatutkimuksessa selvisi, että opettajat ku- vasivat innostustaan työtään kohtaan kehittämis- ja kehittymishalukkuutena sekä työhön panostamisena että myönteisten tunteiden kokemisena työssään. Innostusta edisti esimer- kiksi työyhteisön myönteinen vuorovaikutus ja heikensi erityisesti resurssien niukkuus sekä muutoksista johtuvat epävarmuudet. Toisessa osatutkimuksessa Wenström selvitti PRIDE- teorian avulla innostusta edistäviä tekijöitä koko organisaatiossa. Tämän mukaan innostusta vahvistaa positiivisen organisaation piirteet, kuten kehittämisen ja kehittymisen mahdollis- taminen, työntekijöiden vahvuuksien hyödyntäminen sekä vuorovaikutus ja yhteistyö. Kol- mas osatutkimus nosti esiin innostusta edistävän johtamisen tapoja, joita olivat esimerkiksi myönteiseen ilmapiiriin kannustaminen, ihmissuhteiden vaaliminen, kannustaminen ja työntekijöiden kehittymiseen luottaminen. Wenströmin tutkimusten mukaan opettajien kohdalla innostus voi edistää opetuksen laatua ja sitä myöten myös opiskelijoiden osaa- mista sekä auttaa opettajia jaksamaan työssään. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, 63– 64.)

Vaikka teoria on uusi, se perustuu aiempiin tutkimuksiin ja Cheungin sekä Wenströmin tutkimukset osoittavat, että positiivisilla käytänteillä on vaikutusta organisaation vastuulli- selle kehittymiselle, siitä on apua myös kestävien muutosten toteuttamisessa ja sillä lisätään organisaatiossa koettua työhyvinvointia ja jopa organisaation tuloksellisuutta.

3.2 PRIDE - Positiivisen organisaation osatekijät

Positiivisen organisaation PRIDE-teoriassa tuodaan esille niitä tekijöitä, jotka tekevät or- ganisaatiosta positiivisen. Teorian mukaan positiivinen organisaatio on organisaatiokehi- tyksen suuntaus, jossa keskitytään ihmisen parhaisiin puoliin ja niiden kehittämiseen huo- mioiden myös organisaation täysi kapasiteetti positiivisten käytänteiden toteutuksessa. Po- sitiivinen organisaatio edistää parempaa työhyvinvointia, tuloksellisuutta ja laatua toimin- nassaan. Työhyvinvointi positiivisessa psykologiassa voidaan määritellä esimerkiksi Selig- manin (2011, s. 18–30) hyvinvointiteorian mukaan, jossa hyvinvointiin vaikuttaa eri tekijät ja hänen mukaan hyvinvointia rakentaa myönteiset tunteet, sitoutuminen, positiiviset

ihmissuhteet, merkityksellisyys ja aikaansaannokset. Tavoitteena on ihmisen kukoistus edellä mainittuja tekijöitä vaalimalla.

PRIDE-teorian kirjaimet koostuvat englanninkielisistä ilmauksista, jotka Wenström on suomentanut omiin tutkimuksiinsa. Tulen käyttämään omassa tutkielmassani Cheungin luomaa teoriaa, jossa huomioin myös Wenströmin lisäykset siihen. Käytän Wenströmin käyttämiä suomennoksia selkeyden vuoksi. PRIDE-termi koostuu siis viidestä positiivista organisaatiota rakentavasta osa-alueesta. (Cheung, 2014; Wenström, 2020, s. 68–69.):

P (*positive practices*) eli myönteiset käytänteet

R (*relationship enhancement*) eli vuorovaikutus ja yhteistyö

I (*individual attributes*) eli vahvuudet

D (*dynamic or positively deviant leadership*) eli positiivinen johtaminen

E (*emotional well-being*) eli myönteiset tunteet ja ilmapiiri

Myönteiset käytänteet sisältävät kaikkia arjen työssä tai strategiatasolla toteutuvia käytänteitä, toimintatapoja, rutiineja ja rakenteita, jotka myös edistävät muita teorian osa-alueita. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön osatekijä tarkoittaa kaikkia vuorovaikutusta, vuorovaikutustilanteita, yhteistyön merkitystä ja ihmissuhteita organisaatiossa. Vahvuuksien osatekijä puolestaan korostaa yksilöllisten vahvuuksien tunnistamista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Vahvuuksien osatekijää tarkasteltaessa tulisi ymmärtää arvostaa erilaisuutta ja hyödyntää sitä. Positiivinen johtaminen on kaiken keskiössä ja se koostuu niin ajattelun kuin toiminnan tasosta. Ajattelun tasoon liittyvät arvot ja ihmiskäsitys ja toiminnan tasoon vuorovaikutus. Viides osatekijä eli myönteiset tunteet ja ilmapiiri keskittyy kyseisten tunteiden korostamiseen, jonka myötä myös ilmapiiri paranee. (Wenström, 2020, s. 68–69.)

Kuten aiemmin nostin esille, Wenström on halunnut tuoda esille näiden osatekijöiden kytkeytymisen toisiinsa, mikä on huomattava ero alkuperäiseen teoriaan. Positiivisella johtamisella on mahdollista vaikuttaa kaikkiin teorian osa-alueisiin, mikä selittää sitä, että se on teorian keskiössä vahvasti. Lisäksi myönteiset käytänteet ovat myönteisiä vain, jos ne edistävät muita positiivisen organisaation osatekijöitä positiivisesti. Myönteiset tunteet ja ilmapiiri puolestaan ovat positiivisen organisaation tunnuspiirre sekä ilmentymä.

Ne myös rakentuvat vuorovaikutuksessa kuten myös positiivinen johtaminen. Viimeinen kytkös näiden osatekijöiden välillä on se, että vahvuuksien hyödyntäminen tukee vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä edistää myönteisiä tunteita. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 74.)

3.2.1 Myönteiset käytänteet

Cheungin (2014) mukaan myönteiset käytänteet ovat sellaisia tehokkaita käytänteitä, joilla saadaan maksimoitua organisaation positiiviset hallinnolliset toimintatavat ja järjestelmät. Myönteiset käytänteet sisältävät organisaation erilaiset hallintotavat, kuten esimerkiksi reilun henkilöstöhallinnon, kilpailuedun vahvistamisen ja kestävän kehityksen huomioimisen. Positiivisilla hallintotavoilla tarkoitetaan toimia, joilla pyritään kirkastamaan organisaation tavoitteita yhteisen ymmärryksen, yhteenkuuluvuuden tunteen sekä selkeän johtamisen ja henkilöstöstrategian avulla. Tarkoituksena on kehittää organisaatiokulttuuria kannustamalla työntekijöissä positiivista energiaa. Kilpailuedun vahvistamisessa huomioidaan käytänteet, joilla on mahdollista asettaa selkeät markkinointitavoitteet ja mahdollistetaan jatkuva innovointi ja kehittyminen. Henkilöstöhallinnon osalta myönteisiä käytänteitä lisää mahdollistaminen kehittymiseen, oppimiseen ja kasvuun. Lisäksi perehdyttäminen, tasa-vertainen organisaatiokulttuuri ja perheystävälliset käytänteet nostetaan myönteisiksi käytänteiksi. Kestävän kehityksen osalta positiivisia käytänteitä ovat jatkuva kriisinhallinnan tarkastelu ja siihen valmistautuminen sekä ylipäänsä epäkohtien havainnointi ja niihin ratkaisujen keksiminen.

Myönteiset käytänteet edistävät muita teorian osa-alueita; vuorovaikutusta ja yhteistyötä, myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä sekä vahvuuksien hyödyntämistä ja kehittämistä. Nämä käytänteet voivat olla virallisia, epävirallisia, suuria tai pieniä. Ne ovat kuitenkin positiivisella tavalla poikkeuksellisia ja edistävät positiivisen organisaation kehittymistä myönteiseen suuntaan ja lisäävät hyvinvointia. Ne voivat olla arkityöhön liittyviä tai esimerkiksi johtamisen ja organisaatiokulttuurin tasolla ilmeneviä toimintamalleja ja rakenteita. Niille yhteistä on hyvinvoinnin lisäämisen lisäksi myös se, että ne auttavat työssä suoriutumista ja oppimista ja ammatillista kasvua niin yksilö-, tiimi- kuin organisaatiotasolla. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 160–161.)

Myönteiset käytänteet ovat sellaisia, joita ei voi suoraan sanella jokaiseen organisaatioon vaan jokaisen organisaation tulee itse ideoida ja kehittää sopivat käytänteet. Nämä käytänteet voivat olla jo olemassa, mutta vaativat vain huomaamista ja mahdollisesti jatkokehittämistä. Tarkoituksenmukainen ja säännöllinen käytänteiden tarkastelu auttaa huomaamaan toimivat tavat ja mallit. Tämän myötä on mahdollista myös vahvistaa työyhteisön vahvuuksia ja voimavaroja, kun tiedostetaan, mitkä tavat toimivat parhaiten. Tarkastelun myötä on myös mahdollista huomata sopimattomat käytänteet tai sellaiset, jotka kaipaavat vielä hioamista. (Wenström, 2020, s. 199, 201.)

Myönteisten käytänteiden taustalla on ajatus siitä, että innostunut, motivoitunut ja työnsä merkitykselliseksi kokeva työntekijä on myös sitoutunut työhönsä ja haluaa tehdä parhaansa sen eteen. Näin ollen tämän osa-alueen tarkastelussa painotetaan vapautta eli itseohjautuvuutta ja autonomiaa, luottamusta ja arvostusta. Positiivisen johtamisen ja organisaation näkökulmasta olisi tärkeää johtaa osaamista ja luoda mahdollisuuksia uuden oppimiseen. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus kehittää itseään, kuten osallistumalla koulutuksiin ja tapahtumiin, mutta tämäkin mieluusti niin, että koulutus olisi omaehtoista, sillä tällöin se vahvistaa aitoa innostumista ja motivaatiota. Lisäksi työtä olisi mahdollisuus tuunata tarpeen mukaan, sillä tämä voi edistää innostusta ja työn imua. Muita positiivisen organisaation käytänteitä ovat esimerkiksi avoimen vuorovaikutuksen mahdollistaminen niin vapaamuotoisen vuorovaikutuksen osalta kuin esimerkiksi palavereiden sujuvan käytännön toteutuksen myötä. Myös kehityskeskustelut nähdään tärkeänä osana myönteisiä käytänteitä. Positiivinen kehityskeskustelu on vahvuus- ja työntekijälähtöistä ja se tuottaa myönteisiä tunteita ja lisää luottamusta. (Wenström, 2020, s. 162–169, 171–176, 191–192.)

Huomioitavaa on, ettei työntekijä yksin pysty toteuttamaan opiskelua tai työn tuunausta vaan siihen tarvitaan organisaation ja johtajan tukea, kannustusta ja luottamusta. Se, että johtaja on läsnä arjessa ja kiinnostunut työntekijöistään lisää sisäistä motivaatiota. Jokaisen työpanoksen huomioiminen ja arvostaminen lisää työn merkityksellisyyden kokemista ja vahvistaa motivaatiota. Kannustamalla esimerkiksi oppimaan ja kehittämään itseään, johtaja pystyy ylläpitämään myönteisiä käytänteitä organisaatiossa. (Wenström, 2020, s. 170, 197.)

3.2.2 Vuorovaikutus ja yhteistyö

Cheungin (2014) mukaan vuorovaikutus ja yhteistyö yhtenä osatekijänä korostaa hyviä ihmissuhteita ja positiivisen ryhmäenergian ylläpitoa työpaikalla. Jotta organisaatio voisi kehittyä kohti positiivista organisaatiota, tulisi siellä tietoisesti kehittää erilaisia toimivia kanavia työntekijöiden, tiimien ja johdon väliseen yhteydenpitoon. Hyvät ja laadukkaat suhteet ovat tärkeässä roolissa, jotta työpaikalla voisi tuntea olonsa turvalliseksi ja ilmaista mielipiteensä avoimesti. Tämän osatekijän mukaan ihmissuhteisiin tulisi kiinnittää erityistä huomiota jokapäiväisessä toiminnassa ja yhteistyötä tulisi edistää jokaisen toimijan välillä. Myös toisten kannustaminen ja empaattisuus muita kohtaan on teorian mukaan tapa lisätä työpaikan ihmissuhteiden laadukkuutta.

Vuorovaikutus ja yhteistyö PRIDE-teoriassa pohjautuu siihen, että hyvät ihmissuhteet työssä tukevat sekä hyvinvointia että motivaatiota ja edistävät siten myös henkilökohtaista ja ammatillista kasvua. Kaikki nähdään tapahtuvan vuorovaikutuksessa niin työn tekeminen, oleminen ja johtaminen. Tämän vuoksi on tärkeää, että vuorovaikutusta ja yhteistyötä edistetään myönteisesti ja sille luodaan myös mahdollisuuksia ja tilaa. Vuorovaikutustilanteille ei esimerkiksi ole usein enää niin paljon aikaa ja digitalisaatio on muuttanut ihmisten kohtaamiset suurelta osin etätapaamisiksi. (Wenström, 2020a, s. 54; Wenström, 2020b, s. 105–112.)

Jotta positiivinen organisaatio kehittyisi myönteiseen suuntaan tämän osa-alueen osalta tulee, niin vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle kuin esimerkiksi erilaisille ryhmille luoda mahdollisuuksia ja aikaa olla vuorovaikutuksessa. Vapaamuotoista vuorovaikutusta tapahtuu esimerkiksi taukotiloissa, mutta sille tulisi luoda myös rakenteet ja käytänteet niin, että myös virallisia tapaamisia järjestetään, kuten palavereita tai kehityskeskusteluja. Positiivisen johtajan tehtäviin kuuluu luoda näitä mahdollisuuksia ja ylläpitää luottamuksen ilmapiiriä myös itse vuorovaikuttamalla ja olemalla läsnä työntekijöilleen. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s.105, 107–111.)

Positiivisen organisaation teoria painottaa vuorovaikutuksessa myönteistä viestintää. Tämä tarkoittaa sitä, että lähtökohtaisesti kaikki viestintä niin suullisesti kuin kirjallisesti tapahtuu myönteisyyden kautta ja viestinnässä vältetään jyrkkiä kieltolauseita ja käskyjä.

Myönteisessä viestinnässä korostuu toisen arvostaminen ja hyväksyntä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei negatiivisista ja vaikeista asioista keskustella ollenkaan. Myönteinen viestintä voi auttaa hankalien asioiden käsittelyä, sillä se luo turvaa ja luottamusta. Tämän myötä esimerkiksi työntekijän on helpompi avautua johtajalle. Lisäksi vuorovaikutuksessa halutaan korostaa dialogisuutta, jolloin niin työntekijät ja johtajat kohtaavat toisensa avoimesti ja tasavertaisesti niin, että jokainen voi tuoda oman näkökulmansa esille ilman pelkoa torjunnasta. Kun esimerkiksi päätöksiä tehdään dialogia hyödyntämällä, on päätöksiin helpompi sitoutua, kun itse on saanut olla vaikuttamassa.

(Wenström, 2020, s. 112–116.)

3.2.3 Vahvuudet

Cheungin (2014) mukaan ihmisen vahvuudet tulisi tiedostaa ja hyödyntää työpaikalla niin työtehtävien tuunauksen osalta kuin koko organisaation näkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen parhaita puolia vaalitaan ja niitä pyritään kehittämään. Lisäksi organisaatiossa ymmärretään hyödyntää eri tavoin näitä erilaisia vahvuuksia ja voimavarjoja, joita työntekijät tuovat organisaation käyttöön. Vahvuuksia parannetaan ja hyödynnetään mahdollistamalla tehokas ja itsevarma työote, asettamalla saavutettavissa olevia tavoitteita ja korostamalla organisaation ja myös työntekijän arvoja ja työn merkitystä. Vahvuuksien huomioimisessa tulisi vaalia myös rehellisyyttä, eettisyyttä ja ymmärtävää sekä kunnioittavaa kohtelua niin itseä kuin toisia kohtaan.

Vahvuuksien osa-alueessa halutaan painottaa sitä, että kaikilla työntekijöillä on vahvuuksia ja osaamista erilaisista asioista. Jos työntekijä ei voi käyttää vahvuuksiaan eikä niistä olla edes kiinnostuneita, voi työntekijä kokea itsensä aliarvostetuksi. Tämä voi olla myös hankalan työkäyttäytymisen taustalla oleva syy. Työmarkkinoilla on paljon käyttämätöntä potentiaalia, sillä vieläkin työntekijöitä haetaan tietyn tehtäväkuvauksen mukaan eikä osaamisen ja vahvuuksien mukaan. Tällöin siis työntekijä istutetaan tiettyyn tehtävään, kun toisin tehtäessä työntekijän potentiaali olisi mahdollista valjastaa laajemmin organisaation käyttöön. (Wenström, 2020, s. 127–128.)

Vahvuuksien tunnistaminen ja esille nostaminen ei ole kuitenkaan helppo tehtävä. Ihmiset ovat tietoisempia heikkouksistaan ja tuovat sen herkemmin esille tai vahvuudet voivat olla niin luontaisia, ettei niitä osata huomioida vahvuuksina. Jotta positiivinen organisaatio

kehittyisi positiivisempaan suuntaan, olisi tärkeää erityisesti johtajan osata tunnistaa ja hyödyntää omat kuin myös työntekijöidensä vahvuudet. Positiivinen johtaja osaa organisoida ja tuunata työt työntekijöiden kanssa niin, että työntekijöiden vahvuudet ja intohimon kohteet hyödynnetään parhaiten. Näin ollen voidaan vahvistaa myös työntekijöiden innostusta työtään kohtaan ja vahvistaa motivaatiota. Positiivisen johtajan voi olla kuitenkin vaikea huomata työntekijöiden vahvuuksia, sillä myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa esimerkiksi johtajan valintoihin. Tietynlaisten piirteiden suosiminen on voinut iskostua organisaatiokulttuurin perusolettamuksiin niin tiiviisti, ettei johtaja huomaa valintojensa vaikutusta esimerkiksi suosimalla tiettyjä piirteitä tietyissä työtehtävissä. (Wenström, 2020, s. 127–128, 138.)

Vahvuuksien osa-alueeseen kuuluu myös oman työn johtaminen itsetuntemuksen ja itse-reflektion kautta. Oma työtä on mahdollista kehittää mielekkääseen suuntaan, jos omat vahvuudet tiedostaa ja tuntee omat kiinnostuksen kohteet. Tämä itsetuntemus ja vahvuuksien huomioiminen liittyy niin johtajan kuin työntekijöidenkin työhön. Kun työntekijä tietää, mitä hän arvostaa ja mitkä hänen arvonsa on, se vaikuttaa hänen sitoutumiseensa ja luo merkityksellisyyttä työhön. Oman työn johtaminen tarvitsee jälleen tukea positiivisesta johtamisesta. Positiivinen johtaja kykenee nostamaan yhdessä työntekijän kanssa esille hänen vahvuutensa ja potentiaalinsa ja antamaan mahdollisuuksia niiden toteuttamiseen. Näin ollen positiivinen organisaatio luo pohjan oman työn kehittämiseksi, kehittymiseksi ja uudistumiselle. Positiivisessa organisaatiossa puutteiden sijaan keskitytään vahvuuksiin ja niiden tunnistamiseen. (Wenström, 2020, s. 147, 153–154.)

3.2.4 Johtaminen

Cheungin (2014) mukaan positiivisessa johtamisessa tarkoituksena on toteuttaa erilaisia johtamisstrategioita, joilla voidaan varautua odottamattomiin tilanteisiin niin, että työntekijöiden positiivinen energia ja joustavuus saadaan ylläpidettyä. Cheungin mukaan tämä saavutetaan niin, että johto tarjoaa työntekijöilleen riittävät resurssit vahvuuksien vahvistamiseen ja heikkouksien parantamiseen sekä korostetaan yhteisen tavoitteen merkitystä. Johtamistyyliä toteutettaessa korostetaan myös työntekijöiden tunteiden ymmärtämistä ja sellaisen organisaatiokulttuurin ylläpitoa, jossa välitetään, tuetaan ja luodaan luottamuksen ilmapiiriä.

Yksi positiivisen organisaation tärkeimmistä osatekijöistä on positiivinen johtaminen. Positiivisella johtajalla ja johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin muihinkin positiivisen organisaation osatekijöihin, joten johtajuudella on suuri merkitys positiivisen organisaation luonnissa. Positiivinen johtaminen nähdään niin asioiden kuin ihmistenkin johtamisena ja se tapahtuu aina vuorovaikutuksessa. Tässä vuorovaikutuksessa nähdään korostuvan erityisesti läsnäolo, inhimillisyys ja humanistiset arvot. Positiivisessa johtamisessa nähdään, että aito läsnäolo vahvistaa luottamusta ihmisten välillä, jolloin ihmisten on helpompi avautua toisilleen ja käsitellä vaikeampiakin asioita yhdessä. Läsnäolo ei tarkoita jatkuvaa työntekijöiden seuraamista, vaan saatavilla olemista ja auttamista, kun sitä tarvitaan. (Wenström, 2020, s. 205–206, 208.)

Wenströmin (2020, s. 205–206) mukaan positiivisen organisaation johtaminen nähdään tapahtuvan niin ajatteluna kuin toimintana. Kun johtamisessa huomioidaan ajattelun taso, se tarkoittaa sitä, että johtaja tiedostaa, että hänen toimintaansa vaikuttaa hänen arvonsa, ihmiskäsityksensä ja itsetuntemuksensa. Lisäksi positiivisella johtajalla on kyky itsereflektioon, jolloin hän pystyy kehittymään johtajana. Positiivisella johtajalla on realistinen käsitys itsestään ja vahvuuksistaan. Toiminnan tasolla huomioidaan vuorovaikutus ja positiivisen johtamisen teorit ja menetelmät, joita positiivisen johtajan tulee osata käyttää tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Positiivinen johtaja tiedostaa myönteisen vuorovaikutuksen merkityksen koko työyhteisön kannalta ja haluaa kehittää taitojaan sen toteuttamisessa ja mahdollistaa sen myös muille.

Positiivisen johtajan tärkeä tehtävä on onnistua luomaan luottamuksen ilmapiiri organisaatioonsa. Luottamus edistää koko työyhteisön yhteistyötä, vähentää epävarmuutta ja lisää hallinnan tunnetta, mikä puolestaan lisää turvallisuuden tunnetta. Kun organisaatiossa vallitsee luottamus, työntekijät jakavat osaamistaan mielellään ja tekevät yhteistyötä. Luottamukseen vaikuttaa ihmisten arvot, uskomukset, ihmiskäsitys, aikaisemmat kokemukset ja tunteet sekä työympäristö ja organisaatiokulttuuri. Näin ollen luottamuksen rakentaminen on haastavaa, mutta positiivisen johtajan avulla sen saavuttaminen on helpompaa. (Wenström, 2020, s. 221–222.)

Positiivisen johtamisen tavoitteena on työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi niin työssä kuin vapaa-ajalla. Tämä ajatus kytkee sen työhyvinvoinnin johtamiseen. Positiivisessa johtamisessa sovelletaan positiivista psykologiaa. Siinä keskeistä on myönteisten

tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien huomioiminen sekä hyvinvoinnin edistäminen. Positiiviset johtajat osaavat haastaa, motivoida, luoda innostavan vision, huomioivat onnistumiset ja osoittavat aitoa välittämistä. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 37, 51.)

Positiivinen johtaminen pohjautuu humanistiseen ihmiskäsitykseen. Sen mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä parhaansa myös työssä. Ennen kaikkea positiivinen johtaminen on hyvää ihmisten johtamista, mikä tapahtuu ensisijaisesti vuorovaikutuksessa. Se korostaa omaksi parhaaksi itsekseen tuleamista ja oman parhaan potentiaalinsa saavuttamista, mikä tarkoittaa oman vahvuuspotentiaalinsa tunnistamista ja hyödyntämistä. Henkilökohtaisen kasvun niin työssä kuin vapaa-ajalla ja itsensä toteuttamisen tarve nähdään positiivisen johtamisen päämääränä. Positiivisen johtamisen myötä on mahdollista saavuttaa työssään hyvinvoivia ihmisiä ja yhteisöjä, mikä edesauttaa myös tuloksellisuutta esimerkiksi työn imun ja innostuksen kautta. (Wenström, 2020, s. 38, 40.)

3.2.5 Myönteiset tunteet ja ilmapiiri

Cheungin (2014) mukaan ihmisen hyvinvoinnin vuoksi on tarkoitus, että työpaikoilla ylläpidetään työntekijöiden niin fyysistä kuin psyykkistä hyvinvointia. Tämä osatekijä korostaa lisäämään työntekijöiden myönteisiä tunteita työpaikoilla. Myönteistä ilmapiiriä ylläpidetään riittävillä resursseilla työjärjestelyjen sekä luovan ja innokkaan ilmapiirin tueksi. Tarkoituksena on luoda mahdollisuuksia yhteisten tunteiden jakamiseen ja yhteishengen vaalimiseen. Yhteisen hyvän lisäksi halutaan korostaa yksilön hyvinvointia, jolloin tulisi tukea työntekijän unen ja vapaa-ajan merkitystä palautumisessa ja olla valmiina tukemaan työntekijää stressin ilmentyessä.

Myönteiset tunteet ja ilmapiiri osa-alueena keskittyy siihen, kuinka tunteet tarttuvat toisiin ihmisiin ja kuinka myönteisillä tunteilla on positiivinen vaikutus itseen ja muihin. Myönteiset tunteet laajentavat ajattelua ja vahvistavat työntekijöiden voimavaroja. Negatiiviset ajatukset vuorostaan kapeuttavat ajattelua ja ohjaavat huomion uhkiin ja ongelmiin. Myönteiset tunteet vahvistavat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja parantavat sosiaalisia suhteita. Tutkimusten mukaan innostuksen ja työn imun vaikutukset perustuvat pääosin myönteisiin tunteisiin. Voidaan puhua myös tunteiden rakentavasta vaikutuksesta, mikä tarkoittaa sitä, että tunteet vahvistavat hyvinvointia pitkällä tähtäimellä, sillä ne edistävät fyysistä terveyttä, lujittavat ihmissuhteita sekä vahvistavat hallinnan tunnetta. On kuitenkin

huomioitava, että kaikki eivät koe ja tuo esille samalla tavalla positiivisia tunteitaan tai ylipäättään tunteitaan, jolloin korostuu ihmisten erilaisuus ja positiivisen johtajan kyky tuntea työntekijänsä. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 75–77.)

Positiivisessa organisaatiossa tiedostetaan tunteiden tarttuminen ja niiden tärkeys. Tärkeyttä korostaa se, että tunteet kertovat arvoista, toiveista ja tahdostamme, jolloin niillä on aina viesti vastaanottajalleen. Positiivisessa organisaatiossa tunteet osataan huomioida ja työyhteisön ja sen jäsenten tunnetaitoja halutaan tukea ja tunteiden kohtaamiseen varataan aikaa. Omat tunteet ovat tärkeä kohdata ja positiivisessa organisaatiossa johtajien taito käsitellä omia tunteitaan on myös avainasemassa. Jos omat tunnetaidot ei ole tiedossa, ei muiden tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen ole mahdollista. On myös tärkeää, että johtajilla on mahdollisuus kertoa tunteistaan kollegoilleen tai muulle sopivalle taholle. Positiiviselle johtajalle on ominaista, että hän on autenttinen ja tunneilmaisuus on tilanteeseen sopivaa, muttei teeskentelyä, sillä sen nähdään olevan hyvinvoinnille haitallista. (Wenström, 2020, s. 77–80.)

Työpaikan ilmapiiri rakentuu työyhteisön jakamista käsityksistä työympäristöstään. Ilmapiiri koostuu niistä tunteista, joita työpaikalla koetaan kuin myös, miten niitä tulkitaan ja miten niistä puhutaan. Ihmiset kokevat ja tulkitsevat asioita eri tavoin, jolloin kaikki eri tulkinnat ovat muodostamassa työpaikan ilmapiiriä. Työpaikoilla ei kuitenkaan kaikkia tunteita tuoda esille, sillä organisaatiokulttuuri määrittää sen, mitä tunteita kyseisessä organisaatiossa tuodaan esille. Positiivisessa organisaatiossa pyritään muodostamaan ja ylläpitämään myönteistä ilmapiiriä. Tämä voidaan luoda myönteisillä tunteilla ja yhteisellä innoksella. Myös turvallisuuden tunne on yksi myönteisen ilmapiirin rakentaja, sillä tällöin ihminen uskaltaa ilmaista itseään ja tunteitaan avoimemmin. Kun työpaikalla vallitsee myönteinen ilmapiiri, se auttaa ihmisiä kukoistamaan, edistää hyviä ihmissuhteita, yhteistyötä sekä työssä suoriutumista. Positiivisessa organisaatiossa myönteisiä tunteita vahvistetaan esimerkiksi kiitollisuudella, avuliaisuudella, myötätunnolla toisia kohtaan sekä leikkisyyden ja pelillisyyden kautta. (Wenström, 2020b, s. 80–81, 83–87.)

Tutkielmassani tutkin, kuinka työhyvinvointia johdetaan matkailualalla positiivisen organisaation teorian näkökulmasta. PRIDE-teorian osa-alueiden avulla voin tarkastella näiden tutkitusti positiiviseen organisaatioon liitettyjä toimintatapoja ja kuinka ne ilmenevät matkailualan ammattilehdissä. Päättökysymykseni on: miten työhyvinvoinnin

johtaminen rakentuu matkailualan ammattilehdissä positiivisen organisaation näkökulmasta? Osatutkimuskysymykseni on: millaisia myönteisiä käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia vahvuuksiin viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia positiiviseen johtamiseen viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia myönteisiin tunteisiin ja ilmapiiriin viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee?

4. AINEISTO & MENETELMÄT

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Sosiaalinen konstruktionismi on tutkimukseni tieteenfilosofinen tausta. Sosiaalisessa konstruktionismissa nähdään tiedon ja ymmärryksen rakentuminen vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus, jossa koko ajan olemme toistemme kanssa, luo käsityksiä ympärillä olevasta ja nämä käsitykset luovat todellisuutta ympärillämme. Jaamme tietoa sosiaalisesti joka päivä eri ihmisten kanssa, jolloin tieto rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Berger, 1967, s. 61, 105–106; Burr, 2015, s. 5–6.)

Käsityksemme olemassa olevasta ovat aina kietoutuneita kulttuurin ja historian kanssa niin, että aiemmat käsityksemme ja kokemuksemme vaikuttavat ymmärrykseemme tässä hetkessä. Ymmärryksemme poikkeavat toisistaan, sillä jokainen on elänyt eri ajassa ja kulttuurissa, jolloin tulkitsemme kokemaamme eri taustalla. Tulkintamme nykyhetkessä tiedosta ja olemassaolostamme ei ole koskaan kuitenkaan oikeampi tai lähempänä totuutta kuin menneisyydessä. (Berger, 1967, s. 62; Burr, 2015, s. 4.)

Sosiaalista ja psykologista todellisuuttamme rakentaa kieli. Kieli voidaan nähdä niin puhuttuna kuin kirjallisena. Kielen avulla meillä on mahdollisuus ymmärtää toisiamme niin kasvojen kuin kirjallisesti. Ihmiset ovat voineet nimetä asioita ympärillään, jolloin olemme voineet luoda niille yhteisiä merkityksiä ja näin ollen maailma on luotu kielellisesti vuorovaikutuksessa. Kykymme kirjoittaa asioita puhumisen lisäksi, on mahdollistanut tiedon ja kokemusten säilyttämisen, jolloin ne on mahdollista siirtää sukupolvelta toiselle. Lisäksi tämä kyky mahdollistaa sen, että kirjallista materiaalia voidaan tutkia tässä hetkessä. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan sosiaalisesti rakentuva todellisuus muodostuu aina ihmisen oman käsityksen ja kokemuspohjan kautta, jolloin täysin objektiivista näkökulmaa on mahdoton toteuttaa. (Berger, 1967, s. 14–15, 58–60, 88–89; Burr, 2015, s. 2–3, 10.) Näin ollen esimerkiksi tutkielmani analysointi ja tulokset pohjautuvat minun subjektiiviseen tulkintaani.

Tutkimuskohteeni ja aineistoni muodostavat kielellisen vuorovaikutuksen myötä kuvan työhyvinvoinnin johtamisesta tietyssä ajassa. Teen tulkintani omien käsitysteni kautta ja kuvaan työhyvinvoinnin johtamista pohjaten omaan ymmärrykseeni tässä hetkessä.

Aineistoni tekstit on kirjoittanut useampi eri henkilö, mikä tarkoittaa sitä, että jokainen on kirjoittanut tekstit oman kokemuspohjansa kautta ja välittää sen ammattilehtien kontekstin mukaisesti lukijalleen. Näin ollen on mahdollista saada kohteesta monipuolinen kuva, sillä jokainen teksti on kirjoittajansa näköinen tietyn kontekstin mukaan.

4.2 Aineisto

Tutkimukseni aineistona käytän matkailualan ammattilehtien tekstejä, jotka ovat saatavilla internetissä. Internet on kiehtova tapa saada aineistoa erilaisiin tutkielmiin, mutta samalla tarjoaa tutkijalle haasteita esimerkiksi eettisyyttä ja aineiston sopivuutta tarkasteltaessa. Kuulan (2011, s. 169) mukaan internet voi toimia niin tutkimuskohteena, -välineenä kuin aineiston lähteenä. Minun tutkielmassani internet toimii aineiston lähteenä.

Internet voidaan nähdä sosiaalisena ympäristönä, jossa me ihmiset kerromme ajatuksiamme ja olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa ajasta ja paikasta riippumatta (Kuula, 2011, s. 170). Tämä on ajatuksena mielenkiintoinen, sillä internetin avulla on mahdollista päästä helposti käsiksi aineistoihin, jotka kertovat asioita menneestä, mutta samalla materiaalia voi löytyä nykyhetkestä.

Käyttämäni kirjallinen materiaali on joukkotiedotuksen tuote. Joukkotiedotuksen tuotteilla tarkoitetaan sanoma- ja aikakauslehtiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 96). Ammattilehdet luetaan aikakauslehdiksi. Internetissä vapaasti luettavat organisoidut sivustot ovat rinnastettavissa julkisiin asiakirjoihin ja näin ollen tutkittavissa ilman erillisiä lupia (Kuula, 2011, s. 171). Valintaani ohjasi aineistoon käsiksi pääsy sekä se, kenelle lehdet ovat suunnattu. On huomioitava, että aikakauslehdillä kuten muillakin joukkotiedotuksen tuotteilla on omat institutionaaliset käytänteet, kirjoittajat, tekstien muokkaajat, jakelijat sekä lukijakuntansa, jotka vaikuttavat tekstin kirjoittamiseen, ymmärtämiseen ja tulkintoihin (Vuori).

Matkailualan ammattilehdistä valitsin aineistooni Matkailu- ja Ravintolapalvelut eli MaRary:n ammattilehden Vitriinin. Vitriini on suunnattu matkailu- ja ravintola-alan yrittäjille ja liikkeenjohdolle ja sitä on toimitettu vuodesta 1928 lähtien. Vitriinissä käsitellään alan ajankohtaisia asioita ja ilmiöitä sekä laki- ja talousasioita. Vitriini on painosmäärällään Suomen suurin matkailu- ja ravintola-alan ammattilehti. Se lähetetään painettuna seitsemän kertaa vuodessa jäsenyrityksille ja sitä voi lukea myös internetissä. (Mikä on Vitriini...)

Lisäksi tekstejä on koottu Aavecmedia.fi -verkkomediasta, johon kuuluu Aromi, Shaker ja Evento -nimiset ammattilehdet. Nämä lehdet ovat suunnattu keittiö-, ravintola- ja anniskelualan sekä tapahtuma-alan ihmisille ja erityisesti päätöksentekijöille. Aavecmedian lehdet sisältävät aiheita ajankohtaisista ilmiöistä, trendeistä, tuotteista ja esimerkiksi työhyvinvoinnista. Aavecmedia.fi kertoo auttavansa alan yrityksiä kehittymään ja uusiutumaan samalla huolehtien työhyvinvoinnista. Kyseiset lehdet ilmestyvät myös painettuna, mutta saatavilla on myös verkkolehdet. Lehdet ilmestyvät seuraavasti; Aromi 9 kertaa, Evento 6 kertaa ja Shaker 4 kertaa vuodessa. (Mediatiedot...)

Aluksi pohdin aineistoni sopivuutta tutkielmaani, sillä ammattilehtien kirjoitustyyli on hyvin omintakeista, jopa liian positiivisen kuuloista. Lisäksi pohdin sitä, lukeeko organisaatioiden päättävät toimijat kyseisiä lehtiä ja tavoittaako lehtien artikkelit oikeasti ketään. Lopputuloksena päädyin siihen, että ammattilehtien kirjoitustyylin ollessa tietynlainen, hyväksyn sen sellaisenaan ja ymmärrän, että kyseinen tyyli kuuluu ammattilehdille. Aavecmedia on teettänyt lisäksi vuoden 2021 lukijatutkimukset Aromi- ja Evento-lehden lukijoille. Nämä tutkimukset osoittavat, että lehden kohderyhmät lukevat kyseisiä lehtiä mielellään ja lehtiä pidetään hyödyllisenä tietolähteenä sekä niitä hyödynnetään vahvasti omassa työssään. Aromi-lehteä pitää hyödyllisenä tietolähteenä 76 % vastaajista ja 27 % vastaajista pitää sitä jopa tärkeimpänä tietolähteenään. Evento-lehteä puolestaan hyödyntää 81 % vastaajista työssään. Tutkimustulokset näin ollen ilmaisevat minulle, että ammattilehdet saavuttavat lukijansa ja niissä kirjoitetut asiat todennäköisesti otetaan tavalla tai toisella käyttöön omassa työssä. (Aromi-lehden lukijatutkimus 2021...; Evento-lehden lukijatutkimus 2021...)

Halusin valita aineistoksi ammattilehdet, sillä silloin näen, miten työhyvinvoinnin johtamisesta puhutaan alan ammattilaisille ja erityisesti päätöksentekijöille. On huomioitava, että kvalitatiivinen aineisto ei ole kokonaiskuva tietystä ilmiöstä vaan pieni osa sitä ja eritoten ilmiöstä kertovasta kielestä ja kulttuurista. Aineistoa on mahdollista tulkita useilla eri tavoilla ja tutkija tekee aina perustellusti päätöksensä omien tulkintojen osalta. Valitsemani aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä tietyssä ajassa ja analyysin tarkoituksena on luoda kyseisestä ilmiöstä sanallinen ja selkeä kuvaus, joka muodostuu tekemieni valintojen myötä. Käyttämäni aineistoa voidaan kuvailla myös luonnolliseksi aineistoksi, jolloin tutkija ei ole vaikuttanut niiden syntyyn toisin kuin esimerkiksi haastattelut. Vaikka tutkija itsessään

ei ole vaikuttanut niiden syntyyn, vaikuttaa hän niiden tulkintaan, johon myös konteksti vaikuttaa. Analysoitaessa ammattilehtien tekstejä, tulee minun tutkijana ymmärtää niiden konteksti ja huomioida se tarpeen mukaan tulkintoja tehdessä sekä tuloksia esittäessä. (Alasuutari, 2011; Juhila; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122.)

Aineiston avulla voin tarkastella työhyvinvoinnin johtamisen käytänteitä, joita Vitriinin ja AVECmedian toimittajat ovat halunneet tuoda esille. Näin ollen aineisto tarjoaa vain kahden median tekstejä analyysiini, jolloin tulokset eivät ole yleistettävissä, mutta aineisto antaa kuitenkin riittävän materiaalin aiheen tutkimiseen ja hyvän läpileikkauksen aiheesta.

4.3 Analyysimenetelmä ja aineiston valinta

Käytin tutkimukseni teossa teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin avulla voi analysoida systemaattisesti kirjoitettuja tekstejä. Sisällönanalyysissa on tarkoitus etsiä tekstin merkityksiä ja saada tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja yleinen muoto. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa analyysia ei täysin rajoita valittu teoria vaan teoria toimii apuna. Valittu teoria sananmukaisesti ohjaa analyysin tekoa. Teoriaohjaava sisällönanalyysi sopii hyvin laadulliseen tutkimukseen, sillä sillä ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, kuten ei laadullisessa tutkimuksessakaan. Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ilmiötä ja ymmärtää sitä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98, 109, 117.)

Kun lähdin etsimään tutkielmaani sopivaa aineistoa, etsin Vitriinin ja AVECmedia.fi -sivustoilta tekstejä hakusanoilla *työhyvinvointi* ja *työhyvinvoinnin johtaminen*. Vitriinissä työhyvinvointi tuotti suoraan 7 tulosta, joista tutkimukseen hyödynnettävää tekstiä oli 4 kappaletta. Tutkimukseen sopimattomat tekstit sisälsivät joko mainospuhetta erilaisista pikkujoulun viettotavoista tai käsittelivät erilaisia viinimerkkejä, jolloin ne eivät sisältäneet tutkimukseeni sopivaa aineistoa. Lisäksi linkkien kautta suosituksina avautuu 3 tekstiä lisää. Työhyvinvoinnin johtaminen tuottaa yhden tuloksen, joka on sama, joka löytyi jo työhyvinvointi-sanalla. AVECmedia.fi:n puolella työhyvinvointi-termillä löytyy 10 tulosta, joista aineistooni on hyödynnettävissä 8. Työhyvinvoinnin johtaminen -termillä tuloksia tuli 3 kappaletta, joista 2 on otettu jo aineistoon mukaan. On kiinnostavaa, että työhyvinvoinnin johtamiseen liitettäviä tekstejä ei ole enempää vaan kaikki halutut tulokset lukeutuvat työhyvinvoinnin alle.

Koska huomasin, että useita aihetta koskevia tekstejä jää hakuni ulkopuolelle, vaikka niissä selkeästi puhuttiin työhyvinvoinnista, niin seuraavaksi hain tekstejä vielä teksteistä löytyvien asiansanojen mukaan. Tämä tarkoitti sitä, että AVECmedia.fi:n teksteihin oli lisätty avainsanoja, joista yksi oli työhyvinvointi. Avainsanaa painamalla avautui uusi listaus teksteistä, jotka olivat AVECmedia.fi:n arkistoista löytyviä työhyvinvointiin liittyviä tekstejä. Tein samanlaisen haun Vitriinin osalta, mutta kyseisessä mediassa ei ollut käytössä avainsanoja, joten sen puolelta aineistoa ei löytynyt lisää. Avainsanahaun myötä tekstejä tuli lisää 24 kappaletta. Kaksi tekstiä oli sellaisia, jotka eivät käsitelleet aihetta avainsanahausta huolimatta, joten niitä en ottanut tutkielmaan mukaan.

Kokonaisuudessaan aineistossa on 39 tekstiä, jotka on julkaistu vuosina 2019–2022 (Aineistoluetelo, liite 1). AVECmedia.fi:n puolelta tekstejä on yhteensä 32 kappaletta ja kaikki on kirjoitettu vuoden 2022 aikana. AVECmedia on luokitellut tekstejä eri aihealueisiin, jotka ovat häirintä, rekrytointi, johtaminen, työhyvinvointi, työntekijäkokemus, pääkirjoitus, cocktailit, kolumni, urapolku, tapahtuma-ala, asiakaspalvelu, esihenkilötyö ja puheenvuoro. Kaikki kirjoitukset sisälsivät asiansanaan työhyvinvoinnin, joten siksi ne ovat mukana aineistossa, vaikka kuuluisivatkin muuhun aihealueeseen. Vitriinin puolelta tekstejä on vuosilta 2019–2022, yhteensä 7 kpl. Tekstit jakautuvat neljään eri aihealueeseen, joita Vitriini käyttää tekstien luokitteluun; tarinat, kumppanisisällöt, uusi jäsen ja ilmiö. Tarinoissa tuotiin esille yrittäjien näkemyksiä heidän toteuttamistaan käytänteistä työhyvinvoinnin lisäämiseen, kumppanisisällöissä MaRa:n yhteistyökumppanit kirjoittivat valitusta aiheesta, uudessa jäsenessä esiteltiin MaRaan liittyneen uuden jäsenen yritystä ja ilmiössä avattiin ajankohtaista ilmiötä, joka oli työvoimapula. Nämä kaikki käsitelivät tavalla tai toisella työhyvinvointia tai sen johtamista.

Kun tekstit oli kokonaisuudessaan haun myötä tallennettu, poistin teksteistä kuvat ja luin aineiston jälleen läpi. Tein tekstistä yhtenäisemmän, jotta lukua ja analysointia ei ohjailisi tekstin lihavoinnit ja samalla muutin aineiston suorat tunnistetiedot koodeiksi kuten H1, H2... kuvaamaan teksteissä esiintyviä henkilöitä. Kuulan (2011, s. 111–112) mukaan suorat tunnistetiedot tulee poistaa tai muuttaa varhaisimmassa mahdollisessa vaiheessa, jos niitä ei analyysiin tarvita. Lopulta aineistoa kertyi yhteensä 106 sivua, kun fontti on Times New Roman, koko 12 ja riviväli 1,5. Kun olin käynyt aineiston läpi, laitoin itselleni ylös ajatuksia aineistosta yleisesti ja kun aineisto oli pelkistetty, lähdin systemaattisesti kysymään aineistolta määrittelemiäni osakysymyksiä eli teorian mukaisia viittä osatekijää.

Värikoodein alleviivasin teksteistä kutakin osatekijää kuvaavia ilmauksia ja keräsin ne muodostamaani analyysirunkoon.

Kun olin kerännyt yhteen tiettyä osatekijää vastaavat ilmaukset, pelkistin ilmaukset. Ilmausten pelkistyksen jälkeen muodostin niistä alaluokkia, joista edelleen muodostin seuraavia alaluokkia. Alaluokista lopulta pääsin muodostamaan pääluokkia, jotka lopulta vastaavat tutkimuskysymyksiini.

4.4 Tutkimusetiikka ja tutkijan positio

Noudatan tutkimukseni teossa hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että toimin rehellisesti ja tieteellisiä käytäntöjä ja tutkijoita arvostaen tutkielman teon alusta loppuun asti. Lisäksi toimin avoimesti, jolloin kiinnitän huomiota valintojeni ja tulkintojeni perusteluun. (TENK, 2012.)

Tiedostan, että täydellinen objektiivisuus ei ole tutkimuksen teossa mahdollista. Tieteellinen tieto nähdään ihmisten ja vuorovaikutuksen rakentamana, jolloin on selvää, että tutkijalla on aina vaikutusta tutkimuksen kulkuun ja tuloksiin. Koska tutkimus on tutkijan tulkintoja, vakuuttumista ja ymmärryksellä tehtyjä valintoja tutkimuksen eri vaiheissa, on ensiarvoisen tärkeää, että tutkija toimii rehellisesti ja avoimesti koko tutkimuksen ajan. Aktiivinen omien asenteiden ja uskomusten tiedostaminen ja niiden vaikutus tehtyihin valintoihin tulee riittää tutkimusta tehdessä. (Ronkainen ym., 2011, s. 70; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Tutkijana olen myös tietoinen siitä, että tutkittavaa aihetta tai kohdetta ei voi kokonaisuudessaan saada tutkituksi vaan tuon omalla tutkimuksellani aiheeseen rajallisen näkökulman, joka kuitenkin voi olla tärkeä lisä kyseiseen ilmiöön. Toimintamme yksin ja yhdessä yhteiskunnassamme ja kulttuurin ja opittujen tapojen vaikutus ympärillä olevaan on niin monitasoista, että aiheesta voidaan tehdä lukuisia tutkimuksia ja tulkintoja. Kaikki riippuu aina tutkijan omasta taustasta ja tekemistään valinnoista. (Vuori.)

Koska omat asenteet ja uskomukset vaikuttavat minunkin valintoihin tämän tutkimuksen osalta, minun tulee kiinnittää erityistä huomiota tekemiini valintoihin. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat minulle aiheena henkilökohtaisesti tärkeitä, sillä olen

saanut kokea sen, mitä työhyvinvoinnin johtamisen puutteesta seuraa. Aikaisemmat kokemukset voivat vaikuttaa tulkintoihini, mutta toisaalta tiedostan asemani ja haluan tehdä tutkimuksestani rehellisesti ja avoimesti tieteellisiä käytäntöjä noudattavan, joten näen mielenkiintoni aiheeseen vain hyvänä motivaation lähteenä.

5 OIKEUDENMUKAISUUTTA JA MOTIVOINTIA MYÖNTEISILLÄ KÄYTÄNTEILLÄ

Aineistossa on useita myönteisiä käytänteitä, joita käytetään työhyvinvoinnin johtamisen keinoina. Matkailualalla ilmeneviä myönteisiä käytänteitä kuvaavat henkilöstöhallinnon erilaiset toimenpiteet, kehittymisen edistäminen, motivointi ja palkitseminen, selkeän johtamisen ja työn jaon toimenpiteet sekä vuorovaikutusta tukevat ja yhteenkuuluvuutta lisäävät käytänteet.

Henkilöstöhallinnon rooli on joustava ja tukea antava. Lisäksi se nähdään reiluna ja läpinäkyvänä toimintana. Reilu ja tasavertainen henkilöstöhallinto tukee työntekijöiden positiivisia tunteita työtään kohtaan (Cheung, 2014). Lisäksi on todettu, että oikeudenmukainen kohtelu ja käytänteet edesauttavat työn imun kokemista työssä (Lohiniva, 2020).

Joustavuus on tärkeää erityisesti Y- ja Z-sukupolvelle. Työ pitää voida sovittaa esimerkiksi opintoihin tai muuten elämäntilanteeseen. Tähän tarpeeseen vastataan rekrytoimalla työntekijät tietyllä käytettävyydellä. (Kiviluoma, 2019b.)

Lomalistojen laadinnassa kannustan läpinäkyvyyteen, koska vain harvoin kaikkien toiveet voidaan toteuttaa. Reilu lomasuunnittelu huomioi kaikki muuttuvat tekijät ja mahdolliset varahenkilöt. Se antaa hyvät lähtökohdat työstä irtautumiseen ja rauhoittaa työhön paluuta. (Tammenheimo, 2022a.)

Kun henkilöstön perusasiat hoidetaan tasapuolisesti ja perustellusti, voi työntekijä kokea saavansa reilua kohtelua ja olevansa tasavertainen muiden kanssa. Tämä lisää positiivisia tunteita työntekijässä, jolloin reilu henkilöstöhallinto voidaan nähdä myönteisenä käytänteenä. Lisäksi Maderan ym. (2016) tutkimuksesta ilmenee, että henkilöstöasioiden hyvä toteutus vaikuttaa myös organisaation suorituskykyyn myönteisesti. Aineistossa viitataan myös siihen, että hyvillä toimintatavoilla on mahdollista vaikuttaa työntekijän palautumiseen.

Työsuhde-eduista mainitaan useasti. Usein juuri työntekijäkokemuksen parantamisen näkökulmasta on työsuhde-etuihin kiinnitetty huomiota ja niitä on haluttu laajentaa. Koronakriisin myötä monet organisaatiot olivat ottaneet käyttöön erilaisia mielenterveyteen liittyviä palveluja, kuten mielenterveysrahaston tai lisänneet työkaluja uupumuksen tunnistamiseen.

Ruoan sijaan aiheena on vähintään yhtä kriittinen menestystekijä: työntekijäkokeemus, jonka raaka-aineina käytetään ylimääräisiä palkallisia vapaita, korotettuja lisiä, sairauskuluvakuutusta ja esimieskoulutuksia. (Fennia, 2022).

Työntekijöiden etuja alettiin H1:n johdolla pohtia uudesta kulmasta: mitkä muut asiat kuin palkka parantavat työntekijäkokeemusta? Keskustelussa oli mukana myös H2, joka hoitaa H1 kanssa yrityksen vakuutusasioita. He suunnittelivat yhdessä ratkaisuja, joilla voitiin tarjota henkilöstölle etuja kustannustehokkaasti. (Fennia, 2022.)

Työntekijöiden etujen huomioiminen ja reilujen etuuksien tarjoaminen on osa myönteisiä käytänteitä (Cheung, 2014.) On myönteistä, että työntekijöitä motivoivina asioina nähdään myös muut keinot kuin palkka. Erilaisilla työsuhteeseen liittyvillä eduilla nähdään olevan vaikutusta työntekijäkokeemukseen, joka nähdään jopa tarjotun tuotteen kanssa yhtä tärkeänä menestystekijänä.

Muita myönteisiä käytänteitä ovat perehdytyksen antaminen ja erityisesti uusien työntekijöiden vastaanottaminen (Cheung, 2014). Perehdytyksen avulla työntekijä sitoutuu työhönsä paremmin, kokee työtyytyväisyyttä todennäköisemmin ja omaksuu organisaation arvot helpommin. Tutkimuksen mukaan uudet työntekijät arvostavat myös sitä, että he kokevat itsensä tervetulleiksi ja hyväksytyiksi uudessa työpaikassa. (Kusluvan ym., 2010.) Aineiston perusteella perehdytyksen merkitys ja palautteen anto perehdytyksen lomassa on huomioitu matkailualalla.

Palautteen antaminen on tärkeää erityisesti nuorten työntekijöiden kohdalla. Uudet työntekijät käyvät läpi vakioidun koulutusohjelman, jossa työntekijään juurrutetaan yrityksen perustoimintamallit. Kouluttaja on mukana työntekijän rinnalla, kertoo ensin, näyttää esimerkkiä, antaa harjoittelijan harjoitella ja sitten antaa palautetta. (Kiviluoma, 2019b.)

Olemme sitoutuneet perehdyttämään kausihupimestarit jokaiseen työtehtävään hyvin. Järjestämme koulutusta myös huvipuistokaudella. (Hujanen, 2022).

Aineiston perusteella on niin työntekijän kuin organisaation etu, että työntekijä perehdytetään hyvin työhön. Tällöin työntekijällä on paremmat valmiudet onnistua työssään. Perehdyttämisellä pyritään mahdollistamaan työntekijän onnistuminen työssään itsenäisesti, mikä tukee positiivisen organisaation piirteitä juuri autonomisuuteen ohjaamalla, jolloin perehdytys nähdään myönteisenä käytänteenä.

Kehittyminen ja osaamisen kehittäminen on yksi tärkeä myönteinen käytäntö. Osaamisen kehittäminen edistää esimerkiksi vahvuuksien hyödyntämistä. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, 161.) Osaamista kehitetään erilaisilla koulutuksilla ja eri organisaatiot tuovat esille omat akatemit ja koulutustarjonnat osaamisen kehittämisen saralla. Tämä viittaa siihen, että matkailualalla kouluttautuminen nähdään tarpeellisena ja erityisosaaminen tärkeänä. Lisäksi aineistossa mainitaan, kuinka kouluttautuminen nähdään työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä, joka viittaa täysin positiivisen organisaation näkemykseen.

Loimme akatemian työntekijöidemme kehittämiseen ja järjestämme henkilöstölle säännöllisiä työpajoja (Huhtonen, 2022).

Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työnantaja mahdollistaa kouluttautumisen sekä työssä etenemisen (Sarka, 2022).

Usein esihenkilöksi nostetaan ruoan laadusta vastaava huipputekijä, jolla ei välttämättä ole osaamista johtamisesta. Hänelle on tärkeää tarjota koulutusta ja työkaluja esihenkilötyöhön. (Fennia, 2022.)

Myös lähijohtotehtävässä työskentelevän kokemus työstään muuttuu negatiiviseksi, jos hän joutuu jatkuvasti kohtaamaan tilanteita, joihin hänellä ei ole osaamista. Tästä syystä esihenkilöiden tietoa ja osaamista tulisi päivittää jatkuvasti. (Hujanen, 2022a.)

Koulutusta ei tarjota ainoastaan työntekijöille vaan johto nähdään myös koulutusta tarvitsevana. Aineistossa viitataan siihen, kuinka matkailualalla esihenkilöksi nousevalla ei välttämättä ole taitoja johtaa, jolloin kouluttautuminen on tärkeää. Johtotehtävissä olevien kehittyminen on yhtä tärkeää kuin työntekijöiden kehittyminen, sillä jokainen työtä tekevä tarvitsee mahdollisuuksia kehittyä työssään. Tutkimusten mukaan johtamistyyllillä on vaikutusta työyhteisöön, jolloin johtamistyylien koulutus voidaan nähdä myös mahdollisuutena parantaa johtajien osaamista (Megheirkouni, 2021). Positiivisen organisaation näkökulmasta on hyvä tiedostaa kouluttautumisen merkitys ja parhaimmillaan koulutuksen tarjoaminen luo onnistumisen tunteita myös johdolle niitä tarjotessaan.

Positiivisen organisaation näkökulmasta olisi merkittävää tiedostaa juuri koulutukseen osallistumisen omaehtoisuus ja koulutuksen mahdollistaminen eikä pakottaminen. Kun työntekijällä on mahdollisuus osallistua omaehtoisesti koulutukseen, tukee se innostusta ja motivaatiota. Jos työntekijät eivät koe koulutuksen sisältöä odotuksia vastaaviksi, on heidän

vaikeampi sitoutua siihen ja tuntea sitä merkitykselliseksi. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 162, 165.)

Aineiston sanavalinnat viittaavat siihen, että organisaatiot tarjoavat koulutuksia ja mahdollistavat kehittymisen, mikä viittaa vapaaehtoisuuteen osallistujan näkökulmasta.

Kestävän kehityksen osalta myönteiseksi käytänteeksi lasketaan kriisinhallinnan jatkuva tarkastelu ja sen kehittäminen (Cheung, 2014). Aineistossa tästä nousee esiin muutama maininta koronan tuomien vaikutusten myötä, mutta muutoin aihetta ei käsitellä.

Kriisin aikana on pitänyt tutkiskella, miten asiat tehdään paremmin. Ravintolasta on tulossa oikea työpaikka, jossa ihmisiä johdetaan ja heistä pidetään huolta. (Hujanen, 2022c.)

Korona kehitti valtavasti kriisinhallintakykyä; niin johtamisen taitoja kuin epämukavuusalueella olemista (Fennia, 2022).

Koronan ja Ukrainan sodan esiin nostamat vaikeudet olisivat mahdollisesti helpompi käsitellä, jos kriisinhallintaan olisi jo ennen niiden puhkeamista varauduttu. Sitaateissa viitataan siihen, että vasta kriisin aikana asioihin on kiinnitetty huomiota. Tämä siis käytännössä on opettanut, että viimeistään kriisit ovat innostaneet tehostamaan kriisinhallintakykyä. Tulevaisuudessa kriisinhallintaan kannattaa tarttua ennaltaehkäisevästi.

Työntekijän motivointi ja palkitseminen nähdään myönteisenä käytänteenä. Työntekijä kokee työnsä merkityksellisemmäksi, kun hän kokee saavansa tekemästään työstä huomiota ja arvostusta (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, 197). Tämän osion mukaisia käytänteitä ilmeni useita niin konkreettisia toimia kuin sanallisia työntekijöiden huomiointeja.

Yhteishenkeä nostetaan muun muassa palkitsemalla kuukauden vau-teko.

Työntekijöiden motivoinnissa avainsana on H3 mukaan huomioiminen. Jokainen kohdataan niin työntekijänä kuin ihmisenä, jolloin henkilökohtaiset vahvuudet pääsevät esille. (Sarka, 2022.)

Henkilöstön palkitsemismallit tulisi suunnitella siten, että ne istuvat yhteen henkilökunnan prioriteettien kanssa (Kiviluoma, 2019b).

Eräs positiivinen huomio on se, että yksilön huomioiminen nähtiin yhtenä keinona motivoida työntekijöitä. Sanallisella huomioimisella voidaan yhtä lailla edistää työntekijän arvostuksen tunnetta kuin konkreettisilla palkinnoilla. Lisäksi työntekijöiden prioriteetit halutaan huomioida palkitsemismalleissa.

Tämä osaltaan edistää myös sitouttamista, kun työntekijä saa kokea tulevansa huomioiduksi ja osallistua työyhteisön toimintaan. Kun työntekijä kokee saavansa arvostusta ja huomiota, hän kokee tyytyväisyyttä ja tekee myös työnsä paremmin (Kusluvan ym., 2010).

Selkeä työn organisointi ja johdon toiminta edistävät työntekijöiden positiivista energiaa ja ne voidaan näin ollen nähdä myönteisinä käytänteinä (Cheung, 2014). Selkeä johtaminen nousee aineistossa esille johtajan kyvyssä huomioida erot työntekijöissään ja ollessaan tukena työntekijöilleen. Lisäksi johtaja toimii organisaation selkärankana luoden tasapainon niin kodin ja työpaikan välille.

H4 pyrkii luomaan työyhteisöön tasapainoa ja hyvää oloa, joka kantaa kotoa työpaikalle ja työpaikalta kotiin. Tavoitteen kannalta ensiarvoisen tärkeitä ovat ammattitaitoiset ja helposti lähestyttävät esihenkilöt, jotka rakentavat tiimeihin luottamuksen ilmapiiriin. Vastaavasti työnantajan velvollisuuksiin kuuluu hioa prosessit ja toimintamallit sellaisiksi, että työntekijöillä on edellytykset onnistua työssään ja työn tekemiseen on riittävät resurssit. (Tammenheimo, 2022a.)

Selkeän työnjaon käytänteet olivat erityisesti ennakoiva resursointi, toiveiden kuuntelu työvuorosunnittelussa ja yhteiset pelisäännöt. Käytännön toimia, jotka selkeän työn jaon suhteen olivat toimivan kokouksen järjestäminen ja toimivan perehdytysohjelman toteuttaminen. Lisäksi, kun työ ja työnjako organisoidaan tasavertaisesti ja jokaiselle annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi, luo se selkeyttä työyhteisöön.

Ennakoiva resursointi on tärkeää kaiken kokoisissa yrityksissä, ja sen merkitys on vain korostunut viime aikojen henkilöstöpulan kurittaessa ravintola-alaa (Markus, 2022).

Suunnitteluun panostetaan ja työvuorot päätetään henkilöstön toiveita kuunnellen (Kiviluoma, 2019c).

Se tarkoittaa säännöllisiä ja hyvin johdettuja palavereja, keskustelua työnjaosta, yrityksen avointa tiedotuspolitiikkaa, tasa-arvon toteutumisen seurantaa, esimiesten arkijohtamisen tukemista, kehityskeskusteluja ja muuta yhteydenpitoa sekä yhdessä toteutettavaa varhaisen tuen mallia. (Pukarinen, 2020.)

Myönteisten käytäntöjen systemaattinen kartoittaminen nostaa esille yhteisöllisiä vahvuuksia ja voimavaroja (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 201). Aineistossa mainitaan ennakoivina toimenpiteinä resursointi ja varhaisen tuen malli. Nämä käytänteet ovat tapoja, joilla myönteisiä käytänteitä kartoitetaan ja seurataan etukäteen. Ennakoivalla toiminnalla on mahdollista löytää ja kehittää organisaatioon sopivia myönteisiä käytänteitä, jolloin myös organisaation yhteiset voimavarat kehittyvät.

Myönteisiä käytänteitä ovat erilaiset vuorovaikutusta tukevat käytänteet. Vuorovaikutusta nähdään olevan niin vapaamuotoisena kuin eri tavoin tuettuna ja järjestettynä vuorovaikutuksena. (Cheung, 2014; Wenström, 2020a; Wenström, 2020b.) Näitä käytänteitä ovat avoimeen viestintään pyrkivät tavat, palautteen anto, tukeminen ja tuen piiriin ohjaaminen sekä vuorovaikutuksen väylien luonti. Cheungin (2014) mukaan myönteisiä käytänteitä ovat myös markkinointiin liittyvät tavat, joita aineistossa oli kouluvierailut osana markkinointia uusille potentiaalisille työntekijöille eli nuorisolle sekä matkailualalle ominaisille kausityöntekijöille suunnattu sitoutumiseen liittyvä markkinointi.

Virallinen viestintä tulisi olla H5 mukaan minimissä ja henkilökohtaiset kohtaamiset suuressa roolissa (Kiviluoma, 2019c).

Toiveeni on, että ongelmista puhutaan työpaikoilla. Keskustelu auttaa. Keskustelussa saattaa löytyä osaratkaisu, joka helpottaa tilannetta. Keskustelu nostaa myös kissan pöydälle, eikä käsillä oleva haaste ole enää ”jonkun syy”, vaan asia, johon keksimme yhdessä ratkaisun, pala kerrallaan. (Lantto, 2022b.)

H6 mukaan kausityöntekijöitä saadaan sitoutettua kausien välillä kertomalla työyhteisön arjesta somessa. Kannattaa esimerkiksi kertoa, jos tulevaa kautta varten on tehty uudistuksia, kuten hankittu uudet työvaatteet tai päivitetty keittiön laitteistoa. (Hujanen, 2022a.)

Vuorovaikutukselle on luotava väylät esimerkiksi tapaamisten ja vapaamuotoisten kohtaamisten kautta. Kaikille on tärkeää tulla kuulluksi ja oppia tuntemaan työkaverit myös työn ulkopuolella. Silloin työnteko yhdessä sujuu helpommin. (Huhtonen, 2022.)

Enimmäkseen aineistossa viitataan siihen, että vuorovaikutuksen tulisi tapahtua kasvotusten ja keskustelemalla asioista voidaan löytää yhdessä ratkaisuja. Positiivisen organisaation näkökulmasta tämä viestii siitä, että vuorovaikutuksen merkitys on ymmärretty osaksi työhyvinvoinnin johtamista. Lisäksi erilaisten kanavien kautta on mahdollista vuorovaikuttaa myös muiden kanssa ja luoda positiivista kuvaa organisaatiosta.

Myönteiset käytänteet osaltaan lisäävät myös yhteenkuuluvuutta, ja yhteisen tavoitteen kirkastaminen ja esiin nostaminen on tärkeää. Tällöin myös yhteistyön merkitys korostuu. (Cheung, 2014.) Aineistossa yhteenkuuluvuutta luodaan tekemällä tai ainakin kannustamalla yhteiseen tekemiseen ja toisten kohtaamiseen. Lisäksi kannustetaan ajattelemaan myös toisten parasta ja olemaan kiinnostuneita toisten voinnista.

Ideoimme teemoja, ruokalistoja ja muita tuotteita ja päätämme niistä yhdessä. Jokainen ravintola saa olla omanlaisensa, jolloin tekemisessämme näkyy meidän persoonamme. (Sarka, 2022.)

Yhteisen tavoitteen kirkastaminen on merkittävä osa myönteisiä käytänteitä. Tässä ilmeni erityisesti se, että organisaation kannattaisi pitää työntekijät tietoisina myös organisaation kuulumisista. Tällä tavoin työntekijöille voidaan muistuttaa, minkä vuoksi töitä tehdään ja kuinka siinä on onnistuttu.

Empatiaa osoitetaan myös puhumalla työntekijöille organisaation asioista rehellisesti ja oikeaan aikaan. Näin ihmiset käyttävät aikansa ja ajattelunsa olennaiseen, eivät spekulointiin ja uhkakuvien maalailuun. (Launis, 2022c.)

Työyhteisössä voi miettiä yhteisiä arvoja, tavoitteita ja tiimipelaamista, joiden avulla yksilöitä tuetaan ammatillisessa kasvussa, mukaan luettuna uudet työelämävalmiudet ja -taidot (Luiro, 2022).

Lisäksi yhteisten sääntöjen luominen on tärkeää, sillä niiden avulla on mahdollista saavuttaa yhteiset tavoitteet ja parhaimmillaan nämä säännöt luodaan yhdessä, jolloin työntekijät saadaan osallistettua mukaan toimintaan. Aineistossa viitataan myös siihen, että yhteisten sääntöjen ja tavoitteiden avulla voidaan tukea työntekijöitä yksilöinä, jolloin yhdessä tekemällä voidaan edesauttaa siis omaa kehittymistä samalla.

Koska Wenström on todennut osa-alueiden vaikutukset toisiinsa, voidaan edellä mainitut käytänteet nivota yhteen myönteisiksi käytänteiksi, sillä niillä voidaan nähdä olevan myönteinen vaikutus vuorovaikutukseen, johtamiseen, tunteisiin ja ilmapiiriin sekä vahvuuksiin. Kaikki käytänteet omalta osaltaan edistävät myönteisyyttä ja hyviä käytänteitä.

Aineiston perusteella voidaan sanoa, että matkailualan ammattilehdissä myönteisiä käytänteitä tuodaan monipuolisesti esille ja työntekijä nähdään arvokkaana menestystekijänä matkailualalla. Lisäksi koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen halutaan panostaa ja sitä tuodaan mielellään esille.

On kuitenkin useita käytänteitä, joita ei alan ammattilehdissä painoteta, kuten fasilitointia tai myönteisten kehityskeskustelujen merkitystä. Kun työnkuvat muuttuvat ja haastavat lisää, on kaikkien etu, jos tietoisesti pyritään työtehtäviä yksinkertaistamaan. Fasilitoimalla voidaan työtä tehostaa tuntuvasti. Lisäksi säännöllisiä kehityskeskusteluita tulee järjestää osana työhyvinvoinnin johtamista ja erityisesti vapaamuotoisten kohtaamisten rinnalla. Vuorovaikutusta tulisi tapahtua niin vapaamuotoisissa kuin järjestetyissä tilanteissa. (Wenström, 2020b, s. 176–177, 191–192.)

6 VUOROVAIKUTUKSEN JA YHTEISTYÖN AVULLA JAETAAN OPPEJA

Erilaisia vuorovaikutukseen liittyviä tapoja on useita aineistossa. Vuorovaikutus työyhteisössä jokaisen toimijan välillä ja dialogin mahdollistaminen kuuluvat positiivisen organisaation käytänteihin. Keskustelemalla asioista samanarvoisina keskustelukumppaneina viestii toisen arvostuksesta. (Wenström, 2020b, s. 115–116.) Työntekijät toivovatkin saavansa arvostusta ja oikeudenmukaista kohtelua työpaikallaan (Kuslunan, 2010; Sepponen, 2014).

On aivan upeaa kertoa ihmisille, mikä on mennyt hyvin. Mutta meillä pitää olla valmius myös keskustella, missä voitaisiin parantaa sekä tarjota apua seuraavaa kertaa varten. (Kiviluoma, 2019a.)

Kun esimies kertoo alaiselleen myös oman näkemyksensä asiasta, syntyy keskustelua ja molemmat voivat oppia uutta (Kiviluoma, 2019a).

Se tarkoittaa, että osaamme esimerkiksi keskustella paremmin työelämässä nuorten kanssa uusista asioista, ymmärrämme heitä ja heidän ajatteluaan. Hyvällä keskusteluyhteydellä saavutamme molemminpuolisen arvostuksen. Opimme nuorilta uusia asioita, ja he oppivat meiltä. (Lantto, 2022a.)

Aineiston perusteella keskustelut ja keskustelujen mahdollistaminen erilaisissa tilanteissa ja eri kanavissa on ymmärretty tärkeäksi tavaksi oppia toisilta ja ymmärtää toisen näkökulma paremmin. Tämä lisää myös molemminpuolista arvostusta. Keskustelu tarkoittaa myös sitä, että osaa kuunnella toista ja kuuntelu on mainittukin tapana osoittaa arvostusta toista kohtaan ja näin ollen myös motivoida toista (Kilpeläinen, 2017).

Myös viestinnän avoimuus ja selkeys niin sisäisesti kuin ulkoisesti on esiin nouseva seikka. Toimiva ja laadukas tiedonkulku on yksi positiivisen organisaation mahdollistava toimenpide (Cheung, 2014).

H6 kertoo, että töissä tieto kulkee, välit yrittäjien ja henkilökunnan välillä ovat avoimet ja asioista puhutaan suoraan (Lapinleimu, 2022).

Myönteistä kehityskulkua on nähtävissä myös esimerkiksi siinä, että vastaajat kokivat tiedonkulun työyksikön sisällä kehittyneen parempaan suuntaan (Lindström, Mäenpää, Pehkonen & Turunen, 2022).

Siksi haluankin haastaa kaikki keittiömestarit vierailemaan kouluissa ja jakamaan oman elämäntarinansa iloisella ja positiivisella asenteella nuorille tulevaisuuden tekijöille (Mantila, 2022).

Sisäisen viestinnän kehittyminen nähdään positiivisena asiana, mutta myös myönteisellä ulkoisella viestinnällä viitataan siihen, että sillä voidaan vaikuttaa potentiaalisiin työntekijöihin. Näin ollen viestintää kehittämällä on mahdollista vaikuttaa alan kiinnostavuuteen ja löytää uusia työntekijöitä alalle.

Se, millä tavoin asioista viestitään vaikuttaa myös työyhteisön ilmapiiriin. Myönteinen vuorovaikutus lisää voimavaroja, luottamusta ja psykologista turvallisuutta. Lisäksi se edistää energisyyttä, työniloa ja innostusta. (Wenström, 2020b, s. 102.) Aineistosta löytyy myönteisen viestinnän keinoja, kuten kannustaminen, palautteenanto, huomioiminen ja esimerkkinä toimiminen.

Meillä on upeita nuoria, jotka imevät hyvät kikat, kun näkevät, miten ne toimivat käytännössä. Opin itsekkin heiltä todella paljon. (Heiskanen, 2022.)

Hyvinvoiva työyhteisö, vuorovaikutteinen palaute ja kannustaminen ovat työelämän ja työyhteisön voimavaroja (Luiro, 2022).

Kehitystarpeita jokainen löytää itsestään ja tiimistään. Muistamalla kuitenkin myös positiivisen palautteen saa aikaan erittäin hyviä lopputuloksia. (Kiviluoma, 2019b.)

Ravintolapäällikkö kantaa viime kädessä vastuun ja seuraa yhtiön linjauksia. Silti hän pyrkii kysymään, kuuntelemaan ja ottamaan huomioon muiden mielipiteet päätöksiä tehdessä. (Sarka, 2022.)

H6 kuvailee nykyistä työyhteisöään lähes perheeksi, joka jakaa ilot ja surut, selviää vastoinkäymisistä ja juhlii saavutuksia yhdessä. Jotta työyhteisö luottaa toisiinsa ja alkaa työskennellä tiiminä, on päätöksiä tehtävä yhdessä. (Sarka, 2022.)

Kannustaminen nähdään tiimityölle tärkeänä ja sen nähdään lisäävän koko työyhteisön voimavaroja. Lisäksi positiivisella palautteella nähdään olevan vaikutusta työn hyvään lopputulokseen. Nämä tavat viittaavat siihen, että kannustus ja positiivinen palaute ovat tärkeitä tapoja innostaa työyhteisön jäseniä ja näin vaikuttaa innostavan ilmapiirin rakentamiseen.

Oppien jakaminen esimerkin voimalla viestii, kuinka halutaan jakaa omaa osaamista niin, että kaikki voivat siitä oppia ja kehittyä. Kollegiaalinen tuki on esimerkiksi yksi tärkeimmistä opettajan innostusta edistävästä voimavaroista (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 107). Vastavuoroinen oppiminen palvelee niin työntekijää kuin esihenkilöä kehittämään osaamistaan ja luomaan luotettavaa ilmapiiriä.

Myönteisiä ihmissuhteita kuvaa läheisyys, välittäminen ja avuliaisuus ja niiden nähdään edistävän hyvinvointia, motivaatiota ja ammatillista kasvua (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 107). Muiden huomioiminen on tärkeä työyhteisön tapa lisätä positiivista energiaa työyhteisössä. Huomioimisen osalta esiin nousee läsnäolon merkitys, kuuntelun ja mielipiteiden huomioiminen sekä kiinnostus toisia kohtaan. Kun aineistossa viitataan työyhteisöllä perheeseen, viestii se juuri läheisyydestä ja välittämisestä. On tutkittu, että matkailualalla työyhteisö ja kollegan tuki ovat työn imua mahdollistavia tekijöitä ja lisää näin ollen työntekijöiden sitoutumista (esim. Lohiniva, 2020).

Kaikella vuorovaikutuksella, mitä työyhteisössä tapahtuu, on vaikutusta työyhteisöön ja sen kokemaan hyvinvointiin (Wenström, 2020b). Aineisto tukee tätä vuorovaikutuksen vaikuttavuutta, sillä työyhteisöön kuulumisen koetaan tärkeäksi oman hyvinvoinnin kannalta ja yksilöillä nähdään olevan vaikutusta muuhun työyhteisöön.

Yksilö kokee työn tavoitteiden olevan saavuttamisen arvoisia, hän oppii ja kehittyy työssä, pystyy vaikuttamaan sen sisältöön ja työyhteisö tukee sekä kannustaa yksilöä. Näin ollen yksilö kokee myös, että hänellä itsellään on myönteinen vaikutus työyhteisön muiden jäsenten elämään. (Luiro, 2022.)

Perinteisen ajattelutavan mukaan työtä tehdään palkan vuoksi, mutta todellisuudessa työyhteisöön kuulumisella on iso vaikutus yksilön hyvinvointiin (Pääskylä-Malmström, 2022b).

Myönteisellä vuorovaikutuksella ja toisten kannustamisella voidaan siis lisätä myönteisyyttä koko työyhteisössä ja näin parantaa työntekijän kokemaa innostusta ja työhyvinvointia työssään. Matkailualalla työyhteisö on aiemminkin tiedostettu tärkeäksi tekijäksi esimerkiksi työtyytyväisyyttä ja työn mielekkyyttä lisäävänä tekijänä (Merranti, 2014; Sepponen, 2014).

Yhdessä tekemällä innostutaan ja koetaan saavan aikaan parempia tuloksia. Tämä yhdessä tekeminen koetaan myös luottamuksen rakentamisena, joka lisää turvan tunnetta. Muiden antaman tuen ja rohkaisun myötä on helpompi innostua kokeilemaan uutta. Yhdessä tehden myös osaamista voidaan hyödyntää paremmin, kun omaa osaamista pääsee jakamaan muille. Lisäksi stressiä ja kuormitusta voidaan jakaa, jos tehdään yhdessä töitä. (Wenström, 2020b, s. 107.)

Yhteishenki ja innostus tai parhaimmillaan intohimo työhön syntyvät yhdessä tekemällä (Luiro, 2022).

Työyhteisössä voi miettiä yhteisiä arvoja, tavoitteita ja tiimipelaamista, joiden avulla yksilöitä tuetaan ammatillisessa kasvussa, mukaan luettuna uudet työelämävalmiudet ja -taidot (Luiro, 2022).

Oleellinen apu työvoimapulaan on aktiivinen oppilaitosyhteistyö. Sitä kautta saamme alallemme nuoria motivoituneita työntekijöitä. He ovat alamme tulevaisuuden rakentajia. (Tammenheimo, 2022b.)

Malliesimerkkinä aktiivisesta sitouttamisesta H7 mainitsee ammattikorkeakoulun kanssa yhteistyössä toteutetun, työn ohessa suoritettavan restonomikoulutusohjelman (Kiviluoma, 2019b).

Aineiston mukaan yhteistyön nähdään edesauttavan jopa intohimon syttymistä alaa kohtaan ja yhteistyö on osa ammatillisen kasvun mahdollistamista. Tämä tukee teoriaa, sillä yhdessä tekemällä nähdään olevan vaikutusta oppimiseen ja kehittymiseen. Yhteistyön ei nähdä koskevan vain organisaation sisäisiä suhteita vaan yhteistyö ulkopuolisten tahojen kanssa on myös tärkeää. Yhteistyön avulla voidaan verkostoitua ja erityisesti oppilaitosyhteistyön myötä on mahdollista saada apua työvoimapulaan, joka alalla vallitsee. (Wenström, 2020a, s. 54.)

Myönteiseen vuorovaikutukseen löytyy viittauksia aineistosta ja tämän perusteella voidaan todeta, että matkailualalla ymmärretään keskustelun ja keskustelukanavien merkitys erityisesti toisen ymmärtämisen näkökulmasta. Keskustelemalla voidaan jakaa näkemyksiä ja oppia toiselta jokaisen toimijan osalta. Tämä luo tasavertaista työyhteisöä. Lisäksi avoin ja selkeä sisäinen kuin ulkoinen viestintä ovat seikkoja, joilla voidaan vaikuttaa jopa työvoimapulaan. Työyhteisön voimavaroja lisäävinä käytänteinä ilmenee kannustus, positiivisen palautteen anto ja huomioiminen. Näillä nähdään olevan myönteinen vaikutus ilmapiiriin, mutta myös hyvään työn lopputulokseen. Yhdessä tekemällä voi syntyä jopa intohimo työtä kohtaan, mikä positiivisessa organisaatiossa on työhyvinvointia edesauttava tunne.

7 VAHVUUKSIEN TUNNISTAMINEN OSANA KEHITTYMISTÄ

Vahvuuksien osalta on merkittävää, että huomioidaan ihmisten erilaisuus ja sitä myöten myös erilaiset vahvuudet. Erilaisia vahvuuksia hyödyntämällä on mahdollista hyödyntää suuri määrä potentiaalia organisaation käyttöön. Jos esimerkiksi työnkuvat organisoidaan tehtävälähtöisesti työntekijälähtöisyyden sijaan, jarruttaa se vahvuuksien hyödyntämistä. Tämä vääjäämättä lisää käyttämättömän potentiaalın hyödyntämistä (Wenström, 2020b, s. 128.)

Työyhteisöissä H8 arvostaa erilaisten persoonien tuomaa rikkautta. Kaikkia tarvitaan, ja juuri se on työyhteisön suola. (Tammenheimo, 2022b.)

Itse pyrin yhdistämään erilaiset ihmiset ja yhteisen tavoitteen joka päivä. Olemme kaikki huippuyksilöitä. (Tammenheimo, 2022b.)

Aineisto viittaa siihen, että matkailualalla työntekijät nähdään rikkautena ja jopa huippuyksilöinä, jolloin erilaisuutta osataan arvostaa ja erilaisuus huomioidaan.

Työntekijälähtöisyyttä korostetaan työn tuunauksen tärkeydellä. Työn tuunauksella on mahdollista vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen ja motivaatioon. Työn tuunauksella voidaan tehdä työstä työntekijälle merkityksellistä, jolloin sitä on mielekkäämpi tehdä. Kun ihmiset ovat erilaisia, työtä tuunaamalla heille voidaan luoda omien mieltymysten mukaisia työnkuvia. (Kusluvan ym., 2010.) Ihmiset ovat yksilöitä ja kaipaavat esimerkiksi palautetta eri tavoin. Esimiehen on mahdollista oppia tuntemaan näitä eroja olemalla läsnä ja vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa (Wenström, 2020b, s. 157). Työntekijällä pitää olla mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, mikä taas lisää hallinnan tunnetta, vahvistaen ammatti-identiteettiä.

Siksi ei olekaan enää fiksumia olettaa, että kaikki tekevät työtä saman mallin mukaan. Fiksumpaa on ymmärtää yksilökohtaiset erot ja mahdollistaa työn tekeminen niitä seurailleen. (Pääskylä-Malmström, 2022a.)

Aineistossa tämä positiivisen organisaation piirre työn tuunauksesta nousee esille vaateena, että työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa työhön ja sitä perustellaan myös ammatti-identiteetin vahvistamisella. Myös työn tuunauksen osalta nostetaan esille yksilöiden erot, mikä on osa vahvuuksia käsittelevää osa-aluetta.

Omia vahvuuksiaan määriteltäessä itsensä tunteminen on tarpeellista. Itsensä tuntemisen myötä on mahdollista tietää, mitä osaa ja mitkä omat vahvuudet ovat. Osaamisidentiteettiä ja myönteisiä tunteita voidaan vahvistaa vahvuuslähtöisen ajattelun myötä. Omien vahvuuksien tarkastelu ja tiedostaminen vaatii kuitenkin itsetuntemusta ja siinä vahvasti toimii itse-reflektion hyödyntäminen. (Wenström, 2020b, s. 153.)

On tärkeää tunnistaa, mitkä asiat ovat kullekin alaiselle tärkeitä ja mikä heitä motivoi (Kiviluoma, 2019c).

Kun tilanne on selvitetty, tulee esimiehen katsoa peiliin: arvioiko hän alaisensa kyvyt oikein ja antoiko riittävät valmiudet onnistua tehtävässä? (Kiviluoma, 2019a).

Esimiehen tulee tunnistaa oma työskentely- ja johtamistapansa ja viestiä se tiimilleen (Kiviluoma, 2019a).

Itse-reflektiota tulisi toteuttaa niin johtajat kuin työntekijät, sillä itse-reflektion myötä on mahdollista kehittyä. Aineistossa viitataan esihenkilön itse-reflektioon ja hänen kykyynsä tunnistaa myös työntekijöiden vahvuudet, mutta myös työntekijöiden tulisi olla tietoisia omista vahvuuksistaan ja viestiä niistä.

Myös osaamisen suhteen on merkittävää, että oman osaamisen tunnistaa. Tämän myötä sitä on mahdollista kehittää. Aineistosta ei tule esille osaamisen tunnistamisen tärkeyttä, mutta sen kehittämiseen liittyviä seikkoja löytyy.

Opiskelu antaa aikaa hengähtää arjen työstä, ja työntekijä kokee itsensä arvostetuksi, kun hänen kehitykseensä panostetaan (Huhtonen, 2022).

Luonnollisesti työntekijän oma motivaatio ja asenne ovat lähtökohtia ammatillisessa kehittämisessä (Luiro, 2022).

Alan koulutus vahvistaa ammatillisen identiteetin kehittymistä ja samaistumista ammattiin (Luiro, 2022).

Aineiston mukaan esimerkiksi ammatillinen kasvu ja sen vahvistuminen koulutuksen myötä on mahdollista. Lisäksi osaamista kehitetään vastuun avulla, mutta tärkeänä huomiona on, että työntekijän oma motivaatio ja asenne on avaintekijä osaamisen kehittämiseksi. Omat vahvuudet ja osaaminen tulisi kuitenkin aluksi tiedostaa ja tunnistaa, jolloin niitä voidaan määrätietoisemmin lähteä kehittämään.

Arvot ohjaavat toimintaamme ja luo tekemiselle merkityksiä (Cheung, 2014). Jos teemmme työ ei vastaa arvojamme, koemme ristiriitaisia tunteita.

Yrityksen on viestittävä arvoistaan verkkosivuilla, rekrytoinnissa, haastatteluissa ja työpaikkailmoituksissa, jotta oikeat työntekijät osaavat hakea työtä oikeista yrityksistä (Huhtonen, 2022).

Arvot ohjaavat yksilön toimintaa ja ne ovat sidoksissa siihen kulttuuriin, jossa eletään. Työhön liittyvät arvot ovat erilaisia eri sukupolvilla, joten työntekijöiden perehdyttämisessä pitää selkeästi tuoda esiin yrityksen arvot ja tapa toimia, jotka ovat yrityksen työkuulttuurin perusta. (Luiro, 2022.)

Arvonsa tietää ainoastaan niitä tarkastelemalla ja aineistossa se ilmenee siinä, kuinka omat arvot tulisi määrittää ja niiden esilletuonti niin yksilötasolla kuin organisaatitasollakin olisi hyväksi. Kun organisaatio osaa määrittää arvonsa, voi sitä myötä löytää työntekijöitä, jotka samaistuvat kyseisiin arvoihin. Arvoja on hyvä korostaa myös työsuhteessa, sillä niillä voidaan vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Jo perehdyttämisvaiheessa yrityksen tulee tuoda arvonsa esille ja pyrkiä iskostamaan ne työntekijän toiminnan tueksi. Arvojen omaksuminen auttaa työntekijää mukautumaan työhönsä ja selkeyttämään tavoitteita. (Kusluvan ym., 2010.)

Niin erilaisuuden, vahvuuksien, osaamisen kuin arvojenkin osalta on merkittävää, että ne osataan tunnistaa ja tiedostaa. Vahvuuksien tunnistaminen edistää yksilön kokemaa hallinnan tunnetta. Työntekijän vahvuuksista kiinnostuminen ja niiden hyödyntämisen mahdollistamisella on suuri merkitys siinä, kokeeko hän itsensä arvostetuksi. Aliarvostaminen on myös yhteydessä oman osaamisen jakamiseen ja yhteistyöhön. (Wenström, 2020b, s. 127.) Aineiston perusteella yksilön erilaisuus nähdään rikkautena ja osaamiseen halutaan panostaa juuri koulutuksen mahdollistamisella ja ymmärretään, että omaa toimintaa tulee reflektoida kehittymisen mahdollistamiseksi. Tämä reflektointi nostetaan tosin esille lähinnä johtajan näkökulmasta eikä osaamisen, vahvuuksien tai arvojen tunnistamisen tärkeyttä tuoda esille työntekijän näkökulmasta. Jotta kehittyminen näillä osa-alueilla olisi mahdollista, tulee omat vahvuudet ja osaaminen tunnistaa.

Työn tuunaus nähdään matkailualalla hyödyllisenä keinona ja viittaa työntekijälähtöisyyteen, mikä puolestaan motivoi ja sitouttaa työntekijää. Aineisto ei tosin tuo ilmi, että esimerkiksi työnhaussa työnkuvat voisivat olla työntekijälähtöisempiä, jolloin työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille omaa osaamistaan jo työnhakuprosessissa.

8 LÄSNÄOLEVAA JOHTAMISTA

Positiivisella johtajalla on realistinen käsitys itsestään niin vahvuuksistaan kuin kehittämis-kohteistaan (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 205). Jotta johtajalla on kyky tuntea työntekijänsä, tulee hänen tuntea myös itsensä. Johtajan tulee tiedostaa, että omalla johtamistavallaan hän voi vaikuttaa alaisiinsa, ja alaiset taas toivovat erilaisia johtamistapoja johtajaltaan. Näin ollen johtajalla tulee olla myös kyky johtamisen kehittämiseen. Johtamiskoulutuksella voidaan opettaa johtotehtävissä olevia erilaisten johtamistapojen käyttöön, jolloin johtaja on osaavampi ja voi näin ollen vaikuttaa positiivisemmin työntekijöihinsä (Megheirkouni, 2021).

Johtaja, käännä katse itseesi ja kysy, oletko luotettava. Sallitko työpaikalla positiiviset tunteet? Entä miten suhtaudut siihen, että sinulle kerrotaan ongelmista? (Mälkiä, 2022.)

Hyvä esimies uskaltaa johtaa, on aidosti innostunut johtamisesta ja siihen liittyvästä jatkuvasta oppimisesta (Kiviluoma, 2019c).

Hyvä esimies muokkaa johtamistapaansa yksilöllisesti huomioiden alaistensa eroavaisuudet ja työkokemuksen (Kiviluoma, 2019b).

Johtamisen kehittäminen tarkoittaa itsereflektiota erilaisista tilanteista oppimiseen ja se vaatii johtajalta myös halua kehittyä. Positiivisella johtajalla on halu kehittää omia taitojaan erityisesti vuorovaikutuksen ja tunnetaitojen osalta, jotta hän voisi paremmin ymmärtää työntekijöitään. Paremmin johtaminen tarkoittaa tässä tapauksessa mahdollisimman myönteistä, tarkoituksenmukaista ja myönteistä muutosta edistävää johtamista. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 206.) Aineistossa viitataan usein siihen, kuinka johtajan tulee reflektoida omaa toimintaansa ja asennettaan ja korostetaan sitä, kuinka johtaminen on myös jatkuvaa oppimista. Itsensä kehittäminen johtajana kuin työntekijänä on positiivisessa organisaatiossa merkittävä tekijä.

Muiden onnistumisen mahdollistaminen nousee aineistosta vahvasti esille. Sen nähdäänkin olevan edellytys hyvinvoivalle organisaatiolle. Positiivinen johtaja haluaa edistää omaa henkilökohtaista ja ammatillista kehittymistään ja mahdollistaa sen myös työntekijöilleen. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 206.)

Hyvä esimies raivaa esteitä tieltä ja auttaa alaisiaan onnistumaan. Hän ei johda mikromanageeraamalla vaan inspiroi ja kannustaa alaistaan löytämään itse ratkaisut. (Kiviluoma, 2019b.)

Empaattisessa johtamistyyliässä asetetaan työntekijän asemaan ja autetaan häntä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin (Launis, 2022c).

Tehtävien ja vastuiden on oltava selkeitä ja kaikkien tiedossa. Näin työntekijöille syntyy tunne, että he hallitsevat oman työnsä ja selviävät siitä. (Tammenheimo, 2022a.)

Johtaja mahdollistaa muiden onnistumisen muun muassa tehtävien ja selkeän vastuunjaon myötä, työergonomiasta huolehtimalla ja kannustamalla itseohjautuvuuteen. Itseohjautuvuuteen innostamalla johtaja saa myös vastuuta jaettua, joka lisää sitoutumista työhön (Kusluvan ym., 2010).

Johtamiseen liitetään vahvasti arvopohjaisuus. Johtajat toimivat esimerkkinä ja heidän toimintansa pohjautuu arvojen mukaiseen toimintaan. (Wenström, 2020b, s. 205.) Tämä nousee esiin myös aineistosta.

Arvoihin ei voi ketään pakottaa, mutta arvojen omaksumista auttaa, kun yrityksen johto sekä esihenkilöt toimivat roolimalleina yrityksen arvojen mukaisesti (Luiro, 2022).

Innostuneisuus lähtee esimiehistä (Kiviluoma, 2019a).

Polvistuminen asiakkaan pöydän viereen on myös osoitus esimerkin voimasta, jolla H8 johtaa tiimiään (Heiskanen, 2022).

Aineistossa perustellaan arvopohjaista toimintaa esimerkiksi, sillä että työntekijöiden on helppompaa omaksua organisaation arvot, kun johto toimii niiden mukaisesti. Esimerkkinä toimiminen pätee myös muuhun johtamiseen, sillä esimerkin voimalla on mahdollista välittää myös innostumista ja tunteita työntekijöihin ja se nähdään tapana johtaa omaa tiimiä.

Läsnäolo on tärkeä positiivisen johtajan ominaisuus. Läsnäololla johtaja viestittää kiinnostustaan työntekijöitään kohtaan. Aidon ja kuuntelevan johtamisen avulla on mahdollista saada työntekijöistään selville asioita, jotka edistävät heidän kasvuaan työssä esimerkiksi vahvuuksien osalta. Läsnäolon avulla on mahdollista edesauttaa innostumista työssä. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 207.)

H11 tapaa tervehtiä aina kaikkia paikalla olevia alaisia tullessaan liikenneasemalle (Kiviluoma, 2019c).

Virallinen viestintä tulisi olla H11 mukaan minimissä ja henkilökohtaiset kohtaamiset suuressa roolissa (Kiviluoma, 2019c).

Minua nuoremmat arvostavat sitä, että on oikeasti tekemässä ja näyttämässä (Hujanen, 2022c).

Kuten aineiston sitaateista huomaa, läsnäoloa voi harjoittaa esimerkiksi tervehtimällä. Lisäksi työntekijät toivovat johdon olevan mukana myös arjen toiminnassa ja lisää kasvokkaisia kohtaamisia. Olemalla läsnä ja kuuntelemalla voidaan ennaltaehkäistä ongelmia. Läsnäolevalla johtamisella voidaan jopa voimaannuttaa työntekijöitä, jolloin he voivat tuntee vaikuttavansa paremmin omaan työhön ja koko organisaatioon (Megheirkouni, 2021). Aito kohtaaminen edesauttaa myös luottamuksen syntyä niin, että johtajalle on helpompi kertoa asioista. (Wenström, 2020b, s. 208.) Jo tervehtiminen on hyvä alku vuorovaikutuksen mahdollistamiselle, mutta sen tulisi olla paljon muutakin.

Positiivinen johtaja kuuntelee, välittää henkilöstöstään, huomioi onnistumiset ja huomioi muiden mielipiteet. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b.) Näitä ominaisuuksia myös aineisto välittää lukijalleen.

H9 pyrkii motivoimaan omaa tiimiään kuuntelemalla ja ottamalla kaikkien ideat huomioon (Hujanen, 2022c).

Työntekijöiden onnistumisista ja positiivisista palautteista tiedotetaan henkilökunnalle muun muassa työyhteisön Facebook-ryhmässä. H10 myös lähettää liikenneasemille sähköpostitse positiiviset asiakaspalautteet ja omat terveisensä henkilöstölle. Erityisen hyvistä suorituksista liikenneasemalla tarjotaan kakkua. (Kiviluoma, 2019c.)

Kuuntelu ja huomioiminen nähdään jopa keinona motivoida työntekijöitä ja onnistumisista halutaan kertoa kaikille. Aineistossa puhutaan paljon siitä, miten onnistumiset huomioidaan, mutta positiivisella johtajalla on myös kyky tarttua haastaviin tilanteisiin korrektisti ja on mahdollista, että tilanteessa kuin tilanteessa myös johtaja tarvitsee kuuntelua, huomioimista ja tukea työssään. Wenströmin (2020b, s. 210) mukaan vaikeita tilanteita tulee aina eteen, jolloin myös esimiehelle on hyvä tarjota tukea niiden käsittelyyn esimerkiksi esimiestimeissä.

Tällöin toisten näkökulmista voi olla apua tilanteen käsittelyssä. Jaskarin (2018) tutkimuksen mukaan esimiesten työhyvinvointia voi parhaiten edistää kuuntelemalla heidän tarpeitaan.

Palautetta on tärkeää antaa säännöllisesti ja usein. Erityisesti myönteisen palautteen vaikutus on kiistaton. Palautetta antamalla osoitetaan esimerkiksi arvostusta työntekijöilleen. Aineistosta tulee esille myös se, että palautetta tulisi osata antaa oikeaan aikaan eikä rakentavan palautteen antamista tule pelätä.

On aivan upeaa kertoa ihmisille, mikä on mennyt hyvin. Mutta meillä pitää olla valmius myös keskustella, missä voitaisiin parantaa sekä tarjota apua seuraavaa kertaa varten. (Kiviluoma, 2019a.)

Ihmiset kaipaavat työssään tietoa, olenko hyvä. Esimiehen tulisi kertoa alaisilleen, mitä juuri tänään arvostan työssäsi ja mikä on mennyt hienosti. H12 mielestä palautteen antamisen ei pitäisi rajoittua kerran vuodessa pidettävään kehityskeskusteluun, vaan sitä pitäisi antaa säännöllisesti: päivittäin tai edes viikoittain. (Kiviluoma, 2019a.)

Palautteen myötä työntekijällä on mahdollisuus kehittää osaamistaan. On organisaationkin etu, kun työntekijä tiedostaa, mitä hän tekee hyvin ja missä voi parantaa ja kuten aineistossa viitataan, on työntekijän hyvä tiedostaa, että apua on saatavilla.

Johtajalla on suuri merkitys työpaikan ilmapiiriin. Työntekijät seuraavat johtajan reaktioita eri tilanteissa ja ymmärtävät sen kautta, mikä työyhteisössä on sallittua. (Cheung, 2014; Wenström, 2020b, s. 80.) Kun ilmapiiri koetaan turvalliseksi ja sallivaksi, uskaltaa työntekijät kertoa mielipiteitään. Sallivan ilmapiirin rakentajana toimii johtaja.

Virheitä saa tehdä, kunhan aikomus on hyvä (Kiviluoma, 2019c).

Vaikeiden asioiden edessä tulee olla uskallusta kohdata ne ja tarttua niihin (Kiviluoma, 2019c).

Koita nähdä todelliset syyt vihan takana ja puuttua niihin. Vihaisen työntekijän tai työkaverin kohtaamisessa on myös hyvä muistaa, että tunteet tarttuvat. Ole siis tietoinen omista tunteistasi ja yritä pysyä rauhallisena. (Mälkiä, 2022.)

Kun johtaja sallii virheet ja syyllisen sijaan etsii yhdessä ratkaisuja, hän viestittää myönteisyyttä. Johtaja voi jälleen esimerkillään johtaa työyhteisöä myönteisesti vaikeissakin

tilanteissa esimerkin voimalla. Aineistossakin viitataan siihen, kuinka tunteet tarttuvat, jolloin omalla käyttäytymisellä voi vaikuttaa tilanteen kulkuun.

Luottamusta tulisi rakentaa joka päivä. Luottamuksellinen suhde edistää työntekijän halukkuutta tulla omatoimisesti kertomaan asioistaan johtajalle. (Wenström, 2020b, s. 208.) Aineistossa ilmenee hyvin vähän viitteitä siitä, kuinka luottamukseen ja sen rakentamiseen suhtaudutaan.

Ihmiseen uskomisen ja luottaminen on keinona voimakkain ja täällä on pyritty panostamaan tähän (Kiviluoma, 2019c).

Yhdessä sitaatissa ihmiseen luottaminen nähdään merkityksellisenä asiana, mutta muutoin sitä ei tuoda esille suoraan. Toki monella muulla tavalla voidaan luottamusta rakentaa, kuten olemalla läsnä ja kuuntelemalla, jolloin epäsuorasti luottamuksen rakentuminen otetaan huomioon.

Positiiviseen johtamiseen viitataan useilla eri tavoilla ja näillä tavoilla voidaan nähdä olevan merkitystä työhyvinvoinnin johtamisessa. Johtajasta luodaan kuvaa, jolla tulee olla kiinnostusta kehittää itseään ja omaa johtamistapaansa tilanteen mukaan. Itsereflektointi tuodaan vahvasti esille tässä kehittymisen mahdollistamisessa. Myös muiden onnistumisen mahdollistaminen kuuluu positiivisen johtajan tapoihin. Matkailualalla onnistumiset mahdollistetaan esimerkiksi selkeällä työnjaolla ja innostamalla itseohjautuvuuteen. Matkailualan johtaja toimii arvojen pohjalta esimerkkinä työntekijöilleen ja osallistamalla itse työntekoon hän on samalla läsnä. Johtaja läsnäolon lisäksi kuuntelee ja huomioi ja näin motivoi työntekijöitään. Johtaja on myös itse luomassa työpaikan ilmapiiriä ja erityisesti sallivaa sellaista. Tällöin työntekijät uskaltavat avautua johtajalleen. Luottamuksesta ei puhuta aineistossa suoraan, mutta useilla käytänteillä mahdollistetaan luottamuksen syntyminen, joita kuitenkin tuodaan aineistossa paljon esille.

9 HYVÄ YHTEISHENKI EDISTÄÄ MYÖNTEISIÄ TUNTEITA JA HYVÄÄ ILMAPIIRIÄ

Myönteiset tunteet ja vuorovaikutus edesauttavat innostuksen syntymistä ja nämä yhdessä vaikuttavat myönteisen ilmapiirin rakentumiseen (Wenström, 2020b, s. 80). Toisten auttamisella voidaan lisätä myönteisiä tunteita työyhteisössä.

Meillä jokainen auttaa toista vähintään kerran päivässä, ja se tulee työntekijöiltä luonnostaan. Eli ajatellaan myös muita, eikä keskitytä putkinäköisesti vain omaan tekemiseen. (Sarka, 2022.)

Kuulumisten kysely ja avun tarjoaminen ovat toisen tukemista, etenkin kiiretilanteissa (Lindström ym., 2022).

H13 rohkaiseekin hakemaan apua, jos tunnistaa kuormittumisen oireita joko itsensä tai kollegassaan (Pääskylä-Malmström, 2022b).

Aineistossa on viitteitä siitä, että kollegoita autetaan arjessa kiireestä huolimatta. Tärkeä huomio on, että myös apua rohkaistaan hakemaan, jos tilanne niin vaatii. Toisten auttamisella huomioidaan kollegat ja osoitetaan aitoa kiinnostusta toista kohtaan, mikä lisää myönteisiä tunteita työyhteisössä.

On kiinnostavaa, että suoraan positiivisista tunteista mainitaan vain loppukeskustelun yhteydessä. Hyvän loppukeskustelun avulla voidaan vahvistaa työntekijän positiivista tunnetta entistä työpaikkaansa kohtaan, eli rakentaa työnantajabrändiä. Parhaimmillaan yhteydenpito jatkuu myös työsuhteen päättymisen jälkeen. Positiivisiin tunteisiin tulisi kiinnittää huomiota jo työsuhteen aikana, sillä sillä voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista työhönsä. Innostukseen liittyvät myönteiset tunteet auttavat työntekijää stressiä ja epävarmuutta kohti erityisesti muutoksessa. Innostuksen avulla on mahdollista kehittyä ja kehittää osaamistaan. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 90.) Tällöin myönteiset tunteet voivat siis toimia työntekijän voimavarana hankalissakin tilanteissa.

Hyvän hengen rakentaminen ja ylläpito sekä yhteiset pelisäännöt ovat huomionarvoinen asia aineistossa. Jokaisella nähdään olevan vaikutusta hyvän ilmapiirin syntyyn ja hyvällä ilmapiirillä voidaan vaikuttaa työn laatuun ja potentiaalın vapauttamiseen. Ilmapiiriin vaikuttavat useat tekijät ja yksi niistä on työntekijöiden ominaisuudet. Ilmapiiri syntyy työntekijöiden jakamista käsityksistään työympäristöstä ja koetut tunteet ja tulkinnat ovat tärkeä osa ilmapiirin rakentumista. (Wenström, 2020b, s. 80.)

Syrjintä ei kuulu koskaan työpaikalle. Hyvän tiimin avaintekijöitä ovat luottamus, turvallisuus ja toisten ihmisten kunnioittaminen. Aidosti ja ketään väheksymättä. (Tammenheimo, 2022b.)

Kannattaa pikemminkin nostaa esiin työyhteisöstä asioita, jotka toimivat hyvin ja kertoa niistä (Lantto, 2022a).

Nykyisin tarvitaan modernia johtamista, hyvää henkeä ja työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä (Huhtonen, 2022).

Kausityöntekijämme ovat usein ensimmäisissä kesätyötehtävissä olevia nuoria, ja meille onkin tärkeää tarjota heille hyvä kokemus työelämästä (Hujanen, 2022b).

Aineisto viittaa siihen, että hyvää henkeä ylläpidetään matkailualalla hyvien asioiden esiin nostamisella ja kunnioittamalla kaikkia. Viihtyminen työssä ja siitä saatavat hyvät kokemukset ovat tavoittelemisen arvoisia. Työyhteisö voi siis itse vaikuttaa siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee ja peloton ilmapiiri kannustaa potentiaalın hyödyntämiseen. On tutkittu, että matkailualalla työyhteisö koetaan tärkeäksi ja hyvä työyhteisö edesauttaa työviihtyvyyden ja -tyytyväisyyden synnyssä. (Esim. Moksi, 2014; Merranti, 2014.)

Peloton ja rento ilmapiiri sekä avoin palaute ja kannustaminen saattavat vapauttaa aivan uutta potentiaalia työyhteisöissä ja tiimeissä. Vuorovaikutteisessa johtamisessa työntekijä voi jopa johtaa esihenkilöään perinteisen esihenkilö johtaa alaisiaan -ajattelun sijaan. (Luiro, 2022.)

Jokaisen tulisikin kysyä itseltään, millaisen ilmapiirin hän luo työyhteisöön; kääntyvätkö ihmisten suupielet ylöspäin vai alaspäin, kun astut huoneeseen? (Kiviluoma, 2019a).

Kuten aiemmin ilmeni, johtajalla on suuri merkitys ilmapiiriin rakentumisessa ja se tulisi huomioida erityisesti johtotehtävissä olevien. Johtamistavoilla voidaan vapauttaa piilossa olevaa potentiaalia organisaation käyttöön. Vuorovaikutus ja oman toiminnan reflektointi nousee myös tässä tapauksessa esille. Ilmapiiri syntyy ihmisten vuorovaikutteisessa toiminnassa ja omalla toiminnalla esitetään olevan suuri merkitys siihen, millaiseksi ilmapiiri työyhteisössä rakentuu (Linnus, 2022).

Organisaatiokulttuurin merkitystä ei tuoda niin vahvasti esille, vaikka organisaatiokulttuuri luo pohjan muulle toiminnalle. Organisaatiokulttuurilla voidaan nähdä olevan vaikutusta työntekijän suorituskyykyyn ja palvelun laatuun. Näin ollen organisaatiokulttuurilla on

vaikutusta myös asiakastyytyväisyyteen sekä organisaation suorituskykyyn. (Kuslunan, 2010.) Organisaatiokulttuuri, rakentuu arvoista ja ihmiskäsityksestä, ja luo pohjan sille, millaisia tunteita työympäristössä sallitaan (Wenström, 2020b, s. 81).

Luomalla edellytykset työkulttuurille, jossa arvostamme ja luotamme toisiimme (Hujanen, 2022b).

Tosiasiassa tällainen yrityskulttuuri tukahduttaa myös rakentavan kritiikin, pitää vaikeiden asioiden esille tuomista riskinä ja asioihin puuttuvia henkilöitä hankalina tyyppinä, jotka tahallaan yrittävät murentaa yrityksen hienoa ilmapiiriä. (Pukarinen, 2020.)

H13 mukaan positiivinen työkulttuuri on valttikortti rekrymarkkinoilla. Sillä yritys voi erottautua muista. (Huhtonen, 2022.)

Aineistossa positiivinen työkulttuuri voidaan nähdä valttikorttina ja kulttuurista puhuttaessa tuodaan sen merkitys ilmapiiriin esille, mutta tästä mainitaan vain muutaman sitaatin verran. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa kaikkeen työympäristössä ja sen vaikutusta voi olla vaikea huomata, jolloin siihen tulisi tietoisesti kiinnittää erityistä huomiota.

Myönteistä ilmapiiriä rakentaa yhteisöllisyyden kokeminen. Yhteisöllisyyttä rakennetaan fyysisillä kohtaamisilla ja yhdessä ideoimalla. Myönteiset tunteet edistävät ihmissuhteita ja yhteistyötä koko organisaatiossa. (Wenström, 2020a; Wenström, 2020b, s. 80.)

Fyysinen kokemus on ollut perinteisesti tärkeässä roolissa yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden muokkaajana. Toimipisteessä kollegoiden kanssa ahertamisen ohella työn ulkopuolinen tekeminen on ollut verrattain runsasta. (Pääskylä-Malmström, 2022a.)

Yhteisöllisyyttä alettiinkin vaalia johdonmukaisesti pitämällä matalan riskin tilaisuuksia ensin etänä, sitten esimerkiksi fyysisen tapaamisen mahdollistavien kävely-palaverien muodossa. Lisäksi ihmisten törmäyttämistä on tuettu kannustamalla heitä toimistolle aina tilanteen niin salliessa. (Pääskylä-Malmström, 2022a.)

Aineistossa viitataan siihen, että yhteisöllisyyttä rakennetaan erityisesti fyysisillä kohtaamisilla. Positiivisessa organisaatiossa on tärkeää, että toiset kohdataan kasvokkain ja annetaan aikaa toisille, jolloin fyysisiin kohtaamisiin panostaminen on vaivan arvoista. Lisäksi on hyvä, että esimerkiksi asioita ideoidaan yhdessä, sillä tämän myötä yhteistyö, innostus ja sitoutuminen lisääntyy.

Myönteisiä tunteita ja ilmapiiriä ylläpidetään erityisesti auttamalla toisia kiireestä huolimatta ja hyvää henkeä ja yhteisiä pelisääntöjä edistämällä. Avoin ja turvallinen ilmapiiri sekä vuorovaikutteisen johtamisen avulla on mahdollista vapauttaa potentiaalia, joka työntekijöissä piilee. Yhteisöllisyys vuorostaan ilmenee fyysisten kohtaamisten mahdollistamisella, mikä herättää mielenkiinnon sitä kohtaan, millaisia vaikutuksia etätyöajalla on ollut yhteisöllisyydelle. Suoraan positiivisista tunteista ei puhuta aineistossa kuin loppukeskustelua koskevassa sitaatissa. Positiivisten tunteiden ja niiden vaikutusta työyhteisöön tulisi tuoda enemmän esille, jotta niihin kiinnittäisi enemmän huomiota. Lisäksi organisaatiokulttuurista puhutaan yllättävän vähän. Muutamassa sitaatissa tuodaan esille organisaatiokulttuurin vaikutus ja etu, mutta muutoin sen vahva vaikutusvalta koko organisaatioon jää piiloon.

10 YHTEENVETO

Pro gradu -tutkielmassani tarkastelin, kuinka työhyvinvointia johdetaan positiivisen organisaation näkökulmasta matkailualalla. Matkailualalla työhyvinvoinnin johtamista on tutkittu vielä melko vähän, mutta työhyvinvointi on kiinnostanut alan tutkijoita pidempään esimerkiksi työn imun osalta.

Päätutkimuskysymyksenä oli, miten työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu matkailualan ammattilehdissä PRIDE-teorian näkökulmasta? Osatutkimuskysymykseni olivat: millaisia myönteisiä käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia vahvuuksiin viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia positiiviseen johtamiseen viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Millaisia myönteisiin tunteisiin ja ilmapiiriin viittaavia käytänteitä teksteissä ilmenee? Näillä osakysymyksillä pyrin muodostamaan kuvan siitä, millaisia positiivisen organisaation osatekijöitä ja käytänteitä alan ammattilehdissä tuodaan esille. Aineistona toimi matkailualan ammattilehtien tekstit, joissa käsiteltiin työhyvinvointia tai työhyvinvoinnin johtamista. Analysoin aineiston teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosteni mukaan matkailualan ammattilehdissä työhyvinvoinnin johtamisessa tuodaan paljon erilaisia positiivisen organisaation osatekijöitä esille. Monia käytänteitä perustellaan sillä, että niillä on merkitystä työhyvinvointiin. Tulosteni mukaan myönteisiä käytänteitä, joilla työhyvinvointia johdetaan ovat erityisesti henkilöstöhallinnon joustavuus, kehittymisen edistäminen, selkeä työn organisointi, motivointi ja palkitseminen sekä vuorovaikutusta tukevat ja yhteenkuuluvuutta lisäävät käytänteet. Matkailualan työntekijä nähtiin menestystekijänä, jonka kehittymiseen haluttiin panostaa esimerkiksi koulutuksen mahdollistamisella. On huomioitavaa, että ammattilehdissä ei tuotu esille, kuinka kehityskeskustelut ovat merkittävässä roolissa tukemassa työntekijän työntekeä. Vaikka vapaa-muotoiseen vuorovaikutukseen tulee panostaa, ei kehityskeskustelujen merkitystä tulisi unohtaa. Lisäksi ennakoivaa kriisinhallintaa ei aineiston mukaan toteutettu, sillä aineistossa viitattiin siihen, kuinka vasta kriisin aikana asioihin alettiin kiinnittää huomiota. Varautumalla kriiseihin ennakkoon, voidaan ehkäistä äkkipikaisia toimenpiteitä kriisin aikana.

Tulosteni mukaan vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön viittaavia käytänteitä ilmeni juuri keskustelujen ja niiden mahdollistamisen osalta. Keskustelut nähtiin keinona ymmärtää

toista paremmin. Toisilta oppiminen koettiin tärkeäksi tavaksi kehittyä ja tämä osaamisen jakaminen oli tapa luoda tasa-arvoista työyhteisöä. Myönteisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön johtamisella nähtiin olevan vaikutuksia laadukkaaseen työtulokseen, työyhteisön voimavarojen lisäämiseen ja jopa työvoimapulaan. Muita kannustamalla ja huomioimalla voidaan vaikuttaa hyvään ilmapiiriin ja selkeällä sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä luodaan hyvää kuvaa itse organisaatiosta myös potentiaalisille tulevaisuuden tekijöille.

Vahvuuksien osalta tulosteni mukaan matkailualalla yksilön erilaisuus nähdään rikkautena ja se halutaan huomioida työn teossa. Lisäksi työn tuunaus nousi esille tapana, jolla voidaan motivoida ja sitouttaa työntekijä tehtäviinsä. Myös osaamisen kehittämiseen haluttiin kiinnittää huomiota ja sitä kehitettiin erilaisilla koulutuksilla. Vaikka oman toiminnan reflektointia ja sen kautta itsensä tuntemista tuotiin esille aineistossa, siinä vahvasti painottui johtajan asema ja hänen kykynsä reflektoida, vaikka yhtä lailla työntekijän on tärkeää olla tietoinen omista vahvuuksistaan, arvoistaan ja tunteistaan, jotta hän voi niitä kehittää. Vahvuuksien kehittämiseen työhyvinvoinnin johtamisen osalta keskityttiin, mutta ymmärrystä olemassa olevien vahvuuksien tai osaamisen tunnistamisen tärkeydestä ei painotettu. Työntekijä ei välttämättä edes tiedosta kaikkea osaamistaan ja vahvuuksiaan, jolloin piilevä potentiaali jää hyödyntämättä.

Positiivisen johtamisen piirteisiin viitataan useilla tavoilla ja tulosteni mukaan matkailualan johtajalla on kiinnostusta kehittää itseään ja hän haluaa myös mahdollistaa muiden kehittämisen. Hän myös ymmärtää, että johtamistavan muutoksilla voidaan vaikuttaa työntekijöihin ja jokainen työntekijä on erilainen yksilö. Matkailualalla positiivinen johtaja johtaa työhyvinvointia selkeän organisoinnin myötä ja innostamalla työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Lisäksi johtaja pyrkii olemaan mahdollisimman läsnä ja tekemään töitä työntekijöiden kanssa, jolloin hänellä on mahdollisuus toimia myös esimerkkinä muille. Luottamuksen rakentamista ja sen ylläpitoa ei tulosteni mukaan suoraan painoteta, mutta useiden käytäntöiden myötä luottamusta ja sallivaa ilmapiiriä on mahdollista rakentaa.

Myönteisten tunteiden ja ilmapiirin edistämiseen keskitytään erityisesti hyvän hengen ylläpidon ja yhteisten pelisääntöjen avulla. Alalla ymmärretään avoimen ja turvallisen ilmapiirin sekä johtamistapojen vaikutus siihen, miten työntekijät toimivat työyhteisössä. Lisäksi yhteisöllisyyttä luodaan erityisesti fyysisten kohtaamisten avulla, mikä herättää ajatuksia siitä, miten etätyöaika on vaikuttanut matkailualan yhteisöllisyyteen. Vaikka aineistossa

viitataan hyvään henkeen ja ilmapiiriin usein, suoraan positiivisista tunteista ja niiden määrittelystä ei puhuta kuin loppukeskustelua koskevassa sitaatissa. Tunteet tarttuvat ja positiivisilla tunteilla on nähty olevan paljon myönteisiä vaikutuksia, jolloin niiden tunnistamiseen ja viljelyyn tulisi kiinnittää huomiota. Myös organisaatiokulttuurin merkitys koko työyhteisöön jää vähäiseksi. Työhyvinvointiin liittyy vahvasti työyhteisössä vallitseva ilmapiiri ja ilmapiirin yksi osatekijä on organisaatiokulttuuri. Usein organisaatiokulttuuriin liittyvät tavat ovat niin pinttyneitä, ettei niitä osata edes huomioida, jolloin tähän olisi hyvä kiinnittää huomiota.

Tiedostan, että teoriani ei anna suoria vastauksia siitä, mitkä ovat tietyt positiivisen organisaation käytänteet vaan tulokset perustuvat minun tekemään päättelyyn ja perusteluun. Teorian mukaan jokaisen organisaation tulee itse kehittää sopivimmat käytänteet, joilla myönteisiä tunteita ja työhyvinvointia lisätään (Wenström, 2020b, s. 199.) Teoriani antaa kuitenkin hyvän viitekehyksen erilaisten käytänteiden tutkimiseen ja sen avulla minulla on ollut hyvät mahdollisuudet toteuttaa tutkielmani.

Tutkielmani tuo esille niitä lukuisia työhyvinvoinnin johtamisen työkaluja, joita matkailualalla pyritään käyttämään. Usein käytänteet nähdään työhyvinvointia rakentavina tekijöinä, mutta tutkielmani avulla nämä irralliset käytänteet on helpompi asettaa työhyvinvoinnin johtamisen alle kokonaisuudeksi. Tulokset saavat tukea muista työhyvinvointiin liittyvistä tutkimuksista, joissa on tutkittu eri osatekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkielmani myötä on myös mahdollista tarkastella myös sellaisia käytänteitä, joihin ei vielä ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota, kuten osaamisen ja vahvuuksien tunnistaminen sekä organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvoinnin rakentumiseen.

Tulokset viittaavat siihen, että matkailualan ammattilehdissä tuodaan esille tiettyjä käytänteitä, joilla matkailualan työhyvinvointia johdetaan. On kuitenkin selvää, että useita käytänteitä ei tuoda esille ollenkaan tai niitä painotetaan hyvin vähän. Tutkielmani myötä nämä monet työhyvinvointia lisäävät käytänteet saavat huomiota ja lukijan on helpompi ymmärtää, että toimivia käytänteitä on lukuisia, joista on mahdollista valita omaan organisaatioon sopivimpia. Tutkielmani toivottavasti herättää kiinnostusta alan toimijoissa niin johtotehtävissä olevien kuin työntekijöidenkin keskuudessa ja auttaa hahmottamaan työhyvinvoinnin johtamista selkeämpänä kokonaisuutena. Tutkielman esiin nostamia asioita voi hyödyntää oman työn tarkastelun tukena ja näin ollen kehittää omaa toimintaansa.

KIITOKSET

Haluan kiittää pro gradu -tutkielmani ohjaajaa Monika Lüthjea hänen kommenteistaan ja tuesta prosessini aikana. Lisäksi haluan kiittää toista ohjaajaani, Soile Veijolaa, joka myös kommentoillaan ja tuellaan innosti näkemään asioita useammista näkökulmista. Kiitos kuuluu myös koko seminaariryhmällemme, kun yhteisen matkamme aikana jaoin ajatuksia keskusteluissamme.

Lämmin kiitos erityisesti avopuolisolleni Samille ja pojilleni Hugolle sekä tämän projektin aikana odottamallemme ja syntyneelle kuopuksellemme. Perheeni mahdollisti minulle tutkielmani teon tukemalla ja antamalla aikaa työn tekoon.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Aromi-lehden lukijatutkimus (2021). AVECmedia.fi. Haettu 4.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/wp-content/uploads/2022/01/Aromin-lukijatutkimus-2021.pdf>
- Berger, P. L., & Luckmann, T. C. (1967). *Social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Open Road.
- Burr, V. (2015). *Social Constructionism*. UK & New York: Routledge. Haettu 9.12.2022 osoitteesta: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=2011179>.
- Cheung, R. K. H. (2014). An ethnographic case study on transformation of a social welfare agency into a positive organization. The Hong Kong Polytechnic University. Haettu 1.10.2022 osoitteesta <https://theses.lib.polyu.edu.hk/handle/200/8209>
- Evento-lehden lukijatutkimus (2021). AVECmedia.fi. Haettu 4.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/wp-content/uploads/2022/01/Evento-lukijatutkimus-2021-1.pdf>
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. (2013). *Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohton rooli kunta-alalla*. Helsinki: Keva.
- Hamilton Skurak, H., Malinen, S., Näswall, K. & Kuntz, J. C. (2021). Employee wellbeing: The role of psychological detachment on the relationship between engagement and work–life conflict. *Economic and Industrial Democracy*, 42(1), 116–141. <https://doi-org.ezproxy.ulapland.fi/10.1177/0143831X17750473>
- Holmgren Caicedo, M., Mårtensson, M. & Roslender, R. (2010). Managing and measuring employee health and wellbeing: a review and critique. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(4), 436-459. DOI 10.1108/18325911011091819
- Hämäläinen, T. (2014). Muutosjohtaminen kehittämisotteena: tutkimus muutosjohtajien arkipäivästä. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Organisaatiot ja johtaminen.
- Jaskari, O. (2018). Esimiesten työhyvinvointi. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustiede.
- Juhila, K. Mitä on laadullinen tutkimus? Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 20.12.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangas, T. (2020). Y-sukupolven opettajien näkemyksiä työstä, työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Halintotiede.
- Kilpeläinen, L. (2017). Työhyvinvointia johtamalla. Tapaustutkimus esimiesten kokemuksista työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Kasvatustiede.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. & Buyruk, L. (2010). The Human dimension. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171–214. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.ulapland.fi/doi/epdf/10.1177/1938965510362871>

Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.

Kärkkäinen, M. (2002). *Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet*. Helsinki: Talentum.

Linnus, J. (2022). ”Herranjestas, mistä mä saisin taas mun tän energian?” – Naissukupuoli johtajan työhyvinvoinnin rakentajana matkailualalla. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.

Lohiniva, S. (2020). "TÄLLÄ TYÖLLÄ EI KYLLÄ RIKASTUMAAN PÄÄSE; MOTIIVIT ALALLE LÖYTYVÄT AIVAN JOSTAIN MUUALTA" TYÖN IMUN MERKITYS MATKAILUTYÖSSÄ – Sisällönanalyysi matkailualan työntekijöiden internet-kirjoituksista. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.

Madera, J., Dawson, M., Guchait, P. & Belarmino, A. (2016). Strategic human resources management research in hospitality and tourism. A review of current literature and suggestions for the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 48–67. DOI 10.1108/IJCHM-02-2016-0051

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus: Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.

Mankinen, A. (2016). Työhyvinvoinnilla laatua ja tuottavuutta? Työelämän laadun tutkiminen henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiomallin avulla. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hallintotiede.

Makkonen, O. (2018). Muutosjohtamisen haasteet esimiestyön näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Strateginen johtaminen.

Mediatiedot. AVECmedia.fi. Haettu 20.11.2022 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/mediatiedot/>

Megheirkouni, M. (2021). Authentic leadership, empowerment, and positive outcomes: Hearing the voices of the events industry. *Event Management*, 25, 445–458. DOI 10.3727/152599519X15506259856615.

Merranti, T. (2014). "Vaihdanko alaa?": Diskurssianalyysi hotellialan työhyvinvoinnista sosiaalisena konstruktiona internet-keskusteluissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.

Mikä on Vitriini? Mara. Haettu 20.11.2022 osoitteesta <https://www.mara.fi/ajankohtaista/vitriini.html>

Moksi, K. (2014). Valmentavan esimiestyön kehittäminen eräässä matkatoimistossa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.

Parkkari, P. (2012). Työhyvinvointi sosiaalisena konstruktiona suomalaisessa liiketoimintamedia-assa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Johtaminen.

Pelttari, E. (2016). Eri toimijatahojen antamat merkitykset työhyvinvoinnille: Case-tutkimus kuljetusyrityksen kontekstissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Johtaminen.

Promila, A. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>

Pyöriä, P. (2012). Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 7–22). Helsinki: Gaudeamus.

Rautava, R. (2020). Tuhoisan johtamisen tunnistaminen, korjaaminen ja ennaltaehkäisy: Analyysi tuhoisan johtamisen ilmenemisestä pseudodokumentissa ”The Office”. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Hallintotiede.

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2011). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro.

Räfsten, K. (2019). TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN OSANA ESIMIESTYÖTÄ. Esimiesten ryhmähaastattelu. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotiede.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto. Haettu 13.5.2020 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html

Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Atria Books. Haettu 10.3.2023 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/lib/ulapland-ebooks/detail.action?docID=5664315>.

Sepponen, J. (2014). ”EI VOI OLLA SILLÄ TAVALLA ETTÄ JOUKKUETTA HOITAA SIELTÄ TAKATOIMIMISTOSTA” Diskurssianalyysi johtajuuskuvan rakentumisesta hotellissa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.

Suutarinen, M. (2012). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P-L. Vesterinen (toim.), *Työhyvinvoinnin johtaminen* (s. 11–44). Helsinki: Otava.

Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIPress.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). (2012). *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Helsinki: TENK. Haettu 10.2.2022 osoitteesta https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022a). *Toimialojen näkymät: Matkailuala*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 11.12.2022 osoitteesta: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164205>

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022b). *Toimialaraportit: Matkailutoimialan työllisyys muuttuvassa toimintaympäristössä*. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Haettu 12.12.2022 osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164064/TEM_2022_3_T.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö (2022c). *Työolobarometri 2021*. Helsinki: Työ- ja

elinkeinoministeriö. Haettu 12.12.2022 osoitteesta: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164237/TEM_2022_46.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tökkäri, V., Iivari, P., Maaninka, T. & Rahkola, M. (2017). Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. Haettu 1.12.2022 osoitteesta <https://oma.tsr.fi/api/projects/7bdcd95b-4ba8-4ace-ba40-1870f137a647/attachment/55f49137-3d71-4ab5-be11-686f46c57568>

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. (2012). Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 119–136). Helsinki: Gaudeamus.

Vestenius, K. (2022). Hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden alanvaihto ja sitoutuminen koronapandemian keskellä Suomessa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Matkailututkimus.

Vetri, R. (2017). ”ME TÄÄLLÄ ELETÄÄN JA HENGITETÄÄN SITÄ STRATEGIAA” - STRATEGIAN TEKEMINEN ELÄVÄKSI YRITYKSEN ARJESSA. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Johtaminen.

Vuori, J. Laadullisen tutkimuksen aineistot. Mediatekstit. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 20.12.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/mediatekstit/>

Vuori, J. Mitä on laadullinen tutkimus? Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 20.12.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>

Wenström, S. (2020a). *Enthusiasm as a driving force in vocational education and training (VET) teachers' work. Defining positive organization and positive leadership in VET* [Väitöskirja, Lapin yliopisto]. (Acta Universitatis Lapponiensis 269).

Wenström, S. (2020b). *Positiivinen johtaminen: Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zheng, C., Molineux, J., Mirshekary, S. & Scarparo, S. (2015). Developing individual and organisational work-life balance strategies to improve employee health and wellbeing. *Employee Relations*, 37(3), 354–379. doi: <https://doi.org/10.1108/ER-10-2013-0142>

LIITE 1. Aineistoluettelo

- Fennia. Paras työntekijäkokemus varmistaa vetovoimaisuuden. Vitriini 12.12.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.vitriini.fi/kumppanisisallot/paras-tyontekijakokemus-varmistaa-vetovoimaisuuden.html>
- Heiskanen, M. Asiakaspalvelua rakastava Annika Kaukoranta neuvoo: Ole vilpitön. AVECmedia.fi 10.10.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/annika-kaukoranta-asiakaspalvelu/>
- Huhtonen, H-M. Työhyvinvointi vaatii kahviloidenkin pomoilta enemmän kuin ennen – ”Asiakkaat huomaavat hyvän fiiliksen, sitoutuvat ja palaavat”. AVECmedia.fi 23.5.2022 päivitetty viimeksi 24.5.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/tyohyvinvointi-vaatii-kahviloidenkin-pomoilta-enemman-kuin-ennen-asiakkaat-huomaavat-hyvan-fiiliksen-sitoutuvat-ja-palaavat/>
- Hujanen, L. Baarialalla työntekijät vaihtuvat, ja siksi sinun pomona kannattaa lukea tämä juttu loppukeskustelusta. AVECmedia.fi 4.5.2022a. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/shaker/loppukeskustelu-baariala-johtaminen-vaihtuvuus/>
- Hujanen, L. Linnanmäen Niina Häkkisen resepti kesätyöläisen kohteluun: Valmenna, osallista ja anna palautetta. AVECmedia.fi 7.6.2022b. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/linnanmaki-niina-hakkinen-kesatyo/>
- Hujanen, L. Pelolla johtavien diktaattorien aika ravintoloissa on ohi, sanoo Smörin keittiömestari Mikko Pakola. AVECmedia.fi 9.12.2022c. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/pelolla-johtavien-diktaattorien-aika-ravintoloissa-on-ohi-sanoo-smorin-keittiomes-tari-mikko-pakola/>
- Hujanen, L. Ravintolatyössä on fysiikka koetuksella – vahvista itseäsi arjessa näillä kolmella liikkeellä. AVECmedia.fi 23.6.2022d. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/janiina-kuosa-ravintolatyossa-on-fysiikka-koetuksella-vahvista-itseasi-arjessa-nailla-kolmella-liikkeella/>
- Kiiski, T. Tutkassa Anna-Kaisa Vaarno: Mikä on pitänyt tapahtumaosaajan 20 vuotta samassa työpaikassa? AVECmedia.fi 28.2.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ihmiset/anna-kaisa-vaarno-lumene-tutkassa/>
- Kiviluoma, M. Hyvä johtaminen on vetovoimatyötä parhaimmillaan - osa 1/3. Esimiehen tehtävä on levittää alaistensa siivet ja antaa heidän lentää. Vitriini 23.10.2019a. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.vitriini.fi/tarina/hyva-johtaminen-on-vetovoimatyota-parhaimmillaan-osa-13.html>
- Kiviluoma, M. Hyvä johtaminen on vetovoimatyötä parhaimmillaan - osa 2/3. Tiimityö vahvistaa hyvää työilmapiiriä. Vitriini 25.10.2019b. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.vitriini.fi/tarina/hyva-johtaminen-on-vetovoimatyota-parhaimmillaan-osa-23.html>
- Kiviluoma, M. Hyvä johtaminen on vetovoimatyötä parhaimmillaan - osa 3/3. Vitriini 29.10.2019c. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.vitriini.fi/tarina/hyva-johtaminen-on-vetovoimatyota-parhaimmillaan-osa-33.html>
- Laakso, L-K. Irti paineista, esihenkilö! Ammenna Jaana Ketosen teeseistä. AVECmedia.fi 25.10.2022a. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/irti-paineista-esihenkilo-ammenna-jaana-ketosen-teeseista/>
- Laakso, L-K. Miten liikut urallasi? Elina Lempiäinen vaihtoi työpaikkaa 10 vuoden jälkeen, ja kertoo nyt vinkkinsä. AVECmedia.fi 31.8.2022b. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/elina-lempiainen-pitkan-tyouran-jalkeen-voi-loytaa-uusia-mahdollisuuksia-paasta-irti-vanhasta/>

Laitinen, M. Suomen tulikuumimman baarimestarin unelma toteutui: tällainen on Bar Mate Erottajalla. AVECmedia.fi 15.6.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ravintolat-baarit/suomen-tulikuumimman-baarimestarin-unelma-toteutui-tallainen-on-bar-mate-erottajalla/>

Lantto, T. Tomi Lantto: Osaatko sinä ohjata esihenkilöäsi? AVECmedia.fi 19.7.2022a. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ihmiset/kolumnit/esihenkilön-johtaminen-tomi-lantto-kolumni/>

Lantto, T. Tomi Lantto: Työhyvinvoinnin kolme peruspilaria. AVECmedia.fi 20.10.2022b päivitetty viimeksi 20.10.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ihmiset/kolumnit/tomi-lantto-työhyvinvoinnin-kolme-peruspilaria/>

Lapinleimu, S. Lihatukun pomo Asmo Votkin jatkaa isänsä työtä – avoimuus ja keskustelu kantavat surun yli. AVECmedia.fi 24.10.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ihmiset/lihatukun-pomo-asmo-votkin-jatkaa-isansa-tyota-avoimuus-ja-keskustelu-kantavat-surun-yli/>

Launis, M. Iina Kuustonen kertoo halusta kehittyä, rajojensa tunnistamisesta ja negatiivisen energian hyödyntämisestä. AVECmedia.fi 19.5.2022 päivitetty viimeksi 20.5.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ihmiset/iina-kuustonen-kertoo-halusta-kehittyä-rajojensa-tunnistamisesta-ja-negatiivisen-energian-hyodyntamisesta/>

Launis, M. Jokainen tämän kuvan rasti merkkää yhtä alalta poistunutta tapahtuma-ammattilaista. AVECmedia.fi 4.10.2022a. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/tapahtumat/jokainen-taman-kuvan-rasti-merkkää-yhta-alalta-poistunutta-tapahtuma-ammattilaista/>

Launis, M. Kolmen pienen lapsen isä Mikkomatti Aro kertoo, miten yhdistetään tapahtuma-promoottorin työ ja perhe. AVECmedia.fi 9.11.2022b päivitetty viimeksi 11.11.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/kolmen-pienen-lapsen-isa-mikkomatti-aro-kertoo-miten-yhdistetaan-tapahtumapromoottorin-tyo-ja-perhe/>

Launis, M. Lässytys sikseen – tässä jutussa kerrotaan, miten empatialla tehdään tulosta. AVECmedia.fi 4.3.2022c. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/empatia-tekee-meista-rikkaita-tyoelama-steve-jobs/>

Launis, M. Myös intohimotyöstä pitää palautua ja positiiviseksi koettua stressiä kannattaa säädellä, kirjoittaa Hanna Markuksela. AVECmedia.fi 28.3.2022d. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/hanna-markuksela-vireystila-itsesaately-intohimotyosta-pitaa-palautua/>

Launis, M. Pete Parkkonen selvisi kamalasta keväästä – laskuvarjohyppy tarjosi oivalluksen, joka auttaa kiireessä. AVECmedia.fi 3.10.2022e. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ihmiset/pete-parkkonen-selvisi-kamalasta-kevaasta-laskuvarjohyppy-tarjosi-oivalluksen-joka-auttaa-kiireessa/>

Lehtinen, A. Panopuheita ja vähättelyä – kysely: häirintä rehottaa panimo- ja olutalalla. AVECmedia.fi 3.1.2022 päivitetty viimeksi 9.3.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/shaker/metoo-tuli-olutmaailmaan/>

Luiro, A. Ammatillisen kasvun tukeminen lisää ravitsemisalán arvostusta. AVECmedia.fi 13.12.2022 päivitetty viimeksi 14.12.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/aromi/puheenvuoro-ammattillisen-kasvun-tukeminen-lisaa-ravitsemisalán-arvostusta/>

Mantila, R. Laita ravintola-alan hyvät tarinat jakoon, Riikka Mantila haastaa. AVECmedia.fi 5.12.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/laita-ravintola-alan-hyvät-tarinat-jakoon-riikka-mantila-haastaa/>

Markus, M. Kuinka löydät hyviä tyyppisiä töihin? 7 ohjetta onnistuneeseen rekrytointiin. AVECmedia.fi 16.3.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/kuinka-loydat-hyvia-tyyppisia-toihin-7-ohjetta-onnistuneeseen-rekrytointiin/>

Mälkiä, N. 8 tapaa luoda turvallinen ilmapiiri, jossa ihmiset haluavat antaa parastaan. AVECmedia.fi 11.2.2022 päivitetty viimeksi 31.10.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/8-tapaa-luoda-turvallinen-ilmapiiri-camilla-tuominen/>

Pukarinen, M. Ongelmatonta työpaikkaa ei ole. Vitriini 26.10.2020. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.vitriini.fi/kumppanisisallot/ongelmatonta-tyopaikkaa-ei-ole.html>

Pääskylä-Malmström, T. Miten on rakennettu yritys, johon oikeasti halutaan tulla töihin? AVECmedia.fi 26.2.2022a. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/yritys-johon-oikeasti-halutaan-tulla-toihin-mikko-kuitunen-julius-manni-vincit/>

Pääskylä-Malmström, T. Stressaamme kuin luolamiehet – kuormittunut ei aina itse ymmärrä tilaansa. AVECmedia.fi 27.2.2022b päivitetty viimeksi 28.2. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/stressaamme-kuin-luolamiehet-stressi-kuormitus/>

Rasmus, J. Crazy Town yhdistää yrityksiä. Vitriini 23.09.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.vitriini.fi/uusi-jasen/crazy-town-yhdistaa-yrityksia.html?p868=5>

Ruotsalo, J. Mikä on hyvä lahja henkilöstölle tai asiakkaalle? Tässä tarpit ja ohjeet firmalle. AVECmedia.fi 9.11.2022a. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/mika-on-hyva-lahja-henkilostolle-tai-asiakkaalle-tassa-tarpit-ja-ohjeet-firmalle/>

Ruotsalo, J. Yritysvalmentaja Petteri Kilpinen: Työpäivä ei voi olla maraton, jonka jälkeen odotat uupuneena seuraavaa. AVECmedia.fi 17.7.2022b. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/yritysvalmentaja-petteri-kilpinen-tyopaiva-ei-voi-olla-maraton-jonka-jalkeen-odotat-uupuneena-seuraavaa/>

Sarka, E. Ravintola-alan työvoimapula ei ole ongelma Emmi Huuskoselle: Tiimi on rekrytoijan valtti. AVECmedia.fi 5.1.2022 päivitetty viimeksi 20.1.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ura/emmi-huuskonen-tiimi-on-rekrytoijan-valtti/>

Tammenheimo, P. Perheellisiä ei saa suosia – suunnittele työpaikan lomalistat reilusti ja läpinäkyvästi, neuvoo Tuija Vuorinen. AVECmedia.fi 22.6.2022a. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/bisnes/lomalista-loma-tuija-vuorinen-kajaanin-mamselli/>

Tammenheimo, P. Ravintola-alan konkari Marjo Mäkelä uskoo huomiseen: ”Ihmiset rakentavat tulevaisuuden”. AVECmedia.fi 4.3.2022b. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/aromi/marjo-makela-tulevaisuuden-tekija-lavazza/>

Tuomivaara, O. Pääkirjoitus: Kaveri hommiin, sinulle rahaa – rekryointibonus helpottaa työvoimapulassa. AVECmedia.fi 24.5.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.avecmedia.fi/ihmiset/paakirjoitus-kaveri-hommiin-sinulle-rahaa-rekryointibonus-helpottaa-tyovoimapulassa/>

Turunen, J., Lindström, S., Pehkonen, I. & Mäenpää, N. Työvoimapula tuo kiirettä työpaikkojen arkeen. Vitriini 28.09.2022. Haettu 1.1.2023 osoitteesta <https://www.vitriini.fi/ilmio/tyovoimapula-tuo-kiiretta-tyopaikkojen-arkeen.html>