

TYÖHYVINVOINNIN MERKITYS LÄHIESIMIESTYÖSSÄ

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

kevät, 2017

Niina Hartikainen

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

Tekijä	Niina Hartikainen	Vuosi 2017
Työn nimi	Työhyvinvoinnin merkitys lähiesimiestyössä	
Työn ohjaaja / t	Paula Vikberg-Aaltonen	

TIIVISTELMÄ

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli kuvata olemassa olevaa tutkimustietoa työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyössä, erityisesti osastonhoitajien työssä. Lähiesimiehenä toimiessa on jatkuva riski uupua työssään ja palaa loppuun. Esimiehen työ on aina stressaavaa ja johdon ja työntekijöiden välissä toimiminen on ajoittain melkoista tasapainottelua. Mitä avuliaampi ja tunnollisempi johtaja on, sitä suurempi riski hänellä on palaa loppuun. Työssä jaksamiseen liittyy sekä psyykinen että fyysinen toimintakyky.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksissa kävi ilmi, että työssä saatu tuki oli merkittävin lähiesimiehen työhyvinvointia edistävä tekijä. Lähiesimiehet saivat tukea omalta työryhmältään, kollegoilta ja omilta esimiehiltään. Tukea olivat esimerkiksi kehityskeskustelut ja suunnittelemattomat keskusteluhetket työpäivän aikana. Työryhmän luottamus omaa esimiestään kohtaan oli merkittävä tuki. Myös se, että esimies pystyi luottamaan omaan työryhmäänsä edisti työhyvinvointia. Koettiin että johdon luottamus paransi lähiesimiehen työhyvinvointia. Molemminpuolinen palaute työryhmässä tuki esimiestä työssä jaksamisessa. Työyksikössä ammattitaitoinen henkilökunta tuki osaltaan lähiesimiehiä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Asianmukainen perehdytys paransi työhyvinvointia entisestään.

Katsauksen mukaan moni lähiesimies koki työn haastavuuden edistävän omaa työhyvinvointiaan. Työltä toivottiin monipuolisuutta, haasteellisuutta, joustavaa työaikaa, vativia työtehtäviä, itsenäisiä työtehtäviä ja työnkuvan selkeyttä. Työkokemus paransi lähiesimiehen työhyvinvointia. Työn hallitseminen paransi lähiesimiesten työhyvinvointia sekä se, että lähiesimiehet kokivat voivansa vaikuttaa asioihin ja kehittämään hoitotyötä.

Avainsanat: työhyvinvointi, lähiesimies, jaksaminen, johtaminen

Sivut 39 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Social and health care development and management

Visamäki

Author Niina Hartikainen **Year** 2017

Subject The importance of well-being in the head-nurses job

Supervisors Paula Vikberg-Aaltonen

ABSTRACT

The purpose of this descriptive literature review was to describe the existing research knowledge about the importance of well-being at work in head-nurses work. As a supervisor, there is an ongoing risk of getting exhausted at work. The supervisor's work is always stressful and acting between the management and the employees is sometimes quite a balancing act. The happier and more conscientious the leader is, the greater the risk he has to burnout. Both, psychological and physical performance are linked to the ability to work.

The results of the literature review showed that the support at work was the most prominent factor promoting employee well-being. The head-nurses were supported by their own working group, colleagues and their own superiors. Support included, for example, development discussion and unplanned discussions during the working day. The working group's trust in its head-nurse was a major support. The fact that the head-nurse was able to rely on his own work group was an good issue. It was believed that the management's confidence improved the workforce of a head-nurse. Mutual feedback in the working group supported the head-nurse at work. In the work unit, skilled staff assisted in promoting work-related well-being. Appropriate orientation improved well-being at work. According to the review, many head-nurses felt the challenge of work to promote their own workforce. It was hoped for versatility, challenging, flexible working hours, demanding tasks, independent tasks and clarity of the job description. The work experience improved the wellbeing of a head-nurse. Managing work improved the well-being of the head nurse and they felt they could influence matters and develop care work.

Keywords well-being, leadership, management, coping, management

Pages 39 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖHYVINVOINTI	2
2.1	Sairauspoissaolot, stressi ja työuupumus	4
2.2	Ammattitaudit ja tapaturmat	6
2.3	Oman jaksamisen arvioiminen	6
3	JOHTAMINEN	7
3.1	Johtamistyyli.....	9
3.2	Esimiehen rooli	11
3.3	Esimiestyön haasteet	12
3.4	Henkilöstöjohtaminen	14
3.5	Itsensä johtaminen.....	14
4	TAVOITTEET, RAJAUS JA KYSYMYSTEN ASETTELU	15
5	KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ	15
5.1	Kirjallisuuskatsauksen vaiheet	16
5.2	Aineiston analysointi	19
6	OPINNÄYTETYÖN TULOKSET	20
6.1	Lähiesimiehen työhyvinvointia edistävät tekijät	20
6.2	Lähiesimiehen työhyvinvointia estävät tekijät.....	25
7	POHDINTA.....	30
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	30
7.2	Tulosten pohdintaa	31
7.3	Jatkotutkimusehdotuksia	32
7.4	Lopuksi.....	32
	LÄHTEET.....	33

Liitteet

Liite 1 Opinnäytetyöhön valitut tutkimukset

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on nostettu esille nykyaikana melko yleisesti. Erityisesti työntekijöiden hyvinvointi ja työelämän laatu on huolestuttanut tutkijoita Suomessa. Laajat työnantajien tekemät työolotutkimukset ovat osoittaneet valitettavia kielteisiä kehityskulkuja. Alituinen kiire, ennakoimattomuus, kasvavan tehokkuuden aiheuttamat muutokset, jatkuva muutos ja esimerkiksi kehittyminen ja kehittäminen ovat suurimmalle osalle työssä käyvistä ihmisistä tuttuja. Työtaakka lisääntyy ja työelämässä olevien ihmisten on jaksettava. Mutta mistä saada voimaa? Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen jokaiselle erilainen kokemus. (Vesterinen 2006,7-9.)

Päivittäin jopa neljä alle 24-vuotiasta työkäistä nuorta jää pitkälle sairauslomalle tai jopa sairauseläkkeelle mielenterveys sairauksien vuoksi. Se tarkoittaa sitä, että työpa-hoinvointi maksaa peräti 21 miljardia euroa vuodessa ja sairauspoissaolot taas 2 miljardia euroa vuodessa. Kuitenkin näille asioille on mahdollista tehdä jotain. Kaikissa työyksiköissä on oma kulttuurinsa ja erilaisia kehittämiskohteita. Tärkeintä on, että työhyvinvointi on tärkeässä osassa kehittämistä ja että siihen panostetaan tosissaan ylintä johtoa myöten. Hyvä olo ja hyvä työsuoritus kulkevat käsi kädessä. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstön hyvinvointi ja tulokset paranevat samoilla keinoilla. Yrityksen ja organisaation johtamiset arvot ovat keskeisiä, mutta myös alaistaidot ovat merkityksellisiä. Hyvinvoiva ja terve työyhteisö ei synny sattumalta, vaan se luodaan pitkäjänteisellä työllä. Tärkeää on, että kaikki ammattiryhmät alaisista johtajiin ovat mukana tätä luomassa. (Jabe 2012, 6-10.)

Aikaisemmin suurimmalla osalla palkansaajista oli pysyvä tai vakinainen työsuhde. Nykyään työsuhteet ovat valitettavasti lyhyt- tai määräaikaisia sekä suositaan projektityötä. Edellä mainituista työolosuhteista johtuen ongelmat lisääntyvät, kuten epävarmuus työn jatkumisesta, heikot koulutusmahdollisuudet ja kiinnittymättömyys työyhteisöön. (Suonsivu 2014, 9-12.)

Osastonhoitajana tai yleisesti esimiehenä toimiessa on jatkuva riski uupua työssään ja palaa loppuun. Esimiehen työ on aina stressaavaa ja johdon ja työntekijöiden välissä toimiminen on ajoittain melkoista nuorallatanssia. Mitä avuliaampi ja tunnollisempi johtaja on, sitä suurempi riski hänellä on palaa loppuun. Omassa työssään jaksamiseen liittyy sekä psyykinen että fyysinen toimintakyky. Johtavassa asemassa toimivalle fyysinen toimintakyky on tukemassa hänen psyykkistä hyvinvointiaan. Lähes kaikki esimiehet tekevät enemmän henkistä kuin fyysistä työtä. Kuitenkin on selvä asia, että liikunta tukee sekä psyykkistä kuin sosiaalistakin jaksamista. Sen vuoksi itsestä kannattaa pitää myös fyysisesti hyvää huolta. Tärkeää on, että liikunnasta tulisi rentoutunut olo ja koko keholle ja mielelle hyvä olo. Jos liikunta alkaa tuntumaan itsessään stressaavalta, kannattaa harkita vakavasti että onko siitä enää hyötyä työnteon kannalta. Kun huomioi omat työskentelytavat, huomioi myös psyykkisen hyvinvoinnin. Suurin osa esimiehistä on erittäin vastuullisia ja haluavat saavuttaa vain parhaan mahdollisen tuloksen. Nämä ihmiset tekevät paljon työtä ja joutuvat ratkaisemaan usein uusia ongelmia. Oma työtöteä kannattaa tietysti väliajoin tarkastella ja on myös tärkeää osata

asettaa todenmukaiset tavoitteet sekä organisaatiolle että itselleen. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 142-143.)

Esimiestyö on tällä hetkellä suurien muutosten keskellä. Työyhteisöihin ovat jalkautuneet uudet esimiehet, toiminnalliset esimiehet. Tämä tarkoittaa sitä, että näillä esimiehillä ei ole suoranaisesti alaisia, mutta heidän työnkuvaansa kuuluu johtamista, esimiehenä toimimista ja päätöksien tekemistä. Toiminnallisilta esimiehiltä vaaditaan erityisesti kykyä perustella ja selittää asioiden taustoja, motivoida ja kannustaa työntekijöitä sekä kykyä neuvotella. Hallinnollisilla esimiehillä taas on muodollisestikin alaisia. Jokaisen esimiehen tulisi itse tunnistaa, kumpaan ryhmään kuuluu. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 5.)

Muutokset yleistyvät kovaa vauhtia työelämässä. Monet työntekijät kokevat saavansa liian myöhään tietoa tulevista muutoksista. Muutokset koetaan kovin stressaaviksi yleisesti. Muutostilanteissa esimiehen rooli korostuu. Taitava esimies pystyy johtamaan alaisensa muutosten läpi ja kykenee myös samalla pitämään huolta omasta jaksamisestaan. (Järvensivu ym. 2011, 8.)

Toivon työskenteleväni tulevaisuudessa lähiesimiestehtävissä ja näin ollen esimiesten työhyvinvointi kiinnostaa minua. Toivon saavani opinnäytetyössäni selville tekijöitä, joilla saisi parannettua esimiesten työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Terveystieteiden tutkimuksissa esimiehen jaksaminen peilautuu mielestäni koko työyksikön työskentelyyn ja jaksamiseen. Omalla urallani olen törmännyt huonosti jaksaviin ja huonosti voiviin esimiehiin joiden käytös on hallinnut koko osaston jaksamista. Huonosti voivilla esimiehillä ei ole voimia pitää huolta, että muu henkilökunta jaksaisi työssään. Luulen, että esimiehillä on vain vähän keinoja pitää omaa työhyvinvointia yllä. Toivon löytäväni joitain uusia keinoja parantaa esimiehenä toimivien työhyvinvointia, sekä pohtia työhyvinvoinnin merkitystä terveydenhuollossa osastonhoitajan ja apulaisosastonhoitajan työssä.

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on kuvata olemassa olevaa tutkimustietoa työhyvinvoinnin merkityksestä esimiestyössä, erityisesti osastonhoitajien työssä ja terveydenhuollossa.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointi käsitteenä kattaa melko laaja alueen. Se kuvaa psyykkisen ja fyysisen työturvallisuuden lisäksi myös erilaisia työelämän laatua kuvaavia ilmiöitä. Tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvointia voi tarkastella lukuisten eri tieteen alojen näkökulmista. Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelussa keskitytään yleensä hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin yleisiin käsitteisiin. Hyvinvointiin liitetään yleensä seuraavia asioita; työviihtyvyys, työn imu, onnellisuus, elämään tyytyväisyys ja työtyytyväisyys. Pahoinvointiin taas seuraavia; stressi, työuupumus, leipääntyminen työhönsä, työtytymättömyys, masennus ja työkyvyttömyys. (Laine 2013, 36-37)

Tällä hetkellä kiire on työelämän yleisin kuormitustekijä. Työn luonne on muuttunut koko ajan hektisemmäksi ja pienellä henkilökunta määrällä yritetään saada paljon ja nopeasti aikaan. Kuormitusta aiheuttavat myös erilaisiin prioriteetteihin liittyvät ongelmat, työn jakautuminen ja työjärjestelyt. Myös työyhteisön henkilökemiat aiheuttavat kuormitusta, lisäksi arvostiriidat vaikuttavat työhyvinvoinnin heikkenemiseen. Haluttaisiin tehdä työ paremmin, mutta resursseja siihen ei ole annettu. Työntekijöiden pitäisi osata tunnistaa omat ajattelu- ja toimintamallinsa. Nämä mallit ovat opittuja asioita ja voimme hyödyntää niitä sekä elämässä että työssä. On kuitenkin mahdollista että nämä ajattelumallit saattavat kääntyä omaa itseään vastaan. Ihmisillä on yleensä sellaisia ajattelu- ja toimintamalleja, jotka aiheuttavat haastavissa tilanteissa lisää kuormitusta. Jotkut ihmiset vaativat itseltään paljon, toiset murehtivat, jotkut ovat ylittunnollisia ja toiset syyllistävät itseään. (Nurmi 2016, 24-26.)

Tällä hetkellä työelämässä esille nousee erilaisia työhyvinvointiin liittyviä huolenaiheita. Työnantajat ovat huolissaan toistuvista, lyhyistä sairauspoissaoloista, joiden epäillään liittyvän muuhun kuin sairauksiin, vammoihin tai muihin työkykyä heikentäviin asioihin. Myös työstä johtuva epätasaisen kuormittavuuden aiheuttama uupuminen johtaa pahimmissa tapauksissa sairauspoissaoloihin pitkäksikin aikaa. (Kess & Seppänen 2011, 66-68.)

Työhyvinvointi lisää tuottavuutta. Työntekijän työhyvinvointi tarkoittaa parempaa työssä jaksamista, tarpeeksi paljon energiaa, korkealaatuista työn jälkeä, tuottavuutta sekä iloa työssään ja iloa työstään. Ihmisillä on parempi työmotivaatio kun työ tuottaa heille iloa, eikä ole liian kuormittavaa. Näin ollen se on heille lähde työhyvinvointiin ja se tarjoaa mahdollisuuden luovuuteen. Työhyvinvoinnin lisäämisessä ei ole oleellista vain keskittyä sairauksien ennaltaehkäisyyn tai kuntoutukseen, vaan on tärkeää saada työympäristö terveeksi ja turvalliseksi jottei työntekijöiden työkyky alene. Työhyvinvointia ehkäistessä fokuksen tulisi olla työolojen parantamisessa, työpaikkakoulutuksessa sekä alais- ja esimiestaitojen harjoittelussa. (Rissa 2007, 6-7.)

Haapalan (2012) pro gradu-tutkielma koski työnohjausta ja työhyvinvointia. Hän teki kyselytutkimuksen sairaanhoitajille. Tutkimuksessa arvioitiin työnohjausta kokemukseksi ja myös työtyytyväisyyttä arvioitiin. Työuupumusoireita ja arvioita uupumusoireiden määristä arvioitiin myös. Tutkimuksessa kävi ilmi että työn kuormitustekijät ja työnohjauksen onnistuminen eivät olleet yhteydessä toisiinsa. Tutkimus vahvisti käsityksiä työnohjauksen positiivisista yhteyksistä moniin työn osa-alueisiin. Esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet työssä, työn haasteellisuus, sosiaalinen vuorovaikutus, organisaation ilmapiiri ja kulttuuri.

Työhönsä väsyminen ei aina johdu suuresta määrästä työtä, vaan siitä että oma suhde työhön on tulehtunut. Tyky-toiminnalla on suuri merkitys tässä tapauksessa saattaa ihminen takaisin työtyytyväisyyden äärelle. (Wendelin 2013, 264.)

Työyhteisön toimintatavat ja johtamiskäytännöt ovat sidoksissa koko työelämän tilanteeseen. Eri aikoina suositaan erilaista johtamistapaa. Kuitenkin on tiettyjä seikkoja, jotka lisäävät työelämän kuormitusta. Näitä ovat muun muassa epäoikeudenmukaisuus, epäasiallinen palaute, työn arvostuksen puute, jatkuva työtytymättömyys, joh-

tamisen ja työyhteisön merkityksen kieltäminen sekä väsymyksen tai avunhakemisen tuomitseminen. Työyhteisöllä on sitä paremmat edellytykset toimia työhyvinvointia tukevana, mitä paremmin työntekijät tunnistavat omat voimavaransa sekä rajansa. (Työturvallisuuskeskus 2003.)

Suonsivun (2014, 18) mukaan sairauspoissaolot, stressi, ammattitaudit, tapaturmat ja työuupumus ovat suurimpia työhyvinvointiin liittyviä asioita. Seuraavassa käyn niitä tarkemmin yksitellen läpi.

2.1 Sairauspoissaolot, stressi ja työuupumus

Vuodesta 1997 erityisesti naisilla ovat sairauspoissaolot selvästi lisääntyneet. Suurimmat työhön liittyvät syyt ovat esimerkiksi heikko terveydentila, krooniset sairaudet, työtyytymättömyys, elämän turvattomuus, kiusaaminen, epäoikeudenmukainen kohdelu työpaikalla ja psyykkiset stressioireet. Yksi suurimmista riskitekijöistä on huono työn hallinta liitettynä kuormittavaan työhön. Tämä altistaa muun muassa sydäntaudeille, tuki- ja liikuntaelinsairauksille, työuupumukselle ja mielenterveysongelmille. Myös huonon työajan hallinnan on todettu uhkaavan erityisesti työikäisten naisten hyvinvointia. Nämä seikat koskevat sekä esimiehiä että työntekijöitä. Varsinkin työyhteisöjen sisäiset ongelmat ja ristiriidat kuormittavat henkilökuntaa. Eniten poissaoloja on teollisuudessa, terveys- ja sosiaalialalla, rakentamisessa ja maataloudessa. Yleisin mielenterveyden häiriö on masennus. Masennuslääkkeiden käyttö on lisääntynyt vuosittain. Seuraavaksi yleisin työkyvyttömyyttä aiheuttava tekijä on tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Näistä yleisimpinä niska-hartia vaivat. Alkoholinkulutus ja ylipaino lisäänty edelleen varsinkin työikäisillä miehillä. Yleisimmin lähes kaikkia terveysongelmia on vähiten koulutetuilla, työntekijäammateissa toimivilla ja pienituloisilla. (Suonsivu 2014, 18-23.)

Stressin taustalla on havaittu erilaisia tekijöitä. Näistä esimerkiksi ylikuormitus työssä saattaa olla yksi pitkän aikavälin kuormitustekijä. Stressin laukaisevia tekijöitä ovat muun muassa ristiriita ihmissuhteissa sekä menetys. Alttius reagoida stressiin tietyllä tavalla on yksi altistava tekijä. Stressin ylläpitäviä tekijöitä on esimerkiksi huonot elämäntavat. Stressissä ovat myös suojaavia tekijöitä, näitä ovat esimerkiksi vastavuoroisesti toimivat ihmissuhteet. Stressin oireet ovat ihmiselle varoitusmerkkejä ja niiden huomioiminen ja niihin reagoiminen on todella hyödyllistä. (Nurmi 2016, 18-19.)

Jos työn vaatimukset, yksilön odotukset ja kyky toimia ovat yhtenevät, syntyy positiivinen kuormittuvuus. Sen sijaan negatiivinen kuormittuvuus eli stressi lamaannuttaa ihmisen. Stressillä tarkoitetaan usein kiirettä, liian tekemisen mukanaan tuomaa väsymystä ja muita rasitusoireita. On välttämätöntä että stressiin sopeutuu. Terveys on vaarassa silloin, kun sopeutuminen vie ihmiseltä liikaa voimia ja kyvyn toimia tilanteessa. Stressi on suurelta osin yhteydessä ihmisen omiin sisäisiin tekijöihin, tunteisiin, ympäristötekijöihin ja motivaatioon. Ihmisen omia henkilökohtaisia stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Hyvä työ tukee työntekijän psyykkistä vointia, mielenterve-

yttä ja työkykyä silloin kun sen vaatimukset ovat osaamiseen ja muihin voimavaratekijöihin nähden kohtuulliset. Tukemista lisää myös se, että työntekijä pääsee itse vaikuttamaan työhönsä. (Suonsivu 2014, 23-28.)

Uupumukselle on olemassa kaksi määrittelyä; työssä ylikuormittuminen tai turhautumisen aiheuttama loppuun palaminen. Kroonisella väsymisellä, työstressillä tai ylirasitumisella tarkoitetaan monesti samaa asiaa. Stressiä voi olla kielteistä tai myönteistä laatua. Hyvää stressiä kaivataan silloin, kun tarvitaan painetta saadaksemme työskentelyymme lisää voimaa. Silloin kun tällainen fyysinen ja henkinen hälytystila jää päälle, puhutaan stressistä kielteisessä merkityksessä. Stressin kanssa samaan ryhmään kuuluvat myös muun muassa kateus, kiire ja virheiden tekeminen. Kyseisille ilmiöille tyypillistä on se, että kun ne ovat vähäisiä ja ne ovat hallinnassa, ne ovat suorituskykyä lisääviä ja positiivisia. Mutta jatkuvina ja kontrolloimattomina ne ovat haitallisia. Suomalaiset ovat yleisesti uupunutta kansaa, mutta kaikki uupumus ei johdu työstä. Onko siis työelämässä tapahtunut jotakin radikaalia, joka olisi aiheuttanut suoranaisen työuupumusepidemian. Mikä on se syy miksi suomalaiset väsyvät, vaikka todistetusti meidän peruskuntomme on parempi kuin moneen muun kansallisuuden. (Koivisto 2001, 146.)

Kaikkein suurimmassa vaarassa väsyä ovat ihmiset, jotka tekevät työtä koko persoonallisuudellaan. Suurin osa heistä työskentelee terveydenhuollossa, opetustoimessa ja sosiaalialalla. Erityisen kuluttavaa on työ ihmisten parissa. Myös työn ulkopuoliset tekijät aiheuttavat uupumusta, esimerkiksi ongelmat perhepiirissä tai taloudelliset vaikeudet. Nämä vaikeudet myös heijastuvat työpaikalle edesauttaen työuupumisen puhkeamista. Tässä tapauksessa on vaikeaa erottaa työuupumus tavallisesta uupumuksesta. Yleensä väsyminen liitetään ikääntyviin työntekijöihin, mutta myös vasta valmistuneissa voi sen tunnistaa. Tunnolliset ja ahkerat ovat erityisessä vaarassa uupua työssään. On myös tunnistettava se asia, että työyhteisön ongelmat näkyvät työntekijöiden jaksamisessa. On luonnollista että työntekijä ajoittain väsyvät, mutta tavallinen väsymys on erotettava työuupumuksesta. Työuupumus on pitkäkestoinen masennustila ja työväsymykseen auttaa esimerkiksi vapaapäivä. Normaali uupumus häviää, kun urakka on tehty, loma vietetty tai yö nukuttu. (Koivisto 2001, 147-148.)

Työuupumus on maailmanlaajuinen ilmiö, ei pelkästään suomalainen. On havaittu, että työuupumus seuraa lamaa ja lamasta nousee työhyvinvoinnin kustannuksella. Yrityksissä on paljon kustannusleikkauksia ja jatkuvia muutospaineita. Tähän liittyy oman työpaikan menettämisen pelko, sekä kilpailu uusista työpaikoista. Työuupumus on vakava krooninen työssä kehittyvä oireyhtymä, jonka tunnistamisen tekee vaikean sala-kavala ja hidas etenemistapa. Tälle kolmitahoiselle häiriölle on ominaista että ihminen kokee kokonaisvaltaista väsymystä. Henkinen voimattomuus, joka ei liity pelkästään yksittäisiin kuormitushuippuihin jää päälle. Uupumus ja väsymys on energiakriisi. Seuraava hälytysmerkki on asennoituminen työhön, joka on muuttunut kyyniseksi. Työn ilo katoaa kokonaan. Jopa työn perusasioita kyseenalaistetaan. Tähän liittyy myös heikentynyt ammatillinen itsetunto. Tämän merkkejä ovat pelko, ettei kykene enää suoriutumaan tehtävästään ja työn hallinnan tunteen menettäminen. (Koivisto 2001, 152-154.)

Työuupumuksen hoidossa tärkeää on työn kuormituksen keventäminen sekä selviytymiskeinojen vahvistaminen. Työntekijän itsehoito on merkityksellistä. Aina itsehoito ei riitä ja on tarpeen ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon ja päästä keskustelemaan työterveyslääkärin tai työterveyshoitajan kanssa. On yleistä, että työuupumukseen liittyy useita oireita, esimerkiksi ahdistuneisuutta, masennusta ja unihäiriöitä. Tässä tapauksessa hakeutuminen hoitoon on tarpeen. Jos tilanne niin vaatii, kannattaa keskustella työnkuvasta esimiehen kanssa. Oman työnkuvan muuttaminen ja muokkaaminen omaa jaksamista tukevampaan suuntaan voi auttaa oireisiin. Näin ollen interventiot ovat hyödyllisiä ja varsinkin silloin kun mukana on organisaation tuki ja mahdollisuus työtilanteen muutokseen. (Nurmi 2016, 20-21.)

2.2 Ammattitaudit ja tapaturmat

2000-luvulta lähtien työympäristö ja -olot ovat parantuneet. Kuitenkin edelleen osa työntekijöistä altistuu erilaisille ammattitaukeille, työtapaturmille ja fysikaalisille haittoille. Suurimmat riskit sairastua ammattitaukeille ovat elintarviketeollisuus, maa- ja metsätalous, kulkuneuvojen valmistus, rakentaminen, metalliteollisuus ja puutavara-teollisuus. Työtapaturmat ovat edelleen melko yleisiä ja niitä sattuu enemmän miehille kuin naisille. Naisilla yleisempää oli sairauspoissaolot, väkivallan kohteeksi joutumisen vaarat ja rasitusvammat. 1,5 miljoonaa työntekijää altistuu vuosittain fysikaalisille haittatekijöille. Näitä ovat esimerkiksi melu, poikkeavat lämpötilat, tärinä ja säteily. (Suonsivu 2014, 37-40.)

2.3 Oman jaksamisen arvioiminen

Oman jaksamisen tunnistaminen ja jaksamisen säätely edellyttää oman tilanteen arvioimista ja pysähtymistä. Varsinkin jos stressin oireita on ollut pitkään, kannattaa tämä tehdä. Jaksamisen tunnistamiseen löytyy hyvä työkalu, jaksamisjana. Janan toisessa päässä on numero nolla, joka tarkoittaa että energia on nollassa, jaksaminen on heikentynyt huomattavasti, pitää pakottaa itsensä hoitamaan velvollisuuksia. Janan toisessa päässä on numero 10, joka tarkoittaa että jaksaminen on huipputasoa, energiaa riittää kaikille elämän osa-alueille, on erittäin aikaansaava ja tyytyväinen olo. (Nurmi 2016, 51-52.)

0

10

kuva 1: jaksamisjana (Nurmi 2016, 52.)

Kuormitustekijät vievät psyykkistä energiaa ja ne saattavat olla konkreettisia asioita. Esimerkiksi läheisen ihmisen sairastuminen, uuden työtehtävän opettelu ja epäselvä työnkuva ovat tällaisia asioita. Voimavarat taas ovat tärkeitä ja mieluisia asioita elämässä. Ne auttavat jaksamaan ja antavat voimaa, siis psyykkistä energiaa. Nämä liittyvät harrastuksiin, ihmissuhteisiin ja myös työhön. Voimavarat varmistavat jaksamista. (Nurmi 2016, 52.)

3 JOHTAMINEN

Lähiesimiehen tehtäviä voidaan tarkastella erilaisten teorioiden pohjalta. Ensisijainen jaottelu tapahtuu ihmisten johtamisen ja toiminnan johtamisen käsitteiden mukaan. Lähiesimiehen tehtäväkuvaan kuuluvat johtaminen, päätöksenteko, taloushallinto, organisointi ja valvonta, delegointi, koordinointi, henkilöstöasiat, suunnittelu sekä valta ja vastuu. Organisaatioissa johtaminen on aina asema. Ja tämä asema sisältää valtaa ja vastuuta. Johtaminen on vallankäyttöä, mutta nykyajan organisaatioissa johtajalla on harvoin valtaa päättää yksin asioista. Lähiesimiehellä oleva valta voidaan jakaa lakeihin ja sopimukseen perustuvaan valtaan sekä käskyvaltaan. Johtajien valtaan liittyy paljon pelkoja ja mielikuvia esimerkiksi siitä, että on huono johtaja ja johtaminen tukahduttaa työntekijän luovuuden. Nykyään ajatellaan, että liiallisesta johtajavaltaisuudesta eroon päästäkseen pitäisi hylätä auktoriteetit. Osastonhoitajana työskennellessä on kuitenkin tiedostettava, että esimiesasemassa hän on auktoriteetti alaiensa silmissä. Riippumatta siitä, käyttääkö hän valtaa vai ei. Vallan käyttö on se työkalu, jolla esimies/osastonhoitaja muodostaa tuloksen kannalta parhaan mahdollisen osaston. Vallan käyttö kuuluu osastonhoitajan lisäksi jokaiselle työyksikön työntekijälle. Työympäristön valta perustuu oleellisesti myös vuorovaikutukseen. (Laaksonen, Niskanen, Ollila, Risku 2005, 73-75.)

Eriksson ja Jousi (2013) ovat tutkineet opinnäytetyössään esimiestä työhyvinvoinnin johtajana. Tutkijoiden tekemien haastatteluiden perusteella esimiehen pitäisi kiinnittää huomiota tapaan, jolla hän kohtelee työntekijöitä ja antaa heille palautetta. Kävi ilmi että esimies kuuntelee työntekijöiden antamia palautteita, mutta alaisten mukaan hänen antamansa vastaukset ja palautteisiin reagoiminen eivät ole työntekijöitä tyydyttävällä tasolla. Osa haastateltavista koki esimiehen viestintätyylin usein myös liian jyrkäksi ja ehdottomaksi, joskus jopa mitätöiväksi. Työntekijöiden mielestä esimies reagoi hyvin valikoivasti parannusta vaativiin asioihin ja joskus jopa valitettavasti vä-

hätteele niitä. Esimiehen antamat myönteiset palautteet kohdistuivat lisäksi liian usein työntekijöiden mielestä epäolennaisiin asioihin. Työntekijät kokivat samalla, että heidän hyvin hoitamansa työtehtävät jäivät monesti kokonaan huomioimatta esimieheltä.

Esimiesten on tunnettava, ymmärrettävä ja suunniteltava organisaatiossa haluttavat ominaisuudet. Työntekijöiden viihtyvyys, innovaatiot ja tuottavuus ovat organisaation rakennettuja ominaisuuksia. Esimiehet ovat keskeisessä asemassa muuttamassa tarvittaessa systeemiä. Systeemi määrää miten organisaatiossa työskentely tapahtuu ja miten työ toimii. Esimiehen on aivan mahdotonta rakentaa oikeanlaista ja tuottavaa työympäristöä, jos ei ymmärrä työn luonnetta. Nykyaikana työntekijöiden on otettava vastuuta omasta toiminnastaan enemmän. Sekä myös mahdollisista ongelmista ja työympäristöstä ja niihin liittyvistä ihmissuhteista. Esimiehen on kyettävä tukemaan työntekijöitään näissä haasteissa. Se on esimiestyössä merkittävä haaste. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 89-92.)

Laru (2009) on tutkinut opinnäytetyössään osastonhoitajia ja työhyvinvointia. Hänen tutkimuksessaan työhyvinvointia tukevana keinoinaan kaikki pitivät hyvän osastonhoitajan ominaisuuksiin kuuluvia tekijöitä. Esille tulivat muun muassa hyvä vuorovaikutus: kuunteleminen ja keskusteleminen, esimerkkinä oleminen, hyvä tiedottaminen, palautteen antaminen, kannustaminen, ammatillisen kasvun edistäminen, tuen antaminen, oikeudenmukaisuus sekä luottaminen ja luotettavana oleminen. Näistä tärkeimmiksi nousivat välittäminen, huomioiminen, kuunteleminen ja keskustelu, läsnäolo sekä oikeudenmukaisuus.

Hyttinen (2014) pääsi kyseisiin tuloksiin opinnäytetyössään; yksilön hyvinvointitekijät tukevat työkykyä sekä työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisön hyvinvointia opinnäytetyön tulosten mukaan tukevat hyvä esimiestyö ja johtamisen taidot sekä esimiehen henkilökohtainen hyvinvointi. Johtaminen työhyvinvointia tukevana tekijänä tulosten mukaan muodostuu hyvinvointia tukevista toiminnoista, arvoista ja vallitsevasta johtamistyylistä.

Esimiehen saamaan valtaan perustuu johtamisvastuu. Johtamisvastuuseen sisältyy monia osa-alueita. Näitä ovat epäkohtiin puuttuminen, työn seuranta, työajan seuranta, valvontavelvollisuus, ohjaus, työntekijöiden sijoittaminen, työtehtävien jako, päätöksenteko ja delegointi. Osastonhoitajalla on työn johto- ja valvontaoikeus liittyen valta-asemaansa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että osastonhoitaja on esimerkiksi työaikojen osalta vastuussa työaikalain noudattamisesta. Tämän toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset. Työnjohto- ja valvontaoikeuteen kuuluu esimerkiksi työvuorojen sijoittelu, työpaikan määrittäminen, lepoajat, työajan alkamis- ja päättymishetket sekä työajan sijoittelu. Osastonhoitajan toimintaa ohjaa myös osaltaan virkaehtosopimus (VES). Se laaditaan ammattijärjestöjen ja työnantajan sopimana ajankohtana kahden- kolmen vuoden välein. Virkaehtosopimus ohjaa osastonhoitajaa jokapäiväisessä päätöksenteossa. Näitä ovat muun muassa vuosilomien järjestäminen, työvuorojen laatiminen, virkavapauksien myöntäminen sekä palkan maksu. Sekä työntekijän että esimiehen velvollisuus on noudattaa virkaehtosopimuksen määräyksiä. Osastonhoitaja voi jakaa vastuuta jonkun kanssa, mutta sitä ei voi jakaa pois. Tämä tarkoittaa sitä, että osastonhoitaja antaa kiitosta työntekijälleen tämän onnistuessaan tehtävässään, mutta työntekijän epäonnistuessa osastonhoitaja kantaa epäonnistumisesta kokonaan

vastuun. Koko esimiehen johtamistapa heijastuu suoraan työntekijöiden hyvinvointiin. Osastonhoitajan on tärkeää olla päätöksentekosäännöissään oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitensä kohtaan. Tämä tarkoittaa sitä, että päätöksenteon säännöt ovat selkeät ja kaikilla tiedossa, päätökset ovat korjattavissa, päätökset perustuvat oikeaan tietoon, päätökset ovat puolueettomia, säännöt ovat johdonmukaisia ja että työntekijöillä on oikeus tulla kuulluksi. Osastonhoitajana toimivan on hyvä muistaa, että osallistuminen yksikön toimintaan jakamalla vastuuta on organisaatiolle etu. Tämä pitäisi ottaa huomioon suunnitellessa oman osastonsa toimintaa. (Laaksonen, Niskanen, Ollila, Risku 2005, 75-77.)

Immonen (2013) on tutkinut hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen. Haastattelussa kävi ilmi, että työaika-autonomian toteuttamisessa korostui koko työyhteisön aktiivisuus kehittämiseen. Johtamisen merkitys korostui tuen antamisena työaika-autonomian toteuttamisessa. Hoitotyöntekijät kokivat pystyvänsä vaikuttamaan omaan jaksamiensa ja työhyvinvointiinsa.

3.1 Johtamistyylit

Sanalla päivittäisjohtaminen tarkoitetaan kaikkea sitä työtä, jolla esimies saa organisaation tehokkaasti toimimaan. Kaksisuuntainen viestintä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa on tärkein ja usein aliarvostettu asia. Vuorovaikutusta tapahtuu kokouksissa ja neuvotteluissa, joten esimiehen on osattava johtaa niitä tehokkaasti. Kaikkein näkyvin osa johtamista on päätöksenteko ja esimies on aina se, joka päättää loppupeleissä miten organisaatiossa toimitaan ja mitkä ovat tavoitteet. Usein käy niin, että ennen päätöstä esimiehen on ratkaistava erilaisia ongelmia tai auttaa ratkaisujen löytämisessä. Jos työntekijöillä on hyvä motivaatio, ongelmanratkaisu ja yleisjohtaminen helpottuu. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilla on halu saada asiat sujumaan. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 19.)

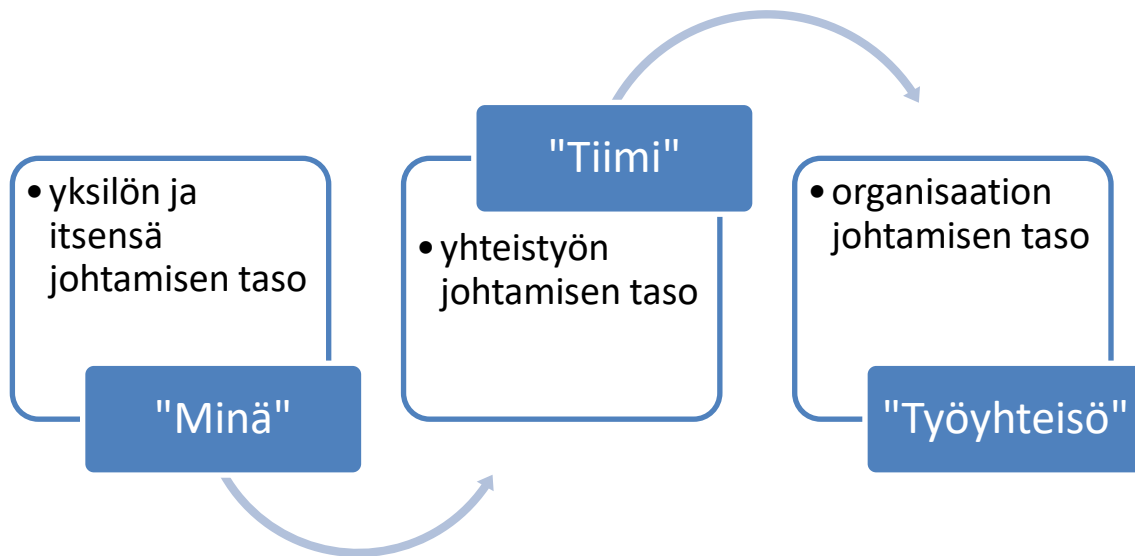
Esimiehen työssä suurin osa on viestintää, jolla tiedotetaan muutoksista, työmenetelmistä ja tavoitteista, joko työntekijöille tai toisille organisaatioille. Tiedonkulku koetaan kuitenkin organisaatioissa usein suurimmaksi ongelmaksi. Työntekijöille tulee tunne epävarmuudesta ja huono viestintä pitää työntekijät pimennossa. Viestinnän tavoitteena on, että työntekijöillä olisi kaikki se tieto, jonka he tarvitsevat työnsä tehokkaaseen tekemiseen. On tärkeää, että tiedotus ja viestintä on mahdollisimman tasapuolista ja avointa, koska se parantaa työyhteisön toimivuutta ja vaikuttaa kaikkien motivaatioon. Esimies on ollut aikaisemmin tiedon säilyttäjä, jolta on kysytty apua kun omat tiedot ovat loppuneet. Nykyaikaisessa asiantuntijaorganisaatiossa esimiehellä ei voi olla joka erikoisalalta tietämystä, joten tämän roolin merkitys on vähenemässä. Esimies onkin nykyään tiedonvälittäjä. Hänen tehtävänä on huolehtia, että tieto saavuttaa sen tarvitsijan. Tärkeimpänä prioriteettina esimiehellä on huolehtia työntekijöidensä tiedonsaannista. Esimiehellä täytyy olla tämän vuoksi selkeä viestintäpolitiikka, jota hän toteuttaa. On tärkeää päättää miten tiedotetaan ja mitä tiedotetaan. Avoimella

asioiden tiedottamisella esimies synnyttää organisaatiossaan luottamusta, jota on vaikeaa muuten saavuttaa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, 19-20.)

Laatujohtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan laadusta kilpailutekijänä ja laatuun liittyvien keinojen ja tavoitteiden hyödyntämistä kilpailukyvyyn parantamiseksi. Laatujohtamisessa tavoitteena on laadun parantaminen ihmisiä johtamalla. Jokainen eri työyksikkö määrittelee oman työn laadun itse. On olemassa arvokeskeistä laatua, asiakaskesteistä laatua, toimintakeskeistä laatua, tuotteiden ominaisuuksiin keskittyvää laatua ja tuotekeskeistä laatua. Yksilötasolla laatu tarkoittaa jokaiselle ihmiselle eri asiaa, toisaalta laadun puuttumisen huomaa kuka tahansa herkästi. Subjektiiivinen laatu liittyy kokemukseen ja objektiivinen laatu on yleensä mitattavissa oleva asia. Laatu voi myös olla subjektiivisen ja objektiivisen laadun sekoitus. Laatu on asiakkaiden tyytyväisyyttä, joka tulee ansaita aina uudelleen vaatimusten muuttuessa. Esimiehen tulee antaa työntekijöilleen edellytykset tehdä laadukasta työtä ja pitää huoli, että jokainen yksilö vastaa oman työnsä laadusta. Jotta tähän päästään, edellytyksenä on organisaation selkeät laatuvaatimukset, asiallinen palautteenanto ja mahdollisuus kehittää työtään palautteen perusteella. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 25-39.)

Työn mielekkyyden johtamisella tarkoitetaan yhteisöllisen ja yksilöllisen potentiaalin maksimointia sekä johtamista, liittyen tuottavuutta kehittävään hyvinvointiin. Työn mielekkyyden johtajuudessa on kolme vaihetta, joissa kaikki liittyy kaikkeen. Mielekkyyden johtamisessa tulee huomioida se, että johtaminen ei kuulu pelkästään esimiehille, vaan jokainen henkilökuntaan kuuluva on vastuussa mielekkyyden johtamisesta suhteessa työyhteisöön, tiimiin sekä omaan toimintaansa. (Järvinen 2014, 133.)

Työn mielekkyyden johtamisessa ensimmäinen vaihe on oman itsensä johtaminen, eli jokainen yksilö johtaa omaa toimintaansa. Tämä perustuu vahvasti omaan itsetuntemukseen ja vastuunkantoon. Jokaisen työntekijän täytyy tietää, miten olisi työssään parhaimmillaan ja mitä siltä haluaa. Jokaisella työntekijällä on vastuu ymmärtää oman työnsä tavoitteet ja siitä seuraavat tulokset. Hän on myös vastuussa omasta henkilökohtaisesta ja ammatillisesta kehitymisestä. Tähän päästäkseen työntekijöiden tulisi saada voimaa vahvasta yhteisöllisyydestä sekä hyvästä esimiestyöstä. Mielekkyyden johtamisen seuraava porras on tiimien sisäisen dynamiikan johtaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö huomaa olevansa osa jotakin ryhmää, jolla on tärkeä yhteinen tehtävä. Organisaatioissa joissa johdetaan työn mielekkyyttä, keskinäinen arvostus on korkealla. Se johtuu siitä, että hyvä tuntemus antaa voimavaroja ja keinoja yltämään luoviin suorituksiin. Mielekkäästi toimivat organisaatiot ja työyhteisöt pystyvät saumattomaan yhteistyöhön muiden tiimien kanssa pystyen täydentämään toisiaan tavoitteiden suhteen. Kuppikunnista siirrytään siis puhaltamaan yhteiseen hiileen, kun jokainen tiimin jäsen ymmärtää oman ja toisten tiimien roolin. Tällöin työ tuntuu mielekkäältä. Työn mielekkyyden johtaminen organisaatiotasolla tarkoittaa sitä, että mielekkyys tehdään tavoitteena näkyväksi ja sen säilymisestä huolehditaan. (Järvinen 2014, 133-135.)



Kuva 2. Työn mielekkyyden johtamisen tasot (Järvinen 2014, 134.)

3.2 Esimiehen rooli

Esimiehen tulisi olla saatavilla ja toimia sekä alaistensa että johtoportaalle edustajana. On melkoinen haaste olla kokoaikaisesti alaistensa saatavilla ja monet esimiehet tuntevatkin kyseisestä asiasta jatkuvaa riittämättömyyttä. Todennäköisesti esimies ei ole koskaan tyytyväinen itseensä puhuttaessa saavutettavuudesta. Työntekijät ovat tietenkin sitä mieltä, että esimiehen tulisi olla jatkuvasti ja 100-prosenttisesti saatavilla. Aloitteleva esimies vannookin usein uran alussa että hänen ovensa on aina avoinna, mutta pystyykö kukaan esimies sellaista lupausa pitämään? (Mossboda, Peterson & Rönholm 2008, 41.)

Ensimmäiseksi esimiehen olisi hyvä tehdä alaistensa kanssa sopimus, että miten hän on tavoitettavissa ei-akuuteissa tapauksissa. Se voi olla jokin tietty päivä tai kellon aika. Tämän lisäksi tietenkin on otettava kantaa akuutteihin asioihin. Tällaisen sopimuksen taustalla ja lähtökohtana ovat työntekijän ja esimiehen tarpeet. Esimiehen tulee tietenkin omaksua esimiehen rooli. Joissain tapauksissa saattaa olla, että esimies on jäänyt vanhaan rooliinsa. Tämä on tavallista aloittelevalle esimiehelle. Uudenkin esimiehen on kuitenkin nouseva uuden tehtävänsä vaatimalle tasolle. Näin myös varmistetaan se, että esimies on alaistensa tavoitettavissa. Esimies on myös organisaationsa edustaja molemmiin puolin. Hänen on oltava saatavilla myös organisaationsa ylemmälle taholle. Hyvänä muistisääntönä voisi pitää sitä, että esimies edustaa aina sitä tahoa joka ei ole läsnä. (Mossboda ym. 2008, 41-42.)

Menestyvän esimiehen kriteerit ovat kiinnostaneet tutkijoita. On selvää, että menestyneet esimiehet onnistuvat johtamisessaan paremmin kuin muut esimiehet. Esimiehen on osoitettava kunnioitusta muille ihmisille. Hän on täsmällinen, tervehtii työntekijöitä ja esittelee yksittäisten työntekijöiden tai ryhmän ideat heidän ideoinaan eikä ominaan. Esimiehen on osattava käsitellä yhteistyökysymyksiä. Hänen on osattava luoda me-henkeä ja hoitaa aloitteellisesti henkilö- ja asiaristiriitoja. On tärkeää, että esimies antaa työntekijöilleen mahdollisuuden aidosti vaikuttaa työtilanteisiin. Hänen on osattava rohkaista työntekijöitään päättämään oman työnsä järjestämisestä. Esimiehen on myös osattava antaa tunnustusta ja kehua vilpittömästi kun siihen on aihetta, mutta myös antamaan kriittistä palautetta kun suoritus ei ole tyydyttävä. (Mossboda ym. 2008, 43-44.)

Arvot ohjaavat myös esimiehen valintoja. Siksi on tärkeää, että esimies ilmaisee kuinka haluaa töitä tehtävän. Esimiesasemassa olevien on tärkeää selvittää omat arvonsa ja mitkä niistä haluaa vaikuttavan jokapäiväiseen toimintaan työyksikössä. Esimies on esikuva, joka näyttää mallia sekä teoissa että sanoissa. Esimies myös edustaa yleisesti organisaatiota. Se tarkoittaa sitä, että esimies tekee organisaation keskeiset arvot alaisilleen selviksi. Esimiehen tulee pohtia tarkasti omia arvojaan ja kertoa työntekijöilleen avoimesti millaiseen johtajuuteen hän pyrkii. (Mossboda ym. 2008, 47-49.)

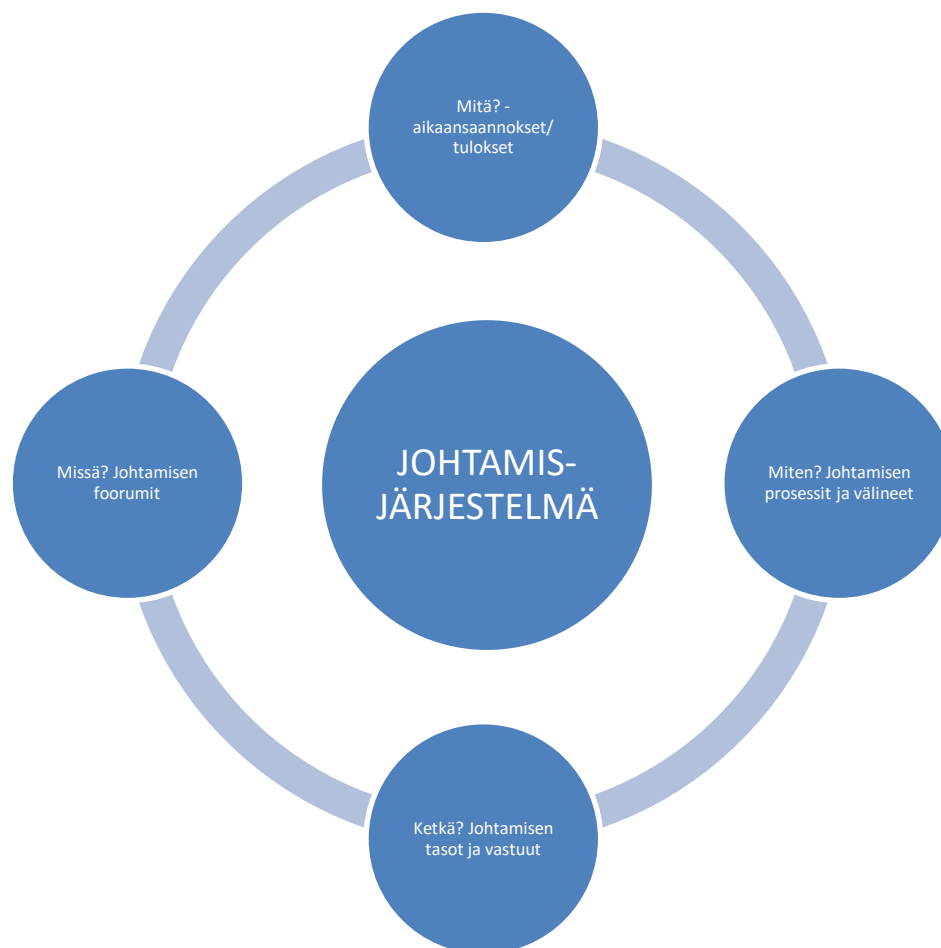
Esimiehen haasteena on tunnistaa jokaisen työntekijän tarpeet ja motiivit. Miten saada erilaiset ihmiset liikkeelle ja millaisia tarpeita ihmisillä on. Miten tarpeisiin voisi vastata, jotta saisi ihmisen tekemään jotain sellaista mitä hän ei tavallisesti tekisi. Se että saisi toisen ihmisen motivoitua, on aivan ensiarvoisen tärkeä tekijä työn onnistumiselle. (Huhtala 2015, 213.)

Esimiehellä täytyy olla kyky tulla oikeasti ihmisten kanssa toimeen, myös ristiriitatilanteissakin. Hänellä täytyy olla kyky käsitellä vaikeita asioita ja kohdata vastoinkäymisiä. Esimiehen tehtävänä on johtaa oman organisaationsa ja yksikkönsä toimintaa. Esimies on sen takia, että hän laittaa ihmiset pääsemään tavoitteisiin. Esimies mahdollistaa yksikkönsä onnistumiset. (Erämetsä 2009, 25-27.)

3.3 Esimiestyön haasteet

Yksi esimiestyön ongelmista organisaation näkökulmasta on epätasalaatuisuus. Esimiehiä on monia, joten myös tapoja tehdä esimiestyötä on lukuisia. Esimiestyölle ei ole annettu sisältöä, eikä sitä ole määritelty. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioilta puuttuu yhteinen näkemys johtamisesta, tavasta johtaa ja esimiestyön tekemisestä. On myös todennäköistä että esimiehien aika kuluu päällekkäisten töiden tekemiseen, koska hyvien käytäntöjen jakaminen ja määrittäminen esimiestyössä puuttuu. Mahdollistavassa organisaatiossa on käytössä johtamisjärjestelmä. Johto toteuttaa johtamistaan organisaatiossa johtamisjärjestelmän kautta. Tämä järjestelmä ohjaa konkreettisesti tasolla esimiesten toimintaa. Siinä on myös tarkasti määritelty johtamisessa ja esimiestyössä tehtävät toimenpiteet. Tehtävät toimenpiteet on tarkasti määritelty. Johtamisjärjestelmä on kuin organisaation hermosto ja sen avulla toimitaan ja käsitellään tietoa. Johtamisjärjestelmän avulla myös varmistetaan yhteys strategisten tavoit-

teiden ja operatiivisen toiminnan välillä. Johtamisjärjestelmään liittyvä tieto saattaa olla hajallaan, eikä näin ollen asioiden syy- ja seuraussuhteita pystytä ymmärtämään. Voi myös olla, ettei johtamisjärjestelmä ole riittävän konkreettisella tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, ettei sitä pystytä hyödyntämään ja soveltamaan riittävästi. (Aarnikoivu 2013, 78-80.)



Kuva 3: Johtamisjärjestelmä (Aarnikoivu 2013, 81.)

Johtamisjärjestelmän lähtökohta on se, että onnistuminen on mahdollista vain kun strategia toteutuu käytännössä. Johtamisjärjestelmä varmistaa strategian toteutumisen käytännössä. (Aarnikoivu 2013, 81.)

Yhtenä esimiestyön haasteena on työskentely kahteen suuntaan. Esimiehen pitää olla motivoitunut ja tehdä parhaansa oman tiimensä eteen ja samaan aikaan olla vahvasti oman organisaation kasvun ja tuloksen tekijä. Jokainen esimies joutuu työuransa aikana hankaliin tilanteisiin. Esimiehen on pystyttävä innostamaan alaisensa asiasta, mikä heitä ei välttämättä innosta. Pitää pystyä antamaan myös negatiivista palautetta rakentavasti. (Erämetsä 2009, 21-22.)

Esimies pääsee tai joutuu kohtaamaan työssään monenlaisia ihmisiä ja heidän ongelmiaan. Kovinkaan monelle esimiestyöhön hakeutuvalla ei tulisi välttämättä mieleenkään, että hän todennäköisesti joutuu maalikkopsykologin ja puoskarilääkärin virkaan. Työntekijöillä on siviilielämässään monia murheita ja vaikeuksia, jotka voivat vaikuttaa

myös työelämään. Pystyäkseen suoriutumaan hyvin tämän päivän työelämästä aika- ja muutospainneissa työntekijällä täytyy olla henkinen tasapaino kunnossa. Jos ihmisen elämänhallinta järkkyy, se vaikuttaa nopeasti kielteisesti työsuoritukseen tai työpaikalla toimimiseen. Työntekijä joutuu huolehtimaan entistä enemmän itsestään ja hyvinvoinnistaan, jotta on mahdollista pysyä muuttuvassa työelämässä mukana. (Järvinen 2011, 84-86.)

3.4 Henkilöstöjohtaminen

Nykypäivänä yleiseksi käsitteeksi on noussut human resource management eli henkilöstövoimavarojen johtaminen, HRM. Tarkka määritelmä on ihmisten ohjaukseen ja johtamiseen sekä ryhminä että yksilöinä keskittyvä organisaation toiminta. Strategic human resource management, SHRM eli strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen tarkoittaa sitä, että edellä mainitut kysymykset tuodaan julki organisaation strategisessa keskustelussa. Henkilöstöstrategia vastaa henkilöstöjohtamisen strategisiin kysymyksiin. Tämän toteutumisella luodaan hyvä pohja organisaation perustehtävän toteuttamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Pitkällä tähtäimellä henkilöstöstrategia on suunnitelma siitä, kuinka henkilökunta osaa toteuttaa organisaation strategiaa. (Aarnikoivu 2013, 87-89.)

3.5 Itsensä johtaminen

Kaikki johtaminen perustuu lopulta itsensä johtamiseen. Se tarkoittaa sitä, että esimies ottaa kokonaisvaltaisen vastuun ja henkisesti aktiivisen otteen kaikesta työyksikkönsä toiminnasta. Esimiesten ja johtajien pitäisi ottaa vastuu ympäristöstään ja itsestään. Menestyneet esimiehet ovat sitä mieltä, että heidän toimintansa perusta on itsensä johtaminen. Tärkeintä on kyky keskittyä olennaiseen, pyrkiä tavoitteen saavuttamiseen ja kyseenalaistaa nykyisiä ja entisiä tottumuksia. Kolme keskeistä tekijää liittyy itsensä johtamiseen. Ne ovat työssä jaksaminen, oman osaamisen ja toiminnan jatkuva kehittäminen ja oman ajankäytön hallinta. (Hokkanen ym. 2008, 142.)

Esimiehen työ on usein kovin stressaavaa ja heillä on riski palaa loppuun. Jos esimies on tunnollinen ja avulias, hänellä on tällöin suurempi riski sairastua. Jos esimies palaa loppuun, hän ei ole enää hyvä johtaja ja siitä on luonnollisesti haittaa organisaatiolle. Esimies saattaa tehdä väsyessään huonoja päätöksiä eikä tuo ympärilleen voimaantumisen tunnetta. Siitä seuraa se, etteivät alaiset enää luota esimieheen eikä hänen kykynsä tehdä oikeita päätöksiä. Kaikkeen työssä jaksamiseen liittyy sekä psyykinen että fyysinen toimintakyky. Ihmisen fyysinen toimintakyky tukee aina hänen psyykkistä toimintakykyään. Valtaosa esimiehistä tekee työtään enemmän päällään kuin ruumiillaan. Kuitenkin liikunta tukee sekä psyykkistä että sosiaalista jaksamista, joten liikunnan harrastamisesta on vain hyötyä. Sekä esimiehille, että alaisille. Esimiehen tulisi huomioida erityisen hyvin omat toimintatapansa. Suurin osa esimiehistä on tunnollisia ja vastuuntuntoisia ja haluavat saada aikaan parhaan mahdollisen tuloksen. Kaikessa

päätöksen teossa on kuitenkin aina oma epävarmuustekijä, joka näkyy vasta toiminnan seurauksissa. Opiskelemalla priorisointia voi parantaa omaa työtään. Ajankäytön hallinta voi myös osoittautua hankalaksi esimiehille. Esimiehen tehokas ajankäytön hallinta alkaa siitä, että esimies tietää mitä hän on tekemässä. Ajankäytön hallintaa helpottavat itselle asetetut tavoitteet. Myös asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen helpottaa ajankäytön hallintaa. (Hokkanen ym. 2008, 142-144.)

4 TAVOITTEET, RAJAUS JA KYSYMYSTEN ASETTELU

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata jo olemassa olevaa tietoa liittyen työhyvinvoinnin merkitykseen osastonhoitajan työssä. Tavoitteena on kuvata mahdollisimman tarkasti ja monipuolisesti työhyvinvointia liittyen osastonhoitajan työhön ja jaksamiseen.

Jos tutkittua tietoa on vähän saatavilla, voin joutua tarkastelemaan työhyvinvoinnin merkitystä laajemmin esimiestyössä, enkä pelkästään osastonhoitajan työssä.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä tekijät edistävät lähiesimiehen työhyvinvointia?
2. Mitkä tekijät estävät lähiesimiehen työhyvinvointia?

Päädyin opinnäytetyössäni kirjallisuuskatsaukseen, koska haluan hyödyntää jo olemassa olevaa tietoa. En koe tarpeelliseksi tehdä itse tutkimusta, vaan haluan tutustua ja perehtyä valmiisiin tutkimuksiin kyseessä olevasta asiasta.

5 KIRJALLISUUSKATSAUS TUTKIMUSMENETELMÄNÄ

Kirjallisuuskatsauksella on yksi merkittävä tehtävä ja se on kehittää tieteenalan ymmärrystä ja käsitteistöä, sekä arvioida olemassa olevaa teoriaa. Näyttöön perustuvan toiminnan vaatimukset ja lisääntyminen ovat lisänneet kirjallisuuskatsauksien määrää hoitotieteessä. Kirjallisuuskatsauksia voidaan edelleen jakaa erilaisiin tyyppisiin, koska katsauksia tehdään erilaisiin tarkoituksiin. Itse päädyin narratiiviseen- eli kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen. Tämän tyyppinen katsaus pyrkii kuvailemaan tiettyyn aihealueeseen liittyvää tutkimusta. Tyypillisesti kuvaileva kirjallisuuskatsaus pyrkii tarkastelemaan tieteellisiä tutkimuksia. Kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen kuuluu prosessi joka

sisältää materiaalin hankinnan, tekstiaineiston synteessin taulukoidussa muodossa, sekä analyysin olemassa olevan tutkimuksen arvon osoittamiseen. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 7-10.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsauksien perustyyppi, jota käytetään paljon. Se on yleiskatsaus, jossa ei ole tarkkoja ja tiukkoja sääntöjä. Aineistot voivat olla laajoja ja aineistoa valittaessa ei tarvitse huolehtia metodisia sääntöjä. Kuvailevalla kirjallisuuskatsauksella pystytään antamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta. Laajin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen toteuttamistapa on yleiskatsaus. Sen tarkoituksena on tiivistää aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia. Tämän analyysin muoto on kuvaileva synteesi. (Salminen 2011, 6-7.)

5.1 Kirjallisuuskatsauksen vaiheet

Kirjallisuuskatsauksen tekemisessä ensimmäinen vaihe on katsauksen tutkimusongelman ja tarkoituksen määrittäminen. Se antaa suunnan koko prosessille. On tärkeää tehdä alustavia kirjallisuushakuja jotta tutkija saa käsityksen olemassa olevasta kirjallisuuden määrästä. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 24-25.)

Toinen vaihe on kirjallisuus haku ja aineiston valinta. Tämä sisältää varsinaiset haut ja relevantin kirjallisuuden valintaprosessin. Hakuprosessi on kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden kannalta keskeisin asia. Kun tutkimuksia ja hakuprosessia valitaan, on myös harkittava sitä että vastaavatko valitut tutkimukset omiin tutkimuskysymyksiin. Kirjallisuuskatsauksessa hakustrategiaan kuuluvat keskeisesti mukaanotto- ja poissulkkukriteerit. Tarkkaan harkitut kriteerit helpottavat relevantin kirjallisuuden tunnistamista ja vähentävät virheiden mahdollisuuksia. Tämän jälkeen aloitetaan hakuprosessi käytännössä. Hoitotieteellisiä tutkimuksia pystytään hakemaan erilaisista tietokannoista. Hakuprosessi pitää voida kuvata niin tarkasti, että toinen tutkija pystyy sen halutesaan toistamaan. Kirjallisuushaku on kirjallisuuskatsauksen ehdottomasti aikaa vievin osuus. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 25-28.)

Kolmas vaihe kirjallisuuskatsauksessa on hakuprosessin perusteella valittujen tutkimusten arviointi. Kirjallisuuskatsauksen arvioinnin tarkoituksena on tarkastella tutkimuksista saadun tiedon kattavuutta ja tulosten edustavuutta. Sekä tietenkin huomata, miten tutkimukset vastaavat omiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusten arviointi on erittäin systemaattinen vaihe. Tämä aloitetaan perehtymällä valittuihin tutkimuksiin. Tutkimuksia voi jaotella esimerkiksi niin, ovatko ne määrällisiä vai laadullisia vai molempia. Tutkimusten luotettavuuden arviointia tehdään esimerkiksi kirjoitettuun luotettavuuden arviointiin perustuen. Sen lisäksi aineistoa voidaan arvioida ja kuvailla julkaisumaan, julkaisufoorumien, julkaisuvuoden ja kirjoittajan perusteella. Tärkeää on se, että arviointi on perusteltu ja että jokainen valittu tutkimus arvioidaan samojen kriteerien mukaisesti. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 28-30.)

Neljäs vaihe on aineiston analyysi ja synteesi. Tämän tarkoituksena on tehdä yhteenve-toa ja järjestää valittujen tutkimusten tuloksia. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa

kuvataan tutkimusten sisältö. Tähän kuuluu kirjoittajat, julkaisuvuosi, ja julkaisumaa, tutkimuksen asetelma ja tarkoitus, aineistonkeruu menetelmät, tutkimuksen otos ja kohdejoukko, vahvuudet, heikkoudet ja päätulokset. Analyysin toisessa vaiheessa tutkija lukee aineiston, tekee merkintöjä ja muodostaa tämän koodauksen avulla luokkia, teemoja tai kategorioita. Tämän tarkoituksena on etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, ryhmitellä ja vertailla niitä ja viimeisenä tulkita niitä. Teemat, luokat ja kategoriat muodostetaan yhdistelemällä ja vertailemalla samankaltaisia merkintöjä ja niille annetaan sisältöä kuvaava nimi. Kolmannessa vaiheessa vertailun kautta löytyneistä eroavaisuuksista ja yhtäläisyyksistä muodostetaan looginen kokonaisuus eli synteesi. Tämän havainnollistamiseksi voidaan käyttää esimerkiksi taulukointeja ja kuvioita. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 30-31.)

Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa on jäljellä tulosten raportointi eli kirjallisuuskatsauksen kirjoittaminen lopulliseen muotoonsa. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 32-33.)

Omassa kirjallisuuskatsauksessani sisäänottokriteereinä ovat tieteellisten julkaisujen ja tutkimusten julkaisuvuosi 2006-2017. Otan mukaan niin suomen- kuin englanninkieliset julkaisut, laadulliset ja määrälliset tutkimukset sekä kirjallisuuskatsaukset.

Aion käyttää tiedon hakuun erilaisia tietokantoja, sekä manuaalista hakua. Käytin erilaisia tietokantoja opinnäytetyössäni. Hämeen ammattikorkeakoulun kirjaston oma tietokanta on Finna. Medic-tietokanta sisältää viitteitä suomalaisista lääke- ja hoitotieteellisistä artikkeleista, kirjoista, väitöskirjoista, opinnäytetöistä ja tutkimuslaitosten raporteista. Cinahl eli Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature on kansainvälinen hoitoteiteen ja hoitotyön viitetietokanta, joka sisältää myös terveydenhuollon hallintoa ja koulutusta, kuntoutusta ja fysioterapiaa. Terveysportti sisältää suomenkielistä, luotettavaa ja ajantasaista tietoa. Google scholar ja Google books etsii internetin avoimilta sivuilta tieteellisiä artikkeleita. Ebrary on monialainen englanninkielinen kirjapalvelu. Melinda ja Arto ovat monialaisia suomalaisia tietokantoja. Julkari on Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan yhteinen avoin julkaisuarkisto.

Finnassa käytin hakusanoina työhyvinvoint* AND esimiest*, työhyvinvoint* AND osastonhoit* sekä työhyvinvoint* AND merkity* AND esimiesty*. Hakutuloksia tuli yhteensä 6, joista abstraktin perusteella en hyväksynyt yhtän tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksessa tutkin lähiesimiesten työhyvinvointia edistäviä ja estäviä tekijöitä ja tässä tietokannassa kyseisiä asioita en löytänyt käyttämilläni hakusanoilla.

Melindassa hakusanoina oli työhyvinvoint* AND merkity* AND esimie*, osastonhoit* AND työhyvinvo* sekä työhyvinv* AND esimiest*. Hakutuloksia saatiin yhteensä 312, joista lopulliseen työhön valittiin 6. Hakutuloksia tuli valtavasti, mutta päädyin kuuteen kyseisten tutkimusten tiivistelmien perusteella.

Medic-hakupalvelussa hakusanoina käytin työhyvinvoint* AND esimie* sekä työhyvinvoint* AND osastonhoit*. Tuloksia saatiin 9, joista työhöni valitsin yhden. Kahdeksassa valitsematta jääneessä tutkimuksessa ei ollut tutkittu työhyvinvoinnin edistäviä ja estäviä tekijöitä tutkimuskysymyksieni vaatimalla tavalla.

Julkarissa hakusanoina oli työhyvinvointi AND merkitys AND osastonhoitaja ja hakutuloksia saatiin 39. Lopulliseen työhön ei valittu ainoatakaan. Julkarista saatujen tutkimusten tulokset eivät vastanneet kirjallisuuskatsaukseni tutkimuskysymyksiin.

Cinahl-hakupalvelussa hakusanoina käytin well-bein* AND head-nurs* AND work sekä job-satisfactio* AND head-nurs* Vastaavuuksia sain 15, mutta yhtään en kelpuuttanut lopulliseen työhön. Englanninkieliset tutkimukset eivät myöskään vastanneet tutkimuskysymyksiini työhyvinvoinnin edistävästä ja estävästä tekijöistä.

Elsevierissa hakusanoina käytin head-nurs* AND job-satisfac*, nurse administra* AND job-satisfac* sekä well-bein* AND head nurs*. Vastaavuuksia sain 37, mutta yhtään en saanut lopulliseen tutkimukseen. Elsevierin valitut tutkimukset liittyivät kyllä työhyvinvointiin, mutta ei sen estäviin ja edistäviin tekijöihin. Sen takia en valinnut kirjallisuuskatsaukseni yhtään tutkimusta kyseisestä tietokannasta.

Taulukko 1. Kootussa muodossa tiedonhaun tulokset.

Tietokanta	Hakulause	Rajaukset	Tulokset	Hyväksytyt
Finna	-työhyvinvointi* AND esimiest*	tutkimusjulkaisut, väitöskirjat, YAMK:n opinnäytetyöt, pro gradut sekä kirjat	5	-
	-työhyvinvointi* AND osastonhoit*		6	-
	- työhyvinvointi* AND merkity* AND esimiesty*		1	-
Melinda	-työhyvinvoi* AND merkity* AND esimie*	kirjat	59	-
	-osastonhoi* AND työhyvinvo*		21	6
	-työhyvin* AND esimiest*		232	-
Julkari	-työhyvinvointi AND merkitys AND osastonhoitaja		33	-
	-työhyvinvointi AND merkitys And osastonhoitajantyössä		5	-
Cinahl	-well-bein* AND head-nurs* AND work*		15	-
	-job-satisfaction* AND head-nurse*		-	-
Medic	-työhyvinvoi* AND esimie*		7	-
	-työhyvinvoi* AND osastonhoita*		2	1
Elsevier	-head-nurs* AND job-		-	-

saticfa*		1	-
-nurse administra*			
AND job saticfacti*		36	-
-well-bein* AND head nurs*			

5.2 Aineiston analysointi

Opinnäytetyössäni olen analysoinut aineiston aineistolähtöistä sisällönanalyysia apuna käyttäen. Sisällönanalyysi on yksi tieteellisissä tutkimuksissa paljon käytetty aineistojen perusanalyysimenetelmä. Analyysimenetelmää käytetään useissa laadullisen tutkimuksen lähestymistavoissa ja menetelmissä. Sisällönanalyysin avulla kyetään analysoimaan erilaisia aineistoja niitä samalla kuvaten. Menetelmä on yleisesti käytössä hoitotieteellisissä tutkimuksissa. Sisällönanalyysi menetelmällisesti tiivistää aineistoa, jolloin pystytään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä yleistävästi. Aineistoa kuvataan sanallisesti. Sisällönanalyysin tavoitteena on ilmiön tiivis mutta laaja esittäminen, jolloin tuloksena syntyy esimerkiksi käsitekarttoja, käsitejärjestelmiä, käsiteluokituksia tai malleja. Sisällönanalyysin vahvuuksia ovat tutkimusasetelman joustavuus ja sisällöllinen sensitiivisyys. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 165-166.)

Sisällönanalyysi voi olla aineistolähtöistä (induktiivista) tai teorialähtöistä (deduktiivista). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tarkoittaa sitä, että sanoja luokitellaan teoreettisen merkityksen perusteella. Tämä perustuu tutkimuksen ongelman asettamaan päätelyyn. Kaikki sisällönanalyysin kategoriat nousevat aineistosta tutkimusongelman ohjaamana. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimusaineistosta luodaan kokonaisuus, jossa aiemmat havainnot eivät ohjaa analyysia. Yksittäistä sanaa tai lausetta voidaan käyttää analyysiyksikkönä. Yleinen ohje aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on se, että tutkimustehtävä ja aineiston laatu ohjaavat määrittämistä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 167.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä lähtökohtana ovat teoreettiset käsitteet tai teoria. Näiden käytännössä ilmenemistä tarkastellaan tarkemmin. Tutkijalla on käytössä analyysikehikko tai lomake. Aineisto jaetaan analyysiyksiköihin ja näitä tarkastellaan suhteessa tutkittavaan ilmiöön. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä on valmiina tietty teoria, jota hyödynnetään tutkittavan ilmiön määrittelemiseksi. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 167-168.)

Molemmista sisällönanalyyseissä tehdään samanlainen valmisteluvaihe. Ensin on kuitenkin päätettävä miten ja mitä aineistoa analysoidaan. Aineiston litteroinnin eli puhtaaksi kirjoittamisen jälkeen valitaan analyysiyksikkö. Tämä voi olla jokin teema tai vaikkapa yksittäinen sana. Tutkimusongelma määrittää analyysiyksikön valintaa. Keskeinen osa tutkimusprosessia on tutkimuksen tulosten raportointi. Tämän avulla tulokset saadaan esille ja mahdollisesti tutkimusala kehittyy eteenpäin. Peruspiirteitä liittyen tutkimustulosten raportointiin, ovat julkisuus ja kommunikoitavuus. Tulosten raportointi on tärkeää arvioida varsinkin hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että raportointi voidaan jakaa esimerkiksi kotimaisiin ja kansainvälisiin julkaisu-

kanaviin ja ammatillisiin ja tieteellisiin julkaisuihin. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 168-173.)

Omassa työssäni aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä luin valitsemani tutkimukset huolellisesti. Luokittelin tutkimusten tuloksia omien tutkimuskysymysten perusteella työhyvinvointia edistäviin ja estäviin tekijöihin. Sain alkuperäisiä ilmauksia peräti 252 kappaletta yhteensä. Litteroinnin jälkeen pelkistettyjä ilmauksia tuli 82 kappaletta. Alakategorioiksi muokkautui 6 teemaa ja yläkategorioiksi työhyvinvointia estävät ja edistävät tekijät.

6 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Tässä kappaleessa esittelen opinnäytetyön keskeisimmät tulokset. Olen esittänyt tulokset kahdessa kappaleessa. Ensimmäisenä kerron tulokset tekijöistä jotka edistävät lähiesimiehen työhyvinvointia ja sen jälkeen kerron tulokset tekijöistä jotka estävät lähiesimiehen työhyvinvointia.

6.1 Lähiesimiehen työhyvinvointia edistävät tekijät

Blomqvist (2016) totesi tutkielmassaan, että sopivan haasteelliset työtehtävät, ylihoitajan ja alaisten tuki, innostuneet ja motivoituneet alaiset, sekä se että oma organisoitukyky toimi, olevan työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä. Myös vertaistuki koettiin tärkeäksi. Vahvistavia tekijöitä liittyen työhyvinvointiin olivat myös työn kokeminen mielenkiintoiseksi ja itsenäiseksi. Osastonhoitajat halusivat työn olevan sopivan haasteellista. Osastonhoitajat halusivat onnistua työssään johtajina. Tuen saaminen joko kollegalta, ylihoitajalta tai alaiselta sekä työnohjaus ja kulutukset lisäsivät osastonhoitajan työhyvinvointia. Johtamistyön tukeminen tarvitsee palautetta. Koettiin myös että yksi työhyvinvointia edistävä tärkeä tekijä oli oma yksityiselämä. Läheisten tuki ja omat harrastukset vapaa-aikana auttoivat työssä jaksamisessa. Onnistumisen kokemukset työelämässä auttoivat jaksamaan sekä oma asenne työhön ja työkokemus. Tärkeä osa omaa työhyvinvointia oli osastonhoitajien johtamistyön onnistuminen ja sujuminen. Osastonhoitajan onnistunut organisointi koskien työyksikön toimintaa sekä hoitotyön kehittäminen edistivät työhyvinvointia. Tutkielmassa osa osastonhoitajista toi esille että potilastyytyväisyys ja hyvä potilaspalaute edistivät heidän työhyvinvointiaan. Osastonhoitajan työhyvinvointi perustui tutkimuksen mukaan osaamiseen, jonka tutorointi ja hyvä perehdytys mahdollistivat. Myös alaisten kanssa toimimisen sujuvuus ja työyksikön hyvä ilmapiiri olivat työhyvinvointia edistäviä asioita. Osastonhoitajan kyky toimia ristiriitojen ratkaisijana oli tärkeä asia ja paransi työyksikön ilmapiiriä. Kyseiseen asiaan liittyy myös työntekijöiden alaidot. Kaikkien työhyvinvointiin liittyy työyksikön kaikkien työntekijöiden kunnioittaminen.

Haukan (2009) tutkimuksessa tuli esille, että osastonhoitajan oma yksityiselämä edisti työhyvinvointia. Osastonhoitajien mielestä työnohjaukset, sekä yksilö- että ryhmätyönohjaukset olivat edistäviä tekijöitä työhyvinvointiin liittyen. Osastonhoitajan on tärkeää hallita työnsä ja työn hallinnan tunne lisää työhyvinvointia. Osastonhoitajat kokivat että yhteistyöhön liittyvät asiat olivat tärkeitä työhyvinvointia lisääviä tekijöitä. Alaisten ja osastonhoitajan pohtiva yhteistyösuhde oli myös merkittävä. Osastonhoitajat kokivat palautteen sekä vertaistuen edistävän työhyvinvointiaan. Ylihoitajan osoittama kiinnostus, kannustaminen ja tuen antaminen olivat oleellisia asioita. Koko henkilökunnan työtyytyväisyys edisti osastonhoitajan työhyvinvointia. Työympäristöön liittyviä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat muun muassa laadukkaan hoidon toteutuminen, henkilöstön työviihtyvyys ja työyksikön viihtyvyys. Myös se, että omassa työssään oli riittävästi haasteita edisti osastonhoitajien työhyvinvointia. Osastonhoitajat kertoivat myös, että mahdollisuus kehittää hoitotyötä motivoivat heitä työssään. Osastonhoitajat joilla oli mahdollisuus osallistua ajoittain työyksikössään tehtävään hoitotyöhön kertoivat sen lisäävän työhyvinvointiaan. Osastonhoitajat olivat tyytyväisiä omasta ammatinvalinnasta ja se edisti työssä jaksamista. Osastonhoitajat pitivät esimiehiltään saamaansa tukea ja palautetta merkittävänä työhyvinvoinnin edistäjänä. Toimiva yhteistyösuhde oman esimiehen kanssa oli tärkeä. Myös vertaistuki koettiin tärkeänä. Kollegana toimivalta osastonhoitajalta toivottiin tukea ja palautetta. Työyksikössä toimivien lääkäreiden palaute ja tuki oli myös tärkeää. Työyksikön hyvä ilmapiiri edisti osastonhoitajien työhyvinvointia. Se, että henkilökunta koki yksikössään olevan hyvän ilmapiirin, edisti myös osastonhoitajien työhyvinvointia. Henkilökunta joka on osaava ja ammattitaitoinen lisäsi osastonhoitajien työhyvinvointia. Osastonhoitajat kokivat saavansa alaistensa onnistumisista voimia omaan työhönsä. Henkilökunnan ja esimiehen välillä tulisi olla avoin ja luottamuksellinen suhde. Myös asioiden yhdessä jakaminen lisää kaikkien tunnetta työhyvinvoinnista. Se että osastonhoitaja koettiin luotettavana lisäsi myös osastonhoitajan tunnetta omasta työhyvinvointia tukevasta asiasta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että osastonhoitajien työhyvinvointia lisäsi työ jossa oli vaikutusmahdollisuuksia. Myös joustava työaika koettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Tähän liittyy työvuorosunnittelun kokeminen hyödylliseksi. Osalle osastonhoitajista oli tärkeää kokea hallitsevansa omaa työtään ja se että he pystyivät perustelemaan omaa työtään.

Tutkimuksen mukaan lähijohtajat kokivat työnohjauksen työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Hyvä perehdytys tukee tutkimuksen mukaan lähijohtajien työhyvinvointia. Myös koulutus oli hyödyllinen apuväline työssä jaksamisessa. Tutkimuksessa osa lähijohtajista koki työterveyshuollon edistävän työhyvinvointiaan. Lähijohtajat toivat tutkimuksessa esille että työtehtävien haasteellisuus, monipuoliset ja vaihtelevat työtehtävät ja itsenäisyys edistivät työhyvinvointia. Lähijohtajat toivat tutkimuksessa esille että aiemmat positiiviset kokemukset helpottivat oma työssäjaksamista. Tutkimuksen mukaan kollegan tuki oli yksi tärkein voimavaratekijä lähijohtajan työssä. Myös työyhteisön tuki koettiin tärkeäksi tekijäksi Tutkimuksessa tuli esille että työparin tuki ja työyhteisöön kuulumisen kokemus edisti lähijohtajan työhyvinvointia. Tärkeäksi koettiin myös työyhteisön hyvä ilmapiiri. Luottamus ylempää johtoa kohtaan ja tuki ylemmältä johdolta edisti lähijohtajien työhyvinvointia. Tutkimuksessa mukana olleet lähijohtajat toivat esille perheen tärkeiden suhteessa työhyvinvoinnin paranemiseen. Myös harrastukset tukivat työhyvinvointia työn vastapainona. Lähijohtajien oikea asenne työtä

kohtaan oli yksi tärkeimmistä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Lähijohtajat luottivat omaan kykyyn selvitä työstä sekä oman epätäydellisyyden ja omien virheiden hyväksyminen paransivat työhyvinvointia oleellisesti. Tutkimuksen mukaan lähijohtajat kokivat omat vahvuustekijät työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Lähijohtajien tietämys hoitotyöstä ja substanssiosaaminen olivat tärkeitä vahvuuksia. Hyvät ihmissuhdetaidot ja vuorovaikutustaidot koettiin tärkeinä edistävinä tekijöinä. Monipuolinen työkokemus koettiin myös edistävänä tekijänä. Työpaikan imago ja hyvä työilmapiiri koettiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä. (Kouvalainen 2007.)

Latvasen (2008) tutkimuksessa kävi ilmi, että oma terveys, liikunnan harrastaminen ja fyysinen kunto koettiin tärkeinä hyvinvointia edistävänä tekijänä. Myös tasapainoisella henkilökohtaisella elämällä oli suuri merkitys työhyvinvointiin. Sukulaiset, perhe, ystävät ja omilla harrastuksilla oli positiivinen merkitys työhyvinvointiin. Tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat kokivat että omaehtoinen opiskelu paransi työhyvinvointia. Suuri edistävä tekijä oli monipuolinen, riittävän haasteellinen ja mielekäs työ. Myös osastonhoitajan työn itsenäisyys koettiin työhyvinvointia edistävänä asiana. Hallinnan tunne ja vastuullinen työ auttoivat osastonhoitajaa jaksamaan. Työn arvostuksen kokeminen toiselta ammattiryhmältä oli tärkeää, toiminnan tavoitteellisuus omassa työyksikössä ja koko organisaatiossa oli työhyvinvointia lisäävä tekijä. Tutkimuksessa kävi ilmi että osastonhoitajat joilla oli riittävästi työkokemusta kokivat olevansa enemmän työssään hyvinvoivia kuin ne, kenellä oli vain vähän työkokemusta. Tutkittavat saivat voimia työhön onnistumisen kokemuksista. Myös oma kehitysmyönteinen asenne oli osastonhoitajien mukaan tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Osastonhoitajan työhyvinvointia edistävästä tekijöistä yksi merkittävimmistä oli se, että työyksikön henkilökunta oli innostunut, ammattitaitoinen ja osaava. Myös henkilökunnan työhyvinvointi paransi esimiehen työhyvinvointia. Tärkeää oli myös se, että työyksikön toiminta oli kehittyvää, uutta oppivaa ja eteenpäin menevää. Palautteen antaminen koettiin myös tärkeänä puolin ja toisin. Tutkimuksessa tuli ilmi että myös kehityskeskustelut koettiin työhyvinvointia tukevinä asioina. Kollegan tuki ja työnohjaus auttoivat osastonhoitajaa työssä jaksamisessa. Tutkimuksessa kerrottiin myös että osastonhoitajat kokivat vaikutusmahdollisuudet työssään hyvänä ja oman työn sisältöön pystyi vaikuttamaan. Tämä lisäsi työhyvinvointia.

Malisen & Mettovaaran (2014.) opinnäytetyössä kävi ilmi, että osastonhoitajat kokivat hyvän vuorovaikutuksen ja tiedonkulun edistävänä työhyvinvointiaan. Oman työn kontrolli ja vaikutusmahdollisuudet olivat hyvät ja lisäsivät työhyvinvointia. Osastonhoitajan oma hyvä terveys paransi työhyvinvointia entisestään. Tähän liittyy myös henkinen tasapaino ja hyvä olo sekä stressin hallinta. Osastonhoitajien kokemana kehityskeskustelut hyödyttivät omaa työhyvinvointia ja paransivat työyksikön toimintaa. Kollegiaalinen tuki koettiin merkittävänä työhyvinvoinnin edistäjänä.

Osastonhoitajien työhyvinvointia edisti tutkimuksen mukaan toimiva ja hyvä työryhmä jota he arvostivat. Turvallisuuden tunnetta lisäsivät kokeneet työntekijät. Myös työryhmän ilmapiirin huomattiin edistävän osastonhoitajien työhyvinvointia. Työryhmässä kuului olla huumoria ja avoin ilmapiiri. Osastonhoitajien mielestä omaa jaksamista edisti myös se, että työryhmä oli hyväksyneet heidän asemansa esimiehenä. Työryhmä ei siis kyseenalaistanut heidän toimintaansa ja esimiesasemaansa. Osastonhoitajien työhyvinvointia tuki se, että he olivat osa työyhteisöä. Aktiivinen ja osallistuva työh-

teisö mainittiin tutkimuksessa yhtenä edistävänä tekijänä. Myös oma-aloitteinen henkilökunta oli oleellinen asia osastonhoitajan työhyvinvointia tukemassa, sekä henkilökunnalta saatu palaute. Tutkimuksessa selvisi myös se, että potilaiden kuntoutumisen näkeminen paransi osastonhoitajan työhyvinvointia entisestään. Osastonhoitajien kokemana työparityöskentely joko osaston lääkärin tai apulaisosastonhoitajan kanssa koettiin edistävän työhyvinvointia. Osastonhoitajien oman lähiesimiehen antama konkreettinen apu ja tuki koettiin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta. Myös se, että esimies antoi vapauden tehdä työtä yksilöllisesti ja omalla persoonallaan. Osastonhoitajien kollegat ja heiltä saatu tuki auttoi osastonhoitajia jaksamaan työssään. Työhyvinvointia edisti se että pääsi jakamaan omia kokemuksia ja ajatuksia muiden osastonhoitajien kanssa. Vertaistuki koettiin erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. Työnohjausta pidettiin tekijänä joka auttaa työssä jaksamista ja tukee työtä. Jotkut osastohoitajat mainitsivat käytännön hoitotyöhön osallistumisen pitävien heidät selvillä osaston tapahtumista ja helpottavan päätöksentekoa ja jaksamista. Tutkimuksessa tuotiin esille, että osastonhoitajat jotka hyväksyivät oman ajankäyttönsä rajallisuuden jaksoivat työssään paremmin. Työssä oleva vapaus, työn säännöllisyys ja työpaikan vahvuuksien huomioiminen auttoivat osastonhoitajia jaksamaan työssään. Osastonhoitajat arvostivat palkkaansa, joustavaa työaika ja työnantajan koulutusmyönteisyyttä. Myös työnkierron mahdollisuus tuki työhyvinvointia. Osastonhoitajat toivat tutkimuksessa esille työn hallinnan kokemuksen työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Myös osastonhoitajana työskentely omasta halusta oli tärkeää oman työhyvinvoinnin kannalta. Osastonhoitajat toivoivat työn olevan itselle mielenkiintoista ja riittävän vaihtelevaa, sillä tämä auttaa jaksamaan työssä. Muutamat osastonhoitajat toivat esille haaveilun työssä jaksamista auttavana tekijänä. Tutkimuksessa osastonhoitajat toivat esille työhyvinvointia edistävänä tärkeänä tekijänä työn ulkopuolisen elämän. Työn ulkopuolisessa elämässä harrastukset olivat erittäin tärkeitä osastonhoitajille. Myös läheiset ihmiset ovat tärkeitä, sekä tasapainoinen vapaa-aika. Osastonhoitajat kuvasivat työn rajaamisen taidon olevan oleellinen osa työssä jaksamista. Työkokemus auttoi osastonhoitajia irrottautumaan työstään vapaa-ajalla. (Paldanius 2011.)

Tutkimuksen mukaan osastonhoitajat kehittivät itseään ammatillisesti edistääkseen omaa työhyvinvointiaan. Myös työyksikön toimivuus edisti osastonhoitajien työhyvinvointia. Myös työyksikön yhteisöllisyys oli yksi edistävä tekijä. Osastonhoitajat kokivat oman osaamisensa edistävän työhyvinvointiaan. Osastonhoitajat ketkä osasivat organisoida työtään, kokivat työssä jaksamisen olevan parempaa kun ne, ketkä eivät pystyneet työtään organisoimaan. (Tausa-Ollila 2009.)

Taulukko 2. Lähiesimiehen työhyvinvointia edistävät tekijät

Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
Perehdytys (1)	Työssä saatu tuki	Työhyvinvointia edistävät tekijät
Itsenäisyys (1,2,4,5 ja 7)		
Positiiviset kokemukset (1,4 ja 5)		
Toimiva työyksikkö (2,3,4,5, ja 7)		
Työnohjaus (3,4,ja 7)		
Palaute (3,4,6,ja 7)		
Kannustus (3 ja 4)		
Luottamus työyksikössä (3 ja 7)		
Kehityskeskustelu (6)		
Tuki (1,3,4,5,6 ja 7)		
	Henkilökohtaiset ominaisuudet	
Työn mielenkiintoisuus (2 ja 7)		
Työn vaihtelevuus ja monipuolisuus (1,3,5 ja 7)		
Oma asenne (1,5 ja 7)		
Perhe (1,4,5, ja 7)		
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (1,3,5 ja 7)		
Harrastukset (1,5,ja 7)		
Virheidensä hyväksyminen (1)		
Omat vahvuustekijät (1,6 ja 7)		
Vuorovaikutustaidot (1 ja 6)		
Ihmissuhdetaidot (1)		
Työkokemus (1,4 ja 5)		
Itsestä huolehtiminen/hyvinvointi (1,3 ja 4)		
Työn hallitseminen (3,4 ja 7)		
Oikea ammatinvalinta (3 ja 7)		
Liikunta (4)		
Ystävät (4)		
Yksityiselämä (4)		
Eettiset arvot (4)		
Oma organisointikyky (5,6 ja 7)		
	Organisaation toiminta	
Koulutus (1,4 ja 7)		
Työterveyshuolto (1)		
Muutostyö (1)		
Työnkuvan selkeys (1)		
Ilmapiiri (1)		

Luottamus johtoa kohtaan (1)		
Arvostus (1)		
Palkka (7)		
Työaika (2,3 ja 7)		
Laadukas hoitotyö (3,5 ja 7)		
Osallistuminen hoitotyöhön (3 ja 7)		
Yhteistyö (3)		
Työn vastuullisuus (4)		
Oma asema (7)		



Kuva 4: Lähiesimiehen työhyvinvointia edistävät tekijät

6.2 Lähiesimiehen työhyvinvointia estävät tekijät

Osastonhoitajan työhyvinvointia estäviä tekijöitä on muun muassa uhka työnhallinnan menettämisestä. Osastonhoitajat kokivat työnsä yksinäiseksi ja ajoittain alaitaidot työyksikössä koettiin puutteelliseksi. Työyksikössä saattoi olla ristiriitoja jotka heikensivät osastonhoitajan työhyvinvointia. Tuen puute koettiin työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Apulaisosastonhoitajan puuttuminen ja ylihoitajan tuen puuttuminen heikensivät työhyvinvointia. Kiire ja riittävän ajan löytyminen osastonhoitajan työhön heikensivät

vät osastonhoitajan työhyvinvointia. Myös johdon riittämätön avoimuus koettiin estävänä tekijänä. Palkkaus koettiin työhyvinvointia estävänä tekijänä, osastonhoitajat halusivat saada koulutustaan ja työtään vastaavaa parempaa palkkaa. Toivottiin myöskin työnantajan tukevan enemmän vapaa-ajan liikuntaa. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista osastonhoitajista kokivat työn sisällön laajentumisen estävän heidän työhyvinvointiaan. Myös uusien työtehtävien nopealla aikataululla tiedottaminen koettiin ongelmalliseksi. Yleisesti työhyvinvointia estäviä tekijöitä olivat kiire, ylityöt sekä ristiriidat ja tyytymättömät työntekijät. (Blomqvist 2016.)

Haukan (2009) tutkimuksessa kävi ilmi, että osastonhoitajien yksityiselämän ongelmat vaikuttivat heidän työhyvinvointiin estävästi. Myös se, että osastonhoitajan rooli muuttui sairaanhoitajasta osastonhoitajaksi vaikutti estävästi työhyvinvointiin. Työhyvinvointia esti se, että osastonhoitaja ei tuntenut saavansa vietyä asioita eteenpäin ylemmälle taholle. Osastonhoitajat kokivat että työ on pirstaleista, sitä on liikaa ja tästä johtuen ajanpuute esti osastonhoitajien työhyvinvointia. Erilaisia tehtäviä oli liikaa, tiettyjä asioita oli hankalaa viedä eteenpäin, sijaistenhankkimisessa oli ongelmia ja joillakin osastonhoitajilla oma suhtautuminen työhönsä aiheutti ongelmia. Osastonhoitajien kokemusta oman työhyvinvoinnin estävistä tekijöistä oli myös se, että henkilökuntarakenne oli melko iäkäs. Lisäksi henkilökunnan kiire tuotiin tutkimuksessa esille. Ristiriidat työyksikössä jotka johtuivat huonosta työilmapiiristä estivät osastonhoitajan työhyvinvointia. Osastonhoitajan työhyvinvointia esti se, että alaiset unohtivat yksikkönsä hoitotyön tarkoituksen. Työyksikön yhteisöllisyyden puuttuminen vähensi osastonhoitajien työhyvinvoinnin tunnetta. Keskusteluiden ja avoimuuden puute omalta osaltaan vähensi esimiehen työtyytyväisyyttä. Lääkäreiden ja osastonhoitajien välinen puutteellinen yhteistyö vähensi osastonhoitajien työhyvinvointia. Myös oman esimiehen tuen puuttuminen vähensi osastonhoitajan työhyvinvointia. Tutkimuksessa tuli esille, että omaa mielipidettä ja arvoja vastoin toimiminen vähensi osastonhoitajien työhyvinvointia. Osastonhoitajat kokivat että omien alaisten tietämättömyys osastonhoitajan työnkuvasta oli riittämätöntä ja vähensi työhyvinvoinnin tunnetta. Osastonhoitajilla ei ollut riittävästi resursseja hoitaa omia tehtäviä kunnialla. Myös tässä tutkimuksessa palkan koettiin olevan tehtäviin ja vastuuseen nähden liian pieni. Organisaation linjausten puuttuminen tai puutteellisuus koettiin työhyvinvointia estävänä tekijänä. Organisaation hankinnoissa ei nähty kokonaisuutta osastonhoitajien mielestä, ja tämä esti työhyvinvointia toteutumasta. Myös ylemmältä johdolta tuleva tiedotus koettiin työhyvinvointia estävänä tekijänä.

Tutkimuksen mukaan yksi lähijohtajien työhyvinvointia estävä tekijä oli ulkopuolisen tuen puute. Myös perehdytyksen puute tai puuttuminen kokonaan esti lähijohtajien työhyvinvointia. Lähijohtajat kokivat edellä mainitun seikan olevan työläs ja haastava. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointia esti se, jos osastonhoitaja nousi asemaansa sairaanhoitajasta samaan yksikköön osastonhoitajaksi. Monipuoliset työtehtävät ja yksikön ulkopuolinen yhteistyö oli lähijohtajista haastavaa ja heikensi työhyvinvointia. Lähijohtajat kaipasivat koulutusta, joka tukisi jaksamista. Lähijohtajat kaipasivat myös lisää palkkaa, joka tukee työssä jaksamista. Palkkaa ei kuitenkaan huomioitu lisääntyvien tehtävien myötä. Lähijohtajat kokivat työmääränsä liian suureksi. Työn suunnitelmallisuuden katoaminen ja suuri työnkuormitus estivät lähijohtajien työhyvinvointia. Lähijohtajien kokemuksen mukaan potilastyö ja siihen liittyvät seikat olivat arvokkaampia kuin hallinnollinen työ. Myös lähijohtajien laaja ja epäselvä työnkuva estivät

työhyvinvointia toteutumasta. Tutkija toi esille tutkimuksessaan että suurin osa lähijohtajista koki työn määrän liian suureksi suhteessa työmäärään. Kiire tuli esille kaikissa tutkimustuloksissa. Työn mielekkyyden kokeminen väheni lisääntyneiden työtehtävien takia sekä siihen liittyvä kuormittuneisuuden tunne. Tutkimuksen mukaan lähijohtajat kokivat työssään yksinäisyyttä ja sen hankaloitti muutoksien läpivientiä ja aiheutti tunnetta työhyvinvoinnin huononemisesta. Tutkimuksessa nousi esille, että työyhteisön ristiriidat ja ongelmat vaikuttavat lähijohtajan työhyvinvointiin estävästi. Myös osa tutkittavista koki että työskentely omalla persoonalla oli välillä raskasta. Osa lähijohtajista koki luottamuspuolan ylempää johtoa kohtaan estävän omaa työhyvinvointia. Lähijohtajat toivoivat saavansa selkeämpiä perusteluita tehdyille päätöksille ja enemmän avointa keskustelua. Lähijohtajat kokivat tutkimuksen mukaan niin, että ylempi johto oli liian etäällä työn arjesta. Sekä ylempään johdon vaihtuvuus esti lähijohtajien työhyvinvointia. Tähän liittyi myös epävarma organisaatio. Lähijohtajat toivat esille perheen ja työn yhteensovittamisen haasteellisuuden osana työhyvinvoinnin huononemista. Monet tutkimukseen osallistuneista lähijohtajista kokivat olevansa luonteeltaan pehmeitä johtajia ja näin ollen vastoinkäymiset otettiin nopeasti itseensä. Lähijohtajat kokivat uuvuttavana tekijöinä sen, että alaiset tulivat helposti kertomaan huolensa ja toiveensa lähijohtajille. Osa lähijohtajista kokivat saaneensa työyksikössä ”äidinroolin”, joka koettiin työhyvinvointia estävänä tekijänä. Lähijohtajat kokivat että erilaiset suunnittelut ja toteutukseen liittyvä työ oli lisääntynyt ja omalta osaltaan esti työhyvinvointia. (Kouvalainen 2007.)

Latvasen (2008) tutkimuksessa kävi ilmi että työhyvinvointia estäviä tekijöitä olivat muutokset ja jatkuvat uudistukset. Myös uuden oppimista oli liikaa. Osastonhoitajilla oli myös useita yhtäaikaista projekteja jotka loivat kiireen tunnetta. Palaverit ja kokoukset veivät osastonhoitajista liikaa aikaa ja vaikuttivat negatiivisesti perustyön tekemiseen käytettävään aikaan. Osastonhoitajat toivat esille että vähäinen työkokemus vähensi työhyvinvointia. Kiire ja riittämättömyyden tunne estivät osastonhoitajien työhyvinvointia. Osastonhoitajien työtyytyväisyyttä heikensi työyhteisössä ilmenevät ristiriidat ja ongelmat. Tähän liittyy myös tulehtuneet henkilöstösuhteet. Osastonhoitajat kaipaivat omilta esimiehiltään enemmän aitoa läsnäoloa ja kannustusta.

Opinnäytetyössä kävi esille, että osastonhoitajat kokivat perustehtävänsä lisäksi kuormittavana seikkana uusien toimintatapojen omaksumisen ja toiminnan kehittämisen. (Malinen & Mettovaara 2014.)

Paldaniuksen (2011) tutkimuksessa kävi ilmi, että osastonhoitajien työhyvinvointia esti työssä saadun tuen puute. Osastonhoitajien kuvaamat negatiiviset asiat liittyivät yleisesti työyhteisöön tai itse työhön.

Osastonhoitajat kuvasivat tutkimuksessa työtilojen puutteellisuuden, suuren työmäärän ja henkilöstöressurssien olevan työhyvinvointia estäviä tekijöitä. Huonot urakehitysmahdollisuudet, ja ylempään johdon arvostuksen puute sekä palautteen puute olivat myös työhyvinvointia estäviä tekijöitä. Omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyen stressi vähensi työhyvinvointia yleisesti. (Tausa-Ollila 2009)

Taulukko 3. Lähiesimiehen työhyvinvointia estävät tekijät

	Työssä saadun tuen puute	Lähiesimiehen työhyvinvointia estävät tekijät
Perehdytys (1)		
Yhteistyö (1 ja 3)		
Arvostus (1)		
Työyhteisön ristiriidat (1,5 ja 7)		
Vähän avointa keskustelua (1)		
Työssä vaikutusmahdollisuus (3,4 ja 5)		
Tiedottaminen/tiedonkulku (3 ja 6)		
Tuen puute (1,2,5 ja 7)		
	Henkilökohtaiset ominaisuudet	
Työn kuormitus (1)		
Suunnitelmallisuus (1 ja 4)		
Koulutus/ammattillinen kehittyminen (1 ja 2)		
Oma persoona (1)		
Päätöksen teko (1)		
Yksityiselämän murheet (1,3 ja 6)		
Oma aktiivisuus (1 ja 7)		
”Äidin” rooli työssä (1)		
Työrooli (3)		
Oma suhtautuminen (3 ja 7)		
Työn yksinäisyys (5)		
	Organisaation toiminta	
Monipuolisuus (1,3 ja 4)		
Palkka (1,3 ja 5)		
Työmäärä (1,3,4, ja 6)		
Työtehtävät (1)		
Työnkuvan laajuus (1)		
Työnkuvan epäselvyys (1 ja 5)		
Kiire (1,3,4 ja 5)		
Ilmapiiri (1)		
Luottamus johtoa kohtaan (1)		
Ylemmän johdon etäisyys (1)		
Ylemmän johdon vaihtuvuus (1)		
Epävarma organisaatio (1)		
Palaverit (1 ja 4)		
Toimimaton työyksikkö (2,3,4,5 ja 7)		
Työn pirstaleisuus (3)		

Työn monipuolisuus (3)		
Rekrytointi (3 ja 5)		
Hoitotyön asema (3)		
Resurssien puute (3)		
Projektit (4)		



Kuva 5: Lähiesimiehen työhyvinvointia estävät tekijät

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen (2015, 166-167.) totesivat kirjassaan että sisällön-analyysiin kohdistuu kritiikkiä sen vuoksi, että sitä pidetään hyvin yksinkertaisena tekniikkana. Tämä tekniikka ei ole välttämättä riittävän laadullinen. Analyysimenetelmästä ei ole yksinkertaisia kuvauksia, vaan jokainen tutkija joutuu itse ajattelemaan analyysimenetelmän toimivuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on arvosteltu ja arvioitu kirjallisuudessa paljon. Laadullista tutkimusta tehdään yleensä yksin ja tutkija saattaa sokeutua omalle tekstilleen ja tutkimukselleen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteereitä ovat muun muassa siirrettävyys, vahvistettavuus, riippuvuus ja uskottavuus. Myös neutraalius, kiinteys, sovellettavuus ja totuusarvo tulisi ottaa huomioon luotettavuutta arvioitaessa. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 197.)

Tutkimuksen eettisyyden vaatimuksia voi tarkastella kahdeksan eettisen vaatimuksen mukaan. Tutkijan on hankittava uutta informaatiota aidosti, tutkijan on paneuduttava tutkittavaan alaan tunnollisesti. Tutkija ei saa harjoittaa vilppiä ja sellaisesta tutkimuksesta joka aiheuttaisi vahinkoa kenellekään tulee pidättäytyä. Tutkimuksen tekemisen tulee aina kunnioittaa ihmisarvoa, tutkija on vastuussa siitä, että tutkimuksen aineistoa käytetään eettisten vaatimusten mukaisesti. Tutkimuksen tekemisen tulee edistää ammatinharjoitusta ja tutkijoiden tulee suhtautua muihin tutkijoihin kunnioittavasti. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 211-212.)

Suomessa sitoudutaan turvaamaan tutkimuksen eettisyys Helsingin julistuksen mukaisesti. Julistuksessa käydään läpi muun muassa tutkimustyön perusteluja. Esimerkiksi tutkittavan hyvinvointia tulee kunnioittaa ja se on tärkeämpi kuin tutkimus. Tutkijan tulee tuntea eettiset normit ja hänen on noudatettava niitä. Jopa tutkimusaiheen valinta on nykyaikana eettinen ratkaisu, jonka tutkija tekee. Tutkimuksen lähtökohtaja on aina tutkimuksen hyödyllisyys. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 212-218.)

Koen onnistuneeni kirjallisuuskatsauksen teossa eettisestä näkökulmasta tarkastellen. Pyrin tekemään katsauksen mahdollisimman toistettavasti niin, että kenen tahansa olisi mahdollisuus tehdä kirjallisuushaut samalla tavalla saaden samat tulokset. Raportoin kaikki tutkimustulokset tarkasti ja rehellisesti. Tein kirjallisuuskatsausta ensimmäistä kertaa ja kaikki kyseiseen tutkimusmenetelmään liittyvä tieto oli uutta. Tietotulva oli ajoittain valtavaa ja yritin parhaani mukaan, tutkijan etiikkaa noudattaen, tehdä laadukkaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen.

Itseäni kiinnosti aidosti opinnäytetyöni aihe ja mielestäni aihe oli eettisesti hyvä. Haluan aidosti olla tulevaisuudessa kehittämässä lähiesimiesten työhyvinvointia ja työhyvinvointi aiheena on aina ajankohtainen. Työhyvinvoinnin merkitystä työssä jaksamisen edistämisessä ei voi korostaa liikaa.

7.2 Tulosten pohdintaa

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen on tarkoitus kuvata työhyvinvoinnin merkitystä lähiesimiestyössä, sitä mikä edistää ja estää työhyvinvointia. Esitin katsauksessa tulokset lähiesimiehen työhyvinvointia edistävinä ja estävinä tekijöinä. Tuloksista nousi kolme eri yläkategoriaa: työssä saatu tuki tai tuen puute, henkilökohtaiset ominaisuudet sekä organisaation toiminta.

Työssä saatu tuki oli merkittävin lähiesimiehen työhyvinvointia edistävä tekijä. Lähiesimiehet saivat tukea omalta työryhmältään, kollegoilta ja omilta esimiehiltään. Tukea olivat esimerkiksi kehityskeskustelut ja suunnittelemattomat keskusteluhetket työpäivän aikana. Työryhmän luottamus omaa esimiestään kohtaan oli merkittävä tuki. Myös se, että esimies pystyi luottamaan omaan työryhmäänsä. Koettiin että johdon luottamus paransi lähiesimiehen työhyvinvointia. Molemminpuolinen palaute työryhmässä tuki esimiestä työssä jaksamisessa. Työyksikössä ammattitaitoinen henkilökunta tuki osaltaan lähiesimiehiä työhyvinvoinnin edistämässä. Asianmukainen perehdytys paransi työhyvinvointia entisestään.

Katsauksen mukaan moni lähiesimies koki työn haastavuuden edistävän omaa työhyvinvointiaan. Työltä toivottiin monipuolisuutta, haasteellisuutta, joustavaa työaika, vaativia työtehtäviä, itsenäisiä työtehtäviä ja työnkuvan selkeyttä. Työkokemus paransi lähiesimiehen työhyvinvointia. Työn hallitseminen paransi lähiesimiesten työhyvinvointia sekä se, että lähiesimiehet kokivat voivansa vaikuttaa asioihin ja kehittämään hoitotyötä.

Lähiesimiehen oma positiivinen asenne ja omat vahvuustekijät edistivät lähiesimiehen työhyvinvointia. Työn ja perheen yhteensovittaminen, itsestä huolehtiminen, Oma hyvinvointi, fyysinen- ja psyykinen hyvä terveys, oma onnistunut ammatinvalinta ja harrastukset ovat ensiarvoisia työhyvinvoinnin edistäjiä. Oma perhe ja yksityiselämä ovat tärkeitä asioita.

Lähiesimiehen työhyvinvointia estäviä tekijöitä olivat muun muassa perehdytyksen puute, tuen puute, työnkuvat monipuolistuminen, suuri työmäärä, työmäärään nähden liian pieni palkka, laaja työnkuva, epäselvä työnkuva sekä lähiesimiehen työn arvostuksen puute. Kaikkeen liittyvä kiire oli suurin yksittäinen lähiesimiehen työhyvinvointia estävä tekijä. Myös omalla persoonalla työskentely koettiin työhyvinvointia estäväksi tekijäksi. Vähäinen luottamus ylempää johtoa kohtaan koettiin hankalana. Sekä ylemmän johdon etäisyys lähiesimiesten mielestä esti työhyvinvointia. Liat palaverit ja kokoustaminen oli aikaa vievää ja koettiin työhyvinvointia estävänä tekijänä.

Lähiesimiehen oma aktiivisuus ja kyky tarttua töihin oli yksi työhyvinvointia estävä asia. Osa lähiesimiehistä koki ottaneensa työssään ”äidin” roolin ja kokivat sen raskaana. Oman työyksikön toimimattomuus vaikutti lähiesimiesten työssä jaksamiseen alentavasti. Jos omassa yksikössä ei asiat toimineet, vaikutti se omaan jaksamiseen. Myös oman organisaation puuttuvat linjaukset estivät lähiesimiehen työhyvinvointia. Yksityselämän ongelmat vaikuttivat estävästi lähiesimiesten työhyvinvointiin. Lähiesimiehen vaikutusmahdollisuudet työssään koettiin melko pieniksi. Tiedottamisen puute

koettiin työhyvinvointia estävänä tekijänä. Kaikenlaiset muutokset ja uudistukset sekä projektit koettiin aikaa vievinä ja työhyvinvointia estävinä tekijöinä.

7.3 Jatkotutkimusehdotuksia

Kirjallisuuskatsauksesta nousi jatkotutkimushaasteiksi selvittää, millaista tukea lähiesimiehet oikeasti tarvitsevat työhyvinvointinsa ylläpitämiseksi. Voisi siis tutkia esimerkiksi haastatellen sitä, mikä olisi sellainen konkreettinen asia minkä avulla lähiesimiehet saavat oman työhyvinvointinsa niin hyväksi kuin se on mahdollista. Tarvittaisiin siis haastateltavia lähiesimiehiä, jotka voisivat osallistua kahteen eri tutkimukseen vaikka viiden vuoden välein. Siinä kartoitettaisiin tekijät, joilla lähiesimiehet ovat oikeasti saaneet apua omaan työhyvinvointiinsa ja sen ylläpitämiseen.

Olisi myös mielenkiintoista selvittää mihin työnantajat olisivat valmiita panostamaan omien lähiesimiestensä työhyvinvointia parantamaan. Esimerkiksi erilaiset virkistyspäivät, liikuntaselvit, sporttipassit ja muu vapaa-ajan toiminta. Sekä tietysti ammatilliset täydennyskoulutukset ja koulutukset.

7.4 Lopuksi

Tämän kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tekeminen vaati todella paljon aikaa, perehtymistä, kirjallisuuteen tutustumista, uusien menetelmien omaksumista ja läheisten ymmärrystä ja tukea. Ajoittain oli hyvin vaikeaa sovittaa opinnäytetyön tekeminen yhteen 100%:n työajan, perheen, kolmen lapsen harrastusten, omien harrastusten ja muun vapaa-ajan kanssa. Kuitenkin tämä oli sen arvoista.

Kiitän perhettäni koko sydämeistäni siitä tuesta ja omasta ajasta mitä heiltä sain työn tekemistä varten. Haluan myös kiittää opponenttiani ja ohjaavaa opettajaani perehtymisestä työhöni ja arvokkaista neuvoista ja ohjeista. Sydämellinen kiitos teille jokaiselle!

Olen sitä mieltä että työstäni voivat saada tukea ja neuvoja ne tahot, jotka haluavat aidosti parantaa työntekijöidensä työhyvinvointia. Toivon, että työni löydetään ja sitä voitaisiin hyödyntää lähiesimiesten työhyvinvointia arvioitaessa ja sen edistämistä mieittäessä.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2013. *Keskity olennaiseen esimies*. Liettua: BALTO print.

Blomqvist, O. (2016). *Pro gradu- Osastonhoitajan työhyvinvointi*. Pro gradu-tutkielma. Sosiaali- ja terveyshallintotiede. Vaasan yliopisto.

Eriksson, J., Jousi, L. (2013). *Esimies työhyvinvoinnin johtajana*. Opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Erämetsä, T. 2009. *Teoriasta todeksi – esimiestyö käytännössä*. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy.

Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. (2006). *Johtamisen kuntokoulu*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haukka, M. (2009). *Pro gradu- Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa*. Pro gradu-tutkielma. Hoitotiede. Kuopion yliopisto.

Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. (2008). *Alan johtajaksi*. 1.painos. Helsinki. WSOY. Oppimateriaalit Oy.

Huhtala, M. (2015). *Asenne johtaja- Arjen työkalut esimiehelle*. Printon, Viro: Helsingin kamari OY.

Hyttinen, T. (2014). *Esimies tukee työhyvinvointia*. Opinnäytetyö. Karelia-Ammattikorkeakoulu.

Immonen, A. (2013). *Hoitotyöntekijöiden kokemuksia työaika-autonomian toteutumisesta ja merkityksestä työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen*. Pro gradu-tutkielma. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto.

Jabe, M. (2012). *Työhyvinvoinnin työkirja*. Saarijärvi: Yrityskirjat Oy

Järvensivu, A., Kervinen, H. & Syrjä, S. (2011). *Esimiehen työhyvinvointi*. Tampere: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.

Järvinen, K. (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2015). *Tutkimus hoitotieteessä*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kess, K. & Seppänen, E. (2011). *Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin*. Porvoo: Edita Publishing Oy.

- Koivisto, K. (2001). *Tunnista ja torju työuupumus*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Kouvalainen, T. (2007). *Pro gradu- Hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa –"se on semmonen palapeli tää juttu"*. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Kuopion yliopisto.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. (2005). *Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa*. 1.painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen*. Väitöskirja. Turku: Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.
- Laru, T. (2009). *Osastonhoitaja ja työhyvinvointi*. Opinnäytetyö. Turun Ammattikorkeakoulu
- Latvanen, P. (2008). *Pro gradu- Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia*. Pro gradu-tutkielma. Preventiivinen hoitotiede. Kuopion yliopisto.
- Malinen, A-K. & Mettovaara, M. (2014). *Kehittämisideoita työhyvinvointiin*. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu.
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. (2008). *Esimiehen ensiapu*. Juva:WS Bookwell Oy.
- Nurmi, H. (2016) *Työuupumuksen itsehoito*. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim ja Heli Nurmi.
- Paldanius, M.(2011). *Pro gradu- Miten jaksaa osastonhoitaja? Osastonhoitajien kuvauksia työssä jaksamisesta ja sen edistämisestä*. Pro gradu-tutkielma. Hoitotiede. Itä-Suomen yliopisto.
- Rissa, K. (2007). *Well-being creates productivity. The centre of occupational safety and the Finnish work environment fund*. Iisalmi: PunaMusta.
- Salminen, A. (2011). *Mikä kirjallisuuskatsaus*. Vaasa. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim). (2016). *Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä*. 2. korjattu painos. Turku:Juvenes Print.
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Toinen painos. Painettu Eu:ssa: UNIpress.
- Tausa-Ollila, E. (2009). *Pro gradu- Hoitotyön johtajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa*. Pro gradu-tutkielma. Hoitotyön johtaminen. Kuopion yliopisto.
- Työturvallisuuskeskus (2003). *Huomio työhyvinvointiin*. 1.painos. Edita Prima Oy.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. (2015). *Uusi ajattelu -uusi johtaminen*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Vesterinen, P. (toim.) (2006). *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Juva: WS Bookwell Oy.

Wendelin, L. (2013). *Ihmisen aika- johtajan sielu ja sisu*. Viro: Keski-Suomen Sivu Oy.

Liite 1 (1/4)

Seuraavassa taulukossa ovat koottuna opinnäytetyöhön valitut tutkimukset.

Tekijä, tutkimus ja maa	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Aineisto ja aineistonkeruu	Tulokset lyhyesti
1.Blomqvist, O: 2016. Osastonhoitajan työhyvinvointi. Suomi	Tarkoituksena oli tarkastella osastonhoitajan hyvinvointia julkisessa terveydenhuollossa. Tavoitteena oli selvittää, mitä työhyvinvointi oli tarkasteltuna osastonhoitajan työn kannalta, mitkä tekijät motivoivat osastonhoitajaa johtamistyössä sekä mitkä tekijät vahvistivat ja heikensivät osastonhoitajan työhyvinvointia.	Pro-gradu tutkielma. Kvantitatiivinen Survey-tutkimus, johon sisältyi avoimia kysymyksiä. Tutkimustulosten tulkinta perustui tilastolliseen analyysiin ja sisällön analyysiin.	Työhyvinvointi tarkasteltuna osastonhoitajan työn kannalta on laaja kokonaisuus, joka muodostuu eri tekijöiden vuorovaikutuksesta, joita jokainen osastonhoitaja arvostaa yksilöllisesti. Osastonhoitajan työhyvinvoinnin kokemiseen tarvitaan hyvää työmotivaatiota, johtamisosaamista ja muiden tukea. Osastonhoitajan hyvä itsensä johtaminen antaa voimavaroja työhön. Vain johtamistyössään motivoitunut ja hyvinvoiva osastonhoitaja jaksaa kehittää hoitotyötä ja sen tekemistä muuttuvissa organisaatioissa. Osastonhoitajan työhyvinvointia vahvistavat sekä oma että työyksikön työntekijöiden hyvin tehty työ.
2.Haukka, M: 2009: Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa. Suomi	Tutkielman tarkoituksena oli kuvata erikoissairaanhoidossa työskentelevien osastonhoitajien käsityksiä työtyytyväisyydestään sekä kuvata niitä tekijöitä, jotka lisäävät tai vähentävät heidän kokemaansa työtyytyväisyyttä sekä selvittää niitä tekijöitä, joiden avulla organisaatio voi parantaa osastonhoitajien	Pro-gradu tutkielma. Tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastatteluilla tammi-kuussa 2008. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.	Osastonhoitajien työtyytyväisyyskokemukset olivat osittain samansuuntaisia kansallisten sekä kansainvälisten tutkimustulosten kanssa. Osastonhoitajien työtyytyväisyyttä olivat vähentämässä ongelmat eri ammattiryhmien välisessä yhteistyössä, tuen ja palautteen vähäisyys, ongelmat hoitotoiminnan toteuttamisessa sekä osastonhoitajan

	kokemaan työtyytyväisyyttä.		työnkuvan ja organisaation toiminnan selkeytymättömyys. Työtyytyväisyyttä olivat puolestaan lisäämässä onnistunut yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa, ammattitaitoinen ja tyytyväinen henkilökunta, mahdollisuus toteuttaa hoitotyötä laadukkaasti ja onnistumisen kokemukset hoitotyössä.
3.Kouvalainen, T: 2007. hoitotyön lähijohtajien työhyvinvointi perusterveydenhuollossa. Suomi.	Tarkoituksena oli kuvata perusterveydenhuollossa toimivien lähijohtajien kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen muodostumisesta sekä kuvata mitä merkityksiä lähijohtajat antoivat työhyvinvoinnille	Pro-gradu tutkielma. Tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin pääosin avoimella haastattelulla, teemahaastattelurungon ollessa tukena. Aineisto analysoitiin fenomenologista Colaizzin analyysimenetelmää soveltaen.	Tutkimustulosten mukaan lähijohtajien työhyvinvoinnin muodosti toiminnallinen rakenne, vuorovaikutuksellinen työympäristö, yksilöllinen kokonaisuus ja yhteiskunta ajallisena ilmiönä. Sekä kollegiaalinen tuki, työyhteisön avoin ja kehittävä ilmapiiri, haasteellinen ja mielekäs toimenkuva, oma asenne ja vapaa-aika. Kehittämiskohteita ovat työnkuvan selkeyttäminen, työtehtävien organisointi ja vaikutusmahdollisuuksien parantaminen sekä avoin vuorovaikutus ylemmän johdon kanssa. Myös oman esimiehen tukea kaivattiin enemmän.
4.Latvanen, P: 2008. Osastonhoitajien työhyvinvointi ja sen ulottuvuuksia. Suomi.	Tarkoituksena oli kuvata osastonhoitajien työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä heidän itsensä arvioimana. Lisäksi tarkasteltiin osastonhoitajien vaikutusmahdollisuuksia työssään sekä työhyvinvointia edistäviä ja heikentäviä tekijöitä.	Pro-gradu tutkielma. Tutkimusaineisto kerättiin teemakyselyllä, jonka aineisto analysoitiin sisällön analyysillä kyselyn teemojen mukaisesti.	Osastonhoitajat kokivat työhyvinvointinsa melko hyväksi. Työhyvinvointiin vaikuttivat useat tekijät, kuten oma fyysinen ja psyykinen jaksaminen, työn sisältö, työyhteisö, esimies sekä kollegat. Osastonhoitajat kokivat vaikutusmahdollisuutensa riittäviksi.

	jöitä.		Työn itsenäisyys koettiin positiiviseksi teki- jäksi. Osastonhoitajilla oli mahdollisuus vai- kuttaa työyhteisön hyvinvointiin, hoito- työn kehittämiseen sekä omaan ja henki- löstön ammatilliseen kasvuun. Lisää koulu- tusta kaivattiin talous- hallinnon tehtäviin.
5.Malinen, A-K & Mettovaara, M: 2014. Kehittämideoita työhyvinvointiin. Suomi.	Tavoitteena oli laatia kehittämideoita työhyvinvoinnin yllä- pitämiseksi sekä suunnitella näiden ideoiden avulla kehi- tysiltapäivän toteu- tussuunnitelma ja työskentelymateriaa- li.	Ylemmän AMK:n opinnäytetyö. Tut- kimusaineisto muo- dostui vuosien 2011 ja 2013 työolobarome- treistä valituista aihealueiden tulok- sista. Aineiston ana- lysoinnissa käytettiin sisällön analyysia.	Kehittämideoiksi muodostuivat viestin- nän merkitys työyhteisön toiminnassa, työn kuormituksen ja työ- kyvyn huomioiminen töiden organisoinnissa ja resursoinnissa, kehi- tyskeskusteluiden kat- tavuuden ja hyödylli- syyden arvioiminen sekä vertaistukitoi- minnan säännöllinen mahdollistaminen.
6.Paldanius, M: 2011. Miten jaksaa osas- tonhoitaja. Suomi	Tarkoituksena oli selvittää ja kuvata mitkä tekijät osas- tonhoitajien kuvaa- mana edistivät hei- dän työssä jaksamis- taan. Tavoitteena oli tuottaa tietoa siitä mitkä tekijät osas- tonhoitajien koke- mana edistivät hei- dän työssä jaksamis- ta ja miten työssä jaksamisen kokemus- ta voidaan työyksi- kössä parantaa.	Pro-gradu tutkielma. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaas- tatteluun Niuvan- niemen sairaalasta. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisäl- lön analyysillä.	Työssä jaksamista edis- ti työssä saatu tuki, jota osastonhoitajat kokivat saavansa työ- ryhmästä, toisiltaan ja omalta esimieheltään. Työssä jaksamista edis- tivät myös työnhjauk- sen ja mentoroinnin toteutuminen, mah- dollisuus tehdä työtä omalla yksilöllisellä tavalla sekä oman työ- paikan vahvuuksien näkeminen. Myös työn ulkopuolinen elämä vaikutti työssä jaks- amiseen. Lisäksi työssä jaksamista edisti työn ja muun elämän onnis- tunut yhteensovitta- minen.
7.Tausa-Ollila, E: 2009. Hoitotyön joh- tajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidos-	Tarkoituksena oli kuvata hoitotyön johtajien työtyyty- väisyyttä erikoissai-	Pro-gradu tutkielma. Tutkimusaineisto kerättiin paperi- ja verkkokyselynä tut-	Hoitotyön johtajat arvioivat työtyytyväi- syytensä hyväksi. Eri työtyytyväisyyden osa-

sa. Suomi	raanhoidossa. Tavoitteena oli selvittää mitkä tekijät edistivät ja heikensivät työtyytyväisyyden kokemusta.	kimushankkeeseen osallistuneiden sairaaloiden hoitotyön johtajilta, osastonhoitajilta sekä ylihoitajilta. Aineisto analysoitiin SPSS for Windows 14,0-tilasto-ohjelmalla. Tuloksia kuvattiin tunnuslukuina, frekvenssi- ja prosenttijakaumina sekä tilastollisina merkitsevyyksinä. Tilastollisina menetelminä käytettiin Kruskal-Wallis testia ja Mann-Whitneyn U-testiä.	alueista parhaiten toteutuivat omaan osaamiseen ja työn organisoimiseen liittyvät seikat, heikointen toteutuivat sairaalan vetovoimaisuuden ja työyksikön toimivuuden osa-alueet. Työn itsenäisyys, hyvä työn hallinta, työyksikön hyvä yhteishenki sekä lähijohtajan johtamistoiminta ja häneltä saatu tuki edistivät työtyytyväisyyttä.
-----------	---	--	---