



Lähiesihenkilön johtamisen vaikutus sairaanhoidajan työhyvinvointiin

Mia Hietala

Opinnäytetyö AMK
Lokakuu 2023
Sosiaali- ja terveysala
Sairaanhoidaja (AMK)

Hietala Mia

Lähiesihenkilön johtamisen vaikutus sairaanhoitajan työhyvinvointiin.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Lokakuu 2023, 27 sivua.

Terveys- ja hyvinvointialat. Sairaanhoitajan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Sairaanhoitajan työssä korostuu lähiesihenkilön vastuullinen, arvostava ja oikeudenmukainen johtaminen, jolla on suuri kokonaisvaltainen vaikutus sairaanhoitajan työhyvinvointiin, työasenteisiin, työssä pysymiseen, työkykyyn ja terveyteen. Näihin asioihin täytyy tulevaisuudessa kiinnittää huomiota, jotta sairaanhoitajat saadaan houkuteltua hoitoalalle ja pysymään työssään. Kun työhyvinvointiin panostetaan, siitä hyötävät sekä työnantajat kuin työntekijätkin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esiin lähiesihenkilön johtamisen vaikutusta sairaanhoitajan työhyvinvointiin sairaanhoitajan näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuoda lisätietoa sairaanhoitajan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja lähiesihenkilön johtamisen vaikutuksista sairaanhoitajan työhyvinvointiin.

Opinnäytetyö on tehty sairaanhoitajan näkökulmasta. Avainkäsitteenä oli sairaanhoitajan työhyvinvointi ja lähiesihenkilön johtaminen. Opinnäytetyö on tehty kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Aineiston keruussa käytettiin määriteltyjä hakusanoja ja haku toteutettiin sähköisten tietokantojen avulla. Opinnäytetyöhön valikoitui 6 tutkimusta, joista mukana oli suomalaisia ja englanninkielisiä tutkimuksia ja artikkeleita.

Johtopäätöksistä voidaan todeta, että lähiesihenkilön johtamistavoilla ja -tyylillä on suuri vaikutus sairaanhoitajan työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työssä pysymiseen. Opinnäytetyössä on tuotu tarkemmin esiin nämä johtamistavat ja -tyylit. Tutkimusten perusteella osoittautui, että transformationaalinen johtamistyyli oli näistä kaikista paras hoitotyöntekijöille. Transformationaalinen johtajuus on visionääristä muutostohtamista. Tämä johtamistyyli painottaa henkilöstön motivointia ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistamista ja palkitsemista.

Avainsanat (asiasanat)

Työhyvinvointi, työssä jaksaminen, lähiesihenkilö, johtaminen, sairaanhoitaja, hoitotyö.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Hietala Mia

The influence of an immediate superior's leadership on a nurse's well-being at work

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, October 2023, 27 pages.

Bachelor of Healthcare, Nursing. Bachelor's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

When we think about the work of a nurse, there is great emphasis on the immediate superior to be responsible, appreciative, and fair with their staff. This in turn will have a great overall effect on the nurse's well-being at work, work attitudes, ability to work and health, and it will also help ensure that the nurse will stay in the job and not leave. Attention must be paid to these issues in the future, so that nurses can be attracted to the nursing field and remain in their jobs even until retirement age. When you invest in well-being at work, both employers and employee's benefit.

The purpose of this thesis is to point out the influence of the management of a close supervisor on a nurse's well-being at work from the nurse's point of view. The aim of the thesis was to bring additional information about the factors affecting the nurse's well-being at work and the effects of the immediate supervisor's management on the nurse's well-being at work.

This thesis has been written from a nurse's point of view. The key concept was the nurse's well-being at work and the management of the immediate supervisor. The thesis is in the form of a descriptive literature review. In the collection of material, defined keywords were used, and the search was carried out using electronic databases. Six studies were selected for the thesis, including Finnish and English language studies and articles.

From the conclusions, it can be seen that the management methods and style of the immediate supervisor have a great impact on the nurse's well-being at work, coping at work and staying at work. These management methods and styles have been brought out in more detail in the thesis. Based on research, it turned out that the transformational management-style was the best of all for healthcare workers. Transformational leadership is visionary change management. This management style emphasizes motivating personnel, increasing opportunities for participation and influence, and rewarding for taking and acting upon such opportunities.

Keywords/tags (subjects)

Well-being at work, coping at work, immediate supervisor, management, nurse, nursing,

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä	3
2.1	Sairaanhoitaja	3
2.2	Lähiesihenkilö ja johtaminen	3
2.3	Työhyvinvointi ja työkyky	4
2.4	Fyysinen ja psyykkinen kuormitus	7
2.5	Voimavarat.....	8
2.6	Palautuminen.....	8
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys	9
4	Toteutus	10
4.1	Kirjallisuuskatsaus menetelmä	10
4.2	Aineistonkeruu ja analysointi	11
4.3	Aineiston analysointi.....	12
5	Tulokset	13
5.1	Sairaanhoitajan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	13
5.2	Lähiesihenkilön johtamisen vaikutus sairaanhoitajan työhyvinvointiin	14
6	Pohdinta	20
6.1	Tulosten tarkastelu	20
6.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	21
6.3	Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet	22
	Lähteet	23
	Liitteet	26
	Liite 1. Tiedonhakuprosessi	26
	Liite 2. Valitut aineistot.....	27
Kuviot		
	Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kokonaisuus.....	6
	Kuvio 2. Lähiesihenkilöltä toivottavia piirteitä ja toimia.....	16
	Kuvio 3. Hoitotyön johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin.....	17
Taulukot		
	Taulukko 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit.....	12

1 Johdanto

Sairaanhoitajan työhyvinvointi ja työssä jaksaminen on ollut esillä viime vuosien aikana eri lehdistössä, uutisissa ja sosiaalisissa medioissa. Kuten sairaanhoitajaliiton sivuilla kerrotaan, että suomalainen terveyshuolto on kohdannut viime vuosina isoja haasteita, ja sairaanhoitajien työympäristö on muuttunut nopeasti. Korona-aika vaikutti sairaanhoitajien työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin muun muassa työmäärän kasvaessa ja työolojen poikkeusjärjestelyillä. (Pauna n.d.)

Työntekijöiden työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssäjaksamiseen. Työntekijöiden voidessa hyvin ja työn ollessa mielekästä ja turvallista sekä työolojen, työyhteisön, lähiesihenkilötyön ja työntekijöiden omat voimavarat, ominaisuudet ja asenteet ovat kohdillaan, niin työntekijät pysyvät terveisinä ja työkykyisinä koko työuran ajan, mikä on työhyvinvoinnin tavoite. (Työhyvinvointi 2023.) Sanotaan, että johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksella on yhteyttä työntekijöiden terveyteen, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen sekä käytännön lähiesimiestyöllä on suuri merkitys työntekijöiden työssä pysymiseen. Näihin asioihin tulee kiinnittää huomiota, jotta saadaan hoitohenkilöstöä pysymään alalla ja jaksamaan työssään. (Nokela, Huhtakangas, Pesonen, Laitinen & Kanste. 2021, 143.)

Tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollon suurin ongelma on sairaanhoitajapula. Jos sairaanhoitajapulaa ei saada ratkaistua, niin tällä tulee olemaan väistämättömät ongelmat väestön sote-palveluiden saatavuuteen ja hyvinvointiin. Suomen Sairaanhoitajat ry on laatinut Suomen sairaanhoitajien hallitusohjelmatavoitteet vuosille 2023–2027, joilla toimenpiteillä pyritään ratkaisemaan sairaanhoitajapulaa. Tavoitteissa on nostettu esiin viisi kriittisimpiä korjattavia asioita sairaanhoitajapulan ratkaisemiseksi. Nämä viisi tavoitetta ovat: 1. Sairaanhoitajien palkka 2. Sairaanhoitajan koulutus 3. Sairaanhoitajan osaaminen 4. Sairaanhoitajan työn tekemisen edellytykset sekä 5. Hoitotyön johtaminen. Kuten kohdassa 4 esitetään, että hallituksen on budjettirahoituksella turvattava sairaanhoitajien pandemian jälkeinen työhyvinvointi ja työssä jaksamista erillisellä rahoituksella sekä kohdassa 5 hoitotyön johtaminen tulee varmistaa sote-palveluiden kaikilla eri tasoilla. Näihin edellä mainittuihin kohtiin 4 ja 5 perehdytään lähemmin tässä opinnäytetyössäni. (Suomen Sairaanhoitajien hallitusohjelmatavoitteet 2023–2027.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin lähiesihenkilön johtamisen vaikutusta sairaanhoitajan työhyvinvointiin sairaanhoitajan näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda lisätietoa sairaanhoitajan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja lähiesihenkilön johtamisen vaikutuksista sairaanhoitajan työhyvinvointiin. Opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena.

2 Keskeiset käsitteet opinnäytetyössä

2.1 Sairaanhoitaja

Sairaanhoitaja on hoitotyön ammattilainen, joka työskentelee itsenäisesti ja vastuullisesti hoitotieteeseen perustuvassa työssään. Sairaanhoitajan ammattia voi harjoittaa vain terveydenhuollon laillistettu henkilö, joka on suorittanut sairaanhoitajatutkinnon. Sairaanhoitajan tehtävänä on toteuttaa ja kehittää terveyttä edistävää ja ylläpitävää hoitotyötä sekä ennalta ehkäistä sairauksia ja tehdä parantavaa ja kuntouttavaa hoitotyötä. Sairaanhoitajan työssä korostuu laaja-alaisuus ja vastuullisuus. Sairaanhoitajalta edellytetään hoitoyön osaamisen lisäksi monipuolista hoitotieteen teoreettista osaamista esimerkiksi lääketieteestä ja farmakologiasta sekä yhteiskunta- ja käyttäytymistieteistä. Sairaanhoitaja työskentelee erilaisissa elämäntilanteissa olevien henkilöiden, perheiden ja yhteisöjen kanssa sekä toimii moniammatillisessa työryhmässä. Sairaanhoitajalla on moninaisia työnkuvia ja he voivat toimia erilaisissa tehtävissä yhteiskunnassa. Julkisen sektorin puolella sairaanhoitaja voi toimia muun muassa terveyskeskuksissa, kotihoidossa ja sairaaloissa. Yksityisellä puolella esimerkiksi työterveys- ja terveydenhuoltopalveluissa, kuntoutus-, liikunta- ja hyvinvointikeskuksissa sekä hoivapalveluissa. Jatkokoulutuksien myötä sairaanhoitajat voivat toimia opettajina, tutkijoina, päättäjinä, kehittäjinä ja johtajina, joten urapolku on mahdollisuuksia täynnä oman koulutuksen ja kiinnostuksen mukaan. (Opiskele sairaanhoitajaksi n.d; Sairaanhoitaja (AMK) n.d.)

2.2 Lähiesihenkilö ja johtaminen

Terveydenhuollossa hoitotyön johtamisella tarkoitetaan hoitotyöhön kuuluvien perustehtävien hoitoa, että hallinnollisia tehtäviä ja jopa budjettivastuita. Yleisesti hoitoalalla osastonhoitaja on yksikön hoitohenkilöstön esihenkilö ja apulaisosastonhoitaja vastaa päivittäistoiminnan johtamisesta. (Rannanjärvi n.d.) Tässä opinnäytetyössä hoitotyö sana määritellään, että se on ammatillista toimintaa, jolla pyritään edistämään ihmisten terveyttä ja auttamaan, ohjaamaan sekä tukemaan ihmisten hyvinvointia (Hoitotyö 2016.).

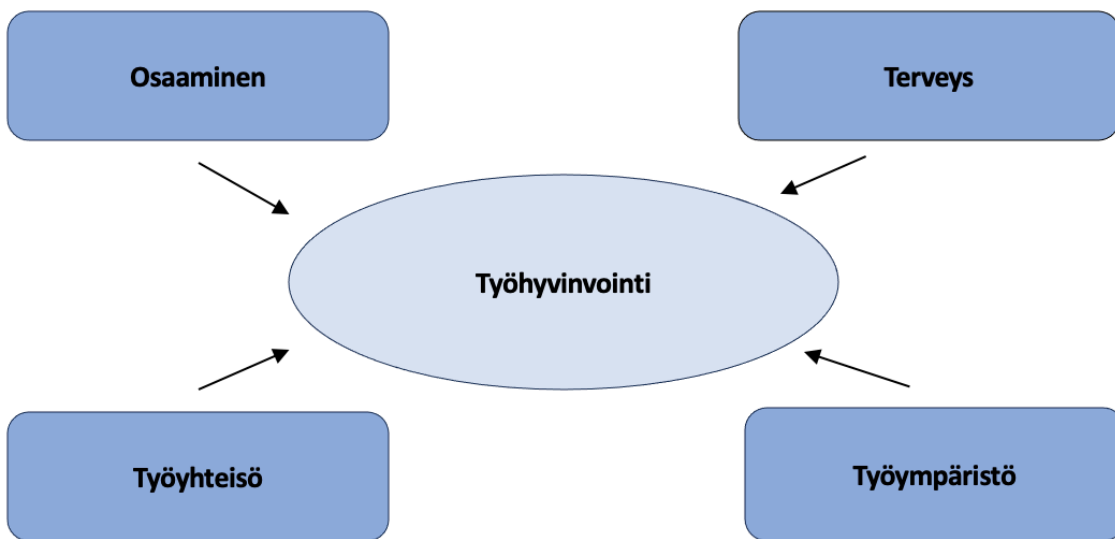
Hoitoalalla hyvä johtaminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka saa hoitotyöntekijät viihtymään ja pysymään työssään. Sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan ammattijärjestö Tehyn nettisivuilla kerrotaan, että lähiesihenkilön on tärkeä tunnistaa koko työyhteisölle kuormitusta aiheuttavat tekijät sekä ylläpitää ja parantaa hoitotyöntekijöiden kehittymismahdollisuuksista sekä huolehtia työyhteisön työilmapiiristä ja -turvallisuudesta. Tärkeäksi koetaan myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin. Näillä kaikilla tekijöillä on suuri merkitys koko työyhteisön työhyvinvointiin. (Hankonen 2021.)

2.3 Työhyvinvointi ja työkyky

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu työstä ja sen mielekkyydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Hoitotyössä työhyvinvointi koostuu työntekijöiden onnistumisen kokemuksista tärkeänä pitämässään työssään, yhteisöllisyydestä, tuen saamisesta, hyvän tuottamista potilaille ja työnulkoisesta elämästä, joka tukee työssä jaksamista. (Häggman-Laitila 2014, 143.) Työntekijöiden ammattitaidolla, työyhteisön ilmapiirillä sekä hyvällä ja motivoivalla johtamisella on merkitystä työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on suuri merkitys työssä jaksamiseen, kun voidaan hyvin, niin työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairaspotilaiden määrä vähenee. Hyvinvoiva työntekijä on aikaansaava ja motivoitunut, silloin hän nauttii työstään ja tekee sitä keskittyneesti. Työntekijälle on tärkeää, että hän tiedostaa työhön liittyvät tavoitteet ja kokee tekemänsä työnsä olevan tarpeellista. Työhyvinvointi tehdään yhdessä ja sen edistäminen kuuluu niin työnantajalle kuin työntekijöillekin. Työnantajalle kuuluu työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, huolehtia turvallisesta työympäristöstä ja hyvästä johtamisesta. Työntekijän täytyy pitää huolta omasta työkyvystä, terveydestä, fyysisestä kunnosta ja ammatillisen osaamisen ylläpitämisestä. Työhyvinvoinnin käsite onkin hyvin laaja ja tämä kuvaa niin työntekijän kuin koko työyhteisön työnsujuvuutta ja mielekkyyttä sekä terveyttä, että toimintakykyä. (Työhyvinvointi n.d.)

Laine (2014) kuvaa, miten työhyvinvoinnin käsite on muuttunut viime vuosina niin että, nykyään työhyvinvointi tarkastelee työnkuormittavuustekijöitä, työstä saatavia mielekkyyden ja onnellisuuden kokemuksia. Työhyvinvointi käsittää myös kokemuksia kodin ja työn välillä. Työhyvinvointiin voidaan siis laskea kaikki tekijät mitkä vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemuksiin. Sanotaan, että työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus kunkin omasta työntilanteesta ja siihen vaikuttavista monista eri tekijöistä. (Laine 2014, 11.)

Hussi (2005) selvittää väitöskirjassaan keskeisen johtopäätöksen olevan ihmisen ajantasainen osaaminen työssään mikä on työhyvinvoinnin perusedellytys. Lisäksi hän toteaa, että työhyvinvointi ja jaksaminen ovat puolestaan sekä luovuuden ja innovatiivisuuden että tuottavuuden perusedellytyksiä. Osaaminen on osa työhyvinvointia. Sanotaan, että ajantasainen ja riittävä osaaminen edistää työhallinnan tunnetta ja vähentää koettua stressiä. Alla olevassa kuvassa 1. esitetään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Salojärvi 2006, 49–50.)



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin kokonaisuus (Salojärvi 2006,50.)

Hoitotyössä työhyvinvoinnin keskeisiksi tekijöiksi ja käsitteiksi nostetaan vastavuoroisuus sairaanhoitajan ja potilaan välillä sekä sairaanhoitajan asenneperusta. Sairaanhoitajan vastavuoroisuudellaan tarkoitetaan työn mielekkyyttä, auttamista, asemaa työssä, yhteisöllisyyttä, vapautta sekä paritöitä ja yhdessäoloa. Potilaan vastavuoroisuus rakentuu potilaan tyytyväisyydestä, potilaan kohtaamisesta ja auttamisesta sekä hyvin tehdystä hoitotyöstä. Sairaanhoitajan työn asenneperustaan kuuluu potilaan hyvä hoitaminen, sairaanhoitajan työn arvostaminen sekä potilaan ensisijainen hoitaminen. Sanotaankin, että suurin ristiriita syntyy siitä, kun sairaanhoitajat kokevat hoitotyön tärkeäksi, mutta hyvin usein itse hoitotyö jää heikoimmaksi osaksi työtä, kun ei ehditä resurssipuulan vuoksi tekemään hoitotyötä hyvin ja tästä taas aiheutuu sairaanhoitajalle henkistä kuormittuneisuutta. Hoitotyön vuosikirjassa kerrotaan, että hoitotyön työhyvinvoinnin edellytyksenä painotuu työn sisällön ja siihen liittyvien eettisten perustehtävien ja vastuiden tärkeä merkitys sekä

yhdessä tekeminen ja vuorovaikutustaidot. Kun taas työntekijöitä kuormittavat resurssi- ja talousongelmista johtuvat kiire, työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus, työn vaativuus ja vastuuseen nähden aivan liian pieni palkka. Sanotaan, että sairaanhoitajat arvostavat itse työtään ja se on arvostettua. (Laine 2014, 14–15.)

Terveyttä ja työhyvinvointia on tärkeää edistää ja tukea työpaikalla, koska osaava ja hyvinvoiva työntekijä on organisaatiolle kilpailuvaltti. Terveyden edistäminen on laaja-alaista ja kokonaisvaltaista toimintaa, mikä kohdistuu mm. työntekijöihin, työympäristöön, työyhteisöön, johtamiseen, työterveyshuoltoon sekä palveluihin. (Elintavat n.d.)

Työkyky voidaan määritellä henkilön kyvyksi selviytyä omasta työstään ja mihin vaikuttavat henkilön oma osaaminen, arvot, motivaatio ja työpaikan olosuhteet. Voidaan sanoa, että työkyky on monien asioiden summa ja sen perustan muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys- ja toimintakyky. Toimintakyvyllä tarkoitetaan, miten henkilö selviytyy oman elämän päivittäisen elämän vaatimuksista, jossa toiminta- ja elinympäristö ovat tasapainossa. Ihmisen toimintakyvyn ja työn vaativuuden välinen suhde määritellään työkyvyksi. (Työkyky ja sen merkitys n.d.)

Työkykyä ja terveellisiä elintapoja voidaan työpaikalla edistää monin tavoin esimerkiksi tukemalla työmatkapyöräilyä, järjestämällä ohjattuja ryhmäliikuntatunteja ja vaihtamalla kahvipullat hedelmiin. Työkykyä pidetään yllä työyhteisössä järjestämällä vuosittain työhyvinvointipäiviä. Näiden päivien tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön yhteisöllisyyttä ja voimaannuttamista. Nykyään on trendinä terveelliset elämäntavat, liikkuminen ja itsestään huolehtiminen, näin ihmisiä kannustetaan terveellisiin valintoihin. Henkilökohtaisilla valinnoilla ja työyhteisön tavoilla on vaikutusta omaan, työkavereiden ja läheisten terveyteen, työkykyyn, hyvinvointiin ja työstä palautumiseen. Terveellisillä elintavoilla on suuri merkitys ihmisen hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Liiallinen alkoholin käyttö, tupakointi, mielenterveysongelmat, riittämätön tai huonolaatuinen uni, epäterveellinen ruokavalio ja liikunnan puute heikentävät terveyttä ja työkykyä. Nämä ovatkin yhteydessä useimpiin kansantauteihin ja aiheuttavat heikentyntä työkykyä ja ennenaikaisia kuolemia. Suomessa ikääntyneiden määrä lisääntyy ja jotta tulevana vuosina Suomessa on riittävästi työkykyistä työvoimaa, on panostettava elintapojen kohentamiseen ja edistettävä terveyttä. (Elintavat ja työhyvinvointi n.d.)

Työhyvinvoinnin tukena on vahvasti liikunta, tällä on keskeinen merkitys työ- ja toimintakykyä uhkaavien tai heikentävien sairauksien hoidossa ja ennaltaehkäisyssä. Liikunnalla vahvistetaan fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja sekä vähennetään työntekijöiden sairastumisia. Hyvässä kunnossa oleva työntekijä kestääkkin kuormitusta paremmin ja palautuu työstä nopeammin kuin huonossa kunnossa oleva työntekijä. Työkyvyn kannalta on tärkeää, että hyvä toimintakyky ja kunto suhteessa työn vaatimuksiin, etenkin fyysisesti kuormittavissa töissä on kohdallaan. (Mts.)

Säännöllisellä liikunnalla on merkitystä ihmisen jokapäiväiseen elämään. Säännöllinen liikunta auttaa rentoutumaan, hallitsemaan työstressiä, vähentää unettomuutta, parantaa elämänlaatua, vaikuttaa työsuoritukseen ja työkykyyn positiivisesti. Hyvä fyysinen toimintakyky vaikuttaa yhdessä psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa keskeisesti työntekijän työkykyyn. Työntekijä voi itse huolehtia omasta fyysisestä toimintakyvystään liikkumalla monipuolisesti niin töissä kuin vapaa-ajallakin, harrastamalla hyötyliikuntaa esimerkiksi käyttämällä portaita hissien sijaan ja auton voi korvata pyörällä. Iän myötä hyvän kunnan merkitys lisääntyy ja tätä on ylläpidettävä jatkuvasti. Sanotaan, että viikon vuodelepo heikentää kestävyyskuntoa ja lihasvoimaa jopa 20 %, mutta kunnan palauttaminen kestääkkin jo monin verroin pidempää. Ihmisen työhyvinvointiin vaikuttavat myös ruoka. Hyvä ja terveellinen ruoka ylläpitää vireystasoa ja työkykyä ja pitää painonhallinnassa. (Mts.)

2.4 Fyysinen ja psyykinen kuormitus

Työn fyysisellä kuormituksella tarkoitetaan liikuntaelimestön sekä hengitys- ja verenkiertoelimistöön kohdistuvaa kuormitusta. Työn fyysisiksi kuormitustekijöiksi määritellään työasennot, työliikkeet, liikkuminen ja fyysisen voiman käyttö. Liiallisesta fyysisestä kuormituksesta seuraa yleensä tuki- ja liikuntaelinoireita, joista aiheutuu liiaksi sairauspoissaoloja. Työn tulisi henkilön terveys ja toimintakyky huomioon ottaen kuormittaa sopivasti. Toiminta- ja työkyky liittyvät oleellisesti fyysisen kuormitukseen. (Fyysinen kuormitus n.d.)

Hoitotyö on fyysisesti kuin psyykkisestikin kuormittavaa työtä. Fyysistä kuormitusta hoitotyössä aiheutuu esimerkiksi vaikeat työasennot, kuten toistuvat etukumarat liikkeet ja kiertyneet työasennot, jotka lisäävät selkävaivojen riskejä. Myös potilaiden avustaminen ja nostaminen ilman apuvälineitä lisäävät vaurioitumisriskejä ja tapaturmia. Fyysistä kuormittavuutta aiheuttaa myös vuorotyö, mikä altistaa työntekijät epätyypillisiin työaikoihin ja niistä palautumisiin. Sanotaan

myös, että vuorotyö aiheuttaa myös haasteita perheen ja työn yhteensovittamisessa. (Laine 2014, 13.)

Psyykkistä kuormittavuutta saattavat aiheuttaa hoitotyössä mm. pätkätyöt, jolloin esimerkiksi ei pystytä suunnittelemaan tulevaisuutta eteenpäin. Psyykkistä kuormittavuutta saattaa myös aiheuttaa kasvavat osaamisvaativuudet ja työhön liittyvät epävarmuustekijät. (Mts. 13.)

2.5 Voimavarat

Yksilöiden voimavaroja ovat terveys, toimintakyky, ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet sekä motivaatio. Kun yksilön voimavarat ovat hyvässä tasapainossa niin työ- ja toimintakykykin pysyvät sitä vakaammin kunnossa. Voimavarojen avulla voidaan käsitellä oppimista ja kehittymistä työssä, henkilökohtaista kasvua, työnvaativuutta ja työn tavoitteiden saavuttamista. (Gould, Ilmarinen, Järvikoski, Järvisalo, Koskinen, Martelin, Pensola, Polvinen, Saino, Seitsamo & Tuomi 2006, 23–24.)

Työhön liittyviä voimavaroja ovat 1) tehtävään liittyviä voimavaroja (työn palkitsevuus, kehittävyys ja monipuolisuus), 2) työn järjestämiseen liittyviä voimavaroja (vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työroolien ja tavoitteiden selkeys sekä työaikojen joustavuus), 3) työyhteisön vuorovaikutukseen liittyviä voimavaroja (esihenkilöltä ja työyhteisöltä saatu tuki, oikeudenmukaisuus ja selkeät käytännöt johtamisessa, huomaavaisuus, ystävällisyys, palaute ja arvostus sekä muiden kokea työn imu) sekä 4) organisaatioon liittyviä voimavaroja (työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri, työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt). Työhön liittyviksi voimavaroiksi luetaan myös työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio, johtaminen ja esihenkilötyö. Kun työn voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa vältetään stressiltä ja työuupumuksesta. Työn voimavarojen tunnistaminen auttaa stressin hallinnassa ja antaa myös samalla puhtia työpäiviin. (Työn imu n.d.)

2.6 Palautuminen

Uni ja palautuminen ovat edellytyksiä, että jaksaa niin työssä kuin vapaa-ajallakin. Olennaista on löytää kuormituksen ja palautumisen tasapaino, muun muassa liikunta edesauttaa palautumista. Työn rasituksista palautuminen on kehollista ja mielensisäistä toimintaa. Vertauskuvallinen ilmaisu

palautumiselle on akun lataaminen. Sanotaankin, että rasituksesta palautunut työntekijä saa paljon enemmän aikaa työssä ja vapaa-ajalla ja hän tarttuu aktiivisesti asioihin sekä oppii uutta. (Palautuminen on tärkeä osa elämäntapamuutosta. n.d.)

Liikunta edistää palautumista, lisää fyysistä ja henkistä voimavaraa, helpottaa työstä irrottautumista ja vähentää myös stressiä, psyykkistä kuormittuneisuutta sekä työuupumusta. Liikunnan säännöllisyys helpottaa palautumista huomattavasti. Liikunnalla on myös terveyttä edistäviä vaikutuksia, koska kevyesti kuormittava liikunta edistää verenkiertoa ja aineenvaihduntaa ja tukee näin aineenvaihduntatuotteiden poistumista elimistöstä. Liikunnalla sanotaan olevan merkitystä myös syventämään unta, mutta liian raskasta liikuntaa pitää välttää 2–4 tuntia ennen nukkumaan menoa. Hyvä yöuni on palautumisen, henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta tärkeää. Jos ei saa riittävästi unta, se aiheuttaa väsymystä ja siitä seuraa keskittymisvaikeuksia niin työssä kuin vapaa-ajallakin. (Mts.)

Alkoholi haittaa unta ja sen aiheuttamat unihäiriöt saattavat aiheuttaa masennusta ja stressiä. Tapaturmariski kasvaa, kun väsyneenä aivot reagoivat viiveellä alkoholin aiheuttamaan väsymykseen. Sanotaan, että työt saattavat sujua, mutta tarkkuuttaa vaativissa työtehtävissä sekunnin murto-osakin voi olla ratkaiseva. (Mts.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymys

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esiin lähiesihenkilön johtamisen vaikutusta sairaanhoitajan työhyvinvointiin sairaanhoitajan näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on tuoda lisätietoa sairaanhoitajan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja lähiesihenkilön johtamisen vaikutuksista sairaanhoitajan työhyvinvointiin.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

Miten lähiesihenkilö voi vaikuttaa johtamisellaan sairaanhoitajan työhyvinvointiin?

4 Toteutus

4.1 Kirjallisuuskatsaus menetelmä

Kirjallisuuskatsauksia on olemassa erityyppisiä soveltuen erilaisiin tarkoituksiin. Pääsääntöisesti kirjallisuustyyppinä on kolmea erilaista, jotka ovat kuvailevat kirjallisuuskatsaukset, systemaattiset kirjallisuuskatsaukset ja määrällinen- ja laadullinen meta-analyysi. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 8.)

Kirjallisuuskatsauksen tärkeimpänä tehtävänä on kehittää teoreettista ymmärrystä ja käsitteistöä ja arvioida tai kehittää jo olemassa olevaa teoriaa. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen valinta tutkimusmenetelmäksi tarkoittaa sitä, että tutkimus on aineistolähtöisen tiedon hakua. Tällä menetelmällä selvitetään mitä aiheesta tiedetään ja mitä on jo aiemmin tutkittu. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymys on yleensä kysymyksen muodossa ja tätä valittua kysymystä voidaan tarkastella yhdestä tai useammasta näkökulmasta. Tutkimus keskittyy siis jo valmiin olemassa olevan tiedon keräämiseen ja analysointiin. (Kangasniemi, Utriainen, Ahonen, Pietilä, Jääskeläinen & Liikanen 2013, 293–299.) Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella voidaan tehdä uusi kokonaisnäkemys aiemmin tehdystä tutkimuksesta ja järjestää epäyhtenäistä tietoa jatkuvaksi sekä johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. (Vilkkä 2023, 18.)

Kuvaileva eli narratiivien kirjallisuuskatsaus etenee vaiheittain. Ensimmäisenä vaiheena on tarkoituksen ja tutkimusongelman määrittäminen ja mistä näkökulmasta työtä tarkastelee. Opinnäytetyöni tarkastelee sairaanhoitajan näkökulmasta lähiesihenkilön johtamisen vaikutusta sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Toisena vaiheena on kirjallisuushaku ja aineiston valinta. Opinnäytetyössäni kuvaileva kirjallisuuskatsauksen aineistoina käytetään vertaisarvioituja tieteellisiä tutkimuksia ja vertaisarvioituja hoitotieteellisiä tutkimuksia. Aineiston haku vaiheessa määritellään muun muassa keskeiset käsitteet ja hakusanat. Tarkoituksena on löytää vastauksia asetetulle tutkimuskysymykselle. Kolmas vaihe koskee hakuprosessista valittujen tutkimuksien arviointia ja tarkastelua. Tässä vaiheessa tarkastellaan tutkimuksien luotettavuutta, tiedon kattavuutta ja tulosten edustettavuutta. Neljäs vaihe pitää sisällään aineiston analyysin ja synteessin, näiden avulla on tarkoitus tehdä yhteenveto tutkimuksen tuloksista. Aineiston analyysi etenee vaiheittain. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 23–32.)

4.2 Aineistonkeruu ja analysointi

Aineiston tiedonhakuja toteutettiin useina kertoina, aloittaen huhtikuusta 2023 ja jatkuen syksyyn 2023. Aineiston hakuprosessissa käytettiin sisäänotto- ja poissulkukriteereitä. Nämä ohjasivat tutkimuksen valintaa ja näiden avulla tutkimusta pystyttiin rajamaan tarkemmin. Hakuprosessissa oli tärkeä löytää vastauksia asetettuun tutkimuskysymykseen. Kirjallisuushaku oli katsauksen aikaa vievin osuus, koska hakuja joutui muokkaamaan ja tarkastamaan monia kertoja sekä tiedon laajuuden luotettavuutta joutui kyseenalaistamaan. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 23–33.)

Opinnäytetyössä oli tarkoitus tuoda esiin lähiesihenkilön johtamisen vaikutusta sairaanhoitajan työhyvinvointiin sairaanhoitajan näkökulmasta. Opinnäytetyön aineistoa haettiin suomalaisista ja ulkomaalaista tietokannoista sekä kirjaston tiedon haun kautta. Opinnäytetyön aineisto koostui korkeintaan 12 vuotta vanhoista tutkimuksista ja tutkimusartikkeleista. Aineistoja haettiin muun muassa seuraavista tietokannoista kuten, Janet Finna, Medic, CINAHL, Medline ja ProQuest. JAMK:in kirjasto järjesti myös tiedonhaku työpajan "opparisaunan", josta saatiin vinkkejä tiedonhakuun. Opinnäytetyössä hakusanoina käytettiin: sairaanhoitaja, työhyvinvointi, lähiesihenkilö, johtaminen, työkyky. Englanninkielisinä hakusanoina käytettiin: nurse, well-being at work, leadership, management, health care. Useimmissa tietokannoissa käytettiin Boolean operaattoreita eli hakusanoja yhdistettiin pääasiassa kolmella sanalla: AND, OR ja NOT. (Mts. 38–42.) Aineistot oli julkaistu suomeksi tai englanniksi. Valitut aineistot olivat kokonaan luettavissa PDF-tiedostoina.

Liitteessä 1 on esitetty tiedonhakuprosessitaulukko. Janet Finna- tietokannasta löytyi 127 tulosta hakulausekkeella johtami* AND työhyvin*, joista otsikon perusteella valikoitui 6, abstraktin perusteella valikoitui 4 tutkimusta ja lopullisella valinnalla 4. Julkaisuajankohtana oli vuoden 2014 ja 2020–2023 julkaistut tutkimukset ja suomen ja englannin kieli. Cinalh- tietokannasta osumia tuli 9181 hakulausekkeella leadership or management AND well-being at work nurse, joista valittiin otsikon perusteella 6 tutkimusta, abstraktin perusteella valikoitui 4 tutkimusta ja lopullisia valintoja tuli 1. Julkaisuajankohtana oli vuoden 2014 jälkeen julkaistut tutkimukset ja suomen sekä englannin kielellä. Medic-tietokannasta hakulausekkeella: työhyvinvointi* AND johtaminen* löytyi 16 osumaa. Ajanjaksolla 2011–2023. Suomen ja englannin kieli oli rajauksena. Otsikon ja abstraktin mukaan valikoitui 2 ja lopullisesti valikoitui 1. ProQuestCentral tietokannasta löytyi 1456 tutkimusta hakulausekkeella: nurse AND well-being at work healthcare ajanjaksolta 2018–2023, rajauksilla full text, peer reviewed, kielillä suomi ja englanti. Tästä joukosta valikoitui otsikon mukaan 8 ja

abstraktin mukaan 4 tutkimusta sekä 0 lopullisena valintana. Medline-tietokannasta löytyi hakulausekkeella: leadership in nursing AND well-being at work ajanjaksolta 2014–2022 8 tutkimusta otsikon perusteella, abstraktin perusteella 2 ja lopullisena valintana 0. Tästä Medline-tietokannasta löytyi myös samoja tutkimuksia kuin ProQuestCentral-tietokannassa olleita. Tiedonhaku on kuvattu yksityiskohtaisemmin liitteessä 1. Tiedonhakuprosessi. Valitut tutkimukset on taulukoitu ja niistä kerrotaan tekijät, lähde, maa, tutkimuksen tarkoitus, aineisto tai otos, menetelmä ja päätulokset. (Liite2)

Tavoitteena oli etsiä mahdollisimman ajantasaista tietoa, jonka vuoksi hakukriteerinä oli 2011–2023 välillä kirjoitettuja artikkeleita. Sisäänotto- ja poissulkukriteereiksi aineistonhakuun valittiin taulukon 1. mukaiset kriteerit.

Taulukko 1. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Tutkimus tai artikkeli on vuosien 2011–2023 välillä	Tutkimukset ja artikkelit, jotka ovat julkaistu ennen vuotta 2011
Tutkimus tai artikkeli mikä sisältää sairaanhoitajan työhyvinvointiin tai lähiesihenkilön johtamiseen liittyvää tietoa	Tutkimus tai artikkeli mikä sisältää sairaanhoitajan työhyvinvointiin tai lähiesihenkilön johtamiseen liittyvää tietoa
Tutkimus tai artikkeli mikä vastaa tutkimuskysymyksiin	Tutkimus ja artikkeli mikä ei vastaa tutkimuskysymyksiin
Tutkimus tai artikkeli mikä on luettavissa kokotekstinä	Tutkimus tai artikkeli mikä ei ole luettavissa koko tekstinä
Tutkimus tai artikkeli mikä sisältää mahdollisimman ajankohtaista tietoa ja on luotettavassa lähteessä	Tutkimus tai artikkeli mikä ei sisällä ajankohtaista tietoa ja mikä on kommenttijulkaisu, kirja-arvio tai opinnäytetyö AMK

4.3 Aineiston analysointi

Kirjallisuuskatsauksen aineiston analyysin tarkoituksena on tehdä yhteenveto valituista tutkimustuloksista. Opinnäytetyössä käytettiin teemoittelua aineiston analyysimenetelmänä, mikä on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja tätä voidaan pitää yhtenä sisällönanalyysi muotona. Teemoittelulla pyritään hahmottamaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Teemoittelussa on

kyse siitä, että aineistoista pyritään löytämään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. Teemoittelulla pyritään nostamaan esiin tutkimuskysymyksen kannalta keskeisimpiä asiakokonaisuuksia ja useimmiten esiintyviä piirteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 93–94.) Opinnäytetyösäni keskeisemmiksi teemoiksi valikoitui oikeudenmukainen johtaminen, työhyvinvointi, työyhteisön toimivuus ja -tuki, työasenteet, työkyky, työssä pysyminen.

Aineiston analyysi etenee vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kuvataan tutkimuksen sisältöä muun muassa kirjoittajat, julkaisuvuosi, aineistonkeruumenetelmät, tutkimuksen tarkoitus, tulokset, liite 1. Seuraavassa vaiheessa luetaan aineistot, tehdään merkintöjä, hahmotetaan keskeisiä aihepiirejä eli teemoja. Tarkoituksena on siis etsiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä aineistoista, ja vertailla sekä tulkita näitä. Kolmannessa vaiheessa muodostetaan vertailujen kautta yhtenäinen kokonaisuus tutkimuksesta, havainnollistamisen apuna voidaan käyttää taulukoita ja kuvioita. Viimeisessä vaiheessa raportoidaan tulokset. Kirjallisuuskatsauksen raportoinnissa tutkimus kirjoitetaan valmiiksi. Raportin tulee sisältää kaiken aiemmin tehdyn työn. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 30–31.)

5 Tulokset

5.1 Sairaanhoidajan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointi on vuosien saatossa muuttunut käsitteenä laajastikin. Ensin työhyvinvointi on käsittänyt pelkästään fyysisen terveyden ja työsuojelun. Nykyään työhyvinvointi käsittää niin kuormitustekijöitäkin kuin työstä saatavia onnellisuuden ja mielekkyyden kokemuksia. Työhyvinvointiin katsotaan kuuluvan kaikki tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen niin työstä kotiin kuin kodista työhön. (Laine 2014, 11–12.)

Laineen (2014) artikkelissa kerrotaan myös, että kuinka työhyvinvointi on hyvin henkilökohtainen, subjektiivinen kokemus omasta työstään ja siihen vaikuttavista monista eri tekijöistä. Sanotaan, että työntekijän kuuluu pitää huolta itsestään, mutta samalla tavoin työnantajan kuuluu tukea työn tekemisen edellytyksiä ja tukea työntekijän hyvinvointia, sekä työyhteisön tuki ja turva ovat yksi edellytys työhyvinvointiin. Samaisessa artikkelissa nousi esiin hoitotyön työhyvinvoinnin keskeisimmiksi tekijöiksi vastavuoroisuus sairaanhoitajan ja potilaan välillä sekä sairaanhoitajan asenepuusta. Sairaanhoidajan vastavuoroisuudeksi luetaan työn mielekkyys, auttaminen, asema

työssä, yhteisöllisyys, hyvin tehty hoitotyö, vapaus, parityö ja yhdessäolo. Potilaanvastavuoroisuudeksi kuvataan potilaiden tyytyväisyyttä, hyvin tehty hoitotyö, potilaiden kohtaaminen ja auttaminen. Sairaanhoidajan asenneperusta tarkoittaa potilaan hyvää hoitamista, hoitajuuden arvostamista ja potilaan ensisijaista hoitoa. (Mts. 11–12.)

Sairaanhoidajan työhyvinvointiin vaikuttaa ihmisen perusasenne elämään, tällä sanotaan olevan yhteys henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kokemiseen. Myönteisellä perusasenteella on vaikutus elämään, työhön, toisiin ihmisiin. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 109.)

5.2 Lähiesihenkilön johtamisen vaikutus sairaanhoidajan työhyvinvointiin

Kansainvälisen vertailun perusteella suomalaisten sairaanhoidajien työhyvinvointia lisäävät tyytyväisyys koulutusmahdollisuuksiin, moniammatilliset suhteet muun muassa lääkäreihin ja palautteen saaminen. Näissä asioissa Suomi sijoittui kärkeen. Kun taas muihin maihin verrattuna Suomi sijoittui heikosti mahdollisuuksiin vaikuttaa omaan työhönsä ja osallistua yhdessä esihenkilöiden kanssa päätöksentekoon. Hyvällä johtamisella sanotaan hoitoalalla olevan vaikutusta hoitohenkilöstön työhyvinvointiin, työasenteisiin sekä siihen, että halutaan pysyä työpaikassa kauemmin ja sitoudutaan organisaatioon. Johtamisen tavalla on vaikutusta työntekijän työkykyyn, terveyteen sekä psyykkisiin oireisiin, työstressiin- ja uupumukseen sekä sairaspöissaoloihin ja työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen. (Häggman-Laitila 2014, 144.)

Häggman-Laitila (2014) toteaa artikkelissaan, että tutkimustieto osoittaa sairaanhoidajien työhyvinvointi on läheisessä yhteydessä päivittäiseen johtamiseen ja asiakas- ja potilastyössä onnistumiseen. Hoidotyössä työhyvinvointi pitää sisällään työntekijän onnistumisen kokemusta työstään, hyvän tuottamista potilaalle, tuen saamista ja työn ulkopuolista elämää, mikä tukee työssäjaksamista. Johtajuus vaikuttaa koko hoitohenkilöstön työhyvinvointiin, asenteisiin, pysyvyyteen ja sitoutumiseen sekä työtyytyväisyyteen, työkykyyn ja hyvään terveyteen työpaikalla. Hoitoalalla on erilaisia johtamistyyliä ja niitä on tutkittu. Tutkimusnäyttö on osoittanut, että transformationaalinen johtamistyyli on näistä kaikista paras hoitotyöntekijöille. Transformationaalinen johtajuus on visionääristä muutosjohtamista. Tämä johtamistyyli painottaa henkilöstön motivointia ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistamista ja palkitsemista. Johtaja toimii esimerkkinä muille ja tekee yhteistyötä muiden kanssa. Tässä johtamistyyllissä korostuu oikeudenmukaisuus ja joh-

donmukaisuus sekä myönteinen suhtautuminen tulevaisuuteen ja sen tuomiin muutoksiin. Kannustava ja innostava ilmapiiri, kohdata työntekijät yksilöinä, luottamuksen herättäminen ja työntekijöiden kohtaaminen yksilöinä ovat tärkeitä transformaalisessa johtamistyyliissä. (Mts., 143–146.)

Hahtelan (2014) kirjoittamassa artikkelissa todetaan, että kotimaisen tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin vaikuttavia keskeisempiä asioita ovat: työn hallinta, johtamisen oikeudenmukaisuus, työyhteisön toimivuus, töiden organisointi, työn palkitsevuus, työyhteisön tuki, työntekijän kehittämismahdollisuudet, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. (Hahtela 2014, 30.)

Tässä Hahtelan (2014) kirjoittamassa artikkelissa kerrotaan kotimaisesta tutkimuksesta, jonka mukaan oikeudenmukainen johtaminen on yksi keskeisimmästä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tämä pitää tutkimuksen mukaan sisällään: oikeuden tulla kuulluksi omassa työssään, sääntöjen selkeyteen ja johdonmukaisuuteen, perusteltuun päätöksentekoon ja sen oikeellisuuteen, puolueettomuuteen sekä mahdollisuuteen korjata tehtyjä päätöksiä. (Mts. 30.)

Manka (2023) työhyvinvoinnin käsikirjassa todetaan, että maailma on muuttunut muutaman viime vuoden aikana, on ollut korona pandemia ja Ukrainan sota, nämä ovat tutkimuksen mukaan muuttaneet suomalaisten maailmankuvaa ja ihmiset ovat kokenee turvallisuuden tunteen menettämistä ja luottamuksen puutetta päättäjien. Näillä on ollut vaikutusta myös ihmisten hyvinvointiin ja työhyvinvointiin. Tämä opetti ja mahdollisti sen, että voidaan tehdä nykyään työtä myös kotoa käsin ja työnantaja pystyy luottamaan työntekijään ilman valvovaa silmää. Tämä aika on mahdollistanut hybridityön ja ihmiset ovat oppineet arvostamaan työhyvinvoinnin moninaisuuksia. (Manka & Manka 2023, 8–11.)

Työhyvinvoinnin toimenpiteen toteutuksen avainasemassa on esihenkilö, jonka kuuluu huolehtia työntekijöiden psyykkisen ja fyysisen kuormituksen pitämisestä kohtuullisena. Sanotaan, että faktojen lisäksi tarvitaan esihenkilön tunneosaamista, koska johtaminen on vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Esihenkilön on tunnistettava työntekijöidensä vahvuudet ja heikkoudet ja osattava ottaa huomioon työntekijät yksilöinä. Työhyvinvoinnin kirjassa mainitaan myös, että esihenkilön tunneälyä koskevassa tutkimuksessa huomattiin, että kaikissa organisaatioissa ei edes tervehditty toisiaan. Pienillä teoilla on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. (Mts. 8–11.)

Johtajuustutkimuksessa kävi ilmi, että yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista on ihmisen johtamisen taidoissa. Esihenkilön on luotava tarvittavaa työntekoa varten kunnolliset olot ja oikeanlaiset resurssit työntekoon. (Manka & Manka 2023, 182). Sanotaan, että hyvä johtaminen kytkeytyy hyvään suorituskyykyyn, tuloksellisuuteen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan seuraavia piirteitä ja toimia toivotaan hyvältä lähiesihenkilöltä ja ne on esitetty alla olevassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Lähiesihenkilöltä toivottavia piirteitä ja toimia.

Tutkimuksen perusteella hyvältä lähiesihenkilöltä toivotaan työntekijöidensä huomioonottamista, kannustamista tavoitteiden saavuttamiseen ja itsensä kehittämiseen sekä ottamista mukaan päätöksentekoon. (Manka & Manka 2023, 186–187.)

myönteisesti. Erityisesti työntekijöitä tukemalla, arvostamalla, palkitsemalla, oikeudenmukaisella kohtelulla, johdonmukaisuudella, vuorovaikutuksella ja palautteella on suuri merkitys työntekijän työhyvinvointiin ja koko työyhteisöön ja työilmapiiriin. Tutkimuksessa todettiin, että lähiesihenkilö vaikuttaa oleellisesti omalla esimerkillään työyhteisön kulttuuriin ja yhteisöllisiin arvoihin. (Kanste 2011, 31–34.)

Nokelan, Huhtakankaan, Pesosen, Laitilan ja Kansteen (2021) tutkimuksessa tutkittiin hoitotyöntekijöiden kokemusta johtajuuden oikeudenmukaisuudesta ja työssä jaksamisesta. Tämä kyselytutkimus tehtiin vuonna 2018 Työterveyslaitoksen Mitä Kuuluu? -hyvinvointikyselynä. Kohderyhmänä oli hoitohenkilöstö seitsemästä eri sosiaali- ja terveysalan organisaatiosta. Organisaatio koostui sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymästä, sairaanhoitopiiristä, liikelaitoskuntayhtymästä ja hyvinvointikuntayhtymästä eri puolelta Suomea. Hoitohenkilöstöön kuului sairaanhoitajat, terveydenhoitajat, röntgenhoitajat, kättilöt, lähi- ja perushoitajat sekä muut hoitajat. Tutkimukseen osallistujista 90 % oli naisia ja keski-ikä oli 44 vuotta, ikäjakauman ollessa 18–69 vuotta. (Nokela, Huhtakangas, Pesonen, Laitinen ja Kanste 2021, 142–152.)

Tutkimustuloksista noin viidennes vastaajista koki johtamisen kokemuksen ja päätöksenteon oikeudenmukaisena organisaatiossa, mutta ikäryhmien välillä tässä oli eroja. Esimerkiksi alle 25-vuotiaista vain kolmannes koki päätöksenteon oikeudenmukaisena. Tutkimuksessa kävi ilmi, että siviilisäädyltä tai sukupuolella ei ollut yhteyttä päätöksenteon oikeudenmukaisuuteen. Puolet vastaajista koki esihenkilöltä saadun kohtelun olevan oikeudenmukaista. Päivätyötä tekevistä hoitohenkilöstöstä koki kohtelun olevan oikeudenmukaisempaa kuin vuorotyötä tekevillä hoitohenkilöstöllä. Tällä oli myös samansuuntainen vaikutus kun tutkittiin johtamisen oikeudenmukaisuuden vaikutusta työssäjaksamiseen. Päivätyötä tekevistä 67 % uskoi jatkavansa työssä eläkeikään asti, kun taas vuorotyötä tekevistä 55 % uskoi jatkavansa työskentelyä eläkeikään asti. (Mts. 142–148.)

Tämä tutkimus tuotti tietoa johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksesta, hoitohenkilöstön työssäjaksamisesta sekä näiden välisistä yhteyksistä. Tutkimuksen tuloksien tarkastelussa nousi muutama huomionarvoinen asia esiin. Yli 50-vuotiaat näyttävät kokevan päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuuden suhteellisen korkeana, mikä edistää työssäjaksamista ja pysyvyyttä

työssään. Alle 45-vuotiasta yli puolet eivät uskoneet jatkavansa työssä eläkeikänsä asti. Tämä tulos on samansuuntainen kuin laaja eurooppalainen tutkimus osoittaa, 28–49 % hoitajista on ai-keissa jättää työnsä vuoden sisällä. (Mts. 150.)

Tutkimus osoitti, että kokemus kohtelun oikeidenmukaisuudesta lisäsi työssäjaksamista ja pysy- vyyttä työssä. Työssäjaksamisen kannalta lähiesihenkilön toiminnalla eli oikeudenmukaisella koh- telulla on todettu olevan hyvin merkityksellistä. Tässä on hyvin keskeisessä asemassa työntekijöi- den kunnioittava kohtelu, reiluus, ystävällisyys ja huomaavaisuus esihenkilön vuorovaikutuksessa ja päätöksenteossa. Tulevaisuudessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota esihenkilötyössä työntekijöi- den työhyvinvointiin ja huomioida eri-ikäisten ja erilaisissa elämäntilanteissa olevien työntekijöi- den tarpeet. (Mts. 150–151.)

Niinihuhta ja Häggman-Laitilan (2022) englanninkielinen systemaattinen tutkimusartikkeli käsitti tutkimustietoa sairaanhoitajajohtajien johtamistyylien ja sairaanhoitajien työhyvinvoinnin välisistä suhteista. Artikkelissa käytettiin kvantitatiivisia tutkimuksia, jotka on tehty vuosina 2012–2020. Tutkimuksessa todettiin, että johtamistyyllillä on vaikutusta työhön liittyvään hyvinvointiin, luotta- mukseen johtajuuteen ja organisaatioon, voimaantumiseen, työelämän konflikteihin, emotionaali- seen uupumukseen, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022, 17– 22.)

Tutkimustuloksissa korostuivat eri johtajien johtamistyylien vaikutukset sairaanhoitajien työhyvin- vointiin. Tutkimuksen mukaan parhaimmat johtamistyyllit, jotka sopivat nimenomaan sairaanhoita- jien johtamiseen ovat: tukevia, voimaannuttavia, resonoivia, transformatiivisia, transaktiota edis- täviä, autenttisia, eettisiä ja palvelevia johtamistyytlejä. Esimerkki voimaannuttavasta ja reso- noivasta johtajuudesta. Nämä johtamistyyllit näyttävät esimerkkiä ja heidät kuvailtiin osallistuvai- siksi päätöksentekoon ja he valmensivat, rohkaisivat ja tiedottivat työntekijöilleen ja osoittivat heille tukea. He myös ottivat huomioon nykytilanteen, henkilöressit, tunteet ja ympäristön. Transaktiojohtajia kuvailtiin tehtäväkeskeisiksi ja työntekijöiden rooleja korostavaksi. Heidän sa- nottiin keskittyvän suhteisiinsa työntekijöihin ja edistävän vuorovaikutusta sitoutumalla organisa- tioon. (Mts. 17–18.)

Sekä Häggman-Laitila (2014) että Niinihuhta ja Häggman-Laitila (2022) toteavat tutkimuksissaan, että transformationaalinen johtamistyyli on hoitotyöntekijöille paras. Transformationaalinen johtajuus on visionääristä muutosjohtamista. Tämä johtamistyyli painottaa henkilöstön motivointia ja osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien vahvistamista ja palkitsemista. Johtaja toimii esimerkkinä muille ja tekee yhteistyötä muiden kanssa. Tässä johtamistyyliä korostuu myönteinen suhtautuminen tulevaisuuteen ja muutoksiin, oikeudenmukaisuus ja johdonmukaisuus. Tämä johtajuustyyli rohkaisee työntekijöitä osallistumaan ja herättää työntekijöiden itseluottamusta antamalla heille vastuuta ja ottamalla huomioon heidän henkilökohtaisia erojaan. (Häggman-Laitila 2014; Niinihuhta ym. 2022, 18.)

Tutkimuksista kävi ilmi, että 14 tutkimusta keskittyi 12 johtamistyyliin, joilla oli myönteinen vaikutus sairaanhoitajiin. Ei-suosituttuja johtamistyyliä, niiden yleisyydestä ja vaikutuksista sairaanhoitajien työhyvinvointiin tarvitaankin vielä lisää tutkimuksia. Maailmanlaajuisen sairaanhoitajapulan vuoksi onkin tärkeää sairaanhoitajajohtajien panostaa sairaanhoitajien työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen, jotta he viihtyvät ja pysyvät työssään eläkeikään asti. (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022, 17–22.)

6 Pohdinta

6.1 Tulosten tarkastelu

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus tuoda esiin lähiesihenkilön johtamisen vaikutusta sairaanhoitajan työhyvinvointiin. Opinnäytetyön aihe valikoitui mielenkiinnosta aihetta kohtaan ja sen ajankohtaisuus yhteiskunnallisella tasolla herätti selvittämään aihetta lähemmin. Opinnäytetyössä tuotiin esiin asioita, jotka vaikuttavat sairaanhoitajan työhyvinvointiin ja kuinka lähiesimiehen johtajuus vaikuttaa sairaanhoitajan työhyvinvointiin. Itse olen juuri valmistumassa sairaanhoitajan ammattiin ja koin opinnäytetyön aiheen olevan hyvin ajankohtainen omaan työuraani nähden.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana tutkimuskysymystä on muokattu vastaamaan paremmin opinnäytetyön aihetta ja kirjoitettua sisältöä. Työhyvinvointi ja johtajuus onkin aiheena hyvin laaja kokonaisuus, josta materiaalia löytyi verrattain paljon. Aineistoa oli helposti löydettävissä, mutta sen rajaukseen kului huomattavasti aikaa. Tutkimusaineisto koostui yhteensä kuudesta tutkimuksesta ja artikkeleista.

Tutkimustulosten mukaan lähiesihenkilön johtajuuden vaikutukset sairaanhoitajan työhyvinvointiin olivat keskenään samansuuntaisia ja näistä nousi esiin, että hyvällä ja oikeudenmukaisella johtamisella on suuri kokonaisvaltainen vaikutus sairaanhoitajan työhyvinvointiin, työasenteisiin, työssä pysymiseen, työkykyyn ja terveyteen. Myönteisellä perusasenteella sanotaan olevan vaikutusta ihmisen elämään, työhön ja toisiin ihmisiin. Tervehditään toisiamme ja pidetään työyhteisö ja -ilmapiiri hyvänä - kaikki työntekijät ja lähiesihenkilöt ovat siitä kukin vastuussa.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kirjallisuuskatsauksen luottavuuden tärkeimpiä vaiheita on hakuprosessi, jolloin haetaan eri tutkimusaineistoista tietoa. Tutkimusainestoa on valittava niin, että se vastaa muodostettuun tutkimuskysymykseen. Jokainen haku on syytä kirjata muistiin, jotta tähän voidaan palata mahdollisesti myöhemmin. Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta lisää vertaisarvioitu tutkimus. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 25–26.)

Tutkimuskysymyksen muotoilussa eettisyys tulee esiin muun muassa valitun näkökulman muodossa. Tutkimusetiikan noudattaminen korostuu aineiston valinnalla ja käsittelyllä, jolloin raportoinnin pitää olla oikeudenmukaista, tasavertaista ja rehellistä toimintaa. Eettisyyden ja luotettavuuden sanotaan liittyvän tiiviisti toisiinsa, koska tutkimuksen koko prosessi pitää olla läpinäkyvää ja prosessin edettävä tutkimuskysymyksestä johtopäätöksiin johdonmukaisesti. (Kangasniemi ym. 2013.)

Eettisyys ja luotettavuus linkittyvät toisiinsa kuvailevan kirjallisuuskatsauksen muodossa. Eettisyyttä ja luotettavuutta voidaan parantaa sillä, että koko tutkimusprosessi viedään johdonmukaisella ja läpinäkyvällä tavalla läpi aina tutkimuskysymyksestä johtopäätöksiin asti. (Kangasniemi ym. 2013.) Eettisyys ja luotettavuus näkyy opinnäytetyössä siten, että luotettavia lähteitä ja näyttöön perustuvaa tietoa on käytetty. Lähteinä oli julkisia aineistoja. Opinnäytetyössä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Opinnäytetyö on tehty kirjallisuuskatsauksena, jossa ei ole tarvinnut tutkimuslupia, eikä opinnäytetyössä ole käsitelty arkaluontoisia tietoja, joista olisi tarvinnut tietosuoja-lupia hakea. Aineistonhankinnassa luotettavuus näkyi niin, että valittiin selkeät sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Opinnäytetyön kaikissa vaiheissa rehellinen, huolellinen, tarkka kirjoittaminen ja tulosten arviointi on tehty ohjeistuksen mukaan. Kirjoittamista ohjasi läpinäkyvyys, eettisyys ja

johdonmukaisuus. Eettisyyttä ilmentää toisten tutkimusten ja työn kunnioittaminen, joka ilmenee asianmukaisesti muodostetuista teksti- ja lähdeviitteissä.

Opinnäytetyö on tehty JAMK:n raportointiohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyössä käytettiin myös englanninkielistä tutkimusta ja artikkeleita, joten käänkösvirheiden ja virheellisen tulkinnan mahdollisuus on olemassa. Tutkimustietoa on haettu eri tietokannoista ja eri hakusanoin, näin on pyritty lisäämään tulosten luotettavuutta.

6.3 Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Maailmanlaajuinen pula sairaanhoitajista asettaa suuren haasteen hoitotyönjohtajuudella. Onkin hyvin tärkeää panostaa hyvään johtamiseen, jotta sairaanhoitajat pysyvät työssään, työskentelevät tehokkaasti ja jaksavat työssään. Täten on myös tärkeää tutkia eri johtamistyylien vaikutuksia organisaatioon ja mikä johtamisen tyyli sopii mihinkin työyhteisöön. Työssä jaksaminen, työssä pysyminen ja työn arvostaminen ovat kaikki yhteydessä sairaanhoitajan työhyvinvointiin ja mitä paremmin sairaanhoitajat voivat ja jaksavat sitä kauemmin he pysyvät työssään jopa eläkeikään asti. Lähiesihenkilön onkin tärkeää huolehtia, että työntekijöiden työn voimavarat ja -vaatimukset ovat tasapainossa ja näin ollen välttään ylimääräiseltä stressiltä ja työuupumukselta. Työn voimavarojen tunnistaminen auttaa stressin hallinnassa ja antaa myös samalla puhtia työpäiviin.

Tutkimustuloksista pääteltyä lähiesihenkilön kannustavalla, arvostavalla, oikeudenmukaisella ja yksilön huomioon ottamisella johtamistyyllillä on suuri vaikutus sairaanhoitajien työtyytyväisyyteen ja pysyvyyteen työssään. Työntekijöiden kokema arvostuksen tunne lisää työntekijöiden työmotivaatiota ja vaikuttaa näin ollen positiivisesti koko työyhteisöön. Myönteisellä perusasenteella on suuri vaikutus niin työyhteisön hyvään ilmapiiriin kuin toisten huomioonottamiseen. Lähiesihenkilön on huolehdittava siitä, että työntekijät tulevat kuulluksi ja että heidät otetaan mukaan päätöksentekoon, ja kokevat näin itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä.

Jatkotutkimusaiheena olisi hyvä tutkia ja selvittää miten saadaan sairaanhoitajan koulutus ja työn vaativuus ja arvostus vastaamaan siitä maksettavaa palkkaa. Kun nämä saataisiin vastamaan toisiinsa, niin näillä olisi varmasti suuri vaikutus sairaanhoitajien työn kiinnostavuuteen, saatavuuteen ja pysyvyyteen hoitoalalla.

Lähteet

Elintavat. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>

Elintavat ja työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 26.2.2023. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>

Fyysinen kuormitus. N. d. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 26.2.2023. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoympariston-turvallisuus/tyokuormituksen-hallinta/fyysinen-kuormitus/>

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvikoski, A., Järvisalo, J., Koskinen, S., Martelin, T., Pensola, T., Polvinen, A., Saino, P., Seitsamo, J., Tuomi, K. 2006, 23–24. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia. Useita julkaisijoita. Helsinki: Hakapaino. Viitattu 31.3.2023. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/78368/tyokyvyn_ulottuvuudet_7.pdf

Hahtela, N. 2014. Hyvän työpaikan kriteerit. Hoitotyön vuosikerta 2014. Porvoo: Bookwell.

Hankonen, R. 2021. Tilastot kertovat kroonisesta hoitajapulasta-Suomi käyttää terveydenhuoltoon muita Pohjoismaita vähemmän rahaa. Tehylehti. Viitattu 18.5.2023. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tilastot-kertovat-kroonisesta-hoitajapulasta-suomi-kayttaa-terveydenhuoltoon-muita>

Hoitotyö. 2016. Duodecim Terveyskirjasto. Viitattu 14.9.2023. <https://www.terveyskirjasto.fi/ltt01168>

Häggman-Laitila, A. 2014. Sairaanhoidajan työhyvinvointi ja johtaminen. Hoitotyön vuosikerta 2014. Porvoo: Bookwell.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsenettyyn tietoon. Hoitotiede 2013, 25 (4), 291–301. Lehtiartikkeli. Viitattu 3.4.2023. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>

Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö-lehti 2011, 2, 30–34. Lehtiartikkeli. Viitattu 14.9.2023. <https://janet.finna.fi>, Terveysportti.

Laine, P. 2014. Työhyvinvoinnin kehittäminen-mission impossible? Hoitotyön vuosikerta 2014. Porvoo: Bookwell.

Manka, M. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Mäkisalo-Roponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Hoitotyön vuosikerta 2014. Porvoo: Bookwell.

Niinihuhta, M. & Häggman-Laitila, A. 2022. A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. Wiley, International journal of nursing practice. 2022, 17–22. Viitattu 17.9.2023. <https://janet.finna.fi>, Cinahl Ultimate.

Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jaksamisen aikeet. Hoitotiede, 33, 142–153. Viitattu 16.9.2023. <https://janet.finna.fi>, Terveysportti.

Opiskele sairaanhoitajaksi. n.d. Sairaanhoitajat. Viitattu 6.6.2023. <https://sairaanhoitajat.fi/am-matti-ja-osaaminen/opiskele-sairaanhoitajaksi/>

Pauna, A. N.d. Sairaanhoitajat. Blogikirjoitus. Viitattu 17.5.2023. <https://sairaanhoitajat.fi/suomen-sairaanhoitajien-terveiset-kansainvalisena-sairaanhoitajan-paivana-12-5-2023/>

Rannanjärvi, P. N.d. Sairaanhoitajat. Blogikirjoitus. Viitattu 13.6.2023. <https://sairaanhoitajat.fi/hoitotyon-tekijoiden-ja-johtajien-on-antauduttava-laajaan-yhteistyohon/>

Sairaanhoitaja (AMK). N.d. Opintopolku. Viitattu 6.6.2023. <https://opintopolku.fi/konfo/fi/koulutus/1.2.246.562.13.00000000000000000249>

Salojärvi, S. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus-positiivinen kierre. Juva: WS Bookwell.

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Toinen, korjattu painos. Turku: Juvenes Print.

Suomen Sairaanhoitajien hallitusohjelmataavoitteet 2023–2027. 2022. Viitattu 18.5.2023. [https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/Suomen-Sairaanhoitajien-hallitusohjelmataavoitteet-2023-2027](https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2023/02/Suomen-Sairaanhoitajien-hallitusohjelmataavoitteet-2023-2027.pdf)

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10.uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Työhyvinvointi. 2023. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto super. Viitattu 14.9.2023. <https://www.superliitto.fi/tyoelamassa/tyohyvinvointi-tyosuojelu-ja-tyoelaman-kehittaminen/tyohyvinvointi/>

Vilka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyn osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House.

Liitteet

Liite 1. Tiedonhakuprosessi

Tietokanta	Hakusanat	Rajaukset	Osumat	Valinnat otsikon mukaan	Valinnat abstraktin mukaan	Lopulliset valinnat
Janet Finna	Johtami* AND työhyvinv*	2014 ja 2020-2023	127	5	4	4
Cinahl Ultimate	leadership OR management AND well-being at work nurse	2022-2023	9181	6	4	1
Medic	työhyvinvointi* AND johtaminen*	2011-2023	16	2	2	1
ProQuest Central	nurse AND well being at work health care	2018-2023, full text, peer reviewed, suomi ja englanti	1456	8	4	0
Medline	leadership in nursing AND well being at work	2014-2022	8	2	2	0

Liite 2. Valitut aineistot

Tekijät, lähde ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineisto tai otos	Menetelmä	Päätulokset
Rantala, I ja Tilander, E. toim. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Suomi. Artikkeleiden kirj. (Hahtela, N., Häggman-Laitila, A., Laine, P. & Mäkisalo-Roponen, M.)	Paljastaa konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen.	Suomen sairaanhoitajaliiton julkaisema Hoitotyön vuosikirja 2014.	Kyselyt, kehittämiss-hankkeet, QPS-mittaukset, haastattelut.	Paljastaa konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin kehittämiseen.
Manka, M ja Manka, M. 2023 Työhyvinvointi. Suomi.	Lisätä tietoa työhyvinvoinnin merkityksestä ja vaikutuksesta koko organisaatioon.	Työhyvinvoinnin käsikirja 3.painos.	Kyselyt, haastattelut.	Johtamisella ja työhyvinvoinnilla on suuri merkitys organisaation menestykseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin.
Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Suomi.	Kuvata johtajuuden yhteyttä hoitohenkilöstön asenteisiin ja työhyvinvointiin.	Tutkiva hoitotyö-lehti-lehti, nro 2. Tutkimusaineisto perustuu kansainväliseen ja kotimaiseen tutkimusnäyttöön.	Tutkimusedot kerätty 2000–2010 julkaisuista artikkelista, tutkimus-raporteista ja väitöskirjoista.	Hoitotyön johtajuus voi olla työyksikön voimavara, joka edistää myönteistä työasennetta ja työhyvinvointia tai päinvastoin.
Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. 2021. Suomi.	Kuvata hoitotyöntekijöiden kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja työssä jaksamista.	Hoitotiede, 33, 142–153.	Työterveyslaitoksen Mitä Kuuluu?-hyvinvointikysely.	Johtamisen oikeudenmukaisella kokemuksella ja työssä jaksamisella on yhteys. Johtamisen oikeudenmukaisuuteen tärkeä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa, jotta saadaan hoitohenkilöstö pysymään työssään.
Niinihuhta, M. & Häggman-Laitila, A.2022. A systematic review of the relationships between nurse leaders`leadership styles and nurses`work-related well-being. Wiley, International journal of nursing practice.	Tiivistää nykyinen tutkimustieto sairaanhoitajajohtajien johtamistyylien ja sairaanhoitajien työhyvinvoinnin välisistä suhteista.	Systemaattinen katsaus.	Cochrane Collaboration -menettelyjen, PRISMA-lausunnon ja -tarkistuslistan mukaisesti 1.1.2012–31.12.2020 julkaistut kvantitatiiviset tutkimukset haettiin CINAHL-, Scopus-, PubMed- ja Medicietokannoista ja tarkasteltiin sitten järjestelmällisesti.	Eri johtamistyyyleillä on vaikutusta sairaanhoitajien työhyvinvointiin.