

Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin tukena sosiaali- ja terveysalalla

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (AMK)

2023

Jenni Könönen

Tiivistelmä

Tekijä Jenni Könönen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2023
	Sivumäärä 34	
Työn nimi Hyvä johtaminen työhyvinvoinnin tukena sosiaali- ja terveysalalla		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (AMK), sosiaali- ja terveysala		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia hyvän johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Työn tavoitteena oli tarkastella, millaista hyvä johtaminen on ja millaiset esihenkilön toimintatavat tukevat työhyvinvoinnin kokemusta työpaikalla. Työn avulla haluttiin nostaa esiin hyvän johtamisen merkitystä työhyvinvointiin.</p> <p>Työ toteutettiin kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Aineisto koostui viidestä Pro gradu – tutkielmasta ja yhdestä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyöstä. Aineiston analyysin käytettiin sisällönanalyysia.</p> <p>Tulosten mukaan hyvän johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on merkittävä. Hyvällä johtamisella voidaan vähentää sairauspoissaoloja, lisätä tuottavuutta sekä sitoutuneisuutta työhön. Esihenkilön tuki, oikeudenmukaisuus ja kehittymiseen kannustaminen ovat tarkastellun aineiston näkökulmasta tärkeimmät tekijät työhyvinvoinnin kokemuksessa.</p>		
Asiasanat johtaminen, esihenkilötyö, työhyvinvointi		

Abstract

Author	Type of Publication	Published
Jenni Könönen	Thesis, UAS	2023
	Number of Pages	
	34	
Title of Publication		
The role of good leadership in supporting workplace well-being in health and social care		
Degree, Field of Study		
Bachelor of Social Services (UAS), Social services and health care		
Abstract		
<p>The purpose of the thesis was to explore and highlight the impact of good leadership on workplace well-being in health and social care. The aim of the study was to identify what good leadership is and what actions by the management support the feeling of well-being at work.</p> <p>The study was executed as a descriptive literature review, using data from six master's theses. Content analysis was used to analyse the literature.</p> <p>The results showed a significant impact of good leadership in workplace well-being. Good leadership can reduce absence through sickness and increase productivity as well as commitment to work. The literature concluded that support from management, fairness, and encouragement to develop were the most important aspects of experiencing well-being at work.</p>		
Keywords		
leadership, managerial work, well-being at work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Johtaminen.....	3
2.1	Johtaminen ilmiönä.....	3
2.2	Johtamisen eri muodot.....	5
2.3	Esihenkilötyö.....	6
3	Työhyvinvointi.....	8
3.1	Työhyvinvoinnin osa-alueet.....	8
3.1.1	Fyysinen hyvinvointi.....	9
3.1.2	Psyykinen hyvinvointi.....	9
3.1.3	Sosiaalinen hyvinvointi.....	10
3.1.4	Henkinen hyvinvointi.....	10
3.2	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	11
3.2.1	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	11
3.2.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	12
3.2.3	Työturvallisuus.....	12
4	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusprosessina.....	15
4.1	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus.....	15
4.2	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys.....	15
4.3	Aineiston haku ja valinta.....	15
4.4	Aineiston analysointi.....	18
5	Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....	21
5.1	Hyvän johtamisen merkitys.....	21
5.2	Esihenkilön tuki.....	21
5.3	Kehittymiseen kannustaminen.....	22
5.4	Oikeudenmukaisuus.....	24
6	Yhteenveto.....	25
6.1	Pohdinta.....	25
6.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	27
6.3	Jatkotutkimus.....	27
	Lähteet.....	29

Liite 1. Aineistona käytetyt alkuperäistutkimukset

1 Johdanto

Työhyvinvointi ja työolot puhuttavat paljon. Varsinkin sosiaali- ja terveysalan työvoimapula, hoitovelka, työn kuormittavuus ja huono palkkaus ovat olleet otsikoissa jo pitkään. Väsyneet hoitajat ja ylikuormittuneet sosiaalityöntekijät ja varhaiskasvatuksen työntekijät vaihtavat alaa eikä uusia saada palkattua. Sairauspoissaoloja on paljon ja enenevässä määrin sairauslomalle jäädään mielenterveysongelmien takia. Antti Tanskanen kirjoittaa Elinkeinoelämän keskusliiton blogissa (2022) sairauspoissaolojen maksavan työnantajalle jopa 2 euroa minuutilta. Myös Elinkeinoelämän keskusliiton vuonna 2020 tekemä tutkimus tukee tätä: lyhyiden poissaolojen vuoksi menetetään noin 10 miljoonaa työpäivää ja työpanosta noin 3,6 miljardin euron arvosta. Emeritusprofessori Guy Ahonen puolestaan kertoo Ylen haastattelussa (2016) työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien vuoksi menetettävän vuosittain 250 000–260 000 työvuotta.

Jotta tulevaisuudessa saadaan uusia hakijoita sosiaali- ja terveysalan koulutuksiin ja alalle valmistuneet pysymään työssään on tärkeää, että organisaatiot panostavat työhyvinvointiin. Onkin oleellista nähdä työhyvinvointi sijoituksena eikä kulueränä. Oikeudenmukainen ja johdonmukainen johtaminen, vuorovaikutteinen toiminta, työntekijän fyysinen ja psyykinen terveys sekä organisaatorakenteet vaikuttavat työhyvinvointiin (Manka 2011, 35). Työhyvinvointi tulee olla osa organisaation strategista toimintaa ja esihenkilö on merkittävässä asemassa tämän strategian toteuttamisessa. Esihenkilö tuo työhyvinvoinnin strategian näkyväksi jokapäiväisessä toiminnassa ja hänen yhtenä tehtävänä on luoda ilmapiiri, joka tukee työhyvinvointia. Guy Ahonen toteaa, että huono henkilöstöjohtaminen on suomalaisten työpaikkojen ongelma ja näkyy sitoutumattomuutena työhön, sairauspoissaoloina sekä työkyvyttömyytenä (Yle 2016). Ei ole siis yhdentekevää millainen johtamiskulttuuri työpaikoilla vallitsee. Vastuu työhyvinvoinnista on kuitenkin kaikilla työyhteisön jäsenillä ja jokainen voi osaltaan vaikuttaa oman työpaikkansa työilmapiiriin ja omaan työhyvinvointiinsa.

Sosiaali- ja terveysala on kokenut isoja muutoksia viime vuosina. Koronapandemia toi mukanaan etätönnön, joka on vakiintunut lyhyessä ajassa yhdeksi tavaksi työskennellä. Tällaisella joustavalla hybridityömallilla on omat hyvät puolensa, mutta se on tuonut mukanaan myös haasteita. Työntekijöiden voi olla vaikea rajata työaikaansa kotona työskenneltäessä ja moni kokee sosiaalisen vuorovaikutuksen puuttumisen kuormittavana. Etätö on myös lisännyt aivojen kuormitusta. Lääketieteellisen tiedekunnan dekaani Anne Remes Helsingin yliopistosta kertoo aivojen kuormittuvan tiiviistä etätöypäivistä sekä lisääntyneistä viesteistä ja videopalavereista (Yle 2022).

Sote-uudistus ja hyvinvointialueet haastavat myös työhyvinvointia. Työterveyslaitos toteutti yhteistyössä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa Mitä kuuluu? – työhyvinvointikyselyn

vuonna 2021 (STT 2022). Tutkimus osoittaa, että valmentavaan johtamiseen on tullut positiivista kehitystä. Työntekijät myös kokevat voivansa vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen. Kuitenkin työmäärien kerrotaan lisääntyneen ja koronan olevan kuormittava tekijä yhdessä hyvinvointialueille siirtymisen kanssa. Hyvinvointialueisiin siirryttiin 1.1.2023 ja uusimman kyselyn (Valtioneuvosto 2023) mukaan luottamus henkilöstöön ja johdon osaamiseen on korkealla. Aika näyttää miten hyvinvointialueet lähtevät toimimaan ja millaisia vaikutuksia niihin siirtymisellä on työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia on tutkittu paljon eri näkökulmista ja erilaisia menetelmiä työhyvinvoinnin ja työurien pidentämiseksi kehitetään jatkuvasti. Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on tutkia hyvän johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla tarkastellun aineiston näkökulmasta. Opinnäytetyössä tarkastellaan myös, mitä hyvä johtaminen on ja millaiset esihenkilön toimintatavat tukevat työhyvinvoinnin kokemusta.

2 Johtaminen

2.1 Johtaminen ilmiönä

Johtaminen sosiaalialalla on moniulotteista ja vaatii laajaa osaamista. Sen erityisyyttä voidaan tarkastella samoista lähtökohdista kuin muitakin yhteiskunnallisten alojen johtamista. Johtaminen liittyy tavoitteelliseen ja organisoituun toimintaan (Niiranen ym. 2010, 13). Kun halutaan korostaa johtamiseen liittyviä prosesseja, työyhteisön kokonaisuutta ja toimintamalleja ja yhteisöllisen vastuun aikaansaamista, puhutaan johtajuudesta.

Johtaminen ja johtajuus voidaan erottaa toisistaan myös niin, että johtamisella tarkoitetaan johtamistyötä ja johtajuudella tarkoitetaan johtajana olemista ja johtajan asemaa sekä johtamisprosesseja. (Niiranen ym. 2010, 13.) Moderni johtaminen on vuorovaikuttamista ja tilannejohtamista, jossa ihmisten ja toiminnan johtaminen sulautuvat yhteen. Hyvällä johtamisella luodaan hyviä työyhteisötaitoja. (Manka 2011, 96.)

Sosiaalialan johtamisen luonteenomaisia piirteitä ovat poliittinen tulosvastuu, toiminnan avoimuus ja läpinäkyvyys, lakisidonnaisuus ja oikeudenmukaisuus ja jossain määrin rajoitettu asiakasorientaatio. Vahva ammatillisuus ja tietoon perustuva johtaminen näkyvät sosiaalialan johtamisessa; moniammatillisessa työyhteisössä tietointensiivisyyden odotukset korostuvat. (Niiranen ym. 2010, 15.) Sosiaalialan johtaja joutuu toimimaan ympäristössä, jossa on nopeita ja hitaita muutoksia. Voimistuva monialaisuus ja lisääntyvä erikoistuminen ovat alati läsnä johtajan työssä.

Niirasen ym. (2010, 21) mukaan 2000-luvun sosiaalialan johtamiselle tyypillistä on osaamisen määrittelyjen muuttuminen samalla kun toimintarakenteiden eriyttämisen ja yhdistymisen prosessit vuorottelevat. Alue- ja seutuyhteistyö muotoutuu toiminnallisesti ja tämä hämärtää yksityisen ja julkisen rajat. Tämä edellyttää johtamiselta verkostomaisempaa toimintaa ja omaa toimialaa laajempien kokonaisuuksien hallintaa. Sosiaalialalla hyvän työpaikan edellytys on, että keskijohto ja esihenkilöt huolehtivat strategisesta henkilöstösuunnittelusta (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 47).

Hyvä johtaminen näkyy organisaation tuottavuudessa. Tutkimusten mukaan hyvän ja huonon johtamisen ero näkyy organisaation liikevaihdossa jopa kymmenen prosentin erona ja irtisanoutumisista jopa 70 % johtuu huonosta johtamisesta. Teknologian käytön lisääntymisen työpaikoilla on ymmärrettävästi puhuttanut ja herättänyt huolta pysyvyydestä. Kuitenkin aineettoman pääoman mm. henkilöstön osaamiseen liittyvien voimavarojen osuus tuottavuudesta on 50–60 % kun taas aineellisen pääoman, kuten toimitilojen ja laitteiden osuus on vain 10–50 %. (Repo ym. 2015, 2.) On siis perusteltua panostaa työhyvinvoinnin ja

työntekijöiden osallisuuden kehittämiseen. Henkilöstön potentiaali voidaan parhaiten hyödyntää organisaatiossa, jossa toimintatavat tukevat työhyvinvointia.

Johtamista ilmiönä on pohdittu jo vuosisatoja ja tutkimuksia on tehty laajalti 1900-luvulla. 1980-luvulla henkilöstöjohtamisesta keskustelu alkoi yleistyä, vaikkakin tuloksellisuustutkimus vakiintui vasta seuraavalla vuosikymmenellä (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 120). Johtamisen erilaiset ilmentymät ja millainen henkilö on hyvä johtaja, ovat muuttuneet vuosien saatossa. Tietynlainen ankaruus ja ehdottomana auktoriteettina näyttäytyminen on aikansa elänyt käsite johtajuudesta, tällaista johtajuutta kuitenkin esiintyy edelleen. Työelämä on muuttunut nopeasti ja hierarkkisista malleista ollaan siirtymässä kohti palvelevan johtamisen kulttuuria (Spears 2010). Johtamisen tyylit ovat kuitenkin myös sidonnaisia kulttuuriin. Eri kulttuureissa arvostetaan erilaisia ominaisuuksia ja johtamistylejä. Johtajuus ja etenkin hyvä johtaminen ovat siis hankalia määriteltäviä, koska vaikuttavia tekijöitä on paljon ja voivat olla hyvin kulttuurisidonnaisia. Myös poliittiset riippuvuustekijät vaikuttavat johtamiseen. Niiranen ym. (2010, 80–81) toteaa, että poliittisesti suuntautuneessa johtajuudessa otetaan huomioon myös organisaation yhteiskunnallinen konteksti. On tärkeää tunnistaa heikkoudet ja vahvuudet organisaatiossa sekä sen sisäisissä verkostoissa. Sisäisten ja ulkoisten poliittisten riippuvuustekijöiden huomioiminen pyrkii takaamaan organisaatiolle sen tarvitsemat resurssit.

Neilimon (2012, 71) mukaan hyvää johtajuutta ohjaa työntekijöiden osaamisen ja motivaation huomioiminen. On osattava johtaa sekä ääripäitä että erilaisia osaamisen ja innostuneisuuden välimuotoja. Hyvän johtajuuden keskiössä on kyky innostaa ja motivoida työntekijöitä. Spears (2010) toteaa, että hyvän johtajuuden ydin on aito halu ymmärtää työntekijöitään ja hyväksyä heidät sellaisina kuin he ovat. Tunnetyö onkin noussut omana työläjään fyysisen ja henkisen työn rinnalle (Neilimo 2012, 75).

Organisaation asemointi suhteessa muihin, suuren kuvan näkeminen ja jatkuva uudistumiskyky ovat hyvän johtajuuden osaamisalueita (Neilimo 2012, 74). Johtajuus on kuitenkin aina ehdollista, sillä viime kädessä yksilö päättää omasta toiminnastaan ja nämä päätökset ohjaavat sekä yksilön omaa suoritusta sekä koko tiimin toimivuutta ja tuloksellisuutta. Niinpä yhteinen toimintakulttuuri ei takaa tuloksellisuutta ja johdonmukaista toimintaa organisaatiossa. Amanchukwu, ym. (2015, 12) kirjoittavat hyvän johtajuuden kulttuurin luovan hyvän ja terveen ilmapiirin, jonka keskiössä johtaja on sen sijaan, että johtaisi ulkopuolelta. Tällainen johtaminen luo oppimisen ilmapiirin ja työntekijöillä syntyy tunne osaamisesta. Hyvä ilmapiiri puolestaan kannustaa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen ja sitouttaa työntekijöitä työhön sekä organisaatioon.

2.2 Johtamisen eri muodot

Modernia johtajuutta kuvataan dynaamiseksi, vuorovaikutteiseksi vaikuttamisprosessiksi, kun taas perinteisessä johtamismallissa johtajan tehtävänä on lähinnä johtaa ja valvoa alaisiaan, jotta he eivät pakoilisi työtä. Yksilö haluaa tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi, joka on modernin johtajan perustehtävä. Olennaista on kuunteleminen ja avoin tiedonkulku. Johtajan tehtävänä on saada aikaan ympäristö, jossa jokainen voi käyttää kykijään mahdollisimman tehokkaalla tavalla. (Manka & Manka 2016, 135.)

Jaettu johtajuus kohdistaa huomion ryhmän dynamiikkaan ja sisältää vertaistyo-skentelyä ja myös ylös- tai alaspäin vaikuttamista hierarkiassa. Tällöin johtajuus on levittäytynyt ryhmän sisälle ei niinkään kiinnittynyt yhteen henkilöön. Yhteinen tavoite, sosiaalinen tuki ja mahdollisuus vaikuttaa toimintatapoihin edistävät jaettua johtamista. (Manka & Manka 2016, 138.) Johtaminen on itsensä likoon pistämistä, neuvottelua, mutta ei ennalta tietämistä. Kuunteleva visiointi on osa yhteistoiminnan johtamista. (Ropo 2005, Mankan 2011, 108 mukaan.)

Vuorovaikutteinen johtajuus perustuu LMX-teoriaan (leader-member-exchange) eli esihenkilön ja alaisen keskinäiseen vaihtosuhteeseen. Tätä vaihtosuhdetta kuvaa molemminpuolinen luottamus, kunnioitus ja vastavuoroisuus. Työntekijä saa työhönsä resursseja sekä tarpeen mukaan tukea ja ohjausta, he myös saavat vaikuttaa työhönsä ja tehdä sitä itsenäisesti. Laadukas vastavuoroisuus edistää myös hyviä työyhteisötaitoja: epäitsekkyyttä, tunnollisuutta, reiluuutta ja kohteliaisuutta. Organisaatiossa työyhteisötaidot liittyvät vapaaehtoiseen osallistumiseen, johon virallisesti sovitut sopimukset eivät velvoita, mutta työntekijä henkisesti sitoutuu. Vastavuoroisuus lisää sosiaalista pääomaa, jolla on todettu olevan yhteys vähäisempään sairastuvuusriskiin, mutta toisaalta masennuksen ilmenemisen riskiin. (Manka & Manka 2016, 138–140.)

Palvelevassa johtajuudessa johtajan ensisijainen tehtävä on palvella. Tarkoituksena on, että palveleva johtamistyyli auttaa työntekijöitä voimaantumaa ja voimaan hyvin. (Spears 2010.) Voimaannuttava johtaminen on kannustamista itsensä johtamiseen ja itsenäiseen päätöksen tekoon ja omaan potentiaaliinsa kasvamista. Sokoll (2014, 97) havaitsi hyvän johtajuuden vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja hyvinvointiin sekä vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta. Kun organisaatiossa voidaan keskittyä työn tehokkaaseen tekemiseen alituisen rekrytoinnin ja perehdyttämisen sijaan, työntekijöillä on mahdollisuus kouluttaa ja kehittää omaa osaamistaan. Palvelevassa johtajuudessa perimmäinen tarkoitus on siis alaisten kehitys, kun taas esimerkiksi muutosjohtamisessa tarkoitus on saavuttaa organisaation asettamat tavoitteet työntekijöiden kehityksen kautta (Eva ym.

2014, 113.) Palvelevassa johtajuudessa on yhteisiä piirteitä vuorovaikutuksellisen johtajuuden kanssa.

2.3 Esihenkilötyö

Esihenkilö määritellään juridisesti työnantajan edustajaksi, joka on vastuussa työntekijöiden oikeuksien toteutumisesta ja noudattaa omia velvollisuuksiaan. Esihenkilö käyttää työjohto- eli direktio-oikeutta työnantajan edustajana ja tämän juridinen ja organisatorinen rooli on perustavasti erilainen kuin yksittäisen asiantuntijan, jolla ei ole alaisia hallittavanaan. (Johtajuus.info 2022.)

Esihenkilö viestii ja jalkauttaa organisaation strategiaa. Strategia ohjaa esihenkilön ja tiimin jokapäiväistä työtä siten, että toiminta fokusoituu vastaamaan strategisia tehtäviä. Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden tulisi viedä toimintaa kohti sekä lyhyen että pitkän tähtäimen tavoitteita. Tämä edellyttää, että työntekijä ymmärtää mitä häneltä ja tiimiltä odotetaan, jotta he pystyvät priorisoimaan tehtäviään tavoitteiden avulla. (Johtajuus.info 2022.)

Esihenkilön vastuulla on tiimin tehtävien suunnittelu, organisointi ja aikataulutus. Hänen tehtävänä on huolehtia, että työntekijät voivat käyttää ja kehittää osaamistaan tehtävissään mahdollisimman hyvin. (Johtamis.info 2022.) Esihenkilön tulee tuntea työntekijöidensä työ ja työympäristö ja työhön liittyvät riskit. On tärkeää myös tunnistaa voimavara-tekijät ja miten niitä vahvistetaan. Työyhteisön luottamuksen ja avoimen ja toisista välittämisen kulttuurin luominen edistää yhdenvertaisuutta työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2022a.)

Työn vaatimukset ovat kasvussa ja myös esihenkilön työ vaatii enemmän tekijältään. 1980-luvulla syntynyt Y-sukupolvi odottaa työltään ja esihenkilöltään enemmän, ja he osaavat vaatia muutosta vanhoihin toimintatapoihin. Aiemmin esihenkilön työ painottui organisointiin ja asioiden johtamiseen (management), mutta nykyään keskiössä on ihmisten johtaminen (leadership). (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 8.)

Esihenkilö valmentaa työntekijöidensä kehittymistä, jota voidaan tehdä monella tavalla ja monissa tilanteissa. Kehityskeskustelut ja säännöllinen palaute vahvistavat työntekijän itsetuntemusta ja auttavat tunnistamaan omia vahvuuksiaan ja kehittymistarpeita. Palaute ei saa olla syyllistävä, vaan sen tulee olla rakentavaa ja eteenpäin vievää, koska aito jakaminen ja yhteistyö parantaa yksilöiden ja tiimin suoriutumista ja työhyvinvointia. (Johtajuus.info 2022, Jabe 2012, 10.)

Palaute annetaan lähtökohtaisesti henkilökohtaisesti, mutta myönteistä palautetta voi antaa myös julkisesti, mikäli se soveltuu työyhteisön kulttuuriin. Kielteistä palautetta tulee aina

antaa vain henkilökohtaisesti. Ryhmäpalautetta voi käyttää, mutta tällöin on vaarana, ettei sitä oteta vakavasti ja siitä tulee tehotonta. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 10.)

Esihenkilö ymmärtää oman roolinsa auktoriteettina, jolla on velvollisuuksia työyhteisöä ja sen jäseniä kohtaan, ja myös oikeus toteuttaa näitä velvollisuuksia. Suhde alaisiin on haastava ja keskeinen osa esihenkilötyötä. On tärkeää osallistaa ihmisiä päätöksentekoon, mutta johtajuus ei saa kadota. Esihenkilö ei voi eristäytyä työyhteisöstään ja tiimistään, koska hänen täytyy olla läsnä ja hänen on luotava työilmapiiri, jossa alaiset voivat kokea voivansa tulla avoimesti keskustelemaan esihenkilön kanssa työhön liittyvistä asioista. Pelolla ei voi johtaa työyhteisöä. (Mäkelä-Pusa & Terävä 2011, 9.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Nämä osa-alueet vaikuttavat toisiinsa ja tästä syystä työhyvinvointia tulee tarkastella kokonaisuutena irrottamatta siitä yhtä osa-aluetta. Puutteet yhdellä osa-alueella heijastuvat toisiin osa-alueisiin.

Työhyvinvoinnin edistäminen jakaantuu yhteiskunnan, organisaation ja yksilön kesken. Yhteiskunta luo puitteet ja mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiseen lakien ja toiminnan kautta, jolla edistetään kansalaisten terveyttä, oppimista, työssä osaamista ja työnteon kannattavuutta. Organisaatiot ovat vastuussa työpaikan turvallisuudesta, työnteon lainsäädännön noudattamisesta sekä miellyttävän työilmapiirin rakentamisesta. Yksilö vastaa omista elintavoistaan ja työpaikan ohjeiden ja sääntöjen noudattamisesta. (Virolainen 2012, 11–12.)

Työhyvinvointi ei synny sattumalta, vaan se luodaan kulttuurilla, jossa kommunikoidaan, tehdään ja päätetään yhdessä. Tämä vaatii pitkäjänteistä työtä, johon osallistuu johto, tiimit ja jokainen yhteisön jäsen. (Jabe 2012, 9–10.) Tutkimuksessa (Mäkinen, Heikkilä-Tammi, Manka 2015, 13) on todettu työhyvinvoinnin tarttuvan vuorovaikutuksessa sosiaalisissa suhteissa. Myös organisatoristen tekijöiden yhteys työhyvinvointiin on havaittu. Suomalaiset kunnat käyvät tällä hetkellä läpi laajoja rakenteellisia muutoksia, jotka haastavat työhyvinvointia, mutta onnistuessaan voivat myös synnyttää sitä.

Suomalainen työhyvinvoinnin käsite sisältää työn sujumisen arjessa ollen varsin laaja-alainen maailmanlaajuiseen käsitteeseen verrattuna, jossa keskitytään yleensä työterveyteen ja työkykyyn. Tärkeintä työhyvinvoinnissa on työn jokapäiväinen sujuminen. (Manka & Manka 2016, 75). Työhyvinvoinnin stressimalleissa ei huomioida työn, työorganisaation ja teknologian eikä työntekijän aktiivista toimijuutta. Ne tutkivat työn psyykkistä rasittavuutta työn ilon sijaan. Työkyvyn kehittämisestä on siirrytty työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. (Manka & Manka 2016, 68.) Voimavaroja kehittämällä voidaan edistää työhyvinvointia, ja pahoinvointia puolestaan ehkäistään pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina. Voimavarat ovat yksilöllisiä, yhteisöllisiä ja rakenteellisia tekijöitä, ja ovat tilanneriippuvaisia ja muutettavissa. (Manka & Manka 2016, 69.)

3.1.1 Fyysinen hyvinvointi

Fyysinen työhyvinvointi käsittää fyysiset työolosuhteet sekä kuormituksen ja ergonomiset tekijät. Fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttaa myös työpaikan siisteys, melu, lämpötila ja työvälineet. Nämä tekijät korostuvat fyysisessä työssä, kun taas toimistotyössä huono ergonomia ja liikkumattomuus voivat kuormittaa työntekijää. Työolobarometrin (2021) mukaan 69 % työntekijöistä koki työnsä fyysisesti kuormittavana, mutta suurin osa kuitenkin koki työkykynsä hyväksi työn fyysisistä ja henkisistä vaatimuksista huolimatta. Työ tarjosi voimavaroja ja kokemuksen yhteisöllisyydestä, joka vaikutti työkykyyn myönteisesti.

Sisäilman laatu on merkittävä tekijä jokaisessa työympäristössä. Kati Huttusen (2021, 6–9) mukaan puhdas ja raikas sisäilma parantaa tuottavuutta, viihtyvyyttä ja oppimistuloksia sekä tukee terveyttä ja toimintakykyä. Eurooppalaisittain Suomessa on hyvä sisäilma, mutta siihen liittyvä oireilu on silti yleistä. Puoli miljoonaa työkäistä kertoo kokeneensa oireita työpaikallaan edellisen vuoden aikana. Toimistorakennuksiin keskittyneessä tutkimuksessa havaittiin yhteys korkeampien epäpuhtauspitoisuuksien ja oireista raportointien määrässä. Esille noussut yksittäinen altiste etylibentseeni lisäsi oireilun määrää puolitoistakertaiseksi. Kuitenkin mm. työstressin ja sukurasitteiden havaittiin nostavan rakennukseen liittyvän oireilun jopa viisinkertaiseksi, ja näin ollen työhön ja yksilöön liittyvien tekijöiden voidaan tulkitä olevan myös merkittävä tekijä oireilussa.

Työn tauottaminen ja liikkuminen työpäivän aikana tuovat keholle vaihtelua työpäivän aikana. (Virolainen 2012, 17.) Tauot tutkitusti ehkäisevät väsymistä ja pienentävät vahinkojen riskiä (Tucker 2003, Karniston 2014, 6 mukaan) ja voivat ylipäätään kasvattaa tyytyväisyyttä työhön, mikä laskee stressitasoja. Toisin sanoen tauot vaikuttavat kortisolitasoon ja verenpaineeseen. Lepotoiminnot kuten hiljaa istuminen ja rentoutuminen edistävät hyvinvointia (Karnisto 2014, 6) ja sopivat hyvin työpäivän tauottamiseen. Hyvä fyysinen toimintakyky vaikuttaa yhdessä psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa merkittävästi työntekijän työkykyyn. Myös terveellinen työaikainen ruokailu tukee jaksamista työssä, ja heijastuu myös kotona tehtäviin valintoihin. (Työterveyslaitos 2022b.)

3.1.2 Psyykinen hyvinvointi

Yhteiskunta, jossa työ on jatkuvassa muutoksessa, vaatii työntekijältä psyykkistä tasapainoa ja hyvinvointia. Työterveyslaitoksen (2022c) artikkelissa kerrotaan, että WHO (2014) määrittelee mielenterveyden hyvinvoinnin tilaksi, jossa ihminen tunnistaa omat kykynsä, pystyy selviytymään normaaleista elämään kuuluvista paineista ja pystyy työskentelemään tuloksia tuottavasti sekä ottamaan osaa yhteisönsä toimintaan. Hyvät työolosuhteet, kuten

oikeudenmukainen esihenkilötyö, työstä saatu arvostus, mielekkäät työn sisällöt ja hyvin organisoidut työprosessit ovat yhteydessä parempaan mielenterveyteen työpaikalla.

Mielenterveysongelmat ovat silti tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella suurin työkyvyttömyyttä aiheuttava sairausryhmä. (Työterveyslaitos 2022c.) Ihminen on emotionaalinen olento ja on tärkeää, että työpaikalla on mahdollisuus ilmaista tunteita ja mielipiteitään. Tunteiden tukahduttaminen aiheuttaa ahdistusta ja työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 19.) Psykkiseen hyvinvointiin vaikuttaa myös yksilön henkilökohtaisen elämän eri osa-alueet. Muun muassa hyvät ihmissuhteet, terveys, rakkauden kokemus, harrastukset ja yhteiskunnallinen osallistuminen ovat keskeisiä psyykkisen hyvinvoinnin osatekijöitä. (Jabe 2012, 27.) Vaikka työilmapiiri vaikuttaa merkittävästi koettuun hyvinvointiin, myös yksilön henkilökohtaisessa elämässä tapahtuvat muutokset voivat näin ollen vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemukseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Tutkimuksessaan Mäkelä ja Uotila (2014) toteavat, että 20 % työhyvinvoinnin kokemuksen vaihtelusta selittyi sekä lähijohtajuudella että yksilön oman onnellisuuden kokemuksesta. Kokonaisuus on siis ratkaisevassa asemassa psyykkisestä työhyvinvoinnista puhuttaessa.

3.1.3 Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen työhyvinvointi tarkoittaa, että työntekijällä on mahdollisuus vuorovaikutukseen työyhteisön muiden jäsenten kesken. Työntekijöiden keskinäiset hyvät välit ja helposti lähestyttävyyys ovat olennaisia sosiaaliselle työhyvinvoinnille. Kun työkavereihin tutustuu ihmisinä ja tuntee heidät henkilökohtaisella tasolla, on heitä helpompi lähestyä myös työasioissa. Yhteiset tauot ja vapaa keskustelu työkavereiden kesken luovat positiivisen työilmapiirin ja ystävyys-suhteet ovat yleisiä suomalaisilla työpaikoilla. Nämä ystävyys-suhteet jatkuvat usein myös työpaikan vaihtuessa. (Virolainen 2012, 25.)

Työyhteisöllä on jopa suurempi merkitys työhyvinvointiin kuin yksilön ammatillisella osaamisella tai työoloilla. Työpaikan sosiaalinen pääoma vaikuttaa myös sairauspoissaolojen vähenemiseen. (Fadjukoff ym. 2022, 329.) Esihenkilön tuki ja ajantasainen tiedottaminen, erityisesti muutosten aikana, ovat osa sosiaalista hyvinvointia (Jabe, 2012, 30; Fadjukoff ym. 2022, 330).

3.1.4 Henkinen hyvinvointi

Virolainen (2012) erottelee henkisen työhyvinvoinnin psyykkisestä omaksi osa-alueekseen. Sillä tarkoitetaan tapaa, jolla työkaverit kohtaavat toisensa ja miten yhteistyö toimii ja että työkavereista välitetään ja kuinka henkilöstöä arvostetaan. Henkiseen työhyvinvointiin liittyy

työn merkityksellisyyden kokemus ja työn ilo. Kun ihminen kehittyy työssään, hän kokee kehittyvänsä myös ihmisenä.

Ihmisen tarve kokea yhteisöllisyyttä ulottuu myös työelämään, ja monille työpaikka on keskeinen paikka, jossa saadaan kokea yhteisöllisyyttä toisiin ihmisiin. Työntekijän arvomaailman kohdatessa organisaation arvojen kanssa, ihminen tuntee harmoniaa. Jos taas omat arvot ja moraalikäsitteet ovat ristiriidassa organisaation arvomaailman kanssa, aiheuttaa se henkistä työpahoinvointia, koska tällöin organisaation arvot koetaan ulkopuolisina vaatimuksina. (Virolainen 2012, 27; Jabe 2012, 28.)

3.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

3.2.1 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi tulee nähdä investointina siinä missä muutkin liiketoimintainvestoinnit. Työhyvinvoinnin johtaminen on kokonaisvaltainen ilmiö, jossa työhyvinvointi tulee olla osa organisaation arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria. Työhyvinvointi on keskeinen osa esihenkilötyötä kaikilla esihenkilötasoilla. Vaikka työhyvinvointiin liittyy monia tekijöitä, voi yksittäisen osa-alueen kehittämällä olla suuri vaikutus organisaation työhyvinvointiin. (Virolainen 2012, 105, 107.)

Suomalaisessa johtamiskulttuurissa on pitkään ollut vallalla ajatus, että yksilön hyvä terveys ja toimintakyky ovat hyvän työkyvyn edellytys. Yksilöä korostavan ajattelutavan sijaan työhyvinvointia olisi parempi tarkastella osana työn tekemistä ja työyhteisöä. Tällöin työhyvinvoinnin edellytysten nähdään olevan sidoksissa työn mielekkyyteen, hyvään organisointiin sekä organisaation ja lähityöyhteisön toimivuuteen. Selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaisuus ja yhteiset pelisäännöt, hyvä vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa ovat merkittävämpiä asioita kuin terveys sinänsä. Sosiaalialan erityispiirteet ja ammattiryhmäkohtaiset erot asettavat haasteita työhyvinvointia tukevien rakenteiden ja keinojen luomiseksi. (Niiranen ym. 2010, 150–152.)

Johtamistyyliä on useita ja esimerkiksi palvelevan johtamistyylin on tutkitusti havaittu edistävän työn imua ja työhyvinvointia. Esihenkilö, joka toimii reilusti, aidosti, avoimesti ja oikeudenmukaisesti, on työhyvinvointia edistävä tekijä työyhteisössä. Tutkimukset ovat tunnistaneet työhyvinvointia tukevat johtamistyyli, mutta yksilölliset tekijät vaikuttavat siihen, kuinka johtamistyyli koetaan. Kaikki eivät hyödy samanlaisesta johtamisesta, ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on yksilöllisten tarpeiden huomioiminen eli esihenkilön täytyy osata johtaa yksilöllisesti alaisiaan. (Heikkilä-Tammi ym. 2015, 21–22.)

3.2.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Tavoitteellisuus on hyvinvoivan organisaation perusta. Johtamisella luodaan edellytyksiä ja mahdollisuuksia työn tekemiselle ja siten myös työhyvinvoinnille. Siksi työhyvinvointia kannattaa kehittää organisaation tavoitteista käsin sen sijaan, että se olisi erillistä toimintaa. (Virolainen 2012, 134; Manka & Manka 2016, 80–81.) Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi nähdä investointeina, jotka tuottavat organisaatiolle positiivisia seurauksia pitkällä aikavälillä ja näin investointeihin on helpompi sitoutua. Jos työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään kulueränä, huomio kiinnittyy kasvaneisiin kuluihin positiivisten seurausten sijaan. (Virolainen 2012, 134.)

Organisaation tuloksellisuuteen vaikuttaa suuresti se, miten aikaisessa vaiheessa hyvinvointia haittaaviin tekijöihin puututaan (Manka & Manka 2016, 82). Suurimmat säästävät vaikutukset saadaan, kun luodaan olot, joissa on helppo työskennellä sen sijaan, että korjattaisiin vain jo olemassa olevia ongelmia (Manka 2011, 48).

Kehittämistoimenpiteitä ei kannata käynnistää useita samanaikaisesti, varsinkin jos kehittämistoimenpiteet ovat isoja kokonaisuuksia. Ajankohta on myös valittava tarkoin, vaikka kaikkea ei voikaan ennakoida. On kannattavaa kartoittaa ja minimoida riski- ja uhkatekijät. (Virolainen 2012, 136, 154).

Muutostilanteet kuten yt-neuvottelut ovat nopeita ja merkittäviä, ja ne vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin. Tällöin kehittämistoimenpiteisiin voidaan palata vasta, kun turvallisuuden tunne työpaikkojen säilymisestä on saatu palautettua työyhteisöön. Yt-neuvottelutkaan eivät ole irrallinen osa työhyvinvointia, ja tapa, jolla ne hoidetaan vaikuttavat henkilöstön luottamukseen ja ilmapiiriin. (Virolainen 2012, 136.)

Kun hyvinvointiohjelma kytketään osaksi organisaation kulttuuria, se on organisaation itsensä näköistä ja sitä seurataan kuten muutakin organisaation toimintaa. Työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa olennaista on työyhteisön jäsenten aktiivinen osallistuminen. Yhdessä henkilöstön kanssa luotu hyvinvointisuunnitelma sitouttaa siihen ja saadaan tietoa suoraan työntekijöiltä, mikä lisää työhyvinvointia. (Manka 2011, 87; Virolainen 2012, 136, 139.)

3.2.3 Työturvallisuus

Työturvallisuus on osa työhyvinvointia ja työturvallisuusjohtamisen tavoitteena on työhyvinvoinnin lisäämisen lisäksi työtapaturmien ja sairauspoissaolojen vähentäminen (Työsuojelu.fi 2023). Perinteisesti työsuojelulla viitataan fyysiseen työympäristöön, mutta työn muuttuessa yhä enemmän tietointensiivisemmäksi, on alettu korostaa myös henkistä

työsuojelua. Henkisestä työsuojelusta puhutaan, kun tarkoitetaan työpaikkakiusaamista, työn mielekkyyttä ja ylisitoutumista. (Niiranen ym. 2010, 154.) Turvallisuuden kehittämisessä ja turvallisesti työskentelyssä tärkeää on ennaltaehkäisy ja yhteiset toimintasäännöt (Virolainen 2012, 144).

Sosiaalialalla työskentelevät kohtaavat työssään henkistä ja fyysistä väkivaltaa, joka näyttyy eri tavoin eri ammattiryhmien keskuudessa. Vaikka sosiaaliala on yksi työväkivallan riskialoista, sen seuraamisessa on edelleen puutteita. (Antikainen-Juntunen 2008, Niiranen ym. 2010, 155 mukaan.) Tutkimuksen mukaan toimivat työtilat ja tekniset turvajärjestelmät koettiin turvallisuuden tunnetta parantavaksi. Toimiva kommunikaatio ja vuorovaikutus työntekijöiden ja asiakkaiden kesken sekä esihenkilön fyysinen läsnäolo olivat edellytyksiä uhka- ja vaaratilanteiden riskin pienentämiseen työpaikalla. Läsnä oleva esihenkilö valvoi ja vaati toimintamallien noudattamista, joka paransi turvallisuuden kokemusta. (Keiholehti 2020, 48–49.) Työturvallisuudesta huolehtiminen on tärkeä osa työhyvinvointia.

Työturvallisuuslain 738/2003 8§ mukaan

Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.

Työsuojelussa painopiste on siirtynyt työyhteisön kehittämiseen eli parempien ja toimivimpien vaihtoehtojen etsimiseen. Tällaiset psykososiaaliset tekijät, kuten johtaminen ja esihenkilötyö päivittäisessä toiminnassa, korostuvat kehittämiseen liittyviä arviointeja tehtäessä. (Juuti & Vuorela 2014, 122.)

Työterveyshuoltolaissa 21.12.2001/1383 säädetään *työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta*. Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on oltava työnantajalla. Työpaikan olosuhteiden tarpeet ja työterveyshuollon kanssa yhteiset tavoitteet tulee käydä ilmi tästä suunnitelmasta. (Manka & Manka 2016, 93).

Työterveyshuoltolaki korostaa tiiviimpää yhteistyötä työterveyshuollon tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä tarkoittaa työnantajan, henkilöstön ja työterveyshuollon yhteistyötä. Työterveyshuollon ja työpaikan välinen yhteistyö ja vuorovaikutus mahdollistavat työhyvinvoinnin suunnitelmallisen kehittämisen. (Virolainen 2012, 180.)

Tyky- toiminta eli työkykyä ylläpitävä toiminta on suomalainen innovaatio ja tarkoittaa toimintaa, jonka avulla pyritään edistämään ja tukemaan henkilöstön työ- ja toimintakykyä

työuran eri vaiheissa. Ammattitaitoisesti kehitetty tyky-toiminta ehkäisee työkyvyttömyyttä ja edistää työkyvyn säilymistä ja työssä jaksamista.

Vaaditaan aktiivisuutta koko työyhteisöltä, jotta tyky-toiminta onnistuu. Parhaat tulokset saavutetaan, kun tyky-toiminta on kokonaisvaltaista eikä kehitystyö koske ainoastaan yksittäisiä osa-alueita. Tyky-toimenpiteiden tulisi olla osa organisaation työhyvinvointisuunnitelmaa, joka tukee organisaation muuta kokonaisuutta (Virolainen 2012, 148, 158.) On kuitenkin hyvä muistaa, ettei yhteinen virkistystoiminta itsessään riitä. Mikäli työyhteisön sisäisiä ristiriitoja ei ratkaista, yhteisen ajan viettäminen ei asiaa korjaa. Ongelmat saattavat jopa syventyä, jos yhteiseen ajanviettoon yhdistetään alkoholin nauttiminen, jonka toivotaan helpottavan keskustelua.

4 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus tutkimusprosessina

4.1 Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus jaetaan kolmeen eri tyyppiin: meta-analyysiin, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen ja kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on perustyypeistä yleisimmin käytetty. Sen tavoitteena on kehittää olemassa olevaa tietoa, mutta myös tuottaa uutta tietoa aiheesta. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan myös arvioida ja rakentaa kokonaiskuvaa tarkastelun kohteena olevasta asiakokonaisuudesta. Teorian mukaan kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleiskatsaus, jossa käytetyt aineistot ovat laajoja eikä niiden valintaa rajata tiukoilla säännöillä. (Salminen 2011, 6.) Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin käytetty suppeaa aineistoa.

Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta voidaan erottaa kaksi erilaista orientaatiota: narratiivinen ja integroiva katsaus. Voidaan todeta, että tämä opinnäytetyö on narratiivinen. Narratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitunut aineisto ei ole käynyt läpi erityisen systemaattista seulaa, koska tutkimuskysymykset ovat väljempiä. Yhteenveto on ytimekäs, johdonmukainen ja helppolukuinen. (Salminen 2011, 6–7.)

4.2 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia hyvän johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena on tarkastella tutkimusaineiston näkökulmasta, millaista on hyvä johtaminen ja millaiset esihenkilön toimintatavat tukevat työhyvinvoinnin kokemusta. Tämän opinnäytetyön avulla halutaan nostaa esiin hyvän johtamisen merkitystä työhyvinvointiin työyhteisössä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

Miten hyvä johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin?

4.3 Aineiston haku ja valinta

Tutkimuskysymyksestä muodostettiin alustavat hakusanat ja niiden avulla kokeiltiin haku eri hakualustoilta. Tietokantoina käytettiin LAB Primoa ja Google Scholaria. Haku aloitettiin LAB Primosta rajaamalla haku vuosiin 2010–2022 ja hakusanana käytettiin ”esimiestyö sosiaalialalla”. Haussa käytettiin vanhentunutta termiä ”esimies”, koska monissa julkaisuissa se on edelleen käytetty termi, mutta myös ”esihenkilö” yhdistyy hyvin näihin hakuihin. Toinen hakusanapari oli ”työhyvinvointi esimiestyö”. Kumpikaan näistä ei tuottanut tarpeeksi tuloksia. ”Työhyvinvointi sosiaalialalla” tuotti 30 tulosta, mutta olivat fyysisiä kirjoja eivätkä

näin ollen soveltuneet lähdemateriaaliksi. Haku rajattiin ”saatavilla online”, joka tuotti 8 tulosta, mutta nämä eivät olleet opinnäytetyön kannalta oikeanlaisia tutkimuksia.

Hakua muokattiin muotoon ”esimiestyö JA työhyvinvointi” ja rajattiin ”master thesis and other”, tämä tuotti 18 tulosta. Hakutulokset LAB Primossa eivät olleet tyydyttäviä, ja oikeanlaisten hakusanojen määrittely osoittautui tarpeettoman työlääksi, joten LAB Primon käyttö hakualustana hylättiin.

Google Scholar oli hakualustana paras, vaikka tässäkin hakualustassa sopivan hakusanan muotoilu oli haastavaa. Hakusana ”esimies” vaihdettiin termiin ”johtajuus”, jolloin saatiin enemmän osumia, joista lähdettiin alustavasti rajaamaan kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen sopivaa materiaalia. Opinnäytetyön menetelmä vaihtui kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen opinnäytetyön suunnitelman teon jälkeen ja hakuja tehdessä kävi ilmi, että näkökulman tarkennus auttaisi sopivien lähteiden löytämiseen ja toisi parempia osumia. Näkökulma vaihdettiin hyvään johtajuuteen ja sen myötä myös hakusanoja ja aikajanaa muokattiin.

Google Scholarissa aikajana rajattiin vuosiin 2013–2023 ja hakusanana käytettiin ”hyvä johtaminen” ja ”työhyvinvoinnin johtaminen”, ”millaista on hyvä johtaminen”, ”tutkimus työhyvinvoinnista” ja ”tutkimus hyvästä johtajuudesta”. Nämä hakusanat tuottivat tarpeeksi tuloksia, joten nämä hakusanaparit määritettiin lopullisiksi hakusanoiksi.

Hakusanojen määrittämisen jälkeen määriteltiin aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit (taulukko 1), jotka perustuivat tutkimuskysymykseen. Tutkimusten vastaavuutta kriteereihin tarkasteltiin otsikko- ja tiivistelmätasolla sekä koko tekstin tasolla. Sisäänottokriteerit määrittyivät alustavassa haussa. Aineiston tuli olla YAMK-tasoinen tai pro gradu -tutkielma, joka käsitteli työhyvinvointia, johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin ja johtamista ilmiönä. Aineiston tuli käsitellä ilmiötä sosiaali- ja terveysalalla. Aineisto tuli sijoittua vuosien 2013–2023 välille. Aineisto tuli olla suomeksi. Aineiston tuli olla saatavilla kokonaisuudessaan maksuttomasti. Tutkimuskysymys ohjasi aineiston valintaa.

Aineiston sisäänottokriteerit	Aineiston poissulkukriteerit
Työhyvinvointia, työhyvinvoinnin johtamista ja sen vaikutuksia käsittelevät tutkimukset, johtaminen	Muussa kontekstissa työhyvinvointia ja johtamista käsittelevät tutkimukset
Käsittelee ilmiötä sosiaali- ja terveysalan näkökulmasta	Käsittelee ilmiötä muun alan näkökulmasta

Julkaisuvuosi 2013–2023	Ennen vuotta 2013 julkaistut tutkimukset
Suomenkieliset tutkimukset	Muut kuin suomenkieliset tutkimukset
Koko teksti saatavilla maksuttomasti	Maksulliset tutkimukset tai pelkät tiivistelmät

Taulukko 1. Aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Taulukosta 2 nähdään, millä hakusanoilla aineistoa on haettu ja hakujen tulokset. LAB Primossa käytettiin hakusanaa ”työhyvinvointi sosiaalialalla”. Haku tuotti yhteensä 38 tulosta, joista lähempään tarkasteluun otettiin 8 tutkimusta. Nämä eivät täyttäneet sisäänottokriteereitä. Google Scholarissa käytettiin useaa hakusanaa, joiden tulosten perusteella aineistovalinnat tehtiin. Hakusanoina käytettiin ”hyvä johtaminen”, ”työhyvinvointi ja johtaminen”, ”millaista on hyvä johtaminen”, ”tutkimus hyvästä johtajuudesta” ja ”tutkimus työhyvinvoinnista”. Nämä tuottivat tuloksia muutamasta kymmenestä tuhansiin. Tarkasteluun otettiin 8 sisäänottokriteereitä parhaiten vastaavaa aineistoa (taulukko 2). Valitut aineistot käytiin läpi useaan kertaan. Viimeisen tarkastelun jälkeen valittiin 6 lopulliseksi aineistoksi.

Tietokanta	Hakusanat	Tulokset	Otettu tarkasteluun	Valittu aineistoksi
LAB Primo	Työhyvinvointi sosiaalialalla	38	8	0
Google Scholar	Hyvä johtaminen	3370	2	1
Google Scholar	Työhyvinvoinnin johtaminen	15 100	3	2
Google Scholar	Millaista on hyvä johtaminen	32	0	0
Google Scholar	Tutkimus hyvästä johtajuudesta	8990	1	1
Google Scholar	Tutkimus työhyvinvoinnista	14 900	2	2

Taulukko 2. Tiedonhaku

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineisto koostuu yhdestä ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyöstä ja viidestä Pro gradu -tutkielmasta. Aineisto on esitetty liitteessä 1 taulukkona. Taulukosta ilmenee tekijä, julkaisutyyppi, julkaisuvuosi ja julkaisun nimi sekä keskeiset tulokset. Aineiston laatuun kiinnitettiin huomiota ja niiden valinnassa käytettiin kriittistä arviointia.

Eklund (2021) tutki Pro gradu – tutkielmassaan työhyvinvointia yksityisessä suunterveydenhuoltoalan yrityksessä näkökulmana esihenkilön vaikutusmahdollisuudet. Tutkimuksessa oli käytetty teemahaastattelua, johon vastasi kuusi yrittäjää tai esihenkilöä.

Haimin (2020) Pro gradu -tutkielman aiheena oli sosiaalityön hyvä johtaminen. Laadullisessa tutkimuksessa oli käytetty sähköpostitse lähetettyä kirjoituspyyntöä, johon olivat vastanneet Oulun kaupungin sosiaalityöntekijät.

Pesonen (2020) tutki Pro gradu -tutkielmassaan lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista. Tutkimus oli laadullinen ja toteutettu haastattelemalla kuutta lastensuojelun työntekijää.

Räfstenin (2019) Pro gradu -tutkielmassa tutkittiin työhyvinvoinnin johtamista osana esihenkilötyötä. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja toteutettu ryhmähaastatteluna. Tutkimuksessa mukana olleita esihenkilöitä oli yhteensä 13 ja heidät oli jaettu viiteen ryhmään.

Lehdon (2018) YAMK-opinnäytetyö tutki esihenkilötyön merkitystä työhyvinvoinnissa. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä oli kysely. Vastaajina olivat Hämeen ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen ylemmän ammattikorkeakoulun vuoden 2016 linjan opiskelijat.

Piirainen (2015) tutki työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista Pro gradu -tutkielmassaan. Tutkimus oli teemahaastattelu, joka tehtiin 20 kotihoidon työntekijälle viidessä eri ryhmässä.

4.4 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineiston analysointiin sisällönanalyysia. Tuomen ja Sarajärven (2018, 117) mukaan tällä menetelmällä saadaan tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi valittiin analyysimetodiksi, koska siinä etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia, joita ei voi esitellä numeerisina tuloksina, vaan tulokset esitetään sanallisina tulkintoina. Sisällönanalyysin voi tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. (Vilka 2015, 163.) Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia.

Analyysi aloitettiin päättämällä, mikä aineistossa kiinnosti eli vastasi tutkimuskysymykseen. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan ja siitä eroteltiin ja kerättiin yhteen kiinnostavat asiat. Tämän jälkeen aineisto ryhmiteltiin tietyiksi tyypeiksi. Aineistossa esiintyvien teemojen sisältä etsittiin näkemyksille yhteisiä ominaisuuksia ja näistä tehtiin yleistys eli tyyppiesimerkki, joka teorian mukaan on tyypittelylle ominainen tapa ryhmittää aineisto. Tuomen ja Sarajärven (2018, 107) mukaan tässä vaiheessa viimeistään päätetään, haetaanko aineistosta samankaltaisuutta vai erilaisuutta. Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineistosta etsittiin samankaltaisuuksia.

Tyypittelyn jälkeen aineisto pelkistettiin eli epäolennaiset asiat suljettiin pois hävittämättä tärkeää informaatiota. Aineisto ryhmiteltiin analyysiyksiköiden mukaan, joita tässä opinnäytetyössä oli useampi. Analyysiyksiköt olivat sanoja, lauseita tai ajatuskokonaisuuksia, joiden teemat olivat työhyvinvointi, johtaminen ja esihenkilötyö. Näin saatiin muodostettua käsitteitä, jotka toimivat vastauksena tutkimuskysymykseen eli muodostivat tutkimuksen tulokset. Analyysia jatkettiin tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä tutkimus- ja teorian tiedon kautta (Vilkkä 2015, 170). Taulukossa 3 nähdään esimerkki aineiston sisällönanalyysin prosessista eli aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja yläkäsitteiden luomisesta.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Analyysiyksikkö	Yläluokka
Kuulluksi tulemisen kokemus esimiehen taholta ilmeni antamalla työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin ja vastuun antamista oman työn tekemisestä, jättämättä kuitenkaan työntekijään yksin.	Kuulluksi tuleminen esimiehen tasolta	Kuuntelu	Esihenkilön tuki
Esimieheltä odotettiin kykyä luoda hyvä työilmapiiri, jossa työntekijöitä	Työntekijöiden tasa-arvoinen johtaminen	Tasa-arvoisuus	Oikeudenmukaisuus

johdetaan tasa-arvoisesti.			
----------------------------	--	--	--

Taulukko 3. Aineiston sisällönanalyysi pelkistämisestä yläkäsitteiden luomiseen

5 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

5.1 Hyvän johtamisen merkitys

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä hyvän johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille työyhteisössä. Työn tavoitteena oli tarkastella, millaista hyvä johtaminen on ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin.

Tutkimuskysymys oli hyvän johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin, ja ilmiötä tarkastellaan tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineiston näkökulmasta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tutkimuksista ilmeni useita tekijöitä, jotka ovat osa hyvää johtamista. Työhyvinvointi perustuu vuorovaikutukseen työyhteisön eri jäsenien välillä eikä esihenkilö yksin voi luoda ja ylläpitää työhyvinvoinnin kokemusta työyhteisössä. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka koostuu johtamisesta, yksilön hyvinvoinnista, toimivasta työyhteisöstä sekä työn sisällöstä ja rakenteista.

Kun työyhteisön perustat ovat kunnossa, sen varaan voidaan rakentaa hyvinvoiva työyhteisö, jossa jokaisella yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda oma panoksensa työyhteisöön. Esihenkilön rooli tässä kuulluksi tulemisen kokemuksessa on merkittävä. Kestävät rakenteet ja turvallisen ilmapiirin luominen ovat osa työhyvinvoinnin johtamista.

5.2 Esihenkilön tuki

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tarkastellussa aineistossa esihenkilön antama tuki nousi merkityksellisimmäksi työhyvinvoinnin kokemuksen kannalta. Esihenkilön antamaan tukeen liitettiin tutkimuksissa useita tekijöitä ja siksi se määrittyi yhdeksi yläluokaksi tämän opinäytetyön tuloksissa. Aineistona käytettyjen tutkimusten mukaan kuuntelu ja vuorovaikutuksellinen keskustelu, toimiva viestintä, läsnäolo ja saavutettavuus, ongelmatilanteiden ennaltaehkäisy ja ratkaisu sekä hyvän ilmapiirin luominen olivat esihenkilön antaman tuen määritelmiä. Hyvä esihenkilö on empaattinen ja avoin keskustelulle. Juuti (2006, 84) toteaa keskustelevan johtamistyylin luovan edellytykset korkeatasoiselle osaamiselle.

Eklundin (2021, 64) tutkimuksessa todettiin vastuun työoloista olevan työnantajalla ja esihenkilöllä, ja työhyvinvointia pidettiin kaiken työn tekemisen lähtökohtana. Hyvinvoiva työntekijä teki työnsä hyvin. Tutkimuksessa havaittiin palvelevan johtajuuden korostuvan. Sille ominaista oli alaisten tyytyväisyyden ja onnellisuuden varmistaminen. Palveleva johtaja kuunteli alaisiaan, tuki työntekijän henkistä kasvua ja hyvinvointia. Hyvää johtajuutta oli ongelmatilanteissa tukeminen sekä niiden ennaltaehkäisy ja ratkaiseminen. (Piirainen 2015, 33; Eklund 2017, 66.)

Aito kiinnostus työntekijöitä ja heidän asioitaan kohtaan oli tärkeä osa tukemista. Varsinkin muutostilanteissa esihenkilön antama tuki oli ensiarvoisen tärkeää. Ristiojan (2022, 46–47) mukaan muutoksesta keskusteleminen ja tiedon jakaminen muutoksen toteuttamisesta, lisäävät muutosmyönteisyyttä ja osallisuuden tunnetta. Se myös tukee keskustelevaa organisaatiokulttuuria.

Esihenkilön yksi tärkeimmistä tehtävistä oli hyvän ilmapiirin luominen (Piirainen 2015, 33; Eklund 2017, 64–65; Lehto 2018, 29), johon vaikutti edellä mainittujen asioiden lisäksi, kuinka organisaation sisällä viestittiin. Toimivalla viestinnällä oli merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Myönteisyys organisaation ja esihenkilön viestinnässä vaikutti positiivisesti tuottavuuteen (Eklund 2017, 64–66). Myös Haimi (2020, 42) havaitsi tutkimuksessaan viestinnän merkityksen. Hyvän johtaja oli saavutettavissa ja läsnä työntekijöilleen, joka koettiin erittäin tärkeäksi. Tähän liitettiin toimivan viestinnän lisäksi riittävät resurssit eli asianmukaiset laitteet ja yhteydet, jolloin alaiset saivat yhteyden esihenkilöönsä joustavasti ja esihenkilö kykeni tukemaan alaisiaan silloinkin, kun nämä työskentelivät hajautetusti eri toimipaikoissa. (Räfssten 2019, 26–27; Haimi 2020, 42; Pesonen 2020, 62.)

5.3 Kehittymiseen kannustaminen

Ammatillinen kehittyminen ja oman työn kehittämisen mahdollisuudet ovat tärkeitä tekijöitä työntekijän hyvinvoinnin kannalta. Jokainen haluaa tuntea olevansa merkityksellinen ja tärkeä osa toimivaa tiimiä. Kun työntekijä saa esittää kehitysideoita ja esihenkilö kuuntelee ja ottaa ideoita vastaan, se vaikuttaa myönteisesti sekä työilmapiiriin että työn tuottavuuteen. Työyhteisössä yhteinen suunnittelu ja ideoiden toteutus rakentaa me-henkeä ja saa aikaan positiivisen kehityksen kehän. Aineiston näkökulmasta hyvän johtamisen tunnusmerkkejä on juuri kuulluksi tulemisen kokemus ja esihenkilön avoimuus uusille ideoille. Esihenkilön ei pidä asettua korkealle jalustalle, josta jaetaan ehdottomia käskyjä, vaan hän on osa tiimiä, osallistuu palavereihin ja kuuntelee, mitä työntekijät kertovat työstään. Erityisesti kotihoidossa koettiin tärkeäksi, että esihenkilöllä oli kokemusta kotihoidon työstä ja ymmärrys työn vaatimuksista.

Aineiston mukaan työntekijöille oli tärkeää tuntea, että he voivat vaikuttaa omaan työhönsä. Hyvä esihenkilö jousti ja otti vastaan kehitysideoita, jotka ovat Eklundin (2017, 61–62) mukaan tärkeitä ominaisuuksia työhyvinvoinnin ylläpidon kannalta. Riittävät resurssit ja toimintaperiaatteet loivat pohjan hyvinvoivalle työyhteisölle. Tällöin työn tekeminen oli mielekästä ja työntekijä voi toteuttaa ja kehittää itseään. (Lehto 2018, 28.) Resurssien riittävyys oli erityisen tärkeässä asemassa työssä, jossa työskentely oli liikkuvaa eivätkä työntekijät olleet

sidottuja yhteen paikkaan. Liikkuva työ ja aikataulu olivat tekijöitä, jotka koettiin kuormittaviksi, mikäli työn suunnittelu ei ollut onnistunutta. Tässä suunnittelussa esihenkilön ammattitaito tuli esiin: hyvä esihenkilö osasi kuunnella ja antoi työntekijöiden vaikuttaa omiin työvuoroihinsa.

Piirainen (2015) tutki johtamista ja työhyvinvointia kotihoidon näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittiin työntekijöiden kaipaavan enemmän tiimipalavereja, joissa sekä esihenkilö että työntekijät voisivat antaa ja vastaanottaa palautetta. Tutkimus osoitti kiireen olevan suurin syy palaverien ja koulutusmahdollisuuksien vähyydelle, mikä taas heikensi työhyvinvoinnin kokemusta (Piirainen 2015, 45). Myös Haimi (2020, 51) havaitsi kehityskeskustelujen ja erilaisten kehitystoimien merkityksen. Voidaan siis todeta, että kuulluksi tuleminen ja mahdollisuus kehittää omaa ammatillista osaamistaan tukee työhyvinvointia.

Räfsten (2019, 30) puolestaan havaitsi, että esihenkilöt kannustivat oman osaamisen kehittämiseen ja sallivat työajan käyttämisen kehitystyöhön. Oman ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen vaikutus työhyvinvointiin oli selkeä. Työntekijä sai viedä osaamistaan haluamaansa suuntaan, joka loi jatkuvuutta ammatilliseen osaamiseen. ”

Työhön voi ”leipiintyä” mikäli työntekijä kokee polkevansa paikoillaan. Kehittymisen mahdollisuus vaikuttaa myös työhön sitoutumiseen. Sitoutumisen teoreettiseen määritelmään liittyy oletus työntekijän halusta olla osa organisaatiota sekä tehdä töitä yhteisten arvojen ja tavoitteiden eteen (Saari & Pyöriä 2012, 42.)

Yksilölle oli tärkeää, että työtä voi tehdä omalla persoonalla ja oman työotteensa voi muokata sellaiseksi, että se parhaiten palveli omaa työnkuva. Kun työntekijän ei tarvinnut piেন্টää itseään työpaikalla, vaan hän koki tulevansa kuulluksi ja saavansa vaikuttaa työhönsä ja työaikojensa suunnitteluun, hän voi hyvin. Tutkimuksessa havaittiin oman tilan ja kunnioituksen, mahdollisuuden vaikuttaa työoloihin sekä kuormittaviin asioihin nopean puuttumisen olleen merkittävä tekijä työhyvinvoinnin kokemuksessa. (Eklund 2017, 62–63; Lehto 2018, 28; Pesonen 2020, 62.)

Jokainen ihminen on ainutlaatuinen vahvuuksineen ja heikkouksineen. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää saada olla oma itsensä, silloin työntekijä tuntee itsevarmuutta itsestään ja osaamisestaan. Kun yksilö hyödyntää vahvuuksiaan, luodaan toimiva työyhteisö, jossa jokaisella on roolinsa ja paikkansa. Juutin (2006, 85) mukaan oppiva organisaatio edellyttää jokaisen aktiivista itsensä kouluttamista ja kehittämistä. Tällaisen oppimisen kulttuurin luominen voi olla vaikeaa, ja vaatii korkeaa keskinäistä arvostusta, avoimuutta ja luottamusta.

5.4 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukainen johtaminen käsittää monia eri osa-alueita. Oikeudenmukaisuudesta puhutaan esimerkiksi, kun on kyse työntekijöiden kohtelusta työyhteisön sisällä, työtehtävien ja eri vastuualueiden jakamisesta tai työvuorojen suunnittelusta. Oikeudenmukaisuuden käsitteeseen liitettiin tutkimuksissa myös muun muassa tasa-arvoinen kohtelu, esihenkilön reiluus ja luotettavuus.

Tutkimuksessa (Eklund 2017) havaittiin, että työnantajan joustavuuden avulla työntekijän oli helpompi sovittaa työ ja perhe-elämä yhteen. Kun työnjako oli toimiva ja työntekijät kokivat saavansa tasavertaista kohtelua, työpaikassa viihdyttiin ja jokaisella oli tilaa tehdä työnsä omalla tavallaan. Eklund (2017, 62) toteaa tutkimuksessaan työvuorosuunnittelun olleen tärkeä aihe työpaikoilla. Tutkimuksessa haastatelluissa yrityksissä työvuorojen suunnittelua ei ollut ulkoistettu henkilöstöosastolle, vaan vuorot tehtiin yhteistyössä yrittäjien tai esihenkilöiden ja heidän alaistensa kanssa. Tämä loi ja ylläpiti työhyvinvointia, koska työntekijät kokivat saavansa reilua ja tasavertaista kohtelua työvuorojen suunnittelussa.

Luottamus arvotettiin tutkimuksessa korkealle. Vastavuoroinen luottamus liittyi vahvasti työyhteisön keskustelukulttuuriin ja sen katsottiin olevan osa sekä yksilön että organisaation sosiaalista pääomaa (Piirainen 2015 42; Haimi 2020, 46.) Hyvään johtamiseen ja esihenkilötyöhön liitettiin riittävä tietotaito, jolloin esihenkilöllä oli kykyä ammattitaitoiseen johtamiseen, joka näkyi työntekijöiden tasapuolisessa kuuntelemisessa ja työtehtävien jakamisessa. Tällainen johtaminen koettiin työntekijöiden arvostamisena. (Lehto 2018, 29.)

Hyvä johtaminen on vuorovaikutusta ja molemminpuolista luottamusta. Hyvä esihenkilö osallistaa työntekijöitä ja on keskusteleva. Tasa-arvoinen kohtelu ja reiluus toteutuvat parhaiten, kun jokainen saa tuoda äänensä kuuluviin ja työnjako tehdään kaikkia kuunnellen. Esihenkilö ei voi kuitenkaan olla kaveri, vaan hänen on muistettava oma asemansa työyhteisössä. Toiveiden kuuntelu ei takaa niiden toteutumista sellaisenaan, ja tällöin esihenkilön täytyy kyetä tekemään ratkaisut ammatillisesti eikä tunnepohjalta. Luotettavuuteen kuuluu myös se, että työntekijät tietävät esihenkilön kykenevän pitämään omat henkilökohtaiset tunteensa poissa päätöksenteosta, jottei suosimista ilmene.

6 Yhteenveto

6.1 Pohdinta

Tarkoituksena oli tarkastella hyvän johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin sosiaali- ja terveysalalla. Työhyvinvointi koostuu useasta eri tekijästä, joita ei voi erottaa kokonaisuudesta vaan sitä on tarkasteltava isona kokonaisuutena. On kuitenkin mahdollista nimetä tärkeimpiä tekijöitä johtamisessa, joiden vaikutus on suurin työhyvinvoinnin kokemuksessa. Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tulokset ovat hyvin samankaltaisia kuin aiemmissa työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa (Repo ym. 2015, 7; Kollanen 2019, 9–10) on esitetty.

Esihenkilön on kyettävä luomaan työhyvinvointia tukeva ilmapiiri ja sellaiset toimintatavat, jotka mahdollistavat työntekijöiden potentiaalin hyödyntämisen ja ammattitaidon kehittämisen. Kun työntekijät saavat osallistua työn toteutuksen suunnitteluun ja voivat vaikuttaa omaan työhönsä sekä aikatauluihin, he voivat hyvin. Tutkimusten mukaan tuottavuus on korkeampi organisaatioissa, joissa vallitsee hyvä johtamisen kulttuuri.

Kirjallisuuskatsauksen perusteella esihenkilön tuki, oikeudenmukaisuus ja kehittymiseen kannustaminen nousivat tärkeimmiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin kokemuksessa. Hyvään johtamiseen kuuluu keskusteleva vuorovaikutus ja toimiva viestintä. Tutkimuksessa (Jena ym. 2017, 231) havaittiin selkeä yhteys työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työhyvinvoinnin kokemukseen, kun viestintä ja kommunikaatio olivat avointa ja yhteisiä tavoitteita pidettiin jatkuvasti yllä. Myös johtajan luotettavuus vaikutti myönteisesti työntekijöiden itsevarmuuteen, joka näkyi parempana työilmapiirinä.

Hyvä esihenkilö kuuntelee ja ottaa vastaan kehitysehdotuksia. Esihenkilön tehtävänä on ennaltaehkäistä ongelmatilanteita sekä ratkaista niitä. Helposti lähestyttävä esihenkilö luo turvallisuuden tunnetta työyhteisöön ja antaa työntekijöille tunteen, että heitä kuunnellaan ja että heillä on väliä.

Yhteenkuuluvuuden tunne sekä sosiaalinen vuorovaikutus ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Työntekijät voivat paremmin, kun he voivat vaikuttaa työvuorojen suunnitteluun ja näin sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämänsä. Työtehtävien jakaantuminen tasapuolisesti liitetään tutkimuksissa arvostuksen tunteeseen. Vesterinen (2006, 41) toteaa, että hyvinvoivan työpaikan tunnistaa juuri toimivasta vuorovaikutuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista, oikeudenmukaisuudesta ja kunnioituksesta sekä työn oikean mitoituksen henkilöstön määrään nähden. Innostunut ja hyvinvoiva työntekijä tekee työnsä hyvin ja haluaa kehittää omaa työtään. Mankan (2011, 85) mukaan oppiminen edellyttää vuorovaikutusta, ja varsinkin kokemustieto siirtyy niin sanotussa epämuodollisessa ilmapiirissä. Työyhteisön jäsenet

kohtaavat päivittäin ja kun ilmapiiri on rento, kiireetön eikä kuormita henkisesti, oppimisilmapiiri on suotuisa.

Hyvä johtajuus perustuu tasapuolisuuteen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Esihenkilön toimintaa ohjaa yhteisesti sovitut arvot ja periaatteet (Vesterinen 2006, 47) ja työhyvinvoinnin kannalta on merkityksellistä pitää kiinni sovitusta asioista. Vastavuoroinen luottamus ei synny sattumalta, vaan se on tietoinen, yhteinen tapa työskennellä. Kun esihenkilö luottaa alaisiinsa ja heidän ammattitaitoonsa, myös työntekijöiden on helpompi käyttää omaa potentiaaliaan ja ammattitaitoaan parhaalla mahdollisella tavalla. Etätyöt ovat koronapandemian aikana muuttuneet yhdeksi tavaksi työskennellä. Kun työyhteisö ei ole sidottu yhteen paikkaan, johtajuuden merkitys nousee uudelle tasolle. Hyvä johtaja osaa organisoida, ohjata ja tukea työyhteisöä, jonka toimialue on laaja ja työntekijät saattavat olla jopa eri kaupungeissa. Tällöin saavutettavuus ja resurssit ovat tärkeitä. Työntekijöillä täytyy olla toimivat laitteet ja yhteydet, jotta he voivat tarvittaessa vaivattomasti tavoittaa esihenkilönsä. Esihenkilöltä kysytään taitoa delegoida ja ohjata tiimiä etänä, ja varmistaa että työt tulevat tehdyiksi sovitussa ajassa. Etätyö vaatii siis molemminpuolista luottamusta. Järvensivu ja Piirainen (2012, 85) korostavat yksilön vastuuta työn rajoista, kun työnteon aika ja paikka hämärtyvät. Itseohjautuvuus ja kyky rajata työskentelyään on tärkeää etätöissä, jotta työ ei muutu kuormittavaksi.

Työhyvinvoinnin kehittäminen ja ylläpitäminen ovat hyvin toimivan organisaation perusta. Ilman työhyvinvointia tuottavuus kärsii, sairauspoissaolot lisääntyvät eivätkä työntekijät sitoudu työhönsä. Huono johtaminen on suurin syy työpaikan vaihtamiseen. Rekrytointi ja perehdyttäminen tulevat kalliiksi yritykselle eikä huonolle johtamiselle näin ollen ole sijaan terveessä organisaatiossa. Kun työhyvinvointi nähdään sijoituksena eikä kulueränä, voidaan ehkäistä ongelmien syntyä sen sijaan, että pyrittäisiin korjaamaan jo olemassa olevia vaurioita. Huonosti voivat työntekijät eivät ole kiinnostuneita organisaation strategian eteenpäin viemisestä tai oman ammattitaitonsa kehittämisestä, vaan heille jokainen päivä on vain selviämistä voimattomuuden keskellä.

On helppoa päätellä, että ennaltaehkäisy ja työntekijöiden hyvinvointiin panostaminen tulee paljon halvemmaksi yritykselle kuin loppuun palaneiden työntekijöiden kuntouttaminen tai uusien työntekijöiden rekrytointi. Yritysten sisäinen työhyvinvointi on merkityksellistä myös yhteiskunnan kannalta. Työkyvyttömyyseläkkeelle nuorena jäävät ovat suuri kuluerä myös yhteiskunnalle. Pysyvyys luo yhteisöllisyyttä ja vähentää kuormitusta. Kun henkilöstö ei vaihdu tiuhaan eikä työpaikalla vallitse ikuisen perehdyttämisen kulttuuri, voidaan keskittyä työn tekemiseen hyvin ja jokainen työntekijä voi käyttää työaikansa tehokkaasti ja tuottavasti. Työuupumusta ei ole määritelty sairaudeksi (Duodecim 2023), mutta sen vaikutukset

ovat merkittävä tekijä esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiselle tai alan vaihdolle. Vuonna 2011 tehdyn tutkimuksen mukaan vakavasta työuupumuksesta kärsi 2 % miehistä ja naisista 3 %. Lievästä uupumuksesta kärsivien määrät olivat miehillä 23 % ja naisilla 24 %. Esiintyvyyttä ei ole arvioitu tämän jälkeen, mutta Työterveyslaitoksen vuonna 2018 tekemän työolotutkimuksen mukaan työuupumuksen oireet ovat lisääntyneet aiemmista vuosista. Nämä tutkimukset kertovat karua tarinaa siitä, miten isosta ongelmasta on kyse.

Hyvä johtaminen on kaikkien etu. Esihenkilöiden pätevyyden ja ammattitaidon tulisi olla sellaisella tasolla, että hyvä johtajuus on mahdollista. Kuka tahansa ei sovellu lähijohtamisen tehtäviin, ja olisi tarkoituksen mukaista valita johtamistehtäviin henkilöitä, jotka soveltuvat myös muilta osin esihenkilön tehtäviin kuin pelkästään koulutuksellisin meriitein. Mikäli esihenkilöksi valitaan henkilö, joka on saatavilla muttei soveltuva, voivat seuraukset työyhteisön hyvinvoinnille olla kauaskantoiset. Esihenkilö ei voi yksin rakentaa ja ylläpitää työhyvinvointia, mutta hän voi toiminnallaan tuhota sen. Työyhteisö on elävä organismi, jonka toiminta on riippuvainen kaikkien kitkattomasta yhteistyöstä ja yhteisestä päämäärästä tehdä työpaikasta hyvä paikka kaikille olla. Sen toiminta voi kuitenkin heikentyä tai jopa tuhoutua, jos yksikin osa-alue toimii heikosti. Tulevaisuuden työpaikkojen toimintaa tulisi tarkastella työhyvinvoinnin mittareiden kautta, koska vain tällä keinolla organisaatioiden toiminta voidaan taata, ja ihmiset jaksavat työssään eivätkä työurat katkea nuorella iällä.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tässä kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka on määritellyt Tutkimuseettinen neuvottelukunta yhdessä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa. Opinnäytetyön tutkimustyö ja tulosten arviointi tehtiin rehellisesti ja tarkasti sekä yleistä huolellisuutta noudattaen. Muiden tutkijoiden työ ja saavutukset on huomioitu ja niitä on kunnioitettu viittaamalla näihin julkaisuihin asianmukaisesti. Lähteinä käytetyille julkaisuille on annettu niille kuuluva arvo ja merkitys tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen eri työvaiheissa. (TENK 2021.)

Hyvän tieteellisen käytännön noudattamisesta vastaa tässä opinnäytetyössä ensisijaisesti tekijä itse. Tässä opinnäytetyössä ei ole vääristelty tai sepitetty havaintoja tai lainattu luvattomasti toisten tekijöiden tekstiä tai sen osaa (TENK 2012, 6–9).

6.3 Jatkotutkimus

Tämä kuvaileva kirjallisuuskatsaus antoi tietoa aineistona käytetyn tutkimusten pohjalta siitä, miten hyvä johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Kirjallisuuskatsauksen perusteella hyvä johtaminen ja hyvä esihenkilötyö ovat merkittävä tekijä organisaation

työhyvinvoinnissa. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen, tuottavuuteen sekä vähentää sairauspoissaoloja. Hyvinvoiva työntekijä tekee työnsä hyvin. Toisaalta huono johtaminen on yleinen syy vaihtaa työpaikkaa. On siis merkille pantavaa, kuinka suuressa osassa hyvä johtaminen on työyhteisössä.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksia voivat hyödyntää henkilöt, jotka ovat kiinnostuneet esihenkilötyöstä tai toimivat esihenkilöinä ja haluavat rakentaa hyvää johtamiskulttuuria. Tuloksia voi myös peilata omaan ammattitaitoon ja työotteeseen, ja pohtia sen riittävyttä esihenkilönä toimimiseen. Jatkossa hyvää johtamista ja esihenkilötyötä voisi tutkia lisää esihenkilöksi pääsemisen näkökulmasta. Olisi mielenkiintoista selvittää, huomioidaanko valinnassa todellinen soveltuvuus lähijohtamiseen ja esihenkilötyöhön vai päätyykö esihenkilöiksi liian helposti henkilöitä, jotka eivät ole soveltuvia esihenkilötyöhön, mutta tulevat valituksi muilla kriteereillä. Tutkimukseen voisi liittää kysymyksen pätevien työntekijöiden puutteen vaikutuksesta esihenkilöiden valintaperusteissa sosiaali- ja terveysalalla.

Lähteet

Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. 2015. A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1), 6–14. Viitattu 11.3.2023. Saatavissa <https://revelationstraining.com/wp-content/uploads/2019/11/REFERENCE-GUIDE-Leadership-Theories.pdf>

Duodecim tietokirjasto. 2023. Työuupumus (burnout). Kustannus Oy Duodecim. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00681>

Fadjukoff, P., Kainulainen, S., Pirhonen, J., Saaranen, T. Valokivi, H., & Vauhkonen, A. 2022. Sosiaalinen hyvinvointi turvaa terveyttä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 59(3). Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <file:///C:/Users/OMISTAJA/Downloads/111453-Puheenvuoro,%20lektio%20tai%20muu%20ei%20vertaisarviointiin%20tarkoitettu%20kirjoi-tus-248683-1-10-20220922.pdf>

Eklund, H. 2021. Työhyvinvointi yksityisessä suunterveydenhuoltoalan yrityksessä. Esimiehen vaikutusmahdollisuudet. Vaasan yliopisto. Pro gradu. Viitattu 25.2.2023. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/13201/UniVaasa_2021_Eklund_Hanna.pdf?sequence=2

Eva, N. Robin, M. Sendjaya, S. van Dierendonck, D. Liden, R.C. 2014. Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly* 30 (2019) 111–132. Viitattu 11.3.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

Haavisto, M. 2022. Etätöön kuormittavuus huolestuttaa aivotutkijoita. *Yle* 11.2.2022. Viitattu 3.3.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-12043017/64-3-51320>

Haimi, E. 2020. Sosiaalityön hyvä johtaminen. Lapin yliopisto. Pro gradu. Viitattu 26.2.2023. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64515/Haimi.Elina.pdf?sequence=1>

Heikkilä-Tammi, K. Manka, M-L. Mäkinieniemi, J-P. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? *Kunnallissalan kehittämissäätö*. Viitattu 18.2.2023. Saatavissa <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2015/10/Miten-kuntaesimies-voi-parantaa-ty%C3%B6hyvinvointia.pdf>

Huttunen, K. 2021. Sisäilma, terveys ja riskikäsitteet. *Ympäristö ja Terveys-lehti*. Nro 5/2021. Viitattu 12.2.2023. Saatavissa <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/143383/Huttunen%202021%20Sis%C3%A4ilma,%20terveys%20ja%20riskik%C3%A4sitteet.pdf?sequence=1>

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. 2018. Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1029313216302330?to-ken=4468AE12BCF64DFE8AB4D689B91BB3DE7A0AF5D550F7E882CCBB5ABC8167F6A54CFE6460ABE35FF30596515799394D91&originRegion=eu-west-1&originCreation=20230312101424>

Johtamis.info. 2022. Esimiehen virallinen rooli. Viitattu 22.12.2022. Saatavissa <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 84.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 85.

Juuti, P. Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvensivu, A. Piirainen, T. 2012. Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 85.

Keiholehti, K-M. 2020. Työturvallisuuden johtamisen pirulliset ongelmat. Väkivallanuhan hallinta haastaa esimiestyötä. Vaasan yliopisto. Pro gradu. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/11511/UniVaasa_2020_Keiholehti_Kirsi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Lehto, H. 2018. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa. Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan kokemana. Hämeen Ammattikorkeakoulu. YAMK opinnäytetyö. Viitattu 26.2.2023. Saatavissa <file:///D:/A1.%20YAMK%20opinnaytetyo%20Hanna%20Lehto%202018.pdf>

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYPro Oy.

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

Mikkonen, M. 2016. Työterveyslaitoksen professori: Vähintään 25 miljardin vuosittaiset kustannukset työpahoinvoinnista. Yle 29.4.2016. Viitattu 3.3.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-8846551>

Mäkelä, L. Uotila, T. P. 2014. Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot, 210. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7810/isbn_978-952-476-537-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=211

Mäkelä-Pusa, P. Terävä, K. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Viitattu 8.1.2023. Saatavissa https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf

Neilimo, K. 2012. Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa Kujala, J. Myllykangas, P. Sauer, E. (toim.) Kokemus johtaa! Tampere: University Press, 71,74. Viitattu 11.3.2023. Saatavissa https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66356/hyvan_johtamisen_lah-teilla_2012.pdf?s

Niiranen, V. Seppänen-Järvelä, R. Sinkkonen, M. Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Pesonen, V. 2020. Lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvointi yhteiskunnallisessa kontekstissa. Laadullinen tutkimus lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden työhyvinvoinnin kokemuksista. Tampereen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 26.2.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/119153/PesonenVeera.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Piirainen, O. 2015. Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen kotihoidossa. Työntekijänäkökulma. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 26.2.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/15719/urn_nbn_fi_uef-20150648.pdf

Pyöriä, P. Saari, T. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 42.

Repo, S. Ravantti, E. Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti. Opas työhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa <file:///D:/A4.%20Johda%20tuottavasti%20%20%20Opas%20ty%C3%B6hyvinvoinnin%20ja%20tuottavuuden%20lis%C3%A4%20miseksi%20esimiesty%C3%B6n%20keinoin.pdf>

Ristioja, L. 2022. Palveleva johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 5.3.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/27143/urn_nbn_fi_uef-20220192.pdf?sequence=1

Räfsten, K. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen osana esimiestyötä. Esimiesten ryhmähaastattelu. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu. Viitattu 26.2.2023. Saatavissa https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21786/urn_nbn_fi_uef-20200045.pdf?sequence=1

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 15.1.2023. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Sokoll, S. 2014. Servant Leadership and Employee Commitment to A Supervisor. International Journal of Leadership Studies, Vol. 8 Iss. 2, 2014. Viitattu 11.3.2023. Saatavissa <https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol8iss2/5-Sokoll.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. Viitattu 25.12.2022. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74326/URN%3aNBN%3afi-fe201504224940.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 25.12.2022. Saatavissa <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Spears, L. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. The journal of on Virtues & Leadership. Regent University. Viitattu 11.3.2023. Saatavissa <https://www.regent.edu/journal/journal-of-virtues-leadership/character-and-servant-leadership-ten-characteristics-of-effective-caring-leaders/>

STT info. 2022. Korona ja hyvinvointialueille siirtyminen haastavat sote-työntekijöiden jaksamista. Työterveyslaitoksen mediatiedote 14.1.2022. Viitattu 3.3.2023. Saatavissa <https://www.sttinfo.fi/tiedote/korona-ja-hyvinvointialueille-siirtyminen-haastavat-sote-tyontekijoiden-jaksamista-?publisherId=69819005&releaseId=69929485>

Sälevä, T. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen sosiaali- ja terveysalan järjestöissä. Lapin yliopisto. Pro gradu. Viitattu 25.2.2023. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62964/S%c3%a4lev%c3%a4.Tanja.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tanskanen, A. 2022. Sairauspoissaolo maksaa työnantajalle jopa kaksi euroa minuutilta. Elinkeinoelämän keskusliitto. Blogi 18.8.2022. Viitattu 3.3.2023. Saatavissa <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/sairauspoissaolo-maksaa-tyonantajalle-jopa-kaksi-euroa-minuutilta/>

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Viitattu 21.1.2023. Saatavissa <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 21.1.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Työolobarometri 2021: Palkansaajien näkemys työmarkkinoista myönteinen, mutta jatkuva oppiminen ei ole kaikkien ulottuvilla. Viitattu 4.3.2023. Saatavissa <https://tem.fi/-/tyoolobarometri-2021-palkansaajien-nakemys-tyomarkkinoista-myonteinen-mutta-jatkuva-oppiminen-ei-ole-kaikkien-ulottuvilla>

Työsuojelu.fi. 2023. Työturvallisuusjohtaminen. Viitattu 8.1.2023. Saatavissa <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/turvallisuusjohtaminen>

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Viitattu 8.1.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2022a. Esihenkilö työkyvyn tukijana. Viitattu 22.12.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/esihenkilo-tyokyvyn-tukijana>

Työterveyslaitos. 2022b. Elintavat ja työhyvinvointi. Viitattu 25.12.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. 2022c. Työelämä ja mielenterveys. Viitattu 25.12.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoelama-ja-mielenterveys>

Työturvallisuuslaki 738/2003. Viitattu 8.1.2023. Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L2P8>

Valtioneuvosto. 2023. Hyvinvointialueiden kysely: Alueet aloittivat toimintansa, siirtymä sujui suunnitelmien mukaan. Sisäministeriösosiaali- ja terveysministeriövaltiovarainministeriö 4.1.2023. Viitattu 3.3.2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/-/1271139/hyvinvointialueiden-kysely-alueet-aloittivat-toimintansa-siirtyma-sujui-suunnitelmien-mukaan>

Vanhala, S. von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press, 120.

Vesterinen, P. 2006. "Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän." Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy, 41.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liite 1. Aineistona käytetyt alkuperäistutkimukset

Kirjoittaja, vuosi, julkaisu- tyyppi	Tutkimus	Tulokset
Hanna Eklund, 2021 Pro gradu -tutkielma	Työhyvinvointi yksityisessä suunterveydenhuoltoalan yrityksessä	Hyvään johtamiseen kuu- luva tuen antaminen, kehiti- miseen kannustaminen
Elina Haimi, 2020 Pro gradu -tutkielma	Sosiaalityön hyvä johtami- nen	Hyvään johtamiseen kuu- luva tuen antaminen, oikeu- denmukaisuus, kehitty- miseen kannustaminen
Veera Pesonen, 2020 Pro gradu -tutkielma	Lastensuojelun sosiaali- työntekijöiden työhyvin- vointi yhteiskunnallisessa kontekstissa	Hyvään johtamiseen kuulu- van tuen antaminen, kehiti- miseen kannustaminen
Kati Räfsten, 2019 Pro gradu -tutkielma	Työhyvinvoinnin johtaminen osana esimiestyötä	Hyvään johtamiseen kuu- luva tuen antaminen, kehiti- miseen kannustaminen
Hanna Lehto, 2018 YAMK opinnäytetyö	Esimiestyön merkitys työhy- vinvoinnissa	Hyvään johtamiseen kuu- luva tuen antaminen, oikeu- denmukaisuus, kehitty- miseen kannustaminen
Outi Piirainen, 2015 Pro gradu -tutkielma	Työhyvinvointi ja työhyvin- voinnin johtaminen kotihoi- dossa	Hyvään johtamiseen kuulu- van tuen antaminen, oikeu- denmukaisuus, kehitty- miseen kannustaminen

