

**JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJÄNÄ KUNTA-ALALLA JA  
SEURAKUNNISSA**

**Kuvaileva kirjallisuuskatsaus**

Leila Kiuru

Jaana Ylitalo

Opinnäytetyö, kevät 2015

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Hoitotyön koulutusohjelma

Diakonisen hoitotyön suuntautumisvaihtoehto

Sairaanhoitaja (AMK) + diakonissa

## **TIIVISTELMÄ**

Kiuru Leila & Ylitalo Jaana. Kirjallisuuskatsaus, johtaminen työhyvinvoinnin edistäjänä kunta-alalla ja seurakunnissa. Oulu, kevät 2015, 31 sivua, 1 liite Diakonia-ammattikorkeakoulu, Hoitotyön koulutusohjelma, sairaanhoitaja (AMK) + diakonissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kuvata kotimaisen kirjallisuuskatsaukseen perustuen johtamisen työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksen periaatteita noudattaen. Aineisto koottiin suomenkielisistä tutkimusartikkeleista sähköisiä tietokantoja hyödyntäen. Aineisto analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysimenetelmää mukaillen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää johtamista erityisesti kunta-alalla ja seurakunnissa.

Opinnäytetyöhön valittujen tutkimusten tulosten mukaan työhyvinvointia lisäävät arvostava johtaminen ja hengellinen johtajuus. Työntekijällä on kuitenkin viime kädessä vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Sitä lisää itsensä johtaminen, perhe, harrastukset, sosiaalinen verkosto ja hengellisyys.

Asiasanat: Työhyvinvointi, johtaminen, seurakunta

## **ABSTRACT**

Kiuru Leila & Jaana Ylitalo. Leadership in promoting well-being in the municipal sector and the parishes. Oulu, spring 2015, 35 pages 1 appendix. Diaconia University of Applied Sciences, Nursing and Health Care + deaconess.

The aim of this study was to describe by a domestic literature review the factors of the leadership that promote well-being. The study was implemented following the principles of the literature review. The material used was collected from among the Finnish research articles found in the electronic databases. The data were analyzed using a deductive content analysis method. The purpose was to develop management, especially in the municipal sector and the parishes.

According to the studies chosen for this study, well-being will develop by appreciative management and pastoral leadership. After all, the employees themselves have the main responsibility of their own well-being. It is increased by self-management, family, hobbies, social network and spirituality.

Keywords: well-being, leadership, parishes.

## SISÄLTÖ

<b>TIIVISTELMÄ</b> .....	<b>2</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>5</b>
<b>2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN</b> .....	<b>6</b>
2.1 Työhyvinvoinnin tekijät .....	6
2.2 Työhyvinvoinnilla johtaminen .....	9
<b>3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS</b> .....	<b>12</b>
<b>4 KIRJALLISUUSKATSAUS</b> .....	<b>13</b>
4.1 Menetelmä ja aineiston keruu.....	13
4.2 Valittujen tutkimusten analyysi .....	17
<b>5 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN - TULOKSET</b> .....	<b>20</b>
5.1 Arvostava johtaminen.....	20
5.2 Hengellinen eli pastoraalinen johtaminen .....	22
5.3 Työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista .....	23
<b>6 POHDINTA</b> .....	<b>23</b>
6.1 Opinnäytetyön luotettavuus.....	24
6.2 Opinnäytetyön eettisyys .....	25
6.3 Opinnäytetyöstä.....	25
<b>LÄHTEET</b> .....	<b>27</b>
<b>LIITE 1: Hakuprosessin tuloksiin käytetyt tutkimukset</b> .....	<b>30</b>

## 1 JOHDANTO

Suomalaisessa yhteiskunnassa on paineita saada ihmiset pysymään pidempään työelämässä. Työssäkäyvä ihminen käyttää puolet valveillaoloajasta työhön. Suomalainen työntekijä on töissä suurimman osan elinajastaan, jos oletettu elinikä on 75 vuotta ja työaika on keskimääräinen työviikon pituus. (Viitala 2009, 15.) Työssä jatkaminen onnistuu, jos työ ja työolosuhteet ovat entistä motivoivampia, ei pelkästään eläkeikää nostamalla. Suurin osa työntekijöistä pitää hyvää ilmapiiriä oleellisena työn jatkamisen kannalta. Työssä jaksamisen tärkeimpiä tekijöitä ovat toimiva fyysinen työympäristö ja koulutusmahdollisuudet. Näitä asioita kohentamalla työhyvinvointi kasvaa ja työurat pidentyvät. (Luukkala 2011, 283.)

Menestyäkseen työyhteisö tarvitsee osaavan henkilöstön. Hyvin organisoitu työ parantaa henkilöstön suoritusta. Organisaation terveydentilaan tulee kiinnittää huomiota kohentamalla työskentelyolosuhteita. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen parantaa työhyvinvointia. Tästä syystä henkilöstön ja johdon keskusteluissa pyritään avoimuuteen ja luottamukseen. (Lumijärvi ja Jylhäsaari 1999, 72.)

Nykyisin työyhteisöjen johtaminen menestykseen, kestäväan kehitykseen ja hyvinvointiin on haasteellisempaa kuin koskaan aikaisemmin. Työyhteisöt on pakotettu jatkuvaan muutosvalmiuteen, jotta he pärjäisivät. Haasteita johtamiselle ja esimiestyölle nykyisin on strategian jalkauttaminen, muutosten läpivienti, vuorovaikutustavat sekä henkilöstön työmotivaation, voimavarojen ja jaksamisen tukeminen. (Työterveyslaitos i.a.)

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla, millainen johtaminen ja esimiestyö lisäävät työhyvinvointia. Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksen periaatteita noudattaen. Aineisto koottiin suomenkielisistä tutkimusartikkeleista sähköisiä tietokantoja hyödyntäen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää johtamista erityisesti kunta-alalla ja seurakunnissa.

## 2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

### 2.1 Työhyvinvoinnin tekijät

*Kun työ on nautinto, elämä on ilo. Kun työ on velvollisuus, elämä on orjuutta. — Maxim Gorki (Hyvejohtajuus.fi i.a.)*

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite. Siihen kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta, esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä sopimuksista, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät tutkimusten mukaan omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus. (Manka, Hakala, Nuutinen, Harju 2010, 7.)

Työhyvinvointia määriteltäessä psykologisesta näkökulmasta korostuu tunteiden merkitys; mikä on kehon tunne työvuoron lähestyessä ja työpaikalle saavuttaessa. Jos saa tehdä hyvää työtä, se tuntuu todennäköisesti hyvältä. Jos joutuu tekemään huonoa työtä, tunne on päinvastainen. (Ranta 2014, 11.) Työllä voi olla tekijälleen suuri merkitys. Työelämässä on kivaa, jos työntekijät kokevat iloa, työn imua ja onnellisuutta.

Tieteellisen työhyvinvointikeskustelun näkökulma on ongelmakeskeinen. Tavallisin aihe on työ- ja muun elämän vuorovaikutus. Työn vaikutukset kotiin ja kodista työhön ovat osa yksilön työhyvinvoinnin kokemusta. Kaikki nämä kokemukseen vaikuttavat tekijät sisällytetään työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus omasta työstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. (Ranta 2014, 11.)

Työ tuo monelle mieleen ajatuksia, jotka ovat tunneulottuvuudeltaan kielteisiä ja raskaita. Työ saatetaan kokea velvollisuutena ja välttämättömänä pahana. Toisinkin voi olla. Työ saattaa tuoda mieleen kevyitä, valoisia ajatuksia ja tunteita. Työ on jollekin mahdollisuus oppia uutta, onnistua ja olla hyödyllinen. Sen avulla kokee hyvää yhteishenkeä ja ylpeyttä.

(Luukkala 2011, 283.) Jos työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tarkastella myönteisestä näkökulmasta, sen tekeminen muuttuu antoisammaksi.

Työhyvinvoinnin yhteydessä tarkastellaan työn kuormitustekijöitä, tekijät ovat työhön tai työympäristöön liittyviä tekijöitä. Tekijä voi kuormittaa myönteisesti tai kielteisesti. Kun työntekijä on haitallisesti kuormittunut, hänen kykynsä hallita työtään, kuormitustekijöitä ja kuormitusta heikkenee. Kuormitus ei aina ole negatiivinen asia, sillä ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta voidakseen hyvin ja pystyäkseen kokemaan aikaansaamisen ja kehittymisen tunteita. Kuormitus voi olla myönteistä ja sopivaakin. (Viitala 2007, 216–217.)

Työhyvinvointiin sisältyy psyykinen, fyysinen, sosiaalinen ja henkinen hyvinvointi. Yksilön psykologinen pääoma on hänen positiivisia ominaisuuksiaan, joita hän käyttää organisaatiossa ja työstä suoriutumisessa. Psykologista pääomaa kuvataan neljällä ulottuvuudella: itseluottamus, toiveikkaus, optimistisuus ja sitkeys. (Ranta 2014, 99–100.)

Työntekijän itseluottamus ilmenee uskomisena omiin onnistumisen mahdollisuuksiin. Yksilö uskaltaa valita haastavia tehtäviä. Itseluottamusta on kokemus hallinnan tunteesta, oma elämä on ohjaksissa. Toiveikkaus viittaa toimintaan tavoitteiden asettamiseksi ja saavuttamiseksi tai keinojen suuntaamiseen uudelleen. Myönteiset tulevaisuudenodotukset liittyvät optimistiin. Myönteiset selitysmallit selittävät onnistumisia pysyvillä ja yleistettävillä olevilla tekijöillä. Pessimistisesti ajattelevat onnistumisen johtuvan sattumasta ja tilanteeseen liittyvistä tekijöistä. Sitkeys merkitsee, että ongelmista ja haasteista huolimatta jatketaan ylittämällä esteitä. (Ranta 2014, 99–100.)

Psykologista pääomaa voi oppia. Puolet selittyy perimästä ja kasvatuksesta sekä olosuhteista, mutta loput ovat omissa käsissä. Psykologinen pääoma toimii suodattimena: mitä korkeampi psykologinen pääoma on, sitä paremmaksi koetaan työkyky ja johtaminen, eikä havitella ennenaikaista eläköitymistä. (Ranta 2014, 99–100.)

Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat työasennot, työliikkeet, nostaminen, liikkuminen ja työjärjestelyt kuten työajat, työvuorot ja tauotukset, melu, vetoisuus, kemikaalit ja lämpötila. Työn ja tekijän ominaisuudet: tehtävien fyysiset vaatimukset sekä työntekijän terveydentila, toimintakyky, sukupuoli ja ikä vaikuttavat kuormittumiseen. (Viitala 2007, 216–217.)

Sosiaalinen pääoma muodostuu esimiestyön laadusta ja työyhteisön hengestä. Hyvässä johtamisessa painottuvat oikeudenmukainen ja ystävällinen kohtelu sekä luottamus. Hyvässä työyhteisössä taas korostuvat yhteisölliset arvot, aktiivinen toiminta yhteisen päämäärän saavuttamiseen, yhdessä ideoiminen ja avoin tiedon jakaminen. (Ranta 2014, 94.)

Työhyvinvoinnin perusta (kuvio 1) on mielekäs työ, hyvä työyhteisö sekä henkilökohtaisen elämän tasapaino. On tärkeää tunnistaa omat voimavarat ja niiden lähteet. Nukkumalla, liikkumalla ja syömällä terveellisesti jokainen huolehtii omasta työkyvystään. (Työhyvinvointi perustuu hyvälle johtamiselle i.a.)





Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät. (docendum.fi.)

## 2.2 Työhyvinvoinnilla johtaminen

*Johtajaksi ei synnytä. Johtajaksi kasvetaan. Se tapahtuu samalla periaatteella kuin mikä tahansa kasvu ... kovalla työllä. — Vince Lombardi (Hyvejohtajuus.fi.i.a.)*

Jokaisella työntekijällä on organisaatiossa perustehtävä. Jokainen organisaatio tarvitsee esimiehen. Johtajan tehtävä on varmistaa, että jokainen organisaatiossa suoriutuu hyvin ja tehokkaasti perustehtävästään. (Lönqvist 2000, 10.) Johtajalla on organisaatiossa muitakin tehtäviä, jotka edistävät perustehtävän hoitamista ja organisaation tulosta. Johtajan tukee organisaation toimintaa, luo hyvät olosuhteet laadukkaalle ja tuottavalle työlle. (Työturvallisuuskeskus/Johtaminen i.a.)

Työntekijän tulisi olla työnsä paras asiantuntija. Kokeneella työntekijällä voi olla äänetöntä taitoa. Ei ole tällöin järkevää pyrkiä liiaksi valvomaan tai ohjaamaan henkilön työsuoritusta. Kaikki ei aina suju työssä hyvin, siksi tarvitaan esimiehen auttavaa, rakentavaa ja lämminhenkistä otetta tukemaan henkilön työsuoritusta. (Juuti & Vuorela 2002, 13.)

Esimiehellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot. Hän osaa perustella näin päätöksiä, jotka saattavat olla vaikeita työntekijöille. (Työturvallisuuskeskus/Johtaminen i.a.) Esimies luo yhteisöllisyyttä ja yhteishenkeä. Hän kertoo rehellisesti tapahtumista työpaikalla. Esimies puhuu kunnioittavaan sävyyn jokaisesta työntekijästä. (Lönnqvist 2002, 37.) Esimiehen hyviä ominaisuuksia ovat oman työn arvostus, halu toimia johtajana, hyvä itsekontrolli, työn tavoitteiden ja päämäärien tunteminen, palautteen antamiskyky sekä työntekijöiden innostaminen ja motivointi. Esimies osaa tukea ja auttaa, kuunnella henkilöstöä, jakaa tietoa, tarttua jämakästi työhön, suunnitella ja ennakoida tilanteita sekä on perillä työyhteisön asioista. (Työturvallisuuskeskus/Johtaminen i.a.)

Seurakunnassa johtaminen on samanlaista kuin muiden organisaatioiden johtaminen. Seurakunnan johtamisessa painottuu hengellisen työn erityislaatu. Seurakunnan perustehtävä on sidottu Jumalan sanan auktoriteettiin ja evankeliumin julistamiseen. (Turunen 2001, 13.) Työntekijöille luodaan työskentelyolot, että he voivat keskittyä työtehtäviinsä. Seurakunnissa toiminta käsittää henkisen, fyysisen ja hengellisen työympäristön. Ihmisten johtaminen edellyttää esimieheltä seurakunnissa ja kunnissa vahvuutta ja herkkyyttä. Hyvä johtaja pysyy päätöksissään ja lupauksissaan ollen jämällä. Työntekijät voivat luottaa esimiehensä tukeen. (Turunen 2001, 81.)

Johtajan tehtävänä on ylläpitää ja kirkastaa työyhteisön arvoja ja identiteettiä. Johtaja huolehtii, että työntekijät ovat sisäistäneet työyhteisön perustehtävän ja mission. (Huhta, Poutiainen, Totro ja Turunen 2003, 283.) Hengellinen johtajuus on seurakunnan jäsenten hengellistä tukemista. Keskeinen haaste on työyhteisön ja sen työntekijöiden hengellisen elämän vaaliminen. Vaaliminen vahvistaa kirkon työntekijän identiteetin syntymistä ja säilymistä, sitouttaa työhön ja työyhteisön arvoihin sekä ilmapiiriin. Samalla se motivoi työhön ja siinä jaksamiseen. Hengellinen johtajuus juontaa juurensa Johanneksen evankeliumista, jossa Jeesus kutsuu itseään hyväksi paimeneksi. (Sana.fi/Hyvä paimen

on tuhattaituri.)

Kirkkoherra on seurakunnan työntekijöiden esimies. Hänen tehtäviinsä kuuluu mm. pyhien sakramenttien, kirkollisten toimitusten ja sananjulistuksen hoitaminen sekä yksityisen sielunhoidon harjoittaminen. Hän valvoo seurakunnan toimintaa kuten kristillistä kasvatusta ja opetusta, diakoniaa sekä evankelioimis- ja lähetystyötä. Sitä tulee harjoittaa kirkon tunnustuksen ja tehtävän mukaisesti. (Finlex. Kirkkojärjestys 2012.)

Johtamista koskevat työyhteisön ja henkilöstöjohtamisen lait, työskentelymallit ja organisatoriset rakenteet. Organisaatioissa korostetaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja omaa päätöksentekoa. Esimies seurakuntayhteisössä joutuu toimimaan eri rooleissa. Johtamisvastuu kuuluu esimiehelle. Palautteessa työntekijälle esimies arvioi onnistumista ja työn laatua. Ellei työntekijä saa palautetta, hän saattaa kokea työnsä arvottomaksi. (Turunen 2001, 82.)

Johtaja joutuu tehtävässään ristiriitojen keskelle. Joutuminen ristiriitojen keskelle voi aiheuttaa uupumusta, väsymystä, unihäiriöitä, ahdistuneisuutta ja psykosomaattisia oireita. (Lönqvist 2000, 74.) Jotta omaa esimiestä voi tukea, työntekijöiden tulee tietää, mitä johtaminen ja toisten ohjaaminen on. Esimiehen on huolehdittava omasta jaksamisestaan. Esimiehen työtä ja työssä jaksamista tukevat työntekijän hyvät alaistaidot. (Luukkala, 2011, 255.)

Työhyvinvointia edistää työpaikan ilmapiiri. Työilmapiiriä edistävät hyvät vuorovaikutustaidot, johtaminen ja alaistaidot. Esimies ja alaistaidot täydentävät toisiaan. Hyviä alaistaitoja ovat aktiivisuus, vastuunottaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, sekä omasta ammattitaidosta ja työkyvystä huolehtiminen. (Sakasti. Evl.fi/ Työhyvinvointi.) Hyvällä johtamisella voidaan ylläpitää ja edistää työhyvinvointia. Organisaatioon luodaan johtamisella innostunut ilmapiiri, jossa kaikkien parhaat puolet pääsevät esille. (Sakasti. Evl.fi/ Työhyvinvointi.)

### **3 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS**

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kirjallisuuskatsauksen avulla, että millainen johtaminen edistää työhyvinvointia. Kirjallisuuskatsauksessa on tehtävänä saada vastaus kysymykseen:

1. Minkälainen johtaminen edistää työhyvinvointia?

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää johtamista kunta-alalla ja seurakunnissa.

## 4 KIRJALLISUUSKATSAUS

### 4.1 Menetelmä ja aineiston keruu

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsausten käytetyin muoto. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen aineistot voivat olla laajoja, eikä siihen kuulu tiukkoja tai tarkkoja sääntöjä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on tutkimuskysymys tai kysymyksiä, joiden perusteella tarkastellaan jo aikaisemmin tutkitusta tiedosta, artikkeleista ja kirjoista koottua aineistoa, näistä saadaan laadullinen vastaus tai vastauksia. Kirjallisuuskatsauksen vaiheita ovat: 1) tutkimuskysymys, 2) aineiston valitseminen, 3) kuvailun rakentaminen ja 4) tuotetun tuloksen tarkasteleminen. (Salminen 2011, 6.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on jo tutkitun tiedon kuvaamiseen ymmärtämiseen tähtäävä menetelmä (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen ja Liikanen 2012, 299). Kirjallisuuskatsaus voidaan jakaa metatutkimuksiin, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen (Kangasniemi ym. 2012, 293). Opinnäytetyössä valittiin kuvaileva kirjallisuuskatsauksen menetelmäksi, jolloin tutkimuskysymys ohjaa koko tutkimusprosessia (Kangasniemi, ym. 2012, 294). Kirjallisuuskatsauksen avulla eriteltiin tutkimuksista keskeiset näkökulmat ja metodiset ratkaisut. Olemassa oleva tieto on eriteltävä tarkasti ja arvioitava huolellisesti.

Aineiston keruu aloitettiin määrittelemällä hakusanat, joita olivat johtaminen, työhyvinvointi, johtaminen kunta-alalla ja johtaminen seurakunnassa. Aineistoa on kerätty Theseus, Helda, Doria ja Tambub tietokannasta, sekä manuaali haulla googlesta ja google scholarista. Hakuja tehtiin sähköisistä tietokannoista sekä selaamalla alan julkaisuja. Mukaan otettiin vuosien 2010 – 2014 (taulukko 1) välisenä aikana julkaistuja tutkimuksia. Aineistoon valittiin vain suomenkielisiä tutkimuksia. Opinnäytetyön aineistossa on viisi pro gradua, kaksi väitöskirjaa, neljä ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä ja kolme muuta tutkimusta.

Taulukko 1. Sisäänotto ja poissulkukriteerit

<b>Sisäänottokriteerit</b>	<b>Poissulkukriteerit</b>
Vuoden 2010 ja sitä uudempi tutkimus	Ennen vuotta 2010 tehdyt tutkimukset
Tutkimus antaa tietoa työhyvinvointia edistävästä johtamisesta	Tutkimus ei anna tietoa työhyvinvointia edistävästä johtamisesta
Tutkimus on suomenkielinen	Tutkimus ei ole suomenkielinen
Tutkimuksen saatavuus ilman lisäkuluja	Maksulliset tutkimukset

Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin 14 tutkimusta. Tutkimukset valikoituivat aluksi tarkasteluun otsikon perusteella. Mikäli otsikko ei vastannut hakusanoja tai tutkimuskysymystä se hylättiin. Taulukossa 2 (taulukko 2) esitellään lyhyesti haun tulokset, tarkoitus, lähestymistapa ja opinnäytetyön kannalta keskeisimmät havainnot. Taulukossa 2 on eritelty, mistä tietokannasta ja millä hakusanoilla tutkimukset löytyivät.

Taulukko 2. Hakuprosessin tulokset

Tutkimuksen tekijät ja vuosi Tutkimuksen tietokanta	Tutkimusote	Tutkimukseen osallistujat, aineiston keruumenetelmä ja johtopäätökset
1. Eskelinen, Aino 2013. Google.	Laadullinen	14 henkilöä, teemahaastattelu Johtamiskäytäntöjen kehittämisen tarve ja selkeämpi vastualueiden määrittely
2. Gävert, Titi 2009. Helda.	Laadullinen	12 diakonian työalajohtajaa
3. Harmoinen, Merja 2014. Tambub.	Kirjallisuuskatsaus, laadullinen	20 tutkimusta, 2671 henkilökuntavastaajaa ja 426 johtajaa, haastattelu
4. Jantunen, Sari 2010. Theseus	Määrällinen	23 vastaajaa, survey Työhön tyytyväisiä. Itsensä johtamisen kehittämisen tarve. .
5. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Google.	Määrällinen	1500 kunta-alan ja 500 kirkon- alan henkilöä.
6. Kiiski, Jouko 2013. Diakoniabarometria. Google.	Määrällinen ja laadullinen yhdistelmä	Vastaajia 472. triangulaatiota Samalta substanssialalta oleva esimies hoitaa paremmin työehtosopimukseen kuuluvat velvoitteet.
7. Kempainen, Sari 2014. Google.	Laadullinen	Yksi akuutin hoidon yksikkö Johtaminen näkyi viestintänä ja mielipiteiden kuulemisena.

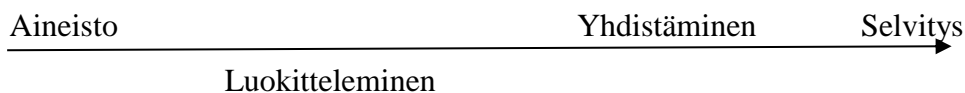
8. Kesti, Heini 2010. Doria.	Laadullinen fenomenografinen	4 pappia. Haastattelu Ihmiset tulisi saada ymmärtämään muutos osaksi arkea, muutosta ei korosteta ylhäältä johdettuna muutoksena.
9. Kettunen, Kati 2013. Theseus.	Toimintatutkimus.	8 työntekijää. Työhyvinvointikeskustelu tärkeä ja niihin paneutuminen lisännyt kiinnostusta työhyvinvointiin.
10. Manka, Marja-Liisa; Bordi, Laura; Heikkilä-Tammi, Kirsi 2013. Google.	Määrällinen	721 vastaajaa. kysely. Perinteinen johtaminen ei riitä, voimavarat ovat vajaakäytössä.
11. Niemelä, Pia 2011. Google.	Määrällinen	313 vastaajaa. Survey. Henkilöstön viihtyy työssään.
12. Pulkkinen, Anne 2011. Theseus.	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	11 artikkelia Työhyvinvointi on monen tekijän summa: yksilö, työyhteisö, työ, organisaatio, muu ympäristö ja esimies.
13. Salomäki, Jaana 2013. Google.	Laadullinen	7 johtajaa. Haastattelu. Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää vastakohtaisuuksia ja ristiriitoja. Ongelmia ja haasteita joudutaan arjessa ratkomaan ja selittämään.
14. Vesterinen, Soili 2013. Google.	Kirjallisuuskatsaus ja laadullinen	45 julkaisua 286 henkilön haastattelut. osastonhoitajien johtamistyyliin vaikuttivat tiedonkulku, organisaation arvot, aiemmat esimiehet, koulutus, arvot, osastonhoitajien alaiset työntekijät sekä yhteistyö.



## 4.2 Valittujen tutkimusten analyysi

Opinnäytetyön aineisto analysoitiin deduktiivista sisällönanalyysimenetelmää mukaillen. Sisällönanalyysin jaetaan kolmivaiheiseen prosessiin: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. Aineiston redusoinnissa eli pelkistämässä aineistosta karsitaan epäolennainen pois. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä, jonka mukaan aineistoa pelkistetään koodaamalla olennaiset ilmaukset tutkimustehtävälle. Toisessa vaiheessa eli klusteroinnissa aineistosta koodatut ilmaisut käydään läpi. Käsitteet jotka tarkoittavat samaa asiaa ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi, sekä nimitetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Käsitteiden ryhmittelyssä käytetään nimitystä alaluokka ja alaluokkien ryhmittelyä kuvataan yläluokkina, yläluokkien yhdistämistä pääluokkina. (Tuomi, Sarajärvi 2009, 109–110.)

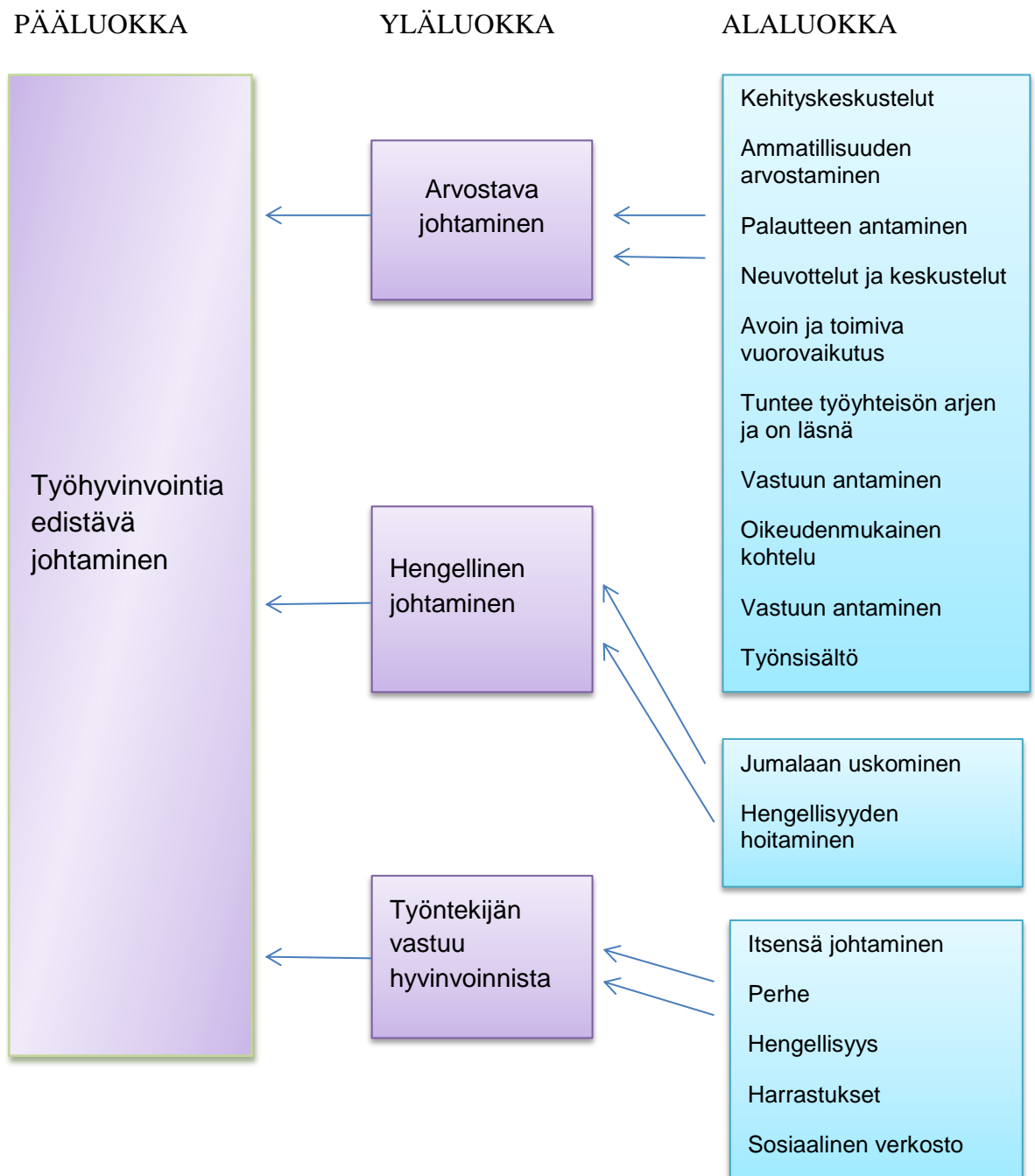
Analyysivaihe aloitettiin lukemalla aineisto huolellisesti läpi useaan kertaan tutkimuskysymys mielessä. Lukemisen yhteydessä aineistosta alleviivattiin keskeisimmät tulokset ja johtopäätökset sekä tehtiin muistiinpanoja. Tutkimuksia lukiessa aineisto pelkistettiin epäolennaisesta tiedosta.



Kuvio 2. Vaiheittain etenevä analyysi eli deduktiinen analyysi

Tutkimuksista etsittiin kuvauksia ja ilmaisuja työhyvinvointia edistävästä johtamisesta. Nämä kuvaukset ja ilmaisut luokiteltiin kirjoittajien yhteistyönä. Julkaisut ja ilmaisut jaettiin alaluokkiin (18) samankaltaisuuksiensa ja erilaisuuksiensa perusteella. Alaluokat (kehityskeskustelut, ammatillisuuden arvostaminen, palautteen antaminen, neuvottelut ja keskustelut, avoin ja toimiva vuorovaikutus, tuntee työyhteisön arjen ja on läsnä, vastuun antaminen, oikeudenmukainen kohtelu, vastuun antaminen, työn sisältö, Jumalaan uskomisen, hengellisyyden hoitaminen, itsensä johtaminen, perhe,

hengellisyys, harrastukset, sosiaalinen verkosto) yhdistettiin kolmeksi yläluokaksi: arvostava johtaminen, hengellinen johtaminen ja työntekijän vastuu hyvinvoinnista. Yläluokat yhdistettiin pääluokaksi, joka nimettiin tutkimuskysymyksen teeman mukaisesti työhyvinvointia edistävä johtaminen (kuvio 3).



Kuvio 3. Työhyvinvointia edistävä johtaminen.

Katsaus vahvisti tekijöiden aikaisemmin olettaa tietoa työhyvinvoinnilla johtamisesta. Tulosten mukaan on paljon tekijöitä, joiden avulla esimiehet voivat johtaa alaistensa työhyvinvointia.

## 5 TYÖHYVINVOINTIA EDISTÄVÄ JOHTAMINEN - TULOKSET

### 5.1 Arvostava johtaminen

Arvostavan johtamisen piirteitä ovat moraalinen johtaminen, tunnustuksen ja tuen antaminen, ammatillisuuden arvostaminen sekä palkitseminen. Työhyvinvointiin vaikuttaa johtajan ja henkilöstön väliset suhteet, johtamistyyli, työolosuhteet ja työympäristö. (Harmoinen 2014, 19.) Arvostavalla johtamisella on yhteys työhön sitoutumiseen, mitä paremmin arvostava johtaminen toteutuu, sitä paremmin henkilökunta sitoutuu työhönsä. (Harmoinen 2014, 55.)

Työpaikalla käytävissä keskusteluissa arvostetaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä hyvää käytöstä. Eräs johtaja sanoikin, että *”ei tässä mitään teorioita tarvita, se lähtee siitä, että osaat sanoa huomenta”*. (Salomäki 2013, 109.)

Kehityskeskusteluissa säännöllisesti käyneet työntekijät arvioivat muuta henkilöstöä useammin saamansa palautteen hyväksi. He arvioivat työnantajan kannustavan kehittymiseen, sekä kokivat työssään iloa ja innostusta. (Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014, 24.) Kehityskeskustelu mahdollistaa molemminpuolisen palautteen saamisen, henkilöstön työssä jaksamisen seuraamisen sekä osaamisen päivittämisen suunnittelun (Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014, 23). Esimiehet pitävät kehityskeskusteluita tärkeinä työvälineinä esimiestyössään. (Salomäki 2013, 79.) Kehityskeskustelujen avulla esimiehet voivat tukea työntekijöitä kehittymään ja oppimaan. Samalla voidaan määritellä työn tavoitteet ja sitouttaa työntekijä organisaation toimintaan. (Salomäki 2013, 97.)

Avoin keskustelu vaikuttaa työhyvinvointiin. Tiedonkulkuun ollaan tyytymättömiä niin kirkon kuin kunnan alalla. (Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014, 27.) Vuorovaikutus ei synny työpaikoilla itsestään, se vaatii aikaa. Työntekijöille täytyy antaa työn ohessa aikaa tutustua toisiinsa. Työntekijöiden yhteisten tilojen suunnittelu ja sijoittaminen on tärkeää, jotta työntekijät voivat keskustella luontevasti ja kokoontua

yhteisiin tiloihin taukojen aikana. (Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä. i.a.) Avointa ja toimivaa vuorovaikutusta lisää lähiesimiehen osallistuminen työyhteisön toimintaan. Hänen vastuullaan on työyhteisöissä sen ylläpitäminen. Esimiehen tietoisuus työyhteisön arjesta edistää avointa keskustelua esimiehen ja työntekijöiden välillä, sekä mahdollistaa työntekijöiden vaikuttamisen päätöksiin. (Manka ym. 2013, 79.)

Esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin kehittämisessä. He kannustavat työntekijöitä toimimaan oma-aloitteisesti ja vastuullisesti. Esimiehiltä työntekijät saavat henkisiä ja aineellisia toimintaedellytyksiä. (Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä.i.a.) Uusi työntekijä tulee ottaa avoimesti vastaan työpaikalla ja perehdyttää hänet hyvin työhönsä. Uudelle työntekijälle tulee kertoa, mitä häneltä työyhteisössä odotetaan ja mitkä ovat työn tavoitteet. Työnhyvinvointia tulee tukea antamalla palautetta, kuuntelemalla, toimimalla vuorovaikutteisesti, hyväksymällä ja luomalla toivoa. Pahan puhuminen työpaikoilla juoruilu, virheiden korostaminen ja syyllistäminen vähentää työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus työyhteisössä.i.a.).

Hyvä johtaminen jaetaan onnistuneisiin neuvotteluihin ja keskusteluihin, ongelmatilanteiden selvittämiseen, avoimeen tiedottamiseen sekä sujuviin arkipäivän tilanteisiin. Kun henkilöstön kanssa ollaan jatkuvassa vuoropuhelussa ja kuullaan heitä, johtaminen koetaan onnistuneeksi. Työntekijöillä on halu keskustella ja etsiä ratkaisuja yhdessä. (Manka, Bordi, Heikkilä-Tammi 2013, 79.)

Jämäkkään ja johdonmukaiseen esimiehen toimintaan vaikuttaa, että esimies tuntee työyhteisön arjen ja on läsnä. Esimies havaitsee nopeasti ongelmat ja kykenee reagoimaan niihin. Esimiehen oikeudenmukainen ja tasapuolinen toiminta näkyy myös johdonmukaisena esimiestoimintana. (Manka ym. 2013, 79.)

Työntekijän ja esimiehen suhteeseen vaikuttavat oikeudenmukainen kohtelu ja vastuun antaminen. Tämä saa aikaan molemminpuolista luottamusta ja kunnioitusta. Työntekijä tuntee saavansa esimieheltään tukea ja ohjausta, mutta säilyttää mahdollisuuden vaikuttaa työhönsä. Työntekijällä on tunne, että hän voi käyttää osaamistaan ja se saa työn

tuntumaan mielekkäältä. Tällä saadaan aikaan hyvä yhteistyö, joka motivoi työntekijää työssään. (Manka ym. 2013, 79.) Tasapuolinen, oikeudenmukainen ja luotettava esimies vaatii sopivasti ja ymmärtää työntekijäänsä. Hän edistää käytöksellään työhyvinvointia. (Kettunen 2013, 66.) Työhön luo turvallisuutta helposti lähestyttävä johtaja. Kun työntekijä saa vaikuttaa omiin työvuoroihinsa ja työvuorot ovat joustavat, lisää se työhyvinvointia. (Kemppainen 2014, 28.)

Työhyvinvointia parantaa työnsisältö. Jos työnsisältö on mielekästä, vaihtelevaa ja haasteellista, se lisää työhyvinvointia. (Jantunen 2010, 34.) Ilmapiiiriin ja ryhmähenkeen vaikuttaa johtamistyyli. Osallistuva johtamistyyli lisää yhteenkuuluvaisuuden tunnetta ja vähentää työstressiä. Työntekijöillä on mahdollisuus vahvistaa positiivista käsitystä itsestään, kun käytetään osallistuvaa johtamista. (Vesterinen 2013, 52.) Työtyytyväisyys lisääntyy, jos työntekijät osallistuvat työtä koskevaan päätöksentekoon. Työntekijöilleen rooli ja työn tarkoitus lisäävät voimaantumisen tunnetta. Luottamus ja vastuun antaminen lisäävät voimaantumista. Johtajan taito johtaa ihmisiä ja toimintaa lisää työmotivaatiota. (Vesterinen 2013, 52.)

## **5.2 Hengellinen johtaminen**

Hengellisessä johtamisessa Jumala suhde toimii innoittajana ja voiman lähteenä. Jos Jumala suhde ei toimi kärsii hengellinen johtajuus. Ihmissuhde ja vuorovaikutustaidot ovat olennaisia taitoja hengelliselle johtajuudelle. (Kesti 2010, 21.) Organisatorisesta johtamisesta hengellinen johtajuus eroaa siinä, että johtaja alistuu itse Jumalan johdettavaksi, on nöyrä ja kuuliainen Jumalan tahdolle (Kesti 2010, 15).

Jumalaan uskomisen, vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijät kokevat itse tulleensa hoidetuksi, kun hengellisyys on läsnä työpaikalla. Tämä näkyy esimerkiksi virsien laulamisenä tavallisena työpäivänä. Työntekijät kokevat saavansa toteuttaa työssään kristityn perustehtävää. (Gävert 2009, 48.) Diakoniatyöntekijöillä usko Jumalaan on kaikkein tärkein voimavara. Vaikeissa elämäntilanteissa he saavat rukouksesta apua ja Jumala usko auttaa heitä selviytymään. (Kiiski 2013, 61.)

### 5.3 Työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista

Työntekijöillä on myös velvollisuus huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, työkyvystään ja työstään (Salomäki 2013, 125). Työntekijän oma hyvinvointi näkyy tiimityöskentelyssä ja työympäristön viihtyisyydessä. Jokaisen osallistuminen työyhteisössä vaikuttaa viihtyisyyteen. (Kemppainen 2014, 38.)

Työelämä muuttuu kokoajan vaativammaksi, joka aiheuttaa työuupumusta. Eläkeiän pidentämiset puhuttavat. Tämä puolestaan vaatii henkisen ja fyysisen työhyvinvoinnin parantamista. (Niemelä 2011, 100.) Työntekijät saavat voimavaroja työn ulkopuolisesta toiminnasta. Vapaa-aikaa vietetään harrastuksien parissa: liikunta, kulttuuri, taide, musiikki ja kirjallisuus. Harrastukset antavat mahdollisuuden kehittää itseään. Niistä ihmiset saavat samalla positiivista elämänasennetta. (Kiiski 2013, 62–63.) Kaikkien työntekijöiden käytössä olevat liikuntasetelit kertoisivat työnantajan tukevan heitä (Kemppainen 2014, 34).

Perhe on tärkeä voimavara. Sosiaalisen tuki on tärkeä erityisesti vaikeissa elämäntilanteissa. (Kiiski 2013, 62.) Työtovereiden keskinäinen avunanto ja yhteydenpito edistävät työhyvinvointia (Gävert 2009, 101).

## 6 POHDINTA

### 6.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksessa luotettavuus ja eettisyys kohdistuvat hakuihin ja tutkimusten valintoihin. Hakusanojen valitseminen, sekä aineiston rajaaminen tarkkojen sisäänotto- ja poissulkukriteerien avulla, luovat kirjallisuuskatsaukselle perustan. Hakusanat valittiin tutkimuskysymykseen sopiviksi. Valittavan julkaisun tuli olla tieteellinen tutkimus tai tutkimusraportti. Julkaisuvuosien rajaamisella 2010–2014 varmistettiin, että tutkimukset ovat ajankohtaisia. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 216.) Tutkimus on luotettava, jos hakutulokset ovat samat tutkijasta riippumatta. Tässä opinnäytetyössä meitä on ollut kaksi tekemässä ja olemme saaneet samoja hakutuloksia. Tutkimuksen tekijöiden tulee olla myös puolueettomia, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman monipuolinen. Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksissa mittaustulosten toistettavuutta. Jos kaksi tutkijaa saa samoja tuloksia, niin silloin niitä voidaan pitää reliabelina. (Hirsjärvi ym. 2007, 216.)

Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa lisää, tutkijoiden tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Kaikissa työn vaiheissa, tulee olla tutkijoiden tarkkana. (Hirsjärvi ym.2007, 217.) Tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä sekä tulosten tallentamisessa ja esittämisessä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6). Opinnäytetyössä tulee käyttää kaikkia rehellisyyden periaatteita. Jos tekstiä lainataan, niin se on osoitettava lähdemerkinnöin. Muiden tutkijoiden osuutta ei saa vähätellä, eikä yhteistyössä tehdystä työstä voi kukaan ottaa kunniaa omalla nimellään. Opinnäytetyön tuloksia ei saa yleistää kriittömästi, eikä niitä saa kaunistaa tai sepitellä. (Hirsjärvi ym.2007, 27–28.)

Luotettavuutta opinnäytetyössä lisää uusien tutkimusten käyttö. Opinnäytetyön tekeminen on ollut tiivis prosessi, joka on vaatinut tekijöiltään itsekuria, joustavuutta ja kärsivällisyyttä. Teimme työtä hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, josta tulee ilmi rehellisyys ja huolellisuus, tutkimuksen toteutusvaiheessa ja tulosten raportoinnissa. Olemme kiinnittäneet huomiota lähdemerkintöihin.



Tutkijan täytyy arvioida, että mitkä luotettavuuden kriteerit sopivat hänen työhönsä. Samalla täytyy muistaa, että kaikissa aineistoissa ei voi käyttää kaikkia kriteerejä. Jos tutkimuksessa ei ole käytetty kahta mittaajaa mittaamaan samaa asiaa, niin silloin mittarin vastaavuutta ei pysty arvioimaan. (Kankkunen, Vehviläinen 2009, 166.)

## 6.2 Opinnäytetyön eettisyys

Opinnäytetyöntekijän eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus kulkevat yhdessä. Kun tekijät noudattavat hyvää tieteellistä käytäntöä lisää se tutkimuksen uskottavuutta. Tieteellisen käytäntöön kuuluu, että tutkijat noudattavat tiedeyhteisön toimintatapoja: rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta, tarkkuutta tutkimustyössä ja tutkimusten arvioinnissa. Opinnäytetyöntekijöiden tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, arviointi ja tutkimusmenetelmiä. Tuloksia julkaistessaan tulee toteuttaa tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuutta. (Tuomi, Sarajärvi, 2009, 132.)

Ensimmäinen eettinen ratkaisu on tutkimusaiheen valinta. Tutkimuskohteen valinnassa voidaan jo ajatella, kenen ehdoilla tutkimus valitaan. Seuraavat kysymykset usein tässä yhteydessä koetaan ongelmiksi: valitaanko aihe, joka on helppo toteuttaa, mutta ei kuitenkaan ole tärkeä. Miten tulisi ottaa huomioon yhteiskunnallinen merkittävyys. (Hirsijärvi ym.2007, 26.) Opinnäytetyömme noudattaa eettisiä periaatteita aiheen valinnassa. Aiheen valitsimme, koska se kiinnosti meitä molempia ja on oleellinen ja tärkeä työelämässä.

Eettisyys on näkynyt meidän työssämme kriittisenä asenteena tarjolla olevia tietoja kohtaan ja olemme tehneet työtä rakentavassa hengessä. Olemme soveltaneet yleisiä rehellisyyden periaatteita jokaisessa työn vaiheessa ja pyrkineet pysymään aikataulussa, sekä pitäytyneet kirjallisuuskatsauksen sovitussa sisällössä.

### 6.3 Opinnäytetyöstä

Johtamista ja työhyvinvointia täytyy tarkastella useasta eri näkökulmasta. Johtajuus onkin yksi keino edistää työhyvinvointia. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan. Siihen vaikuttavat työntekijän terveys, perhesuhteet, harrastukset ja ystävät. Seurakunnan työntekijöillä Jumalaan uskomisen vaikutti työntekijöiden työhyvinvointiin.

Nykyaikainen johtaminen on valmentavaa ja työntekijöiden huomioimista tasavertaisina työkavereina. Yhteistyön tulee olla avointa ja luottamukseen perustuvaa. Johtajan tulee kuunnella alaisiaan ja ottaa heidät mukaan työsuunnitteluun. Työmotivaatiota lisäävä tekijä on, jos työntekijät itse pääsevät vaikuttamaan työnsisältöön ja suunnitteluun. Myös osaamisen arviointi ja kehittäminen on merkittävä tekijä. Hyvällä johtamisella voidaan saada työntekijästä parhaat puolet käyttöön. Hyvä esimies osaa johtaa ihmisiä ja asioita.

Opinnäytetyötä tehdessämme oma tietomme työhyvinvoinnista ja johtamisesta lisääntyi. Työntekijän on tärkeä ymmärtää johtamisesta, että hän voi työntekijänä vaikuttaa työhyvinvointiin, työilmapiiriin ja esimiehen jaksamiseen. Työntekijöinä ammatillinen kasvumme onkin kehittynyt opinnäytetyötä tehdessämme. Tieto ja ymmärrys omasta vastuusta työhyvinvointiin ovat lisääntyneet. Tutkimuksissa tuli esiin, että niillä työntekijöillä työhyvinvointi lisääntyi jotka saivat lisäkoulutusta. Ei kuitenkaan voida velvoittaa, että koulutuksen järjestäminen on ainosastaan esimiehen vastuulla. Työntekijällä pitäisi olla luontainen kiinnostus ja halu kehittää omaa ammatillista osaamistaan.

Palautteen antaminen koettiin tärkeäksi, mutta myös se on tärkeää, että esimiehen lisäksi muut antavat palautetta avoimesti ja rakentavasti. Työntekijän pitäisi myös uskaltaa ilmaista mielipiteensä, myös silloin, kun mielipide on eriävä muiden mielipiteestä. Työyhteisöjä tulisi kannustaa avoimeen ajatusten vaihtoon. Opinnäytetyömme on tiivistänyt sitä tietoa mitkä tekijät lisäävät työhyvinvointia. Opinnäytetyön tuloksia voidaan soveltaa suoraan työelämään.

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen on kehittänyt meitä ammatillisesti. Olemme oppineet lukemaan tutkimuksia kriittisesti ja arvioimaan niiden luotettavuutta. Tiedonhaku taitomme ovat kehittyneet prosessin aikana. Ymmärrys tutkitun tiedon käyttöön on kasvanut. Osaamme paremmin hyödyntää tutkittua tietoa ammatissamme. Jatkossa olisi kiinnostava tietää, miten hyvät alustaidot edistävät työhyvinvointia.

## LÄHTEET

- Docendum. Parasta pääomaa. Työhyvinvoinnin tekijät. Viitattu 23.1.2015.  
<http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>
- Finlex. Kirkkojärjestys 13 § (12.11.2010/1009 v. 2012). Viitattu 1.3.2015.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055>
- Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Pirkko. 2007. Tutki ja kirjoita.  
 Helsinki: Tammi.
- Huhta, Erkki; Poutiainen, Matti; Totro, Timo; Turunen, Raimo, 2003.  
 Seurakuntatyön johtamisen käsikirja. Helsinki: Kirjapaja Oy
- Hyvejohtajuus.fi. Aforismeja ja lainauksia: Työ. Viitattu 25.2.2015.  
<http://www.hyvejohtajuus.fi/aforismit-mietelauseet/tyo-aforismeja-mietelauseita/>
- Juuti, Pauli; Vuorela, Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi.  
 Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kangasniemi, Mari; Utriainen, Kati; Ahonen, Sanna-Mari; Pietilä, Anna-Maija;  
 Jääskeläinen, Petri; Liikanen, Eeva 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus:  
 eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede 24 (4), 291–  
 301.
- Kankkunen, Päivi; Vehviläinen, Katri 2009. Tutkimus hoitotieteessä.  
 Helsinki: WSOY pro Oy
- Lumijärvi, Ismo; Jylhäsaari, Jussi.1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori.  
 Tampere: Gaudeamus. Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd
- Luukkala, Jouni 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa... - työhyvinvointitaitojen kirja.  
 Helsinki: Tammi.
- Lönnqvist, Jouko 2000.Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: Edita.  
 Publishing Oy.
- Manka, Marja-Liisa; Hakala, Liisa; Nuutinen, Sanna; Harju, Riitta. 2010. Työn  
 iloa ja imua. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 10.1.2015.  
[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)
- Parasta pääomaa. Työhyvinvoinnin tekijät. i.a. Viitattu 1.2.2015.  
<http://docendum.fi/tyohyvinvoinnin-tekijat/>
- Ranta Iiri. 2014. Hoitotyön vuosikirja, Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki:

Kustantaja Fioca Oy.

Sakasti. Evl.fi. Työhyvinvointi. Viitattu 27.2.2015.

<http://sakasti.evl.fi/sakasti.nsf/sp?open&cid=Content2A3120>

Salminen, Ari 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja

Sana.fi. Hyvä paimen on tuhattaituri. Viitattu 7.1.2015.

[http://www.kansanraamattuseura.fi/sana/artikkelit/hyva\\_paimen\\_on\\_tuhattaituri](http://www.kansanraamattuseura.fi/sana/artikkelit/hyva_paimen_on_tuhattaituri)

Tuomi, Jouni; Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.

Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Viitattu 19.4.2015.

[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Tutkimuskammio. Strategisen johtamisen historiaa lyhyesti 2014. Viitattu

20.1.2015.<https://tutkimuskammio.wordpress.com/2014/01/11/strategiahistoriaa/>

Turunen, Raimo 2001. Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita.

Työhyvinvointi perustuu hyvälle johtamiselle. Suomen Ekonomit.

Viitattu 3.2.2015. <http://www.ekonomit.fi/tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos i.a. Viitattu 11.4.2015.

[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/sivut/default.aspx)

Työturvallisuuskeskus/ Johtaminen i.a. Viitattu 19.2.2015.

[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen)

Työturvallisuuskeskus/Vuorovaikutus työyhteisössä i.a. Viitattu 19.2.2015.

[http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyoyhteison\\_toiminta/vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/tyoyhteison_toiminta/vuorovaikutus_tyoyhteisossa)

Viittala Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä. Helsinki:

Edita Publishing Oy.

## LIITE 1: Hakuprosessin tuloksiin käytetyt tutkimukset

- Eskelinen, Aino 2013. Työsuojelulla työhyvinvointia – miten toiminta toteutuu käytännössä. Jyväskylän yliopisto, terveystieteiden laitos Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42476/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201311192610.pdf?sequence=1>
- Gävert, Titi 2009. Diakonian työalajohtaja ja hänen tiimiläistensä työhyvinvointi Käytännöllisen teologian. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/21742/diakonia.pdf?sequence=1>
- Harmoinen, Merja 2014. Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/96359/978-951-44-9668-4.pdf?sequence=1>
- Jantunen, Sari 2010. Työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Ylempi AMK-tutkinto, Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavissa [https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13286/Jantunen\\_Sari.pdf.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/13286/Jantunen_Sari.pdf.pdf?sequence=1)
- Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014
- Kiiski, Jouko 2013. Diakoniatyöntekijä rinnallakulkija ja kaatopaikka Diakoniabarometri 2013. Kirkon tutkimuskeskuksen verkkojulkaisuja. Saatavissa [http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/DOEEDB73195BF81BC2257BE10029E3DC/\\$FILE/verkkojulkaisu33.pdf](http://sakasti.evl.fi/julkaisut.nsf/DOEEDB73195BF81BC2257BE10029E3DC/$FILE/verkkojulkaisu33.pdf)
- Kemppainen, Sari 2014. Työturvallisuus osana työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kehittäminen sairaalan akuutin hoidon yksikössä. Sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittämisen ja johtamisen ylempi tutkinto-ohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Saatavana [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81670/Kemppainen\\_Sari.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81670/Kemppainen_Sari.pdf?sequence=1)

- Kesti, Heini 2010. Rakentava muutosjohtajuus seurakunnassa.  
Lapin yliopisto. Pro gradu-tutkielma. Saatavissa  
<https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/69512/KestiHeini.pdf?sequence=1>
- Kettunen, Kati 2013. Kehittämistyöllä työhyvinvointia vuorotyöhön:  
Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen palvelukoti Kotipolussa.  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu 2013, Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja  
johtamisen tutkinto-ohjelma (ylempi AMK). Opinnäytetyö. Saatavissa  
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201305138208>
- Manka, Marja-Liisa; Bordi, Laura; Heikkilä-Tammi, Kirsi 2013. Perusasioista  
pieniin ihmeisiin – kuntajohtamisen kuva. Kaks – kunnallisan kehittämissäätiö.  
Saatavissa <http://www.kaks.fi/sites/default/files/Polemia%2088.pdf>
- Niemelä, Pia 2011. Henkistä työhyvinvointia lisäävät ja heikentävät tekijät ja  
organisaatioon sitoutuminen – tutkimuskohteena kansanopistot. Vaasan Yliopisto.  
Kauppatieteellinen tiedekunta. Johtaminen ja organisaatiot. Kauppatieteiden  
maisteri. Pro gradu – tutkielma. Saatavissa  
<http://www.tritonia.fi/?d=244&g=abstract&abs=4468>
- Pulkkinen, Anne 2011. Työhyvinvointia tukeva johtaminen pääkaupunkiseudun  
Validia- palvelussa. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Ylempi AMK.  
Opinnäytetyö. Saatavissa  
<http://www.theseus.fi/handle/10024/220/browse?value=Pulkkinen%2C+Anne&type=author>
- Salomäki, Jaana 2013. Johtaja työhyvinvoinnin rakentajana – suomalaisten  
yritysten ja organisaatioiden ylimpien johtajien näkemyksiä  
työhyvinvoinnista ja työhyvinvoinnin johtamisesta. Oulun yliopisto.  
Taloustieteiden tiedekunta. Johtamisen yksikkö. Pro Gradu – tutkielma.  
Saatavissa <http://herkules.oulu.fi/thesis/nbnfioulu-201305131258.pdf>
- Vesterinen, Soili 2013. Osastonhoitajien johtamistyyliä osana  
johtamiskulttuuria. Oulun Yliopisto. Väitöskirja. Saatavissa  
<http://www.oulu.fi/yliopisto/node/2145>