

Esihenkilöiden työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla

LAB AMMATTIKORKEAKOULU

Sairaanhoitaja YAMK

Kevät 2023

Minna Kujala

Tiivistelmä

Tekijä(t) Kujala, Minna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika Kevät 2023
	Sivumäärä 62 sivua, 3 liitesivua	
Työn nimi Esihenkilöiden työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla		
Tutkinto ja koulutusala Sairaanhoidtaja (ylempi AMK), Sosiaali- ja terveysala		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia tukevia ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Esihenkilöllä oli tutkimustulosten mukaan merkittävä rooli yksilön ja työyhteisön työhyvinvoinnin rakentajana. Työhyvinvoinnilla oli vastaavasti vaikuttavuutta muun muassa tuottavuuteen, jonka merkitys korostuu yhteiskunnan haasteellisessa taloustilanteessa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvoinnista löytyi vähän tutkimusartikkeleita. Esihenkilöiden työhyvinvointia oli tutkittu enemmän työhyvinvoinnin osa-alueiden vaikutuksesta tai yksittäisten työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden vaikutuksesta esihenkilön työhyvinvointiin. Esihenkilön merkittävän roolin johdosta työhyvinvoinnin vaikuttajana, oli tärkeää tutkia esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotta niihin voitaisiin tarvittaessa vaikuttaa esihenkilön työhyvinvoinnin kehittämiseksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena integroituna kirjallisuuskatsauksena. Hakusana-prosessissa muodostui hakusanayhdistelmiä, joilla haettiin sisään- ja poisottokriteerit huomioiden tutkimusartikkeleita Cinahlistasta, Google Scholarista, LAB Primosta, LUT Primosta ja Pub Medista. Tutkimukseen valikoitui kuusi tutkimusartikkelia. Tutkimusartikkeleihin toteutettiin sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä löytyi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia tukevia ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Näitä olivat yksilöön liittyvät tekijät, työhön liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Tunnistettuihin neljään pääluokkaan sisältyi sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia tukevia tai estäviä tekijöitä ja asioita. Sisällönanalyysin tutkimusartikkelit olivat toteutetut erilaisissa työ- ja toimintaympäristöissä työskenteleville sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöille sekä osittain eri ammattiryhmien esihenkilöille. Tulevaisuudessa jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työhyvinvointia huomioiden esihenkilöiden työ- ja toimintaympäristön erilaisuus ja eri ammattiryhmien esihenkilötyö ja esihenkilön taustatiedot sekä niiden vaikuttavuudet esihenkilöiden työhyvinvointiin.</p>		
Asiasanat esihenkilö, esimies, johtaja, työhyvinvointi, sosiaali- ja terveydenhuoltoala		

Abstract

Author(s) Kujala, Minna	Type of Publication Master's thesis	Published Spring 2023
	Number of Pages 62, 3 pages of appendices	
Title of Publication Supervisors' work well-being in social and health care		
Degree and field of study Master of Health Care, Health and Social Care		
Abstract <p>The purpose of this study was to describe the factors that support the work well-being of the supervisors in social and health care and the factors that weaken the work well-being of the supervisors in social and health care. According to the research results, the supervisor played a significant role in building the well-being at work of the individual and the work community. Correspondingly, the well-being at work had an impact on productivity, which is especially important in the nowadays challenging economic situation of society. Very little research articles were found of the work well-being of the supervisors in social and health care. The work well-being of the supervisors had been researched from a point of view of single well-being factors, which influenced the work well-being of the supervisors, for example the point of view of burn out or exhaustion. Due to supervisor's a significant role of the influenced of the work well-being, it was important to study the factors affecting the work well-being of the supervisors so that organizations can develop supervisors' work well-being if necessary.</p> <p>The study was conducted as a qualitative integrated literature review. In the keyword process, keyword combinations were formed to search for research articles on Cinahli, Google Schol-ar, LAB Primo, LUT Primo and Pub Med, considering the exclusion and inclusion criteria. Six research articles were selected for the study. Content analysis was carried out to the research articles, where was found four main factors that support or weaken the work well-being of the supervisor in the social and health care. These four main factors included individual factors, work-related factors, social factors, and organizational factors. Four main categories contained factors and issues that supported or prevented the work well-being of the supervisor in the social and health care. Content analysis research articles had been explored out in different working and operating environments and to supervisors from different professional group. In the future, a further research proposal would be to study the work well-being of supervisors in social and health care considering the differences in the supervisor's working and operating environment, the professionals that supervisor lead to and supervisor' s background information and how these factors influence the work well-being of supervisors.</p>		
Keyword supervisor, foreperson, foremen, head nurse, leader nurse, manager, well-being at work, work well-being, health care, social care		

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi.....	3
2.1	Työhyvinvoinnin historiaa	3
2.2	Työhyvinvointi käsitteenä.....	4
2.3	Työhyvinvoinnin malleja.....	7
3	Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilön työ ja työhyvinvointi.....	14
3.1	Esihenkilön työ	14
3.2	Esihenkilöiden työhyvinvointia tukevat tekijät	15
3.3	Esihenkilön työhyvinvointia heikentävät tekijät	21
4	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite.....	26
5	Tutkimuksen toteutus	28
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	28
5.2	Kirjallisuuskatsaus ja integroiva kirjallisuuskatsaus	29
5.3	Tutkimusaineiston keruuprosessi	31
5.4	Tutkimuksen sisällönanalyysiin valitut artikkelit	37
5.5	Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysi.....	39
6	Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tulokset	45
7	Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin ja teoriaosuuden tutkimustulosten vertailu ..	52
8	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	58
9	Johtopäätökset ja pohdinta	60

Liitteet

Liite 1. Arviointikriteerit järjestelmälliselle tutkimukselle.

Liite 2. Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle.

Liite 3. Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle.

1 Johdanto

Työhyvinvoinnilla on tutkimustulosten mukaan vaikuttavuutta yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin ja toimintaan sekä organisaation tuloksellisuuteen. Makkosen (2018, 32–33) tutkimustulosten mukaan esihenkilön työhyvinvointi heijastuu työntekijöiden työhyvinvointiin. Puutteet johtamisessa ja esihenkilötyöskentelyssä vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijöiden työhyvinvoinnilla on vaikutusta työntekijöiden työhön sitoutuneisuuteen ja organisaation tuloksellisuuteen. Häggman-Laitilan ja Romppaisen (2017, 34) tutkimuksessa havaittiin esihenkilön työhyvinvoinnilla, käyttäytymisellä ja johtamisella olevan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Puttosen ym. (2016, 6) tutkimustulosten mukaan työhyvinvoinnilla on vaikuttavuutta työpaikan tuottavuuteen, innovatiivisuuteen sekä houkuttelevuuteen. Hyvinvoiva työntekijä on organisaation tärkein voimavara ja avain menestykseen. Bockermanin ja Ilmakunnaan (2020, 52) tutkimustuloksissa nousi esille yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyden ja organisaation tuottavuuden välillä. Työtyytyväisyys voidaan nähdä työhyvinvoinnin rakentumisen osatekijänä (Laine ym. 2015, 292; Vänskä 2022, 1). Esihenkilön merkittävän roolin työhyvinvoinnin rakentumisessa johdosta, sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia tulisi selvittää ja arvioida, jotta esihenkilöiden työhyvinvointiin voitaisiin tarvittaessa vaikuttaa.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöltä odotetaan monenlaisia taitoja ja ominaisuuksia, kuten esimerkiksi kykyä kuunnella työntekijöitään, hyviä vuorovaikutustaitoja, kykyä toimia oikeudenmukaisesti ja puolueettomasti sekä tukea työntekijöitään (Lehto 2018, 29–38; Makkonen 2018, 30–34; Ojala 2020, 27–30). Tutkimustulosten mukaan esihenkilön oman esihenkilön antama tuki työn tekemiseen on tärkeä. Tukea saanut esihenkilö on kykenevämpi tukemaan omia työntekijöitään (Niinihuhta ym. (2022, 2791).

Esihenkilöltä odotetaan myös työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtämistä, sen huomioidamista jokapäiväisessä työssä sekä työhyvinvoinnin kehittämistä. Esihenkilön tulisi huomioida johtamisessaan työyhteisö ja yksilö. Esihenkilön tulisi huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan, jotta hän jaksaa toimia työssään. (Lehto 2018, 29–38.) Esihenkilön työhyvinvoinnilla on suuri merkitys, koska hänellä on keskeinen rooli työyhteisön työhyvinvoinnin rakentajana (Puttonen ym. 2016, 13; Leivo 2017, 28; Mäkelä & Tanskanen, 2020).

Viime vuosikymmeninä yhteiskunnan muuttumisen myötä esihenkilöiden työtehtävät ja työn sisältö ovat muuttuneet merkittävästi haasteellisemmiksi. Esihenkilö on vaikuttamassa niin työntekijöiden kuin potilaiden hyvinvoinnin rakentumisessa. (Adriaenssens 2017, 85–86.)

Esihenkilöiden rekrytoinnissa on haasteita (Herttua ym. 2022, 665). Esihenkilöiden rekrytointihaasteiden johdosta on merkityksellistä tutkia ja kehittää esihenkilöiden työhyvinvointia, jotta saamme tulevaisuudessa uusia esihenkilöitä työelämästä eläkkeelle siirtyneiden tilalle. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työnantajan tulisi selvittää ja arvioida järjestelmällisemmin myös esihenkilöiden työhyvinvointia kartoittamalla esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia haitta- vaara- ja kuormitustekijöitä (Kivinen & Lindeberg, 2021). Tämä on työnantajan lakisääteinen velvoite, jolla tuetaan esihenkilöidenkin turvallista ja terveellistä työtä (Työturvallisuuslaki 738/2002, 10§).

Työhyvinvointi tukee organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Työhyvinvointistrategia tulisi huomioida organisaation muiden strategisten tavoitteiden rakentamisen ja johtamisen rinnalla. Työhyvinvoinnille tulisi asettaa tavoitteet, suunnitelmat ja arvioida tavoitteiden tilaa, kuten organisaation muiden strategisten tavoitteiden suhteen toimitaan. Työntekijöiden, joihin myös esihenkilö kuuluu, osallistaminen työhyvinvoinnin strategisten tavoitteiden suunnittelussa sitouttaa työntekijät organisaation tavoitteisiin paremmin. Yhdessä suunnitellut tavoitteet koetaan enemmän yhteisiksi, kuin organisaation luomiksi tavoitteiksi. (Juuti & Vuorela 2015, 23–27; Manka & Manka 2016, 76–77, 80–81.) Organisaatiossa tulisi seurata, kehittää sekä uudistaa työhyvinvointia. Tuotavuuden kehittämiseen tulisi liittää työhyvinvoinnin kehittäminen, koska ne tukevat toisiaan. (Puttonen ym. 2016, 4.) Tutkimustuloksissa on havaittu työhyvinvoinnin vaikuttavuus organisaation tuloksiin. Tutkimustuloksista huolimatta organisaatioissa ei keskitytä työntekijöiden työhyvinvointiin riittävästi, vaikka sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla on erittäin haasteellinen työvoimatilanne (Vänskä 2022, 1–2, 5.)

Esihenkilö on merkityksellisessä roolissa työyhteisön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Esihenkilön työhyvinvointi heijastuu työyhteisön työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla on myös merkitystä organisaation tuottavuuteen ja työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Tämän johdosta on tärkeää tutkia ja kehittää esihenkilöiden työhyvinvointia. Tällä integroidulla kirjallisuuskatsauksella on tarkoitus kuvata tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin avulla sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöitten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mitkä tekijät tukevat ja heikentävät esihenkilöiden työhyvinvointia.

2 Työhyvinvointi

2.1 Työhyvinvoinnin historiaa

Työhyvinvoinnin tutkiminen on saanut alkunsa 1920-luvulla stressin tutkimisesta. Tuolloin stressin havaittiin syntyvän fysiologisena reaktiona erilaisiin ulkoisiin fyysisiin kuormitustekijöihin, kuten esimerkiksi meluun, fyysisen työn, myrkyllisiin aineisiin sekä kylmyyteen. Myöhemmässä vaiheessa syvennyttiin ulkoisten tekijöiden synnyttämiin psykologisiin reaktioihin ja käyttäytymisen muutoksiin. Työntekijöitä haluttiin suojella kuormitustekijöiltä ja näin työsuojelu sai alkunsa. (Manka & Manka 2016, 64–66.)

Työhyvinvoinnin juuret ovat työsuojelussa, jonka uranuurtaja oli työoikeuden professori Arvo Sipilä. Hänen saavutuksensa oli työoikeuden erottaminen siviilioikeudesta. Ensimmäinen työsopimus laadittiin 1890 kirjapanoalalla. Ensimmäinen työturvallisuuslaki astui Suomessa voimaan 1958, jossa laki velvoittaa työnantajaa muun muassa tunnistamaan ja arvioimaan työhön sekä työympäristöön liittyvät haitta-, vaara- ja kuormitustekijät. Työturvallisuuslakia on vuosien saatossa muokattu aikakauteen soveltuvammaksi, uusi lakimuutos astuu voimaan 1.6.2023 velvoittaen työnantajaa selvittämään ja arvioimaan muun muassa työn psykososiaaliset kuormitustekijät. Työturvallisuutta ja työhyvinvointia ovat turvaamassa useat lait, kuten esimerkiksi terveydenhuoltolaki, työsopimuslaki, työaikalaki ja valvontalaki. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 14–19.)

Työyhteisön työhyvinvointia on tutkittu 1920-luvulla viihtyvyyskyselyillä, jossa tarkasteltiin työntekijän työssä ja työpaikalla viihtymistä ja työntekijän hyväksytyksi tulemisen kokemuksia työpaikallaan. Viihtyvyyskyselyt muuttuivat 1940-luvulla asennekyselyiksi ja 1960-luvulla työtyytyväisyyskyselyiksi sekä 1970-luvulta alkaen ilmapiirikyselyiksi. Kyselyiden tulosten avulla tiedostettiin, että työhyvinvointi tukee hyvää työsuoritusta eikä päinvastoin, sekä havaittiin työtyytyväisyydellä olevan vaikutusta myös sairaspöissaoloihin ja työpaikan vaihtuvuuteen. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 46–47.)

Suomessa 1990-luvulla käynnistyi työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky), jossa yhteistyössä työterveyshuolto, työnantaja ja työntekijät kehittävät työympäristöä, työyhteisöä sekä toimintatapoja yksilön työn turvallisen ja terveellisen tekemisen tukemiseksi. Osaamisen kehittäminen nähtiin myös merkityksellisenä osana. Työhyvinvointi muodostuu työnantajan toiminnoista työhyvinvoinnin tukemiseksi, mutta tärkeä merkitys työhyvinvoinnin

rakentumisessa ja työssä jaksamisessa on myös yksilön omalla toiminnalla ja valinnoilla. (Manka & Manka 2016, 66.) Työhyvinvoinnin käsitettä on nykyisin lähestytty työn aiheuttamien positiivisten vaikutusten kautta työn sekä yksilön voimavaratekijänä, ei pelkästään puutteiden näkökulmasta (Laine ym. 2015, 287; Manka & Manka 2016, 69).

2.2 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvointi käsitteenä on laaja ja työhyvinvointi voidaan määritellä monin eri tavoin.

Otala ja Ahonen (2003, 20–21) kuvaavat työhyvinvoinnin rakentumista Maslowin tarvehierarkian avulla (taulukko 1). Maslowin 1940-luvulla kehittämässään tarvehierarkiassa työhyvinvointi muodostuu ihmisen kokonaisvaltaisesta fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. Siihen vaikuttavat työympäristön lisäksi myös yksilön elämäntilanne.

Henkinen hyvinvointi, sisäinen draivi, omat arvot ja ihanteet		
Itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet	Oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen	Psyykinen hyvinvointi
Arvostuksen tarpeet	Oman osaamisen/ammattitaidon arvostus. Oman työn arvostus.	
Läheisyyden tarpeet.	Työyhteisön yhteisöllisyys. Työkaverit ja tiimit.	Sosiaalinen hyvinvointi
Turvallisuuden tarpeet	Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus. Työn jatkumisen turvallisuus.	Fyysinen hyvinvointi
Fysiologiset perustarpeet	Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen.	

Taulukko 1. Maslowin tarvehierarkia (mukailtu Otala ja Ahola 2003, 21)

Tarvehierarkia muodostuu kolmesta eri kokonaisuudesta: psyykkinen hyvinvointi, sosiaalinen hyvinvointi ja fyysinen hyvinvointi. Nämä kokonaisuudet sisältävät eri tarvetekijöitä, joita ovat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarve, arvostuksen tarve, läheisyyden tarve, turvallisuuden tarve sekä fysiologiset perustarpeet. (Ojala & Ahonen 2003, 20–21.)

Psyykkiseen hyvinvointiin kuuluvat läheisyyden tarpeet, arvostuksen tarpeet, ja itsensä toteuttamisen sekä kasvun tarpeet. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat turvallisuuden tarpeet sekä läheisyyden tarpeet ja arvostuksen tarpeet. Fyysinen hyvinvointi muodostuu fysiologisista perustarpeista ja turvallisuuden tarpeista. Työhyvinvoinnin kivijalka on siis fyysinen hyvinvointi. Alimpien tasojen tarpeet tulisi olla täytettyinä, ennekuin ylempien tasojen tarpeita voidaan täyttää. (Ojala & Ahonen 2003, 20–21.)

Työhyvinvointi-käsite on ajan saatossa muototunut ihmisen fyysisistä kokonaisuutta laajemmaksi käsitteeksi. Maslowin tarvehierarkiaa mukaillen WHO:n määrittelee työhyvinvoinnin fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen osa-alueen sekä henkisen hyvinvoinnin tilan kokonaisuudeksi, jotka ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi yhteiskunta, organisaatio sekä työntekijä itse. Yhteiskunta vaikuttaa työhyvinvointiin esimerkiksi työhyvinvointia käsittelevien lakien muodossa. Organisaatio vastaavasti vaikuttaa työhyvinvointiin muun muassa noudattamalla työhyvinvoinnin lainsäädäntöä sekä hyvän työilmapiirin rakentamisessa. Hyvässä työilmapiirissä työntekijä voi ilmaista asiallisesti tunteitaan yksilön ja yhteisön työhyvinvointia tukien. Työntekijä voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa valitsemalla terveyttä edistäviä ja ylläpitäviä valintoja, esimerkiksi ravinnon ja liikunnan suhteen. (Virolainen 2012, 11–12, 19.)

Myös Juuti ja Vuorela (2015, 85–88) näkevät työhyvinvoinnin rakentumisessa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen kokonaisuuden. Mikäli työntekijä voi joillain työhyvinvoinnin osa-alueella huonosti, heijastuu pahoinvointi työhyvinvoinnin toiseen osa-alueeseen sitä heikentäen. Lisäksi yksilön vapaa-aika ja työn ulkopuoliset tapahtumat vaikuttavat työhyvinvointiin. Mikäli työntekijä huolehtii vapaa-ajallaan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistaan, näkyy tämä hyvinvoinnin tasapaino myös työhyvinvoinnissa. Toisaalta yksilö voi halutessaan myös kehittää hyvinvointiaan esimerkiksi aloittamalla liikuntaharrastuksen, joka tukee kaikkia edellä mainittuja työhyvinvoinnin osa-alueita.

Työhyvinvointi käsitteenä nähdään myös työtyytyväisyytenä, työn ilona, työn imuna, sitoutuneisuutena, ammattitilpeytenä ja kutsumuksena. Työhyvinvointi muodostuu osaamisen, vaatimusten ja sosiaalisen tuen kokonaisuuksista, joista tärkein on osaaminen. Osaava työntekijä kokee stressin myönteisenä asiana, mikäli hän kokee hallitsevansa stressin. Tällöin stressaavassa tilanteessa työntekijällä aktivoituvat voimavarat ja hän tietää

selviytyvänsä tilanteesta. Tärkeää on, että osaamisen ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Yksilö kestää hetkellisen voimavarojensa ja osaamisena rajan ylittymisen, mutta pitkäaikaisesta voimavarojen ylittävästä tilanteesta voi seurata työuupumus. Merkittävää työhyvinvoinnin kannalta on se, että työpäivän päätyttyä yksilö pystyy irrottautumaan työpäivän stressistä sekä lepäämään ja lataamaan akkujaan. Työyhteisön sosiaalisella tuella ja vapaa-ajalla on suuri merkitys stressaavien asioiden käsittelyssä ja hallinnassa. Esihenkilön tuella on myös suuri merkitys. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä ovat lisäksi muun muassa riittävä aika työtehtävän suorittamiseen, työn selkeät tavoitteet, työn keskeytymättömyys sekä palaute tehdystä työstä. (Luukkala 2011, 31, 33, 38.)

Puttosen ym. (2016) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa työtä, joka on mielekästä ja sujuvaa sekä työtä tehdään turvallisessa, terveyttä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointi muodostuu työelämän sekä työntekijän oman elämän tärkeiden osa-alueiden tasapainosta ja onnistuneesta yhteensovittamisesta. Hyvinvoiva työntekijä kykenee paneutumaan työhönsä ja toimii työyhteisön jäsenenä sen toimivuutta tukien. Työhyvinvointi heijastuu työn laatuun ja tuloksellisuuteen. Työhyvinvoinnin tila on muuttuva ja tilaan vaikuttavat kuormitustekijöiden ja voimavaratekijöiden tasapaino. Työhyvinvoinnin tasapainoon vaikuttavat työyhteisön, työpaikan sekä työn sisällön muutokset, joihin työyhteisö ja työpaikka voivat toiminnallaan vaikuttaa työhyvinvointia tukien tai heikentäen. (Puttonen ym. 2016, 6.) Työn sisällöllä, kuten esimerkiksi työn mielekkyydellä, monipuolisuudella, haastavuudella, vaikutusmahdollisuuksilla sekä työn hallittavuudella havaittiin olevan vaikutusta työhyvinvointia tukevana tekijöinä myös Koiviston (2016, 35–46), Hartikaisen (2017, 31) ja Niekan (2019, 28–29) tutkimustuloksissa. Niinhuhan ym. (2020, 460) mukaan työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyyn ovat vaikuttaneet monet eri tekijät, kuten esimerkiksi millä toimialalla työskennellään, missä organisaatiossa työskennellään sekä missä valtiossa työskennellään.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointi on yksilön sekä yhteisön kokemus, johon vaikuttavat työn, organisaation ja johtamisen toimivat rakenteet sekä työyhteisö. Työturvallisuuskeskus määrittelee työhyvinvoinnin turvalliseksi, terveelliseksi ja tuottavaksi työksi, jota suorittavat ammattilaiset työntekijät ja työyhteisöt hyvin johdetussa organisaatiossa. Työturvallisuuskeskus näkee työhyvinvoinnin myös yksilön kokemuksena, johon edellä mainitut työhyvinvointiin vaikuttavat asiat heijastuvat. Työhyvinvointiin vaikuttavat lisäksi organisaation muutosprosessien hallinta, työyhteisön sosiaalinen tuki ja yksilön kokemus työn palkitsevuudesta. (Työturvallisuuskeskus 2018, 6.)

Laineen (2013, 71–72) väitöskirjan mukaan työhyvinvointi koetaan hyvin subjektiivisesti ja siihen vaikuttavat elämäntilanteet ja yksilön kokonaisyhyvinvointi vuorovaikutuksessa työkyyn, terveyteen, työhön, työkontekstiin, työympäristöön, työpaikan ihmissuhteisiin, johtamiseen ja työntajapolitiikkaan. Työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat lisäksi yksilön elämän kokemukset sekä intressit. Työhyvinvoinnin määritelmää voidaan tarkastella yksilön tasolta, jolloin näkökulmassa painottuvat yksilön lääketieteelliset ja psykologiset kokemukset työhyvinvoinnin tilasta. Kun työhyvinvointia tarkastellaan organisaation näkökulmasta, painopiste on tuolloin työhyvinvoinnin merkityksessä organisaation taloudelle, esimerkiksi sairaspöissaolokustannusten kautta. Yhteiskunnalliselta tasolta tarkasteltuna työhyvinvointi nähdään laajemmin työurien pituutena sekä työhyvinvoinnin vaikutuksesta kansantalouteen.

Työhyvinvointi määritellään monin eri tavoin, mutta yhteinen piirre käsitelmäärittelyssä on, että se nähdään fyysisenä, psyykkisenä ja sosiaalisena kokonaisuutena, johon vaikuttavat eri tekijät kuten esimerkiksi yksilön valinnat, työyhteisön ja organisaation toiminta ja kaikkien eri tekijöiden yhteistyö.

2.3 Työhyvinvoinnin malleja

Työhyvinvointi rakentuu eri osatekijöiden kokonaisuudesta ja niiden keskinäisestä vuorovaikutuksesta. On kehitetty erilaisia työhyvinvoinnin malleja, joiden avulla kuvataan työhyvinvoinnin rakentumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä niiden suhdetta toisiinsa. Seuraavassa muutama työhyvinvoinnin malli kuvattuna.

Reaktioperustainen stressimalli ja tasapainomalli

Työhyvinvointia käsiteltiin 1900-luvun alkupuolella reaktioperusteisen stressimallin mukaan, jossa tutkittiin yksilöä ja hänen reaktioitaan kuormitustekijöihin. Siinä havaittiin yksilön reagoivan fysiologisiin kuormitustekijöihin (esimerkiksi melu ja kemialliset myrkyt), jotka aiheuttivat yksilössä kielteisen fysiologisen reaktion, josta saattoi olla seurauksena stressi. Yksilö koki kielteisiä tunteita kohtaamistaan fysiologisista kuormitustekijöistä, joista seurasi fysiologisia reaktioita ja mahdollisesti sairastuminen. Stressimallissa ei huomioitu

työn, organisaation ja teknologian sekä yksilön ja työyhteisön toiminnan vaikutuksia työhyvinvointiin. Mallissa ei myöskään käsitellä mahdollisia työn aiheuttamia positiivisia vaikutuksia. (Manka & Manka 2016, 64, 68.)

Reaktioperusteisesta stressimallista kehittyi tasapainomalli, jossa yksilön reaktioiden lisäksi huomioitiin työn sekä työolosuhteiden voivan aiheuttaa yksilölle kuormitusta. Tasapainomallissa työhyvinvointi nähtiin työntekijän omien edellytysten sekä työn vaatimusten tasapainotilana. Työn ollessa riittävän haastavaa, työ vaikuttaa positiivisesti työn tekemiseen. Mikäli työssä on liian suuria haasteita suhteessa työntekijän resursseihin, aiheuttaa tilanne työntekijälle työkuormitusta. (Manka & Manka 2016, 64–65.)

Tasapainomallista kehittyi myöhemmin työn vaatimusten ja hallinnan malli. Tässä työhyvinvoinnin mallissa nähtiin työhyvinvoinnin lisääntyvän, mikäli työn kuormitus on psykologisesti sopiva sekä mahdollistaa työntekijän päätöksenteon. Vastaavasti mikäli työn kuormitus on työntekijälle liian vähäistä sekä työ passiivista, työn havaittiin kuluttavan työntekijän voimavaroja ja työhyvinvointia. Tässä mallissa työn vaatimukset nähtiin joko positiivisesti tai negatiivisesti kuormittavina. Myöhemmin työhyvinvointiin havaittiin vaikuttavan sosiaalisen tuen, työntekijän henkilökohtaiset voimavarat ja työntekijän kyvyn kohdata ja ratkaista työympäristön haasteita, yksilön ja työympäristön vuorovaikutuksen sekä työntekijän yksilölliset ominaisuudet. (Manka & Manka 2016, 65–67.)

Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2008, 20, 34–36) on kehittänyt Työhyvinvoinnin portaat- mallin (taulukko 2.) käyttäen apuna erilaisia työkyvyn työhyvinvointimalleja yhdistäen ne Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Työhyvinvoinnin portaat- mallin mukaan jokaisen askelman tarpeet tulisi olla täytettyinä ennen seuraavalle askelmalle siirtymistä. Mallin tarkoituksena on olla organisaatioiden apuna arvioitaessa ja kehitettäessä yksilön, työyhteisöjen sekä koko organisaation työhyvinvointia sekä toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi ja tukemiseksi. Työhyvinvointia ja työelämää kehitettäessä organisaation tulee ensin määritellä sen tehtävä, päämäärä, arvot, tavoitteet sekä suunnitella toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Työhyvinvoinnin osalta tulisi tavoitteet myös määritellä. Työhyvinvoinnin kehittämisen apuna ja tukena tulisi hyödyntää työhyvinvoinnin tilaa mittaavia mittareita, jolla voidaan arvioida työhyvinvoinnin lähtötilanne. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulisi olla suunnitelmallista.

ASKEL 5. Itsensä toteuttamisen tarve täyttyy, kun:

- yksilön ja yhteisön osaamista tuetaan ja tavoitteena on itsensä elinikäinen kehittäminen ja kehittyminen
- yksilö saa toteuttaa itseään ja osaamistaan työssään

Työympäristö ja työolot ovat organisaatiossa merkittäviä asioita, joihin panostetaan

ASKEL 4. Arvostuksen tarve täyttyy, kun:

- organisaation strategiassa huomioidaan ja huolehditaan työhyvinvoinnista
- organisaatiolla eettisesti kestävä arvot, jotka näkyvät myös käytännön arjessa

Työpaikalla saa oikeudenmukaista palautetta, palkkaus ja palkitseminen oikeudenmukaisia, toiminnan arviointi ja kehittäminen mukana arjen toiminnassa

ASKEL 3. Liittymisen tarve täyttyy, kun:

- työpaikalla on toimia, jotka tukevat työpaikan yhteishenkeä
- henkilöstöstä huolehditaan
- avoin ja luottamuksellinen työyhteisö
- oman työn vaikutusmahdollisuudet

Esihenkilöön pitäisi olla toimiva suhde, toimivat kokouskäytänteet ja yhteinen työssä kehittäminen.

ASKEL 2. Turvallisuuden tarve täyttyy, kun:

- työympäristö on turvallinen
- toimintatavat työpaikalla turvalliset
- palkkaus riittävä elämiseen
- työsuhde on pysyvä
- työpaikalla toimitaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoa kunnioittaen

Turvallisuuden tarpeen täyttymistä työpaikalla tukevat järjestelmällinen riskienhallinta, työpaikan työsuojelutoiminta ja osallistuva suunnittelukäytäntö.

ASKEL 1. Psykofysiologiset perustarpeet täyttyvät, kun:

- työ on mielekästä
- työ mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan
- yksilö nauttii terveellistä ravintoa
- elämään kuuluu liikuntaa

Sairauksia pyritään ennaltaehkäisemään tai vastaavasti sairauksia hoidetaan asianmukaisesti terveydenhuollon ammattilaisen kanssa.

Taulukko 2. Työhyvinvoinnin portaat (mukailtu Rauramo 2008)

Sopeuttava, kehittävä ja kokonaisvaltainen toimintamalli

Sopeuttavassa toimintamallissa painotetaan yksilön henkilökohtaisen hyvinvoinnin huolehtimisen vastuusta, esimerkiksi yksilön terveyttä ja hyvinvointia tukevilla liikuntaan ja ravintoon liittyvillä terveellisillä valinnoilla (Suomen sairaanhoitajaliitto ry 2014, 9–11).

Kehittävässä toimintamallissa näkökulma työhyvinvoinnissa on työelämän toimintavaatimusten sekä toimintaympäristön kehittämisessä. Painopiste on siis työympäristön ja työn toimintamallien kehittämisessä työntekijän työhyvinvointia tukeviksi. Kehittämiskohteina ovat esimerkiksi ammatillisen osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen, työprosessien kehittäminen, työmenetelmien ja toimintatapojen kehittäminen sekä yleisesti toimintavaatimusten kehittäminen siten, ettei työntekijöiden työhyvinvointi vaarantuisi. (Suomen sairaanhoitajaliitto ry 2014, 9–11.)

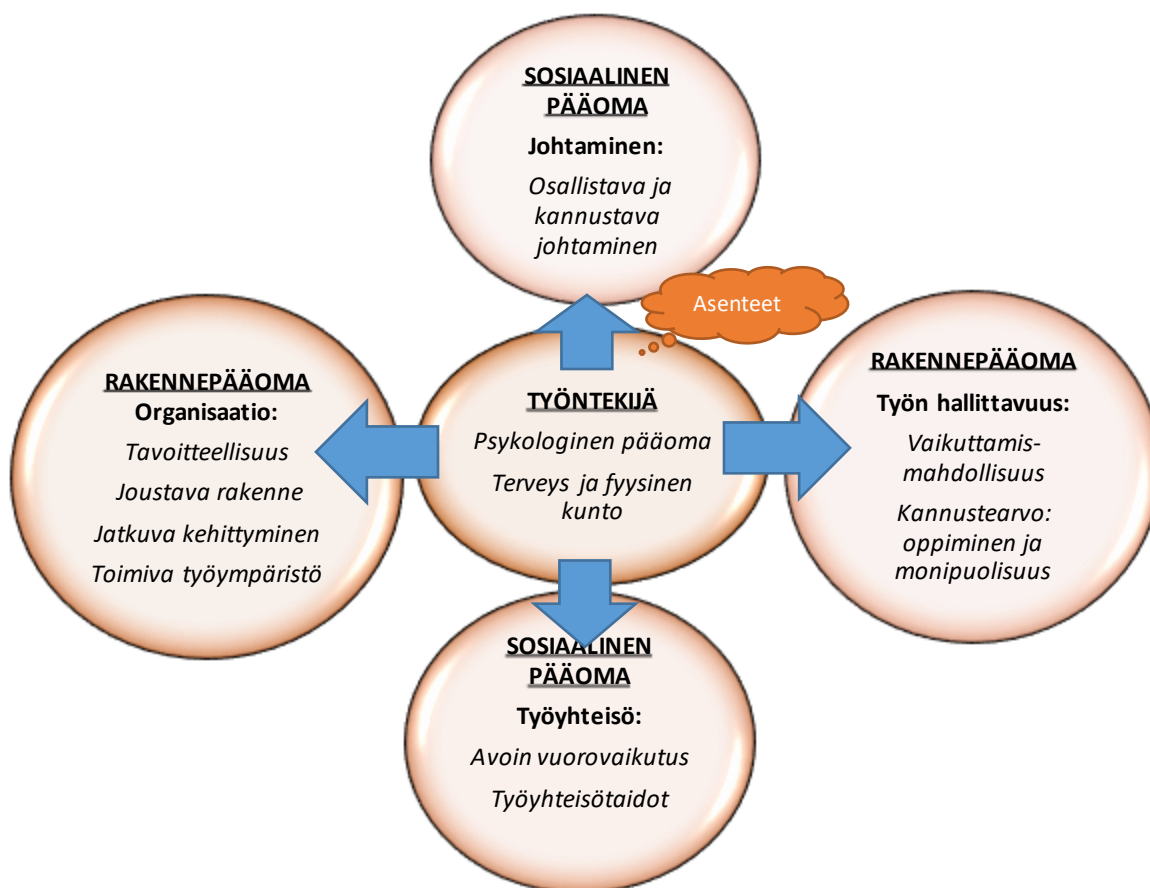
Kokonaisvaltaisessa toimintamallissa yhdistetään kaksi edellä olevaa toimintamallia siten, että työhyvinvoinnin rakentumisessa nähdään yksilön ja työnantajan toiminnan merkitykset ja vastuut työhyvinvoinnin rakentumisessa. Esihenkilöllä on suuri merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa, joten esihenkilön työhyvinvoinnin tukeminen on tärkeää. Työhyvinvoinnin rakentumisessa tarvitaan kuitenkin esihenkilön lisäksi työyhteisön jokaisen yksilön, terveys- huollon, työsuojeluhenkilöstön ja luottamusmiesten sekä työnantajan osallistumista ja yhteistyötä. Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen ja työntekijöiden vaihtuvuuden vähenemiseen. (Suomen sairaanhoitajaliitto ry 2014, 9–11.)

Voimavaralähtöinen malli

Nykyisin työhyvinvointia tarkastellaan enemmän positiivisesta näkökulmasta käsin. Positiivisen psykologian isänä kutsuttu Martin Seligman on 1990-luvulta lähtien tutkinut voimavariatekijöitä, kuten myönteisen ajattelutavan vaikutuksesta onnellisuuteen. Seligmanin mukaan ihmisessä on valmiiksi rakennettuna luonteenpiirteitä, kuten esimerkiksi ystävällisyys, itsenäisyys, huumori, optimismi ja anteliaisuus, jotka tunnistamalla ja hyödyntämällä elämän eri osa-alueilla auttaa ihmisiä positiivisempiin näkemyksiin ja negatiivisuutta vastaan. Seligman on vaikuttanut työhyvinvoinnin käsitteen uudenlaiseen näkemykseen. (Manka & Manka 2016, 68–69.)

Manka ja Manka (2016,76–77) ovat kehittäneet tutkimustyönsä perusteella voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallin (kuvio 3.). Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin mallissa työhyvinvointiin ja organisaation menestykseen vaikuttavina tekijöinä ovat kolmen eri osa-alueen keskinäinen vuorovaikutus. Osa-alueet ovat rakennepääoma eli organisaatio ja työn hallittavuus, sosiaalinen pääoma eli johtaminen ja työyhteisö sekä työntekijä eli työntekijä psykologinen pääoma ja fyysinen hyvinvointi.

Rakennepääoman yksi osatekijä on organisaatio sekä sen toiminta. Organisaation tavoitteiden tulisi olla kaikille selkeät, jotta kaikki tietävät toiminnan funktion. Menestyvän organisaation edellytyksenä on yhteinen ja positiivisesti latautunut visio, jonka saavuttamiseksi tulee tehdä toimintasuunnitelma. Työntekijöitä tulisi osallistaa toiminnan suunnittelussa. Vaikuttamismahdollisuus sitouttaa työntekijät paremmin tavoitteisiin, koska tavoitteet nähdään yhteisinä, ei pelkästään organisaation tavoitteina. Organisaation rakenteen joustavuudella tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa oman alueensa päätöksentekoon. Tiimityöskentely on nyky-yhteiskunnassa yleinen toimintamalli, jossa itseohjautuvuus, vaikutusmahdollisuudet ja tiedonsiirto lisääntyvät. Osaamisen kehittäminen ja uuden oppiminen ovat edellytykset, joilla pystytään vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin. Osaamisen kehittäminen edellyttää muun muassa aikaa, työyhteisön keskinäistä vuorovaikutusta sekä työilmapiirin innovatiivisuutta. Organisaation tulee panostaa myös turvalliseen ja toimivaan työympäristöön. Työturvallisuuslaista sekä valvontalaista nousevat työnantajan velvoitteet luoda turvallinen ja terveellinen työympäristö. (Manka & Manka 2016, 80–81, 87–90.)



Kuvio 3. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, voimavaraalähtöinen malli (mukailtu Manka ja Manka 2016, 76)

Rakennepääomaan sisältyy myös työn hallittavuus, joka tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta vaikuttaa työn sisältöön. Hallittavuus tarkoittaa lisäksi työn itsenäisyyttä, esimerkiksi aikataulujen ja menettelytapojen hallitsemista. Se tarkoittaa työn mielekkyyttä, joka rakentuu muun muassa osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudesta ja työn merkityksellisyydestä. Motivaatio työn toteuttamiseen tulee työn vastuullisuudesta sekä saadusta palautteesta. Työn kannustearvot tarkoittavat työn monipuolisuutta ja mahdollisuutta oman itsensä kehittämiseen, työn palkkausta sekä kiitoksen ja arvostuksen saamista tehdystä työstä. (Manka & Manka 2016, 107–108.)

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan johtamista ja johtamiskulttuuria sekä työyhteisöä ja sen toimivuutta, jotka vaikuttavat työntekijöiden työhyvinvointiin. Mikäli johtaminen on kannustavaa ja aidosti osallistavaa, tällöin työyhteisö toimii työntekijän työhyvinvoinnin voimavaraalähteenä. Sosiaaliseseen pääomaan kuuluu myös työyhteisö. Työyhteisön avoimella

vuorovaikutuksella, luottamuksellisella ja kannustavalla toiminnalla sekä hyvillä työyhteisötaidoilla tuetaan työhyvinvointia. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on merkitys työyhteisön työhyvinvoinnin rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Sosiaalisen pääoman syntymiseen tarvitaan sosiaalisia suhteita ja verkostoja, osallistumista, yleisiä normeja ja arvoja, luottamusta ja vastavuoroisuutta. (Manka & Manka 2016, 132–135, 148.)

Yksilön psykologisella pääomalla on myös merkitystä työhyvinvoinnin rakentumisessa. Psykologinen pääoma muodostuu neljästä ominaisuudesta, jotka ovat yksilön sitkeys, optimismi, itseluottamus ja toiveikkaus. Työntekijän persoonallisuuden piirteillä ja taustalla, kuten koulutus, perimä ja kasvatus, on vaikutusta psykologiseen pääomaan. Yksilö voi vaikuttaa omilla valinnoillaan psykologiseen pääomaansa huolehtimalla omasta fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnistaan. Organisaatiolla ja sen toiminnoilla ei pelkästään voida rakentaa hyvää työhyvinvointia, vaan yksilön omilla valinnoilla on vaikutavuutta omaan työhyvinvointiin. (Manka & Manka 2016, 77, 158–159.)

3 Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilön työ ja työhyvinvointi

3.1 Esihenkilön työ

Johtaminen kategorisoidaan yleensä kahteen eri osa-alueeseen, strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen. Strateginen johtaminen on pääsääntöisesti ylemmän johdon tehtävä, jossa määritellään toiminnan tavoitteet ja päämäärät. Operatiivinen johtaminen tarkoittaa päivittäisjohtamista eli päivittäisen toiminnan mahdollistamista. Esihenkilön työtehtävänä on pääsääntöisesti operatiivinen johtaminen. Esihenkilö edustaa työnantajaa ja hänellä on direktio-oikeus sekä yleensä vastuu työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden seuraamisesta. Esihenkilöltä odotetaan paljon, kuten esimerkiksi organisaation määrittelemän yksikön toiminnan johtaminen ja toiminnan toteuttaminen yhdessä työntekijöiden kanssa, resurssien suunnittelu ja organisoiminen sekä strategisten tavoitteiden jalkauttaminen työntekijöille. Työntekijöillä on odotuksia esihenkilöä kohtaan, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta huolehtiminen sekä osaamisen kehittämisen tukeminen. (Rousu & Lanne–Eriksson 2021, 56.) Esihenkilötyöllä ja hyvällä johtamisella luodaan perusta työhyvinvointia tukeville toimille (Puttonen ym. 2016, 13).

Heiskasen (2014, 48–55, 67–69) tutkimuksen mukaan esihenkilön työ muodostuu viidestä eri osa-alueesta: henkilöstöjohtaminen, kokouksiin osallistuminen, viestintä, asiakkaan/asukkaan hoitotyö sekä suunnittelu ja kehittäminen. Tutkimustulosten mukaan lähiesihenkilön työajasta kului eniten aikaa henkilöstöjohtamiseen, joka tarkoittaa henkilöstön rekrytointia, työvuorosuunnittelua, työsopimusten tekemistä sekä perehdytystä. Kehittämiseen ei tutkimustulosten mukaan ollut riittävästi aikaa, koska kokouksia oli paljon. Heiskasen tutkimuksessa uutena esihenkilöiden työaikaa vievänä tekijänä aikaisempiin tutkimustuloksiin verrattuna oli viestintä, joka Heiskasen mukaan on uusi 2010-luvulla alkanut ilmiö.

Esihenkilöllä on haasteellinen rooli. Odotuksia ja toiveita on eri tahoilta. Organisaation ylimmällä johdolla sekä työntekijöillä on esihenkilölle kohdistettuja tavoitteita ja odotuksia. Esihenkilö voi kokea olevansa kuin puun ja kuoren välissä, joka tarkoittaa johdon informoimista työntekijöiden toiveista ja käytännön työtilanteesta sekä vastavuoroisesti jalkauttaa johdon odotuksia ja tavoitteita työntekijöille. Puun ytimessä ovat työntekijät, työyhteisö sekä käytännön työ ja puun kuori kuvastaa johtoa. Puun ytimen käytännön realiteettien ja kokemusten sekä puun kuoren suurten odotusten välillä saattaa olla suurikin kuilu, jota esihenkilö

yrittää parhaalla mahdollisella tavallaan kuroa umpeen. Työyhteisössä muutoksia johtaessaan esihenkilö ottaa vastaan muutosvastarinnan ja siihen liittyvät tunteet ja niiden käsittelyn. Samalla esihenkilön tulisi jalkauttaa uusia käytäntöjä ja toimintatapoja työyhteisössä motivoiden työntekijöitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi esihenkilöllä voi olla harteillaan ammattiliittojen tavoitteet ja rekrytointipaineet. Yleensä esihenkilön vastuulla on työyhteisön tilan seuraaminen. Esihenkilöt ovat avainasemassa työntekijöiden työhyvinvoinnin seurannassa. Esihenkilön vastuulla ovat myös työn kehittäminen, riittävät resurssit sekä työntekijöiden oman kehittymisen ja toimintavapauksien turvaaminen. (Perkka-Jortikka 2002, 103–105, 156.) Lehdon (2018, 29–31) tutkimustuloksista nousi esille työntekijöiden odotukset esihenkilölle. Työntekijät odottavat esihenkilön, esimerkiksi kohtelevan työntekijöitä tasa-arvoisesti, kuuntelevan ja tukevan heitä sekä ymmärtävän työhyvinvoinnin merkityksen työntekijöiden työkyvyille. Tärkeänä nähtiin myös esihenkilön rooli työyhteisön työilmapiirin ja työhyvinvoinnin rakentajana. Esihenkilön työhyvinvointiin tulisi panostaa, jotta esihenkilö jaksaa toimia moninaisia työtehtäviä ja vastuita sisältävässä työssään.

3.2 Esihenkilöiden työhyvinvointia tukevat tekijät

Hanna Niekka (2019) oli tutkinut kirjallisuuskatsauksessaan esihenkilöiden psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja tunnistanut viisi erilaista työn psykososiaalista kuormitustekijää, jotka olivat: 1) työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät, 2) työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät, 3) organisaatioon liittyvät kuormitustekijät, 4) yksilöön liittyvät kuormitustekijät ja 5) sosiaaliset kuormitustekijät. Käytän seuraavassa vastaavanlaista kategorisointia esittäessäni tutkimustuloksista nousseita esihenkilöiden työhyvinvointia tukevia ja kuormittavia tekijöitä yhdistäen sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät kuormitustekijät saman otsikon alle.

Työn sisältöön liittyvät esihenkilön työhyvinvointia tukevat tekijät

Tutkimustuloksista nousi esille työn sisällön merkitys esihenkilöiden työhyvinvoinnin rakentamisessa. Airaksisen (2021, 18–19, 27–28) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat työhyvinvointiaan tukevaksi tekijäksi sisäisen kokemuksen työstä. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöt kokivat työnsä merkitykselliseksi, vaihtelevaksi, itseä kasvattavaksi sekä esihenkilöiden mielestä töihin oli kiva mennä. Useissa tutkimustuloksissa työn mielekkyys,

monipuolisuus ja vaihtelevuus koettiin merkityksellisinä esihenkilöiden työhyvinvointia tukevana tekijöinä (Aalto & Lintukangas 2013, 51–56; Eskelinen 2016, 44–45; Koivisto 2016, 35–36, 57–58; Hartikainen 2017, 31; Simonen 2021, 40–43). Vastaavanlaisia tuloksia nousi Sukuvaaran (2021, 40–52) tutkimustuloksista, jossa esihenkilön työhyvinvointia tukevaksi voimavaratekijäksi koettiin työnkuva, mikäli työtehtävät olivat kiinnostavia ja innostavia. Itsensä haastamisen esihenkilöt kokivat voimavaratekijänä ja positiivisena asiana, joka toimi motivaattorina. Haasteissa onnistumisesta esihenkilöt kokivat saavansa innostumisen, pärjäämisen sekä yhteisöllisyyden kokemuksia ja voimaa. Työn sisällön merkitys esihenkilön työhyvinvointia tukevana tekijänä havaittiin Koiviston (2016, 35–36) ja Eskelisen (2016, 44–45) ja Simosen (2021, 42) tutkimustuloksissa. Eskelisen (2016, 44–45) tutkimustuloksissa esihenkilöt olivat kokeneet merkityksellisen työn lisäksi esihenkilön työhyvinvointia tukevan, mikäli työssä on itsensä kehittämisen sekä itsenäisen päätöksenteon mahdollisuudet.

Tutkimustulosten mukaan työn haastavuus ja hallittavuus tukevat esihenkilöiden työhyvinvointia. Tutkimustuloksissa havaittiin, että esihenkilöiden työhyvinvointia tuki työ, joka koettiin riittävän haastavaksi (Eskelinen 2016, 44; Hartikainen 2016, 31; Koivisto 2016, 35; Niekka 2019, 28–29; Sukuvaara 2021, 43; Simonen 2021, 42). Hartikaisen (2016, 31) tutkimustuloksissa nousi esille, että esihenkilön työhyvinvointia tuki itsenäiset ja vaativat työtehtävät. Tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia tukevana tekijänä ilmeni esihenkilön kokemus työhön vaikuttamismahdollisuuksista (Aalto & Lintukangas 2013, 55–56; Orre–Sillanpää & Raatikainen, 2014, 27; Eskelinen 2016, 44–45; Hartikainen 2017, 31). Koiviston (2016, 35) tutkimustuloksissa esihenkilön työssä jaksamista tuki mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja aikatauluihin. Oman työn hallittavuuden kokemus nousi esille esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä useammasta tutkimuksesta. Niekan (2019, 28–29) tutkimustuloksissa todettiin, mikäli esihenkilö koki työssään hallinnan tunnetta, tämä vähensi esihenkilön psykososiaalisen kuormituksen kokemusta. Siihen kuuluivat kokemukset työn itsenäisyydestä, oman osaamisen hyödyntämisestä sekä omien töiden ja projektien valmiiksi saaminen sekä työssä onnistumisen tunne. Hartikaisen (2017, 31) tutkimustuloksissa tunnistettiin myös työn hallittavuuden kokemuksen tukevan esihenkilön työhyvinvointia.

Työn järjestelyihin liittyvät esihenkilön työhyvinvointia tukevat tekijät

Tutkimustulosten mukaan työn järjestelyillä ja työympäristöllä on vaikutusta esihenkilöiden työhyvinvointiin. Työn järjestelyihin liittyvä esihenkilön työhyvinvointia tukeva tekijä on työn oikeanlainen ja riittävä rajaaminen. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 27) tutkimustuloksissa esihenkilön työhyvinvointia tukivat selkeästi määritellyt strategiset tavoitteet, työnkuvat, vastuut ja työnjako sekä toimiva työympäristö ja työvälineet. Oma ammatillinen osaaminen ja sen kehittäminen tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Koiviston (2016, 34–36) tutkimustuloksissa havaittiin substanssiosaamisen tukevan esihenkilön työhyvinvointia. Esihenkilöt eivät kokeneet kiirettä kuormitustekijänä, mikäli työtehtävät olivat mielenkiintoisia. Pitempiaikainen kiire vastaavasti heikensi esihenkilöiden työhyvinvointia ja tällöin esihenkilö koki, ettei kyennyt tiedollisesti olemaan ajan tasalla. Työntekijöiden informoimisen esihenkilöt kokivat haasteelliseksi.

Sukuvaaran (2021, 47) tutkimustuloksissa nousi esihenkilöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevana tekijänä työn järjestelyjen toteuttamisen joustavuus. Esihenkilöt kokivat työn raskaana ja esimerkiksi lomat, virkavapaat ja etätyö auttoivat esihenkilöitä työstä palautumisessa. Hartikaisen (2017, 31) tutkimuksessa joustava työaika, selkeä työnkuva, työkokemus ja hoitotyön kehittäminen tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Nastolin (2021, 18–20) tutkimustuloksissa työkokemus nähtiin esihenkilön työhyvinvointia tukevana tekijänä. Lisäksi työssä jaksamista tukivat työn mielekkyyden kokemukset, palkkaus ja kokouskäytännöt.

Sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät esihenkilön työhyvinvointia tukevat tekijät

Työyhteisöllä ja työyhteisön vuorovaikutuksella on useiden tutkimustulosten mukaan merkittävä rooli esihenkilön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Työyhteisö voi toiminnallaan tukea tai heikentää esihenkilön työhyvinvointia. Eskelisen (2016, 44–45) tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat hyvä työilmapiiri, hyvä henki ja työpaikan hyvät ihmissuhteet. Työyhteisön vuorovaikutuksessa esihenkilön työhyvinvointia tukivat avoimuus, kannustavuus, kuuntelevat kollegat ja heidän tukensa sekä huumori. Useassa tutkimuksessa löytyi vastaavanlaisia tutkimustuloksia työyhteisön vuorovaikutuksen ja työilmapiirin vaikuttavuudesta esihenkilön työhyvinvointiin. Koiviston (2016, 39–40) tutkimustuloksissa nousi esille, että avoimuudella, reiludella, oikeudenmukaisuudella sekä

keskustelevalle ja kuuntelevalle toimintatavalle luotiin työhyvinvointia tukeva työyhteisö. Siimosen (2021, 40–43) tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat hyvinvoiva työyhteisö, hyvä työilmapiiri ja hyvinvoiva henkilöstö. Työyhteisössä avoimuus, luottamuksellisuus, kannustavuus, asiallinen kommunikointi, motivoitunut, osaava ja innostunut henkilökunta nähtiin tärkeänä esihenkilön työhyvinvointia tukevina tekijöinä. Nisulan ja Rintamäen (2020, 82–83) tutkimustuloksissa nousi esille vastaavanlaisia havaintoja. Yleisesti hyvinvoivassa työyhteisössä työntekijöiden keskuudessa ilmenevät nauru ja ilo. Hyvä työilmapiiri tuki työntekijöiden työhyvinvointia ja päinvastoin. Työyhteisössä ilmenevä yhteenkuuluvuus ja työntekijöiden hyvinvointi lisäsivät esihenkilöiden työhyvinvointia. Ruokamon (2011, 32–35) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä olivat hyvä työilmapiiri, yhteenkuuluvuuden tunne ja hyvä viestintä. Nastolin (2021, 20–23, 39–40) tutkimustuloksissa nousi myös esille, että esihenkilön työhyvinvointia tukivat työyhteisön tuki ja työilmapiiri.

Niekan (2019, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilöiden psykososiaalisen kuormituksen kokemuksia vähensivät esihenkilöiden ja työntekijöiden toimiva työyhteisö, jossa vallitsi avoin ja keskusteleva vuorovaikutus. Työilmapiiriin vaikutti myös luottamuksellisuus. Esihenkilön työhyvinvointia tukivat osaava, motivoitunut, itseohjautuva, joustava ja kokenut työyhteisö ja työntekijät. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 30) tutkimustuloksissa motivoitunut työyhteisö, työyhteisön ja työpaikan yhteiset arvot ja työyhteisössä toimivat sosiaaliset suhteet tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Hartikaisen (2016, 31) tutkimustuloksista esihenkilön työhyvinvointia tukivat ammattitaitoinen henkilökunta ja asianmukainen perehdytys.

Tutkimustuloksissa nousi esille, että esihenkilöiden työhyvinvointia tuki työn tekemiseen saatu tuki. Esihenkilöt toivoivat saavan työnsä tekemiseen tukea eri tahoilta. Useissa tutkimustuloksissa nousi esille esihenkilöiden työhyvinvointia tukevina tekijöinä kollegiaalinen tuki ja vertaistuki (Ruokamo 2011, 32–35; Orre-Sillanpää & Raatikainen 2014, 27–28; Soukka 2014, 37–38; Koivisto 2016, 45–46; Niekka 2019, 28–29). Leivon (2017, 24–25) tutkimustuloksissa ilmeni, että esihenkilöiden kollegiaalinen tuki ja oma verkosto ovat tärkeitä, joissa voi avoimesti keskustella kollegoiden kanssa. Organisaation toimintakulttuuri vaikutti henkilöstön ja esihenkilöiden jaksamiseen. Tutkimustuloksissa ilmeni, että esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat vuorovaikutussuhteet sekä alaisiin että omaan esihenkilöön.

Kollegiaalisen tuen lisäksi esihenkilöt kokivat omalta esihenkilöltä saadun tuen merkittäväksi esihenkilön työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi (Aalto & Lintukangas 2013, 50–52; Eskelinen 2016, 44–45; Leivo 2017, 24–25; Airaksinen 2021, 17–18, 29; Nastolin 2021, 22,

39; Roslund 2021, 32–35; Simonen 2021, 41, 48). Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 27–30) tutkimustuloksissa johdolta saama arvostus ja tuki tukivat esihenkilöiden työhyvinvointia. Airaksisen (2021, 23) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat työhyvinvointiaan tukevan työyhteisön tuen.

Luottamuksellisuus ja palautteen saaminen tukivat esihenkilöiden työhyvinvointia. Useissa tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia tuki, mikäli esihenkilöllä on luottamuksellinen suhde omaan esihenkilöönsä (Eskelinen 2016, 44–45; Hartikainen, 2016, 31; Koivisto 2016, 37–38). Eskelisen (2016, 44–45) tutkimustuloksissa luottamus johtoon oli koettu yhtenä merkittävimmistä asioista työhyvinvoinnin rakentumisessa.

Tutkimustulosten mukaan omalta esihenkilöltä sekä johdolta saatu palaute, arvostus sekä osallistamisen mahdollistaminen olivat tekijöitä, jotka tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Simonen (2021, 40–43) tutkimuksessa organisaation ja oman esihenkilön tuki ja palaute palauttamisen, arvostuksen, kannustuksen ja tuen muodossa tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 27–30) tutkimustuloksissa nousi esille merkityksellisenä esihenkilön työhyvinvointia tukevana tekijänä palautteen saaminen omalta esihenkilöltä. Omalta esihenkilöltä saatu tuki ja palaute sekä kollegoilta ja työryhmältä saadun tuen merkitys nousivat myös Hartikaisen (2016, 31) tutkimustuloksista esihenkilöiden työhyvinvointia tukevana tekijöinä. Orre-Sillanpää ja Raatikaisen (2014, 27–30) ja Nastolin (2021, 22) tutkimustuloksissa ilmeni, että oman esihenkilön saavutettavuus tuki esihenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilöiden työhyvinvointia tuki muualta, kuin organisaation sisältä saatu palaute. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 27–30) ja Eskelisen (2016, 44–45) tutkimustuloksissa positiivinen palaute työntekijöiltä ja asiakkailta sekä yhteiset onnistumiset työyhteisössä tukivat esihenkilöiden työhyvinvointia.

Aallon ja Lintukankaan (2013, 55), Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 31) sekä Koiviston (2016, 46–47) tutkimustuloksissa työhönohjaus koettiin tärkeäksi työnantajan esihenkilöiden työhyvinvointia tukevaksi tukitoimeksi. Aallon ja Lintukankaan (2013, 55) tutkimustuloksissa työhönohjauksen lisäksi tärkeinä esihenkilön työhyvinvointia tukevana tekijöinä nähtiin kehityskeskustelut ja esimiesinfot. Koiviston (2016, 46) tutkimustuloksissa työterveyshuollon palvelut olivat työhyvinvoinnin rakentamisessa tärkeitä tekijöitä.

Johtaminen ja johtamisessa monet eri tekijät vaikuttavat tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointiin. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 27–30) tutkimustuloksissa johtamisessa esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat johtamisen selkeys, oikeudenmukaisuus, tasaisuus, avoimuus, kannustavuus sekä suunnitellusti ja yhtenäisesti toimiminen. Airaksisen (2021, 19–22, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat johtamisen tukevan

heidän työhyvinvointiaan. Johtamisessa esihenkilöt kokivat saavansa omalta esihenkilöltään tukea työhönsä sekä työn jakautuvan oikeudenmukaisesti ja reilusti sekä esihenkilön kuuntelevan heitä ennen päätöstentekoaan.

Yksilöön liittyvät esihenkilön työhyvinvointia tukevat tekijät

Tutkimustuloksissa nousi esille työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien ja vapaa-ajan valintojen sekä toimintojen vaikuttavan esihenkilön työhyvinvointiin. Koiviston (2016, 33–35) tutkimuksessa esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi muodostuivat esihenkilö yksilönä ja esihenkilö työyhteisön jäsenenä. Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttivat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset hyvinvoinnin osa-alueet, joihin esihenkilö pystyi itse vaikuttamaan omilla vapaa-ajan valinnoillaan ja jota työnantaja pystyi tukemaan esimerkiksi liikuntaetuuksin. Työhyvinvointiin vaikuttivat lisäksi esihenkilön oma asenne työhön sekä muuhun elämään. Positiivinen elämänasenne tuki esihenkilön työhyvinvointia ja vastaavasti ympärillä olevat negatiiviset näkemykset kuluttivat esihenkilön työhyvinvointia.

Useista tutkimustuloksista nousi esille esihenkilön oma positiivinen elämänasenne työhyvinvoinna tukevana tekijänä. Reinikaisen ja Vidmanin (2021, 43–44) tutkimustuloksissa oman elämänasenne vaikutti esihenkilön työhyvinvointiin. Hartikaisen (2017, 31) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nousivat oma positiivinen elämänasenne ja omat vahvuustekijät. Eskelisen (2016, 44–45) tutkimustulosten mukaan esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttivat esihenkilön oma innostus, motivaatio ja asenne. Nastolin (2021, 23–25) tutkimuksessa esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttivat henkilökohtaiset tekijät, kuten työn ja omien arvojen kohtaaminen, oma asenne ja ongelmaratkaisutaidot, positiivinen asenne ja esihenkilön kyky kestää keskeytyksiä, yllättäviä tilanteita sekä hektisen työtahdin. Oma asenne esihenkilön työhyvinvointia tukevana tekijänä havaittiin myös Simosen (2021, 42–43) tutkimustuloksissa. Oman asenteen lisäksi oman osaamisen kehittäminen tuki esihenkilön työhyvinvointia. Niekan (2019, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilön psykososiaalista kuormitusta vähensi henkilökohtaiset ominaisuudet. Tähän kuuluivat esihenkilön henkilökohtainen itsereflektio, resilienssi, kyky keskittyä positiiviseen sekä hyvät kommunikaatio- ja ihmissuhdetaidot. Mikäli esihenkilö koki hallitsevansa työnsä sekä työ ja vapaa-aika olivat tasapainossa, esihenkilön psykososiaalisen kuormituksen tunne ja kokemus vähenivät.

Oma elämäntilanne vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Reinikaisen ja Vidmanin (2021, 42–45) tutkimustuloksissa oman elämäntilanne ja Hartikaisen (2017, 31) tutkimustuloksissa yksityiselämä vaikuttavat esihenkilön työhyvinvointiin. Niekan (2019, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilön psykososiaalista kuormitusta vähensivät perheeltä saatu tuki ja työn ja vapaa-ajan tasapaino. Koiviston (2016, 33–35) tutkimustuloksissa työn ja vapaa-ajan pitäisi pystyä pitämään selkeästi erillään.

Tutkimustulokset osoittivat, että terveelliset elämäntavat ja valinnat, kuten esimerkiksi oikeanlainen ravinto, liikunta, lepo, vapaa-ajan harrastukset (esimerkiksi musiikin kuuntelu ja luonnossa liikkuminen), vapaa-ajan sosiaaliset suhteet sekä perhe, tukivat esihenkilön työhyvinvointia (Orre-Sillanpää & Raatikainen 2014, 27–30; Eskelinen, 2016, 44–45; Koivisto, 2016, 33–35; Nastolin 2021, 23–25, 40–41; Simonen, 2021, 43). Hartikaisen (2017, 31) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat työn ja perheen yhteensovittaminen, itsestä huolehtiminen, oma hyvinvointi, hyvä fyysinen ja psyykinen terveys, oma onnistunut ammatinvalinta ja harrastukset sekä perhe.

3.3 Esihenkilön työhyvinvointia heikentävät tekijät

Työn sisältöön liittyvät esihenkilön työhyvinvointia heikentävät tekijät

Niekan (2019, 22–23) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat työn sisältöön liittyvinä kuormitustekijöinä työtehtävät ja työn pirstaloituneisuuden. Kuormittaviksi työtehtäviksi esihenkilöt kokivat alaiselle annettavan palautteen, johtamiseen ja valvomiseen liittyvät työtehtävät, rekrytointihaasteet sekä työn vastuullisuuden. Työn pirstaloituneisuuden kokemus syntyi esihenkilöiden useiden yhteistyötahojen sekä työntekijöiden välisestä yhteistyöstä, muista samanaikaisista työtehtävistä sekä niiden priorisoinnista ja tarpeesta olla työntekijöiden saatavilla. Esihenkilötyön luonteeseen liittyvistä kuormitustekijöistä tutkimustuloksista nousi esille työn jatkuvat keskeytykset, esimerkiksi puhelimen soiminen. Työn keskeytyminen oli tunnistettu Nastolinin (2021, 27) ja Sukuvaaran (2021, 45) tutkimuksissa. Lisäksi Sukuvaaran (2021) tutkimuksessa esihenkilöt kokivat viestintään kuluvan paljon työaika, ja viestinnän riittävyys jäi usein vaivaamaan esihenkilön mieltä (Sukuvaara 2021, 45). Reinikaisen ja Vidmanin (2021, 48, 51, 78) tutkimustuloksista nousivat esille viestinnän kuormittavuus, kuten useat viestintäkanavat, sekava viestintä, muuttuvat ja vaikeasti löydettävät ohjeet.

Esihenkilöitä vaivasi informaatiotulva ja heillä ei ollut riittävästi aikaa työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen.

Sukuvaaran (2021, 38) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat kuormittuvansa työn sisällön vaikuttamisen haasteista. Eskelisen (2016, 44–46) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat työhyvinvoinnin heikentyvän, mikäli esihenkilöllä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa päätöksentekoon. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat työn hallinnan menettämisen kokemuksen heikentävän työhyvinvointia.

Työn järjestelyihin liittyvät esihenkilön työhyvinvointia heikentävät tekijät

Esihenkilöä voivat kuormittaa työn määrä, työn vaatimukset ja työn rajaamisen haasteet. Rauramon (2008, 58) sekä Aholan (2011, 22) tutkimustulosten mukaan esihenkilön työuupumuksen riski kasvaa, mikäli työn määrä määrällisesti tai laadullisesti on liian suuri. Tuolloin työntekijän psyykkiset voimavarat eivät riitä suuren työnkuorman edessä. Toisaalta työuupumus voi olla hälytysmerkki siitä, etteivät työpaikalla työhyvinvointia suojaavat tekijät ole kunnossa, kuten esimerkiksi palkkaus ja työilmapiiri.

Aallon ja Lintukankaan (2013, 49–50, 52–54, 67) tutkimustuloksissa nousi esille esihenkilöä kuormittaviksi ja työhyvinvointia heikentäviksi tekijöiksi työtehtävien riittämätön rajaaminen, työn määrä, liialliset vaatimukset ja muutokset. Esihenkilöt olivat väsyneitä sekä fyysisesti, että henkisesti liiallisen työmäärän ja työn vaatimusten johdosta. Niekan (2019, 24–27) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia heikensivät suuri työmäärä, kiire, kokemus oman työn hallinnan puutteesta, suuret työn vaatimukset ja puutteelliset resurssit. Suuri työmäärä sisälsi perustyön lisäksi paljon muita työtehtäviä, jotka aiheuttivat lisätöitä ja kotona työskentelyä. Esihenkilötyön kuormittavuudesta liiallisesta työmäärästä työaikaan nähden ilmeni vastaavanlaisia tuloksia useissa tutkimuksissa, kuten Ruokamon (2011, 32, 35), Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 28–29), Hartikaisen (2017, 31–32), Elon (2021, 20–24), Sukuvaaran (2021, 43–44), Reinikaisen ja Vidmanin (2021, 46–49) sekä Nastolin (2021, 26–27, 42–43) tutkimustuloksissa.

Liiallisen työmäärän johdosta työtehtäviä ei ehdi suorittaa työajan puitteissa. Eskelisen (2016, 44–46) tutkimustuloksissa todettiin, että tekemättömät työt aiheuttavat esihenkilölle stressiä. Nastolin (2021, 26–29) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat olevansa henkisesti kuormittuneita suuren työmäärän vuoksi. Liian suuren työmäärän johdosta oman vastuualueen hoitaminen ei toteutunut, työn kehittämiseen ja työntekijöiden informoimiseen,

tiedon jalkauttamiseen työyhteisölle sekä työntekijöiden koulutusten järjestämiseen ei ollut riittävästi aikaa. Omaiset saattoivat olla haastavia ja tehdä valituksia. Ylitöitä kertyi ja työt rasittivat vapaa-aikaa, koska esihenkilöt pohtivat vapaa-ajallaan työasioita. Orre–Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat työmäärän muuttuneen hektisemmäksi, työmäärä ja työtehtävät olivat lisääntyneet ja työtehtävien suunnitteluun, ja valmistautumiselle ei ollut riittävästi aikaa. Työmäärän lisääntymisen johdosta työt seurasivat kotiin. Työrauhaa ei ollut, koska yhteydenottoja tuli puhelimitse ja sähköpostitse. Hartikaisen (2017, 31–32) tutkimustuloksissa esihenkilön työhyvinvointia heikensivät epäselvä työnkuva, oman työn vaikutusmahdollisuuksien puute, johdon epäselvät linjaukset ja palaverien runsaus. Kailassuon (2020, 54–55) tutkimustuloksissa esihenkilöt olivat huolissaan omasta työssä jaksamisestaan ja väsymyksestään. Esihenkilöiden työ sisälsi paljon kiirettä ja työuupumusta.

Hoitohenkilökunnassa on resurssipula ja rekrytointi kuormittaa esihenkilöitä. Rekrytointin haasteet nousivat esille useista tutkimustuloksista. Aallon ja Lintukankaan (2013, 49–50, 52–54, 67) tutkimustuloksissa ilmeni, että työntekijöiden rekrytointi vei kohtuuttoman paljon esihenkilöiden työaikaa. Esihenkilöt kokivat työssään usein riittämättömyyden tunteita. Nastolin (2021, 26–27, 36–38) tutkimustuloksissa henkilöstöpula oli suuri ja päteviä sijaisia oli haasteellista saada. Alhon (2019, 62) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia heikensivät henkilöstön resurssipula, jonka johdosta työn laatu kärsi. Reinikaisen ja Vidmanin (2021, 46) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia kuormittivat heikot henkilöstöresurssit ja työvoimapula, jotka vaikeuttivat työntekijöiden saamista suunniteltujen tai yllättävien poissaolojen paikkaamiseen.

Sosiaaliset ja organisaatioon liittyvät esihenkilön työhyvinvointia heikentävät tekijät

Työyhteisön vuorovaikutus sekä työilmapiiri vaikuttavat esihenkilöiden työhyvinvointiin. Eskelisen (2016, 44–46) tutkimuksessa esihenkilöt kokivat huonon työilmapiirin heikentävän työhyvinvointiaan. Huonossa työyhteisössä valitettiin paljon, muutosvastarinta, puhumattomuus, jäykät asenteet sekä vuorovaikutus eivät toimineet. Huonossa työyhteisössä oli paljon henkilöstöristiriitoja, kuten selän takana puhumista, epäasiallista käytöstä ja epäasiallista palautetta eri tahoilta, omaisten epäasiallista käytöstä tai heidän toiveensa olivat kohtuuttomia. Sukuvaaran (2021, 38) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat kuormittuvansa työyhteisöjen haasteellisista vuorovaikutustilanteista ja niiden ratkaisemisista. Simosen (2021, 44–46) tutkimustuloksista nousi esille työyhteisön ja sen sosiaalisten suhteiden

vaikutus työilmapiiriä ja työhyvinvointia heikentävästi. Esihenkilöä kuormittivat esimerkiksi henkilöstön yhteisten toimintatapojen noudattamattomuus, kannustajana, ohjaajana ja kuuntelijana oleminen sekä henkilöstön välisten konfliktien selvittely sekä yksikön ja henkilöstöjohtamisen erilaiset haasteet, kuten esimerkiksi haasteelliset työntekijät. Kontakti omaan esihenkilöön oli vähäistä. Elon (2020, 18–20) tutkimustuloksissa esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta aiheutti haasteellinen työilmapiiri. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi avoimen työilmapiirin, joka olisi keskusteleva ja toimiva sekä jokainen työntekijä ymmärtäisi vaikuttavansa omalla toiminnallaan työyhteisön ilmapiirin rakentumisessa. Työyhteisöongelmat, kuten työntekijöiden väliset haasteet, kokivat esihenkilöt kuormittavina. Mikäli esihenkilö havaitsi työntekijöiden uupuvan työssään, esihenkilön stressi kasvoi. Vastaavan kaltaisia tuloksia nousi esille Nastolin (2021, 28, 37–38) tutkimuksessa. Tutkimustuloksissa todettiin, että esihenkilö koki työilmapiirin työhyvinvointia heikentävän, mikäli työyhteisön käyttäytyminen oli esihenkilöä kohtaan negatiivista tai jopa aggressiivista. Huoli tulevaisuudesta ja tulevaisuuden taloustilanteesta heikensi esihenkilön työhyvinvointia. Esihenkilöillä oli myös huoli siitä, kuinka hoitoalalle saadaan esihenkilöitä tulevaisuudessa alan haasteellisuuden ja huonon julkisuuskuvan vuoksi.

Johtamisella ja organisaation toiminnalla on merkitystä esihenkilön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Eskelisen (2016, 44–46) tutkimustuloksissa todettiin esihenkilöiden työhyvinvointia heikentävän jäykkä ja kontrolloiva organisaatio ja epävarma esimiestyöskentely. Työhyvinvointia heikensivät turha byrokratia ja tiukka talous, tarpeettomat säännöt ja ohjeet, kokouksien ja palaverien paljous. Esihenkilöillä ei jäänyt hoitotyön kehittämiseen riittävästi aikaa.

Usean tutkimuksen tuloksista nousi esille esihenkilöiden työhyvinvointia heikentävän tuen ja arvostuksen puute. Jokelan ja Roslundin (2021, 44–45) tutkimuksessa esihenkilöt odottivat johdolta tukea muutosjohtamisessa. Hartikaisen (2017, 31–32) ja Niekan (2019, 22) tutkimustuloksissa kuormitustekijänä oli koettu eri tahojen tuen puute. Koiviston (2016, 42–43) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat, ettei heidän esihenkilönsä ollut sitoutunut rooliinsa riittävän hyvin ja esihenkilöiden kohtelu ei ollut tasa-arvoista, jonka esihenkilöt kokivat heikentävän työhyvinvointiaan. Hartikaisen (2017, 31–32) tutkimustulosten mukaan esihenkilön työhyvinvointia heikensivät muun muassa esihenkilön työn arvostuksen puute, luottamuksen puute johtoa kohtaan, johdon etäisyys ja heidän epäselvät linjaukset sekä palaverien runsaus. Niekan (2019, 24–27) tutkimustuloksissa organisaatioon liittyviä esihenkilön psykososiaalista kuormitusta lisääviä tekijöitä olivat muutos, puutteelliseksi koettu työn johtaminen, tehottomaksi koettu organisaatio ja rooliristiriidat. Simosen (2021, 44–49) tutkimustuloksissa organisaation johdon arvostuksen puutteen kokemus palkitsemattomuutena,

vaikuttamisen puutteena ja kuuntelemattomuus kuormittivat esihenkilöitä. Elon (2020, 18–20) tutkimustuloksissa esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta aiheuttivat aikaan, muutoksiin, työyhteisöön, tukeen ja työtehtäviin liittyvät kuormitustekijät. Esihenkilöiden kuormitusta aiheuttivat muutoksessa muutospaineet ja muutosten runsaus sekä muutosten käsittelyyn työyhteisön kanssa liittyvät asiat, kuten esimerkiksi muutosvastarinta. Toisaalta muutos vähensi stressiä, koska muutoksessa oli odotusarvona mennä kohti jotain uutta ja parempaa. Reinikainen ja Vidman (2021, 49–51) tutkimustuloksissa esihenkilön työhyvinvointia heikensi kollegiaalisen tuen puute, yksintyöskentely ja positiivisen tuen puute. Aikaa ei ollut riittävästi työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseen. Ruokamon (2011, 32–35), Hartikaisen (2017, 31–32) sekä Reinikaisen ja Vidman (2021, 49–51) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia heikensi palkkaus.

Yksilöön liittyvät esihenkilön työhyvinvointia heikentävät tekijät

Esihenkilön henkilökohtainen elämäntilanne ja vapaa-ajan valinnat vaikuttavat esihenkilön työhyvinvointiin. Niekan (2019, 24–27) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat psykososiaalista kuormitusta henkilökohtaisista konflikteista, sisäisestä ahdistuksesta ja huolista sekä turhautumisesta työrooliinsa. Esihenkilölle aiheuttivat haasteita työn ja vapaa-ajan tasapainon löytäminen sekä työpaikalla kollegoihin ja työntekijöihin positiivisten sosiaalisten suhteiden ylläpitäminen. Eskelisen (2016, 44–46) tutkimustuloksissa todettiin yksityiselämän epätasapainon heikentävän esihenkilöiden työhyvinvointia. Airaksisen (2019, 18–19, 28) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat, ettei työnantaja panostanut heidän terveyteensä riittävästi. Lisäksi esihenkilöiden työhyvinvointia heikensivät stressi, ylitöiden tekeminen ja aikapaine. Esihenkilöt kokivat, etteivät he tehneet koulutustaan vastaavaa työtä. Hartikaisen (2017, 31–32) tutkimustulosten mukaan esihenkilön työhyvinvointia heikensivät muun muassa oman työyksikön toimimattomuus, lähiesihenkilön oma aktiivisuus ja kyky tarttua töihin. Kailassuon (2020, 54–58) tutkimustuloksissa esihenkilöt olivat huolissaan omasta työssä jaksamisestaan ja väsymyksestään. Lisäksi Hartikaisen (2017, 31–32) tutkimustulosten mukaan esihenkilön yksityiselämän haasteet heijastuivat esihenkilön työhyvinvointia heikentäen. Nastolin (2021, 26–27, 36–38) tutkimustuloksissa ilmeni iäkkäämpien esihenkilöiden terveydelliset haasteet. Iäkkäämmät esihenkilöt kokivat, etteivät he enää jaksaneet tehdä esihenkilön työtä yhtä hyvin, kuin nuorempana.

4 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tutkimuksen lähtökohtana ovat tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksen tavoitteena on vastata. Kun tutkimusaihe muotoillaan tutkimuskysymyksiksi, tutkimuksen tekeminen selkiytyy. Tutkimusprosessin aikana olen huomionut, että tutkimuksen sisältö vastaa tutkimuskysymyksiin ja käsittelee määriteltyä aihetta. Jotta tutkimusaihe olisi hallittavissa, rajasin tutkimusaiheen mahdollisimman huolellisesti. (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 81, 126–128; Kananen 2014, 24, 27.)

Tutkimusprosessin aikana olen pysähtynyt pohtimaan tutkimuskysymyksiä ja tutkimuksen aihetta, jotta tutkimuksen suunta säilyisi oikeana ja tutkimus vastaa alkuperäiseen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Toisaalta kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimuskysymysten ei tulisi olla liian tiukasti rajattuja, vaan niillä tulisi olla mahdollisuus myös muotoutua ja täsmentyä tutkimuksen edetessä. (ks. Mykkänen 2006.)

Tutkimuksessa haen vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät tukevat esihenkilöiden työhyvinvointia sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla?
- Mitkä tekijät heikentävät esihenkilöiden työhyvinvointia sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla?

Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata esihenkilöiden työhyvinvointia tukevia sekä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Tutkimusprosessissa oli mukana tutkimuskysymys esihenkilöiden työhyvinvoinnin nykytilanteesta. Tämän tutkimuskysymyksen päädyin jättämään tutkimuksesta pois, koska sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilan kuvaaminen edellyttäisi toisenlaista tutkimusmenetelmää, kuin kirjallisuuskatsaus, jossa perehdytään aikaisemmin tutkittuun tietoon.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvoinnista on tutkimustuloksia vähän, kun työhyvinvointi käsitteellistetään laajemmaksi käsitteeksi sisältäen psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen kokonaisuuden (Adriaenssens ym. 2017, 86; Herttuala ym. 2020, 634, 645; Niinihuhta ym. 2022, 462; Herttuala ym. 2023, 7). Tutkimusaihe sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on merkityksellinen, koska esihenkilöllä on keskeinen rooli työyhteisön työhyvinvoinnin rakentajana (ks. Puttonen ym. 2016, 13; Leivo 2017, 28; Mäkelä & Tanskanen, 2020). Tutkimustulosten mukaan esihenkilön työhyvinvointi heijastuu työntekijöihin ja työyhteisöön (Leivo 2017, 28; Mäkelä &

Tanskanen, 2020). Työhyvinvoinnilla on moninainen vaikutus yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi myös organisaation tuottavuuteen (Laine, 2015, 292; Puttonen ym. 2016, 6; Kauhanen 2016, 17; Makkonen 2018, 32–33; Bockerman & Ilmakunnas 2020, 52; Vänskä 2022, 1). Tutkimustulosten valossa esihenkilöiden työhyvinvoinnilla on vaikuttavuutta useaan eri tekijään organisaatiossa. Tämän vuoksi esihenkilöiden työhyvinvointia on merkityksellistä tutkia, jotta siihen voidaan tarvittaessa vaikuttaa.

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena integroituna kirjallisuuskatsauksena. Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa käytetään tutkimusainestoa laajasti hyödyntäen kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen tutkimusten tuloksia, joka antaa monipuolisen ja laajan kuvan tutkittavasta ilmiöstä tai asiasta. (ks. Stolt ym. 2016, 25, 107–108). Laadullisessa integroivassa kirjallisuuskatsauksessa hankitaan ja käytetään aineistoa mahdollisimman laajasti, eikä rajauksia tehdä tutkimusten metodien käytön suhteen (ks. Mannila 2017). Tutkimukseen valitaan ennakkoon määriteltyjen kriteereiden mukaisia tutkimusartikkeleita. Tutkimusartikkeleihin perehdytään, niitä käsitellään ja analysoidaan. Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tavoitteena on vastata tutkimuskysymyksiin.

Tutkimukseen on valittu tutkimusartikkeleiden hakuprosessin tuloksena tutkimuskysymyksiin vastaavia tutkimusartikkeleita. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla vertailen ja analysoin tutkimusartikkeleita hakien tutkimuskysymyksiin vastauksia. Työhyvinvointi voidaan käsitellä monin eri tavoin, jolloin on tärkeää määritellä tutkimuksessa käytettävät käsitteet huolellisesti aiheen selkiyttämisen ja tutkimusaiheen hallitsemisen vuoksi. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön subjektiivista kokemusta psyykkisestä, fyysisestä, sosiaalisesta sekä henkisestä hyvinvoinnin tilasta.

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimusaiheen rajauksen ja tutkimuskysymysten asettelun jälkeen valittiin tutkimusmenetelmän. Tutkimusmenetelmä määrittelee tutkimuskysymyksiin vastaamisen lähestymistavan sekä millaisia metodeja käytetään tiedon keräämisessä tutkimuskysymysten vastauksien saamiseksi. Tutkimusmenetelmää valittaessa on tärkeää pohtia, minkälaista tietoa haetaan sekä mistä ja keneltä tietoa kerätään. (ks. Hirsjärvi ym. 2009, 184.)

Tutkimuksen aineiston keruun ja tutkimuskysymysten vastausten saamiseksi täytyy lähestymistavan lisäksi valita tutkimusote ja metodologia, joilla tutkimusaineistoa kerätään ja aineisto analysoidaan. Tutkimusmenetelmiä on kahdenlaisia, kvalitatiivisia eli laadullisia ja kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista lähestymistapaa ei täysin voida erottaa toisistaan. Tutkimuksesta voi löytyä molempien tutkimusmenetelmien ominaisuuksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 136–138, 161; Kananen 2017, 16.)

Tutkimusmenetelmää valittaessa on hyvä pohtia tutkimusongelman muotoa, onko se ilmiötä kartoittava, kuvaileva vai selittääkö tutkimus sosiaalista ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleensä kartoitetaan, kuvaillaan tai selitetään tutkittavaa ilmiötä sekä kuvataan todellista elämää kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 136–138, 161; Kananen 2017, 16.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava kohdejoukko määritellään kriteerien avulla tarkoituksenmukaiseksi. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan tapausten ainutlaatuisuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 164, 182.) Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineistonkeruu jatkuu niin kauan, kunnes aineisto alkaa toistamaan itseään eli samat asiat tulevat uudelleen esille. Tapahtuu saturaatio, jolloin aineistoa yleisesti oletetaan olevan riittävästi kerättyä aineistoanalyysiä varten. (Hirsjärvi ym. 2009, 164, 182.)

Tutkimuksessa käsitellään esihenkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä heidän työhyvinvointiaan tukevista ja heikentävistä tekijöistä aikaisempien tutkimustulosten valossa. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena integroituna kirjallisuuskatsauksena, jossa tutkimuskysymyksiin haetaan vastausta jo tutkitusta tiedosta. Tutkimuksen lähdemateriaaliksi valikoituivat tutkimusartikkelit. Vilkan (ks. 2021, 17–18) mukaan laadullinen tutkimusmenetelmä sopii, kun tutkitaan ilmiötä henkilöiden tai yhteisöjen parissa sekä kuvataan heidän käsityksiään ja kokemuksiaan ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kuvaamaan ilmiöitä

ihmisten erilaisten kokemusten avulla tai avaamaan ihmisten muodostamia erilaisia subjektiivisia merkityksiä eri asioista.

5.2 Kirjallisuuskatsaus ja integroiva kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsaus on aikaisempien tutkimustulosten mahdollisimman kattava ja laaja, mutta tiivistetty kriittinen analysointi, jonka avulla etsitään vastauksia omaan tutkimuskysymykseen. Samalla todennetaan oman tutkimuksen tärkeys aiheeseen liittyvien tutkimustulosten kentässä. (Mannila 2021.) Wittemoren (2005) mukaan kirjallisuuskatsaus on tutkimus tutkimuksista (Stolt ym. 2016, 23).

Kirjallisuuskatsauksessa uusia tutkimustuloksia luodaan syventymällä ja analysoimalla aikaisempia aihepiirin tai ilmiön tutkimustuloksia. Kirjallisuuskatsauksen tutkimustuloksilla tunnistetaan, kehitetään ja arvioidaan jo olemassa olevaa teoriaa, sekä rakennetaan uutta teoriaa ja voidaan pyrkiä ongelmien tunnistamiseen. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan avata ja kertoa laajasti erilaisista asiakokonaisuuksista, sekä valita teoria, jonka historiallinen kehittyminen avataan ja kuvataan. Kirjallisuuskatsauksessa ei vain luettelonomaisesti ja pinnallisesti kuvata muiden tutkimusten tuotoksia, vaan tarkoituksena on myös kriittinen tutkimustulosten analysointi. (Salminen 2011, 1, 3, 5.)

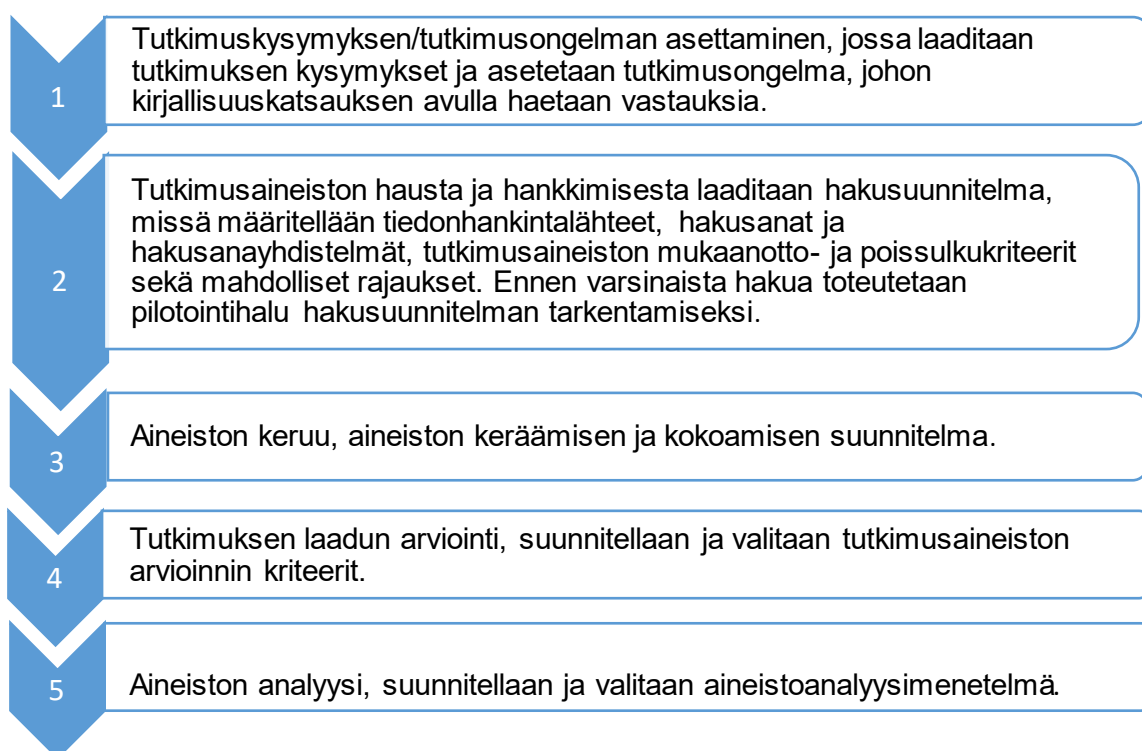
Salminen (2011, 6–8) jakaa kirjallisuuskatsauksen kolmeen eri kategoriaan: kuvailevaan kirjallisuuskatsaukseen, systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen sekä meta-analyysiin. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei lähdemateriaalin hankinnan suhteen aseteta tiukkoja rajoituksia, vaan materiaalia voi hankkia mahdollisimman laaja-alaisesti, jonka johdosta aihetta voidaan analysoida mahdollisimman monipuolisesti. Tutkimuskysymykset ovat laajoja. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa on kaksi toisistaan hieman eroavaa tyyliä, jotka ovat narratiivinen ja integroiva kirjallisuuskatsaus. Kangasniemen ym. (2013, 292, 294) mukaan kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla etsitään erilaisiin ilmiöihin ja ilmiöiden välisiin käsitteisiin vastauksia. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen vahvuutena ovat edellytykset tarkkojen erityiskysymysten pohdintaan ja argumentointiin.

Tutkimuksessa käytän integroivaa kirjallisuuskatsausta, joka on hyvä tutkimusmenetelmä tutkimuskysymysten ollessa laajat. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös, ettei integroivassa kirjallisuuskatsauksessa lähdemateriaalin rajaus ole tarkkaa. Tämä on tärkeä tekijä, kun tutkimustuloksia ei ole runsaasti käytettävissä. (ks. Salminen 2011, 6–8.)

Integroiva kirjallisuuskatsaus

Integroivasta kirjallisuuskatsauksesta käytetään myös nimitystä integroitu kirjallisuuskatsaus (Stolt ym. 2016, 107). Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on narratiivisen ja systemaattisen kirjallisuuskatsauksen ominaispiirteitä. Narratiiviseen tutkimusotteeseen verrattuna integroivassa kirjallisuuskatsauksessa analysoidaan tutkimusmateriaalia kriittisemmin. Systemaattisessa ja integroivassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen rakenne ja suunnittelu ovat samankaltaisia. (Salminen 2011, 7–8.)

Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa Stoltin ym. (ks. 2016, 110–112) mukaan tutkimusrunko rakentuu viidestä eri vaiheesta (kuvio 4), jonka mukaan olen pyrkinyt tutkimusprosessissa etenemään.



Kuvio 4. Integroidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusrunko (mukailtu Stolt ym. 2016, 110)

Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuksen rungon eri vaiheet etenevät koko prosessin ajan keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja eri vaiheiden jäsentäminen lisää tutkimustulosten luotettavuutta (Kangasniemi ym. 2013, 292). Integroivaa

tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimusongelma kuvataan mahdollisimman tarkasti ja lähdemateriaalin rajaus ei ole yhtä tarkka, kuten systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Integroivan kirjallisuuskatsauksen aineiston keruussa ei lähdemateriaalin metodologiaa rajoiteta. Tämä monipuolistaa ja laajentaa tutkimusnäkökulmaa suhteessa tutkimuskysymyksiin. Integroivan kirjallisuuskatsauksen avulla saadaan tuotettua tutkitusta tiedosta uutta tietoa. (ks. Salminen, 2011, 7–8; Stolt ym. 2016, 107–108.) Integroiva kirjallisuuskatsaus soveltui tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi, koska tutkittavasta aiheesta oli niukasti tutkimustietoa ja integroivassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole tiukkoja rajoituksia lähdemateriaalin hankinnassa.

5.3 Tutkimusaineiston keruuprosessi

Integroivan kirjallisuuskatsauksen aineiston keruun ja aineiston analyysin tavoitteena on tutkimuskysymykseen vastaaminen (Kangasniemi ym. 2013, 294–297; Mannila, 2021). Aineiston avulla täsmennetään, jäsennetään ja kritisoidaan tutkimuskysymystä, arvioidaan aineiston näkökulmaa ja abstraktiotasoa sekä suhdetta muuhun valittuun kirjallisuuteen. Aineiston valintaprosessi voidaan toteuttaa kahdella eri tavalla, implisiittisesti tai eksplisiittisesti. Implisiittisessä valintaprosessissa aineistonkeruumenetelmiä ei yleensä avata tarkemmin, mutta aineiston luotettavuus ja lähdekritiikki tuodaan esille aineiston kuvauksessa. (Kangasniemi ym. 2013, 294–297.)

Tutkimukseeni valitsin eksplisiittisen aineistonkeruun, jossa Kangasniemen ym. (ks. 2013, 294–297) mukaan aineiston valintaprosessi kuvataan hakusanavalinnasta lähtien suhteellisen tarkasti. Hakusanat eivät ole aineiston rajaava tekijä, vaan aineiston valintaa määrittävin tekijä on tutkimuskysymykseen vastaaminen. Keskeisin aineistonkeruu peruste on lähdemateriaalin sisältö ja sen suhde muihin valittuihin tutkimusaineistoihin. Integroivan kirjallisuuskatsauksen aineiston keruun aika ja kieli rajoituksista voidaan poiketa, mikäli se on tarkoituksenmukaista tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta. Aineisto on yleensä uusia tutkimustietoja, mutta merkittävin asia aineistossa on se, että sillä voidaan kuvata ilmiötä tarkoituksenmukaisesti suhteessa tutkimuskysymykseen. Aineistonkeruussa käytetään yleensä jotain sähköistä apuvälinettä. Aineiston riittävyyden määritelmänä on, kuinka laajat ovat tutkimuskysymykset.

Tein integroivan kirjallisuuskatsauksen hakuprosessista suunnitelman hakusanan suunnittelusta tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysiin. Pyrin toteuttamaan suunnitellun prosessin

systemaattisesti, jotta kirjallisuuskatsauksen tulokset olisivat toistettavissa ja mahdollisimman luotettavia. Tutkimusartikkeleiden hakuprosessissa määrittelin tutkimusaineiston poissulku- ja sisäänottokriteerit. Tämän jälkeen suunnittelin tutkimusartikkeleiden hakusanat sekä hakusanayhdistelmät, joilla aineistoa haetaan eri hakukoneista. Ennen varsinaista hakua toteutin useita pilottihakuja hakuprosessin varmistamiseksi. Seuraavassa avaan lähdemateriaalin hakuprosessia tarkemmin.

Tutkimusaineiston sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Tutkimusaineiston hakuprosessin aloitin hakuprosessin suunnittelulla. Hakuprosessin suunnitteluun kuuluu tutkimusartikkeleiden sisäänotto- ja poissulkukriteereiden määrittely (taulukko 5.). Kriteereiden avulla määritelin hakuprosessin tuloksista sisällönanalyysiin soveltuvat ja soveltumattomat tutkimusartikkelit (ks. Stolt. ym., 2016, 111).

Sisäänottokriteeri	Poissulkukriteeri
Tutkimusartikkelit, jotka olivat valmistuneet 2012 jälkeen.	Ennen 2012 valmistuneet tutkimusartikkelit.
Vertaisarvioidut tieteelliset tutkimusartikkelit.	Vertaisarvioimattomat tutkimusartikkelit.
Tutkimusartikkelit vastaavat tutkimuskysymyksiin, esihenkilön/esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (tukevat/heikentävät). Painoarvo tutkimuskysymykseen vastaavat, esihenkilön työhyvinvointia käsittelevät tutkimusartikkelit.	Tutkimusartikkeli ei vastaa tutkimuskysymyksiin.
Tutkimusartikkeleiden kielenä suomi ja/tai englanti.	Muut kuin suomen- tai englanninkieliset tutkimukset.
Tutkimusartikkelista on saatavilla koko teksti ja tutkimusartikkelit ovat maksuttomia.	Ei kokonaan näkyvät tutkimusartikkelit sekä maksulliset tutkimusartikkelit.

Taulukko 5. Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Hakusanaprosessi ja aineiston keruu

Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin sisäänotto- ja poissulkukriteereiden määrittelyn jälkeen suunnittelin ja määrittelin tutkimusaineiston hakuprosessin hakusanat sekä hakusanayhdistelmät, joita käytettäisiin tutkimusaineiston etsimiseen hakukoneilla.

Hakusanojen suunnitteluprosessissa (taulukko 6.) käytin apunani Fintoa sekä konsultoin LAB ammattikorkeakoulun kirjaston tietoinformaattikkoa kahteen eri otteeseen. Taulukossa on hakusanaprosessin lopputuloksena muodostuneet ja tutkimusartikkeleiden keruussa käytetyt hakusanat.

työhyvinvointi	well-being at work work well-being
esimies	head nurse, leader nurse, supervisor
esihenkilö	foremen, foreperson
johtaja	manager
terveydenhuolto sosiaalihuolto	health care social care

Taulukko 6. Hakusanat.

Hakusanojen määrittelemisen jälkeen muodostin valituista hakusanoista hakusanayhdistelmiä, joilla hain tutkimusartikkeleita eri hakukoneiden avulla. Tutkimusartikkeleiden hakuprosessissa käytin Cinahlin, LAB Primon, LUT Primon ja Pub Medin hakukoneita sekä lisäksi tein satunnaisia hakuja Google Scholarilla käyttäen samoja hakusanayhdistelmiä, kuin muissa hakukoneissa. Tutkimusartikkeleiden hakuprosessin aloitin tekemällä useamman pilottihauksen ennen varsinaista hakua. Hakusanojen suhteen käytin laajasti erilaisia hakusanayhdistelmiä, jotka taulukoin hakuprosessin selkiyttämiseksi (taulukko 7.). Taulukosta löytyvät hakusanayhdistelmät, joilla tutkimusartikkelihaut suoritettiin, hakutulosten määrä ilman sisäänotto- ja poissulkukriteereitä sekä kriteerit huomioituna ja hakuprosessin 1. vaiheen tutkimusartikkelien määrä sekä sisällönanalyysiin valitut tutkimusartikkelit numeroituina. Sisällönanalyysiin valitut numeroidut tutkimusartikkelit löytyvät taulukosta 8.

Hakusanayhdistelmät	Ilman sisäänotto- ja poissulku kriteereitä hakutulosten määrä LUT/LAB Primo	Hakukriteereiden käytön jälkeen artikkelihakutulos LUT/LAB Primo	1. vaiheen artikkelit määrä (artikkelianalyyssiin valitut artikkelit taulukon 9. numeroiden mukaan)
leader nurses AND "well-being" AND "at work"	72/51	45/26	LUT Primo:3 (1,4) LAB Primo: 2 (4) artikkeleita: 3 Cinah: Ei uusia artikkeleita artikkelit yht: 4 analyysiin valitut nro, 1,4
(supervisors OR head nurses OR leader nurses OR foremen OR managers OR forepersons) AND "work well-being"	1452/1059	152/88	LUT Primo: 2 (2,6) LAB Primo: 2 (2,6) Pub Med ja Cinahl: Ei uusia artikkeleita artikkeleita yht:2 analyysiin valitut nro: 2,6
(manager OR foremen OR head nurse OR leader nurse OR supervisor) AND "well-being at work"	207/149	106/73	LUT Primo: 7 (1, 4, 6) LAB Primo: 3 (1, 4) Pub Med ja Cinahl: Ei uusia artikkeleita artikkeleita yht 7 analyysiin valitut nro 1,4,6
"nurse manager" AND "work well-being" OR "well-being at work"	996/741 Cinah1918	458/329 Cinah1481	LUT Primo: 4 (1,2,4,6) LAB Primo: 2 Cinah: 4 (2 aikaisemmin löydettyä) (1,4,5) Pub Med: ei uusia artikkeleita artikkeleita yht:8 analyysiin valitut 1,2,4,5,6
"Social- and healthcare managers" AND " work wellbeing"	2/2	2/2	LUT ja LUT Primo:2(2 ja 6) Pub Med: Ei uusia artikkeleita artikkelit yht: 2 analyysiin valitut nro:2,6
supervisors AND work well-being AND in health care	1207/929	705/560	LUT Primo: 1 LAB Primo: 2 (3) Pub Med ja Cinahl: ei uusia artikkeleita artikkelit yht: 3 analyysiin valitut nro: 3
(manager OR foremen OR head nurse OR leader OR supervisor) AND "work well-being"	1803/1238	218/127	LUT Primo:2(2 ja 6) LAB Primo:2(2 ja 6) Pub Med: ja Cinahl: ei uusia artikkelit yht: 2 analyysiin valitut: 2,6

Taulukko 7. Tutkimusartikkeleiden hakuprosessi.

Tutkimusartikkeleiden hakuprosessin aikana havaitsin, että esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on vähän tutkimusartikkeleita, jonka johdosta tein hakuprosessia pitkään ja useilla eri hakusanayhdistelmillä varmistuakseni asiasta. Aineiston hakuprosessin yhteydessä havaitsin myös, että pitkällä hakusanayhdistelmillä (OR, AND) löytyi hallitsematon määrä artikkeleita tai artikkeleita ei ollenkaan. Näin ollen päädyin hakemaan artikkeliaineistoa monella, lyhyemmällä sekä pidemmällä hakusanayhdistelmällä löytäen lopulta tutkimuskysymyksiini vastaavia tutkimusartikkeleita. Tämä oli selkeämpi ja tuottavampi hakutapa, mutta myös hitaampi ja aikaa vievämpi. Hakuprosessissa eri hakusanayhdistelmien tutkimustuloksissa toistuivat samat tutkimusartikkelit.

Tutkimusartikkeleiden hakuprosessin ensimmäisen vaiheen jälkeen tutkimukseen valikoitui tutkimusartikkeleita otsikon ja abstraktin perehtymisen perusteella. Tein tutkimusartikkeleista taulukon, millä hakusanayhdistelmillä ja millä hakukoneella tutkimusartikkelit löytyivät. Tämän hakuprosessivaiheen jälkeen perehdyin valittuun aineistoon syvällisemmin, jolloin ensimmäiseen vaiheeseen valikoituneita tutkimusartikkeleita karsiutui, koska artikkelin sisältö ei vastannut tutkimuskysymyksiin. Integroivan kirjallisuuskatsauksen aineiston keruussa ja aineiston analyysissä tavoitteena on tutkimuskysymykseen vastaaminen (ks. Kangasniemi ym. 2013, 294–297; Mannila, 2021). Kangasniemen ym. (ks. 2013, 296) mukaan integroivassa kirjallisuuskatsauksessa voi käyttää menetelmällisesti, teoreettisesti, käsitteellisesti, lähestymistavoiltaan, tieteenaloilta, julkaisufoorumeilta ja julkaisuajankohdiltaan erilaista tutkimusaineistoa, jos ne vastaavat tutkimuskysymykseen.

Valitsin tutkimusartikkelihakuprosessin tuloksista sisällönanalyysiin tutkimusartikkeleita, joissa käsiteltiin sosiaali- ja terveydenhoitoalan esihenkilöiden työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusartikkeleiden täytyi käsitellä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia ja poissuljin tutkimusartikkelit, jotka käsittelivät esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyvää osa-aluetta tai tekijää, kuten esimerkiksi stressiä, uupumusta tai työtyytyväisyyttä. Tutkimusartikkelin sisällönanalyysin ulkopuolelle jäivät tutkimusartikkelit, jotka käsittelivät jonkin muun toimialan työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi artikkeleiden sisään- ja poisottokriteereiden tuli täytyä (ks. Stolt ym. 2016, 111). Lopuksi arvioin sisällönanalyysiin valittujen tutkimusartikkeleiden luotettavuutta The Joanna Briggs Collaboration- arviointikriteereiden (liitteet 1–3) avulla (Hotus).

Koska tutkimuskysymyksiin vastaavia tutkimusartikkeleita löytyi vähän, jatkoin artikkelin hakuprosessia vielä aineiston sisällönanalyysiprosessin ohessa. Kangasniemen ym. (ks. 2013, 294–297) mukaan aineiston keruun ja sisällönanalyysin vaiheet kulkevat osittain liittämällä tutkimuksen edetessä. Tutkimusartikkelin sisällönanalyysiin valitut artikkelit keräsin

taulukkaan, jossa ilmenee tutkimusartikkeiden nimi, tekijät, ilmestymisvuosi ja tutkimuksen toteutustavat sekä tiivistetysti tutkimusartikkelin sisältöä (taulukko 9.). Lisäksi kuvaan tutkimusartikkeiden sisältöä tarkemmin ennen varsinaista sisällönanalyysiä.

Tutkimusartikkeiden hakuprosessin ensimmäisessä vaiheessa löytyi eri hakukoneilla 40 tutkimusartikkelia: LUT Primo 21 tutkimusartikkelia, LAB Primo 15 tutkimusartikkelia, joissa oli hakutuloksina samoja tutkimusartikkeita. Hakukoneella Cinahl tuloksena oli 4 tutkimusartikkelia, joissa oli kaksi hakutuloksina jo LAB Primosta ja LUT Primosta aikaisemmin löytyneet tutkimusartikkelit. Google Scholar sekä Pub Med eivät tuottaneet uutta lähdeaineistoa, vaan tulokset olivat samoja, kuin aikaisemmin hakukoneilla löytyneet. Yhteensä hakukonehaussa löytyi 26 erilaista tutkimusartikkelia.

Tutkimusartikkeiden syvällisemmän perehtymisen ja syventymisen jälkeen tutkimusartikkelien sisällönanalyysiin valikoitui lopulta kuusi artikkelia. Sisällönanalyysiin valittujen tutkimusartikkeiden taulukko 8. löytyy luvusta 5.4. Taulukkoon on numeroitu sisällönanalyysiin valitut tutkimusartikkelit.

5.4 Tutkimuksen sisällönanalyysiin valitut artikkelit

Integroidun kirjallisuuskatsauksen sisällönanalyysiin valikoitui kuusi tutkimusartikkelia. Seuraavassa taulukossa (taulukko 8.) on tutkimusartikkelit järjestyksessä vanhimmasta uudempaan sekä artikkeleiden taustatiedot, jonka jälkeen avaan tutkimusartikkeleiden sisältöä tarkemmin.

Artikkeli	Tekijä, lehti ja vuosi	Metodi ja asiasanat	Tavoite ja tutkimustehtävä	JB1
1. Outcomes of interventions for nurse leaders' well-being at work: A qualitative systematic review.	Häggman-Laitila, A. & Romppainen, J. The Journal of Advanced Nursing. 2017; 74:34–44.	Kvantitatiivinen systemaattinen kirjallisuuskatsaus. interventions, nurse leader, systematic review, well-being at work	Tutkimuksen tarkoituksena on kerätä, arvioida ja syntetisoida viimeaikaisempia tietoja, jotka voisivat vaikuttaa hoitoyön johtajien työhyvinvointiin.	10/11
2. Social- and healthcare managers' work wellbeing – literature review and key informant interviews.	Herttua, N., Kokkinen, L. & Konu, A. International journal of workplace health management, 2020, Vol.13 (6), p. 633–648	Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksen sekä haastattelun yhdistelmänä (empiirisen tiedon hankinta haastattelulla) health care, managers, social care, work wellbeing	Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata esimiesten työhyvinvointia tukevia ja ehkäiseviä tekijöitä tarkastelemalla kansainvälisiä tutkimuksia ja haastatteleamalla suomalaisia sosiaali- ja terveydenhuollon johtajia.	8/11
3. Organizational well-being among healthcare workers of middle management: a pilot study.	Piras, I., Vivolo, M., Portoghese, I., Azara, A., Piana, A. & Galletta, M. European journal of public health, 2020, Vol.30 (Supplement 5)	Pilottitutkimus, toteutettu kyselytutkimuksella.	Pilottitutkimuksessa tutkittiin ja analysoitiin organisaation hyvinvointia terveydenhuollon keski johdon esihenkilöiden joukossa, jotka johtivat terveydenhuollon ammattilaisia.	4/8
4. A comprehensive evaluation of factors affecting nurse leaders' work-related well-being.	Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T. & Häggman-Laitila, A. Leadership in health services, 2022a, Vol.35 (3), p.460–474	Poikkileikkaustutkimus nurse leader, nurse manager, nurse director, work-related well-being, well-being at work,	Tutkimuksen tarkoituksena on kuvata sairaanhoitajien kokemuksia työhön liittyvästä hyvinvoinnista ja sen yhteydestä taustamuuttujiin, työoloihin, työhön sitoutumiseen, koherenssein tunteeseen ja työuupumukseen.	7/8
5 Nurse leaders' work-related well-being— Relationships to a superior's transformational leadership style and structural empowerment. 2022b	Niinihuhta, M., Terkamo-Moisio, A., Kvist, T., Häggman-Laitila, A. Journal of nursing management, 2022b, Vol.30 (7), p.2791–2800	Poikkileikkaustutkimus empowerment, nurse leader, nurse manager, transformational leadership style, work-related well-being	Kuvata, miten esimiehen transformatiivinen johtamistyyli ja rakenteellinen voimaantumisen liittyvät sairaanhoitajajohtajien työhyvinvointiin.	8/8
6. Working as a nurse manager and being in the middle of one's career is connected to lower work wellbeing.	Herttua, N.; Konu, A., Kokkinen, L. International Journal of healthcare Management 7.2.2023	Poikkileikkaustutkimus social care, health care, work well-being, manager, management level, years of experience in management, professional group, logistic regression	Tämän tutkimustulosten avulla avataan sosiaali- ja terveydenhuollon esimiesten työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä ja tunnistetaan ne ryhmät, joilla on riski huonoon työhyvinvointiin.	7/8

Taulukko 8. Tutkimuksen sisällönanalyysiin valitut tutkimusartikkelit

Häggman–Laitilan ja Romppaisen (2017) tutkimuksessa syvennyttiin esihenkilöiden työhyvinvointiin ja siihen vaikuttaviin tekijöihin kirjallisuuskatsauksen näkökulmasta. Tutkimuksessa etsittiin tekijöitä, joilla voitaisiin parantaa ja vaikuttaa esihenkilöiden työhyvinvointia.

Piraksen ym. (2020) pilottitutkimuksessa tutkittiin sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työhyvinvointia kahdessa italialaisessa sairaalassa. Työhyvinvointia tarkasteltiin eri tekijöiden näkökulmasta, kuten työn sisältöön, fyysiseen ja emotionaaliseen työkuormaan liittyvää stressiä, hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Tutkimus oli pilottitutkimus, joka vaikutti tutkimuksen luotettavuuteen.

Herttulan ym. (2020) tutkimuksessa syvennyttiin kirjallisuuskatsauksen ja haastattelun avulla sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointiin. Tämä oli sisällönanalyysiin valituista lähdeaineistosta tutkimusartikkeli, jonka tutkimustulokset vastasivat selkeimmin tutkimuskysymyksiin. Tutkimusartikkelin kirjallisuuskatsaukseen valikoitui 22 artikkelia kuvaten eri toimialojen johtajien työhyvinvointia, joissa havaittiin eri toimialojen välillä yhteneväisyyksiä esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Artikkeleista yksi oli vuodelta 1982 ja loput 2000-luvulta. Puolet artikkeleista oli tehty Suomessa. Lisäksi haastateltiin seitsemää sosiaali- ja terveydenhuoltoalan johtajaa. Haastattelun analyysin sekä kirjallisuuskatsauksen perusteella tunnistettiin viisi pääteemaa, joihin sisältyvät tekijät joko ehkäisevät tai tukevat esihenkilöiden työhyvinvointia. Teemat olivat yksilölliset tekijät, sosiaaliset tekijät, työhön liittyvät tekijät, organisaatioon liittyvät tekijät sekä esihenkilön ammatilliseen tukeen liittyvät tekijät.

Herttuala ym. (2023) toisessa tutkimusartikkelissa tutkittiin aikaisemmassa tutkimuksessaan kehitettyä kyselyä hyödyntäen hoitotyön esihenkilön asemaa ja uran puolivälin yhteyttä esihenkilön heikompaan työhyvinvoinnin kokemukseen sekä muita esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuskysymykset lähetettiin 281 esihenkilölle ja vastausprosentti oli 53 %. Tutkimus toteutettiin Etelä- ja Keski-Pohjanmaalle julkiselle sosiaali- ja terveydenhuollon sektorilla työskenteleville esihenkilöille ammattiryhmissä sosiaali- ja terveydenhuolto, lääkärit sekä muut ammatilliset ryhmät.

Niinihuhdalta ym. (2022 ja 2022) oli kaksi tutkimusta, jotka molemmat oli toteutettu samaan suureen suomalaiseen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja tarjoavaan organisaation ylemmille ja keskitason johtajille, jossa työskenteli 15000 työntekijää. Tutkimukseen valitun tuli toimia 24/7- toimivassa yksikössä. Tutkimukseen osallistui 350 esihenkilöä, joista vastasi vanhempaan tutkimukseen 155 ja uudempaan tutkimukseen 155 (vastausprosentti 44 %). Ennen varsinaista tutkimusta molemmille tutkimuksille tehtiin pilottitutkimus 14 esihenkilölle. Tutkimuksessa käytettiin taustatiedoista ikää, sukupuolta, koulutusta, työsuhdetta,

alaisten määrää, johtajuusasemaa, osastoa ja työpaikkaa. Mukaa valituissa osastoissa olivat akuuttihoito-osastot, mielenterveys- ja päihdekeskukset, ikäihmisten palveluyksiköt, sairaalaosastot, ensiapuosastot, kuntoutusosastot sekä kotisairaala työskentelevät esihenkilöt, joista suurin osa oli esihenkilöitä (88.9 %) ja loput johtajia (11.1 %).

5.5 Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysi

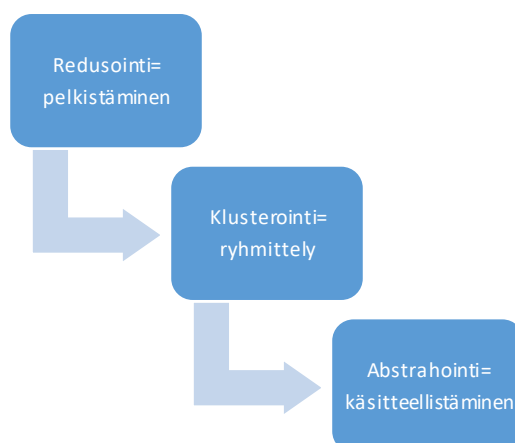
Kaikissa laadullisissa tutkimuksissa voidaan käyttää aineistoanalyysimenetelmänä sisällönanalyysimenetelmää. Tämä on systemaattinen ja objektiivinen menetelmä minkä tahansa kirjallisen tuotoksen analyysin. Aineistoanalyysillä tiivistetään valitun aineiston sisältö, josta voidaan tehdä johtopäätöksiä tutkimuskysymyksiin nähden. Aineistona voi olla mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.)

Sisällönanalyysillä kerätyn aineiston avulla tuotetaan tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä tietoa. Sisällönanalyysillä voidaan tuottaa tietoa niin laadullisesta kuin määrällisestä aineistosta. (Kylmä & Juvakka 2007, 112.) Tärkeää on tutkimukseen valittujen artikkeleiden huolellinen tulkinta ja yksittäisten artikkeleiden synteesi. Analyysiprosessi on hyvä suunnitella tarkasti tutkimuksen prosessin haastavuuden ja virhealttiuden vuoksi. (Stolt ym. 2016, 112.)

Ensimmäinen vaihe sisällönanalyysissä on aineiston redusointi eli pelkistäminen. Aineiston redusoinnissa eli pelkistämisessä perehdytään tutkimusmateriaaliin syvällisesti. Perehtymisen yhteydessä aineistosta karsitaan epäolennainen tieto pois ja keskitytään tutkimuskysymyksen kannalta olennaiseen tietoon. Käytännössä valitusta tutkimusmateriaalista valitaan tutkimuskysymyksiin nähden oleellisimpia pelkistettyjä alkuperäisilmaisuja. Yksi lause voi sisältää useamman pelkistetyn ilmaisuuden. Aineistosta pelkistetyt alkuperäisilmaisuudet listataan erikseen. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.) Tutkimuksessa perehdyin sisällönanalyysiin valittuihin tutkimusartikkeleihin lukien tutkimusartikkelit useaan otteeseen etsien oleellista tietoa ja vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusartikkeleista alleviivasin tutkimuskysymyksiini liittyvät oleelliset tiedot sekä tein kirjallisia merkintöjä. Tutkimusartikkeleihin tehdyistä merkinnöistä ja muistiinpanoista taulukoin tutkimusartikkeleista tutkimuskysymyksiini liittyvät suorat lainaukset englanniksi. Suorista lainauksista tein pelkistykset, jossa tiivistysti taulukoin tutkimuskysymysten kannalta oleellisimmat asiat ja tekijät suomeksi.

Sisällönanalyysin prosessin toinen vaihe on klusterointi eli ryhmittely. Ryhmittelin tutkimusartikkeleista taulukkoon listatut pelkistetyt lainaukset yleiskäsitteellisempään muotoon lauseeksi/lauseiksi, joissa ilmenee pelkistystä kuvaava asia/asiat. Analyysiprosessia jatkajalostin siten, että yhdistin alaluokkia yläluokiksi, joista muodostui pääluokkia. Pääluokat saivat nimensä aineistosta nousevan ilmiön, asian tai aiheen mukaan, joka on yhteydessä varsinaiseen tutkimustehtävään. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.)

Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään. Käsitteellistämässä keräsin muodostuneiden yläluokkien eli pääluokkien näkökulmasta tutkimusartikkeleiden olennaisimman tiedon, jotka antoivat vastauksen alkuperäisiin tutkimuskysymyksiin. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–125.) Kuviossa 9. on tiivistetysti kuvattuna sisällönanalyysiprosessi.



Kuvio 9. Sisällönanalyysiprosessi

Integroidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysiprosessissa tein kaikista sisällönanalyysiin valituista tutkimusartikkeleista vastaavanlaisia taulukoita kuin taulukko 10. Taulukoin tutkimusartikkeleista tutkimuskysymyksiin vastaavan suoran lainauksen englanniksi, joista tein pelkistykset suomeksi sekä luokittelut ala- ja yläluokkiin. Stolt ym. (ks. 2016, 113) mukaisesti taulukoiden avulla pyrin osoittamaan artikkeleista saatujen tietojen yhteneväisyydet ja/tai eroavaisuudet. Analyysin tuloksista tuotan johtopäätöksiä, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Lisäksi tulosten yhteenvedossa vertaan

tutkimuksen tietoperustan ja tutkimusartikkeleiden tutkimustuloksia keskenään. Taulukossa 10. on avattu tekemäni sisällönanalyysiprosessi esimerkinomaisesti yhdestä kirjallisuuskatsaukseen valitusta tutkimusartikkelista.

Suora lainaus artikkelista	Redusointi eli pelkistäminen	Alaluokat (Ydinasia tummennettu)	Yläluokat=Pääluokat
A statistically significant difference was found between participants, who had these feelings (depersonalization, personal accomplishment) quite often and occasionally, indicating the latter to have longer experienced in nursing management.	Vähäinen johtamisen työkokemus lisäsi esihenkilön psyykkistä kuormitusta (kuten stressi, depersonalisaatio). Johtamisen työkokemusta vähentää esihenkilön psyykkistä kuormitusta.	Työkokemus lisää työhyvinvoinnin kokemusta. Työkokemuksen puute vähentää työhyvinvointia.	Yksilöön liittyvät tekijät
A statistically significant difference was found between participants who had these feelings (emotional exhaustion) quite often and quite seldom, indicating the latter to have longer experience in nursing management.	Johtamisen työkokemuksen puute lisää esihenkilön uupumisen kokemuksia ja päinvastoin.	Työkokemus tai sen puute tukee/estää uupumuksen kokemusta.	Yksilöön liittyvät tekijät
. statistically significant correlation was found between participants leadership skills and their work-related well-being, indicating that nurse leaders with higher self-assessed skill levels experienced a higher level of work-related well-being.	Kokemus oman johtamisen osaamisesta lisää esihenkilön työhyvinvointia.	Johtamisen osaamisen kokemus tukee työhyvinvointia.	Yksilöön liittyvät tekijät
There was also statistically significant correlation between work-related well-being and all dimensions of working conditions namely job demands, control of work, leadership, group work, work motivation, mastery of work, health and well-being.	Työolosuhteet vaikuttavat esihenkilön työhyvinvoinnin kokemukseen kuten työn vaatimukset, työn kontrolli, johtajuus, tiimityö, työmotivaatio, työn hallinta, terveys ja hyvinvointi.	Työn sisältöön ja työn järjestelyihin vaikuttavat tekijät. Henkilökohtainen hyvinvointi. Työyhteisön vuorovaikutus vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin.	Työhön liittyvät tekijät Yksilöön liittyvät tekijät. Sosiaaliset tekijät.
Participants who found their work to be challenging rather often reported higher levels of work-related well-being than an other group.	Työn haastavuus lisää esihenkilön työhyvinvointia.	Työn sisältö vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin.	Työhön liittyvät tekijät

Participants work-related well-being also correlated with two dimensions of sense coherence namely meaningfulness and manageability.	Esihenkilön työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttavat työn merkittävyys ja hallittavuus.	Työn sisältöön ja työn järjestelyihin vaikuttavat tekijät vaikuttavat hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukseen.	Työhön liittyvät tekijät
In addition, a statistically correlation was found between work-related well-being and participants' emotional exhaustion. Participants, who never experienced emotional exhaustion had statistically significantly higher level of work-related well-being than participants who experienced emotional exhaustion quite often, quite seldom or often.	Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukseen vaikuttaa emotionaalinen uupumus. Työuupumuksen kokeminen heikentää esihenkilöiden työhyvinvointia.	Esihenkilön uupumus heikentää työhyvinvoinnin kokemusta.	Yksilöön liittyvät tekijät.
There was a negative correlation between current position and work-related well-being. ...participants who managed 20–39 employees reported the highest levels of work-related well-being.	Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttaa johtamisasema. Esihenkilöiden alaisten määrä vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointia joko estävästi tai lisäävästi. Mitä enemmän alaisia, työhyvinvointi heikkenee.	Työn määrä vaikuttaa työhyvinvointiin	Työhön liittyvät tekijät.
Nurse leaders may have resources such as leadership skills or a strong sense of coherence, which prevent experienced of stress from adversely affecting their work-related well-being.	Johtamisen tai johdonmukaisuuden taidot ehkäisevät esihenkilön stressin kokemusta. Esihenkilöiden työhyvinvointi lisääntyy johtamisen/johdonmukaisuuden taidon lisääntyessä.	Esihenkilöllä voi olla työhyvinvointia tukevia henkilökohtaisia ominaisuuksia.	Yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet
Organizations wishing to increase nurse leaders' work-related well-being and commitment should therefore try to improve their working conditions by giving them greater autonomy and by promoting shared and participatory leadership.	Hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvointia tukee työn autonomia sekä jaettua ja osallistavaa johtajuus.	Työn sisältöön ja järjestelyihin liittyvillä tekijöillä saadaan lisätty esihenkilöiden työhyvinvointia.	Työhön liittyvät tekijät

In addition, organizations should maintain and improve the leadership skills of nurse leaders by giving them access to education and mentoring programs to enable and support their professional growth.	Hoitotyön esihenkilöiden työhyvinvointia tukevat koulutukset, mentorointiin sekä itsensä kehittämisen tukeminen.	Organisaatio esihenkilöiden työhyvinvoinnin mahdollistajana.	Organisaatioon liittyvät tekijät
One factors positively associated with work–related well-being among nurse leaders were contentment with one’s own problem-solving abilities, finding work to be frequently challenging and a high sense of coherence.	Esihenkilön työhyvinvointia tukevat esihenkilön kyky ratkaista ongelmia, sopivasti haastava työ sekä johdonmukaisuus.	Työhyvinvointiin vaikuttavat hoitotyön esihenkilön yksilölliset ominaisuudet, työn sisältöön liittyvät tekijät.	Yksilöön liittyvät tekijät. Työhön liittyvät tekijät

Taulukko 10. Tutkimusartikkelin sisällönanalyysin esimerkkitaulukko

6 Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tulokset

Tässä luvussa avataan tutkimusartikkelianalyysistä tutkimuskysymyksiin nousevat vastaukset, mitkä tekijät tukevat sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia ja mitkä tekijät heikentävät sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia. Työhyvinvointia tukevat tekijät tarkoittavat tekijöitä, jotka tukevat esihenkilön työhyvinvointia. Työhyvinvointia heikentävät tekijät tarkoittavat tekijöitä, jotka estävät esihenkilöiden työhyvinvointia. Lisäksi reflektoin tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tutkimustuloksia toisiinsa etsien mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvoinnista on vähän tutkimustuloksia, kun työhyvinvointiin käsitteellistetään fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja henkiset osa-alueet (Herttuala ym. 2020, 634,645; Niinihuhta ym. 2022a, 462; Herttuala ym. 2023, 7). Tutkimustuloksia löytyy enemmän tekijöistä, jotka ovat esihenkilön työhyvinvoinnin osatekijöitä tai vaikuttavat esihenkilön työhyvinvointiin, kuten esimerkiksi stressi tai työuupumus (Niinihuhta ym. 2022a, 471).

Tutkimusartikkelien sisällönanalyysin johtopäätöksenä ilmeni neljä sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavaa pääkäsitettä ja päätekijää. Pääkäsitteiden alle sisältyy yksittäisiä esihenkilöiden työhyvinvointia tukevia ja työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä. Pääkäsitteet ovat yksilöön liittyvät tekijät, työhön liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Seuraavassa käsitellään pääkategorioittain sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia tukevia ja heikentäviä tekijöitä.

Yksilöön liittyvät esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tutkimustuloksissa nousi esille yksilöön liittyviä esihenkilön työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Näitä olivat yksilön ominaisuudet ja kyvyt työn hallintaan sekä persoonallisuuspiirteet. Herttualan ym. (2020, 638–640) tutkimustuloksissa nousi esille esihenkilön työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi armollisuus itseään kohtaan, itsevarmuus, resilienssi, huumorintaju ja hyvä itsetunto. Esihenkilön työhyvinvointia tukivat ajankäytön hallitsemisen, työtehtävien delegoinnin ja avun pyytämisen taidot, oman esihenkilöroolin löytäminen, tyytyväisyys omaan osaamiseensa, resurssien käytön hallitseminen ja kehittäminen sekä ”työn ottaminen

työnä”. Niinihuhan ym. (2022a, 460, 466–468) tutkimuksessa löytyi vastaavanlaisia tuloksia, joiden mukaan esihenkilön työhyvinvointia tukivat henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten esimerkiksi stressisietokyky, sekä hyvät johtamis- ja johdonmukaisuuden taidot.

Niinihuhan ym. (2022a, 460, 464–468) ja Herttulan ym. (2020, 638–640) tutkimustuloksissa esihenkilön työhyvinvointia heikensivät ajankäytön haasteet, osaamisen vaje ja samanaikaisesti suuret odotukset ja vaatimukset itseään kohtaan. Niinihuhan ym. (2022a, 460, 464–468) tutkimuksessa havaittiin esihenkilön työhyvinvointia heikentävän haasteet työn rajaamisessa sekä stressi ja omasta työhyvinvoinnista luopuminen alaisten työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Esihenkilöiden työhyvinvointia voidaan tukea erilaisilla harjoituksilla. Häggman-Laitilan ja Romppaisen (2017, 38) tutkimustuloksissa esihenkilöiden stressiä, masennusta ja ahdistusta voidaan mahdollisesti saada vähennettyä ja työhyvinvointia lisättyä erilaisilla käyttäytymisharjoituksilla. Samoin esihenkilöiden stressiin voi mahdollisesti vaikuttaa mindfulness-harjoitukset, joissa keskitytään nykyhetken läsnäoloon ja itsesäätelyyn itsehoidollisten didaktisten ja kokeellisten istuntojen sekä harjoituksen avulla, kuten esimerkiksi hengitysharjoitukset, ajatusten tyhjennys, meditaatio ja viikoittain hengellisten tekstien lukeminen. Tutkimuksen seuranta-aika oli lyhyt, joten harjoitteiden esihenkilöiden työhyvinvoinnin tukemisen pitkäaikaisvaikutuksista ei ole tutkimustietoa.

Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat vapaa-ajan ja työn tasapainon löytäminen, niiden erottaminen toisistaan sekä läheisten tuki. Vapaa-aika ja työaika tulisi pitää selkeästi erillään ja vapaa-ajalla ei tulisi tehdä töitä, kuten esimerkiksi vastata työpuheluihin. Tutkimuksen haastattelussa eräs esihenkilö kommentoi, että elämässä on tärkeämpiäkin asioita, kuin työ. Haastavissa työtilanteissa tämä näkökulma auttoi esihenkilöä näkemään asiat oikeissa mittasuhteissa, että elämässä on merkityksellisempiäkin asioita kuin työ. Esihenkilöiden työhyvinvointia tukevat terveelliset elämän valinnat ravitsemuksen ja liikunnan osalta. Liikunta auttoi irrottautumaan negatiivisista tunteista. (Herttuala ym. 2020, 638–640.)

Työkokemus johtamisesta vaikutti esihenkilöiden työhyvinvointia estäen tai tukien. Vähäinen johtamistyökokemus heikensi esihenkilön työhyvinvointia. Niinihuhan ym. (2022a, 466–467) tutkimustuloksissa havaittiin selkeä yhteys esihenkilön johtamiskokemuksella sekä stressillä. Tutkimustulosten mukaan vähäinen työkokemus heikensi esihenkilöiden työhyvinvointia. Vähäisen työkokemuksen havaittiin vaikuttavan myös esihenkilöiden de-personalisaation kokemukseen, henkilökohtaisten saavutusten epäonnistumisen kokemukseen sekä uupumukseen. Johtamistaidot tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Merkittävä

yhteys havaittiin työhyvinvoinnin ja esihenkilön kokemuksella johtamistaidoistaan. Esihenkilö koki työhyvinvointinsa hyväksi, mikäli esihenkilö koki omien johtamistaitojensa olevan kunnossa. Johtamisasema tuki tutkimustulosten valossa esihenkilön työhyvinvointia.

Vastaavanlaisia tuloksia työkokemuksen vaikutuksesta esihenkilön työhyvinvoinnin yksilöllisiin tekijöihin oli Herttulan ym. (2023, 4, 6–7) tutkimuksessa. Työkokemuksella nähtiin olevan sekä esihenkilön työhyvinvointia tukevia, että työhyvinvointia estäviä tekijöitä, riippuen työhyvinvoinnin osa-alueesta (yksilölliset, sosiaaliset, työhön tai organisaatioon liittyvät työhyvinvoinnin osa-alueet) sekä demografisilla tekijöillä, kuten ikä, sukupuoli ja koulutus. Tutkimustuloksissa työkokemus vaikutti tukevan esihenkilön työhyvinvointia, kun esihenkilötyökokemusta oli yli viisi vuotta sekä huomioitaessa demografiset tekijät (ikä, sukupuoli ja koulutustausta). Mikäli hoitotyön esihenkilöllä oli työkokemusta esihenkilötyöstä yli 26 vuotta, tämän havaittiin olevan työhyvinvointia tukeva tekijä nimenomaisesti yksilöllisissä työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä ja huomioitaessa demografiset tekijät (ikä, sukupuoli ja koulutustausta). Esihenkilöt, joilla johtamiskokemusta oli 16–25 vuotta, olivat vaarassa kuulua heikon tai keskinkertaisen työhyvinvoinnin ryhmään. Mikäli tutkimuksessa ei huomioitu demografisia tekijöitä, työkokemuksen vähäisyys ei merkittävästi vaikuttanut työhyvinvointia heikentävästi.

Työhön liittyvät esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työn järjestelyihin sekä työn sisältöön liittyvät tekijät vaikuttavat tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointiin. Herttulan ym. (2020, 642–644) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia heikensivät hallitsematon työn määrä, tiukat aikataulut, kiire ja ylivoimainen vastuu. Esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat selkeät sekä saavutettavissa olevat työn tavoitteet ja työautonomia. Omaan työhön vaikuttamismahdollisuudet tukivat esihenkilöiden työhyvinvointia, esimerkiksi mahdollisuus organisoida työn toteuttamisen aikataulua ja paikkaa. Niinivuon ym. (2022a, 460, 464–470) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat työn hallittavuus, työn vaativuus, työn järjestelyt, työmotivaatio, työn mielekkyys sekä terveys ja työhyvinvointi. Työn haastavuudella ja työhyvinvoinnilla havaittiin olevan esihenkilöön positiivinen ja työhyvinvointia tukeva yhteys. Positiivisella tavalla esihenkilöä haastava työ tuki esihenkilön työhyvinvointia. Herttulan ym. (2020, 637) tutkimustuloksissa esihenkilön työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä olivat työhön liittyvät haasteet, eettisesti haasteelliset työtilanteet, kasvaneet emotionaaliset haasteet, työriippuvuus ja ylisitoutuneisuus. Niinivuon ym. (2022a, 468) tutkimuksessa aikaisemmista

tutkimustuloksista poiketen ei havaittu yhteyttä esihenkilön työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin välillä.

Niinihuhdan ym. (2022a, 460, 464–470) tutkimustuloksissa nousee esille merkittävänä esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä työhön liittyvät tekijät ja johtamistyyli, johtamisasema ja työolot. Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikutti myös johtamistapa. Niinihuhdan ym. (2022b, 2795) tutkimustuloksissa havaittiin, että esihenkilön oman esihenkilön toteuttaessa transformaalista johtamista, se tuki esihenkilön työhyvinvointia. Lisäksi esihenkilön kokemus rakenteellisesta voimaantumisesta oli työhyvinvointia tukeva tekijä. Herttulan ym. (2020, 637) tutkimustuloksissa oli havaittu johtamisaseman ja vaikuttamismahdollisuuksien tukevan esihenkilön työhyvinvointia.

Herttulan ym. (2023, 4) tutkimustuloksissa oli havaittu merkittävää yhteneväisyyttä esihenkilön demografisilla tekijöillä kuten ikä, sukupuoli, koulutus, johtamistaso, johtamistyökokemus, ja ammatillinen ryhmä suhteessa työhön liittyviin työhyvinvoinnin tekijöihin. Demografisista tekijöistä ikä, sukupuoli ja koulutustaso huomioituna, esihenkilön työkokemus vaikutti työhön liittyviin työhyvinvoinnin tekijöihin. Esihenkilö, joka oli työskennellyt esihenkilöasemassa 16–25 vuotta, koki työhyvinvoinnin olevan huonompi työhön liittyvissä tekijöissä, kuin yli 26 vuotta työskennelleet tai 0–5 vuotta työskennelleet esihenkilöt. Kun taustatekijöitä ei huomioitu, suuremman työkokemuksen työhyvinvointia tukeva ominaisuus hävisi.

Sosiaaliset esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Sosiaalinen tuki tai tuen puute vaikuttavat esihenkilön työhyvinvoinnin kokemukseen. Herttulan ym. (2020, 640–641, 643) tutkimustuloksissa nousi esille tuki työn tekemiseen esihenkilöiden työhyvinvointia tukevana tekijänä. Siihen sisältyi kollegoiden, alaisten, oman esihenkilön sekä poliittisten päättäjien tuki. Hyvä yhteistyö poliittisten päättäjien kanssa tuki esihenkilön työhyvinvointia. Tuki nähtiin kiitoksena sekä palautteen saamisena. Oman esihenkilön tuki oli merkittävässä asemassa esihenkilön työhyvinvoinnin rakentumisessa, mutta esihenkilö koki omaa työhyvinvointia lisäävän myös omien alaisten työhyvinvointi. Työyhteisön hyvä työilmapiiri, yhteen hiileen puhaltaminen sekä asiallisuus keskusteluissa näkemuseroista huolimatta, tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Niinihuhdan ym. (2022a, 469–470) tutkimustuloksissa sosiaalisella tuella ja erityisesti tiimityöllä nähtiin merkittävä vaikutus esihenkilön työhyvinvointia tukevana tekijänä.

Esihenkilön työhyvinvointia estäviä tekijöitä olivat yhteisten tavoitteiden unohtaminen, sosiaalisen tuen puute ja työyhteisössä tapahtuvat konfliktit, kuten esimerkiksi ”selkään puukottaminen” (Herttuala ym. 2020, 640–641, 643). Häggman-Laitila ja Romppaisen (2017, 38) tutkimustuloksissa erilaisilla käyttäytymisharjoituksilla voitiin parantaa ja kehittää tiimityötä ja kommunikaatiota. Oman esihenkilön tuen puutteen kokemus heikensi esihenkilöiden työhyvinvointia. Herttualan ym. (2023, 4) tutkimuksessa oli havaittu yhteys esihenkilön työkokemuksella ja esihenkilön oman esihenkilön tuella. Mikäli esihenkilöllä oli alle kuusi vuotta työkokemusta esihenkilötyöstä ja omalta esihenkilöltä ei kokenut saavansa riittävästi tukea, heillä oli riski heikompaan työhyvinvointiin verrattuna enemmän työkokemusta omaaviin esihenkilöihin. Muissa sosiaalisissa työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä 16–25 vuoden työkokemus oli työhyvinvointia heikentävä tekijä, kun ei huomioitu demografisia tekijöitä.

Organisaatioon liittyvät esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Organisaation arvoilla sekä päättäjien asenteilla on vaikutusta esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukseen, joko työhyvinvointia tukien tai työhyvinvointia heikentäen. Herttualan ym. (2020, 641–644) tutkimuksessa organisaation arvot olivat esihenkilöiden työhyvinvointia tukeva tekijä, mikäli ne tukivat esihenkilön omia arvoja. Esihenkilöiden työhyvinvointia tukevissa arvoissa arvostettiin työntekijöitä, toimittiin reilusti ja tasa-arvoisesti. Hyvällä yhteistyöllä organisaation ja poliittisten päättäjien välillä sekä heidän asenteellaan oli tärkeä esihenkilöiden työhyvinvointia tukeva merkitys. Päättäjien kriittinen asenne ja lyhyen ajan tavoitteet heikensivät esihenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat organisaation työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja kehittämisen tukeminen sekä osaamisen kehittämisen mahdollistaminen. Toiminnallisten rakenteiden tulisi kyetä vastaamaan organisaation haasteiden kasvuun. Esihenkilöiden työhyvinvointia vastaavasti estivät esihenkilöiden epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, luottamuksen puute organisaatiota tai alaisia kohtaan, organisaation päätösten läpinäkymättömyys, epävarmuus oman tulevaisuutta tai organisaation uudistuksia kohtaan sekä talouden heilahtelut.

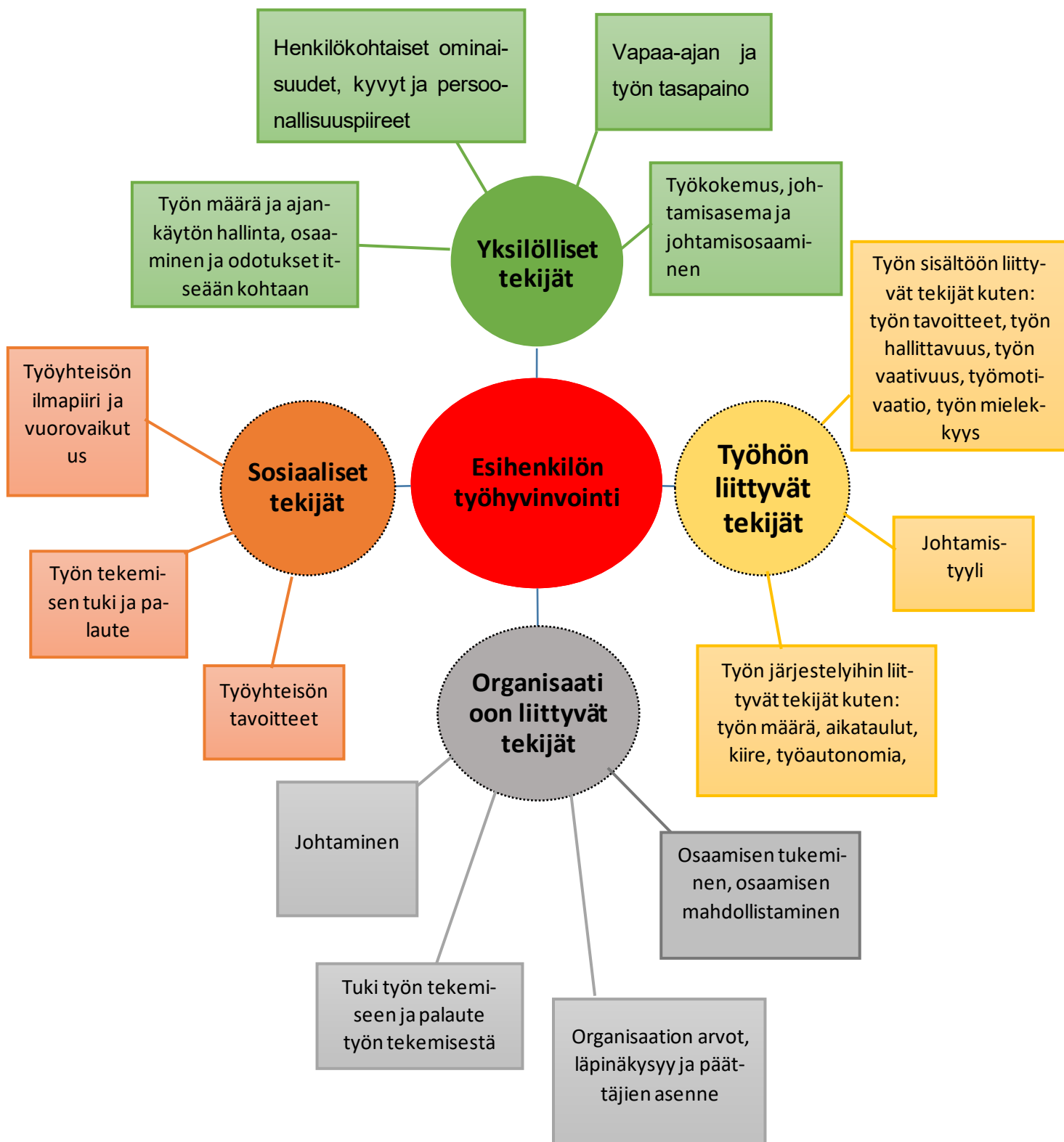
Niinihuhta ym. (2022a, 464–470) toteaa tutkimuksessaan, että johdon tulisi huomioida työhyvinvointi organisaation strategiassa sekä tunnistaa, että esihenkilöiden ja hoitajien työhyvinvoinnissa tulisi huomioida ja tukea eri asioita. Poliittisten päättäjien ja organisaation tulisi tukea hoitotyön johtajien työn ja vapaa-ajan erillisyyttä, riittäviä resursseja, mahdollistaa rakenteellisen voimaantumisen kehittämistä. Organisaation olisi hyvä tukea esihenkilöitä oman johtamisensa kehittämisessä, esimerkiksi koulutuksien mahdollistamisella, koska

hyvillä johtamistaidoilla oli yhteys hyvään työhyvinvointiin. Organisaation tulisi myös tukea esihenkilöiden työhyvinvointia riittävien resurssein lisäksi muun muassa työn toteuttamisen vaikutusmahdollisuuksilla ja antamalla esihenkilölle palautetta tehdystä työstä.

Organisaation tukemalla johtamistavalla on merkitystä ja vaikutusta esihenkilöiden työhyvinvointiin. Niinhuhan ym. (2022b, 2795–2797) tutkimustuloksissa nousi esille, että esihenkilöiden työhyvinvointi oli parempi, mikäli esihenkilön oma esihenkilö toteutti formaalista johtamistapaa tai esihenkilö koki työssään rakenteellista voimaantumista. Formaalisesta johtamistavasta olisi hyvä toteuttaa organisaatioissa laajemmin eri johtamistavoilla sen työhyvinvointia tukevan vaikutuksen johdosta. Hoitajat kokivat omien esihenkilöitensä toteuttavan vähemmän formaalista johtamista, kuin esihenkilöt omien esihenkilöitensä. Tähän johtopäätökseen voi vaikuttaa esihenkilön kokemus ja ymmärrys johtamisesta, korkeampi koulutustaso sekä mahdollinen tiiviimpi vuorovaikutus oman esihenkilön kanssa verrattuna hoitajiin.

Herttulan ym. (2023, 4, 6–7) tutkimustuloksissa havaittiin yhteys organisaation työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden ja johtamistason sekä ammattiryhmän esihenkilöllisyyden välillä. Eri ammattiryhmien välillä terveydenhoidon esihenkilöiden työhyvinvointi oli heikointa ja tässä ryhmässä esihenkilönä toimiminen nähtiin esihenkilön työhyvinvointia estävänä tekijänä. Vastaavasti sosiaalihuollossa tai lääkäreiden esihenkilönä toimiminen nähtiin työhyvinvointia tukevana tekijänä, mikäli huomioitiin demografiset tekijät (ikä, sukupuoli ja koulutus). Tutkimustulosten mukaan esihenkilön työskenneltyä 16–25 vuotta työtehtävässään, heillä oli riski kuulua työhyvinvoinnin heikkoon tai keskinkertaiseen ryhmään, verrattuna 0–5 vuotta työskennelleisiin esihenkilöihin. Myös yli 26 vuoden työkokemus näytti olevan työhyvinvointia tukeva tekijä. Johtamistaso tuki esihenkilöiden työhyvinvointia. Korkea johtamistaso tuki esihenkilön työhyvinvointia organisaatioon vaikuttavissa tekijöissä. Tutkimustuloksiin ei ollut vaikuttavuutta demografisilla tekijöillä. Ilmeisemmin työkokemus, johtamistaso ja ammattiryhmä vaikuttavat työhyvinvoinnin osa-alueeseen joko tukien tai estäen esihenkilöiden työhyvinvointia, riippuen työhyvinvoinnin osa-alueesta. Tärkein sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttava tekijä vaikuttaisi kuitenkin olevan työkokemus.

Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät kuvataan tiivistettynä kuviossa 11.



Kuvio 11. Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

7 Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin ja teoriaosuuden tutkimustulosten vertailu

Tutkimusaiheen tutkimuskysymyksissä haetaan vastauksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia tukevista ja työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä. Tutkimuksen sisällönanalyysiin valittujen tutkimusartikkeleiden tutkimustuloksissa nousi yksilöllisiä, työhön liittyviä, sosiaalisia sekä organisaatioon liittyviä tekijöitä, joilla oli vaikutusta esihenkilöiden koettuun työhyvinvointiin joko niitä tukien tai heikentäen. Tässä luvussa vertaan tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tutkimustuloksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä suhteessa aikaisempiin tutkimuksen teoriaosuudessa esiin nousseisiin tutkimustuloksiin.

Yksilölliset esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Yksilöllisistä esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tuloksista nousi esille esihenkilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja niiden vaikutus esihenkilöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvointia tukivat esihenkilön ominaisuuksista muun muassa armollisuus itseään kohtaan, huumorintaju, hyvä itsetunto, itseensä suhtautuminen, kyvyt työn hallintaan sekä persoonallisuuspiirteet. Esihenkilön työhyvinvointia tuki, mikäli esihenkilö osasi rajata työtehtäviään ja kysyä apua, mikäli esihenkilö havaitsi, ettei aika riitä kaikkien työtehtävien itsenäiseen suorittamiseen. Työkokemus sekä hyväksi koetut johtamistaidot tukivat esihenkilöiden työhyvinvointia. Tutkimustuloksissa havaittiin yhteys esihenkilön vähäisellä johtamiskokemuksella sekä stressillä, depersonalisaation kokemuksella, henkilökohtaisten saavutusten epäonnistumisen kokemuksella sekä uupumuksella. Esihenkilön vapaa-ajan toiminnalla ja ravitsemuksella oli vaikutusta hänen työhyvinvointiinsa. Esihenkilön työhyvinvointia tuki vapaa-ajan terveyttä tukevat valinnat ja työn pitäminen selkeästi erillään vapaa-ajasta. Tutkimusartikkeleiden tutkimustulokset olivat samansuuntaisia.

Teoriaosuuden tutkimustuloksissa oli havaittu tutkimusartikkelien sisällönanalyysiä tukevia tuloksia. Nastolin (2021, 23–25) tutkimuksessa esihenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet ja tekijät, kuten työn ja omien arvojen kohtaaminen, oma asenne ja ongelmaratkaisutaidot, positiivinen asenne ja esihenkilön kyky kestää keskeytyksiä, yllättäviä tilanteita ja hektinen

työtahti tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Niekan (2019, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilön henkilökohtaiset ominaisuudet, kuten esimerkiksi itsereflektio ja vuorovaikutustaidot, saattoivat vähentää esihenkilön psykososiaalista kuormitusta. Omalla elämänasenteella oli Reinikaisen ja Vidmanin (2021, 43–44) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia tukeva vaikutus. Oman asenteen merkitys esihenkilön työhyvinvoinnin rakentamisessa havaittiin myös Eskelisen (2016, 44–45), Hartikaisen (2017, 31) ja Simosen (2021, 42–43) tutkimustuloksissa. Esihenkilön kyky pitää työ- ja vapaa-aika erillään sekä läheisten tuki tukivat esihenkilön työhyvinvointia. Niekan (2019, 24–27) tutkimustuloksissa esihenkilön työhyvinvointia heikensi, ellei vapaa-ajan ja työn rajausta onnistunut. Eskelisen (2016, 44–46) tutkimustuloksissa todettiin esihenkilön yksityiselämän epätasapainon vaikuttavan esihenkilön työhyvinvointia heikentävästi. Koiviston (2016, 33–35) tutkimustuloksissa esihenkilön työn ja vapaa-aika tulisi rajata selkeästi erilleen.

Työhön liittyvät esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhön liittyy työn järjestelyihin ja työn sisältöön liittyviä tekijöitä, jotka joko tukevat tai estävät esihenkilön työhyvinvointia. Tutkimusartikkelin sisällönanalyysissä nousi esille, että työhyvinvointiin vaikutti muun muassa työn määrä ja työn haasteellisuus. Työn kuormitusta aiheutti liian suuri työn määrä, joka heijastui esihenkilön työhyvinvointia heikentävästi. Teoriaosuuden useammassa tutkimuksessa nousi esille liiallisen työn määrän esihenkilöä kuormittava vaikutus. Aallon ja Lintukankaan (2013, 49–50, 52–54, 67) tutkimustuloksissa liiallinen työn määrä kuormitti esihenkilöitä fyysisesti ja henkisesti. Ruokamon (2011, 32, 35), Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 28–29), Hartikaisen (2017, 31–32), Elon (2021, 20–24), Sukuvaaran (2021, 43–44), Reinikaisen ja Vidmanin (2021, 46–49) sekä Nastolin (2021, 26–27, 42–43) tutkimustuloksissa todettiin, mikäli esihenkilön työaika ei riitä työn tekemiseen, työn määrä kuormitti ja heikensi esihenkilön työhyvinvointia. Airaksisen (2019, 18–19, 28) tutkimustuloksista ylitöiden tekeminen ja aikapaine heikensivät esihenkilöiden työhyvinvointia.

Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tuloksista ilmeni, että esihenkilöiden työhyvinvointia ja työmotivaatiota tukivat muun muassa mielekäs, sopivasti haastava ja monipuolinen työ sekä työn selkeät tavoitteet ja riittävä aikataulutus työn tekemiseen. Teoriaosuuden tutkimustulokset tukevat tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tuloksia työn sisällön vaikutuksesta esihenkilöiden työhyvinvointiin. Tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden työhyvinvoinnin rakentamiseen vaikuttivat motivaatio, työn mielekkyys ja työn vaativuus.

Esihenkilöiden työhyvinvointia tukivat työn mielekkyys, monipuolisuus ja vaihtelevuus, joka nousi esille usean tutkimuksen tuloksissa (Aalto & Lintukangas 2013, 51–56; Eskelinen 2016, 44–45; Koivisto 2016, 35–36, 57–58; Hartikainen 2017, 31; Simonen 2021, 40–43). Teoriaosuuden tutkimustuloksissa nousi esille, että esihenkilön työhyvinvointia tuki työ, joka koettiin riittävän haastavaksi (Eskelinen 2016, 44; Hartikainen 2016, 31; Koivisto 2016, 35; Niekka 2019, 28–29; Sukuvaara 2021, 43; Simonen 2021, 42). Hartikaisen (2016, 31) tutkimustuloksissa havaittiin esihenkilöiden työhyvinvointia tukevan itsenäiset ja vaativat työtehtävät.

Työn hallinnan kokemus lisäsi tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tulosten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointia. Oman työn hallittavuuden kokemus nousi esille esihenkilöiden työhyvinvointia tukevana tekijänä useasta teoriaosuuden tutkimuksesta. Niekan (2019, 28–29) tutkimustuloksissa todettiin, mikäli esihenkilö koki työssään hallinnan tunnetta, tämä vähensi psykososiaalisen kuormituksen kokemusta. Siihen kuuluivat kokemus työn itsenäisyydestä, oman osaamisen hyödyntämisestä sekä omien töiden ja projektien valmiiksi saaminen sekä työssä onnistumisen tunne. Hartikaisen (2017, 31) tutkimustuloksissa tunnistettiin myös työn hallittavuuden kokemuksen tukevan esihenkilöiden työhyvinvointia. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat työn hallinnan menettämisen kuormittavan ja heikentävän työhyvinvointia.

Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tulosten mukaan esihenkilön työhyvinvointia tuki, mikäli omaan työhön pystyi vaikuttamaan. Mikäli esihenkilö pystyi vaikuttamaan esimerkiksi työn aikatauluihin tai työskentelypaikkaan, tuki tämä esihenkilön työhyvinvointia. Teoriaosuuden tutkimuksissa oli havaittavissa vastaavanlaisia tuloksia. Useassa tutkimuksessa havaittiin esihenkilön kokemuksen työhön vaikuttamismahdollisuuksistaan tukevan esihenkilön työhyvinvointia (Aalto & Lintukangas 2013, 55–56; Orre-Sillanpää & Raatikainen, 2014, 27; Eskelinen 2016, 44–45; Hartikainen 2017, 31). Koiviston (2016, 35) tutkimustuloksissa työssä jaksamista tukivat mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja aikatauluihin. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 28–29) tutkimustuloksissa esihenkilöt kokivat työn kuormittavuuden kokemuksen työn hallinnan menettämisestä vaikuttavan työhyvinvointia heikentävästi.

Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysissä nousi esille, että työn sisällöllisillä tekijöillä on vaikutusta esihenkilön työhyvinvointiin. Työhön liittyvät eettisesti haasteelliset tilanteet, kasvaneet emotionaaliset haasteet, työriippuvuus ja ylisitoutuneisuus heikensivät työhyvinvointia. Työhön sitoutumisen ja työhyvinvoinnin välillä ei kuitenkaan havaittu olevan yhteyttä. Tutkimuksen teoriaosuudessa Niekan (2019, 22–23) tutkimustuloksissa havaittiin

esihenkilöiden kuormittuvan tilanteissa, joissa esihenkilön tulee antaa palautetta työntekijälleen. Rauramon (2008, 58) sekä Aholan (2011, 22) tutkimustulosten mukaan esihenkilön työuupumuksen riski kasvaa, mikäli työn määrä määrällisesti tai laadullisesti on liian suuri. Tuolloin työntekijän psyykkiset voimavarat eivät riitä suuren työkuorman alla.

Tutkimusartikkelin sisällönanalyysin tulosten mukaan työhyvinvointia lisäsivät johtamistyyli, johtamisasema, työolot ja johtamistapa. Erityisesti transformaalinen johtamistyyli tuki esihenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilöiden kokemus rakenteellisesta voimaantumisesta oli työhyvinvointia tukeva tekijä. Teoriaosuuden tulosten mukaan johtamisella on merkitystä esihenkilön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 27–30) tutkimuksessa nousi esille esihenkilön työhyvinvointia tukeviksi tekijöiksi johtamisen selkeys, oikeudenmukaisuus, tasaisuus, johtamisen avoimuus ja kannustavuus, toiminta sovitusti ja yhtenäisesti.

Sosiaaliset esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tuloksissa työyhteisöllä oli suuri merkitys esihenkilön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Sosiaalinen työympäristö voi olla esihenkilön työhyvinvointia tukeva lähde. Esihenkilön sosiaalisen työympäristön ja työyhteisön ollessa huumorintajuinen, toisiaan tukeva, yhteen hiileen puhaltava sekä asiallisesti keskusteleva näkemyseroista huolimatta, tukivat ne esihenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilöt kokivat työhyvinvointiaan tukevan sosiaalisen tuen ja erityisesti tiimityön. Useassa teoriaosuuden tutkimustuloksissa nousi esille hyvän työyhteisön ja työilmapiirin esihenkilön työhyvinvointia tukeva vaikutus. Avoin, keskusteleva ja luottamuksellinen työilmapiiri tukivat esihenkilöiden työhyvinvointia (muun muassa Eskelinen 2016, 44–45; Koivisto 2016, 39–40; Simonen 2021, 40–43). Ruokamon (2011, 32–35), Nastolin (2021, 20–23, 39–40) ja Simosen (2021, 40–43) tutkimustulosten mukaan esihenkilöiden työhyvinvointia tuki muun muassa hyvä työilmapiiri. Niekan (2019, 28–29) tutkimustuloksissa havaittiin, että esihenkilöiden psykososiaalista kuormitusta vähensi esihenkilöiden ja työntekijöiden toimiva työyhteisö, jossa vallitsi avoin ja keskusteleva vuorovaikutus. Vastaavasti useissa tutkimustuloksissa nousi esille haasteellisen ja toimimattoman työilmapiirin esihenkilöiden työhyvinvointia kuormittava ja heikentävä vaikutus (mm. Sukuvaara 2016, 33–34; Elo 2020, 7–26; Nastolin 2021, 18).

Eskelisen (2016, 44–45) tutkimustuloksissa ilmeni huumorin tukevan työyhteisön työhyvinvointia. Nisulan ja Rintamäen (2020, 82–83) tutkimustuloksissa nousi esille vastaavanlaisia havaintoja. Hyvinvoivassa työyhteisössä ilmenevät nauru ja ilo työntekijöiden keskuudessa.

Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysissä nousi esille, että esihenkilöiden työhyvinvointia tuki työn tekemiseen saatu tuki. Tukea voi saada eri tahoilta, kuten esimerkiksi kollegoilta, alaisilta, omalta esihenkilöltä sekä poliittisilta päättäjiltä. Tuki nähtiin kiitoksena sekä palautteen saamisena tehdystä työstä. Erityisesti esihenkilöiden työhyvinvointia tuki omalta esihenkilöltä saatu tuki ja tuen puute heikensi esihenkilöiden työhyvinvointia. Esihenkilöille omien työntekijöiden työhyvinvointi oli merkityksellistä ja tuki esihenkilön omaa työhyvinvointia. Tutkimuksen teoriaosuuden useassa tutkimuksessa havaittiin tuen merkitys esihenkilön työhyvinvoinnin rakentumisessa. Tutkimustuloksissa nousi esille, että esihenkilön työhyvinvointia tuki vertaistuki kollegoilta (Orre-Sillanpää & Raatikainen 2014, 27–30; Koivisto 2016, 34–46; Niekka 2019, 28–29). Esihenkilöt kokivat omaa työhyvinvointia tukevan omalta esihenkilöltä saatu tuki (mm. Leivo 2017, 24–25; Airaksinen 2021, 19–20; 28–29; Nastolin 2021, 18–26, 39–41; Roslund 2021, 32–35; Simonen 2021, 40–43). Palautteen saaminen tuki esihenkilöiden työhyvinvointia. Mikäli esihenkilö koki jäävänsä ilman palautetta, heikensi se esihenkilön työhyvinvointia. Tämä nousi esille Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 27–30) tutkimustuloksissa. Simosen (2021, 44–49) tutkimustuloksissa palkitsemattomuus johdolta, vaikuttamisen puute ja kuuntelemattomuus koettiin heikentävän esihenkilöiden työhyvinvointia. Roslundin (2021) tutkimustuloksissa esihenkilöt odottivat johdon palautetta.

Organisaatioon liittyvät esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysissä nousi esille, että organisaation arvoilla ja päättäjien asenteilla sekä heidän toiminnallaan vaikutetaan esihenkilöiden työhyvinvointiin. Yhteistyö organisaation johdon ja poliittisten päättäjien välillä nähtiin joko työhyvinvointia tukevana tai estävänä tekijänä riippuen, millainen heidän asenteensa oli esihenkilöitä kohtaan. Esihenkilöiden työhyvinvointia tuki, mikäli organisaation arvot ja päättäjien asenteet olivat oikeudenmukaiset, tasa- arvoiset ja toiminta reilua esihenkilöitä kohtaan sekä mahdollistettiin ja tuettiin esihenkilön osaamisen kehittämistä. Organisaatioon piti pystyä luottamaan ja sen toiminnan tuli olla läpinäkyvää.

Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikutti myös, millaiseen johtamistapaan organisaatio tuki ja kannusti. Esihenkilön työhyvinvointiin vaikutti oman esihenkilön johtamistapa. Transformaalisella johtamisella, missä esihenkilö käy vastavuoroista ja toisiaan arvostavaa keskustelua oman esihenkilön kanssa ja esihenkilö kokee tulevansa kuulluksi, on esihenkilön työhyvinvointia tukevaa johtamista. Voimaannuttavalla kokemuksella on vastaavanlainen esihenkilön työhyvinvointia tukeva vaikutus. Teoriaosuuden tutkimuksista Orre-Sillanpään ja Raatikaisen (2014, 27–30) tutkimustulokset tukevat tutkimusartikkelin sisällönanalyysin tulosta. Tutkimuksen tuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia tukevana tekijöinä olivat johtamisen selkeys, oikeudenmukaisuus, tasaisuus, avoimuus, kannustavuus sekä suunnitellusti ja yhtenäisesti toimiminen. Airaksisen (2021, 19–22, 28–29) tutkimuksessa johtamisella oli vaikutusta esihenkilöiden työhyvinvointia tukevana tekijänä. Eskelisen (2016, 44–46) tutkimustuloksissa esihenkilöiden työhyvinvointia esti muun muassa jäykkä ja kontrolloiva organisaatio, epävarma esimiestyöskentely, turha byrokratia ja tiukka talous, tarpeettomat säännöt ja ohjeet ja liialliset kokoukset ja palaverit. Esihenkilöt olisivat toivoneet lisää aikaa hoitotyön kehittämistyöhön.

8 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida eri menetelmin, esimerkiksi tutkimusprosessien eri vaiheiden kautta. Tutkimuksessa olen nimennyt ja rajannut tutkittavan ilmiön, määritellyt tutkimuskysymykset sekä perustellut tutkimuksen tarkoituksen sisällöllisesti, menetelmällisesti ja eettisesti. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen kuvannut mahdollisimman tarkasti integroidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkeleiden haku- sanprosessin, aineiston keruuprosessin sekä aineiston sisällönanalyysiprosessin. (ks. Kylmä & Juvakka 2007, 130–133; Hirsjärvi ym., 2009, 227.) Tutkimustuloksista olen tehnyt mahdollisimman tarkan kuvauksen sekä tulosten yhteenvedon, jossa vertaan tutkimusartikkelin sisällönanalyysin tuloksia tutkimuksen tietoperustan tutkimustuloksiin (ks. Kylmä & Juvakka 2007, 130–133). Tutkimusprosessin tarkka kuvaus lisää tutkimuksen toistettavuutta ja lisää tutkimuksen luotettavuutta (ks. Stolt ym. 2016, 91).

Tutkimusartikkeleiden valinnassa on tärkeää arvioida artikkeleiden pätevyyttä, kliinistä merkittävyyttä ja yleistettävyyttä. Integroidussa kirjallisuuskatsauksessa voidaan käyttää eri metodein toteutettuja tutkimuksia, joten artikkeleiden arviointiin hyödynnetään metodista riippuen eri kriteeristöjä. Artikkeleiden valintaprosessi on tärkeä tehdä huolellisesti, koska luotettavan tutkimustulosten saamiseksi aineisto täytyy valita perustellusti ja tarkasti laadukkaan ja luotettavan tutkimustulosten aikaansaamiseksi. Arviointikriteereiden käytön avulla tutkimusaineiston laatu paranee sekä lukijan ymmärrys artikkelin tutkimusasetelmasta, toteuttamisesta, analyysistä ja tuloksista lisääntyy. (ks. Stolt ym. 2016, 67–69, 76, 80, 108.) Tutkimusartikkeleiden valinnassa olen käyttänyt sisään- ja poissulkukriteereiden lisäksi tutkimusartikkelin tutkimusmenetelmän mukaisia arviointikriteerejä (liitteet 1–3).

Kirjallisuuskatsauksessa arvioidaan tutkimuskysymyksiin vastaamisen onnistumista (ks. Stolt ym. 2016, 91). Sisällönanalyysissä löysin vastauksia tutkimuskysymyksiin, mutta tutkimusaineiston vähyyden ja tutkimusartikkeleiden toteutus maantieteellisesti kapealla tutkimuskentällä (tehty pääsääntöisesti Suomessa) heikentävät tutkimustulosten uskottavuuden, vahvistettavuuden, reflektiivisyyden ja siirrettävyyden kriteerejä (ks. Kylmä & Juvakka, 2007, 127–129). Tutkimusartikkelianalyysin tulokset olivat samansuuntaisia eikä merkittäviä ristiriitaisuuksia esiintynyt. Lisäksi teoriaosuuden tutkimustulokset tukivat tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tuloksia. Teoriaosuuden tutkimukset olivat pääsääntöisesti tehty Suomessa. Näin ollen tämän tutkimuksen tulokset voisivat olla suuntaa antavia Suomen kaltaisessa yhteiskunnassa työskentelevien sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Lisäksi olen noudattanut hyvää tieteellistä käytäntöä koko tutkimusprosessin ajan ja viitanut kaikkiin käytettyihin lähteisiin asiaankuuluvalla tavalla (ks. Tuomi & Sarajärvi, 2018, 111).

Tutkimuksen uskottavuus ja eettisyys ovat yhteydessä toisiinsa, koska uskottavuus perustuu tieteellisen käytännön noudattamiseen. Tutkimuseettinen neuvottelukunta on määritellyt hyvän tutkimusetiikan. Siihen perustuen olen pyrkinyt noudattamaan eettisesti vastuullisia ja tiedeyhteisön oikeita toimintatapoja. Oikeita toimintatapoja ovat rehellisyys ja yleinen huolellisuus, tarkkuus tutkimustyössä, tallentamisessa sekä arvioinnissa. Tiedonhankinnan tutkimus- ja arviointimenetelmissä sovelletaan eettisesti kestäviä ja tieteellisen tutkimuksen mukaisia kriteerejä sekä avoimuutta tutkimustulosten julkaisussa. Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena integroituna kirjallisuuskatsauksena, jossa tutkimusaineistona käytetään jo tutkittua tietoa analysoiden. Tutkimustuloksissa olen huomionut ja arvostanut niitä henkilöitä, jotka ovat tutkimustulokset tuottaneet. Tutkimuksen suunnitelma, toteutus ja raportointi ovat yksityiskohtaisia sekä tieteellisin kriteerein toteutettuja. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 132–133.)

9 Johtopäätökset ja pohdinta

Tutkimuksella haettiin vastauksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia tukevista ja heikentävistä tekijöistä. Tutkimusartikkeleiden sisällönanalysissä nousi esille neljä pääkäsitettä, jotka sisälsivät tekijöitä, joilla oli vaikutusta esihenkilöiden työhyvinvointia heikentäen ja tukien.

Havaitsin tutkimusartikkeleiden hakuprosessin aikana, että esihenkilöiden työhyvinvoinnista on vähän tutkimusartikkeleita. Tutkimusartikkeleiden vähyys nousi esille myös tutkimusartikkelin sisällönanalyyysiin valitussa artikkeleissa. Tutkimusartikkelissa mainitaan, että esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa on tutkittu enemmän esimerkiksi stressin ja burnoutin määreistä, kuin laajemmin työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä käsin (Niinihuhta ym. 2021, 462).

Työhyvinvointi voidaan käsitteellistää monin eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden työhyvinvointinähtiin laajasti käsittäen fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen sekä henkisen hyvinvoinnista tilat sekä siihen vaikuttavat tekijät. Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyyysin tuloksina nousi esille, että esihenkilöiden työhyvinvointi rakentuu neljästä pääluokasta, jotka ovat yksilöön liittyvät tekijät työhön liittyvät tekijät, sosiaaliset tekijät ja organisaatioon liittyvät tekijät. Näihin neljään eri pääluokkaan sisältyy paljon yksittäisiä tekijöitä ja asioita, jotka vaikuttavat esihenkilön työhyvinvointiin.

Esihenkilön työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset tekijät. Erilaiset persoonalliset ominaisuudet ja kyvyt voivat tukea tai heikentää esihenkilön työhyvinvointia. Esihenkilö voi uupua vaativana persoonana työn määrän alle edellyttäen selviytyvänsä kaikesta itsenäisesti samalla vaatien itseltään kaikessa tekemisessään täydellistä suoritusta. Vastaavasti toinen esihenkilö kykenee delegoimaan töitä, kysymään apua toisilta ja tyytymään epätäydellisempään suoritukseen tavoitteenaan saavuttaa työn tavoitteet. Johtamisen työkokemus tukee esihenkilötyön tekemistä ja toteuttamista. Esihenkilön vapaa-ajan toiminnot sekä terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät valinnat heijastuvat esihenkilön työhyvinvoinnin kokemuksiin. Esihenkilön elämäntilanne voi myös vaihdella tasapainoisuuden ja epätasapainoisuuden välillä, joka heijastuu esihenkilön työhyvinvointiin.

Työhön liittyvät tekijät sisältävät työn sisältöön ja työn järjestelyihin liittyviä, esihenkilön työhyvinvointia tukeva tai heikentäviä, tekijöitä. Esihenkilön työhyvinvointia tukee, mikäli työn määrä on kohtuullinen ja sen toteuttamiseen on varattu riittävästi aikaa. Esihenkilön työhyvinvointia tukevat sopivasti haastavat työtehtävät ja riittävä oma osaamisen taso sekä

osaamisen kehittämisen mahdollistaminen. Esihenkilöiden työhyvinvointia tukevat mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät. Mikäli työn järjestelyihin ja työn sisältöön liittyvät tekijät eivät ole tasapainossa, tällöin esihenkilö voi kokea kuormitusta työssään ja esihenkilön työhyvinvointi voi heikentyä.

Sosiaalisilla tekijöillä voidaan vahvistaa tai heikentää esihenkilön työhyvinvointia. Työpäivällä vietetään paljon aikaa. Työyhteisöllä ja sen ilmapiirillä on suuri merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa. Hyvässä työyhteisössä keskustellaan asioista avoimesti, kuunnellaan ja huomioidaan toisia, ymmärretään erilaisuutta ja erilaisia näkemyksiä. Tuetaan ja kannustetaan toinen toistaan parhaaseen mahdolliseen työsuoritukseen. Hyvä työilmapiiri ja hyvinvoivat työntekijät tukevat myös esihenkilön työhyvinvointia. Esihenkilön työtehtävät ovat monipuoliset ja haasteelliset, johon esihenkilö tarvitsee tukea jaksakseen tehdä työtään ja olla omille työntekijöilleen läsnä ja tukena. Tukea voivat antaa eri tahot, joihin kuuluvat muun muassa omat työntekijät, johto ja päättäjät ja vuorovaikutus heidän kanssaan on tärkeää. Erityisen tärkeässä asemassa esihenkilön tukena nähtiin oma esihenkilö. Koska molemmat tekevät johtamistyötä, löytyy heiltä molemminpuolinen ymmärrys toisiensa työtehtäviä kohtaan. Tuki nähdään kiitoksena ja palautteen saamisena.

Organisaation sisältyvillä tekijöillä on työhyvinvoinnin rakentumisessa merkittävä rooli. Työhyvinvoinnin tavoitteet tulisi määritellä kuten organisaation strategiset tavoitteet määritellään ja seurata tavoitteiden tilaa. Organisaation arvoilla ja johtamistavoilla voidaan vaikuttaa esihenkilöiden työhyvinvointiin. Mikäli esihenkilön ja organisaation arvojen kohtaavat sekä organisaation johtamisessa tavoitellaan ja tuetaan vuorovaikutuksellista ja keskustelevaa johtamista, toimitaan reilusti ja oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan, organisaation toiminta tukee esihenkilön työhyvinvointia. Organisaatio voi lisätä työhyvinvointia myös kannustaessaan rakentavan palautteen ja kiitoksen antamisessa. Organisaatiossa olisi hyvä huomioida työhyvinvoinnin tukemisessa työntekijöiden ja esihenkilön työtehtävien ja työn sisällön erilaisuus, jolloin työhyvinvoinnin tuen tarve on erilaista. Työtehtävien ja työn sisällön eroavaisuudet tulee tunnistaa, jotta voidaan antaa oikeanlaista tukea. Tämä toteutuu luontevasti esimerkiksi työnantajan riskienarvioinnissa.

Esihenkilöiden työnkuva on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenten aikana yhteiskunnan muutosten myötä. Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tuloksissa nousi esille, että esihenkilöt kokevat kuormitusta ja stressiä. Mahdollisesti esihenkilöinä toimivien henkilöiden persoonallisissa piirteissä on ominaisuuksia, joilla he kykenevät kompensoimaan työhön liittyviä kuormitustekijöitä. Työnantajilla on myös merkittävä rooli esihenkilöiden työhyvinvoinnin selvittämisessä ja arvioimisessa.

Tämän integroidun kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tuloksista löytyi vastauksia tutkimuskysymyksiin sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työhyvinvointia tukevista ja heikentävistä tekijöistä. Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tulokset olivat samansuuntaisia eikä suuria ristiriitaisuuksia esiintynyt. Sisällönanalyysin tuloksia tukevat tutkimuksen tietoperustan eli teoriaosuuden tutkimustulokset. Tulosten yleistettävyyttä heikentää tutkimusartikkeleiden pieni otoskoko, tutkimusartikkeleiden joukossa ollut pilottitutkimus sekä tutkimusartikkeleiden sekä teoriaisuuden tutkimusten toteutus pääsääntöisesti Suomessa. Tämän tutkimuksen tulokset voisivat antaa viitteitä vastaavanlaisissa yhteiskunnallisissa olosuhteissa työskentelevien sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimusartikkelin sisällönanalyysin tutkimukset oli toteutettu yhteisesti erilaisissa työympäristöissä työskenteleville esihenkilöille. Sisällönanalyysin tuloksissa taustatiedoilla (ikä, sukupuoli, koulutustausta) oli vaikutusta esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimusartikkeleiden sisällönanalyysin tuloksissa nousi esille eri ammattiryhmien esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilan erilaisuus. Tulevaisuuden jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia esihenkilöiden työhyvinvoinnin tilaa tutkien samanlaisissa työ- ja toimintaympäristöissä työskentelevien esihenkilöiden työhyvinvointia huomioiden esihenkilöiden johdettavien koulutustausta sekä esihenkilön taustatiedot kuten esimerkiksi ikä, koulutustausta, työkokemus ja sukupuoli. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan esihenkilöiden työ- ja toimintaympäristöt ovat erilaisia, kuten esimerkiksi osastotyö ja asiakkaiden kotona tapahtuva työ tai akuuttihoito ja pitkäaikaishoito. Työ- ja toimintaympäristön, eri ammattiryhmien johtamisen sekä esihenkilön taustatiedot huomioivilla tutkimuksilla nähtäisiin, vaikuttavatko kyseiset tekijät sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön työhyvinvointiin ja työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin.

Lähteet

- Aalto, M. & Lintukangas, H. 2013. Lähiesimiesten työn voimavarojen vahvistaminen ja vaatimusten kohtuullistaminen työelämän muutoksissa. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 30.4.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013120920583>
- Adriaenssens, A., Hamelink, A. & Van Bogaert, P. Predictors of occupational stress and well-being in first-line nurse managers: A cross sectional survey study. *International Journal of Nursing Studies*. 73. 2017. 85–92.
- Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy.
- Airaksinen, S. 2021. Lähiesimiesten kokemus työhyvinvoinnista akuuttihoitotyössä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 1.4.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103123201>
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2020. Työhyvinvointi kannattaa. Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus. Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu. Palkansaajien tutkimuslaitos ja IZA Institute of Labour Economics. Aalto yliopiston kauppakorkeakoulu. Espoo: Teollisuuden palkansaajat TP ry.
- Elo, Erika. 2020. Psykososiaalinen työkuormitus terveydenhuollon lähiesimiehillä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020111622994>
- Eskelinen, S. 2016. Hoitotyön johtajien työhyvinvointi ja siihen yhteydessä olevat tekijät. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu. 20.3.2022. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <urn:nbn:fi:uef20160460.pdf>
- Hartikainen, N. 2017. Työhyvinvoinnin merkitys lähiesimiestyössä. Hämeen AMK. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 22.4.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201705188838>
- Heiskanen, T. 2014. Lähijohtajan työn sisältö ja ajankäyttö sosiaali- ja terveydenhuollossa. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu tutkielma. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20150049>
- Herttuala, N., Konu, A. & Kokkinen, L. Developing a work well-being questionnaire for social- and health care managers. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2022;35(6):665–678.

Herttuala, N., Konu, A. & Kokkinen, L. Working as a nurse manager and being in the middle of one's career is connecting to lower work well-being. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*. 2/2023. Viitattu 22.3.2023. Saatavissa: [Full article: Working as a nurse manager and being in the middle of one's career is connected to lower work well-being \(tandfonline.com\)](#)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hotus. Hoitotyön tutkimussäätiö. Tutkimustiedon laadun arvioiminen. Viitattu 6.11.2022. Saatavissa [Tutkimustiedon laadun arvioiminen – Hotus](#).

Häggman-Laitila, A. & Romppainen, J. 2017. Outcomes of interventions for nurse leaders' well-being at work: A quantitative systematic review. *The Journal of Advanced Nursing (JAN)*. 6/2017, 34–44.

Jokela, E. & Roslund, A. 2021. Esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokemukset organisatiomuutoksen aikana. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021112120886>

Junikka, H. & Kopra-Juvonen, I. 2020. Kohti vetovoimaisempaa terveysalaa. Laurea AMK. Opinnäyttyö YAMK. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121628706>

Juutii, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: PS–Kustannus.

Kailassuo, E. 2020. Hoitotyön esimiesten kokemuksia esimiestyöstä ja hyvinvoinnistaan. Lappeenrannan - Lahden teknillinen yliopisto LUT. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 13.4.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020060942437>

Lehto, H. 2018. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa - Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan kokemana. HAMK. Opinnäytetyö YAMK. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804064189>

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy -Juvanes Print.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kangasniemi, M., Utriainen, K., Ahonen, S., Pietilä, A., Jääskeläinen, P. & Liikanen, E. 2012. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus, eteneminen tutkimuskysymyksestä jäsennettyyn tietoon. *Hoitotiede* 2013, 25/4, 291–301.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä- kehittämisohjelman laatiminen. Helsingin seudun kauppakamari.

Kivinen, L. & Lindeberg, M. 15.6.2021. Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä: Osataanko työpaikoilla tunnistaa haitallinen kuormitus ennen kuin siitä aiheutuu terveyshaittaa. Viitattu: 17.7.2022. Saatavissa [Psykososiaalinen kuormitus esimiestyössä: Osataanko työpaikoilla tunnistaa haitallinen kuormitus ennen kuin siitä aiheutuu terveyshaittaa – Työsuojelu.fi – Työsuojeluhallinto](#)

Koivisto, A-M. 2016. Miten jaksat esimies? Lapsiperheiden sosiaalipalveluissa työskentelevien esimiesten kokemuksia työhyvinvoinnistaan. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opin- näytetyö YAMK. Viitattu 17.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016120418985>

Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki 2012.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turun yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.8.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>

Laine, P., Lindeberg, M. & Silvennoinen, H. 2015. Hallinnon tutkimus 4/2016. 287–303.

Lehto, H. 2018. Esimiestyön merkitys työhyvinvoinnissa. Sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijan kokemana. Hämeen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 10.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201804064189>

Leivo, T. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan lähiesimiesten työhyvinvointi. Metropolia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 13.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017122222506>

Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa. Hämeenlinna: Tammerfors.

Makkonen, R. 2018. Henkilöstön työhyvinvointi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiossa -Työhyvinvoinnin johtaminen. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 14.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018053011389>

Manka, M. & Manka, M–L. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro e-kirja. Alma Talent Oy.

Mannila, M. 11.2.2021. Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön muotona. Energiaa. Vaasan ammattikorkeakoulun verkkolehti. Viitattu 21.3.2022. Saatavissa [Kirjallisuuskatsaus opinnäytetyön muotona – Energiaa-verkkolehti \(vamk.fi\)](https://www.vamk.fi/kirjallisuuskatsaus-opinnäytetyön-muotona-energiaa-verkkolehti)

Mäkelä, L. & Tanskanen, J. 2020. Esihenkilön työhyvinvoinnin merkitys työyhteisöön. Vaasan yliopisto. Viitattu 15.7.2022. Saatavissa [Esihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus työyhteisöön – ETÄTYÖKOMPASSI \(uwasa.fi\)](https://www.uwasa.fi/esihenkilön-työhyvinvoinnin-vaikutus-työyhteisöön-etätyökompassi)

Mykkänen, J. 2006. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Viitattu 21.3.2022. Saatavissa [Tutkimusongelma \(helsinki.fi\)](https://www.helsinki.fi/tutkimusongelma)

Nastolin, H. 2021. Osastonhoitajien työssä jaksamisen edistäminen. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202103153329>

Niekka, H. 2019. Hoitotyön esimiesten psykososiaalinen työkuormitus. Hämeenlinnan korkeakoulukeskus. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 14.5.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052913329>

Niinihuhta, M., Kvist, T., Häggman-Laitila, A. & Terkamo-Moisio, A. The Journal of Advanced Nursing (JAN). 9/2022, 2791–2800.

Nisula, E. & Rintamäki, E. 2020. Työhyvinvointi ja työn hallinta Pirkanmaan sosiaali- ja terveydenhuollontyöntekijöillä ja esimiehillä. Etänä enemmän – sotetyö uudistuu – hanke. Tampereen amk. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 14.4.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202005046941>

Ojala, S. 2020. Tärkeänä pidetyt johtamisen ominaisuudet kuvantamisen lähiesimiestyössä. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 14.4.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202003213732>

Orre-Sillanpää, M. & Raatikainen, K. 2014. Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia työhyvinvoinnista. Kemin, Keminmaan, Tornion vanhusten hoitoyksiköissä. Lapin AMK. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 12.2.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405158168>

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Porvoo: WS Bookwell oy.

Progress/Application for programme VP 2007/005/371. 2009. Työhyvinvointi- uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työturvallisuuslaitos. Helsinki.

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen-vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: EditaPrima Oy

- Puttonen, S, Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 24.4.2022. Saatavissa [Microsoft Word – Työhyvinvointi paremmaksi 15062016.docx \(julkari.fi\)](#).
- Reinikainen, A. & Vidman, L. 2021. Esitys palveluesimiesten työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi. Kaakkois-Suomen AMK. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021062116493>
- Repo, S., Ravantti, E. & Pääkkönen, R. 2015. Johda tuottavasti-Opastyöhyvinvoinnin ja tuottavuuden lisäämiseksi esimiestyön keinoin. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. 2021. Lähijohtaminen sosiaalialalla. Metropolia ammattikorkeakoulu julkaisuja. OIVA-sarja 39. Vantaa: Tikkurilan paino Oy.
- Ruokamo, M. 2011. Lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Lapin yliopisto. Pro gradu.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyypeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Simonen, N. 2017. Lähiesimiesten työhyvinvoinnin kehittäminen. Centria- ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017053111395>
- Soukka, T. 2014. Vertaistuen merkitys esimiehen työssä jaksamiseen. Tampere amk. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 13.3.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405107024>
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto. A: 73/2016.
- Sukuvaara, J. 2021. Esihenkilöiden työssäjaksaminen Sodankylän kunnan terveystalveissa. Lapion amk. Opinnäytetyö YAMK. Viitattu 14.4.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202201251637>
- Suomen sairaanhoitajaliitto ry. 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Bookwell oy.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki. Otava.
- Takala, K. 2022. Esihenkilö-alaisuuden merkitys hoitohenkilökunnan työssä pysymiseen terveysalalla. Tampereen yliopisto. Kandidaatintutkielma. Viitattu 16.7.2022. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202201251600>

TEM Toimialaraportit. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Viitattu 22.4.2022. Saatavissa [Katsaus sote-alan työvoimaan – Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua \(valtioneuvosto.fi\)](#).

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Työturvallisuuskeskus. 2018. Työhyvinvointikortti-koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki 738/2002. [Hakutulos – FINLEX®](#)

Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Keuruu. Otavan kirjapaino oy.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Liite 1. JBI: Arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit järjestelmälliselle katsaukselle

Tätä tarkistuslistaa käytetään järjestelmällisen katsauksen metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 11 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on lyhyesti kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA).

Arvioija _____ Päiväys _____

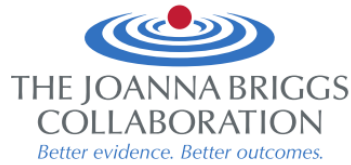
Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Onko katsauksen kysymys esitetty selvästi ja yksiselitteisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko mukaanottokriteerit asianmukaiset verrattuna tutkimuskysymykseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko hakustrategia asianmukainen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko käytetyt tiedonlähteet riittäviä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimusten laadun arvioinnissa käytetyt kriteerit asianmukaiset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko vähintään kaksi arvioijaa itsenäisesti toteuttanut tutkimusten kriittisen laadun arvioinnin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tietojen uuttamisvaiheessa käytetty menetelmiä virheiden minimoimiseksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimustulosten yhdistämisessä käytetty tarkoituksenmukaisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko katsauksessa arvioitu julkaisuharhan todennäköisyyttä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Ovatko katsauksessa esitetyt käytännön suositukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Ovatko katsauksessa esitetty jatkotutkimusehdotukset linjassa katsauksen tulosten kanssa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommenteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

Liite 2. JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle.



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommenteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 3. JBI: Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle.



16.4.2019

JBI: Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle

Tätä tarkistuslistaa käytetään poikkileikkaustutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan mahdollisen harhan tunnistamiseen. Tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 8 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Moola ym. 2017.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Onko otoksen mukaanotto- ja poissulkukriteerit määritelty selvästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko kohderyhmä ja tutkimusolosuhteet kuvattu riittävän tarkasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mitattiinko altistus pätevästi ja luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Käytettiin objektiivisia, standardoituja kriteereitä osallistujien valintakriteerinä toimineen tilan/tilanteen mittaamiseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko sekoittavat tekijät tunnistettu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Mainitaanko menetelmät, joita käytettiin sekoittavien tekijöiden huomioimisessa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tulosmuuttujat mitattu pätevästi ja luotettavasti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Käytettiin soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommenteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

