



**Työhyvinvointia tukeva johtaminen
Pääkaupunkiseudun Validia-palveluissa**
Kirjallisuuskatsaus

Sosiaali- ja terveysalan
kehittäminen ja johtaminen
Sosionomi ylempi AMK
Opinnäytetyö
Helmikuu 2011

Anne Pulkinen

Koulutusohjelma		Suuntautumisvaihtoehto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen		Sosionomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät		
Anne Pulkkinen		
Työn nimi		
Työhyvinvointia tukeva johtaminen Pääkaupunkiseudun Validia-palveluissa - Kirjallisuuskatsaus		
Työn laji	Aika	Sivumäärä
Opinnäytetyö	Helmikuu 2011	31+ 1 liite
TIIVISTELMÄ		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työhyvinvointia tukevaa johtamista Pääkaupunkiseudun Validia-palveluissa. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää työhyvinvointia tukevia johtamisen malleja työkaluiksi esimiehille.</p> <p>Opinnäytetyössä pyrittiin noudattamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Tietoa haettiin tietokannoista sekä ”harmaan kirjallisuuden” alueelta. Mukaan valittiin artikkelit, jotka käsittelivät työhyvinvointia tukevaa johtamista sosiaali- ja terveystieteillä. Hyväksymiskriteereinä oli myös, että artikkelit olivat suomen tai englannin kielisiä, julkaistu vuosien 2000-2010 aikana ja ne olivat vertaisarvioituja. Kriteerien perusteella katsaukseen valittiin mukaan 11 artikkelia.</p> <p>Aineistolle tehtiin deduktiivinen sisällönanalyysi, jossa yläkategoriat muodostettiin teorian pohjalta. Tämän jälkeen tutkimuskysymyksiä muokattiin. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia induktiivisen sisällönanalyysin avulla.</p> <p>Tämän kirjallisuuskatsauksen mukaan johtaja voi tukea työntekijöiden hyvinvointia kolmella tavalla: vaikuttamalla suoraan yksilöiden ja työyhteisön hyvinvointiin, mahdollistamalla työhyvinvointia tukevat toimintaedellytykset ja työympäristön sekä kehittämällä työtä työhyvinvointia tukevaksi.</p> <p>Tämä katsaus ei tuottanut juurikaan uutta tietoa, mutta vahvisti olemassa olevaa teoriaa ja nosti esille ne osa-alueet ja keinot, joiden kautta johtajat voivat omissa yksiköissään vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin.</p>		
ASIASANAT		
työhyvinvointi, johtaminen, esimies		

Degree Programme in		Degree	
Social Services and Health Care Development and Management		Master of Social Services	
Author/Authors			
Anne Pulkkinen			
Title			
Job well-being supportive leadership in Validia Services Metropolitan Region - Literature review			
Type of Work	Date	Pages	
Master's Thesis	February 2011	31 + 1 appendix	
<p>ABSTRACT</p> <p>The purpose of this study was to develop leadership supporting wellbeing at work in Helsinki Metropolitan Region Validia Services. The aim was to find management models that will support well-being at work.</p> <p>The study was a systematic literature review. The data were searched from databases and from "gray literature". Studies concerning leadership supporting well-being in social career and health care were selected for the analysis. Other criteria were that the articles were written in Finnish or English, released in years 2000-2010 and were peer-reviewed. Based on these criteria 11 articles were chosen as a result of the search.</p> <p>The data were analyzed by deductive content analysis in which top categories were formed on the basis of theory. After this, the research questions were formulated. Inductive content analysis was used for finding answers to the research questions.</p> <p>According to the literature review manager may support the well-being in three ways: a manager may directly affect the worker and workplace community; a manager may allow good working conditions and environment; and a manager may develop work.</p> <p>This literature review did not produce much new data but it confirmed the existing theory and highlighted the areas and means through which managers may affect employees' well-being in their own working unit.</p>			
Keywords			
job well-being, management, leader			

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TARKOITUS JA TAVOITTEET	2
3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	2
4 TEOREETTINEN TAUSTA	3
4.1 Työhyvinvointi käsitteenä	3
4.2 Työhyvinvointia tukevat ja heikentävät tekijät	8
4.3 Johtamisen rooli työhyvinvointia tukevana tekijänä	10
5 KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN	13
5.1 Menetelmä	13
5.2 Artikkelien hyväksymis- ja poissulkukriteerit	14
5.3 Hakuprosessi	14
5.4 Artikkelien valinta	15
5.5 Aineiston kuvailu	19
5.6 Aineiston analyysi	22
6 TULOKSET	23
6.1 Yksilön ja työyhteisön hyvinvointia tukeva johtaminen	23
6.2 Johtaja työhyvinvointia tukevan työympäristön ja toimintaedellytysten mahdollistajana	24
6.3 Johtaja työhyvinvointia tukevan työn mahdollistajana	26
7 POHDINTA	27
7.1 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu	27
7.2 Tulosten tarkastelu	28
LÄHTEET	32
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä: työntekijän terveydestä, työntekijän jaksamisesta, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä ja johtamisesta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Työhyvinvointi syntyy töissä ja työtä tekemällä. Se on toisaalta työntekijän oma käsitys ja toisaalta koko työyhteisön käsitys hyvinvoinnistaan. Työhyvinvointia luodaan yhteisellä toiminnalla ja johtamisella. Kun työpaikalla vallitsee hyvä työilmapiiri, on toiminta tavoitteellista, tuloksellista ja innovatiivista. (Työterveyslaitos 2010.)

Johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille. Hyvällä ihmisten johtamisella voidaan saada työt sujumaan parhaalla mahdollisella tavalla ja samalla luoda työyhteisöön hyvä ilmapiiri. (Juuti – Vuorela 2002: 64.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään työhyvinvointia tukevaan johtamiseen. Ajatus opinnäytetyön aiheesta lähti Pääkaupunkiseudun Validia-palveluiden vuoden 2010 toimintasuunnitelma laadinnasta. Pääkaupunkiseudun Validia-palvelut on osa Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:tä. Validia-palvelut kehittää ja tuottaa asumisen ja hyvinvoinnin palveluita vammaisille ja ikääntyville ihmisille.

Pääkaupunkiseudun Validia-palveluiden toimintasuunnitelmaa laadittaessa haluttiin vaikuttaa sairauspoissaolojen vähentämiseen, työntekijöiden sitouttamiseen työhön sekä asukkaiden ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen parantamiseen. Työyhteisössä mietimme keinoja näiden asioiden kehittämiseen. Esille nousi johtaminen ja sen kautta työhyvinvointiin vaikuttaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työhyvinvointia tukevaa johtamista Pääkaupunkiseudun Validia-palveluissa, johon kuuluu neljä liikuntavammaisten asumispalveluyksikköä sekä neljä päivätoimintayksikköä. Esimiestehtävissä toimivia yksiköissä on seitsemän henkilöä ja työntekijöitä noin 70.

2 TARKOITUS JA TAVOITTEET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää työhyvinvointia tukevaa johtamista Pääkaupunkiseudun Validia-palveluissa.

Tavoitteena on löytää Pääkaupunkiseudun Validia-palveluille sopivia työhyvinvointia tukevia johtamisen malleja työkaluiksi esimiehille. Näiden mallien avulla voidaan myös yhtenäistää johtamiskäytäntöjä eri toimintayksiköiden välillä.

Päätutkimusongelmana on : miten johtaja voi tukea alaistensa työhyvinvointia? Tämä tutkimusongelma jakaantuu seuraaviin alaongelmiin :

1. Miten johtaja voi tukea yksilön ja työyhteisön hyvinvointia?
2. Miten johtaja voi kehittää työympäristöä ja toimintaedellytyksiä työhyvinvointia tukevaksi?
3. Miten johtaja voi kehittää työtä työhyvinvointia tukevaksi?

3 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Tämän opinnäytetyön toimintaympäristönä on Pääkaupunkiseudun Validia-palvelut. Validia-palvelut kuuluu Invalidiliiton Asumispalvelut Oy:hyn ja on osa Invalidiliitto ry konsernia. Validia-palvelut kehittää ja tuottaa asumisen ja hyvinvoinnin palveluita vammaisille ja ikääntyville ihmisille.

Pääkaupunkiseudun Validia-palvelut muodostuu neljästä liikuntavammaisten asumispalveluyksiköstä sekä neljästä päivätoimintayksiköstä. Esimiestehtävissä toimivia yksiköissä on seitsemän henkilöä ja työntekijöitä noin 70. Perustehtävä asumisyksiköissä on avustaa liikuntavammaisia asukkaita niissä päivittäisissä toiminnoissa, joihin he eivät itse vammansa tai sairautensa vuoksi kykene. Asumisyksiköt toimivat ympärivuorokautisesti. Päivätoimintayksiköt tuottavat hyvinvointia tukevaa toimintaa viitenä arkipäivänä viikossa liikuntavammaisille asiakkaille.

Sosiaaliala toimintaympäristönä tuo myös omia haasteita työhyvinvointiin. Näitä haasteita on selvitetty Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hankkeessa ”Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen”. Hankkeen raportissa tuodaan esille sosiaalialan henkilöstön vaikea saatavuus ja sijaisten puute, muutosten tuoma epävarmuus, ikääntyvä henkilöstö, työmäärän kasvu ja lisääntyvät työtehtävät. Myös sosiaalialan asiakkaat ovat moniongelmaisia ja heidän motivaationsa omien asioiden hoitamiseen on usein heikkoa. (Yliruka – Koivisto – Karvinen-Niinikoski (toim.) 2009: 61-62.)

Pääkaupunkiseudun Validia-palveluissa työ on etenkin asumisyksiköissä fyysisesti raskasta. Sekä asumispalveluissa että päivätoiminnan puolella työ on myös henkisesti kuormittavaa. Työtä tehdään asumispalveluissa asiakkaan kotona, mikä tuo myös oman haastavuutensa työhön. Moniongelmaisten asiakkaiden määrän lisääntyminen, mm. päihteiden käytön ja mielenterveysongelmien kasvu ovat tuoneet viime vuosina lisää haastetta Validia-palveluiden yksiköihin.

Invalidiliitolla on konsernina johtamisen toimintaohjeita ja työkaluja työhyvinvoinnin tukemiseen. Näitä ovat työhyvinvoinnin toimintaohjelma, työterveyshuollon tavoiteohjelma, päihdesuositus, ikäohjelma, tasa-arvo-ohjelma ja työsuojelun puiteohjelma. Yksikkökohtaisesti työhyvinvointia ohjaavat mm. työterveyshuollon toimintaohjelma sekä työsuojelun toimintaohjelma. (Invalidiliitto 2010.)

4. TEOREETTINEN TAUSTA

4.1 Työhyvinvointi käsitteenä

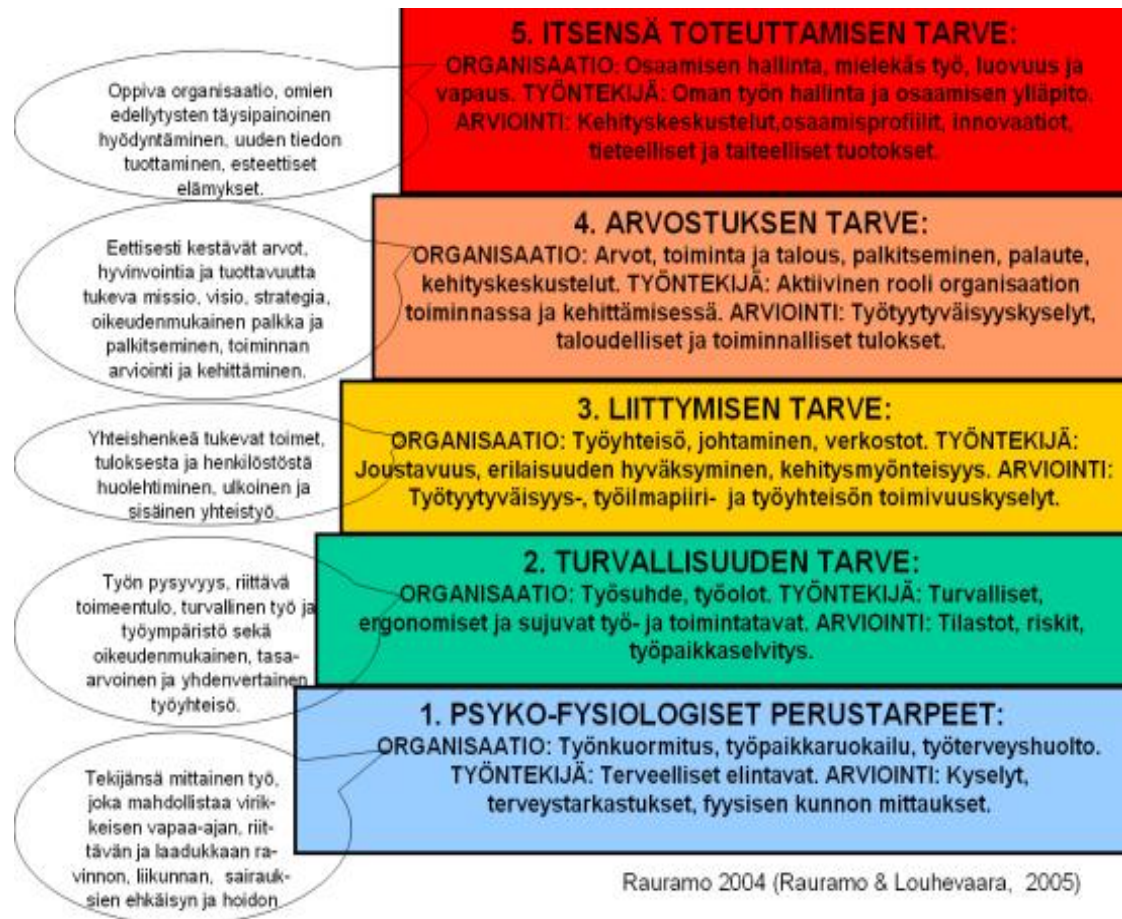
Työhyvinvointi on laaja käsite, jolla tarkoitetaan työn, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuutta. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan toisaalta jokaisen työntekijän kokemaa tilaa ja tunnetta omasta hyvinvoinnistaan työssä, ja toisaalta koko työyhteisön yhteistä tilaa. Työhyvinvointi muodostuu ihmisen fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta tilasta. (Ojala – Ahonen 2003: 19-21.)

Yksilön näkökulmasta katsottuna työ voi parhaimmillaan edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia ja terveyttä. Työyhteisössä hyvinvointi näkyy siinä, että työt sujuvat,

kommunikaatio on avointa ja henkilöstön keskuudessa vallitsee motivoitunut ja tulevaisuussuuntautunut asenne. (Työterveyslaitos 2010)

Työhyvinvointi pohjautuu johtamiseen, osaamiseen, työn hallintaan ja osallisuuteen. Työn hyvinvoinnin kokemus syntyy kun asioita ja ihmisiä johdetaan, työt osataan, omaan työhön pystytään vaikuttamaan ja kaikkien työyhteisön jäsenten ajatukset tulevat kuulluiksi. (Valtionkonttori, Kaiku-palvelut 2007:6.)

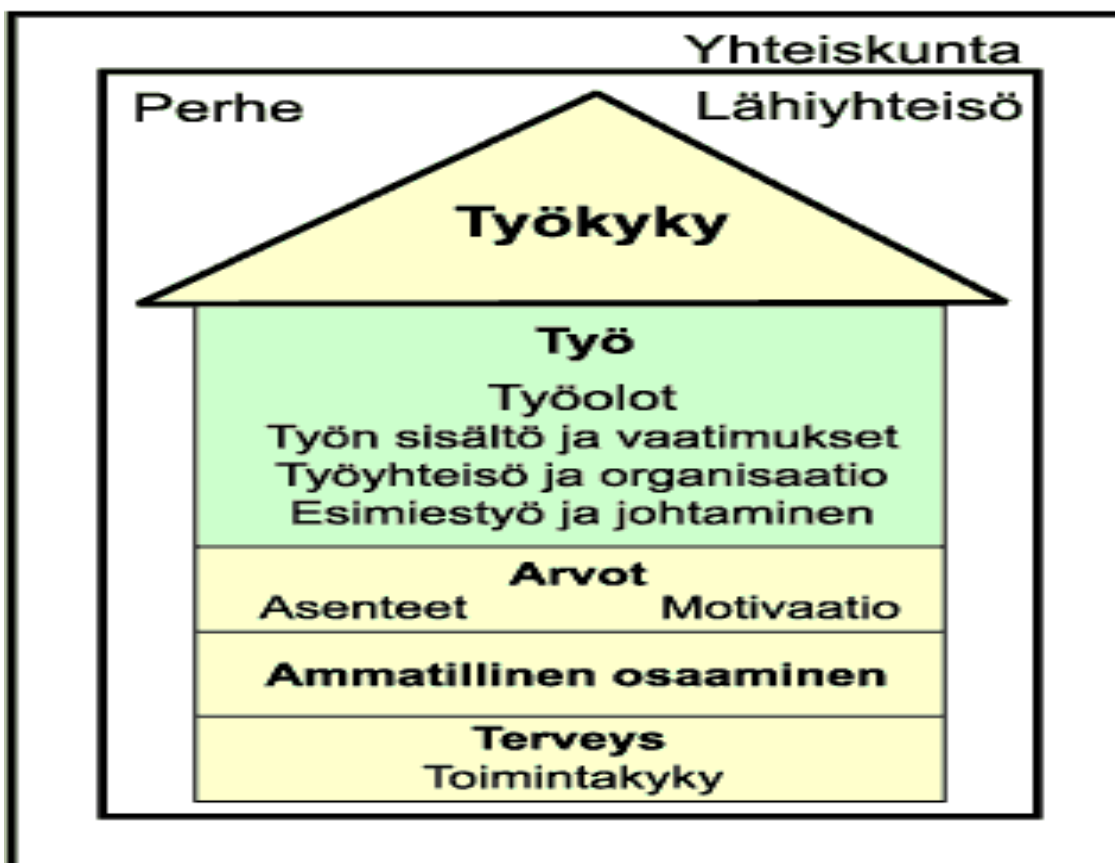
Yksilön työhyvinvointia on peilattu myös muun muassa Maslowin tarvehierarkian mallin avulla. Kuviossa 1 on Päivi Rauramon näkemys työhyvinvoinnin portaista, jossa mallina on käytetty Maslowin tarvehierarkian mallia (Työturvallisuuskeskus 2010). (Kuvio 1.) Työhyvinvoinnin portaissa alimman tason muodostavat ihmisen fysiologiset perustarpeet. Näitä ovat mm. terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen. Toinen taso muodostuu turvallisuuden tarpeesta, johon sisältyvät työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus sekä turva työn jatkumisesta. Kolmannella tasolla ovat läheisyyden tarpeet, joita ovat työyhteisöön kuulumisen tarve, työkaverit ja tiimi. Neljännellä tasolla ovat arvostuksen tarpeet eli kokemus siitä, että omaa työtä ja ammattitaitoa arvostetaan. Viidennellä eli korkeimmalla tasolla ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Näiden Maslowin tarvehierarkian portaiden ylimmälle tasolle voidaan vielä asettaa henkisyiden ja sisäisen draivin porras. Työntekijän omat arvot, motiivit ja sisäinen energia ovat ohjaamassa innostumista ja sitoutumista asioihin. (Ojala – Ahonen 2003: 20-22.)



KUVIO 1. Työhyvinvoinnin portaat (Työturvallisuuskeskus 2010)

Professori Juhani Ilmarinen käyttää työhyvinvointia tarkoittaessaan termiä ”työkyky”. Hän on kuvannut työkykyä kehittämällä talomallin (Kuvio 2). Talon kolme alinta kerrosta kuvaavat työntekijän henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä. Mallin alimmassa kerroksessa eli talon perustana on terveys, joka muodostuu työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Toisessa kerroksessa on työntekijän ammatillinen osaaminen. Ammatillinen osaaminen ja elinikäinen oppiminen korostuvat työelämän jatkuvasti muuttuessa ja työelämän vaatimusten kasvaessa. Kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio, jossa työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen kohtaavat. Mielekkäänä ja sopivan haasteellisenä koettu työ lisää työhyvinvointia. Neljäs kerros muodostuu työstä eli

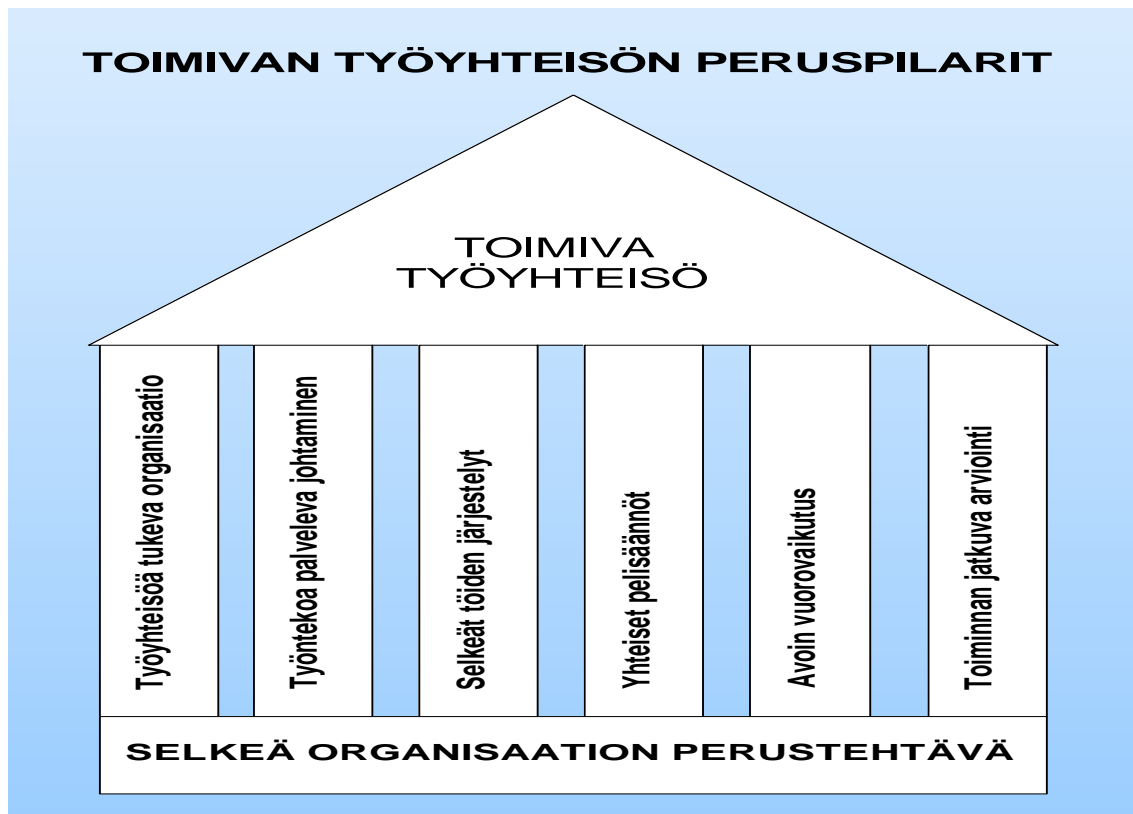
työoloista, työn sisällöstä työyhteisöstä ja organisaatiosta sekä esimiestyöstä ja johtamisesta. (Työterveyslaitos 2010.)



KUVIO 2. Työky-talo (Työterveyslaitos 2010)

Työyhteisön näkökulmasta katsottuna työhyvinvointi tarkoittaa yhteistyön sujumista ja parempaa tulosten saavuttamista. Michael West on kuvannut innovatiivista ja kehittyvää työryhmää seuraavan neljä kohdan avulla : selkeät tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuraaminen, myönteinen ja avoin ilmapiiri, tehtäväsuuntautuneisuus ja kehittämiseen panostaminen. Kun työn tavoite on tiedossa, keskittyminen kohdistuu työssä olennaisiin asioihin. Myönteinen ilmapiiri tukee työntekijöiden osallistumista ja vaikuttamista yhteisiin asioihin. Tehtäväsuuntautunut ja kehittämiseen panostava työyhteisö ottaa toiminnastaan vastuuta ja arvioi sitä kriittisesti, ottaa vastaan palautetta ja tämän kautta on valmis myös kehittämään toimintaansa. (Vahtera – Kivimäki – Virtanen 2002: 46-47.)

Pekka Järvinen on kuvannut toimivaa työyhteisöä pilarimallilla (Kuvio 3.) Järvisen mallissa toimivan työyhteisön perustana on selkeä organisaation perustehtävä. Toimivan työyhteisön tukipilareina ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi.



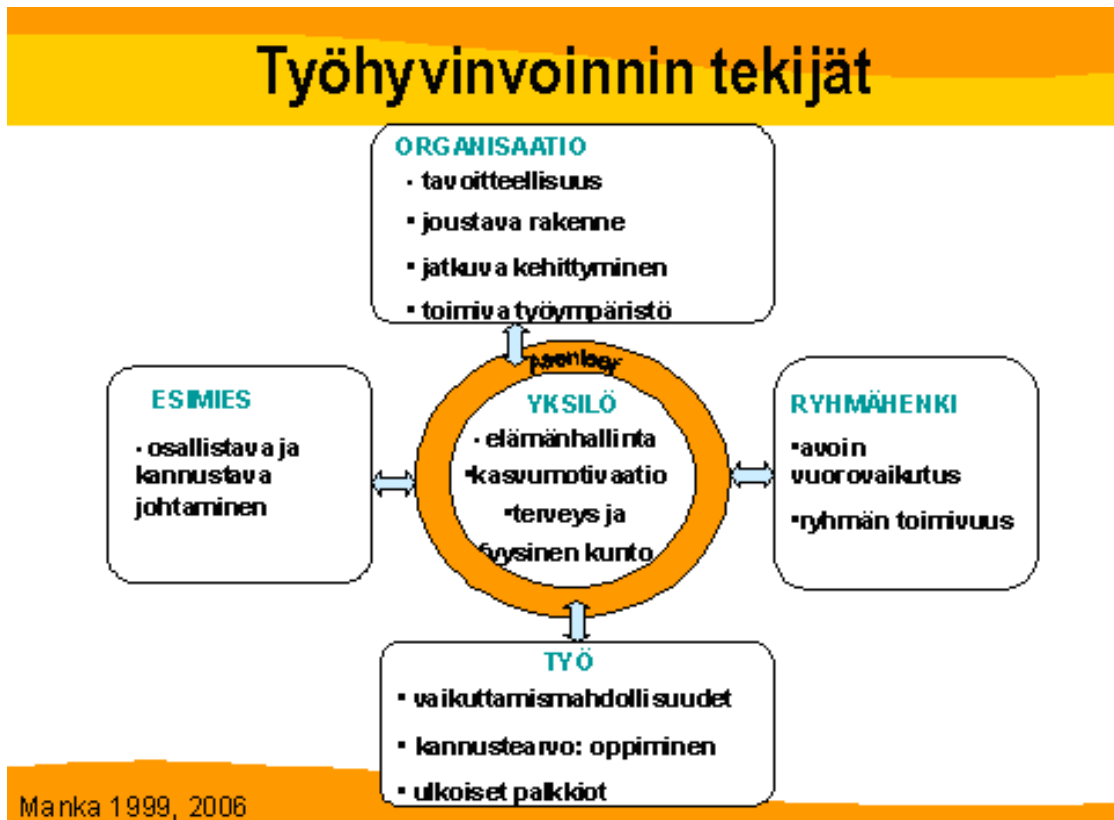
KUVIO 3. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 2001: 27-29.)

Työhyvinvointiin liittyviä asioita valvotaan myös laissa. Työhyvinvointitoimintaan liittyviä lakeja ovat Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, Työturvallisuuslaki, Laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa ja Työterveyshuoltolaki ja Laki miesten ja naisten tasa-arvosta. (Ojala – Ahonen 2003: 25-26.)

4.2 Työhyvinvointia tukevat ja heikentävät tekijät

Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa jokaisen työntekijän oma hyvinvointi. Jokainen työntekijä on vastuussa itsestään ja huolehtii omasta hyvinvoinnistaan. Työpaikalla yksilön hyvinvointia voidaan parantaa työpaikalla erilaisilla henkilöstöä tukevilla tekijöillä kuten työterveyshuollolla, työturvallisuustoiminnalla, virkistystoiminnalla, liikunnalla, työpaikkaruokailulla, työympäristöllä ja palkitsemisella. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla on johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyötä. Tärkeitä yhteistyötahoja ovat myös henkilöstöhallinto, työsuojeluvaltuutetut, työsuojelutoimikunta, luottamusmiehet ja työterveyshuolto. (Ojala – Ahonen 2003: 23-24.; Työterveyslaitos 2010,)

Marja-Liisa Manka kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä: yksilön itsensä, työn, esimiehen, organisaation ja ryhmähengen (Kuvio 3).



KUVIO 4. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka 2008)

Mankan mukaan yksilö itse vaikuttaa työhyvinvointiinsa elämänhallinnallaan, terveydestään huolehtimalla ja motivaatiollaan. Muita työhyvinvoinnin tekijöitä ovat: organisaation tavoitteellisuus, joustavuus, kehittyminen ja toimivuus, osallistava ja kannustava esimies, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, oppiminen ja palkkiot sekä työryhmän luottamuksellinen ja avoin ilmapiiri. (Manka 2008: 18.)

Päivi Rauramo on tutkimuksessaan käsitellyt työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Rauramon mukaan yksilön työkykyyn vaikuttavat hänen fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus, ympäristötekijät, työsuhteeseen liittyvät asiat (palkkaus, työsopimus), talustilanne, elämänmuutokset, perheasiat ja muut yksityisasiat. (Rauramo 2007: 21.)

Sosiaali- ja terveysministeriön hankkeessa ”Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen” on selvitetty työhyvinvointia lisääviä ja heikentäviä tekijöitä. Hankkeen mukaan työhyvinvointia lisäävät mm. työn sisällön monipuolisuus ja vaihtelevuus, ammatillinen autonomia, osallistuminen päätöksentekoprosesseihin, työn hallittavuus, kehittymismahdollisuudet ja esimiehen tuen merkitys. Hankkeen mukaan työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ovat mm. työn hallinnan puute, ammatillisen identiteetin epävarmuus, henkilöstöressurssien ja taloudellisten voimavarojen puute, organisatorinen kulttuuri, puutteet uralla etenemismahdollisuuksissa ja heikot vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön. Työtyytyväisyyttä lisäävät tekijät ovat yleensä yhteydessä työn sisäisiin tekijöihin ja sitä heikentävät tekijät taas työn ulkoisiin tekijöihin. (Yliruka – Koivisto – Karvinen-Niinikoski (toim.) 2009: 23-26.)

Myönteistä työhyvinvointi-kokemusta on kuvattu myös käsitteellä ”työn imu”. Työn imun kokemukseen liitetään kiinnostava ja merkityksellinen työ, osaamisen tunne, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työn itsenäisyys, työn tulokset, esimiehen tuki ja arvostus, joustava ilmapiiri ja hyvät kehittymismahdollisuudet. Työpahoinvointia on kuvattu sitä vastoin työuupumuksella ja työntöä aiheuttavilla tekijöillä. Näitä ovat ikävät ja liian haastavat tehtävät, epäonnistuminen kireä työtahti, ristiriidat työyhteisössä ja huonot kehittymismahdollisuudet. Työn imua kokeva paneutuu työhönsä, on tarmokas, arvostaa työtään ja saa siitä nautintoa. Työn imu auttaa työntekijää selviämään haastavimmistakin työtehtävistä. Työuupumus sitä vastoin heikentää työkykyä. Hyvinvointi tai pahoinvointi työssä vaikuttaa myös työntekijän vapaa-aikaan

positiivisesti tai negatiivisesti. (Jääskeläinen 2008: 171-175 ; Järvinen 2008: 17-20; Rauramo 2007: 7-8.)

4.3 Johtamisen rooli työhyvinvointia tukevana tekijänä

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asiakeskeisessä johtamisessa tärkeimmäksi tavoitteeksi voidaan nähdä organisaatioiden järjestyksestä ja johdonmukaisuudesta huolehtiminen, kun taas ihmisiin keskittyvässä johtamisessa tärkeintä on muutoksen ja liikkeen aikaansaaminen. Nykypäivänä erilaisia johtamisteorioita, joissa asioiden ja ihmisten johtaminen ovat yhdistyneet keskenään, löytyy paljon. (Sydänmaanlakka 2004: 22-25.)

Johtaminen on yhteiseen päämäärään tähtäämistä, yhteisten merkitysten etsimistä ja perustehtävän kirkastamista. Perustehtävän selventäminen ja yhteisten merkitysten etsiminen keskustelujen avulla helpottavat päämäärän saavuttamista työyhteisössä. (Vesterinen 2006: 86-87.)

Johtaminen vaikuttaa merkittävästi työyhteisön hyvinvointiin. Esimiehen roolina tulisi olla hyvien olosuhteiden luominen työskentelylle, onnistumisen mahdollistaminen ja osaamisen säilyttäminen. Esimies on vahvassa roolissa organisaatiokulttuurin luojana ja toimii siten aina myös esimerkkinä työntekijöilleen. Pystyäkseen olemaan mukana rakentamassa hyvinvoivaa työyhteisöä, on esimiehen itsensä osoitettava toiminnallaan ja arvomaailmallaan luotettavuutta, johdonmukaisuutta sekä mahdollistettava työntöön onnistuminen. (Järvinen 1999: sivut 54-55; Kane-Urrabazo 2006: 188-189.)

Koska työhyvinvointi koostuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta, on johtamisessakin kiinnitettävä huomiota kaikkiin näihin osa-alueisiin. Johtamisen keskeisimmät tehtävät työhyvinvoinnin edistämiseksi ovat toimintaedellytysten luominen ja henkilöstöstä huolehtiminen. (Enroos 2008: 26-27; Järvinen 1999: 54-55.)

Toimintaedellytyksiä luo tavoitteellinen johtaminen. Organisaation ylimmän johdon tehtävä on vastata työhyvinvoinnin edistämisestä linjaamalla organisaation arvot, henkilöstöstrategia ja johtamisen toimintakäytännöt. Tavoitteellisuus antaa tekemiselle suunnan ja sitä kautta motivoi henkilöstöä. Strategioiden, tavoitteiden ja linjausten

läpikäyminen henkilöstön kanssa on tärkeä osa johtamista. Toinen osa toimintaedellytyksiä luovassa johtamisessa on resursseista huolehtiminen, kuten vastuu henkilöstön riittävästä määrästä, asianmukaisista työvälineistä ja koulutuksesta. (Enroos 2008: 26-27; Rauramo 2007: 11-12.)

Henkilöstöstä huolehtimista ovat päivittäisen työn johtamiseen liittyvät asiat. Esimiehen tärkeä tehtävä on olla selvillä työyhteisönsä tilanteesta, tiedottaa, puuttua mahdollisiin epäkohtiin ja viedä työyhteisöä eteenpäin ohjaamalla toimintaa. Päivi Rauramon tutkimuksen mukaan johtamisessa onnistuneet esimiehet ovat kiinnostuneita työyksikön kehittämisestä, henkilöstön hyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittämisestä. (Enroos 2008: 26-27; Rauramo 2007:12; Kaistila 2004: 6-7.)

Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin positiivisesti olemalla läsnä, antamalla palautetta ja kiitosta, arvostamalla, välittämällä sekä osoittamalla luottamusta työntekijöitä kohtaan. Esimies voi toiminnallaan auttaa työntekijöitä sitoutumaan työhönsä, kehittämään osaamistaan, nauttimaan onnistumisista ja työnilosta. (Ojala – Ahonen 2003: 122; Työterveyslaitos 2010; Kaistila 2004: 11-13 .)

Autoritääriinen, etäinen ja esimieskeskeinen esimies aiheuttaa toiminnallaan huonoa työilmapiiriä. Esimiestuen puute sekä epäoikeudenmukaisuus päätöksenteossa ja kohtelussa kuormittavat psyykkisesti ja johtavat pahimmassa tapauksessa työuupumukseen.. Nämä tekijät vähentävät työpaikalla työtehoa ja sen myötä myös tulos heikkenee. (Ojala – Ahonen 2003: 122; Viinamäki – Viinamäki 2010.)

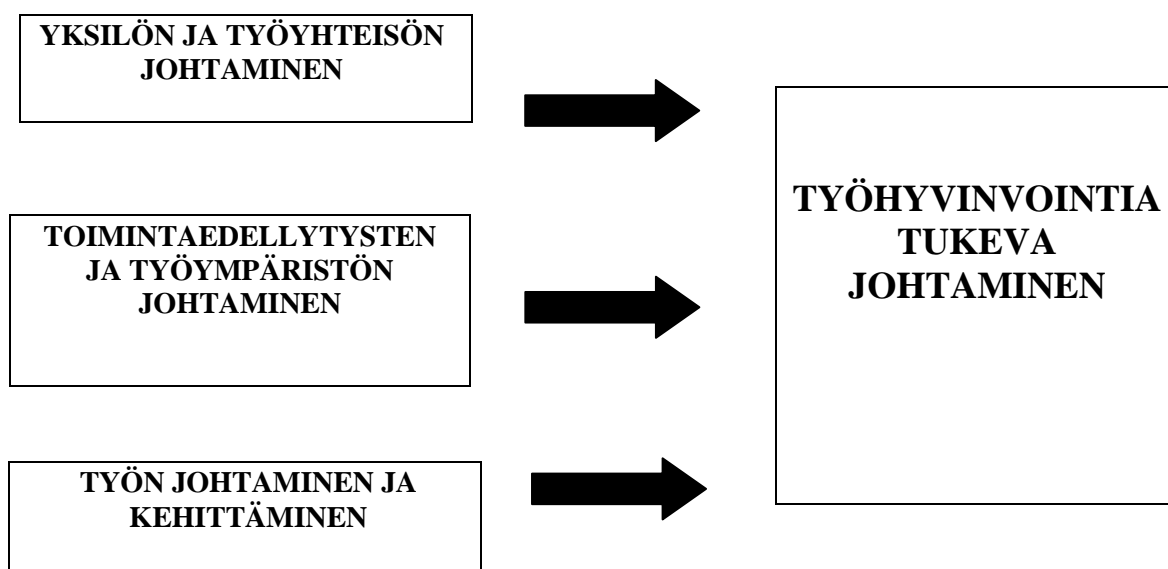
Työhyvinvointia tukevassa johtamisessa keskitytään henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Johtamisen eri osa-alueiden ja johtamisen menettelytapojen on tuettava toisiaan. Myös johdon ja henkilöstön välinen yhteistyö ja vuoropuhelu ovat tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä. Tärkeitä työkaluja työyhteisön ja johdon virallisissa keskusteluissa ovat palaverit ja kehityskeskustelut. (Jääskeläinen 2008: 171-175.; Kaistila 2004: 8-9.)

Elisa Kangasniemi on tutkinut työhyvinvointia eettisen johtamisen kautta. Eettisyys on osa johtamista, koska johtamisessa vaikutetaan toisiin ihmisiin vallalla ja arvovalinnoilla. Kangasniemen mukaan hyvä eettinen johtaminen ja koettu hyvinvointi ovat yhteydessä toisiinsa. Eettinen johtaja toimii oikeudenmukaisesti, tasa-arvoisesti, työntekijöitä arvostavasti, antaa työntekijöilleen vaikutusmahdollisuuksia työtä

koskeviin asioihin, mahdollistaa kehittymisen sekä antaa palautetta, tukea, kiitosta ja kannustusta. Hyvään johtajuuteen kuuluu aina myös eettisyys.(Kangasniemi 2007: 21-22, 53.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa henkilöstöjohtamista. Hyvä työhyvinvointi näkyy koko organisaatiossa: johdon ja henkilöstön yhteistyö sujuu paremmin, henkilöstö on terve, tyytyväinen ja heidän työkykynsä pysyy hyvänä. Tämä kaikki vaikuttaa taas työn laatuun ja sen myötä myös asiakastyytyväisyyteen ja tuloksiin. Nykypäivän organisaatiot tarvitsevat luovaa ajattelua ja innovatiivisuutta, mikä pystytään turvaamaan vain hyvinvoivilla työntekijöillä. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007: 1.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön ja työyhteisön kokemaa hyvinvointia työssä. Kirjallisuuskatsauksen teorian mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ainakin kolmesta eri suunnasta. Johtamisella voidaan tukea suoraan yksilön ja työyhteisön hyvinvointia. Tämän lisäksi johtamisella voidaan vaikuttaa työolosuhteisiin ja työympäristöön sekä itse työhön. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Työhyvinvointia tukeva johtaminen

5. KIRJALLISUUSKATSAUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Menetelmä

Tässä opinnäytetyössä pyritään noudattamaan systemaattisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää. Tietoa haetaan sekä tietokannoista että ns. harmaan kirjallisuuden ja hakutulokset raportoidaan vaihe vaiheelta.

Systemoitu kirjallisuuskatsaus perustuu tutkimussuunnitelmaan ja sen tarkoituksena on löytää kattavasti alkuperäistutkimuksia, antaa kullekin tutkimukselle sen ansaitsema painoarvo sekä yhdistää ja hyödyntää tuloksia tehokkaasti. (Metsämuuronen 2001: 22).

Systemoitu kirjallisuuskatsaus on näyttöön perustuvan käytännön menetelmä. Näyttöön perustuvalla käytännöllä tarkoitetaan olemassa olevan tiedon kriittistä käyttämistä työtilanteeseen sopivalla tavalla. Näyttöön perustuvassa käytännössä hyödynnetään vaikuttavimmaksi osoitettua työmenetelmää ja tietoa huomioiden samalla asiakkaan näkemykset ja arvot. (Korteniemi – Borg 2008: 9-11; Partanen – Perälä 1997: 11.)

Näyttöön perustuva tieto on väliaikaista. Uuden tutkimuksen myötä voi tulla tietoa, joka kumoo aiemman tiedon. Käytännön työntekijä on lopulta se, joka arvioi mitä tutkimusten tuloksia voidaan soveltaa asiakkaaseen. Jane Gilgun onkin määritellyt neljä pilaria, jotka ovat vaikuttamassa näyttöön perustuvaan käytäntöön sosiaalipalveluissa. Nämä ovat; tutkimus ja teoria, käytännön viisaus, työntekijän persoonallisuus, arvot ja ideologia sekä asiakkaiden asiakkuustilanteisiin tuomat asiat. (Korteniemi – Borg 2008: 9-11.)

Tutkimusta tehtäessä voidaan löytää vastaus tutkimusongelmaan pelkästään systemoitua kirjallisuuskatsausta käyttämällä. Tämä on hyödyllistä silloin, kun aihetta on tutkittu jo paljon ja uuden tutkimuksen aloittaminen olisi turhaa resurssien haaskausta. Jos suoraa vastausta katsauksesta ei saada, tuottaa katsaus kuitenkin tietoa siitä alueesta jota pitäisi tutkia. Aina pelkän systemaattisen tiedon saaminen aiheesta ei myöskään riitä, vaan aihetta on joka tapauksessa tutkittava myös kliinisesti. (Roine 1999.)

Systemoitu kirjallisuuskatsaus jakautuu kolmeen vaiheeseen: katsauksen suunnitteluun, katsauksen tekemiseen ja katsauksen raportointiin. Suunnitteluvaiheessa tutustutaan aiempaan tutkittuun tietoon aiheesta ja tehdään tutkimussuunnitelma. Suunnitteluvaiheessa myös rajataan aihe, tehdään tutkimuskysymykset, valitaan hakutermit sekä tietokan-

nat. Hakua varten tehdään kriteerit, joiden perusteella tutkimuksia joko otetaan mukaan katsaukseen tai jätetään katsauksen ulkopuolelle. Katsaus toteutetaan suunnitelman mukaisesti ja raportoidaan siten, että prosessi on myöhemmin mahdollista toistaa. (Johansson – Axelin – Stolt – Ääri 2007: 5-6; Partanen – Perälä 1997: 19.)

5.2 Artikkelien hyväksymis- ja poissulkukriteerit

Tähän kirjallisuuskatsaukseen valittiin analysoitaviksi ne artikkelit, jotka kuvaavat työhyvinvointia tukevaa johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Katsaukseen valittiin suomen ja englannin kielellä kirjoitettuja artikkeleita. Mukaan valittiin artikkelit, jotka oli tehty vuosina 2000-2010 sekä vain vertaisarvioidut artikkelit (Peer-Reviewed).

Tähän kirjallisuuskatsaukseen ei otettu mukaan niitä artikkeleita, jotka olivat muualta kuin sosiaali- ja terveysalalta ja jotka oli tehty ennen vuotta 2000. Myös muulla kuin suomen ja englannin kielellä kirjoitetut artikkelit jätettiin pois katsauksesta.

Näillä rajauksilla pyrittiin saamaan tietoa juuri Pääkaupunkiseudun Validia-palveluiden toimialalta. Aikarajaus perustuu siihen, että työhyvinvointi ei ole ilmiönä uusi eli kymmenen vuoden takainen tieto on yhä relevanttia. Toisaalta taas yhteiskunta ja työelämä ovat jatkuvassa muutoksessa, jolloin yli kymmenen vuotta sitten tuotettu tieto saattaa olla vanhentunutta. Vertaisarvoinnilla varmistettiin tutkimusten luotettavuus.

5.3 Hakuprosessi

Hakuprosessia varten luotiin hakusanat. Määrittelin kirjallisuuskatsauksessa käytettäviä hakusanoja käyttämällä aiemmin tutkittua tietoa sekä VESA-verkkosanastoa, joka pohjautuu YSA:n eli Yleiseen Suomalaiseen Asiasanastoon (Vesa-verkkosanasto 2010).

Hakusanojen kääntämiseen englanniksi käytettiin Google-kääntäjää. Tiedonhakuprosessissa käytettiin apuna myös kirjaston informaatikoita.

Suomenkielisinä hakusanoina käytettiin sanoja: työhyvinvointi, työviihtyvyys, työssä jaksaminen, työtyytyväisyys, johtaminen ja esimiestyö.

Englanniksi hakusanat ovat: work satisfaction, job satisfaction, welfare work management ja leadership.

Aineisto kerättiin kahdesta tietokannasta sekä ns. harmaan kirjallisuuden puolelta. Tietokantoina olivat CSA (Cambridge Scientific Abstracts) ja PubMed. CSA käsittää noin 60 viitetietokantaa, joista tähän kirjallisuuskatsaukseen valittiin Social services abstract.

PubMed on lääke- ja terveystieteiden sekä lähialueiden tärkein kansainvälinen kirjallisuustietokanta. Harmaata kirjallisuutta kerättiin Työterveyslaitoksen, Sosiaali- ja Terveysministeriön, Terveystieteiden- ja hyvinvoinninlaitoksen, Kelan sekä Työsuojelurahaston tietokannoista. Näiden tiedonhakujen jälkeen käytiin läpi vielä yliopistojen sähköisten opinnäytetöiden tietokannat.

5.4 Artikkelien valinta

Kirjallisuuskatsauksen tietokantahaut tehtiin heinä-elokuussa 2010. Ensimmäisessä vaiheessa artikkeleista otettiin mukaan ne, jotka otsikon perusteella täyttivät valintakriteerit. Seuraavassa vaiheessa artikkeleista valittiin mukaan ne, jotka abstractin perusteella olivat valintakriteerien mukaisia. Viimeisessä vaiheessa kirjallisuuskatsaukseen valittiin ne, jotka koko tekstin perusteella täyttivät kirjallisuuskatsauksen hakukriteerit. Taulukoissa 1- 7 kuvataan hakuprosessin etenemisen vaiheittain.

TAULUKKO 1. Haut tietokannasta : PubMed

Hakusanat	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu abstractin perusteella	Valittu koko tekstin perusteella
Work Satisfaction AND Management	468	32	10	4
Work Satisfaction AND Leadership	70	9	7	2
Job Satisfaction AND Leadership	51	13	5	3
Job Satisfaction AND Management	286	0		

TAULUKKO 2. Haut tietokannasta : CSA / Social services abstract

Hakusanat	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu abstractin perusteella	Valittu koko tekstin perusteella
Work Satisfaction AND Management	18	7	0	
Work Satisfaction AND Leadership	4	1	1	0
Job Satisfaction AND Leadership	89	4	2	1
Job Satisfaction AND Management	309	30	8	3
Welfare Work AND Management	52	0	0	

TAULUKKO 3. Haut tietokannasta : Sosiaali- ja terveysministeriö

Hakusanat	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu abstractin perusteella	Valittu koko tekstin perustella
työhyvinvointi JA johtaminen	5	3	3	2
työhyvinvointi JA esimiestyö	0			
työtyytyväisyys JA johtaminen	0			
työviihtyvyys JA johtaminen	0			

TAULUKKO 4. Haut tietokannasta : KELA

Hakusanat	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu abstractin perusteella	Valittu koko tekstin perusteella
työhyvinvointi JA johtaminen	9	3	1	0
työhyvinvointi JA esimiestyö	2	1	1	0
työtyytyväisyys JA johtaminen	3	0		
työtyytyväisyys JA esimiestyö	0			
työn imu JA esimiestyö	0			
työssä jaksaminen JA johtaminen	1	1	0	

TAULUKKO 5. Haut tietokannasta Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos

Hakusanat	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu abstractin perusteella	Valittu koko tekstin perusteella
työhyvinvointi JA johtaminen	30	9	3	1
työhyvinvointi JA esimiestyö	5	1	1	1
työtyytyväisyys JA johtaminen	26	4	1	0
työtyytyväisyys JA esimiestyö	2	2	1	1
työssä jaksaminen JA johtaminen	1	0		
työssä jaksaminen JA esimiestyö	0			

TAULUKKO 6. Haut tietokannasta : Työsuojelurahasto

Hakusanat	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu abstractin perusteella	Valittu koko tekstin perusteella
työhyvinvointi JA johtaminen	18	3	2	1
työhyvinvointi JA esimiestyö	13	6	3	0
työtyytyväisyys JA johtaminen	7	1	0	

TAULUKKO 7. Haut tietokannasta : Työterveyslaitos

Hakusanat	Kaikki tulokset	Valittu otsikon perusteella	Valittu abstractin perusteella	Valittu koko tekstin perustella
työhyvinvointi JA johtaminen	58	15	9	2
työhyvinvointi JA esimiestyö	3	3	1	0
työtyytyväisyys JA johtaminen	15	3	0	
työtyytyväisyys JA esimiestyö	0			
työviihtyvyys JA johtaminen	5	0		
työssä jaksaminen JA esimiestyö	0			
työssä jaksaminen JA johtaminen	3	1	0	
työn imu JA esimiestyö	0			

5.5 Aineiston kuvailu

Edellä esitetyistä hauista lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä yhdeksän erilaista artikkelia, joista kuusi oli englanninkielistä ja kolme suomenkielistä artikkelia. Näiden jälkeen tehtiin haut Suomen yliopistojen sähköisiin opinnäytetietokantoihin, joista mukaan valittiin kaksi tutkimusta. Näin ollen lopullinen artikkelien määrä oli yksitoista.

Näistä kolmessa artikkelissa tutkimusmenetelmänä oli käytetty kirjallisuuskatsausta, kahdessa määrällistä menetelmää, kahdessa laadullista menetelmää ja yhdessä metodologista triangulaatiota. Kolme artikkelia oli kirjoitettu hankkeen/ohjelman

pohjalta. Englanninkielisistä kolme tutkimusta oli tehty Yhdysvalloissa, yksi Kanadassa ja yksi Sveitsissä. Kaikki mukaan valitut tutkimukset on kuvattu liitteessä. (LIITE 1.)

Tutkimusten näytön vahvuutta tässä opinnäytetyössä arvioitiin Sirkka Laurin luokittelun mukaan (Taulukko 8). Laurin luokittelua on sovellettu tässä työssä siten, että Laurin ”potilas”-sanalla tarkoitetaan tämän opinnäytetyön näytönvahvuuden luokittelussa työntekijää. Tässä työssä näytön vahvuudeksi kaikkien tutkimusten perusteella tuli vahva tutkimusnäyttö. Vahva näytönvahvuus tarkoittaa, että mukana on useita menetelmällisesti tasokkaita tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaisia. Tässä opinnäytetyössä mukana olevista artikkeleista viisi täytti tasokkaan tutkimuksen kriteerit ja kuusi täytti kelvollisen tutkimuksen kriteerit. (Lauri 2003: 43.)

Menetelmällisesti tasokkaan tutkimuksen kriteerit ovat Laurin mukaan kokeellinen kenttätutkimus, jossa on koe-kontrolliryhmä ja potilaiden lähiaikojen kokemuksiin perustuva tutkimus, joka perustuu hyvin suunnitellulle haastattelulle, havainnoinnille tai observoinnille. Kelvollisen tutkimuksen kriteereinä ovat interventiotutkimus, jossa on alku- ja loppumittaus, potilaiden kokemuksiin perustuvat kysely- ja haastattelututkimukset tai kokeneiden hoitajien kysely- ja haastattelututkimukset. (Lauri 2003: 43.)

TAULUKKO 8. Tutkimusnäytön vahvuuden luokittelu (Lauri 2003.)

A vahva tutkimusnäyttö	Useita menetelmällisesti tasokkaita tutkimuksia, joiden tuloksen samansuuntaisia
	1 Kokeellinen kenttätutkimus koe-kontrolliryhmä (mahdollisimman homogeenisesti suunniteltu interventio, alku- ja loppumittaus), ympäristöolosuhteet huomioitu
	2 Potilaiden lähiaikojen kokemuksiin perustuva tutkimus (edustavaan otokseen perustuva laaja kartoitus tai homogeeniseen otokseen perustuva hyvin suunniteltu haastattelu tai observointi).
B kohtalainen tutkimusnäyttö	Ainakin yksi menetelmällisesti tasokas tutkimus ja useita kelvollisia tutkimuksia
	1 interventiotutkimus, jossa alku- ja loppumittaus (ei kontrolliryhmää)
	2 potilaiden kokemuksiin perustuva kysely- tai haastattelututkimukset
	3 kokeneiden hoitajien kysely- tai haastattelututkimukset (otos homogeenien tutkittavan asian suhteen, esim. hoitajia, joilla ainakin 5 vuoden kokemus kyseisen potilasryhmän hoitajina).
C Heikko tutkimusnäyttö	Ainakin yksi kelvollinen tutkimus ja useita menetelmällisesti heikompia tutkimuksia
	1 tulokset perustuvat kohderyhmiin, joilla ei ole omaa kokemuksellista tietoa tutkittavasta asiasta
	2 yksittäiset case -tutkimukset, haastattelut ja kyselyt, joita ei ole kytketty aikaisempaan tietoon tai joiden tulokset eivät tue mitään aikaisempia tutkimuksia
	3 täyttää vain vähimmäisvaatimukset tieteellisten menetelmien osalta
D ei tutkimusnäyttöä	ei yllä menetelmällisesti luokkiin A - C

5.6 Aineiston analyysi

Opinnäytetyössä kerätylle aineistolle tehdään sisällönanalyysi, jotta tulokset saadaan esille. Sisällönanalyysi on menetelmä, jolla kuvataan tutkittavan aineiston tekstiä systemaattisesti ja sanallisesti. Analyysin avulla teksti saadaan ymmärrettävään ja tulkittavaan muotoon. (Kylmä – Juvakka 2007: 112.; Tuomi – Sarajärvi 2002: 106-108.)

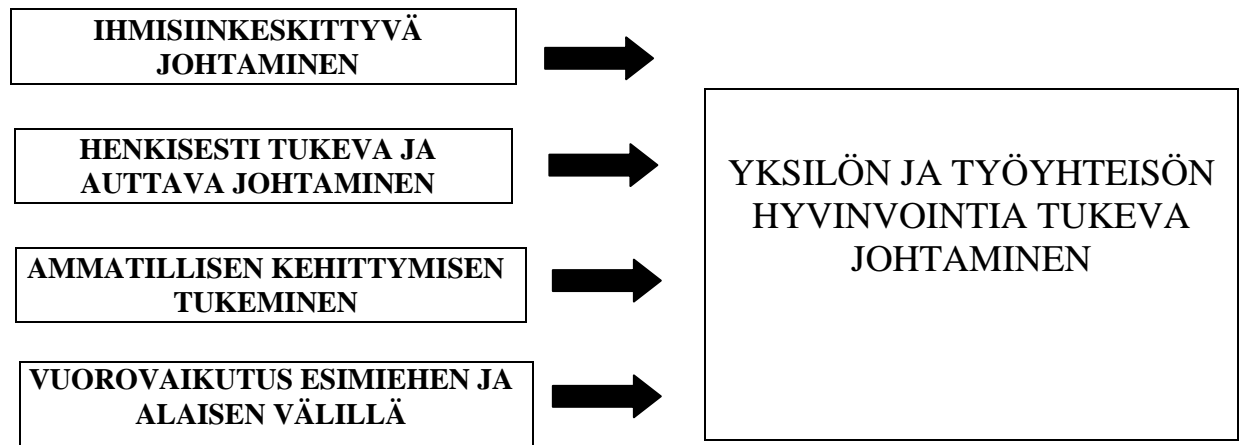
Analyysivaiheessa aineisto redusoidaan eli pelkistetään karsimalla tutkimukselle epäolennainen tieto pois. Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään. Ryhmittelyssä pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia, jotta käsitteet voidaan ryhmitellä luokkiin. Tämän luokittelun jälkeen käsitteet yhdistetään vielä yläluokkiin. (Kylmä – Juvakka 2007: 112-113.; Tuomi – Sarajärvi 2002: 110-115.)

Tässä opinnäytetyössä analyysi alkoi deduktiivisella sisällönanalyysillä. Yläkategoriat: yksilön ja työyhteisön johtaminen, toimintaedellytysten ja työympäristön johtaminen sekä työn johtaminen ja kehittäminen muodostettiin teorian pohjalta (Kuvio 5). Kuten laadullisessa tutkimuksessa usein, myös tässä palattiin tutkimusprosessin aikaisempiin vaiheisiin ja tutkimuskysymysten muotoa muokattiin vielä yläkategorioiden perusteella. Analyysia jatkettiin induktiivisella sisällönanalyysillä eli kirjallisuuskatsauksessa saadusta aineistosta haettiin vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyötä tehtäessä aineiston analyysia tapahtui osittain jo aineiston keruu vaiheissa. Koska kirjallisuuskatsaukseen mukaan otettavia tutkimuksia rajattiin pois vaihe vaiheelta, tuli aineisto osittain tutuksi jo valintaprosessin aikana. Katsaukseen valitut 15 artikkelia luettiin läpi useita kertoja ja niistä esille tulleet asiat kirjattiin ylös. Näin aineistosta saatiin tiivistettyä taulukko (LIITE1).

6. TULOKSET

6.1 Yksilön ja työyhteisön hyvinvointia tukeva johtaminen



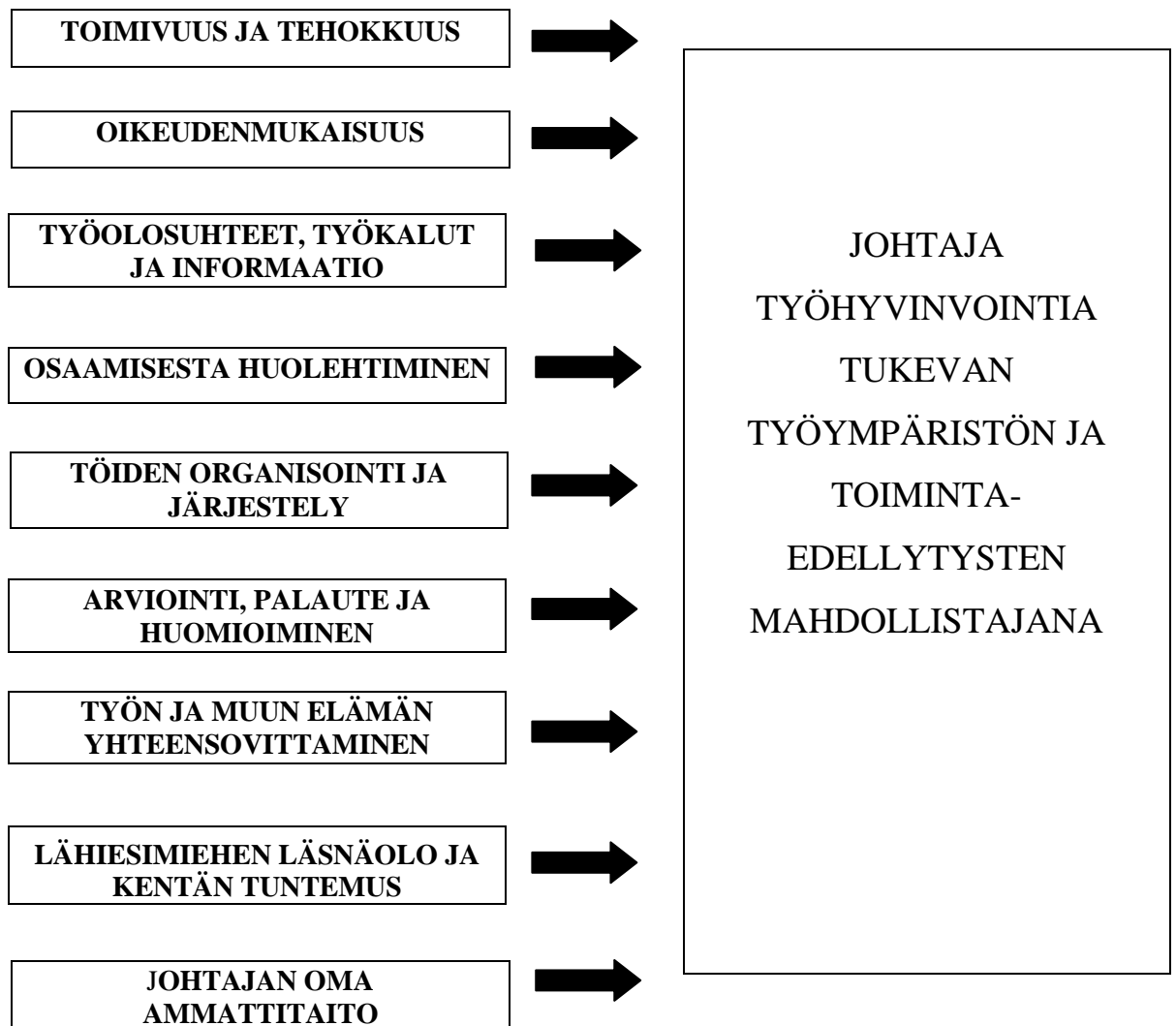
KUVIO 6. Yksilön ja työyhteisön hyvinvointia tukeva johtaminen

Yksilön ja työyhteisön hyvinvointia tukeva johtaminen jakaantui neljään alakategoriaan, jotka ovat: ihmisiin keskittyvä johtaminen, henkisesti tukeva ja auttava johtaminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä.

Ihmisiin keskittyvä johtaminen parantaa tuloksia työvoiman, työympäristön, tuottavuuden ja organisaation tehokkuuden suhteen. Ihmissuhde-johtajat vaikuttavat myös positiivisesti työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin. Myös henkisesti tukeva ja työntekijöitään työssään auttava johtaja lisää työntekijän psyykkistä hyvinvointia sekä auttaa työntekijöitä kohdistamaan energian työn tekemiseen.

Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen lisää työntekijöiden työmotivaatiota, laajentaa asiakastyön näkökulmaa ja auttaa jaksamaan työssä paremmin. Työssä jaksamiseen vaikuttaa myös johtajan ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen laatu. Hyvä suhde johtajan ja työntekijöiden välillä lisää työntekijöiden työtyytyväisyyttä, vaikuttaa heidän kykyynsä sietää stressiä ja edistää päätöksentekoon osallistumista.

6.2 Johtaja työhyvinvointia tukevan työympäristön ja toimintaedellytysten mahdollistajana



KUVIO 7. Johtaja työhyvinvointia tukevan työympäristön ja toimintaedellytysten mahdollistajana

Johtaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin myös työympäristön ja toimintaedellytysten kautta. Kirjallisuuskatsauksessa tämä osio jakaantui yhdeksään eri alakategoriaan: toimivuus ja tehokkuus, oikeudenmukaisuus, työolosuhteet, työkalut ja informaatio, osaamisesta huolehtiminen, töiden organisointi ja järjestely, arviointi, palaute ja

huomioiminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, lähiesimiehen läsnäolo ja kentän tuntemus sekä johtajan oma ammattitaito.

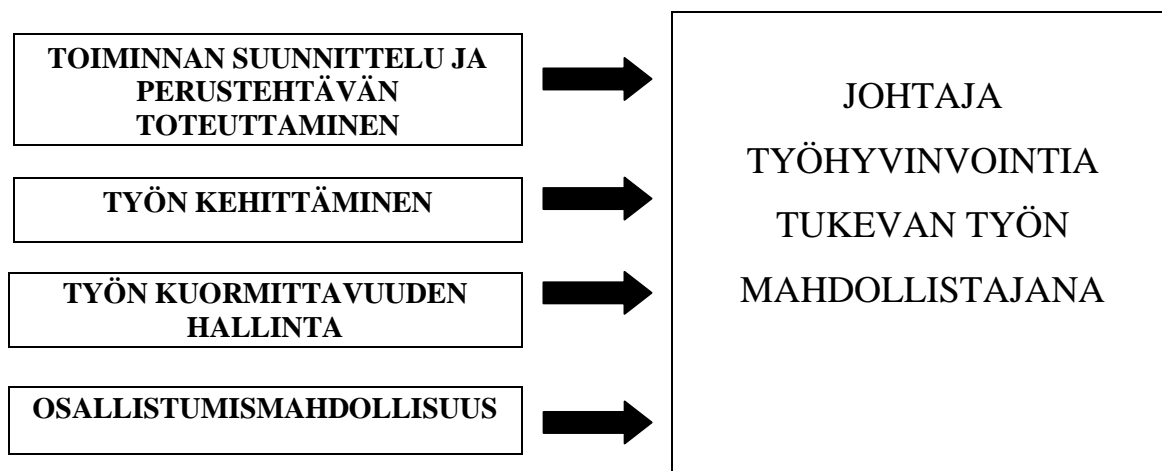
Tehokas ja toimiva johtaminen lisää ryhmähenkeä ja sitoutumista työhön sekä ehkäisee stressiä ja työn negatiivisia puolia. Johtamalla oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti jokainen tuntee tulevansa kuulluksi ja kohdelluksi samalla tavalla.

Työolosuhteet, työkalut, informaatio ja osaaminen ovat resursseja, joita tarvitaan laadukkaaseen työn tekemiseen. Johtajan tehtävä on luoda sellaiset olosuhteet, että työntekijöiden on turvallista työskennellä. Lisäksi työolosuhteiden on oltava sellaiset, että työntekijöillä on mahdollisuus toimia organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Työssä tarvittavat työkalut ja informaatio sekä riittävä osaaminen ovat välttämättömiä, jotta työtä pystytään tekemään menestyksellisesti.

Töiden sujumisen ja työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että johtaja organisoii toimintaa ja antaa työntekijöilleen työstä palautetta. Huomioimisella, palautteella ja palkitsemisella on todettu olevan myös suora vaikutus työtyytyväisyyteen. Huonot työjärjestelyt ja huonot käytännöt työssä voivat vaikuttaa myös haitallisesti työntekijän koko elämänrytmiin.

Johtajan läsnäolo sekä oman ammatillisuuden kehittäminen on työn ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Johtajan läsnäolo ja oman kentän tuntemus vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin positiivisesti. Johtajan oma ammatillisuus on yhteydessä myös johtamisen laatuun, työntekijöiden työssä pysymiseen, työn laatuun ja taloudelliseen tulokseen.

6.3 Johtaja työhyvinvointia tukevan työn mahdollistajana



KUVIO 8. Johtaja työhyvinvointia tukevan työn mahdollistaja

Suoraan työhön johtaja voi vaikuttaa neljän eri alakategorian kautta: toiminnan suunnittelu ja perustehtävän toteuttaminen, työn kehittäminen, osallistumismahdollisuus ja työn kuormittavuuden hallinta.

Mahdollistamalla oman toiminnan, tavoitteiden ja päämäärien suunnittelun, voi johtaja samalla parantaa työntekijöiden työn hallintaa ja kyky itsenäiseen työskentelyyn. Myös mahdollisuus keskittyä toteuttamaan juuri sitä tehtävää, johon työntekijät on palkattu, parantaa työhyvinvointia. Aika ajoin ajatukset on hyvä saada kokonaan pois konkreettisestä työstä. Näin pystytään kehittämään uusia työmuotoja työyhteisön tarpeista lähtien.

Päätöksentekoon osallistaminen ja korkea työtyytyväisyyden taso ovat myös yhteydessä toisiinsa. Vallan, vastuun ja pätevyyden kasvattaminen työntekijöissä parantaa työn organisointia ja sen kautta myös organisaation tulosta.

Johtaja pystyy vaikuttamaan myös töiden sopivaan määrään. Liian suuri määrä töitä lisää työuupumusta ja vähentää työn hallittavuuden tunnetta, mikä taas vähentää työtyytyväisyyttä.

7 POHDINTA

7.1 Luotettavuuden ja eettisyyden tarkastelu

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan kokonaisuutena. Luotettavuuden täytyy tarkastella koko tutkimusprosessin ajan aina tutkimusongelman asettamisesta tulosten raportointiin saakka. Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu juuri sitä mitä on aiottu tutkia ja reliabiliteetilla sitä, että tutkimus on toistettavissa. (Tuomi – Sarajärvi 2002: 131-134.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa luotettavuuden tarkastelu kohdistuu siihen miten aineisto on hankittu, miten se on analysoitu ja miten tulokset on raportoitu. Artikkelien valintaprosessissa luotettavuutta vahvistettiin sillä, että artikkelien hyväksymis- ja poissulkukriteerit tehtiin jo ennen tiedonhaun aloittamista. Hakusanat valittiin niin, että ne kohdistuivat laajalti aiheeseen. Hakusanoja tarkistettiin myös VESA-verkkosanastosta. Kirjallisuuden hakuvaiheessa apuna käytettiin myös kirjaston informaattikkoa. Tällä varmistettiin vielä se, että hakuja tehtiin riittävän laajasti ja oikeilla hakusanoilla.

Aiheesta löytyi paljon teoreettista tietoa, joten kirjallisuuskatsauksen laatua ja luotettavuutta haluttiin varmistaa myös sillä, että katsaukseen valittiin mukaan vain vertaisarvioidut artikkelit. Katsaukseen valittiin mukaan aineistoa myös harmaan kirjallisuuden alueelta, mikä oli osaltaan vahvistamassa tutkimusnäytön luotettavuutta.

Analyysivaiheessa artikkelit luettiin useaan kertaan läpi, jotta niistä saatiin esille tutkimuskysymyksiä varten oleelliset tiedot. Tulosten raportointi on kirjattu huolellisesti. Katsaukseen mukaan valituista tutkimuksista on tehty taulukko, jossa on nähtävillä tutkimuksen tekijätiedot, tutkimuksen tarkoitus, keskeisimmät tulokset sekä arvio tutkimuksen vahvuudesta. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta kuvaa myös se, että valitut tutkimukset ovat tutkimusnäytön vahvuuden luokitteluna käytetyn Laurin (TAULUKKO 8.) taulukon mukaan näytöltään vahvoja tai kohtalaisia.

Kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysi oli luottavuuden kannalta myös haastavaa, koska tämä oli ensimmäinen kerta kun tein sisällönanalyysia. Analyysia ja sen luotettavuutta

paransivat taulukot, joihin koottiin artikkelien alkuperäisilmaisut ja niistä muodostetut pelkistetyt ilmaisut. Tämä toi analyysivaiheeseen selkeyttä ja järjestelmällisyyttä.

Tuomen ja Sarajärven (2002: 139.) mukaan luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen, yksityiskohtaisella raportoinnilla sekä käyttämällä tutkijakollegoita mukana prosessin arvioinnissa. Tässä kirjallisuuskatsauksessa raportointi tiedonhausta, sisällönanalyysistä ja tuloksista on pyritty tekemään tarkasti siten, että se olisi myöhemmin mahdollista toistaa. Myös opiskelijakollegoiden ja ohjaajan kanssa pidetyt opinnäytetyö-seminaariryhmät tässä työssä olleet varmistamassa luotettavuutta.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tutkimuksen tieteellisen luotettavuuden, uskottavuuden ja eettisen hyväksyttävyyden edellytys on, että tutkimuksen jokainen vaihe tehdään näitä periaatteita noudattaen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2010.)

Eettisyyden kannalta vaikeaksi asiaksi tässä kirjallisuuskatsauksessa osoittautui artikkelien valitseminen katsaukseen. Etenkin otsikoiden perusteella artikkeleita valitessa ei voinut päätellä mitään artikkelien sisällöstä, minkä vuoksi kirjallisuuskatsauksen rajauksiin sopivaa materiaalia on saattanut jäädä katsauksen ulkopuolelle.

Nyt kirjallisuuskatsaukseen valittu materiaali olisi saattanut muotoutua myös toisenlaiseksi, jos tietokantahauissa olisi käytetty muita tietokantoja. Toisaalta tietokantahakujen ulkopuolella tehdyt haut tekivät mukaan valitusta materiaalista monipuolisemman.

Kirjallisuuskatsauksen eettisyyden kannalta prosessin tarkka raportointi on erityisen tärkeää. Kuten jo luotettavuuden kohdalla todettiin, on tämä kirjallisuuskatsaus pyritty raportoimaan mahdollisimman hyvin vaihe vaiheelta.

7.2 Tulosten tarkastelu

Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat yksilö itse, työyhteisö, työ, organisaatio, muu ympäristö ja esimies. Jokainen vastaa omasta hyvinvoinnistaan itse,

mutta esimiehellä on myös käytössään keinoja, joiden avulla hän voi parantaa työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää Pääkaupunkiseudun Validia-palveluille sopivia työhyvinvointia tukevia johtamisen malleja työkaluiksi esimiehille ja sen kautta yhtenäistää johtamiskäytäntöjä eri yksiköiden välillä. Kirjallisuuskatsauksen tuloksilla haluttiin löytää keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseen, työntekijöiden sitouttamiseen työhön sekä vuorovaikutuksen parantamiseen yksiköissä. Tietoa hankittiin kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsaus tuotti vahvaa näyttöä siitä, että johtajalla ja johtamisella on vahva merkitys työhyvinvoinnille.

Tulosten mukaan johtaja voi tukea työntekijöiden hyvinvointia kolmella eri tavalla. Johtaja voi tukea suoraan yksilön ja työyhteisön hyvinvointia, johtaja voi kehittää työympäristöä ja toimintaedellytyksiä työhyvinvointia tukevaksi ja johtaja voi kehittää itse työtä työhyvinvointia tukevaksi.

Ihmisiin keskittyvä, heitä henkisesti auttava ja ammatillista kehittymistä tukeva johtaja voi tukea suoraan yksilön ja työyhteisön hyvinvointia. Hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen ja työntekijöiden välillä on suoraan yhteydessä yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Jääskeläinen (Jääskeläinen 2008: 171-175) ja Kaistila (Kaistila 2004: 8-9) korostavat henkilöstöjohtamisen tärkeyttä työhyvinvoinnin tukemisessa. Heidän mukaansa erityisesti johdon ja henkilöstön välinen vuoropuhelu on tärkeä työhyvinvoinnin edistäjä. Vuoropuhelua voidaan lisätä sillä, että johtaja on läsnä ja osoittaa kiinnostusta työntekijöitä ja heidän työtään kohtaan. Säännölliset palaverit ja kehityskeskustelut tukevat myös johdon ja henkilöstön välistä vuoropuhelua.

Työhyvinvointia tukevan työympäristön ja toimintaedellytysten mahdollistaminen vaatii johtamiselta mm. toimivaa ja tehokasta johtamista, oikeudenmukaisuutta sekä riittävästä resursseista huolehtimista. Enroosin (Enroos 2008: 26-27) ja Rauramon (Rauramo 2007: 11, 12) mukaan johtajan tärkeä tehtävä on käydä työntekijöidensä kanssa läpi organisaation strategiaa, tavoitteita ja linjauksia. Tämä antaa työlle tavoitteellisuutta ja sitä kautta motivoi henkilöstöä. Myös tarvittavat resurssit kuten, työvälineet, henkilöstön riittävä määrä sekä osaaminen ovat työympäristön ja toimintaedellytysten kannalta välttämättömiä asioita. Johtaja voi mahdollistaa työhyvinvointia tukevan

toimintaympäristön myös olemalla läsnä ja olemalla kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja yksikön kehittämisestä. (Enroos 2008: 26-27; Rauramo 2007: 11, 12.)

Johtaja voi kehittää myös työtä siten, että se tukee työntekijöiden hyvinvointia. Mahdollisuus osallistua toiminnan suunnitteluun ja kehittää työtä tuovat työhön mielekkyyttä ja tunteen työn hallinnasta. Myös töiden sopiva määrä on tärkeä työtyytyväisyyttä tuova tekijä. Strategian läpikäyminen ja toimintasuunnitelman tekeminen yhdessä henkilöstön kanssa auttavat henkilöstöä sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Selkeä työnjako ja vastualueet sekä töiden tasapuolinen kuormittavuus ovat myös avainasemassa siinä, että jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla.

Eettinen johtajuus sisältää elementtejä kaikista näistä työhyvinvointia tukevan johtamisen osa-alueista. Eettinen johtajuus muodostuu oikeudenmukaisuudesta, tasa-arvosta, vaikutusmahdollisuuksien antamisesta, työntekijöiden arvostamista, kehittymisen mahdollistamisesta sekä palautteen, tuen, kiitoksen ja kannustuksen antamisesta. (Kangasniemi 2007: 21-22, 53.) Eettisesti toimiva johtaja, tukee samalla myös työntekijöidensä hyvinvointia.

Tämän kirjallisuuskatsaus tuotti vahvaa näyttöä siitä, että johtaja voi vaikuttaa yksikössään työntekijöiden hyvinvointiin. Myös keinoja sairauspoissaolojen vähentämiseen, työntekijöiden sitouttamiseen työhön sekä vuorovaikutuksen parantamiseen yksiköissä löytyi.

Sairauspoissaolojen vähenemiseen johtaja voi vaikuttaa mm. organisoimalla töitä siten, että kuormitus jakautuu tasapuolisesti työntekijöiden kesken, huolehtimalla tarpeellisista resursseista, tukemalla ja auttamalla työntekijöitään sekä olemalla oikeudenmukainen. Johtaja voi tukea työntekijöiden työhön sitoutumista antamalla heille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhönsä, tukemalla heidän ammatillista kehittymistään ja antamalla palautetta. Vuorovaikutuksen parantamiseen yksiköissä johtaja voi vaikuttaa pitämällä kiinni säännöllisistä palavereista ja muista virallisista keskustelufoorumeista, olemalla läsnä ja kiinnostunut työntekijöiden työstä sekä arvostamalla työntekijöitään.

Tämä kirjallisuuskatsaus tulee Pääkaupunkiseudun Validia-palveluiden esimiesten käyttöön. Kirjallisuuskatsaus ei tuottanut juurikaan uutta tietoa, mutta katsauksen avulla hankittu tutkittu tieto tuki ja varmensi olemassa olevaa teoreettista tietoa. Kirjallisuuskatsaus nosti esille ne osa-alueet ja keinot, joiden kautta johtaja voi omassa yksikössään vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin.

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista tutkia, miten johtajien omaa hyvinvointia ja jaksamista tuetaan ylempien esimiesten ja organisaation taholta. Pääosin keinot ovat todennäköisesti pitkälti samoja, mutta joiltain osin toimintamalleissa saattaisi löytyä myös eroja.

LÄHTEET

Enroos, Asta 2008: Työhyvinvointia voi johtaa. Teoksessa Hyvin tehty – hyvin johdettu. Puheenvuoroja työhyvinvoinnin johtamiseen. Helsinki: Helsingin kaupungin työterveyskeskus.

Invalidiliitto 2010. Verkkodokumentti.

<http://icm.invalidiliitto.fi:8080/intra/inva/akp.nsf/frameset/Frameset?OpenDocument&content=/intra/inva/frontpage.nsf/Open?readform&topnavsel=10>>. Luettu 4.1.2010.

Johansson, Kirsi – Axelin, Anna – Stolt, Minna – Ääri, Riitta-Liisa 2007: Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Turun yliopisto.

Juuti, Pauli – Vuorela, Antti 2002 : Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä:

Järvinen, Pekka 1999: Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: WSOY.

Järvinen, Pekka 2008: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, Pekka 2001: Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Jääskeläinen, Titta 2008: Työhyvinvoinnin edistäminen henkilöstöjohtamisella kulttuuriorganisaatiossa. Teoksessa Kuusela, Pekka – Jääskeläinen, Titta (toim.): Oppimisverkosto kehittämissympäristönä. Oppiminen, työhyvinvointi ja henkilöstöjohtaminen kunta-alan työorganisaatiossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Kaistila, Maijaliisa 2004: Hyvä esimiestyö. Verkkodokumentti.

<http://www.kunnat.net/binary.asp?path=1;29;348;84961;85381;107615&field=FileAttachment&version=1>. Luettu 7.11.2010

Kangasmäki, Elisa 2007: Eettisen johtajuuden toteutuminen ja sen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa – sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan osaston työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto.

Kunnallinen työmarkkinalaitos 2007: Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt –suositus kunta-alalle.

Lauri, Sirkka (toim.) 2003: Näyttöön perustuva hoitotyö. Helsinki: WSOY.

Manka, Marja-Liisa 2008: Organisaation hyvinvoinnin tekijät. Teoksessa Luomala, Anne – Manka, Marja-Liisa – Nuutinen, Sanna (toim.): Työhyvinvoinnin johtamisen ja muutoksenhallinnan kehittämishanke. Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistämävaiheessa. Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.

Metsämuuronen, Jari 2001 : Metodologian perusteet ihmistieteissä, Metodologia -sarja 1. Viro : International Mtehelp Ky.

Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy 2003: Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Partanen. Pirjo – Perälä, Marja-Leena 1997: Menetelmien arviointi hoitotyössä. Kansallisen ja kansainvälisen tutkimuksen systemoitu kirjallisuuskatsaus. Helsinki: Stakesin monistamo.

Rauramo, Päivi 2007: Hyvinvoinnin edistäminen yliopistoissa työhyvinvoinnin portaat mallin viitekehyksessä: laadullinen tapaustutkimus. Kuopio.

Roine, Risto 1999: Systemaattiset kirjallisuuskatsaukset terveydenhuollossa. Helsinki: Stakes. Luettu 10.1.2010.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009: Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Verkkodokumentti. <<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>>. Luettu 10.1.2010.

Sydänmaanlakka Pentti 2001: Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2010. Verkkodokumentti. <http://www.tenk.fi/HTK/>. Luettu 22.2.2011.

Työterveyslaitos 2010. Verkkodokumentti. <<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tyokyky>>. Luettu 26.1.2010.

Työturvallisuuskeskus 2010. Työhyvinvoinnin portaat -malli. Verkkodokumentti.

<http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyohyvinvoinnin_portaat/tyohyvinvoinnin_portaat_-malli> Luettu 26.2.2010.

Vesa-verkkosanasto 2010. Verkkodokumentti.

<<http://vesa.lib.helsinki.fi>>. Luettu 10.1.2010.

Viinamäki, Heimo – Viinamäki Tanja 2010: Joka neljäs uupuu työssä. Savon Sanomat 1.11.

Yliruka – Koivisto – Karvinen-Niinikoski (toim.) 2009: Sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

LIITE 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi + tutkimusnäytön vahvuus (A,B,C,D)	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä, aineisto ja analyysi	Keskeiset tulokset
Cummings, GG; MacGregor, T; Davey.M, Lee.H; Wong.CA, Lo.E; Muise, M; Stafford, E Kanada 2009 B	Johtamistyilien vaikutus hoitajien työhyvinvointiin ja työn tuloksiin	Kirjallisuuskatsaus, 53 artikkelia, sisällönanalyysi.	- Ihmisiin keskittyvä johtaminen parantaa tuloksia työvoiman työympäristön, tuottavuuden ja tehokkuuden suhteen sekä vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden terveyteen ja hyvinvointiin
Egan, M; Kadushin, G USA 2004 A	Kotihoidon työntekijöiden työhyvinvoinnin selvittäminen	Määrällinen tutkimus, kyselylomakkeet n=228	- Henkisesti tukevalla ja osallistavalla johtamisella sekä työhyvinvoinnilla on vahva yhteys. - Päätöksentekoon osallistaminen ja korkea työtyytyväisyyden taso ovat yhteydessä toisiinsa. - Positiivinen suhde johtajaan edistää päätöksentekoon osallistumista ja työhyvinvointia. -Työn mahdollistaminen työkaluja ja informaatiota tarjoamalla parantaa kykyä tehdä työtä menestyksellisesti
Force, MV Sveitsi 2005 B	Johtamistyilien vaikutus hoitajien työssä pysymiseen	Kirjallisuuskatsaus	- Johtajan ja työntekijöiden välisellä suhteella on merkittävä rooli työhyvinvoinnin ja työssä pysymisen kannalta - Johtajan taholta tuleva auttaminen, työvoiman kehittäminen ja johtamisen oikeudenmukaisuus tukevat työtyytyväisyyttä

Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi + tutkimusnäytön vahvuus (A,B,C,D)	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä, aineisto ja analyysi	Keskeiset tulokset
Haapakorpi, Arja-Haapola, Ilkka Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2008 A	Vanhusten kotihoidon organisointi ja siihen liittyen työntekijöiden työhyvinvointi	Teemahaastattelut n=20 ja kysely n=182	- Työn organisointi parantaa tuloksellisuutta ja työhyvinvointi Johtaminen ja esimiestyö ovat merkityksellisiä tiimityöjärjestelmien ja konkreettinen tiimityön toimivuuden kannalta.
Hakanen, Jarno 2010 A	Lähiesimies työyhteisön työhyvinvoinnin edistäjänä	Laadullinen tutkimus, n=72	-Lähiesimiehen läsnäolo sekä henkinen ja ammatillinen ohjaaminen työssä vaikuttavat työhyvinvointiin - Työn sopiva määrä, mahdollisuus toteuttaa perustehtävää ja suunnitella toimintaa parantaa työn hallintaa
Laaksonen, H Suomi 2008 A	Voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhde	Määrällinen tutkimus, esitutkimus n=285, jatkotutkimus n=194	- Voimistavan johtamisen lisäksi tarvitaan henkilöstötoimintoja, joilla mahdollistetaan työntekijöiden voimistuminen - Voimistava johtaminen on käytännössä tavoitteellisuutta, rohkaisua, kehittämistä ja huolehtimista -Työhyvinvointia tukevia henkilöstötoimintoja ovat rekrytointi, perehdytys, koulutus- ja kehittämistoimet, työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta - Voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välillä on yhteys

Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi + tutkimusnäytön vahvuus (A,B,C,D)	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä, aineisto ja analyysi	Keskeiset tulokset
Maguire, M ; Spencer,KL; Sabatier, KH USA 2004 B	Hoitajien esimiehille suunnattu valmennusohjelma, jolla pyritään hyvään johtamiseen	Valmennusohjelma	<ul style="list-style-type: none"> - Tehokas johtaminen on yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen, laatuun, työhyvinvointiin ja tuloksiin. - Tehokas johtaminen lisää työhyvinvointia ja työssä pysymistä - Johtajien tehokas ja ohjattu ammatillinen kehittyminen on tärkeää johtamisen laadulle, työntekijöiden työssä pysymiselle, työn laadulle, taloudellisiin tuloksiin ja työntekijöiden työhyvinvointiin
MorBarak, M 2009 B	Johtamisen vaikutukset työntekijöihin ja työn tuloksiin	Kirjallisuuskatsaus, 27 artikkelia, sisällönanalyysi	<ul style="list-style-type: none"> - Kaikilla johtamisen osa-alueilla on tärkeä rooli positiivisen ilmapiirin luomisessa ja työn tuloksiin vaikuttamisessa - Tehokas johtaminen voi ehkäistä työn negatiivisia puolia, tarjota tukea työhön ja vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen
Räisänen, Saara 2006 A	Sosiaali- ja henkilöstötoimen työhyvinvointi, uupumusasteisen väsymys ja työolot	Laadullinen tutkimus, n=175	<ul style="list-style-type: none"> -Työhyvinvointia selittävät sopivat määrälliset ja laadulliset vaatimukset työssä, palkitseminen, johtamisen oikeudenmukaisuus ja työyhteisön tuki - Hyvät työolot vähentävät uupumusasteista väsymystä

Tutkimuksen tekijät, tutkimuspaikka ja -vuosi + tutkimusnäytön vahvuus (A,B,C,D)	Tarkoitus	Tutkimusmenetelmä, aineisto ja analyysi	Keskeiset tulokset
Sosiaali- ja terveysministeriö Suomi 2009 B	Asiakastyön, monitoimijaisien verkostojen ja ehkäisevän toiminnan johtamisen vahvistaminen, palvelujen laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin parantaminen, osaavan johtamisen tuottaminen	Kansallinen ohjelma. Toteutus yhteistyössä kuntien, kuntayhtymien, järjestöjen ja yksityisen sektorin kehittämissankkeissa	-Ammatilliset kehittymismahdollisuudet ja osaamisesta huolehtiminen ovat tärkeitä työtyytyväisyyden kannalta - Organisaation oikeudenmukaisuus, kuulluksi tuleminen, avoimuus ja demokraattisuus ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta
Yliruka, Laura; Koivisto, Juha; Karvinen-Ninikoski, Synnove (toim.) Sosiaali- ja terveysministeriö Suomi 2009 B	Sosiaalialan työolojen kehittämisen ja hyvien käytäntöjen löytäminen alalle	Kansallinen hanke, jossa toteutettiin kansainvälinen tutkimuskatsaus	-Reflektiiviset rakenteet ja prosessit ovat merkittäviä työhyvinvoinnin kannalta - Työpaikalla työhyvinvointia voidaan parantaa mm. johtajuuden selkiyttämällä, johtamistaitojen kehittämällä, vuorovaikutustaitojen parantamisella, työväkivaltaasioiden säännöllisellä ja avoimella käsittelyllä ja osallistamalla asiakkaat työn kehittämiseen

