

Hoitotyönjohtajien työhyvinvointi ja alalla pysyminen

Integroiva kirjallisuuskatsaus

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysala (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla

2024

Tuula Sinjoi-Virmakoski

Tiivistelmä

Tekijä(t) Tuula Sinjoi-Virmakoski	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 44 + 7	
Työn nimi Hoitotyönjohtajien työhyvinvointi ja alalla pysyminen Integroiva kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto ja koulutusala Sosiaali- ja terveysala YAMK, Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysalaa haastaa osaajapula, jolloin jokaisen ammattilaiseen tulee suhtautua arvostavasti ja turvaten heidän työssä jaksamisensa. Hoitotyönjohtajan jaksamisella on suora vaikutus työyhteisöön, jossa hän toimii, ja sen vuoksi organisaatioiden tulee huolehtia heidän jaksamisestaan.</p> <p>Opinnäytetyön lähtökohtana on ollut hoitotyönjohtajien työhyvinvoinnin tilan ja alalla pysymisen tarkastelu. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda esille seikkoja, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin sekä alalla pysymiseen, jotta löydetään asiat, joihin voidaan vaikuttaa ja siten tukea työelämässä jaksamista.</p> <p>Integroiva kirjallisuuskatsaus antaa kuvan nykyisestä tilanteesta ja kehittämistä kaipaavista tarpeista. Aineiston haku toteutettiin LUT-tiedekirjaston tarjoamissa tietokannoissa, kuten PubMed, CINAHL ja Emerald Insight. Hakuprosessia toteutettiin useampaan kertaan ja lopullisesti valittiin 10 alkuperäistä ja vertaisarvioitua tutkimusta kirjallisuuskatsauksen kohteeksi. Valittuaineisto analysoitiin käyttäen sisällön analyysia.</p> <p>Tehdyn analyysin perusteella hoitotyönjohtajien työssä jaksamista tukevat ja heikentävät asiat ovat usein saman asian eri puolia. Yksittäisten asioiden tarkastelu ei tuo ratkaisua työhyvinvointiin vaan siihen vaikuttavat useat eri tekijät. Organisaatiolla ja sen toiminnalla on kuitenkin erittäin suuri merkitys hoitotyön johtajien työhön ja sitä kautta työhyvinvointiin.</p>		
Asiasanat Työhyvinvointi, ammatissa pysyminen, ammatinvaihto, työssä jaksaminen		

Abstract

Author(s) Tuula Sinjoi-Virmakoski	Type of Publication Thesis, Master´s Degree Number of Pages 44 + 7	Published 2024
Title of Publication Work well-being of nursing supervisors and staying in the profession Integrative literature review		
Degree, Field of Study: Master's Degree Programme in Social and Health Care, Leader of the Future in Social and Health Care		
Abstract <p>The social and health sector is challenged by a skills shortage and each professional must be assessed with appreciation and their ability to cope at work must be protected. The nursing manager´s ability to cope directly impacts on the work community in which she/he works and therefore organizations must take care of their ability to cope at work.</p> <p>The starting point of the thesis has been the examination of the state of nursing supervisors´ well-being at work and examination of retention in the profession. With the help of the thesis, it is necessary to bring out issues that affect well-being at work, so that the issues can be found, influenced, and supported in working life.</p> <p>An integrative literature review gives a picture of the current needs for further development. The material was searched in the databases offered by the LUT science library, such as PubMed, CINAHL and Emerald Insight. The search process was carried out several times and 10 original and peer-reviewed studies were selected for the literature review. Thematic analysis was used for content analysis.</p> <p>Based on the analysis made, the things that support and weaken nursing supervisors´ ability to cope at work are different aspects of the same thing. Examining individual issues does not bring a solution to well-being, but it is affected by several different factors. However, the organization and its operations are very important to the work of nursing supervisors and thus their well-being at work.</p>		
Keywords Well-being at work, staying in the profession, desire to change careers, coping at work		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Kirjallisuuskatsauksen lähtökohdat	2
2.1	Nykytilan ja tarpeen kuvaus	2
2.2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset	3
3	Johtaminen ja esimiestyö.....	4
3.1	Johtaminen ja johtajuus	4
3.2	Esihenkilötyö	4
3.3	Johtaminen ja esihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla.....	5
4	Työhyvinvointi.....	7
4.1	Työhyvinvointi käsitteenä.....	7
4.2	Veto- ja pitovoima käsitteenä.....	8
4.3	Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvointi	8
5	Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen	10
5.1	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.....	10
5.2	Tutkimusprosessi teoriassa ja käytännössä.....	11
5.3	Tutkimuskysymysten muodostaminen	13
5.4	Aineiston keruun suunnittelu ja toteutus.....	14
5.4.1	Hakusanojen muodostaminen	14
5.4.2	Tietokantojen valinta.....	16
5.4.3	Aineiston haun toteutus	17
5.5	Tutkimusten laadun arviointi	19
5.6	Aineiston analyysi.....	20
6	Tulokset.....	22
6.1	Hoitotyönjohtajien työhyvinvointi.....	22
6.2	Hoitotyönjohtajien työssä jaksamista tukevia seikkoja	23
6.3	Hoitotyönjohtajien työssä jaksamista heikentäviä seikkoja.....	26
7	Pohdinta	29
7.1	Tulosten tarkastelu	29
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	32
7.3	Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset	34
7.4	Jatkotutkimusaiheet.....	36
	Lähteet	37

Liite 1. Alkuperäisartikkeleiden yhteenveto

Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen alkuperäisten artikkeleiden laadun arviointi

Liite 3. Hyvinvointialueet ja niiden strategiatietoja

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää kirjallisuuskatsauksen avulla hoitotyönjohtajien työhyvinvoinnin tilaa. Mitkä seikat tukevat alalla pysymistä ja mitkä taas ajavat ihmisiä pois alalta. Opinnäytetyössä avataan alan nykyistä tilannetta sekä aiheeseen liittyviä teemoja. Tässä opinnäytetyössä hoitotyönjohtajilla tarkoitetaan eriasteisia hoitotyön johtotehtävissä toimivia henkilöitä, esimerkiksi osastonhoitaja, ylihoitaja tai englanniksi nurse manager tai nurse director. Hoitotyönjohtaja ja esihenkilö esiintyvät siten synonyymeinä.

Tehy on selvityksessään 2022 todennut hoitotyönjohtajien määrän vähenevän entisestään ja samalla yksiköiden koon kasvavan lisäten kuormitusta (Tehy 2022). Muuttuva toimintaympäristö vaatii esimieheltä paljon, eikä heidän hyvinvointiinsa ole kiinnitetty tarvittavaa huomiota. Hoitotyönjohtajan uupuminen vaikuttaa suoraan työyhteisöön ja sitä kautta koko organisaatioon. Asenteenmuutos omaan jaksamiseen ja työkuuntoon vaatii opettelua. Hoitotyönjohtajan tulee tunnistaa oma roolinsa esimerkkinä, jolla vaikutetaan koko työyhteisön toimintakulttuuriin, asenteisiin ja kriteereihin työhyvinvointiin liittyvissä asioissa. (Harju & Kallasvuo 2007,9, 16, 18, 112.)

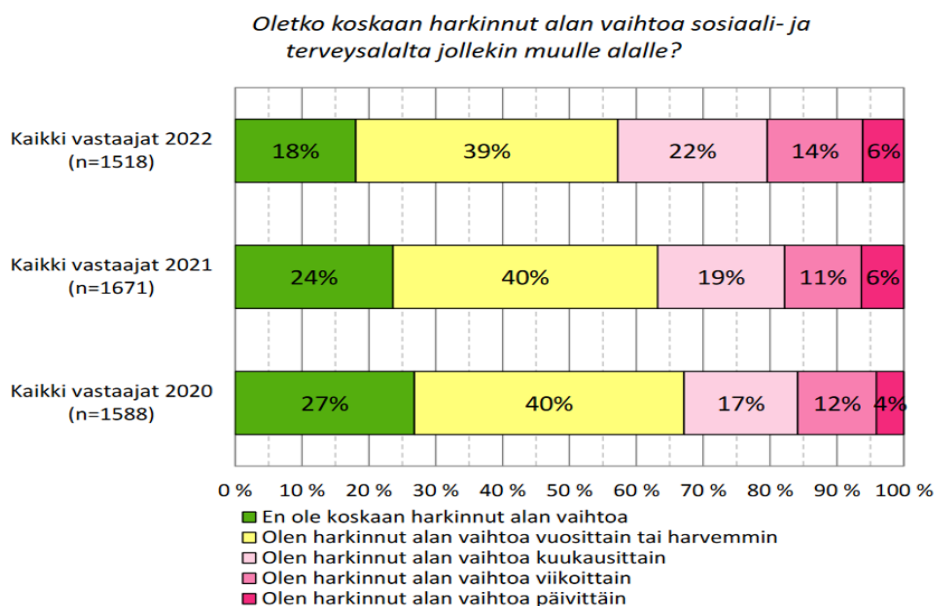
Menetelmäksi, jolla opinnäytetyötä ja -suunnitelmaa toteutetaan, valikoitui integroiva kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata hoitotyönjohtajien työhyvinvointia tukevia ja heikentäviä seikkoja sekä tuottaa tietoa asioista, joihin mahdollisesti voidaan vaikuttaa ja siten tukea työelämässä jaksamista.

2 Kirjallisuuskatsauksen lähtökohdat

2.1 Nykytilan ja tarpeen kuvaus

Sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden ammattiliitto Tehy selvitti vuonna 2014 esihenkilöiden asemaa ja mahdollisuutta johtaa hoitohenkilöstöä muutosten keskellä. Selvityksen keskeisinä huomioina oli vaatimus riittävien hoitotyön esihenkilöiden määrä sekä aikaa johtaa ja kehittää. Lähiesihenkilöiden tehtävät eivät saa painottua pelkästään henkilöstöhallintoon liittyviin rutiinitehtäviin ja toisaalta pitäisi osata paremmin hyödyntää organisaatiossa olevaa osaamista, kuten ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita työntekijöitä. (Markkanen & Tuomisoja 2014.)

Tehyn vuonna 2022 toteuttama kysely hoitotyönjohtajille antaa huolestuttavan kuvan tilanteesta, jossa hoitotyön johtajien määrä on vähentynyt entisestään, huolimatta osastojen koon kasvamisesta. Selvityksessä kartoitettiin myös työpaikan vaihtoharkintaa (Kuvio 1). (Tehy 2022.) Yle raportoi Työterveyslaitoksen vuonna 2021 toteuttaman Mitä kuuluu? -työhyvinvointikyselyn tuloksista, joissa todettiin sote-alan heikentyneestä työhyvinvoinnista. Kyselyssä todettiin työn stressaavuuden ja kuormittavuuden lisääntyneen entisestään. Artikkelissa nostettiin esille myös alan työvoimapula, joka avaa työntekijälle mahdollisuuden valita työpaikkansa. Vaikka alan johtamisongelmista puhutaan paljon, nähtiin esihenkilöiden mahdollisuus onnistua työssään kaikkien työhyvinvointia parantavana tekijänä. (Sandell 2022.)



Kuvio 1. Tehy 2022

Armeliaisuus itseään kohtaan ei ole arvostettua kulttuurissamme. Omasta itsestään huolehtiminen vaatii muutosta ajattelutapaamme. Mikäli esihenkilö väsy työssään, vähenevät koko organisaation mahdollisuudet menestymiseen. Esihenkilö toimii hyvän työhyvinvoinnin esimerkkinä. (Harju & Kallasvuo 2007, 16 – 18, 110, 112.)

Tällä opinnäytetyöllä ei ole nimettyä yhteistyökumppania eikä sen lähtökohtana ole ollut tiettyyn tarpeeseen vastaaminen. Työelämä kuitenkin hyötyisi hoitotyönjohtajiin kohdistuvasta työhyvinvointi tutkimuksesta.

2.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata hoitotyönjohtajien työhyvinvointia tukevia ja heikentäviä seikkoja. Tavoitteena on tuottaa tietoa asioista, joihin mahdollisesti voidaan vaikuttaa ja siten tukea työelämässä jaksamista. Harju & Kallasvuo (2007) toteavat että työtehtävissä jaksaminen vaatii tasapainoa tekemisen ja taukojen välille.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Millainen on hoitotyönjohtajien työhyvinvointi?
- Mitkä seikat tukevat hoitotyönjohtajien työssä jaksamista?
- Mitkä seikat heikentävät hoitotyönjohtajien työssä jaksamista?

Tavoitteena on tuottaa esille nousseiden teemojen perusteella kehittämisehdotuksia työelämän tarpeisiin.

3 Johtaminen ja esimiestyö

3.1 Johtaminen ja johtajuus

Sanakirjojen mukaan johtaminen on johdossa toimimista ja johtajuus vallankäyttöä sosiaalisessa ryhmässä (Suomi sanakirja). Johtamista kuvataan myös toimintana, jossa laatutulos pohjalta tuotetaan toisella tavalla esitetty laatutulos. Johtaminen voidaan myös jakaa asioiden johtamiseen (englanniksi management) ja ihmisten johtamiseen (englanniksi leadership). (Sanastokeskus.)

Hulkkosen (2016) mukaan johtajuus voidaan katsoa myös yksilön ja ryhmän ominaisuudeksi, jolloin siihen kuuluvat yhteiset keinot päästä yhteiseen tavoitteeseen. Yksinkertaistettuna johtajuus muodostuu arjen asioista, joita jokainen voi halutessaan kehittää. Johtajuuteen sisältyy hänen mukaansa 5 ydinaluetta: ihmisten huomiointi, vastuu, laatu, arvot ja ryhmätoiminta. (Hulkkonen 2016, 13, 14, 24–37.) Johtaminen on pitkälti ihmisuhdetyötä ja esimerkkinä toimimista. Johtajilla on tärkeä tehtävä luoda työyhteisöön ilmapiiri, jossa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus kehittyä ja kokea toimintamallit oikeudenmukaisiksi. (Laaksonen & Ollila, 2017, 148, 168, 178.)

Luoma ja Lindell (2020) esittävät johtamiseen kuuluvan yleisesti kolme osa-aluetta, jotka ovat strateginen ja muutoksen johtaminen sekä varsinainen johtajuus. (Luoma & Lindell 2020, 60.) Esihenkilön strateginen johtamisrooli on kaksijakoinen. Toisaalta hän toimii tekijänä osallistuen strategiatyöhön ylöspäin ja toisaalta toteuttajana ja strategian jalkauttajana alaspäin. (Suominen ym. 2009, 14 – 15.) Muutosjohtamisen tarve on kasvanut 2000-luvun uudistusten myötä. Haasteina on väestön ikääntyminen ja sitä kautta palvelujen riittävyys, huolehtien samalla vaikuttavuudesta sekä kustannustehokkuudesta. Muutoksen johtamisen lisäksi tarve tiedolla johtamiseen on kasvanut. Johtamisen rooli korostuu kun toimintoja hajautetaan. Hajautettu toimintamalli nostaa esille myös haasteen esihenkilöiden mahdollisuuksista saada vertaistukea ja vuorovaikusta kollegoidensa kanssa. (Juujärvi ym. 2019, 1 – 2, 13.) Erilaisia johtamisen malleja ja oppeja kehitetään ja niiden tarkoitus on toimia käytännön ja teorian yhdistäjinä. Johtaminen onkin alati muuttuva ja dynaaminen toiminto. (Luoma & Lindell 2020, 62 – 63.)

3.2 Esihenkilötyö

Esihenkilöasema perustuu lakisääteisyteen. Esihenkilöllä on direktio-oikeus, jonka perusteella hänellä on valtuutus sekä ohjata että valvoa tehtävää työtä. Hänen asemansa esihenkilönä sisältää toimivaltaa eli aseman tuomaa asemavaltaa. Esihenkilö ei yksin pysty luomaan toimivaa yhteisöä ja työyhteisötaidot tulisi olla hallussa myös työntekijöillä. Onkin

huomioitava esihenkilön toimintaa hallitsevat ja rajoittavat toiminnan puitteet. Asetettuja rajoja voivat olla organisaation arvot, taloudelliset ratkaisut tai yleiset organisaation asettamat kehykset. Esihenkilön tehtäviin kuuluu muitakin asioita kuin pelkkä johtaminen. (Hulkkonen 2016, 15, 16, 53, 91.) Esihenkilötyön yhtenä henkilöstöjohtamisen alueena on riittävän osaavan ja tarpeenmukainen henkilöstön rekrytointi. Lisäksi uusien ihmisten perehdyksestä huolehtiminen, koulutuksen ja kehittämisen suunnittelemisen sekä asianmukainen ja oikea-aikainen viestintä ovat osia esihenkilön normaalia toimenkuvaa. (Laaksonen & Ollila 2017, 189.)

Esihenkilötyön kulmakivenä on kuuntelemisen taito ja aito halu keskustella asioista johdettaviensa kanssa. Haastetta tuo epävarmuuden ja keskeneräisyyden sietokyky sekä tasapainotteleminen työ- ja henkilökohtaisen elämän välillä. Esihenkilöksi voidaan hakeutua koulutuksen kautta ja kasvaa paremmaksi kokemuksen karttuessa. Tärkeinä on henkilön oma tahto kasvaa ja kehittyä niin työssään kuin ihmisenä. Esihenkilötyössä, kuten muussakaan elämässä, ei olla koskaan kaiken osaavia ja valmiita. (Laaksonen 2019, 149, 151, 152.)

Esihenkilötyöhön kuten muuhunkin toimintaan, kuuluu kyky ja halu itsensä johtamiseen. Itsensä johtamisella tarkoitetaan omaan toimintaan kohdistuvaa suunnittelua, seuranta ja muuttamista tilanteen mukaan. Tunteiden ja ajatusten säätely on osa tätä. Meille kaikille on tärkeää opetella ja toteuttaa itsensä johtamista. Pystymme sen avulla toimimaan suunnitelmallisemmin kohti asettamaamme tavoitetta, jolloin myös valintojen tekeminen helpottuu. Pystymme myös paremmin asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen ja toimimaan asetuissa rajoissa. Itsensä johtaminen auttaa omien rajojen tunnistamisessa, jolloin voimme vaikuttaa omaan työhyvinvointiin. (Työturvallisuuskeskus.)

Salmela (2016) Oulun yliopistolle tekemässään pro gradu -tutkielmassaan kartoitti tietoa itsejohtajuudesta ja sen kokemuksesta sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden kokemana. Esiin nousivat tässäkin henkilökohtaisuus ja kokemuksen moninaisuus. Tapoja johtaa itseään oli monia ja niiden lähtökohdat kumpusivat toimijan omista taidoista, tavoista ja tottumuksista. Samalla hän kyseenalaisti itsensä johtamisen yhtenäisen menetelmällisyyden tai teorian viitaten tutkimustiedon ja teorian vajavuuden. (Salmela 2016, 49.)

3.3 Johtaminen ja esihenkilötyö sosiaali- ja terveysalalla

Julkisessa terveydenhuollossa on meneillään muutosten aika. Uudet hyvinvointialueet ovat vasta aloittaneet ja muutoksia tulee edelleen. Johtaminen on haasteiden edessä, resurssit niukkenevat ja toimintaympäristöjä kehitetään ja muokataan jatkuvasti. Työn tekeminen ja

yhteistoiminta erilaisten organisaatioiden kanssa lisääntyy, haastaen tehokkaan mutta samalla inhimillisen sote-alan johtamisen. Inhimillinen tehokkuus sisältää työn mielekkyyden, kompetenssin eli kyvykkyyden tai pätevyyden sekä tiedon hallinnan. Jotta organisaatio voi toteuttaa sekä inhimillistä että tehokasta toimintaa, vaatii se johtamiseltakin erityistä panostusta kokonaisvaltaiseen kehittymiseen. Sosiaali- ja terveysalalla haasteen muodostaa yleinen näkemys tehokkuuden ja inhimillisyyden vastakkainasettelusta. Asia tulisi nähdä enemmän yhteen kietoutuvana kokonaisuutena, jossa huomioidaan molemmat tekijät. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 11, 13, 14.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kaltaisessa asiantuntijuuteen perustuvassa toiminnassa johtamisen kompleksisuus korostuu. Tilanteet ovat moniulotteisia ja niiden kokonaisuuden hahmottaminen toisinaan haastavaa. Jatkuva muutoksen tarve vaatii uutta tietoa ja toimintatapaa niin asiakkaille kuin koko yhteiskunnalle. Tässä kompleksisuus näyttäytyy haastajana johtajuuden käsitteelle sekä johtajiin kohdistuville odotuksille. Toisaalta samalla saadaan uusia työkaluja johtamiselle ja sen toimintaympäristölle. Mahdollisten jännitteiden ja ristiriitaisten odotusten tunnistaminen sekä oman näkemuksen esille tuominen ovat tärkeässä roolissa tilanteiden selvittämisessä. Toisaalta tulee nähdä muutostilanteet voimavarana ja mahdollisuutena luoda uusi yhteinen näkemys. Kokonaisuus hahmottuu paremmin kun kyetään tunnistamaan eri osa-alueet ja niiden väliset näkymättömät kytkökset. (Mäki 2020, 87, 106.)

Hoitotyön esihenkilöihin kohdistuu odotuksia laaja-alaisesta osaamisesta. Tietoa on löydettävä terveydenhuollon, lääketieteen, hallintotieteen kuin yhteiskunnan rakenteiden ja terveystalouden päätöksenteon saralta. Osaamista tulee olla myös itse johtamisesta, organisaation toiminnasta sekä tietotekniikasta. Esihenkilö toimii myös organisaation strategian, arvojen ja eettisen toiminnan sanansaattajana talous- ja asiakasjohtamisen lisäksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 10, 12 – 13.) Esihenkilöiden etuna esimerkiksi strategiatyössä, on heidän tietonsa konkreettisesta toiminnasta, jolloin heidän on helpompaa jalkauttaa ja toteuttaa heille asetettuja tavoitteita (Suominen ym. 2009, 44, 45).

4 Työhyvinvointi

4.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Nivalan (2006) mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa kaksi tekijää, työperäiset ja henkilökohtaiset tekijät. Varsinainen työuupumus taas on seurausta työstä johtuvista ristiriidoista kuten työn liiasta vaatavuudesta, raskaudesta tai määrästä, työperäisistä epävarmuustekijöistä tai ihmissuhdetyön kuormittavuudesta. (Nivala 2006, 102.) Toisaalta pitkän linjan työsuojelija ja työhyvinvointi toimija ja tutkija Juhani Tarkkonen (2014) kyseenalaistaa työn vaikutuksen työhyvinvointiin. Hänen mielestään työhyvinvointi tulisikin nähdä kokonaisvaltaisena ja yksilölähtöisenä psykologisena ja fysiologisena kokonaisuutena, joka vaikuttaa terveyteen, työkykyyn sekä vireystilaan positiivisesti tai negatiivisesti. Samalla hän haastaa työsuojelija ja työhyvinvoinnin toimijat tarkastelemaan vallitsevia uskomuksia työhyvinvoinnista. (Tarkkonen 2014, 96, 103.)

Työhyvinvoinnin merkitystä ei voi korostaa liikaa. Sillä on merkitystä niin organisaatiolle kuin yksittäiselle ihmiselle. Työntekijän tehokkuus paranee kun hän voi hyvin. (Kinnunen & Saarikoski 2006, 117.) Työntekijällä on myös oma vastuunsa hyvinvoinnistaan. Omat rajansa tulee tunnistaa ja kyetä kieltäytymään tarvittaessa, koska muutoin uhkana on työssä uupuminen. Omalla asenteella työn tekemiseen on suuri vaikutus, sillä esimerkiksi kiire on eri ihmisille erilainen asia. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 109, 113.) Työuupumus on työhyvinvoinnin negatiivinen lopputulema. Tilanteeseen voidaan päätyä esimerkiksi itseensä kohdistuneiden liian korkeiden odostusten jäädessä täyttymättä. Oireina voi esiintyä kokonaisvaltaista stressiä ja uupumista niin fyysisellä kuin psyykkisellä tasolla. Toisaalta ammatillinen itsetunto voi laskea ja ote työhön muuttua kyyniseksi. Työuupumuksesta toipumiseksi ei pelkkä oireiden poistuminen riitä, vaan on löydettävä uudelleen työn ilo ja aktiivisuus eli työn imu. (Juuti 2006, 81 – 83.)

Työtä ja työhyvinvointia säädellään myös useilla eri lailla. Työsopimuslaki säätelee työsuhteeseen liittyviä seikkoja, työhyvinvointiin liittyviä lakeja ovat esimerkiksi työaikalaki, vuosilomalaki sekä työturvallisuuslaki. Johdon tulee toimia esimerkkinä arvojen ja eettisen toiminnan saralla, jotta voidaan odottaa henkilöstön sitoutumista yhteisiin toimintamalleihin. (Virtanen & Sinokki 2014, 114 – 115, 119.) Organisaation kannalta hyötyä saadaan muun muassa vähentyneinä sairauspoissaoloina, työkyvyttömyyseläkkeiden vähenemisenä ja tuottavuuden paranemisena (Ahonen 2015, 60). 2000 -luku on nostanut työhyvinvoinnin organisaatioiden kiinnostuksen kohteeksi huomattua sen merkitys suorituskykyyn sekä kilpailuetuna työntekijöitä hakiessa. Samaan aikaan työhyvinvointi on alettu huomioida läpi

organisaation aina johtamisesta ja henkilöstöpolitiikasta, strategiaan ja prosesseihin. (Virtanen & Sinokki 2014, 46, 108, 140.)

Johtamisen merkitystä työhyvinvoinnille ei voi kiistää. Selkeät pelisäännöt ja vastuut sekä käsitys yhdessä tekemisestä ja yhteisestä arvopohjasta luo hyvät edellytykset hyvälle työilmapiirille. (Juuti 2006, 83, 84.) Toisaalta on tunnustettava jokaisen oma rooli hyvän työilmapiirin luomisessa (Mäkisalo-Ropponen 2014, 114). Esille on nostettu myös alais- tai työyhteisötaitot osana työhyvinvointia. Työntekijät jotka omaavat hyvät työyhteisötaitot helpottavat myös esihenkilön työtä, koska heidän myönteinen suhtautumisensa työkavereihin ja yhteiseen toimintaan, vähentävät ongelmien kehittymistä. (Nivala 2006, 103; Virtanen & Sinokki 2014, 171.)

4.2 Veto- ja pitovoima käsitteenä

Vetovoimasta puhutaan silloin kun tarkoitetaan alan houkuttelevuutta tarvittaessa uusia työntekijöitä. Pitovoimasta puhutaan, kun nykyiset työntekijät ovat sitoutuneet ja motivoituneet, eivätkä koe halua lähteä alalta tai vaihtaa työnantajaa. (Piippo & Mökkönen 2023.) Työn merkityksellisyys nousee esille kun puhutaan sitoutuneisuudesta työhön. Työnantajaan sitoutuminen pitää taas sisällään esimerkiksi osaamista vastaavan palkan tai mahdollisuuden kehittyä työssään. Organisaation arvojen samankaltaisuus ja mahdollisuus niiden toteuttamiseen sekä molemmin puolinen luottamus, luo positiivista tunnetta työntekijälle, jolloin työssä viihtyminen ja pysyminen paranevat. (Kaihua ym. 2020, 40.)

Tevameri (2021) raportissaan toteaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan kohdalla veto- ja pitovoimaa tarkastellessa sen olevan laaja, moninainen ilmiö. Ilmiöön kuuluu sote-työn antama merkityksellisyys, mutta toisaalta rajoitukset työn joustavuudessa ja työn tekemisen ajoissa, tuovat haastetta. Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön kaivataan, kuten myös mahdollisuutta urakehitykseen ja palkkauksen parempaa huomiota. Johtamisen kannalta tarvittaisiin enemmän huomiota toimintakulttuuriin ja työpaikan ilmapiiriin. (Tevameri 2021, 73, 75.) Sosiaali- ja terveysministeriö (2022) on käynnistänyt helmikuussa 2022 hankkeen, jonka tarkoituksena on löytää ratkaisuja sosiaali- ja terveysalan krooniseen ja kasvavaan työvoimapulaan. Alatyöryhmän yhtenä tavoitteena on selvittää alan veto- ja pitovoimaa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

4.3 Sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvointi

Esihenkilötyön haasteet ja monimuotoisuus lisääntyvät. Toiminta on hajautunut ja pirstaloitunut, samalla tavoitteena on kuitenkin luoda yhteistä ymmärrystä organisaation eri tasoille. (Koho 2015, 212.) Sosiaali- ja terveysalla meneillään oleva rakenteellinen muutos asettaa

vanhat toimintamallit uudelleen tarkastelun alle. Esihenkilön läsnäolon tarve korostuu niin lainsäädännön vaatimusten kuin palautteen antamisen toteuttajana. (Manka 2014, 89, 100.) Esihenkilöillä on vastuu työntekijöistään mutta samalla heidän tulee huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan. Esihenkilöön kohdistetaan herkemmin negatiivisia tunteita kun koetaan etteivät häneen kohdistuneet odotukset täytykkään. (Virtanen & Sinokki 2014, 169.)

Järvensivu ym. (2011) koostivat Työelämän tutkimuskeskukseksi oppaan esihenkilöille, jotta he kykenisivät tunnistamaan paremmin asioita, jotka vaikuttavat heidän työhyvinvointiinsa. Oppaassa nostetaan esille konkreettisia tekijöitä jotka kuormittavat tai tuovat mielekkyyttä työhön. Samalla nostetaan esihenkilötyön merkitystä muutosten hallinnassa ja esimerkkinä. (Järvensivu ym. 2011, 3, 4.) Eskelinen (2016) Itä-Suomen yliopistolle tekemässään pro graduun toteaa sosiaali- ja terveysalan esihenkilöiden työhyvinvoinnin tutkimuksen Suomessa olleen vähäistä. Hänen tavoitteenaan pro gradu -tutkielmassaan oli kuvata ja löytää keinoja edistää hoitotyön johtajien itsensä arvioimaa työhyvinvointia. Positiivinen työilmapiiri ja jokaisen oma vaikutus siihen, nousi vahvasti esille työhyvinvoinnin tekijänä. (Eskelinen 2016, 53, 54.) Esihenkilöiden työhyvinvointi tutkimuksen vähäisyyteen on törmännyt myös Jaskari (2018) pro gradun teossaan. Hänen työnsä ei keskittynyt sosiaali- ja terveysalaan, vaan yleiseen esihenkilötyön työhyvinvointiin. Tavoite oli saman kaltainen, mitä ja mistä rakentuu heidän työhyvinvointinsa ja kuinka se ilmenee. Työhyvinvoinnin tekijöinä nähtiin myös työn ulkopuolisia seikkoja. (Jaskari 2018, 54.)

Esihenkilö työssä tarvitaan itsensä johtamista mutta myös työntekijöiltä saatavaa positiivista palautetta (Laaksonen 2019, 151). Esihenkilöitä sosiaali- ja terveysalalla haastaa vastuullinen työskentely. Vastuu hoitoalalla on laajempi käsite pitäen sisällään myös asiakkaat tai potilaat sekä yhteiskunta- ja ammattivastuut. Vastuu vaatii selkeää määrittelyä mikä kuuluu esihenkilön toimenkuvaan ja mikä ei. (Mäkisalo-Ropponen 2014, 111 – 112.) Esihenkilöiden ja työntekijöiden työn kuormittavuuteen vaikuttaa toiminnan oikeudenmukaisuus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Markkanen & Tuomisoja 2014.)

5 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

5.1 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuus katsaus voi näyttäytyä helppona ratkaisuna opinnäytetyön tekemiseen. Todellisuudessa se vaatii kykyä määritellä aihe, etsiä luotettavia tutkimusartikkeleita, analysoida ja syntetisoida saatu tieto sekä raportoida siitä ennakkoluulottomasti, kattavasti ja luotettavasti. (Cronin ym. 2008, 38.) Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on luoda katsaus tehtyihin tutkimuksiin ja tarkastella sekä arvioida niiden tuloksia, toisin sanoen kyseessä on tutkimusten tutkimista (Vilka 2023, 11). Tehtyä tiedettä tutkiessa tunnustetaan ettei kaikkiin kysymyksiin ole saatu vastauksia. Samalla tunnustetaan mahdollisia rajoja sekä mahdollisuuksia uusille oivalluksille. (Kiikeri & Ylikoski 2004, 20.) Onnistunut kirjallisuuskatsaus vaatiikin riittävän laajaa aineistoa, jonka kokoaminen on toistettavissa tuoden läpinäkyvyyttä tehtyyn työhön. Kurinalaisuus ja järjestelmällisyys takaavat tiedon ajantasaisuuden ja luotettavuuden. (Vilka 2023,15.) Torraco (2016) nostaa esille kirjallisuuskatsausten aliarvostetun roolin käytännön merkitysten esiinnostajana tai tulevaisuuden tarpeiden arvioinnissa. Myös Vilka (2023) nostaa esille kirjallisuuskatsauksen merkityksen tutkittavan asian alakohtaisen tilanteen kuvaajana. Kirjallisuuskatsaus toimiikin hyvänä pohjana käsitykselle missä ollaan ja mihin on tarvetta puuttua. Kirjallisuuskatsauksen voi toteuttaa eri tavoilla. Esimerkiksi halutessa koota kokonaiskuva ja luoda synteesi, valinta on systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Valitessa sopivaa katsaustyyppiä on verrattava omia tavoitteita eri katsaustyyppien tavoitteisiin. (Vilka 2023, 20, 25.)

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus katsotaan usein kuvailevan kirjallisuuskatsauksen yhdeksi näkökulmaksi (Salminen 2023, 8). Toisaalta Vilkan (2023) mukaan kirjallisuuskatsaus on enemmän kuin pelkkä yksittäinen metodi, siitä on muodostunut osa monimenetelmätutkimusta (englanniksi mixed methods). Kyseisellä tavalla toteutettuna kirjallisuuskatsauksella pyritään perusteellisempaan ja monimuotoisempaan käsitykseen kuinka aihetta on aikaisemmin tutkittu, millä menetelmillä ja minkälaisiin tuloksiin on päädytty. (Vilka 2023, 12.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus on oikea valinta halutessa saada mahdollisimman laaja käsitys kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta (Salminen 2023, 10). Integratiivinen kirjallisuuskatsaus vaatii aiemmin aiheesta tehtyä tutkimusta, joiden toteutus voidaan olla tehty useammalla eri tutkimusmenetelmällä, poiketen näin systemaattisesta lähestymistavasta. Heikkoutena on epäselvyys prosessista, jossa teoriolla luodaan uusia oivalluksia. (Vilka 2023, 20, 25.) Toisaalta dynaamiset aiheet eli aiheet joista julkaistaan

lisääntyvästi tutkimuksia tai aiheita, joita on viimeaikoina tarkasteltu vähemmän, soveltuvat integratiivisten kirjallisuuskatsausten tekemiseen (Torraco 2016). Integratiivinen kirjallisuus katsaus poikkeaa narratiivisesta kriittisesti valikoiduilla tutkimuksilla, ennakkoon kootulla taustakäsitteistöllä ja tavoitteella luoda esimerkiksi uudenlainen käytäntö. Integratiivinen katsaus yhdistelee systemaattista ja narratiivista katsausta, jääden Meta-analyysia kapeammaksi tietyn tutkimuskysymyksen tarkastelussa. (Vilka 2023, 20, 25.)

Toteutan opinnäytetyön yksilösuorituksena, opintojen toteuttamistavasta ja omasta asuinpaikastani sekä työtilanteesta johtuen. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi aikataulun muuttaminen vaikutti työn toteuttamistapaan ja kirjallisuuskatsaus oli ainoa vaihtoehto. Päätökseen valita integroivan kirjallisuuskatsaus, vaikutti sen kyky kuvata alan sen hetkistä tilannetta sekä sen tapa hankkia aineistoa järjestelmällisesti (Vilka 2023, 25 – 26). Integroiva kirjallisuuskatsaus on myös sallivampi valittujen artikkeleiden suhteen, avaten mahdollisuuden laajemmalle otannalle (Salminen 2023, 10 – 11). Tavoitteena on saada käsitys mitä aiheesta on jo tutkittu, mikä kaipaa lisää tutkimusta ja miten kohdentaa konkreettisia toimia oikeisiin asioihin. Tutkimuskysymykset valittiin lisäämään ymmärrystä tutkittavaan asiaan vaikuttavista tekijöistä ja joihin olisi mahdollisuus konkreettisesti vaikuttaa. Salmisen (2023) mukaan kriittinen tarkastelu on olennainen osa prosessia, jotta valittu tutkimusmateriaali saadaan tiivistettyä ja muodostettua perusta integratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle. (Salminen 2023, 10 – 11.)

5.2 Tutkimusprosessi teoriassa ja käytännössä

Tieteellisten artikkelien päätehtävä on esittää keskeistä sisältöä tutkitusta asiasta ja siitä saaduista tutkimustuloksista. Pelkkä tuloksiin keskittyvä tarkastelu ei kerro koko totuutta tutkimusprosessista ja sen oikeellisuudesta. Tieteellisiä julkaisuja lukiessa onkin tarkasteltava kriittisesti mahdollisia ongelmakohtia tutkimukseen liittyen. (Kiikeri & Ylikoski 2004, 24.) Kirjallisuuskatsaus on metodi joka tarkastelee, yhdistelee eri tutkimuksissa saatuja tuloksia, tuottaen näin uutta tietoa (Vilka 2023, 11). Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen on dynaaminen prosessi jossa vaiheet seuraavat toisiaan, mutta samalla asioita on peilattava jo tehtyihin ratkaisuihin. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Kirjallisuuskatsaus iteratiivisena prosessina (mukailtu Vilka 2023).

Opinnäytetyötä tehdessä, kuten muussakin tutkimuksellisessa toiminnassa, on lähdettävä kysymyksestä mitä haluaa kertoa valitsemasta asiasta, mikä on tavoite jonka haluaa saavuttaa. Tutkimusongelma ohjaa aineiston valintaa ja sitä on tarkasteltava sekä kriittisesti että verraten, saadakseen vastauksia juuri haluttuihin asioihin. (Valli & Aaltola 2015, 21, 23 – 24.) Kuten Kananen (2015) toteaa, on työn luotettavuuteen panostettava jo suunnittelu- vaiheessa ja tämän perusteella on laadittu kriteereitä, joiden perusteella artikkeleita lähde- tään hakemaan (Kananen 2015, 338).

Vilkan (2023) mukaan ennen varsinaista hakua kannattaa kartoittaa alustavasti valittua tutkimusaihetta, jolloin saa alustavan käsityksen mitä ja miten sitä on tutkittu. Alustava haku voi helpottaa varsinaisen hakusuunnitelman tekoa ja sen toteuttamista nostamalla esille esimerkiksi hakusanoja. Tutkimuskysymyksen selkeyttämiseksi voidaan hyödyntää erilaisia valmiita malleja kuten PICO tai CIMO, joista on apua myös hakusanojen määrittelemisessä. Hakusuunnitelmaan kuuluu myös hakua koskevien rajausten suunnittelu ja päättäminen. Aineiston kokoa ei kannatta käyttää ainoana rajauskeinona. Rajausta tehdessä on mielekästä tarkastella tutkimuskysymystä ja tavoitetta. (Vilka 2023, 39 – 40, 51 – 52.) Aineistoa valitessa on pidettävä mielessä aineistolle tehtävä analyysi. Ajatusta on kuljetettava mukana prosessissa, jotta tuloksena olisi menetelmän aineistolähtöistä

luonnetta hyödyntävä syvempi ymmärrys tutkittavasta asiasta. (Kangasniemi ym. 2013, 295.)

Haasteena kirjallisuuskatsauksille on erottaa laadukas aineisto huonolaatuisesta. Arviointia suoritetaan läpi hakuprosessin. Tarkka ja yksityiskohtiin menevä arviointi tehdään omaan työhön valituille artikkeleille. Valinnassa on huomioitava soveltuvuus omaan työhön, ulkoiset tekijät eli samankaltaisuutta oman tutkimuskysymyksen kanssa sekä tutkimusasetelmaa sekä sisäisiä tekijöitä eli itse tutkimusta. Valittujen tutkimusten laadunarvioinnissa voidaan hyödyntää valmiita taulukointi malleja ja arviointi tulee löytyä kirjallisuuskatsauksen toteutuksesta. (Vilka 2023, 92 – 94.)

Valittujen tutkimusten analyysin tekoa voi kuvata myös kootun tiedon jatkojalostamiseksi tai tiivistämiseksi. Menetelmää jolla konkreettisesti käydään läpi valittua aineistoa, kutsutaan analyysimenetelmäksi. Keinoja analyysin toteuttamiseen on erilaisia ja menetelmän valintaan on kiinnitettävä huomiota. Esimerkiksi sisältöanalyysiin kuuluu koodaaminen, teemoittelu sekä tyypittely. Aineistoa analysoidessa läpikäydään useita eri vaiheita ja näiden vaiheiden kirjaaminen ja perusteleminen tulee avata toteutetussa tutkimustyössä, jotta työn uskottavuus ja luotettavuus avautuvat työtä lukevalle. (Kallinen & Kinnunen 2021.)

Tieteellisyys ja sen toteutuminen tutkimuksessa tai opinnäytetyössä vaatii menetelmien ja niiden asettamien sääntöjen noudattamista, jotta voidaan saavuttaa luotettava ja oikea lopputulos (Kananen 2015, 120). Kirjallisuuskatsauksen prosessissa tärkeänä tavoitteena on oikeiden ja riittävän laadukkaiden lähteiden etsiminen ja löytäminen. Ajankohtaisinta tietoa tarjoavat kotimaiset ja ulkomaiset tieteelliset artikkelit. (Salminen 2023, 27.) Tiedonhaku, siihen liittyvät valinnat ja prosessit tulee kirjata huolellisesti sekä perustella tehdyt valinnat. Tiedonkeruun tulee olla riittävän monipuolista jotta esiin nousee analyysia helpottavia heikonpiakin signaaleja. (Kananen 2010, 69, 138 – 139.)

5.3 Tutkimuskysymysten muodostaminen

Ilman oikeanlaista ja oikein muotoiltua tutkimuskysymystä ei hakuprosessia pysty tekemään. Tutkimuskysymys muodostaa lähtökohdan sekä hakusanoilla että kriteereille, joita hakuprosessissa käytetään. Hyvä lähtökohta tutkimuskysymykselle on omaan alaan liittyvä kiinnostuksen kohde. (Vilka 2023, 43 – 44.) Oikeita valintoja tehdäkseen on jo aluksi pohdittava mitä todella haluaa selvittää ja mitä haluaa kertoa siitä. Asian selviytyttyä valitaan menetelmä, jolla parhaiten asetettu tavoite saavutetaan. (Valli & Aaltola 2015, 21, 23 – 24.) Kirjallisuuskatsaukseen soveltuvan tutkimuskysymyksen tulee olla merkityksellinen alalle, selkeästi ilmaistu, sisältää ainakin yhden hakutermin joka ohjaa tehtäviä hakuja mutta riittävän suppea, jotta tiedonhakua pystyy kontrolloimaan.

Tutkimuskysymyksessä tulee välttää olettamuksia sekä pelkkiin kyllä/ei vastauksiin päätymistä. (Vilka 2023, 44.)

Käytännön hyötynä kirjallisuuskatsauksella voidaan tunnistaa kyseiseen asiakokonaisuuteen liittyviä ongelmia ja tätä kautta tuoda uutta tietoa. Toisaalta lisääntynyt tieto aiheesta auttaa ymmärtämään asiaa ja voi auttaa kehittämään ratkaisuja ongelmakohtiin. (Salminen 2023, 3.) Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on hoitotyönjohtajien työhyvinvoinnin tila ja seikat jotka tukevat tai heikentävät työssä jaksamista.

5.4 Aineiston keruun suunnittelu ja toteutus

Vilkan (2023) mukaan aineiston keräämisen lähtökohtana on valittuun aiheeseen liittyvien avainsanojen valinta, jota seuraa tutkimuskysymyksen määrittäminen. Kriteerit, joilla haku toteutetaan, valitaan samoin kuin hakuun käytettävät sanat ja fraasit. Näiden asioiden selvittämisen jälkeen valitaan tietokannat, jotka parhaiten sopivat aiheeseen ja toteutetaan varsinainen hakuprosessi. (Vilka 2023, 39.) Luotettavuuden lisääminen kannattaa aloittaa heti opinnäytetyön aloituksessa. Tehdyt valinnat ja perustelut kerrotaan niin tiedonkeruun, analysoinnin kuin tutkimusmenetelmän kohdalta. Tavoitteena tulee pitää tutkimuksen toistettavuus eli kuka tahansa, joka tutustuu opinnäytetyön materiaaliin, voi seurata jälkiä ja päätyä samaan lopputulemaan. (Kananen 2010, 69,145.)

Tiedonhaku aloitettiin helmikuussa 2024 kartoittamalla alustavana tiedonhakuna mitä Google Scholar nostaa esille laajoilla hakusanoilla. Alustavan tiedonhaun aikana nousi esille suomenkielisen tutkimuksen vähäisyys. Pääosa löydetyistä materiaalista oli eri asteisia opinnäyte töitä, AMK, YAMK sekä Pro gradu. Pro gradu töihin liittyi tutkimusta mutta varsinaisia julkaistuja tutkimusartikkeleita ei suomeksi löytynyt. Tarkastelluissa Pro gradu töissä kiinnitettiin huomiota esihenkilöiden työhyvinvoinnin tutkimuksen vähäisyyteen Suomessa. Tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalla tai yleiseen esihenkilöiden työhyvinvointiin ei juuri ole tehty. (Eskelinen 2016, 53, 54; Jaskari 2018, 54.) Asiasta keskusteltiin ohjaavan opettajan kanssa Teams-ohjauspalaverissa ja hänen suosituksestaan varattiin aika henkilökohtaiseen tiedon hankinnan ohjaukseen. Teams-välitteinen tiedonhankinnan ohjaus toteutettiin maaliskuun 2024 lopussa.

5.4.1 Hakusanojen muodostaminen

Aiheeseen liittyviä avainsanoja koottiin sekä suomen että englannin kielellä ennen varsinaisen hakuprosessin aloitusta. Apuna käytettiin karsittua PICO- mallia omaan ajattelumalliin soveltaen. Haussa hyödynnettiin vain P eli kohdejoukko, I eli tutkittava asia sekä O tulokset (mihin pyritään). Tavoitteena oli kirkastaa ajatusta ja kysymyksiä, johon

opinnäytetyöllä pyritään löytämään vastauksia. (Taulukko 1.) Alkuperäinen listaus myös helpotti esille nousevien synonyymien ja avainsanojen valintaa omaan opinnäytetyöhön, jotta saataisiin mahdollisimman laaja ja kattava listaus tutkimusartikkeleista. Hakusanojen lisääntymisen myötä, toistettiin haku uudelleen osaan jo käytetyistä tietokannoista.

P kohdejoukko	I tutkittava asia	O tulokset
esimiehet/ -henkilöt	työhyvinvointi	millainen on työhyvinvoinnin kokemus (konkreettisesti)
lähiesimiehet/ -henkilöt	työssä pysyminen	
hoitotyönjohtajat	työstä lähteminen	
supervisors	well-being at work	(konkreettisesti)
ward managers	work related well-being	
head nurse	job satisfaction	

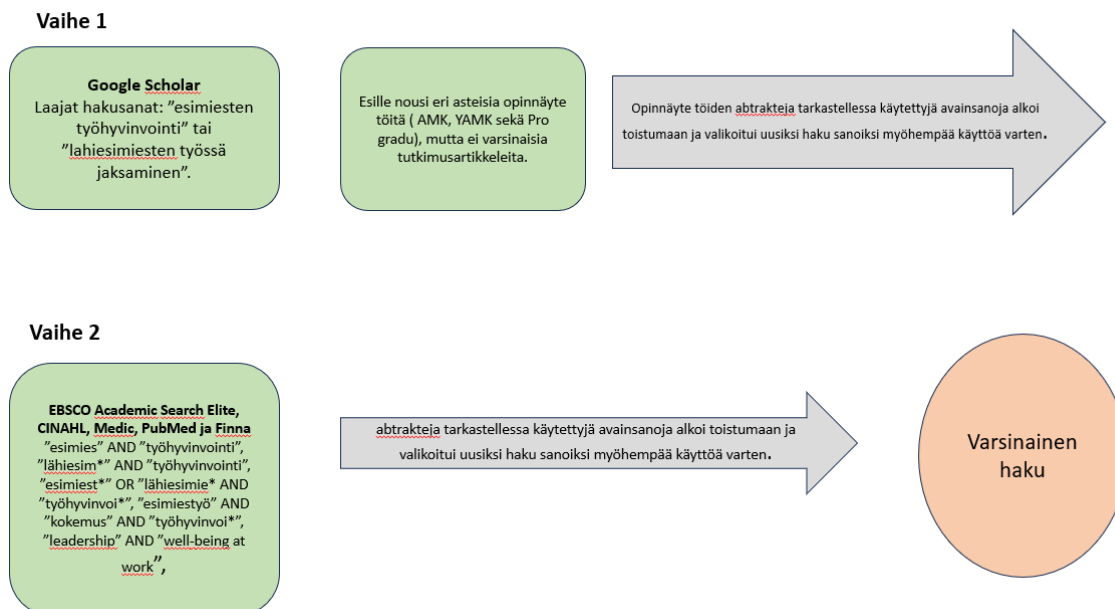
Taulukko 1. Esimerkki PICOon perustuvasta mallista tapana hyödyntää hakusanojen etsimistä (mukailtu Vilka 2023, 52.)

Suomessa hoitotyön johtajien ammattinimikkeet ovat pääasiassa osastonhoitaja, ylihoitaja tai johtava hoitaja. Toisaalta puhutaan esihenkilöstä tai lähiesihenkilöstä. Englanninkielisten hakusanojen käytön ongelmana oli löytää sanoille suomen järjestelmää vastaavat nimikkeet. Esimerkiksi HUS on tehnyt nimikkeiden käännohjeistuksen. (Taulukko 2.) Englanninkielisissä terveydenhuoltoalaa koskevissa tutkimuksissa esiintyi esimerkiksi nursing manager, supervisor, director ja manager. Tässä opinnäytetyössä hoitotyön johtajilla tarkoitetaan eriasteisia hoitotyön johtotehtävissä toimivia henkilöitä. Jäppinen ym. (2022) kuvaavat englanniksi suomalaisen terveydenhuollon johtamisen hierarkiaa pääosin kolmiportaiseksi. Ylimpänä hierarkiassa on nursing directors (ylihoitajat/johtavat hoitajat), head nurses (osastonhoitajat) ja assistant head nurses (apulaisosastonhoitajat). (Jäppinen ym. 2022.) Toisaalta Niinihuhta ym. (2021) käyttävät työssään esimerkiksi nurse leader tai nurse director nimikkeitä (Niinihuhta ym. 2022).

HUSin tehtävännimikkeet englanniksi	Apulaisosastonhoitaja	Deputy Nurse Manager
	Hallintoylihoitaja	Chief Nursing Executive (CNO)
	Johtava ylihoitaja	Chief Nursing Officer
	Osastonhoitaja	Nurse Manager Unit Manager (muut kuin hoitoyksiköt)
	Ylihoitaja	Nurse Director

Taulukko 2. . Koottu HUSin Nimikkeet ja kelpoisuusehdot luettelosta (HUS 2021).

Tiedonhankinnan ohjaus lisäsi tietoa uusista tietokannoista, joista hakuja saattoi suorittaa. Opinnäytetöiden abstrakteja tarkastellessa käytettyjä avainsanoja alkoi toistumaan ja valikoitui uusiksi hakusanoiksi myöhempää käyttöä varten. Toisessa vaiheessa osaa löydettyistä hakusanoista käytettiin eri tietokannoissa, jotta saataisiin laajempi käsitys aiheeseen liittyvistä avainsanoista. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Alustava tiedonhaku ja hakusanojen kartoitus

5.4.2 Tietokantojen valinta

Opinnäytetyöhön valittujen artikkeleiden tulee olla mahdollisimman laadukkaita ja vertaisarviointi on hyvä kriteeri laadukkuudelle. Eri tietokannoissa on erilaisia hakukriteereitä, jotka aiheuttavat haastetta artikkeleita etsittäessä. Artikkeleita lähdettiin etsimään oppilaitoksen LABPrimon ja sen tarjoaman tietokantahaun kautta sosiaali- ja terveysalan tietokannoista. Opinnäytetyön alkuperäisessä tavoitessa pyrittiin kuvaamaan suomalaisen terveydenhuollon esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa. Lähtökohdasta johtuen ensinmäiseksi valikoitui Medic, joka on viitetietokanta tarjoten tietoa Suomessa julkaistusta terveysalan kirjallisuudesta, esimerkiksi väitöskirjoista ja artikkeleista. Medicistä puuttuu mahdollisuus valita vertaisarvioidut tutkimukset, joka tuo luotettavuutta valintaan. Suomalaisen artikkeliviitetietokannan Arton kautta artikkeleita on mahdollista etsiä Finna palvelun kautta. Finna palvelu on kansalliskirjaston tarjoama hakupalvelu, josta on mahdollisuutta etsiä esimerkiksi kotimaisia ja ulkomaisia artikkeleita. Hakukriteereitä voi jonkin verran rajata koskemaan esimerkiksi aineistotyyppiä. (Kansalliskirjasto.) EBSCO CINAHL tietokannasta saa valittua erittäin tarkasti minkä tyyppisiä artikkeleita haluaa

tarkasteluun. CINAHL tarjoaa englanninkielisiä hoitotyön ja muiden terveydenhuollon alan artikkeleita ja lehtiä. Tietokannasta löytyy viitteitä ja koko tekstejä. (EBSCO 2024.) PubMed on viitetietokanta josta löytyy esimerkiksi artikkeleita biolääketieteestä sekä mahdollisuus käyttää MEDLINE-viitetietokantaa. Osa artikkeleista on mahdollisuus päästä lukemaan kokonaisuudessaan palvelun kautta. Artikkelien valintakriteerit voi valita tarkasti. (PubMed.) LABPrimon kautta käytettiin myös Scopus viite- ja tiivistelmätietokantaa jonka tarjoamat mahdollisuudet aineiston rajaamiseen eivät kata kaikkia haluttuja rajausmahdollisuuksia. Tiedonhankinnan ohjauksen kautta päädyttiin tarkastelemaan ElsevierScience Direct joka on monitieteellinen englanninkielinen tietokanta sekä monitieteellinen tietokanta Emerald Insight joka sisältää vertaisarvioituja kokonaisia artikkeleita. (LABPrimo 2024.)

5.4.3 Aineiston haun toteutus

Opinnäytetyön alkuperäinen idea on lähtenyt Tehyn 2014 julkaisemasta selvityksestä jossa keskityttiin tarkastelemaan esihenkilöiden määrää sekä heidän toimintamahdollisuuksiaan (Markkanen & Tuomisoja, 2014). Valittavien artikkelien julkaisu ajankohdan laajuus perustui halun saada käsitystä, mitä asiasta on tutkittu ja ovatko tutkittavat asiat muuttuneet vuosien aikana. Toisekseen sosiaali- ja terveysalan esimiesten hyvinvointiin kohdistuva tutkimus on määrältään kohtuullisen vähäistä ja pidemmän ajan tarkastelu paransi mahdollisuutta saada riittävästi laadukkaita tutkimuksia mukaan työhön. Aineiston rajaaminen kielen osalta tuli luontevasti suomenkielisen materiaalin puuttuessa. (Taulukko 3.)

<p>Sisäänottokriteereinä:</p> <ul style="list-style-type: none"> •suomen- ja englanninkieliset tutkimusartikkelit •koko teksti saatavilla maksutta •2013 – 2024 julkaistut tutkimusartikkelit •vertaisarvioidut ja/tai vertaisarvioimattomat 	<p>Poissulkukriteereinä:</p> <ul style="list-style-type: none"> •maksulliset artikkelit •koko tekstiä ei ole saatavilla
--	---

Taulukko 3. Aineiston rajaaminen

Useita hakupalveluita käytettäessä toistuu osa artikkeleista useammassa tietokannassa. Artikkelia tarkasteltiin vain ensiksi esille tulleessa tietokannassa ja kirjattiin omaan seurantalistaan. Artikkelin noustessa esille toisen tietokannan kautta, se poistettiin ennen abstrakti/koko tekstin tarkasteluun otettavien määrästä.

Tiedonhakua eri tietokannoista tai viitetietokannoista suoritettiin neljä eri kertaa käyden läpi useita eri hakusana vaihtoehtoja saman tietokannan sisältä tai eri tietokannasta. (Taulukko

4.) Manuaalinen haku luettujen tutkimusten lähteistä löydettyjen kiinnostavien artikkelien perusteella tehtiin Primoon ja Googleen. Manuaalinen haku kohdistui kymmeneen tutkimusartikkeliin. Otsikko tasolla tarkasteltiin 2720 artikkelia, joista lopullisesti valittiin 10 tutkimusartikkelia. (Liite 1.)

Tietokanta	Hakutermit ja rajaukset	Otsikko tasolla tarkastellut	Koko tekstinä/abstrakti tasolla tarkastellut	Koko tekstinä tarkastellut	Aineistoon valitut
Arto Finna	lähiesi* OR esi* OR "hoitotyön joht*" AND työhyvinvoin* OR jaksam* OR vetovoi* pro gradu, maisterivaiheen työ, kandityö, väitöskirja, muu, lisensiaaintityö	1037	52	25	0
	esim* OR esihen* OR "hoitotyön joht*" AND työhyvinvoin* OR jaksam* OR hyvinvoin* suomi, englanti, 2013-2024, lehti/artikkeli	2	0	0	0
	esim* OR esihen* OR "hoitotyön joht*" AND työhyvin* OR "työssä jaksam*" OR pitovoi* OR vetovoi* Lehti/artikkeli, 2013-2024	115	1	0	0
	"work related well-being" AND director* OR manager* OR "nurse manager*" OR supervisor* OR "nursing manager*" vertaisarvioitu, open access, artikkeli, 2014-2024, englanti	786	13	4	1
Elsevier Science Direct	(manager OR supervisor) intent to leave 2014-2024	19	2	2	1
Emerald Insight	"nurse manager" AND "intent to leave"	52	4	1	1
Primo	"intent to leave" AND manager* OR supervis* vertaisarvioituidut kausijulkaisut, open access, 2014-2024	31	4	3	1
PubMed	leadership OR "nursing manage*" OR "nurse leader" OR "nurse manager" OR "nurse director" AND workload OR stress OR "well-being at work" OR "job satisfaction" OR "intent to leave" OR "intent to stay" OR "work-related well-being" free full text, 2014-2024, Randomized Controlled Trial, english	49	0	0	0
	"nurse manager" AND "job satisfaction" free full text, english, 2014-2024	21	2	3	2
Scopus	"well-being at work" OR "job satisf*" AND leader* OR manag* OR "work of manager" article, english, maa: Finland, 2018-2024	74	8	7	1
	"well-being at work" OR "job satisfaction" AND "nurse manage*" OR supervis* Nursing, Health professions, article, english, journal, Final stage, Keyword: jobsatisfaction	458	17	7	0
Medic	esimieh* OR esihen* OR "hoitotyön joht*" OR terveydenhuol* AND työhyvinv* OR jaksam* OR pitovoi* OR vetovoi* 2013-2024, suomi, englanti, kaikki julkaisu tyypit	30	1	0	0
CINAHL	well-being at work OR job satisfaction AND nurse manager Full text, Peer Reviewed, subject, 2013-2024	36	4	1	1
Manuaalinen haku (lähteistä)	Etsitty Primosta ja Googlestä	10	7	4	2
		2720	115	57	10

Taulukko 4. Tiedonhaku ja hakukriteerit eri tietokannoista

5.5 Tutkimusten laadun arviointi

Haaparanta ym. (2016) kuvailee tieteen määritelmää järkiperäiseksi ja järjestelmälliseksi tavaksi luoda uutta tietoa. Samalla yksi sen perusasioista on itsekkriittisyys eli tutkimuksia ja niissä tehtyjä valintoja pyritään arvioimaan yhä uudelleen ja tarvittaessa poistamaan, mikäli virheitä havaitaan. (Haaparanta & Niiniluoto 2016, 28 – 29, 39.)

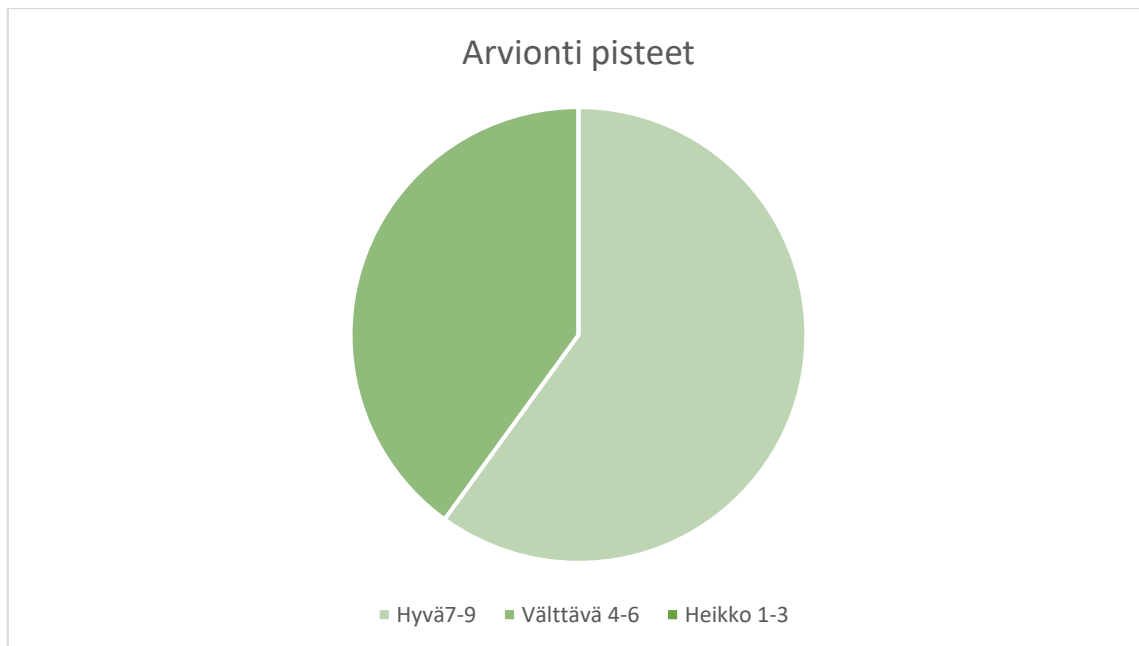
Opinnäytetyössä kuten muissakin tieteellisissä töissä on huolehdittava työn laadun arvioinnista (Kananen 2010, 47). Arviointi on ulotettava opinnäytetyössä käsiteltäviin tutkimusartikkeleihin. Vilkka (2023) muistuttaa kirjallisuuskatsauksen kaksiosaisesta laadun arvioinnista. On arvioitava sekä alkuperäistutkimukset että tehty kirjallisuuskatsaus. Arviointi auttaa valitsemaan juuri ne tutkimusartikkelit jotka ovat olennaisia oman opinnäytetyön aiheen kannalta. Valitut artikkelit arvioidaan erityisen huolellisesti ja yksityiskohtaisesti käyttäen apuna laadunarviointitaulukoita. (Vilkka 2023, 92 –94.) Koska integratiivinen kirjallisuuskatsaus hyväksyy eri tavoin toteutettuja tutkimuksia on laadun arviointiin suhtauduttava eri tavalla kuin muissa tapauksissa. Usealla eri tavalla toteutettuja tutkimuksia arvioidessa ei voida hyödyntää niin tarkkaa arviointimallia kuin yhdellä tavalla toteutettujen tutkimusten arvioinnissa. (Hopia ym. 2016, 663.)

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen erikoispiirteen vuoksi laadunarvioinnissa käytettiin mukailen Moilanen ym. (2019) kolmiportaista mallia. Valittuja kriteereitä tarkasteltiin ja annettiin laaduksi joko ”K” kyllä, ”H” heikko tai ”E” ei raportoitu. Arvioinnilla tuodaan esille valittujen tutkimusartikkeleiden laatu, käyttö ei kohdistu kyseisen tutkimuksen poissulkemiseen. (Moilanen ym. 2019, 329, 331.) (Taulukko 5.)

Tarkoitus ja tavoite on esitetty selkeästi	Tutkimusasetelma on kuvattu selkeästi	Tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia	Viitekehys on selkeä	Tutkimuksen rajoitukset on esitetty	Tutkimuksen johtopäätökset on tuotu esiin	Eettisyys/rahoitus esitetty
K/K	K	K	K	K	K	K/K
Tarkoitus, tavoite, eettisyys ja rahoitus kohdat jaettu kahdeksi eri tarkastelukohdaksi, jolloin maksimi K= kyllä antaa 9 pistettä.						

Taulukko 5. Esimerkki laadunarvioinnin pisteytyksestä.

Laadun arvioinnissa annetut pisteet jaoteltiin kolmeen osaan, hyvä 7-9 pistettä, välttävä 4-6 pistettä ja heikko 1-3 pistettä. (Kuvio 4.) Yli puolet tutkimusartikkeleista saavutti hyvän arvioinnin ja välttävän arvioinnin saaneetkin olivat pisterajan yläreunassa. Arvioinnissa havaitut puutteet koskivat lähinnä eettisyyden ja rahoituksen merkintöjä. (Liite 2.)



Kuvio 4. Laadun arvioinnin pistejakauma

5.6 Aineiston analyysi

Aineiston sisällön tarkastelua kutsutaan sisällön analyysiksi. Sisällönanalyysi on tietty tapa menetellä analysoidessa valittuja tutkimusartikkeleita järjestelmällisesti ja avoimesti. Sisällönanalyysin avulla voidaan koota erilaisia käsittekarttoja tai -malleja, jotka selkeyttävät ilmiötä, jota tutkitaan. Sisällönanalyysi vaatii kootun aineiston pelkistämistä ja taitoa luoda saamastaan informaatiosta keskeisiä käsitteitä. (Kyngäs ym. 2011, 139.) Sisällön analyysissä on kaksi erilaista lähestymistapaa. Induktiivinen analyysi lähtee etenemään aineistosta esiin nousseista asioista ja detuktiivisen lähtökohta on valittu teoria. (Elo ym. 2022, 215.) Sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi. Prosessin aloittaa valmisteluvaihe tai järjestelyvaihe jossa kerätty tieto saatetaan helposti käsiteltävään ja järjestelmälliseen muotoon helpottaakseen varsinaista tutkimista. Seuraavassa vaiheessa suoritetaan varsinainen induktiivinen analyysi ja lähdetään seuraamaan aineistosta esiin nousevia tutkimuskysymyksen vastaavia asioita. Pelkistettyjä, aineistosta nousseita sisältöjä kerätään aineistomatriisiin. Viimeinen vaihe keskittyy toteutetun analyysin ja saatujen tulosten kuvaamiseen ja havainnollistamiseen sekä raportoimalla työ selkeästi ja toistettavasti. (Elo ym. 2022, 215; Vilka, 2023, 86 – 87.)

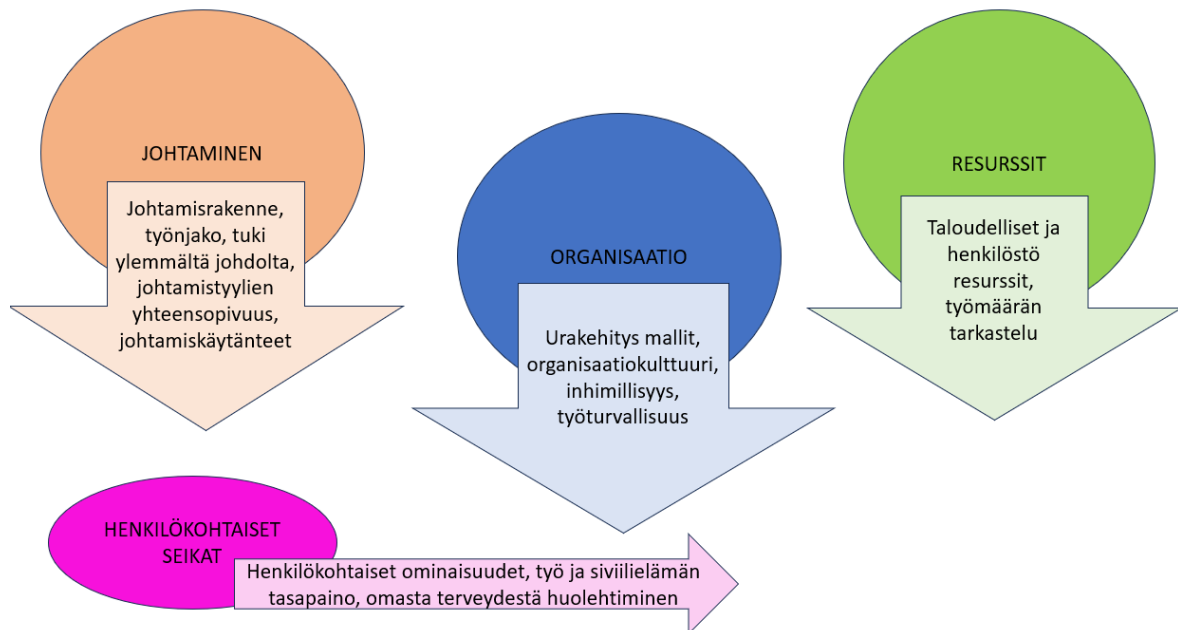
Käsitteenmuodostusta aineistolähtöisyydessä vaikeuttaa sen avoimuus, joka avaa mahdollisuuden yllätyksille ja aineiston tarjoamille tilanteille uuden oppimiseen. On oltava avoin asettamaan uuteen valoon aikaisempia käsityksiään tai luomaan täysin uusia käsitteitä. (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 97.) Tämä tuo haastetta myös raportointiin.

Absrahoinnin kautta syntyneiden käsitteiden muodostumisprosessin kuvaaminen voi olla ongelmallista. Osa muodostumisprosessista on helposti avattavissa mutta osa oivalluksista joita saadaan sisällönanalyysin perusteella, asettaa haasteita aukikirjoitusvaiheessa. (Kyngäs ym.2011, 139.) Koottu aineisto ja kriittinen ja tutkiva lukeminen ohjaa tutkimuskysymyksen mukaisesti analyysia. (Vilka 2023, 86 – 87.) Analyysiprosessin toteutuksesta annetut esimerkit avaavat tehtyä työtä ja lisäävät työn läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta (Kyngäs ym. 2011, 140). Uusien näkökulmien löytäminen on induktiivisen lähestymistavan tarkoitus. Samalla siihen liittyy epävarmuustekijänä tutkimuksen tekijän oma subjektiivinen toiminta valitessa sopivaa aineistoa. Vaikka toiminta olisi tietoista ja sitä kuvataan avoimesti raportissa, on sen merkitys yleistämiseen huomioitava. Päätelyn erilaisuus induktiivisen lähestymistavan kuvailevissa kirjallisuuskatsauksissa ja systemaattisissa kirjallisuuskatsauksissa onkin tekijä, joka erottaa ne toisistaan. (Kangasniemi ym. 2013, 299.)

Suunnitelmani aineiston jäsentelemisestä lähtee alustavasti etsimällä tutkimuskysymyksiin vastaavia asiasisältöjä. Koska sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työhyvinvointiin keskittynyt tutkimus on kohtuullisen vähäistä, on aineiston analyysiä varten valittava sopivin toteutus muoto. Elo ym. (2022) mukaan aineistolähtöinen analyysi on oikeampi valinta kun aiheesta on saatavilla vähemmän tutkimusta (Elo ym. 2022, 218). Tavoitteenani on hyödyntää teemoittelua yhtenäisten asioiden esiin nousemisen tunnistamisessa.

6 Tulokset

6.1 Hoitotyönjohtajien työhyvinvointi



Kuvio 5. Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia asioita.

Hoitotyönjohtajien kokemaan työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja tuloksissa nousi esille johtamiseen, organisaatioon, resursseihin ja henkilökohtaiseen elämään liittyviä seikkoja. (Kuvio 5.) Warshawsky ym. (2019) totesi tutkimuksessaan hoitotyönjohtajien roolin kriittisen merkityksen muun henkilöstön pysymiselle, ja näin ollen heidän työtyytyväisyyden tulisi olla organisaatioiden tärkeysjärjestyksessä korkealla sijalla (Warshawsky & Havens 2014).

Työhyvinvointi koettiin yleisellä tasolla varsin korkeaksi mutta työn vaatimukset aiheuttavat stressiä ja uupumusta sekä heikentävät työhön sitoutumista ja lisäävät työnvaihto aikeita. Vaikkakin Niinihuhta ym. (2022) eivät tutkimuksessaan löytäneet yhteyttä työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen välillä, huolimatta aiempien tutkimusten tuloksista. Toisaalta Forster ym. (2023) kyseenalaistaa myös työresurssien ja työhönsitoutumisen yhteyden.

Hoitotyönjohtajien työnkuormitus ja työuupumus on tunnistettu yleisimmiksi syiksi työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä resurssipulan rinnalla, mutta mahdolliset tehdyt toimenpiteet ovat vaikuttaneet tilanteeseen heikosti. Vuonna 2014 25% esihenkilöistä aikoi lähteä tehtävästään seuraavan 2 vuoden kuluessa (Warshawsky & Havens 2014) ja vuonna 2022 Tehyn kyselyssä lähiesihenkilöistä 45% harkitsi alan vaihtoa kuukausittain tai useammin (Tehy 2022). Esihenkilöitä kuormittavat organisaatioiden käytänteet ja heidän roolinsa osana organisaatiota. Jatkuva kiireen ja riittämättömyyden tunne yrittäessä selvitä

jatkuvan resurssipulan ja kasvavan työtaakan kanssa, lisää työssä uupumista sekä aiheuttaa helposti konflikteja työ- ja henkilökohtaisen elämän välille. Työn haastavuus ja vaihtelevuus koettiin sekä rasitteena että positiivisena asiana (Niinihuhta ym. 2022; Jäppinen 2022). Hoitotyönjohtajat kokevat rooliinsa liittyvää stressiä jota organisaation nopeasti muuttuvat prioriteetit lisäävät tehokkuuteen suuntautuneilla odotuksillaan (Udod ym. 2017). Huolimatta siitä että johtamistaidoilla sekä voimakkaalla koherenssin tunteella on suojaavaa vaikutusta työhyvinvointiin, noin joka viides kokee kärsivänsä korkean työmäärän aiheuttamasta stressistä (Jäppinen ym. 2022; Niinihuhta ym. 2022).

Osa hoitotyönjohtajista kykenee tunnistamaan ja hyödyntämään erilaisia ongelma- ja tunnekeskeisiä selviytymisstrategioita, vaikka niiden hyöty on vajavainen työn aiheuttamaan stressiin. Oman tiimin tarjoama tuki nousee tärkeään asemaan, varsinkin kun koetaan organisaation toimintakulttuurin olevan epäsuhdassa omien arvojen kanssa. (Udod ym. 2017; Hughes Warded ym. 2021.) Voimaannuttavia rakenteita kaivataan esihenkilötyön tueksi. Aikaa on jäätävä johtamiseen ja henkilöstölle sekä koettava ammatillista arvostusta. Erilaiset aineelliset ja ei-aineelliset palkkiot sekä joustavuutta työ ja perhe-elämän yhdistämiselle kaivattiin. (Adriaenssens ym. 2017; Hughes Warden ym. 2021; Jäppinen ym. 2022; Forster & Koob 2023.) Hyvä ja ammattitaitoinen hoito edellyttää tyytyväisiä ja osaavia ammattilaisia. Hoitotyön ammattilaiset tarvitsevat tähän turvallisen ja tukevan työympäristön. Hoitotyön johtajien yli kuormittumisen ehkäisystä on huolehdittava erilaisin menetelmin kuten mentorointia hyödyntämällä. (Warshawsky & Havens, 2014; Wong & Spence Laschinger 2015; Adriaenssens ym. 2017.)

6.2 Hoitotyönjohtajien työssä jaksamista tukevia seikkoja

Hoitotyönjohtajien työssä jaksamiseen vaikuttavia seikkoja jaoteltiin neljään eri luokkaan. Esimerkki teemoittelusta esitetään taulukossa 6. Sisällöt luokkien sisällä ovat osin yhteydessä toiseen tai useampaan tekijään eli voitaisiin jaotella myös toiseen luokkaan kuuluvaksi. Työssä jaksamista tukevat eri tahoilta saatu tuki niin työhön kun työn ulkopuoliseen elämään sekä henkilön ammattitaidon tunnustaminen niin konkreettisella kuin ei-konkreettisella tasolla. Riittävät taloudelliset- ja henkilöstöresurssit vaikuttavat positiivisesti työn suorittamiseen, kuten myös resurssit, jotka mahdollistavat ammatillisten taitojen kehittämisen kouluttautumisen kautta. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin vaikuttamisen mahdollisuus on rajallinen mutta kouluttautumismahdollisuus voi auttaa kehittämään omia toimintamalleja, jotka tukevat työn tekemistä ja omia kykyjä käsitellä erilaisia tilanteita, joita työelämä tuo eteen.

Mitkä seikat tukevat hoitotyönjohtajien työssä jaksamista			
Alkuperäinen	Pelkistäminen	Alateema	Yläteema
<ul style="list-style-type: none"> -työn ja perhe-elämän tasapaino -välittömän tuen saanti omalta esihenkilöltä -organisatoriset toimenpiteet tuen tarjoamiseen, esimerkiksi mentorointi -tiimin jäsenten sosiaalinen tuki -johdon tarjoama sosiaalinen tuki -hyvä yhteistyö lääkäreiden ja muiden sidosryhmien kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> Tuki -ylemmältä johdolta -omalta lähiesihenkilöltä -kollegoilta -työyhteisöltä/tiimiltä/henkilöltä -muilta sidosryhmiltä -perhe -ystävät -mentorointi 	<ul style="list-style-type: none"> Tuen saaminen organisaation taholta Tuen saaminen siivielämän taholta Mentorointi 	<ul style="list-style-type: none"> Tuen saaminen
<ul style="list-style-type: none"> -työn tekemiseen riittävät valtuudet - johdonmukaisia urakehitys mahdollisuuksia -kontrolli omaan työhön -taloudellisten ja ei taloudellisten palkintojen saaminen 	<ul style="list-style-type: none"> -riittävästi päätösvaltaa -mahdollisuus osallistua päätöksentekoon varsinkin omaa yksikköä koskevissa asioissa -kontrolli omaan työhön -palautteen saaminen -palkitseminen -mahdollisuus urakehitykseen 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilökohtaiset mahdollisuudet toteuttaa työtään Työn merkityksellisuuden lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> Ammattitaidon tunnistamisen
<ul style="list-style-type: none"> - riittävästi aikaa työnvaatimusten käsittelyyn -kouluttautumismahdollisuus johtamiseen ja hyvinvointiin -hallittavissa oleva johdettavien määrä 	<ul style="list-style-type: none"> -riittävästi aikaa työn tekemiseen -maltillinen työmäärä -maltillinen johdettavien määrä -maltillinen yksikkö/organisaatio koko -riittävä perehdytys työhön -johtamiskoulutus 	<ul style="list-style-type: none"> Konkreettiset resurssit Ammatilliset resurssit 	<ul style="list-style-type: none"> Resurssit
<ul style="list-style-type: none"> -hyvät johtamisen taidot -henkilökohtainen menestyksen tunne, oma ja työn merkittävyys ja hallittavuus -omat tavat hallita stressitasoa -omien toimintastrategioiden tunnistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> -korkea koherenssin tunne -hyvä ongelmanratkaisukyky -johtamistaidot -realistiset odotukset työtä kohtaan -hyvät sosiaaliset taidot 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilökohtaiset ominaisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> Henkilökohtaiset ominaisuudet

Taulukko 6. Esimerkki teemoittelusta

Tuen saaminen

Tuen saaminen ja antaminen on yleensä pieni mutta merkityksellinen asia. Sen etuna on sen riippumattomuus taloudellisista resursseista sitä toteuttaessa. Työyhteisön, kollegoiden

ja omien esihenkilöiden tarjoama tuki, sekä johtamistyylien yhteensopivuus oman esihenkilön kanssa parantaa työssä viihtymistä (Hewko ym. 2015; Adriaenssens ym. 2017). Varsinkin oman tiimin tarjoama sosiaalinen tuki vaikuttaa stressiä vähentävästi, mutta vaatii panostusta ja aikaa, jotta molemminpuolinen luottamus saavutetaan. Työssä on oltava riittävästi aikaa ja tilaisuuksia verkostoitumiseen ja yhteistyöhön kollegoiden ja muiden sidosryhmien kanssa, jotta hyvälle yhteistyölle saadaan mahdollisuus. (Adriaenssens 2017.) Työolot ja oman työn hallinta parantavat yhteyttä terveyden ja työhyvinvoinnin välillä vähentäen stressiin liittyviä terveydellisiä riskejä sekä mahdollisia konflikteja työ ja siviilielämän välillä. Perheen ja ystävien tuki heijastuu positiivisena työelämään. (Wong & Spence Laschinger 2015; Niinihuhta ym. 2022.) Organisaation tarjoama mentorointi voi tuoda positiivista tukea niin ammatilliseen kasvuun kuin työssä viihtymiseen (Labrague 2020).

Ammattitaidon tunnustaminen

Organisaation käytännön toiminnalla on merkitystä, kuinka hoitotyönjohtajat kokevat oman ammattitaitonsa ja osaamisen arvostuksen ylemmän johdon taholta. Riittävä päätösvalta ja mahdollisuus päättää oman työn tekemisestä vähentää työ rasittavuuden ja työuupumuksen tuntemusta (Wong & Spence Laschinger 2015), mutta vaatii ylemmältä johdolta ymmärrystä ja luottamusta esihenkilöiden osaamiseen ja ammattitaidon tunnustamista (Udod ym. 2017). Riittämättömäksi koettu päätäntävalta voi toimia kuormittavana tekijänä ja heikentää organisaatioon sitoutumista sekä altistaa burnoutille (Wong & Spence Laschinger 2015). Työn haastavuus voi toimia positiivisena tai negatiivisena tekijänä riippuen kokonaistilanteesta (Jäppinen ym. 2022). Selkeä työnjako johtamisen eri suuntiin, yhdistettynä resursseihin ja toimiviin rakenteisiin, vähentää kuormitusta (Warshawsky & Havens, 2014; Forster & Koob, 2023).

Resurssit

Resurssien merkitys työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen on merkittävä. Niukat resurssit lisäävät hoitotyönjohtajien stressiä siitä, kuinka varmistaa laadukas hoito potilaille (Hewko ym. 2015). Suuremmat toimintayksiköt niin potilaiden, henkilökunnan kuin sairaalan koon osalta, vaikuttavat negatiivisesti organisaatiossa pysymiseen (Labrague 2020). Jatkuva kiire ja uusien tehtävien saaminen lisää työtaakasta johtuvaa stressin kokemusta varsinkin, kun siihen yhdistetään muu resurssipula (Jäppinen ym. 2022).

Organisaation panostus uuteen hoitotyönjohtajaan alusta alkaen, hyvän perehdytyksen muodossa, voi ratkaista monia tulevia ongelmatilanteita. Erilaiset johtamiseen liittyvät koulutusohjelmat vaikuttavat positiivisesti työssä jaksamiseen. (Labrague 2020.)

Henkilökohtaiset ominaisuudet

Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin voi vaikuttaa vain rajallisesti. Henkilön hyvä itsetuntemus ja sopiva itsekriittisyys yhdistettynä kouluttautumiseen, antaa hyvän lähtökohdan henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämiseen. Niinihuhta ym. (2022) tekemässä tutkimuksessa todettiin hoitotyönjohtajien, jotka kokevat johtamistaitojensa olevan hyvät, kokevan enemmän työhyvinvointia ja henkilökohtaisella menestymisen tunteella on merkitystä asiaan. Henkilökohtaista menestyksentunnetta koki usein tai melko usein yli 70%, joten tunne omasta onnistumisesta vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Työnantajan panostaminen hoitotyönjohtajien kouluttamiseen ja mentorointiin lisää heidän onnistumisen kokemuksia ja tätä kautta vaikuttaa positiivisesti heidän tekemäänsä työpanokseen.

Jokaisella on omat selviytymiskeinonsa stressaavissa tilanteissa. Ne hoitotyönjohtajat, jotka kykenevät tunnistamaan strategioita, joilla vähentää omaan rooliinsa kohdentuvia vaatimuksia, voivat vain osin vaikuttaa asiaan. Ongelma- ja tunnekeskeiset strategiat ovat yksilön yksilöllisiä ominaisuuksia. Näihin ominaisuuksiin vaikuttaa sosiaalinen tuki, suunnitelmallinen ongelmanratkaisu ja tilanteen asettaminen oikeisiin kehyksiin eli mihin asioihin voi vaikuttaa ja mihin ei. (Udod ym. 2017.)

6.3 Hoitotyönjohtajien työssä jaksamista heikentäviä seikkoja

Esihenkilöiden työssä jaksamista heikentävät seikat olivat pääsääntöisesti jaksamista tukevien seikkojen negatiivinen kääntöpuoli. Resurssipula niin henkilöstön kuin talouden osalta, organisaatioon ja omiin työtehtäviin liittyvät kuormittavat tekijät sekä yleinen tuen puute.

Resurssit

Optimaalisen organisaation, yksikön tai henkilöstömäärän asettaminen on haasteellista mutta tutkimusten valossa suuremmat yksiköt lisäävät niin työstressiä esihenkilöille kuin henkilöstön tyytymättömyyttä (Warshawsky & Havens 2014; Jäppinen ym. 2022). Forster & Koob (2023) selvittivätkin Työ vaatii resursseja-teorian avulla työ resurssien ja työvaatimusten yhteyttä hoitotyönjohtajien työssä pysymiseen.

Suuremmissa yksiköissä työskentelevät hoitotyönjohtajat olivat alttiimpia vaihtamaan työtään, varsinkin kun yksikön kokoon yhdistettiin suurempi osastokoko, suuri vaihtuvuus ja suurempi määrä johdettavia (Labrague 2020). Henkilöstö- ja aikaresurssien niukkuus lisäsi hoitotyönjohtajien huolta kuinka he pystyvät varmistamaan laadukkaan potilashoidon. Talouteen liittyvät organisatoriset seikat ja vastuu potilasturvallisuudesta luovat painetta niukkojen resurssien oikeaan kohdistamisessa. (Hewko ym. 2015; Udod ym. 2017.)

Jäppinen ym. (2022) nostavatkin esille kysymyksen osallistuvatko kaikkein suurimman työtaakan alla olevat hoitotyön johtajat lainkaan tutkimuksiin.

Organisaatioon liittyvät

Organisaation muutokset toteutetaan usein liian tiukassa aikataulussa. Tieto muutoksista jää liian usein ylemmälle tasolle ja lähiesihenkilöiden on usein toimittava minimaalisella tiedolla ja nopealla aikataululla. Stressiä aiheuttaa tunne ylemmän johdon tietämättömyydestä suorittavan tason todellisesta toiminnasta. Aikaa johdettavien valmentamiselle muutoksiin ei jää riittävästi jolloin heidän mahdollisuutensa kontrolloida tilannetta heikkenee. Organisaatiossa vallitseva kiireellisyyden tunne siirtää painopistettä pois yksikötason päivittäisen toiminnan tukemisesta. (Udod ym. 2017.) Luottamuksen puute ja yhteensopimattomat arvot yhdistettynä epäsoviviin rakenteisiin ja yleiseen organisaatiokulttuuriin, heijastuvat hoitotyön johtajien kokemaan jaksamiseen sitä heikentävästi (Hewko ym. 2015; Hughes Warden ym. 2021).

Hoitotyön johtajien kokemus päätöksenteon ulkopuolelle jäämisestä nousi esille useammassa tutkimuksessa. Tunne siitä että omaa työtä ja sen tekemistä sanoitetaan ulkopuolelta heikensi hallinnan tunnetta. Erilaiset kokoukset ja jatkuva raportointi eri asioista veivät aikaa johtamiselta. Päätösvallan ja kontrollin puute koskien omaa työtä voi altistaa hoitotyön johtajia jopa burnoutille. (Warshawsky & Havens 2014; Wong & Spence Laschinger 2015; Adriaenssens ym. 2017; Jäppinen ym. 2022.) Hoitotyöjohtajan työsuhteella havaittiin eroa siinä tekeekö osa-aikatyötä vai kokoaikatyötä. Vaikutus heijastui jaksamiseen työn vaihtamisaikeen lisääntymisenä (Labrague 2020). Epäselyydet työnkuvasta ja tunne ettei ehdi tehdä pakollisia töitään kun vaaditaan tekemään vielä lisää, nostaa stressitasoja ja lisää yleistä negatiivista käsitystä koko toimintaympäristöstä (Jäppinen ym. 2022). Organisaatioiden haluttomuus joustaa ja täten mahdollistaa työn ja perhe-elämän parempi yhteen sovittaminen nähtiin jaksamista heikentävänä tekijänä ja tätä kautta myös työn vaihtamishalua lisäävänä tekijänä (Hewko ym. 2015; Labrague 2020; Forster & Koob 2023).

Tuen puuttuminen

Ylemmän johdon välinpitämättömyys kouluttamisesta niin johtamisessa kuin muutoin ammatillisesti tai esimerkiksi mentoroinnin hyödyntämättä jättäminen, heikentää hoitotyön johtajien jaksamista ja työssä viihtymistä (Warshawsky & Havens 2014). Tukea voidaan ilmaista myös luomalla mahdollisuus uralla ylenemiseen, palkkioin tai myönteisellä palautteella. Forster & Koob (2023) tutkimuksessaan esittää palkitsemisjärjestelmää jonka suunnitteluun tulisi osallistaa HR:n ja ylimmän johdon lisäksi itse hoitotyönjohtajat, jotta saatasiin aikaan asianmukaisia ja kestäviä palkitsemistapoja.

Mikäli tukea ei ole saatavissa johdolta tai omilta esihenkilöiltä työ tekemiseen ja laadukkaan potilashoidon toteuttamiseen heikentyy halu jäädä nykyiseen työhön varsinkin jos siihen yhdistyy sosiaalisen tuen puute omalta henkilöstöltä (Hewko ym. 2015; Adriaenssens ym. 2017). Varsinkin lähiesimiesten kohdalla oman tiimin tai työyksikön henkilöstön tuki korostuu koska työaika vietetään paljon yhdessä (Adriaenssens ym. 2017).

7 Pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelu

Tarkoituksena tässä kirjallisuuskatsauksessa oli selvittää tutkitun tiedon avulla hoitotyönjohtajien työhyvinvointia sekä seikkoja, jotka tukevat tai heikentävät heidän työssä pysymistään. Lähtökohtana oli Tehyn 2014 ja 2022 tekemät selvitykset esihenkilöiden määrästä ja siitä mihin heidän työaikansa kuluu. Tehyn vuonna 2022 julkaisemassa selvityksessä esitetään huoli jatkuvasta esihenkilöiden määrän vähentymisestä ja toisaalta yhä isommiksi kasvavista toimintayksiköistä. (Tehy 2022.) Tutkimuskysymyksiksi tässä integroivassa kirjallisuuskatsauksessa ovat: millainen on esihenkilöiden työhyvinvointi, mitkä seikat tukevat esihenkilöiden työssä jaksamista ja mitkä seikat heikentävät esihenkilöiden työssä jaksamista.

Sitra nosti 2023 yhdeksi megatrendiksi hyvinvoinnin haasteiden kasvun. Haasteita tuovat yhä jatkuva syntyvyyden väheneminen samalla kun väestö väistämättä ikääntyy. Tästä epäsuhdasta seurauksena on heikkenevä huoltosuhde, jossa yhtä työssäkäyvää kohden on yhä useampi työssä käymätön. Julkinen terveydenhuolto on haasteiden edessä eikä kipeitä muutoksia voida välttää. Sote-alueiden taloudelliset ongelmat yhdistettynä terveydenhuoltohenkilöstön saatavuusongelmiin vaikuttavat meihin kaikkiin. (Lähdemäki-Pekkinen ym. 2024.) Laaksosen ja Ollilan (2017) mukaan johtajuuteen kuuluu esimerkkinä toimiminen ja organisaation strategian ja arvojen välittäjänä muulle henkilöstölle. (Laaksonen & Ollila 2017, 12 – 13, 148.) Taloudellisista haasteista huolimatta työnantajalle on etua panostaa hoitotyön johtajien työhyvinvointiin sillä hyvinvointi hyödyttää sekä yksilöä että organisaatiota (Kinnunen & Saarikoski 2006, 117).

Toteutetun kirjallisuuskatsauksen tuloksena saatiin rajatusti tietoa hoitotyönjohtajien työhyvinvoinnista sekä laajemmin tietoa seikoista jotka vaikuttivat heidän työssäjaksamiseensa joko positiivisesti tai negatiivisesti. Tuloksia, jotka saatiin tässä integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tukevat sekä yleiset, että nimenomaan terveydenhuoltoalalle keskittyneet julkaisut.

Työhyvinvoinnista keskustellaan yleisellä tasolla runsaasti. Esihenkilöihin kohdistuva ja heidän työn erityispiirteisiin ja kuormittavuuteen keskitytään harvemmin. Kiivastahtinen työ vaatii esihenkilöltä itsensä johtamista ja itsetuntemusta, jotta hän jaksaa vaativassa tehtävässään. (Harju & Kallasvuo 2007, 9,18, 106.) Hoitotyön johtajiin kohdistuu odotuksia eri tahoilta. Työ on muuttunut entistä haasteellisemmaksi ja kompleksisemmaksi jossa tulisi kyetä vastaamaan niin toimintaorganisaation kuin koko yhteiskunnan asettamiin odotuksiin. Osaamisvaatimukset ovat laajoja ja moninaisia eikä pelkkä substanssiosaminen enää riitä.

(Manka 2014, 100; Koho 2015, 212; Laaksonen & Ollila 2017, 10, 12 – 13.) Käynnissä oleva terveydenhuollon muutos yhdistettynä resurssien niukkuuteen haastaa työhyvinvoinnin. Kuinka olla tehokas ja inhimillinen samaan aikaan. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 11, 13 – 14; Juujärvi 2019, 13 Juujärvi 2019, 13;.) Työnjakoa suunnitellessa tulisi huomioida paremmin hoitotyönjohtajien käsitykset toiminnasta, tunnustaen samalla heidän osaamisensa hoitotyön asiantuntijana. Paineen kasvu ja ainainen tarve tehdä enemmän sekä tunne ettei voi vaikuttaa omaan työhönsä heikentää ammatillista tyytyväisyyttä ja altistaa burnoutille ja kyynistymiselle (Warshawsky & Havens 2014; Hewko ym. 2015; Wong & Spence Laschinger 2015; Udod ym. 2017; Jäppinen ym. 2022.)

Organisaatioilla on keinoja lisätä voimaantumista ja jaksamista. Luottamusta ja arvostusta vaaditaan molemmin puolin jotta työn varsinainen ydin eli laadukas potilashoito varmistetaan. Hoitotyönjohtajien ammattitaidon tunnustamatta jättäminen esimerkiksi rajaamalla liikaa toimivaltuuksia, päätösvaltaa ja kontrollia omaan työhön tai ulkoistamalla heidät omaa työyksikköä koskevasta päätöksenteosta vaikuttaa työssä jaksamiseen ja siinä pysymiseen. (Hewko ym. 2015; Wong & Spence Laschinger 2015; Udod ym. 2017; Niinihuhta ym. 2022.) Ylemmän johdon tulisi varmistaa keinot, joilla työn kuormitusta voidaan keventää. Säästämällä työnohjauksesta ja mahdollisuudesta saada tukea, ei saavuteta hyvää lopputulosta. Mikäli ylempi johto ei tarjoa sosiaalista tukea, työn vaihtamishalukkuus lisääntyy. Vaikka tuki ylemmältä taholta tai kollegoilta on tärkeä, on oman henkilökunnan tarjoama sosiaalinen tuki merkittävä tekijä esihenkilön työhyvinvoinnin kokemuksessa. (Adriaenssens ym. 2017.) Saman asian on todennut myös Laaksonen (2019, 151). Valitettavasti työhyvinvoinnin positiivinen vaikutus yksilön tehokkuuteen jää usein yleisen tehokkuusajattelun jalkoihin.

Teoriaosassa tarkasteltiin johtajuutta ja johtamista yhtenä hoitotyönjohtajien työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Asiaa tulee tarkastella kahdesta näkökulmasta, millaista on oma toiminta johtajana sekä millaista toiminta on johdettavana ollessa. Johtamisen roolia ei voi väheksyä, kun käydään keskustelua alan veto- ja pitovoimasta. Kyseessä on esihenkilötyön ydinosuuden alue. Johtamisessa on kyse esimerkkinä toimimisesta ja ihmissuhdetyöstä. Johtamiseen voi olla henkilökohtaisia ominaisuuksia tai osaamistaan voi lisätä koulututtamisella mutta ennen kaikkea on oltava realistiset mahdollisuudet itsensä ja työyhteisönsä kehittämiseen ja tehtävien toteuttamiseen. (Hulkkonen 2016, 13 – 16; Laaksonen & Ollila 2017, 148, 168, 178; Luoma & Lindell 2020, 62 – 66.) Tätä peräänkuuluttaa myös Warshawsky & Havens (2014) sekä Wong & Spence Laschingerin (2015) tutkimuksissaan. He kaipaavat organisaatioiden toteuttamaa tarkempaa tehtävänjaon arviointia ja seuranta hoitotyönjohtajien rooleihin kuuluvista tehtävistä. Työajan tulee riittää kokouksien ja raporttien kirjoituksen lisäksi vuorovaikutukseen oman henkilöstön kanssa. Mahdottomuus

hallita omaa työtään voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen. Myös Udod ym. (2017, 15) kaipaa harkintaa siihen, mitä hallinnollisia tehtäviä hoitotyönjohtajalle kuuluu. Nämä tukevat Hulkkosen (2016) ajatusta ettei esihenkilö voi yksinään luoda toimivaa työyhteisöä.

Forster & Koob (2023) nostavatkin esille voimaannuttavan johtajuuden ja sen merkityksen työssä jaksamiseen ja sitoutumiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Tämä vaatii usein organisaation johtamiskäytänteiden avointa ja kriittistä tarkastelua sekä luottamuksellista suhdetta läpi eri johtamistasojen. (Forster & Koob 2023 .) Hoitotyön johtajien kokemus yhteensopivuus organisaation yleisen toimintakulttuurin kanssa parantaa sekä turvallisuuden tunnetta että vähentää ammatillisen haavoittuvuuden kokemusta (Hughes Warden ym. 2021). Joka viides hoitotyön johtaja kokee kärsivänsä korkeaan työmäärän aiheuttamasta stressistä ja työn aiheuttamasta paineesta (Jäppinen ym. 2022). Niinihuhta ym. (2022) tekemässä tutkimuksessa jopa puolet vastaajista kokivat stressiä usein tai aina. Vaikka heidän tutkimukseensa osallistuneet kokivat työhyvinvointinsa tason korkeaksi, nousi esille stressikokemuksen vaikutus työhyvinvointiin. Toisaalta henkilökohtaista menestyksentunteen kokemus oli korkea, sitä koki usein tai melkein usein 72% tutkimukseen osallistuneista. (Niinihuhta ym. 2022.)

Yleisen käsityksen mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat sekä työperäiset että henkilökohtaiset tekijät (Kinnunen & Saarikoski 2006, 117; Nivala 2006, 102; Mäkisalo-Ropponen 2014, 109, 113). Toisaalta Niinihuhdan ym. (2022) tutkimuksessa nousut päätelmä, ettei työhyvinvointia tule tarkastella yksittäisten tekijöiden kautta. Tämä tukee Tarkkosen (2014) ajatusta kokonaisvaltaisuudesta ja yksilön psykologisten ja fysiologisten tekijöiden summana jolla on joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia henkilön työkykyyn kuin terveyteen (Tarkkonen 2014, 96). Esihenkilön kiireinen työ voidankin kokea myös vaihtelevana ja haastavana, jolloin työ tuo nautintoa kun omat ongelmanratkaisukyvyt joutuvat koetukselle (Jäppinen ym. 2022; Niinihuhta ym. 2022). Tämän myös Tevameri (2021) toteaa toimivan positiivisena tekijänä sekä veto- että pitovoimana kun halutaan työlle merkityksellisyyden kokemusta (Tevameri 2021, 73, 75). Työssä jaksamista tukevat ja heikentävät seikat ovatkin usein saman asian vastakkaisia puolia.

Useissa kirjallisuuskatsaukseen valituissa tutkimuksissa nousee esille organisaation toimet joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Työelämän tasapaino ja itsensä johtamisen taidot vähentävät stressin kokemusta. Organisaation muilla toimintatavoilla kuten hyvällä perehdyttämällä työtehtäviin, valmennuksella tai mentoroinnilla sekä johtamiskoulutuksella oli suotuisa vaikutus kuinka hoitotyön johtajat kykenivät jossakin määrin vaikuttamaan työn kuormittavuuteen ja työhyvinvointiinsa. Työhyvinvoinnin osaksi nähtiin myös tasapuoliset ja johdonmukaiset mahdollisuudet

kehittyä urallaan. Mentorointi on hyvä keino tukea työssä jaksamista ja sitä voidaan hyödyntää myös urasuunnittelussa. (Warshawsky & Havens 2014; Labrague 2020; Hughes Warden ym. 2021; Jäppinen ym. 2022.) Tulos- tai muiden palkkioiden tulisi kohdistua myös hoitotyön johtajiin, ei pelkästään ylempään johtoon (Forster & Koob 2023).

Tuen saaminen, johon kuuluu myös työn ulkopuolisen elämän tarjoama tuki, on tunnistettu yhdeksi tärkeäksi tekijäksi työssä jaksamista vahvistavaksi tekijäksi. Henkilökohtaiset tekijät joihin kuuluvat perheen ja työn yhdistävät seikat ovat yksi tuen muoto. Työhyvinvointi onkin kokonaisuus joka pitää sisällään niin fyysisiä kuin psyykkisiä tekijöitä. (Nivala 2006, 102; Tarkkonen 2014, 96; Virtanen & Sinokki 2014, 46). Udod ym. (2017) ovat havainneet tutkimuksessaan kroonisen altistumisen esihenkilötyön rooliin kuuluvalla stressillä sekä työn kompleksisuudelle, voivan aiheuttaa fyysisen ja psyykkisen sairastumisriskin lisääntymistä (Udod ym. 2017). Joustava ja perhe-elämän huomioiva organisaatio tasapainottaa työn tuomaa kuormitusta ja stressin kokemsta (Hughes Warden ym. 2021; Jäppinen ym. 2022; Forster & Koob 2023). Warshawsky & Havens (2014) ehdottavat terveydenhuoltoalalle yliopistomaailmassa käytettyä sapattivapaa mallia jolloin voidaan keskittyä esimerkiksi tieteelliseen toimintaan ja tätä kautta luoda alalle uusia oivalluksia.

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisiä kysymyksiä on alettava selvittää työn suunnittelu vaiheessa. Prosessia toteuttaessa on huolehdittava tieteellisen tiedon vaatimusten täyttymisestä. Eettiseen lähestymistapaan ja sen käytön kohdistamiseen, vaikuttaa tutkimuksen aiheen valinta. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa korostuu eettisen toiminnan merkitys eri tavalla, kuin muutoin toteutettavassa tutkimuksessa. Toiminnan on oltava eettistä tarkastelua kestävä ja avointa, niin tutkimus-aiheeseen perehtyessä, siihen kuuluvassa tiedon hankinnassa kuin varsinaisen tutkimuksen toteuttamisprosessissa. Työn suorittajan oman toiminnan on oltava tarkastelun kestävä ja toisten työn kunnioittaminen oikeiden lähdemerkintöjen muodossa on oltava itseltään selvyys. (Jyväskylän yliopisto 2021.) Uusi haaste eettiselle toiminnalle tutkimusten teossa tuo digitaalinen maailma. Tekijän oikeudet ja lähteiden oikeellisuus tätä kautta vaatii tarkkuutta. Raportin kirjoittamisen alkaessa on oltava entistä tarkempi, sillä viimekädessä on kyse siitä toimiiko oikein ja eettisten periaatteiden mukaan vai ei. (Viskari 2009, 107, 108.) Kangasniemi ym. (2013) muistuttavat artikkelissaan eettisyyden roolia jo tutkimuskysymyksen muotoilussa. Näkökulman valinnalla on suuri rooli kuinka aihetta lähdetään käsittelemään. Tavoitteena on avoimuus ja valmius ennakkokäsittettömään asioiden käsittelyyn. Eettisyyden tutkimustyössä on oltava tiukasti yhteydessä luotettavuuteen, jotta saatujen tulosten raportointi on rehellistä ja oikeudenmukaista. (Kangasniemi ym. 2013, 297.)

Luotettavuus ja sen arviointi (reliabiliteetti- ja validiteettitarkastelu) kuuluvat osaksi tutkimuksen tekoa. Myös opinnäytetyössä on alusta alkaen kiinnitettävä huomiota luotettavuuteen, niin tiedonkeruussa kuin analysointi vaiheessa. Opinnäytetyön tekijän on tunnistettava roolinsa riskienhallitsijana ja luotettavuuden tuojana. (Kananen 2010, 47, 69; Kananen 2015, 338.) Luotettavuuden parantamista varten on käytettävissä erilaisia tarkastuslistoja – tai asteikoita. Näissä paneudutaan arvioimaan valittuja kriteereitä kuten tutkimuskysymykseen liittyviä seikkoja, hakustrategiaa tai lähteiden tarpeeksi laajaa käyttöä. (Vilkka 2023, 102 – 103.)

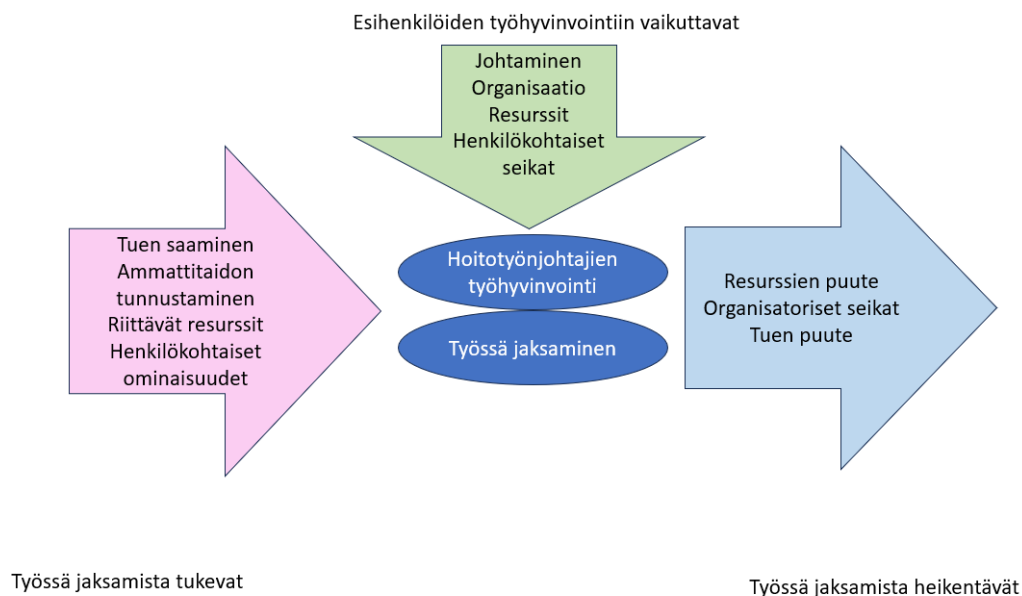
Tämän opinnäytetyön toteutustavaksi valittu integroiva kirjallisuuskatsaus ei vaadi erityisiä toimenpiteitä, esimerkiksi tutkimuslupien hakemista. Tavoite, mihin opinnäytetyöllä pyritään, on tuotu esille. Tiedon keruuta ja sen toteutusprosessia on pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti ja selkeyttämällä sitä taulukoin. Tiedonhakuja on toteutettu useamman kerran opinnäytetyöntekijän harjaantumattomuuden vuoksi. Toisena syynä voidaan pitää suomenkielisen aineiston puuttumista ja englanninkielinen termistö lisääntyi hakukertojen myötä. Riittävän kattavan hakuprosessin turvaamiseksi hyödynnettiin LAB:n henkilökohtaista tiedonhaun opastusta Teams-välitteisesti.

Tutkimuskysymykset valittiin siten, ettei niihin riitä pelkkä yksittäinen kyllä tai ei vastaus. Vastauksien etsimisessä on keskitytty asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja pyritty löytämään niihin vastaukset. Tässä opinnäytetyössä ei tehty uutta tutkimusta vaan keskityttiin tarkastelemaan toisten tekemiä tutkimustöitä. Alkuperäiset tekijät on tuotu selvästi esille lähdemerkinnöissä.

Laadunarviointia tukemaan käytettiin asetettuja hakukriteereitä sekä erillistä arviointia tutkimuksia valitessa. Kirjallisuuskatsausta tehdessä on syytä keskittyä huolella alkuperäisten tutkimusten läpikäymiseen ja valintaan. Perustelut omaan työhön valituista alkuperäistutkimuksista on tuotava selkeästi esille eli miksi juuri nämä on valittu osaksi katsausta. (Vilkka 2023, 93.) Alkuperäistutkimusten valinnassa haasteena oli suomessa tehtyjen tutkimusten vähäisyys. Hoitotyön organisaatorakenne ja nimikkeet osittain vaihtelevat ja poikkeavat toisistaan eri puolella maailmaa. Tämä ongelma ratkaistiin käyttämällä kaikista yhteistä nimittäjää hoitotyön johtaja tai esihenkilö. Esihenkilö voi tällöin olla lähiesihenkilö tai ylempi esihenkilö. Tutkimukset valikoituivat tähän opinnäytetyöhön saatavuuden ja aihepiirin perusteella. Tavoitteena oli samalla luoda katsaus pitkällä aikavälillä mahdollisesti tapahtuneisiin muutoksiin ja tästä mielestäni saatiin käsitystä opinnäytetyön avulla.

Opinnäytetyön haasteena on sulkea omat ennakkokäsitykset pois ja keskittyä vain esille nouseviin asioihin. Tämä avoin suhtautuminen tutkimusten esille nostamiin seikkoihin, tuo uusia näkökulmia aiheeseen ja opinnäytetyön tekijän omaan ajatteluun.

7.3 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset



Kuvio 6. Työhyvinvointiin ja jaksamiseen vaikuttavia asioita

Hoitotyön johtajiin kohdistuu odotuksia usealta eri taholta. Haasteet, joihin olisi kyettävä vastaamaan ovat moninaisia ja toimintakenttä kompleksinen. Heidän työhyvinvointinsa tilan selvittäminen on yhtä haastavaa eikä pelkästään yhden yksittäisen asian tarkasteleminen avaa sitä. Opinnäytetyöhön valitut tutkimusartikkelit kuvaavat hoitotyönjohtajien työskentelyä ja toimintaympäristöä eri puolilla maailmaa. Esille nousee heidän kokemiensa haasteiden samankaltaisuus riippumatta missä maassa he toimivat.

Työhyvinvointiin vaikuttavat samat seikat, jotka tukevat työssä jaksamista ja toisaalta käänteisesti ne, jotka heikentävät työssä jaksamista. Organisaatiolla ja sen toimintakulttuurilla on suurin vaikutus. Vaikutusta on myös henkilökohtaisilla seikoilla, kuten omilla ominaisuuksilla ja itsetuntemuksella sekä motivaatiolla toimia hoitotyönjohtajana. Asiat ovat yhteydessä toisiinsa. (Kuvio 6.) Mikäli organisaatiokulttuuri on omien arvojen vastainen ei pelkkä motivaatio ja omat toimintamallit kykene häivyttämään toisen haittoja.

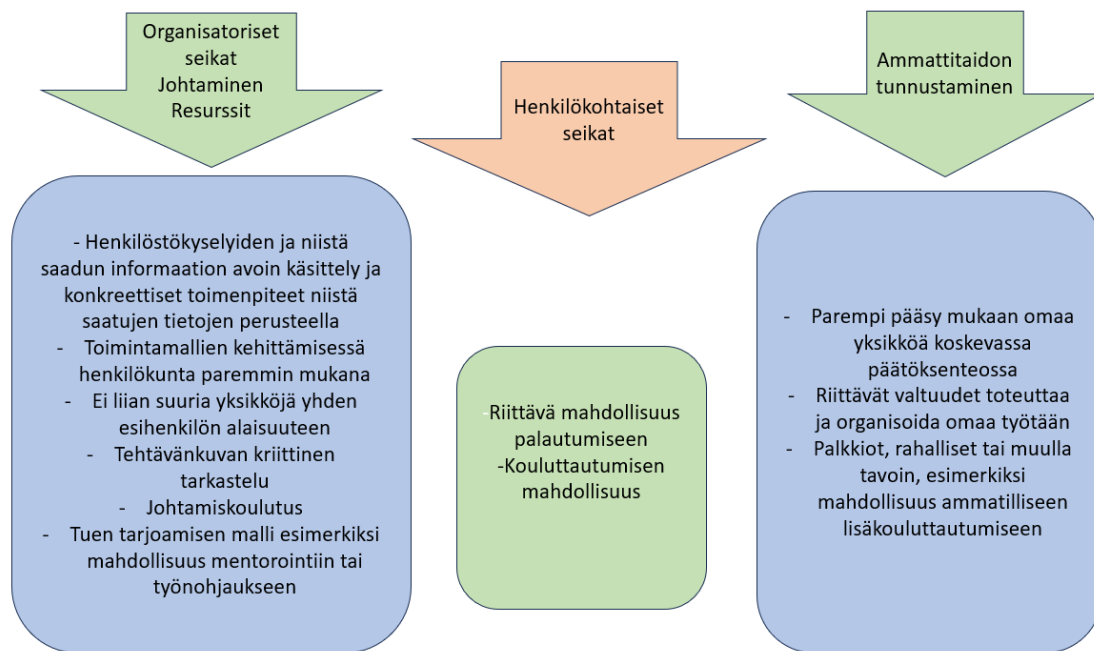
Organisaatiokulttuurin tulisi olla yhä enemmän tukea antava ja tuen tarjoamiselle olisi luotava realistiset edellytykset. Esihenkilön odotetaan tarjoavat tukea työntekijöilleen mutta helposti unohtuu, että työntekijät ovat läsnä koko ajan työarjessa ja heidän tukensa esihenkilölle on korvaamaton. Mahdollisuutta yhteiseen aikaan ja keskusteluun sekä

henkilöstöjohtamiseen, tulisi olla riittävästi. Ammatillista tukea tarvitaan ja tulee olla mahdollisuus sekä ylemmän johdon että kollegoiden tukeen. Tulisi olla myös mahdollisuus mentoriintiin. Organisaation tuki voi näyttäytyä myös joustavuutena työaika järjestelyissä, jotta työn ja perheen yhdistäminen helpottuu.

Työhyvinvointiin vaikuttavat tarjolla olevat resurssit. Valitettavasti hoitotyönjohtajat pääsevät harvoin itse päättämään resursseistaan ja kuinka niitä tulisi kohdistaa. Ylemmän johdon epätietoisuus suorittajataso toiminnasta ja tuntemus hoitotyön esimiesten työnkuvan sisältämisestä vastuista on usein vajavaista. (Udod ym. 2017.) Hoitotyön johtajien ammattitaito tulisikin tunnustaa ja hyödyntää paremmin, luoden samalla voimaantumisen kokemusta (Forster & Koob 2023). Yhä suuremmat toimintayksiköt lisäävät helposti hallinnollista kuormaa. Myös lisääntynyt tietotekniikka ja sen vaatimukset sekä laajeneva datan kerääminen tuovat kuormaa. Suuret toimintayksiköt voivat aiheuttaa myös esihenkilöiden siirtymisen fyysisesti kauemmas työntekijöistään. Fyysinen etäisyys asettaa esihenkilön uuden haasteen eteen, kuinka luoda luottamuksellinen suhde työntekijöihinsä, jotta vuorovaikutus olisi avointa.

Integroivaan kirjallisuuskatsaukseen kuuluu tulosten tarkastelu ja kehittämisehdotukset työelämälle. Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa 2023 ja jokainen niistä on laatinut toiminnalleen strategian. (Liite 3.) Strategioiden verkosta vapaasti löytyviä versioita tarkastellessa lähes jokainen hyvinvointialue ainakin mainitsee johtamisen. Usein maininta kohdistuu tarpeeseen kehittää tai vahvistaa johtamista. Lisäksi osa hyvinvointialueista suunnittelee johtamisen koulutusta. Varsinaiset selkeät suunnitelmat löytyvät strategiatyöryhmien ja organisaatioiden tarkemmista suunnitelmista. Samankaltainen on tilanne on työhyvinvoinnin kohdalla. Hyvinvoiva henkilöstö nostetaan esille yhtenä strategiatekijänä. Lähes jokainen hyvinvointialue mainitsee työhyvinvoinnin tarkastelun ainakin kyselyn muodossa. Varsinaista esihenkilöihin kohdistuvaa työhyvinvointi selvitystä ei maininnut yksikään hyvinvointialue.

Kehittämistarpeen huomiointi on merkki siitä että asia on huomioitu. Siirtyminen huomioinnista kehittämiseen ja kehittymisen seurantaan, ovat seuraavia askelia. Pelkkä tilanteiden kartoittaminen, niin johtamisen kuin työhyvinvoinnin osalta, vaatii valmiutta toimintaan löydösten perusteella. Mikäli valmiutta asioiden muuttamiseen ei ole, on arvioitava erilaisten kyselyiden merkitystä ja tarpeellisuutta. Halutessa saavuttaa pysyviä tuloksia tulisi hyödyntää henkilöstön ja hoitotyönjohtajien osaamista. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Keinoja hoitotyönjohtajien työhyvinvoinnin kohentamiseen

Hoitohenkilöstö on sosiaali- ja terveystieteiden suurin ammattiryhmä ja joita tulee ohjata hoitotyönjohtajat. Hoitotyön johtajien arvo tulee tunnustaa muutenkin kuin puheissa. Tehyn 2014 tekemän selvityksen perusteella olisi pitänyt alkaa kriittisen tarkastelun aika hoitoalan tilanteesta. Valitettavasti edelleen vuonna 2022 tehty kysely hoitotyön johtajille osoittaa hoitotyön ammattilaisten arvostuksen puutteen ja heidän ulkoistamisen päätöksenteosta.

7.4 Jatkotutkimusaiheet

Hoitoalalla kaivattaisiin enemmän esihenkilöihin kohdistuvaa suomenkielistä tutkimusta. Suomenkielinen tutkimus laskee kynnyksestä tutustua tehtyihin tutkimuksiin. Samoin omaan terveydenhuoltoon kohdistuva tutkimus voisi lisätä keskustelua alan ongelmakohdista. Alalla on pula työntekijöistä mutta hektinen työtahti ja huono päätöksenteko heijastuvat myös mahdollisuuteen saada uusia hoitotyönjohtajia eläköityvien tai alaa vaihtavien tilalle. Tutkimuskohteina olisi tarkentaa koetaanko, että varsinaiselle johtamiselle jää riittävästi aikaa sekä kokevatko hoitotyönjohtajat tullessa kuulluksi ylemmän johdon taholta. Toisaalta olisi hyödyllistä selvittää hoitotyönjohtajien omaa mielipidettä millä keinoin tilanteeseen voitaisiin vaikuttaa.

Lähteet

- Adriaenssens, J., Hamelink, A. & Van Bogaert, P. 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 17.4.2024. Saatavissa [https://pdf.sciencedirectassets.com/271253/1-s2.0-S0020748917X00060/1-s2.0-S0020748917301128/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJD%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIFdH8KMYEIEeMJO%2BUbbu0NOyjq6%2FVQ9Rfy6KrdUy9z2AiEAgjef1mKo](https://pdf.sciencedirectassets.com/271253/1-s2.0-S0020748917X00060/1-s2.0-S0020748917301128/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJD%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIFdH8KMYEIEeMJO%2BUbbu0NOyjq6%2FVQ9Rfy6KrdUy9z2AiEAgjef1mKo)
- Ahonen, G. 2015. Terve johtaminen. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M., Teoksessa Julkista johtamista jalostamassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 57 – 79.
- 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 21.2.2024. Saatavissa <https://ebling.library.wisc.edu/wp-content/uploads/2020/09/Undertaking-a-literature-review-a-step-by-step-approach.pdf>
- EBSCO. 2024. CINAHL Database. EBSCO organisaation sivusto. Viitattu 25.4.2024. Saatavissa <https://www.ebsco.com/products/research-databases/cinahl-database>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede*. Vol. 34 (4), 215 – 225. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>
- Eskelinen, S. 2016. Hoitotyön johtajien työhyvinvointi ja siihen yhteydessä olevat tekijät. Itä-Suomen Yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Pro gradu - tutkielma. Viitattu 24.2.2024. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98560/GRADU-1455179247.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forster, A. & Koob, C. 2023 . Antecedents of Nurse Managers' Work Engagement: A Cross-Sectional Study. *Healthcare (Basel)*. Vol. 11 (9), 1336 – 1351. Viitattu 17.4.2024. Saataviss [doi:https://doi.org/10.3390/healthcare11091336](https://doi.org/10.3390/healthcare11091336)
- Haaparanta, L. & Niiniluoto, I. 2016. Johdatus tieteelliseen ajatteluun. Tallinna: Priton Trükikoda.

- Harju, K. & Kallasvuo, A. 2007. Esimiehen huoltokirja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hewko, S., Brown, P., Fraser, K., Wong, C. & Cummings, G. 2015. Factors influencing nurse managers' intent to stay or leave: a quantitative analysis. *Journal of Nursing Management*. 23, 1058 – 1066.
- Hopia, H., Latvala, E. & Liimatainen, L. 2016. Rewiewing the methodology of an integrative reiew. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. Vol. 30 (4), 662 – 669. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa <https://web-p-ebsochost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=f85d30f2-2255-4d96-928c-3b04bab0d290%40redis>
- Hughes Warden, D., Hughes, R., Probst, J., Warden, D. & Adams, S. 2021. Current turnover intention among nurse managers, directors, and executives. *Nursing Outlook*. 69, 875 – 885. Viitattu 17.4.2024. Saatavissa [https://pdf.sciencedirectassets.com/272472/1-s2.0-S0029655421X0005X/1-s2.0-S0029655421001044/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJD%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQczXnl6i6I1tBfhO9qHCvIUWpAkmsQyAaSNg1NrZ1%2B%2B6AlgVUpwWP4m](https://pdf.sciencedirectassets.com/272472/1-s2.0-S0029655421X0005X/1-s2.0-S0029655421001044/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJD%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQczXnl6i6I1tBfhO9qHCvIUWpAkmsQyAaSNg1NrZ1%2B%2B6AlgVUpwWP4m)
- Hulkkonen, V. 2016. Yhdentävä johtajuus Esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki: Melior Oy.
- HUS. Nimikkeet ja kelpoisuusehdot 2021 . Helsinki. Viitattu 22.5.2024. Saatavissa <https://www.hus.fi/sites/default/files/2021-02/husin-tehtavanimikkeet-ja-kelpoisuusehdot-suomeksi-ja-ruotsiksi-seka-husin-tehtavanimikkeet-englanniksi-2021.pdf>
- Jaskari, O. 2018. Esimiesten työhyvinvointi. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatusalan koulutusohjelma. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/63447/Jaskari.Outi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T. & Keskimäki, I. 2019. Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa. Raportti: Päätöksen tueksi 3. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138096/PT2019_003_11062019.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. 77 – 91.

Jyväskylän yliopisto. 2021. Etiikka ja tietosuojatieteellinen Humanistis-yhteiskuntatieteellinen tiedekunta Koppa-sivusto. Menetelmäpolkuja humanisteille. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/etiikka>

Jäppinen, K., Roos, M., Slater, P. & Suominen, T. 2022. Connection between nurse managers' stress from workload and practice environment in central hospitals: A cross-sectional study. *Nordic Journal of Nursing Research*. Vol. 42 (2), 109 – 116. Viitattu 22.4.2024. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/20571585211018607>

Järvensivu, A., Kerinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampereen yliopisto. Työelämän tutkimuskeskus raportti. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimiehen-ty%C3%B6hyvinvointi.pdf>

Kaihua, H., Kemi, J., Tapaninen, M. & Vähäkuopus, M. 2020. Positiivinen työntekijäkokemus Opas esimiehille. Lapin ammattikorkeakoulu. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja D. Muut julkaisut 4/2020, Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://www.lapinamk.fi/loader.aspx?id=2502367f-99db-4bfb-b7f7-fea7951427c9>

Kakkuri-Knuuttila, M-L. & Heinlahti, K. 2006. Mitä on tutkimus? Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Tampere: Tammer-Paino.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Verkkokäsikirjassa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S-M., Pietilä, A-M., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2013. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus: eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede*. 25 (4), 291 – 301. Viitattu 27.2.2024. Saatavissa <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128286/77409>

Kansalliskirjasto. Tervetuloa Kansalliskirjastoon. Sivusto. Viitattu 25.4.2024. Saatavissa <https://www.kansalliskirjasto.fi/fi>

Kiikeri, M. & Ylikoski, P. 2004. Tiede tutkimuskohteena Filosofinen johdatus tieteen tutkimukseen. Tampere: Tammer-Paino.

Kinnunen, T. & Saarikoski, V. 2006. Toivon johtamisella hyvinvointia! Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. 107 – 117.

Koho, A. 2015. Hyvän johtamisen esimerkit. Teoksessa Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juuti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjomaa, E., Saarelma-Thiel, T., Saari, E., Wallin, M. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 200-234.

Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede*. 23 (2), 138 – 148. Viitattu 22.2.2024. Saatavissa https://www.researchgate.net/profile/Tarja-Poelkki/publication/261723764_Sisallönanalyysi_suomalaisessa_hoitotieteellisessä_tutkimuksessa/links/551b0ad80cf2fdce84384f32/Sisaelloenanalyysi-suomalaisessa-hoitotieteellisessä-tutkimuksessa.pdf

Laaksonen, H. 2019. Esimieheksi kasvaminen. Teoksessa Laaksonen, H. & Salin, S. (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian. 145 – 152.

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. 3. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LABPrimo. 2024. Terveysala Artikkelit ja tietokannat sivusto. Viitattu 25.4.2024. Saatavissa <https://libguides.lut.fi/LABterveysala/tietoaineistot>

Labrague, L. J. 2020. Organisational and professional turnover intention among nurse managers: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*. Vol. 28 (6), 1275 - 1285.

Luoma, M. & Lindell, J. 2020. Johtaminen ja kompleksisuus - kolmijaosta kokonaisvaikutukseen. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.) Johtaminen kompleksisessa maailmassa Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Viljandi: Print Best. 60 – 84.

Lähdemäki-Pekkinen, J., Poussa, L. & Rekola, S. 2024. Hyvinvoinnin haasteet kasvavat, mutta mitä jää katveeseen? Sitra. Verkkoartikkeli. Viitattu 13.6.2024. Saatavissa <https://www.sitra.fi/artikkelit/hyvinvoinnin-haasteet-kasvavat-mutta-mita-jaa-katveeseen/>

Manka, M-L. 2014. Työn ilo - pää(n)asia. Teoksessa Tilander, E. & Ranta.I. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Suomen sairaanhoitajaliitto. Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Bookwell Oy. 89 – 107.

Markkanen, K. & Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa Selvitys tehylaisten johtajien ja esimiesten näkemyksistä. Vantaa: Multiprint Oy. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali_ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf

Moilanen, T. Siipi, H. & Kangasniemi, M. 2019. Yksilön ympäristövastuulliset terveysvalinnat ja niitä selittävät tekijät: kirjallisuuskatsaus. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, Vol. 56 (4), 327 – 340. Viitattu 9.4.2024. Saatavissa <https://journal.fi/sla/article/view/84768/47106>

Mäki, A. 2020. Jännitteitä ja yhteiskehittelyä - kompleksisuus asiantuntijayhteisöjen johtamisen arjessa. Teoksessa Vartiainen, P. & Raisio, H. (toim.), Johtaminen kompleksisessa maailmassa Viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Viljandi: Print Best. 87 – 107.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Tilander, E. & Ranta.I. (toim.) Työhyvinvoinnin keinot. Suomen sairaanhoitajaliitto. Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Bookwell Oy. 108 – 124.

Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. 2022. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being. Leadership in Health Services, Vol. 35 (3), 460 – 474. Viitattu 22.4.2024. Saatavissa <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/LHS-12-2021-0098/full/pdf?title=a-comprehensive-evaluation-of-factors-affecting-nurse-leaders-work-related-well-being>

Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen - ehjä organisaatio. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy. 93 – 106.

Piippo, J. & Mökkönen, T. 2023. Työkalu, joka voi muuttaa tapasi ajatella organisaatiosi menestystä – Vetovoimamalli! Savon ammattiopisto. Valokeilassa -sivusto. viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://sakky.fi/fi/valokeilassa/2023/tyokalu-joka-voi-muuttaa-tapasi-ajatella-organisaatiosi-menestysta-vetovoimamalli>

PubMed. Verkkosivusto. Viitattu 25.4.2024. Saatavissa <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/>

Salmela, V-M. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten kokemuksia itsensä johtamisesta. Oulun yliopisto. Hoitotieteen ja terveystieteiden tutkimusyksikkö. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://oulurepo.oulu.fi/bitstream/handle/10024/7361/nbnfioulu-201612103245.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salminen, A. 2023. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja joihinkin hallintotieteellisiin sovelluksiin. 2. tarkistettu painos. Vaasan yliopisto. Johtamisen yksikkö. Julkisjohtaminen. Vaasan yliopiston raportteja 40. Verkkoaineisto. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-081-8>

Sanastokeskus. 2024. TEPA-termipankki. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/johtaminen>

Sandell, M. 2022. Hoitajien työhyvinvointia nakertaa lisääntynyt kuormitus, ja stressi kasvaa myös tulevasta sote-ratkaisusta. Yle Uutinen -sivusto. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://yle.fi/a/3-12267223>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2022. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden alatyöryhmä koskien työn veto- ja pitovoimaa, ammatillista liikkuvuutta, työolo-suhteita, työhyvinvointia, sukupuolten tasa-arvoa ja niiden johtamista. Sosiaali- ja terveysministeriö hankkeet -sivusto. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM022:00/2022>

Suomi sanakirja. 2024. Suomi verkkosanakirja. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://www.suomisanakirja.fi/johtajuus>

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Juva: WS Bookwell Oy.

Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. 2016. Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. 11 – 25. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa <https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/31909/622450.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. Helsinki: UNIpress.

Tehy. 2022. Tehyn kysely hoitotyön johtajille. Tehy. Verkkotiedote kyselystä. Viitattu 20.2.2024. Saatavissa

https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/tiivistelma_tehyn_kyselysta_tehylaisille_johtajille_2022_id_18046.pdf

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-toimialaraportit 2021:2. Viitattu 21.2.2024. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf

Torraco, R. J. 2016. Writing Integrative Literature Reviews: Using the Past and Present to Explore the Future. *Human Resource Development Review*. Vol. 15 (4). Viitattu 21.2.2024. Saatavissa <https://journals-sagepub-com.ezproxy.saimia.fi/doi/full/10.1177/1534484316671606>

Työturvallisuuskeskus. Kaikki tarvitsevat itsensä johtaminen taitoja. Työturvallisuuskeskus. Aineistot -sivusto. Viitattu 25.2.2024. Saatavissa Työturvallisuuskeskus Aineistot: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/04/Turvatuokio-Kaikki-tarvitsevat-itsensa-johtamisen-taitoja.pdf>

Udod, S., Cummings, G., Care, W. & Jenkins, M. 2017. Role stressors and coping strategies among nurse managers. *Leadership in Health Services*. Vol. 30 (1), 29 – 43. Viitattu 17.4.2024. Saatavissa doi:<https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1108/LHS-04-2016-0015>

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle (4. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: Bookwell Oy.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna: Printon.

Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda.

Viskari, S. 2009. Tieteellisen kirjoittamisen perusteet Opas kirjoittamiseen ja seminaarityöskentelyyn. 5. uudistettu painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Warshawsky, N. E. & Havens, D. S. 2014. Nurse manager job satisfaction and intent to leave. *Nursing Economic\$*. Vol. 32 (1), 32 – 39. Viitattu 17.4.2024. Saatavissa <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=dd285a08-8315-4b90-bbfc-ac4373d5afef%40redis>

Wong, C. & Spence Laschinger, H. 2015. The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*. Vol. 52 (12), 1824 – 1833. Viitattu 17.4.2024. Saatavissa [https://pdf.sciencedirectassets.com/271253/1-s2.0-S0020748915X00113/1-s2.0-S0020748915002692/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJD%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQczXnl6iI1tBfhO9qHCvIUWpAkmsQyAaSNG1NrZ1%2B%2B6AlgVUpwWP4m](https://pdf.sciencedirectassets.com/271253/1-s2.0-S0020748915X00113/1-s2.0-S0020748915002692/main.pdf?X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEJD%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIQczXnl6iI1tBfhO9qHCvIUWpAkmsQyAaSNG1NrZ1%2B%2B6AlgVUpwWP4m)

Liite 1. Alkuperäisartikkeleiden yhteenveto (Moilanen ym. 2019)

1/5

Tekijä(t), vuosi, maa	Tutkimuksen tar- koitus	Menetelmä ja otos	Tutkimuksen keskeiset tulokset	Laadun arvioin- nin pis- teet
Määrälliset tutkimukset				
Niinihuhta, Terkamo- Moisio, Kvist, Hägg- man-Laitila, 2022, Suomi	Kuvata hoitotyön johtajien kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen yhteydestä taustamuuttujiin, työoloihin, työhön sitoutumiseen, koherenssin tunteeeseen ja työuupumiseen.	Sähköisesti toteutettu kyselytutkimus (N = 350/osallistujat 155; vastausprosentti 44%), hoitotyön johtajat, jotka työskentelevät ympärivuorokautista palvelua tarjoavissa yksiköissä. Tiedon keruussa käytettiin 4:ää kansainvälisesti validoitua mittaristoa.	Työhön liittyvä hyvinvointia ei voi arvioida vain yhden tekijän perusteella. Hoitotyön johtajien mahdollisesti omaamat resurssit kuten hyvä johtamis- tai ongelmanratkaisutaito, työkykyä tukeva työympäristö ja hyvä koherenssi estävät stressin haitallista vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa.	6/9
Wong, & Spence La- schinger, 2015, Ka- nada	Testata Karasekin JDC (Job Demands-Control) työn vaativuusmallin (työstressi) sopivuutta, ensilinjan hoitotyön johtajien kokemaan työn rasitukseen ja sen vaikutukseen heidän kokemaansa työuupumukseen, organisaatioon sitoutumiseen ja aikeeseen vaihtaa työtä.	Jatko- ja poikittais- tutkimus, sähköisesti kerätystä kyselytutkimuksesta (N=500/159; vastausprosentti 32%), ensilinjan hoitotyönjohtajia 14:sta opetussairaalarasta.	JDC mallin käyttö tukee alustavia tutkimustuloksia. Hoitotyön johtajien työn kuormitus lisäsi riskiä työuupumukseen, mikä taas heikensi sekä organisaatioon sitoutumista että lisäsi halua vaihtaa työtä. Heikko organisaatioon sitoutuminen lisää työpaikanvaihto halua ja lisäksi työn kuormittavuuden ja työpaikanvaihto halun välillä oli lisäksi suora yhteys.	9/9
Hughes Warden, Hughes, Probst, War- den, Adams, 2021, USA	Pyritään selvittämään ja vertailemaan eriasteisten hoitotyönjohtajien halua vaihtaa työtä tai irtisanoutua.	Sähköinen kyselytutkimus (N= 2190/1880), eriasteisia akuuttihoitotyön johtajia 47:stä osavaltiosta.	Yli puolet vastaajista koki halua vaihtaa työtä seuraavien viiden vuoden aikana. Työn vaihtamishalukkuuden syy oli erilainen riippuen hoitotyön johtajuuden asteesta. Ne nähtiin kuvastavan etenemis- ja ylennyshalua kaikissa ryhmissä. Toden näköisenä syynä vaihtamishaluun pidettiin nykyiseen työhön liittyvää kuormitusta.	6/9

Labrague, 2020, Oman	Tutkia tekijöitä, jotka liittyvät hoitotyönjohtajien organisaatioon ja ammatilliseen vaihtamisaikeseen.	Poikittaistutkimus, sähköinen kyselytutkimus (N=240), eriateisia hoitotyön johtajia 17:sta sairaalasta Filippiinien keski-osasta. Tiedon keräämisessä käytettiin 5 validoitua standardoitua mittaria.	Hoitotyön johtajien aiheet vaihtaa organisaatiota oli kohtalaisen alhainen, kuten myös ammatillinen vaihtamishalukkuus. Merkittäviksi vaihtamisaikkeen ennustajaksi tunnistettiin työtyytyväisyys, työstressi ja työn ja perheen väliset ristiriidat. Pienten sairaaloiden hoitotyön johtajien vaihtamishalukkuus oli vähäisempää kuin keskikokoisten tai suurten sairaaloiden. Yleisesti halukkuutta vaihtaa organisaatiota oli enemmän kuin halua jättää koko hoitoala.	7/9
Forster & Koob, 2023, Saksa	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä työn vaatimukset ja resurssit vaikuttavat merkittävästi hoitotyön johtajien sitoutumiseen.	Analyttinen poikittaistutkimus, strukturoitu sähköinen kyselytutkimus (N=605/408), alemman tai keski johdon hoitotyön johtajia sairaaloista sekä geriatrisen hoidon laitoksista erilaisilla ammattinimikkeillä. Kysely lähetettiin 230 geriatrisen laitoksen johtajalle sekä 190 sairaalaan.	Positiivinen ja vahvistava yhteys havaittiin työn resursseissa ja voimaannuttavan johtamisen sekä työhön sitoutumisen välillä. Toisaalta mitä tulee työn vaatimuksiin, muodollisten palkkioiden puute ja työelämän häiriötekijät vaikuttivat kielteisesti työhön sitoutumiseen. Johtamisrakenteet ja johtamisroolit vaativat uuden arviointia.	7/9
Warshawsky & Havens, 2014, USA	Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hoitotyönjohtajien työtyytyväisyyttä ja aikomusta lähteä tehtävistään.	Jatkotutkimus tutkimusmateriaalista, joka on tuotettu sähköisellä kyselylomakkeella (N=291),	Burnout oli yleisin syy lähtemistä harkittaessa. Muita syitä olivat ammatin vaihtaminen, eläköityminen tai ylennys. 72% hoitotyön johtajista	6/9

		ympärivuorokautisen akuuttihoitotyön johtajia, Amerikkalaisista sairaaloista.	suunnitteli jättävänsä paikkansa seuraavien 5 vuoden aikana. Kuitenkin 70% osallistujista oli erittäin tyytyväisiä työhönsä ja 68% voisi suositella hoitotyön johtajuutta joko mielellään tai erittäin mielellään.	
Adriaenssens, Hamelink, Van Bogaert, 2017, Belgia, Hollanti	Tavoitteena on analysoida ja kuvata ominaisuuksia, jotka johtavat työnkuvien välisestä suhteista sekä ammatillisia konflikteja lääkäreiden kanssa sekä niiden merkitystä ennustessa työhyvinvointia (työtyytyväisyyttä, psykosomaattista oireilua, työhön sitoutumista, työn vaihtamishalukkuutta sekä burnoutia.)	Poikittaistutkimus, sähköinen kyselylomake (N=481/318, vastausprosentti 66,1%), ensilinjan hoitotyönjohtajia 11:sta Belgian (Flaamilaisista) sairaaloista. Työkokemusta oli oltava vähintään yksi vuosi ja vastattava suoraan henkilöstöstä.	Työn vaativuus ja mahdollisuus hallita työtään liittyivät kaikkiin tuloksiin. Toimiva yhteistyö lääkäreiden kanssa ennusti vain työtyytyväisyyttä ja vaihtuvuutta. Johdon sosiaalisella tuella oli merkitystä työnvaihtohalukkuuteen. Oman henkilöstön ja ylemmän johdon antamalla tuella oli suurempi merkitys stressin kokemukselle kuin toisten samalla johtamistasolla olevien kollegoiden antamalla tuella. Työn vaatimukset, työohjaus sekä tiimin ja johdon sosiaalinen tuki olivat kaikki tärkeitä hoitotyön johtajien työhyvinvoinnin ennustajia. Kaikkiin näihin muuttujiin sairaalan johto voi vaikuttaa parantamalla tämän ammattiryhmän työoloja työvoiman säilyttämiseksi.	9/9
Jäppinen, Roos, Slater, Suominen, 2022, Suomi	Tavoitteena tarkastella hoitotyön johtajien työkuormasta kokemaa stressiä sekä sen yhteyksiä yleiseen työstressiin, työtyytyväisyyteen ja	Poikittaistutkimus, sähköinen kyselylomake (N=490/209, vastausprosentti 42,7%), hoitotyön johtajia	Tilastollinen analyysi paljasti, että lähes joka viides hoitotyönjohtaja koki suuresta työmäärästä johtuvaa stressiä, se liittyi korkeampaan työstressiin aiheuttaen suurempaa	8/9

	työskentely ympäristöön.	Suomalaisista keskussairaaloista.	aikomusta lähteä organisaatiosta. Myös tyytyväisyys kokonaisuutena oli heikompaa niin henkilökohtaisesti kuin ammatillisesti sekä käsitys työympäristöstä oli negatiivisempi.	
Laadullinen tutkimus				
Udod, Cummings, Care, Jenkins, 2016, Kanada	Tämän artikkelin tarkoituksena on jakaa alustavaa näyttöä hoitotyönjohtajien rooliin liittyvistä stressitekijöistä ja selviytymisstrategioista Länsi-Kanadan akuutissa terveydenhuollossa.	Laadullinen tutkimus, jossa toteutettiin yksilohaastatteluja (N=17) sekä fokusoitu ryhmä haastattelu (N=5), ensi linja hoitotyönjohtajia ympärivuorokautisen hoidon yksiköistä yhdestä Länsi-Kanadan provinssissa. Johtamiskokemusta tuli olla vähintään vuosi vastuu yksikössä. Osallistujat oli valittu tarkoituksellisesti ja heidän tuli täyttää tausta kyselylomakkeet. 82% osallistujista oli kaupunki ympäristöstä, 18% maaseutumaisesta ympäristöstä.	Tulokset osoittavat yksittäisten tekijöiden kuten organisatoristen seikkojen vaikuttavan hoitotyön johtajien stressiin luoden kuvan hoitotyön johtajuudesta, johon liittyy epärealistisia odotuksia mutta on kyettävä vastaamaan jatkuviin organisaatio muutoksiin, pirstaleiseen työnkuvaan sekä kyetä tekemään päätöksiä työn ylikuormituksesta huolimatta sekä olla riskissä sairastua stressiperäisiin sairauksiin.	6/9
Monimenetelmäiset tutkimukset				
Hewko, Brown, Fraser, Wong, Cummings, 2015, Kanada	Tunnistaa ja raportoida niiden tekijöiden suhteellinen merkitys, jotka vaikuttavat hoitotyön johtajien aikomuksiin pysyä	Määrällinen monimenetelmä tutkimus (N=290/95; vastausprosentti 33%), ensilinjan hoitotyön johtajia läntisen Kanadan	Työn liika kuormittavuus, haasteet varmistaa hyvä hoito, riittämättömät resurssit sekä arvostuksen puute olivat tärkeimpiä tekijöitä heille, jotka harkitsivat	7/9

5/5

	nykyisessä tehtäväsäään tai irtisanoutua.	kaupunkien eri asteisista sairaaloista. Tiedon keruussa hyödynnettiin kolmivaiheista QWEST-tutkimusta, jossa ensimmäisessä vaiheessa suoritettiin yksilöhaastattelu, toisessa vaiheessa verkko-pohjainen kysely ja kolmannessa kirjallinen kysely tutkimukseen osallistuvien hoitotyönjohtajien työyksiköiden henkilökunnalle.	irtisanoutumista. He myös kokivat vähäisempää tyytyväisyyttä, suurempaa työuupumusta sekä esihenkilönsä huonommin resonoivasta johtamisesta.	
		N= 3777		

Liite 2. Kirjallisuuskatsaukseen valittujen alkuperäisten artikkeleiden laadun arviointi (mukaillen Moilanen ym. 2019, 331,; Vilka 2023, 97.)

Artikkelin tekijä (t)	Tarkoitus ja tavoite on esitetty selkeästi	Tutkimusasetelma on kuvattu selkeästi	Tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia	Viitekehys on selkeä	Tutkimuksen rajoitukset on esitetty	Tutkimuksen johtopäätökset on tuotu esiin	Eettisyys/ rahoitus esitetty	Pisteet
Niinihuhta ym. 20223e	K/H	K	K	K	K	K	E/E	6/9
Udod ym. 2016	K/K	K	K	K	E	K	E/E	6/9
Jäppinen ym. 2022	K/H	K	K	K	K	K	K/K	8/9
Wong ym. 2015	K/K	K	K	K	K	K	K/K	9/9
Hughes Warden ym. 2021	K/H	K	K	K	K	K	E/E	6/9
Hewko ym. 2015	K/H	K	K	K	E	K	K/K	7/9
Labrague 2020	K/H	K	K	K	K	K	K/E	7/9
Forster ym. 2023	K/H	K	K	K	K	K	E/K	7/9
Adriaenssens ym. 2017	K/K	K	K	K	K	K	K/K	9/9
Warshawsky ym. 2014	K/H	K	K	K	K	K	E/E	6/9
K = kyllä, H = heikko, E = ei raportoitu								

Liite 3.

Hyvinvointialueet ja niiden strategiatietoja

tilanne 23.7.2024

	Strategia on/ei	Johtaminen /johtamiskoulutus mainittu	Työhyvinvointi mainittu	Esihenkilöiden työhyvinvointi mainittu
Etelä-Karjalan hyvinvointialue	on	Kyllä/ Kyllä	Kyllä	Ei
Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Etelä-Savon hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Itä-Uudenmaan hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Kainuun hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Kanta-Hämeen hyvinvointialue	on	K / K	E	E
Keski-Pohjanmaan hyvinvointialue	on	K / E	E	E
Keski-Suomen hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue	on	K / E	K	E
Kymenlaakson hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Lapin hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Pirkanmaan hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Pohjanmaan hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Pohjois-Karjalan hyvinvointialue	on	K / E	K	E
Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Pohjois-Savon hyvinvointialue	on	K / E	E	E
Päijät-Hämeen hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Satakunnan hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Vantaan ja Keravan hyvinvointialue	on	K / K	K	E
Varsinais-Suomen hyvinvointialue	on	K / E	K	E