

Työhyvinvoinnin johtaminen ja strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosionomi
Sosiaalipedagoginen aikuistyö
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Heidi Hämäläinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosionomi

HÄMÄLÄINEN, HEIDI:

Työhyvinvoinnin johtaminen ja
strategisen työhyvinvoinnin
kehittäminen
Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Sosiaalipedagogisen aikuistyön opinnäytetyö, 38 sivua

Kevät 2018

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena oli työhyvinvoinnin johtaminen ja strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä esimiestyötä tekevien sosionomien ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta. Tavoitteena oli selvittää ja kuvata mikä on esimiehen rooli työhyvinvointityössä ja miten strategista työhyvinvointia kehitetään.

Teoriaosuudessa käsiteltiin työhyvinvointia, työkykyä ja strategista työhyvinvointia käsitteinä, työhyvinvoinnin historiaa sekä työhyvinvointityöhön liittyviä lakeja. Lisäksi teoriaosuudessa kuvataan esimiesten roolia työhyvinvoinnin johtamisessa, sekä strategisen työhyvinvoinnin kehittämistä.

Opinnäytetyö toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, ja siinä on käytetty neljää eri tutkimusta, joista yksi on väitöskirja ja kolme on Pro gradu -tutkielmaa. Aineistojen analysointi toteutettiin teemoittelemalla.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksena selvisi, että esimies on työpaikalla se henkilö, joka vastaa työhyvinvointitoiminnan suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin käytäntöön panosta.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, strateginen työhyvinvointi

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Social Work

Hämäläinen, Heidi:

Management of occupational well-being and its development from a strategic point of view.
Descriptive literature review

Bachelor's Thesis in Social Services, 38 pages

Spring 2018

ABSTRACT

The subject of this thesis is the management of occupational well-being and its development from a strategic point of view. The aim was to increase the understanding of the occupational well-being among the bachelors of social services working in supervisory positions. The further aim was to find out and describe what is the role of a superior in occupational well-being and how to develop the well-being from a strategic point of view.

The theoretical part of the thesis contains description of concepts such as well-being at work, working capacity and strategic occupational well-being. In addition, the history of well-being at work as well as laws related to these concepts are reviewed. Furthermore, the role of supervisors in the management and development of well-being from the operative and strategic standpoints are covered.

The practical part of the thesis was carried out using descriptive review of literature containing four different studies, one of which is a dissertation and three are Master's theses. The analysis of the material was carried out by using thematic analysis method.

As a result of the literature review, it could be clearly conducted, that the supervisor is the person responsible for the planning, implementation and evaluation of operations related to occupational wellbeing at the workplace.

Key words: Well-being at work, management of occupational well-being, strategic well-being at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	2
3	KÄSITTEET	3
3.1	Työhyvinvoinnin käsite	3
3.1.1	Työhyvinvoinnin historia	4
3.1.2	Työhyvinvointi ja lainsäädäntö	5
3.1.3	Työhyvinvoinnin portaat	6
3.2	Työkyky	8
3.3	Strateginen työhyvinvointi	9
4	ESIMIEHEN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA	11
5	STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI	15
6	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDONKERUU	19
6.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen	19
6.2	Tiedonkeruu ja valinta	20
6.3	Aineiston kuvaus	22
6.4	Aineiston analyysi	24
7	KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET	26
7.1	Esimiehen rooli työhyvinvointityössä	26
7.2	Strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen	28
8	LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS	31
9	TULOSTEN TARKASTELUA	32
9.1	Johtopäätökset	32
9.2	Pohdinta	32
9.3	Jatkotutkimusehdotukset	33
	LÄHTEET	34

1 JOHDANTO

Suomessa on käynnissä laaja sosiaali- ja terveystalouden uudistus, jonka tavoitteena on uudistaa sosiaali- ja terveystalouden rakenteita ja palveluja (Sote-uudistuksen tavoitteet 2018). Uudistuksen keskellä sote-alalla työskentelevien jaksaminen on ollut koetuksella jatkuvista muutoksista johtuen (Työ terveys turvallisuus 2018). Työelämässä tapahtuneet muutokset ovat johtaneet siihen, että eri organisaatioissa työhyvinvointi on jouduttu nostamaan erityiseksi tarkastelun kohteeksi, koska hyvä työhyvinvointi nähdään tulevaisuudessa olennaiseksi osaksi työelämää (Lehto 2014, 5). Yritykset ovat ymmärtäneet, että hyvinvoiva henkilöstö on tärkeä tekijä yrityksen menestyksen kannalta (Salminen 2013, 9).

Suomessa tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että työikäisten ennenaikaiset työkyvyn menetykset maksavat yhteiskunnalle vuosittain noin 20 miljardia euroa. (Keskiväli 2013, 27-28.) Työ- ja elinkeinoministeriö ovat laatineet tavoitteen, jonka mukaan Suomen työelämän tulisi olla vuonna 2020 Euroopan parasta (Ihalainen 2012, 3-4).

Opinnäytetyön aiheena on työhyvinvoinnin johtaminen ja strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä esimiestyöstä tekevien sosionomien ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta. Tavoitteena on selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla, mikä on esimiehen rooli työhyvinvointityössä ja miten strategista työhyvinvointia kehitetään. Tietoa voidaan hyödyntää yritysten työhyvinvoinnin kehittämisessä, toteutuksessa ja johtamisessa.

Valitsin opinnäytetyön aiheen, koska esimiestyöhön kuuluu henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen. Sosionomikoulutuksen saaneet voivat työskennellä monissa esimiestehtävissä. Nykymuotoinen sosionomikoulutus ei kuitenkaan sisällä työhyvinvoinnin johtamisen opintoja.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena on lisätä esimiestyöstä tekevien sosionomien ymmärrystä työhyvinvoinnin johtamisesta. Tavoitteena on selvittää ja kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla, mikä on esimiehen rooli työhyvinvointityössä, sekä miten strategista työhyvinvointia kehitetään.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mikä on esimiehen rooli työhyvinvointityössä?
2. Miten strategista työhyvinvointia kehitetään?

3 KÄSITTEET

3.1 Työhyvinvoinnin käsite

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaa.” (Anttonen & Räsänen 2009, 30.)

Työhyvinvoinnin käsitteellä tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta kuin työkyky- käsitteellä (Aura & Ahonen 2016, 20-22). Työhyvinvointi syntyy eri osatekijöiden summasta. Työhyvinvointiin vaikuttavat esimiestoiminta, työilmapiiri, työn hallinnan tunne, organisaation piirteet sekä työntekijän oma kokemus työyhteisöstä. Työhyvinvoinnin syntyminen ei kuitenkaan ole ainoastaan esimiehen vastuulla, vaan se syntyy organisaation ja työntekijöiden vuorovaikutuksessa. Tällöin myös jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 4-7.)

Työhyvinvoinnin keskiössä ovat koettu työn mielekkyys, palkitsevuus, elämänhallinta ja tuottavuus. Niiden lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, jotka perustuvat työn, työympäristön ja vapaa-ajan kokonaisuuteen. Työn tulee olla turvallista, terveellistä ja hyvin johdettua. (Peura 2013, 17-18.)

Eri työtehtävät asettavat työntekijöille omat vaatimuksensa ja haasteensa. Työntehtävien erojen lisäksi ihmisillä on erilaiset valmiudet selviytyä päivittäistä työtehtävistään. Työntekijät ovat yksilöitä ja kokevat näin tilanteet eri tavoin. Sama työtilanne tai työtehtävä voi tuoda toiselle työntekijälle sopivasti haasteita, kun taas toinen työntekijä voi kokea tilanteen hyvin kuluttavaksi. (Niemelä 2011, 11.)

3.1.1 Työhyvinvoinnin historia

Työhyvinvoinnin tutkimus lähti liikkeelle 1920-luvulla tehdystä lääketieteellisestä fysiologisesta stressitutkimuksesta, jolloin työvaatimusten uskottiin synnyttävän stressiä. Myöhemmin näkökulma laajeni tutkimaan työn kuormittavuudesta yksilölle aiheuttamia vaikutuksia sekä työn aiheuttamia psykologisia reaktioita, joista seurasi sairauspoissaoloja. Tutkimuksesta kehittyi suuntaus, jota kutsuttiin tasapainomalliksi. Tasapainomallissa työn psykologisten vaatimusten, ja työssä päättämisen mahdollisuuksien perusteella kehittyi aktiivinen ja hyvinvointia lisäävä työ tai passiivinen, voimavaroja kuluttava työ. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 5.)

Tasapainomallin jälkeen työhyvinvoinnin tarkastelu kääntyi tasapainon saavuttamisesta niin sanottuun aktiiviseen suuntaan, jossa työn vaatimusten uskottiin synnyttävän positiivista tai negatiivista painetta, jotka antoivat työntekijälle vireyttä ja mahdollisuuden oppia, tai pahimmillaan passivoivat ja toivat sairauksia. Myöhemmin tähän aktiiviseen suuntaan lisättiin vielä sosiaalinen tuki, jolla todettiin olevan ratkaisevia vaikutuksia työhyvinvointiin. (Manka ym. 2007, 5.)

1970-luvulla työsuojelu keskittyi työtapaturmien torjuntaan, ja samaan aikaan kehittyivät työterveyshuolto ja työsuojelun valvonta (Juuti & Vuorela 2015, 121-122). Vuonna 1977 Suomessa alettiin tekemään työolotutkimuksia, jotka olivat kansainvälisesti arvostettuja, koska niiden pohjana olivat laajat haastatteluaineistot (Suurnäkki 2006, 11-12). 1980-luvulla työsuojelussa siirryttiin puolestaan tarkastelemaan työn aiheuttamaa fyysistä ja psyykkistä kuormitusta, ja 1990-luvulla mukaan tuli työkyvyn ylläpito. (Juuti & Vuorela 2015, 121-122.) Työelämäkomitea ehdotti vuonna 1991 työelämän laatua koskevan mittarin kehittämistä, ja vuonna 1992 työministeriön toimesta Suomessa alettiin julkaisemaan vuosittainen työolobarometri (Suurnäkki 2006, 11-12). Terveiden ja työkyvyn edistämisen lisäksi 2000-luvulla on alettu kiinnittämään huomiota myös työntekijöiden mielenterveyteen ja työn aiheuttamaan psyykkiseen kuormitukseen. (Pyöriä 2012, 131.)

Varsinainen työhyvinvointityö sai alkunsa työsuojelutyöstä, ja työhyvinvointi käsitteenä yleistyi 1990-luvun puolenvälin jälkeen. 1990-luvun jälkeen työhyvinvointia alettiin käsittämään työkykynä ja työssäjaksamisena, joita toteutettiin työkykyä ylläpitävänä ja edistävänä toimintana. (Salminen 2013, 21.) Työhyvinvoinnin tutkimus lisääntyi 1990-2000-lukujen aikana, kun Suomi oli nousemassa lamasta, ja yritysten tuli selvitä samasta työmäärästä pienemmillä henkilöstöresursseilla (Hiltunen 2017, 16).

Henkinen hyvinvointi tuli osaksi työhyvinvoinnin tarkastelua vuosina 1995-2000, ja siitä eteenpäin työelämänlaatu ja työhyvinvointitoiminta ovat olleet vahvasti esillä. (Salminen 2013, 21.) 2000-luvulla työsuojelu on saanut uudenlaisen aseman strategiatyössä. Enää huomio ei ole vain fyysisten työolosuhteiden ja työtyöympäristön korjaamisessa, vaan mukaan ovat tulleet henkisten ja psyykkisten riskien varhainen tunnistaminen ja ennaltaehkäisy (Salminen 2013, 21.).

3.1.2 Työhyvinvointi ja lainsäädäntö

Suomessa ei ole suoranaisesti työhyvinvointia koskevaa lainsäädäntöä, mutta silti monet Suomen lait vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin joko suoraan tai välillisesti (Lehto, 2014, 15-16). Suomessa on kuitenkin lakeja, jotka luovat lähtökohdat sille, miten työntekijöiden työhyvinvointia tulee työelämässä huomioida (Järlistöm 2014, 208). Työnantajaa velvoittavia lakeja, jotka säätelevät työolosuhteita, ovat seuraavat:

- 1) työsopimuslaki (TSL, 55/2001)
- 2) laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YTL, 334/2007)
- 3) työturvallisuuslaki (TTL, 738/2002)
- 4) laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (Tasa-arvoL, 608/1986)
- 5) työntekijän eläkelaki (TEL, 395/2006)
- 6) laki yksityisyyden suojasta työelämässä (749/2004)

7) vuosilomalaki (VLL, 162/2005)

8) tapaturmavakuutuslaki (TVL, 608/1948)

9) ammattitautilaki (1343/1988)

10) työaikalaki (TAikaL, 605/1996)

11) laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojelutoiminnasta (TSValL, 44/2006)

12) työterveyshuoltolaki (1383/2001)

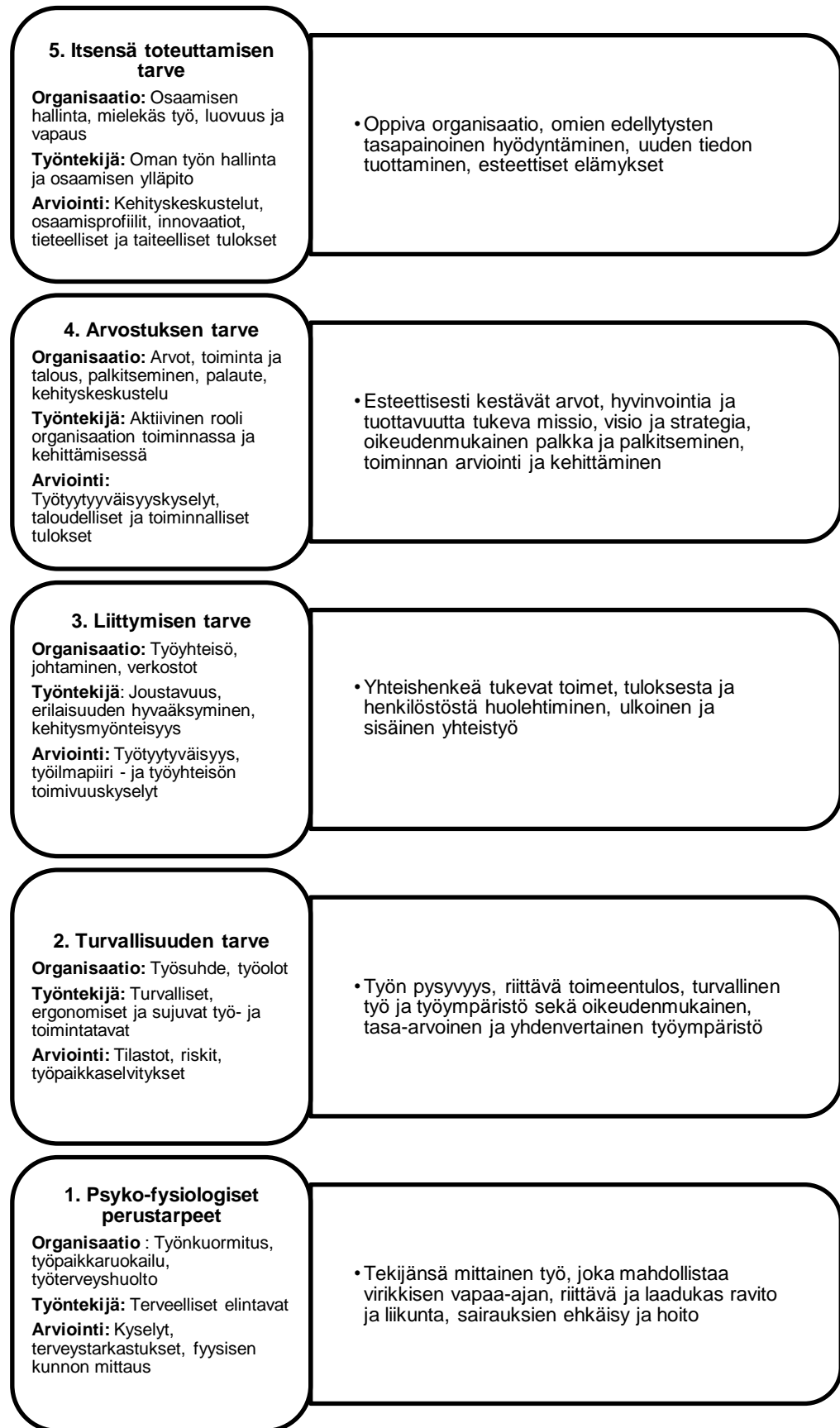
Edellä mainitut lait kuvaavat työn organisoimiseen ja – tekemiseen liittyviä vastuita ja velvoitteita. (Lehto, 2014, 15-16.)

3.1.3 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvoinnin portaat -malli on kehitetty Maslowin motivaatioteorian pohjalta, ja siinä on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön, ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli etenee portaittain tarvehierarkian läpi pohtien samalla, miten jokaisen tarpeen tyydyttäminen ilmenee, ja minkälaisia vaikutuksia tyydyttymisen puutteesta seuraa. (Salminen 2013, 27.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin tavoitteena on tuoda esille työhyvinvoinnin taustalla olevia tekijöitä ja toimintamalleja. Niiden pohjalta työpaikan työhyvinvointia voidaan kehittää suunnitelmallisesti ja pitkäjänteisesti. Työhyvinvoinnin portaat -mallin luomisessa on käytetty systeemiajattelua, jolla pyritään ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. Systeemiajattelun avulla voidaan tehdä näkyväksi monimutkaisten järjestelmien vaikuttavia osia, ja niiden toiminnan yhteistulosta. (Rauramo 2008, 34-35.)

Alla oleva kuva 1 kuvaa työhyvinvoinnin portaita alhaalta ylöspäin kipuavina askelina kohti seuraavan tason tavoitetta.



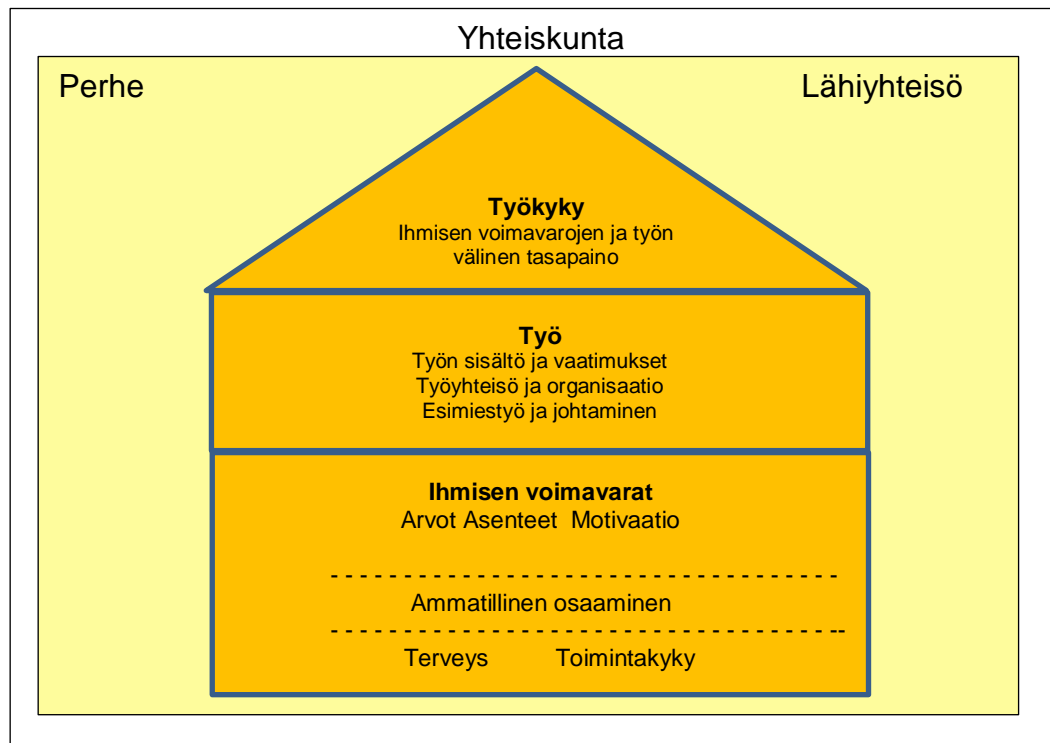
KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat -malli (Rauramo 2008, 27.).

Työhyvinvoinnin portaat -malli kuvaa yksityiskohtaisesti sitä, miten laaja-alainen ja kokonaisvaltainen työhyvinvointi ilmiönä on. Malli antaa lähtökohdan työhyvinvoinnin organisoinnille, koska siinä kuvataan ihmisen terveyden eri osa-alueiden vaikutukset työn tekemiseen, jolloin näkökulma siirtyy myös työn tuottavuuteen ja kustannustehokkuuteen. (Salminen 2008, 27-28.)

3.2 Työkyky

Työkyky ei sijoitu millekään yksittäiselle tieteenalalle, minkä vuoksi sille ei ole olemassa yhtenäistä määritelmää jonka eri toimijat, kuten työterveyshuolto, työntekijät ja työeläkelaitokset hyväksyisivät yksimieleisesti. Työkyvyn määritelmä on muuttunut vuosien aikana, ja sen määrittelyssä on ollut pitkään käytössä terveyden ja toimintakyvyn malli, jossa ihmisen voimavaroja ja työn vaativuutta on arvioitu muun muassa kuorma-kuormitus -mallin avulla. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 19-20.)

Työkyky ei ole pelkästään työntekijän ominaisuus, vaan se on työntekijän, hänen työnsä ja työympäristön ominaisuus. Työkyky on eri konteksteissa muodostuva työn, työntekijän ja organisaation muodostama systeeminen ominaisuus, jolloin sitä ei voi tarkastella pelkästään työntekijän edellytysten ja työn vaatimusten suhteen kautta. Näin ollen työkykyä ei voida myöskään edistää kontekstista irrallaan. (Gould ym. 2006, 19-21.)



KUVIO 2. Työkykyä kuvaavat ulottuvuudet ihmisen voimavarojen, työn ja työympäristön kannalta. (Gould ym. 2007, 23)

3.3 Strateginen työhyvinvointi

Strateginen työhyvinvointi tarkoittaa sitä osaa työhyvinvoinnista, jolla on vaikutusta organisaation tulokseen. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana henkilöstöjohtamista ja liiketoimintaa. (Lehto 2014, 23-24.) Yrityksen strategialla tarkoitetaan keinoja, joilla työssä tapahtuvaa toimintaa ohjataan työlle asetettuja tavoitetta kohti (Manka ym. 2007, 8-9). Yrityksen strategian avulla voidaan tehdä valintoja koskien yrityksen toimintaympäristöä, ja vaikuttaa tai sopeutua valittuun ympäristöön (Kauhanen 2016, 64). Myös työhyvinvoinnin kehittämiseksi voidaan asettaa strategiset tavoitteet, ja niiden saavutusta arvioidaan osana yrityksen strategiatyötä. (Manka ym. 2007, 8-9.)

Työhyvinvoinnin strategiset tavoitteet voivat vaihdella eri ammatti- ja ikäryhmien välillä, ja ne voivat liittyä työtyytyväisyyden ja -ergonomian parantamiseen, henkilöstön vaihtuvuuden ja sairauspoissaolojen vähentämiseen tai työtapaturmista, työkyvyttömyydestä ja kanasairauksista johtuvien kustannusten vähentämiseen. Tavoitteille on yhteistä se, että niillä on liittymäpinta yrityksen liiketoiminnan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Leskinen & Hult 2010, 86.)

4 ESIMIEHEN ROOLI TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISESSA

Johtaminen on keskeinen tekijä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen ja toteutuksen taustalla, koska johtaja on työpaikalla se henkilö, joka vastaa työhyvinvointitoiminnan suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin käytäntöön panosta (Lehto 2014, 28-30). Työhyvinvointia tulee johtaa, koska hyvinvoiva henkilöstö on yrityksille tärkeä, ja kilpailua osaavasta työvoimasta käydään jatkuvasti. Idearikas ja osaava henkilöstö on yritysten välisessä kilpailussa ratkaiseva tekijä, ja osaavat työntekijät menevät töihin sinne missä työntekijöistä pidetään parhaiten huolta ja jossa työntekijöille tarjotaan moderneja asenteita, arvoja ja työkulttuuria. (Hiltunen 2017, 16.) Kun työntekijät ovat työkykyisiä, pystyvät he toiminnallaan vaikuttamaan organisaation kilpailukykyyn sekä taloudelliseen tulokseen. (Työterveyslaitos 2017.)

Useiden, talouden kannalta vaikeiden vuosien jälkeen joillakin aloilla on huutava työvoimapula, ja samaan aikaan keskustelua käydään nuorten aikuisen työssäjaksamisesta ja siitä, miten kyseisen sukupolven arvomaailman muutokset vaikuttavat työhön. Nuorten arvomaailman muutokset asettavat työhyvinvoinnin kehittämistä kohtaan uusia haasteita, joiden vuoksi esimiehet joutuvat pohtimaan työn houkuttelevuutta niin, että yritykset säilyttävät kilpailukykyänsä. (Leskinen ym. 2010, 86-87.)

Myös yritysten toimintaympäristöissä ja globaalissa maailmantaloudessa tapahtuneet muutokset ovat johtaneet siihen, että johtamiselle ja työhyvinvoinnille on syntynyt uusia haasteita. Johtajan tehtävä on samaan aikaan mahdollistaa henkilöstön työnteko ja huolehtia, ettei työ kuormita liiaksi. Muutoksista johtuen johtamiseen kasaantuu entistä enemmän paineita, jotka voivat heijastua myös henkilöstöön. (Salminen 2013, 33-34.) Erilaisten rakenteiden ja toimintatapojen syntyminen on johtanut myös siihen, ettei esimies pysty yksin vastaamaan siitä onnistuuko johtaminen vai ei. Johtamisen onnistumisen kannalta on olennaista, että myös työntekijöiden työyhteisötaitoja ja oman työn johtamistaitoja kehitetään. (Mankka & Manka 2016, 16-17.)

Nykyajan yritysten menestys perustuu henkilöstön osaamiseen, yritystoiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja yhteistyöhön, jotka edellyttävät hyvä johtamista ja tervettä ja hyvinvoivaa henkilöstöä. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 53.) Yritysten menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä on todettu oleva yhteys, vaikka yksimielisyyttä sitä, miten yrityksen menestystä ja työhyvinvointia voidaan edistää parhaiten, ei ole. Henkilöstön henkisellä hyvinvoinnilla on todettu olevan vaikutusta yrityksen tuottavuuteen ja kilpailukykyyn. (Niemelä 2011, 37.)

Koska työntekijöiden työhyvinvointi vaikuttaa työpaikan menestykseen, tulee työhyvinvointia johtaa suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Työhyvinvoinnin johtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko voivat olla tehokkaita ainoastaan silloin, kun johtajalla on käytössä luotettavaa ja ajan tasalla olevaa tietoa työhyvinvoinnin tilasta (Aura ym. 2016, 104-105). Yrityksille on tarjolla työhyvinvointia seuraavia mittareita ja malleja, jolla voidaan tilastoida esimerkiksi työntekijöiden sairauspoissaoloja (Salminen 2013, 48-49).

Työntekijöiden ikä vaikuttaa siihen, miten heidän työhyvinvointia tulee johtaa. Nuoret työntekijät odottavat työantajalta palautetta tehdystä työstä, ja nuoret hyötyvät siitä, että esimies pyrkii luomaan positiivisen tulevaisuudenkuvan työstä. Vastaavasti iän ja toimintakyvyn mukainen työkuorman säätely auttaa lisäämään työurien kestoa työurien loppupäästä. Perheelliset työntekijät hyötyvät tuesta, jolla vahvistetaan yksilöiden omia coping-keinoja ja arjen tasapainoa. Tärkeintä kuitenkin on, että työpaikalla voidaan kehittää jokaisen yksilön kannalta optimaalisia työolosuhteita. (Ylä-Pynnönen 2012, 47-50.)

Työelämän keskiössä on usein talousajattelu ja yrityksen liiketoiminnan tulee olla kannattavaa, ja tuloksen tulee olla panosta suurempi rajatussa ajassa. Kun johtaja huomioi liiketalouden, henkilöstönsä sekä asiakkaat, vahvistuvat sekä yrityksen taloudellinen tulos, että henkilöstön työhyvinvointi. Mikäli yritys keskittyy liaksi työntekijöiden työhyvinvointiin, sen toiminta voi ohjautua kauaksi yrityksen liiketoiminnan toteuttamisesta. (Luukkala 2011, 20-21.)

Yrityksen taloudellinen tuloksella on vaikutusta myös sen henkilöstöön, jolloin erityisesti toiminnan muutosvaiheissa henkilöstövoimavaroja tulee johtaa. Yritysten henkilöstöjohtamisesta vastaavien tehtävä toimintastrategian muutosvaiheessa, on tasapainottaa ja vakauttaa organisaatiota. Muutostilanteissa johtajalta odotetaan läsnä olevaa johtamista, joka mahdollistaa ongelmien käsittelyn, ja luo toimivan ja keskustelevan työyhteisön. Muutoksen onnistumisen kannalta on keskeistä henkilöstövoimavarojen johtaminen yhdistettynä muutoksen ja työprosessien johtamiseen. Läsnä oleva ja henkilöstöä arvostava johtaminen sitouttaa henkilöstöä ja luo turvallisuutta. Henkilöstöön vaikuttavien muutosprosessien toteutuminen vie aikaa, ja on siksi haastava. (Kujanpää 2017, 30.)

Eri työtehtäviin ja työn tavoitteisiin liittyvät eri työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Lehto 2014, 23-24.) Työntekijöiden kokema työhyvinvointi ilmenee tyytyväisyytenä tai stressinä ja työuupumuksen. Työntekijöiden työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa operatiivisintason johtamisella siten, että työntekijöiden näkemyksiä kuunnellaan ja huomioidaan, heille osoitetaan arvostusta, kohtelu on oikeudenmukaista sekä reilua, ja palkkaus on suhteessa työsuorituksiin ja saatuihin tuloksiin. Työhyvinvointia kehittäviä ja ylläpitäviä tekijöitä ovat myös työn hallinnan ja vaatimusten suhteen tasapaino, henkilöstön kehittämis- ja osallistumismahdollisuus, sekä toimivat työprosessit. (Kujanpää 2017, 67-68.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on vaativaa, ja se edellyttää johtajalta kattavaa osaamista, työhyvinvoinnin moninaisuuden ymmärrystä ja eri toimijoiden tiivistä yhteistyötä (Aura ym. 2016, 107). Henkilöstöjohtamista tekeviltä edellytetään erilaisia taitoja ja kykyjä kuin henkilöstöhallinnolta. Henkilöstön voimavarojen johtamisen strateginen rooli korostuu silloin kun yritykseen luodaan kokonaisstrategiaa. Henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu yrityksen strategiaprosessin tekovaiheessa, koska liiketoimintastrategioiden ja henkilöstöstrategioiden linkittäminen toisiinsa ei ole yksinkertaista. (Kujanpää 2017, 27.) Johtajien edellytyksiä

työhyvinvoinnin johtamisessa tulee tukea esimerkiksi valmennuksen ja kehittämisohjelmien tuella (Lehto 2014, 28-29).

Epäonnistunut henkilöstöjohtaminen voi vaikuttaa siihen, että osaava henkilöstö siirtyy kilpailevaksi toimijaksi, vaihtaa toiselle työnantajalle tai valitsee varhennetun eläköityminen. Henkilöstön vaihtuvuudesta voi olla toisinaan hyötyä, mutta osaavan henkilöstön pois lähtö aiheuttaa yritykselle aina taloudellisia kuluja, ja heikentää työyhteisöä hetkellisesti tai pitkäkestoisesti. (Tarkkonen 2012, 72-73.)

5 STRATEGINEN TYÖHYVINVOINTI

”Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään, vaan se vaatii systemaattista johtamista: strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia”.
(Manka ym. 2007, 7)

Strategisessa työhyvinvoinnissa on kyse niistä tekijöistä, jotka liittyvät yrityksen perustehtävään ja vaikuttavat yrityksen tuloksellisuuteen. Työhyvinvointistrategialla tulee olla yhteys yrityksen johtamiseen ja liiketoimintaan, ja sen yhtenä painopisteenä on pyrkiä ehkäisemään työhyvinvointiin vaikuttavien ongelmien syntyminen. (Lehto 2014, 23-24.) Työhyvinvointiin vaikuttavat asiat tuleekin käsitellä yrityksissä muiden tärkeiden asioiden rinnalla (Kauhanen 2014, 111).

Strategisella työhyvinvoinnilla saadaan aikaan taloudellisia säästöjä, kun tekemättömän työn kustannuksia saadaan vähennettyä. Tekemättömällä työllä tarkoitetaan niitä kuluja, jotka syntyvät työkyvyttömyysmaksuista, sairauspoissaoloista, tapaturmavakuutuksesta sekä työterveyskuluista. Seuraamalla ja analysoimalla edellä mainituista tekijöistä syntyviä kustannuksia, yritys pystyy vaikuttamaan kustannusten syntyyn. (Aura ym. 2016, 104-105.) Kuitenkin samaan aikaan henkilöstöön liittyvien kulujen nousu, ja yritysten taloudellisen tuottavuuden heikkeneminen voivat vaikuttaa yrityksissä tehtäviin työhyvinvointia koskeviin ratkaisuihin (Pyöriä 2012, 40).

Yrityksen strategisen työhyvinvoin suunnittelu ja kehittäminen alkavat aina kattavasta työhyvinvoinnin tilan selvityksessä, jossa käydään läpi henkilöstön työhyvinvoinnin tilanne, hyvinvointia edistävien toimintojen tila, työhyvinvointia johtavien osaaminen ja valmius työhyvinvoinnin edistämiseen sekä työpaikan tilanne. Selvityksen työllistävyys riippuu yrityksen koosta ja selvityksen tekotavasta. Vaihtoehtoina ovat esimerkiksi nettikyselyt tai henkilökohtaiset haastattelut. (Aura ym. 2016, 107-108.)

Työpaikoilla tehtävässä työhyvinvointia koskevissa selvityksissä huomioidaan aina yrityksen taloudellinen tilanne, joka vaikuttaa oleellisesti

yrittäjien resursseihin kehittää ja johtaa strategista työhyvinvointia. Taloudellisesti tiukkoina aikoina tulee toiminnat, myös työhyvinvointia tukevat, priorisoida tärkeysjärjestykseen. Priorisoinnin pohjana käytetään kokonaistavoitteen kannalta tärkeimpien toimintojen kehittämistä ja ylläpitoa. Työhyvinvointi toiminnan painopisteisiin vaikuttavat myös yrityksen toimiala, ja sen kuormittavuusvaikutukset henkilöstön fyysiseen tai psyykkiseen toimintakykyyn. Niin sanotuilla ”fyysisillä aloilla” työhyvinvointitoiminnan painopisteet ovat ergonomiassa, työn kuormituksen säätelyssä, sekä tuki- ja liikuntaelinten toimintakyvyn kehittämisessä, kun taas ”psykkisillä aloilla” tulee keskittyä johtamisen selkeyteen, henkisen kuormituksen säätelyyn ja työn motivoivuuteen. (Aura ym. 2016, 105-106.)

Strategisessa työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeää, että yritys saa työterveyshuollosta ajantasaista tietoa henkilöstön työkyvystä. Tiedon tulee olla sellaisessa muodossa, että yrityksen johto pystyy reagoimaan riittävän ajoissa, ja tekemään tarvittavia muutostoimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseen. Tämä edellyttää toimivaa yhteistyötä yrityksen ja työterveyshuollon välillä. Yhteistyön rakentamisen vastuu on aina yrityksellä ja sen johdolla. Yrityksen kustannussäästöjen näkökulmasta työterveyshuollon toimenpiteet kohdistuvat työkykyä alentavien riskien ennaltaehkäisyyn, syiden selvittämiseen ja seurantaan. (Aura ym. 2016, 114-115.)

Yrityksen ja sen henkilöstön työhyvinvoinnin tilan analysoinnin jälkeen tulee määritellä mikä on kokonaisuuden ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeää ja mikä on epäolennaista (Salminen 2013, 35). Johtajan on tärkeää tietää mitä toimenpiteitä on jo tehty, ja mitä ovat tulevat tavoitteet, ja muodostaa niistä selkeä kokonaisuus. Toimivoin tapa on tehdä työhyvinvoinnin kehittämisestä projekti vuosittaisen strategiatyön yhteydessä. Tällöin strategisen työhyvinvoinnin johtaminen rakentuu osaksi yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita, ja muuta johtamista. Samassa yhteydessä määritellään myös eri toimijoiden vastuualueet, sekä toimijoiden osaaminen, yksilölliset vahvuudet ja ajalliset resurssit asetettujen tavoitteiden toteuttamiseen. Johtamisen näkökulmasta ensin

on siis varmistuttava siitä, että eri toimijoiden osaaminen mahdollistaa työhyvinvoinnin kehittämisen, ja vasta sen jälkeen luodaan prosessit. Hyvin toteutettu strateginen työhyvinvoinnin toteutus on osa yrityksen toimintaa, ja sen kehittämisohjelmaan on hyvä varata aikaa kahdesta kolmeen vuoteen, ja luoda sille erillinen seurantaohjelma. (Aura ym. 2016, 116-117.) Yritysten hallituksella ja ylimmällä johdolla on keskeinen asema strategian laatimisessa (Kauhanen 2016, 64-65).

Prosessin teon jälkeen strategiselle työhyvinvoinnille tehdään yksityiskohtainen suunnitelma, joka on tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää. Tässä vaiheessa on oleellisinta ensimmäisenä tietää mitä kehitetään. Toisena tulee tietää, minkälaista henkilöstöä yritys tarvitsee. Ja kolmantena miten yrityksen tulee toimia suunnitellussa asetettujen strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koska työhyvinvointi on ilmiönä laaja-alainen, tulee yrityksen valita ne osa-alueet, jotka nostetaan kehityksen kärkeen. Suunnitelman laatimisessa huomioidaan, että yrityksen tuottavuus ja kustannussäästö sisältyvät strategisen työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Lisäksi suunnittelussa huomioidaan henkilöstön ikärakenne ja yrityksen toimiala. Toisen ja kolmannen vaiheen kysymysten pohjalta saadut vastaukset ohjaavat määrittelemään strategisen hyvinvoinnin sisällöt, jotka edesauttavat yrityksen tuloksellisuutta. (Aura ym. 2016, 119.)

Suunnitelman teon jälkeen valitaan työhyvinvointia edistävää toimintaa parhaiten arvioivat mittarit. Mittaristoon valitaan eri osa-alueita, kuten sairauspoissaoloja, osaamista, stressiä ja motivaatiota mittaavia mittareita. Organisaation työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan ryhmitellä johtajuuteen, henkilöstötuottavuuteen ja työyhteisön toimivuuteen, joista johtamisen toimintatavat luovat mittaristoon toiminnallisen perustan. (Aura ym. 2016, 132-133.)

Strategisen työhyvinvoinnin suunnitelman teon ja mittareiden valinnan jälkeen suunnitelmaa aletaan toteuttamaan käytännössä. Suunnitelma jalkautetaan henkilöstölle niin, että henkilöstö ymmärtää mikä on

työnantajan tahtotila työhyvinvoinnin kehittämisessä. Se edellyttää säännöllistä keskustelua johdon ja henkilötön välillä. (Salminen, 2013, 35.)

Strategisen työhyvinvoinnin kehittämisen viimeisessä vaiheessa tehdään arviointi, joka koskee työhyvinvoinnin ja sen johtamisen kehittymistä, sekä johtamisella saatujen tuloksia eri osa-alueilla (Salminen 2013, 35-35).

Työhyvinvoinnin johtamisen kehittymisen arviointi on eri asia, kuin henkilöstön työhyvinvoinnin kehittymisen arviointi. Työhyvinvoinnin johtamisen kehittymisen arviointia tarvitaan, koska sillä selvitetään johtamistaidoissa tapahtunutta kehittymistä ja oppimista. (Salminen 2013, 35-35.) Tuloksia arvioitaessa tulee muistaa kokonaisuuden arviointi. (Aura ym. 2016, 133.)

6 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TIEDONKERUU

6.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen

Kirjallisuuskatsauksia on olemassa erilaisia, niiden tekeminen edellyttää sitä, että tukittavasta aiheesta on olemassa tutkimustietoa (Johansson, Axelin, Stolt & Ääri, 2007, 4-5). Kirjallisuuskatsauksen eri tyyppisiä ovat systemaattinen kirjallisuuskatsaus, meta-analyysi ja kuvaileva kirjallisuuskatsaus (Salminen 2011, 6). Kirjallisuuskatsaukset noudattavat systematiikkaa ja niiden luotettavuutta arvioidaan. Kirjallisuuskatsausten tulokset ovat myös yksityiskohtaisesti luettavissa. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan koota yhteen olemassa olevat tutkimukset niin, että niistä muodostuu kokonaisuus. Kokonaisuuden avulla saa muun muassa selville sen, kuinka paljon aiheesta on olemassa tutkimustietoa. (Johansson ym. 2007, 4-5.)

Tämä opinnäytetyö on toteutettu kuvailevana kirjallisuuskatsauksena, jossa on käytetty narratiivisen kirjallisuuskatsauksen toimituksellista muotoa, jolle on tyypillistä, että lähdeaineisto on suppea (Salminen 2011, 3-6). Kuvailevia kirjallisuuskatsauksia on olemassa myös perinteinen, narratiivinen tai laadullinen kirjallisuuskatsaus (Johansson ym. 2007, 4-5). Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta käytetään menetelmänä silloin kun halutaan kuvailla jonkin tietyn ongelmatilanteen taustaa tai kehitystä. Sitä käytetään myös yhdisteltäessä eri tutkimusalueita, tai kuvattaessa jotain teoreettista tai käsitteellistä taustaa. (Johansson ym. 2007, 4-5.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus rakentuu neljästä eri työvaiheesta, joista ensimmäinen on tutkimuskysymyksen määrittäminen. Tutkimuskysymys rajataan, jolloin se ohjaa koko tutkimusprosessin tekoa. Toisessa vaiheessa valitaan aineisto, josta haetaan vastausta tutkimuskysymykseen. Kolmannessa vaiheessa valitusta aineistoa jäsennetään kriittisesti analysoiden ja yhdistäen kokonaisuus. Neljännessä vaiheessa aineistosta saadut tulokset kootaan yhtään, ja niitä tarkastellaan huomioiden teoreettinen ja käsitteellinen konteksti.

(Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen, & Liikanen 2013, 294-297.)

6.2 Tiedonkeruu ja valinta

Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, strateginen työhyvinvointi ja johtaminen. Hain opinnäytetyöhön tutkimusaineistoa seuraavista tietokannoista: Melinda, Arto, ja Elektra. Etsin opinnäytetyöhön kirjallisuutta Vaara- ja Mastokirjastotietokannoista. Lisäksi tein manuaalista tiedonhakuja Google Scholar -hakukoneen avulla sekä täsmähakua Finlexistä ja STM:stä. Alla olevissa taulukoissa on kuvattu aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit, sekä aineistonhaku.

TAULUKKO 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit.

SISÄÄNOTTOKRITEERIT	POISSULKUKRITEERIT
<ul style="list-style-type: none"> + Aineisto on julkaistu vuoden 2008 jälkeen + Lähde on suomen- tai englanninkielinen + Lähteen aihealue liittyy opinnäytetyön aiheeseen + Aineisto on saatavilla kokonaisuudessaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Aineisto on julkaistu ennen vuotta 2009 - Lähde on muun kuin suomen- tai englanninkielinen - Lähteen aihealue ei vastaa opinnäytetyön aihetta - Aineisto on tarjolla vain osittain

TAULUKKO 2. Aineistonhaku

Haku päivä	Tietokanta	Hakusanat	Osumat/ Käytetyt	Valitut tietolähteet
18.9.2017	Melinda	strateginen and työhyvinv? and johtami? rajaus 2009-2017 e-aineisto	44/1	Lehto, P. 2014. Strateginen työhyvinvointi organisaatioissa [viitattu 29.12.2017]. Saatavissa: http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96811/419899.pdf?sequence=2&isAllowed=y
18.9.2017	Melinda	johtami? and hyvinvoin? rajaus 2009-2017 gradut e-aineisto	23/0	
10.1.2018	Melinda	työhyvinvointi rajaus 2009-2017 väitöskirjat e-aineisto	23/0	
10.1.2018	Arto	työhyvinv? and johtami?	19/0	
14.2.2018	Melinda	työhyv? and joht? rajaus 2009-2017 e-aineisto gradut	56/1	Keskiväli, T. 2013. Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina [viitattu 5.3.2018]. Saatavissa: https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5288/Varhainen+puuttuminen+ty%C3%B6hyvinvoinnin+johtamisinstrumenttina%3A+Verohallinnon+esimiesten+n%C3%A4kemyksi%C3%A4+ty%C3%B6hyvinvoinnin+johtamisesta+sek%C3%A4+varhaisesta+puuttumisesta
14.2.2018	Elektrona	työhyvinvoinn?	112/0	

18.9.2017	Melinda	työhyvinvoinnin ja johtaminen? rajaus 2009-2017 gradut e-aineisto	53/1	Salminen, A. 2013. Työhyvinvointi strategisena osana yrityksen liiketoimintaa [viitattu 29.12.2017]. Saatavissa: http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93192/417222.pdf?sequence=2&isAllowed=y
5.3.2018	Melinda	työhyvinvoinnin ja johtaminen? Rajaus 2009-2018 väitöskirja e-aineisto	3/1	Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi [viitattu 3.1.2018]. Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1

6.3 Aineiston kuvaus

Aineistohaussa käytettyjen hakusanojen ja rajausten perusteella tutkimukseen valikoitui aineistojen sisällön perusteella mukaan neljä tutkimusta, joista yksi on väitöskirja ja kolme on Pro gradu -tutkielmia. Valittu aineisto on kuvattu alla olevassa taulukossa 3.

TAULUKKO 3. Valitun aineiston kuvaus.

Otsikko, vuosi	Tekijä	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmät:	Keskeiset tulokset:
Strateginen työhyvinvointi organisaatiossa. 2014.	Lehto, P.	Tarkoituksen on selvittää työpaikoilla käytössä olevat työhyvinvointia tukevat menetelmät, ja miksi niiden	Laadullinen tutkimus, menetelmänä teemahaastattelu.	Tulosten mukaan henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta oleellisinta on johtaminen, esimiestyö ja

		menetelmien käyttöön on ryhdytty. Lisäksi tarkoituksena on selvittää kokonaisvaltaisen ja strategisen työhyvinvoinnin merkitys.		osaaminen. Työhyvinvoinnin seuranta on heikkoa, jolloin sen kehittäminen jää vajaaksi, eikä huomio kiinnity relevantteihin tekijöihin.
Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. 2017.	Kujanpää, K.	Tarkoituksen tutkia henkilöstövoimavarojen ja työhyvinvoinnin johtamista, ja niiden yhteyksiä monikulttuurisen työyhteisön hyvinvointiin.	Empiirinen tapaustutkimus, menetelmänä määrällisen ja laadullisen tutkimusotteen yhdistäminen, noudatettu triangulaation periaatteita.	Tulosten perusteella työhyvinvointi liittyy koko organisaation johtamiseen, johtamisjärjestelmiin, ja tapaan johtaa henkilöstöä. Henkilöstövoimavarojen johtamisella on vaikutus työhyvinvointiin.
Työhyvinvointi strategisena osana yritysten liiketoimintaa. 2013.	Salminen, A.	Tarkoituksena tutkia miten työhyvinvointi linkittyy strategisesti yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi pyritti selvittämään työhyvinvoinnin suunnitelmallisuus, seuraaminen	Ekspensiivinen tapaustutkimus. Menetelmänä monistrateginen kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen yhdistelmä.	Tulosten perusteella esimiestyö ja johtaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä, vaikka niitä ei ole huomioitu johtamismuotona. Työhyvinvoinnin johtaminen on jäänyt

		ja sen tavoitteellisuuden rakentumista.		vähäisemmäksi muihin johtamismuotoihin verrattuna.
Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttina. Verohallinnon esimiesten näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sekä varhaisesta puuttumisesta. 2013.	keskiväli, T.	Tarkoituksena tutkia työhyvinvoinnin ylläpitoa ja edistämistä esimiestyön näkökulmasta. Lisäksi tarkoituksena selvittää työhyvinvoinnin edistämisen kannalta oleelliset toiminnot.	Kvalitatiivinen tutkimus. Menetelmänä teemahaastattelu.	Tulosten mukaan työhyvinvointi on tärkeä osa esimiestyötä. Esimiestyötä ei ole järkevää erottaa muusta johtamistyöstä. Työhyvinvointi on henkilöstöjohtamisen keskeinen osa-alue, ja tulee sisältyä osaksi yritysten johtamiskokonaisuutta.

6.4 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineisto on analysoitu teemoittelun avulla.

Tutkimusaineiston teemoittelu on käsitteenä lähellä aineiston luokittelua.

Teemoittelussa korostuu aihe, mitä siitä sanotaan, tiedetään tai mitä siihen katsotaan kuuluvan, kun taas luokittelussa jaotellaan aineiston sisältö lukumäärien mukaan. (Teemoittelu 2018.)

Aloitin tutkimusaineiston analysoinnin tulostamalla aineiston paperille, jonka jälkeen luin aineiston läpi kolmeen kertaan, jotta sain kokonaiskuvan aineiston sisällöstä. Tämän jälkeen pelkistin aineiston alleviivaamalla siitä lauseita, jotka vastasivat tutkimuksen aiheeseen.

Pelkistämisen jälkeen purin aineiston osiin teemoittelun avulla. Tutkimuskysymysten pohjalta tein teemakortiston, johon erittelin tutkimusaineiston sisällön tutkimuksen aiheiden mukaan. Teemoiksi muodostuivat strateginen työhyvinvointi, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen. Tutkimuskortistoon kootut aiheet auttoivat hahmottamaan aineistojen sisällön samankaltaisuuden ja eroavaisuudet.

7 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TULOKSET

7.1 Esimiehen rooli työhyvinvointityössä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää ja kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla, mikä on esimiehen rooli työhyvinvointityössä ja miten strategista työhyvinvointia kehitetään. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat: Mikä on esimiehen rooli työhyvinvointityössä? ja Miten strategista työhyvinvointia kehitetään?

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat johtaminen, esimiestyö, työolosuhteet, ammattitaito, osaaminen sekä työntekijän terveys ja voimavarat (Kujanpää 2017, 154). Tutkimuksessa johtaminen, esimiestyö ja osaaminen nousivat henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen kannalta tärkeiksi tekijöiksi (Lehto 2014, 85). Esimiehen todettiin olevan työhyvinvoinnin mahdollistaja, ylläpitäjä ja edistäjä. Tutkimuksessa nousi esille, että työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää esimiehiltä riittävää osaamista, jotta se asettuu osaksi jokapäiväistä toimintaa ja johtamiskulttuuria. Tärkeää on myös tehdä säännöllisestä työhyvinvoinnin johtamisen jalkauttamista. (Salminen 2013, 77.)

Työhyvinvoinnissa korostuvat johtamisen, esimiestyön sekä alaistaitojen merkitys. Työhyvinvointi ei ole vain yksi henkilöstöjohtamiseen kuuluva osa-alue, vaan se on osa organisaatioiden johtamista, johtamisjärjestelmiä ja johtamistapaa. Työhyvinvointi liittyy kaikkeen johtamiseen ja hyvällä johtamisella, erityisesti henkilöstövoimavarojen, on iso merkitys myös maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden työhyvinvointiin, koska tutkimuksen mukaan he haluavat toimia yhteisten sopimusten mukaisesti. (Kujanpää 2017, 152-153.)

Myös Keskiväli (2014) toteaa, että työhyvinvointi on tärkeä osa esimiestyötä, eikä sitä tule erottaa muusta johtamistyöstä. Työhyvinvoinnin johtaminen on osa kokonaisjohtamista ja samalla se on yksi henkilöstöjohtamisen oleellisimpia tehtäviä. (Keskiväli 2013, 86.)

Työhyvinvoinnin käytännön toteutuksen kannalta on erityisen tärkeää, että

organisaatiossa nimetään vastuuhenkilöt jotka vastaavat työhyvinvoinnin suunnittelusta ja toteutuksesta. Työhyvinvoinnista vastaavalla henkilöllä tulee olla riittävä osaaminen sekä valtuudet ja resurssit työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden toteuttamiseen. (Lehto 2014, 87-88.)

Tutkimuksessa todetaan, että henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttavat oikeudenmukainen johtaminen ja lähiesimiestyö. Hyvään lähiesimiestyöhön kuuluvat perehdytys, henkilöstön lähijohtaminen ja tuen tarjoaminen. (Kujanpää 2017, 151-152.) Tutkimuksessa nousi esille myös työilmapiiriin vaikutus työhyvinvointiin. Työilmapiiriin todettiin vaikuttavan erityisesti esimiesten työtavat ja alaisten kohtelu. (Lehto 2014, 85.) Työyhteisön toimivuus on kuitenkin aina vastavuoroista. Työntekijöitä edellytetään vastuunottoa toiminnastaan työyhteisössä ja omien työtehtävien hoidosta. Lisäksi työntekijöiltä edellytetään alaistaitoja. (Kujanpää 2017, 152.)

Kujanpään (2017) mukaan työlle tulee asettaa selkeät tavoitteet. Työperäistä stressiä syntyy vähemmän, kun työn vaatimukset vastaavat henkilöstön osaamisen tasoa. Henkilöstön työhyvinvointia ja työhön sitoutumista edistää palautteen antaminen sekä työntekijän arvostaminen käytöksen ja palkitseminen kautta. (Kujanpää 2017, 152.) Esimiesten tehtävänä on myös tunnistaa ja puuttua varhaisessa vaiheessa ongelmiin, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin. Tutkimuksessa nähtiin erittäin tärkeänä esimiestyön näkökulmasta se, että työssä ilmeneviä ongelmia ei kielletä tai jätetä huomioimatta, vaan niitä ratkotaan systemaattisesti noudattaen yhdenmukaista linjaa. (Keskiväli 2014, 89.) Työterveyshuollon todettiin olevan esimiesten tärkeä yhteistyökumppani ja tuen tarjoaja (Kujanpää 2017, 154).

Organisaatioissa voidaan kohdistaa työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä yksilöistä työyhteisöihin. Parhaat tulokset oli saavutettu kohdistamalla hyvinvointia tukevat toimenpiteet yksilöiden tarpeiden mukaan. Ongelmaksi muodostui tällöin, että yksilöiden tarpeisiin kohdistetut tukitoimet kävivät usein, etenkin suurissa ja keskisuurissa yrityksissä, esimiehille liian työlääksi. (Lehto 2014, 86-87.)

Vaikka tutkimuksissa johtamisella ja lähiesimiestyöllä todettiin olevan tärkeä merkitys henkilöstön työhyvinvointiin, esille nousi kuitenkin haaste tunnistaa mikä osa työhyvinvoinnista on henkilötön, ja mikä esimiesten vastuulla. Erilaiset työhyvinvointiin vaikuttavat tukitoimet todettiin hyödyllisiksi, mutta tärkeäksi kuitenkin nousi löytää tapa, joka kannustaa työntekijöitä kiinnittämään itse huomiota omaan työhyvinvointiinsa. Liialliset työhyvinvointia edistävät tukitoimet alensivat tutkimuksen mukaan työntekijöiden omaa motivaatiota parantaa tai ylläpitää hyvinvointiaan. (Lehto 2014, 86.)

7.2 Strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen

Tutkimuksessa strategisen työhyvinvoinnin toimintoihin katsottiin kuuluvan työterveyshuolto, työsuojelu, työpaikkaliikunta, kulttuuri- ja virkistystoiminta, strategiseen hyvinvointiin liittyvä viestintä, terveyden edistäminen ja työpaikkaruokailu, sekä niiden sisältöjen tarkempi määrittäminen, konkreettiset tavoitteet ja kehittämissuunnitelmien teko. (Salminen 2013, 74.)

Työhyvinvointitoiminta tulee ymmärtää laaja-alaisena ilmiönä joka läpi leikkaa organisaation eri tasot. Tämä edellyttää, että työhyvinvointityöstä tehdään strategialähtöinen kuten muistakin strategisista toiminnoista. Strategialähtöiselle työhyvinvoinnille luodaan strategia, asetetaan tavoitteet, tehdään suunnitelmat tavoitteiden saavuttamiseksi ja työhyvinvointityön jalkauttamiseksi. Strategialähtöiset työhyvinvointitoiminnot on määriteltävä niin, että ne tukevat organisaation liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita ja niiden saavuttamista. Tavoitteiden saavuttamista tulee seurata systemaattisesti mittariston avulla. (Salminen 2013, 78.)

Tutkimuksessa toimivin lähtötilanne strategisen työhyvinvoinnin kehittämisessä oli saavutettu, kun organisaation strategiassa oli huomioitu henkilöstön hyvinvointi ja tuloksellisuuden parantaminen. Yhdistämällä nämä kaksi tekijää strategisen työhyvinvoinnin kehittämisen todettiin olevan helpompaa, koska siinä yhdistyivät sekä henkilöstön, että

organisaation edut. (Lehto 2004, 85-86.) Työhyvinvointityön tulee tutkimuksen mukaan olla pitkäjänteistä, koko ajan läsnä olevaa ja mitattavaa toimintaa. Strategista työhyvinvointia tulee kehittää mittareiden avulla saatujen tulosten perusteella. Tutkimuksessa nousi kuitenkin esille, että vaikka työhyvinvointia seurataan erilaisten mittareiden avulla, ei niistä ole hyötyä ilman osaamista ja panostusta tulosten tulkintaan. (Salminen 2013, 78.)

Organisaation työhyvinvoinnista huolehtimisen keskittäminen yhdelle henkilölle, johti työhyvinvointitoiminnan kehittymiseen aiempaa strategisempaan ja systemaattisempaan suuntaan. Tällöin työhyvinvointi toiminnasta vastuussa oleva henkilö kykeni hankkimaan tarvittavaa osaamista työhyvinvoinnista. Strategisen työhyvinvoinnin kehittämisen yhteydessä tulee varmistua myös esimiestyötä tekevien riittävästä työhyvinvoinnin osaamisesta. (Salminen 2013, 74-77.) Lehto (2014) toteaa, että työhyvinvoinnin käytännön toteutuksen näkökulmasta on tärkeää määrittellä vastuuhenkilöt, jotka vastaavat työhyvinvoinnin kehittämisestä ja toteutuksesta (Lehto 2014, 87).

Strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen sisältyy työhyvinvointitoiminnan systematisointi, henkilöstön työhyvinvoinnin todellisen tilan kartoitus ja halutun työhyvinvoinnin tason määrittely. Työhyvinvoinnin taso voidaan määrittellä työhyvinvointia mittaavien mittareiden raja-arvojen mukaan. Työhyvinvointi mittarit voivat mitata esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää. Myös erilaisten toimintasuunnitelmien, kuten työkykyjohtamisen toimintasuunnitelman, tekeminen on osa strategialähtöisen työhyvinvoinnin kehittämistä. Toimintasuunnitelmien tekemisessä voidaan hyödyntää ulkopuolista tahoa, jolloin suunnitelmissa huomioidaan myös yrityksen strategiset tavoitteet. (Salminen 2013, 73.)

Tutkimuksen mukaan organisaatioiden työhyvinvointityö voi sisältää useita strategisten työhyvinvoinnin osa-alueita, mutta käytännön toteutus voi silti jäädä puutteelliseksi. Puutteet ilmenevät siten, ettei työ ole strategisen työhyvinvoinnin mukaisesti riittävän kokonaisvaltaista tai suunnitelmallista, vaan yksittäisten päällekkäisten työhyvinvointitoimintojen suorittamista.

Käytännön toteutuksen puutteellisuuden taustalla on strategian puuttuminen. (Lehto 2014, 86.)

Tutkimuksessa todettiin, että työhyvinvoinnin muuttuessa strategisemmaksi se yhdistettiin aiempaa paremmin yrityksen muihin liiketoimintoihin. Tämä todettiin lisäävän yhteistyötä yrityksen sisäisten toimintojen välillä. (Salminen 2013, 77.) Kujanpään (2017) mukaan työyhteisöjen muuttuminen entistä monikulttuurisimmiksi tulee maahanmuuttajien integroitumisen edistäminen huomioida myös strategiatasolla (Kujanpää 2017, 154).

Työhyvinvointiin satsaamista näytti tutkimuksen mukaan heikentävän organisaatioiden ylimmän johdon heikko tietotaito työhyvinvoinnista ja se, etteivät he kokeneet työhyvinvointia tärkeäksi. Lisäksi ylimmän johdon ymmärryksen puute työhyvinvoinnin merkityksestä organisaation menestykselle heikensi työhyvinvointiin panostamista. Ylimmän johdon työhyvinvointia koskeva päätöksenteko jäi tutkimuksessa irralliseksi, koska työhyvinvointityö ei ollut ollut suunnitelmallista, jolloin sen seuranta oli vähäistä, eikä ylimmällä johdolla ollut riittävää tietoa päätöksien teon tueksi. (Lehto 2014, 86.)

8 LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimusten tekoa ohjaavat tieteellisten tutkimusmenetelmien käyttö, tutkittavan tiedon luotettavuus, totuuden etsiminen ja luotettavien tulosten julkaisu. Tutkimustiedon luotettavuuteen vaikuttavat tutkimusaineiston keruu, käsittely ja säilytys. Ihmisarvon ja ihmisten itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ovat keskeisiä silloin, kun tutkitaan ihmisiä. (Kuula 2006, 24-25.) Tutkimus on eettisesti hyvä silloin, kun sen teossa noudatetaan hyviä käytäntöjä niin tutkimuksen teon, kuin ympäristön ja muun tiedeyhteisön suhteen. Oleellista on myös käyttää tutkimusta tehdessä tieteellistä tietoa ja tieteellisiä taitoja. (Kuula 2006, 34-35.)

Opinnäytetyö on eettisesti toteutettu, koska sen teossa on kunnioitettu muiden tutkijoiden työtä käyttämällä asianmukaisia lähdemerkintöjä. Opinnäytetyössä käytetty aineisto on haettu käyttämällä eri tietokantoja, joissa aineisto on ollut julkista. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Opinnäytetyö luotettavuutta nostaa se, että siinä on käytetyt aineistot ovat vuosilta 2009-2017, ja aineistosta kolme on tasoltaan Pro gradu - tutkimuksia ja yksi on väitöskirja. Hirsijärven, Remeksen & Sarajärven (2007) mukaan tutkimuksissa on pyrittävä käyttämään uusimpia lähteitä, koska aiempi tieto kumoutuu aina uuden tiedon syntyessä. Opinnäytetyön aineiston valikoinnissa on noudatettu lähdekritiikkiä. (Hirsjärvi ym. 2006, 23-27, 109.)

9 TULOSTEN TARKASTELUA

9.1 Johtopäätökset

Tutkimusten perusteella voi vetää johtopäätöksen, että esimiesten vastuulla henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisessä on motivoida, innostaa ja kannustaa työntekijöitä, tehdä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, pyrkiä varmistumaan työympäristön ja -välineiden turvallisuudesta, huolehtia henkilöstön riittävästä osaamisesta, luoda toimivat työprosessit, kuunnella ja olla läsnä. Kujanpää (2017) kuitenkin toteaa, että ”tutkimustiedon perusteella työhyvinvointiin vaikuttaa useita tekijöitä. Yksittäisen tekijän vaikutusta on vaikea kiistattomasti sanoa.” (Kujanpää 2017, 68.)

Opinnäytetyöhön valikoituneet tutkimukset korostivat esimiesten vastuuta työhyvinvoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa, mutta vain harvassa tutkimuksessa oli tuotu selkeästi esille työntekijöiden henkilökohtainen vastuu omasta työhyvinvoinnista huolehtimisessa. Myöskään työntekijöiden työyhteisötaitojen ja asenteiden merkitystä työilmapiiriin ei tuotu kovinkaan monessa tutkimuksessa esille.

Strategisen työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttää organisaation hallituksen tai ylimmän johdon tukea. Työhyvinvointi tulee nähdä osana yrityksen menestystä, jolloin sen johtamisen kehittämiseen annetaan tarvittavat resurssit. (Lehto 2014, 39.)

9.2 Pohdinta

Työhyvinvoinnin tarkastelu strategisesta näkökulmasta valikoitui aivan opinnäytetyön aloituksen viime hetkillä. Oman kokemukseni mukaan sosiaalialalla on harvoin puhuttu strategialähtöisestä toiminnasta tai johtamisesta. Strategisen työhyvinvoinnin tutkiminen kirjallisuuskatsauksen avulla osoittautui mielenkiintoiseksi, koska käynnissä oleva sote- ja maakuntauudistus aiheuttaa muutoksia myös yksityisissä sosiaalialan yrityksissä. Kiinnostavaa on nähdä, että kuinka

käynnissä oleva sote -uudistus vaikuttaa sosiaalialalla tehtävään työhyvinvointityöhön ja sen johtamiseen.

Työhyvinvoinnista oli saatavilla paljon tutkimustietoa, mutta vastaavasti strategisen työhyvinvoinnin kehittämisestä tutkimustietoa ei ollut kovin paljoa saatavilla. Jäin pohtimaan, meikäläisissä yrityksissä työhyvinvointi on liitetty osaksi yrityksen strategiaa? Ja kuinka monessa yksityisessä sosiaalialan yrityksessä toteutetaan strategista johtamista?

Opinnäytetyön tekeminen opetti suhtautumaan kriittisesti eri tietolähteisiin. Kirjallisuuskatsauksen tekeminen opetti tekemään tiedonhakuja, tiivistämään aineistojen sisältöjä, sekä jäsentämään tietoa. Opinnäytetyön tietoperusta antoi uutta ymmärrystä työhyvinvoinnin ja työkyvyn eroista, työhyvinvoinnin moniulotteisuudesta sekä esipestyähän kuuluvista velvollisuuksista työhyvinvoinnin kehittämisessä ja toteuttamisessa.

9.3 Jatkotutkimusehdotukset

Ehdotuksena jatkotutkimukseksi on tehdä vertaileva tutkimus työhyvinvointi toimenpiteiden vaikutuksista silloin, kun toimenpiteet toteutetaan ilman niille laadittua strategiaa, ja vastaavasti ennalta laaditun strategian mukaisesti. Tarkoituksena olisi tutkia strategialähtöisen työhyvinvoinnin vaikuttavuuden eroja suhteessa ilman strategiaa toteutettuun työhyvinvointityöhön. Strategian laatiminen työhyvinvointia tukeville toimille vaatii panostusta, joten mielenkiintoista olisi tutkia panostuotos -suhteen vaikutuksia.

Toisena ehdotuksena jatkotutkimuksen aiheeksi on tehdä tutkimus siitä, kuina monessa sosiaalialan toimipisteessä työhyvinvointia toteutetaan sille laaditus strategian mukaan. Tarkoituksena olisi tutkia kuinka suunnitelmallista ja tavoitteellista työhyvinvointityö sosiaalialalla yleisesti ottaen on.

LÄHTEET

Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi -uudistuksia ja hyviä käytäntöjä [viitattu 28.2.2018]. Saatavissa:

<https://julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>

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

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia [viitattu 28.2.2018]. Saatavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>

Hiltunen, K. 2017. Mitä viciitillä tehdään oikein? Viestinnän rooli työssä viihtymiseen. Jyväskylän yliopisto: Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma [viitattu 5.3.2018]. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/54498/URN%3aNB%3afi%3ajyu-201706142884.pdf?sequence=1>

Hirsijärvi, S., Remus, P. & Sarajärvi, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi.

Ihalainen, L. 2012. National Working Life Development Strategy to 2020. [viitattu 29.12.2017]. Saatavissa:

http://www.tyoelama2020.fi/files/104/Strategy_2020.pdf

Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L (toim.) 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun yliopisto.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-Kustannus.

- Lehto, P. 2014. Strateginen työhyvinvointi organisaatiossa. Turun yliopisto: Turun Kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma [viitattu 29.12.2017]. Saatavissa: <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/96811/419899.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi -Kristallisoitunut toimintasi. Saavuta Tavoitteesi. Helsinki: Tammi
- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa...työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.
- Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede 4/2013.
- Kauhanen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. Kuopio: Unipress.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä - Kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Keskiväli, T. 2013. Varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisinstrumenttinä. Vaasan yliopisto: Filosofinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma [viitattu 5.3.2018]. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/5288/Varhainen+puuttuminen+ty%C3%B6hyvinvoinnin+johtamisinstrumenttina%3A+Verohallinnon+esimiesten+n%C3%A4kemyksi%C3%A4+ty%C3%B6hyvinvoinnin+johtamisesta+sek%C3%A4+va rhaisesta+puuttumisesta>
- Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Helsingin yliopisto: Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Väitöskirja [viitattu 3.1.2018]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilos.pdf?sequence=1>

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

Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön [viitattu 28.2.2018]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Niemelä, K. 2011. Työhyvinvointi esimiestyössä. Vaasan yliopisto: Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma [viitattu 5.3.2018].

Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e->

[opinnaytteet/tiivistelma/4518/Ty%C3%B6hyvinvointi+esimiesty%C3%B6ss%C3%A4](https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/4518/Ty%C3%B6hyvinvointi+esimiesty%C3%B6ss%C3%A4)

Niemelä, P. 2011. Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät ja organisaatioon sitoutuminen – tutkimuskohteena kansanopistot. Vaasan yliopisto: Kauppatieteellinen tiedekunta. Pro gradu -tutkielma [viitattu:

5.3.2018]. Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e->

[opinnaytteet/tiivistelma/4468/Henkist%C3%A4+ty%C3%B6hyvinvointia+lis%C3%A4v%C3%A4t+ja+heikent%C3%A4v%C3%A4t+tekij%C3%A4t+ja+organisaatioon+sitoutuminen+%E2%80%93+tutkimuskohteena+kansanopistot](https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/4468/Henkist%C3%A4+ty%C3%B6hyvinvointia+lis%C3%A4v%C3%A4t+ja+heikent%C3%A4v%C3%A4t+tekij%C3%A4t+ja+organisaatioon+sitoutuminen+%E2%80%93+tutkimuskohteena+kansanopistot)

Peura, M. 2013. Työkyvyn johtaminen organisaation ja henkilöstön hyvinvoinnin osatekijänä. Turun yliopisto: Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma [viitattu 29.12.2017]. Saatavissa:

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/95701/501656.pdf?sequence=2>

Pyöriä, P. (toim.). 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat -viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin [viitattu

5.3.2018]. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Salminen, S. 2013. Työhyvinvointi strategisena osana yrityksen liiketoimintaa. Turun yliopisto: Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu - tutkielma [viitattu 29.12.2017]. Saatavissa: <http://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93192/417222.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Sote-uudistuksen tavoitteet. Maakunta- ja sote-uudistus 2018 [viitattu 19.3.2018]. Saatavissa: <http://alueuudistus.fi/soteuudistus/tavoitteet>

Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet, käytännöt. EU: UNIPress.

Teemoittelu. 2017 [viitattu 4.3.2018]. Saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>

Tutkimuseettinen neuvvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa [viitattu 5.5.2018]. Saatavissa: http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. 2017. Työkykyinen työntekijä [viitattu 29.12.2017]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyontekija/>

Työ terveys turvallisuus [viitattu 19.3.2018]. Saatavissa: <https://www.ttlehti.fi/tyontekijat-tarvitsevat-tukea-sote-muutoksessa/>

Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopisto: Liiektaloustiede. Tutkimusraportti [viitattu 5.5.2018]. Saatavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Ylä-Pynnönen, H. 2012. Vaikuttaako ikä Johtamistarpeisiin? Johtaminen ja työhyvinvointi elämänkaaren eri vaiheissa. Vaasan yliopisto:

Kauppätieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkielma [viitattu 5.3.2018].

Saatavissa: <https://www.tritonia.fi/fi/e->

[opinnaytteet/tiivistelma/4954/Vaikuttaako+ik%C3%A4+johtamistarpeisiin+Johtaminen+ja+ty%C3%B6hyvinvointi+el%C3%A4m%C3%A4nkaaren+eri+vaihe](https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/4954/Vaikuttaako+ik%C3%A4+johtamistarpeisiin+Johtaminen+ja+ty%C3%B6hyvinvointi+el%C3%A4m%C3%A4nkaaren+eri+vaihe)