

Millaisella hoitotyön johtamisella voidaan edistää ja tukea näyttöön perustuvaa toimintaa hoitotyössä?

Hotus
NÄYTTÖVINKKI®
4/2025



ISSN 2489-9577
verkkojulkaisu
11.4.2025
Hotus.fi

TULOKSET

Hoitotyön johtajat* kokivat seuraavien johtamiseen liittyvien tekijöiden edistävän NPT:n sisällyttämistä osaksi jokapäiväistä hoitotyötä (n = 11 tutkimusta)¹:

Tehokkaan tiimityöskentelyn mahdollistavat tekijät

- Toimiva vuorovaikutus hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden välillä
 - Palautteen antamisen helpottaminen ja eteen tulevien ongelmien ratkaiseminen.
- Yhteistyön edistäminen
 - Luottamuksellisen tiimityöskentelyn ilmapiirin luominen.

Organisaatorakenteeseen ja prosesseihin liittyvät tekijät

- Strateginen johtaminen**
 - Hoitotyön johtajat näkivät itsensä merkittävimmässä roolissa muutoksen edistäjinä ja rohkaisemassa monialaiseen yhteistyöhön, jota tuki hyvä resurssien johtaminen.
- Asioiden johtamista ja hoitotyön kokemusta yhdistävä johtaminen
- Tietoisuus parantuneiden tulosten vaikutuksesta käytännön työhön
 - Hoitotyön johtajat kuvasivat, että hoitotyöntekijöiden nähdessä näyttöön perustuvilla hoitotyön käytännöillä saavuttamia tuloksia, he kokivat ylpeyttä työstään ja saivat motivaatiota toteuttaa jatkossakin parasta mahdollista hoitoa. Tietoisuus näyttöön perustuvien käytäntöjen vaikutuksista hoitotyön tuloksiin lisäsi hoitotyöntekijöiden ymmärrystä omasta toiminnastaan ja auttoi heitä tunnistamaan kehitettäviä alueita.
- Näytön käyttöönoton menetelmien arviointi
 - Jatkuvan seurannan ja arvioinnin kuvattiin tarjoavan hoitotyöntekijöille positiivista vahvistusta ja muistutuksia toiminnan näyttöön perustuvuuden ylläpitämisestä.
 - Välitön palaute ja ajan varaaminen NPT:n liittyville keskustelulle työyhteisössä lisäsi vuorovaikutusta ja motivaatiota toiminnan jatkokehittämiseen.

TAUSTA

Näytöllä viitataan parhaaseen saatavilla olevaan tietoon. Käytännössä sillä tarkoitetaan ajantasaista, järjestelmällisesti kootun ja kriittisesti arvioitua tutkimustiedon tiivistelmää, esimerkiksi järjestelmällistä katsausta, tai tutkimustiedon puuttuessa asiantuntijoiden yhteisymmärrystä tarkasteltavasta asiasta tai ilmiöstä⁴. Näyttö on lähtökohta näyttöön perustuvalla toiminnalla (NPT). Suomen terveydenhuoltolaki (1326/2010)⁵ velvoittaa terveydenhuollon toiminnan perustumaan näyttöön sekä hyviin hoito- ja toimintakäytäntöihin. Lisäksi laki hyvinvointialueista (611/2021)⁶ korostaa palvelujen vaikuttavuutta ja tuottavuutta, mihin juuri NPT:lla pyritään. Lakien velvoittavuudesta huolimatta vuonna 2024 vain alle puolet hoitotyöntekijöistä arvioi NPT:n toteutuvan hoitotyössä Suomessa hyvin. Kehittämistarpeita tunnistettiin erityisesti organisaation tukirakenteissa, hoitotyöntekijöiden osaamisessa ja osaamisen kehittämisessä, yhteistyöhön kannustavassa organisaatiokulttuurissa sekä johtajien roolin merkityksessä.⁷ NPT:n toteutuminen edellyttää erilaisia tukirakenteita sekä laajaa eri toimijoiden välistä yhteistyötä ja sitoutumista yhtenäisten näyttöön perustuvien käytäntöjen kehittämiseen ja käyttöönottoon^{4,8}. Hoitotyön johtamisella kaikilla organisaation tasoilla on merkittävä rooli näyttöön perustuvan toiminnan toteutumisessa ja kehittämisessä^{1,2,4,9,10,11}. Näin ollen on tärkeää tarkastella sitä, millaiset hoitotyön johtamiseen liittyvät tekijät edistävät NPT:n toteutumista hoitotyössä.

**Tässä Näyttövinkissä käytetään käsitettä hoitotyön johtaja, jolla viitataan sekä hoitotyön esihenkilöihin, keskihoitoon että ylimpään hoitotyön johtoon³.*

***Strategisen tason havainnollistava ja havainnoiva johtaminen auttoi hoitotyön johtajia vakiinnuttamaan NPT:aa tukemalla rakenteita, prosesseja ja yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa paikallisella, alueellisella ja/tai kansallisella tasolla. Hoitotyön johtajien tehtävät kohdistuivat 1) osallistujien/sidosryhmien rekrytointiin; 2) näytön kokoamiseen politiikkojen, toimintaohjeiden ja -tapojen luomiseksi; 3) tiedon levittämiseen henkilöstölle; 4) sisäisten tarkastusten (auditointi) johtamiseen; 5) toimintaperiaatteiden noudattamisen varmistamiseen palautteita vastaanottamalla; 6) henkilöstön kehittämisen tukemiseen ja ylläpitämiseen.*

Tulokset jatkuvat seuraavalla sivulla



Millaisella hoitotyön johtamisella voidaan edistää ja tukea näyttöön perustuvaa toimintaa hoitotyössä?



TULOKSET

Hoitotyön johtajat kokivat seuraavien johtamiseen liittyvien tekijöiden edistävän NPT:n sisällyttämistä osaksi jokapäiväistä hoitotyötä (n = 11 tutkimusta)¹:

*Transformatiiviseen johtamiseen*** liittyvät tekijät*

- NPT:n soveltamiseen suorasti tai epäsuorasti vaikuttavat tekijät:
 - Aiemmat kokemukset ja odotukset NPT:aa kohtaan yksikössä. Inspiraation hakeminen yhteisestä visiosta ja tulevaisuuden kuvittelemisesta käytäntöjen ja toimintatapojen kehittämisen jälkeen.
 - NPT:n ylläpitäminen päivittäisessä hoitotyössä.
- Johtajien valmius toiminnan muuttamiseen:
 - Mahdollistaa ja valtuuttaa hoitotyöntekijöiden aktiivisen osallistumisen ja ideoiden jakamisen näyttöön perustuvista käytännöistä ja niiden kehittämisestä.
 - Mahdollistaa NPT:aan liittyvien käytäntöjen oppimisen ja tietopohjan rakentamisen.
 - Tunnustaa julkisesti henkilöstön NPT:aan panostaminen ja saavutukset, myös taloudellisesti.
 - Kohdentaa resursseja NPT:n johtamiseen, kuten organisaation ulkopuolisen NPT:n asiantuntijan hyödyntämiseen. Keskeisessä roolissa oli hoitotyön mahdollistaminen päteillä johtamisen toimilla kuten priorisoinnilla, resurssien turvaamisella ja luottamuksella henkilöstöön.

***Hoitotyön johtaja on selkeä suunnannäyttäjä, innostava, kannustava ja tukea antava sekä työskentelee yhdessä hoitotyöntekijöiden kanssa NPT:n edistämiseksi². Clavijo-Chamorro ym. katsauksessa¹ hoitotyön johtajat arvioivat oman roolinsa NPT:n menetelmien käyttöönotossa aktiivisena toimimalla näkyvässä roolissa ja olemalla tarvittaessa muiden terveydenhuollon ammattilaisten käytettävissä. He kokivat, että hoitotyöntekijöiden rohkaiseminen NPT-käyttöönottoprosessissa on hoitotyön johtajan tehtävä.

Hoitotyön johtajat tarjosivat hoitotyöntekijöille vastuuta NPT:n käyttöönotosta. Hoitotyöntekijät reagoivat positiivisesti, kun he näkivät toiminnan vaikutuksen käytännön hoitotyöhön. NPT:n resurssointi mahdollisti muutoksen aikaansaamisen. Hoitotyön johtajille henkilökohtaisten arvojen ja näkemysten jakaminen NPT-prosessissa oli tärkeää esimerkin näyttämiseksi muille, ja he kokivat tärkeimmäksi tehtäväkseen yhteistyön hoitotyöntekijöiden kanssa.¹

NPT toteutumista edistäviä tekijöitä (n = 17 tutkimusta)²:

Hoitotyön johtajaan liittyviä ominaisuuksia

- Ylempi korkeakoulututkinto, työkokemus esimiestehtävissä ja suoritettut johtamisopinnot. (n = 1)
- Tutkimusosaaminen. (n = 1)
- Toimii sekä NPT:n käyttöönoton mahdollistajana, että osallistuu itse aktiivisesti sen toteuttamiseen. (n = 1)
- Hyödyntää luotettavia ohjelmia tai viitekehyksiä^a NPT:n suunnittelussa, käyttöönotossa ja vakiinnuttamisessa. (n = 5)
- Omistautuu asialle ja edistää hoitotyöntekijöitä voimaannuttavaa, NPT:aa vahvistavaa toimintakulttuuria. (n = 6)

Yhteistyö

- Hoitotyön johtajien ja hoitotyöntekijöiden välillä. (n = 1)
- Hoitotyön johtajien kesken, kuten jakamalla hyviä johtamis-, koulutus- ja mentorointikäytäntöjä sekä -materiaaleja. (n = 1)
- Kliinisessä työssä toimivien ja tutkijoiden välillä. (n = 2)

^a Esimerkiksi Näyttöön perustuvien yhtenäisten hoitotyön käytäntöjen kehittämisen ja käyttöönoton toimintamalli (FinYHKÄ™, saatavilla: www.hotus.fi > Tutkimusnäyttö käyttöön)

KÄYTTÖKELPOISUUS SUOMESSA

Tuloksia voidaan soveltaa näyttöön perustuvan hoitotyön ja sen johtamisen kehittämisessä suomalaisissa sosiaali- ja terveyspalveluissa. NPT on tärkeä osa-alue jokaisen hoitotyön johtajan johtamisosaamista. Hoitotyön johtajia tarvitaan organisaatioiden eri tasoilla implementoimaan NPT:aa järjestelmällisesti.

Millaisella hoitotyön johtamisella voidaan edistää ja tukea näyttöön perustuvaa toimintaa hoitotyössä?

AINEISTO JA MENETELMÄT

Tämä Näyttövinkki perustuu kahteen katsaukseen. 1) Vuonna 2021 julkaistu laadullisten tutkimusten järjestelmällinen katsaus ja metasysteesi, jossa tarkasteltiin hoitotyön johtajien kokemuksia näytön käyttöönottoa edistävästä tekijöistä hoitotyössä¹. Katsaukseen otettiin mukaan 11 tutkimusta. Tutkimukset oli toteutettu Australiassa (n = 2), Ruotsissa (n = 2), Irlannissa (n = 1), Kanadassa (n = 1), Kiinassa (n = 1), Norjassa (n = 1), Tanskassa (n = 1) ja Yhdysvalloissa (n = 1). Lisäksi yksi tutkimus oli tehty neljän maan yhteistyönä. 2) Vuonna 2018 julkaistu integratiivinen katsaus, jossa tarkasteltiin hoitotyön johtamisen yhteyttä näyttöön perustuvan toiminnan toteutumiseen terveydenhuollossa². Katsaukseen otettiin mukaan 28 tutkimusta, jotka oli toteutettu Pohjois-Amerikassa (n = 16) Euroopassa (n = 6), Australiassa (n = 4) ja Aasiassa (n = 2). Molempien katsausten alkuperäistutkimusten laatu oli arvioitu korkeatasoisiksi tai kohtalaisiksi. Katsausten menetelmällinen toteutus on kuvattu yksityiskohtaisemmin alkuperäisissä julkaisuissa^{1,2}. Katsausten laatu arvioitiin JBI:n järjestelmällisen katsauksen arviointikriteeristöllä**.

Tämä päivitys korvaa Näyttövinkin 11/2020 (Millaisella hoitotyön johtamisella voidaan edistää ja tukea näyttöön perustuvaa toimintaa terveydenhuollossa?)

YHTEENVETO

Hoitotyön johtamisella on merkittävä rooli NPT:n käyttöönotossa ja vakiinnuttamisessa. Johtajien tulee omassa asemassaan edistää NPT:aa tukevaa sekä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön kannustavaa toimintakulttuuria. Tämä edellyttää tietoa ja ymmärrystä omasta roolista. NPT:n vakiinnuttamiseksi hoitotyön johtajien on tärkeää olla läsnä ja hoitotyöntekijöiden saavutettavissa. Johtajien lisäksi myös hoitotyöntekijät tarvitsevat tietoa ja koulutusta näyttöön perustuvan tiedon etsimiseen ja käyttämiseen hoitotyössä. Lisäksi NPT:n mittaaminen ja tuloksista keskusteleminen hoitotyöntekijöiden kanssa on keskeistä. Jotta hoitotyön laatu olisi parasta mahdollista, NPT:n käyttöönotto tulisi nähdä ensisijaisena toimenpiteenä ja käytössä olevat resurssit kohdentaa sen mukaisesti.

LAATIJAT

Päivitystyöryhmä

1 Tuomikoski, Annukka¹, Asiantuntijaylihoitaja, dosentti

2 Kaakinen, Pirjo², Yliopistonlehtori, dosentti

3 Koivunen, Kirsi³, TtT, yliopettaja, tiimipäällikkö, opintovastaava

4 Päättalo, Kati³, yliopettaja, TtT

5 Kanste, Outi², professori

Editointi: Eskolin Silja-Elisa⁴, nuorempi tutkija, Johanna Nyman⁴, vanhempi tutkija ja Mira Palonen⁴, erikoistutkija

¹Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue, ²Oulun yliopiston lääketieteen tekniikan ja terveystieteiden tutkimusyksikkö, ³Oulun ammattikorkeakoulu, ⁴Hoitotöiden tutkimussäätiö sr



ALKUPERÄISET JULKAISUT

1. **Clavijo-Chamorro MZ, Romero-Zarallo G, Gómez-Luque A, López-Espuela F, Sanz-Martos S, López-Medina IM.** Leadership as a Facilitator of Evidence Implementation by Nurse Managers: A Metasynthesis. *Western Journal of Nursing Research* 2022; 44(6): 567–581.
2. **Bianchi M, Bagnasco A, Bressan V, Barisone M, Timmins F, Rossi S, Pellegrini R, Aleo G, Sasso L.** A review of the role of nurse leadership in promoting and sustaining evidence-based practice. *Journal of Nursing Management* 2018; 26(8): 918–932.

*****Katsausten laatu:** 10/10¹, 10/10² JBI: Checklist for Systematic Reviews and Research Syntheses.

MUUT KÄYTETYT LÄHDEVIITTEET

3. **Hotus. 2022. FinAME-asiantuntijusmalli.** Hoitotyön tutkimussäätiö, Helsinki. Saatavilla www.hotus.fi.
4. **Hotus. 2024.** Näyttöön perustuvien yhtenäisten hoitotyön käytäntöjen kehittäminen ja käyttöönotto. Käsikirja FinYHKÄ-toimintamallin käyttöön. Hotus-käsikirja 2/2024. Kirjoittajat: Holopainen A, Siltanen H, Parisod H. Hoitotyön tutkimussäätiö, Helsinki. Saatavilla www.hotus.fi.
5. **Finlex®.** Ajantasainen lainsäädäntö: Terveystieteiden lae 1326/2010. Saatavilla <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>, 2010.
6. **Finlex®.** Ajantasainen lainsäädäntö: Laki hyvinvointialueesta 29.6.2021/611. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>, 2021.
7. **Hotus. 2025.** Näyttöön perustuvan hoitotyön ja sen tukirakenteiden toteutuminen Suomessa. Raportti 2025. Hoitotyön tutkimussäätiö, Helsinki. Saatavilla www.hotus.fi.
8. **JBI Global.** The JBI Model of Evidence-Based Healthcare. Saatavilla <https://jbi.global/jbi-model-of-EBHC>. (Viitattu 2/2025)
9. **Furuki H, Sonoda N, Morimoto A.** Factors related to the knowledge and skills of evidence-based practice among nurses worldwide: A scoping review. *Worldviews Evidenced Based Nursing* 2023; 20(1): 16–26.
10. **Hu S, Liu S, Li X, Zhao J, Chen J, Chen W, Hu J.** Organizational evidence-based practice culture, implementation leadership, and nurses: A bidirectional mediation model. *International Nursing Review* 2024, Epub ahead of print.
11. **Kitson AL, Harvey G, Gifford W, Hunter SC, Kelly J, Cummings GG, Ehrenberg A, Kislov R, Pettersson L, Wallin L, Wilson P.** How nursing leaders promote evidence-based practice implementation at point-of-care: A four-country exploratory study. *Journal of Advanced Nursing* 2021; 77(5): 2447–2457.