

Opinnäytetyö AMK

Sairaanhoitajakoulutus

2022

Julia Helenius & Karri Kallio

TYÖHYVINVOINTIA TUKEVA JOHTAMISOSAAMINEN

– Kuvaileva kirjallisuuskatsaus



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sairaanhoitajakoulutus

2022 | 35 sivua

Julia Helenius & Karri Kallio

Työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen

– Kuvaileva kirjallisuuskatsaus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, millaista on työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen ja mitkä tekijät edistävät työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa tietoa sairaanhoitajien johtamisosaamisesta ja johtamisosaamisen merkityksestä työhyvinvoinnille sekä vahvistaa pienten ja keskisuurten sote-alan järjestöjen ja organisaatioiden johtamisosaamista. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää KESTO-hankkeen pienille ja keskisuurille sote-alan järjestöille suunnatuissa koulutuksissa.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin narratiivista kirjallisuuskatsausta. Tiedonhaku tehtiin alan tietokannoista ja hakusanat sekä mukaanottokriteerit määriteltiin etukäteen. Haut rajattiin vuosille 2012-2022. Lopulliseen kirjallisuuskatsauksen analyysiin valikoitui yhdeksän tutkimusta. Aineisto analysoitiin käyttäen teemoittelun menetelmää.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan johtamisosaamisella on merkitystä työhyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutuvuuteen. Johtamisosaamisesta korostuvat arvostava johtaminen, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus, riittävät resurssit ja kommunikointi. Tulos vahvistaa aiempia käsityksiä johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille.

Asiasanat:

Sairaanhoitajan osaaminen, johtamisosaaminen, työtyytyväisyys, työhyvinvointi

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Degree programme in nursing

2022 | 35 pages

Julia Helenius & Karri Kallio

Leadership skills that support work well-being – A narrative literature review

The purpose of the thesis was to investigate what kind of leadership skills support well-being at work and which factors promote job satisfaction and commitment to work. The aim of the thesis is to produce information about the management competence of nurses and the importance of management competence for well-being at work, and to strengthen the management competence of small and medium-sized associations and organizations in the social and health sector. The results can be used in the KESTO project's training aimed at small and medium-sized organizations in the social and health sector.

A narrative literature review was used as the research method. The information was searched from the industry's databases, and the search terms and inclusion criteria were defined in advance. Applications were limited to the years 2012-2022. Nine studies were selected for the final analysis of the literature review. The data was analyzed using the method of thematization.

According to the results of the literature review, management skills are important for well-being at work, job satisfaction and work commitment. Appreciative management, fairness, interaction, sufficient resources and communication are highlighted as management skills. The result confirms previous understandings of the importance of leadership for well-being at work.

Keywords:

Nursing competence, management skills, job satisfaction, well-being at work

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Teoreettinen viitekehys	7
2.1 Sairaanhoidajan osaaminen	7
2.2 Johtamisosaaminen	8
2.3 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys	10
3 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	13
4 Opinnäytetyön toteutus	14
4.1 Kirjallisuuskatsaus	14
4.2 Aineiston keruu	15
4.3 Aineiston analyysi	17
5 Tulokset	18
5.1 Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen	18
5.2 Työhyvinvointi	20
5.3 Johtamisosaaminen	21
6 Eettisyys ja luotettavuus	23
7 Pohdinta	24
7.1 Keskeisten tulosten tarkastelu	24
7.2 Johtopäätökset ja oma pohdinta	26
Lähteet	29

Liitteet

Liite 1. Tiedonhaun kuvaus.

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksessa käytetyt artikkelit.

1 Johdanto

Sairaanhoitajan edellytetään koulutuksensa kautta omaavan riittävät valmiudet ja osaamisen toimia esihenkilötehtävissä, kuten esim. tiiminvetäjänä, vastuuhoidtajana tai jopa yksikönjohtajana. Pelkästään sairaanhoitajakoulutus ei tuo edellä mainituissa tehtävissä tarvittavaa johtamisosaamista, vaan johtamisosaamista pitää kehittää siinä missä kliinistä osaamistakin. Johtamisen voi sanoa tänä päivänä olevan muutosjohtajuutta, eli ohjaamista asetettuja tavoitteita kohti.

Muutosjohtamisen tärkeinä osa-alueina nähdään henkilöstön kehittyminen sekä yksilölliset voimavarat. Muutosjohtamisella on yhteyttä henkilökunnan sitoutumiseen työhön ja organisaatioon. Muutosjohtaminen tulisi mieltää osaksi esimiesten työskentelyä ja esimiesten johtamistaidot tulisi tiedostaa, jotta muutosta voidaan toteuttaa ja jotta koulutusta sekä tukea kyetään kohdentamaan oikein. Vuorovaikutuksellisuus, työntekijän ja esimiehen välinen keskusteluyhteys sekä oppimisen kuin myös tiedon johtamisen teemat korostuvat onnistuneessa muutoksen johtamisessa. (Kallankari 2019.)

Hyvää johtajuutta ei pysty kuvailemaan yksiselitteisesti, vaikkakin johtamisosaamisesta tutkittua tietoa on olemassa paljon. Sote-alalla lähijohtajana toimivien sairaanhoitajien koulutustausta ja johtamisosaaminen vaihtelee paljon. Johtamisen osaaminen saattaa perustua vuosikymmeniä sitten hankittuun koulutukseen, erilaisiin kursseihin tai johtotehtävissä toimimisen pitkään kokemukseen. Sote-alalle on tyypillistä, että johtamistehtäviin ajaututaan eikä johtamistaitoihin, tai haluan niiden kehittämiseen aseteta painoarvoa. Johtamisosaamisen puutteisiin ja sen kehittämiseen on syytä kiinnittää entistä enemmän huomiota alan pito- ja vetovoiman ylläpitämiseksi ja lisäämiseksi.

Muuttuvan työelämän myötä elinikäisen oppimisen merkitys kasvaa. Muuttuva työelämä haastaa työhyvinvointia ja huoli omien työtehtävien muuttumisesta epämieluisampaan suuntaan muiden muutosten myötä kasvaa. Muutokset sekä monikulttuuriset työyhteisöt tuovat johtamiseen niin haasteita kuin mahdollisuuksiakin. (Hakala 2018.)

Työhyvinvointi muodostuu itse työstä ja sen mielekkyydestä, terveydestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työhyvinvointia pystytään lisäämään hyvällä ja motivoivalla johtamisella sekä työyhteisön ilmapiirillä ja työntekijöiden ammattitaidolla. (STM 2022.)

Opinnäytetyö on toteutettu osana KESTO-hanketta ja opinnäytetyön tavoitteena on sairaanhoitajan johtamisosaamisen vahvistaminen sote-alan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä sekä järjestöissä. KESTO-hankeella vastataan järjestöjen ja pk-yritysten johtamisosaamisen kehittämisen tarpeeseen. Hanke toteutetaan ylimaakunnallisesti Uudellamaalla ja Varsinais-Suomessa Turun ammattikorkeakoulun ja Opintokeskus Siviksen yhteistyönä. Hanketta rahoittaa Euroopan sosiaalirahasto (ESR). (Turun ammattikorkeakoulu 2022.)

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Sairaanhoidajan osaaminen

Sairaanhoidajakoulutus suoritetaan ammattikorkeakoulussa ja koulutus kestää noin 3,5 vuotta. Tutkinnon suorittamisen jälkeen opintoja voi jatkaa esimerkiksi yliopistossa terveystieteiden parissa tai opiskella asiantuntijaksi. Sairaanhoidaja määritellään hoitotyön ammattilaiseksi. Nimikkeen käyttöön vaaditaan sairaanhoidajan tutkinto sekä Terveydenhuollon oikeusturvakeskuksen toimesta myönnetty ammatinharjoitusoikeus laillistettuna sairaanhoidajana. Työnkuva on laaja ja siihen kuuluu esimerkiksi potilaan kokonaisuhoitoon suunnittelu, lääkehoidon toteutus, elintoimintojen seuranta ja erilaiset hoitotoimet. Sairaanhoidaja osallistuu myös tutkimusten tekemiseen. Omaisten kanssa kommunikointi sekä yhteistyö on oleellinen osa työskentelyä. (Opetusministeriö, 2006, 4,63-71.)

Erikssonin ja kumppaneiden (2015, 9, 35-47.) mukaan ammattipätevyysdirektiivi määrittää sairaanhoidajan ammatillisen osaamisen 9 eri osa-alueeseen:

- Asiakkaan tarpeet huomioiva työskentely
- Eettinen ja ammatillinen työskentely
- Johtamisosaaminen
- Sosiaali- ja terveydenhuollon työskentely-ympäristö
- Kliininen hoitotyö
- Näyttöön perustuva toiminta- ja päätöksenteko
- Ohjaaminen ja opetus osana työskentelyä
- Terveyden ja toimintakyvyn edistäminen
- Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö
- Sosiaali- ja terveystieteiden palveluiden laadun ja turvallisuuden huomiointi

Asiakaslähtöiseen työskentelyyn sisältyy asiakkaan ja omaisten huomioonotto hoidon suunnitelmia ja päätöksiä tehtäessä. Asiakaslähtöisessä työskentelyssä korostuu sairaanhoitajan työssä vaadittavat vuorovaikutustaidot. Eettisyys ja ammatillisuus hoitotyössä näkyy tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden noudattamisena. On määritelty laki potilaan asemista ja oikeuksista, jota sairaanhoitajan tulee osata noudattaa (Laki potilaan asemista ja oikeuksista 1992/785). Tähän osa-alueeseen sisältyy myös taidot tehdä töitä tiimityöskentelynä. Sairaanhoitajalla tulisi olla johtamisosaamista, johon sisältyy muiden johtamisen lisäksi itsensä johtaminen. Yrittäjyyden huomiointi on yksi osa johtamistaitoja. Kestävä kehitys eli yhteiskunnalliset muutokset tulisi myös osata ottaa huomioon. (Eriksson ym. 2015, 9, 35-47.)

Kliininen hoitotyö on laaja osa-alue sairaanhoitajan työssä. Siihen sisältyy esimerkiksi perushoito, lääkehoito, aseptinen työskentely, ihmisen anatomian ja fysiologian huomioiminen ja ymmärtäminen sekä ravitsemusosaaminen. Myös eri erikoisalojen potilaiden hoidossa huomioitavat asiat tulisi olla hallussa. Näitä erikoisaloja ovat esimerkiksi, kirurgia, psykiatria, sisätaudit, lasten hoitotyö, kehitysvammaisten hoitotyö sekä palliatiivinen hoito. Työskentelyssä ja päätöksenteossa tulisi ottaa huomioon näyttöön perustuva toiminta. Päätökset tulee osata perustella tarvittaessa potilaalle. Tähän osa-alueeseen kuuluu myös itsensä kehittäminen ja oman ammattitaidon ylläpito. Sairaanhoitajan työhön kuuluu ohjausta ja opetusta potilaille ja alan opiskelijoille. Ohjauksen onnistumiseksi tulee ohjausta osata toteuttaa erilaisia menetelmiä ja teoriaa hyödyntäen. Ohjaus tulee suunnitella tavoitteen perusteella, johon ollaan tähtäämässä. Terveiden- ja toimintakyvyn edistämässä tulisi ottaa huomioon lainsäädäntö, joka määrittää ohjeistukset ja suosittelut. Sairaanhoitajalla tulisi olla hallussa tieto näistä. Tavoitteena terveyden edistämässä on sairauksien ehkäisy ja terveyden ylläpito. (Eriksson ym. 2015, 35-47.)

2.2 Johtamisosaaminen

Hoitotyön johtajana toimii yleensä ylihoitaja tai ylempänä työskentelevä hallintoylihoitaja. Muita titteleitä ovat palvelupäällikkö, palveluesimies ja

yksikönjohtaja. Myös osastonhoitaja voidaan määritellä hoitotyön johtajaksi. Lisäksi sairaanhoitaja voi toimia johtamistehtävissä esimerkiksi vuorovastaavan roolissa. Heidän työnsä sijoittuu terveyden- ja sosiaalihuollon organisaatioihin. Työssä vaaditaan osaamista esimiestyöhön. Halukkuus kehittää ja kehittyä on myös edellytys työssä toimimiselle. Työ on pääosin itsenäistä ja vaatii suunnitelmallisuutta sekä yhteistyötaitoja. (Meriläinen ym. 2016., Rantanen 2021.)

Terkamo-Moision ja kumppaneiden (2021) mukaan sote-alalla johtamisosaaminen on puutteellista. Johtamisosaamisessa korostetaan hoitotyötä, kehittämistä, kommunikointia ja tiimityöskentelyä. Sote-alalla tapahtuu jatkuvasti muutosta, jolloin hoitotyön johtajalta vaaditaan nykypäiväistä ja laadukasta johtamisosaamista sekä itsensä kehittämistä.

Hoitotyön johtajan työtehtäviin kuuluu esimerkiksi suunnittelu- ja kehittämistyö, muutosjohtaminen sekä esihenkilönä toimiminen henkilöstölle. Hän vastaa myös asiakas- ja potilastyön laadusta. Hoitotyön johtaja vastaa budjetista. Taloushallinto koetaan yleensä haastavana työtehtävänä. Työssä tarvittavia ominaisuuksia ovat esimerkiksi hoito- ja terveystieteiden tietämys, kokonaisuuksien hallitseminen, yhteistyön tekeminen ja johtamisosaaminen. Myös stressiä tulisi sietää ja osata ratkoa ongelmatilanteita. (Meriläinen ym. 2016.)

Henkilöstöresursseista huolehtiminen ja johtaminen on iso osa työtä ja vie paljon aikaa. Henkilöstön kanssa käydään myös erilaisia kehittämiskeskusteluita. Johtajan työtehtäviin kuuluu henkilökunnan määrällisen tarpeen arviointi, työtehtävien kehittäminen, osaamisen varmistaminen ja potilastyön kehittäminen. Johtajan vastuulla on myös henkilöstön tukeminen ja heidän työolosuhteidensa parantaminen. Työturvallisuuden suunnittelu ja sen toteutuminen sekä työturvallisuusriskien seuraaminen sisältyy johtajan työtehtäviin. Johtaja on mukana kehittämässä asiakaslähtöistä työskentelyä. Henkilökunta saa johtajalta palautetta potilastyöstä työskentelyn ja palautteiden perusteella. Potilastyössä voi syntyä hankalia tilanteita, joissa henkilökunta voi saada johtajalta tukea tilanteen ratkaisemiseen. Strateginen johtaminen,

työyhteisön kehittäminen, talouspuoli ja yhteistyö yritysten ulkopuolisten kanssa jää johtajan työtehtävissä vähemmälle huomiolle. Johtaja nähdään harvemmin tekemässä itse hoitotyötä. (Terkamo-Moisio ym. 2021, 220-226, Nurmivaara 2015, 28-53.)

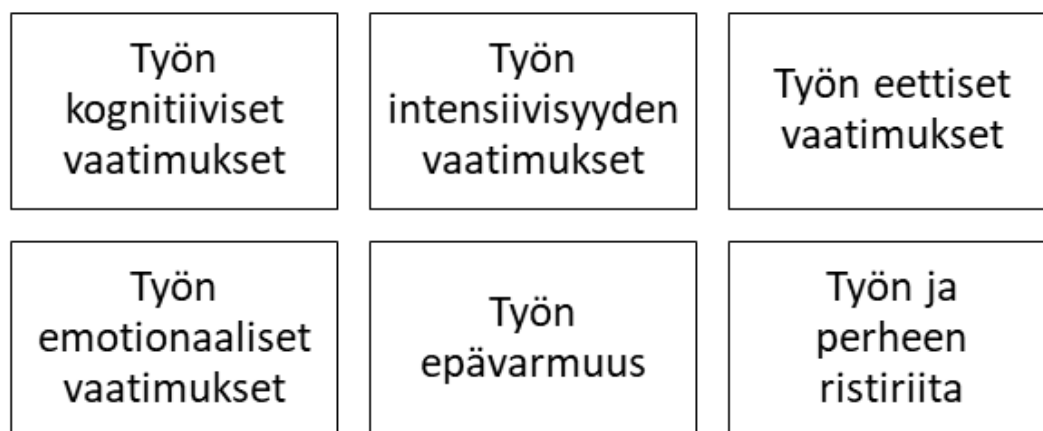
Vuorovastaavana toimivan sairaanhoitajan työtehtäviin voivat kuulua esimerkiksi potilasmäärien seuraaminen ja kokonaistilanteesta huolehtiminen. Vuorovastaava huolehtii yleensä sijaisten hankkimisesta virka-ajan ulkopuolella, kun esihenkilö ei ole paikalla. Vuorovastaava seuraa, että työt jaetaan tasaisesti. Vuorovastaavan läsnäolo, tuki sekä positiivinen ilmapiiri parantaa henkilöstön jaksamista. (Rantanen 2021, 29-36.)

Hargetin ja kumppanien (2017) mukaan terveydenhuollon johtaminen on kyky, jota voi oppia ja sitä voidaan opettaa. Tehokkaalla johtajuudella voidaan parantaa potilaiden kliinisiä tuloksia ja edistää työntekijöiden hyvinvointia työpaikoilla, minkä tuloksena myös loppuunpalaminen vähenee. Terveydenhuollon johtajuuden tavoitteena on eettisesti ja tehokkaasti vaikuttaa potilaiden, yksilöiden ja yhteiskunnan eduksi. (Hargett ym. 2017, 69, 72.) Näitä tavoitteita ovat esimerkiksi tuloksellisuus, hoitoon pääsyn turvaaminen ja laadun parantaminen. Johtajan kautta on mahdollista saavuttaa tuloksellista hoitotyötä. (Meriläinen ym. 2016.)

2.3 Työhyvinvointi ja työtyytyväisyys

Työhyvinvointi voidaan kuvata niin, että työntekijä viihtyy työssään eikä koe työtä liian kuormittavana (Mäkikangas & Hakanen 2017,104, Puttonen ym. 2016). Työyhteisö ja työympäristö ovat keskeisessä asemassa työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi on riippuvainen työn voimavaratekijöistä ja niiden suhteesta työn kuormitustekijöihin. Kun työn voimavaratekijöitä on enemmän kuin kuormitustekijöitä, saavutetaan työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin saavuttaminen ei kuitenkaan tarkoita, että se olisi lopullinen tila, vaan se voidaan menettää eri muuttujien kautta. Näitä muuttujia ovat mm. työn kuormitustekijät. Tutkimukset kertovat, että ylikuormitus ja kiireen tunne aiheuttavat väsymys- ja stressioireita

sekä johtavat virheelliseen työskentelyyn. (Puttonen ym. 2016, 28,6.)



Kuvio 1. Työn kuormitustekijöitä (Mauno, Huhtala, Kinnunen 2017, 75-76)

Mauno ja kumppanit (2017) ovat määritelleet työn kuormitustekijöitä (kuvio 1). Työn kognitiivisiin vaatimuksiin sisältyy muistamiseen, tiedon laatimiseen ja ongelmanratkaisuun liittyviä tekijöitä. Myös roolien epäselvyydet aiheuttavat kuormitusta. Vastuu, työpanos sekä oman ammatillisen osaamisen vaatimukset liittyvät työn intensiivisyyteen. Työn eettisyyteen liittyviä kuormitustekijöitä voi aiheuttaa työntekijän tiedottomuus oikeasta ja väärästä työtilanteesta. Voi myös tulla esiin tilanteita, joissa ei voi toimia haluamallaan tavalla. Työn sosiaalinen näkökulma voi lisätä työn emotionaalista kuormaa. Sairaanhoidajan työssä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tunnereaktioiden hillitsemistä omaisten seurassa. Työssä tapahtuvat muutokset voivat aiheuttaa epävarmuutta työntekijässä. Kuormitusta voi aiheuttaa, jos perhe-elämä on vaikea sovittaa työn kanssa yhteen. Liiallinen kuormitus työssä voi johtaa työuupumukseen (Puttonen ym. 2016, 28).

Työn voimavaratekijät voidaan jakaa työn fyysisiin, psykologisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin tekijöihin. Fyysisiin tekijöihin voidaan laskea mukaan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työergonomiaan. Osallisuus työssä voidaan laskea työn psykologisiin voimavaratekijöihin. Sosiaalisiin tekijöihin liittyy työyhteisön tuki.

Keskityimme tässä tutkimuksessa työn sosiaalisiin piirteisiin, sillä oleellista on esimieheltä saatava tuki. (Seppälä & Hakanen 2017, 150.)

Yhtenä työn voimavaratekijänä voidaan nähdä työtyytyväisyys. Työtyytyväisyys voidaan saavuttaa, kun työpaikalla on mahdollisuus yksilölliseen kasvuun, kehittymiseen ja työn merkityksellisyyden kokemiseen. (Judge ym. 2017, 362.) Työtyytyväisyys koostuu työntekijän motivaatiosta ja onnistumisen kokemuksista. Työtyytyväisyyden positiivisena tekijänä voidaan nähdä työntekijöiden vähentynyt poissaolojen tarve. (Van Scheers & Botha 2014, 106.)

3 Tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa tietoa johtamisosaamisen merkityksestä työhyvinvoinnille, sekä työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista edistävästä tekijöistä. Opinnäytetyön tavoitteena on sairaanhoitajan johtamisosaamisen vahvistaminen sote-alan pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa sekä järjestöissä.

Tutkimuskysymykset:

1. Mitkä tekijät edistävät työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista?
2. Millaista on työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen?

4 Opinnäytetyön toteutus

4.1 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksella tarkoitetaan menetelmää, joka on systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva. Kirjallisuuskatsauksella tutkitaan tehtyjä tutkimuksia, eli kootaan yhteen tutkimusten tuloksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimuksille. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan myös välttää tekemästä tarpeettomia tutkimuksia. (Salminen 2011.)

Kirjallisuuskatsauksia on erityyppisiä ja niitä voidaan tehdä erilaisiin tarkoituksiin. Kirjallisuuskatsauksien jako voidaan tehdä kolmeen päätyyppiin, kuvaileviin katsauksiin, systemaattisiin katsauksiin sekä määrälliseen meta-analyysiin ja laadulliseen metasynteesiin. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisimpiä kirjallisuuskatsaustyyppisiä, ja sitä kuvataankin usein yleiskatsauksena. Kuvailevasta kirjallisuuskatsauksesta pystytään erottamaan kaksi erillistä suuntaa, narratiivisen ja integroivan kirjallisuuskatsauksen. Tässä tutkimuksessa käytämme narratiivista kirjallisuuskatsausta. (Salminen 2011.)

Narratiiviselle kirjallisuuskatsaukselle on kolme toteutustapaa, toimituksellinen, kommentoiva ja yleiskatsaus. Yleiskatsaus on narratiivisen kirjallisuuskatsauksen toteutuksista lavein. Narratiivisella yleiskatsauksella on mahdollista päästä kirjallisuuskatsauksen tuottamiin päätelmiin, vaikka aineistoa ei käydä läpi millään erityisellä järjestelmällisellä seulalla. Narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla olemassa oleva tutkimustieto päivitetään, mutta erittelevää tulosta narratiivinen kirjallisuuskatsaus ei tarjoa. Helposti luettava lopputulos, kokonaisvaltainen kuvaus valitusta aiheesta on tavoite mihin narratiivisella kirjallisuuskatsauksella pyritään ja sen avulla voidaan tuottaa uutta sekä ajankohtaista tietoa esimerkiksi opiskelijoille. (Salakari 2020.) Tässä tutkimuksessa kirjallisuuskatsauksen toteutustapana on yleiskatsaus.

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen jakautuu eri vaiheisiin. Alkuun määritellään katsauksen tarkoitus ja tutkimusongelma. Seuraavassa vaiheessa tehdään

kirjallisuushaku ja valitaan sopiva aineisto. Sopivan aineiston valikoiduttua tehdään tutkimusten arviointi, analysoidaan aineisto ja raportoidaan tulokset. Aineiston valinta ja kirjallisuuden haku tulisi suorittaa järjestelmällisesti, jotta aiheeseen soveltuvimmat ja parhaimmat aineistot valikoituvat mukaan katsaukseen. Keskeisimpiä vaiheita tutkimuksen luotettavuuden kannalta on sopivan aineiston haku, ja siitä syystä hakuun tulee käyttää aikaa. Keskeiset käsitteet tulee määritellä tutkijoiden puolesta ja niitä voidaan käyttää hakusanoina. Oleellinen osa hakuprosessia on muodostaa aineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Huolellinen kriteerien miettiminen helpottaa tunnistamaan luotettavan ja sopivan tutkimusaineiston. (Salminen 2011.)

Kirjallisuuskatsausta tehdessä on hyvä myös muistaa mitä se ei ole. "Se ei ole selityksin siivitetty lähdeluettelo eikä myöskään kirja-arvostelu" (Salminen 2011). Aiheen ja materiaalin kriittinen tarkastelu liitetään kirjallisuuskatsauksen vaatimukseen ja yleensä kriittistä tarkastelua ei sisälly kirjoista ja artikkeleista tehtyihin lyhyitä tiivistelmiä sisältäviin luetteloihin. Termi kirjallisuuskatsaus ei niinkään viittaa arkikielessä tarkoitettavaan katsaukseen, ja siksi suomenkielisenä terminä kirjallisuuskatsaus (review, literature review, research literature review) onkin hieman harhaanjohtava. Termi "review" viittaa katsauksen lisäksi uudelleen tai kriittisesti tehtyyn arviointiin. Se voi myös tarkoittaa myös selontekoa, arvostelua, tarkistusta tai historiikkaa. (Salminen 2011.)

4.2 Aineiston keruu

Opinnäytetyön tutkimusmetodiksi valittiin narratiivinen kirjallisuuskatsaus, koska narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla pystytään saamaan laaja kuva käsiteltävästä aiheesta ja tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia helppolukaiseen lopputulokseen. Aineiston valintaa ohjasi kaksi tutkimuskysymystä, ja kerätyn aineiston oli tarkoitus vastata niihin mahdollisimman hyvin.

Tiedonhaku suoritettiin informaation ohjauksella lokakuussa 2022. Ennen varsinaista tiedonhakua tehtiin alustavia hakuja tietokannoista sekä suomalaisista hoitotyön tutkimusartikkeleista julkaisevista lehdistä. Alustavien

hakujen ja aineistoon perehtymisen avulla saatiin käsitys ja yleiskuva tutkittavasta aiheesta. Varsinainen tutkimusaineiston haku tehtiin Turku AMK:n Finnasta ja sen kautta kolmeen tietokantaan; Medic, Cinahl ja PubMed tietokantoihin (Liite 1). Tiedonhaku Medic tietokannassa rajattiin kielirajauksen osalta suomen kieleen. Cinahl sekä PubMed tietokannoissa käytettiin kielirajauksena englannin kieltä. Medic ja Cinahl tietokannoissa aikarajauksena käytettiin aikaa välillä 2012–2022 ja PubMed tietokannassa aikaväliä 2020–2022.

Koska tutkimusaineiston haku tietokannoista ei tuottanut riittävän kattavaa aineistoa, tutkimusaineistoa haettiin manuaalisesti suomalaisia hoitotyön tutkimusartikkeleita julkaisevista Tutkiva hoitotyö ja Hoitotiede lehdistä. Lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valikoitui yhdeksän artikkelia. Medic tietokannassa käytettiin hakusanoina sairaanhoitaja, johtaminen, muutosjohtaminen, osaaminen, johtamisosaaminen, työhyvinvointi ja sosiaali- ja terveysalan järjestöt erilaisilla yhdistelmillä. Kansainvälisissä Cinahl ja PubMed tietokannoissa käytettiin hakusanoina nursing, leadership, management, skills, change, competence, expectations, well-being at work, job satisfaction sekä healthcare erilaisilla kokoonpanoilla ja sanojen yhdistelmillä. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit on esitetty taulukossa (taulukko 1).

Taulukko 1. Sisäänotto ja poissulkukriteerit.

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
Vastaa tutkimuskysymykseen.	Ei vastaa tutkimuskysymykseen.
Tutkimukset on julkaistu 2012–2022 välillä.	Tutkimukset ei ole julkaistu 2012–2022 välillä.
Julkaistu suomen tai englannin kielellä.	Ei julkaistu suomen tai englannin kielellä.
Julkaisu luettavissa maksutta.	Maksullinen julkaisu.
Otsikko viittaa aiheeseen.	Otsikko ei viittaa aiheeseen.
Abstrakti viittaa aiheeseen.	Abstrakti ei viittaa aiheeseen.
Tutkimusartikkelit, väitöskirjat sekä muut luotettavat, tutkittavaan aiheeseen liittyvät julkaisut.	AMK-opinnäytetyöt.

4.3 Aineiston analyysi

Opinnäytetyön aineisto analysoitiin kvalitatiivisella eli laadullisella menetelmällä. Laadullinen analyysi voidaan määritellä aineiston tiivistämiseksi ja jalostamiseksi käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Aineistoa tarkastellaan analyttisesti ja siitä tehtyjä havaintoja ja löydöksiä tulkitaan teorian ja oman ajattelun avulla. Tavoitteena aineiston analyysissä on lisätä aineiston informaatioarvoa ja tiivistää aiemmin tehtyjä tutkimuksia sekä luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkitusta. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022.)

Kerätyn aineiston analysointimenetelmänä käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa nousee esille teeman sisältö lukumäärien sijaan ja teemoittelussa tulee esiin, mitä jokaisesta teemasta on sanottu. Teemoittelu on yksi laadullisen analyysin perusmenetelmistä. Teemoittelussa osiin pilkottu aineisto järjestellään eri teemojen mukaisesti ja siitä etsitään näkemyksiä, jotka kuuluvat saman teeman alle. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022.)

Analyysivaiheessa etsittiin aineistosta tutkimusongelman kannalta olennaisia aiheita eli teemoja. Aineistoa analysoitaessa tuloksista nousi eri teemoja, jotka muodostuivat tutkimuskysymyksen mukaan. Teemat olivat työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen, työhyvinvointi ja johtamisosaaminen. Aineisto paloiteltiin ja järjesteltiin osiin valittujen teemojen mukaisesti. Aineistosta nostettiin esille aineistossa usein esiintyneitä piirteitä sekä asiakokonaisuuksia mitkä ovat tutkimusongelman kannalta keskeisiä.

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valitut artikkelit läpi etsien aineistosta vastausta tutkimuskysymykseen. Aineistoa lukiessa pyrimme saamaan vastauksen kahteen tutkimuskysymykseen: Mitkä tekijät edistävät työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista? Millaista on työhyvinvointia tukeva johtamisosaaminen? Aineistosta tehtiin muistiinpanoja, siitä etsittiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, sitä pelkistettiin ja englanninkielistä aineistoa suomennettiin. Aineistoksi valituista artikkeleista tehtiin taulukko (Liite 2). Taulukosta ilmenee tutkimuksen tekijä, vuosi, maa, tarkoitus ja millä menetelmällä aineisto on kerätty sekä keskeiset tulokset.

5 Tulokset

5.1 Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen

Tämän kirjallisuuskatsauksen ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä. Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, millä tekijöillä on työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista edistävä vaikutus. Aineistosta esiin nousseita teemoja olivat: johtaminen, joustavuus, johtamisosaaminen, arvostava johtaminen ja oikeudenmukaisuus.

Työtyytyväisyyttä edistävissä tekijöissä korostui potilaat, autonomia, ammattiin liittyvien stressitekijöiden vähäisyys sekä johtajuus. Työntekijän työtyytyväiseen vaikuttaa se, että johto antaa työntekijälle mahdollisuuden itsenäiseen työskentelyyn ja päätösten tekoon. Työntekijät kokevat, että näin toimimalla johto saa työntekijän tuntemaan itsevarmuutta ja luottamusta. Esihenkilön antama tuki työntekijän tekemissä päätöksissä lisää työtyytyväisyyttä. (Palmu 2019, Garza & Taliaferro 2021.)

Joustavuus oli yksi työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä. Johdon mahdollistamat joustavat työajat lisäävät työtyytyväisyyttä, sillä niiden ansiosta työntekijät pystyvät paremmin sovittamaan perhe-elämän työn kanssa. Työntekijät kokivat johdolta saadun kiitoksen lisäävän työtyytyväisyyttä. Se saa työntekijän tuntemaan olonsa arvostetuksi. Johdolta saadun tuen puutteen koettiin vähentävän työtyytyväisyyttä. (Garza & Taliaferro 2021.)

Stressitekijät työssä koettiin negatiivisena tekijänä työtyytyväisyyteen. Työntekijät kokivat kohtaavansa näitä tekijöitä päivittäin. Dokumentointi oli yksi stressitekijä, se koettiin aikaa vievänä ja epämiellyttävänä työtehtävänä. Liian vähäinen työntekijöiden määrä ja työntekijöiden jatkuva vaihtuvuus koettiin myös kuormittavana. Työntekijöiden mukaan tämä johtaa ylimääräiseen työhön. Turvaton työympäristö aiheutti työntekijöiden mukaan huolta. Työntekijät nostivat myös lääkärit yhtenä stressitekijänä, sillä heitä oli vaikea tavoittaa, mikä johti

ylimääräiseen työhön. Myös kommunikointi joidenkin lääkärin kanssa koettiin hankalana. (Garza & Taliaferro 2021.)

Tehokkaiden ja laadukkaiden sosiaali- ja terveystalveluiden edellytetään kiinnittävän huomiota hyvään johtamiseen, millä turvataan henkilöstön hyvinvointi ja työhön sitoutuminen. Arvostavan johtamisen kaikilla ulottuvuuksilla, eli suunnitelmallisella johtamisella, tasa-arvoisuudella, osaamisella ja työssä jaksamisen edistämällä on vaikutusta työhön sitoutuvuuteen, ja mitä paremmin työntekijät kokevat arvostavan johtamisen, sen vahvemmin työhön sitoudutaan. Arvostavalla johtamisella ei osoitettu olevan yhteyttä ammatista lähtemiseen, mutta arvostavalla johtamisella osoitettiin edistävän työhön sitoutumista. Mitä paremmaksi arvostava johtaminen koettiin, sen voimakkaammin työhön sitouduttiin. (Hyytiäinen ym 2015.) Positiiviset ja tukevat johtamistyyliit voivat parantaa sairaanhoitajien työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista ja aikomusta pysyä asemassaan ja samalla vähentää henkistä uupumusta. (Specchia ym. 2021.)

Työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista kohennetaan tunnistamalla puutteet johtamisosaamisessa ja kehittämällä tunnistettuja puutteita. Johtamistyyllillä on vaikutusta työtyytyväisyyteen ja transformationalisella, eli valmentavalla johtamistyyllillä on työtyytyväisyyttä myönteisesti lisäävä vaikutus. (Specchia ym. 2021.)

Eräässä tutkimuksessa osoitettiin todennäköisyyden jatkaa työssä lisääntyneen, mikäli kohtelu koettiin oikeudenmukaiseksi. Tutkimus osoitti myös, että oikeudenmukaisuus ei kaikilta osin toteudu työntekijöiden kokemana. Mitä oikeudenmukaisempaa johtaminen koettiin, sitä todennäköisempää tutkitut uskoivat jatkavansa työssä aina eläkeikänsä asti, tai jopa sen jälkeenkin. Taas mitä epäoikeudenmukaisemmaksi johtaminen koettiin, sitä epätodennäköisemmäksi työssä jatkaminen koettiin. Tutkimuksessa saatu tulos vahvistaa aiemmin saatuja tutkimustuloksia, joiden mukaan myönteisellä kokemuksella oikeudenmukaisesta johtamisesta, voidaan vaikuttaa työhön sitoutuvuuteen. (Nokela ym. 2021.)

5.2 Työhyvinvointi

Kirjallisuuskatsauksen toinen tutkimuskysymys käsitteli työhyvinvointia tukevaa johtamisosaamista. Tutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, minkälaisella johtamisosaamisella on työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Aineistosta esiin nousseita teemoja olivat: arvostava johtaminen, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutustaidot, riittävät resurssit ja kommunikointi.

Oikeanlaisten henkilöiden valitseminen johtajiksi vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja sitä kautta henkilöstön riittävyteen. Hoitotyön johtajuus tulee nähdä voimavarana, joka parhaimmillaan edistää työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia sekä lisää työntekijöiden myönteistä asennetta. Työntekijän voidessa hyvin koko organisaatio voi hyvin, ja sillä on vaikutusta tuottavuuteen, laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen. Johtajuuden ja johtamisen puute saattaa altistaa negatiivisille asenteille työtä kohtaan ja työhyvinvoinnin sijaan onkin pahoinvointia. (Puha 2013.)

Johdon mahdollistama työntekijöiden palkitseminen lisäsi työntekijöiden halua kehittää omaa osaamista ja työskentelyä. Kuitenkin palkitseminen työntekijöiden jatkuvasta venymisestä ja ylitöiden tekemisestä oli työntekijöiden mielestä kyseenalaista. Työntekijät halusivat mieluummin, että henkilöstövaje saataisiin korjattua, jolloin jatkuvaa venymistä ei jouduta tekemään. (Palmu 2019.)

Epäoikeudenmukainen johtaminen on työhyvinvointia heikentävä tekijä. Heikentynyt työhyvinvoinnin kokeminen on yhteydessä lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja tutkimustulosten mukaan mitä parempana työhyvinvointi koetaan, sitä vähemmän sairauspoissaoloja esiintyy. Organisaatioissa tulisi huomioida työhyvinvointi ja työilmapiiri paremmin sairauspoissaolojen vähentämiseksi sekä vahvistaa oikeudenmukaista johtamista ja omaan työhön vaikuttamismahdollisuuksia työhyvinvoinnin lisäämiseksi. (Laine 2019.)

5.3 Johtamisosaaminen

Johtamistaitojen kehittäminen on elinikäinen prosessi (Diggele ym. 2020). Johtajuudella on keskeinen rooli, joka vaikuttaa ammattilaisten, potilaiden ja työympäristön tuloksiin. Hoitotyön johtajia tarvitaan positiivisen työympäristön luomiseen, jolloin säilyy myös hyvinvoiva ja motivoitunut henkilökunta. (Specchia ym. 2021.)

Johtamisosaamisella on merkitystä työhyvinvoinnille, työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiselle. Johtamisosaamisen osa-alueista niin kansallisissa kuin kansainvälissä tutkimuksissa nousi esiin erityisesti arvostava johtaminen, vuorovaikutustaidot, oikeudenmukaisuus, kommunikaatio ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Näillä johtamisosaamisen osa-alueilla näyttäisi olevan vaikutusta myös työssä pysyvyyteen. Eräässä tutkimuksessa ilmeni, että johtamisessa tulisi huomioida paremmin urakehityksen tukeminen ja arvostavan johtamisen kautta edistää henkilöstön työhön sitoutumista. (Hyytiäinen ym. 2015.) Mentoroinnin merkitys terveydenhuollon koulutuksessa on tunnistettu hyvin ja se tarjoaa keinoja parantaa johtamista sekä sitoutumista työvoiman sisällä. (Diggele ym. 2020.)

Onnistunut johtaminen kuvattiin niin, että osaava johtaja tietää milloin ja miten tukea alaisiaan. Tarjoamalla kehittämismahdollisuuksia johtamiseen saadaan parannuksia ja muutosta aikaan. Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan erinomaista tiimityöskentelyä, kliinisen taidon osaamista, potilaslähtöisyyttä, sopivasti itsenäisyyttä ja vastuun ottamista. Hyvä johtaja kuuntelee muiden mielipiteitä ja kunnioittaa niitä. (Stahlke & Dahlke 2020, Diggele ym. 2020.)

Työntekijöiden mielestä johtajilla ei ole tarpeeksi osaamista ja koulutusta työntekijöiden välisten konfliktien ratkaisuun, mikä aiheutti työntekijöille pettymystä esihenkilöiden johtamistaidoista. Johtajuuden kehittäminen ja johtamisosaaminen ottaminen osaksi kaikkia terveydenhuollon ammattien opetussuunnitelmia olisi tutkimusten mukaan tarpeellista, jotta terveydenhuollon tarpeet saataisiin parhaalla mahdollisella tavalla huomioitua. (Diggele ym. 2020., Stahlke & Dahlke 2021.) Johtajien on edistettävä teknistä ja ammatillista

osaamista, mutta kehittämistä täytyy tapahtua myös henkilöstön tyytyväisyyden ja hyvinvoinnin parantamiseksi. (Specchia ym. 2021.)

Johtamisella, oikeudenmukaisuudella ja sitoutumisella organisaatioon on vaikutusta käyttäytymiseen työyhteisössä. Erityisesti kokemus kohtelun oikeudenmukaisuudesta lisää työntekijöiden todennäköisyyttä jatkaa työssään. Tutkimuksissa on tullut esille, että työntekijöiden mukaan kaikilta osin oikeudenmukaisuus ei toteudu. (Nokela ym. 2021.)

Esihenkilöiden läsnäolo vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden toimintaan. Havainnoissa korostui erityisesti, että alaiset kaipaavat esimiehiltä läsnäoloa ja osallistumista, joka tukee heidän työskentelyään tiiminä. Esihenkilöiden osallistuminen käytännön työhön hoitotyössä loi henkilökunnalle olon, että esihenkilöt tukevat ja ymmärtävät alaisiaan. Toiminnalla oli suora ja positiivinen yhteys henkilökunnan työskentelyyn. Henkilökunta koki myös, että johtajat tukevat työntekijöitä seuraamalla heidän työskentelyään, jolloin heillä on parempi kokonaiskuva työntekijän työnkuvasta. Se antoi myös motivaatiota työskentelyyn. (Stahlke & Dahlke 2020.)

Tänä päivänä johtajuuden ei enää pitäisi olla itse kaikesta päättävää. Johtamisen tulisi olla osallistavaa, yhdessä tekemistä ja johtamisessa pitäisi keskittyä päättämään asioista yhdessä. Johtamisosaamisen kouluttaminen on tärkeää ja johtamisosaamisen vahvistamisen pitäisi keskittyä valmentavan johtajuuden valmiuksien lisäämiseen. Organisaatioissa tulisi lisätä valmentavan johtajuuden johtamisosaamista, jotta johtamisosaamisen taso saadaan vastamaan vaatimuksia ja tarpeita mitä johtamisosaamiselle tänä päivänä on. (Palmu 2019.)

6 Eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyö tehtiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, eli tiedeyhteisön tunnustamien sekä noudattamien toimintatapojen mukaisesti ja siihen sovellettiin tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. (TENK 2012.)

Opinnäytetyötä tehdessä noudatettiin rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin tutkimustyössä kuin tallentamisessa että arvioinnissakin. Tutkimuksessa toteutettiin avoimuutta ja vastuullisuutta. Tutkimus suunniteltiin, toteutettiin sekä siitä raportoitiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti. Tutkimuksessa syntyneet tietoaineistot tallennettiin tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (TENK 2012.)

Tieteellisen tutkimuksen hyvien tapojen mukaisesti opinnäytetyössä käytettyihin lähteisiin viitattiin täsmällisesti ja lähdeviitteiden merkinnässä noudatettiin Turun ammattikorkeakoulun lähdeviitteiden merkitsemisen ohjeistusta (Turun ammattikorkeakoulu 2020). Lähdeviitteet merkittiin huolellisesti ja lähdeluetteloon merkittiin kaikki käytetyt lähdeaineistot. Suoraa lainaamista käytettiin vain siltä osin mitä se on ollut tekstin sisällön kannalta oleellista. Opinnäytetyötä tehdessä huomioitiin ja kunnioitettiin muiden tekemiä tutkimuksia sekä niiden tuloksia. Opinnäytetyö kirjallisuuskatsauksena, eikä opinnäytetyössä tehty haastatteluja tai tutkittu ihmisiä, ei myöskään tutkimuslupaa tarvittu.

Opinnäytetyön luotettavuus koostuu monista tekijöistä. Luotettavaan tutkimukseen kuuluu, että tutkimuksen tekemiseen on varattu aikaa tiiviistä aikataulusta huolimatta. Opinnäytetyön luotettavuutta lisää, että opinnäytetyötä on ollut tekemässä ja käytettyä aineistoa arvioimassa kaksi henkilöä. Opinnäytetyön prosessin aikana oli yksilöohjauksia ja niissä saatua palautetta sekä ohjausta hyödynnettiin opinnäytetyön prosessin aikana. Opinnäytetyön luotettavuutta on saattanut heikentää englanninkielisen tutkimusaineiston suomentaminen.

7 Pohdinta

7.1 Keskeisten tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena on narratiivisen kirjallisuuskatsauksen avulla selvittää, mikä merkitys johtamisosaamisella on työhyvinvoinnille, työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutuvuuteen. Saatua tietoa tutkimustuloksesta on mahdollista hyödyntää pienille ja keskisuurille sote-alan järjestöille suunnatuissa KESTO-hankkeen koulutuksissa.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymysten avulla halusimme selvittää johtamisosaamisen merkitystä työhyvinvoinnille sairaanhoitajan näkökulmasta. Löytämämme tutkimusaineisto antoi selkeän kuvan siitä, miten johtamisosaamisella tuetaan työhyvinvointia ja millä tekijöillä edistetään työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Tulosten mukaan johtamisosaamisella on merkitystä työhyvinvoinnille, työtyytyväisyydelle ja työhön sitoutuvuuteen.

Kirjallisuuskatsauksen tulos vahvistaa aiempia käsityksiä johtamisosaamisen merkityksestä työhyvinvoinnille ja työtyytyväisyyteen (Van Scheers & Botha 2014, Harget ym. 2017, Judge ym. 2017). Tarkastellessa tuloksia kumman tahansa tutkimuskysymyksen kautta, nousi tuloksista esiin samoja teemoja. Useammasta tutkimuksesta nousi esiin arvostavan ja oikeudenmukaisen johtamisen merkitys johtamisosaamisen alueena. Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen ovat seurausta työhyvinvoinnin vaikutuksista. Tulokset vahvistivat aiempaa tietoa siitä, että esimiehen tuki parantaa työntekijän työhyvinvointia (Seppälä & Hakanen 2017). Työhyvinvoinnin vaikutukset eivät rajoitu yksilötasolla pelkästään työtyytyväisyyden lisääntymiseen, vaan työhyvinvoinnilla on vaikutusta työtyytyväisyyden lisäksi muun muassa työyhteisötaitoihin, työkykyyn kuin työmoraliinkin.

Työhyvinvoinnilla, työtyytyväisyydellä ja työhön sitoutumisella on merkitystä hoitotyön laatuun, ja sitä kautta myös organisaatioiden liiketoiminnalle. Työhönsä tyytyväiset ja sitoutuneet työntekijät ovat tuotteliaampia ja motivoituneempia.

Organisaation korkea hyvinvoinnin taso lisää työpaikan kiinnostavuutta ja vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta. Työtyytyväisyyttä lisäämällä voidaan parantaa laatua ja tuottavuutta sekä edistää positiivisia asiakaskokemuksia. Organisaatioissa olisikin hyvä tunnistaa milloin minkälainen johtajuus lisää työtyytyväisyyttä ja minkälainen taas heikentää sitä. (Specchia ym. 2021.) Tuloksissa kerrottiin, että työn kuormitustekijät vähentävät työtyytyväisyyttä, mikä vahvasti aiempien tutkimusten kertomaa (Puttonen ym. 2016).

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvassa muutoksessa ja johtamisosaamisen haasteet liittyvät pitkälti haasteisiin, joita jatkuva muutos tuo mukanaan. Johtamisen voi sanoa tänä päivänä olevan muutosjohtamista. Muutosjohtaminen vaatii uudenlaista johtamista ja johtamisosaamista. Muutosjohtaminen on ohjailua kohti yhteisiä tavoitteita ja onnistuneissa muutoksissa on vuorovaikutus ollut toimivaa ja avointa. Muutosmyönteisessä organisaatiossa ymmärretään muutosjohtamisen olevan inhimillistä ja vuorovaikutteista eikä projektimaista, tai asiapitoista mitä se ehkä joskus on ollut. Terkamo-Moisio ja kumppanit (2017) toivat jo aiemmassa tutkimuksessa esiin sote-alan jatkuvan muutoksen ja sen tuoman tarpeen laadukkaasta johtamisosaamisesta.

Onnistuakseen muutos tarvitsee osaavaa johtamista ja organisaation kannalta olisikin parasta, mikäli esimiehiksi löytyisi motivoituneita ja ennen kaikkea sellaisiksi haluavia työntekijöitä. Sosiaali- ja terveysalalla usein esimieheksi päädytään ilman mitään johtamisosaamista, tai pahimmassa tapauksessa ilman mitään johtajan ominaisuuksia. Sairaanhoidajan koulutus itsessään antaa pätevyyden toimia esimiestehtävissä, mutta koulutuksen tuoma pätevyys ei tee kenestäkään vielä osaavaa esimiestä. Mielestämme johtamisosaaminen ja sen kehittäminen tulisi ottaa osaksi opetussuunnitelmaa ja sitä pitäisi olla tarjolla kaikilla terveydenhuollon opetusaloilla läpi koko koulutuksen. Johtamistaidot ovat elinikäinen oppimisprosessi ja johtamistaitoja pystyy kehittämään kirjallisuuden ja jatkokoulutautumisen kautta. (Laine 2019.) Aiemmissa tutkimuksissa kuvataan myös, että johtaminen on taito, jota voi oppia ja sitä voidaan opettaa (Hargett ym. 2017). Johtamisosaamisen puute tuli ilmi myös aiemmassa tutkimuksessa (Terkamo-Moisio ym. 2021).

Työhyvinvoinnin jokainen kokee yksilöllisesti, joillekin työhyvinvointi on oikeudenmukaista kohtelua työpaikalla, joillekin työhyvinvointi vaikutusmahdollisuutta omaan työhönsä ja joillekin työhyvinvointi taas voi olla henkilökohtaista hyvinvointia. Tutkimusaineistosta nousi esille, että hyvällä johtamisella on työhyvinvointia lisäävä vaikutus. Vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus ja arvostava johtaminen lisäävät hoitajien työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutuvuutta. Osaavan ja pätevän henkilöstön pitämiseksi ja rekrytoimiseksi, organisaatioissa tulisi tehdä mahdollisimman paljon sen eteen, että työhyvinvointi, työtyytyväisyys ja työhön sitoutuvuus olisi mahdollisimman suurta. Työhyvinvoinnilla on yhteyttä sairauspoissaoloihin ja jos johtamisosaamisella voidaan vaikuttaa edes osaan työpahoinvoinnista johtuviin poissaoloihin, on sillä merkitystä.

Työn kuormittavuus ja työn vaatimusten lisääntyminen yhdistettynä lähes krooniseen resurssipulaan vähentävät työhyvinvointia ja sitä kautta työhön sitoutuvuus heikentyy. Työhyvinvoinnilla on suora taloudellinen vaikutus organisaatioiden toimintaan lisääntyneiden sairauslomien kautta. Työntekijöiden sairauslomat lisäävät organisaatioiden kustannuksia ja kasvaneet kustannukset vähentävät tuottavuutta. Koska työhyvinvoinnilla on niin suuri merkitys organisaatioiden kannattavuuteen, on myös sillä merkitystä, miten työhyvinvointiin organisaatioissa panostetaan ja minkälaisena voimavarana se nähdään. On kaikkien etu, niin työntekijöiden kuin työnantajienkin, että työyhteisöissä voidaan hyvin. Hyvinvoivat työntekijät sitoutuvat organisaatioihin paremmin ja hyvinvoivalla työyhteisöllä edistetään myös organisaation veto- ja pitovoimaa.

7.2 Johtopäätökset ja oma pohdinta

Johtopäätöksenä voimme todeta, että työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi organisaatioissa tulee kiinnittää huomiota johtamisosaamiseen ja puutteita johtamisosaamisessa tulee kehittää. Oikeudenmukainen ja arvostava johtaminen yhdistettynä avoimeen kommunikointiin ja vuorovaikutukseen tukee työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä sekä työhön sitoutumista. Sairaanhoidajan

johtamisosaamiseen organisaatioissa tulisi panostaa ja sen kehittäminen pitäisi nähdä elinikäisenä oppimisprosessina.

Johtamisosaamisen koulutuksen pitäisi sisältyä sairaanhoitajan koulutukseen opintojen alusta alkaen, se takaisi johtamisosaamisen taitojen kehittymisen yhdessä kliinisten taitojen kanssa ja valmistaisi sairaanhoitajia paremmin kohtaamaan työelämässä vastaantulevia tilanteita. Esihenkilöiksi tulisi organisaatioissa valita ensisijaisesti sellaisia henkilöitä, joilla on vaadittavaa osaamista, mutta ennen kaikkea halua hoitaa esihenkilön tehtävää. Sairaanhoitajan koulutus antaa pätevyyden toimia esihenkilönä verrattain vaativissakin tehtävissä, mutta pätevyys ei tee kaikista sopivia esihenkilön tehtävään.

Johtamisosaaminen ei ole osaamista, jota pelkästään esihenkilöiden tulisi hallita. Johtamisosaamista tulee tämän päivän työelämässä löytyä ihan jokaiselta ammattiryhmään tai asemaan katsomatta. Johtamisosaaminen on teoreettisten ja teknisten taitojen hallitsemisen lisäksi ihmissuhdetaitojen hallitsemista. Ihmissuhdetaitojen hallitseminen korostuu moniammatillisissa ja monikulttuurisissa työryhmissä, missä ihmissuhdetaidoista erityisesti vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin merkitys korostuu. Johtamisen tulisi olla positiivista sekä kannustavaa, ja johtamisessa pitäisi osata huomioida erilaiset tilanteet ja yksilöt paremmin. Oman työelämästä saamamme kokemuksen mukaan näin ei läheskään aina valitettavasti ole. Esihenkilöiden tulisi paremmin osata tunnistaa mitä johtamistyyliä on missäkin tilanteessa käytettävä ja mitä taas vältettävä. Muuttuvassa työelämässä on entistä tärkeämpää, että vuorovaikutus on avointa ja kaikki puhaltavat yhteen hiileen sekä ottavat vastuuta tekemisestään.

Opinnäytetyötä tehdessämme koimme niin haasteita, kuin iloa uuden oppimisesta. Opinnäytetyö, ja kirjallisuuskatsaus ylipäättään oli molemmille uusi prosessi ja kokemus, ja tekemiseen liittyi runsaasti uuden oppimista ja omaksumista. Kirjallisuuskatsauksen tekemiseen alue ja osa kerrallaan tutustumalla, pääsimme muutaman mutkan kautta asettamaamme tavoitteeseemme. Koimme opinnäytetyön tekemisen opettavaisena sekä

hyödyllisenä prosessina, ja itse narratiivisen kirjallisuuskatsaukseen perehtymisen lisäksi, saimme osaamista niin tiedonhausta, aineiston valinnasta kuin valitun aineiston arvioinnista sekä analysoinnista. Uuden oppimisen lisäksi syvensimme aiemmin opittua.

Mielenkiintoista olisi jatkossa tutkia miten vastavalmistuneet sairaanhoitajat kokevat johtamisosaamisensa taidot päätyessään pian valmistumisensa jälkeen esimerkiksi esihenkilöiksi, vuorovastaaviksi tai vastuuhoidajiksi ja selvittää miten työyhteisössä koetaan juuri valmistuneen sairaanhoitajan johtamisosaamisen taidot.

Lähteet

Diggele, C., Burgess, A., Roberts, C. & Mellis, C. 2020. Leadership in healthcare education. BMC Medical Education. Vol. 20, Article 456.

Eriksson, E., Korhonen, T., Merasto, M., Moisio, Eeva-Liisa. 2015. Sairaanhoidajan ammatillinen osaaminen. Sairaanhoidajakoulutuksen tulevaisuus- hanke. Ammattikorkeakoulujen terveysalan verkosto. Viitattu 13.11.2022.

<https://www.epressi.com/media/userfiles/15014/1442254031/loppuraportti-sairaanhoidajan-ammattillinen-osaaminen.pdf>

Garza, J. & Taliaferro, D. 2021. Job Satisfaction Among Home Healthcare Nurses. Home Healthcare Now. Vol. 39, No 1. 20-24.

Hakala, L. 2018. Työelämä muuttuu – mitä työelämävalmiuksia tarvitsemme. STM kolumni. Viitattu 27.9.2022. [https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme-](https://stm.fi/-/tyoelama-muuttuu-mita-tyoelamavalmiuksia-tarvitsemme)

Hargett C.W., Doty J.P., Hauck J.N., Webb A. MB., Cook S.H., Tsipis N. E., Neumann J. A., Andolsek K.M.& Taylor D.C. 2017. Developing a model for effective leadership in healthcare: a concept mapping approach. Journal of Healthcare Leadership 9, 69–78.

Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M. & Suominen, T. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede 27 (3). 213-224.

Judge, T., Wiss, H., Kammeyer-Mueller, J. & Hulin, C. 2017. Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. Journal of Applied Psychology, 102(3), 356–374.

Kallankari, S. 2019. Muutoksen johtaminen arjessa. Opas sosiaali- ja terveydenhuoltoon. 1. Painos. Helsinki: Duodecim.

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja 2022. Tietoarkisto. Sisällöstä vastaa Tampereen yliopisto. Viitattu 22.9.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Laine, S. 2019. Työhyvinvoinnin yhteys sairauspoissaoloihin – Tapaustutkimus sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Pro gradu- työ. Terveystieteiden tiedekunta. Lääketieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 24.11.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20339/urn_nbn_fi_uef-20190117.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785. Annettu Helsingissä 17.8.1992. Finlex. Saatavilla <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>

Mauno, S., Huhtala, M. & Kinnunen, U. 2017. Työn laadulliset kuormitustekijät. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (73-99). Juva: PS-Kustannus.

Mäkikangas, A. & Hakanen, J. 2017. Työstä työhyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (103–125). Juva: PS-Kustannus.

Meriläinen, M., Koivisto, K., Sirviö, P. & Tensing, M. 2016. Hoitotyön johtaminen. Teoksessa K. Koivisto & Sandelin, P. (toim.) Sairaanhoidajakoulutusta 120 vuotta Oulussa – Aputyöstä asiantuntijaksi -juhlaulkaisu. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 33. Viitattu 9.11.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/121168/ePooki%2033_2016%20Hoitotyon%20johtaminen.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Nokela, T., Huhtakangas, M., Pesonen, P., Laitinen, J. & Kanste, O. 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. *Hoitotiede* 21 (3). 142-153.

Nurmivaara, S. 2015. Hoitotyön johtajan tehtäväkuva ja johtamisvalmiudet. Pro gradu- työ. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 22.11.2022. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/14769/urn_nbn_fi_uef-20150133.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Opetusministeriö. 2006. Ammattikorkeakoulusta terveydenhuoltoon. Viitattu 15.11.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80112/tr24.pdf>

Palmu, T. 2019. Kotihoidon ohjaajien näkemyksiä johtamisesta ja sitä tukevista tekijöistä. Pro gradu- työ. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 24.11.2022.

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/20822/urn_nbn_fi_uef-20190594.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puha, E. 2013. Hoivan ja hoidon lähijohtajien ja henkilöstön arviointeja johtamisosaamisesta. Pro gradu- työ. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 23.11.2022.

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/11918/urn_nbn_fi_uef-20130284.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 23.9.2022.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130787/Ty%c3%b6hyvinvointi%20paremmaksi.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rantanen, L. 2021. Sairaanhoidtajien kokemuksia vuorovastaavana toimimisesta päivystyspoliklinikalla. Pro gradu- työ. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 22.11.2022.

https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/25556/urn_nbn_fi_uef-20210946.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Salakari, M. 2020. Systemoitu kirjallisuuskatsaus tiedon tuottamisen menetelmänä. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.11.2022.

https://tohtori.turkuamk.fi/uploads/2020/04/92b18b03-kirjallisuuskatsaus_20.4.20.pdf

Salminen, A. 2011. Mikä on kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Viitattu 27.9.2022. www.uwasa.fi › materiaali › pdf › isbn_978-952-476-349-3

Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.) Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (149-167). Juva: PS-Kustannus.

Specchia, M., Cozzolino, M., Carini, E., Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W. & Damiani, G. 2021. Leadership Styles and Nurses' Job Satisfaction. Results of a Systematic Review. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 18, No 4, Article 1552.

Stahlke, S. & Dahlke, S. 2020. The Relational Role of Managers in Support of Teamwork. Nursing Leadership. Vol. 33, No 1. 112-121.

STM 2022. Työhyvinvointi. Viitattu 20.9.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 22.9.2022. <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/HTK-ohje-2012>

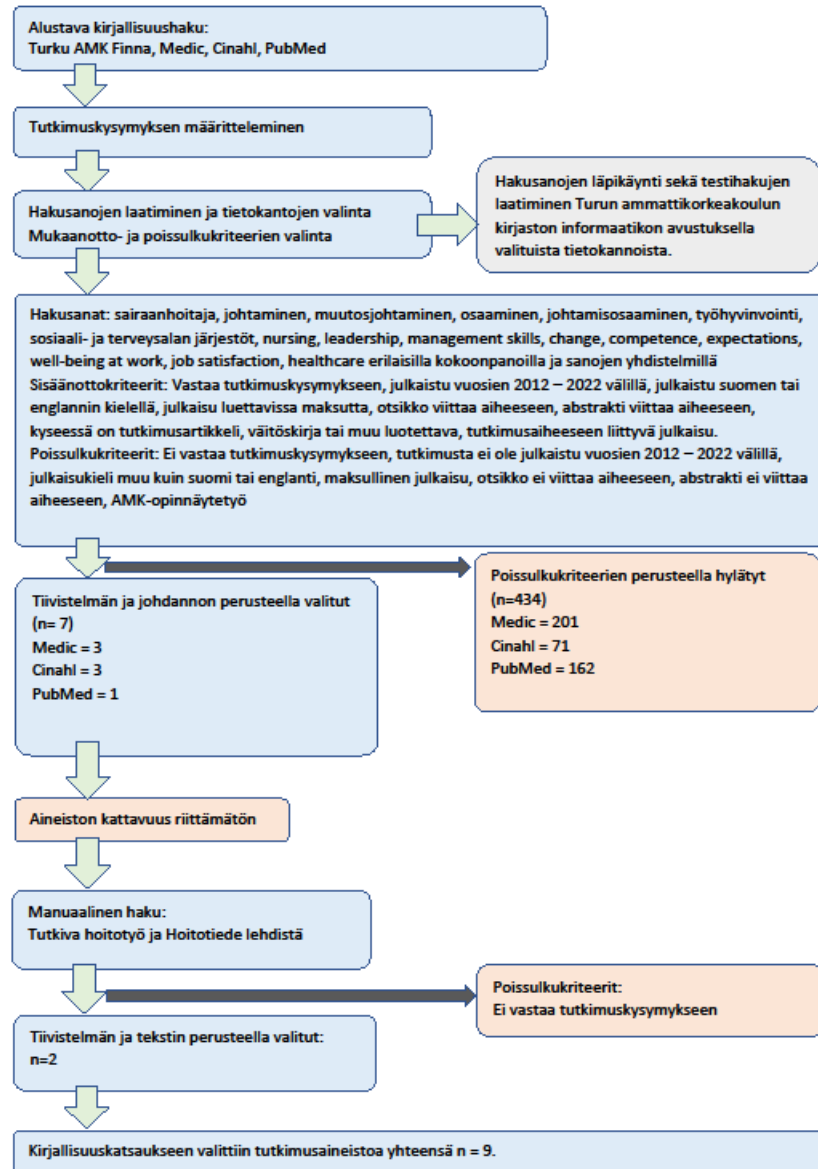
Terkamo-Moisio, A., Leino-Kilpi, H., Kaakinen, P., Palonen, M., Peltonen, L., Vaartio-Rajalin, H. & Häggman-Laitila, A. 2021. Hoitotyön johtamisen tehtävänkuvat ja johtamisosaaminen jatkuvan oppimisen opintokonaisuuteen osallistuvilla opiskelijoilla. *Hoitotiede* 33 (4), 220-230.

Turun ammattikorkeakoulu 2020. Turun ammattikorkeakoulun oma sovellus viitteiden merkitsemiseen. Viitattu 16.11.2022.

Turun ammattikorkeakoulu 2022. KESTO- kestävää toimintaa ja tulevaisuutta. Viitattu 20.9.2022. <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/hae-projekteja/kesto-kestavaa-toimintaa-ja-tulevaisuutta/>

Van Scheers, L. & Botha, J. 2014. Analysing relationship between employee job satisfaction and motivation. *Journal of Business and Retail Management Research*. 9(1), 98–109.

Kuvaus tiedonhausta



Kirjallisuuskatsauksen artikkelit

Tutkimuksen tekijä/-t, vuosi ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Aineiston keruu	Keskeiset tulokset
Hyytiäinen ym., 2015, Suomi	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työhön sitoutumista, ammatista lähtemistä, urakehitystä ja joustavuutta työssä sekä niiden yhteyttä arvostavaan johtamiseen kehitysvammahuollossa.	Kyselytutkimus. Kehitysvammahuollon yksikön 87 työntekijää.	Suunnitelmallinen ja tasa-arvoinen johtaminen lisäävät työhön sitoutumista.
Nokela ym., 2021, Suomi	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata hoitotyöntekijöiden kokemusta johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja työssä jatkamisen aikeita.	Tutkimus on poikkileikkausasetelmassa toteutettu kyselytutkimus. Kohderyhmänä oli seitsemän sosiaali- ja terveysalan organisaation hoitohenkilöstö. Vastaaajia oli 12932.	Tutkimus tuotti tietoa johtamisen oikeudenmukaisuuden kokemuksesta, hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeista sekä näiden välisistä yhteyksistä.
Puha, 2013, Suomi	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hoivan- ja hoidon lähijohtajien sekä heidän alaisensa käsityksiä lähijohtajien johtamisosaamisesta kolmelta osalta: osa-alueella, joita ovat hoito- ja hoivatyöhön liittyvä johtaminen, johtaminen työnä, vuorovaikutus oman henkilökunnan kanssa, vuorovaikutus eri sidosryhmien kanssa, viestintä, henkilöstöhallinto, toiminnan ja muutoksen johtaminen, strateginen johtaminen, taloushallinto, tietotekniikka, arviointi ja laadunvarmennus, osaamisen kehittäminen ja arvo- ja eettinen osaaminen.	Aineisto kerättiin sähköisellä kyselyllä ja aineiston analyysissä käytettiin tilastollisia menetelmiä. Kohderyhmän muodostivat itäsuomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation perusturvan ja terveydenhuollon palvelualueiden vuodeosastoilla, palvelukeskuksissa ja kotihoidossa toimivat lähijohtajat ja heidän hoitajataustaiset alaisensa. Lähijohtajia vastasi kyselyyn 16 ja hoitajia 145.	Toiminnan ja muutoksen johtamisen osaamisen taso muihin osa-alueisiin verrattuna alhaisimmalla tasolla sekä lähijohdon itsensä mielestä että heidän alaisensa mielestä.
Palmu, 2019, Suomi	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata kotihoidon ohjaajien näkemyksiä omasta johtamisestaan ja sitä tukevista tekijöistä.	Puolistrukturoidut teemahaastattelut. Haastatteluun osallistui yhteensä 18 kotihoidon ohjaajaa kolmesta eri yksiköstä.	Kotihoitotyön johtaminen on hyvin laaja-alaista, koostuen monista eri asioista. Haasteena tällä hetkellä on henkilöstön riittävyys ja siihen tulee kiinnittää huomiota. Johtamisella voidaan vaikuttaa siihen, että työntekijät kokevat tulleen huomioituksi, saavat kehittää ja vaikuttaa omaan työhönsä.

Laine, 2019, Suomi	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvailla sosiaali- ja terveysalan organisaation työntekijöiden työhyvinvointia, sairauspoissaoloja ja näiden välistä yhteyttä erikoissairaanhoidon, vanhustenhuollon ja lastensuojelun yksiköissä.	Tutkimuksen aineistona käytettiin sosiaali- ja terveysalan organisaation henkilöstön työhyvinvointikyselyjen tuloksia ja sairauspoissaolotietoja vuosilta 2015 ja 2017. Vuonna 2015 otoskoko oli 2512 työntekijää ja vuonna 2017 otoskoko oli 2920 työntekijää.	Työhyvinvoinnilla näyttää olevan yhteys sairauspoissaolojen esiintymiseen kyseisissä organisaatioissa. Työhyvinvoinnin osa-alueissa kehitettävää sairauspoissaolojen hallitsemiseksi.
Stahlke & Dahlke, 2020, Kanada	Tarkasteltiin tiimityötä ja sen vaikutusta terveydenhuoltoalan työntekijöiden hoitoon ja työtyytyväisyyteen.	22 terveydenhuollon ammattilaista pitkäaikaishoidon yksiköstä ja kotihoitolaitoksesta osallistui haastatteluihin.	Esihenkilöiden läsnäololla on huomattava merkitys päivittäisessä hoitotyössä. Esihenkilöiden fyysinen läsnäolo osoitti työntekijöille, että esihenkilöt ymmärtävät ja tukevat työntekijöitä jolla oli suora ja myönteinen vaikutus tiimin toimintaan.
Garza & Taliaferro, 2020, Yhdysvallat	Tarkoituksena oli kuvata kotisairaanhoidajien työtyytyväisyyteen liittyviä kokemuksia.	12 kotisairaanhoidajaa Etelä-Texasissa sijaitsevasta virastosta osallistui syvällisiin haastatteluihin.	Aineistosta nousi esiin neljä teemaa: potilaat edistävät työtyytyväisyyttä, autonomia edistää työtyytyväisyyttä, ammatilliset stressitekijät vaikuttivat negatiivisesti työtyytyväisyyteen ja johtajuus vaikuttaa työtyytyväisyyteen.
Van Diggele ym., 2020, Englanti	Tarkastella johtajuuden teorioita ja tutkia johtamisosaamista ja sen rooleja terveydenhuollon koulutuksen kontekstissa.	Kirjallisuuskatsaus	Johtamisosaaminen ja johtajuuden kehittäminen osaksi opetus suunnitelmaa.
Specchia ym., 2021, Englanti	Systemaattisella katsauksella selvittää erilaisten johtamismallien vaikutusta työtyytyväisyyteen.	Systemaattinen katsaus	Positiivisella ja kannustavalla johtamisavulla voidaan parantaa sairaanhoidajien työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista.