



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Esimestoiminnan vaikuttavuus työhyvinvointiin hoitotyössä - kirjallisuuskatsaus

Jantunen, Laura

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Esimiestoiminnan vaikuttavuus työhyvinvointiin hoitotyössä - kirjallisuuskatsaus

Laura Jantunen
Hoitotyön koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2016

Laura Jantunen

Esimestoiminnan vaikuttavuus työhyvinvointiin hoitotyössä - kirjallisuuskatsaus

Vuosi 2016 Sivumäärä 34

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia esimestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointiin. Tavoitteena oli tuottaa lisää tietoa esimestoiminnan merkityksestä hoitotyössä ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Opinnäytetyö tehtiin osana Mcompetence Oy:n kehittämishanketta, jossa työelämäohjaajana toimi yritysvalmentaja Jaana Turunen. Opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Aineisto kerättiin kahdesta eri tietokannasta (Medic, EBSCOhost). Aineistoksi valikoitui yhdeksän tutkimusartikkelia, jotka oli julkaistu vuosina 2007-2014. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä mukailleen.

Tulokset osoittivat, että esimiehen persoonalla, oikeudenmukaisella ja tasapuolisella kohtelulla sekä johtamistyyllillä oli vaikutusta työhyvinvoinnin syntyyn. Esimiehen oli onnistuttava hoitohenkilökunnan mielestä työvuorosunnittelussa sekä oltava hyvä ongelmanratkaisu- ja ammattitaito. Esimiehen tuki työssä kehittymiseen ja työn sisältöön sekä vaikuttamismahdollisuus omiin työtehtäviin vaikuttivat työhyvinvoinnin edistämiseen. Työhyvinvointia edistettiin myös henkilöstön huomioimisella, arvostuksella työntekijää kohtaan sekä huomioimalla työntekijän yksityiselämä. Esimiehen antamalla positiivisella palautteella ja työntekoon kannustamisella edistettiin myös hoitohenkilökunnan työhyvinvointia.

Hoitohenkilöstö kokee esimiehen edistävän työhyvinvointia parhaiten huomioimalla henkilöstön, olemalla kiinnostunut alaisistaan sekä on olemalla ammattitaitoinen. Jatkossa kaivataan kuitenkin kattavammin tietoa esimiehen ongelmanratkaisutaitojen merkityksestä työhyvinvoinnin edistämisessä hoitotyössä. Lisäksi työnohjauksen menetelmien merkitys työhyvinvointiin hoitotyössä on tarpeellinen jatkotutkimusaihe, koska työnohjauksen on todettu parantavan työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin merkitys hoitovirheisiin kaipaakin myös lisää tutkimustietoa.

Laura Jantunen

The effects of the supervisors' actions on wellbeing at work as experienced by nursing staff – a literature review

Year	2016	Pages	34
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to describe the effects of the supervisors' actions on wellbeing at work as experienced by the nursing staff. The objective was to produce more information about the significance of the supervisors' actions in nursing and promotion of wellbeing at work. The thesis was part of a development project Mcompetence Oy, where company trainer Jaana Turunen acted as work life supervisor. The thesis was carried out as a literature review. The data was collected in two different databases (Medic, EBSCOhost). Nine research papers which had been published during 2007-2014 were chosen as the data. The data was analysed applying content analysis.

The supervisor's personality, justice and equal treatment, and different kind of leadership approaches had an effect on the development of wellbeing at work. In the opinion of the nursing staff, the superior had to succeed in shift planning and have good problem-solving and professional skills. The supervisor's support for the personal development at work and contents of the work and also the possibility of influencing one's own tasks affected the promotion of wellbeing at work. The wellbeing at work was also promoted by paying attention to the staff, showing appreciation towards the employee and paying attention to the worker's private life. The wellbeing at work of the nursing staff was also promoted through the supervisor's positive feedback and encouragement.

The nursing staff experienced that the supervisor is promoting work wellbeing at work best by paying attention to the staff, by being interested in employees and showing professionalism. Also, the information about the significance of the supervisor's problem-solving skills in the promotion of the wellbeing at work is more important in nursing care in the future. Furthermore, the significance of the methods of the work supervision to the work wellbeing at work in the nursing is a necessary further research topic, because it has been stated that the work supervision will improve wellbeing at work. More research is also needed on the significance of the wellbeing at work as regards the malpractices.

Keywords: nursing staff, supervisors' actions, wellbeing at work

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Teoreettiset lähtökohdat	7
	2.1 Työhyvinvointi	7
	2.2 Esimiestoiminta	8
	2.3 Hoitotyö.....	10
	2.4 Esimiestyö hoitotyössä.....	11
	2.5 Esimiestoiminta ja työhyvinvointi hoitotyössä	12
3	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävä	14
4	Opinnäytetyön toteutus	14
	4.1 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä	14
	4.2 Aineiston keruu ja valinta.....	14
	4.3 Aineiston analyysi	18
5	Opinnäytetyön tulokset	19
	5.1 Esimiestoiminta työhyvinvoinnin edistämisessä	20
	5.1.1 Esimiehen ominaisuudet	21
	5.1.2 Esimiehen osaaminen	22
	5.1.3 Esimiehen tuki	23
	5.1.4 Esimiehen palautekäytännöt.....	25
6	Pohdinta	25
	6.1 Tutkimustulosten tarkastelu.....	25
	6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	28
	6.3 Johtopäätökset	29
	6.4 Jatkotutkimusaiheet	29
	Lähteet	31
	Taulukot.....	33
	Liitteet	34

1 Johdanto

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointiin. Tutkimustietoa hoitotyön johtamisesta on paljon. Esimiestoiminnan vaikuttavuutta työhyvinvointiin hoitotyössä on kuitenkin tutkittu suhteellisen vähän. Tämä voi johtua siitä, että työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä ja sen määrittäminen on hyvin kokemuksesta riippuvaista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa lisää tietoa esimiestoiminnan merkityksestä hoitotyössä ja työhyvinvoinnin edistämisessä. Tutkimuskysymyksellä etsittiin vastauksia sille, millaisia kokemuksia hoitotyöntekijöillä on esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta esitettiin johtopäätökset ja kehittämissideat ja pohdittiin kirjallisuuskatsauksen sekä analyysin luotettavuutta ja eettisyyttä.

Työhyvinvointi kattaa kokonaisvaltaisesti niin psyykkisen, fyysisen kuin sosiaalisenkin hyvinvoinnin. Nämä osa-alueet ovat tärkeitä, jotta työ onnistuu parhaalla mahdollisella tavalla. Työhyvinvoinnin voi tuntea monella eri tapaa, koska se koostuu yksilön henkilökohtaisesta tunteesta. Kuitenkin työhyvinvointiin liittyy sekä henkilön suorituskyky, osaaminen, hyvinvointi, johtaminen että työyhteisön hyvinvointi. Ennen saatettiin ajatella, että työhyvinvointi käsittää työn fyysisiä tehtäviä, mutta nykyään siihen liittyy enemmän aineetonta pääomaa. Arvokkaan ja hyvän työn tekeminen on yksilölle tärkeä asia työhyvinvoinnin kannalta.

Esimiestoiminnan kulmakiveksi on noussut tavoitteellisen työn tekeminen. Muutoksissa johtaminen on ensisijaisen tärkeää, koska tällä hetkellä eletään murrosaikaa. Johtamisen olisi hyvä keskittyä enemmän ihmisen johtamiseen kuin asiajohtamiseen. Johtamisen on sanottu olevan tilannekeskeistä ja johtamistyyllillä on havaittu olevan keskeinen rooli työntekijälle. Esimies ja johtamistaidot ovat merkittäviä työtyytyväisyyden, stressinhallinnan ja työn tuloksen kannalta. Esimies voi toiminnallaan vaikuttaa työhyvinvointiin, missä tärkeäksi koetaan esimerkiksi suhde työntekijöihin, esimiehen antama tuki sekä esimiehen osoittama arvostus.

Opinnäytetyön aihe valittiin, koska työhyvinvointi ja esimiestoiminta ovat ajankohtainen ja kiinnostava teema. Lisäksi hoitohenkilökunnan näkökulma aiheeseen loi mielenkiintoisemman kuvan hoitotyölle tarkoitetuista luonteenomaisista piirteistä. Aihe valittiin yhdessä tämän opinnäytetyön työelämäohjaaja Jaana Turusen kanssa, joka työskentelee Mcompetence Oy:ssä. Yritys auttaa nostamaan organisaatioiden tuottavuutta ja kilpailukykyä osaavan henkilöstön avulla. Yrityksellä on ”henkilöstötuottavuuden kehittämiseen maailman vaikuttavin, tieteellisesti tutkittu ja käytännössä tehokkaaksi todettu menetelmä” (Mcompetence). Opin-

näyteyön tarkoituksena oli tuottaa heille tietoa hoitohenkilökunnan kokemuksista esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointiin. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli tuoda Mcompetence Oy:lle sellaista tietoa, joka auttaa heitä kehittämään omaa palvelukonseptia.

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi näkyy niin yksilön henkilökohtaisessa elämässä kuin työpaikallakin. Esimies on omalla toiminnallaan ja omalla johtamistyyllillään vaikuttamassa hoitohenkilökunnan jokapäiväiseen työntekoon sekä heidän työtyytyväisyyteen. Aihe koettiin hyödylliseksi sen ajankohtaisuuden takia, koska ihmiset viettävät paljon aikaa työn parissa.

2 Teoreettiset lähtökohdat

2.1 Työhyvinvointi

Kirjallisuuskatsauksen keskeisiksi teoreettisiksi käsitteiksi ovat muodostuneet työhyvinvointi, esimiestoiminta ja hoitohenkilökunta. Työhyvinvointi käsitteenä on saanut useita merkityksiä aikojen saatossa. Aikaisemmin organisaatioissa on keskusteltu työviihtyvyydestä, joka suoraan voi liittyä työhyvinvointiin, vaikka näkökulma on erilainen. Lisäksi on puhuttu työasenteista, työilmastosta, työkykytoiminnasta ja työtyytyväisyydestä. Työhyvinvoinnin käsite on saanut muotonsa työkyvyn käsitteestä sekä viime aikoina on tuotu esille työn ilo, mutta myös työuupumuksen termit. (Juuti 2010, 46-47.) Ennen painotettiin myös enemmän fyysisiä tehtäviä sekä työturvallisuutta ja työkykyä. Nykyään työtehtävät sisältävät enemmän henkistä työtä, johon ei kuulu fyysistä rasitusta. Henkisissä tekijöissä korostuu esimerkiksi osaaminen, motivaatio ja ilmapiiri. (Ojala & Ahonen 2005, 30-31.)

Työhyvinvointi on otettu viime vuosien aikana enemmän huomioon organisaatioissa. Aikaisemmin tutkimuksissa on painotettu työpahoinvointia. Nykypäivänä työhyvinvointi ei ole ainoastaan työpahoinvoinnin puutetta, vaan työhyvinvoinnin ilmiötä, kuten työn ilo ja voimaantuminen. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu niin fyysisestä, psyykkisestä kuin sosiaalisesta työhyvinvoinnista. Kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa, eikä mitään näistä tulisi tarkastella irrallaan. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistäminen on sekä yhteiskunnan, organisaation että yksilön tehtävä. Organisaation tehtävänä on noudattaa lainsäädäntöä, huolehtia työpaikan turvallisuudesta sekä rakentaa paras mahdollinen työskentelyilmapiiri. Yksilön vastuulla on omat elintavat sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattaminen. Työterveyslaitos on määritellyt työhyvinvoinnin seuraavasti: "työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sopivaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä". (Virolainen 2012, 9-12.)

Työhyvinvointi on sekä yksilön henkilökohtaista tunnetta ja vireystilaa että koko työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi riippuu useasta asiasta ja työyhteisön jäsenet saattavat arvostaa täysin eri asioita, joku turvallisuuden tunnetta ja toinen vapautta. Kokonaisuudessaan työhyvinvointi muodostuu yksilön suorituskyvystä, osaamisesta, hyvinvoinnista, johtamisesta ja koko työyhteisön hyvinvoinnista. (Ojala 2003, 17; Kaistila 2009, 4.)

Yrityksen toiminnan tuloksellisuuden takeena on hyvinvoiva henkilöstö. Hyvinvoinnin ylläpitäminen on haaste niin yritykselle kuin työntekijällekkin. Työpaikan hyvinvoinnin edistämisen tehtävä kuuluu työnantajalle. Työntekijöillä kuitenkin itselläänkin on vastuu omasta ja toisen hyvinvoinnista. Työntekijän fyysinen ja psyykinen jaksaminen tulee ottaa huomioon kokonaisuudessaan työpaikalla. Jokaista työntekijää on hyvä kannustaa huolehtimaan omasta terveydestään niin työpaikalla, kuin työpaikan ulkopuolellakin. Henkilöstön hyvinvoinnin avaintekijöitä ovat terveys, osaaminen, pätevyys sekä psyykinen ja fyysinen työympäristö. (Strömmer 1999, 290.)

Ojala ym. (2003, 20) korostaa psyykkisen ja fyysisen ympäristön lisäksi sosiaalista osa-alueita. Nämä kaikki osa-alueet on hyvä olla kunnossa, jotta työnteko on tehokasta ja mielekästä. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös se, että yksityiselämä on tasapainossa. Tämän tukena työpaikat tarjoavat usein erilaisia harrastusmahdollisuuksia ja antavat tukea työntekijöidensä mielenkiinnon kohteisiin. (Ojala & Ahonen 2003, 20; Juuti & Vuorela 2004, 64.)

Työhyvinvointiin voi vaikuttaa monella eri tavalla. Yksi niistä on työn mielekkyyden lisääminen. Sitä voidaan lisätä esimerkiksi laajentamalla ja rikastamalla työtehtäviä, kehittämällä tiimitoimintaa sekä antamalla palautetta. Työntekijöillä on tärkeää olla päämäärät selvillä. Työn on lisäksi annettava haasteita, koska se virittää mielenkiintoa sekä ylläpitää kokemuksia työntekijän hyvydestä, pätevydestä ja osaavuudesta, niin omissa kuin muidenkin silmissä. Jokaisen työntekijän toive on saada hyväksyntää sekä tuntee tekevänsä arvokasta ja hyvää työtä. (Juuti & Vuorela 2004, 68-70.)

2.2 Esimiestoiminta

Esimiestoiminnasta on olemassa nykyään erilaisia ajatuksia ja sitä tarkastellaan eri näkökulmista. Johtaminen voidaan nähdä kykynä tai taitona saada asiat menemään tavoitteiden mukaisesti. Johtaminen voi olla joko asiajohtamista (management) tai ihmisen johtamista (leadership). Asiajohtaminen on rationaalista päätöksentekoa sekä ihmisen johtaminen alaisen ja esimiehen välistä vuorovaikutusta. Kuitenkaan ihmistä ei voida johtaa asioiden kautta, joten jaottelun on mainittu olevan keinotekoinen. Ihmisen johtamisessa voi korostua esimerkiksi

tiedonjako, päätöksenteko, vaikutusvallan jako sekä välineellinen ja emotionaalinen työtä tukeva toiminta. Johtamisen on sanottu olevan tilannekeskeistä, joka koostuu tilanteiden ja kokonaisuuksien hallinnasta ja havaitsemisherkkydestä työyhteisössä tapahtuvista asioista. Johtamistyyllillä on keskeinen asema työntekijälle organisaation toiminnassa, joka sisältää osallistumisen ja yhteistyön mahdollisuuden esimiesten sekä muiden työntekijöiden kanssa. (Vainio 2009, 11.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa tulee ottaa huomioon työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus. Työhyvinvointiin panostaminen on hyvä näkyä yhtenä osana liiketoimintaa. Lisäksi työhyvinvoinnin johtamisen näkyvyys on hyvä sisällyttää osaksi organisaation arvomaailmaa ja kulttuuria. Säännöllinen työhyvinvoinnin mittaaminen ja analysoiminen ovat tärkeitä työkaluja muiden organisaation liiketoimien ohella. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämisen suunnittelu ja analysointi tulee ottaa huomioon kokonaisvaltaisesti. (Virolainen 2012, 105-106.)

Työtyytyväisyyden, stressinhallinnan sekä työn tuloksen kannalta esimies- ja johtamistaidot ovat merkittäviä (Kaivola & Launila 2007, 36). Koska esimiestoiminnassa työhyvinvointi on keskeistä, esimiesten kouluttaminen ja perehdyttäminen yleisten johtamistaitojen lisäksi on suositeltavaa, myös työhyvinvointikysymysten tiimoilta. Esimieheksi luetaan keskijohto ja työyhteisöryhmien vetäjät, joiden vastuutehtäviin kuuluu operatiivinen toiminta ja työyhteisöjen kehittäminen (Kesti 2010, 133). Esimiehen johtamistyyllissä sekä asennoitumisessa positiivinen ja avoin asenne ohjaa jo itsessään esimiehiä työhyvinvointia tukevaan toimintaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat merkittävästi keskustelut henkilökunnan kanssa, erilaiset ideoinnit sekä arkipäivän työskentelytavat. (Virolainen 2012, 105-106.) Työhyvinvoinnin kannalta esimies on vaikuttamassa yhteistyöhön, toimintamalleihin sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin (Nummelin 2008, 43-44). Työntekijöiden ja esimiehen hyvä suhde lisää luottamusta heidän välillä. Yhtenä työviihtyvyyden lisääjänä tekijänä nähdään johdon tuki ja esimiehen osoittama arvostus. (Kaarlela 2013, 8.)

Joidenkin arvioiden mukaan johtamistyylin muutos on merkittävin yksittäinen tekijä työkyvyn heikkenemisessä tai paranemisessa. Erityisesti tämän muutoksen tarkastelun alla on keskitason ja alemman tason suoranaisten esimiesten johtamistyyli. Toimivin johtamistyyli työhyvinvoinnin puolesta on havaittu olevan demokraattinen, työntekijäkeskeinen, sopivasti vastuuta ja vapauksia antava sekä oikeudenmukainen johtamistyyli. Tämän tyyppisessä johtamistyyllissä johto antaa vaikutusmahdollisuuksia henkilöstölle omaan työhönsä ja keskustelee henkilöstön kanssa. Vastakohtana tähän johtamistyyliin on puolestaan autoritaarinen johtamistyyli, missä johtaja tekee päätökset itse eikä ota henkilöstöä mukaan työn suunnitteluun tai tehtävän määrittelyyn. Jos johtaminen on liian autoritaarista, työyhteisöstä katoaa työn ilo, omaaloitteisuus ja luovuus. Tilalle voi mahdollisesti tulla suosion tavoittelua ja pelokkuutta. Johtajan tehtävänä on saada työstä merkityksellistä ja saada työntekijä loistamaan. Työpanoksen

lisääntymistä ja työntekijöiden suhtautumista positiivisemmin työhönsä tukevat esimiehet, jotka välittävät alaistensa työstä, luottavat työntekijöihinsä ja heidän kykyihinsä selviytyä työssään. (Virolainen 2012, 105-106; Juuti & Vuorela 2004, 34-36.)

Nykyiset johtamismallit ovat vaihtuneet, joten esimiehiin voi kohdistua kritiikkiä. Vanhoissa johtamismalleissa on ajatuksena selkeä hierarkia. Johtajuudelle, joka suosii ohjaus- ja kontrollivaltaa, ei ole enää nykyään kannatusta. Johtajilta odotetaan nykypäivinä ymmärrystä, inhimillisyyttä ja aikaa kuunnella. Yhteistyötä ja kykyä toimia vuorovaikutuksessa keskenään vaaditaan sekä esimieheltä että alaiselta. Hierarkia ei ole enää niin vahva tällaisessa toimintamallissa. (Kaivola & Launila 2007, 37-38.)

Esimiehen ja työntekijän suhde on erittäin tärkeä työhyvinvoinnin kannalta. Suhde perustuu sopimukseen työnjaosta. Vaikutuksen on todettu olevan jopa suurempi kuin kannustuksella ja tuella työntekijöiden välillä. Työtytymättömyyttä ja haluttomuutta töihin lähtemiseen ilmenee enemmän, jos työntekijä kokee, ettei esimies välitä työntekijöistään. (Nummelin 2008, 58.) Haluttu esimies työntekijöiden näkökulmasta on luotettava, keskusteleva, kuunteleva ja sellainen, joka haluaa ryhmänsä onnistuvan. Lisäksi esimiehen halutaan olevan luja, mutta ei kova sekä palvelualtis ja lempeä. (Ojala & Ahonen 2005, 192.)

Esimiehet ovat ilmapiirin avainrakentajia, koska esimies on toteuttamassa yksilöllisiä tarpeita, oikeudenmukaista työnjakoa ja työssä kehittymistä. Esimiehet ovat myös tiedonhankijoita, tiedonvälittäjiä, vastuunkantajia, organisoijia sekä hyväksynnän ja palautteen antajia. (Nummelin 2008, 44, 46, 59.) Esimies on kannustaja, joka luo nykyisessä epävarmuudessa ja jatkuvassa muutoksessa turvallisuutta hyödyntämällä kaikkien näkemystä ja osaamista. Tämä vähentää osaltaan epävarmuutta ja luo tilaa luovalle toiminnalle ryhmässä. (Ojala & Ahonen 2005, 192.) Yhteisöllisyys muodostuu, kun esimies painottaa kokonaisuutta ja me-ajattelua (Juuti & Vuorela 2004, 37).

2.3 Hoitotyö

Hoitotyössä päivään kuuluu niin myönteiset kuin negatiivisetkin kokemukset vuorovaikutustilanteissa potilaiden kanssa. Haasteisiin liittyy ohjaaminen ja tukeminen sairauten sopeutumisessa sekä oikeiden keinojen löytäminen elämäntilanteelle sopivaksi. Kun hoitotyössä onnistutaan, se vahvistaa ammatillista osaamista ja työhyvinvointia, kun taas epäonnistuminen tuo psyykkistä ja fyysistä kuormitusta. (Peiponen ym. 2003, 105.)

Hoitotilanteisiin kuuluu useita fyysisiä ja psyykkisiä kuormitustekijöitä. Fyysisiä kuormitustekijöitä voi olla muun muassa potilaan nostaminen ja kannattelu, potilassiirrot ja kuljettaminen

sekä liikkuminen paikasta toiseen. Psykkisiin kuormitustekijöihin kuuluu esimerkiksi hoitajaan kohdistuvat ristiriitaiset odotukset, äkilliset tilanteet ja vastuu monen potilaan hyvinvoinnista. Kuormittuminen hoitotilanteissa on monen tekijän summa, jota puidaan hyvän hoitajan, työskentelytapojen sekä resurssien, että omien voimavarojen välillä. Hoitotyössä kuormittumista aiheuttavat esimerkiksi kiire, negatiiviset henkilökemiat, tiedon puutteellisuus ja epävarmuus. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös yksilölliset asiat kuten ikä, terveydentila, elämäkokemus, persoonallisuus, koulutuksen taso, työkokemus ja elämäntilanne. Näiden lisäksi fyysiset tekijät vaikuttavat fyysiseen kuormittavuuteen. Työhyvinvoinnin säätelijänä ovat myös työyhteisön ilmapiiri, ongelmanratkaisutaito, johtaminen, tiedon kulku, sosiaalinen tuki, hoitajien roolimalli ja tilanteiden hallintakeinot. (Peiponen ym. 2003, 105-107.)

2.4 Esimiestyö hoitotyössä

Työyksikön johtaminen hoitotyössä voi olla haastavaa johtamiselle, johon kiire, henkilöstömitoitus ja terveystalouden toimivuuden odotukset vaikuttavat. Esimiehellä on haaste suunnata resurssit oikein ja saada toiminta sujumaan kiireestä huolimatta. Hoitotyön esimiehillä tarkoitetaan osastohoitajia, ylihoitajia, hallintoylihoitajia ja johtavia ylihoitajia (Lindell 2007, 13). Hoitotyöntekijöitä ovat sairaanhoitajat, lähihoitajat, perushoitajat, terveydenhoitajat, fysioterapeutit, kätilöt ja muut terveydenhuoltoalan koulutuksen suorittaneet henkilöt. (Peiponen ym. 2003, 105.)

Hoito- ja johtamiskulttuuri vaikuttavat siihen, kuinka työntekijät selviytyvät kaikesta työn tuottamasta paineesta. Hyvä johtaminen käsittää henkilökunnan työhyvinvoinnin edistämisen ja ylläpitämisen. Esimiehen ammattitaitoinen työskentely on fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden tunnistamista, työ- ja apuvälineiden sekä ergonomian huomioon ottamista ja työskentelyolosuhteiden seuranta. (Peiponen ym. 2003, 105.)

Hoitotyön johtamisen vaikuttavuus hoitohenkilöstön toiminnassa näkyy sekä henkilöstö- ja muiden voimavarojen suunnittelussa ja ohjauksessa, henkilöstön työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin johtamisessa että hoitohenkilöstön osallistamisessa. Hoitotyön johtaminen vaikuttaa myös moniammatillisen yhteistyön sekä vuorovaikutuksen kehittämiseen ja edistämiseen, hoitohenkilöstön tukemiseen ja saadun palautteen hyödyntämiseen sekä hoitohenkilöstön osaamisen johtamiseen. (Särkelä 2015, 9-16.)

Hoitohenkilöstö on hoitotyön johtajien tärkein voimavara. Näin ollen johtamistyylillä on merkitystä hoitotyön tuloksien syntymisessä ja kehitettäessä hoitotyötä. Transformaalinen johtaminen voi olla edistämässä hoitohenkilöstön pysyvyyttä, kohottaa ryhmähenkeä ja työmoraa- lia, innostaa potilashoittoon sekä parantaa potilastyytyväisyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Transformaalinen johtaminen tarkoittaa visiosuuntautunutta johtamista (Vesterinen 2013, 31),

jota pidetään yhtenä tunnusmerkkinä vetovoimaisessa sairaalaorganisaatiossa. (Särkelä 2015, 6.)

Riittämätön henkilöstömitoitus on jatkuvasti haasteena hoitotyön johtajilla. Riittävän ammattitaitoinen ja osaava hoitohenkilökunta on vaikea saada pysymään työyksikössä. (Vesterinen ym. 2013. 76.) Puutteellinen henkilöstömitoitus vaikuttaa siihen, ettei potilaita pysty hoitamaan toivomalla tavalla ja tämä voi vaikuttaa työn vaativuuteen ja kokemukseen työn stressaavuudesta. Lisäksi tarvittavien välineiden puuttuminen voi estää päivittäisen laadukkaan potilashoidon, joka häiritsee tavoitteiden ja päämäärien saavuttamista hoitotyön sujumisen kannalta. Osa hoitotyön johtajista on kokenut, etteivät he pysty vaikuttamaan laadukkaaseen potilastyöhön. Toisen tutkimuksen mukaan johtajat kokivat, että heillä oli mahdollisuus vaikuttaa työssä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, työssä tarvittavien voimavarojen saatavuuteen, hoitotyön käytäntöihin ja hoitohenkilöstön autonomiaan. Näillä sen sijaan koettiin olevan suora merkitys työmotivaatioon. (Särkelä 2015, 10.)

Hoitohenkilöstön työtyytyväisyys ja työssä viihtyminen on hoitotyön johtajan tehtävä. Työympäristöä kehittävä johtamistyyli vähensi irtisanoutumisia, lisäsi hoitohenkilöstön pysyvyyttä ja kohensi hoitohenkilöstön sitoutumista. Palkallakin on todettu olevan vaikutusta hoitohenkilöstön työtyytyväisyyteen. Osallistamalla hoitohenkilökunta päätöksentekoon lisää mahdollisesti sitoutumista työyksikön tavoitteisiin. Lisäksi hoitohenkilökunnan osallistaminen voi vähentää toistuvia poissaoloja, parantaa potilashoidon jatkuvuutta, laatua ja tuottavuutta sekä vähentää rekrytoinnin ja perehdyttämisen tarvetta. Hoitotyön johtajalla tulisi olla edellytyksiä vaikuttaa myös työyhteisön vuorovaikutukseen, työmääriin ja työilmapiiriin. (Särkelä 2015, 11-14.)

Hoitotyön johtajan on tuettava hoitohenkilöstöä, koska hoitohenkilöstö ei aina tunnista hoitotyön johtajan toiminnan vaikutusta työmotivaatioonsa. Tuen merkitys antaa positiivisen vaikutuksen hoitajien työssä jaksamiseen varsinkin, kun työorganisaatio on muutoksen alla. Hoitohenkilökunnalle on myös tärkeää, että heidän osaamistaan tuetaan. Hoitotyössä johtajan tehtävänä on tukea hoitohenkilökuntaa saavuttamaan parempia tuloksia potilashoidossa sekä kannustaa koulutukseen, professionaaliseen kasvuun ja kehittymiseen. Kiire sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksien puute ovat kuitenkin vähentämässä hoitohenkilöstön pysyvyyttä ja työtyytyväisyyttä. (Särkelä 2015, 15-17.)

2.5 Esimiestoiminta ja työhyvinvointi hoitotyössä

Hoitotyön johtaminen vaikuttaa merkittävästi hoitohenkilöstön päivittäiseen työhyvinvointiin sekä työhön ja sitä kautta välillisesti asiakas- sekä potilastyöhön. Henkilöstön työssä jaks-

mista, työhyvinvointia ja pysyvyyttä sekä samalla korkealaatuista potilashoitoa edistää ja parantaa se, kun hoitotyön johtaja arvioi riittävää hoitohenkilöstömitoitusta ja kehittää hoitohenkilöstöä. Lisäksi näihin asioihin vaikuttaa se, että esimies kehittää organisaatiota palvelevaa työaikasuunnittelua, priorisoi ammatillista täydennyskoulutusta ja kannustaa kehittymään hoitotyöntekijöitä professionaalisesti. Hoitotyön johtaja on myös vastuussa osaavan ja ammattitaitoisen hoitohenkilökunnan rekrytoimisesta, perehdyttämisestä ja jatkuvasta tiedonjakamisesta. Myös maksettu palkka ja esimerkkinä toimiminen nähtiin esimiehen tehtävänä työhyvinvoinnin kokemisessa. (Särkelä 2015, 4. 11-13, 17-18.)

Johtajien tehtäviin hoitotyössä kuuluu henkilöstön osaamista ja hyvinvointia tukevat tekijät sekä niiden edistäminen. Osastohoitajilla on keskeinen rooli hoitohenkilöstön hyvinvoinnin, jaksamisen ja osaamisen tukemisessa. Se edellyttää osastohoitajilta havaitsemisherkkyyttä muutoksissa ja rohkeutta sekä halua tarpeen mukaan puuttua niihin. Osallistuvalla esimiehen johtamistyyllillä on vaikutusta työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikutti myös mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Tämä voi rohkaista toimimaan työntekijää itsenäisemmin työssä (Särkelä 2015, 11-13). Lisäksi tiedonvälityksen tehokkuus, osaston aktiivisuuden kehittäminen ja innovatiivisuus olivat tärkeitä asioita työhyvinvoinnin edistämisessä. Tehokkaat johtajat, jotka huomioivat muiden ideat, kannattavat avointa keskustelua, ylläpitävät korkeaa laatua, ovat saatavilla ja käytettävissä sekä edistävät työntekijöiden vahvoja suhteita, vaikuttavat myös työtyytyväisyyden syntyyn. Johtamisen oikeudenmukaisuus, palautteen antaminen ja avoin vuorovaikutus ovat myös keskeisiä tekijöitä, jotka ovat nousseet esiin työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden osalta. (Lindell 2007, 12-15.)

Joidenkin tutkimusten mukaan osallistuva ja jaettu johtajuus edistää parhaiten henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tätä johtamistapaa kutsutaan transformatiiviseksi johtamistyyliksi. Siinä keskitytään enemmän ihmiseen, kuin suoritukseen. (Laukkanen 2010, 8.) Lisäksi työympäristöä kehittävä, tukea antava ja voimaannuttava sekä palveleva ja hoitohenkilöstöön sitoutuva johtamistyyli edistää työhyvinvointia. Esimiehen kyky muokata omaa johtamistyyliä muuttuvien tilanteiden ja vaatimusten mukaisesti myös vaikuttaa työhyvinvoinnin syntyyn myönteisesti. (Särkelä 2015, 11-13.)

Lähijohtajien tiiminrakennustaidot vaikuttavat hoitajien ja lääkärin välisiin sekä hoitajien keskinäisiin suhteisiin. Lisäksi hyvä ja tukea antava johtajuus sekä lähijohtajan hoitotyön arvostus ja sen nostaminen näkyväksi koko organisaatiossa koetaan vaikuttavan hoitohenkilöstön työtyytyväisyytenä. Erityisesti johtajan tuki on tärkeä vastavalmistuneille. Työtyytyväisyys paranee silloinkin, kun johtamisen avulla henkilöstö osallistetaan mukaan työtappaan vaikuttaviin muutoksiin. (Laukkanen 2010, 12.)

3 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata hoitohenkilökunnan kokemuksia esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa lisää tietoa esimiestoiminnan merkityksestä hoitotyössä ja työhyvinvoinnin edistämisessä.

Tutkimuskysymys opinnäytetyössä muodostui opinnäytetyön tarkoituksen pohjalta sekä yhteistyössä olevan organisaation tarpeiden kautta. Kirjallisuuskatsauksessa etsittiin vastausta tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointia edistäviin tekijöihin?

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Opinnäytetyö toteutettiin systemaattista kirjallisuuskatsausta mukaillen. Tieto koottiin rajatusti sekä vastausta haettiin tutkimuskysymyksen pohjalta. Opinnäytetyö noudatti kolmea vaihetta: katsauksen suunnittelun, katsauksen tekemisen ja katsauksen raportoinnin. Katsauksen tekemiseen kuului aineiston hakeminen, analysoiminen ja synteesi. Suunnitteluvaiheessa asetettiin yksi tutkimuskysymys ja siitä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä. Kirjallisuuskatsauksen muoto valikoitui tutkittavasta aiheesta ja menetelmästä. (Johansson ym. 2007, 5-7.)

Kirjallisuuskatsaus rajattiin tiiviisti koottua tietoa käyttäen ja siinä vastattiin valittuun tutkimusongelmaan. Kirjallisuuskatsauksen teko vaati, että olemassa oli jo jonkin verran tietoa tutkitusta aiheesta. (Leino-Kilpi 2007, 2.) Terveys- ja lääketieteessä on tehty paljon kirjallisuuskatsauksia. Kirjallisuuskatsausta käytetään hahmottamaan kokonaisuuksia tutkimuksissa, jotka on jo tehty aiemmin ja ovat jo olemassa. Näin saadaan kuva siitä, kuinka paljon tutkimustietoa on olemassa sekä millaisia tutkimusten sisällöt ja menetelmät ovat. (Johansson ym. 2007, 3-4.)

4.2 Aineiston keruu ja valinta

Opinnäytetyössä tiedonhaku tehtiin Medic -ja EBSCOhost-tietokannoista. Medic-tietokantaa käytettiin kotimaisten aineistojen hakuun. Medic-tietokannassa on kotimaisia lääke- ja hoitotieteellisiä artikkeleita, kirjoja, väitöskirjoja, opinnäytetöitä ja tutkimuslaitosten raportteja.

EBSCOhost yhdistelmähaku oli tarkoitettu ulkomaiseen viitetietokantojen hakuun, mistä valittiin Academic Search Elite. Academic Search Elite sisältää useiden erikoisalojen kokonaisia artikkeleita. Tietokantahakujen lisäksi tietoa etsittiin manuaalisesti käyttäen apuna tutkimusartikkeleita kansallisista ja kansainvälisistä hoitotieteellisistä julkaisuista. Tiedonhaku tehtiin aikavälille 1.1.2005-30.4.2016.

YSA-verkkosanasto toimi apuna tietokantoihin syötettyjen sanojen muodostamisessa. Tietokannat ja aiheeseen liittyvät hakutermit on havainnollistettu taulukossa 1.

Tietokannat	Hakutermit
Medic	työhyvinvoin* OR työtyytyväisyys* OR työviihtyvyys* AND hoitohenkilö* OR terveydenhoitohenkilö* OR terveydenhuoltohenkilö* OR hoitotyö* AND esimiestyö* OR esimiestoim* OR johta* OR henkilöstöjohta*
EBSCOhost	Nursing staff OR health care worker OR nursing AND leadership AND well-being at work

Taulukko 1. Aineiston hankinta

Kirjallisuuskatsauksesta rajattiin pois työpahoinvointiin liittyvät tekijät ja keskityttiin ainoastaan työhyvinvointia koskeviin tekijöihin. Mukaan otettiin esimiestoiminta ja sitä vasten rajattiin ulkopuolelle muu kuin esimiestoiminta. Tutkimuksessa käytettiin hakukielenä suomen ja englannin kieltä ja rajattiin muut kielet pois. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin muut kuin hoitotyöntekijöihin liittyvät tutkimukset ja keskityttiin ainoastaan hoitotyöntekijöihin liittyviin tutkimuksiin. Lisäksi kirjallisuuskatsauksesta poissuljettiin vuotta 2005 vanhemmat julkaisut kun taas mukaan otettiin julkaisut vuosina 2005-2016. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan työhyvinvointia edistäviä tekijöitä sekä ylläpitäviä tekijöitä ja jätetään pois työhyvinvointia estävät tekijät. Kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerit on havainnollistettu taulukossa 2.

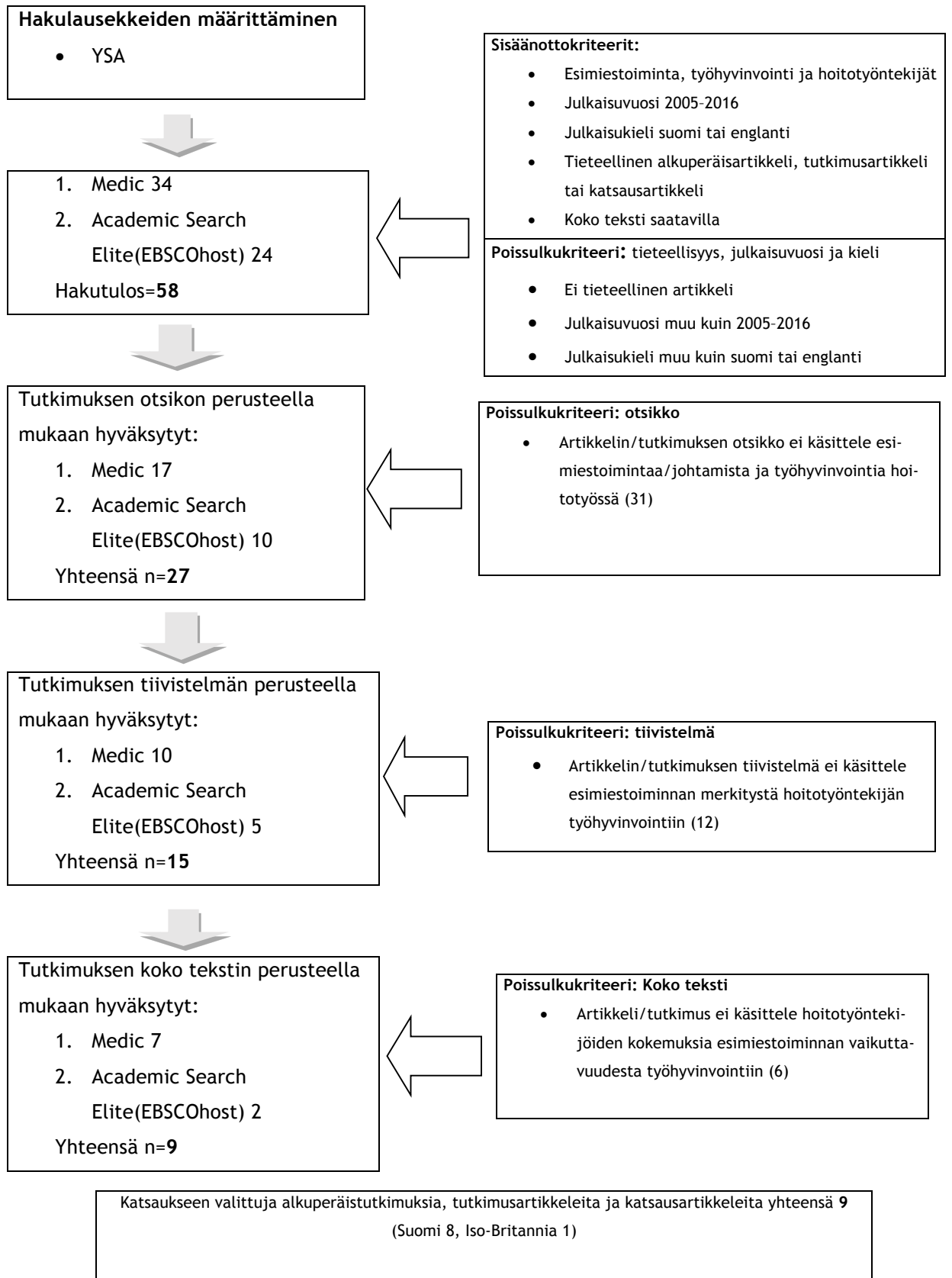
Sisäänottokriteeri	Poissulkukriteeri
Työhyvinvointi	Työpahoinvointi
Hoitohenkilökuntaan liittyvät tutkimukset	Muut kuin hoitohenkilökuntaan liittyvät tutkimukset
Esimiestoiminta	Muu kuin esimiestoiminta
Suomi, englanti	Muut kielet
Tutkimusartikkelit / alkuperäistutkimukset / katsausartikkelit	Muut artikkelit
Peer review	Ei peer review
Full text	Ei full text
Julkaisut vuosina 2005-2016	Vuotta 2005 vanhemmat julkaisut
Työhyvinvointia edistävät ja ylläpitävät tekijät	Työhyvinvointia estävät tekijät

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui tutkimukset ennalta määrättyjen sisäänottokriteereiden mukaisesti. Opinnäytetyön tekijä luki alkuun tutkimusten otsikot, sitten tiivistelmät ja teki päätöksen sisäänottokriteereiden mukaisesti. Tämän jälkeen tutkimuksia tarkasteltiin lähemmin lukemalla koko teksti ja niistä valittiin käytettävät tutkimukset, joita analysoitiin kirjallisuuskatsauksessa. Aineiston hakuprosessi sisäänotto- ja poissulkukriteereineen on havainnollistettu taulukossa 3.

Kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhteensä yhdeksän tutkimusta (Liite 1). Kirjallisuuskatsaukseen valikoiduista alkuperäistutkimuksista kahdeksan oli suomalaista sekä yksi isobritannialainen.

Tiedonhaku 1.1.2005-30.4.2016



Taulukko 3. Aineiston hakuprosessi sisäänotto- ja poissulkukriteereineen

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston käsittely oli kirjallisuuskatsauksen ydin. Aineiston käsittely tuli ajankohtaiseksi, kun alkuperäistutkimukset oli valittu ja laatu arvioitu. Aineiston käsittelyn tarkoituksena oli tuottaa kokonaiskuva kattavasti ja luotettavasti tutkittavasta ilmiöstä. (Stolt ym. 2015, 83.)

Opinnäytetyön aineisto muodostui 9 tutkimuksesta, jotka käsittelivät hoitohenkilökunnan kokemuksia esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Näistä tutkimuksista kuusi oli Pro Gradu - tutkielmaa sekä kolme tutkimusartikkelia (Liite 1).

Kirjallisuuskatsaukseen valittuja artikkeleita ohjasi tutkimuksen tarkoitus ja kysymyksen asettelu. Alkuperäistutkimuksissa kiinnitettiin huomiota sen sisällöllisiin kysymyksiin ja niiden laatuun. Alkuperäisartikkelit taulukoitiin tekijöiden, julkaisuvuoden, maan, tarkoituksen/tavoitteen, aineiston keruun ja tutkimusmenetelmien sekä keskeisten tulosten mukaisesti. Kuvailuva synteesi alkuperäistutkimuksista pyrki kuvaamaan tulokset sekä todennäköisimmät yhtäläisyydet ja erot. Aineiston kuvauksissa pyrittiin tunnistamaan ilmiötä kuvaavia lausekokonaisuuksia ja säilyttämään merkityksellisten ilmaisujen olennaisin sisältö aineiston pelkistämisestä huolimatta. Aineistolähtöiset kuvaukset jaoteltiin ala- ja yläluokkiin. (Kääriäinen & Lahtinen 2006; Kylmä ym. 2008; Tuomi & Sarajärvi 2009, 124.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen aineistoissa. Aineiston analysoiminen aloitettiin, kun aineisto oli kerätty ja läpikäyty. (Kankkunen & Julkunen 2013.) Opinnäytetyössä mukailtiin sisällönanalyysiä. Tutkimusprosessin edetessä yksi aineistosta putosi pois, koska se ei täyttänyt kirjallisuuskatsauksen sisäänotto- ja poissulkukriteerejä kokonaan.

Sisällönanalyysiä käytettiin koko tutkimusprosessin ajan. Sisällönanalyysi voidaan tehdä induktiivisesti aineiston ehdoilla tai deduktiivisesti aikaisemman tiedon perusteella. Tämä valinta riippui tutkimuksen tarkoituksesta. Sisällönanalyysiä menetelmänä usein kritisoidaan, koska kerätystä aineistosta luodaan johtopäätökset ja samalla esitetään ne tuloksina. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-109; Kyngäs ym. 2011.) Tässä tutkimuksessa käytetty sisällönanalyysi on aineistolähtöinen, missä prosessi on kolmivaiheinen: pelkistäminen, ryhmittely sekä teoreettisten käsitteiden luominen. Induktiivinen lähestymistapa oli tämän kirjallisuuskatsauksen kannalta paras vaihtoehto, koska hoitohenkilökunnan näkökulmaa esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointiin ei ole selkeästi aiemmin määritelty.

Pelkistämävaiheessa nostetaan analysoitavasta aineistosta tutkimuskysymyksen kannalta olennainen osa tiivistämällä, yksinkertaistamalla ja valikoimalla aineistoa. Aineistolle esite-

tään tutkimuskysymyksen mukaisia kysymyksiä ja pelkistetyt ilmaisut nostetaan esille ja kirjaan teksti mahdollisimman samoilla termeillä, mitä aineistossa on. Ryhmittelyvaiheessa kootaan suuremmat kategoriat tiivistetyistä ilmaisuista, jolloin saman tarkoituksen sisältävät ilmaisut kootaan samaan luokkaan eli kategoriaan ja annetaan jokaiselle sisältöä kuvaava nimi. Aineiston pelkistämisen ja ryhmittelyn toteutuminen tapahtuu hakemalla systemaattisesti analyysirungon mukaisia ilmauksia. Teoreettisten käsitteiden luomisen vaiheessa jäsennetään isompia merkityskokonaisuuksia. (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5; Tuomi & Sarajärvi 2004, 105.)

Aineiston analysoiminen toteutui tässä kirjallisuuskatsauksessa niin, että aineistoja luettiin useaan kertaan pitäen tutkimuskysymys mielessä. Alkuperäistutkimusten tulosten keräysvaiheessa tapahtui samalla aineiston pilkkomista osiin ja pelkistysten tiivistämistä. Tutkimukset ja keskeiset tutkimustulokset on esitelty opinnäytetyön lopussa liitteenä taulukkomuodossa (Liite1). Tutkimuskysymyksen kannalta epäolennainen ja ylimääräinen tieto pyrittiin jättämään pois. Tutkimuskysymys johdatteli olennaisen tiedon löytymiseen alkuperäisten ilmauksien kautta. Alkuperäisilmaukset kirjattiin taulukkoon jokaisen alkuperäistutkimuksen kohdalle. Tarkka kirjaaminen selvensi pelkistettyjen ilmausten löytymistä. Tämän jälkeen alkuperäisilmaukset pelkistettiin tiivistettyyn ja yksinkertaisempaan muotoon. Pelkistuksen jälkeen aineisto luokiteltiin ala- ja yläluokkiin tutkimuskysymykseen vastaten. Pelkistetyissä ilmaisuissa käytettiin erilaisia värejä yhdistelemään samalla värillä olevat ilmaisut omiin kategorioihin. Tämä selvensi ja jäseni tutkijan analysointia.

Opinnäytetyön aineistosta löydettiin tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia samankaltaisuuksia, jonka tuloksena ryhmittely onnistui. Ryhmittelyllä muodostui samaa tarkoittavia käsitteitä ja yhdistettiin samaa asiaa kuvaavaksi alaluokaksi. Alaluokiksi nimettiin sisältöä kuvaavia nimikkeitä. Lause, sana tai ajatuskokonaisuus muodosti luokitteluyksikön, joka parhaiten kuvaa aihekokonaisuutta. Aineiston teoreettisten käsitteiden luomisessa aineistosta erotettiin oleellinen tieto, jonka pohjalta muodostettiin teoreettinen käsitteistö. Teoreettisten käsitteiden luomista jatkettiin mahdollisimman pitkälle, mutta kuitenkin niin, ettei olennaista tietoa menetetty. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-104)

5 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulokset tutkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimuskysymykseen etsittiin vastauksia analysoimalla valitut aineistot käyttäen aineistolähtöistä sisälönanalyysiä. Aineistoa on käsitelty pelkistämällä alkuperäisten tutkimusten tulokset yksittäisten ilmauksien kautta. Analyysiyksikkö valikoitui yksittäisestä sanasta, koostui useamman sanan ilmaisusta tai kokonaisesta lauseesta. Pelkistetyt ilmaisut luokiteltiin alaluokkiin ja yläluokkiin yhden pääluokan alle. Esimerkki aineiston analyysistä on esitetty taulukossa 4.

Yläluokka		Yläluokka	
Palautekäytännöt		Esimiehen ominaisuudet	
Alaluokka	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Pelkistetty ilmaisu
Palautteen antaminen	Positiivisen, rakentavan, asiallisen ja oikea-aikaisen palautteen antaminen	Esimiehen persoona	Ongelmien kuunteleminen, suhde esimieheen luonteva, helppo keskustella avoimesti, hyvinvoiva johtaja
Työntekoon kannustaminen	Työntekijöiden kiinnostumisen ja sitoutumisen edistäminen, työntekijöiden innostaminen	Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus	Oikeudenmukainen kohtelu, tasa-arvon toteutuminen, tasapuolinen kohtelu, oikeudenmukainen johtaja
		Johtamistyyli	Tranformationaalinen johtamistapa, toimii oman osastonsa edustajana, mahdollistaa hyvän hoitotyön

Taulukko 4. Esimerkki aineiston analyysistä

5.1 Esimiestoiminta työhyvinvoinnin edistämisessä

Esimiestoiminta työhyvinvoinnin edistämisessä kartoitettiin tutkimuskysymyksellä: Millaisia kokemuksia hoitohenkilökunnalla on esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointia edistäviin tekijöihin? Tulokseksi muodostui neljä yläluokkaa, jotka muokkaantuivat yhteensä 13 alaluokasta. Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä esimiestoiminnan vaikuttavuudesta kartoittavaan tutkimuskysymykseen muodostuivat yläluokat seuraavasti: Esimiehen ominaisuudet, esimiehen osaaminen, esimiehen tuki ja esimiehen palautekäytännöt. Esimiehen ominaisuuksien alle muodostuivat alaluokat esimiehen persoona, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä johtamistyyli. Esimiehen osaaminen muodostui työvuorosunnittelun onnistumisesta, esimiehen ongelmanratkaisutaidosta ja esimiehen ammattitaidosta. Yläluokka esimiehen tuen alle muodostui käsitteet esimiehen tuki työssä kehittymiseen, työn sisältö, vaikuttamismahdollisuus omiin työtehtäviin, henkilöstön huomioiminen, esimiehen arvostus työntekijää kohtaan sekä esimiehen huomiointi yksityiselämää kohtaan. Esimiehen palautekäytäntöihin kuului palautteen antaminen ja työntekoon kannustaminen. Tutkimustulokset on esitetty taulukossa 5.

Yläluokka	Alaluokka
Esimiehen ominaisuudet	Esimiehen persoona Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu Johtamistyyli
Esimiehen osaaminen	Työvuorosuunnittelun onnistuminen Esimiehen ongelmanratkaisutaidot Esimiehen ammattitaito
Esimiehen tuki	Tuki työssä kehittymiseen Työn sisältö Vaikuttamismahdollisuus omiin työtehtäviin Henkilöstön huomioiminen Esimiehen arvostus työntekijää kohtaan Esimies huomioi yksityiselämän
Palautekäytännöt	Palautteen antaminen Työntekoon kannustaminen

Taulukko 5. Hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista

5.1.1 Esimiehen ominaisuudet

Esimiehen ominaisuuksien alle muodostui esimiehen persoona, oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä johtamistyyli. Esimies edistää hoitotyöntekijän työhyvinvointia luomalla luontevan suhteen työntekijöidensä kanssa (Haapala 2012, 66) sekä olemalla helposti lähestyttävä, jonka kanssa on helppo keskustella avoimesti (Peltola 2008, 26). Esimieheltä odotetaan hyviä sosiaalisia taitoja, hyviä vuorovaikutustaitoja ja sitä, että hän kuuntelee (Harmoinen 2014). Lisäksi esimieheltä odotetaan sitä, että hän on alaisistaan kiinnostunut (Kaarlela 2013, 32; Vainio 2009, 36), oikeudenmukainen (Vainio 2009, Haapala 2012) ja hoitotyöntekijät kokevat tärkeäksi myös sen, että esimies on vastuuntuntoinen (Peltola 2008). Hoitotyöntekijöille on myös tärkeää, että esimies voi itse hyvin ja on tasapainoinen (Kangasmäki 2007, 36).

Hoitotyöntekijät kokevat tärkeäksi tekijäksi hyvän, tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun sekä tasa-arvon toteutumisen (Haapala 2012, 66; Kaarlela 2013, 32; Peltola 2008, 26). Esimies vaikuttaa johtamistyyllillään työntekijän koettuun työhyvinvointiin. Transformationaalisella johtamisella oli yhteys sekä työtyytyväisyyteen että psykologiseen hyvinvointiin (Munir 2012). Johtaminen koettiin tärkeäksi organisaation muutosten johtamisessa. (Kaarlela 2013, 32) Työhyvinvoinnin koetaan paranevan sillä, että lähijohtaja pitää oman osastonsa puolia, toimii työntekijöidensä edustajana, tuo oman osastonsa erityistarpeita esille sekä mahdollistaa hyvän hoitotyön. Esimiehen on tärkeä perustella tarvittavien resurssien riittävyys, olla kehittäjänä oman osastonsa hoitotyössä, mutta myös kehittää omaa työtään. (Kangasmäki 2007, 36.) Esimiehen ominaisuuksia on havainnollistettu taulukossa 6.

Yläluokka
Esimiehen ominaisuudet
Alaluokka
Esimiehen persoona
Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu
Johtamistyyli

Taulukko 6. Esimiehen ominaisuudet

5.1.2 Esimiehen osaaminen

Esimiehen osaaminen muodostui työvuorosuunnittelun onnistumisesta, esimiehen ongelmanratkaisutaidoista ja esimiehen ammattitaidosta. Työvuorosuunnittelun onnistumiselle on tärkeää, että työvuorosuunnittelulla on pelisäännöt, oikeudenmukaisuus toteutuu ja työnjaossa sekä työvuorojärjestelyissä ollaan tasapuolisia. Työvuorosuunnittelun oikeudenmukaisuuden hoitotyöntekijät kokevat töiden puolueettomana ja oikeudenmukaisena jakamisena (Haapala 2012, 66). Lisäksi hoitotyöntekijöille on tärkeää tarpeisiin vastaava, joustava ja ergonominen työvuorosuunnittelu. Työaika-autonomia koetaan työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Hoitotyöntekijät kykenevät tällöin käyttämään omia valtuuksia työvuorosuunnittelussa ja vapaiden sijoittelussa. Lisäksi omien toiveiden toteutuminen ja työaikaliukuma on mahdollista. Työvuorojen suunnittelussa on hyvä huomioida ikääntyminen (Kangasmäki 2007, 35). Työvuorojen toteuttamisessa resurssien riittävyys, ergonomiset työvuorot ja joustavuus työajoissa koetaan tärkeäksi. Hoitotyöntekijät kokevat, että koulutuksille on hyvä jättää aikaa työvuorosuunnittelun onnistumisen takaamiseksi. (Kaarlela 2013, 33; Peltola 2008, 26.)

Hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin edistämässä esimiehen on tärkeä puuttua epäkohtiin ja selvittää ristiriitatilanteita (Kangasmäki 2007, 36; Peltola 2008, 26). Esimiehen ammattitaito kattaa onnistuneen työohjauksen (Haapala 2012, 61-62), alaisten työn tuntemisen, työturvallisuudesta huolehtimisen sekä kyvyn tehdä kompromisseja ja ottaa johto käsiin. Hoitotyöntekijät kokevat tärkeäksi sen, että esimies tuo esille tuloksia sekä hyödyntää oikein henkilöstöresursseja. Esimiehen työn sujuminen, työn organisointi sekä vastausten nopea saaminen asiakkaalle edistää hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia. Lisäksi työskentelyolosuhteiden on hyvä olla kunnossa. Kehityskeskusteluiden pitäminen (Kangasmäki 2007) sekä työyhteisön valvonta koettiin edistävän hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia. (Harmoinen 2014; Kaarlela 2013, 33; Peltola 2008, 26.) Esimiehen osaamista on havainnollistettu taulukossa 7.

Yläluokka
Esimiehen osaaminen
Alaluokka
Työvuorosuunnittelun onnistuminen
Esimiehen ongelmanratkaisutaidot
Esimiehen ammattitaito

Taulukko 7. Esimiehen osaaminen

5.1.3 Esimiehen tuki

Hoitotyöntekijät kokivat työhyvinvoinnille tärkeäksi esimiehen tuen työssä kehittymiseen. Työhyvinvointia lisää tuki taitojen kehittämiseen, työntekijän oman työn organisointiin, työn hallintaan, joustavuuteen, mahdollistavaan johtajuuteen sekä kykyyn toimia työpaineen alla. Oman ja muiden ammatillisuuden kehittämisen mahdollistaminen sekä mahdollisuus päästä koulutuksiin koetaan tärkeäksi. Tietoinen suunnittelu omasta kehittymisestä, tarvittavista koulutuksista sekä urapolun luominen edistävät työhyvinvointia. (Haapala 2012, 66; Kaarlela 2013, 26; Kangasmäki 2007, 32; Romppainen 2013.)

Työn sisältö, työn tekemiseen liittyvät tekijät, työn onnistuminen, työn ilo ja palkitsevuus parantavat hoitotyöntekijän työhyvinvointia. Esimiehen tuella on myös merkitystä hoitotyöntekijän työhön sitoutumiseen. Hoitotyöntekijälle on tärkeää kehittää omaa ammattitaitoa, ammatillista tietoa ja taitoa sekä saada koulutusta. (Kaarlela 2013, 25, 31-33; Kangasmäki 2007, 36.)

Hoitotyössä työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omiin työtehtäviin itsenäisellä työskentelyllä (Romppainen 2013), osallistumalla tärkeisiin päätöksiin (Haapala 2012, 66) sekä mahdollisuudella tuoda omia ideoita ja kehitysehdotuksia esille (Kaarlela 2013, 26).

Henkilöstön huomioimiseen liittyi lähiesimiehen tuki sekä työstä johtuvien ongelmien kuunteleminen. Hoitohenkilöstö kokee tärkeäksi lähiesimiehen avun ja rohkaisun (Haapala 2012, 66). Hoitotyöntekijälle on tärkeää esimieheltä saatu yksilöllinen huomioiminen, turvallisuuden kokeminen sekä kannustus. Tärkeäksi koetaan myös työssä jaksamisen mahdollistaminen ja hyvän työilmapiirin luominen. Oleellista työhyvinvoinnin kokemisessa on esimiehen apu työasi-

oista selviytymiseen (Harmoinen 2014) sekä tuki oman osaamisen päivittämiseen ja ajan tasalla pysyminen. Hoitotyöntekijät kokevat työn sujumisen ja työn laadukkaan suorittamisen mahdollistamisen työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi (Peltola 2008, 26). Ammatillisen itsetunnon ja henkisen työhyvinvoinnin tukeminen koetaan myös tärkeäksi. (Kaarlela 2013, 32, 36, 39; Kangasmäki 2007, 32, 36; Vainio 2009, 36.)

Esimiehen arvostus työntekijää kohtaan koetaan hoitotyöntekijän saavutusten arvostamisena, mahdollisuutena mielipiteen ilmaisuun ja tyytymättömyyteen, mahdollisuutena kertoa omista kokemuksista ja toiveista, uskalluksena kertoa muista eriäviä mielipiteitä sekä mahdollisuudesta neuvotella asioista (Harmoinen 2014; Haapala 2012, 66). Ponnistelujen arvostaminen (Vainio 2009, 36) ja uramallin vaikutukset palkkaukseen koetaan työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi (Kaarlela 2013, 26). Hoitotyöntekijälle on tärkeää, että esimiestoiminnassa arvostetaan työntekijän omaa työtä, mutta myös muidenkin työtä (Vainio 2009, 36).

Esimiehen yksityiselämän huomioimisessa keskeisessä roolissa on työn ja kodin välinen tasapaino. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa tärkeää hoitotyöntekijöiden mielestä on vapaa-ajan sijoittuminen ja oikea määrä. Hoitotyöntekijöiden kokemusten perusteella esimies pystyy toiminnallaan edistämään työhyvinvointia huomioimalla työntekijän elämäntilanteen olemalla joustava työvuorojen suhteen (Kaarlela 2013, 32-33). Esimiehen tukea on havainnollistettu taulukossa 8.

Yläluokka
Esimiehen tuki
Alaluokka
Tuki työssä kehitymiselle
Työn sisältö
Vaikuttamismahdollisuus omiin työtehtäviin
Henkilöstön huomioiminen
Esimiehen arvostus työntekijää kohtaan
Esimiehen huomioiminen yksityiselämää kohtaan

Taulukko 8. Esimiehen tuki

5.1.4 Esimiehen palautekäytännöt

Hoitohenkilökunnalle palautteen saaminen on tärkeä tekijä työhyvinvoinnin edistämisen kannalta (Peltola 2008, 26). Hoitotyöntekijät kokevat, että organisaatiosta saatu palkkio on yhteydessä johtamiseen, joka edistää työhyvinvointia. Välittömällä, henkilökohtaisella palautteella sekä välillisellä palautteella on tärkeä merkitys koettuun työhyvinvointiin. (Syvänen 2008, 43) Palautteen antamisessa on tärkeää rakentavan, oikea-aikaisen, asiallisen sekä kannustavan ja positiivisen palautteen antaminen (Peltola 2008, 26; Kangasmäki 2007, 36; Vainio 2009, 36). Palautteen saaminen silloin, kun työntekijä kokee painetta työstään, koetaan työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi (Vainio 2009, 36).

Hoitotyöntekijöiden mukaan esimies voi toiminnallaan edistää työntekijöidensä työhyvinvointia kannustamalla henkilöstöään. Lähijohtajalta odotetaan kannustusta kehittämään itseään sekä kouluttautumaan. (Kangasmäki 2007, 35.) Esimiehen palautekäytäntöjä on havainnollistettu taulukossa 9.

Yläluokka
Esimiehen palautekäytännöt
Alaluokka
Palautteen antaminen
Työntekoon kannustaminen

Taulukko 9. Esimiehen palautekäytännöt

6 Pohdinta

6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Hoitotyössä esiintyi erilaisia, mutta myös samanlaisia kokemuksia esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Jopa kuudessa tutkimuksessa koettiin, että esimiehen persoona vaikutti työhyvinvointiin suotuisasti (Haapala 2012; Peltola 2008; Harmoinen 2014; Kaarlela 2013; Vainio 2009; Kangasmäki 2007). Esimiehen persoonan osalta nousi esille parhaiten kiinnostus alaisia kohtaan (Kaarlela 2013; Vainio 2009) sekä oikeudenmukaisuus (Vainio 2009; Haapala 2012). Aikaisemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että johtamisen oikeudenmukaisuus vaikuttaa positiivisella tavalla hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin (Lindell

2007), mutta alaisistaan kiinnostunutta esimiehen ominaisuutta ei aikaisemmissa tutkimuksissa ole suoranaisesti noussut esille. Esimiehen kiinnostuksen työhyvinvoinnin edistäjänä kokivat hammashoitajat, jotka arvioivat valtuuttavaa johtamista ja johtamisen oikeudenmukaisuutta. Esimiehen kiinnostuksen merkityksen kokivat myös sairaanhoitajat, jotka työskentelivät vanhustyössä.

Esimehen johtamistyyllillä on myös vaikutusta työhyvinvointiin. Johtamistyyli nostettiin esille kolmessa eri tutkimuksessa (Munir 2012; Kaarlela 2013; Kangasmäki 2007). Muutosten johtaminen ja transformationaalinen johtaminen edistivät hoitohenkilökunnan työhyvinvointia (Munir 2012; Kaarlela 2013). Munir (2012) käsitteli tutkimuksessaan transformationaalisen johtamisen merkitystä työtyytyväisyyteen, joka ohjasi jo itsessään hoitohenkilökuntaa arvioimaan johtamistyylin vaikutusta työhyvinvointiin. Kangasmäen (2007) tutkimuksessa esimies oli edistämässä työhyvinvointia pitämällä työntekijöiden puolia sekä toimimalla heidän edustajanaan. Tämä tutkimus käsitteli johtajuuden yhteyttä henkiseen työhyvinvointiin, joka voi jättää joitakin osa-alueita huomioimatta kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tarkastelussa. Transformationaalista johtamista on käsitelty myös aikaisemmissa tutkimuksissa työhyvinvointia edistävänä tekijänä (Laukkanen 2010; Särkelä 2015).

Esimehen osaaminen oli yksi hoitohenkilökunnan työhyvinvointia parantava asia. Esimehen osaaminen käsitti työvuorosunnittelun onnistumisen, esimiehen ongelmanratkaisutaidot sekä esimiehen ammattitaidon. Neljässä tutkimuksessa esimiehen työvuorosunnittelun onnistumisella oli merkitystä hoitohenkilökunnalle työhyvinvoinnin kokemisessa (Haapala 2012; Kangasmäki 2007; Kaarlela 2013; Peltola 2008). Parhaiten esille nousi työhyvinvoinnin kannalta työvuorojen toteuttamisessa omien toiveiden toteutuminen työvuorosunnittelussa (Kangasmäki 2007; Kaarlela 2013). Työvuorosunnittelun onnistumisella on ollut aikaisemmissakin tutkimuksissa merkitystä, missä hoitotyön esimies arvioi riittävää hoitohenkilöstömitoitusta sekä on mukana kehittämässä organisaatiota palvelevaa työaikasuunnittelua (Särkelä 2015). Kangasmäen (2007) ja Peltolan (2008) tutkimuksissa tulokset osoittivat, että esimiehen ongelmanratkaisutaidot paransivat työhyvinvointia. Tämä koettiin niin, että esimiehen on puuttuttava epäkohtiin ja selvitetävä ristiriitatilanteet. Ongelmanratkaisutaidot nousivat tärkeäksi sekä laboratoriohoitajien että toisen asteen sairaanhoitajaopiskelijoiden ja vastavalmistuneiden sairaanhoitajien kokemuksista. Aikaisemmissa tutkimuksissa esimiehen ongelmanratkaisutaidot eivät ole merkittävästi nousseet edistävänä tekijänä työhyvinvoinnissa.

Esimehen ammattitaito osoittautui tärkeäksi työhyvinvoinnin kokemisen kannalta. Viiden tutkimuksen osalta esimiehen ammattitaitoa pidettiin merkittävänä (Harmoinen 2014; Kaarlela 2013, 33; Peltola 2008; Haapala 2012; Kangasmäki 2007). Vahvimmin esimiehen ammattitaidon merkityksen työhyvinvoinnille kokivat sairaanhoitajat vanhustyössä (Kaarlela 2013) sekä toisen asteen sairaanhoitajaopiskelijat ja vastavalmistuneet sairaanhoitajat (Harmoinen

2014). Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa vahvistettiin Särkelän (2015) tuloksia tiedonvälityksen tehokkuudesta sekä jatkuvan tiedonjakamisen merkityksestä hoitohenkilöstön työhyvinvoinnin syntymisessä. Aikaisemmissa tutkimustuloksissa on esiintynyt samansuuntaisia tuloksia riittävän hoitohenkilöstömitoituksen huolehtimisesta sekä organisaatiota palvelevan työaika-suunnittelun kehittämisestä (Särkelä 2015). Tämä tulos yhdistettiin myös työvuoro-suunnittelun onnistumiseen, joka liittyy läheisesti esimiehen ammattitaidon osa-alueisiin.

Yksi tärkeimmistä työhyvinvointia edistävästä tekijöistä oli esimiehen antama tuki. Suurin osa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista (Haapala 2012; Kaarlela 2013; Kangasmäki 2007; Romppainen 2013; Vainio 2009; Harmoinen 2014; Peltola 2008) osoitti esimiehen tuen merkityksen työhyvinvoinnin syntymiselle. Vahvimmin esiintyi tutkimuksissa esimiehen tuki työssä kehittymiseen (Haapala 2012; Kaarlela 2013; Kangasmäki 2007; Romppainen 2013), henkilöstön huomioiminen (Haapala 2012; Kaarlela 2013; Kangasmäki 2007; Vainio 2009; Harmoinen 2014; Peltola 2008) sekä esimiehen arvostus työntekijää kohtaan (Harmoinen 2014; Haapala 2012; Vainio 2009; Kaarlela 2013). Henkilöstön huomioimisen merkityksen työhyvinvointiin esimiestoiminnassa koki suurin osa eri tutkimuksiin osallistujista hoitotyöntekijöistä. Eniten esimiehen antamalla huomiolla oli merkitystä sairaalassa työskenteleville sairaanhoitajilla, jotka vastasivat kysymykseen eettisen johtajuuden toteutumisesta ja sen merkityksestä henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa (Kangasmäki 2007). Aikaisemmista tutkimuksista on löydetty samankaltaisia tuloksia esimiehen tuesta työssä kehittymiselle, vaikuttamismahdollisuuksista omiin työtehtäviin, henkilöstön huomioimisesta sekä esimiehen arvostuksesta työntekijää kohtaan (Särkelä 2015; Laukkanen 2010; Lindell 2007).

Esimiehen palautekäytännöt vaikuttivat neljässä eri tutkimuksessa hoitotyöntekijöiden työhyvinvoinnin kokemiseen (Peltola 2008; Syvänen 2008; Kangasmäki 2007; Vainio 2009). Palautteen antamisessa merkittävintä oli esimieheltä saatu positiivinen palaute, joka nousi kolmessa eri tutkimuksessa esille (Peltola 2008; Syvänen 2008; Vainio 2009). Positiivisen palautteen merkityksen kokivat laboratoriohoitajat (Peltola 2008), leikkaus- ja anestesiavastuualueen perioperatiiviset sairaanhoitajat (Syvänen 2008) sekä terveystieteiden hammashoitajat (Vainio 2009). Syväsen (2009) tutkimus oli ainoa, joka käsitteli tutkimuskysymyksellään palautekäytäntöjä. Syväsen tutkimuksessa (2009) kartoitettiin hoitotyöstä saaman palautteen määrää sekä selvitettiin palautteen yhteyttä työhyvinvointiin. Esimieheltä saatu palautteen antamisen tärkeys on näkynyt myös aikaisemmissa tutkimuksissa työhyvinvoinnin edistäjänä (Särkelä 2015; Lindell 2007).

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Eettiset kysymykset perustuivat tutkimuksessa lähinnä tutkimustoimintaan. Siihen liittyi aineiston kerääminen, analyysissä käytettävien tutkimusmenetelmien luotettavuus sekä tutkimustulosten esittämistyyli eli keinot, mitä tutkimuksessa käytettiin. Tutkimusetiikkaan vaikutti tutkimuksen metodiset valinnat. Eettisiin kysymyksiin kuului olennaisesti myös tutkimusaiheen valinta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 128-129.) Tutkimusaiheen valinnassa oli mukana kaksi asiantuntijaa. Tutkimusaihe valittiin yhdessä yhteistyössä olevan organisaation sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Tutkimukseen lähdettiin, jotta saataisiin uutta tietoa ja välineitä työntekoon yhteistyössä toimivalle organisaatiolle. Opinnäytetyössä tutkimusetiikka kulki joka vaiheessa tutkimuksen kulkua.

Tieteelliset julkaisut merkattiin asianmukaisesti viittaamalla alkuperäiseen julkaisuun, jotta plagioinnilta vältyttiin. Saatuja tuloksia ei vääristelty, eikä raportoinnissa ollut harhaanjohtavuutta tai puutteellisuutta. Eettiseen toimintaan kuului myös haku- sekä analyysivaiheiden kuvaaminen. (Tampereen yliopisto 2002; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 26-30.) Toistettavuus oli taattua, kun jokainen työn vaihe kirjattiin. Tämä pyrittiin toteuttamaan kirjallisuuskatsauksessa mahdollisimman hyvin selittämällä vaiheet auki tekstissä. Kirjallisuuskatsauksen kriittinen vaihe oli aineistojen hakuprosessi. (Johansson ym. 2007. 49-50.) Aineiston hakuprosessi tehtiin kuitenkin noudattaen kirjallisuuskatsauksen hakuprosessin ohjeita, jotta luotettavuus hakuprosessin aikana ei kärsi.

Tieteellisen tiedon, tutkimustoiminnan ja sen hyödyntämisen kannalta oli ehdotonta tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Tutkimusprosessia tarkasteltiin sen eri vaiheissa laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Luotettavuutta arvioitiin systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa laadullisen tutkimuksen yleisillä luotettavuuskriteereillä. Uskottavuutta ja vahvistettavuutta lisäsi tarkka tutkimusprosessin kuvaaminen ja sitä havainnollistettiin erilaisten taulukoiden avulla. Tutkimustulosten siirrettävyys näkyy sen sijaan niin, että niitä pystyy hyödyntämään ja vertaamaan muihin tilanteisiin. (Kylmä & Juvakka 2007, 127-128, 130.) Laadussa huomio kiinnitettiin alkuperäistutkimusten menetelmien laatuun, sovellettavuuteen ja käyttöön. Laatua arvioitiin useamman arvioijan näkökulmasta, jotka ovat toisistaan riippumattomia. (Kääriäinen & Lahtinen 2006.)

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuuden perustaan kuului olennaisesti elektronisen haun onnistuminen. Luotettavuutta vahvisti alkuperäisartikkeleiden mukaanotto. Tätä rajasivat tarkat sisäänotto- ja poissulkukriteerit sekä tutkimuskysymys. Analyysiprosessin tarkkaa kuvausta pidettiin yhtenä luotettavuuden mittarina. Luotettavuutta saattoi heikentää yhden henkilön kuvaus aineistosta. (Vieruaho ym. 2016.) Luotettavuutta saattoi heikentää rajaus englannin- ja

suomenkielisiin tutkimuksiin. Lisäksi tietokantojen epäyhtenäinen indeksointi, julkaisemattomien lähteiden tavoittaminen, toistojulkaistujen alkuperäistutkimusten tunnistaminen sekä alkuperäistutkimusten laadun vaihtelevuus voivat heikentää luotettavuutta. Samoin sisäänotokriteerit, mitä alkuperäistutkimuksille asetettiin, voivat suunnata tuloksia. (Kääriäinen & Lahtinen 2006.)

Tutkimuksen luotettavuus sisällönanalyysissä arvioitiin laadullisen tutkimuksen kriteereitä mukailleen. Mahdollisimman tarkka analyysin raportoiminen oli yhteistä kaikille kriteereille, mitä luotettavuuden lisääminen vaati. Analyysiprosessin esimerkit havainnollistivat sen etene- mistä lukijalle. Tutkija osoitti yhteyden luotettavuuden lisäämiseksi aineiston ja tulosten vä- lillä. Raportoinnissa käytetyt suorat lainaukset olivat luotettavuuden kannalta keskeisiä teki- jöitä. Luotettavuuden arvioinnissa käytettiin opinnäytetyön työelämäohjaaja Jaana Turusen ja opettaja ohjaaja Henna Hertellin arviota tulosten todellisuudesta. (Kyngäs ym. 2011, 139- 140.)

6.3 Johtopäätökset

Merkittävimmät tekijät esimiestoiminnassa työhyvinvoinnin osalta hoitotyössä koettiin olevan henkilöstön huomioimisella, esimiehen persoonalla sekä ammattitaidolla. Esimiehen tulee olla kiinnostunut alaisistaan, jotta työnteko on mielekästä. Henkilöstön huomioimisessa oli olen- naisinta lähiesimiehen toiminta. Hoitotyöntekijät kokevat, että esimies arvostaa työntekijöi- tään huomioimalla heitä. Huomioimisen koetaan lisäävän rohkeutta ja turvallisuuden koke- musta. Avun saaminen voidaan ko helpommaksi, kun esimies lähestyy useammin työntekijöitä.

Yksilöllinen huomioiminen lisää työhyvinvointia ja kannustus on myös tärkeässä roolissa. Hen- kilöstön huomioiminen mahdollistaa sen, että työssä jaksetaan paremmin ja että olemassa on ammatillisuuden kehittämisen mahdollistaminen. Henkisen työhyvinvoinnin tukeminen koet- tiin myös merkittäväksi. Alaisistaan kiinnostuneella, ammattitaitoisella esimiehellä, joka huo- mioi henkilöstön, voi olla paremmat lähtökohdat kehittää työyhteisöä sekä luoda hyvät työ- olosuhteet.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Kymmenen vuoden sisällä on tehty Suomessa vähän tutkimusta hoitohenkilökunnan kokemuk- sista esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvoinnin edistämiseen. Tämä voi johtua siitä, että työhyvinvoinnin käsite ei ole vielä niin vakiintunut. Syynä voi olla myös se, että aikaisem- min on keskitytty enemmän työpahoinvoinnin tutkimiseen. Koska hoitotyö työympäristönä on laaja ja monipuolinen kokonaisuus, työyksiköissä työhyvinvointi koetaan hyvin eri tavalla.

Tämä luo omat haasteet tutkimuksen teolle ja yhtenäisillä tuloksille hoitotyössä. Tästä huolimatta aiheesta on saatu suhteellisen vertailukelpoisia tuloksia. Hoitohenkilöstön pysyvyydelle työtyytyväisyys on tutkimusten mukaan välttämätön ehto. Työhyvinvointi koetaan tärkeimmäksi myötävaikuttajaksi pysyä hoitotyössä sekä keskeisessä roolissa tähdätessä laadukkaaseen hoitotyöhön.

Sairaalaorganisaatiossa terveydenhuollon henkilöstökulut kattavat lähes puolet koko sairaalaorganisaation kuluista. Tämän vuoksi hoitotyön johtajien on kiinnitettävä huomiota hoitohenkilöstön pysyvyyteen ja työtyytyväisyyteen, jotta kustannukset eivät nousisi liian suuriksi. Hoitotyön johtajan vaikutusmahdollisuudet sairaalaorganisaation sisällä ovat merkitykselliset, vaikka sairaalaorganisaation ulkopuolisiin tekijöihin ei voi vaikuttaa kuin rajallisesti.

Hoitohenkilöstön pysyvyyden sekä henkilöstökulujen minimoimiseksi on jatkossa tutkittava lisää hoitotyöntekijöiden kokemuksia esimiestoiminnan vaikuttavuudesta työhyvinvoinnin edistämisessä. Erityisesti esimiehen ongelmanratkaisutaitojen merkitys työhyvinvointiin kaipaa lisää tutkimusta, koska sen merkitys ei ole selkeästi noussut esille aikaisemmissa tutkimuksissa. Jotta esimiehet saisivat työvälineitä toteuttaa hoitotyöntekijöiden työhyvinvointia, tulisi kiinnittää huomiota konkreettisiin työhyvinvointia lisääviin menetelmiin. Työnohjauksen on todettu lisäävän työhyvinvointia. Tämän takia työnohjauksen menetelmien vaikutus työhyvinvointiin hoitotyössä on tarpeellinen jatkotutkimusaihe. Työhyvinvoinnin merkitys hoitovirheisiin kaipaa myös lisää tutkimustietoa, koska aiheesta ei löydy juurikaan aikaisempia tutkimuksia.

Lähteet

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13, osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Johansson, K. Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turku: Digipaino-Turun yliopisto.
- Juuti, P & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia - mitä sillä tarkoitetaan? Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Teoksessa Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 45-55.
- Kaarlela, K-M. 2013. Sairaanhoidtajien työtyytyväisyys vanhustyössä. Itä-Suomen yliopisto: Pro gradu - tutkielma.
- Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.
- Kylmä, J., Rissanen, M., Laukkanen, E., Nikkonen, M., Juvakka, T. & Isola, A. 2008. Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä tietoa hoitotyön kehittämiseen: Esimerkkinä syöpää sairastavan nuoren vanhemman toivon vahvistaminen. Tutkiva Hoitotyö 6, 23-29.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 23 (2), 138-148.
- Kyngäs & Vanhanen 1999. Sisällönanalyysi. Hoitotiede 11(1), 3-12.
- Kääriäinen, M & Lahtinen, M. 2006. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus tutkimustiedon jäsentäjänä. Hoitotiede 18 (1), 37-45.
- Leino-Kilpi, H. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun Yliopisto: Hoitotieteen laitoksen julkaisuja.
- Lindell, R. 2007. Hoitotyön johtajien ja työterveyshuollon yhteistyö henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kuopion yliopisto. Pro gradu -tutkielma.
- Nummelin, T. 2008 Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell, 29-67.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle - tulosta toimintaan; Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Juva: WSOY.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell, 151-208.
- Peiponen, A., Koivisto, T., Muurinen, S. & Rajalahti, E. 2003. Hoitotyön vuosikirja 2004: Hoitotyön johtaminen ja työhyvinvointi. Helsinki: Tammi.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2015. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turku: Juvenes Print.

Tampereen yliopisto. 2002. Plagiointi opintasuorituksissa - plagiointityöryhmän alustava raportti. Tampere.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vieruaho, K., Palonen, M., Åstedt-Kurki, P. & Leino, K. 2016. Hoitotiede 28 (1), 38-49.

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Saksa: Books on demand.

Sähköiset lähteet:

Kylmä, J., Vehviläinen-Julkunen, K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus - mitä, miten ja miksi? Duodecim. Viitattu 6.11.2015.

<https://outlook.office.com/owa/?realm=student.laurea.fi#path=/mail/attachmentlightbox>

Lapin yliopisto. 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö - Lapin yliopiston tutkimuseettiset toiminta-ohjeet. Viitattu 6.11.2015.

<http://www.ulapland.fi/loader.aspx?id=072e1fb7-a53a-4ab5-b3d2-8068b95df7e4>

Mcompetence. 2016. Henkilöstövoimavarat tuottamaan. Viitattu 13.4.2016.

<http://www.mcompetence.fi/>

Sairaanhoitajat. 2016. Sairaanhoitajan ammatinharjoittamisoikeus. Viitattu 10.5.2016.

<https://sairaanhoitajat.fi/koosteet/sairaanhoitajan-ammatinharjoittamisoikeus/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009-2012. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV - Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Tampere. Tampereen yliopisto. Viitattu 28.1.2016.

http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2015. Työhyvinvointi. Viitattu 6.11.2015.

<http://stm.fi/tyohyvinvointi>

Särkelä, K. 2015. Hoitotyön johtamisen vaikuttavuus hoitotyössä. Pro gradu - tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 6.11.2015.

http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150139/urn_nbn_fi_uef-20150139.pdf

Tutkimuseettinen lautakunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki. Viitattu 6.11.2015.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. 2015. Työhyvinvointi. Viitattu 6.11.2015.

<http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>

Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta. Oulu. Viitattu 6.11.2015.

<http://jultika oulu.fi/files/isbn9789526201245.pdf>

Taulukot

Taulukko 1. Aineiston hankinta	15
Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit	16
Taulukko 3. Aineiston hakuprosessi sisäänotto- ja poissulkukriteereineen	17
Taulukko 4. Esimerkki aineiston analyysistä	20
Taulukko 5. Hoitohenkilökunnan kokemuksia työhyvinvoinnista	21
Taulukko 6. Esimiehen ominaisuudet	22
Taulukko 7. Esimiehen osaaminen	23
Taulukko 8. Esimiehen tuki	24
Taulukko 9. Esimiehen palautekäytännöt	25

Liitteet

Liite 1. Tutkimusartikkelit.....	35
----------------------------------	----

Liite 1. Tutkimusartikkelit

Tutkimuksen tekijä, tutkimuspaikka ja vuosi	Otsikko	Tarkoitus/Tavoite	Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmä	Keskeisimmät tulokset
Tiina Romppainen, Anja Rantanen, Liisa Kuokkanen, Kaija Roine-Mentula, Riitta Vuorinen ja Tarja Suominen. Suomi. 2013.	Reumapotilaita hoitavan hoitohenkilökunnan työn hallinta sekä työn hallintaa estävät ja edistävät tekijät.	Kuvata reumapotilaita hoitavan hoitohenkilökunnan työn hallintaa sekä työn hallintaa edistäviä ja estäviä tekijöitä, monipuolistaa ja lisätä olemassa olevaa tietoutta reumapotilaita hoitavan hoitohenkilökunnan työn hallinnasta.	Tutkimusartikkeli. ERVA-alueen 11 eri sairaalasta, joista valittiin 33 yksikköä. Yksiköistä 14 poliklinikkaa ja 19 vuodeosastoa, kyselylomakkeella. Aineisto analysoitiin SPSS 17.0-tilasto-ohjelmalla.	Työn hallinta oli tilastollisesti merkitsevästi yhteydessä nykyisen työhön tyytyväisyyteen. Työn hallintaa edistivät eniten persoonallisuudet vahvuudet, johon vaikutti esimiehen luottamus itsenäiseen työskentelyyn.
Kirsi-Maria Kaarlela. Suomi. 2013.	Sairaanhoitajien työtyytyväisyys vanhustyössä.	Kuvata sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä vanhustyössä, tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää hoitotyön johtamisessa ja rekrytointitilanteissa sekä sairaanhoidon opetuksessa.	Pro Gradu - tutkielma. Sairaanhoitajien teemoittain etenevä fokusryhmähaastattelu vanhusten pitkäaikaishoidon neljässä eri yksikössä pk-seudulla, n=12(naisia), keski-ikä 52,5. Aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalysillä.	Johtaminen on tärkeä tekijä työtyytyväisyyden kannalta. Tärkeänä työtyytyväisyystekijänä nähdään lähiesimiehen tuki (vertaistuki, tuki itsensä kehittymiseen), mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin, lähiesimiehen persoona, johtamistyyli ja -osaaminen sekä työvuorosuunnittelun pelisäännöt ja oikeudenmukaisuus (esimies hyväksyy suunnitelman).
Jari Haapala. Suomi. 2012.	Työnohjaus ja työhyvinvointi: kyselytutkimus sairaanhoitajille.	Lisätä tietoa työnohjauksen ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta	Pro Gradu - tutkielma. Yliopistosairaalan konservatiivisella ja operatiivisella alueella osin tai kokonaan välittömässä potilastyössä toimivat sairaanhoitajat ja kätilöt, jotka osallistuivat työnohjaukseen, n=103, kyselytutkimus, aineiston tilastollinen analysointi SPSS 17.0 for Windows - ohjelmalla.	Työnohjaus lisää työhyvinvointia. Työnohjauksen onnistuminen oli yhteydessä esimiestukeen ja johtamiseen. Johtamisessa yhteys ilmeni valtuuttavassa johtamisessa ja johtamisen oikeudenmukaisuudessa.
Nina Vainio. Suomi. 2009.	Työhyvinvointi hammashoitajien kokemana.	Selvittää hammashoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista Vantaan Suun terveydenhuollon toimipisteessä, tarkastelun alla lähijohto sekä valtuuttava johtaminen ja johtamisen oikeudenmukaisuus.	Pro Gradu - tutkielma. Vantaan kaupungin terveyskeskuksen hammashoitajat, n=117, joista 89 osallistui, kyselylomake survey-menetelmällä, käytössä pohjoismainen QPSNordic-mittarin osio.	Valtuuttavalla ja oikeudenmukaisella johtamisella oli yhteys työhyvinvointiin. Lisäksi esimiestuen ja henkilöstön huomioiden välillä oli voimakas yhteys työhyvinvointiin.
Ulla Peltola. Suomi. 2008.	Työhyvinvointia edistävät ja estävät tekijät laboratoriohoitajien kokemana.	Kuvata laboratoriohoitajien kokemuksia työhyvinvoinnista.	Pro Gradu - tutkielma. 41 laboratoriohoitajaa, ryhmähaastattelu (n=26) ja kahdenkeskiset haastattelut (n=11),	Hyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat esimiestyössä hyvä esimiestyö, oikeudenmukainen

			analysointi laadullisessa sisällönanalyysillä.	kohtelu, alaisten työn tunteminen, tasapuolisuus työnjaossa ja työvuorojärjestelyissä, epäkohtiin puuttuminen ja ristiriitailanteiden käsitteleminen, yksityiselämän huomioiminen ja pa laute.
Elisa Kangasmäki. Suomi. 2007.	Eettisen johtajuuden toteutuminen ja sen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa.	Selvitetään sairaanhoitajien kokemusten pohjalta eettisen johtajuuden toteutusta sairaalan osaston työyhteisön johtajuudessa, arvioidaan johtajuuden yhteyttä henkiseen työhyvinvointiin sekä mitkä tekijät tukevat henkistä työhyvinvointia sairaalan osaston työyhteisön johtamisessa, tutkitaan mitä sairaanhoitajat odottavat hyvältä johtajuudelta työyhteisössään osastolla ja sairaalaorganisaation hallinnollisessa johtamisessa, tietoa voidaan hyödyntää sairaalan osaston työyhteisön ja sairaalaorganisaation johtajuuden kehittämässä.	Pro Gradu - tutkielma. 13 sairaanhoitajaa, eri puolelta Suomea sairaalaorganisaatiosta (n=2), keskussairaalaasta (n=9), ja yliopistollisesta keskussairaalaasta (n=4), esseekirjoitusvastauksia, analysointi aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.	Hyvä eettinen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden koettuun henkiseen työhyvinvointiin.
Ulla Syvänen. Suomi. 2008.	Palautekäytännöt työhyvinvoinnin tukena perioperatiivisessa hoitotyössä	Kartoittaa perioperatiivisten sairaanhoitajien hoitotyöstä saaman palautteen määrä sekä selvittää palautteen yhteyttä työhyvinvointiin, etsiä tietoa, jonka avulla voidaan kehittää palautteen antamista ja työhyvinvointia.	Pro Gradu - tutkielma. Erään yliopistollisen sairaalan leikkaus- ja anestesiavastuualueen perioperatiiviset sairaanhoitajat, n=170, pilottitutkimus, kyselylomakkeella ja analysointi SSPS for Windows 15.0 tilasto-ohjelmalla.	Palautekäytäntöjen yhteys työhyvinvointiin: organisaatiosta saadulla palkkiolla oli kohtalainen positiivinen yhteys, välittömällä, henkilökohtaisella palautteella voimakas positiivinen riippuvuus sekä välillisellä palautteella kohtalainen positiivinen riippuvuus myönteisiin kokemuksiin johtamisesta. Esimiehen antama tuki ennustaa työhyvinvointia.
Merja Harmoinen, Kaisa Niiranen, Vuokko Niiranen, Päivi Åstedt-Kurki ja Tarja Suominen. Suomi. 2014.	Stories of management in the future according to young adults and young nurses.	Kuvata johtamisen ilmiötä lukiolaisten ja nuorten hoitajien näkökulmasta.	Tutkimusartikkeli. Toisen asteen opiskelijoilta ja ammatillisesti kouluttautuneilta sairaanhoitajilta n=68, joista n=41 oli maahanmuuttajia, kehystetyillä esseillä, sisällönanalyysi.	Tulevaisuudessa johtaminen tulee edistämään työhyvinvointia Johtajan tehtävä on huolehtia työympäristön turvallisuudesta. Lisäksi kehittämällä toiminnallista vuorovaikutusta (auttaa selviytymään työasioista) ja hyviä sosiaalisia taitoja(hyvät vuo

				rovaikutustaidot, kuunteleminen, kyky tehdä kompromisseja (kyky ottaa johto käsiin) odotetaan johtajalta sekä työntekijällä tulisi olla mahdollisuus mielipiteen ilmaisuun ja tyytymättömyyteen.
Fehmidah Munir, Karina Nielsen, Anne. H Garde, Karen Albertsen ja Isabella G. Garneiro. Iso-Britannia. 2012.	Mediating the between transformational leadership effects of work-life conflict and health-care workers job satisfaction and psychological wellbeing.	Tutkia välittäviä vaikutuksia työelämän ristiriidoista transformationaalisen johtamisen ja tyytyväisyyden sekä psyykkisen hyvinvoinnin välillä.	Tutkimusartikkeli. Tanskan vanhustenhoidon henkilökunnan 18 kk pitkäaikaista kyselylomakkeella, n=188, regressioanalyysi.	Transformationaalinen johtaminen oli suoraan yhteydessä tyytyväisyyteen ja psykologiseen hyvinvointiin. Transformationaalisella johtamisella ja positiivisilla käsityksillä työelämäntasapainosta löytyi myös yhteyksiä, joka löytyi uutena tietona.