

Lähijohtamisen rooli muutoksessa – vaikutus lähiesihenkilön hyvinvointiin ja pitovoimaan sosiaali- ja terveysalalla

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

LAB-ammattikorkeakoulu

Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla (YAMK)

2024

Yvonne Fiskars

Tiivistelmä

Tekijä(t) Yvonne Fiskars	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 53, 19 liitesivua	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Lähijohtamisen rooli muutoksessa – vaikutus lähiesihenkilöiden hyvinvointiin ja pitovoimaan sosiaali- ja terveysalalla Integroiva kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysala kuuluu niihin aloihin, jotka ovat jatkuvan muutoksen pyörteessä. Työnteon tahti on korkea ja muutosten laajuus ja vaikutus alalla iso. Suomessa, kuten monessa muussakin maassa, pula työntekijöistä kasvaa väestön ikääntymisen myötä. Alan houkuteltavuutta halutaan parantaa, mutta tärkeänä on myös pitovoiman parantaminen. Esihenkilön hyvinvointi on muutoksen keskellä huolenaihe, hänen ollessa muutoksen eturintamassa.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoitus oli, integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla, selvittää lähijohtajan työssä tapahtuneet muutokset ja sen vaikutus lähijohtajan hyvinvointiin. Lisäksi selvittää, onko lähijohtajan hyvinvoinnilla vaikutusta pitovoimaan.</p> <p>Opinnäytetyön tavoite oli löydetyn tiedon avulla vahvistaa sosiaali- ja terveysalan pitovoimaa ja lähijohtamista.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuus haut tehtiin LAB Primo ja Google Scholar hakupalveluihin ja PubMed Centraliin, EBSCO CINAHL ja Emerald Journals tietokantoihin. Tutkimusaineisto koostui 19 vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista ja yhdestä väitöskirjasta. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä hyödyntäen.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella yhteys lähijohtajan hyvinvoinnilla ja pitovoimalla on, mutta tätä on katsottava laajasti ja myös monimutkaisesti. Suoraviivaista polkua ei ole ja onkin ymmärrettävä, että hyvinvointi jo itsessään on laaja käsite, joka pohjautuu niin yksilöstä nousevista, kun ulkoisista tekijöistä. Punaisena lankana olleissa tutkimuksissa nousee lähin esihenkilö, minkä takia johtopäätöstä siitä, että johtamisella on väliä suhteessa pitovoimaan, on ilmeinen ja tämän kautta lähijohtajan hyvinvoinnilla on merkitystä, koska se vaikuttaa tutkimusten mukaan siihen, miten hän johtaa.</p>		
Asiasanat Muutos, Johtaminen, Esihenkilön hyvinvointi, Työhyvinvointi, Pitovoima, Työntekijän pitovoima, Vaihtuvuus, Sosiaali- ja terveyshuolto, Sosiaali- ja terveysala		

Abstract

Author(s) Yvonne Fiskars	Type of Publication Master's thesis	Published 2024
	Number of Pages 53, 19 pages of appendices	
Title of Publication The managers role in change – the impact on managers wellbeing and on the retention in the social and health care sector Integrative literature review		
Degree, Field of Study Master of Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care		
Abstract <p>The social and health sector is one of the sectors that is in a constant state of change. The pace of change is high and the scope and impact of change in the sector is great. In Finland, as in many other countries, there is a growing shortage of workers as the population ages. There is a need to improve the attractiveness of the sector, but it is also important to improve the retention. The well-being of the manager is a concern in the midst of change, as the manager is in the forefront of change.</p> <p>The purpose of the thesis was, by means of an integrative literature review, to investigate the changes in the work of managers and its impact on their well-being. In addition, the study investigated whether the well-being of managers has an impact on retention.</p> <p>The aim of the thesis was to use the information found to strengthen retention and local leadership in the social and health care sector.</p> <p>The thesis was conducted as an integrative literature review. Literature searches were conducted on LAB Primo and Google Scholar search services and PubMed Central, EBSCO CINAHL and Emerald Journals databases. The study data consisted of nineteen peer-reviewed research articles and one dissertation. The material was analysed using content analysis.</p> <p>The results of the literature review suggest that there is a link between the managers well-being and retention, but this needs to be viewed in a broad and complex way. There is no straightforward path, and it must be understood that well-being itself is a broad concept, based on both individual and external factors. The red thread that emerges from the literature review is the support given by the immediate supervisor, which is why the conclusion that leadership matters in relation to retention and therefore the wellbeing of the immediate supervisor matters because it has been shown to influence how he or she leads.</p>		
Keywords Change, Leadership, Management, Manager well-being, Well-being, Wellbeing, Work well-being, Work wellbeing, Well-being at work, Retention, Employee retention, Turnover, Social and health care, Social and healthcare sector.		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kirjallisuuskatsauksen lähtökohdat	3
2.1	Nykytila.....	3
2.2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	6
3	Lähijohtamisen rooli muutoksessa	7
3.1	Lähijohtaminen käsitteenä	7
3.2	Muutos ja muutoksen johtaminen käsitteenä	8
4	Lähijohtajan hyvinvointi ja sen vaikutus pitovoimaan	9
4.1	Hyvinvointi käsitteenä.....	9
4.2	Pitovoima käsitteenä	11
5	Opinnäytetyön toteutus	13
5.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä	13
5.2	Opinnäytetyön eteneminen.....	14
5.3	Aineiston laadun arviointi.....	24
5.4	Analyysimenetelmä	25
6	Tulokset.....	31
6.1	Muutoksen vaikutus lähijohtajan työhön	31
6.2	Lähijohtajan hyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	31
6.3	Lähijohtajan hyvinvoinnin vaikutus pitovoimaan.....	36
7	Pohdinta	39
7.1	Tulosten tarkastelu	39
7.2	Eettisyys ja luotettavuuden tarkastelu.....	40
7.3	Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	42
7.4	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet	43
	Lähteet	45

Liite 1. Tiedonhaun tukilomake Åbo Akademi | käänös Yvonne Fiskars

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Liite 3. Tutkimusartikkeleiden laadun arviointi

Liite 4. Mukaan ottamisen kriteereiden täytyminen

Liite 5. Kirjallisuuskatsauksen kategorisoinnin tulokset

1 Johdanto

Suomen väestö ikääntyy ja samalla työtä tekevä henkilöstön määrä myös vähenee sosiaali-terveysalalla. Hoitajia tarvitaan kasvavaa asiakaskuntaa hoitamaan enenevässä määrin ja jo alalla työskenteleviä tulisi saada pysymään alalla. (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 7–19.) Dufva & Rekola (2023, 6) tuo esiin Megatrendien valossa huolen sosiaali- ja terveysalan riittävyyden, jolla heidän mielestään vaikutuksia tulee väestön ikääntymisestä ja työikäisten vähenemisen myötä, kun nämä myös vaikuttavat rahoitukseen hyvinvointivaltion osalta.

Elämme aikaa, jossa ihmisten hyvinvointiin vaikuttaa tahti ja vaatimukset suorittamisesta niin työssä kun vapaa ajalla. Tahti on kova ja odotukset korkeat. (Karlsson & Mikkonen 2019, 272.) Kesäkuussa 2023 astui voimaan työturvallisuuslain muutokset, jotka painottavat työnantajan velvollisuutta huolehtia työntekijän niin turvallisuudesta kun terveydestä työssä (Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 222/2023 8§). Henkilöstön työhyvinvointia on tutkittu monessa hankkeessa ja menetelmiä sujuvampaan arkeen kehitetty työyhteisöön 2000-luvulla, kuten esimerkiksi *Vetovoimainen kotihoito – hanke 2022*, *Kuntamuutoksen tekijät – hanke 2013*, *Toimi*-hanke 2016, muutamaa nimellä mainittuna. Henkilöstöön liittyvää hanketta ikääntyneiden kotihoidossa ja ympärivuorokautisessa hoidossa on yhteensä 46 kappaletta ja josta henkilöstön hyvinvointiin liittyy vajaa puolet. Hyvä veto hankkeen tehtävänä on ollut koota tietoa näistä hankkeista ja näiden tuloksista. He toteavat, että hankkeet tulisi olla tarpeeksi laajoja ja että tulisi tarkastella myös, miten kehittäminen vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin. (Sulander ym. 2023.) Tämän kautta voi huomata, että henkilöstön hyvinvointia on tutkittu laajasti, mutta herää kysymys onko lähijohtajien hyvinvointia tutkittu erikseen ja millainen suhde tällä on henkilöstön hyvinvointiin ja pitovoimaan.

Ottaen huomioon lähijohtamistyön tärkeyttä kehittämisessä ja toiminnan muutoksien läpiviennissä, myös heidän roolinsa on muutoksessa ja vaatimukset osaamiselle ovat nousseet. Aiheena tämä on ajankohtainen ottaen huomioon koko sosiaali- ja terveysalaan kohdistuvaa henkilöstön saatavuus haastetta. Tällä hetkellä sote-alalla työskentelevät myös pohtivat hakeutuvansa pois alalta (Olakivi ym. 2021, 141). Tämän takia onkin tärkeää hahmottaa miten lähijohtajan hyvinvointi vaikuttaa niin lähijohtajan, kun hoitajan pitovoimaan ja varsinkin lähijohtajan hyvinvoinnin näkökulmasta. Ottaen myös huomioon, että lähijohtajan rooli on tärkeä ja ajatellaan että hänen tulisi toimia palvelevana johtajana, tarkoittaen että hän tukee, kuuntelee ja nostaa työntekijöidensä osaamisen kasvattamista tärkeimmäksi tehtäväkseen (Sarkkinen 2016), tulisi myös ottaa huomioon itse lähijohtajan hyvinvoinnin, jotta hän jaksaa tehtävässään ja kykenee johtamaan tavalla, joka tukee tulevaa ja

pitovoimaa alalla. On otettava huomioon myös psykologinen hyvinvointi, joka on osa ihmistä kokonaisuutena ja hänen hyvinvointiansa, ja sitä kautta myös osa pitovoimaa (Di Meglio 2021).

Tieteen kumuloituva luonne tukee ajatusta siitä, että tutkijoiden tulisi pyrkiä löytämään, arvioimaan ja yhdistämään aikaisempia tutkimuksia. Tämä olisi varsinkin hoiva-alalla tervetullutta, kun harvalla on aikaa ja mahdollisuutta pysyä ajan tasalla kaiken tutkitun tiedon kanssa (Hopia ym. 2016, 662.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli, integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla, selvittää lähijohtajan työssä tapahtuneet muutokset ja sen vaikutus lähijohtajan hyvinvointiin. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, integratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyödyntäen, onko lähijohtajan hyvinvoinnilla yhteyttä pitovoimaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löydetyn tiedon avulla vahvistaa sosiaali- ja terveysalan pitovoimaa ja lähijohtamista.

2 Kirjallisuuskatsauksen lähtökohdat

2.1 Nykytila

Sosiaali-terveysala kuuluu niihin aloihin, joihin on kohdistunut ja yhä kohdistuu paljon muutosta (Dextras-Gauthier ym. 2023, 8). Tämä on tilanne ympäri maailmaa, muutos on nopeaa johtuen hoitojen kehittymisestä, mutta myös johtuen ikääntyvästä väestöstä. Tämän takia on tärkeää, että alan johtajat ja esihenkilöt omaavat kykyä reagoida ja mukautua muutokseen. Jatkuvan muutoksen taustalla on resurssien saatavuuden muutokset, organisaatiomuutokset, teknologian kehitys ja asiakkaiden muutokset odotuksissa palvelusta. Suorittamisen tahti kiihtyy samassa, kun muutoksien määrän työssä tapahtuu. (Harrison ym. 2019, 3–6; Huhtala ym. 2021, 3720.) On samalla ymmärrettävä, että vaihtuvuus alalla on myös kustannuskysymys sen vaikuttaessa organisaation suorituskykyyn ja on organisaatiolle kallista varsinkin, jos esihenkilö lähtee. Uusien työntekijöiden palkkaaminen, kouluttaminen ja perehdyttäminen on organisaatiolle kalliimpaa, kun olemassa olevasta kiinnipitäminen. (Das & Baruah 2013, 9; Rothausen ym. 2017, 2359).

Sote-muutoksen myötä hyvinvointialueelle siirtyminen on voinut vaikuttaa siihen, kuka on lähiesihenkilö ja myös kollegat on voinut muuttua, kun organisaatio on muuttunut. Osalle muutos on voinut ollut pieni, kun taas toisille iso jo riippuen siitä minkä kokoinen edellinen organisaatio on ollut ja onko taustalla aikaisempia isoja muutoksia kuten esimerkiksi kuntayhdistämissä. Laitisen ym. (2024, 20) selvityksen mukaan pieni osa, 16 prosenttia, on kokenut hyvinvointialueelle siirtymisen takia olevia muutoksia positiivisena, johtuen lähinnä siitä, että kokemus vaikutusmahdollisuudesta muutokseen ei ole ollut. (Laitinen ym. 2024, 20.)

Työterveyslaitoksen 'Miten Suomi voi?' -seurantatutkimuksen mukaan esihenkilöiden ja johtajien työhyvinvointi on huonontunut, tämän lisäksi myös kokemus pätevydestä, menestymisestä, mahdollisuudet oppimiseen ja yhteisöllisyys on vähentynyt. Liian iso työ määrä kuormittaa esihenkilöitä ja johtajia. Aikomus vaihtaa työpaikkaa on lisääntynyt. Tutkimus toteutettiin kesällä 2021 ja kesällä ja syksyllä 2023. (Hakanen & Kaltiainen 2024.) Se mitä koemme tärkeäksi suhteessa omaan hyvinvointiin voi oman sen hetkiseen tilanteeseen nähden vaihdella, elämän kokemus ja missä kohtaa omaa uraa on vaikuttaa siihen mitä ja miten arvostamme asioita työssä (Pyyhtiä 2023).

Tutkimuksia löytyy työntekijöiden hyvinvoinnista ja sen vaikutuksesta työhön sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Vähemmän tutkimuksia löytyy esihenkilöiden hyvinvoinnista, tähän kokonaisuuteen ja sen tärkeyteen on kuitenkin ruvettu heräämään. (Dextras-Gauthier ym. 2023; Gelencsér ym. 2023; Herttula ym. 2020; Herttula ym. 2023 Morrison & Jensen 2022;

Niinihuhta ym. 2022b; Siverbo 2023.) Myös esihenkilöiden hyvinvoinnilla voi olla vaikutusta pitovoimaan tilassa, jossa organisaation tulisi pitää kiinni kaikista työntekijöistään ja huolehtia kaikista tekijöistä, jotka vaikuttavat pitovoimaan. Työn vaihtoaikheet ovat varsinkin Sote alalla kasvanut Korona pandemian aikana, jossa yhtenä tekijänä on työhyvinvointi ja sen huonontuminen (Hakanen ym. 2022). Oman työnantajan suosittelu on sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointitutkimuksessa jatkanut laskua sitten vuoden 2017, joka nähdään yhtenä indikaattorina pito- ja vetovoimasta (Laitinen ym. 2024, 5, 39).

Koska esihenkilöiden, lähijohtajien, hyvinvointi on laskusuunnassa, on tärkeää ymmärtää, onko sillä vaikutusta pitovoimaan. Väestö vanhenee ja työikäinen väestö vähenee tulevien vuosien aikana, Suomessa ja Euroopassa (Rissanen 2019; Eurostat 2024). Sosiaali- ja terveysalalla Suomessa seuraavan 5–10 vuoden aikana vanhuseläke täyttyy noin viidenneksellä tällä hetkellä alalla työssä olevista, tämän päälle tulee vielä varhaiseläkkeet ja sairauseläkkeet (Keva). Ikääntyvän työvoiman pitäminen työssä ja nuoren sukupolvien pitovoima onkin ensiarvoisen tärkeää samalla kun alan houkuttelevuudesta olisi myös huolehdittava. Työuran pidentäminen on esitetty yhtenä ratkaisuna lisääntyvään työvoimapulaan. Sosiaali- ja terveysalan työntekijäpula jopa vaatii, että nykyiset työntekijät pysyvät pidempään töissä. (Jonsson 2020, 42,48.)

Nuoret sukupolvet odottavat työltään joustavuutta, mielekkyyttä, korkeampaa palkitsemista ja parempaa tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä (Knight 2018, 28). Työkykyongelmia onkin kasvusuunnassa nuorien keskuudessa ja näin onkin ollut vuodesta 2015 alkaen. Muutosta on koettu Sote-uudistuksen myötä, mutta tämän lisäksi työvoimapula, heikko talous ja koronapandemian jälkimainingit ovat tuoneet työmarkkinoille omat haasteensa ja vaikutuksena turvallisuuden tunteelle henkilötasolla. (Laitinen ym. 2024, 42.)

Osa-aikainen työ ja keikkatyö kertoo halusta, itse määritellä kuinka paljon työtä tekee niin että tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä säilyy. Työuran eri vaiheissa onkin hyvä tunnistaa ja ymmärtää eri elämäntilanteet ja näiden vaikutusta työelämään. Tämä kun katsotaan olevan yksi osa hyvää johtamista. (Laine 2019.) Johtajat tarvitsevat enemmän tietoa siitä millaista johtamistyyliä kulloinkin tulisi käyttää ja samalla myös kykyä arvioida millaista tyyliä hän itse käyttää. Lisäksi johtajan tulisi ymmärtää tukevan johtamistyylin tärkeyttä hajottavan johtamistyylin sijaan (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022, 19)

Terveellinen ja turvallinen työympäristö

Uuden organisaationkulttuurin on rakennettava ja luotava, muutosohjelmia on hyvinvointialueilla, joissa perimmäinen tarkoitus monessa on tehostaminen ja toimintatapojen tarkentaminen. (Saario & Ruuhonen 2024.) Tämä samalla luo suunnan ja pohjan sille, miten työympäristö muovautuu. Organisaatiokulttuurin muuttamiseksi on ensin uskallettava

kyseenalaistaa nykyistä kulttuuria (Dextras-Gauthier ym. 2023, 8). Tarkoituksen mukainen johtamistyyli on keskiössä, kun halutaan rakentaa terveellinen työympäristö, jossa hyvinvoinnista välitetään (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022, 19). Vastuu turvallisesta työkuultuurista on jokaisella työpaikalla olevalla, kuitenkin organisaation antama suunta organisaatiokulttuuriin antaa johto (Pyyhtiä 2023).

Työpaikat, jossa voi avoimesti puhua ja jakaa ideoita ja jossa koetaan turvallisuutta tukevat työntekijän hyvinvointia ja vähentää terveysriskejä, joka on muutostilanteissa tärkeää ottaa huomioon. Työntekijöiden ottaminen mukaan päätöksentekoon on tärkeä tekijä terveellisen ja psykologisen turvallisen työympäristön luomisessa. (Knight 2018, 68–69; Laitinen ym. 2024, 19–20.) Turvallisuuden tunne ja kokemus kietoutuu luottamuksen ympärille, siihen että luotetaan kykyysi, työtiimiisi, esihenkilöosi, johtoon ja organisaatioon. Luottamus toimii kaiken tukipilarina, tosin yhteistyötä voidaan tehdä ilman luottamusta mutta silloin yhteistyötä ohjaa muut mekanismit ja säännöstely, joka toimii tilanteissa turvana ja suojaavana tekijänä. (Rinne 2021,73.)

Psykologisesti turvallinen työympäristö tarkoittaa, että uskaltaa ottaa riskejä, jossa pistää itsensä niin sanotusti likoon, ja jossa toisen mielipiteillä, taidoilla ja osaamisella on väliä ja nähdään tärkeänä. Myöskään virheiden tekeminen ei ole maailman loppu vaan mahdollisuus oppia ja muuttaa toimintaa. Muuttuvassa työympäristössä onkin tärkeää ottaa huomioon, että työntekijöiden luovuus luovia muutoksessa ja uskallus toimia ratkaisuja etsien tapahtuu parhaiten, kun työympäristö on turvallinen ja hän kokee psykologista turvallisuutta. (Sarkkinen 2019; Sarkkinen 2020; Laitinen ym. 2024, 23.) Psykologinen turvattomuus taas tarkoittaa, että omien mielipiteiden ja kehitysideoiden esiintuomista ja ääneen puhumista vältetään. Koetaan että on parempi olla hiljaa ja pelätään että ideoille nauretaan tai nähdään huonoina tai epätarkoituksenmukaisina. Lisäksi virheistä ei haluta puhua tai nostaa epäkohtia esiin, jolloin myös tilaisuudet oppia työyhteisössä vähenee. (Yli-Kaitala 2020.) On siis tärkeää tietää organisaatiossa vallitseva tilanne psykologisen turvallisuuden ja terveellisen työympäristön suhteen.

Työnvaihto ei ole ensimmäinen selviytymismekanismi vaan nousee siinä kohtaa, kun muut selviytymismekanismit ovat jo epäonnistuneet (Rothausen ym. 2017, 2370). Esihenkilöt tarvitsevat ja toivovat enemmän välineitä, kun käyvät neuvotteluita henkilöstön kanssa heidän pitämiseksensä työssä (Jonsson ym. 2020, 47). Työympäristö, jossa on hyvä ja turvallista olla työntekijänä ja esihenkilönä, ja jossa työn määrä on suhteutettu tekijämäärään ja tekijöiden kompetenssiin ja jossa yhteistyö perustuu luottamukseen, on osa nykyaikaista johtamista. Tämä on myös osa terveellistä ja turvallista työympäristöä, jonka rakentamisen

vastuu on jokaisella. (Buers ym. 2018, 262; Harrison ym. 2019, 4; Jonsson ym. 2020,46; Knight 2018, 67–68.)

2.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Tarkoitus ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli, integratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla, selvittää lähijohtajan työssä tapahtuneet muutokset ja sen vaikutus lähijohtajan hyvinvointiin. Lisäksi selvittää, integratiivisen kirjallisuuskatsauksen menetelmää hyödyntäen, onko lähijohtajan hyvinvoinnilla vaikutusta pitovoimaan.

Tämän opinnäytetyön tavoite oli löydetyt tiedon avulla vahvistaa sosiaali- ja terveysalan pitovoimaa ja lähijohtamista.

Tutkimuskysymykset

1. Miten lähijohtajan työ on muuttunut?
2. Millainen vaikutus muutoksella on lähijohtajan hyvinvointiin?
3. Mikä on lähijohtajan hyvinvoinnin ja pitovoiman yhteys?

3 Lähijohtamisen rooli muutoksessa

3.1 Lähijohtaminen käsitteenä

Johtamiseen liittyy niin teknologia, talous kun ihmiset (Kamensky 2015). Lähijohtajat ovat henkilöitä, jolla on muita henkilöitä, jota he johtavat ja jotka ovat raportointi vastuussa heille (Viitala 2021).

Kamenskyn (2015) mukaan esihenkilö tulisi johtaa esimerkillä ja hän näkee tämän yhtenä johtamisen kulmakivenä. Lähijohtaminen organisaatiossa on suuri voimavara, johon tulisi panostaa, niin valmentamalla kun tukemalla ja myös selkeiden tavoitteiden auki kirjoittamalla. Myös lähijohtajat tarvitsevat hyvää johtamista ja että heidän työhyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita. (Viitala 2021.) Jos halutaan että työntekijät pysyvät on satsattava myös lähijohtajiin ja siihen että heillä on käytössään kaikki keinot millä he voivat työntekijöitään tukea (Olakivi ym. 2021, 151). Lähiesihenkilötyön yhtenä hyvinvointia tukeva elementti Kailassuon (2020, 56–57) tutkimuksen mukaan oli kollegiaalinen tuki. Tutkimuksessa tuli myös esiin, että kollegiaalinen keskustelu koettiin kursseja tärkeimmiksi tuen muotona. Lisäksi kun esihenkilön ja työntekijän välille syntyy tehokas työsuhte hyöty siitä, on niin yksilötasolla, kun koko organisaation tasolla (Brunetto ym. 2014, 2346).

Sharafizad ym. (2020, 57) mukaan ei ole olemassa yhtä johtamistapaa tai tyyliä, joka takaa työntekijän sitoutumista, heidän mielestensä myös kulttuuriset erot vaikuttavat ja johtajien ja esihenkilöiden tulee näitä ottaa huomioon ja johtaa sen mukaan. Ihminen nähdään työssä resurssina, resurssina, jota tulee johtaa parhaiden tuloksien saavuttamiseksi, mutta lisäksi on johdettava myös teknologiaa ja taloutta (Kamensky 2015).

Hyvään johtamistapaan liitetään tunneälyä, joka sisältää niin itsensä tuntemista, kontrollointia ja kykyä empaattisuuteen. Nämä tosin ovat vain osa ominaisuuksista. Hyvän esihenkilön tulisi myös sietää stressiä ja toimia avoimesti. (Kamensky 2015.) Se miten lähi-johdetaan, on myös iso osa organisaation kulttuuria, ja vaikuttaa paljon organisaatiossa vallitsevaan niin tyytyväisyyteen kun hyvinvointiin työssä (Viitala 2021).

Se että johtaja kykenee vaikeitakin asiakokonaisuuksia yksinkertaistamaan ja esittämään sen joukoilleen, osoittaa myös hänen kykynsä johtaa (Kamensky 2015). On todettu, että työntekijöiden määrä lähijohtajalla ja toiminnan laajuus vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa. Kun työntekijöitä on enemmän, kun kolmekymmentä alkaa tämä vaikuttamaan siihen, miten hyvin hän kykenee työnsä hoitamaan ja työkuormitus nousee. (Mäkelä & Uotila 2014, 208.) Lähiesihenkilön työssä yhtenä kuormittavana tekijänä on oman esihenkilön tuen puute, joka myös vaikuttaa siihen, miten lähiesihenkilö kokee voivansa hoitaa tehtäviään (Kailassuo 2020, 55–56). Johtamiseen liittyy vahvasti henkilön johtamistyyli, näihin löytyy niin hyvät ja

positiiviset tyyliä mutta myös negatiiviset tyyliä, jotka vaikuttavat kokonaisuuteen. Lähiesihenkilön tyyliä johtaa ja tulla johdetuksi on asia, johon tulisi kiinnittää huomiota. (Pyyhtiä 2023.)

3.2 Muutos ja muutoksen johtaminen käsitteenä

Lähijohtamisen työ on muuttunut ja sisältää enemmän rekrytointia. Lisäksi työtä värittää ristiriitaiset odotukset ja paineet niin alaisten työn tehostamisesta, kun yksilön tukemiseksi. Lähijohtajan työtä painaa myös aikapaine. (Olakivi ym. 2021, 151.) Kailassuo (2020, 64) toteaa tutkimuksessaan yhtä lailla, että lähiesihenkilöiden työmäärä sosiaali- ja terveys alalla on suuri ja myös aikapaineen vaivaama. Kun halutaan että organisaatiossa muutos onnistuu, on muistettava, että lähijohtamisen rooli on keskeinen (Viitala 2021).

Esihenkilöllä tulisi olla tilannetajua, tulisi ymmärtää miten eri tilanteissa tulisi luovia eteenpäin. Hänen tulisi olla avoin muutoksille ja ymmärtää niin yksilön toimintaa, kun myös ryhmän. (Kamensky 2015.) Muutoksessa on painotettu johtajan kykyä johtaa muutosta positiivisessa valossa työntekijän etuja nostamalla, työntekijöitä mukaan ottamalla, huolien kohtaamisella luoden keskustelemaan ilmapiiriä (van der Voet & Vermeeren 2017, 231). Muutoksessa ja muutoksen edistämiseksi on otettava huomioon muutoksessa mukana olevat kaikki tahot, tähän kuuluu työntekijät, lähiesihenkilöt ja kaikki työyhteisössä työskentelevät työntekijät (Laitinen ym. 2024, 43).

Muutoksen johtamista vaatii itse muutos sanan määrittelyä johtamisen yhteydessä. Muutos voi tarkoittaa arjessa tarvittavia pieniä muutoksia, laajuudeltaan isot muutokset tavallisessa tilanteessa ja muutoksiin, joihin on ryhdyttävä suuremmissa kriisissä. (Kamensky 2015.) Riippumatta muutoksesta, johtajan tulee siitä käydä keskustelua työntekijöiden kanssa, jotta muutoksesta johtuvaa ahdistusta ja epävarmuutta saa lievennettyä ja jopa poistettua (van der Voet & Vermeeren 2017, 246).

Muutoksen hallitsemiseen organisaation suurin voimavara on sitoutunut henkilöstö, joten organisaatio, joka käy läpi muutosta on syytä osallistuttaa henkilöstöään (Saad ym. 2018, 744). Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen muutoksen tai kriisin aikana on henkilöstöhallinnollisesta näkökulmasta tärkeää organisaation toimintakyvyn ylläpitämiseksi (van der Voet & Vermeeren 2017, 231). Johtamiseen kuuluu yhtenä tärkeänä osana työkyky johtaminen, jota tänä päivänä voidaan nähdä jopa yksi tärkeimpänä, jolla saadaan vaikutusta työhyvinvoinnin lisäksi myös tuottavuus ja kustannus kokonaisuuteen (Pehkonen).

4 Lähijohtajan hyvinvointi ja sen vaikutus pitovoimaan

4.1 Hyvinvointi käsitteenä

Käsitteenä hyvinvointi on monisyinen ja myös vaikea selittää. Näkökulma, josta hyvinvointi tarkastellaan vaikuttaa siihen, miten määritelmä muodostuu. (Mäkelä & Uotila 2014, 204.) Ihmisen hyvinvointi koostuu useammasta osasta ja liittyy niin työn, yksityiselämän ja oman fyysisen ja psyykkisen terveyden tasapainoon keskenään (Viitala 2021). Hyvinvointi on käsitteellistetty eri tavoilla, subjektiivisena, psykologisena, fyysisenä tai sosiaalisena hyvinvointina (Brunetto ym. 2014, 2350).

Hyvinvointiin vaikuttaa henkilön kokonaisuus, hänen kokemuksensa omasta fyysisestä, henkisestä ja sosiaalisesta kunnosta, hänen työympäristönsä ja siinä olevat asiat, mutta myös omaan henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat. Katsotaan että ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki asiat voivat vaikuttaa hänen hyvinvointiinsa. (Mäkelä & Uotila 2014, 204.) Osana yksilön hyvinvointia on se, miten hän toimii perheessä, yhteisössä ja yhteiskunnassa. Lisäksi hänen ympäristönsä myös muokkaa sen, miten hän kanssakäymisen näkee. Tämä nimitetään sosiaalisesti hyvinvoinniksi ja onkin iso osa ihmisen hyvinvointia. (Fadjukoff ym. 2022, 328.) Sosiaalisen vaihdon teoria katsoo, että kun vuorovaikutus työntekijöiden ja heidän esihenkilöiden välillä ovat positiiviset niin ajan saatossa tulos on luottamussuhde, jossa osapuolet alkavat vaihtaa resursseja, tietoa, aikaa ja emotionaalista tukea (Brunetto ym. 2014, 2347).

Hyvinvointiin liittyy Mäkelän & Uotilan (2014, 217) mukaan vahvasti myös työstä palautuminen, jota he painottavat olevan tärkeitä nyky maailman hektisyydessä. Hyvinvointiin vaikuttaa laaja skaala asioita ja kun hyvinvointiin halutaan vaikuttaa, on myös tarkasteltava lainsäädäntöä, vallitsevia asenteita ja käytäntöjä, joita muuttamalla voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaisemmin ihmisen hyvinvoinnin edistämiseen (Karlsson & Mikkonen 2019, 273).

Psyykinen hyvinvointi on tarkasteltu enemmän sen poissaolosta kuten mm. henkilön kokeman stressein tai uupumuksen eli työn kuormittavuuden näkökulmasta (Mäkelä & Uotila 2014, 205). Miten kuormitus vaikuttaa on paljon kiinni henkilön omista ominaisuuksista ja kokonaistilanteesta ja jopa tilanteesta, jossa kuormitusta syntyy (Viitala 2021). Ihmisen mielenterveys on enemmän, kun pelkkä lääketieteellinen ja onkin tarpeen huomioida sen vaikutusta kokonaisvaltaisemmin ja ymmärtää sen olevan osa ihmisen hyvinvointia (Karlsson & Mikkonen 2019, 272).

Fyysisen hyvinvoinnin näkökulmasta työntekijän kunto, mutta myös ympäristötekijät kuten työn ergonomisuutta tarkastellaan ja tämä suhteutettuna itse työhön (Mäkelä & Uotila 2014, 205). Sosiaalinen hyvinvointi on osa henkilön arkea, juuri siinä kontekstissa missä hän elää

ja tekee työtä. Kuitenkin on myös todettava, että se kostuu monesta tasosta ja tarkastelunäkökulmaa. (Fadjukoff ym. 2022, 328.) Hyvinvointiin vaikuttaa myös työn haasteellisuus ja sen vaativuus. Vaikutus voi olla niin negatiivinen, kun positiivinen. Henkilöiden välillä voi olla isojakin eroja, miten tämä koetaan ja sen kautta vaikuttaa hyvinvointiin. Työnteon tahtiin voi myös olla erilaista suhtautumista ja kokemusta, jonka takia tästä voi olla vaikutuksia koettuun hyvinvointiin. (Mäkelä & Uotila 2014, 206; Huhtala ym. 2021, 3728.)

Työhyvinvointi käsitteenä

Työn vaikutus hyvinvointiin on tiedostettu ja puhutaankin työhyvinvoinnista. Tähän liittyy myös toimenpiteitä varmistamaan, että työ tukee hyvinvointia, kuten se että työ koetaan mielekkäänä, työssä saa kehittyä ja käyttää omia vahvuuksiaan, lisäksi kokemus siitä, että työtä ja työpanosta arvostetaan. (Viitala 2021.) Työhyvinvointia kun määritellään, sosiaalinen näkökulma korostuu. Millainen työilmapiiri on ja miten työyhteisö toimii yksilöiden näkökulmasta, vaikuttaa paljon hänen omaan työhyvinvointiinsa (Fadjukoff ym. 2022, 329.)

Työhyvinvointiin vaikuttaa työpaikassa oleva ilmapiiri ja yksilön kokemus arvostuksesta ja työn imusta. Vastaavasti organisaation tuloksissa ja asiakaspalautteissa voidaan myös nähdä työhyvinvoinnin tai työpahoinvoinnin vaikutusta. Yhtenä indikaattorina voidaan esimerkiksi käyttää sairaspöissaolot. (Viitala 2021.) Kun työ tempaisee mukanaan, puhutaan työn imusta, tämä onkin kokemuksena koettu positiivisena ilmiönä (Mäkelä & Uotila 2014, 207).

Työhyvinvointiin vaikuttaa työpaikalla erilaiset kuormitustekijät niin fyysiset, psyykkiset kun sosiaaliset kuormitustekijät. Näistä lähijohtamisessa tavallisin on psyykkinen kuten esimerkiksi paljon keskeytyksiä, vastuun iso määrä ja jatkuva muutos ja aikapaineet. (Viitala 2021.) Työhyvinvointiin vaikuttavat Saari & Pyöriän (2014) mukaan monta yksinkertaista tekijää, kuten esimerkiksi kiire, kova kilpailu, vähäiset resurssit ja henkilöstöpuutos. Nämä vaikuttavat jaksamiseen ja pitkään jatkuvana myös työntekijän sitoutumiseen. Tärkeä osa työhyvinvointia on sitoutuminen. Henkilö, joka voi hyvin on myös työssään aktiivisempi ja tuotteliaampi, hän kokee työnimua ja on työhönsä sitoutunut (Viitala 2021). Työhyvinvointi on osa henkilön kokonaisuutta, mutta silti ei voida ajatella, että se on täysin ja yksinomaan hänen omalla vastuullaan. On aspekteja työssä joihin henkilö itse ei voi vaikuttaa, kuten esimerkiksi työvoimapula, joten voidaankin nähdä, että vastuuta työhyvinvoinnista on organisaation kaikilla tasoilla. (Työterveyslaitos 2022)

4.2 Pitovoima käsitteenä

Työntekijä sitoutumiselle ei ole yhtä määritelmää, josta tutkijat olisivat samaa mieltä (Sharafizad ym. 2020, 43). Kuten myös yhtenäistä käsitettä pitovoimalle ei tämän päivän kirjallisuudessa löydy. Teemana tämä on kuitenkin erittäin ajankohtainen. (Belsch 2016, 28.)

Olakivi ym. (2021, 142) määrittelevät pitovoiman olevan ehkäisemistä, että työntekijä ei siirry muihin töihin. Työntekijäpysyvyyttä, eli pitovoimaa, määritellään myös prosessina, työntekijän voittaminen pysymään organisaatiossa (Belsch 2016, 29). Pitovoimasta puhutaan kirjallisuudesta käsitteillä työn vaihtoaiheet, työssä pysyminen, työn jättäminen ja vaihtaminen. Suurin osa käsittelee pitovoiman näkökulmasta, jossa työntekijän sitouttaminen työhön ja organisaatioon on keskiössä. Kun pitovoima nähdään prosessina, nähdään tapahtumaketju, jonka tuloksena on työntekijän jääminen organisaation tai siirtyminen muualle. (Buers ym. 2018, 255–256.)

Työpaikalla työntekijä vaihtuvuuden taustalla voi olla moni asia, yhtenä on kuitenkin tunnistettu olevan psykologinen luottamus organisaatioon. Jos tämä on huono, on myös todennäköisempää, että henkilö hakeutuu muualle töihin. (Viitala 2021.) Muutoksessa tapahtuvia psykologiset sopimusrikkomukset vaikuttavat työntekijöiden sitoumukseen organisaatioon (van der Voet & Vermeeren 2017, 245). Kailassuon (2020, 61) tutkimuksessa olleet esihenkilöt viestittivät omasta siirtymisestä muihin tehtäviin, alalta pois tai toiselle työnantajalle. Kailassuo (2020, 61) pohti syyksi olevan että

Esimiehet eivät saisi ääntään riittävästi kuuluville eivätkä uskoisi asioiden voivan muuttua paremmaksi.

Kuormittuneisuus, joka johtuu psykofyysisistä tekijöistä, on vieläkin suurin tekijä työntekijöiden lopettamisaikaille, mutta myös lähijohtamisen tapa ja vajeet vaikuttavat siihen (Olakivi ym. 2021, 150–151). Viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että johtajuus ja johtamiskäytännöt vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen (Sharafizad ym. 2020, 45).

Saad ym. (2018, 750) tutkimuksen mukaan johtamistyyllillä, persoonallisuusominaisuuksilla ja työntekijän viestinnällä on vaikutusta työntekijän sitoutumiselle. Lisäksi heidän tutkimuksensa osoitti, että persoonallisuusominaisuus vaikuttaa enemmän, kun johtamistyyli tai työntekijä viestintä. (Saad ym. 2018, 750.) Johtajilla on mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja tämän parantamiseen. Ne voivat olla rahallisia ja ei-rahallisia kannustimia. Vaikkakin tutkimuksien mukaan rahallisilla voi usein olla haitallisia vaikutuksia, kun taas ei-rahallisilla nähdään olevan myönteisempiä tuloksia. (Sharafizad 2020, 45.) Työntekijän pitovoima onnistuu, kun työntekijä kokee, että hänellä on valinnanvapautta ja kokee olevansa vapaa valitsemaan jääköhän vai lähteekö hän organisaatiosta. Tämä

vaikuttaa myös hänen motivaatioonsa. (Belsch 2016, 28–29.) Samalla suhde omaan esihenkilöön ja kollegoihin voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen päättääkö henkilö jäädä vai lähteä (Buers ym. 2018, 261; Bonnesen ym. 2022).

5 Opinnäytetyön toteutus

5.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisen katsauksen tarkoituksena on antaa objektiivinen näkymä valitun aiheen tutkimuksista ilman tutkijan omia mielipiteitä (Cronin ym. 2008, 38). Kirjallisuuskatsaus on yhdistelmä kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista metodeista (Salminen 2011, 10). Kirjallisuuskatsauksessa tutkitaan, analysoidaan ja yhdistetään jo tehtyjä tutkimuksia valitusta aiheesta. Tutkimukset, joita tarkastellaan voivat olla toteutettu eri tutkimus menetelmillä ja lähestymisen näiden katsaukseen voi olla kriittinen, puolueeton ja asiallinen. (Vilka 2023, 17–19.)

Kriittinen tarkastelu kuuluu integroivaan kirjallisuuskatsaukseen, mikä ei kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toinen suuntaus, eli narratiivinen katsaus juurikaan sisällä (Salminen 2011, 14). Kirjallisuuskatsaus puoltaa paikkansa tutkimusmuotona, varsinkin aikana, jolloin tutkittua tietoa on paljon ja hajanaisesti. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus antaa viitekehyksen erilaisten kysymysten vastaamiseen. (Evans 2007, 137.)

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksesta löytyy eri narratiivinen katsaus, integratiivinen katsaus, systemaattinen katsaus ja meta-analyysi (Vilka 2023, 16). Tämä opinnäytetyö toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Integroiva tai integratiivinen kirjallisuuskatsaus on kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toinen suuntaus ja tällä on monta yhtäläisyyttä systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen (Salminen 2011, 12). Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen käyttäminen tutkimusmetodinä tulee perustua läpinäkyvyyteen, jonka pohjalta lukija voi seurata tutkimusprosessin kulkua ja miten tulokseen on päästy (Whittemore 2007, 153). Datan kerääminen integratiiviseen katsaukseen ei ole yhtä selkeitä ohjeita olemassa, kun systemaattiseen katsaukseen. Systemaattisessa katsauksessa on datan keräämislomakkeen käyttö yleinen käytäntö ja suositellaan käytettäväksi myös integratiivisessa katsauksessa. (Evans 2007, 143.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus antaa mahdollisuuden kriittiseen analysointiin ja tiedon yhdistämiseen, ja näin tuottaa uutta tietoa, joka pohjautuu jo tutkittuun tietoon (Salminen 2011, 14). Integratiivinen katsaus antaa laajemman yhteenvedon kirjallisuudesta, kun systemaattinen katsaus koska se sisältää laajemmin tuloksia erityyppisistä tutkimuksista. Samalla se luo haasteet katsaukseen metodina, kun ei ole tarkkaan määritelty miten integratiivinen katsaus tulisi suorittaa. (Evans 2007, 138.)

Tutkimustyyppiltään integroiva katsaus on laajin ja sillä on potentiaali saada selville monitulkaiset ja monitahoiset erilaiset näkökulmat ja esiin nousevat ilmiöt (Hopia ym. 2016,

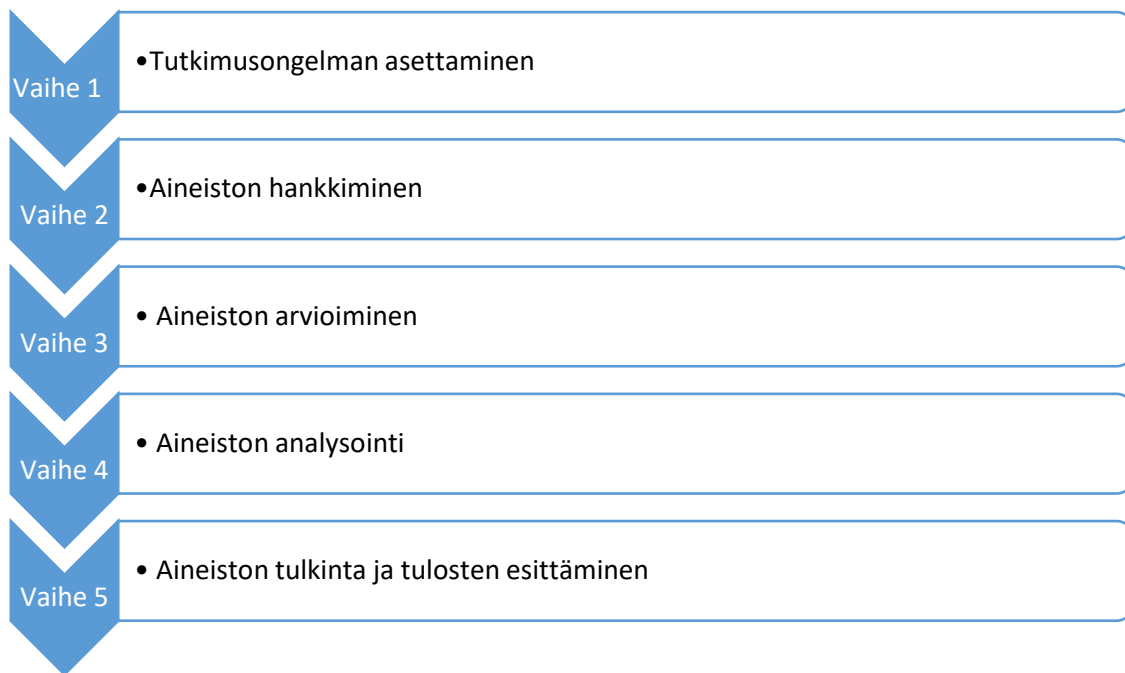
663). Whitemore (2007, 155) mukaan kun harjoitetaan systemaattisuutta ja tarkkuutta integratiivista katsausta tehdessä se antaa mahdollisuuden tuoda esiin kattavasti kuvan tutkitusta aiheesta tai ongelmasta terveydenhuollossa. Lisäksi kun integratiivista katsausta tehdään metodologialla tiukasti noudattaen, voidaan myös tehdä tarkempia johtopäätöksiä, jotka voidaan paremmin soveltaa tutkimuksiin, käytäntöön ja politiikkaan.

Salmisen (2011, 14) tutkimuksen mukaan integroivalla kirjallisuus katsauksella voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä monipuolisesti, lisäksi tällä voidaan antaa laajan kuvan aiheesta kirjallisuudesta ja vähemmän valikoivana kun systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Integroiva katsausmenetelmä mahdollistaa erilaisten menetelmien sisältämistä ja monipuolisten näkökulmien esittämistä tutkittavasta ilmiöstä (Whitemore & Knafel 2005, 547).

Tehdessä integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkijan tulee tuottaa todisteita kriittisestä arvioinnista menetelmästä ja prosessista ja myös osoittaa itsekriittisyyttä omiin mahdollisiin ennakoasenteisiinsa (Whitemore 2007, 153). Hopia ym. (2016, 668) tutkimuksen mukaan Whitemore & Knafel'n metodologia integratiivisen kirjallisuuskatsauksen mukaisesti tehty katsaus sisältää ongelman tunnistaminen ja esittäminen kirjataan usein tarkasti, kun taas kirjallisuuden haun, tiedon arviointi ja analyysivaiheet ovat vain osittain sisälletty tarkastukseen.

5.2 Opinnäytetyön eteneminen

Kuten systemaattinen kirjallisuuskatsaus, integroiva kirjallisuuskatsaus sisältää eri vaiheita. Nämä vaiheet ovat tutkimusongelman asettaminen, aineiston hankkimista, arvioimista ja analysointia sekä tulkitsemista ja lopuksi tuloksien esittämistä, jotka esitetty kuviona (kuvio 1) alla. (Salminen 2011, 14.)



Kuvio 1. Integroivan kirjallisuuskatsauksen eri vaiheet

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen alkuun tulee Whitemoren (2007, 151) mukaan määrittellä ongelma, jota aikoo tutkia ja tarkoitus tutkimukselle. Näin pystyy fokuoimaan paremmin ja toteuttaa laajan haun ja tarkan tiedonhaun. Evansin (2007, 139) mukaan tärkein kohta katsauksen prosessissa on niin ikään ongelman tunnistaminen ja katsauksen tarkoituksen tai kysymyksen asettaminen koska se hänenkin tutkimuksensa mukaan antaa katsaukselle suunnan.

Kriteerit

Koska valintakriteerit pohjautuvat tutkimuskysymykseen, ja kysymys avainmuuttujiin, tämä auttaa välttämään turhan tiedon sisältämistä katsaukseen ja varmistaa rationaalisen valinnan tutkimuksen sisällyttämiseksi katsaukseen (Evans 2007, 140). Cronin ym. (2008, 39) mukaan on hyvä tarkentaa aihetta niin että se ei ole liian laaja, onkin järkevää aloittaa rajoitetumalla aiherajauksella ja tarvittaessa laajentaa rajausta.

Aineiston rajaamiseen on hyvä asettaa hakuehtoja, valintakriteereitä ja laatia hakustrategia. Myös kirjastohenkilökunnan hyödyntäminen voi parantaa hakukriteerien tarkkuutta ja kattavuutta. (Whitemore 2007, 151.) Kirjallisuuskatsauksessa lähdeaineiston valinta on tärkeää ja useimmiten aineistoksi valikoituu tutkittavaan alaan liittyvää kirjallisuutta artikkelien, tutkimusten ja ammattikirjallisuuden muodossa (Salminen 2011, 37).

Hopia ym. (2016, 667) tutkimuksen mukaan, jotta tietystä aiheesta löytyisi niin teoreettista, kun empiiristä kirjallisuutta, hakustrategioihin olisi hyvä sisällyttää niin sähköisiä tietokantahakuja, kun harmaan kirjallisuuden hakua. Harmaa kirjallisuus tarkoittaa sellaista

informaatiota, jota on tuotettu traditionaalisten julkaisukanavien ja levityskanavien ulkopuolella. Nämä voivat esimerkiksi olla erilaisia raportteja, klinisiä tutkimuksia, virallisia julkaisuja ja opinnäytetöitä. Useimmiten nämä eivät ole vertaisarvioituja ja tämän prosessin puuttessa julkaiseminen on nopeampaa ja sisältää tämän takia jopa todella tuoretta tietoa. (Oulun yliopisto 2023.)

Jotta tutkimus hyväksytään mukaan integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen, sen tulee täyttää kaikki asetetut valintakriteerit. Kriteereinä voi olla esimerkiksi julkaisuvuosi, kieli, aihealue tai kirjallisuusmuoto. (Evans 2007, 140.) Alla taulukoituna tässä opinnäytetyössä käytetyt valintakriteerit (taulukko 1) ja tutkimuksen sisällyttämisen ja poissulku kriteerit (taulukko 2) käytettävään materiaaliin.

Valintakriteerit, joiden materiaalin tulee täyttää				
Julkaisuvuosi	Kieli /Kielet	Aihealue	Kirjallisuusmuoto	Saatavuus
2013–2023	Suomi Ruotsi Englanti	Johtaminen Muutos Hyvinvointi Työhyvinvointi Pitovoima	Vertaisarvioidut tutkimusartikkelit	Saatavilla sähköisessä muodossa ja maksuttomana

Taulukko 1: Valintakriteerit

Tutkimuksen sisällyttämisen kriteeri	Tutkimuksen poissulku kriteeri
Tutkimus / Artikkelikäsittely lähijohtamisen muutosta	Tutkimus / Artikkelikäsittely ei käsittele lähijohtamisen muutosta
Tutkimus / Artikkelikäsittely lähijohtajan hyvinvointia	Tutkimus / Artikkelikäsittely ei käsittele lähijohtajan hyvinvointia
Tutkimus / Artikkelikäsittely muutoksen vaikutusta hyvinvointiin	Tutkimus / Artikkelikäsittely ei käsittele muutoksen vaikutusta hyvinvointiin
Tutkimus / Artikkelikäsittely pitovoimaa	Tutkimus / Artikkelikäsittely ei käsittele pitovoimaa

Taulukko 2: Tutkimuksen sisällyttämisen ja poissulkukriteeri

Hakusanat ja tietokannat

Jotta kirjallisuuskatsaukseen löytyy tarpeeksi aineistoa valitulle aiheelle, tulee käyttää monipuolisia tapoja löytää aineistoa, kuten tietokantahaku, alan lehtien manuaalihakua ja tutkimusrekisterihakua (Whittemore 2007, 151). Kirjallisuuskatsauksen tekemisessä on hyvä miettiä millaista lähdekirjallisuutta sisällyttää katsaukseen. Yleensä katsotaan, että artikkelit ovat kirjoja paremmat niiden ajantasaisemman tiedon takia. (Cronin ym. 2008, 40.)

Tietokantojen tarkka valinta ja hakusanojen selkeä määrittely voi parantaa hakuprosessia. Myös kirjastotyöntekijän hyödyntäminen hakustrategian luomisessa voi parantaa lopullista hakustrategiaa. (Evans 2007, 141.) Cronin ym. (2008, 40) mukaan on tärkeä tunnistaa ne tietokannat, jotka ovat alalle tarkoituksenmukaiset. On usein tarpeen seuloa läpi ison määrän tutkimuksia, jotta löytyy pieni määrä tarkoituksenmukaisia tutkimuksia, minkä takia on tärkeää sähköisten tietokantojen käytössä olla selkeä hakustrategia (Evans 2007, 141).

Avainsanojen tunnistaminen on tärkeää ja samalla myös eri kielten vastaavuudet avainsanoissa on hyvä ottaa huomioon (Cronin ym. 2008, 40). Hakusanojen kielelliset vastaavuudet ovat tarkistettu Finto-palvelussa. Finto palvelu on alusta, jossa eri toimialojen sanastoa, ontologia ja luokitukset on kerätty (Finto). Lisäksi on hyödynnetty oikeiden hakusanojen löytyttyä MOT sanakirjat, englanninkielisten hakusanojen löytämiseksi. Todettakoon että sanalle pitovoima ei Finto-palvelusta löytynyt vastaavuutta mutta MOT sanakirjasta löytyi käypä englanninkielinen sana 'retain employee'. Opinto ohjaan kanssa hakusana englanniksi todettiin 'employee retention' ja 'retain employee' olevan hakusanana osuvampi, kun alkuun ajateltu 'employee engagement'. Alla kirjattu hakusanat ja näiden vastaavuudet eri kielillä (taulukko 3). Hauissa jätettiin kuitenkin 'employee engagement' vielä voimaan rinnalle.

Hakusana suomeksi	Hakusana englanniksi
Johtaminen	Leadership
Lähijohtaminen, Lähiesihenkilö, lähiesimies	Immediate leadership, leader, manager, superior, foreman
Muutosjohtaminen	Change management
Hyvinvointi, työhyvinvointi	Well-Being, wellbeing, work well-being, well-being at work

Pitovoima	Employee retention, retain employee, Employee engagement
-----------	--

Taulukko 3: Hakusanat

Elokuussa 2023 osallistuminen tiedonhankinnan perehdytykseen antoi tietoa tietokannoista ja näiden löytämisestä LAB Primon avulla. LAB Primon ja Google Scholarin avulla tehdään myös ensimmäiset haut niin että pääsee alkuun. Suositus on, että hakuja tehdään minimissään kahteen tietokantaan ja että nämä sisältävät niin alan, kun yleisiä tietokantoja (Vilka 2023, 63). Alla taulukoitu tässä opinnäytetyössä käytetyt tietokannat kirjallisuuskatsauksen tiedonhakuvaiheessa ja tietokantojen tarkennukset (taulukko 4).

Tietokanta	Tarkennus
EBSCO CINAHL	Englanninkieliset hoitoalan lehtijulkaisut
Emerald Journals	Vertaisarvioidut artikkelit
Google Scholar	Avoin verkkohakukone tieteellisen kirjallisuuden hakemiseksi
LAB Primo	Hakupalvelu, jonka kautta löytää niin painetut, kun sähköiset aineistot ja tietokannat
PubMed Central (PMC)	Vertaisarvioidut artikkelit
STM	Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuslaitoksen julkaisut
TTL	Työterveyslaitoksen julkaisut

Taulukko 4. Tietokannat

Joulukuussa 2023 varattiin LAB kirjaston henkilökunnan kanssa yhteinen etätapaaminen, jossa kokeiltiin erilaisia hakuja LAB Primossa hyödyntäen MOT sanakirjalla käännettyjä avainsanoja. Tämän jälkeen hakuja tehtiin LAB Primossa ja Google Scholarissa, kysymyksittäin niin että näistä muodostui tarkennettuja hakusanoja ja lausekkeita.

Hakuja tehdessä eri tietokantoihin on hyvä tutustua tarkasti käytettävään hakutyylisiin. Yleisin eri tietokannoissa käytössä oleva on Boolean-logiikkaa, jolla sai supistettua ja laajennettua hakutuloksia. Operaattoreina toimii AND, OR ja NOT. AND ottaa haussa mukaan hakusanoja asetetut molemmat tulokset, OR ottaa mukaan vaihtoehtoiset hakusanat ja NOT jättää haun ulkopuolelle määritellyt hakusanat. (Vilka 2023, 58–59; LUT Academic Library

2023.) Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin Boolean-logiikan operaattorit AND ja OR jättäen tietoisesti pois NOT operaattorin.

Hakuja tehtiin LAB Primon kautta rajaamatta tietokantoja, näin varmistuttiin siitä, että kaikkia LAB Primon kautta saataviin tietokantoihin saatiin samat hakusanat ja lausekkeet hyödynnettyä. Lisäksi Google Scholariin tehtiin pari hakua ja myös suoraan EBSCO CINAHLiin, Emerald Journalsiin ja PubMed Centraliin tehtiin haut. EBSCO CINAHL epäonnistuneiden hakujen jälkeen, jätettiin suoraan hakua pois kyseisestä tietokannasta. Emerald Journalsiin tehtiin suoraan hakua avoimesti saataviin artikkeleihin. Siitä huolimatta, että koulun tunnuksilla oli kirjaututtu tietokantaan osumia hauissa ei saatu, joten suoraan hakua tähän tietokantaan jätettiin pois. LAB Primon kautta tehdyissä hauissa osumia kyseisestä tietokannasta kuitenkin tuli. PubMed Centraliin tehtiin suoraan hakua koska oli mahdollista tehdä kirjautumatta, tarkoituksena myös varmistaa avoimesti saatavat tutkimusartikkelit tällä tavalla. Esimerkiksi Medic ja Sage Premier eivät auenneet kirjautumatta koulun kirjastotunnuksilla. LAB Primon kautta oli pääsy laajasti eri tietokantojen materiaaleihin ja hakuja tehtiin tähän runsaasti. Myös Google Scholar toi hauissa runsaasti osumia. Alla olevassa taulukossa (taulukko 5) yhteenveto tehdyistä hauista ja osumien määrästä ennen kirjallisuuskatsaukseen mukaan ottamista.

Hakujen määrä	Hakukoneisto/ Tietokanta	Osumien määrä yhteensä kriteereitä täyttävät
11	LAB Primo	462
2	Google Scholar	107
2	EBSCO CINAHL	19
2	PubMed Central (PMC)	70
2	Emerald Journals	0

Taulukko 5. Hakujen ja Osumien määrä

Tiedonhaun toteutus

Hyvin tehdyt muistiinpanot tukevat läpinäkyvyyttä ja toimivat myös kirjoittamisprosessin tukena (Vilkkä 2023, 80). Opinnäytetyön tiedonhaun tueksi käytettiin Åbo Akademin tiedonhaun tuki lomaketta (liite 1), joka on kaksi vaiheinen. Lomake sisältää tiedonhaun

suunnitelman ja tiedon haun lokikirjan. Lomake toimi samalla myös muistiinpanovälineenä hakuja tehdessä.

Vaihe yksi oli tiedonhaun suunnitelma, joka nosti asetetun kysymyksen tietohaun keskiöön. Se ohjasi tarkastelemaan asetetun kysymyksen ja siitä nousseet teemat ja hakusanat, ja lisäksi asetetut haku kriteerit systemaattisesti.

Toinen vaihe oli lokikirja, jonka avulla pidin kirjaa tehdyistä hauista ja tuloksista. Lokikirjaan kirjattiin tarkalla tasolla niin valintakriteerit, materiaalin tyyppin ja hakuhistorian. Hakuhistoria sisältää tiedon hakupäivämäärästä, tietokannasta, hakusanoista ja yhdistelmistä, tehdystä huomioista hakutilanteesta, osumien määrä ja valittujen tutkimusten määrä. Lisäksi lokikirja huolehti siitä, että tutkimusten valikoituessa mukaan kirjallisuuskatsaukseen, perustelut valintaan tai hylkäämiseen tuli kirjattua jo haun ja valinnan yhteydessä. Avuksi kirjanpitoa varten käytettiin Excel-laskentataulukko, johon vietiin kaikki tieto hauista sitä mukaan, kun niitä tehtiin ja tuloksia haravoitiin. Syynä siihen oli lisätilan tarve, ja sen että sai varmistettua talteen suorat linkit lähempään tarkasteluun valittuihin tutkimusartikkeleihin.

Jokaista kirjallisuushakua dokumentoitiin tarkasti, kirjoittaen alas hakusanat ja lausekkeet, jota oli käytetty, osumien määrä ennen ja jälkeen kriteereiden asettamista, montako valikoitui lähempään tarkasteluun otsikon perusteella ja/tai abstraktin lukemisen jälkeen. Lisäksi dokumentoitiin, jos jokin valikoituneista hylättiin sen perusteella, että oli toisessa haussa valittu tarkasteltavaksi. Kirjallisuushaut suoritettiin joulukuun 2023 ja tammikuun 2024 välisenä aikana. Valinnat mukaan otetusta aineistosta tehtiin tammikuun 2024 aikana. Hakujen toteutus on kerätty yhteen taulukkoon, josta ilmenee kaikkien 19 haun eteneminen (taulukko 6).

Hauissa käytettiin pääsääntöisesti samoja kriteereitä, joita mainittu taulukossa 1. Joissain hauissa oli lisättävä hakukoneistossa olevia lisäkriteereitä kuten kokoteksti saatavilla, minkä perusteella myös hauissa osuneita jouduttiin hylkäämään, jos ei ollut kokoteksti saatavilla. Hauissa hylättiin artikkeleita niin otsikon, abstraktin ja koko tekstin lukemisenkin jälkeen. Osa kuitenkin otettiin talteen taustoittamaan opinnäytetyötä. Parissa haussa hakutuloksia oli runsaasti, näissä selattiin läpi sata ensimmäistä osumaa näiden ollessa suodatetuna relevanssin perusteella. Varsinkin Google Scholar hakujen tuloksia, joita harkittiin osaksi kirjallisuuskatsausta, tarkastettiin vielä LAB Primon haun kautta, jolla pyrittiin varmistumaan siitä, että artikkelit olivat vertaisarvioituja ja kokoteksti oli saatavilla. Tämän kautta peräti 5 artikkelia eivät täyttäneet kriteeriä vertaisarvioitu ja 1 ei ollut saatavilla kokotekstinä, jolloin ne jätettiin kokonaan pois. Tiettyjä hakuja tehtiin niin LAB Primoon, kun myös suoraan tietokantoihin, taulukosta voi kuitenkin nähdä, että suoraan hakut eivät tuottaneet

kovin paljon tuloksia. Löytääkseen väitöskirjoja hakusanoilla oli vähennettävä rajoittavia kriteereitä, kuten avoimesti saatavilla, vertaisarvioitu ja sähköisesti saatavilla.

Haku PVM	Tietokanta	Kriteerit	Hakuehdot	Osumia	Osumat kriteerien jälkeen	Lähempään tarkasteluun	Hyväksytty	Tutkimus nro
7.12.23	LAB Primo	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut	SU (Superior OR manager OR leader) AND SU (Well-being OR "Work well-being") AND SU ("Social care" OR "health care")	85	35	10	6	1-6
8.12.23	EBSCO CINAL	Vertaisarvioidut artikkelit, aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavilla verkossa	SU (Superior OR Manager OR Leader) AND SU (Wellbeing OR "well-being at work" OR "Work wellbeing" OR "occupational health") AND SU ("Social care" OR "health care") AND ("social care" OR health OR "health care" OR "social services")	14	14	0	0	-
8.12.23	LAB Primo		SU (Superior OR manager OR leader) AND SU (Well-being OR "Work well-being" OR "Occupational health") AND SU ("Social care" OR "health care") AND AF contains Change	162	80	6	1	7
8.12.23	LAB Primo	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut	AF "employee engagement" AND SU (Superior OR manager OR leader) AND AF (Well-being OR "Work Well-being") AND AF ("Social care" OR "Health care")	13	2	2	0	-
8.12.23	Google Scholar	Vertaisarvioidut artikkelit, julkaisu-aikaväli 2013–2023	"Managers well-being"		7	0	0	-
8.12.23	LAB Primo	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavissa verkosta	SU (Work OR job OR employment) AND SU (change OR Shift) AND SU (Manager or foreman OR superior OR Leader) AND SU ("Social care" OR "Social Health" OR "Health care")	39	10	1	0	-
8.12.23	PubMed Central			62	47	4	0	-
10.12.23	LAB Primo	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu	SU (Change OR Shift OR "Shift in work") AND SU (Leader OR Manager OR Foreman OR Superior)	49	22	2	1	8

		aikaväli 2013–2023, saatavissa verkosta	AND SU (Well-being OR "Work well-being" OR "Work related well-being") AND SU (Work OR Job OR Employment)					
10.12.2 3	LAB Primo	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavissa verkosta	SU "Employee engagement" AND SU (Leadership OR Management)	504	163	5	1	9
10.12.2 3	LAB Primo	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavissa verkosta	"Managers Well-being"	287	9	3	1	10
10.12.2 3	LAB Primo	Samat kunyillä + englanti, ruotsi	AF (Managers OR Leader) AND AF (Well-Being OR "Work Well-being")	158 06	100	2	2	11-12
10.12.2 3	EBSCO CINAHL	Academic journals, fulltext, apply equivalent subjects, aikaväli 2013-2023	SU (Superior OR Manager OR Leader) AND SU (Well-being OR "Work wellbeing") AND SU ("Social care" OR "health care")	55	5	1	0	-
12.12.2 3	LAB Primo	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavissa verkosta	SU ("employee retention" OR "retaining employee") AND SU (Management OR leadership)	13	10	2	2	13– 14
12.12.2 3	Emerald Journals	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavissa verkosta	AND SU (Well-being OR "work well-being" OR "Well-Being at work")	0	0	0	0	-
7.1.24	Google Scholar	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavissa verkosta	Impact of the managers wellbeing on employee retention	183 00	100	3	2	15-16
22.1.24	LAB Primo	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavissa verkosta	SU contains Manager OR Leader OR Supervisor	15	11	2	2	17-18
22.1.24	Emerald Journals	Vertaisarvioidut kausi-julkaisut, julkaisu aikaväli 2013–2023, avoimesti saatavilla, saatavissa verkosta	AND SU contains Well-being OR Well-being AND SU Contains "Employee retention" OR "Employee turnover"	0	0	0	0	0
28.1.24	LAB Primo	Samat kunyillä, lisäksi aihealueita	AF contains Manager OR Leader OR Supervisor	128	44	4	1	19
28.1.24	PubMed Central	Samat kriteerit kun 7.1. ja 22.1., lisäksi kokoteksti saatavilla	AND AF contains Well-Being OR Wellbeing AND AF contains "Employee retention"	117	23	1	1	19
28.1.24	LAB Primo	2013–2023, Dissertations			11	1	1	20

Taulukko 6 Hakujen toteutus

Kaikista hauista hyväksytyt tutkimusartikkelit ja väitöskirja kerättiin yhteen taulukkoon (liite 2), jossa on kirjattu ylös artikkelin kirjoittaja ja otsikko, kirjallisuusmuoto, tutkimuksen tarkoitus ja tavoite, tutkimuksen menetelmä ja analyysimenetelmä lisäksi tiivistetysti tutkimuksen tulos. Artikkelit numeroitiin sen mukaan, miten oli hakuja suoritettu ja artikkeleita valikoitunut mukaan osaksi kirjallisuuskatsausta, tämä numerointi näkyy myös hakujen toteutus taulukossa (taulukko 6) ja taulukossa 7 jossa tarkemmin tarkastellaan julkaisuvuosi, maa ja lehti, jossa artikkeli on julkaistu.

Mukaan valikoidut tutkimusartikkelit ja väitöskirja oli laajasti julkaistu eri johtamiseen, terveydenhuoltoon ja psykologiaan liittyvissä julkaisuissa. Tutkimukset käsittivät niin Suomessa, kun ulkomailla tehtyjä tutkimuksia, lisäksi mukana on tutkimuksia, jotka ovat toteutettu ennen, aikana ja jälkeen Covid19-pandemiaa (Taulukko 7). Koronavirus pandemia oli maailmanlaajuinen ja sai statuksen pandemia 2020 tammikuussa, pandemiana se katsottiin päättyneeksi toukokuussa 2023 (WHO).

Tutkimus (nro, liite 2)	Julkaisuvuosi	Kohdema	Missä lehdessä julkaistu
1	2023	Suomi	International Journal of Healthcare Management
2	2020	Suomi	International Journal of Healthcare Management
3	2021	Ruotsi	Journal of Health Organization and Management
4	2022	Ei mainintaa	International Journal of Nursing Practice
5	2022	Suomi	Leadership in Health Services
6	2020	Ruotsi	Nordic Journal of Working Life Studies
7	2019	Australia, Kina, Indonesia, Oman, Papua uusi Guinea, UK ja USA	Globalization and Health
8	2019	Saksa	International Journal of Environmental Research and Public Health

9	2019	Palestiina	Foundation of Management
10	2023	Ruotsi	Financial Accountability & Management
11	2022	Suomi	Journal of Nursing Management
12	2022	Tanska	Journal of Advanced Nursing
13	2017	USA	Journal of Management
14	2023	Unkari	Administrative Sciences
15	2013	Ei mainintaa	Journal of business and management
16	2017	USA, Australia, Kanada, Suomi, Singapore ja UK	BCM Health Service Research
17	2017	Belgia	International Journal of Nursing Studies
18	2014	Australia	Journal of Human Resource Management
19	2023	Kanada	Frontiers in Psychology
20	2018	USA	ProQuest Dissertation Publishing

Taulukko 7. Tutkimuksen julkaisuvuosi, maa ja lehti, jossa julkaisu.

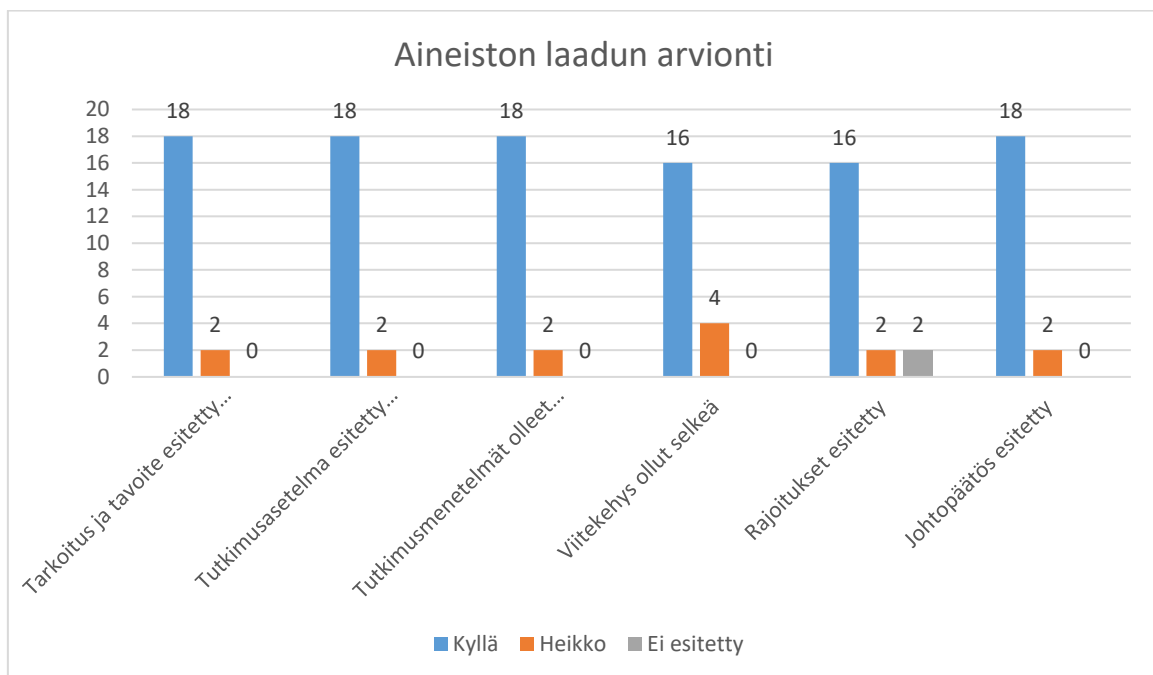
Kaksi julkaisua olivat 10 vuotta vanhoja (nro 15 ja nro 18) mutta puoltavat kuitenkin paikansa tässä kirjallisuuskatsauksessa koska ovat tutkineet pitovoimaa. Kokonaisuuteen nähden ne edustavat 10 % mukaan otetuista kahdestakymmenestä tutkimuksista. 70 % oli julkaistu viiden vuoden sisällä, vuosina 2019–2023 ja seitsemän vuoden sisällä 90 % tutkimuksista ovat julkaistu.

5.3 Aineiston laadun arviointi

Tutkimusten laadun arviointi on jatkuvaa, kun tutkimuksia otetaan mukaan kirjallisuuskatsaukseen. Arvioinnissa tarkastellaan niin ulkoisia, kun sisäisiä tekijöitä. (Vilkka 2023, 93.) Jokaista mukaan otettua tutkimusartikkelia luettiin läpi ja arvioitiin näiden laatu. Tutkimuksia tarkastettiin monesta näkökulmasta, oliko tutkimuksen tarkoitus ja tavoite esitetty selkeästi, oliko tutkimusasetelma esitetty asianmukaisesti, oliko tutkimusmenetelmä ollut tarkoituksenmukainen, oliko viitekehys selkeä, oliko rajoitukset esitetty ja oliko tutkimuksen johtopäätös esitetty. Arvioinnin asteikkona oli vastaukset kyllä (K), heikko (H) ja ei esitetty (E).

Nämä kerättiin yhteen taulukkoon (liite 3) jossa erikseen voi nähdä kunkin mukaan otetun tutkimusartikkelin laadun arviointi.

Yhdeksästätoista tutkimusartikkelista ja yhdestä väitöskirjasta suurimmalle osalle pystyi arvioimaan Kyllä vastauksella eri näkökulmissa, tulokset ollessa 16–18 kyllä vastausta. Viitekehyksen selkeys oli heikko neljän tutkimuksen osalta (liite 3. nro 3, nro 6, nro 9 ja nro 13), rajoituksia ei ollut esitetty kahdessa (liite 3. nro 3 ja nro 15) ja heikosti esitetty kahdessa (liite 3. nro 9 ja nro 14). Heikko tulos esiintyi jokaisessa näkökulmassa ja kohdistui kahdessa tutkimuksessa (liite 3. nro13 ja nro14) 3 kertaa ja kahdessa (liite 3. nro 6 ja nro 9) kaksi kertaa. Tämän pohjalta voidaan kuitenkin katsoa, että mukaan valikoidut tutkimukset ovat pääsääntöisesti olleet laadukkaita. Yhteenvetona esitetty alla olevassa kaaviossa (Kaavio 1).



Kaavio 1. Aineiston laadun arviointi

5.4 Analyysimenetelmä

Kirjallisuuskatsauksista ei varsinaisesti löydy kuvausta siitä, miten aineiston analyysiä suoritetaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 252). Integroivaa katsausta tehdessä vallitsee vielä yhteisymmärryksen puutetta siitä, miten yksittäisiä tietoja parhaiten voidaan arvioida integroivassa katsauksessa (Hopia ym. 2016, 668). Yhteisymmärrystä siitä mikä on optimaalisin lähestymistapa tietojen synteisiin integroivassa katsauksessa ei ole, tosin kuvaileva synteesi, jota myös systemaattisessa katsauksessa käytetään, on tavallisin (Evans 2007, 144).

Opinnäytetyössä oli tarkoitus analysoida valittujen tutkimusten sisältö niitä vertaillen ja etsimällä vastauksia asetettuihin kysymyksiin ja lopuksi kirjoittaa tulos auki. Apuna käytettiin alkuun taulukoita.

Jotta tarkkuutta saa lisättyä integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on hyvä sisällyttää systemaattista menetelmää (Whittemore 2007, 151). Riippumatta siitä minkä lähestymistavan valitsee integratiivista katsausta tehdessä, on tärkeää, että prosessi noudattaa samoja periaatteita, kun systemaattista katsausta ohjaa. Data analyysin ja synteessin menetelmää tulee dokumentoida ennen katsauksen aloittamista, aineiston arvioinnin ja vertailun mahdollistettavaksi varten tulisi olla selkeä aineistopolku ja lopuksi tulisi olla selkeästi raportoitu. Käytetty katsaus menetelmä tulisi olla muiden toimesta mahdollinen arvioida. (Evans 2007, 145.)

Tiedon analyysissa tiedon tulisi jakaa kolmeen kategoriaan, johdonmukaiseen, kohtalaisen johdonmukaiseen ja ei johdonmukaiseen. Lisäksi nämä tulisi sisältää mahdollisuuden nähdä ristiriitaisia todisteita ja kyseenalaisia tuloksia ja erilaisten selitysten harkintaa tiedon tulkinnassa. Valituista alkuperäisaineistosta kerätään, ennalta määritellyn mukaan, olennainen tieto ja mieluiten taulukon avulla. (Whittemore 2007, 151–152.) Tässä opinnäytetyössä aineiston mukaan ottaminen tarkastettiin määriteltyjen kriteereiden pohjalta taulukkomuodossa. Vilkka (2023,183) mukaan kirjallisuuskatsauksessa käytetään vain ne artikkelit ja tutkimukset, jotka täyttävät asetetut kriteerit ja ovat tutkittavan ilmiön osalta arvioitu tärkeiksi. Valinnan jälkeen lisää materiaalia ei oteta mukaan analysoitavaksi.

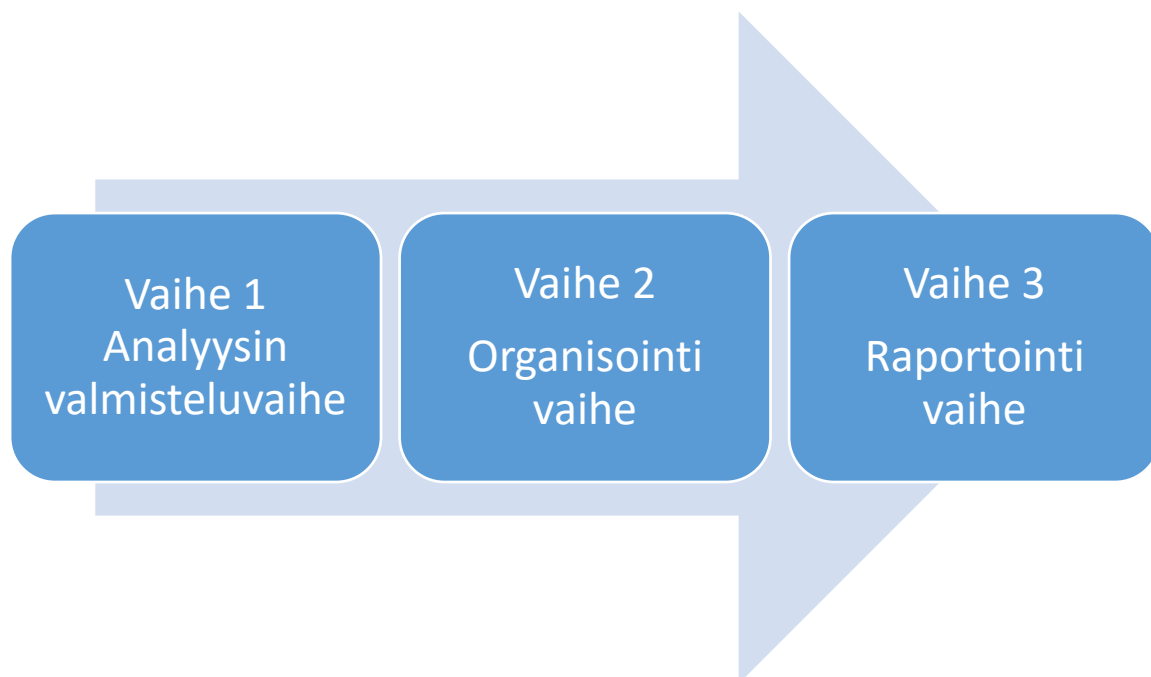
Mukaan otetut tutkimukset käsittelevät valittua aihetta eri näkökulmista, yksikään tutkimus ei kuitenkaan täytä kaikkia sisällyttämisen kriteereitä (taulukko 2), vain yksi tutkimus (nro12) täytti kolme sisällyttämisen kriteeriä, kun suurin osa täyttää vain yhden sisällyttämisen kriteerin. (liite 4)

Eksplisiittiset ja systemaattiset tiedonanalyysimenetelmät, jotka liittyvät integratiiviseen katsausmenetelmään tarvitaan välttyäksemme puolueellisuudesta ja parantamaan päätelmän tarkkuutta (Whittemore & Knafel 2005, 547). Evans (2007, 144) mukaan yksi tärkeä periaate päätelmää tehdessä integratiivista katsausta, on sama, kun meta-analyysin, eli jokainen käytetty tutkimus tulee täyttää samoja ominaisuuksia, jolloin tiedon päätelmä tulisi olla tarkoituksen mukainen ja järkevä. Tässä opinnäytetyössä valintakriteereihin ei sisällytetty ehtoa mitä tutkimusmenetelmää katsastettavassa tutkimuksessa on käytetty, tämä tuodaan kuitenkin esille (liite2).

Sisällönanalyysi

Tavallisin analyysimenetelmä on sisällönanalyysi, joka käytetään paitsi laadullisessa tutkimuksessa myös muissa tutkimusmenetelmissä kuten kirjallisuuskatsauksessa. Sisällönanalyysin avulla valittu aineisto voidaan tarkastella johdonmukaisesti ja objektiivisesti ja lopputulos tulisi olla selkeä yhteenveto siitä ilmiöstä, josta on tekemässä tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 182, 207–208.)

Sisällönanalyysissä lähtökohtana voi olla joko aineisto- tai teorialähtöinen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 216). Sisällönanalyysissä on kolme vaihetta Vilkan (2023, 183–184) aukikirjoitettuna Dwyerin 2020 kirjoittamat vaiheet, jotka esitetty kuviona alla (kuvio 2): 1) analyysin valmisteluvaihe, jossa materiaali viedään sellaiseen muotoon, että sitä voi analysoida, 2) organisointi vaihe, jossa tarkastellaan tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä havainnot ja 3) raportointi vaihe, jossa itse analyysiä ja tuloksia kirjoitetaan auki, jotta tehty kirjallisuuskatsaus on mahdollinen tehdä uudestaan. Tuomi & Sarajärven (2018, 226) muistuttaa että koko analyysiprosessin aikana on hyvä pitää huolta siitä, että alkuperäiseen dataan säilyy eheä polku.



Kuvio 2. Sisällönanalyysin vaiheet

Sisällönanalyysiä tehdessä voi asettaa kysymyksiä, johon vastaa jokaisen artikkelin ja tutkimuksen lukemisen yhteydessä ja jonka avulla kykenee hahmottamaan asiakokonaisuuksia ja myös vertailemaan valittua materiaalia keskenään. Esimerkki kysymyksiä voivat liittyä yhtäläisyyksiin omaan tutkimuskysymykseen, onko tutkimus käsitellyt aiheitasi hyvin, pinnallisesti vai ei ollenkaan, miten vai onko lähtökohdat tehtyyn tutkimukseen vaikuttanut

näkökantaan ja onko valituilla tutkimuksilla näkökantoja, jotka ovat samanlaisia vai erilaisia toisistaan. Näillä pääsee eteenpäin kohti asiakokonaisuuksia, joiden kautta voi materiaalin kategorisoida. Apuna voi käyttää taulukoita ja kuviota tai muu tapa, joka on tarkoituksen mukainen tiedon esiin saamiseksi. (Vilka 2023, 184–186.) Tuomi & Sarajärvi (2018, 220) ehdottavat että itse kategorisoimiseen voi käyttää erilaisia värejä minkä avulla saa aineistosta esiin alkuperäiset ilmaisut ja näistä pelkistetyimmät ilmaisut, ja he ehdottavat, että näitä tuodaan havainnollistaen taulukkomuotoon.

Sisällönanalyysi on tapa saada vastaus kysymykseen tai kysymyksiin. Tarkoituksena on saada kokonaiskäsitys tutkittavasta aiheesta tai ilmiöstä materiaalia tulkitsemalla ja päätelmiä tekemällä. Kun lähtee tekemään sisällönanalyysiä, on ymmärrettävä, että etukäteen ei voida määrittellä kuinka monta tai tasoista luokkaa saadaan esille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 230.)

Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä tehtiin helmikuu – maaliskuu 2024 aikana. Analyysi tehtiin lukemalla tarkasti jokaista tutkimusartikkelia ja väitöskirjan. Samalla muistiinpanoja ja taulukoita täyttäen. Jokaisen tutkimusartikkeliin ja väitöskirjaan tutustuttiin tarkasti näiden sisältöön niin että sai kokonaisuuksikäsityksen valitusta materiaalista. Alkuperäisiä ilmaisuja alleviivattiin, luotiin näistä käsitys Kategoriasta / Teemasta. Alla olevasta taulukossa on esimerkki tästä (Taulukko 8)

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Alateema	Yläteema	Teema
<i>Support during such times has been shown to improve NMs' job satisfaction, which in turn improves their ability to support their own staff, facilitate change and lead staff through the change</i>	Support given by own manager. = Oman esihenkilön antama tuki	Tuen saamisen tärkeys	Esihenkilön antama tuki	Hyvinvointi
<i>Support from one's own manager seems to be a key factor in maintaining work well-being, while missing manager support was seen as a preventive factor.</i>	Professional support from one's own manager. = Ammatillinen tuki omalta esihenkilöltä			

<i>The finding from the current study indicated the importance of creating healthy work environment that encourages employees to speak up freely without repercussions so the feel valued by leadership, which will enhance employee retention</i>	Importance of being able to speak freely. = Vapaasti puhumisen tärkeys	Turvallisuus työssä		
--	---	------------------------	--	--

Taulukko 8. Esimerkki kirjallisuuskatsauksessa tehdystä kategorisoimisesta

Tehtyjä muistiinpanoja jaettiin kategorioihin, jotka sisälsivät alateemoja, joilla lähdettiin tarkastelemaan näiden vaikutusta lähijohtajan hyvinvointiin ja sitä kautta pitovoimaan. Muistiinpanoista alleviivattiin erivärisillä korostuskynillä sanoja, jotka toistuivat kategorian alla ja jolla oli vaikutusta hyvinvointiin ja/tai pitovoimaan. Taulukko 9 näyttää, sähköisessä muodossa, miten muistiinpanot koottiin kokonaisuuksiin, jonka jälkeen kirjallisuuskatsauksen kategorisointi tulos vietiin omaan taulukkoon (liite 5).

Kategoria (Teema)	Toistuvat sanat (teema)	Alateema vaikutus	Alateeman alateema vaikutus
Hyvinvointi	Terveellinen työympäristö, Osaminen, Luottamus, Arvostus, Kunnioittaminen, Psykologinen hyvinvointi, Turvallisuus, Oman esihenkilön antama tuki, Ikä, Kokemus, Kuormitus, Riittävät resurssit, Työn määrä	Hyvinvoinnin vaikutus lähijohtajaan	Lähijohtajan hyvinvoinnin vaikutus pitovoimaan
Johtamistyyl	Johtamistasot, Esihenkilön vaikutusmahdollisuus, Tunneälykyys, Johtamistaito	Johtamistyylin vaikutus hyvinvointiin.	Lähijohtajan johtamistyylin vaikutus pitovoimaan
Organisaation tuki	Organisaatio kulttuuri, Työympäristö, Johtamiskäyttäytyminen, Organisaatio tuen tasot, Palkka, Palkitseminen, Huomiointi,	Organisaatio tuen vaikutus lähijohtajan hyvinvointiin.	Organisaatio tuen vaikutus pitovoimaan

	Etenemismahdollisuudet, Joustavuus, Viestintä		
Muutos	Työkuorma, monimutkaisuus, haasteita, jatkuva muutos, tuki, tuen puute	Muutoksen vaikutus lähijohtajan hyvinvointiin	Muutoksen vaikutus pitovoimaan

Taulukko 9. Muistiinpanojen koonti sähköisesti

6 Tulokset

6.1 Muutoksen vaikutus lähijohtajan työhön

Terveysthuoltoa kuvataan jatkuvan muutoksen toimialana. Tämä tarkoittaa, että lähijohtajalla, on hyvä olla kykyä niin johtaa muutosta, kun tehdä muutoksia. (Harrison ym. 2019, 3.) Muutoksen aikaan, jos koetaan että katsotaan pelkästään tuloksia organisaation suunnalta, lähiesihenkilöt kokevat painetta ylläpitää ja lisätä tulosta. Samalla riskinä on, että esihenkilö itse kokee ajan menevän muuhun, kun hän itse kokee työssään olevan tärkeää. (Morrison & Jensen 2022, 3393.) Jatkuva muutos ja kokemus ajan hukkaamisesta vaikuttavat muutoksessa esihenkilön hyvinvointia vähentävästi (Gadolin ym. 2021; Harrison ym. 2019; Morrison & Jensen 2022)

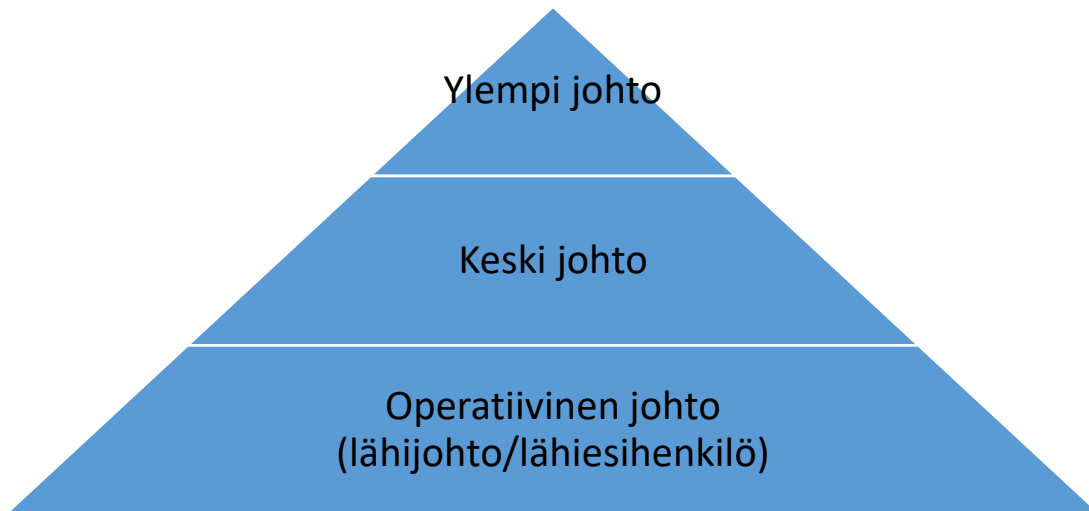
Yhtenä ominaisuutena lähijohtajalla muutoksessa nähtiin olevan kyky nähdä muutoksen vaikutus henkilöstöön ja potilaisiin (Harrison ym. 2019, 3) Jos rakenteellisia muutoksia oli liian usein tämä vaikuttaa negatiivisesti hoitajien hyvinvointiin, mutta jos he kokivat, että heillä on oman lähiesihenkilönsä tuki ja että hän kykenee ratkaisemaan rakenteellisia haasteita kaikkia tukevalla tavalla se tuki hoitajien hyvinvointia. Jolloin kokemus arvostuksesta myös koettiin. (Gadolin ym. 2021, 288.). Oman esihenkilön antama tuki ja kyky ratkaista tukee myös lähiesihenkilön hyvinvointia (Gadolin ym. 2021; Herttula ym. 2023). Muutoksien aikana kollegoiden antama tuki on myös lähiesihenkilölle tärkeä (Morrison & Jensen 2022, 2291).

Esihenkilöiden työ monimutkaistuu digitalisaation myötä (Zeike ym. 2019, 12). Vaikka Zeike ym. (2019) tutkimus ei tuonut esiin korrelaatiota digitalisaation ja psykologisen hyvinvoinnin välillä on tämä kuitenkin nähtävä mahdollisena vaikuttajan alalla, jossa tietoteknilliset taidot eivät ole asiantuntijatasoista, kuten sosiaali- ja terveysala. Työn monisäikeisyys vaati, että johtamisen tueksi saa selkeyttä. Selkeä visio ja tavoite tukisi lähiesihenkilöitä ja antaisi heille stabiliteettia muutoksessa. Samalla se tekisi prosessin hallittavammaksi antaen heille aikaa henkilöstöjohtamiseen. (Morrison & Jensen 2022, 3392.)

6.2 Lähijohtajan hyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan luokitella yksilötekijöihin, sosiaalisiin tekijöihin, oman esihenkilön ammatillisen tuki, organisaatio tekijöihin ja työhön liittyviin tekijöihin (Herttula ym. 2020, 643–644; Herttula ym. 2023, 2). Vaikkakin usea tutkimus linkittää organisaatiokulttuurin ja työntekijän psykologisen hyvinvoinnin, voidaan kuitenkin uskoa, että samat mekanismit vaikuttavat esihenkilöiden psykologiseen hyvinvointiin (Dextras-Gauthier ym. 2023, 3).

Koettu hyvinvointi eroaa ammattiryhmittäin. Esihenkilöt, jotka toimivat hoitajien esihenkilönä (lähijohto/lähiesihenkilöt) ovat statistisesti suuremmassa riskissä huonompaan hyvinvointiin. Esihenkilötasolla, eli johtotasolla (kuvio 3) on vaikutusta työhyvinvointiin. Ylempi taso, verrattuna operatiiviseen johtotasoon, on suojaava tekijä. (Herttula ym. 2023, 4.; Zeike ym. 2019, 8.)



Kuvio 3. Johtotasot, mukautettu kuvio Herttula ym. (2023, 2).

Lähiesihenkilö koetaan olevan vastuussa monesta koettuun organisaation tuesta, tosin muut ylemmän tason johtajien (keskijohto ja ylempi johto) toiminta ei kuitenkaan ole tästä erillään. Silti lähin esihenkilö (operatiivinen taso) katsotaan olevan organisaatiossa se, joka huolehtii hoitajan hyvinvoinnista ja siitä että tuo esiin arvostuksen työpanosta kohtaan. (Gadolin ym. 2021, 285.) Samalla tavalla voidaan nähdä, että keskijohto tulisi huolehtia operatiivisesta johdosta ja siitä että arvostus työtä kohtaan tuodaan esiin. Esihenkilön mahdollisuus vaikuttaa organisaatiossa vaikuttaa myös organisaatiossa pysyvyyteen (Halter ym. 2017, 15).

Työhyvinvoinnin merkitys korostuu, kun urien pituus pitenee. Urien pidentymisen myötä aina vaan tärkeämpää on tukea työntekijän kykyä, halua ja mahdollisuutta tehdä työtä (Herttula ym. 2020, 633). Koulutusmahdollisuus, osaamisen käyttäminen ja hyödyntäminen, terveellinen työympäristö, jossa luotetaan, arvostetaan ja kokemusta hyödynnetään ja jossa suhde omaan esihenkilöön on hyvä ja oman esihenkilön tuki on läsnä vaikuttavat lähiesihenkilön hyvinvointiin tukevasti (Adriaenssens ym. 2017; Brunetto ym. 2014; Gadolin ym. 2021; Gelencsér ym. 2023; Halter ym. 2017; Harrison ym. 2019; Herttula ym. 2020; Herttula ym. 2023; Knight 2018; Milhem ym. 2019; Niinihuhta & Häggman-Laitila. 2022; Niinihuhta ym. 2022b; Siverbo 2023). Näiden ollessa vähäinen, vaikutus hyvinvointiin on päinvastainen. Tämän lisäksi vielä jatkuva muutos, valvonta, vajaiden tietojen varjossa toimiminen ja välittäminen, negatiivinen johtamistyyli ja vähäiset resurssit vaikuttavat lähijohtajan

hyvinvointia vähentävästi (Adriaenssens ym. 2017; Dextras-Gauthier ym. 2023; Gadolin ym. 2021; Gelencsér ym. 2023; Herttula ym. 2020; Herttula ym. 2023; Knight 2018; Morrison & Jensen 2022; Siverbo 2023).

Esihenkilön kokemuksen määrä vaikuttaa esihenkilön kokemaan työhyvinvointiin. Pidempi kokemus näyttää olevan kytköksissä parempaan hyvinvointiin, kun taas lyhyempi työkokemus huonompaan hyvinvointiin. Uransa keskivaiheella oleva esihenkilö on suuremmassa riskissä huonoon työhyvinvointiin verrattuna heihin, jolla on lyhyempi tai pidempi kokemus takana. (Herttula ym. 2023,2, 6.)

Jatkuva oppiminen nähtiin tärkeänä ominaisuutena terveydenhuollon johtajilla, tosin se nähtiin kaiken kaikkiaan tärkeänä osana terveydenhuoltoa (Harrison ym. 2019, 4). Samalla tavalla, kun työntekijän osaaminen, joka tukee työhyvinvointia, niin on myös esihenkilöiden osalta. Osaaminen lisää itsevarmuutta ja tukee tämän takia esihenkilöroolissa. Kun kykenee olemaan ammatillinen se voi myös tarkoittaa, että hyvinvointi ja sen mukana sitoutuminen on korkeammalla (Brunetto ym. 2014, 2359; Herttula ym. 2020, 642–644). Kun hoitaja kokee, että osaamista hyödynnetään ja arvostetaan tämä vaikuttaa positiivisesti koettuun tukeen, niin organisaation kun esihenkilön antamaan tukeen ja lisää sitoutumista organisaatioon (Gadolin ym. 2021,291). Voidaankin ajatella tilanteen olevan sama organisaation eri tasoilla olevilla työntekijöillä kuten lähiesihenkilöillä. Jos kuitenkin kokee joutuvansa suorittamaan sellaisia tehtäviä, joihin kokee osaamattomuutta, lopputulos on päinvastainen ja reaktionä tähän voi olla sitoutumisen väheneminen ja myös työpaikan vaihtaminen (Gadolin ym. 2021, 291) Organisaation tulisi luoda mahdollisuuksia koulutukseen ja myös mahdollisuuksia etenemiseen organisaatiossa, nämä osoitetusti ovat kytköksissä pitovoimaan (Knight 2018, 77–78).

Oman esihenkilön tuki tai sen puute esihenkilöllä vaikuttaa työhyvinvointiin. Esihenkilön saama tuki omalta esihenkilöltä voi myös ennusta työn vaihtoaikaita. Jos esihenkilö kokee, että hän saa tukea jääminen on todennäköisempää, kun silloin kun hän kokee, että ei saa tukea. (Herttula ym.2023; Adriaenssens ym. 2017) Esihenkilön antama tuki on suurin tuettu vaikuttava tekijä pitovoimassa (Halter ym. 2017, 16). Suhde omaan esihenkilöön vaikuttaa hyvinvointiin, mitä korkeampi tyytyväisyys esihenkilöalaisuuteeseen on, sen korkeampi on koettu hyvinvointi (Brunetto 2014, 2357). Lähiesihenkilöiden saama tuki niin organisaatiolta kun omalta esihenkilöltään lisää työhyvinvointia ja jo tieto tuen saatavuudesta voi lisätä itsenäistä päätöksentekoa (Niinihuhta ym. 2022b, 2797).

Kokemus oman esihenkilön tuen puutteesta vaikuttaa lähiesihenkilön hyvinvointiin vähentävästi. Lisäksi kuinka pitkä kokemus esihenkilötyöstä on näyttää vaikuttavan myös siihen, kuinka kokee saavansa tukea omalta esihenkilöltään. Kokemukseen vaikuttaa myös

fyysinen etäisyys omaan esihenkilöön, joka lisää kokemusta siitä, että jää asioiden kanssa yksin ja että koettuja huolia ei kuulla. (Morrison & Jensen 2022, 3391; H) Morrison & Jensen (2022) jakaa tuen puutteen kahteen puoleen, fyysiseen ja emotionaaliseen.

Johtaminen

Johtamistyyli, käyttäytyminen ja taidot

Esihenkilön psykologinen pahoinvointi on kytköksissä transaktionaaliseen ja laissez-faire johtamistyyliin (negatiivinen johtamistyyli). Esihenkilön hyvinvoinnilla on kytköksiä transformaaliseen ja transaktionaaliseen johtamistyyliin. (Dextras-Gauthier ym. 2023, 7.)

Organisaatiokulttuuri ja toimintatavat tulisi tukea niin transformaalista johtajuutta, kun voimaannuttavaa johtajuutta. Organisaarioiden tulisi satsata lähijohtajiin, jotka osaavat luoda voimaannuttavaa ilmapiiriä, läpi organisaation alhaalta ylös asti. (Niinihuhta ym. 2022b, 2798.) Tunneälykkyydellä on Milhem ym. (2019, 39) tutkimuksen mukaan merkittävä yhteys transformaalisen johtajuuden ja työntekijän sitoutumisen välillä. Johtamistaidoista, tunneälykkyyden on johtajien hyvä kehittää, sen lisäksi että osaa pysyä budjetissa ja aikataulussa. Tehokas johtaja tulee myös kyetä hillitsemään omia tunteitaan, olla joustava, olla rohkea ja herkkä tilanteessa huomioiden ympäristön olosuhteet ja kulttuurin. Lisäksi kyky kuunnella ja ottamaan vastaan palautetta on osattava terveysalan johtajina (Harrison ym. 2019, 6).

Henkilökohtaisella tasolla organisaatiotason johtamistyyli, esihenkilön johtamistyyli, tuki ja antama arvostus, avoin kommunikointi, yhdessä taloudellisten seuraamusten kanssa, vaikuttavat organisaatiossa tapahtuvaan vaihtuvuuteen ja voidaan myös vahvistaa näillä pito-voimaa. (Gelencsér 2023, 290; Halter ym. 2017, 18; Knight 2018, 20). Johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden pito-voimaan. Asianmukainen johtamistyyli on oleellinen, kun luodaan terveellinen työskentelyilmapiiri, jossa työntekijöiden työhyvinvointia tuetaan ja välitetään korkeaa vaihtuvuutta (Niinihuhta & Häggman-Laitila 2022, 19). Esihenkilöt, jotka inspiroivat, motivoivat ja osoittavat emotionaalista käyttäytymistä vaikuttavat positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen (Milhem ym. 2019, 40).

Organisaatio

Työympäristö ja Organisaatio kulttuuri

Terveellisessä työympäristössä on luotu tila, jossa työntekijät voivat loistaa ja kokevat olevansa osa kokonaisuutta. Kun olo on mukava, myös tyytyväisyys on korkeampi, jolloin jääminen organisaatioon on todennäköisempää. (Knight 2018, 64.) Implementoimalla ryhmä

organisaatiokulttuurin vahvistaa psykologista hyvinvointia ja vähentää psykologista pahoinvointia ja edistää hyvää johtamiskäyttäytymistä (Dextras-Gauthier ym. 2023, 1).

Organisaatioiden tulisi panostaa esihenkilöiden työoloihin kokonaisuutena, kun halutaan hyvää johtamista. Organisaatiokulttuuria on syytä tarkastella koska tällä on vaikutusta esihenkilöiden psykologiseen hyvinvointiin. (Dextras-Gauthier Ym. 2023, 8.) Joustavuus työssä tukee henkilökohtaista terveyttä, psykologista terveyttä ja hyvinvointia (Knight 2018, 66). Organisaatio kulttuuri, jossa luotetaan omaan henkilöstön arvioon siitä, miten työn parhaiten suorittaa osoittaa myös luottamusta osaamiseen ja ammatillisuuteen. Jos keski- ja ylimmän johdon koetaan olevan tietämätön siitä mitä tehdään ja arvostusta tätä kohtaan ei osoiteta se vaikuttaa negatiivisesti koettuun organisaation tukeen (Gadolin ym. 2021, 288). Vaikka yhteys omaan esihenkilöön koetaan, mutta kokemus organisaation tuesta on alhainen se aiheuttaa alhaisen sitoutumisen organisaatioon. Kun taas tyytyväisyys esihenkilöalais suhteeseen ja organisaation antamaan tukeen ennakoi sitoutumista. (Brunetto ym. 2014, 2356–2357.)

Organisaatio tuki

Pitovoimaan mutta myös hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat koettu organisaation tuki. Tämä sisältää niin lähiesihenkilön antaman tuen ja arvostuksen, mutta myös organisaatiossa olevat muut johtoportaat ja myös kollegat työyhteisössä. Tärkeänä on se, että henkilö kokee tulevansa kuulluksi niin henkilökohtaisella tasolla kun ammatillisella tasolla. (Gadolin ym. 2021, 290)

Kun organisaatio kykenee kohtamaan työntekijöiden tarpeita koska sillä näyttää olevan vaikutusta siihen, kuinka hyvin organisaatio kykenee pitämään kiinni työntekijöistään (Gelencsér ym. 2023, 2). Yhtenä tarpeena on palkka ja palkitseminen. Löytyi kuitenkin ristiriitaisia tuloksia siitä, miten palkka vaikuttaa pitovoimaan, osa tutkimuksista tuo selkeästi esiin sen olevan yksi tärkeimmistä (Das & Baruah 2013; Knight 2018) kun taas toiset tuovat esiin, että sen vaikutus on vähäinen (Gelencsér ym. 2023). Eroavaisuutta löytyi myös Das & Baruah (2013,10) katsauksessa olleissa tutkimuksissa, mutta eron syynä siinä on myös voinut olla kohderyhmä tutkimuksissa esim. työntekijä - johtaja, jossa palkan vaikutus pitovoimaan näytti olevan suurempi johtajilla. Palkan lisäksi myös palkitseminen jakaa tutkijoiden mielihetimitä ja sen vaikutuksesta pitovoimaan. Osa katsoo, että jos työntekijä ei koe saavansa tarkoituksenmukaista palkitsemista työpanoksestaan riski työpaikan vaihtamiselle kasvaa, kun taas toiset eivät näe tämän olevan yksinomainen syy pitovoiman vähenemiselle. (Gelencsér ym. 2023, 5.) Kuitenkin mahdollisuus palkan kautta huomioida työntekijää, kun hän on suorittanut lisäkoulutusta antaa myös mahdollisuuden johtajalle osoittaa arvostusta ja sen kautta pitää työntekijän organisaatiossa (Knight 2018, 82).

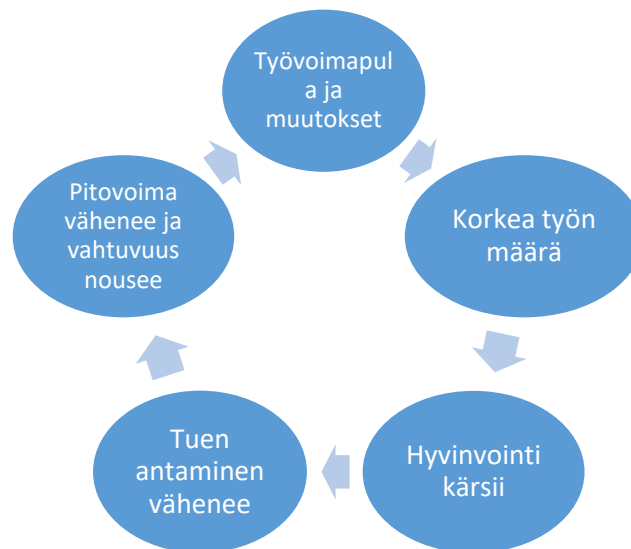
Esihenkilöiden korkea työn määrä on yksi esteistä, ja myös hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, jotka yhdessä ikäjohtamisen strategioiden ja yleisten ikäjohtamisen tuen henkilöstöhallinnollisten ohjeiden puuttuminen, vaikuttavat kielteisesti johtamiseen ja pitovoimaan (Jonsson ym. 2020, 54).

6.3 Lähijohtajan hyvinvoinnin vaikutus pitovoimaan

Ei ole olemassa yhtä yksittäistä formaattia noudattava malli, joka tukisi pitovoimaa täysin. Syy siihen on, että jokainen meistä on erilainen ja kokee asioita eri tavalla, joka myös tarkoittaa, että kaikkia ei voi tyydyttää täysin. (Das & Baruah 2013, 13.)

Esihenkilön työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, tästä on löydetty viitteitä Herttulan aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa. Myös Singh-Prakash, Herttulan ym. (2023, 2) raportoinnin mukaan, olivat tutkimuksessaan havainneet, että johtotaso oli merkittävä tekijä hyvinvointituloksissa ja näiden vaihtelussa. (Herttula ym. 2023, 2.). Niinihuhta ym. (2022a, 467) tutkimuksessa ei löydetty statistisesti merkittävää yhteyttä tutkimukseen osallistuneiden työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen välillä. Tämä poikkeaa tässä tutkimuksessa muiden olevien tutkimusten tulosten hyvinvoinnin vaikutuksesta, jossa hyvinvointi on iso osa sitoutumista ja pitovoimaa. Kuten esimerkiksi Rothausen ym. (2017, 2377) nostaa esiin omassa tutkimuksessaan, miten uhka hyvinvointia kohtaan vaikuttaa kielteisesti myös sitoutumiseen.

On kuitenkin todettava, että pelkästään esihenkilön hyvinvointi yksin ei ole syy tai seuraus vähenevään pitovoimaan. Esihenkilön hyvinvointiin vaikuttaa myös vallitseva työvoiman puute, joka lisää varsinkin rekrytointiin menevää aikaa ja liittyviin tehtäviin, ja tämän kautta aikaa henkilöstöjohtamiseen vähenee tarkoittaen läsnä olemista ja tuen antamista työssä oleville, josta voidaan kuten Jonsson ym. (2020, 52) kuvailee, puhua ilkeästä kehästä ('vicious circle') mutta jossa tässä tutkimuksessa on lisätty esihenkilön hyvinvointi yhtenä ulottuvuutena (kuvio 4). Työn vaihtoaikheet vähenee iän myötä (Adriaenssens ym. 2017, 90). Päätös jäädä työelämään varsinkin vanhempana Jonsson ym. (2020, 43–44) nostavat esiin Nilssonin mallin, johon kuuluu neljä osa-aluetta: henkilön terveys suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin, henkilön taloudellinen tilanne, henkilön kokemus sosiaalisesta osallisuudesta ja henkilön tunne mielekkyydestä ja kehittymisestä. Näihin vaikuttamalla voi vaikuttaa vanhemman työntekijän jäämiseen työpaikalle. (Jonsson ym. 2020, 43–44.) Mahdollisuus edetä uralla samassa organisaatiossa katsotaan myös olevan yksi tekijöistä, jotka vaikuttavat pitovoimaan (Gelencsér 2023, 5).



Kuvio 4. Ilkeä kehä mukailtuna Jonsson ym. 2020, "vicious circle".

Hyvät sosiaaliset olot työpaikalla ennustavat työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista, jonka kokonaisuudessa esihenkilön rooli on merkittävä. Hyvässä ja arvostavassa työympäristössä on hyvä työskennellä, työpaikka, jossa esihenkilö motivoi, tukee ja hyödyntää osaamista ja panostaa sen kehittämiseen tukee pysyvyyttä. (Gelencsér 2023, 3–4; Knight 2018, 36.) Sitoutuminen, eli pitovoima on kaksi suuntainen suhde esihenkilön ja työntekijän välillä. Jossa esihenkilön tunneälykkyyks vahvistaa transformationaalisen johtajuuden ja työntekijän sitoutumisen suhdetta. (Milhem ym. 2019, 40.)

Jotta kykenee johtamaan arvostavalla, tukevalla ja avoimella tyylillä on myös esihenkilön voitava hyvin omassa työssään ja kokea että saa oman organisaationsa ja myös oman esihenkilönsä tukea arjessa ja johtamisessaan. Läheinen yhteys pitovoimaan ja vaihtuvuuteen on henkilön identiteetillä ja yksilön hyvinvoinnilla (Gadolin ym. 2021; Rothausen ym. 2017, 2377). Tutkimukset osoittavat terveen ja turvallisen työympäristön luomisen tärkeyttä, ympäristö, jossa voi avoimesti jakaa mielipiteitä ja puhua ilman seuraamuksia, johdon kunnioitus ja arvostus edistävät pitovoimaa (Knight 2018, 69).

Läheinen suhde omaan esihenkilöön ja häneltä saatava tuki, tukee esihenkilön hyvinvointia ja on myös samalla yksi luotettavimmista ennustajista vaihtuvuudesta. Jos suhde omaan esihenkilöön on heikko niin myös ajatukset työn vaihtamisesta nousee. Samat elementit, jotka vaikuttavat johtajan hyvinvointiin vaikuttavat myös sitä kautta pitovoimaan. Jos suhde omaan esihenkilöön on huono, oman esihenkilön psykologisen huonovointisuuden ja huonon hyvinvoinnin johtuvista syistä, sillä on heijastus vaikutuksia siihen, miten esihenkilö kykenee johtamaan tyylillä, joka vaikuttaa pitovoimaa lisäävänä. (Gelencsér 2023; Herttula ym. 2023; Jonsson ym. 2020; Dextras-Gauthier ym. 2023; Knight 2018) Työntekijän

kokemus huonosta tuesta työssä voi olla tärkeä syy korkean vaihtuvuuden ja huonon pito-voiman takana, varsinkin alalla, joka on emotionaalisesti vaativa (Brunetto ym. 2014, 2357)

Työstä haetaan haastetta, sisältöä ja tarkoitusta. Se että taitojasi hyödynnetään ja sinuun luotetaan, on myös tärkeä vaikuttava tekijä, kun pohtii vaihtavansa työpaikkaa. Tämän lisäksi työn vaihtamisen aikomukseen vaikuttaa sitoutuminen organisaatioon, moraalinen kokemus velvollisuudesta, työn luonne, viestintä, valvonta (supervision) ja ehdolliset palkitsemiset. (Gelencsér ym. 2023, 3, 15–16) Tilanteissa, jossa työtehtäviä jaetaan ilman että näiden suorittamiselle varataan aikaa aiheuttaa pahimmillaan loppuun palamista jonka seurauksena voi olla hakeutuminen toisiin tehtäviin tai töihin (Gadolin ym. 2021, 289).

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

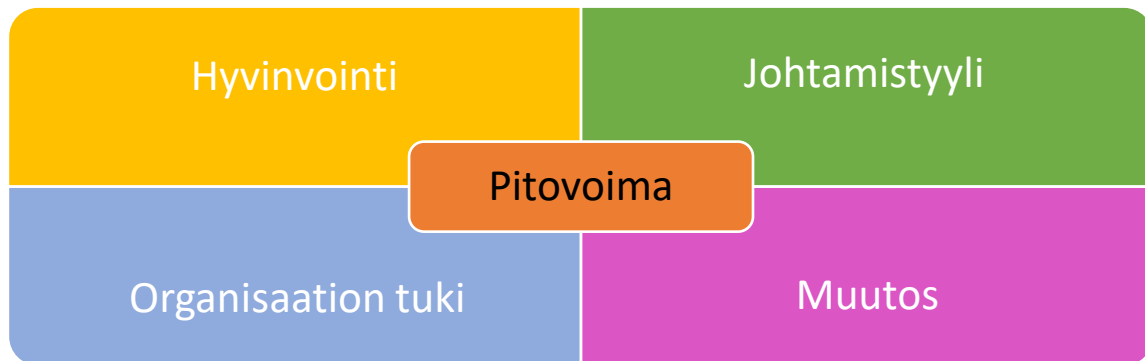
Esihenkilön kokemus muutoksista, tuen saannista omalta esihenkilöltä ja työhyvinvoinnista löytyy yllättävän vähän tutkimusta (Morrison & Jensen 2022; Niinihuhta 2022b; Siverbo 2023). Tässä kirjallisuuskatsauksessa muutoksen vaikutuksesta, mukaan otetuista tutkimuksista, vain neljä käsitteli jollain tasolla muutosta, mutta yksikään ei suoraan muutoksen vaikutusta lähijohtajan hyvinvointiin. Tämän takia voidaan todeta, että vastausta ensimmäiseen kysymykseen johtajan työn muutoksesta ja siihen liittyvä toinen kysymys muutoksen vaikutuksesta lähijohtajan hyvinvointiin saatiin vastaus vain tyydyttävästi tässä kirjallisuuskatsauksessa. Sen sijaan vastauksia siihen mikä vaikuttaa lähijohdon/esihenkilön hyvinvointiin saatiin esiin useampi, jonka kautta päätelmiä tämän vaikutuksesta pitovoimaan.

Lähes kaikki tutkimukset käsittelivät hyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Joukossa oli tutkimuksia, jotka tarkastelivat hyvinvointia juuri lähijohtajan/esihenkilön näkökulmasta, mutta työntekijän näkökulma oli kuitenkin läsnä useassa. Tämän takia lähijohtajan/esihenkilön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kattavan listan saamiseksi käsiteltiin lähijohtaja/esihenkilö työntekijänä. Muutoksessa kuitenkin ilmeni tärkeänä osana organisaatiolta koettu tuki, joka sisältää oman esihenkilön tuen, arvostuksen, osaamisen hyödyntämisen ja kuulluksi tuleminen.

Aikaisemmin on tutkittu ja keskitytty johtamisen tärkeyteen työntekijän hyvinvoinnin lisäämisessä, huomioimatta kuitenkin samat tekijät esihenkilöiden osalta (Dextras-Gauthier ym. 2023, 2). Tämän takia onkin valmistunut kirjallisuuskatsaus tärkeä koska se nostaa fokukseen lähijohtajan hyvinvoinnin ja siihen vaikuttavat tekijät, joista tulee vaikutusta pitovoimaan. Tässä kirjallisuuskatsauksessa esihenkilön tuki yhtenä hyvinvoinnin tärkeänä osana ja jolla on vaikutus pitovoimaan, voidaankin ajatella, että myös lähijohtajan sama tuki omalta esihenkilöltään tukee hänen hyvinvointiansa, jolloin sillä on positiivinen vaikutus pitovoimaan. Koska esihenkilön psykologinen hyvinvointi näyttää kirjallisuuskatsauksen mukaan nousevan yhtenä johtamistyyliin vaikuttavana tekijänä kuten Dextras-Gauthier ym. (2023, 8) tuovat myös esiin.

Kolmanteen ja viimeiseen kysymykseen millainen yhteys lähijohtajan hyvinvoinnilla ja pitovoimalla on, voidaan nähdä, että saatiin vastaus. Varovaisesti voidaan todeta, että lähijohtajan hyvinvoinnilla on vaikutusta pitovoimaan. Esihenkilön hyvinvointiin vaikuttaa tekijät niin henkilökohtaisella tasolla, kun organisaation mahdollistamat tekijät. Hyvinvointi kokonaisuudessaan ei ole yksiselitteinen ja näin ollen myöskään pitovoimaan liittyvät tekijät. Punaisena lankana tutkimuksissa kuitenkin nousee lähin esihenkilö, minkä takia johtopäätöstä

siitä, että johtamisella on väliä suhteessa pitovoimaan, on ilmeinen ja tämän kautta lähijohtajan hyvinvoinnilla koska se vaikuttaa tutkimusten mukaan siihen, miten hän johtaa. (Dexteras-Gauthier ym. 2023; Zeike ym. 2019; Rothausen ym. 2017.) Se miten lähijohtaja johtaa, eli johtamistyyli, on seurausta muun muassa siitä millainen organisaatio kulttuuri vallitsee organisaatiossa ja myös koetusta hyvinvoinnista.



Kuvio 5. Lähijohtajaan vaikuttavat tekijät, jotka vaikuttavat pitovoimaan

Pitovoimaan liittyy niin hyvinvointi, johtamistyyli, organisaation tuki ja ympärillä tapahtuva muutos (kuvio 5). Kaikissa osissa tutkittiin esihenkilön rooli ja jokaisen sisällä löytyy niin vahvistavia, kun heikentäviäkin aspekteja.

7.2 Eettisyys ja luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuksen eettisyys

Tutkija vastaa siitä, että hän toimii eettisesti, noudattaen hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvään tieteelliseen käytäntöön sisältyy rehellisyys, huolellisuus, avoimuus ja kunnioitus muita tutkijoita ja heidän työnsä kohtaan. (Arene 2019, 8–9). Lisäksi tutkija vastaa siitä, että itse tutkimus on suoritettu ja dokumentoitu huolellisesti ja että se myös on laadukas (Tuomi & Sarajärvi 2018, 276).

Tutkimuseettisyyteen liittyvä varmistaminen tarvittavista tutkimusluvista, mahdollisista suostumuksista ja varmistus eettisen ennakoarvioinnin tarpeesta (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 14) Tämän tutkimuksen, jatkossa opinnäytetyön, ollessa kirjallisuuskatsaus se tutkimuslupaa ei tarvittu eikä kirjallisia suostumuksia tutkimuksen suorittamiseen.

Tässä opinnäytetyössä ei myöskään käytetty henkilöihin kohdistuvaa tutkimusta, henkilö haastatteluita, sensitiivisen tiedon käyttöä tai henkilötietojen keräämistä, jonka takia eettistä ennakoarviointia ei tarvittu. Jos tutkimus vaatii tai sisältää edellä mainittuja, on myös eettinen ennakoarviointi suoritettava (Tiedetv 2020).

Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan muiden tutkijoiden tuottamaa tutkittua tietoa. Eettisen näkökulman mukaan on selkeästi tuotava esiin käytetyn materiaalin ja tutkimuksien alkuperää lähdeviittauksin tekstissä ja työn loppuun lähdeluetteloin (von Bonsdorff ym. 2018, 2; Arene 2019, 12; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 18). Tässä opinnäytetyössä ei käytetty sellaista materiaalia, joka ei olisi julkisesti saatavana.

Tutkimusetiikka tulee olla läsnä koko tutkimuksen ajan, suunnitteluvaiheesta loppuraporttiin asti. Tutkimusta tehdessä on järki oltava mukana, oikean ja väärän tunnistaminen tekemisessä ja raportoinnissa, eli korkean moraalin harjoittaminen kuuluu eettiseen toimintaan. (Pehkonen & Jokinen 2017, 189; Kinni & Puurunen 2021, 314).

Tutkimuksen luotettavuus

On varmistuttava siitä, että tutkimuksessa, tässä tarkoittaen opinnäytetyötä, käytetty materiaali eli tutkimukset ja artikkelit ovat luotettavia arvioimalla näiden luotettavuutta. Lisäksi on opinnäytetyössä kyettävä osoittamaan tutkimuksen kulku niin että ulkopuolinen voi arvioida sen luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 304–305.) Tässä opinnäytetyössä materiaalina käytettiin vertaisarvioituja tieteellisiä artikkeleita, jolla varmistuttiin tiedon luotettavuudesta. Lisäksi kirjallisuuskatsauksen menetelmää noudattaen, kirjattiin materiaalin mukaan ottamisen ja poissulun valintaperusteet niin että se on toistettavissa. Integraatiivisessa kirjallisuuskatsauksessa laadullisuuteen liittyy se, että jokaista mukaan otettua tutkimusta ja artikkelia arvioidaan suhteessa katsauksen tarkoitukseen ja siihen esitettyyn tutkimuskysymykseen, lisäksi arviointi on jatkuvaa ja peilattuna oman katsauksen tarkoitukseen (Vilkkä 2023, 196–197).

Tutkimuksen rajoitukset

Koska tutkimuksen ulkopuolelle on jätetty niin sanottu harmaa kirjallisuus ja rajattu kirjallisuus päättymään vuoteen 2023 on hyvin mahdollista, että ulkopuolelle on jäänyt sellainen tutkimustieto ja sellaiset tutkimukset, jotka olisivat olleet tarkoituksen mukaiset tämän tutkimuksen aiheelle. Yhtenä kriteerinä oli myös, että tutkimus tulee olla saatavissa sähköisessä muodossa ja avoimesti, tämä voi omalta osaltaan myös rajata tämän tutkimuksen ulkopuolelle tutkimuksia, jotka olisivat aihealueelle oleellisia.

Lisäksi, koska haut ovat kohdistuneet pääsääntöisesti LAB Primoon sen toistettavuus tämän hakukoneiston ulkopuolella on heikko, vaikkakin saatu aineisto on saatavissa verkosta ja eri tietokannoista. Tämän takia on kuitenkin pyritty tarkasti tuomaan esiin tehdyt haut ja näiden päivämäärät ja käytetyt hakusanat.

Tutkimusartikkelit ovat kaikki englanninkieliset ja voi tutkijan kielitaidon ja käytetyn kääntöohjelman DeepL ilmaisen version takia vaikuttaa tutkimustulokseen jossakin määrin.

7.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella yhteys lähijohtajan hyvinvoinnilla ja pitovoimalla on, mutta tätä on katsottava laajasti ja myös monimutkaisesti. Suoraviivaista polkua ei ole ja onkin ymmärrettävä, että hyvinvointi jo itsessään on laaja käsite, joka pohjautuu niin yksilöstä nousevista, kun ulkoisista tekijöistä. Näin on myös pitovoiman suhteen jossa lähijohtajan hyvinvoinnin vaikutus (ulkoinen vaikutus kuten johtaminen, tuen saaminen jne.) saa vaikutteita myös henkilön omasta kokemuksesta (koetusta tuesta, johtamistyylistä jne.) niistä asioista, jotka ovat hänelle tärkeitä työelämässä. Yksinkertaista kuvaa lähijohtajan hyvinvoinnin vaikutuksesta pitovoimaan on pyritty tuomaan esiin kuviossa 6. Voidaan todeta, että esihenkilön hyvinvointi vaikuttaa kokonaisvaltaisesti häneen ja sen kautta myös pitovoimaan.



Kuvio 6. Esimerkki lähijohtajan hyvinvoinnin vaikutuksesta yksinkertaistettuna.

Lähijohtajan hyvinvoinnin tukemista tulisi vahvistaa myös siitä näkökulmasta, että se vaikuttaa myös heidän pitovoimaan. Esihenkilöiden vaihtuvuudesta, kun myös on vaikutusta työyhteisön hyvinvointiin ja sen kautta pitovoimaan. Lähijohdon työympäristön turvallisuus, luottamuksellisuus ja terveellisyys on yhtä tärkeä pitovoiman lisäämisessä heidän työssään, kun työntekijöidenkin. Esihenkilö, joka voi hyvin, kykenee sisäistämään uutta, jaksaa kantella muutoksessa, jaksaa tukea ja luoda perustan terveelliselle työympäristölle, jossa luottamus, arvostus ja psykologinen turvallisuus on läsnä. Esihenkilö, joka voi hyvin jää työpaikalle ja sitoutuu työhönsä, jonka kautta hän toiminnallaan vaikuttaa pitovoimaa lisäävästi (kuvio 6).

7.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Kirjallisuuskatsaus oli sopiva lähestymistapa laajalle aiheelle, jossa oli tarkoitus selvittää työssä tapahtuneet muutokset ja sen vaikutus lähijohtajan hyvinvointiin ja sen kautta selvittää onko lähijohtajan hyvinvoinnilla vaikutusta pitovoimaan.

Aihe tälle tutkimukselle nousi siitä, että tutkijalla on pitkä kokemus esihenkilönä toimimisesta sosiaali- ja terveysalalla ja on myös kohdannut monta esihenkilöä uran aikana. Lisäksi sosiaali- ja terveys alaan vaikuttaa moni yhteiskunnassa tapahtuva muutos mutta myös isot organisatoriset muutokset vaikuttavat alalla työskenteleviin esihenkilöihin. Muutoksen eturintamassa kulkee lähijohto/esihenkilöt ja jonka takia juuri esihenkilöiden hyvinvointi nousi aiheena tutkittavaksi pitovoimaan mahdollisesti vaikuttavana tekijänä. Työtehtävän kautta vuosina 2022–2023 tutkijan rooli organisaatiossaan, on ollut sellainen, jossa hänellä on ollut läheinen kontakti monen lähiesihenkilön kanssa ja nähnyt samalla, miten sinä aikana menossa ollut valmistelu vaihe ja toteutusvaihe hyvinvointialueelle siirtymisessä on vaikuttanut lähiesihenkilön arkeen ja hyvinvointiin. Sosiaali- ja terveysalaan kohdistuu tälläkin hetkellä muutoksia johtuen alalla käynnissä olevaa hyvinvointialueiden organisoitumista, tiukkaa taloudellista tilannetta ja työvoiman saatavuuden haasteiden takia. Kokonaistilanne sisältää toiminnan uudelleen organisoinnin tarvetta. Toimintatapojen uudistaminen, tai kuten julkisesti puhutaan kansallisesta palvelureformista, on tarkoitus jatkaa vuoteen 2027 (Saario & Ruuhonen 2024). Alalla työskentelevät vanhenevat ja uusia työntekijöitä ei ohjaudu siinä määrin että kasvavaan palveluntarpeeseen voidaan vastata nykyisellä palvelutarjonnalla. Sotemuutos on pitkään ollut menossa ja tämän lisäksi koronapandemian jälkiä siivotaan yhä. (Laitinen ym. 2024, 5.)

Aiheena pitovoima on kokonaisuudessaan erittäin ajankohtainen, ja uusia tutkimuksia tästä näyttää valmistuvan koko ajan lisää. Suomessa sosiaali- ja terveysalalle kohdistuneita hankkeita, joissa tarkoituksena on tukea pitovoimaa ja myös alan vetovoimaa, on kirjoittamisen hetkellä käynnissä. Hanke *Hyvän työn ohjelma 2024–2027* yhtenä sisältökokonaisuutena on juuri veto- ja pitovoiman edistäminen ja onkin jatko vuonna 2021–2023 olleelle *Sote-henkilöstön riittävyys* ohjelmalle (Mäntyranta & Kirkonpelto 2024). Näissä hankkeissa kohderyhmä on alan hoitajakaarti, jossa esihenkilön rooli on olla tukemassa ja edistämässä mahdollisuuksia hoitajan oman työn kehittämisessä ja parannuksien kautta lisätä pitovoimaa.

Pitovoimalle löytyy moni synonyymi kuten aikomus jäädä työhön ja sitoutuminen. Enemmän näyttää kuitenkin löytyvän negatiivissävytteisiä ilmaisuja, kuten työn lopettamisen aikeet, työn vaihtoaikheet, organisaation jättäminen jne. Aihetta on siis tutkittu, mutta lähtökohtana on ollut työntekijä ja työntekijän syyt jäädä tai lähteä. Tutkimusta esihenkilöiden

aikomuksesta jäädä (pitovoima) tai jatkaa työssään löytyy kuitenkin vähän. Ja olisikin aiheellista tutkia sitä sen takia lähemmin.

Tämän kirjallisuuskatsauksen edetessä tutkija huomasi, että painopiste kirjallisuuskatsauksessa oli vahvasti hyvinvoinnissa. Juuri esihenkilön hyvinvointi aiheena on kiinnostanut tutkijaa ja tämän takia se, että voi kirjallisuudesta löytää laajan kirjon juuri hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Vaikkakin yhtenäisiä elementtejä työntekijän ja esihenkilön, painopiste henkilö, hyvinvoinnista löytyy, esihenkilön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä voi hyvin olla lisää työtehtävästä johtuvasta vastuu näkökulmasta. Tämä nostaakin esiin jatkotutkimustarpeita, jossa fokusointi olisi pelkästään lähijohdon hyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen aihe syntyi jo varhaisessa vaiheessa, muutos, hyvinvointi ja pitovoima ja näiden yhdistävänä tekijänä esihenkilö. Kun aihe ehdotus oli hyväksytty ja ensimmäisiä hakuja kirjallisuudesta haettiin, tutkija havaitsi ensimmäisenä, että muutosta käsitellään kirjallisuudessa enemmän muutoksen johtamisena, kun työssä tapahtuneista muutoksista. Samalla myös tutkija alkuun ei löytänyt vastaavuutta sanalle pitovoima, joka asetti hauille haastetta, myös koehauissa englanninkielinen vastaavuus oli alkuun haussa ja vasta tutkimuksen edetessä sana 'retention' rupesi nousemaan esiin millä myös näkyy tehdyissä hauissa.

Hakuihin, joita tehtiin LAB Primoon, Google Scholariin PubMed Centraliin ja EBSCO CINAHLiin, tuottivat kuitenkin kiitettävästi tuloksia. Hakuja tehtiin kirjallisuushaun keskivaiheella myös Emerald Journals tietokantaan, mutta parin epäonnistuneen haun jälkeen jätettiin tämä ulkopuolelle myöskään EBSCO CINAHL ei tuottanut sellaisia tuloksia, jotka tuottivat materiaalia kirjallisuuskatsaukseen. Tästä huolimatta kirjallisuuskatsaukseen saatiin mukaan tutkimuksia laajasti eri maihin koskevista tutkimuksista ja myös eri aloille. Tarkat kriteerit kirjallisuudelle helpotti materiaalin rajaamista, tosin riski siitä, että rajausta kuten maksuttomasti saatavilla rajasi jonkun hyvän tutkimuksen ulkopuolelle oli tiedostettu. Sisällyttämisen ja poissulun kriteereitä noudatettiin, kuitenkin on huomioitu, että kaikkia kriteereitä ei aina yhteen mukaan valittuun tutkimukseen osunut (liite 4). Rajausta siihen mitä tutkimusmenetelmää tutkimuksissa oli käytetty ei asetettu.

Edeltävien jatkotutkimusaiheiden lisäksi yhtenä jatkotutkimus aiheena voisi olla muutos, jossa fokus olisi muutoksessa eikä muutoksen johtamisessa.

Lähteet

- Adriaenssens, J., Hamelink, A., & Bogaert, P. V. 2017. Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*. Vol. 73, 85–92. Viitattu 10.3.2023. Saatavissa DOI [10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007](https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007)
- Arene. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>
- Belsch, S. 2016. Mitarbeiterbindung: so sichern Sie Ihre wertvollste resource. Hamburg. Igel Verlag.
- von Bonsdorff, M., Järvensivu, A. & von Bonsdorff, M. 2018. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus - Arbetslivsforskning* Vol. 16 (1), 1–3. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>
- Brunetto, Y., Shacklock, K., Teo, S., & Farr-Wharton, R. 2014. The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25 (17), 2345–2363. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.1080/09585192.2013.877056](https://doi.org/10.1080/09585192.2013.877056)
- Bonnesen, L., Pihl-Thingvad, S. & Winter, V. 2022. The contagious leader: a panel study on occupational stress transfer in a large Danish municipality. *BMC Public Health*. Vol. 22 (1), 1-1874. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa DOI [10.1186/s12889-022-14179-5](https://doi.org/10.1186/s12889-022-14179-5)
- Buers, C., Karpinska, K. & Schippers, J. 2018. Managers' retention decisions regarding young intermediate-level educated employees. *International Journal of Manpower*. Vol. 39 (2), 254-268. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa DOI [10.1108/IJM-05-2016-0114](https://doi.org/10.1108/IJM-05-2016-0114)
- Cronin, P. Ryan, F. & Coughlan, M. 2008. Undertaking a literature review: a step-by-step approach. *British Journal of Nursing*. Vol.17 (1), 38–43. Viitattu 30.8.2023 Saatavissa <https://web-s-ebsohost.com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d00a4745-a561-4147-902d-0820c85f3af4%40redis>

- Das, L.B & Baruah, M. 2013. Employee Retention: A Review of Literature. Journal of business and management. Vol. 14 (2), 8–16. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa https://www.academia.edu/download/36724463/review_1.pdf
- Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M.-H., Dima, J., & Adou, L. B. 2023. Organizational culture and leadership behaviors: is manager's psychological health the missing piece? Frontiers in Psychology. Vol. 14, 1237775–1237775. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.3389/fpsyg.2023.1237775](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775)
- Di Meglio, F. 2021. How Human Resources Can Help Solve the Labor Shortage. HR Exchange Network. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://www.hrexchangenetwork.com/employee-engagement/articles/how-hr-can-help-solve-the-labor-shortage>
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023 Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Viitattu 17.4.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
- Eurostat 2024. Population structure and ageing. Viitattu 3.3.2024 Saatavissa [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population structure and ageing#Median age is highest in Italy and lowest in Cyprus](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Population_structure_and_ageing#Median_age_is_highest_in_Italy_and_lowest_in_Cyprus)
- Evans, D. 2007. Overview of Methods. Teoksessa Webb, C. & Roe, B. 2007 Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews. Oxford. Blackwell Publishing Ltd. 137–144. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=351408&ppg=153>
- Fadjukoff, P., Kainulainen, S., Pirhonen, J., Saaranen, T., Valokivi, H. & Vauhkonen, A. 2022. Sosiaalinen hyvinvointi turvaa terveyttä. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti. Vol. 59 (3), 327–335. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa DOI [10.23990/sa.111453](https://doi.org/10.23990/sa.111453)
- Finto. Sanastot ja Ontologiat. Viitattu 30.8.2023. Saatavissa <https://finto.fi/fi/>
- Gadolin, C., Skyvell Nilsson, M., Ros, A., & Törner, M. 2021. Preconditions for nurses' perceived organizational support in healthcare: a qualitative explorative study. Journal of Health Organization and Management. Vol. 35 (9), 281–297. Viitattu 10.3.2024 Saatavissa DOI [10.1108/JHOM-03-2020-0091](https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2020-0091)
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. 2023. The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee

retention. *Administrative Sciences*. Vol. 13 (5), 1–25. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.3390/admsci13050121](https://doi.org/10.3390/admsci13050121)

Hakanen, J. & Kaltiainen, J. 2024. Sairaana työskentely ja työpaikan vaihtoaikeet kasvussa. *Tiedote* 28.2.2024. Työterveyslaitos. Viitattu 29.2.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/sairaana-tyoskentely-ja-tyopaikan-vaihtoaikeet-kasvussa>

Hakanen, J., Kaltiainen, J. & Kivimäki, M. 2022. Naisten työnvaihtoaikeet ovat kasvaneet korona-aikana. *Tiedote* 22.12.2021. Työterveyslaitos. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/naisten-tyonvaihtoaikeet-ovat-kasvaneet-korona-aikana>

Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S., & Drennan, V. 2017. The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic re-views. *BMC Health Services Research*. Vol. 17 (1), 824–824. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.1186/s12913-017-2707-0](https://doi.org/10.1186/s12913-017-2707-0)

Harrison, R., Meyer, L., Chauhan, A., & Agaliotis, M. 2019. What qualities are required for globally-relevant health service managers? An exploratory analysis of health systems internationally. *Globalization and Health*. Vol. 15 (1), 11–11. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.1186/s12992-019-0452-3](https://doi.org/10.1186/s12992-019-0452-3)

Herttula, N., Konu, A. & Kokkinen, L. 2023. Working as a nurse manager and being in the middle of one's career is connected to lower work well-being. *International Journal of Healthcare Management*. Vol. ahead-of-print(ahead-of-print), 1–11. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.1080/20479700.2023.2173831](https://doi.org/10.1080/20479700.2023.2173831)

Herttula, N., Kokkinen, L. & Konu, A. 2020. Social- and Healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews. *International journal of workplace health management*. Vol. 13 (6), 633-648. Viitattu 10.3.2024 Saatavissa DOI [10.1108/IJWHM-05-2019-0077](https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0077)

Hopia, H. Latvala, E. & Liimatainen, L. 2016. Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian journal of caring sciences*. Vol. 30 (4), 662–669. Viitattu 28.8.2023. Saatavissa DOI [/10.1111/scs.12327](https://doi.org/10.1111/scs.12327)

Huhtala, M., Geurts, S., Mauno, S. & Feldt, T. 2021. Intensified job demands in healthcare and their consequences for employee well-being and patient satisfaction: A multilevel approach. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 77 (9), 3718-3732. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa DOI [10.1111/jan.14861](https://doi.org/10.1111/jan.14861)

Jonsson, R., Lindegård, A., Björk, L., & Nilsson, K. 2020. Organizational Hindrances to the Retention of Older Healthcare Workers. *Nordic Journal of Working Life Studies*. Vol. 10 (1), 41-. Viitattu 10.3.2024 Saatavissa DOI [10.18291/njwls.v10i1.118679](https://doi.org/10.18291/njwls.v10i1.118679)

Kailassuo, E-I. 2020. Hoitotyön esimiesten kokemuksia esimiestyöstä ja hyvinvoinnistaan. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. LUT-Yliopisto. Pro-Gradu tutkielma. Viitattu 18.10.2023. Saatavissa <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161196>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus. E-kirja. Talentum Media Oy. Nextory.

Karlsson, N. & Mikkonen, J. 2019. Mielenterveys osana laaja-alaista hyvinvointia. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*. Vol. 56 (4), 272–274. Viitattu 12.10.2023. Saatavissa DOI [10.23990/sa.87896](https://doi.org/10.23990/sa.87896)

Keva. Näin Kunta-ala eläköityy Arvio eläkkeelle jäävistä kuntatyöntekijöistä 2022–2031. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoizTBhNjUwYmItNTE2Ni00MzhmLTg0NjgtMWUxNjY5ODEwNTNmliwidCI6IjZiYmE2ZjhmLTJjZDgtNGUxYi1iYTQ2LTc0YTE1NWQzN2M4NCIsImMiOjI9>

Kinni, R-L & Puurunen, P. 2021. Tutkimusetiikka tieteellisen tutkimuksen eromattomana osana. *Janus*. Vol. 29 (4), 313–314. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa DOI [/10.30668/janus.112654](https://doi.org/10.30668/janus.112654)

Kirkonpelto, T-M & Mäntyranta, T. 2023. Tiekartta 2022–2027 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. Viitattu 17.4.2023. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>

Knight, F. L. 2018. Strategies to Retain Employees in the Health Care Industry. Walden University. ProQuest Dissertations Publishing. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa <https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategies-retain-employees-health-care-indus-try/docview/2132904994/se-2?accountid=202350>

Laki työturvallisuuslain muuttamisesta 222/2023. Viitattu 5.10.2023 Saatavissa <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230222>

Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. & Kivimäki, M. 2024. Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023. *Työterveyslaitos*. Viitattu 5.3.2023. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148158/TTL_978-952-391-148-2.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Laine, M. 2019. Työn ja muun elämän tasapaino tekee arkipäivästä hyvän. Blogi 10.10.2019. Työterveyslaitos. Viitattu 5.3.2023. Saatavissa

<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/tyon-ja-muun-elaman-tasapaino-tekee-arkipaivasta-hyvan>

LUT Academic Library. 2023. LAB Informaatiolukutaidon perusteet. Viitattu 31.12.2023. Saatavissa https://libguides.lut.fi/LAB_informaatiolukutaito/hakutekniikat

Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. 2019. The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. *Foundations of Management*. Vol. 11 (1), 33–42. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.2478/fman-2019-0003](https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003)

Morrison, V. J., & Jensen, A. L. 2022. Between a rock and a hard place: Nurse managers' experiences of large-scale organizational change in the public health service. *Journal of Advanced Nursing*. Vol. 78 (10), 3385–3397. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa [10.1111/jan.15413](https://doi.org/10.1111/jan.15413)

Mäkelä, L. & Uotila, T-P. 2014. Hyvinvointi muuttuvan työelämän haasteena. Teoksessa Viitala, R. & Järnlström, M. Henkilöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa. Vaasan yliopisto, 203–220. Viitattu 11.10.2023. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf

Mäntyranta, T. & Kirkonpelto, T.-M. 2024. Hyvän työn ohjelma – Vetoa ja pitoa sote-alalle. Päivitetty 28.2.2024. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 17.3.2024. Saatavissa <https://stm.fi/sotehenkilosto/ohjelma>

Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. 2022. A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*. Vol. 28 (5). Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.1111/ijn.13040](https://doi.org/10.1111/ijn.13040)

Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. 2022a. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being. *Leadership in Health Services*. Vol. 35 (3), 460–474. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.1108/LHS-12-2021-0098](https://doi.org/10.1108/LHS-12-2021-0098)

Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. 2022b. Nurse leaders' work-related well-being—Relationships to a supervisor's transformational leadership style

and structural empowerment. *Journal of Nursing Management*. Vol. 30 (7), 2791–2800.

Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.1111/jonm.13806](https://doi.org/10.1111/jonm.13806)

Olakivi, A., van Aerschot, L., Mathew Puthenparambil, J. & Kröger, T. 2021.

Ylikuormitusta lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? *Yhteiskuntapolitiikka*. Vol. 86 (2), 141–154. Viitattu 16.10.2023. Saatavissa

https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141193/YP2102_Olakiviym.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Oulun yliopisto. 2023. Systematic searching: Grey literature. Libguides at Oulu University.

Viitattu 28.8.2023. Saatavissa <https://libguides oulu.fi/c.php?g=697494&p=5008496>

Pehkonen, A. & Jokinen, E. 2017. Tutkimusetiikkaa ei voi ohittaa. *Janus*. Vol. 25 (3), 189–190. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://journal.fi/janus/article/view/65453/26602>

Pehkonen, I. Työkykyjohtaminen yhteistyöllä työhyvinvointia. Työterveyslaitos. Viitattu 18.10.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyokykyjohtaminen>

Pyyhtiä, T. 2023. RESET- työkulttuuri ja huono johtaminen. E-Kirja. Books on Demand. Nextory.

Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio: turvallinen työyhteisö menestyy. Alma Talent.

Rissanen, A. 2019. Väestön ikääntyminen ja keskittyminen aiheuttavat haasteita kunnille. Valtioneuvosto. Viitattu 3.3.2024. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/vaeston-ikaantyminen-ja-keskittyminen-aiheuttavat-haasteita-kunnille>

Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. 2017. Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover. *Journal of Management*. Vol. 43 (7), 2357–2385. Viitattu 10.3.2024 Saatavissa DOI [10.1177/0149206315569312](https://doi.org/10.1177/0149206315569312)

Saad, ZM., Sudin, S., Shamsuddin, N. 2018. The Influence of Leadership Style, Personality Attributes and Employee Communication on Employee Engagement. *Global Business and Management research: An international Journal*. Vol. 10 (3), 743-753. Viitattu 17.10.2023. Saatavissa

<https://www.proquest.com/docview/2159615884/fulltextPDF/77E3E0E8B9642E1PQ/1?accountid=202350>

- Saari, T. & Pyöriä, P. 2014. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. 2014 Työhyvinvointi ja organisaation menetys. E-kirja. Gaudeamus. Nextory.
- Saario, M. & Ruuhonen, K. 2024. Kansallinen palvelureformi: Sosiaali- ja terveystieteiden sisältöjen ja toimintatapojen uudistaminen. Päivitetty 13.3.2024. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 17.3.2024. Saatavissa <https://stm.fi/kansallinen-palvelureformi>
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatuskirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-349-3>
- Sarkkinen, M. 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Työpiste verkkolehti. Artikkelin 25.2.2016. Työterveyslaitos. Viitattu 16.3.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin>
- Sarkkinen, M. 2019. Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen. Työpiste verkkolehti. Artikkelin 26.2.2019. Työterveyslaitos. Viitattu 26.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/psykologinen-turvallisuus-kannustaa-ideoiden-jakamiseen>
- Sarkkinen, M. 2020. Näin esimies vahvistaa työntekijän uskoa onnistumiseen, Työpiste verkkolehti. Artikkelin 14.4.2020. Työterveyslaitos. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/nain-esimies-vahvistaa-tyontekijan-uskoa-onnistumiseen>
- Sharafizad, J., Redmond, J. & Morris, R. 2020. Leadership/management factors impact on employee engagement and discretionary effort. International Journal of Organization Theory & Behavior. Vol. 23 (1), 43–64. Viitattu 14.10.2023. Saatavissa DOI [10.1108/IJOTB-12-2018-0134](https://doi.org/10.1108/IJOTB-12-2018-0134)
- Siverbo, S. 2023. The impact of management controls on public managers' well-being. Financial Accountability & Management. Vol. 39 (1), 60–80. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.1111/faam.12290](https://doi.org/10.1111/faam.12290)
- Sulander, J., Pesonen, T. & Sinervo, T. 2023. Iäkkäiden palveluita on kehitetty sekä asiakkaiden että henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa Koivisto, T., Laitinen, J. & Sinervo, T. 2023. Hyvä veto! Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa. Vantaa. PunaMusta Oy, 24–38 Viitattu 17.4.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-075-1>
- Tiedetv. 2020. TENK: Eettinen ennakoarviointi ihmistieteessä. 23.3.2020 YouTube. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=r36SZE5OyBq>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. E-Kirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibs.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 29.9.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Työterveyslaitos 2022. Työn imu on työpaikalla kuin kultakimpale – työssä on mahdollista voida hyvin. Työpiste verkkolehti. Artikkelin 6.9.2022. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyon-imu-on-tyopaikalla-kuin-kultakimpale-tyossa-on-mahdollista-voida-hyvin>

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-Kirja. Edita Publishing Oy. Ellibs.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. E-kirja. Art House Oy. Ellibs.

van der Voet, J. & Vermeeren, B. 2017. Change Management in Hard Times: Can Change Management Mitigate the Negative Relationship Between Cutbacks and the Organizational Commitment and Work Engagement of Public Sector Employees? American Review of Public Administration. Vol. 47 (2), 230–252. Viitattu 16.10.2023. Saatavissa DOI [10.1177/0275074015625828](https://doi.org/10.1177/0275074015625828)

Whittemore, R. & Knafl, K. 2005. The integrative review: updated methodology. Journal of Advanced Nursing. Vol. 52 (5), 546–553. Viitattu 11.4.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://moodle.lut.fi/mod/resource/view.php?id=478113>

Whittemore, R. 2007. Rigour in Integrative Reviews. Teoksessa Webb, C. & Roe, B. 2007. Reviewing Research Evidence for Nursing Practice: Systematic Reviews. Oxford. Blackwell Publishing Ltd. 149–156 Viitattu 12.4.2023. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=351408&ppg=165>

WHO. Coronavirus disease (Covid-19) pandemic. Overview. World Health Organization. Viitattu 5.3.2024. Saatavissa <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>

Yli-Kaitala, K. 2020. Puhua vai vaieta – psykologinen turvallisuus voi rikkoa hiljaisuuden. Blogi 30.10.2020. Työterveyslaitos. Viitattu 27.3.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/blogi/puhua-vai-vaieta-psykologinen-turvallisuus-voi-rikkoa-hiljaisuuden>

Zeike, S., Choi, K.-E., Lindert, L., & Pfaff, H. 2019. Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 16 (10), 1746-. Viitattu 10.3.2024. Saatavissa DOI [10.3390/ijerph16101746](https://doi.org/10.3390/ijerph16101746)

Liite 1. Tiedonhaun tuki lomake, Åbo Akademi | käännös Yvonne Fiskars

Tiedonhaun suunnitelma

Kysymys:

--

Hakusanat tai lauseet

Teema	Hakusana Suomeksi	Hakusana Ruotsiksi	Hakusana Englanniksi

Teemojen jako aihe alueittain

Aihealue 1		Aihealue 2		Aihealue 3		Aihealue 4
	AND		AND		AND	
OR		OR		OR		OR
OR		OR		OR		OR

Hakurajaukset

Loki kirja

Kriteerit materiaalin tyypille

Materiaalin sisällyttämisen / poissulun kriteeri

Hakuhistoria

PVM	Tietokanta	Hakusana (yhdistelmät hakusanoista, aihe sanat, lauseet)	Huomiot	Osumien määrä	Valitut hakutulokset

Perustelut lähteiden valinnalle

Liite 2 Kirjallisuuskatsauksen aineisto

Nro	Tutkimus	Kirjallisuus- muoto	Tutkimuksen tarkoitus ja ta- voite	Tutkimuk- sen mene- telmä	Tutkimuk- sen ana- lyysi me- netelmä	Tutkimuksen tulos
1	Herttula, N., Konu, A. & Kokkinen, L. 2023. Working as a nurse manager and being in the middle of one's career is connected to lower work well-being. International Journal of Healthcare Management. Vol. ahead-of-print. https://doi.org/10.1080/20479700.2023.2173831	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoitus selvittää sosiaali- ja terveysalan johtajien työhyvinvointia ja siihen vaikuttavat tekijät	Kysely tutkimus sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille Poikkileikkaustutkimus	Monimuuttuja menetelmän logistinen regressio analyysi	Ylemmän johtajan tehtävässä yli 26 vuotta olo oli yhteydessä parempaan työhyvinvointiin, kun taas uransa puoleksavälissä oleva 16–25 vuotta tai sairaanhoitaja esihenkilönä toimiminen vaikuttaa nevativisesti työhyvinvointiin. Tutkimus tuo tietoa niistä esihenkilö ryhmistä, jotka ovat riskissä kokea huonoa työhyvinvointia. Tutkimus tuotti tietoa niistä taustatekijöistä, jotka vaikuttavat sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien esihenkilöiden ja johtajien työhyvinvointiin.
2	Herttula, N., Kokkinen, L. & Konu, A. 2020. Social- and Healthcare managers' work	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoitus oli kuvata johtajien työhyvinvointia	Systemaattinen	Sisältö analyysi	Tutkimus osoitti, että työhyvinvointia es-tävät ja tukevat tekijät tulisi jakaa viiteen kategoriaan, yksilö tekijät, sosiaaliset

	<p>wellbeing – literature review and key informant interviews. International journal of workplace health management. Vol. 13 (6), 633-648. https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2019-0077</p>		<p>tukevia ja estäviä tekijöitä.</p>	<p>kirjallisuuskatsaus ja teema haastattelu sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille.</p>		<p>tekijät, oman esihenkilön ammatillinen tuki, organisatoriset tekijät ja työhön liittyvät tekijät. Näiden sisällä on niin tukevia, kun estäviä tekijöitä samalla tavalla, kun työntekijöiden kohdalla. Tekijät ovat monisyiset. Tosin esihenkilö ja johtaja tasolla on lisäksi otettava huomioon hänen roolinsa tuomat vastuut, jotka ovat työntekijää laajemmat ja voivat omaan vaikuttaa esihenkilön hyvinvointiin negatiivisesti.</p>
3	<p>Gadolin, C., Skyvell Nilsson, M., Ros, A., & Törner, M. 2021. Preconditions for nurses' perceived organizational support in healthcare: a qualitative explorative study. Journal of Health Organization and Management. Vol. 35 (9), 281–297. https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2020-0091</p>	<p>Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli</p>	<p>Tarkoitus oli tarkastella kontekstidonnaista koettua organisaation tukea sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa</p>	<p>Kvalitatiivinen haastattelu sairaanhoitajille</p>	<p>Kvalitatiivinen sisältöanalyysi</p>	<p>Sairaanhoitajien koettuun organisaatio tukeen liittyy lähiesihenkilö, organisaatio muu johto ja omat kollegat. Aihekokonaisuudet, jotka vaikuttivat sairaanhoitajan kokemaan organisaatio tukeen, oli strukturoitu tuki ja työ, lisäksi henkilökohtainen ja ammatillinen huomiointi niin omalta lähiesihenkilöltä, ylemmältä johdolta organisaatiossa ja omilta kollegoilta. Tuloksena nousi myös, että lähiesihenkilöä koetaan usein hoitajien</p>

						hyvinvointia suojelevaksi ja työpanosta arvostavaksi, kun taas keski- ja ylemmän johdon ei koeta samalla tavalla.
4	Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. 2022. A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. <i>International Journal of Nursing Practice</i> . Vol. 28 (5). https://doi.org/10.1111/ijn.13040	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoituksena oli luoda yhteenveto olemassa olevasta tutkimustiedosta sairaanhoitajien johtajien johtamistyylin ja sairaanhoitajan työhyvinvoinnin välisestä suhteesta.	Systemaattinen kirjallinen katsaus	Narratiivinen synteesi.	Tutkimus osoitti, että johtamistyyli vaikutti sairaanhoitajan työhyvinvointiin. Lisäksi tutkimus osoitti, että moni tekijä voi vaikuttaa sairaanhoitajien kokemukseen työhyvinvoinnista. Tutkimus osoitti myös, että johtamistyyli voi vaikuttaa muihin tärkeisiin muuttujiin kuten esimerkiksi työtyytyväisyyteen, voimaantumiseen, vaihtuvuuteen / pitovoimaan, ennenaikaiseen loppuun palamiseen ja työilmapiiriin.
5	Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. 2022. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being. <i>Leadership in Health Services</i> . Vol. 35 (3),	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoituksena kertoa hoitaja esihenkilön kokemus työperäisestä hyvinvoinnista ja tutkia sen liitos	Elektroninen kysely hoitaja esihenkilöille	SPSS 27 for Windows, statistinen dimension analyysi	Tutkimuksen tulos osoitti, että hoitaja esihenkilöiden kokemus työhyvinvoinnista on liitoksissa niin organisatorisiin kun henkilökohtaisiin tekijöihin. Kuitenkaan yhteyttä työhön sitoutumiseen (pitovoima) ja työhyvinvoinnin välillä ei tässä tutkimuksessa todettu. Tämän

	460–474. https://doi.org/10.1108/LHS-12-2021-0098		taustatekijöihin, työolot, pito-voima, yhteenkuuluvuuden kokemus ja loppuun palaminen.			takia tulisi tutkia työhyvinvointi laajemmin, kun pelkästään stressin ja uupumuksen kautta.
6	Jonsson, R., Lindegård, A., Björk, L., & Nilsson, K. 2020. Organizational Hindrances to the Retention of Older Healthcare Workers. <i>Nordic Journal of Working Life Studies</i> . Vol. 10 (1), 41-. https://doi.org/10.18291/njwls.v10i1.118679	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tutkimuksen tavoite oli etsiä tietoa esteistä ja mahdollisuuksista vanhempien työntekijöiden pysyvyyteen (pitovoima)	Haastattelu tutkimus vanhustyön ja sairaal-osasto esihenkilöille.	Kvalitatiivinen teemanalyysi	Tutkimuksessa nousi esiin kolme teemaa kokonaisuutta, jotka vaikuttavat esteinä tai mahdollisuuksina, vanhempien työntekijöiden pysyvyyteen sosiaali- ja terveysalalla. Esihenkilön korkea työmäärä, ikäjohtamisen ohjelman puute ja henkilökohtaisten ratkaisujen tekeminen universaaleilla ratkaisuilla olivat estävinä tekijöinä. Pysyvyyden mahdollistajana haastatteluissa nousi kuitenkin, useampi esimerkki siitä, miten vanhempi työntekijä nähtiin arvokkaana ja jopa korvaamattomana organisaatiolle, varsinkin tilanteissa, jossa henkilöstöpula oli ilmeinen. Asenteet ikääntyviä työntekijöitä kohtaan oli positiivisia mutta myös

						tekniikan mahdollistavana tekijänä työuraa pidentävänä nousi esiin.
7	Harrison, R., Meyer, L., Chauhan, A., & Agaliotis, M. 2019. What qualities are required for globally-relevant health service managers? An exploratory analysis of health systems internationally. <i>Globalization and Health</i> . Vol. 15 (1), 11–11. https://doi.org/10.1186/s12992-019-0452-3	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tavoitteena oli saada tietoa niistä ominaisuuksista, jotka ovat tärkeitä, kun toimii terveydenhuollon johtajana globaalilla tasolla.	Puolistrukturoitu haastattelu terveysalan johtajille. Kvalitatiivinen, kuvai-leva ja kar-toittava mo-nitasotutki-mus	Temaatti-nen ana-lyysi	Tutkimuksessa nousi esiin viisi teemaa liittyen ominaisuuksiin, jotka ovat tärkeitä, kun työskentelee johtajana globaalilla tasolla terveydenhuollossa. Muutoksen johtaminen ja muutoksen luominen, kyky verkostomaiseen ja myötätuntoiseen työskentelyyn, jatkuva oppiminen, johtamisteorioiden ja käytännön tasapainoilu ja johtamistaidot.
8	Zeike, S., Choi, K.-E., Lindert, L., & Pfaff, H. 2019. Managers' Well-Being in the Digital Era: Is it Associated with Perceived Choice Overload and Pressure from Digitalization? An Exploratory Study. <i>International Journal of Environmental Research</i>	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoitus oli tutkia valinnasta johtuva ylikuormittuminen ja digitalisaation aiheuttaman paineen vaikutus esihenkilön	Verkko kysely yle-män tason esihenki-löille ICT yri-tyksessä.	Monimuut-tuja logisti-nen reg-ressio analyysi	Tutkimus osoitti, että korkeampi koettu valinnan ylikuormitus liittyi merkittävästi heikkoon psykologiseen hyvinvointiin, kun taas digitalisaatiosta koettu paine ei osoittanut merkittävää yhteyttä psykologiseen hyvinvointiin.

	and Public Health. Vol. 16 (10), 1746- https://doi.org/10.3390/ijerph16101746		psykologiseen hyvinvointiin.			
9	Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. 2019. The effect of perceived transformational leadership style on employee engagement: The mediating effect of leader's emotional intelligence. Foundations of Management. Vol. 11 (1), 33–42. https://doi.org/10.2478/fman-2019-0003	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tavoite oli selvittää koetun transformationaalisen johtajuuden kausaalinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen johtajan tunteälykkään välittävän roolin kautta.	Kvantitatiivinen kysely kokoaikaisille työntekijöille ICT alalla Palestiinassa	Konfirmatorinen faktorianaalisyys. Kvantitatiivinen analyysi.	Tutkimus osoitti, että esihenkilön tunteälykkyys lisää ja vahvistaa transformationaalisen johtajuuden ja työntekijöiden sitoutumisen välistä suhdetta. Esihenkilöt, jotka esittävät enemmän transformationaalista johtamiskäyttäytymistä kuten emotionaalisuutta, inspiroivaa ja motivoivaa käyttäytymistä ovat sopivampia sitouttamaan työntekijöitä työhön.
10	Siverbo, S. 2023. The impact of management controls on public managers' well-being. Financial Accountability & Management. Vol. 39 (1), 60–80. https://doi.org/10.1111/faam.12290	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tavoite oli selvittää miten julkisen sektorin organisaatio johdon valvonta vaikuttaa	Verkkokysely	Kausaalinen mallinutusmenetelmä PLS-SEM (Partial Least Square	Tutkimus osoitti, että johdon hyvinvointi lisääntyy valvonnan epävarmuutta vähentävällä toiminnalla, joka lisää johtajan roolin selkeyttä ja itsemääräämisoikeutta. Kun taas lisääntynyt hallinnollinen taakka vähentää johtajien itsemääräämisoikeutta ja hyvinvointia. Johdon

			johtajien hyvinvointiin.		Structural Equation Modeling)	valvonnalla voi olla niin suotuisia ja epäsuotuisia vaikutuksia johtajien hyvinvointiin
11	Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T., & Häggman-Laitila, A. 2022. Nurse leaders' work-related well-being—Relationships to a superior's transformational leadership style and structural empowerment. <i>Journal of Nursing Management</i> . Vol. 30 (7), 2791–2800. https://doi.org/10.1111/jonm.13806	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tavoite kuvata miten hoitaja esihenkilöiden (lähiesihenkilöiden) työhyvinvointi on yhteydessä heidän esihenkilönsä transformationaliseen johtamistyyliin ja rakenteelliseen voimaantumiseen.	Poikkileikkauksikysely	Tilastollinen menetelmä SPSS27	Tutkimus osoitti, että hoitaja esihenkilöiden työhyvinvoinnilla oli positiivinen yhteys siihen, kuinka paljon heidän esihenkilönsä harjoitti transformationaalista johtamistyyliä. Mitä enemmän transformationaalinen johtamistyyli oli, sen parempi oli myös työhyvinvointi. Lisäksi Tuen saanti ja saatavuus omalta esihenkilöltä ja organisaatiolta on tärkeä hoitaja esihenkilön työhyvinvoinnille.
12	Morrison, V. J., & Jensen, A. L. 2022. Between a rock and a hard place: Nurse managers' experiences of large-scale organizational change in the public health service. <i>Journal of</i>	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoitus tutkia hoitaja esihenkilöiden (lähiesihenkilöiden) kokemuksia isoista	Puolistrukturoidut haastattelut hoitotyönjohtajille	Kolmivaiheinen Ricœur-vaikutteeseen	Tutkimus osoitti, että lähiesihenkilöt toivovat tukea, vaikutusmahdollisuuksia muutosprosessiin ja päämäärän isojen organisaatiomuutoksien aikana. Lähiesihenkilön oma ajattelutapa haastoi muutoksen aikana.

	Advanced Nursing. Vol. 78 (10), 3385–3397. https://doi.org/10.1111/jan.15413		organisaatiomuutoksista ja tämän vaikutusheidän työelämäänsä ja työoloihin.		analyysimenetelmä (transkriptin lukeminen, strukturoitu analyysi, kriittinen analyysi & keskustelu)	
13	Rothausen, T. J., Henderson, K. E., Arnold, J. K., & Malshe, A. 2017. Should I Stay or Should I Go? Identity and Well-Being in Sensemaking About Retention and Turnover. Journal of Management. Vol. 43 (7), 2357–2385. https://doi.org/10.1177/0149206315569312	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoitus ymmärtää prosessit ja tunteet, jotka henkilöt käyvät läpi, kun harkitsevat työnvaihtoa.	Syvähaastattelu, Grounded theory menetelmän mukaan	Jatkuva analyysi grounded teorian mukaan	Työnvaihto on seuraus siitä, kun henkilö on käynyt läpi useamman selviytymiskierron ja ne eivät ole tuoneet ratkaisua kokemukseen uhasta identiteettiä ja hyvinvointia kohtaan. Vaihtuvuus on osa identiteettiä ja hyvinvointia, johon kokonaisprosessiin liittyy koettu rasitus, tyytymättömyys, selviytymismenetelmät ja ovat kaikki osa sotkuista prosessia,

						joka tapahtuu jatkuviissa sykleissä, lyhyemmissä ja pidemmissä.
14	Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kömüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. 2023. The holistic model of labour retention: The impact of workplace wellbeing factors on employee retention. Administrative Sciences. Vol. 13 (5), 1–25. https://doi.org/10.3390/ad-msci13050121	Vertaisarvioitu artikkeli	Tavoite luoda malli millä löytää avaintekijät työntekijä hyvinvoinnille ja työvoiman pitovoimalle. Tavoite luoda uusi malli PLS-SEM metodilla, millä työntekijä pitovoimaa voidaan selittää objektiivisilla tekijöillä.	Kvantitatiivinen kysely	Kausaalinen mallinnus menetelmä PLS-SEM	Tutkimuksessa löydettiin 10 avaintekijää, jotka vaikuttavat työvoiman pysyvyyteen (turnover intention, tutkimuksen 11 tekijä kyselyssä). Avaintekijät ovat, etuudet ja näiden laatu, ylennysmahdollisuus, esihenkilö, palkka, ehdolliset palkitsemiset, viestintä, työn luonne, työntekijöiden väliset suhteet, normatiivinen sitoutuminen ja toimintamenetelmät, Tutkimuksessa luotiin monimutkainen malli, jonka avulla voidaan selittää henkilöstön pysyvyyttä heidän hyvinvointitekijöiden avulla.
15	Das, L.B & Baruah, M. 2013. Employee Retention: A Review of Literature. Journal of business and management. Vol. 14 (2), 8-16.	Vertaisarvioitu artikkeli	Tarkoituksena löytää tehtyjä tutkimuksia pitovoimasta ja nostaa näistä esiin eri tekijät, jotka	Kuvaileva kirjallisuuskatsaus	Ei avattu	Tutkimus nosti esiin 9 tekijää, jotka tuli esiin kirjallisuuskatsauksessa. Korvaus, palkitseminen ja tunnustaminen, ylennys ja kasvumahdollisuus, osallistuminen ja päätöksenteko, työ- ja vapaa ajan tasapaino, työympäristö, koulutus ja

	https://www.academia.edu/download/36724463/review_1.pdf		vaikuttavat pito-voimaan lisäksi tutkia yhteys eri tekijöiden ja työtyytyväisyyden välillä.			kehittäminen, johtajuus, työpaikan turvallisuus. Tutkimus osoitti, että lisää tutkimusta tarvitaan pitovoiman ja työtyytyväisyyden saralla, jossa syvennyttään eri vaikuttaviin tekijöiden tarkemmin.
16	Halter, M., Boiko, O., Pelone, F., Beighton, C., Harris, R., Gale, J., Gourlay, S., & Drennan, V. 2017. The determinants and consequences of adult nursing staff turnover: a systematic review of systematic reviews. BMC Health Services Research. Vol. 17 (1), 824–824. https://doi.org/10.1186/s12913-017-2707-0	Vertaisarvioitu artikkeli	Tavoite oli tunnistaa korkea laatuiset todisteet määrittävistä tekijöistä ja seuraamuksista vaihtuvuudesta aikuisten hoitotyössä ja tuoda yhteen nämä nostaan esiin tarpeeksi vahvat todisteet johtamisen tueksi ja jatkotutkimuksia varten.	Systemaattinen kirjallisuuskatseaus systemaattisista katsauksista	Temaattinen analyysi	Tutkimus osoitti, että on olemassa iso aukko kirjallisuudessa määrittävistä tekijöistä vaihtuvuudesta aikuisten hoitotyössä. Lisäksi vaihtuvuudesta ja siihen liittyvistä tekijöistä puhutaan enemmän aikomuksesta toimia (intent), ei niinkään toiminnasta (action).

17	Adriaenssens, J., Hamelink, A., & Bogaert, P. V. 2017. Predictors of occupational stress and well-being in First-Line Nurse Managers: A cross-sectional survey study. <i>International Journal of Nursing Studies</i> . Vol. 73, 85–92. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2017.05.007	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tavoitteena analysoida ja kuvata suhde työominaisuuksien ja mahdollisten lääkäreiden kanssa olevien konfliktit, mahdollisina ennustajina työhyvinvoinnille hoitajien lähiesihenkilöissä.	Poikkileikkaus tutkimus, verkko kysely	Hierarkkinen regression analyysi	Työn vaativuus ja hallinta ennusti kaikkia tuloksia. Yhteistyö lääkäreiden kanssa ennusti työtyytyväisyyttä ja vaihtoaikkeitä, johdon antama sosiaalinen tuki ennusti vain vaihtoaikkeitä.
18	Brunetto, Y., Shacklock, K., Teo, S., & Farr-Wharton, R. 2014. The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. <i>International Journal of Human Resource Management</i> . Vol. 25 (17), 2345–2363.	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoituksena tutkia esihenkilö- ja alaissuhde ja koetun organisaatiotuen vaikutusta sitoutumiseen, hyvinvointiin, sitoutumiseen	Kyselyyn perustuva itsearviointi-strategia Sosiaalisen vaihto teorian (Social Exchange Theoryn)	Osittainen pienimän neliosumman polkuanalyysi (Partial Least	Tulokset osoittivat, että sitoutuminen ennustaa hyvinvointia ja sen jälkeen hyvinvointi ennustaa tunneperäistä sitoutumista ja aikeita lähteä. Tulokset osoittivat, että sairaan hoitajilla oli korkeampi tyytyväisyys esihenkilö - alaisuuteisiin, koettuun organisaatio tukeen, sitoutuminen, hyvinvointi ja tunneperäinen

	https://doi.org/10.1080/09585192.2013.877056		organisaatioon ja vaihtoaikkeitä. Lisäksi tarkasteltiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia sairaanhoito- ja poliisityössä.	tulkitsemana.	Squers, PLS)	sitoutuminen kuin poliiseilla. Pelkästään aikomus lähteä oli sama. Koska esihenkilö voi vaikuttaa vaihtoaikkeeseen tämä tutkimus antaa tietoa kohdennetuista strategioista pitovoimalle.
19	Dextras-Gauthier, J., Gilbert, M.-H., Dima, J., & Adou, L. B. 2023. Organizational culture and leadership behaviors: is manager's psychological health the missing piece? <i>Frontiers in Psychology</i> . Vol. 14, 1237775–1237775. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1237775	Vertaisarvioitu tutkimus artikkeli	Tarkoitus tutkia monimutkainen prosessi minkä mukaan organisaation kulttuuri vaikuttaa esihenkilön psykologiseen terveyteen, joka toimii resurssina hyvään johtamiskäyttäytymiseen, jotka tunnetaan	Kahden aikaisemman kyselytutkimuksen Poikkileikkaus tutkimus	Polkuanalyysi SEM (Structural Equation Modeling)	Tutkimus osoitti, että ryhmä kulttuurilla on yhteys kahteen indikaattoriin esihenkilön psykologiseen terveyteen työpäivällä. Psykologinen pahoinvointi työssä on kytköksissä transaktionaliseen ja laissez-faire johtamistyyliin, kun taas psykologinen hyvinvointi on kytköksissä transformationaaliseen ja transaktionaliseen johtamistyyliin. Lisäksi löytyi yhteys hierarkkisella kulttuurilla ja transaktionalisella johtamisella.

			rakentavina ja jolla on positiivinen vaikutus työntekijöihin.			
20	<p>Knight, F. L. 2018. Strategies to Retain Employees in the Health Care Industry. Walden University. ProQuest Dissertations Publishing.</p> <p>https://ezproxy.saimia.fi/login?&url=https://www.proquest.com/dissertations-theses/strategies-retain-employees-health-care-industry/docview/2132904994/seq2?accountid=202350</p>	Väitöskirja	Tarkoitus tutkia tehokkaita strategioita, jotka johtajat käyttävät pitääkseen työntekijät sosi-aali- ja terveys- alan organisaatiossa.	Kvalitatiivinen tapaus-tutkimus, puolistruktu-roitu haas-tattelu	Temaattinen analyysi	Tutkimus osoitti, että ne esihenkilöt/joh-tajat jotka toteuttavat kolme strategiaa, tutkimuksessa nousseet kolme teema, terveellinen työpaikka, esihenkilöalaisyhteys ja koulutus ja kehitys kykenivät pitää työntekijöitä organisaatiossa.

Liite 3. Tutkimusartikkeleiden laadunarviointi. Asteikko: K = Kyllä, H = Heikko, E = Ei esitetty

Kriteerit Tutki- musartik- keli nro (liite 2)	Tarkoitus / tavoite esi- tetty selke- ästi	Tutkimusase- telma esitetty asianmukai- sesti	Tutkimusme- netelmät ol- leet tarkoituk- sen mukaiset	Viiteke- hys ol- lut sel- keä	Tutkimuk- sen rajoi- tukset esi- tetty	Tutkimuk- sen johto- päättös esitetty
1	K	K	K	K	K	K
2	K	K	K	K	K	K
3	K	K	K	H	E	K
4	K	K	K	K	K	K
5	K	K	K	K	K	K
6	K	K	H	H	K	K
7	K	K	K	K	K	K
8	K	K	K	K	K	K
9	K	K	K	H	H	K
10	K	K	K	K	K	K
11	K	K	K	K	K	K
12	K	K	K	K	K	K
13	H	H	K	H	K	K
14	H	K	K	K	H	H
15	K	H	K	K	E	H
16	K	K	K	K	K	K
17	K	K	K	K	K	K
18	K	K	K	K	K	K
19	K	K	K	K	K	K
20	K	K	H	K	K	K

Liite 4. Mukaan ottamisen kriteereiden täytyminen.

Tutkimus nro (liite 2)	Tutkimus käsittelee lähi-johtamisen muutosta	Tutkimus käsittelee lähi-johtajan hyvinvointia	Tutkimus käsittelee muutoksen vaikutus hyvinvointiin	Tutkimus käsittelee pitovoimaa
1 Herttula, N. ym. 2023		X		
2 Herttula, N. ym. 2020		X		
3 Gadolin, C. ym. 2021				X
4 Niinihuhta, M. & Häggman-Laitila, A. 2022				X
5 Niinihuhta, M. ym. 2022a		X		X
6 Jonsson, R. ym. 2020				X
7 Harrison, R. ym. 2019	X			
8 Zeike, S. ym. 2019	X	X		
9 Milhem, M. ym. 2019				X
10 Siverbo, S. 2023		X		
11 Niinihuhta, M. ym. 2022b		X		
12 Morrison, V.J & Jensen, A.L. 2022	X	X	X	
13 Rothausen, T.J. ym. 2017		X		X
14 Gelencsér, M. ym. 2023				X
15 Das, L.B. & Baruah, M. 2013				X
16 Halter, M. ym. 2017				X
17 Adriaenssens, J. ym. 2017		X		X
18 Brunetto, Y. ym. 2014		X		X
19 Dextras-Gauthier, J. ym. 2023		X		
20 Knight, F.L. 2018				X

Liite 5 Kirjallisuuskatsauksen kategorisoimisen tulokset

Tekijät, joilla on positiivinen vaikutus lähi-johtajaan	Tekijät, joilla on negatiivinen vaikutus lähi-johtajaan
<p><u>Hyvinvointi tekijät, tukevat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Terveellinen ja turvallinen työympäristö (4,10,14,19,20) <ul style="list-style-type: none"> ○ Luottamus ○ Positiivinen johtamistyyli ○ Riittävät resurssit • Psykologinen hyvinvointi (8,10,20) • Oman esihenkilön tuki ja palaute (1,3,9,11,14,16,17,18,20) <ul style="list-style-type: none"> ○ Hyvä suhde omaan esihenkilöön ○ Kunnioitus ja Arvostus • Osaaminen käyttäminen ja hyödyntäminen (2,3,7,10,14,18,20) <ul style="list-style-type: none"> ○ Koulutusmahdollisuus • Rooliselkeys ja identiteetti (10,13) • Pitkä työkokemus (1,2,7,17,20) • Ylempi johtotaso (1,8) 	<p><u>Hyvinvointi tekijät, vähentävät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Työn vaativuus ja osaaminen ei kohtaa tai osaamista ei hyödynnetä (14) • Oman esihenkilön tuen puute (1,12,17) • Valvonta (10) • Vähäiset resurssit ja liian iso työn määrä, stressi (20) • Tunnekuormitus (6) • Lyhyt työkokemus, ikä (1,17,20) • Negatiivinen johtamistyyli (19) • Alempi johtotaso (1,3,8) • Vajavaisen tiedon välittäminen (2) • Jatkuva muutos (3)
<p><u>Johtamisen tekijät, tukevat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Johtamistyyli, tukeva (1,4,7,9,11,14,16,19,20) <ul style="list-style-type: none"> ○ Esihenkilön antama tuki ○ Johtamistaito ○ Vaikutusmahdollisuus ○ Johtamistasot • Johtamiskäyttäytyminen (3,7,9,19,20) <ul style="list-style-type: none"> ○ Tunneälykyys 	<p><u>Johtamisen tekijät, vähentävät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Johtamistyyli, negatiivinen (14,16,19) • Esihenkilön tuen puute (1,12,17)
<p><u>Organisaatio tekijät, tukevat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisaatio kulttuuri (3,11,19,20) <ul style="list-style-type: none"> ○ Johtamiskäyttäytyminen ○ Luottamus johtoon • Työympäristö (11,14,19) • Organisaation antama tuki (3,6,10,11,14,15,18,20) <ul style="list-style-type: none"> ○ Tarpeiden kohtaaminen, Palkka, palkitseminen ja huomiointi ○ Koulutuksen mahdollistaminen ○ Etenemismahdollisuudet organisaatiossa 	<p><u>Organisaatio tekijät, vähentävät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Palkka ei vastaa työpanosta (14) • Korkea työn määrä (6) • Vaade tehdä työ ilman osaamista (3) • Alhainen organisaation tuki (18) • Työntekijän näkökulman huomiomatta jättäminen (13)

<ul style="list-style-type: none"> ○ Työn ja vapaa ajan yhteensovittaminen, Joustavuus ○ Viestintä ○ Työn pysyvyys ja luonne 	
<p><u>Muutokseen liittyvät tekijät, tukevat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kollegan antama tuki (12) • Oman esihenkilön antama tuki ja kyky ratkaista (3) • Kyky nähdä muutoksen vaikutus (7) • Kyky johtaa muutosta (7) • Selkeys (12) 	<p><u>Muutokseen liittyvät tekijät, vähentävät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ajan hukkaaminen (12) • Työkuorma (12) • Monimutkaisuus (8) • Jatkuva muutos (3,7)