



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Janine Helin

Johtajuuden yhteys työhyvinvointiin terveysalalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö 28.5.2020

| | |
|--|---|
| Tekijä(t) Otsikko | Janine Helin Johtajuuden yhteys työhyvinvointiin terveysalalla |
| Sivumäärä Aika | 24 sivua + 1 liite 28.5.2020 |
| Tutkinto | Sairaanhoitaja YAMK |
| Tutkinto-ohjelma | Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen |
| Suuntautumisvaihtoehto | Sairaanhoitaja |
| Ohjaaja(t) | Lehtori Jukka Kesänen Lehtori Iira Lankinen |
| <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, miten johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin terveysalalla. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Tutkimuskysymyksenä tässä työssä oli: Miten johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin terveysalalla? Tiedonhaku tehtiin sähköisiä tietokantoja käyttäen. Aineisto koostui kymmenestä tutkimusartikkelista vuosilta 2009-2018.</p> <p>Tulosten mukaan johtajuudella on yhteys työhyvinvointiin monen eri tekijän kautta. Johtajuus on yhteydessä työntekijöiden työhyvinvointiin sosiaalisen tuen, työyhteisön, työilmapiirin, sekä toimivien johtamiskäytäntöjen kautta. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen paranevat, kun johtaja osaa arvostaa työntekijöitään ja on aidosti kiinnostunut heidän mielipiteistään. Toimiva esimiestyö, hyvä työilmapiiri, työntekijöiden ja johtajan välinen kollegiaalisuus, hyvä työn käytännön organisointi, sekä mahdollisuus kehittyä työssään, olivat kaikki työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Johtajuus on yhteydessä työyhteisön hyvinvointiin myös työilmapiirin kautta. Positiivinen työilmapiiri on kuvattu tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi. Johtajan kouluttaminen koettiin myös tärkeänä.</p> <p>Johtamistyyllillä oli vaikutusta työhyvinvointiin. Muutosjohtaminen todettiin parantavan työhyvinvointia. Työntekijä kokee työhyvinvointinsa korkeammaksi, kun hänellä on valmentava, rohkaiseva ja innostava johtaja. Tutkimusten mukaan muutosjohtajilla on erityinen merkitys terveydenhuollon alalla. Terveydenhuollossa tarvitaan sellaista johtamismallia, joka toimii muutosten helpottamiseksi sekä lisää työhyvinvointia.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksena tehty tutkimus tuotti tietoa siitä, miten johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin ja mitkä tekijä edesauttavat johtajaa turvaamaan työntekijöiden hyvinvointia työssä. Työhyvinvoinnin johtaja tulee olla avoin, kannustava, tukea tarjoava ja läsnä. Työntekijöiden kuuleminen yksilöinä, toimiva esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus sekä työympäristöön panostaminen tukee työhyvinvointia sekä työhön sitoutumista. Tulokset ovat hyödynnettävissä mietittäessä ja kehitettäessä työhyvinvointistrategiaa tai ohjelmaa organisaatiossa.</p> | |
| Avainsanat | työhyvinvointi, johtaminen, esimiestyö |

| | |
|---|---|
| Author(s) Title | Janine Helin Leader´s connection to work-wellbeing in healthcare |
| Number of Pages Date | 24 pages + 1 appendices 28 May 2020 |
| Degree | Nursing and Health Care |
| Degree Programme | Master`s Degree Program in Health and Social Care Management |
| Specialisation option | |
| Instructor(s) | Senior Lecturer Jukka Kesänen Senior Lecturer Iira Lankinen |
| <p>The purpose of this thesis was to study how leadership is connected to well-being at work in the health sector. The study was conducted as a literature review. The research question was: How is leadership related to well-being at work in the healthcare sector? The research was performed using electronic databases. A total of 10 scientific researches were selected from 2009 to 2019. The material was analysed gradually.</p> <p>According to the results, leadership is connected to well-being at work through many different factors. The manager can influence well-being at work through social support, work community, the work atmosphere and effective management practices. Well-being at work and commitment to work are improved when a supervisor knows how to value his or her employees and is genuinely interested in their opinions. A well-functioning supervisory work, a good work atmosphere, collegiality between employees and the manager, good practical organization of work, and the opportunity to develop in their work were all factors that promote well-being at work. Leadership can also be connected to work well-being through work atmosphere. A positive work atmosphere has been described as an important factor in well-being at work. Leadership training was also perceived as important.</p> <p>Management style had an impact on well-being at work. Transformational leadership was positively related to well-being at work. An employee perceives his or her well-being at work higher when he or she has a coaching, encouraging, and inspiring leader. According to the study, transformational leaders have a special role in the health care sector. There is a need for a management model in healthcare that works to facilitate change and increase well-being at work.</p> <p>This research conducted provided information on how management is related to well-being at work and which factors help managers to ensure well-being of employees at work. Leaders must be open, supportive and present. Treating employees as individuals, effective interaction between the supervisor and subordinates, and investing in the work environment support well-being and commitment to work. The results can be used when thinking about and developing an occupational well-being strategy or program in the organization.</p> | |
| Keywords | work well-being, work welfare, leadership, management |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Työhyvinvoinnin johtaminen | 2 |
| 3 | Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet | 4 |
| 4 | Kirjallisuuskatsauksen toteutus | 4 |
| 4.1 | Kirjallisuuskatsaus työmenetelmänä | 4 |
| 4.2 | Tiedonhakuprosessi | 4 |
| 4.3 | Aineiston laadun arviointi | 6 |
| 4.4 | Aineiston analysointi | 7 |
| 5 | Tutkimustulokset | 7 |
| 5.1 | Toimiva esimiestyö | 8 |
| 5.1.1 | 1a Vuorovaikutus | 8 |
| 5.1.2 | 1b Työn käytännön organisointi | 9 |
| 5.1.3 | 1c Kouluttautuminen | 9 |
| 5.2 | Työyhteisö | 9 |
| 5.2.1 | 2d Terve työympäristö | 9 |
| 5.2.2 | 2e Työilmapiiri | 9 |
| 5.2.3 | 2f Johtajan ja työntekijän välinen suhde | 10 |
| 5.3 | Sosiaalinen tuki | 11 |
| 5.3.1 | 3g Esimieheltä ja kollegoilta saatu tuki | 11 |
| 5.3.2 | 3h Johtajan kiinnostus työntekijöitä kohtaan | 11 |
| 5.4 | Johtamistyyli | 12 |
| 5.4.1 | 4i Avoin johtaminen | 12 |
| 5.4.2 | 4j Muutosjohtaminen | 12 |
| 6 | Eettisyys ja luotettavuus | 13 |
| 7 | Pohdinta | 14 |
| 7.1 | Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet | 15 |
| | Lähteet | 16 |
| | Liitteet | |
| | Liite 1. Valitut tutkimusartikkelit | |

1 Johdanto

Johtajuuden merkitys työyhteisön, sekä yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnissa on merkittävä. Työhyvinvoinnin johtaminen on keskeinen osa johtamisen kokonaisuutta. (Lehto 2014). Työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpitämistä pidetään tärkeimpinä yhteiskunnallisina kysymyksinä. Ihmisten toimintakykyä, toimeentuloa ja palveluja on turvattava, jotta voimme elää tasavertaisessa yhdenvertaisessa, vakaassa ja kestävässä yhteiskunnassa. Sosiaali- ja terveysministeriön mission yksi strateginen tavoite on hyvinvoiva työyhteisö. Työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia. Kustannukset voidaan laskea menetetyistä työpanoksista. Näitä ovat esimerkiksi sairaspöissaolot, työskentely sairaana, työkyvyttömyyseläke, työtapaturmat, ammattitaudit jne. Sosiaali- ja terveysministeriön laskelmien mukaan kansantalouden menetys Suomessa on yhteensä 24 miljardia euroa vuodessa. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2019).

Tämän hetkisen ennusteen mukaan työelämä ja väestörakenne muuttuvat kiihtyvällä vauhdilla ja siihen tulisi reagoida sen mukaisesti. Muutokset saattavat tuoda mukanaan mahdollisia riskejä ja ne on tunnistettava, estettävä ja minimoitava ja niiden vaikutusta terveyteen on arvioitava. Sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillisessa työyhteisössä työhyvinvointiin pitää panostaa, ja siihen johtamisella on merkittävä rooli. (STM 2019:13-20). Muutosten ja uudistusten seurauksena johtamisen tulee kehittyä ja muuttua, sillä niiden ennustetaan korostavan johtamisen merkitystä organisaatioissa. Terveydenhuoltolaki korostaa, että toimintayksikön johtamisessa on oltava moniammatillista asiantuntemusta. (TAJA 2020).

Hyvin johdetussa organisaatiossa ja turvallisessa työympäristössä työntekijä tekee työnsä hyvin ja on motivoitunut. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työelämän laadun suhteen kehitys 1990- ja 2000 -luvulla on pääsääntöisesti kielteistä, vaikka henkilöstö pitää työtään antoisana ja palkitsevana. (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2019). Työhyvinvoinnin edistämisen käytäntöjä ja toimintatapoja tulisi löytää omassa organisaatiossaan. Ei pitäisi tyytyä kopioimaan valmiita ratkaisuja, sillä työhyvinvoinnin keskeiset elementit ja käytännön toteutukset voivat vaihdella huomattavasti eri organisaatioissa ja toimialoilla. (Rekola 2020).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, miten johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin terveysalalla.

2 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointia on tutkittu jo sadan vuoden ajan. Ensimmäinen työhyvinvointiin liittyvä tutkimus 1920-luvulla lähti liikkeelle fysiologisesta stressitutkimuksesta, jossa kohteena oli yksilö. Tuolloin uskottiin, että stressi syntyy yksilön fysiologisena reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten fyysinen raskaus, melu, kylmyys ja myrkylliset aineet. Katsottiin, että negatiiviset tuntemukset edelsivät fysiologisia reaktioita, jotka puolestaan saattoivat johtaa sairastumiseen. Myös psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät reaktiot liitettiin myöhemmin teoriaan. (Manka ym. 2016: 64-65). Työhyvinvoinnin tiedetään syntyvän arjen työssä. Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä: johtamisesta, työntekijän jaksamisesta ja terveydestä, työpaikan turvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta sekä työilmapiiristä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2019). Työhyvinvointi on siis kokonaisvaltainen kokemus, mutta työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Samaan aikaan kun yksi kamppailee jaksamisongelmien kanssa, toinen voi nauttia ja innostua työstään päivä toisensa jälkeen. (Manka ym. 2016: 91-93).

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu neljästä osa-alueesta: sosiaalinen-, fyysinen-, henkinen- sekä psyykinen työhyvinvointi. Työhyvinvointi ja sen kokeminen on monen eri tekijöiden yhteisvaikutusten summa. (Virolainen 2012: 12). Fyysinen työhyvinvointi on mm. fyysiset työolosuhteet, fyysiset kuormitukset työssä, sekä ergonomia (työasennot ja työpöytä- ja tuoli). Myös työpaikan työolosuhteet vaikuttavat työpaikan fyysiseen hyvinvointiin. Tällaisia olosuhteita ovat esimerkiksi työpaikan siisteys, melu, lämpötila ja työvälaineet. Eri työtehtävät kuormittavat fyysisesti eri tavalla, esimerkiksi toimistotehtävissä työskentelevän fyysinen kuormittavuus on erilaista kuin teollisuuden parissa fyysistä työtä tekevällä. Vaikka istumatyö ei sinänsä ole kuormittavaa, voi se olla keholle pidemmän päälle rasittavaa, koska se on niin yksipuolista. Psyykinen pahoinvointi ja siitä aiheutuvat sairaspotilaat ovat työpaikalla melko yleisiä tänä päivänä. Työn fyysiset olosuhteet saattavat olla työpaikalla kunnossa, mutta usein psyykinen työhyvinvointi tarvitsee kohennusta. Psyykkiseen työhyvinvointiin kuuluu mm. työpaineet, työilmapiiri, sekä työn stressaavuus. Yksi merkittävimmistä psyykkistä kuormitusta aiheuttavista tekijöistä. Työntekijän mielenterveyttä lisää se, että on mielekäs ja mielenkiintoinen työ. On myös suotavaa, että työpaikalla saisi kokea ja ilmaista tunteitaan. Tämä ei tarkoita negatiivisten tunteiden ilmaisua esimerkiksi asiakaspalvelussa, vaan mielipiteensä ja tunteuksensa ilmaisua vapaasti kollegoilleen ja esimiehelleen. (Virolainen 2012: 17-19).

Työhyvinvointi työyhteisössä vaatii organisaation systemaattista johtamista. Sillä tarkoitetaan strategista suunnittelua, henkilöstön voimavaroja lisääviä toimenpiteitä ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, siellä on turvallista toimia ja se kehittää jatkuvasti itseään. (Manka ym. 2016: 80).

Johtamisen merkitys työntekijöiden ja organisaation toiminnalle on merkittävä ja siksi sitä on tärkeä tutkia. Johtaminen liittyy myös työhyvinvointiin. Johtajalla on suuri vaikutus työntekijöiden terveyteen ja suorituskykyyn. Hyvä johtaminen tukee ihmisten työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiselle. Johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä voi tarkastella monin eri tavoin. Kaikille onnistuneille työyhteisön hyvinvoinnin kehittämistavoitteille on yhteistä, että johtamisessa on niissä keskeinen rooli. Työntekijät voivat myös vaikuttaa johtajiensa terveyteen ja hyvinvointiin sekä mahdollisuuksiin toimia johtajana. (Nielsen ym. 2019).

Työlainsäädäntö asettaa organisaatioille ja yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. ”Työlainsäädäntöön kuuluvat mm. työsopimuslaki, työaikalaki, vuosilomalaki, yhdenvertaisuuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, työehtosopimuslaki, vuorotteluvapaalaki (osin sosiaali- ja terveysministeriö, STM), opintovapaalaki, palkkaturvallisuuslaki, sekä henkilöstön osallistumisjärjestelmiä eli yhteistoimintaa yrityksissä, hallintoedustusta ja henkilöstörahastoa koskeva lainsäädäntö.” (Työlainsäädäntö 2019). Työnantajalla on myös lain mukaan velvollisuus järjestää yrityksen jokaiselle työntekijälle työterveyshuolto. Työterveyshuollon tarkoituksena on edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, ennaltaehkäistä sairauksia ja tapaturmia, edistää työyhteisön toimintaa ja yksittäisen työntekijän terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa. (Manka ym. 2016: 93). Yksi iso ja olennainen osa johtamista on työhyvinvointitoiminta. Työhyvinvointitoiminnan katsotaan kohdistuvan koko työpaikan henkilöstöön ja sen keskeisenä tavoitteena voidaan pitää työnteon edellytysten parantamista. Yksi merkittävimmistä työhyvinvointitoiminnan onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on työpaikan sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sujuminen. Työpaikan johdon ja henkilöstön tehtävänä on huolehtia työhyvinvointitoiminnasta ja johtaja voi edistää työhyvinvointitoimintaa olemalla itse esimerkkinä. (Rauramo 2008: 30-32).

3 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin terveysalalla. Työn tavoitteena on löytää yhteyksissä olevia tekijöitä ja hyödyntää niitä työelämän käytäntöihin.

Kirjallisuuskatsauksen avulla haetaan vastauksia seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- 1) Miten johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin terveysalalla?

4 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

4.1 Kirjallisuuskatsaus työmenetelmänä

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Menetelmä valittiin, koska tutkimustiedon määrä aiheesta on laaja. Kirjallisuuskatsauksen tärkein tehtävä on luoda teoreettista ymmärrystä, kehittää teoriaa, sekä arvioida jo olemassa olevaa teoriaa. Katsauksen tarkoituksena ei siis ole vain listata aikaisempaa olemassa olevaa tutkimusta, vaan laatia synteesi aikaisemmasta tutkimuksesta. (Stolt ym. 2016: 107). Tämä tutkimus on tehty yleiskatsauksena ilman tarkkoja sääntöjä. Käytettyjen aineistojen valintaa ei rajattu metodisilla säännöillä. (Salminen 2011). Systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta voidaan puhua silloin, kun kiinnitetään huomiota käytettyjen lähteiden keskinäiseen yhteyteen ja tekniikkaan. Katsaus eroaa muista kirjallisuuskatsauksista, sillä katsauksessa toteutetaan erityisen tarkka tutkimusten valinta-, analysointi- ja syntetisointiprosessi. (Stolt ym. 2016: 4).

4.2 Tiedonhakuprosessi

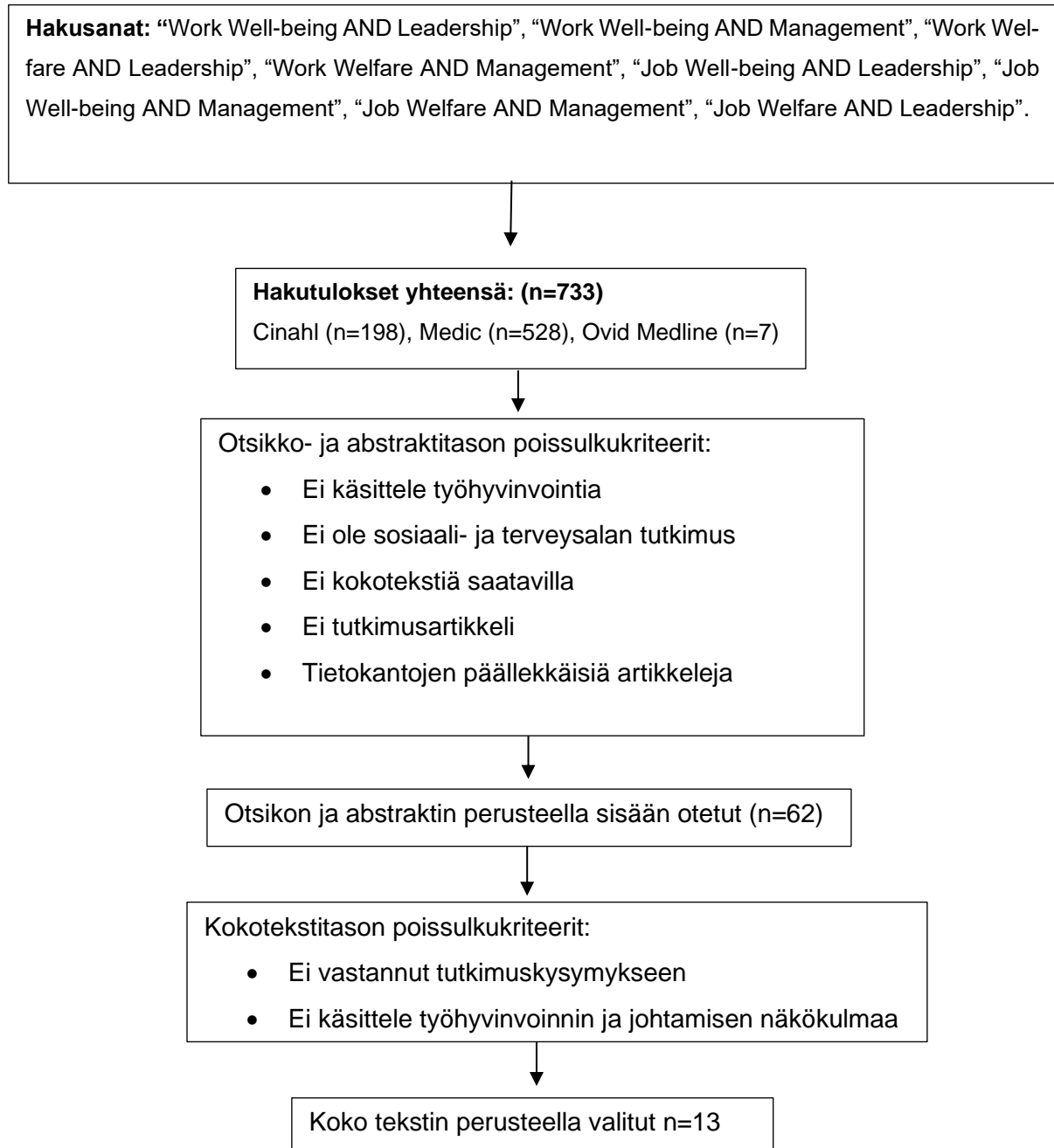
Tutkimukseen halusin tutkimusartikkeleita, jotka koskevat johtamista ja työhyvinvointia yhdessä. Etsin tutkimusartikkeleita, suomen- ja englanninkielisistä tutkimuksista vuosilta 2009 -2019 sähköisiä tietokantoja apuna käyttäen. Haun alussa sain henkilökohtaista apua hakuprosessin tekemiseen kirjaston informaattikolta. Tietokantoja, joita haussa käytin olivat: CINAHL, Ovid Medline sekä Medic. Hakuja suoritettiin toukokuu-syyskuu 2019 välisenä aikana. Haussa käytetyt avainsanat olivat: *work, job, well-being, welfare, leadership* sekä *management*.

| | |
|---|---|
| <p>Sisäänottokriteerit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tutkimukset terveysalalta, joiden teemana oli johtaminen ja työhyvinvointi yhdessä • Vertaisarvioitu tieteellinen tutkimus | <p>Poissulkukriteerit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potilasnäkökulma • Työtyytyväisyyteen viittaavat tutkimukset • Artikkelit, jotka keskittyivät pelkästään johtajan työhyvinvointiin |
|---|---|

Taulukko 1. Sisään- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteereinä oli tieteelliset tutkimusartikkelit, jotka olivat julkaistu viimeisten kymmenen vuoden aikana. Valittujen artikkeleiden avulla tuli saada vastaus tutkimuskysymykseen. Työn rajoittamiseksi valitsin sisällyttämään vain artikkelit, jotka käsittelivät johtajan yhteyttä työhyvinvointiin terveysalalla. Artikkelit, jotka käsittelivät aiheita kuten potilasnäkökulma ja työtyytyväisyys jätin pois. Tämä siksi, että en halunnut reflektoida aihetta potilasnäkökulman kautta. Pelkästään johtajan työhyvinvointia käsittelevät artikkelit jätin myös pois. Poissulkuna olivat myös artikkelit, joiden koko tekstiä ei ollut saatavilla.

Hakutuloksia tuli yhteensä 733. Otsikon ja abstraktin perusteella valittiin 62 artikkelia ja koko tekstin perusteella lopulta 13 artikkelia. Samoja tutkimusartikkeleita esiintyi eri tietokannoissa. Artikkelit valikoituivat menetelmän, suuruuden, luotettavuuden ja sijainnin mukaan. Tietokantojen hakuprosessi on esitetty seuraavalla sivulla.



Kuvio 1. Kirjallisuushaun prosessi

4.3 Aineiston laadun arviointi

Haussa valittiin 13 tutkimusartikkeliä laadun arviointiin. Katsaukseen valittujen alkuperäistutkimusten laadunarviointi toteutettiin Joanna Briggs Instituutin (JBI) arviointikriteerien mukaisesti. JBI:n kriittinen arviointi perustuu kymmeneen tarkistuskysymykseen, jotka arvioidaan asteikolla kyllä, ei tai epäselvä. Alkuperäistutkimus tuli valituksi, kun se

sai vähintään puolet tarkistuslistan kysymyksistä (≥ 5 pistettä). Tutkimusta pidetään tällöin luotettavana. (Joanna Briggs Institute 2020). Laadun arvioinnin perusteella poissuljettiin 3 alkuperäistutkimusta, jotka eivät ylittäneet pisteiden alarajaa. Poissuljetuissa tutkimuksissa ilmeni puutteita tiedonlähteen riittävydessä, laadun arvioinnissa, sekä epäselvyyksiä hakustrategiasta. Katsaukseen valittujen artikkeleiden JBI -pisteytykset ja aineiston kuvaus on esitetty taulukossa, opinnäytetyön liitteissä (liite 1).

4.4 Aineiston analysointi

Tutkijan analyttisellä ja kriittisillä ajattelutaidoilla on merkittävä merkitys laadullisten tutkimusten tietojen analysoinnissa. Analyysi eteni asteittain. Aineiston analysointi aloitettiin tutustumalla aineistoon huolellisesti ja lukemalla tutkimusartikkelit läpi useaan kertaan. Analyysin aikana kiinnitettiin huomiota aineiston samankaltaisuuksiin, eroavaisuuksiin, teemoihin ja aineiston lähtökohtien eroavaisuuksiin. Lukemisen aikana oli tarkoitus ymmärtää aineiston todellinen sisältö, löytää tutkimuksen kannalta tärkeitä ja kiinnostavia asioita ja tehdä oivalluksia. Lukemisen aikana merkitykselliset ilmaisut sekä asiakokonaisuudet merkittiin eri väreillä. Erilaisia teemoja alkoi ilmetä ja aineiston jakaminen osiin alkoi. Sitten merkityt asiat kerättiin yhteen. Alkuperäistutkimukset taulukoitiin tekijöiden, julkaisuvuoden, maan, menetelmän, sekä keskeisten tulosten mukaan. (Research Methodology 2019).

5 Tutkimustulokset

Kaikki valikoidut tutkimukset olivat laadullisia ja koskivat johtamisen yhteyttä työhyvinvointiin. Katsaukseen valitut 10 tutkimusta oli tehty Kanadassa (2), Ranskassa (1), Saksassa (1), Tanskassa (2), Ruotsissa (1) ja Suomessa (3) vuosina 2009-2018. Valitut tutkimusartikkelit esitetään työn lopussa, liitteessä 1. Opinnäytetyössä haettiin vastauksia siitä, miten johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin terveysalalla. Jokaisella tutkimuksella oli ominaisia näkemyksiä aiheeseen, mutta tutkimukset viittasivat samoihin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin.

Opinnäytetyön tulokset esitetään alla. Taulukossa esitetään, miten johtajuus on yhteydessä työhyvinvointiin. Tulokset ovat jaettu yläluokkiin 1-4, jotka ovat: toimiva esimiestyö (1), työyhteisö (2), sosiaalinen tuki (3) sekä muutosjohtaminen (4). Alaluokat ovat jaettu a-j.



Taulukko 2. Opinnäytetyön keskeiset tulokset

5.1 Toimiva esimiestyö

5.1.1 1a Vuorovaikutus

Tutkimuksessa korostui toimiva esimiestyö työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Tämä on todettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa, jotka koskevat terveydenhuoltohenkilöstöä. Tutkimus osoitti myös, että yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnintekijöistä oli toimiva kommunikaatio oman työyhteisön sisällä, mutta myös yhteistyökumppaneiden välillä. Puutteellinen kommunikaatio lisäsi selvästi työn kuormitusta. Näin ollen työhyvinvointia voitaisiin edistää kiinnittämällä huomiota kommunikaation toimivuuteen. (Ojala ym. 2016).

Koko työryhmän ilmapiiri parani, kun johtajat ottivat käyttöön aitoja johtamiskäytäntöjä tai kun johtajilla oli selkeä viestintätyyli. (Cummings ym. 2018). Laadukkaat johtajat puolestaan loivat suotuisan työympäristön edistämällä vakaita viestintäprosesseja ja antamalla henkilöstölle mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon. (Van der Heijden ym. 2017).

5.1.2 1b Työn käytännön organisointi

Työntekijöiden työhön sitoutuminen oli merkittävästi korkeampi, kun kyseessä oli tukeva ja harkitseva johtamistyyli. (Cummings ym. 2018). Positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat kannustava ja reilu esimiestyö, hyvä työn käytännön organisointi, sekä mahdollisuus kehittyä työssään. Varsinkin organisaatiomuutosten aikana työntekijöiden työhyvinvoinnin tiedettiin paranevan, kun esimiestyö sekä työn käytännön organisointi ja työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen paranivat. (Ojala 2016).

5.1.3 1c Kouluttautuminen

Tulokset viittaavat siihen, että johtajien kouluttaminen voi edistää työntekijöiden terveyttä. Tämä voi osoittautua kustannustehokkaaksi menetelmäksi hyvinvoinnin edistämiseksi. Positiivisia vaikutuksia ja saavutuksia on saatu myös tukemalla johtajia muutostohtajuudessa. (Nielsena & Munirb 2009). Tutkimuksessa käy ilmi, että terveyden edistämisen koulutukset ovat merkityksellisiä ammatilliselle kehitykselle, koska ne voivat tarjota motivaatiota terveyden edistämiskäytäntöihin. (Maijala 2015).

5.2 Työyhteisö

5.2.1 2d Terve työympäristö

Useat tutkimukset osoittivat, että työntekijä voi paremmin, kun on terve työympäristö. Terve työympäristö on tärkeä, ei vain siksi, että se edistää työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia, vaan myös siksi, että fyysisesti ja henkisesti hyvinvoiva henkilökunta työskentelee paremmin. Positiiviseksi koettu psykososiaalinen työympäristö johtaa korkeampaan työelämän laatuun organisaatioissa. Johtajilla on vastuu luoda ja ylläpitää positiivista psykososiaalista työympäristöä. (Nielsena & Munirb 2009).

5.2.2 2e Työilmapiiri

Positiivinen työilmapiiri on kuvattu tärkeäksi tekijäksi, joka liittyy työntekijän työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen, hyvinvointiin ja työntekijöiden työllistettävyyteen. Johtamisen laatu voidaan määritellä sillä, missä määrin johtaja panostaa aktiivisesti positiiviseen työilmapiiriin, antaa selkeyttä ja pyrkii saavuttamaan yhteiset tavoitteet. (Van der Heijder ym. 2017).

Hyvä työilmapiiri ja kollegiaalinen tuki näyttävät liittyvän unen laadun ja työkyvyn sekä työhyvinvoinnin paranemiseen. Hyvä työilmapiiri heikentää myös muuttuvien työmäärien negatiivisia vaikutuksia. (Aalto ym. 2018).

5.2.3 2f Johtajan ja työntekijän välinen suhde

Työympäristöön ja työntekijän tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin vaikuttaa henkilökunnan ja johtajan välinen suhde. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia useiden tutkimusten kanssa, jotka osoittavat hyvän suhteen vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin. Fyysinen etäisyys puolestaan vähentää johtajien mahdollisuutta valvoa, organisoida ja optimoida työntekijöiden työtilanteita. (Lundgren ym. 2015). Johtamisella on myös tärkeä rooli työntekijän kokemuksessa omasta psykososiaalisesta työympäristöstään. Nykyiset tulokset osoittivat, että johtajat tarvitsevat erilaisia lähestymistapoja positiivisen psykososiaalisen työympäristön saavuttamiseksi ja ylläpitämiseksi. Johtajien on muun muassa tunnistettava vaikutuksensa työntekijöiden psykososiaaliseen työympäristöön. Hyvän työympäristön luomiseksi johtajien on keskityttävä työntekijöiden tukemiseen, vastuun jakamiseen, henkilöressurssien ensisijaisuuteen ja päätösten hallintaan. (Lundgren ym. 2015).

Terveystuon johtajat, jotka keskittyvät pääasiassa tehtävien suorittamiseen ja suorituskyvyn hallintaan, eivät välttämättä kuluta kriittistä ajattelua, aikaa ja energiaa kehittämiseen tai ylläpitämiseen suhteita työntekijöihin. Johtajan kyky rakentaa ja ylläpitää suhteita on hyvin tärkeää. Johtajien empaattiset kyvyt ovat myös välttämättömiä konfliktien ratkaisemisen helpottamiseksi ja yksilön kunnioittamisen ja ymmärtämisen tarpeiden tyydyttämiseksi. (Cummings ym. 2018).

Työhyvinvoinnin edistäviä tekijöitä ovat hyvän esimiestyön lisäksi työntekijöiden keskinäinen tukeminen, vapaamuotoinen yhdessäolo sekä mahdollisuus tehdä työtään hyvin. Työn kuormittavuutta voi vähentää vahvistamalla työyhteisön sisäisiä toimintamalleja. Näin ollen esimiestyön ja työntekijöiden väliseen kollegiaalisuuden kehittämiseen tulee jatkossa kiinnittää erityisesti huomiota. (Ojala ym. 2016).

5.3 Sosiaalinen tuki

5.3.1 3g Esimieheltä ja kollegoilta saatu tuki

On voitu osoittaa, että sosiaalinen työympäristö on erittäin tärkeä ja että hyvinvointi saattaa olla vaakalaudalla, jos työntekijä kokee työympäristön tukemattomaksi siitä syystä, että johtajuus on ollut riittämätöntä sekä esimiehen ja läheisten työtovereiden sosiaalinen tuki puutteellista. Lähiesimiesten- ja työtovereiden sosiaalinen tuki on yksi tärkeimmistä tekijöistä kohdatessaan työn haasteita. Sosiaalinen tuki työssä liittyy positiivisesti työntekijän tyytyväisyyteen, hyvinvointiin sekä ammatilliseen kehitykseen. (Van der Heijden ym. 2017).

Sosiaalisten suhteiden ja tuen on todettu olevan tärkeitä psykososiaalisia voimavaroja työssä ja nykyiset havainnot korostavat toimivien ihmssuhteiden merkitystä hyvinvoinnille. Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että sosiaalisen tuen puute johtaa heikentyneeseen hyvinvointiin tai jopa uupumiseen. Sosiaaliset suhteet voivat toimia myös stressinlähteenä. Tiheät sosiaaliset verkostot tai läheiset suhteet voivat mahdollisesti aiheuttaa sosiaalisia konflikteja ja siksi niillä voi olla myös kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin. Sosiaalisten suhteiden merkitys terveydelle voi vaihdella elämän aikana. (Aalto ym. 2018).

5.3.2 3h Johtajan kiinnostus työntekijöitä kohtaan

Johtajan kiinnostus työntekijöiden hyvinvointiin koituu hyödyksi koko organisaatiolle. Kiinnostus tarkoittaa sitä, että henkilöstöstä huolehditaan hyvin, johtajat palkitsevat henkilöstöä hyvin tehdystä työstä ja johtajat antavat henkilökunnalle mahdollisuuden vaikuttaa työpaikalla. (Lundgren ym. 2015).

Johtajien tulisi keskittyä tuen tarjoamiseen, sekä henkilöstön kuuntelemiseen. Heidän tulisi rohkaista henkilöstöä osallistumaan ja puhumaan ja auttamaan henkilökuntaa kehittämään taitojaan ja lisäämään vastuuta. (Lundgren ym. 2015). Hyvinvointi ja työhön sitoutuminen parani myös, kun johtajalla oli arvostava suhtautuminen ja kiinnostus alaisen mielipiteisiin. (Ojala ym. 2016).

5.4 Johtamistyyli

5.4.1 4i Avoin johtaminen

Avoin johtaminen oli selvästi positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin. Avoimet johtajat tekevät emotionaalisesti älykkäitä ja eettisiä päätöksiä, jotka johtavat parempiin työhyvinvoinnin tuloksiin. (Cummings 2018).

Aitoa johtamista koskevien tutkimusten määrä on kasvanut merkittävästi vuodesta 2010 lähtien. Aito johtaminen edistää terveellistä työympäristöä, jossa kaikki tuntevat olevansa luotettuja ja arvostettuja panoksestaan. Aidot johtajat rakentavat terveellisen työympäristön neljän keskeisen komponentin avulla, jotka ovat: tasapaino, suhteet, sisäinen moraalit ja itsetuntemus. (Alilyyana ym. 2018).

5.4.2 4j Muutosjohtaminen

Iso osa tutkimuksista kertoi muutosjohtamisen ja hyvinvointitulosten välisestä yhteydestä. Muutosjohtajat ovat niitä, jotka nostavat työntekijöidensä hyviä puolia, luovat tietoisuutta ja parantavat yksilöiden sitoutumista. Tällaiset johtajat kiinnittävät henkilökohtaista huomiota, edistävät työntekijän kehitystä yksilönä, mahdollistavat uusia toimintatapoja, ovat rohkeita tekemään uusia ongelmanratkaisuja ja tarjoavat valmennusta ja rohkaisua työntekijöilleen toimia. Tällä puolestaan on suora, positiivinen vaikutus työhyvinvointiin. (Nielsena ym. 2009).

Useissa tutkimuksissa on todettu, että muutosjohtajat parantavat työntekijöiden hyvinvointia lisäämällä työntekijän itsetehokkuuden ja hallinnan tunnetta. Tutkimuksessa käy ilmi, että itsetehokkuutta lisäämällä työntekijän työhyvinvointi paranee. Tämän avulla vahvistuu myös luotto johtoon. Positiiviset prosessit ja mekanismit johtavat terveellisiin tuloksiin ja korkeampaan psykologiseen hyvinvointiin. (Nielsena ym. 2009).

Tutkimuksessa voidaan osoittaa muutosjohtajuuden sekä itsetehokkuuden vahvaa vaikutusta työhyvinvointiin. Samalla tutkimus korostaa muutosjohtamisen suurta merkitystä terveydenhuoltoympäristössä. Lisäksi havaintomme viittaavat siihen, että muutosjohtajilla voi olla mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden työympäristön ulkopuoliseen elämään vaikuttamalla heidän yleiseen itsetehokkuuteensa. (Nielsena ym. 2009).

Tutkimus osoitti myös, että työntekijöiden työelämän laatu on korkeampi, kun johtajat omaksuvat muutosjohtamisen johtamistavan. Nämä tulokset ovat aiempien tutkimusten mukaiset, jotka ovat osoittaneet myös, että organisaation oikeudenmukaisuus liittyi positiivisesti lukuisiin työelämän laadun indikaattoreihin, kuten psykologiseen hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. (Gillet ym. 2012).

Terveystuotoympäristössä muutosjohtajuus johtaa myönteisempiin tuloksiin työntekijöille. Muutosjohtaminen ennustaa positiivisesti jakautuvaa ja vuorovaikutteista oikeudenmukaisuutta, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden työelämän laatuun. Työelämän laatu on tutkimuksen mukaan positiivisesti yhteydessä työhön sitoutumiseen. (Cummings ym. 2018).

6 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyys on tieteellisen toiminnan ydin. Hyvää tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa aina tutkimusta tehtäessä. Tämä opinnäytetyö on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu huolellisesti sekä eettiset näkökannat huomioon ottaen. Tutkimuksessa on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia. Opinnäytetyö on tehty toimintaperiaatteiden mukaisesti, rehellisesti, huolellisesti, vastuullisesti ja tarkkuudella. Tiedonhankinta-, tutkimus-, arviointi- ja raportointivaiheet ovat tehty tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisesti. Opinnäytetyössä on myös kunnioitettu muiden tutkimuksia ja töitä. Plagioimattomuus, sekä tietojen kriittinen tarkastelu ovat lähtökohdat eettiselle työskentelylle. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013).

Opinnäytetyössä on käytetty lähteinä pelkästään ilmaislähteitä, joten tärkeää ja tarpeellista tietoa on voinut jäädä maksusuojausten taakse, joka ei tähän opinnäytetyöhön sisälly. Myös rajallinen artikkelien käyttö vaikuttaa tutkimustuloksiin. Analysoitavaksi valikoitui 10 artikkelia, joista 9 oli englanninkielisiä ja 1 suomenkielinen. Englanninkieliset artikkelit ovat pyritty kääntämään mahdollisimman täsmällisesti. Tutkimusten laatu arviointiin JBI-kriteereiden avulla. Koko tutkimusprosessi on tehty tarkasti ja työn tuloksia on raportoitu avoimesti ja rehellisesti. Opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa rajallinen määrä artikkelia ja se, että tekijä teki yksin kirjallisuuskatsauksen. Työn alussa saatu apu kirjaston informaatikolta kuitenkin lisää työn luotettavuutta.

7 Pohdinta

Kirjallisuuskatsauksessa etsittiin vastauksia siihen, miten johtaminen on yhteydessä työhyvinvointiin terveysalalla. Aihe koetaan hyvin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi.

Tuloksia tarkasteltaessa ilmeni, että johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin monen eri tekijän kautta. Johtaja pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin sosiaalisen tuen, työympäristön, työilmapiirin, sekä toimivien johtamiskäytäntöjen kautta. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen paranevat, kun esimies osaa arvostaa työntekijöitään ja on aidosti kiinnostunut heidän mielipiteistään. Toimiva esimiestyö, hyvä työilmapiiri, työntekijöiden ja johtajan välinen kollegiaalisuus, hyvä työn käytännön organisointi sekä mahdollisuus kehittyä työssään olivat kaikki työhyvinvointia edistäviä tekijöitä. Johtaja voi vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin myös työilmapiirin kautta. Positiivinen työilmapiiri on kuvattu tärkeäksi työhyvinvoinnin tekijäksi. (Van der Hejder ym. 2017; Ojala ym. 2016; Lundgren ym.2015).

Myös johtamistyyllillä oli vaikutusta työhyvinvointiin. Johtamistyyli, joka nousi vahvasti esiin, oli muutosjohtaminen. Työntekijä kokee työhyvinvointinsa korkeammaksi, kun hänellä on valmentava, rohkaiseva ja innostava johtaja. Muutosjohtajilla on erityinen merkitys terveydenhuollon alalla. Terveys- ja hyvinvointialalla tarvitaan sellaista johtamismallia, joka toimii muutosten helpottamiseksi sekä lisää työhyvinvointia. Tutkimuksen mukaan muutosjohtajat ovat avain terveydenhuollon parantamiseksi tulevaisuudessa. Terveys- ja hyvinvointialalla tarvitaan johtajia, jotka rohkaisevat työntekijöitä ratkaisemaan ongelmia ja ottamaan vastuuta. Muuttava tai innostava johtamiskäyttäytyminen voi myös vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Se on tärkeä johtamistyyli terveydenhuoltoalalla, sillä kyseessä ovat ammatit, joiden on todettu olevan erityisen stressaavia. (Nielsena ym. 2009).

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ei ole vain työntekijän itsensä parhaaksi, vaan koko organisaation menestyksen kannalta tärkeä perusta. Työntekijöiden terveyden ja työkyvyn ylläpitäminen ovat merkittäviä yhteiskuntaan vaikuttavia asioita. Ihmisten toimintakykyä, toimeentuloa ja palveluja on turvattava, jotta voimme elää tasavertaisessa yhdenvertaisessa, vakaassa ja kestävässä yhteiskunnassa. Esimies tarvitsee myös itse tukea ja kannustusta, jotta pystyy antamaan sitä alaisilleen.

Työelämä on jatkuvassa muutoksen kierteessä ja siksi on tärkeää paneutua siihen, että työntekijät voivat hyvin ja organisaatiossa on muutosta tukeva ja eteenpäin vievä johtaja.

Tulevaisuuden työhyvinvoinnin johtaja on avoin, kannustava, tukea tarjoava ja läsnä. On myös huomioitava, että jokainen työyhteisö on erilainen ja vaatii erilaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja parantamiseen. (Aalto. ym. 2018).

Vaikka johtamisella on tiedettävästi suuri merkitys terveellisen työympäristön luomisessa, kirjallisuudessa käydään paljon keskustelua siitä, mikä oikeasti on tehokasta ja hyvää johtamista. (Cummings ym. 2018).

7.1 Johtopäätökset ja jatkotutkimushaasteet

Työelämän jatkuva muuttuminen luo haasteita ja tuo paljon vaatimuksia työelämässä. Tutkimusaiheena työhyvinvointi on todella laaja ja sitä voi tutkia monesta eri näkökulmasta. Opinnäytetyö tuo tietoa siitä, miten johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin ja antaa työkaluja johtajille arjen käytäntöihin.

Työhyvinvoinnista on runsaasti tutkimuksia mutta johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyttä tulisi tutkia lisää. Varsinkin Suomessa, aiheesta on hyvin vähän tutkimuksia. Yhteyttä tarkasteltaessa olisi hyvä avata myös negatiiviset aspektit. Millä tavalla johtaja alentaa työhyvinvoinnin tunnetta työntekijöissä.

Jatkotutkimusaiheina tulevaisuudessa voisi olla se, miten työhyvinvointiin panostettu pääoma vaikuttaa organisaation talouteen ja kilpailukykyyn. Opinnäytetyötä tehdessä, heräsi myös mielenkiinto siihen, onko vastaavanlaisia tutkimuksia tehty johtajan näkökulmasta. Miten työhyvinvointi näkyy johtajan työssä ja mitä he itse kokevat tarvitsevana voidakseen hyvin työssä. Mielenkiintoista olisi myös selvittää miten työhyvinvoinnin johtamista voisi edistää. On tärkeää kehittää tehokkaita johtamistapoja, jos halutaan lisätä työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia.

Lähteet

B2U- Business to You - Scanning the Environment: PESTLE Analysis. Osoitteesta: <https://www.business-to-you.com/scanning-the-environment-pestel-analysis/> Julkaistu 18.9.2016. Luettu 3.2.2020

Furåker Bengt & Håkansson Kristina & Karlsson Jan, 2016. Routledge. Commitment to Work and Job Satisfaction: Studies of Work Orientations.

Hakanen Jari, 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.

Helsingin yliopiston kielikeskus, 2016. Lähdeviittemerkinnät - Kielijelppi. Osoitteesta: <https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/lahdeviitteiden-merkinta>. Luettu 9.4.2020

HOTUS- Hoitotyön tutkimussäätö. Joanna Briggs arviointikriteerit. Osoitteesta: <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/> Luettu 15.2.2020

Hyppänen Riitta, 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum Media. Luettu 29.8.2019

Joanna Briggs Institute - Faculty of Health and Medical Sciences. Osoitteesta: <https://joannabriggs.org/jbi-approach.html>. Luettu 13.11.2019

Larsen Senja, 2019. Jopa puolet työajasta valuu Suomessa hukkaan — Työhyvinvoinnin edistämistä jopa 3 mrd. säästöt. Osoitteesta: <https://www.tekniikkatalous.fi/uutiset/jopa-puolet-tyoajasta-valuu-suomessa-hukkaan-tyohyvinvoinnin-edistamisesta-jopa-3-mrd-saastot/224e82a7-f6f1-4ea5-8aa8-aeabf3e93a9b> Luettu 25.2.2020.

Lehto Petteri, 2014. Pro Gradu: Strateginen hyvinvointi organisaatiossa. Turun kauppa- korkeakoulu.

Manka, Marja-Liisa & Manka Marjut, 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.

Nielsen Karina & Taris Toon W. 2019. Leading well: Challenges to researching leadership in occupational health psychology – and some ways forward.

Rauramo Päivi, 2008. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy

Rekola Leena, 2020. Miksi työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittäminen on ylipäänsä tärkeää? Verkkajulkaisu: <https://www.tyohyvinvointiboosteri.fi/miksi-tyohyvinvoinnin-ja-tuottavuuden-kehittaminen-on-ylipaansa-tarkeaa>. Luettu 10.4.2020

Research Methodology - Qualitative Data Analysis, 2019. Osoitteesta: <https://research-methodology.net/research-methods/data-analysis/qualitative-data-analysis/> Luettu 1.5.2020

Salminen, Ari. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja. 62. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf Luettu 5.5.2019

Sosiaali- ja Terveysministeriö, 2019. Työhyvinvointi. Osoitteesta: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 30.8.2018

STM Sosiaali- ja Terveysministeriön julkaisuja 2019:3: Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030. verkkojulkaisu: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 29.3.2020

Stolt M, Axelin Anna, Suhonen Riitta (toim). 2016. 2.korjattu painos. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto: Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja tutkimuksia ja raportteja. A:73/2016.

Theseus. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöt ja julkaisut. Verkkojulkaisu: <https://www.theseus.fi/>

TYKY- päivä.net. 2019. Osoitteesta: <https://www.tykypaiva.net/tyky-toiminta> Luettu 26.8.2019

Työhyvinvoinnin itsearviointityökalu työpaikoille. Työturvallisuuskeskus TTK, 2015. Saatavilla PDF-muodossa: https://ttk.fi/files/4243/Tyohyvinvoinnin_itsearviointityokaluu_tyopaikoille.pdf Luettu 24.10.2019

Työ- ja elinkeinoministeriö - Työlainsäädäntö. 2019. Osoitteesta: <https://tem.fi/tyolainsaadanto> Luettu 8.11.2019.

Työterveyslaitos 2019. ”Mitä työhyvinvointi on? Osoitteesta: <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/> Luettu 26.8.2019.

Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030 - Turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja Terveysministeriö, Helsinki 2019. Saatavilla PDF- muodossa osoitteesta: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 14.3.2020

Vesterinen P.& Innanen P.& Salojärvi S. & Vauhkonen P.& Juuti P. & Nivala N. & Kinnunen T. & Saarikoski V. & Luoma J. & Arikoski J. & Wink H. & Karppinen K. & Räsänen M., 2006. Juva: WS Bookwell OY

Virolainen Harri, 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: BoD - Books on Demand

Liitteet

| Tekijä, vuosi, maa | Tutkimuksen tarkoitus | Kohderyhmä | Laadun arviointi |
|---|--|--|------------------|
| Lundgren D, Ernsth-Bravell M, Kåreholt I. 2015. Ruotsi | Tutkia johtamiskäytäntöjä ja niiden vaikutuksia psykososiaaliseen työympäristöön. | Hoitokodit (45 yksikköä) ja kodinhoitopalvelut (21 yksikköä). Yhteensä tutkimukseen osallistui 1132 henkilöä | 8/10 |
| Cummings G, Tate K, Lee S, Wong C, Paananen T, Micaroni S, Chatterjee G. 2018. Kanada | Tämän kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin selvittämään johtamistapojen ja johtamistyylien vaikutusta työympäristöön ja työntekijöihin. | Kaiken kaikkiaan aiheeseen liittyviä artikkeleita löytyi 129. | 8/10 |
| Aalto A-M, Heponiemi T, Josefsson K, Arffman M, Elovainio M. 2018. Suomi | Tämä tutkimus oli osa meillä olevaa suomalaista terveydenhuollon ammattilaisten tutkimusta, jossa tutkittiin lääkäreiden työhyvinvointia ja siihen liittyviä tekijöitä. | Vuonna 2006 vastauksia kyselyyn tuli 2841 lääkäriltä. Vuonna 2015 seurantakysely lähetettiin heille, jotka antoivat vuonna 2006 suostumuksensa osallistua seurantatutkimukseen. (n = 2206) | 9/10 |
| Van der Heijden B, Mulder R, König C, Anselmann V. 2016. Saksa | Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia johtajuuden ja sosiaalisen tuen laadun vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja psykologiseen stressiin sekä selvittää, vaikuttaako yllä mainitut tekijät työntekijöiden työhön sitoutumiseen. | Kysely tehtiin kahdeksassa eri Euroopan maassa. Kaiken kaikkiaan 39894 sairaanhoitajaa palautti kyselylomakkeen, mikä tarkoittaa 51,4 prosentin vastausprosenttia. | 7/10 |
| Nielsena K & Munirb F. 2009. Tanska | Pitkittäistutkimuksen avulla oli tavoitteena tutkia johtamisen ja työhyvinvoinnin suoraa yhteyttä sekä selvittää näiden suhdetta itsetehokkuuteen. | Kyselyt suoritettiin vanhustenhoidon yksiköissä. Hoitohenkilökunnalta saatiin 447 vastausta (vastausprosentti 81%). | 8/10 |
| Alilyyana B, Wongb C, Cummings G. 2018. Kanada | Tämän systemaattisen kirjallisuuskatsauksen avulla pyrittiin selvittämään autenttisen johtamisen vaikutuksia terveydenhuollossa. | Kaikkiaan aiheeseen liittyviä artikkeleita löytyi 136, joista katsaukseen valittiin 21 artikkelia sisäänottokriteerein. | 8/10 |
| Maijala V, Tossavainen K, Turunen H. 2015. Suomi | Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä elementtejä tarvitaan terveyden edistämisessä terveydenhuollon ympäristössä. | Yksitoista terveyskeskusta osallistui tutkimukseen. Niistä neljä oli Pohjois-Karjalasta, neljä Pohjois-Savosta ja kolme Kainuusta. Kaiken kaikkiaan 42 hoitohenkilökunnan työntekijää. | 8/10 |
| Ojala A-M, Kyngäs H, Pääta K. 2016. Suomi | Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla, mitä tekijöitä pohjoissuomalaiset ensihoitajat | Tutkimusaineisto kerättiin sairaanhoitajien työhyvinvointimittarilla | 9/10 |

| | | | |
|---|--|---|------|
| | pitävät tärkeinä työhyvinvointinsa kannalta ja miten työhyvinvointitekijät toteutuvat työssä. | verkkokyselynä Lapin ja Länsi-Pohjan sairaanhoitopiirien sekä Oulu-Koillismaan pelastuslaitoksen alueen ensihoitajilta touko-kesäkuussa v. 2015. Vastauksia tuli 158. | |
| Nielsena K, Yarkerb J, Randallc R, Munird F. 2009. Tanska. | Tutkimuksessa tutkittiin kahta mahdollista psykologista mekanismia, jotka yhdistävät muutosjohtamiskäyttäytymisen työntekijöiden tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. | Tutkimus toteutettiin kahdessa vanhusten hoitokeskuksessa Tanskan suuressa kunnassa. Kyselylomakkeen täytti 274 vanhusenhoitajaa. | 9/10 |
| Gillet N, Fouquereau E, Bonnaud-Antignac A, Mokoukolo R, Colombat P. 2012. Ranska | Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää psykologiset mekanismit muutosjohtamisen ja sairaanhoitajien työelämän laadun välillä. | Tutkimukseen osallistui 43 eri onkologian ja hematologian yksikköä Ranskassa. Yhteensä 343 sairaanhoitajaa. | 9/10 |

