



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Katarina Nemlander-Koistinaho

**Valmentava johtajuus työhyvinvoinnin ja
organisaation suorituskyvyn tukena**

Johtamisen akateeminen yksikkö
Julkisjohtaminen
Hallintotieteiden kandidaattiohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Katarina Nemlander-Koistinaho		
Tutkielman nimi:	Valmentava johtajuus työhyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn tukena		
Tutkinto:	Hallintotieteiden kandidaatti		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	27

TIIVISTELMÄ:

Tämän kirjallisuuskatsauksen aiheena on valmentava johtajuus työhyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn tukena. Lähtökohdat tutkimuksen toteuttamiselle ovat hyvät, sillä aiheesta löytyy monipuolisesti laadukasta tieteellistä materiaalia ja tutkimuksen kirjoittajalla on suurta mielenkiintoa tutkimuksen aiheeseen liittyen. Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseksi muodostui: Miten valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja organisaation suorituskykyyn muuttuvassa työelämässä? Tutkimuksen keskeisimmät käsiteltävät teoriat ovat johtamiskäytännöt, valmentava johtajuus, työhyvinvointi sekä tehokkuus. Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 266–268) kirjoittavat valmentavan johtajuuden edellytyksistä ja valmentavan johtamiskulttuurin edellytyksistä. Organisaation tuloksellisuuspotentiaalın hyödyntäminen vaatii erityisesti luovuuteen panostamista. Luovuus on aina sidoksissa organisaation kulttuuriin ja näin ollen onkin tärkeää, että luovuus ja organisaation kulttuuri eivät eroa liikaa toisistaan. Valmentavassa johtajuudessa on tärkeää saada organisaatio hyväksymään muutos ja kehitys, jotta luodut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Tässä kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa käytetään kirjallisuutta ja lähteitä monipuolisesti ja laadukkaasti. Kirjallisuudessa ja lähteissä korostuu laadukkaat perinteiset julkaisut kuten kirjat, artikkelit, raportit sekä verkkoaineistot. Tutkimuksen johtopäätöksessä ja yhteenvedossa käydään läpi tutkimuksen aikana käsitellyt asiat yhteenvedona, vastataan tutkimuksen kysymyksiin sekä muodostetaan kokonaisuudesta johtopäätökset. Tutkielmassa tultiin johtopäätökseen, että valmentavalla johtajuudella on iso merkitys henkilöstön työhyvinvointiin sekä suorituskykyyn. Valmentavan johtamisen tapa on yksi parhaista tavoista johtaa, kun halutaan saada henkilöstöön intoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä hankalien tilanteiden ratkaisemiseksi. Valmentava johtajuus on erityisesti prosessi, jossa itse valmentaja auttaa valmennettavia pääsemään tavoitteisiin, joka on erityisen tärkeää, kun puhutaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja organisaation suorituskyvystä (Aalto & Kurttila, 2021, s. 14–16).

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Valmentava johtajuus organisaatioiden johtamismallina	8
3	Työhyvinvoinnin rakentuminen	14
4	Organisaation suorituskyky ja siihen vaikuttavat tekijät	18
5	Yhteenveto ja johtopäätökset	21
	Lähteet	25

Kuviot

Kuvio 1.	Työhyvinvoinnin vaikutukset organisaation menestykseen	11
Kuvio 2.	Valmentavan johtajuuden toimintaympäristö	13

1 Johdanto

Tämä tutkimus käsittelee johtamiskäytäntöjen vaikutusta työhyvinvointiin ja organisaatioiden suorituskykyyn. Tarkastelun keskiössä on erityisesti valmentava johtaminen, sillä esimiestyöllä sekä johtamiskäytännöillä on merkittävä rooli työntekijöiden hyvinvoinnin ja tehokkuuden ylläpitämisessä. Hyvinvoivat työntekijät ovat lähtökohtaisesti tuottavampia, minkä vuoksi työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välinen yhteys on keskeinen tutkimusaihe. Viime vuosina tämä yhteys on korostunut entisestään työelämään kohdistuneiden muutospainneiden takia, kuten Korona-pandemian jälkeisten uusien työskentelytapojen ja organisaatiouudistusten myötä (Manka & Manka, 2023, s. 13).

Työhyvinvoinnin ja organisaation tehokkuuden suhdetta ei kuitenkaan aina huomioida riittävästi päätöksenteossa. Johtamiskäytännöillä voidaan joko edistää tai vaihtoehtoisesti heikentää työntekijöiden hyvinvointia, mikä puolestaan vaikuttaa organisaation suorituskykyyn. Tämän kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on tuoda esiin, miten ajankohtaiset tutkimukset käsittelevät johtamiskäytäntöjen merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä miten nämä tekijät liittyvät organisaation tuloksellisuuteen.

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ja analysoida olemassa olevaa kirjallisuutta, joka käsittelee johtamiskäytäntöjä, tarkemmin valmentavaa johtajuutta, työntekijöiden hyvinvointia sekä organisaation tehokkuutta jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Pyrin selvittämään, miten nämä aiheet ilmenevät nykypäivän tutkimuksissa ja miten ne ovat yhteydessä toisiinsa. Tästä johdettuna tutkimuskysymykseni on: *Miten valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja organisaation suorituskykyyn muuttuvassa työelämässä?* Tutkimusongelmaa lähestyn kirjallisuuskatsauksen kautta ajankohtaisen tutkimuskirjallisuuden nojaten.

Tässä kappaleessa esitellään tutkimukseen valittu tutkimusmenetelmä sekä perustelut valinnalle. Tutkimus toteutettiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmin.

Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa olemassa olevan teorian kehittämisen ja samalla sen arvioimisen. Kirjallisuuskatsauksen avulla on mahdollista rakentaa kokonaiskuva tietystä ilmiöstä ja tunnistaa ongelmakohtia, sekä tarkastella tietyn teorian historiallista kehitystä. (Salminen, 2023, s. 3).

Kirjallisuuskatsaus mahdollistaa laajojen aineistojen käsittelyn sekä tiivistämisen samalla uutta tietoa tuottaen. Tämä edellyttää tutkimuksen tekijältä perehtymistä alan aineistoihin pitkällä aikavälillä löytääkseen oman tieteenalansa perustellun sisällön (Salminen, 2023, s. 3). Näiden perusteluiden vuoksi kirjallisuuskatsaus soveltui parhaiten tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi.

Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta voidaan pitää laajana yleiskatsauksena ilman tarkkoja rajoituksia tai tiukkoja metodologisia sääntöjä. Tutkimuksessa käytetyt aineistot ovat usein laajoja, eikä aineistojen valintaa rajaa metodiset säännöt, jolloin tutkittava ilmiö on mahdollista kuvata laaja-alaisesti. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tutkittavan asian tai ilmiön monipuolisen kuvaamisen sekä tarvittaessa sen eri ominaisuuksien luokittelun. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus onkin yksi tavallisimmin hyödynnetyistä kirjallisuuskatsaustyypeistä. (Salminen, 2023, s. 7-8).

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmäksi on valittu kuvaileva kirjallisuuskatsaus, sillä se mahdollistaa tutkittavan aiheen laaja-alaisen tarkastelun sekä hyvän kokonaiskuvan muodostamisen ilman tiukkoja metodisia rajoitteita. Tämä lähestymistapa sopii tutkimuskysymyksen tutkimiseen, jossa tavoitteena on kartoittaa ja jäsentää olemassa olevaa tietoa kattavasti sekä joustavasti.

Tämä tutkimus toteutetaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen keinoin ja tavoin. Kirjallisuuskatsaus on tieteellinen metodi, joka pyrkii hahmottamaan kokonaiskuvaan tämänhetkisestä teoriasta arvioimalla sitä todella kriittisesti sekä näkemällä teorian historiallista kehitystä. Kuvailevaa kirjallisuuskatsausta ei rajaa aineiston valinnan osalta erityisen tarkat metodiset säännöt, joten käytettävät aineistot voivat olla laajojakin.

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittava ilmiö tai aihe pystytään esittelemään monipuolisesti sekä tarkentamaan tutkittavan kohteen ominaisuuksia. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa erottuu selkeästi kaksi orientaatiota, jotka ovat narratiivinen sekä integroiva katsaus (Salminen, 2011, s. 6). Tässä kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa panostettiin erityisesti tieteellisten lähteiden laatuun ja monipuolisuuteen. Laadukkaiden ja monipuolisten lähteiden pohjalta kirjoitettiin perinpohjainen tutkimus aiheeseen ja tutkimuksen kysymyksiin liittyen.

2 Valmentava johtajuus organisaatioiden johtamismallina

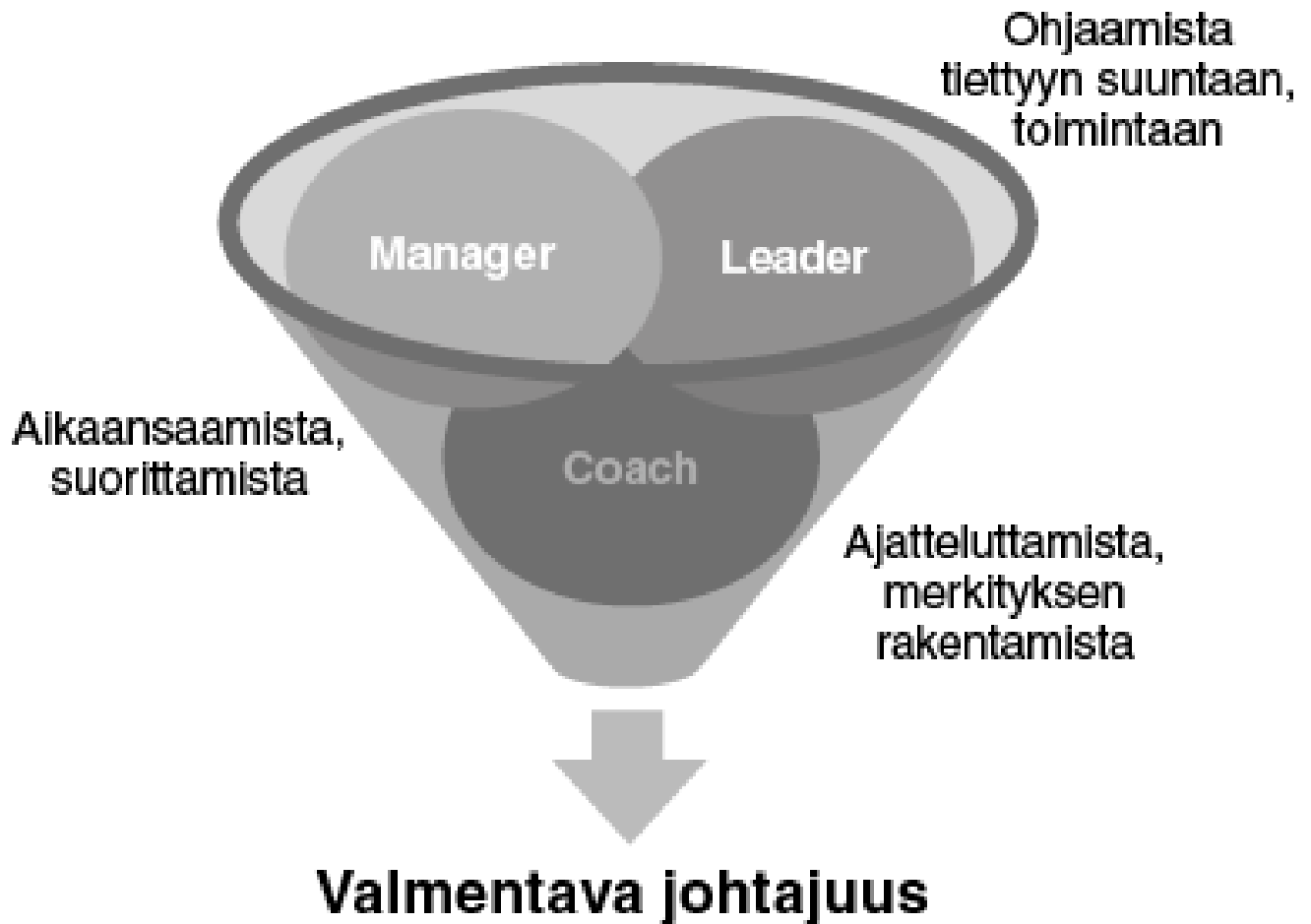
Tässä kirjallisuuskatsauksessa teoreettisen viitekehyksen keskiössä on johtamiskäytännöt, joista erityisesti tarkastellaan valmentavaa johtajuutta. Ramstad (2008, s. 31–32) kirjoittaa työpoliittisessa aikakauskirjassa olevassa artikkelissaan johtamiskäytännöistä ja niiden vaikutuksista. Ramstad toteaa, että johtamiskäytännöt voivat samalla ajanjaksolla edistää työelämän laatua sekä heikentää sitä. Hänen mukaan aikaisemmin tuotettujen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että johtamiskäytännöillä on selkeä yhteys tehokkuuteen. Jokinen ja muut (2018, s. 21) kertovat artikkelissaan, että johtamiskäytäntöjen laatu on yleisesti ottaen korkea, mutta eri maiden välillä erot ovat kuitenkin kohtuullisen isoja. Jokinen ja muut korostavat johtamiskäytäntöjen laadun mittaamista. Johtamiskäytäntöjen laadun mittaamisen osalta keskeisiä teemoja ovat suorituksen toteutuksen arviointi, tavoitteiden luominen sekä kannustinpalkkiojärjestelmät. Apunen ja Maliranta (2017, s. 1–2) nostavat analyysissään esille sen, että maailmanlaajuisessa vertailussa Suomi sijoittuu todella korkealle, kun mitataan johtamismenetelmiä. Apunen ja Maliranta kirjoittavat, että tutkimuksen perusteella suomalaiset johtamiskäytännöt ovat todella korkealaatuisia.

Voidaan todeta, että jokaisessa organisaatiossa ollaan kosketuksissa johtamiskäytäntöjen kanssa. Lähes jokaisessa organisaatiossa on käytössä sille tyypillinen johtamisjärjestelmä, sekä siihen liittyvät toimintatavat sekä rakenteet. Erityisen huomionarvoista on, että organisaatio kehittää toimintamalleja henkilöstön toimintavarmuuden vahvistamiseksi (Parpei, 2018, s. 209–210). Hyvillä johtamiskäytännöillä on todettu olevan suuri yhteys organisaation tuottavuuteen sekä menestymiseen. Hyvät johtamiskäytännöt ja niiden toimeenpano on keskiössä, mikäli organisaation halutaan menestyvän. Johtamiskäytäntöjen laadulla on myös suuri merkitys jopa koko kansantalouden kokonaistuottavuuteen. Johtamiskäytäntöjen erot voivat tehdä valtioiden välille jopa 30 % kokonaistuottavuus eroja (Hyytinen, 2017, s. 459–462). Eettisten johtamiskäytäntöjen käyttö parantaa organisaation tuottavuutta ja eettisen johtajuuden avulla on mahdollisuus ratkaista erilaisia organisaation haasteita. Eettinen johtajuus itsessään tarkoittaa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden parantamista.

Toiminnan arvon tuottaminen on todella tärkeää, mutta se ei itsessään riitä. Johtajan on löydettävä voimakkaassa muutosvauhdissa uskallusta, välineitä, voimaa sekä lämpöä johtaa koko organisaatio läpi muutoksen (Heiskanen, 2018, s. 44).

Organisaation menestyksen näkökulmasta on erityisen tärkeää arvioida henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä. Yleisesti voidaan todeta, että johtamiskäytäntöjen arviointi on kehittämisen ja kehityksen edellytys. Henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueita ovat työuran tukeminen, osaamisen lisääminen ja jakaminen, organisaatio- ja turvallisuus ympäristön johtaminen sekä työn tekemisen ja suorittamisen johtaminen (Kurki ja muut, 2014, s. 1-9).

Tässä kirjallisuuskatsauksessa perehdytään johtamiskäytäntöihin, joissa tarkastelun keskiöön nostetaan valmentava johtajuus. Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 38) kuvaavat valmentavan johtajuuden ydinroolit suppilomallissaan. Suppilomallissa johtamisroolit ovat suppilon sisällä ja suppilon eri reunoilla ovat eri painotusalueet. Painotusalueet ovat toiminnan viemistä valittuun suuntaan, tehokasta suorittamista sekä ajattelun kautta merkityksen luomista.



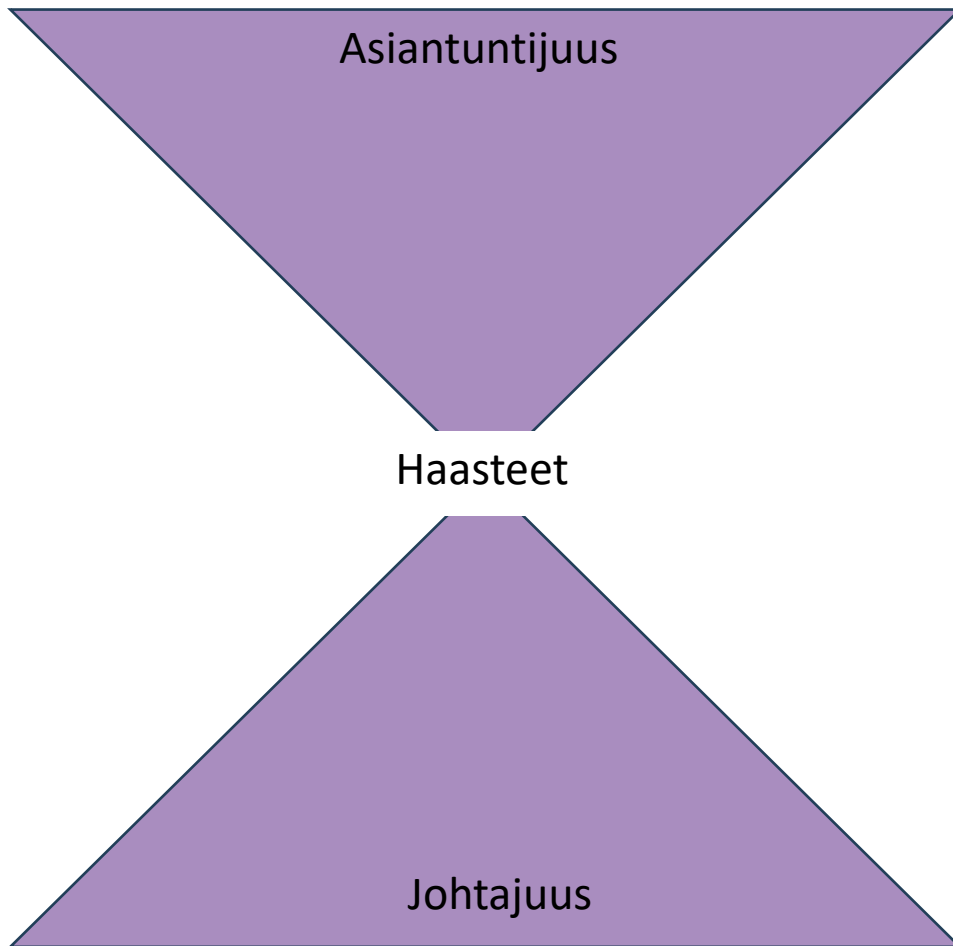
Kuvio 1. Valmentavan johtajuuden ydinroolit (Ristikangas & Ristikangas 2013, s. 38)

Keskeiset taidot, joita vaaditaan valmentavaan johtajuuteen, ovat todellinen kiinnostus työntekijöiden asioista, hyvät kuuntelutaidot, kyky luoda vastakysymyksiä keskustelussa, motivointi sekä arvostustaidot (Kokkonen & Suikkanen, 2022, s. 8).

Helsingin yliopiston artikkelissa kirjoitetaan hyvin kuvaavasti valmentavasta johtajuudesta ja sen hyödyistä. Valmentavasta johtamisesta voidaan puhua tapana vaikuttaa, joka on kunnioittavaa, osallistavaa sekä tavoitteellista. Valmentavan johtajuuden avulla voidaan saada paras mahdollinen hyöty yksilöstä pienryhmän, tiimin tai koko organisaation käyttöön. Valmentavaa johtamista voidaan hyödyntää useissa eri tilanteissa, joista keskeisimpiä ovat ammattitaidon ja osaamisen kehittäminen, uusien työntekijöiden johtaminen, yhteisöllisyyden kasvattaminen, vastuun jakaminen, yhteisen toiminnan lisääminen sekä yhteisesti luotuihin tavoitteisiin sitouttaminen.

Minkäläisissä tilanteissa valmentavaa johtamista sitten kannattaa hyödyntää? Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että valmentavaa johtajuutta voi ja jopa kannattaa hyödyntää perinteisessä arkielämässä, joten sitä voi hyödyntää muutkin kuin pelkästään johtajat (Kankainen, 2022).

Voidaan argumentoida, että valmentavan johtamisen tapa on yksi parhaista tavoista johtaa, kun halutaan saada henkilöstöön intoa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä hankalien tilanteiden ratkaisemiseksi. Valmentava johtajuus on erityisesti prosessi, jossa itse valmentaja auttaa valmennettavia pääsemään tavoitteisiin. Valmentavan johtamisotteen kautta muodostuu useita hyötyjä organisaatiolle, joita ovat esimerkiksi motivaation ja aktiivisuuden lisääntymien, erilaisten ideoiden ja näkökulmien hyödyntämien, tavoitteellisuuden lisääntyminen, esihenkilön ajankäytön tehostuminen sekä henkilöstön poissaolojen ja vaihtuvuuden väheneminen (Aalto & Kurttila, 2021, s. 14–16).



Kuvio 2. Valmentavan johtajuuden toimintaympäristö, johdettu Ristikanhas ja Ristikangas Esimiestyön tiimalasista (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 17).

Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 17) tuovat kirjassaan esille valmentavan johtajuuden toimintaympäristön, jonka he kuvailevat olevan kuin tiimalasi. Tiimalasin yläreunassa olisi asiantuntijuus, jossa keskiössä on osaaminen sekä tietotaidot. Tiimalasin alareunassa keskiössä on itse johtajuus, jossa tärkeää on johdettavat työntekijät sekä yhdessä toteuttaminen. Tiimalasin keskellä matkalla asiantuntijuudesta johtajuuteen on kapein kohta, jossa reitti menee melkein tukkoon, jolloin eteen voi tulla haasteita ja stressiä. Tiimalasin keskiosassa johtajan aika on kortilla ja voi alkaa syntymään esimerkiksi riittämättömyyden tunteita. Johtajan täytyy tehdä päätöksiä siitä, mihin panostaa, sillä aika ei riitä tekemään täydellisesti sekä asiantuntijuutta että johtajuutta. Kankainen (2022) kirjoittaa artikkelissaan valmentavasta johtajuudesta sekä sen

hyödyistä. Hän toteaa, että valmentava johtajuus on erityisen arvostava, osallistava sekä tavoitteellinen tapa vaikuttaa. Valmentavaa johtajuutta voidaan hyödyntää taitojen kehittämisessä, uusien ikäluokkien johtamisessa, yhteisöllisyyden lisäämisessä, vastuun jakamisessa, yhteistoiminnan tuloksellisuudessa sekä yhteisesti hyväksytyihin tavoitteisiin sitouttamisessa.

Valmentavassa johtajuudessa esihenkilön toiminta on kehittynyt palvelevammaksi sekä valmentavammaksi ja esihenkilönä toimiva johtaja ei tee itse päätöksiä, vaan antaa työntekijöiden tehdä itsenäisiä päätöksiä. Johtajan vastuulla on luoda hyvät ja joustavat työskentelyolosuhteet, sekä tukea työntekijöitä työtehtävien suorittamisessa. Ajattelun keskiössä on se, että organisaation arvot luodaan yhdessä työntekijöiden kanssa. (Spiik, 2022, s. 12) Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 266–268) kirjoittavat valmentavan johtajuuden edellytyksistä ja valmentavan johtamiskulttuurin edellytyksistä. Organisaation tuloksellisuuspotentialin hyödyntäminen vaatii erityisesti luovuuteen panostamista. Luovuus on aina sidoksissa organisaation kulttuuriin ja näin ollen on tärkeää, että luovuus ja organisaation kulttuuri eivät eroa liikaa toisistaan. Valmentavassa johtajuudessa on tärkeää saada organisaatio hyväksymään muutos ja kehitys, jotta luodut tavoitteet on ylipäättään mahdollista saavuttaa. Erityisen tärkeää on korostaa esihenkilön tarjoamaa tukea osana valmentamista ja sen ympärille rakentuvaa organisaatiokulttuuria (Ellinger, 2013, s. 310).

Valmentavan johtajuuden keskeiset hyödyt näkyvät työntekijöiden hyvinvoinnissa, organisaatiossa ja päätöksenteossa. Valmentavan johtajuuden avulla työntekijät työskentelevät tehokkaammin, kehittyvät nopeammin sekä tuntevat vähemmän stressiä ja enemmän työn imua. Valmentavan johtajuuden avulla organisaatioissa aktiivisuus lisääntyy, koko henkilöstön osaaminen ja ideat otetaan huomioon, sekä työntekijöiden poissaolot vähenevät. Valmentavan johtajuuden avulla päätöksenteossa lisätään työntekijöiden rohkeutta itseohjautuvuuteen, toteutetaan päätöksiä kokonaisuuden näkökulmasta sekä otetaan ympärillä olevat ihmiset huomioon päätöksenteossa (Kokkonen & Suikkanen, 2022, s. 4).

3 Työhyvinvoinnin rakentuminen

Työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä ja sujuvaa työtä turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ympäristössä. Siihen vaikuttavat sekä työntekijän henkilökohtaiseen elämään että työhön liittyvät tekijät ja näiden yhteensovittaminen. Työhyvinvointi näyttäytyy työhön sitoutumisena ja toimivana yhteistyönä sekä samalla vaikuttaa työn laatuun ja tuloksellisuuteen. (Puttonen ja muut, 2016, s. 6). Työn kokeminen mukavaksi ja merkitykselliseksi on erityisen tärkeää, sillä se parantaa työhyvinvointia. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että työ tukee kokonaisvaltaista elämää. Työura on kuitenkin pitkä matka, johon sisältyy erilaisia tilanteita sekä vaihteita, joihin työntekijöillä voi liittyä monia erilaisia toiveita ja tarpeita. Hyvinvoinnin ja työn muutoksen yhteen sovittaminen on usein hankalaa, jonka takia työhön voi tulla lisää haastetta sekä kuormitusta. Toisaalta parhaimmillaan hyvinvoinnin ja muutoksen yhteen sovittaminen voi tehdä työstä kevyempää ja mielenkiintoisempaa. Työyhteisön merkitys on todella tärkeää kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa. Hyvin toimivan työyhteisön kulmakiviä ovat lainsäädäntö, yhteisöllisyys, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus (Moilanen & Mäkinen, 2025).

Työhyvinvointi voidaan jakaa keskeisiin osa-alueisiin, joita ovat toiminnan tasapuolisuus, työpaikan pysyvyys, positiivisuus, sekä luottamus. Työhyvinvointi käsitteenä on melko vaikea määritellä yksiselitteisesti. Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että työ on mukavaa ja sujuvaa ja sitä, että työ tapahtuu tuetussa ja turvallisessa työyhteisössä (Kehusmaa, 2011, s. 13–15). Ihmiset pitävät työssäjaksamisen lähtökohtana sitä, että työllä on jokin tarkoitus. Työn merkityksellisyydellä onkin todella suuri yhteys työhyvinvointiin. Innostunut ja tavoitteellinen henkilökunta haluaa kehittyä ja edelläkävvät organisaatiot ohjaavat henkilökuntaa siihen. Kun organisaation asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys ovat korkealla tasolla, se näkyy yleensä positiivisesti taloudellisessa tuloksessa. (Joki, 2021, s. 17–18).

Hyvinvoivan organisaation piirteitä on erityisesti tavoitteellisuus. Tässä olennaista on se, että on olemassa selkeä ja toteuttamiskelpoinen toimintasuunnitelma tavoitteellisuuden

toteuttamiseksi. On tärkeää, että hyvinvoiva organisaatio kehittää jatkuvasti strategiaan ympäristön viestien perusteella, jonka kautta se vaikuttaa voimakkaasti tulevaisuuteensa. Arvot nähdään tavallaan kompassina, jotka ilmenevät kaikessa toiminnassa. Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se edellyttää erityisen laadukasta johtamista, strategian kehittämistä, käytännön toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä työhön liittyvän hyvinvointitoiminnan jatkuvaa kehittämistä. Keskeisimmät tekijät, jotka vaikuttavat niin sanottuun työn iloon, ovat tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen sekä käytännössä hyvin toimiva työympäristö (Manka, 2012, s. 78–80).

Puttosen ja muiden (2016, s. 6) mukaan työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan se muuttuu työkuormituksen ja voimavarojen tasapainon mukaan, johon vaikuttavat muun muassa työn sisällön ja työyhteisön kohtaamat muutokset. Työhyvinvointia on mahdollista myötävaikuttaa sekä työpaikan että työyhteisön voimin, mikä usein edistää myös työn tuottavuutta sekä tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin vaikuttaessa oleellisesti organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen sekä vetovoimaan työnantajana on hyvinvoiva henkilöstö organisaation tärkeä voimavara. (Puttonen ja muut, 2016, s. 6).

Motivaation kehitys ja ylläpito on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin näkökulmasta. Keskeisimmät tekijät työmotivaation ylläpidossa ovat inspirointi psykologisten perusasioiden kautta, ymmärrys ihmisten motivoinnista, ennakkoluulottomuus, yhteyden luomien henkilöstöön jakamalla sama tilannekuva henkilöstön kanssa, henkilökohtainen palkitseminen sekä henkilöstön toimintaan mukaanotto (Ruutu & Salmimies, 2013, s. 70).

Aineeton pääoma on valtiontalouden menestymisen ja kasvun näkökulmasta yksi merkittävimmistä asioista. Aineeton pääoma vertautuu yleensä inhimilliseen pääomaan ja työorganisaatioiden kontekstissa tämä tarkoittaa historiaa, kulttuuria, asenteita sekä osaamista. Työorganisaation pitää entistä enemmän keskittyä sekä panostaa henkilöstön asenteisiin ja motivaatioon. Uudenlaista työteon asennetta rakennetaan panostamalla

hyvään henkilöstönjohtamiseen sekä laadukkaaseen työhyvinvointiin. Valtiontalouden näkökulmasta henkilöstönjohtamisen ja työhyvinvoinnin laatu ja kehitys on keskeistä, sillä näin saadaan lisättyä työllisyysasetta kestävästi (Manka & Manka, 2016, s. 52).

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös työn imun näkökulmasta. Työn imu liittyy työhyvinvointiin olennaisesti, sillä se on myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jossa työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, nauttii siitä ja suhtautuu työhönsä ylpeydellä (Hakanen, 2011, s. 38). Schaufeli ja Bakker (2004, s. 295) lähestyvät aihetta positiivisen psykologian kautta ja kuvaavat työn imua positiivisena sekä tyydyttävänä tilana, jolle on ominaista tarmokkuus, työhön uppoutuminen ja omistautuminen.

Taipale (2024, s. 5) kirjoittaa kuvaavasti väitöskirjassaan työelämän muutoksesta sekä siitä, mitä sillä tarkoitetaan. Nykyajan elämän tahdin nopeutuminen sekä työelämän tavoitteiden ja vaatimusten lisääntyminen vaikuttavat työhön voimakkaasti. Tavoitteiden ja vaatimusten lisääntyminen vaikuttaa erityisesti työhön liittyvien eettisten haasteiden kasvuun, jolla on taas vaikutusta työssäjaksamiseen sekä työhyvinvointiin. Työpoliittisessa aikakauskirjassa (2023, s. 5) kirjoitetaan hyvin ihmistyöstä ja tekoälyn haasteista. Nykyaikana työelämään vaikuttaa ehkä kaikkein voimakkaimmin tekoäly ja tekoälyn mukana tuomat mahdollisuudet ja haasteet. Tekoälyn teknologian kehitys on tuonut mukaansa sen, että tekoälyn tuloksia ei enää välttämättä erota selkeästi ihmistyön tuloksista. Tämä tuo mukaansa isoja haasteita ja haittoja, joista merkittävin on se, että tekoälyn mukanaan tuomat työllisyysvaikutukset voivat olla jopa negatiivisia.

Nyky-yhteiskunnan työelämän muutos liittyy paljon yhteiskunnan toiminnan nopeutumiseen, ja monelle tuttu sanonta, ”aika on rahaa”, kuvastaa tätä erinomaisesti. Taipale nostaa esille nyky-yhteiskunnan niin sanotun kiihtymisen syklin. Siinä on osatekijöitä, ja osatekijöitä eteenpäin vievät voimat. Taipaleen mukaan osatekijöitä ovat teknologian kehityksen nopeutuminen, sosiaalisen muutoksen nopeutuminen sekä elämisen tahdin nopeutuminen. Nämä kaikki osatekijät ovat yhteydessä toisiinsa ja sitä kautta muodostavat kokonaisuuden. Osatekijöitä eteenpäin ajavia voimia ovat

rakenteellinen eteenpäin vievä voima, jossa keskiössä on toiminnallinen hajanaisuus. Toisena on kulttuurinen eteenpäin vievä voima, jossa keskiössä on modernin nykyajan toiminnan nopeutumisen lupaukset (Taipale, 2024, s. 26).

4 Organisaation suorituskyky ja siihen vaikuttavat tekijät

Organisaation tehokkuuteen on olemassa monia mittareita, joista yksi tärkeimmistä on tuottavuus. Käytännössä tehokkuus luodaan organisaatioissa sekä organisaatioiden välisessä yhteistyössä. Organisaatioiden näkökulmasta katsottuna tehokkuus on mielenkiintoinen aihe, sillä se vie huomion siihen, millä tavoin töitä pystytään toteuttamaan laadukkaammin, paremmin ja sitä kautta myös tuottavammin (Aro ja muut, 2023, s. 12). Kokonaisvaltaisista menetelmistä Lean, TQM ja Six Sigma ovat menetelmiä, joista kaikista löytyy jopa satoja kehittämiseen liittyviä työkaluja. Menetelmien tehokkuus ja niiden erot ovat riippuvaisia erityisesti siitä, tehdäänkö laadun kehittämistä organisaatiossa mekaanisesti päältäpäin vai sisältäpäin kulttuuriin vaikuttaen (Huikkola & Vuorinen, 2023, s. 47).

Organisaatorakenteen kehityksellä on suuri merkitys organisaation tehokkuuteen. Organisaatorakenteessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siiloutumisen vähentämiseen, sillä asiakaslähtöinen organisaatio toimii hienosti tarkasti valittujen yksittäisten hankkeiden näkökulmasta, mutta ei edesauta erityisosaamisen lisääntymistä organisaatiossa. Ehdotettuina toimenpiteinä on esimerkiksi ottaa käyttöön eri yksiköt ylittäviä tiimejä. Tämä edellyttää koulutusta ja rekrytointeja. Organisaation rakenteen kehityksen näkökulmasta on erityisen tärkeää panostaa uuden teknologian käyttöönottoon, joita ovat muun muassa tekoälyn sekä robotiikan hyödyntäminen ja yhteistyö alan eri toimijoiden kanssa. Organisaatiossa pitää huomioida erityisesti tarvittavat resurssit ja henkilöstön työpanos. Käytännössä tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi virtuaalisesti (Honkavaara ja muut, 2019, s. 55). Tehokkuuden parantamiseen on olemassa myös erilaisia strategiatyökaluja. Keskeisimmät viitekehyksen tekijät tehokkuuden parantamiseen ovat talous, asiakkaat, prosessit sekä oppiminen ja kehittyminen. Lisäksi viitekehyksen tekijät toisesta näkökulmasta katsottuna ovat eri näkökulmat, strategiset päämäärät, tärkeät menestystekijät, avainmittarit sekä toiminnan suunnitelmat (Vuorinen, 2013, s. 51–53).

Organisaatioiden tehokkuuden mittaaminen on erityisen tärkeää, koska tällä tavoin voidaan lisätä itse toiminnan tehokkuutta. Organisaation tehokkuuden mittaaminen on sosiaalinen tapahtuma, sillä työntekijöiden toimintaa mitataan heidän työpaikallaan. Organisaation tehokkuuden mittaajan tulee olla läsnä työpaikalla, koska vain siten mittaaja saa ajantasaisen tiedon organisaation johtamisesta, kulttuurista, toiminnasta, tehokkuudesta sekä työn toteuttamisesta. Voidaan todeta, että organisaatioiden tehokkuusajattelussa nousee esille suuri tarve itse tehokkuuden lisäämiseen. Keskeisiä elementtejä organisaation tehokkuuden mittaamiseen on koko organisaation kokonaisvaltainen tehokkuuden arviointi, johtamistyön arviointi, toimintakulttuurin ja arvojen vaikutus tehokkuusajattelun näkökulmasta sekä organisaation moniarviointi (Markkula, 2011, s. 41-44).

Inhimillisesti tehokkaan organisaation rakentaminen edellyttää inhimillisyyden arvostusta ja kunnioitusta, jännitteiden tiedostamista sekä hyväksymistä, todellisuuden tuntemista ja yhdessä tekemistä. Inhimillisyyden kunnioituksessa keskeistä on yhdenvertainen ja looginen suhtautuminen henkilöstöön ja kanssaihmiisiin. Johtaminen on toimintaa erittäin jännitteisessä ympäristössä, sillä johtajan pitää viedä eteenpäin organisaation kaikkien osa-alueiden tavoitteita. Johtaja joutuu työssään usein kovaan ristipaineeseen ja samalla houkutus kallistua tehokkuuden suuntaan inhimillisyyden kustannuksella voi olla suuri. Organisaation vaikeiden ongelmien tiedostaminen on todella tärkeää, sillä ongelmat ovat organisaatioissa yleensä systeemisiä. Organisaation vaikeiden ongelmien tiedostaminen edellyttää kykyä selvittää asioita ja vastaanottaa tietoa. Lähes kaikki muutokset alkavat huonosta nykytilanteesta ja tyytymättömyydestä siihen. Johtajien ei kannata yksin yrittää ratkaista isoja ongelmia, minkä vuoksi ongelma tulisi jakaa myös henkilöstölle. Keskeistä onnistumisen näkökulmasta on se, että johtaja tunnistaa omat heikkoutensa ja osaa pyytää ympärilleen oikeat osaajat tekemään tarvittavat ratkaisut yhdessä (Aro ja muut, 2023, s. 197–208).

Työhyvinvointia parantavat toimenpiteet tuottavat organisaatiossa nopeita ja välillisiä talousvaikutuksia. Tämä syntyy siitä, kun tulojen sekä menojen välinen suhde kohenee ja

sitä kautta kohentuu myös toiminnan kannattavuus. Monissa tutkimuksissa on todettu, että ihmisiin investointi lisää taloudellista voittoa, kuten muutkin investoinnit. Työhyvinvoinnin kautta lisääntyneen taloudellisen tehokkuuden taustalla on sairaslomien ja tyttömyyseläkekustannusten laskeminen sekä tuottavuuden paraneminen (Kehusmaa, 2011, s. 81). Monissa organisaatioissa työhyvinvointi on otettu osaksi strategiatyötä, joka on erityisen järkevää tulevaisuuden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin sisällyttämisessä strategiaan on keskiössä kolme tekijää, joita ovat työhyvinvointitoiminta, tavoitteet sekä yhteys strategiaan. Työhyvinvoinnin lisääminen osaksi organisaation strategiaa on erityisen järkevää, sillä se mahdollistaa työhyvinvoinnin kautta saadun taloudellisen tehokkuuden paremman seuraamisen. (Kehusmaa, 2011, s. 136).

Etlan raportissa kirjoitetaan kuvaavasti työkuormasta ja työkuorman mittaamisesta. Tutkimuksessa havaittiin, että työkuorman vaihtelu eri tilanteiden mukaan on todella isoa. Raportissa todettiin, että työkuormat vaihtelevat merkittävästi saman organisaation sisällä, mutta suurempi työkuorman vaihtelu tapahtui kuitenkin työpäivien välillä. Raportissa todettiin, että jos työkuorma tuplaantuu normaalitasolta, niin se kasvattaa sairaspöissaolon riskiä 0.2 prosenttiyksikköä. Raportin mukaan tulokset osoittivat lyhyen työkuorman vaihtelun ohjaaminen sekä hallinta on erityisen tärkeää työhyvinvoinnin näkökulmasta (Härmä ja muut, 2023, s. 4-5).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta haavoittuvassa asemassa ovat Y-sukupolvi, jotka ovat nuoria diginatiiveja. Nuoret ovat globalisaation häviäjiä, koska heillä on ollut hankaluuksia asemoitua työelämän markkinavetoisesta mallista toiseen. Erityisesti eurooppalaiset nuoret kokevat joutuneensa kärsimään globalisaatiosta työttömyyden, pätkätöiden ja huonojen työelämän ehtojen vuoksi. Eurooppalaisia nuoria yhdistää jatkuva epävarmuus työelämässä, joka vaikuttaa myös työhyvinvointiin sekä työssä jaksamiseen. (Järvensivu ja muut, 2014, s. 199–200).

5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkielman aiheena on valmentava johtajuus työhyvinvoinnin ja organisaation suorituskyvyn tukena. Tutkielman tavoitteena oli kuvailevan kirjallisuuskatsauksen menetelmin määritellä, miten valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja organisaation suorituskykyyn muuttuvassa työelämässä. Tutkielmassa käytiin läpi yleisesti johtamiskäytäntöjä ja erityisesti johtamiskäytäntöjen tehokkuutta sekä laatua. Johtamiskäytännöistä tarkastelun keskiöön on tutkielmassa nostettu valmentava johtajuus. Ristikangas ja Ristikangas (2013, s. 38) kuvaavat valmentavan johtajuuden ydinroolit suppilomallissaan, joka havainnollistaa ydinroolit kattavasti. Tutkielmassa tarkastellaan valmentavan johtajuuden vaikutusta työhyvinvointiin ja tutkielmassa nousi esille valmentavan johtajuuden hyödyt. Valmentava johtajuus on erityisen arvostava, osallistava sekä tavoitteellinen tapa vaikuttaa (Kankainen, 2022). Työhyvinvointi näyttäytyy työhön sitoutumisena ja toimivana yhteistyönä sekä samalla vaikuttaa työn laatuun ja tuloksellisuuteen (Puttonen ja muut, 2016, s. 6). Tutkielmassa tarkastellaan valmentavan johtajuuden vaikutusta organisaation tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Voidaankin todeta, että organisaation tehokkuuteen on olemassa monia mittareita, joista yksi tärkeimmistä on tuottavuus. Tutkielmassa nousee esille, että organisaatioiden puolelta katsottuna tehokkuus on kiinnostava mittari, sillä se vie huomion siihen millä tavoin töitä pystytään toteuttamaan laadukkaammin, paremmin ja sitä kautta myös tuottavammin (Aro ja muut, 2023, s. 12).

Tarkasteltaessa tutkimuksen keskeistä tavoitetta ja tutkimuskysymystä, voidaan todeta, että olemme saaneet kattavia vastauksia. Tutkimuskysymykseni oli *”Miten valmentava johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja organisaation suorituskykyyn muuttuvassa työelämässä?”* Tutkielmassa on tultu lopputulemaan, että valmentavalla johtajuudella on iso merkitys henkilöstön työhyvinvointiin sekä suorituskykyyn. Valmentavan johtamisen tapa on yksi parhaista tavoista johtaa, kun halutaan saada henkilöstöön intoa

yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä hankalien tilanteiden ratkaisemiseksi. Valmentava johtajuus on erityisesti prosessi, jossa itse valmentaja auttaa valmennettavia pääsemään tavoitteisiin, mikä on erityisen tärkeää, kun puhutaan henkilöstön työhyvinvoinnista ja organisaation suorituskyvystä (Aalto & Kurttila, 2021, s. 14–16). Yhteisesti luodut tavoitteet ja niistä kiinni pitäminen on keskeistä, kun puhutaan henkilöstön työhyvinvoinnista sekä organisaation suorituskyvystä.

Tutkimuksen aikana nousi esille, että valmentavan johtajuuden keskeiset hyödyt näkyvät työntekijöiden hyvinvoinnissa, organisaatiossa ja päätöksenteossa. Tutkimuksessa todettiin, että valmentavan johtajuuden avulla työntekijät työskentelevät tehokkaammin, kehittyvät nopeammin sekä tuntevat vähemmän stressiä ja enemmän työn imua. Erityisen tärkeää on, että valmentavan johtajuuden avulla päätöksenteossa lisätään työntekijöiden rohkeutta itseohjautuvuuteen, toteutetaan päätöksiä kokonaisuuden näkökulmasta sekä otetaan ympärillä olevat ihmiset huomioon kaikessa päätöksenteossa (Kokkonen & Suikkanen, 2022, s. 4). Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että valmentavalla johtajuudella on erittäin positiivinen ja aikaansaava vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin sekä suorituskykyyn ja että valmentavan johtamisotteen käyttö organisaatioissa on erittäin suositeltavaa.

Tutkimuksessa todetaan, että työhyvinvointi tarkoittaa mielekästä ja sujuvaa työtä turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa ympäristössä. Työhyvinvointi näyttäytyy työhön sitoutumisena ja toimivana yhteistyönä sekä samalla sillä on keskeinen yhteys työn laatuun ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvointi vaikuttaa oleellisesti organisaation kilpailukykyyn, innovatiivisuuteen sekä vetovoimaan. Tämä korostaa työnantajalle sitä, että hyvinvoiva henkilöstö on organisaation yksi sen tärkeimmistä voimavaroista (Puttonen ja muut, 2016, s. 6). Tutkimuksessa nousi esille, että inhimillisesti tehokkaan organisaation rakentaminen edellyttää inhimillisyyden arvostusta ja kunnioitusta, jännitteiden tiedostamista ja hyväksymistä, todellisuuden tuntemista, muutosta omistajuudessa sekä yhdessä tekemistä (Aro ja muut, 2023, s. 197–208). Työhyvinvointia parantavat toimenpiteet tuottavat organisaatiossa nopeita ja

välillisiä talousvaikutuksia. Tämä syntyy siitä, kun tulojen sekä menojen välinen suhde paranee ja sitä kautta kohentuu myös toiminnan kannattavuus. Työhyvinvoinnin kautta lisääntyneen taloudellisen tehokkuuden taustalla on sairaslomien ja tyttömyyseläkekustannusten laskeminen sekä tuottavuuden koheneminen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ihmisiin investointi lisää organisaatiossa taloudellista voittoa pitkällä aikavälillä (Kehusmaa, 2011, s. 81).

Tutkimuksessa käsiteltiin tehokkuutta ja suorituskykyä erityisesti organisaatioissa. Tarkastelussa oli valmentavan johtamisen vaikutus organisaation tehokkuuteen jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Tutkimuksessa todettiin, että organisaatioiden tehokkuuden mittaaminen on erityisen tärkeää, koska tällä tavoin voidaan lisätä itse toiminnan tehokkuutta. Tutkimuksessa tuotiin esille, että organisaation tehokkuuden mittaaminen on itsessään sosiaalinen tapahtuma, sillä työntekijöiden toimintaa mitataan heidän työpaikallaan. Lisäksi todettiin, että organisaation tehokkuuden mittaajan pitää olla läsnä työpaikalla, koska vain siten mittaaja saa ajantasaisen tiedon organisaation johtamisesta, kulttuurista, toiminnasta, tehokkuudesta sekä työn toteuttamisesta (Markkula, 2011, s. 41-44). Tutkimuksessa tuotiin esille, että organisaatio rakenteen kehityksellä on suuri merkitys organisaation tehokkuuteen. Organisaatio rakenteessa on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siiloutumisen vähentämiseen, koska asiakaslähtöinen organisaatio toimii hyvin tarkasti valittujen yksittäisten hankkeiden näkökulmasta, mutta ei edesauta erityisosaamisen lisääntymistä organisaatiossa (Honkavaara ja muut, 2019, s. 55). Tutkimuksessa tarkasteltiin valmentavan johtajuuden hyötyjä, jotka näkyvät erityisesti työntekijöiden hyvinvoinnissa, organisaatiossa ja päätöksenteossa. Tarkastelun perusteella voidaan todeta, että valmentavan johtajuuden avulla työntekijät työskentelevät tehokkaammin, kehittyvät nopeammin sekä tuntevat vähemmän stressiä ja enemmän työn imua. Lisäksi valmentavan johtajuuden avulla organisaatioissa aktiivisuus lisääntyy, koko henkilöstön osaaminen ja ideat otetaan huomioon, sekä työntekijöiden poissaolot vähenevät (Kokkonen & Suikkanen, 2022, s. 4). Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että laadukkaalla valmentavalla

johtajuudella on iso positiivinen vaikutus organisaation tehokkuuteen sekä suorituskyykyyn.

Jatkossa voisi olla hyödyllistä tarkastella valmentavan johtamisen vaikutuksia syvällisemmin. Voidaan tarkastella esimerkiksi sitä, miten valmentavaa johtajuutta sovelletaan eri organisaatiotyypeissä, esimerkiksi julkisella sektorilla ja yksityisellä sektorilla ja onko näissä eroavaisuuksia. Jatkotutkimus voisi keskittyä myös esimerkiksi kansainväliseen vertailuun, sillä maiden välillä on kulttuurisia ja organisatorisia eroja, jotka voivat vaikuttaa siihen, millä tavoin valmentava johtajuus toteutuu ja edistää työhyvinvointia ja tehokkuutta. Näiden näkökulmien tarkastelu tarjoaisi arvokasta tietoa ja ymmärrystä johtamistyön kehittämiseksi.

Lähteet

- Aalto, P. & Kurttila, M. (2021) *Pomon parhaat ratkaisut*. Helsingin seudun kauppakamari.
- Apunen, M. & Maliranta, M. (2017). *Johtajan jäljillä*. Eva. Noudettu 01.03.2025 osoitteesta https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2019/09/no_59.pdf
- Aro, A., Heikkilä, A., Holmgren, E., Ikonen, O., Juujärvi, P., Morikawa, M., Råman, S. & Sahimaa, J. (2023). *Inhimillinen tehokkuus -jännitteet hyötykäyttöön*. Alma Talent.
- Ellinger, A. (2013). Supportive supervisors and managerial coaching: Exploring their intersections. *Journal of occupational and organizational psychology*.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.
- Hasu, M., Pahkin, K. & Puttonen, J. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-652-4>
- Heiskanen, E. (2018). Työn tuuli – eettiset johtamiskäytännöt lisäävät organisaation tuottavuutta. HENRY ry. Noudettu 11.04.2025 osoitteesta https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyontuuli/tyontuuli_022018_201812_17_final.pdf#page=44
- Honkavaara, J., Kallio, J., Kleemola, J. & Sonkamo, J. (2019). *Oikeusrekisterikeskuksen (ORK) toiminnan tehokkuuden ja organisaation arviointi*. Oikeusministeriö. Noudettu 14.09.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161965/OM_2019_49.pdf
- Hyytinen, A. (2017). *Ovatko hyvät johtamismenetelmät talouskasvun lähde? Kansantalouden aikakauskirja*. Noudettu 09.04.2025 osoitteesta http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wpcontent/uploads/2017/12/LOW3_3061664_5_KAK_sisus_4_2017_176x245-1-3-6.pdf
- Härmä, M., Kulvik, M., Kuusi, T. & Ropponen, A. (2023). *Tehokkuus ja työhyvinvointi*. Etlä. Noudettu 28.09.2025 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-134.pdf>
- Jokinen, J., Maliranta, M. & Sieppi, A. (2018). *Johtamiskäytäntöjen tutkimus: havaintoja suomen ammatillisen peruskoulutuksen oppilaitoksista ja teollisuuden*

- toimipaikoilta*. Labore. Noudettu 01.03.2025 osoitteesta <https://labore.fi/wp-content/uploads/2022/08/ty22018MalirantaJokinenSieppi.pdf>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*. Kauppakamari
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. (2014). *Työelämän sukupolvet ja muutoksissa pärjäämisen strategiat*. Tampereen Yliopisto. Noudettu 28.02.2025 osoitteesta <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/103673/978-951-44-9338-6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kankainen, S. (2022). *Miksi valmentava johtaminen kannattaa*. Helsingin Yliopisto. Noudettu 28.09.2025 osoitteesta <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>
- Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen* (1. painos). Kauppakamari.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsingin Kamari.
- Kokkonen, M. & Suikkanen, A. (2022). *Valmentava johtaminen iäkkäiden palveluissa*. Työterveyslaitos. Noudettu 02.03.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa>
- Kurki, A-L., Lindström, S., Mäki, E. & Pahkin, K. (2014). *Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä*. Työterveyslaitos. Noudettu 29.09.2025 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/114846/Henkilostovoimavarat.pdf?sequence=1>
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (1. painos). Alma Talent.
- Manka, M-L. & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3. uudistettu painos). Alma Talent.
- Manka, M-L. (2012). *Työn ilo*. Alma Talent.
- Markkula, M. (2011). *Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu*. Väitöskirja, Vaasan Yliopisto. Osuva. Noudettu 30.09.2025 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/5acad74e-7122-4a45-9de3-a0c65078de2b/content>

- Moilanen, S. & Mäkinen, P. (2025). *Työhyvinvointi*. Työturvallisuuskeskus. Noudettu 29.09.2025 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>
- Parpei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan*. Alma Talent.
- Ramstad, E. (2008). *Työpoliittinen aikakauskirja*. Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 01.03.2025 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162788/Työpoliittinen%20aikakauskirja2.2008.pdf%20\(4\).PDF?sequence=1#page=31](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162788/Työpoliittinen%20aikakauskirja2.2008.pdf%20(4).PDF?sequence=1#page=31)
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus*. Alma Talent Oy.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. (2013). *Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin*. Alma Talent Oy.
- Salminen, A. (2023). *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan yliopisto. Noudettu 15.02.2025 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/15470/978-952-395-081-8%20%28PDF%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus*. Vaasan Yliopisto. Osuva. Noudettu 30.09.2025 osoitteesta <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/31a244ae-5731-40f8-97ed-0be5867db99e/content>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- Spiik, K. (2022). *Yhteisohjautuvuus: Jaettu johtajuus*. Karlex.
- Taipale, M. (2024). *Eettiset haasteet ja työhyvinvointi intensivistivässä työelämässä* (väitöskirja, Jyväskylän Yliopisto). Jyx. https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_96521
- Työpoliittinen aikakauskirja. (2023). Työ- ja elinkeinoministeriö. Noudettu 07.09.2025 osoitteesta https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165319/TAK_tyopoliittinen_aikakauskirja_4_2023.pdf#page=13
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Alma Talent.