



Työhyvinvointi johtamistavan näkökulmasta

Kaisa Neuvonen

2023 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Työhyvinvointi johtamistavan näkökulmasta

Kaisa Neuvonen

Voimavaraistavien työtapojen johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalalla

Opinnäytetyö YAMK

tammikuu 2023

Kaisa Neuvonen

Työhyvinvointi johtamistavan näkökulmasta

Vuosi

2023

Sivumäärä

54

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan johtamistavan ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta.

Työhyvinvointi on tällä hetkellä hoitotyössä ajankohtainen aihe ja sen vuoksi sitä on tarpeellista tarkastella myös tässä opinnäytetyössä. Teoreettisessa osuudessa käsitellään hyödyllisiksi todettuja johtamistyyliä sekä työhyvinvointia käsitteenä.

Opinnäytetyö on mukautettu systemaattinen kirjallisuuskatsaus, johon valikoitui mukaan 14 eri tutkimusta. Valittu aineisto analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla johtamisen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille. Johtamisen ja työhyvinvoinnin kysymyksiä tarkastellaan erilaisten johtamistyylien näkökulmista. Tutkimuskysymyksinä ovat, millaisia piirteitä työhyvinvointia tukevassa johtamisesta tuodaan esille ja miten johtamisen avulla voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia.

Tulosten mukaan johtamisella on iso vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen vuoksi johtamisen kehittämiseen sekä kouluttamiseen on järkevää kiinnittää huomiota. Varsinaisesti mikään tietty johtamistyyli ei osoittautunut olevan ylitse muiden, vaan lähinnä hyväksi havaittujen johtamistyylien taitava yhdistäminen tilanteen mukaan oli paras vaihtoehto. Lisäksi johtajalta odotettiin tiettyjä ominaisuuksia, konkreettisia tekoja sekä taitavaa, tilanteeseen sopivaa vuorovaikutusta. Myös hyvin toimivan työyhteisön tarjoama tuki katsottiin voimavaraksi johon johtamisella voi vaikuttaa. Tutkimuksista nousi myös esiin se, että työhyvinvointia tukevaa johtamista voi ja pitääkin harjoitella sekä käyttää aktiivisesti.

Jatkotutkimusehdotuksiksi nousivat työkyvyn määrittäminen sekä työntekijöiden näkökulman selvittäminen siitä, millaisia positiivisia kokemuksia tai toiveita heillä on voimavaraistavasta, työhyvinvointia tukevasta johtamisesta.

Asiasanat: työhyvinvointi, johtamistyyli, johtaminen

Kaisa Neuvonen

Well-being at work from the management point of view

Year

2023

Pages

54

This thesis examines the relationship between management style and well-being at work. Well-being at work is currently a current topic in nursing work, and therefore it is necessary to examine it in this thesis as well. In the theoretical part of thesis discussed management styles which have been found to be useful also well-being at work as a concept are discussed.

The thesis is an adapted systematic literature review, which included 14 different studies. The selected material was analyzed by using inductive content analysis. The aim of the thesis is to find out the importance of management for employees' job well-being, based on the literature review. Issues of management and well-being at work are examined from the different perspectives of management styles. The research questions are: What kind of characteristics of management that supports well-being at work are brought out and how can the well-being of employees be increased with the help of management?

According to the results, management has a big impact on employees' well-being at work, and therefore it makes sense to pay attention to management development and training. As a matter of fact, no specific leadership style proved to be superior to others, but mainly the skillful combination of well-proven leadership styles according to the situation was the best option. In addition, the leader was expected to have certain qualities, concrete actions and skillful interaction appropriate to the situation. The support provided by a well-functioning work community was also considered a resource that management can influence. The research also showed that management style that supports well-being at work can and should be practiced and used actively.

The following suggestions for further research were defining the ability to work and finding out the employees' point of view about what kind of positive experiences or wishes they have about leadership that supports empowerment and well-being at work.

Keywords: work well-being, leadership style, management

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Tietoperusta	7
2.1	Työhyvinvointi ja sen kehitys.....	7
2.1.1	Työhyvinvointi ja johtaminen.....	8
2.1.2	Työhyvinvointia vähentävät tekijät	9
2.1.3	Työhyvinvoinnin mittaaminen	11
2.1.4	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	11
2.2	Johtamisen lähestymistapoja ja tyylejä	13
2.2.1	Valmentava johtaminen	13
2.2.2	Työhyvinvoinnin johtaminen	14
2.2.3	Voimavaraistava johtaminen.....	16
2.2.4	Palveleva johtaminen	19
2.2.5	Tunneälykäs johtaminen.....	20
3	Tavoite, tarkoitus ja tutkimiskysymykset.....	21
4	Kirjallisuuskatsauksen toteutus	22
4.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	22
4.2	Systemaattinen kirjallisuuskatsaus	23
4.3	Mukaanotto- ja poissulkukriteerit	24
4.4	Hakusanat ja tiedonhaku.....	25
4.5	Tietokannat	27
4.6	Tutkimusten valinta	27
5	Aineisto ja analyysi	32
6	Tulokset	35
6.1	Johtamisella suoraan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	39
6.2	Johtamisella epäsuorasti työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	42
7	Eettisyys ja luotettavuus	44
8	Johtopäätökset ja pohdinta.....	45
	Lähteet.....	48
	Kuvat	51
	Taulukot	51
	Liitteet	52
	Liite 1: Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet	52
	Liite 2: Kvalitatiivisen tutkimuksen laatukriteerit.....	54

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan johtamisen ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta ja sitä, mitä merkitystä johtamistyyllillä voi olla työntekijöiden työhyvinvointiin. Tavoitteena on luoda katsaus, jota hyödyntämällä esihenkilö voi tukea työntekijöidensä työhyvinvointia. Tutkimuskysymyksinä ovat, millaisia piirteitä työhyvinvointia tukevassa johtamisesta tuodaan esille ja miten johtamisen avulla voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia.

Opinnäytetyö on mukailtu systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja analysointimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä. Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä 14 tutkimusta, joissa tarkastellaan johtamisen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Teoreettisessa osiossa käsitellään työhyvinvointia käsitteenä ja muutamia kirjallisuudessa esiintuotuja johtamistyylyjä.

Työpaikkojen psyykkiset ja kognitiiviset haasteet lisääntyvät jatkuvasti. Joustavuus- ja tuottavuusajattelu lisää oman paineensa ja työtehtävät ovat entistä haastavampia. Usein työtehtäviin liittyy myös aiempaa enemmän uuden tiedon prosessointivaatimuksia, informaation ylitarjontaa sekä monimuotoisia vuorovaikutus- ja ryhmätyötilanteita. (Suonsivu 2014, 32.) Jo vuonna 2003 on tutkittu, että sosiaali- ja terveysalalla on toimialoista eniten kiirettä ja henkistä haastetta. (Suonsivu 2014, 26.) Lisäksi tutkimusten mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa eniten työhyvinvoinnin kysymyksiin. (Kellowaya, Turnerb, Barling & Loughln 2012).

Työhyvinvointia edistävä toiminta on kannattavaa, koska työkyvyttömyydestä johtuvat poissaolot ovat merkittävä kustannus yhteiskunnalle. Suomalaisen talous- ja yhteiskuntapolitiikan haasteita ovat eläköitymisen ohella kasvava työttömyys sekä työntekijöiden vaikea saatavuus. (Ojala & Ahonen 2003, 21.) Siksi on äärimmäisen tärkeää pyrkiä työhyvinvointia lisäävin keinoin pitää jo olemassa olevat työntekijät työssään ja saada rekrytoitua myös uutta työvoimaa. Lisäksi lähivuosina ja jo nyt on työelämässä havaittavissa huomattavia muutoksia ja on oleellista, miten olemassa olevat voimavarat hyödynnetään. (Suonsivu 2014, 185). Työelämää on tulevaisuudessa syytä kehittää niin, että työntekijät jaksavat hyvin, pysyvät terveinä sekä nauttivat työstään.

2 Tietoperusta

2.1 Työhyvinvointi ja sen kehitys

Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus. Siihen liittyvät työn mielekkyys, turvallisuus terveys sekä hyvinvointi. Työhyvinvointia lisää motivoiva ja hyvä johtaminen, mutta myös työilmapiiri ja työntekijöiden osaaminen. Työhyvinvointi vaikuttaa siihen, miten hyvin työntekijä jaksaa olla työssään ja suoriutua tehtävistään. Kun työhyvinvointi lisääntyy, samalla lisääntyy työn tuottavuus ja siihen sitoutuminen. Näiden yhteisvaikutuksesta sairaspöissaolot vähenevät. (Työterveyslaitos 2022.)

Työhyvinvointiin liittyy yksilön oman kokemuksen lisäksi koko yhteisön jaksaminen, koska innostus tarttuu. Työhyvinvointi on subjektiivista, ja toiselle merkitykselliset asiat eivät välttämättä ole samoja kuin toisella. Työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisen elämä kokonaisuudessaan, eli siihen sisältyy työn lisäksi yksityiselämä. Yksityiselämän haasteet näkyvät suoraan myös poissaoloina ja suorituskyvyn heikentymisenä ja päinvastoin. (Ojala & Ahonen 2003, 27-29.) Työlainsäädäntö vaatii työhyvinvoinnin eteen tehtäviä vaatimuksia. Näitä lakeja ovat työturvallisuuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki työsuojelun valvonnasta, työterveyshuoltolaki sekä laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Ojala & Ahonen 2003, 35-36.)

Yksi keskeisistä asioista työhyvinvoinnissa on työntekijän hyväksi koettu mielenterveys. Se on yksi tärkeimpiä asioita elämässä, joka vaikuttaa koko elämän kulkuun työ mukaan lukien. Tuottavuus on suurilta osin kytköksissä työvoimaan kuuluvien ihmisten mielenterveyteen ja näin ollen hyvä mielenterveys tukee koko Suomen menestymistä. Mielenterveyden tukeminen siis tuottaa aineellista ja henkistä hyvinvointia. (Vorma, Rotko, Larivaara & Kosloff 2020. 18-19.)

Työhyvinvoinnin voi jakaa Virolaisen (2012) mukaan fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin. Fyysinen työhyvinvointi on näkyvä osa, joka pitää sisällään fyysiset olosuhteet, fyysisen kuormituksen ja ergonomiaan sisältyvät ratkaisut. Psyykkiseen hyvinvointiin puolestaan sisältyy työpaineet, ilmapiiri ja työn stressaavuus. Siihen kuuluu myös työntekijän kokemus työstään ja sen mielekkyydestä. (Virolainen 2012, 17-18.)

Työhyvinvointityöhön kuuluu paljon lailla säädettyä toimintaa mutta myös lisäksi ei- lakisääteistä toimintaa kuten terveyden edistämistä. Suutarinen ja Vesterinen (2010) kertovat kirjassaan työsuojelun historiasta. Työhyvinvointityö on alkujaan ollut työsuojelutyötä, jolla on varmistettu yrityksen ongelmaton toiminta mutta myös työntekijän työkyky. Lailla on turvattu vähimmäissuoja työntekijälle. Tällaiseen oli tarvetta, koska elinkeinoelämän muuttuessa maatalousvaltaisesta työstä teollisuustyöhön, jäänteinä työntekijät saattoivat tehdä pitkää päivää lähes korvauksetta. Samassa yhteydessä työoikeuden uranuurtaja Arvo Sipilän aikana

alkoi hahmottua työoikeus, ja laadittiin ensimmäinen työehtosopimus. Työnantajan ja työntekijän yleiset velvollisuudet määriteltiin työturvallisuuslaissa vuonna 1958. Tällöin kyseessä oli lähinnä fyysinen työsuojelu, ympäristöä tuli tarkkailla ja tarvittaessa muuttaa työtapaturvien ehkäisyksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 15.)

Pitkään työntekijän työssä jaksaminen nähtiin terveydellisiin ominaisuuksiin, terveyden ja työstä suoriutumisen näkökulmasta. (Suonsivu 2014, 15). Tietoyhteiskuntaan siirtymisen vaiheessa 1980-1990 luvulla fyysinen kuorma vähentyi, mutta psyykkiseen kuormaan ryhdyttiin kiinnittämään yhä enemmän huomiota. Niinpä työsuojelun piiriin tuli lisäksi psyykinen työsuojelu ja 1990 luvulla työkykyä ylläpitävä toiminta tyky- toiminta. 2000 luvun lähestyessä psyykkistä ja henkistä puolta työhyvinvoinnissa alettiin entistä enemmän korostamaan, ja tyky-toiminnasta tuli työhyvinvointia ylläpitävää, eli tyhy-toimintaa. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16.)

Nykyisin työhyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomiota kuin koskaan, ja nykyinen hallitus onkin nostanut työhyvinvoinnin kehittämisen yhdeksi tavoitteekseen Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman (2019) myötä. Sen tavoitteena on nostaa työhyvinvoinnin taso Suomessa maailman parhaaksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022)

2.1.1 Työhyvinvointi ja johtaminen

Johtamista on pidetty keskeisenä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Lähiesihenkilöt ovat siis isossa roolissa, kun puhutaan työhyvinvoinnin ja merkityksellisyyden rakentamisesta työyhteisössä. (Ojala & Ahonen 2003, 172.) Voimaannuttavaa puhetta on liian vähän, kun taas puolestaan tarttuvaa huolipuhetta kuulee liiaksikin. Lähiesihenkilöt voivat johtaa oman esimerkinsä kautta ja olla muovaamassa uusia, arvostavia, kestäviä työolosuhteita, joissa toimintakulttuurina on hyvinvointi. (Helsingin yliopisto 2022.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työhyvinvointia käsittelevässä artikkelissa korostetaan sitä, että työnantaja huolehtii omalta osaltaan siitä, että johtajuus on laadukasta ja työhyvinvointia tukevaa sekä turvallista. Työntekijä on omalta osaltaan vastuussa ammatillisen osaamisensa ylläpitämisestä ja työilmapiiristä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Johto ja esihenkilö on vastuussa omalta osaltaan työturvallisuudesta ja joskus täytyy ottaa esiin työhyvinvoinnille vaikuttavia erityistilanteita, kuten epäasiallisen kohtelun puheeksi ottoa, työyhteisön konflikteihin puuttumista, työkykyhaasteiden selvittelyä ja niihin ratkaisujen löytämistä. Kannustava ajatus on, että johtamisella on vaikutusta työntekijöihin ja jokainen pienikin päätös tai kohtaaminen on mahdollisuus rakentaa työhyvinvointia. (Työterveyslaitos 2022.)

Mielenterveyden huomioiminen sisältyy aina kaikkeen johtamiseen. Lisäksi johtamisessa täytyy ottaa huomioon aina ajantasainen tutkittu tieto. Hyvä mielenterveysjohtaminen on yksi Kansallisen mielenterveysstrategian ja itsemurhien ehkäisyohjelman tavoitteista vuosille

2020-2030. (Vorma ym. 2020, 35.) Mielensterveysstrategiaa tarvitaan ohjaamaan tuloksellisen ja vaikuttavan mielensterveyspolitiikan toteutumista. Nykyisin työelämä on entistä haastavampaa, stressaavampaa sekä kongitiivisesti kuormittavampaa kuin ennen. Lisäksi työelämässä vaaditaan jatkuvaa kehittymistä sekä uuden oppimista. (Vorna ym. 2020, 11-13.) Suurin syy työ- ja toimintakyvyn heikkenemisestä johtuu mielensterveyshäiriöistä ja niinpä mielensterveysjohtamisella voidaan vaikuttaa kustannuksiin tehokkaasti. (Vorma ym. 2020, 44.)

Esihenkilöön kohdistuu paljon odotuksia ja vaatimuksia. Jotta esihenkilö kykenee tukemaan työntekijöitään, tulee hänen pitää huolta omasta jaksamisestaan. (Järvinen 2020, 198). Työntekijät aistivat herkästi, mikäli esihenkilöllä ei ole kaikki hyvin fyysisesti tai henkisesti. Tämä vaikuttaa myös suoraan esihenkilön tapaan työskennellä ja johtaa. Esihenkilöllä täytyy olla valmiuksia kuunnella muita sekä tehdä hyviä päätöksiä. Peruskulmakivenä voidaan pitää sitä, että esihenkilö huolehtii riittävästä palautumisesta, terveellisestä ruokavaliosta sekä liikunnasta ja muutoinkin pitää huolta omasta jaksamisestaan. (Huhtala 2015, 251-252.) Hänellä tulee olla taitoja johtaa itseään, asettaa rajoja ja tunnistaa keinoja, miten itse voida hyvin. (Helsingin yliopisto 2022). Järvisen (2001) mukaan uupunut esihenkilö ei jaksaa riittävästi huolehtia työyhteisön ja yksittäisten jäsenten toiminnasta, minkä takia syntyy ongelmia. Lisäksi esihenkilön välinpitämättömyys heijastuu työntekijöihin. Esihenkilön tulisi omalla esimerkillään näyttää, miten huolehtia omasta jaksamisestaan. (Järvinen 2001, 145.)

Suonsivu (2014) toteaa, että johtajan tärkein tehtävä on huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Perustana tässä on johtajan hyvä itsetuntemus, sekä muiden käyttäytymisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen sekä ymmärtäminen. Yhteenvetona voidaan mainita muutamia työhyvinvoinnin johtamisen periaatteita, joita ovat työhyvinvoinnin tavoitteellinen päivittäisjohtaminen, työhyvinvoinnin toteuttaminen yhteistyössä henkilöstön kanssa, henkilöstön osaamisen huolehtiminen ja arvioiminen, yksikön tavoitteet tietoon kaikille, työntekijöiden selkeä työnkuva ja vaikutusmahdollisuudet, kannustaminen ja tuki, työympäristön turvallisuus ja toimivuus. Lisäksi työntekijöiden hyvinvointia seurataan jatkuvasti. (Suonsivu 2014, 164-165.)

2.1.2 Työhyvinvointia vähentävät tekijät

Työhyvinvoinnista puhuttaessa, on hyvä tietää millaisiin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota, ja mitä ovat tyypillisimpiä työpahoinvoinnin osa-alueita. Työhyvinvointiin ei kuitenkaan vaikuta pelkästään työpahoinvointitekijöihin puuttuminen, vaan se on osa laajempaa kokonaisuutta. Nämä tiedostamalla voi kuitenkin omalta osaltaan lisätä työhyvinvointia. Huomionarvoista on, että johtaminen on isossa roolissa työpahoinvoinnin ehkäisyssä. Suurimpia työpahoinvoinnin aiheuttajia Virolaisen (2012) mukaan ovat Suomessa on kiire, stressi, epävarmuus töiden jatkumisesta ja työpaikkakiusaaminen. Pahimmillaan näistä saattaa kehittyä työpahoinvointia. (Virolainen 2012, 30.)

Stressi on yksilöön kohdistuvaa uhkaa tai muunlaista vahingollista vaikutusta ympäristön taholta. Sopiva määrä stressiä on yleensä työntekijälle hyödyllistä ja se auttaa ponnistelemaan tavoitteiden eteen. (Virolainen 2012, 30-33.) Suonsivu (2014) mukaan hyvä työ jopa tukee mielenterveyttä, työkykyä ja psyykkistä hyvinvointia. (Suonsivu 2014, 24). Se myös auttaa kokemaan työn haastavaksi, mutta tavoitteet samalla saavutettaviksi. Jos palautumista ei ole ja tilanne jatkuu liian kuormittavana, muuttuu stressi haitalliseksi ja vaikutukset psyykkiseen- ja fyysiseen terveyteen voivat olla hyvinkin haitallisia. Ihanteellista olisikin, että työntekijän työ olisi ajoittain kevyempää ja kokonaisuus vaihtelevaa. Tämän lisäksi riittävä palautuminen ja lepo ovat tärkeitä. Työperäinen stressi aiheuttaa paljon kuluja, mutta se lisäksi myös vähentää työtehoa. Työperäinen stressi aiheuttaa jopa 10 %:in kulut bruttokansantuotteesta. (Virolainen 2012, 30-33.)

Tyypillinen stressiä aiheuttava tilanne työpaikalla on kuormittava ympäristö, johon sisältyy työolosuhteet, kuten melu ja lämpötila. Muita kuormittavia tekijöitä ovat liian iso työmäärä aikaan nähden tai liian helppo ja yksikertainen työ. Huomionarvoista on, että liian suuren työmäärän suhteen stressiä laskee, jos saa tukea. (Virolainen 2012, 30-33.) Suonsivu toteaa työpaikan sosiaalisten suhteiden vaikuttavan stressiin joko positiivisesti tai negatiivisesti. Toisin sanoen hyvät esihenkilöt ja työkaverit antavat voimavaroja työssä jaksamiseen. (Suonsivu 2014, 24.) Myös riittävästä osaamisesta on stressiin apua. Liian helppo työ puolestaan koetaan alikuormittavaksi ja tilanteessa työntekijä kokee stressiä turhautumalla. On tärkeää siis muistaa lisätä työn haasteellisuutta sitä mukaa kun työntekijän taidot kasvavat. Lisäksi stressiä voi aiheuttaa epäselvä rooli organisaatiossa. Työtehtävät- ja velvollisuudet tulisi olla selkeitä työntekijöille. (Virolainen 2012, 30-33.) Irtisanomisen uhka tai muutoinkin pelko työsuhteen päättymisestä tai varmuudesta on stressitekijä. Myös kehitysmahdollisuuksien puute, epäoikeudenmukainen kohtelu tai tunne, ettei saa vaikuttaa asioihin aiheuttaa stressiä. Ilmapiiirillä voi olla positiivinen vaikutus stressiin se ollessa hyvä ja päinvastoin. (Virolainen 2012, 33-34.)

Pitkään jatkuessa stressi aiheuttaa uupumista ja sen jälkeen työuupumista. Uupumus on ensimmäinen merkki pitkään jatkuneesta stressistä. Sen jälkeen usein ilmenee kyynistymistä työtä tai työyhteisöä kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon laskua, tunne siitä, että osaaminen on riittämätöntä. Työuupumusta ennaltaehkäistäessä tulisi kiinnittää huomiota erityisesti jo uupumisen ennaltaehkäisyyn. Tätä voidaan tehdä kohtuullistamalla työn vaatimuksia sekä yhteistyötä kehittämällä. Hyvä keino on myös lisätä vaikuttamismahdollisuuksia sekä ammatitaidon kehittämisen mahdollistaminen. Säännölliset kehityskeskustelut, kuormittavuuden arvioinnit ja terveystarkastukset ovat keinoja arvioida tilannetta. Oleellista on puuttua tilanteeseen mahdollisimman varhain, jolloin tilanne saattaa korjaantua suhteellisen pienilläkin korjauksilla. (Virolainen 2012, 36-37.)

Johtajan tulee puuttua työkuormitukseen heti kun se havaitaan ja tehtävä tarvittavat muutokset. Hänen myös tulee aktiivisesti arvioida työntekijöiden kuormitustekijöitä. Koska työntekijät ovat yksilöitä, osa saattaa kokea kuormittuneisuutta herkemmin, kun toinen. (Virolainen 2012, 30-33.)

2.1.3 Työhyvinvoinnin mittaaminen

Suonsivu (2014) toteaa työhyvinvoinnin mittareiden toimivan ohjauksen ja arvioinnin apuna. Mittaamisen taustalla onkin halu kehittää toimintaa paremmaksi. Mittaustuloksia analysoiden saadaan tietoa kohdista, jotka vaativat parantamista. Mittauksia voi suorittaa myös ennaltaehkäisyn näkökulmasta, jotta saadaan ajoissa tietoa työhyvinvointia koskevista asioista. Mittaamalla myös voidaan seurata tilanteen kehittymistä esimerkiksi jo tehdyn muutostoimen jälkeen. Mittausten jälkeen on olennaista jatkaa seuraamista ja kehittää puutteita edelleen. Yleensä kehittämisen ja päätöksenteon tueksi olisi hyvä saada näyttöä tilanteesta mittaamalla, pelkästään ei siis riitä johdon näkemys tilasta. (Suonsivu 2014, 97-99.)

Työhyvinvoinnin tuloksia voidaan mitata sekä laadullisesti että määrällisesti. Mittarit tulee valita niin, että ne mittaavat laajaa kokonaisuutta sekä pohjautuvat organisaatioiden strategiaan ja tavoitteisiin. Hyvä mittari mittaa oikeaa asiaa sekä on luotettava ja helppokäyttöinen. Työhyvinvointi mittarien suositellaan olevan ennakoivia, jolloin ongelmiin voitaisiin puuttua mahdollisimman varhain. Lisäksi mittareiden suunnittelu olisi hyvä toteuttaa työntekijöiden kanssa. (Suonsivu 2014, 97-99.) Ojala ja Ahonen (2003) toteaa työhyvinvoinnin olevan monen tekijän yhteisvaikutus ja siksi sen edistäminen vaatii pitkäjänteistä työtä ja seurantaan monipuolisten mittareiden tuella. (Ojala & Ahonen 2003, 232).

Esimerkkejä mittareista on vaara- ja läheltä piti -ilmoitukset, kehitys- ja työhyvinvointikeskustelut, työjärjestelmää ja kuormittumista kuvaavat mittarit, järjestys- ja viihtyvyysindeksit, turvallisuuskävelyt sekä erilaiset auditoinnit. Ennakoivan mittauksen lisäksi jo tapahtuneiden tilanteiden syitä tutkitaan reagoivien mittareiden avulla. Näistä esimerkkejä on viranomaisten huomautukset ja puuttumiset toimintaan, henkilöstön määrä, henkilöstövaihtuvuus, henkilöstön osaaminen, ylityö- sekä sairauspoissaolojen määrä. (Suonsivu 2014, 97-99.)

2.1.4 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työelämän jatkuvat muutokset vaativat uudenlaista osaamista ammattiosaamisen rinnalle. Tulevaisuudessa on arvioitu tarvittavan niin sanottuja metataitoja. Näitä ovat sosiaalinen älykyys, joka pitää sisällään yhä enemmän ja laajempaa verkostoitumista jopa kansainvälisesti sekä monipuolisia työyhteisötaitoja. Johtajan tulee osata ymmärtää moninaisesti, innostaa ja olla ratkaisukeskeinen. Elämänhallintataitoihin sisältyy niin itsensä johtaminen kuin omasta hyvinvoinnista huolehtiminenkin. Digitaalinen lukutaito takaa sen, että osaa valikoida,

hankkia sekä käyttää tietoa. Viimeisenä metataitona Manka (2016) mainitsee innovatiivisuuden. Tähän sisältyy ongelmien ratkaisukyky ja epävarmuuden sietäminen. Jos riittäviä resursseja ei ole saatavilla, voi työtä kehittää tehtäväksi uudella tavalla. (Manka & Manka 2016)

On tärkeää, että johto hyväksyy työhyvinvoinnin kehittämisen ja on itse mukana siinä. Tämä luo osaltaan työntekijöille tunteen, että asia on innostava ja tärkeä. Lisäksi johto päättää ja hyväksyy erilaiset kehitystoimenpiteet. Johtamisella luodaan toimintakulttuuri sekä mahdollistetaan työn tekeminen. Näin ollen esihenkilö ja johto ovat isossa roolissa työhyvinvointikysymyksiä tarkasteltaessa. Vaikka kehittämistoimet vaativat usein rahaa ja resursseja, voi ne nähdä organisaation investointeina, jotka tuottavat positiivisia seurauksia myöhemmin. Kehittämisen tulisi olla koko organisaatiota koskeva prosessi ja sen tulisi olla suunnitelmallista sekä pitkäjänteistä. Usein kannattaa keskittyä usean sijaan muutama laajempaan kehittämissprojektiin, jotta kehittäminen tehdään laadukkaasti ja huolellisesti. Kehittämisen jälkeen toimintaa olisi hyvä jatkaa, ylläpitää sekä edelleen kehittää. Myös ajankohta olisi hyvä valita järkevästi, jotta siihen saa varattua riittävästi aikaa. (Virolainen 2012, 135-137.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen kannattaa ryhtyä mahdollisimman varhain, jotta voidaan ennaltaehkäistä isompien ongelmien syntyä jo ajoissa. Ajoissa aloitettu kehittäminen antaa yleensä enemmän keinoja käyttöön kokonaiskustannusten pysyessä pienempinä. Kuitenkaan ei pidä vain keskittyä ongelmien korjaamiseen, vaan siihen, että luodaan hyviä työskentelyolosuhteita työntekijöille. Yksilöiden lisäksi kokonaisen työyhteisön toimivuus edesauttaa työhyvinvointia. Työterveyden kanssa tehtävä yhteistyö ja varhaisen välittämisen malli tukevat varhaisista reagoimista haasteisiin. (Manka & Manka 2016)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen on suositeltavaa ottaa mukaan myös työntekijät. On hyvä miettiä yhdessä tavoitteet, joiden pohjalta kehitystyö aloitetaan. Keskustelussa olisi hyvä keskittyä positiivisen kautta tekijöihin, jotka lisäävät hyvinvointia kuin että pohdittaisiin vain sujumattomia asioita. Kehittäminen voidaan käynnistää jo muutamalla ratkaisukeskeisyyteen perustuvalla kysymyksellä. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi, mikä toimii työyhteisössä?, mikä lisää työhyvinvointia? ja jos ihme olisi tapahtunut, missä se näkyisi? (Manka & Manka 2016) Otalan ja Ahosen (2003) mukaan kehittämistyön perusmallissa analysoidaan nykytila, asetetaan tavoitetila, valitaan mittarit, joilla seurataan etenemistä, sovitaan kehittämistoimista, kerätään mittareiden tuottamaa analyysiä ja raportoidaan sitä sekä lopuksi arvioidaan edistymistä. (Ojala & Ahonen 2003, 204).

Kehittämistoimia miettiessä on muistettava työyhteisön monimuotoisuus ja erilaiset tarpeet. Työntekijöillä on usein erilaiset toimintakyvyt ja työhyvinvointiin tähtäävillä toimillakin siksi on erilainen vaikutus jokaiseen. (Ojala & Ahonen 2003, 158.)

2.2 Johtamisen lähestymistapoja ja tyylejä

Johtamistaidoilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä tarvitaan, kun työskennellään johtamistyössä. Siinä tarvitaan esimerkiksi suunnittelu-, vuorovaikutus tai ongelmanratkaisutaitoja. Lisäksi taitoa vaaditaan, kun annetaan palautetta tai asetetaan tavoitteita. Kun johdetaan ihmisiä, tarvitaan erilaisia taitoja kuin työntekijänä työskennellessä. Johtamistaitoja voi ja pitääkin opetella, jotta voi kehittyä työssään. (Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 212.) Nykytiedon ja tutkimuksen perusteella tiedetään, että johtamista voi oppia, mutta sitä täytyy harjoitella jatkuvasti. (Juuti & Juuti 2021, 153).

Taitava johtaja hallitsee useita tutkitusti hyviksi havaittuja erilaisia johtamistyylejä ja vaihtelee niitä tilanteen mukaan. Meidän jokaisen omaan johtamistyyliimme vaikuttaa oma synnynäinen temperamenttimme, sekä niin sanottu perusjohtamistyyli, joka on kokemuksiimme perustuvaa ja tulee esiin erityisesti, kun olemme stressaantuneita. Oleellista onkin tunnistaa oma perusjohtamistyyli ja taito oppia muuttamaan sitä tilanteen mukaan. Kun opitaan erilaisista johtamistyyleistä, on mahdollista käyttää muitakin, kun perusjohtamistyyliä. (Eklund ym. 2019, 224.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään muutamaa tutkitusti hyvää johtamisen tapaa.

2.2.1 Valmentava johtaminen

Mäntymäen (2020) mukaan valmentava johtajuus nojautuu positiiviseen näkökulmaan ja perustuu valmentajan ja valmennettavan väliseen vuorovaikutukseen, jossa pyritään löytämään valmennettavan piilossa olevia voimavaroja. Jo Sokrateen kerrotaan huomanneen, että oppija tarvitsee innostusta, jotta voi kehittyä. Innostusta puolestaan syntyy, jos saa olla mukana, vaikuttaa ja osallistua asioihin. (Mäntymäki 2020, 11.) Valmentavassa johtamisessa esihenkilö toimii roolimallina ja huomioi toisia kuten haluaisi itseään huomioitavan. Lisäksi esihenkilön täytyy kuunnella ja olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Hänen tulee auttaa työntekijöitä tunnistamaan vahvuuksiaan sekä sen perusteella ohjata osaamista vastaaviin työtehtäviin. Ilmapiiriin tulisi olla kannustava ja positiivinen. Valmentava johtajuus on tavoitteellista ja se nojautuu organisaation tavoitteisiin. Valmentava esihenkilö kannustaa itseohjautuvuuteen eikä anna valmiita vastauksia. Työvälineinä voi käyttää keskustelua, palautteen antamista sekä erilaisia kysymyksiä. (Mäntymäki 2020, 13.)

Räsänen (2007) mukaan valmentavaan johtamiseen kuuluu tärkeänä osana vuorovaikutus. Tähän taas sisältyy kuunteleminen, palautteen antaminen, tavoitteista keskusteleminen, neuvominen ja ohjaaminen. Räsänen 2007, 87-89.) Esihenkilön on Järvisen (2001) mukaan mietittävä, miten hän voisi lisätä inhimillistä, vuorovaikutuksellista kanssakäymistä työntekijöiden kanssa. Tähän todettiin auttavan se, että esihenkilö liikkuu henkilöstön parissa sekä osoittaa kiinnostusta heidän tekemäänsä työtä kohtaan. (Järvinen 2001, 142.)

Tutkimusten mukaan valmentava johtaminen parantaa työsuorituksia ja auttaa työntekijöitä tekemään omia päätöksiä. Se auttaa työntekijöitä oppimaan ja näin suoriutumaan muuttuvissa tilanteissa. Ja mikä tärkeintä, sen avulla saadaan esiin työntekijöiden voimavaroja. Valmentavassa johtajuudessa esihenkilö varmistaa työntekijöilleen suotuisan ympäristön oppia ja kehittää itseään tavoitteellisesti. Esihenkilö myös voimaannuttaa työntekijöitään henkilökohtaiseen vastuunottoon ja toiminnan ja päätösten vastuullisuuteen. Valmentava johtaja siirtää vastuuta työntekijöilleen. Valmentaminen tapahtuu erityyppisissä kohtaamisissa työntekijöiden kanssa arjen työssä, kehityskeskusteluissa sekä toiminnan suunnittelussa. (Räsänen 2007, 87-89.) Palautteen on syytä olla aina eteenpäin vievää ja tarkkaan harkittua. Palautteen antaminen saattaa olla vaikeaa, ja sitä on hyvä harjoitella. (Brent & Dent 2010, 139.)

Valmentavasta johtamisesta on saatu hyviä tuloksia. Esimerkiksi Vaasan yliopistolla toteutetussa LÄIKE-hankkeessa tutkittiin lähijohtajuuden yhteyttä työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Hankkeessa myös tutkittiin sitä, tuottaako lähijohtajien tukemiseen tarkoitetut kehittämistoimet parempaa työhyvinvointia sekä tuloksellisuutta. Tuloksien perusteella voitiin sanoa, että aktiivinen valmentava johtajuus oli suoraan yhteydessä hyvinvoiviin alaisiin. (Valmentava johtaja luo työhyvinvointia. 2013.)

2.2.2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluu se, että näkee työhyvinvoinnin moninaisena ilmiönä. Työhyvinvointia on Virolaisen (2012) mukaan lisäksi tärkeä panostaa sekä mitata kokonaisvaltaisesti. Lisäksi sen kehittämisen tulee olla jatkuvaa, eikä se ole milloinkaan valmista. Työhyvinvointiin vaikuttavat erilaiset vuorovaikutustilanteet työntekijöiden kanssa, arkipäivän työskentelytavat ja ideoinnit. Sopivasti vapauksia ja vastuuta antava, demokraattinen, työntekijäkeskeinen, oikeudenmukainen, keskusteleva ja vaikutusmahdollisuuksia tarjoava johtamistyyli on todettu olevan hyvä edellytys työhyvinvoinnille. Työhyvinvointia onnistuneesti johtaneet esihenkilöt olivat tutkitusti kiinnostuneita yksikön toiminnan kehittämisestä, oman johtamisen kehittämisestä sekä henkilöstön hyvinvoinnista kiinnostuneita. (Virolainen 2012, 105-106.)

Työelämää luonnehtii jatkuva muutos. Niinpä johtamisessa ja erityisesti työhyvinvoinnin johtamisessa tarvitaan aina myös muutosjohtamisen taitoja. Työhyvinvoinnin taidokas johtaminen vaatii yrityksen strategian, jossa on määriteltyinä reunaehdot työhyvinvoinnin toteutumiselle. (Ojala & Ahonen 2003, 56-57.)

Hankonen (2022) totesi artikkelissaan, että lähijohtaja voi parantaa työhyvinvointia osallistamalla työntekijöitä työn kehittämiseen. Kirjoittaja korosti, että riittävä tieto vähentää erimielisyyksiä sekä väärinymmärryksiä ja kannustettiin rohkeasti toimintatapojen kehittämiseen. Artikkelissa annettiin kuusi käytännön konkreettista ehdotusta, miten työhyvinvointia voi kehittää. Ensimmäisenä ehdotettiin työntekijöiden osaamisen esiin tuomista viikottaisten

”osaamisvarttien” välityksellä, joihin jokainen vuorollaan sai tuoda itselle tärkeän oivalluksen, työhön liittyvän kiinnostuksen kohteen tai tutkimuksen tai työtavan esiteltäväksi. Näin yhteinen tietomäärä lisääntyy ja työyhteisön osaaminen tulee näkyväksi. Toisena mainittiin, että työpaikoilla on usein rutiineja, jotka eivät ole kaikille tuttuja. Näistä olisi hyvä avoimesti keskustella ja jakaa tietoa toimintatavoista, jotta ne olisivat kaikkien tiedossa. Kolmantena ehdotettiin aivoriihen järjestämistä, jossa voisi ratkoa arkipäiväisiä ongelmia tai keinoja työn sujuvoittamiseen tavoitteellisesti. Neljäntenä keinona kannustettiin antamaan tilaa tunteille ja pohtimaan, missä tilanteissa työn aiheuttamia tunteita voi purkaa. Voi olla tarpeen esimerkiksi pohtia, miten päästä purkamaan haastavaa vuorovaikutustilannetta. Viidentenä kohtana kannustettiin antamaan palautetta onnistumisista esihenkilönä, mutta myös kannustamaan palautteen antamiseen työntekijöiden välillä. Palautteen sanotaan vahvistavan ammatillista itsetuntoa ja ymmärrystä omista vahvuuksista ja voimavaroista, mutta myös kehittämiskohteista. Viimeisessä kuudennessa kohdassa kehoitettiin painottamaan palautumisen tärkeyttä ja huolehtimaan palautumisesta ja tauoista myös työpäivän aikana. (Hankonen 2022.)

On todettu, että kehityskeskustelut ovat tehokkaita tuottamaan työhyvinvointia. Tässä on merkittävää se, millaisia keskustelut ovat laadultaan. Jos esihenkilöt ovat keskusteluissa kannustavia, innostavia sekä rohkaisevia, vahvistaa se työntekijän voimantunnetta sekä antaa iloa ja energiaa työhön. Näin työhyvinvointi ja jaksaminen lisääntyy ja osaltaan lisää työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Autio, Juuti & Wink 2011, 56-57.) Kehityskeskusteluihin on hyvä valmistautua etukäteen ja niissä sovitut asiat vietävä arkeen. (Manka & Manka 2016).

Työn ilon ilmapiirin lähtökohtana on tutkimusten mukaan se, että työntekijät ja esihenkilö osoittavat kiinnostusta työtä kohtaan. Ilo taas puolestaan lisää työssäjaksamista. Esihenkilö voi omalta osaltaan luoda puitteita työntekijöille tuntee iloa työssä. Tällaisia ovat esimerkiksi se, että säännöllisin väliajoin miettii työtä koskevia uskomuksia ja haaveita työntekijöiden kanssa. Tällöin joskus työntekijä voi itse huomata luoneensa syyn työssä viihtymättömyydelle tai viihtyvyydelle ja se ohjaa toimintaa. Joskus taas syy voi olla sellainen, että huomatu puutteelliset asiat voidaan korjata. Iloa työssä lisää myös työkavereiden hyväksyntä, työn mielekkyys, palaute, sopivat haasteet ja uuden oppiminen. (Jalava & Uhinki 2007, 138-139.) Katajan (2003) mukaan esihenkilö voi tavoitteellisesti rakentaa työilmapiiriä. Tavoitteet on hyvä olla mahdollisimman konkreettisia, haluttavia, mitattavia ja saavutettavia. (Kataja 2003, 183.) Hyvää ilmapiiriä myös lisää Virolaisen (2012) mukaan se, että työpaikalla on mahdollista keskustella vapaasti työasioista, työntekijöiden välit ovat toimivat sekä lähestyminen koetaan helposti. Tässä apuna voi toimia yhteisten kahvi- ja lounashetkien mahdollistamiset sekä muut kohtaamiset työntekijöiden välillä. (Virolainen 2012, 24.)

Kuten jo aiemmin mainittiinkin, työntekijöiden hyvinvointi näkyy tuottavuudessa. Jos työntekijät eivät voi hyvin, se aiheuttaa useita haasteita. Esihenkilön vastuulla on järjestää ja suun-

nitella sellaiset työolot, että työpaikalla olisi mahdollisimman hyvä ilmapiiri. Työssä jaksamiseen vaikuttaa vahvasti työssä ilmaantuvat henkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Fyysiset tekijät vaikuttavat lisäksi. Esihenkilö on isossa roolissa työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin kehittämisen kannalta. On tutkittu, että esihenkilöiltä saatu sosiaalinen tuki voi olla voimavara, joka auttaa jaksamaan epävarmoissa tilanteissa. Jos tilanne on edennyt jo pidemmälle, apua voi saada ulkopuolisen henkilön taholta, kuten konsulteilta tai työterveydestä. Esihenkilöllä tulee olla laadittuna ajantasainen toimintaohjelma henkistä ja fyysistä työsuojelua varten. (Jalava & Uhinki 2007, 148-149.) Jalava & Uhingin (2007) mukaan esihenkilön tulee tarkkailla työntekijöidensä jaksamista ja ottaa puheeksi huomaamansa muutokset. Työterveys- huoltoon on suositeltavaa lähettää mieluummin liian aikaisin kuin myöhään. (Jalava & Uhinki 2007, 163).

Esihenkilön kuuluu huolehtia, että työntekijät saavat suorittaa töitensä ilman häiriötekijöitä. Työolosuhteiden täytyy olla kunnossa. Tähän sisältyvät myös tarvittavat välineet ja materiaalit. Myös tehtäviin täytyy voida keskittyä rauhassa ja mahdollisimman vähillä keskeytyksillä. Vaikka jossain määrin keskeytyksiä tulee, koska voi olla tilanne, jossa uusi työntekijä tarvitsee neuvoa jo pidempään olleelta. Tässä voi kuitenkin auttaa hyvä, ajan tasalla oleva perehdytysohjelma. On hyvä myös pohtia yhteisissä henkilökuntakokouksissa pelisääntöjä työn keskeytyksille. (Jalava & Uhinki 2007, 150-151.) Koska työntekijät ovat yksilöitä, osa saattaa kuormittua jo pienistäkin keskeytyksistä ja muista keskittymistä häiritsevistä tekijöistä.

Hyvä työhyvinvoinnin johtaminen on luottamusta herättävää, joustavaa ja oikeudenmukaista. Johtamiseen liittyvät useat osiot ovat yhteydessä työhyvinvointiin ja niitä on siksi tärkeä huomioida. Näitä ovat muun muassa riittävät resurssit, henkilöstövoimavarojen kohdentaminen, kannustaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. On myös huolehdittava, että työntekijöiden osaaminen ja työ vastaavat toisiaan. Jos huomaa, että osaaminen vaati kehittämistä, sen edellytykset täytyy järjestää. Suonsivun (2014) mukaan johtajan täytyy kehittää jatkuvasti omaakin osaamistaan. Johtajan vastuulla on myös huolehtia, että yhteistyöverkostot ja konsultaatiomahdollisuudet ovat ajan tasalla. (Suonsivu 2014, 136-137.)

2.2.3 Voimavaraistava johtaminen

Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat heidän omat voimavaransa. Hyvällä johtamisella voidaan kuitenkin merkittävästi lisätä työntekijöiden tunnetta pystyvyydestä. Myös palautuminen ja osaaminen sekä työn imu ovat keskiössä voimavaraistavassa johtamisessa. Koska työntekijät ovat yksilöitä, jokaisen elämäntilanne sekä vaihe uralla on syytä ottaa yksilöllisesti huomioon. Sen lisäksi, että esihenkilö voi omalla toiminnallaan vahvistaa voimavaroja, on myös tutkittuja menetelmiä siihen. (Miten lisään työntekijöiden voimavaroja? 2022.) Yksilöllisestä huomioimisesta yksi esimerkki on sellainen, että työntekijällä on haasteita yksityiselämässä, kuten perheenjäsenen vakava sairastuminen. Esihenkilön tulee ymmärtää, että tämänkaltaiset

tilanteet vaikuttavat työntekijän työkykyyn sekä työssäjaksamiseen. Asiasta avoimesti keskustelu ja oikeanlainen jousto on tässä tilanteessa paikallaan. Tarpeellista voi olla myös hetkeksi keventää tai muuttaa työntekijän työnkuvaa. Joskus joustaminen saattaa olla normaaleista käytännöistä hyvinkin poikkeavaa, mutta jälkeenpäin huomattuna hyvinkin järkevää. Hyvä kuitenkin muistaa, että työntekijällä ei ole velvollisuutta kertoa omasta yksityiselämästään. Kuitenkin jos työyhteisö toimii hyvin, on ilmapiiriltään avoin ja luottavainen, voi kriisin kokeelle työntekijälle olla siitä paljon apua. (Jalava & Uhinki 2007, 132-133.)

Vaikka tasa-arvo koetaankin tärkeäksi osaksi työhyvinvointia, se ei tarkoita sitä, että kaikkia tulisi kohdella tismalleen samalla tavalla. Kuten edellä todettiin, yksilöllisyyden ja oikeanlaisen jouston merkitys työhyvinvoinnin kannalta on merkittävä. Virolainen (2012) tuo esiin, että tasa-arvoisessa kohtelussa on sen sijaan tärkeää muistaa, että säännöt ja toimintaohjeet koskevat kaikkia. Lisäksi suosimisessa on syytä olla tarkka ja sitä kannattaa välttää. (Virolainen 2012, 39.)

Esihenkilön tulee tukea työntekijöiden pystyvyyden tunnetta. Tässä tapauksessa pystyvyydellä tarkoitetaan sitä, miten suoriutuu työn vaatimista tilanteista ja tehtävistä. Erityisesti jos työntekijä kokee epäonnistuneensa jossain, on pystyvyyden tunnetta vahvistettava. Joskus myös työtehtävä saattaa olla liian vaativa työntekijälle. Pystyvyyden tunteen vahvistamisessa auttaa se, että esihenkilöllä on tarvittavat vuorovaikutustaidot ja että hän on itse kokemuksensa kautta tietoinen miltä tuntuu epäonnistua. Kaikille tapahtuu joskus epäonnistumisia, mutta tärkeää on, että niitä ei tarvitse pelätä. Työntekijällä on oikeus esittää omia mielipiteitään, ottaa riskejä ja kokeilla ilman pelkoa epäonnistumisesta. Myös ratkaisukeskeisyydestä on apua pystyvyyden tunteen vahvistamisessa. Voi esimerkiksi pohtia, mikä aiemmin auttoi selviämään vastoinkäymisistä tai epäonnistumisista. Esihenkilön tehtävä on kuitenkin myös olla vastuussa siitä, että työntekijät ovat osaavia heidän tehtäviinsä. (Työterveyslaitos 2022.)

Voimavaraistavan esihenkilön tulee mahdollistaa työntekijöiden hyvä palautuminen. Tässä pääroolissa ovat työaikakäytännöt. Työpaikalla tulee olla tunnistettu ja selvitetty työajoista aiheutuvat vaarat ja haitat. Apuna tässä ovat työterveyshuolto, henkilöstöasiantuntijat sekä työsuojelupäällikkö. Esihenkilön tulee olla selvillä käytännöistä ja joustojen mahdollisuuksista liittyen esimerkiksi liukuvaan työaikaan tai etätyöskentelyyn. (Työterveyslaitos 2022.) Tutkimusten mukaan joustaminen työajoissa helpottaa työntekijän arkea ja lisäävät tunnetta vaikutusmahdollisuuksista ja näin lisäävät työhyvinvointia. Virolaisen (2012) mukaan joustavuus on usein parhaimmillaan molemminpuolista. (Virolainen 2012, 56-57). Työntekijöiden kanssa voi keskustella avoimesti siitä, millaiset työaikaan liittyvät ratkaisut heidän mielestään tukevat työhyvinvointia ja millaisia muutoksia he toivovat. Apuna keskusteluissa on järkevä käyttää tutkittua tietoa liittyen työajan ja terveyden yhtälöön. Tarvittaessa esihenkilö voi viedä ehdotuksia ylemmäs johtoportaan. (Työterveyslaitos 2022.)

Työntekijöiden kanssa on hyvä keskustella yksilöllisesti ja säännöllisesti, mitä heidän mielestään liittyy palautumiseen ja miten sitä voisi lisätä tarvittaessa. Keskusteluissa tulee ottaa palautumisen lisäksi myös esiin työn sujuvuus, koettu työterveys ja muun elämän yhteensovittaminen työn kanssa. (Työterveyslaitos 2022.) Virolainen (2012) toteaa, että aiemmin on ajateltu, ettei työnantajan velvollisuuksiin kuulu työntekijöiden elintapoihin vaikuttaminen. Nykyisin kuitenkin ymmärretään elintapojen vaikutus työhyvinvointiin, joten useilla työpaikoilla on ryhdytty edistämään terveellisten elintapojen mahdollistamista esimerkiksi luentojen, liikunnan taloudellisen tukemisen sekä terveyttä edistävien ohjelmien avulla. (Virolainen 2012, 166.)

Toimintatapaa, jossa ongelmiin puututaan mahdollisimman varhain, kutsutaan *varhaisen tuen malliksi*. Siinä esihenkilö ottaa työntekijän kanssa puheeksi asioita, jotka voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi ongelmat työstä suoriutumisesta, toistuvat poissaolot, sairaudet, työpaineet, työyhteisön ongelmat, havainnot työyhteisöstä syrjäytymisessä, jatkuva kiire, alkoholiongelma tai heikentyneet työsuoritukset. Joskus keskusteluun mukaan on hyvä pyytää työterveyden edustaja. Virolaisen (2012) mukaan varhainen puuttuminen ennaltaehkäisee työkyvyttömyyttä, luo työhyvinvointia sekä luo tunnetta syllistämisen sijaan kannustavasta puuttumisesta. Myös sairausloman aikana esihenkilön on hyvä pitää yhteyttä työntekijään ja tiedustella vointia ja osoittaakseen välittämistä. Tällaisella yhteydenpidolla on todettu olevan positiivinen vaikutus. Suositeltavaa on soittaa ainakin sairausloman alussa sekä muutamaa päivää ennen sen loppumista. Joskus pidemmän sairausloman jälkeen on syytä myös arvioida yhdessä työterveyden kanssa, täytyykö työtehtäviä muuttaa. Sairausloman yhteydenpidosta on hyvä sopia etukäteen työntekijän kanssa. (Virolainen 2012, 69-70.)

Esihenkilön tehtävä on tukea työntekijöiden työuran hallintaa sekä osaamista yksilöllisesti jokaisen elämäntilanne huomioon ottaen. Näissä eri vaiheissa jokaisella on erilaisia tavoitteita, odotuksia ja vahvuuksia, jotka saattavat muuttua ajan saatossa. Koska tarpeet muuttuvat, on myös huomioitava, että tuen tarve muuttuu muiden tekijöiden muututtua. Kun esihenkilö on kiinnostunut työntekijöiden muuttuvista tarpeista ja toiveista, mahdollistaa se oikeanlaisen tuen ja toimivimmat ratkaisut. Tällöin työntekijöiden piileviä innostuksen, voimavarojen tai motivaation kohteita saattaa löytyä. Toimivat ratkaisut ovat molemminpuolinen etu. Vaikka kehityskeskustelussa on luonteva ottaa esiin edellä mainittujen kaltaisia seikkoja, voi työssä jaksamiseen ja motivaatioon liittyviä keskusteluja käynnistää luontevasti kahden kesken muulloinkin. (Työterveyslaitos 2022.)

Kolmantena voimavaraistavana piirteenä esihenkilö voi tukea ja vahvistaa työn imua. Työn imulla tässä yhteydessä tarkoitetaan uppoutumista ja omistautumista työhön. Nämä kokemukset on liitetty koettuun mielenterveyteen. Työn imuun vaikuttaa johtaminen ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työssä. Esihenkilönä voi keskustella työntekijöiden kanssa siitä,

millaiset asiat he kokevat voimavaratekijöiksi työssään ja miten näitä piirteitä voidaan tukea ja vahvistaa. Jälleen kerran yksilöllisyys on tärkeässä roolissa, koska eri työntekijöille voivat eri asiat olla kokemus merkityksellisyydestä. Mikäli esihenkilö tuntee työntekijöiden voimavarojen tekijöitä, on niitä helpompi lähteä vahvistamaan. (Työterveyslaitos 2022.)

Kun työpaikalla suvaitaan erilaisuutta, se tuo työyhteisöön voimavaraisuutta. Puolestaan kaikenlaiseen kiusaamiseen ja syrjimiseen täytyy esimiehen välittömästi puuttua. Vaikka työpaikkakiusaamista on ollut aina, siitä on lähimpinä vuosina ryhdytty puhumaan avoimemmin ja sitä on jopa tutkittu. Asia on arka ja vaikea ja usein työntekijän ei ole helppoa myöntää tulleen kiusatuksi. (Jalava & Uhinki 2007, 152-153.) Virolainen (2012) ehdottaa, että mikäli esihenkilö saa tietoon minkäänlaista häirintää tai kiusaamista, hänen tulisi heti ryhtyä toimiin sen poistamiseksi. Usein saattaa riittää jo pelkkä avoin keskustelu ja konfliktin esiin ottaminen. (Virolainen 2012, 41-42.)

Tutkimusten mukaan työpaikkakiusatuksi tuleminen on yleisempää työpaikoissa, joissa johtaminen ei ole kunnossa. Jos työpaikan tavoitteet ja roolit ovat epäselviä tai työntekijöiden välillä on kilpailua, voi se edesauttaa kiusaamisen syntymistä. Esihenkilön täytyy huolehtia, että työroolit, tehtäväjaot, toimenkuvat ja tavoitteet ovat selkeitä ja viesti kulkee virallisia reittejä pitkin. (Jalava & Uhinki 2007, 152-153.)

Esihenkilön täytyy olla työssään rehti ja luotettava ja toimia arvojensa sekä oman etiikkansa mukaisesti. Myös toisia kunnioittava työote on tärkeä. Kun toimii näin, se lisää sekä työyhteisön että esihenkilön itsensä voimavaroja. Arvostus työntekijöitä kohtaan näkyy esimerkiksi siitä, että esihenkilö on kiinnostunut heidän työssäjaksamisestaan ja on valmis kehittämään työtyytyväisyyttä. Lojaaliutta on myös antaa työntekijöitä kohtaan luottamusta, esimerkiksi työtapojen valinnan suhteen. Esihenkilö sitoutuu työpaikan tavoitteisiin ja määrittää sekä toteuttaa niitä yksikössään ylemmän johdon vaatimusten mukaisesti. (Jalava & Uhinki 2007, 154-155.)

2.2.4 Palveleva johtaminen

Muilu (2019) kertoo palvelevan johtamisen paneutuvan työntekijän hyvinvointiin tavoitteenaan palvella työntekijää. Palveleva esihenkilö pysyy taustalla ja luo työntekijöille puitteet, joiden avulla he voivat menestyä työtehtävässään. Työntekijöillä on mahdollisuus muokata ja vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja ilmapiiri on positiivinen ja reilu. Yhteisössä on tilaa oppia ja tehdä virheitä. Palveleva johtaja antaa tunnustusta ja mahdollistaa työssä kehittymisen. (Muilu 2019, 7.)

Palveleva johtaminen tähtää siihen, että työyhteisö yhdessä onnistuu tavoitteissa ja voivat hyvin. Heillä on kokemus työn mielekkyydestä ja innostuksesta. Tässä johtamistyylissä korostuu ajatus siitä, että hyvinvoivat sekä motivoituneet työntekijät ovat ensisijalla. Sen ansiosta

saadaan hyvä työtoiminta ja laadukas tulos. Tavoitteena on luoda työkuultuuri, jossa jokainen arvostaa ja tukevat toisiaan. (Työterveyslaitos 2022.)

Johtaja vahvistaa työntekijöiden uskoa kykyihinsä, kannustaa itseohjautuvuuteen sekä oma-aloitteisuuteen ja tukee ammatillista kehitystä. Johtaja antaa positiivista palautetta sekä tunnustusta ja arvostusta työntekijälle. Saadun tunnustuksen myötä työntekijät ovat entistä motivoituneempia ja huomaavat itsekkin omia vahvuuksiaan paremmin. Johtaja on määrätietoinen ja kertoo odotuksensa työntekijää kohtaan. Johtajalla on tavoitteet ja hän toimii strategian mukaisesti sekä käy niistä avointa keskustelua työyhteisössä. (Työterveyslaitos 2022.) Aallon (2012) mukaan avoimuus vaatii työtä, uusien ajattelutapojen ja työvälineiden opettelua sekä tiedonkuljettamisen vastuuttamista kaikille. (Aalto 2012, 104).

Palveleva johtaja kokeilee innovatiivisesti uusia ratkaisuja perustellen, mutta tarvittaessa ottaa huomioon uusia näkökumia ja osaa muuttaa toimintaansa tarpeen mukaan. Palveleva johtaja ei määrää, käskä tai pakota, vaan yrittää sen sijaan päästä keskustelemalla yhteisymmärrykseen. Johtaja on oma itsensä, rehellinen ja aito sekä pyrkii vahvistamaan luottamusta esimerkiksi myöntämällä heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. Johtamiskulttuurissa sallitaan virheet ja niistä opitaan yhdessä. Osaa huomioida jokaisen työntekijän yksilönä ja ottaa sen toiminnassaan huomioon. (Työterveyslaitos 2022.)

Palvelevasta johtamisesta on tehty useita tutkimuksia ja sen hyödyistä on paljon näyttöä. Tutkimusten mukaan palveleva johtaminen muun muassa edistää työtyytyväisyyttä, luottamusta, sitoutumista työpaikkaan, hyvää suoriutumista työssä sekä torjuu työuupumusta. (Työterveyslaitos 2022.) Holopainen (2021) yhdistää palvelevan johtamisen myös voimaannuttamiseen sekä eettiseen ja arvostavaan käytökseen. (Holopainen 2021, 24). Sanotaan, että palveleva johtaminen on oman yhteisön palvelemista. (Työterveyslaitos 2022).

2.2.5 Tunneälykäs johtaminen

Tunneälyyn liittyy kyky tunnistaa omia ja muiden tunteita sekä käyttää tätä hyväksi vuorovaikutustilanteissa. Tunne voidaan jakaa karkeasti kolmeen alueeseen: elämykseen, joka tunnetaan, sisäisiä elimistön reaktioita sekä käyttäytymistä ja tunteen ilmaisemista. Esihenkilönä työskennellessä tunteilla sekä niiden tunnistamisella on iso merkitys. Koska jokainen on erilainen persoona, on se keskeinen työkalu. Se vaikuttaa paljolti siihen, millainen tilannetaju on tai miten ymmärtää muita ihmisiä. Työssä on tärkeä osata kuitenkin myös säädellä omia tunteuksiaan esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa, ja tunnesäätelyä voi myös opetella. Esihenkilönä on tavoiteltavaa luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa tunteet ja niiden rakentava ilmaiseminen katsotaan voimavaraksi. (Jalava & Uhinki 2007, 197.)

Tunneälykäs esihenkilö osaa olla oikealla tavalla joustava ja sopeuttaa käyttäytymisensä valitsevaan tilanteeseen sekä kykenee muuttamaan omaa toimintaansa tilanteen mukaan.

Työssä voi tulla eteen tilanteita, joissa joutuu käyttämään erityyppisiä lähestymistapoja ongelmanratkaisussa. Tunneällyn avulla muutokset tämänkaltaisissa tilanteissa on helpompia. Järjen ja tunteet yhdistämällä kykenee ratkaisemaan tilanteita tasapainoisesti sekä tilanteen vaatimalla tavalla. Niin sanottu tilannetaju kuuluu yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista esihenkilöllä. Kun työntekijä tai esihenkilö on tehnyt virheen, siihen tulee osata reagoida armeliaasti ja on järkevä myös oppimisen kannalta pohtia, onko esihenkilönä antanut riittävän ohjeistuksen ja edellytykset tehtävän tekemiseen. Myös hyvä päätöksentekokyky pohjautuu siihen, että esihenkilö tuntee itsensä hyvin. Omien tunteiden ymmärtämisen lisäksi esihenkilön on hyvä osata asettua työntekijöiden asemaan ja ymmärtää heidän tunteitaan. Tässä auttaa se, että esihenkilö tuntee työntekijänsä. Kun esihenkilö pyrkii hyödyntämään tunneälyä johtamisessaan, saa se aikaan työhyvinvointia ja avoimuutta. (Neljä vinkkiä tunneälykkääseen esimiestyöhön 2022.)

Eräässä yrityksessä saatiin huomattavia tuloksia työhyvinvointimittauksiin jo puolessa vuodessa, kun siellä ryhdyttiin harjoittelemaan tunnetaitoja. Työntekijöiltä kysyttiin säännöllisin väliajoin erinäisistä asioista heidän mielipidettään ja miltä ne heistä tuntuvat. Kehitettävistä asioista pidettiin workshop tai keskustelu, kunnes ne saatiin ratkaistua. (Meritähti 2022.)

3 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää mukautetun systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla johtamisen merkitystä työntekijöiden työhyvinvoinnille. Johtamisen ja työhyvinvoinnin kysymyksiä tarkastellaan erilaisten johtamistyylien näkökulmista. Toisena tavoitteena on saada kuva, millainen johtamistyyli on suotuisa työhyvinvoinnin kannalta. Tarkoituksena on tuottaa tietoa työhyvinvoinnin ja johtamistavan välisestä suhteesta. Tätä opinnäytetyötä voi käyttää tukena työhyvinvoinnin johtamisessa ja sen kehittämisessä.

Tähän tavoitteeseen vastataan seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Millaisia piirteitä työhyvinvointia tukevassa johtamisesta tuodaan esille?
2. Miten johtamisen avulla voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia?

4 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsaus on systemaattinen tutkimusmenetelmä ja sitä ohjaa tieteelliset prosessit. Kirjallisuuskatsausta voidaan myös pitää pohjana näyttöön perustuvan hoitotyön suunnittelussa sosiaali- ja terveysalalla. On tärkeää, että ammattilaiset pohjaavat toimintansa tutkimusten mukaisesti tehokkaisiin ja tuloksellisiin menetelmiin. Kaikkea toimintaa näin ollen olisi hyvä ohjata aiheesta tehdyt tutkimukset. (Stolt, Axelin & Suhonen 2015, 7.)

Tutkittuun tietoon perustuva toiminta on kehittyntä ammatillista päätöksentekoa ja perustuu luotettavaan tietoon ratkaisujen toimivuudesta ja tehokkuudesta. Tavoitteena on tehdä asiat oikealla tavalla, oikeaan aikaan ja taloudellisesti. Vaatimukset päätöksien perustumisesta tutkittuun tietoon ovat lisääntyneet, koska terveydenhuollon tehokkuus on asetettu arvioinnin kohteeksi globaalisti. Terveydenhuollon kustannukset nousevat ja sen vuoksi toiminnan on oltava tutkitusti tuloksellista sekä vaikuttavaa. Vaikka tutkitun tiedon määrä on lisääntynyt, sen käyttöön liittyy useita ongelmia. (Lauri & Elomaa 1999, 111-113.) Tässä opinnäytetyössä on perusteltua käyttää tutkimusmenetelmänä kirjallisuuskatsausta, koska se kerää tutkittua tietoa yhteen ja helpottaa ammattilaisten työtä perehtyä alansa tutkimuksiin.

Tärkein tehtävä kirjallisuuskatsauksella on se, että se kehittää tieteenalan teoreettista ymmärrystä ja käsitteistöä. Se myös kehittää teoriaa tai puolestaan arvioi jo olemassa olevia teorioita. Sen avulla voidaan myös muodostaa kokonaiskuvia etukäteen rajatusta aihe- tai asiakokonaisuudesta. Kirjallisuuskatsaus voi myös olla väline, jolla tunnistetaan valitun aihepiirin ristiriitaisuuksia tai haasteita. (Stolt ym. 2015, 7.) Kun näyttöön perustuva toiminta on laajentunut ja ajan saatossa vaatinut erityyppisiä katsauksia, ovat siksi myös kirjallisuuskatsausten tyypit lisääntyneet. Vaikka tyyppejä on useita, niiden perusosat ovat kaikissa samat. Näihin kuuluvat kirjallisuuden haku, arvioiti, aineiston perusteella tehty synteesi sekä analyysi. Jokaisessa tyypissä on hienovaraisia eroja riippuen katsauksen tarkoituksesta, aineistohankinnasta tai analyysimenetelmästä. Pääsääntöisesti kirjallisuuskatsaukset jaotellaan kolmeen eri päätyyppiin. Nämä ovat 1) systemaattiset kirjallisuuskatsaukset (systematic reviews) 2) määrällinen meta-analyysi ja laadullinen meta-analyysi (meta-analysis) sekä 3) kuvailevat katsaukset (narrative literature reviews). (Stolt ym. 2015, 8.)

Tutkimuksen näkökulmasta on tärkeää, että erityyppiset katsaukset tunnistetaan ja osataan valita käyttötarkoitukseen sopiva katsaus. Tämä vaatii sitä, että tutkija on tietoinen eri tyyppien eroista. Aloittelevalle tutkijalle voi joskus olla vaikea eritellä ja tunnistaa eri katsaus-tyyppinen eroja, koska ne pitävät sisällään osittain samankaltaisia toimintoja. (Stolt ym. 2015, 18.)

4.2 Systemaattinen kirjallisuuskatsaus

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa etsitään tietystä aihepiiristä tutkimuksia ja niiden tärkeimmät asiat tiivistetään. Se voi näyttää aiemmin tehtyjen tutkimusten puutoksia tai sen johdosta voi saada selville jatkotutkimusaiheita. (Salminen 2011, 9) Näyttöön perustuvan toiminnan myötä on systemaattinen kirjallisuuskatsaus saanut yhä enemmän huomiota ja sitä pidetään luotettavana mahdollisuutena löytää korkealaatuisesti tuotettuja tutkimustuloksia. Siinä tutkimukset rajataan ja valikoidaan tarkasti tiettyinä aikoina tehtyihin tutkimuksiin ja jotta se olisi relevantti se täytyy ajoittain päivittää. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus eroaa muista katsaustyypeistä sen tarkan tutkimusten valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosessin vuoksi. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa säilytetään vain tarkoitusta vastaavat, relevantit ja luotettavat tutkimukset. Siinä on jokainen vaihe tarkkaan määritelty ja kirjattu, jotta virheiden mahdollisuus olisi mahdollisimman pieni. Tässä katsaustyyppissä voidaan jaotella vaiheet kolmeen osaan. Ensimmäisenä tehdään suunnittelu, toisessa vaiheessa katsaus tehdään hakuineen, analysointineen sekä synteeseineen ja kolmannessa vaiheessa raportoidaan katsaus. (Johansson, Axelin & Stolt 2007, 4-5.)

Suunnitteluvaiheessa etsitään tutkimuksia aiheesta sekä arvioidaan katsauksen tarpeellisuutta. Seuraavaksi tehtävästä tutkimussuunnitelmasta tulisi ilmetä yhdestä kolmeen tutkimuskysymystä, joiden tulee olla mahdollisimman selkeästi aseteltuja. Jos tutkimustuloksia etsiessä vastauksiin ei saa riittävästi tietoa, on se tulos tutkimusten riittämättömyydestä. Kun tutkimuskysymykset on asetettu, valitaan menetelmiä hakutermin sekä tietokantojen etsimiseen. Jotta tiedonhaku on mahdollisimman kattavaa, sitä on hyvä hakea myös manuaalisesti. Tutkimuksia valittaessa täytyy laatia tarkat sisäänotto- ja poissulkukriteerit, jotka voivat kohdistua esimerkiksi tutkimusasetelmaan, tuloksiin, interventioon, tai tutkimuksen kohdejoukkoon. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa on myös läpi katsauksen arvioitava tutkimusten laatua. Tässä apuna voi käyttää erilaisia mittareita ja kriteeristöjä. (Johansson, Axelin & Stolt 2007, 6-7.)

Toisessa vaiheessa hankitaan suunnitelman mukaiset tutkimukset ja analysoidaan ne tutkimuskysymysten mukaisesti ja syntetisoidaan tulokset yhdessä. Jotta katsaus olisi relevantti, kaikki vaiheet tulee tarkasti kirjata. (Johansson, Axelin & Stolt 2007, 6-7.) Viimeisessä vaiheessa tulokset raportoidaan, tehdään johtopäätökset sekä annetaan mahdollisia ehdotuksia. (Johansson, Axelin & Stolt 2007, 6-7.)

Tässä opinnäytetyössä tehdään tarkemmin määriteltynä systematisoitu kirjallisuuskatsaus, koska selvitys tehdään yhden henkilön toimesta. Systematisoituun katsaukseen ei ole tarpeen löytää kaikkea aiheesta tutkittua materiaalia. Systemaattisessa katsauksessa pyritään sen sijaan löytämään kaikki mahdolliset materiaalit, joita on tutkittavasta aiheesta kirjoitettu. Täl-

löin on tavoitteena käydä lävitse kaikki aiheen kannalta oleelliset tietokannat, internetsivut, opinnäytetyöt sekä julkaisemattomat lähteet. Manuaalista hakua käytetään tietokantahakujen lisänä. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa useampi tutkija valitsee itsenäisesti käytettävät aineistot, jonka jälkeen he vertailevat valintojaan ja yhdessä valitsevat lopulliset aineistot tutkimusta varten. Systemaattinen ja systematisoitu kirjallisuuskatsaus ovat pääpiirteiltään samankaltaiset, koska molemmissa tehdään järjestelmällinen tiedonhaku, joka on prosessiltaan samankaltainen. (Stolt ym. 2015, 37.)

4.3 Mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Tavoitteiden ja tutkimuskysymysten asettamisen jälkeen kirjallisuuskatsauksessa valitaan perustellusti kriteerit, joiden perusteella tutkimus otetaan mukaan tai poissuljetaan. Kriteerit määräytyvät tutkimuskysymysten kliinisen luonteen mukaisesti sekä myös riippuvat systemaattisen katsauksen tavoitteista sekä tutkimuskysymyksistä. (Stolt ym. 2015, 59-60.) Tässä opinnäytetyössä asetettiin mukaanotto- ja poissulkukriteerit, jotka ovat esiteltyinä taulukossa 1. Tutkimusten haluttiin olevan korkeintaan kymmenen vuotta vanhoja, suomen- tai englanninkielisiä ja laadukkaita. Lisäksi niiden tuli kohdistua sosiaali- ja terveysalaan tai siihen sovellettavaan alaan sekä vastata tutkimuskysymyksiin. Tutkimukset saivat olla väitöskirjoja, tutkimusartikkeleita tai Pro graduja, jotka tuodaan kuitenkin tarkastelussa esille omana ryhmään (vrt. mukaanotto- ja poissulkukriteerit). Tietyin edellytyksin pro gradu -opinnäytteiden tarkastelu voi tuoda lisää näkökulmia uusien johtamistyylien tarkasteluun.

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaisuvuosi 2012-2022	Vanhempi kuin 2012
Tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin	Tutkimus ei vastaa tutkimuskysymyksiin
suomen- tai englanninkielinen	Muu kieli kuin suomi tai englanti
Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuva tai siihen sovellettava tutkimus, joka on väitöskirja, pro gradu tai tutkimusartikkeli	Tutkimus kohdistuu muuhun kuin sosiaali- ja terveysalaan, tai ei ole sovellettavissa siihen.
Tutkimus on laadukas	Tutkimus ei täytä laatukriteereitä

Taulukko 1: Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

4.4 Hakusanat ja tiedonhaku

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymykset määriteltiin niin, että selvitetävästä aiheesta saisi mahdollisimman kattavasti tietoa. Tietoa haettiin järjestelmällisesti systematisoidun kirjallisuuskatsauksen periaatteiden mukaisesti. Sekä systemaattisessa että systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tehdään järjestelmällinen tiedonhaku. (Stolt ym. 2015, 37).

Tiedonhaku aloitettiin miettimällä, millaista tietoa halutaan löytää. Tämän jälkeen tehtiin hakukokeiluja ennen lopullisiin hakulausekkeisiin pääymistä. Tiedonhaku on usein pitkä ja aikaa vievä prosessi. (Stolt ym. 2015, 41-43.) Koska materiaalin etsiminen on aikaa vievää, tiedonhaku suunniteltiin etukäteen ja määriteltiin, kuinka kauan aikaa siihen on mahdollista käyttää ja tiedon määrä rajattiin sen mukaan. Kun hakuja tehtiin, kaikki aineistot eivät kelvanneet katsaukseen. Silloin tutkija voi seuloa tutkimukseen sopivat tutkimukset laadun ja tarkoituksen mukaan laatimiaan kriteereitä käyttäen. Tutkimuksen tiivistelmästä voi jo alustavasti usein päätellä onko siihen järkevää tutustua tarkemmin. Tässä opinnäytetyössä tutkimukset valittiin lukemalla tiivistelmät ja tarvittaessa myös tutkimus kokonaisuudessaan. Mikäli tutkimus täytti laatukriteerit ja vastasi tutkimuskysymykseen, se valittiin mukaan kirjallisuuskatsaukseen. (Mäkelä, Varonen & Teperi 1999.)

Jos haut eivät tuota heti tulosta, on hyvä pohtia miten hakusanoja voisi muuttaa. Tätä voi joutua tekemään useastikin, ennen kuin se alkaa tuottamaan tulosta. Hakusanoja etsiessä on hyvä miettiä, mitkä käsitteet ovat välttämättömiä haun kannalta. Hakulausekkeessa ei saisi olla yli neljää aihekokonaisuutta. Apuna synonyymien etsintään voi käyttää esimerkiksi sanakirjoja tai tietokantoja. Tässä opinnäytetyössä hakusanoja joutui etsimään ennen varsinaisten hakusanojen löytymistä. Tärkeänä pidettiin sitä, että hakusanoissa tulisi esiin johtaminen ja työhyvinvointi.

Useissa tietokannoissa sanojen yhdistelyyn käytetään Boolean operaattoreita, jotka ovat AND, OR ja NOT. AND- yhdistää hakukokonaisuudet toisiinsa, OR- yhdistää toisilleen vaihtoehtoiset termit ja NOT-operaattori puolestaan sulkee hakutuloksia. Näitä käytetään tietyssä järjestyksessä: AND ja NOT tulevat ennen OR operaattoria. Lisäksi useissa tietokannoissa toimii katkaisumerkinä asteriski *. Kaksiosainen hakutermin on fraasi, ja sen käyttö on hyvä tarkistaa tietokannan omista ohjeista. (Stolt ym. 2015, 41-43.)

Käytettyjä hakutermejä tässä opinnäytetyössä olivat: johtaminen, johtamistyyli OR johtajuus AND esihenkilö OR esihenkilönäkökulma OR lähiesimies OR johtaja OR esimies AND työhyvinvointi OR työssäjaksaminen OR jaksaminen OR hyvinvoiva työyhteisö AND sosiaali- ja terveysala OR hoitoala. Englanniksi hakutermejä olivat directorship OR derivation OR leadership style AND foreperson OR first-person point of view OR immediate supervisor OR manager OR leader

AND occupational wellbeing OR coping OR coping at work OR prosperous working community AND health care. Näistä valikoitui yhdistelmä, joka kuvattuna taulukossa 2.

Tähän opinnäytetyöhön etsittiin tutkimuksia neljästä eri tietokannasta, joista kaksi oli englanninkielistä ja kaksi suomenkielistä. Tietokannat olivat: Finna.fi, Medic, Ebsco Cinahl ja PubMed. PubMed on MEDLINE ylläpitäjän U.S National Library of Medicine oman tietokannan ylläpitämä ja vapaasti käytössä oleva liittymä. Sieltä löytyy biolääketieteen alalta vuonna 2015 yli 20 miljoonaa artikkelia vuodesta 1946 lähtien. (Stolt ym. 2015, 45.) Cinahl EBSCO eli Cumulative index to Nursing and Allied Health Literature sisältää hoitotieteen, toimintaterapian ja fysioterapian viitteitä vuodesta 1982 lähtien. Huomioitavaa on, että Cinahlissa on eri asiasanastot, kun PubMedissä, joten on hyvä tarkistaa hakusanat molemmista, vaikka toisesta ei hakuja löytyisikään. Cinahl on keskeisin tietokanta, kun etsitään hoitotieteen julkaisuja. Medic on kotimainen terveystieteiden tietokanta ja kansainvälisiin tietokantoihin verrattuna melko suppea. Sinne kannattaakin tehdä suppeampaa hakuja kuin edellä mainittuihin. Se sisältää viitteitä artikkeleista, kirjosta, tutkimuslaitoksen raporteista, väitöskirjoista sekä opinnäytetöistä. Tietokantaa on ylläpidetty vuodesta 1978. (Stolt ym. 2015, 47-48.) Finna.fi on kotimainen, vuonna 2014 avattu palvelu, jota rahoittaa opetus- ja kulttuuriministeriö. Siitä vastaavat useat eri toimijat, kuten arkistot, kirjastot ja museot. (Lisätietoa Finnasta. 2022)

Tietokanta	Hakutermi	Rajaukset	Tulokset	Hyväksytyt tiivistelmän perusteella	Valitut
Finna.fi	johtamistyyli OR joht* OR esihenkilö AND työhyvin* OR työssäjak- saminen		79	7	3
Medic	johtamistyyli OR joht* OR esihenkilö AND työhyvin* OR työssäjak- saminen		14	10	10
Cinahl EBSCO	Leadership style OR Leader AND occupational well-being OR work well-be- ing		28	12	1
PubMed	Leadership style OR Leader AND occupational well-being OR		11	3	1

	work well-being				
--	-----------------	--	--	--	--

Taulukko 2: Hakusanat ja niiden yhdistelmät tietokannoittain

4.5 Tietokannat

Sen jälkeen, kun aiheesta on muodostettu perushakulauseke, valitaan käytettävät tietokannat. Jotta saadaan mahdollisimman kattavasti tietoa, on syytä valita useampi tietokanta. Tietokantoja valittiin tähän kirjallisuuskatsaukseen hoitotieteen näkökulmasta. Jokaiseen tietokantaan kokeiltiin erilaisia hakulausekkeita, koska jokainen toimii hieman eri tavalla. Tietokantojen hakuohjeista tarkistettiin kunkin ohje. (Stolt ym. 2015, 44.)

4.6 Tutkimusten valinta

Mukaan kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset tulisi arvioida sopivaa kriteeriä käyttäen. Tämän avulla pyritään määrittelemään ja kuvaamaan sekä luotettavuutta, että tulosten painoarvoa suhteessa katsaukseen. Kriteereitä on useita erilaisia ja niiden käytössä saattaa tulla erilaisia tuloksia. Kun arvioidaan tutkimusartikkelia, tulee kiinnittää huomiota yleistettävyyteen, valideettiin sekä kliiniseen merkittävyyteen. Tähän opinnäytetyöhön päädyttiin valitsemaan mukaan myös laadukkaita Pro graduja, koska aiheesta löytyi niitä paljon. Pro gradut ovat taulukossa eriteltyinä, koska niillä ei ole samaa vertaisarvioitua tieteellistä tasoa, kun esimerkiksi väitöskirjalla tai tutkimusartikkelilla. Arvio laadusta vaikuttaa tutkimusten valintaan ja painoarvoon, joka niille annetaan. Korkein näytön aste on joko kontrolloiduissa tai satunnaiskontrolloiduissa kirjallisuuskatsauksissa. (Stolt ym. 2015, 70-72.)

Tässä opinnäytetyössä laadun arvioimiseen käytettiin mukailtua hoitotyön tutkimusten arviointiin tehtyä Suomen sairaanhoitajaliiton laatuksiteerien tarkistuslistaa. (Johansson ym, 2007, 105.) Siinä olevat kohdat täyttyivät jokaisen mukaan valitun tutkimuksen kohdalla. Tutkittavat ilmiöt olivat määritelty selkeästi ja aiheet olivat perusteltuja. Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät oli määritelty selkeästi. Aineistonkeruumenetelmät olivat perusteltuja ja ne olivat kuvattu selkeästi. Aineiston käsittely ja analyysivaiheet olivat kuvattuina. Tutkimuksessa tutkija oli kuvannut, miten luotettavuutta on arvioitu ja tutkimuksissa käsiteltiin eettisiä piirteitä. Tuloksilla oli merkitystä hoitotyön kehittämiseksi ja tutkimus muodosti selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden. (liite 2.)

Tutkimusaineiston analyysi suoritettiin tarkastelemalla jokaista tutkimusta erikseen. Laadun varmistuksen jälkeen, tutkimuksesta poimittiin tekijä sekä tutkimuksen nimi, tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmä sekä tutkimustulokset. Näistä saaduista tiedoista koottiin taulukko. Opinnäytetyöhön valikoitui mukaan yhteensä 14 tutkimusta, näistä lista taulukoissa 3 ja 4.

Tekijä, tutkimuksen nimi ja vuosi	Tutkimuksen tavoite	Tutkimusmenetelmä	Tulokset
<p>Kujanpää Kirsti.</p> <p>Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. 2017. (FINNA)</p>	<p>Tutkia henkilöstövoimavarojen johtamista ja sen yhteyksiä monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointiin.</p>	<p>Tapaustutkimus. Tutkimuksen aineisto koostuu ryhmä- ja yksilöteemahaastattelusta, kyselytutkimuksista ja henkilöstöpoliittisista asiakirjoista.</p>	<p>Tulosten perusteella työhyvinvointi kytkeytyy organisaation henkilöstöjohtamiseen, HR toimintoihin ja strategiaan päätöksiin, ja on osa työnantajan toimintaa. Kyselytutkimuksen mukaan kantaväestön ja maahanmuuttajien käsitykset työhyvinvoinnin toteutumisesta olivat samansuuntaiset.</p>
<p>Kinnunen Ulla, Perko Kaisa, Virtanen Mervi.</p> <p>Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. 2013. (FINNA)</p>	<p>Tarkasteltiin, onko lähiesimiehen johtamistyyli yhteydessä uupumusasteeseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn kunta-alan työntekijöillä.</p>	<p>Poikkileikkauksena toteutettu kyselytutkimus</p>	<p>Työhyvinvointia tukeva johtaminen on mahdollisimman autenttista ja mahdollisimman vähän loukkaavaa. Johtamistyyliä voi harjoitella.</p>
<p>Rajamäki Sari, Mikola Leena.</p> <p>Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuulumisen. Hoitohenkilökunnan käsityksiä. 2017. (FINNA)</p>	<p>Ymmärtää työyhteisön vuorovaikutuksen ja työyhteisöön kuulumisen välisiä yhteyksiä.</p>	<p>Laadullinen tutkimus ja aineistolähtönessisällönanalyysi.</p>	<p>Käsitys kuulumisesta työyhteisöön jäsenyytyy työyhteisön vuorovaikutuksessa.</p>
<p>Korkiakangas Eve-liina, Batista Liisa, Turpeinen Merja, Salmi Anne.</p> <p>Työkyvyn talomallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. 2019. (FINNA)</p>	<p>Kuvailla millaisia hyvinvoivan työntekijän tai yrittäjän ominaisuuksia Syyttäjätöypajoissa muodostuu Työkyvyn talon kerroksiin ja niiden ulkopuolelle sekä selvittää vastaavatko ne määritellyt sisältöjä.</p>	<p>Aineistona käytetty Työterveyslaitoksen Syyttäjätöypajoissa tuotettuja piirustuksia ja niissä olevia ilmaisuja.</p> <p>Laadullinen aineisto analysoitu deduktiivisellä sisällönanalyysillä ja sen ulkopuolelle jääneet ilmaisut induktiivisellä analyysillä.</p>	<p>Syyttäjätöypajomallin mukaisessa työskentelyssä hyvinvoivan työntekijän tai yrittäjän ominaisuudet kuvasivat vahvasti Työkyvyn talomallin kerroksia ja niiden määritellyt sisältöjä.</p>

<p>Broetje Sylvia, Bauer Georg</p> <p>The key job demands and resources of nursing staff 2020. (PubMed)</p>	<p>Tarkoituksena tunnistaa hoitotyöhön tarvittavia voimavaroitekijöitä</p>	<p>Integratiivinen kirjallisuuskatsaus</p>	<p>Keskeisiä tekijöitä olivat hyvä johtaminen, työyhteisön keskinäinen toimiva vuorovaikutus ja oma osaaminen</p>
<p>Kellowaya Kewin, Turnerb Nick, Barling Julian, Loughlin Catherine</p> <p>Transformational leadership and employee psychological well-being: The mediating role of employee trust in leadership. (Ebsco)</p>	<p>Tutkimuksessa tarkasteltiin johtajan ja työntekijöiden välisen suhteen vaikutusta hyvinvointiin.</p>	<p>Poikkileikkaustutkimus.</p>	<p>Johtajuuden kehittäminen nähdään ensisijaisena keinona lisätä työhyvinvointia.</p>
<p>Ojala, A. Kyngäs, H. & Päätaalo, K.</p> <p>Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. 2016</p>	<p>Kuvailla mitä ensihoitajat pitävät tärkeinä työhyvinvointinsa kannalta ja miten työhyvinvointitekijät toteutuvat ensihoidossa.</p>	<p>Webropol-kysely.</p> <p>Aineisto on analysoitu SPSS Statistics 22 tilasto-ohjelmalla.</p>	<p>Ensihoitajat pitivät tärkeänä vapaamuotoista yhdessäoloa, keskinäistä auttamista ja tukemista, hyvin tehtyä työtä sekä hyvää johtamista.</p>
<p>Ervasti, T.</p> <p>Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin. 2018.</p>	<p>Tutkimuksessa muodostettiin Elämäntietoisuuden ikäjohtamisen toimintamalli terveysalalle ja selvittää, miten toimintamallin mukainen johtaminen vaikuttaa terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin</p>	<p>Aineisto analysoitiin induktiivisdeduktiivisellä sisällönanalyysillä ja määrällinen aineisto tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Ikäjohtamismallin mukainen toiminta vaikutti työhyvinvointiin niin, että esimiestyön koettiin parantuneen.</p>

<p>Vesterinen, S.</p> <p>Osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria. 2013.</p>	<p>Selvittää, mitä ovat hoitotyön osastonhoitajien johtamistyyliä osana johtamiskulttuuria.</p>	<p>Ensimmäisessä vaiheessa systemaattinen kirjallisuuskatsaus, toisessa vaiheessa teemahaastattelut, jotka analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Kolmannessa vaiheessa kyselylomakkeet analysoitiin kuvailevalla tilastotieteenmenetelmällä.</p>	<p>Osastonhoitajien johtamistyyliin vaikuttivat tiedonkulkua, organisaation arvot, aiemmat esimiehet, osastonhoitajien koulutus ja arvot, osastonhoitajien alaiset työntekijät sekä yhteistyö. Osastonhoitajat kuvasivat käyttävänsä neljää resonoivaa johtamistyyliä, jotka olivat visionäärinen, valmentava, välittävä ja demokraattinen, kun taas ei-resonoivista johtamistyyleistä he käyttivät komentavaa johtamistyyliä</p> <p>Johtamistyyliä vaikuttivat yhteistyöhön, työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen, työyksikön toimintaan ja kehittämistyöhön sekä organisaation ilmapiiriin. Tärkeimpänä johtamistyylinä osastonhoitajat raportoivat visionäärisen ja vähiten tärkeänä eristäytyvän.</p>
--	---	--	---

<p>Päätaalo, K. & Kauppi, S.</p> <p>Työhyvinvointi lääkärin työssä - systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. 2018.</p>	<p>Artikkelissa kuvailaan lääkäreiden työhyvinvointia ja sitä edistäviä tekijöitä.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus on analysoitu induktiivisella sisällön analyysillä ja kvantifioitu.</p>	<p>Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät: mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työn hallinta, palkitsevuus ja arvostus sekä eteneminen työssä, suhteet työtovereihin ja potilaisiin, kokemus ja taidot, työskentelyolosuhteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. lääkärikollegoihin ja potilaisiin sekä työn hallintaan liittyvät kysymykset.</p>
---	--	---	---

Taulukko 3: Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset

Tekijä, tutkimuksen nimi ja vuosi	Tutkimuksen tavoite	Tutkimusmenetelmä	Tulokset
<p>Räfsten Kati.</p> <p>Työhyvinvoinnin johtaminen osana esimiestyötä: esimiesten ryhmähaastattelu. 2020. (Medic)</p>	<p>Kuvata esimiesten näkökulmasta työhyvinvointia ja sen kehittämistä sekä työhyvinvoinnin johtamista ja siihen liittyvää tuen tarvetta.</p>	<p>Kvalitatiivinen. Fokusryhmähaastattelu. Induktiivinen sisällönanalyysi.</p>	<p>Työhyvinvointia määrittäviksi tekijöiksi muodostuivat ammatillinen osaaminen, yksilö, merkityksellinen työ, hyvät työolosuhteet, sekä hyvin johdettu organisaatio.</p>
<p>Romppanen Johanna.</p> <p>Voimaannuttava yhteistyösuhde hyvinvoinnin edistäjänä: haastattelututkimus hoitotyön johtajille ja hoitotyöntekijöille. 2019. (Medic)</p>	<p>Tutkimuksessa muodostettiin jäsenyys työhyvinvointia edistävästä, voimaannuttavasta hoitotyön johtajan ja hoitotyöntekijän välisestä yhteistyösuhdesta.</p>	<p>Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja aineisto kerätty ryhmähaastattelulla käyttäen teema-haastattelumenetelmää. Aineiston analyysi grounded theory -menetelmällä.</p>	<p>Tutkimuksen tuloksena tuotettiin käsitteellinen jäsenyys, jossa ydinkategoriaksi nousi työhyvinvointia edistävä voimaantumisen vastavuoroisessa yhteistyösuhdessa.</p>
<p>Laine Susanna.</p>	<p>Kuvailla sosi- ja terveysalan organisaa-</p>	<p>Tutkimuksen aineistona käytettiin sosi- ja</p>	<p>Mitä parempana työntekijät kokivat</p>

<p>Työhyvinvoinnin yhteys sairauspoissaoloihin: tapaustudkimus sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. 2019 (Medic)</p>	<p>tion työntekijöiden työhyvinvointia, sairauspoissaoloja ja näiden välistä yhteyttä.</p>	<p>terveysalan organisaation henkilöstön työhyvinvointikyselyjen tuloksia ja sairauspoissaolotietoja.</p> <p>poikkileikkaustutkimus</p>	<p>työhyvinvointinsa, sitä vähemmän heillä oli sairauspoissaoloja.</p>
<p>Valkonen Merja.</p> <p>Lähijohtajien kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi sosiaali- ja terveydenhuollossa. 2019. (Medic)</p>	<p>Tarkastella työyhteisötasolla työn vaatimuksia ja voimavaroja sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiomuutoksen yhteydessä.</p>	<p>Hermeneuttinen tiedonintressi ja laadullinen analyysi. Teema- haastattelu.</p>	<p>Löytyi voimavaroja, joita vahvistamalla henkilöstöä voidaan tukea työssään.</p>
<p>Koivuniemi Eeva.</p> <p>Voimavarana vahva lähijohtajuus. Lähijohtajien käsityksiä sosiaalityön työhyvinvoinnin piirteistä ja johtamisesta. 2021. (Medic)</p>	<p>Tutkielmassa tarkastellaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyviä tekijöitä.</p>	<p>Laadullisen tutkielman aineistona on seitsemän sosiaalityön lähijohtajan puolistrukturoitu teema- haastattelu. Aineiston analyysi on tehty sisällysanalyysin keinoin.</p>	<p>Johtajuuden merkitys voimavarojen luomisessa ja ylläpitämisessä on huomattava.</p>

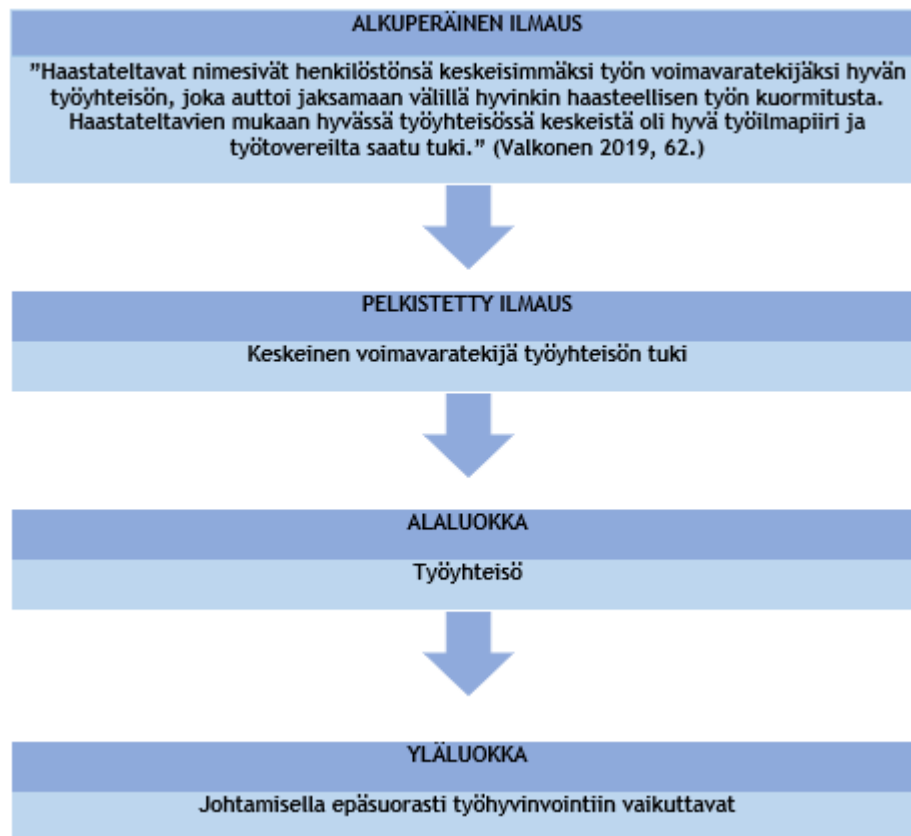
Taulukko 4: Kirjallisuuskatsaukseen valitut Pro gradut

5 Aineisto ja analyysi

Sen jälkeen, kun opinnäytetyöhön oli valittu ja arvioitu analyysiin mukaan tulevat tutkimukset, aineisto käsiteltiin siten, että se antaa lukijalle mahdollisimman selkeän ja luotettavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittelyn tulee vastata katsauksen tarkoitukseen ja menetelmän tulee olla perusteltavissa. Aineiston käsittelyä tulee seurata ja se tulee olla loogisesti esitelty. Aineiston voi käsitellä systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa yksikin tutkija, toki luotettavuutta lisää, jos tutkijoita olisi kaksi. (Stolt ym. 2015, 83-87.)

Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa aineiston käsittelyssä on kolme vaihetta. Ensimmäisenä valitaan käsittelymenetelmä, joka perusteluineen lisää katsauksen luotettavuutta. Toisena esitellään valittu aineisto ja kolmantena esitetään valitun aineiston tulokset. Aineiston käsittelyn ensisijainen tehtävä on vastata tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimuskysymyksiin. Menetelmän valintaan vaikuttaa myös millaista tietoa halutaan löytää. Systemaattisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kerätä valitusta aiheesta jo tutkittua tietoa ja kerätä sitä yhteen. Aineiston esittelyn tarkoituksena on lisätä luotettavuutta ja yleistettävyyttä sekä sen lisäksi alkuperäistutkimuksia voi vertailla. Tyypillisesti esitellään aineistoa koskevat sekä käytettyjä menetelmiä koskevat tiedot. Aineiston määrän mukaan alkuperäistutkimuksia voidaan esitellä joko kuvailevilla tilastollisilla menetelmillä tai sanallisesti. Apuna aineiston esittelyssä voidaan käyttää erilaisia taulukoita tai kuvioita. Esittelyn tarkoitus on vastata tutkimuksen tutkimuskysymyksiin sekä sen tavoitteisiin. Aineistonkäsittelymenetelmä havainnollistaa tulokset. (Stolt ym. 2015, 83-87.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin analysointimenetelmänä induktiivista sisällönanalyysiä. Ensin aineistoon perehdyttiin, jonka jälkeen nimettiin analyysiyksikkö. Se voi olla sana, lause tai ajatuskokonaisuus. Sen jälkeen aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiä apuna käyttäen analyysiyksiköt ja ne pelkistettiin. Pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin ala- ja yläluokiksi sekä vielä pääluokiksi. (Stolt ym. 2015, 90.) Tässä tapauksessa opinnäytetyötä varten tutkimuksista etsittiin valikoiden (johtamistyylien eniten) työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat ja mainitut asiat ja ne pelkistettiin. Kuvassa 1. on esimerkki, miten sisällönanalyysi eteni opinnäytetyössä.



Kuva 1: Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä

Pelkistämisen jälkeen ryhmiteltiin saatua aineistoa. Se tarkoittaa sitä, että pelkistetyistä aineistosta koodataan ilmaisuja, jotka kuuluvat yhteen. Tässä vaiheessa ne tulisi kerätä mahdollisimman samoilla sanamuodoilla mitä ne ovat tutkimuksessakin. Kolmannessa vaiheessa, jota kutsutaan abstrahoinniksi, muodostettiin yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Abstrahointia jatkettiin niin kauan, kunnes se oli järkevää sisällön säilymisen kannalta. (Kygäs & Valkonen 1999, 5-7.)

Sisällönanalyysin avulla analysoidaan dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Sitä käytetään, kun halutaan kuvailla jotain ilmiötä. Siinä onnistuminen edellyttää, että tutkija kykenee pelkistämään aineiston ja muodostamaan tutkittavaa ilmiötä kuvaavat käsitteet. Induktiivisessa analyysissä edetään olemassa olevan aineiston ehdoilla. Induktiivisen sisällönanalyysin johdosta lopputuloksena syntyy abstrahoinnin avulla käsitteitä. Luotettavuuden takaamiseksi pyritään mahdollisimman tarkkaan analyysin raportointiin. Tulosten ja aineiston välinen yhteys tulee osoittaa havainnollisesti. (Kygäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 139-140.)

Tässä opinnäytetyssä induktiivinen sisällönanalyysi toteutettiin etsimällä tutkimuksista tutkimuskysymyksiin liittyviä tekijöitä. Tutkimukset käytiin huolellisesti läpi ja löydökset kopioitiin alkuperäisinä Wordille. Tämän jälkeen jokainen vastaavuus pelkistettiin ja koodattiin eri värein kunkin tutkimuksen tunnistettavuuden helpottamiseksi. Pelkistettyjä ilmauksia pelkistettiin vielä lisää, kuitenkin niiden ymmärrettävyyden siitä kärsimättä. Seuraavassa vaiheessa luotiin kategorioita ja yhdistettiin kategorioita abstrahointia jatkamalla. Lopullisessa versiossa yläkategorioita saatiin yhteensä 12. Yläkategorioiden alle listattiin jokaiseen kategoriaan sopivia pelkistettyjä tutkimuksista nousseita asioita. Yhdistäviä kategorioita tuli kaksi: johtamisella suorasti- ja epäsuorasti työhyvinvointiin vaikuttavat asiat.

6 Tulokset

Kolmantena vaiheena aineiston käsittelyssä oli tulosten esittely. Sen tarkoituksena on vastata tutkimuksen tarkoitukseen sekä tutkimuskysymyksiin. (Stolt ym. 2015, 87.) Taulukossa 5. on esiteltyä induktiivisen sisällönanalyysin tulos.

Johtamisella suoraan työhyvinvointiin vaikuttavat	Johtajan ominaisuudet	Oikeudenmukainen Puolueeton Johdonmukainen Selkeä Korkeat moraalinormit Ymmärtäväinen Joustava (tarpeen mukaan jopa yli normien) Motivoitunut Positiivinen asenne Luotettava Johdonmukainen Avoin Lempeä Läsnä oleva Tunneälykäs Inhimillinen
	Johtajan taidot	Työhyvinvointi johtamistyylinä Hyvä organisoimaan Suunnitelmallinen Tavoitteellinen Vuorovaikutteinen Muuntautumiskykyinen Hyvä tietotaito Hyvä itsensä johtamisessa Tietoinen itsestään ja toimintansa seurauksista Helposti lähestyttävä

	Johtajan vuorovaikutus	<p>Palautteen antaminen Keskusteluiden käynnistäjä työyhteisössä Työntekijöiden tunteminen Työntekijöiden kannustus Voimavaraistava keskustelu Kehityskeskustelut Kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista Työntekijöiden kuunteleminen Voimaannuttava ja vastavuoroinen yhteistyösuhde Ajan ja huomion antaminen työntekijöille Työntekijöiden arvostus Positiivinen lähestymistapa Yksilöllinen huomioiminen Vuorovaikutukseen pyrkiminen</p>
	Johtamiseen liittyvät toimet	<p>Hyvä tiedonkulku Oman osaamisen kehittäminen Palkitseminen Hyvä työvuorosunnittelu Työnjako oikeudenmukaisesti Selkeät ja konkreettiset ohjeet työhyvinvoinnin johtamiseen Työntekijöiden osaamisen arvioiminen</p>
	Johtamisella mahdollistaminen	<p>Riittävien resurssien tarjoaminen Avun ja tuen antaminen kokonaisvaltaisesti Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen Vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen</p>
	Johtamisen kehittäminen	<p>Onnistumisen kokemusten mahdollistaminen työntekijöille Kykyjen tunnistaminen ja hyödyntäminen Vastuu hyvistä yhteistyöverkostoista Ottaa vastuu virheistä Tukea omaan johtamiseen Työhyvinvoinnin tarkka määrittely Johtamistyylien harjoittelu käytännössä Työntekijöiden mukaan ottaminen kehittämään työhyvinvointia Työnkuvien selkeyttäminen</p>

	Johtamisen tyyli	Vähäinen hierarkia Yhteinen päämäärä Vastuun antaminen muille Fyysisesti paikalla Työhyvinvoinnin johtaminen osaksi strategiaa Työhyvinvoinnin huomioiminen päivittäisjohtamisessa
--	-----------------------------	---

<p>Johtamisella epäsuorasti työhyvinvointiin vaikuttavat</p>	<p>Työntekijän työ</p>	<p>Työn hyvä hallinta Tavoitteellinen Työn sisältö vastaa osaamista Vaikutusmahdollisuudet Merkityksellisyys Muokkaus tarvittaessa Hyvä perehdytys Kokemus laadukkaasta työstä Avoin toimintakulttuuri Sopiva työn määrä Ideointi ja kehittäminen Uusien asioiden tullessa kokonais-työmäärä ei saa lisääntyä Riittävä konsultaatiomahdollisuus Hyvä perehdyttäminen Selkeät ohjeet työhön</p>
	<p>Työympäristö</p>	<p>Oikeat työvälineet Hyvät työolot Työturvallisuus huomioitu Ergonomia huomioitu Työrauha</p>
	<p>Voimavaraistava työyhteisö</p>	<p>Hyvä työilmapiiri Toimiva Vastavuoroinen Työyhteisöön kuuluminen Vertaistuki Kynnys kertoa mielipiteitä matala Yhteisöllisyys Inhimillisyys Toisia kohdellaan hyvin Toimiva vuorovaikutus Yhdessä tekemisen kulttuuri Työyhteisön tuki Viihtyisä Keskinäinen arvostus</p>
	<p>Työntekijä</p>	<p>Palautuminen Voimavarat töissä ja sen ulkopuolella Elämäntilanne Osaaminen Motivoitunut Kyky ja halu kehittyä Positiivinen asenne Itsensä johtaminen Oma terveydentila Osaamisen kehittäminen Luottamus johtajaan</p>
	<p>Ulkopuoliset tahot</p>	<p>Työterveys Yhteistyön johdon ja työterveyden välillä</p>

Taulukko 5: Induktiivisen sisällönanalyysin tulos taulukkona

6.1 Johtamisella suoraan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Johtajan ominaisuuksista tuotiin esiin hyvin samankaltaisia asioita jokaisessa tutkimuksessa. Esimerkiksi useissa tutkimuksissa toivottiin johtajan olevan luotettava. (Räfssten 2019; Korkiakangas, Batista, Turpeinen, Salmi & Laitinen 2017; Romppainen 2019; Valkonen 2019; Broetjje & Bauer 2020; Kellowaya, Turnerb, Barling & Loughln 2012.) Luotettavuutta lisää johtajan tapa hoitaa vaikeita tilanteita sekä arvioida kokonaiskuvaa ottaen huomioon työhyvinvointiin vaikuttavat seikat. Näitä olivat kuormituksen ja riittävän resurssoinnin huomioiminen työvuorosunnittelussa sekä työmäärän jakamisessa työntekijöiden kesken. (Romppainen 2019.) Luottamuksen kuvattiin olevan myös molemminpuolista, niin että johtajat luottivat työntekijöihin ja päinvastoin. (Valkonen 2019). Avoimuuden ja helposti lähestyttävyyden katsottiin olevan työhyvinvointia tukevaa. Avoimuuteen liitettiin vastuksissa se, että luotettiin johtajan antavan tukea sekä tietoa siitä, että johtajan kanssa käytävät kahdenkeskiset keskustelut olivat luottamuksellisia. (Valkonen 2019). Myös arvostus ja kiinnostus alaisten mielipiteistä katsottiin työhyvinvointia tukevaksi seikaksi. (Ojala ym. 2016; Ervasti 2018).

Myös oikeudenmukainen johtaminen oli usein mainittu tutkimustuloksissa. (Kujanpää 2017; Kinnunen ym. 2013; Korkiakangas ym. 2017; Romppainen 2019; Laine 2019; Vesterinen 2013). Lisäksi johtajalta odotetaan positiivista asennetta, lempeyttä ja motivoitunutta työotetta. (Korkiakangas ym. 2017.) Vesterisen (2013) tutkimuksen mukaan visionäärisen johtamisen nähtiin vaikuttavan positiivisesti yhteistyöhön, ilmapiiriin, sitoutumiseen, kehittämiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimuksessa todettiin osastonhoitajien ja ylihoitajien haastattelujen perusteella johtamistyyllillä olevan vaikutusta työhyvinvointiin. (Vesterinen 2013).

Johtajan taidot linkittyvät osittain myös ominaisuuksiin. Toki johtamisen taitoja kannustetaan opettelemaan. (Kellowaya ym. 2012; Kinnunen ym. 2013) Erityisesti suositeltiin harjoittelemaan taitoja käytännössä esimerkiksi erilaisten pajojen muodossa, ei pelkästään teoriatietoa opettelemalla. (Kinnunen ym. 2013.) Valmentava johtaminen, avoimuus ja joustavuus nähtiin vaikuttavan työssäjaksamiseen positiivisesti. (Räfssten 2019).

Johtajan tulee omalla esimerkillään näyttää mallia muun muassa työmäärän rajaamisen suhteen. (Koivuniemi 2021.) Taito johtaa työhyvinvointia perustuu osaksi aihepiiristä hankittuun tietotaitoon. (Koivuniemi 2021.)

Johtajan vuorovaikutukseen sisältyy kahdenkeskisen vuorovaikutuksen lisäksi se, miten hän kommunikoi ja tiedottaa työryhmässä. Tiedottamisen katsottiin lisäävän työhyvinvointia. (Valkonen 2019). Avoimuus tiedottamisessa, vähäinen hierarkia, työturvallisuus ja työturvallisuusjohtamiskulttuuri nähtiin merkittäväksi työhyvinvointitekijäksi. Myös työntekijöiden henkilökohtainen tunteminen koettiin auttavan työhyvinvoinnin johtamisessa. (Räfssten 2019). Johtajan kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista ja heidän kuuntelemisensa katsottiin tärkeäksi.

Kiinnostuksen todettiin näkyvän lisäksi johtajan rohkeutena puuttua epäkohtiin sekä osallistamalla työntekijöitä mukaan ratkomaan epäkohtia. (Räfsen 2019; Romppainen 2019.)

Voimaannuttava, vastavuoroinen yhteistyösuhde lisää työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukevan palautteen antamisessa on tärkeää läsnäolo, ymmärrys ja avoimuus. Voimaantumisen edellytyksenä on luottamuksen syntyminen vuorovaikutuksessa. Vastavuoroisen yhteistyön yhteinen päämäärä voimaannuttaa molempia osapuolia. Molemmilla osapuolilla on vastuu ylläpitää vastavuoroista yhteistyösuhdetta. Vastavuoroisuutta ja sitä kautta työhyvinvointia tukeviksi seikoiksi työntekijät kertoivat olevan johtajan lähestyttävyyden, tavoitettavuuden, huomioiminen ja ajan antaminen. Uuden työntekijän vastaanottaminen ja siihen varattu aika luo hyvän perustan yhteistyön syntymiselle. Ajan antamisen nähtiin myös olevan johtajan antamaa huomiota työstä, kuuntelemista ja osoittamista muutoin, että hänellä on heille aikaa. Ajan antaminen koettiin tärkeäksi. Läsnä olevan johtamisen avulla johtaja oppii tuntemaan työyhteisön. Tällöin myös työntekijät kokivat johtajan helposti lähestyttäväksi. Lähestyttävyyden helppot palautteen antamista, yhteistä keskustelua sekä konfliktien ratkaisua ja hyvän ilmapiirin luomista. (Romppainen 2019.)

Johtajien käymä avoin, suora, rehellinen ja vastavuoroinen keskustelu nähtiin voimaannuttavana. Esihenkilö pyrki aitoon, luottamukselliseen vuorovaikutukseen ja selvitti yhdessä työntekijän kanssa työssäjaksamiseen liittyviä asioita. Esihenkilöt kävivät säännöllisiä kehityskeskusteluja ja reagoivat työhyvinvoinnin kysymyksiin ajoissa. Sen katsottiin tukevan sitä, että vaikeat tilanteet eivät eskaloituisi. (Räfsen 2019).

Johtamiseen liittyvät toimet ovat konkreettisia asioita, joita johtajat voivat tehdä työhyvinvoinnin hyväksi. Hyvänä piirteenä nähtiin se, että johtajat kannustivat työntekijöitä kehittymään ja muutoinkin tukivat kehittymistä. (Räfsen 2019.) Romppaisen (2019) mukaan johtajalta odotetaan tuen antamista kokonaisvaltaisesti, haastateltavat kuvasivat tuen olevan emotionaalista, käytännöllistä, tiedollista, osaamiseen, ammatilliseen kasvuun tai jaksamiseen liittyvää sekä kannustusta. (Romppainen 2019).

Johtajan toivotaan huolehtivan työturvallisuudesta sekä työn sujumuuden varmistamista työsuunnittelun, organisoimisen ja työnjakoon liittyvin keinoin. (Korkiakangas ym. 2017). Hoitotyöntekijät kokivat työvuorojen järjestämisen elämäntilanteen mukaan merkittävänä tukena heidän jaksamiselleen. (Romppainen 2019; Valkonen 2019; Pääatalo, K. & Kauppi, S. 2016). Palautteen antaminen koettiin tärkeäksi. (Kujanpää 2017; Romppainen 2019). Positiivisen lähestymistavan koettiin edistävän yhteistyötä. Annettu positiivinen palaute kannusti ja toi onnistumisen kokemuksia hoitotyöntekijöille. (Romppainen 2019; Ervasti 2018).

Työntekijöiden kuunteleminen ja arvostaminen ovat tärkeitä piirteitä niin johtamisessa kuin työyhteisössäkin. Kokemus siitä, että tulee kuulluksi, on tärkeä. (Koivuniemi 2019; Romppainen 2019; Korkiakangas ym. 2017; Ojala ym. 2016.)

Perehdyttämiseen liittyvät asiat katsottiin tärkeiksi työssäjaksamisen kannalta. (Valkonen 2019; Koivunen 2021). Vaikkakin tehtiin huomio, että se on usein haastavaa ajanpuutteen vuoksi. Todettiin, että perehdyttäminen on kuormittavaa, mutta myös riittävä osaamattomuus on kuormittavaa. Hyvällä perehdyttämisellä taattaisiin riittävä osaaminen työhön. (Valkonen 2019).

Johtajan joustavuutta arvostettiin useassa tutkimuksessa. Esimerkiksi jos työntekijällä on yksityiselämässä haasteita, oikeanlainen joustaminen ja huomioiminen on tarpeen. (Valkonen 2019; Ervasti 2018). Jokainen työntekijä on yksilö, ja siksi jokaiselle sopii erilainen tapa toimia. Johtajana on siksi hyvä osata joustaa ja antaa työntekijöiden löytää itselleen sopivia työtapoja. (Koivuniemi 2021; Ervasti 2018.) Myös vastuun antaminen työntekijöille katsottiin tärkeäksi. (Valkonen 2019).

Johtamisella mahdollistamiseen sisältyy asiat, joihin johtamisella voi vaikuttaa. Useissa tutkimuksissa tuotiin esille, että työhyvinvointiin vaikuttaa se, että työntekijällä on riittävästi osaamista työtehtäväänsä. (Kujanpää 2017; Räfsten 2019; Laine 2019; Valkonen 2019). Myös työn täytyy olla riittävän selkeä ja ymmärrettävä. (Räfsten 2019). Osaamisen kehittämisen mahdollistaminen on tärkeä tehtävä johtajalle. (Kujanpää 2017; Ervasti 2018). Työnkuvien selkeyttämisellä voi vähentää epävarmuutta lisäten työnhallintaa. Se auttaa myös siihen, että jokainen työntekijä pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan. Koivuniemen (2021) mukaan johtajan tulisikin kannustaa yksilöllisesti sekä tunnistaa ja hyödyntää yksilöiden kykyjä. (Koivuniemi 2021).

Johtaja organisoii tehtävien määrän tasaisesti ja varmistaa että työntekijöillä on riittävästi osaamista sekä arvioi aktiivisesti työntekijöiden osaamista. (Koivuniemi 2021; Broetje & Bauer 2020). Voimaannuttavana pidettiin sitä, jos johtaja jakoi työt oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti ottaen huomioon työntekijöiden resurssit ja kyvyt. (Romppainen 2019). Täytyy kuitenkin huolehtia, että kokonaistyömäärä ei kasva uuden osaamisen oppimisen myötä. (Valkonen 2019).

Johtajan toivotaan antavan vaikutusmahdollisuuksia niin työn muokkaamiseen, kun muuhunkin työhön liittyvään kehittämiseen. (Kujanpää 2017; Räfsten 2019; Ervasti 2018). Työhyvinvoinnin kannalta on siis merkityksellistä, kun saa vaikuttaa asioihin. (Rajamäki & Mikkola 2017; Broetje & Bauer 2020; Valkonen 2019; Päätaalo, K. & Kauppi, S. 2016). Päätaalo & Kauppin (2016) johtopäätös tutkimuksessa oli, että työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisten välisten toimivien suhteiden lisäksi työn hallinta ja vaikuttamismahdollisuudet. (Päätaalo, K. & Kauppi, S. 2016).

Verkostojen ja konsultaatiomahdollisuuksien määrän katsottiin lisäävän hyvinvointia. Johtajan vastuulla on huolehtia, että yhteistyöverkostoja on riittävästi. (Koivuniemi 2021; Broetje &

Bauer 2020; Päätalo, K. & Kauppi, S. 2016). Myös täytyy huolehtia, että eri ammattilaisten välinen kommunikointi on sujuvaa. Riittävä konsultaatiomahdollisuus säästää voimavaroja potilastyöhön. (Valkonen 2019.)

Oikea ja sopiva työmäärä tukee jaksamista. (Koivuniemi 2021). Niinpä johtajan tulee kiinnittää erityistä huomiota riittävään resursointiin. (Koivuniemi 2021; Räfsten 2019; Valkonen 2019; Broetjje & Bauer 2020). Palkitsemisen todettiin lisäävän hyvinvointia ja jaksamista. (Kujanpää 2017).

Johtamisen kehittämisen ja ideoinnin katsottiin lisäävän työhyvinvointia. (Kujanpää 2017). Työntekijöitä tulisi osallistaa mukaan enemmän työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Räfsten 2019; Koivuniemi 2021). Myös työntekijät itse toivoivat pääsevänsä mukaan kehittämistoimintaan. (Romppainen 2019). Kehittämistyö nähtiin voimavarana. (Valkonen 2019).

Johtajat eivät hahmota työhyvinvointikysymyksiä ja siksi sitä on vaikea johtaa. Työhyvinvointi koettiin vaikeaksi määritellä. (Kujanpää 2017; Räfsten 2019). Päätalo & Kaupin (2016) mukaan työkykyjohtamisessa on otettava huomioon työhyvinvointia edistävät tekijät sekä sen lisäksi pyrkiä aktiivisesti ylläpitämään ja vahvistamaan niitä. (Päätalo, K. & Kauppi, S. 2016.)

Johtamisen tyylin todettiin vaikuttavan työhyvinvointiin kaikissa tutkimuksissa. Todettiin jopa, että johtajuuden kehittämisen nähtiin olevan ensisijainen keino lisätä työhyvinvointia. (Kellowaya ym. 2012.) Kinnusen ym. (2013) tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti autenttinen johtamistyyli vaikutti edullisesti työhyvinvointiin ja oli voimavaraistava. Transformationaalinen, autenttinen ja oikeudenmukainen johtaminen tukivat työhyvinvointia, kun taas loukkaava johtaminen laski sitä. Autenttinen johtaja on tietoinen itsestään ja toimintansa seurauksista, omaa korkeat moraalinormit sekä pyrkii vuorovaikutukseen alaisten kanssa. (Kinnunen ym. 2013). Fyysisesti paikalla oleva johtaja edistää työhyvinvointia. (Koivuniemi 2021).

Työhyvinvoinnin johtamista ei nähty erillisenä toimintana vaan sen koettiin olevan läsnä jatkuvasti esimiehen päivittäisessä johtamisessa, arjen tapahtumissa ja työntekijöiden kohtaamisissa. Organisaation selkeät toimintaohjeet, työhyvinvoinnin johtamiseen tarkoitetut konkreettiset työkalut ja järjestelmät auttoivat ja tukivat työhyvinvoinnin johtamisessa. (Räfsten 2019.) Työhyvinvoinnin johtaminen edellyttää sen liittämistä osaksi organisaation strategiaa. (Kujanpää 2017).

6.2 Johtamisella epäsuorasti työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työntekijän työn tulisi olla osaamista vastaavaa, tavoitteellista ja selkeästi rajattua. Kokemukseen työn kuormittavuudesta todettiin vaikuttavan työn määrä, haasteellisuus ja kokemuksen hallittavuudesta. (Räfsten 2019).

Työympäristöön kuuluu työn fyysinen ympäristö, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Työympäristön ergonomia vähentää tuki- ja liikuntaelinoireista johtuvia sairauspoissaoloja. (Laine 2019). Työhyvinvointia tukevat siis oikeanlaiset fyysiset puitteet: työvälaineet, työolot, työympäristö. (Korkiakangas ym. 2017) Myös työrauhan katsottiin olevan merkittävä jaksamiseen liittyvä seikka. (Koivuniemi 2021). Johtajan tulee huolehtia, että työhön tarvittavat välineet ja ympäristö ovat toimivat ja riittävät.

Voimavaraistava työyhteisöllä nähtiin olevan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttava merkitys. (Kujanpää 2017; Laine 2019). Tällöin työyhteisö oli yhteisöllinen ja toisia kohdeltiin hyvin. Yhtenäinen vuorovaikutus oli toimivaa. (Räfssten 2019; Korkiakangas ym. 2017; Broetje & Bauer 2020) Johtaja voi omilla toimillaan vaikuttaa paljolti siihen, millainen työyhteisö on. Muiden kuuntelu, vertaistuki ja matala kynnyks kerton mielipiteitä työyhteisössä katsottiin tärkeiksi. (Räfssten 2019; Valkonen 2019). Työyhteisön tuki nähtiin keskeisenä voimavarana. (Valkonen 2019). Työyhteisön yhteisöllisyyden luominen esihenkilön taholta luettiin työhyvinvoinnin johtamiseksi. (Räfssten 2019).

Työhyvinvointia tukee työyhteisöön kuulumisen. Johtotyössä olisi tärkeä ymmärtää, mitä yksilön kannalta merkitsee työyhteisöön kuulumisen. Työyhteisöön kuulumisen tunnetta voidaan vahvistaa ja tunnistaa arvioimalla organisaation vuorovaikutuskäytänteitä sekä keskustelemalla niistä yhdessä. Johtaja voi olla keskustelun käynnistäjä, mutta työntekijät ovat otettava mukaan. (Rajamäki & Mikkola 2017.) Kohtaamisissa muiden kanssa työyhteisössä pidettiin tärkeänä lempeyttä, avoimuutta, positiivista asennetta ja hyviä arvoja. (Korkiakangas ym. 2017.)

Ojala & Kyngäs & Päätalon (2016) mukaan hoitotyöntekijöiden mukaan ensisijaisia keinoja hyvään työhyvinvointiin olivat hyvä esimiestyö, mahdollisuus tehdä työt hyvin sekä hyvin toimiva, välitön työyhteisö. Niinpä tämän perusteella voidaan sanoa, että työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota kommunikaation toimivuuteen niin työyhteisössä kun verkostojenkin välillä. (Ojala, Kyngäs & Päätalo, 2016.)

Työntekijälle jaksamisen kannalta auttavat ominaisuudet, jotka edesauttavat pärjäämistä: joustavuus, kommunikaatio, vuorovaikutus, tiedonkulku, muuntautumiskyky, olosuhteisiin sopeutuminen, työn tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus. (Korkiakangas ym. 2017). Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat lisäksi työn motivaatio, itsensä johtaminen, sekä työn ja yksityiselämän tasapainoinen suhde. Osaamattomuus ja sen myötä alentunut stressinsietokyky vaikuttaa negatiivisesti työssäjaksamiseen. Positiivisesti vaikutti osaamisen jatkuva ylläpito ja kehittäminen. (Räfssten 2019.) Myös työn merkityksellisyys ja hyvät työolosuhteet mainittiin useassa tutkimuksessa lisäävän työssäjaksamisessa. (Räfssten 2019; Korkiakangas ym. 2017; Koivuniemi 2021; Kellowaya ym. 2012; Valkonen 2019.) Näihin kaikkiin voi omalta osaltaan vaikuttaa myös johtaja.

Ulkopuoliset tahojen ja palveluiden merkitys sekä työn ulkopuoliset voimavarat olivat tärkeitä työssäjaksamisen kannalta. (Korkiakangas ym. 2017). Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö on tärkeää. Johdon ja työterveyden yhteistyö korostuu työkyvyn arvioimisessa ja vaikeiden asioiden puheeksi ottamisessa. (Kujanpää 2017.)

7 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyys on tieteellisen toiminnan keskiössä. Hoitotieteessä tutkimusetiikka on keskeinen aihe. Tutkimusetiikka luokitellaan normatiiviseksi etiikaksi, koska siinä vastataan kysymykseen oikeista normeista ja säännöistä, joita tutkimuksessa noudatetaan. Muutamia eettisiä vaatimuksia ovat esimerkiksi se, että tutkija on kiinnostunut tiedon hankkimisesta ja hän paneutuu kunnolla tutkittavaan asiaan. Tutkimuksen ei tule tuottaa kohtuutonta vahinkoa, eikä siinä saa syyllistyä epärehellisyyteen. Tutkimuksen tekeminen ei saa loukata ihmisarvoa. Lisäksi tutkijan välittämän tiedon tulee olla luotettavaa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 172.)

Tutkimusetiikka kulkee aina mukana läpi koko tutkimuksen alusta loppuun saakka. Jos tutkija toimii hyvien tieteellisten käytäntöjen mukaisesti, tutkimusta tehdessä noudatetaan eettisesti kestäviä ja tiedeyhteisön hyväksymiä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tutkimustulokset täyttävät tieteelliselle tutkimukselle asetetut vaatimukset, jos tutkimus tuottaa uutta tietoa tai havainnollistaa, miten vanhaa tietoa voi yhdistellä tai hyödyntää uudella tavalla. Tutkijan on toimittava rehellisesti ja kunnioitettava muiden tutkijoiden saavutuksia. Tämä osoitetaan esimerkiksi lähdeviitteiden avulla ja asioiden esittäminen kunnioittavasti, vaikka suhtautuisikin siihen itse kriittisesti. Tutkimusta tehdessä täytyy olla tarkka ja huolellinen. (Kuula 2011, 35.) Opinnäytetyöhön valikoituneet tutkimukset esitettiin rehellisessä valossa ja niistä valikoitiin alkuperäistä tulosta muuttelematta tietoa.

Luotettavuuden kannalta on huomioitavaa, että vaikka kirjallisuuskatsaus on tehty systemaattisesti, ovat ne laadultaan vaihtelevia siinä missä muutkin tutkimukset. Luotettavuuden arviointia auttaa se, että on itse perehtynyt systemaattisen kirjallisuuskatsauksen perusteisiin ja menetelmiin. Silloin on helpompi arvioida kriittisesti tai hyödyntää katsausta. Systemaattisia kirjallisuuskatsauksia monipuolisesti lukemalla voi kehittää myös arviointikykyään. (Johansson, Axelin & Stolt 2007, 7.) Tätä kirjallisuuskatsausta tehdessä tutustuttiin laajasti erilaisiin kirjallisuuskatsauksiin ja tutkimusmenetelmistä kertoviin oppaisiin, jotta opinnäytetyön tekijä saisi luotettavan kuvan kyseisestä menetelmästä.

Tähän kirjallisuuskatsaukseen päädyttiin ottamaan mukaan myös laadukkaita Pro gradu tutkimuksia, koska tutkimuskysymyksiin vastaavia laadukkaita Pro graduja löytyi paljon. Täytyy

kuitenkin huomioida, että Pro gradut ja esimerkiksi väitöskirjat eivät ole samantasoisia. Se on otettu huomioon tässä opinnäytetyössä laittamalla Pro gradut erilliseen taulukkoon.

Luotettavuutta lisää se, että jokaisessa tietokannassa käytetään samankaltaisia haun rajauksia. Niitä voi olla aika- ja kielirajaukset tai rajausta abstraktien saatavuuteen. Tämän jälkeen saadut tulokset on käytävä vielä huolellisesti läpi. Jos hakutuloksia tulee alla 100, voi olla hyvä pohtia, puuttuuko hausta jokin keskeinen sana vai täytyykö hakua laajentaa. Jos hausta löytyy hyvä artikkeli, voi kyseisen artikkelin asiasanoja tutkia tarkemmin ja näin löytää lisää asiasanoja. Jos puolestaan hakutuloksia on yli 1000, on syytä miettiä voisiko hakua tarkentaa, jotta se ei tuota vääränlaisia tuloksia. (Stolt ym. 2015, 53-55.)

Tässä opinnäytetyössä tehtiin tarkka listaus mukaanotto- ja poissulkukriteereistä. Tällä välteään tutkimusten suosiollista valintaa. Ylipäättänsä kaikkien menetelmien tarkka etukäteismäärittely lisää opinnäytetyön luotettavuutta. (Stolt ym. 2015, 59.) Tämä kirjallisuuskatsaus on tehty luotettavasti ja eettisesti. Sen tekijä on ollut kiinnostunut aiheesta ja sen myötä saadusta tiedosta. Selvitys on laadittu rehellisesti ja tunnollisesti sekä siinä on pyritty ottamaan huomioon mahdollisimman laajasti valitusta aihepiiristä tehtyjä tutkimuksia kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Tutkimuksia ei vääristelty eikä opinnäytetyössä käytetty plagiointia.

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin sitä, miten johtamalla voidaan lisätä työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimuskysymykset olivat: Millaisia piirteitä työhyvinvointia tukevassa johtamisesta tuodaan esille? ja miten johtamisen avulla voidaan lisätä työntekijöiden hyvinvointia?

Johtamisella työhyvinvointia tukevia seikkoja ovat johtajan tietyt ominaisuudet, kuten luotettavuus, oikeudenmukaisuus, arvostus sekä helppo lähestyttävyys. Johtajan toimista joustavuus, kouluttautumisen mahdollistaminen, työn vaikuttamismahdollisuuksien tarjoaminen sekä riittävien resurssien ja tuen tarjoaminen katsottiin tärkeäksi. Myös johtajan vuorovaikutukseen liittyviä seikkoja, kuten kuuntelemista, palautteen antamista, kannustamista sekä voimaannuttavaa ja vastavuoroista yhteistyösuhdetta pidettiin työhyvinvointia lisäävänä. Myös fyysisesti läsnä olevaa ja työntekijöistä sekä heidän työstään kiinnostunutta johtajaa pidetään tärkeänä.

Tutkimuksissa tuotiin myös esiin, että johtajan tulee kohdella työntekijöitä yksilöllisesti ottaen huomioon kunkin taidot sekä elämäntilanne. Johtajalta edellytetään myös muuntautumiskykyä ja hyvää tilanneymmärrystä. Lisäksi voimavaraistavan, hyvin toimivan työyhteisön

merkitys jaksamiseen nähtiin merkittävänä. Johtajalla nähdään olevan iso merkitys myös työyhteisön toimivuuden sekä riittävien konsultaatiomahdollisuuksien sekä verkostojen rakentamisessa.

Esihenkilö voi myös omalla esimerkillään kannustaa jaksamiseen tukevista toiminnoista. Tähän voi liittyä esimerkiksi työmäärän rajaaminen tai muihin työhön liittyvien seikkojen lisäksi malli siitä, miten omalla yksityiselämällä ja terveellisillä elämäntavoilla voi tukea jaksamista. Työhyvinvointi tulee ottaa huomioon päivittäisjohtamisessa ja jokaisessa pienessäkin kommunikaatiotilanteessa työntekijöiden kanssa. Johtajan tulee huomioida, että työympäristö on turvallinen ja työnkuva itsessään on henkisesti ja fyysisesti työntekijälle sopiva.

Mielenkiintoinen piirre tutkimustuloksista oli se, että lähes kaikissa tutkimuksissa toivottiin esihenkilöltä luotettavuutta ja joustavuutta. Luotettavuuden kuvattiin olevan molemminpuolista. Luotettavuutta lisäsi muun muassa johtajan tapa hoitaa vaikeita tilanteita, ottaen huomioon kokonaiskuva, sisältäen työhyvinvointiin vaikuttavat seikat. Joustavuutta taas toivottiin esimerkiksi silloin, kun työntekijän elämäntilanne muuttuu äkisti. Joustavuutta myös toivottiin olevan tarvittaessa yli perinteisten normien ja tilanteen vaatimalla tavalla. Voidaan myös todeta, että joustaminen mahdollistuu ainoastaan, mikäli molemminpuolinen luottamus on kunnossa. Lisäksi johtajan tulee tässä ja muissakin tapauksissa tuntea hyvin työntekijänsä ja huomioida heitä yksilöllisesti. Näissä molemmissa ja useassa muussakin työhyvinvointia tukevassa johtamistyyliä korostuu johtajan hyvä tilannetaju sekä tunnejohtamisen taidot.

Tulosten mukaan johtajan tapa, ominaisuudet ja tyyli johtaa vaikuttavat työhyvinvointiin laajasti joko suoraan tai epäsuorasti. On siksi tärkeää, että johtajia koulutetaan työhyvinvoinnin johtamiseen mahdollisimman kattavasti ja säännöllisesti. Mielenkiintoista on, että johtaja vaikuttaa omalla toiminnallaan epäsuorasti sellaisiin asioihin, mihin ei sitä osaisi heti yhdistää. Kellowaya ym. (2012) totesi tutkimuksessaan johtamisen kehittämisen olevan ensisijainen keino työhyvinvoinnin lisäämiseen. (Kellowaya, Turnerb, Barling & Loughln 2012). Tämäkin jo muistuttaa siitä, miten laajat vaikutukset johtamisella on työhyvinvointiin.

Järvinen (2001) totesi kirjassaan, että liian usein ajatellaan, että johtajat ovat luonnonlahjakkuuksia, vaikka todellisuudessa siihen vaaditaan paljon harjoittelua. (Järvinen 2001, 139). On totta, että toiset tarvitsevat enemmän harjoitusta, kun toiset, ja jokaisella on erilaiset luonteenpiirteet jo syntyessään. Omia vahvuuksia ja heikkouksia on siksi pyrittävä aktiivisesti havainnoimaan, jotta niitä voi kehittää. Hyvä itsetuntemus varmasti auttaa esihenkilötehtävissä. Positiivista siis on, että vaikkei koe olevansa riittävän ammattitaitoinen johtaja, voi harjoittelun ja kokemuksen myötä halutessaan tulla taitavaksi tehtävässään. Tässä on tärkeässä roolissa tietysti oma motivaatio ja halu kehittyä.

Työhyvinvointi koetaan tällä hetkellä ajankohtaiseksi aiheeksi, koska sosiaali- ja terveystieteillä on paljon työuupumusta ja tyytymättömyyttä. Vaikka työhyvinvointia on laajasti tutkittu, on

huomionarvoista pohtia, miksi tutkimustulokset eivät kanna käytäntöön saakka. Voi tietysti olla, että negatiiviset aiheet nostavat uutiskynnyksen herkemmin, kun asiat, jotka jo toimivat. Todennäköisesti on siis myös paljon sosiaali- ja terveysalan työpaikkoja, jossa työhyvinvointiin liittyvät seikat toteutuvat. Koska tunteet tarttuvat, olisi hyvä tuoda esiin myös positiivisia näkökulmia ja onnistumisia, sekä tutkia tekijöitä onnistumisten taustalla.

Lisäksi työntekijät voivat olla nykyisin valveutuneempia tuomaan esiin työhyvinvoinnin puutteita sekä arvioimaan omia tarpeitaan. Vaikka työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota, voi olla, että käytännössä se näkyy vasta vuosien kuluttua, kun toimet ovat juurtuneet käytäntöön. Myös nykyisten johtajien eläköityessä ja uusien tullessa tilalle voidaan mahdollisesti saada työpaikoille enemmän työhyvinvointia tukevaa johtamista. Varmastikaan siis työhyvinvoinnin johtamista ei voi liikaa korostaa ja harjoitella. Nimenomaan siitä täytyisi keskustella vielä enemmän ja avoimemmin sekä tuoda esiin sen jatkuvuutta.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää esihenkilötyön kehittämisessä, kun halutaan ottaa huomioon työhyvinvointiin ja työntekijöiden jaksamiseen liittyviä tekijöitä. Kehitettäviä asioita, joita tutkimuksista nousi, olivat esimerkiksi se, että työhyvinvointia ja siihen liittyviä seikkoja olisi hyvä käsitellä ymmärrettävästi ja mahdollisimman selkeästi, koska se on laaja ja vaikeasti ymmärrettävä käsite. Lisäksi ei riitä, että johtaja tunnistaa työhyvinvointia edistäviä piirteitä, vaan niitä on pyrittävä vahvistamaan sekä ylläpitämään aktiivisella ja säännöllisellä otteella.

Tutkimuksen mukaan olisi hyvä ottaa myös työntekijöitä mukaan kehittämään työhyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyvistä asioista tulee keskustella avoimesti työryhmässä sekä työntekijöiltä tulee myös kahdenkeskisesti kysyä jaksamiseen liittyviä asioita. Jotta puheeksi otto olisi mahdollisimman luontevaa, sitä täytyy harjoitella. Lisäksi siinä auttaa se, että esihenkilö tuntee työntekijänsä henkilökohtaisesti.

Jatkotutkimusehdotuksena on tutkia ratkaisukeskeisyyden näkökulmasta, millaista tukea työntekijät toivovat saavansa esihenkilöltä hyvinvoinnin tueksi ja mitä heidän näkökulmastaan tarkoittaa voimavaraistava johtamistyyli, sekä millaisia positiivisia kokemuksia heillä siitä on. Toisena jatkotutkimusehdotuksena nousi se, että miten määritellään työhyvinvointi käsitteenä ja mitä kaikkea se sisältää.

Lähteet

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin? Helsinki: Oy Finn Lectura.
- Autio, V., Juuti, P & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tulokselisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Brent, M. & Dent, E. 2010. The leader`s guide to influence. Great Britain: Pearson
- Eklund, A., Lindholm, T. & Salminen J. 2019. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: Grano Oy.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Viro: Helsingin seudun kauppakamari Oy.
- Johansson, K., Axelin, A & Stolt, M. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. University of Turku. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja.
- Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään. Helsinki: Basam books.
- Järvinen, P. 2020. Miten johtaa ihmistä? Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Wsoy.
- Kankkunen, P., & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Kataja, J. 2003. Rentoutuminen ja voimavarat. Helsinki: Edita.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede Vol.11, no 1/-99. Oulun yliopisto.
- Lauri, S., Elomaa, S. 1999. Hoitotieteen perusteet. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.
- Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita.
- Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. University of Turku. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Sähköiset

Hankonen, R. 2022. Missä onnistuimme tänään? Lähijohtaja voi parantaa työhyvinvointia pienillä teoilla. Viitattu 19.11.2022. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/missa-onnistuimme-tanaan-lahijohtaja-voi-parantaa-tyohyvinvointia-pienilla-teoilla>

Holopainen, J. 2021. Palveleva johtaminen hoitohenkilökunnan arvioimana. Viitattu 9.1.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25184/urn_nbn_fi_uef-20210648.pdf

Helsingin yliopisto. 2022. Vetovoimaa sote-alalle- lähiesihenkilö työhyvinvoinnin edistäjänä 2022. Viitattu 19.11.2022. <https://hyplus.helsinki.fi/vetovoimaa-sote-alalle-lahiesihenkilo-tyohyvinvoinnin-edistajana/>

Kyngäs H, Elo S, Pölkki T, Kääriäinen M & Kanste O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede. Viitattu 19.11.2022. https://www.researchgate.net/publication/261723764_Sisallanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessa_tutkimuksessa

Lisätietoa Finnasta. 2022. Viitattu 23.11.2022. https://finna.fi/Content/moreabout_finna

Manka & Manka. Työhyvinvointi. E-kirja

Muilu, K. 2019. Palvelevan johtamisen, yhteisöllisyyden ja työriippuvuuden yhteys työuupumukseen ja työstä palautumiseen. Pro gradu. Helsingin yliopisto. Viitattu 19.12.2022. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/301975/Muilu_Kaisa_Pro_gradu_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Meritähti, P. Hyvä johtaja huomioi työntekijän tunteet - tunnetaidot nostivat yrityksen työhyvinvoinnin pohjamudista huipulle. Yle. Viitattu 8.11.2022. <https://yle.fi/uutiset/74-20000898>

Mäkelä, M., Varonen, H. & Teperi, J. 1999. Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tiivistäjänä. Lääketieteellinen aikakausikirja Duodecim. Viitattu 13.11.2022. <https://www.duodecimlehti.fi/duo60413>

Mäntymäki, J. 2020. Valmentava johtaminen asiantuntijoiden osaamisen johtamisessa. Viitattu 19.12.2022. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10917/UVA_2020_M%C3%A4ntym%C3%A4ki_Janne.pdf..pdf?sequence=2

Neljä vinkkiä tunneälykkääseen johtamistyöhön. 2022. Viitattu 9.11.2022. <https://johtakee.fi/nelja-vinkkia-tunnealykkaaseen-esimiestyohon/>

Salminen, A. Mikä kirjallisuuskatsaus. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 23.11.2022. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7961/isbn_978-952-476-349-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. 2022. Viitattu 18.11.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Sosiaali ja terveysministeriö. Työ 2030. Viitattu 20.12.2022. <https://stm.fi/tyo2030>

Työterveyslaitos. Johtamistyön luonne. 2022. Viitattu 18.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos. Palveleva johtaminen on johtamista. 2022. Viitattu 18.11.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/palveleva-johtaminen-tyopaikan-kulttuuriksi>

Työterveyslaitos. Miten lisään työntekijöiden voimavaroja? 2022. Viitattu 15.11.2022. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/hyvan-mielen-tyopaikka/2-miten-lisaan-tyontekijoiden-voimavaroja>

Työsuojelurahasto. Valmentava johtaja luo työhyvinvointia 2013. Viitattu 20.11.2022. <https://www.tsr.fi/hankkeet-ja-tutkimustieto/lahijohtamisen-kehittamisella-parempaa-tyohyvinvointia-ja-tuloksellisuutta-laike/>

Vorma, H., Rotko, T., Larivaara, M. & Kosloff, A. Kansallinen mielenterveysstrategia vuosille 2020-2030. Viitattu 17.11.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162053/STM_2020_6.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Kuvat

Kuva 1: Esimerkki sisällönanalyysin etenemisestä	34
--	----

Taulukot

Taulukko 1: Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit	24
Taulukko 2: Hakusanat ja niiden yhdistelmät tietokannoittain	27
Taulukko 3: Kirjallisuuskatsaukseen valitut tutkimukset	31
Taulukko 4: Kirjallisuuskatsaukseen valitut Pro gradut	32
Taulukko 5: Induktiivisen sisällönanalyysin tulos taulukkona.....	38

Liitteet

Liite 1: Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt lähteet

Broetje, S. & Bauer, G. 2020. The Key Job Demands and Resources of Nursing Staff: An Integrative Review of Reviews. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7005600/>

Ervasti, T. 2018. Elämänkulutietoisien ikäjohtamisen vaikutus terveysalan eri-ikäisen henkilöstön työhyvinvointiin, 61-76. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526220925.pdf>

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi, 146-159. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/174047/henkilös.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kinnunen, U. Perko, K. & Virtanen, M. 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn, 65-68. [file:///C:/Users/Kaisa/Downloads/8563-Kirjoitus%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asia-sanat\)-22131-1-10-20130905.pdf](file:///C:/Users/Kaisa/Downloads/8563-Kirjoitus%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asia-sanat)-22131-1-10-20130905.pdf)

Koivuniemi, E. 2021. Voimavarana vahva lähijohtajuus, lähijohtajien käsityksiä sosiaalityön työhyvinvoinnin piirteistä ja johtamisesta, 33-82. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/135008/KoivuniemiEeva.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Korkiakangas, E. Batista, L. Turpeinen, M. Salmi, A. & Laitinen, J. 2017. Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen, 111-115. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87115>

Kellowaya, K. & Turnerb, N. & Barling, J. & Loughln, C. 2012. Transformational Leadership and Employee Psychological Well-Being: The Mediating Role of Employee Trust in Leadership, 51-52. https://www.researchgate.net/publication/241734235_Transformational_Leadership_and_Employee_Psychological_Well-Being_The_Mediating_Role_of_Employee_Trust_in_Leadership

Laine, S. 2019. Työhyvinvoinnin yhteys sairauspoissaoloihin, 28-34. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20339/urn_nbn_fi_uef-20190117.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ojala, A. Kyngäs, H. & Päätaalo, K. 2016. Pohjoissuomalaisten ensihoitajien työhyvinvointi. *Hoitotiede*, 28 (4), 322-334. <https://elektra.helsinki.fi/se/h/0786-5686/28/4/pohjoiss.pdf>

Päätaalo, K. & Kauppi, S. 2016. Työhyvinvointi lääkärin työssä - systemaattinen kirjallisuuskat-
saus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. Sosiaalilääketieteellinen ai-
kakaussilehti: 53 30-43. [file:///C:/Users/neuvokai/Downloads/55567-Kirjoi-
tus%20\(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat\)-54359-1-10-
20160306.pdf](file:///C:/Users/neuvokai/Downloads/55567-Kirjoi-
tus%20(sis%C3%A4lt%C3%A4en%20ydinasiat,tiivistelm%C3%A4t%20&%20asiasanat)-54359-1-10-
20160306.pdf)

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön
kuuluminen, 257-264. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56485/Ra-
jam%c3%a4ki_Mikkola_Ty%c3%b6yhteis%c3%b6n%20vuorovaikutus.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56485/Ra-
jam%c3%a4ki_Mikkola_Ty%c3%b6yhteis%c3%b6n%20vuorovaikutus.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Romppainen, J. 2019. Voimaannuttava yhteistyösuhde työhyvinvoinnin edistäjänä, 29-58.
[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20261/urn_nbn_fi_uef-20190190.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20261/urn_nbn_fi_uef-20190190.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y)

Räfsten, K. 2019. Työhyvinvoinnin johtaminen osana esimiestyötä, 21-52.
[https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21786/urn_nbn_fi_uef-20200045.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/21786/urn_nbn_fi_uef-20200045.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y)

Valkonen, M. 2019. Lähijohtajien kokemuksia työhyvinvoinnin kehittämisessä sosiaali- ja ter-
veydenhuollossa, 50-89. [https://erepo.uef.fi/bitstream/han-
dle/123456789/20850/urn_nbn_fi_uef-20190566.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://erepo.uef.fi/bitstream/han-
dle/123456789/20850/urn_nbn_fi_uef-20190566.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vesterinen, S. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. 2013, 51-62.
<http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Liite 2: Kvalitatiivisen tutkimuksen laatukriteerit

(mukailtu Suomen sairaanhoitajaliitto 2004) Johansson ym. 2007, 106)

Tutkimuksen tausta ja tarkoitus
Onko tutkittava ilmiö määritelty selkeästi?
Onko tutkimuksen aihe perusteltu kirjallisuuskatsauksella?
Onko tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävät määritelty selkeästi?
Aineisto ja menetelmä
Ovatko aineistonkeruumenetelmät ja -kontekstit perusteltu ja kuvattu riittävän yksityiskohtaisesti?
Soveltuuko aineistonkeruumenetelmä tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen osallistujille?
Onko aineiston keruu kuvattu?
Onko aineisto kerätty henkilöiltä, joilla on tietoa tutkittavasta ilmiöstä?
Onko aineiston sisällön riittävyys arvioitu?
Onko aineiston käsittelyn ja analyysin päävaiheet kuvattu?
Soveltuuko valittu analyysimenetelmä tutkittavaan ilmiöön?
Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys
Tutkija on nimennyt kriteerit, joiden perusteella hän on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta

Tutkimuksessa on käytetty aineiston tai menetelmien triangulaatiota lisäämään luotettavuutta
Tutkija on pohtinut eettisiä kysymyksiä
Tutkimukseen osallistuneet ovat arvioineet tutkimustuloksia ja vahvistaneet tulosten vastaavuuden kokemuksiinsa tai lukija voi tunnistaa ja ymmärtää tulokset
Tutkija on pitänyt päiväkirjaa tai kirjoittanut muistiinpanoja tutkimuksen kulusta
Tulokset ja johtopäätökset
Tuloksilla on uutuusarvoa ja merkitystä hoitotyön kehittämisessä
Tulokset on esitetty selkeästi, loogisesti ja rikkaasti ja niiden antia on verrattu aikaisempiin tutkimuksiin
Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat tuloksiin ja ovat hyödynnettävissä
Muut huomiot/kokonaisarvio
Tutkimus muodostaa eheän, selkeän ja johdonmukaisen kokonaisuuden

