



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Meri Vastamaa

## **Työhön sitoutuminen hoitoalalla**

Hoitajien kokemuksia transformationalisesta johtamisesta

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Sosiaali- ja terveyshallintotieteen  
pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Meri Vastamaa		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työhön sitoutuminen hoitoalalla : Hoitajien kokemuksia transformationalisesta johtamisesta		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Harri Jalonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	93

---

**TIIVISTELMÄ:**

Sosiaali- ja terveydenhuollossa haasteena niin Suomessa kuin kansainvälisesti on näyttäytynyt jo pitkään pula osaavista ja työhönsä sitoutuneista hoitajista vaikuttaen esimerkiksi palveluiden saatavuuteen. Lähi- ja sairaanhoitajat muodostavat suurimman osan sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöistä. Hoitoalan organisaatioiden onkin tärkeää kiinnittää huomiota nyt ja tulevaisuudessa hoitajien saatavuuteen ja pitämiseen, kun uudet sukupolvet pienentyvät ja huoltosuhde pysyy heikkona. Työhön sitoutuminen on moniulotteinen ilmiö, jota tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään paremmin. Tavoitteena on selvittää työhön sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä ja työhön sitoutumista edistävää johtamista. Transformationalisen johtamistyylin on tunnistettu olevan positiivisessa yhteydessä hoitajien työhön sitoutumiseen.

Kyseessä on laadullinen tutkimus, joka toteutettiin yksilöllisillä teemahaastatteluilla. Tutkielmaa varten haastateltiin 11 lähi- ja sairaanhoitajaa eri organisaatioista ja eri puolilta Suomea. Aineistoa analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Haastatteluiden avulla saadun aineiston avulla selvitettiin luotettavasti hoitajien käsityksiä työhön sitoutumiseen liittyvistä avaintekijöistä ja siitä, miten transformationalisella johtamisella voitaisiin edistää työhön sitoutumista. Tutkielman lopussa tulosten jälkeen johtopäätöksissä kerrotaan tärkeimmät havainnot tutkimuskysymysten valossa.

Tulosten perusteella hoitajien työhön sitoutumiseen vaikuttavat monet niin henkilökohtaiset, sosiaaliset kuin organisatoriset tekijät. Henkilökohtaisissa tekijöissä korostuivat arvomaailma, autonomia, motivaatio ja tunne hoitotyön merkityksellisyydestä. Sosiaalisissa tekijöissä korostuivat tunne työyhteisöön kuulumisesta, kannustava työilmapiiri ja työyhteisön tuki. Organisatorisissa tekijöissä korostuivat työhyvinvoinnin tukeminen, resurssien lisääminen, ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen ja osallistaminen päätöksentekoon. Tulosten perusteella johtamista pidettiin yhtenä merkittävämpänä työhön sitoutumiseen vaikuttavana keinona. Hyvää ja sitouttavaa johtamista kuvailtiin esimerkiksi kannustavana, motivoivana ja yksilön tarpeet huomioon ottavana. Johtopäätöksissä esiin tulleita havaintoja esiteltiin peilaten niitä transformationalisen johtamistyylin sitouttamisen keinoihin eli ihannoidun vaikuttamisen, inspiroivan motiivoinnin, älyllisen haastamisen sekä yksilöllisen huomioinnin kautta. Toisaalta työhön sitoutuminen nähtiin myös suurena kokonaisuutena ikään kuin kaikkien asiana siten, että myös yksilö itse ja työyhteisön jäsenet pystyvät vaikuttamaan sen kokemiseen. Johtopäätöksenä kuitenkin todetaan, että työhön sitoutumiseen vaikuttaa monet erilaiset tekijät ja transformationalisen johtamistyylin keinot voisivat olla keino edistää työhön sitoutumista hoitoalalla.

---

**AVAINSANAT:** työhön sitoutuminen, organisaatiositoutuminen, työn imu, transformationaalinen johtaminen, hyvä johtaminen, hoitoala, haastattelu.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	10
1.3	Tutkielman rakenne	10
2	Sitoutumisen monet muodot	12
2.1	Organisaatiositoutuminen	14
2.2	Työn imu ja motivaatio	19
2.3	Sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä	23
3	Hoitajien sitouttaminen johtamisen keinoin	27
3.1	Hoitotyön johtamisesta	27
3.2	Transformationaalinen johtamistyyli	30
3.3	Transformationaalisen johtamisen osa-alueet	34
4	Yhteenveto	39
5	Tutkimusaineisto ja -menetelmät	41
5.1	Laadullinen tutkimus	41
5.2	Teemahaastattelu	43
5.3	Aineiston kuvaus ja kerääminen	45
5.4	Teoriaohjaava sisällönanalyysi	48
6	Tutkielman tulokset	52
6.1	Sitoutuminen hoitotyössä ilmiönä	52
6.2	Sitoutumisen avaintekijöitä	58
6.3	Sitoutumista edistävä johtaminen	65
7	Johtopäätökset ja pohdinta	71
7.1	Työhön sitoutuminen hoitajien mukaan	72
7.2	Transformationaalisen johtamisen yhteys sitoutumiseen	75
7.3	Luotettavuuden arviointi	78
7.4	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset	80

Lähteet	82
Liitteet	91
Liite 1. Saatekirje haastateltaville	91
Liite 2. Teemahaastattelurunko	92

**Taulukot**

Taulukko 1. Sitoutumisen komponentit (mukaillen Meyer & Allen, 1991).	16
Taulukko 2. Tutkielman aineisto.	47
Taulukko 3. Esimerkki aineiston pelkistämisestä.	49
Taulukko 4. Esimerkki sisällönanalyysin suorittamisesta.	50
Taulukko 5. Keskeiset havainnot tuloksista 1. tutkimuskysymykseen perustuen.	72
Taulukko 6. Tulosten havaintojen yhteys transformationaalisen johtamisen keinoihin.	76

**Kuviot**

Kuvio 1. Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen (mukaillen Seeck, 2012, s. 358).	33
Kuvio 2. Tutkielman teoreettisen viitekehysten tiivistelmä ilmiöiden välisistä yhteyksistä.	40

# 1 Johdanto

Pula hoitajista on näyttäytynyt merkittävänä haasteena sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden saatavuudessa jo pitkään. Tärkeäksi kysymykseksi onkin noussut osaavan työvoiman varmistaminen alalla nyt ja tulevaisuudessa esimerkiksi väestörakenteen muutosten takia. (Järvensivu & muut, 2020, s. 239; Hietämäki, s. 40). Tevameren (2021, s. 30) mukaan suurinta osaa sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöistä edustavat lähi- ja sairaanhoitajat. Hoitajien kysynnän kasvaessa nähdään kilpailun työvoimasta kiristyvän (Rantamartti, 2022). Alan organisaatioiden onkin entistä tärkeämpää kehittää sellaisia johtamis- ja esihenkilötyön käytäntöjä, joilla voitaisiin taata pätevän henkilöstön sitoutuminen (Järvensivu ja muut, 2020, s. 239).

Sitoutumisen käsitettä ei ole kuitenkaan yksinkertaista ymmärtää ja määritellä. Siihen liitettävät erilaiset ulottuvuudet eivät ole vain sitoutumisen tyyppejä vaan muodostavat yhdessä moniulotteisen tutkimuksen arvoisen ilmiön (Jokivuori, 2004, s. 284, 288). Työhön sitoutumisella on tapana tarkoittaa työntekijän halua pysyä ammatissa ja työpajassa (esim. Hyytiäinen ja muut, 2015, s. 215). Hyvin sitoutuneet työntekijät ovat yleensä tyytyväisempiä työhönsä ja kokevat vähemmän työstä aiheutuvaa kuormitusta kuin ne, jotka ovat vähemmän sitoutuneita (Surakka, 2009, s. 63).

Työhön sitoutumisen varmistamiseksi tarvitaan sitouttamista ja luottamukseen perustuvaa johtamiskulttuuria (Melin, 2006, s. 252; Surakka, 2009, s. 23). Hoitoalan organisaatiot nähdään usein isoina ja hierarkkisina (Surakka, 2009, s. 25). Lammintakaisen (2011, s. 238) mukaan hyvällä johtamisella voidaan edistää työntekijöiden motivaatiota, työssä jaksamista ja tuloksellisuutta, mikä on suorassa yhteydessä työhön sitoutumiseen. Etenkin lähijohdolla on tärkeä rooli motivoinnissa ja osaamisen hyödyntämisessä koko organisaation toiminnan kehittämiseksi (Zitting ja muut, 2019, s. 390.) Vetovoimaiset hoitoalan organisaatiot yleensä onnistuvat henkilöstön sitouttamisessa, jolloin lähtemisaikheet ovat pienet ja työuupumuksen esiintyvyys vähäisempää (Surakka, 2009, s. 27).

Organisaation vetovoiman nähdään olevan kuin magneetti, joka houkuttelee ja pysyttää organisaation kanssa yhteen sopivat työntekijät (Huhta ja muut, 2021). Magneettisairaala on terminä vakiintunut kuvastamaan tällaisia hoitoalan organisaatioita, joille ANCC (American Nurses Credentialing Center) on myöntänyt virallisen tunnustuksen (Torppa, 2018, s. 221). Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri HUS alkoi tavoittelemaan magneettisairaala-tunnuksista vuodesta 2014 alkaen. HUS:in 22.3.2024 julkaisemassa mediatiedotteessa kerrotaan, että ANCC myönsi HUS:in syöpäkeskukselle magneettisairaala-tunnustuksen vuoden 2024 alussa. Mediatiedotteen mukaan syöpäkeskukselle osoitettu tunnustus on tällä hetkellä Pohjoismaiden ensimmäinen ja Euroopan mittakaavassa toinen tunnustuksen saanut sairaala. Tunnustuksen tavoittelu ja saaminen ANCC:ltä nähdään yhtenä parhaimpana markkinoinnin keinona sairaalalle, jotta se voidaan kokea vetovoimaisena niin potilaiden, henkilöstön kuin koko organisaation näkökulmista (Torppa, 2018, s. 222; Kutney-Lee ja muut, 2015, s. 8).

Eräs edellä kuvatun magneettisairaalan piirteistä on todettu olevan transformationaalinen johtamistyyli, joka edistää tavoitteiden saavuttamista hoitajien sitouttamisen ansiosta (Torppa, 2018, s. 221). Kyseisessä johtamistyyllisessä johtaja ei ainoastaan hallitse ja ohjaa työntekijöitä, vaan enemmänkin korostuu luottamus ja vuorovaikutus sekä johtajan kyky motivoida työntekijöitä saavuttamaan yhteisiä päämääriä (Seeck, 2012, s. 357). Tässä tutkielmassa tarkastellaankin hoitajien kokemuksia työhön sitoutumisesta ja sitä tukevasta johtamisesta, peilaten transformationaaliseen johtamistyyliin.

## **1.1 Tutkielman tausta**

Sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisen haasteena niin Suomessa kuin kansainvälisestikin ovat riittämätön rahoitus sekä paheneva pula osaavista ammattilaisista (Lehtonen ja muut, 2023). Tevameren (2021, s. 49) mukaan henkilöstöpulaa voi kutsua krooniseksi ja se näkyy etenkin palveluiden saatavuudessa. Jo 1990-luvulla suomalaisissa hoitoalan organisaatioissa huolestuttiin inhimillisen pääoman eli osaavien ammattilaisten katoamisesta tai siirtymisestä muihin tehtäviin laman tai puutteellisen

henkilöstöjohtamisen takia (Vuori, 2005, s. 362). Henkilöstöä ei tulisi nähdä vain me-noeränä, vaan organisaation tavoitteita edistävänä voimavarana (Vuori, 2005, s. 362).

Suomalainen julkishallinto on ollut pitkään jatkuvien muutospaineiden kohteena erilais-ten taloudellisten ja sosiaalisten syiden takia (Post, 2023, s. 2). Samalla sosiaali- ja ter-veyspalvelujärjestelmää on uudistettu voimakkaasti 2000-luvulta alkaen, ja palveluiden järjestämistä on siirretty kunnilta enemmän hallintoon (Terkamo-Moisio ja muut, 2023, s. 92). Vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirtyi 21 uudelle hyvinvointialueelle tammikuusta 2023 alkaen. Sote-uudistusta pidetään historian yhtenä suurimpana julkishallinnollisena uudistuksena niin Suomen kuin Euroo-pankin mittakaavassa (Post, 2023, s. 1).

Tulevaisuuden työvoimatarpeita koskeissa arvioissa esimerkiksi valtiovarainministeriö ja tutkijat lukuisissa medioissa ovat arvioineet, että sosiaali- ja terveyspalveluihin tarvi-taan 200 000 uutta työntekijää vuoteen 2035 mennessä (Tevameri, 2021, s. 49). Lähi- ja sairaanhoitajat ovat suurin ammattiryhmä alalla, mutta pula työntekijöistä vaihtelee kui-tenkin ryhmittäin ja alueittain (Tevameri, 2021, s. 4). Hoitoalan kriittisyys koko yhteiskun-nan toiminnan kannalta korostui 2020-luvun alun koronapandemian aikana (Järvensivu ja muut, 2020, s. 239). Työvoimapulan ja koronapandemian aiheuttamien jaksamison-gelmien lisäksi hoitohenkilöstön työvoimatarpeeseen vaikuttavia tekijöitä on arvioitu niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Niitä ovat esimerkiksi henkilöstömitoitus, erilaiset lainsäädännöt ja uudistukset, väestön ikärakenne, työntekijöiden ikääntyminen, eläköi-tymiset ja palvelutarpeen kasvu (Tevameri, 2021, s. 84).

Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelma *Vahva ja välittävä Suomi* -toimintasuunnitel-massa (2023) kartoitetaan lyhyen ja pitkän aikavälin ratkaisuja sote-henkilöstön vajee-seen, joka uhkaa palveluiden saatavuutta Suomessa. Ratkaisut liittyvät esimerkiksi hoi-tajien kuormituksen vähentämiseen, parempien resurssien mahdollistamiseen työssä, työhyvinvointiin ja osallistavaan johtamiseen (Valtioneuvosto, 2023, s. 24). Näiden ta-voitteiden saavuttamiseksi sosiaali- ja terveysministeriö on käynnistänyt sote- ja

pelastusalan veto- ja pitovoiman lisääntymistä tavoittelevan *Hyvän työn* -ohjelman vuosille 2024–2027, mikä on jatkoa aiemmalle vuosien 2021–2023 *Sote-henkilöstön riittävyys ja saatavuus* -ohjelmalle. STM:n (2024, s. 8) ohjelman tärkeimpiä painopisteitä ovat tiedon varmistaminen, koulutusmäärien lisääminen, työtehtävien vähentäminen, työajan selkeyttäminen ja rekrytoinnin laajentaminen. Lisäksi tavoitteena on parantaa työkykyä ja työssä jaksamista sekä kehittää hyvää johtamista.

Hoitoalan organisaatioille on luonteenomaista moniammatillisuus, professionaalisuus, hierarkkisuus sekä selkeät johtaja- ja alaisuhteet (Surakka, 2009, s. 40). Johtajuuden kehittämistä kaivataan enemmän perinteisten mallien sijasta (Kallio ja muut, 2021, s. 158). Hyvällä johtamisella voidaan edistää työntekijöiden motivaatiota, työssä jaksamista ja tuloksellisuutta. Lisäksi sillä on vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen ja työvoiman saatavuuteen (Lammintakanen, 2011, s. 238). Ylimmän johdon lisäksi myös lähijohtajien johtamisosaamista tulee kehittää, koska lähijohdolla on tärkeä rooli työntekijöiden motivoinnissa ja heidän osaamisensa hyödyntämisessä koko organisaation toiminnan kehittämiseksi (Zitting ja muut, 2019, s. 390.) Kokemus työn merkityksellisyydestä koetaan tärkeänä yksilötasolla. Surakan (2009, s. 65) mukaan työ koetaan hyvin merkityksellisenä hoitoalalla sen tarpeellisuudesta niin yksilöille kuin yhteiskunnalle.

Vetovoimaiset hoitoalan organisaatiot onnistuvat henkilökunnan rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Tällöin työntekijät ovat tyytyväisiä, organisaatiosta lähtemisaikheet ovat vähäisiä ja työuupumuksen esiintyvyys on pientä (Surakka, 2009, s. 27). Sosiaali- ja terveysministeriön (2009, s. 64) selvityksen mukaan vetovoimaisen hoitoalan organisaation tunnusmerkkejä ovat henkilöstön työtyytyväisyys, vähäinen vaihtuvuus ja hyvät potilashoidon tulokset. Surakan (2009, s. 24–25) mukaan hyvä työpaikka hoitoalalla muodostuu avoimesta vuorovaikutuksesta, hyvistä yhteistyösuhteista ja mahdollisuuksista osallistua päätöksentekoon. Hän lisää, että tutkimusten mukaan vetovoimaisessa organisaatiossa on hyvät hoitotulokset ja työolosuhteet sekä laadukas hoitoympäristö ammatillisesti. Huhdan ja muiden (2021) mukaan organisaation vetovoima sisältää työntekijöiden houkuttelemisen, pitämisen sekä työn imun edistämisen.

## 1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman aiheen valinnassa huomioitiin sen soveltuminen sosiaali- ja terveyshallintotieteen tutkimusalaan. Myös tutkijan omat mielenkiinnon kohteet määrittivät aiheen valintaa. Tutkielmassa tarkastellaan työhön sitoutumisen teoriaa ja kirjallisuutta peilaten niitä hoitotyöntekijöiden kokemuksiin. Lisäksi tutkielmassa tarkennutaan transformationaalisen johtamistyylin keinoihin hoitajien sitouttamiseksi. Aiheesta tiedon kerääminen tuntuu merkitykselliseltä. Hoitajien sitoutuminen työhön ja työnantajaan nähdään entistä tärkeämpänä työvoimapulan ja monimutkaisten uudistusten vaikuttaessa ympäristöön (Lehtonen ja muut, 2023).

Tutkielmassa etsitään vastauksia seuraaviin tutkimusongelmiin:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen hoitajien käsitysten mukaan?
2. Miten transformationaalisella johtamisella voitaisiin edistää sitoutumista?

Tavoitteena on selvittää, millaiset asiat vaikuttavat ja erityisesti edistävät hoitajien käsitysten mukaan työhön sitoutumista ja miten transformationaalisella johtamisella voitaisiin sitä edistää. Tutkielmassa aihetta tarkastellaan ensin teoreettisen kirjallisuuden avulla ja myöhemmin empiiristen tutkimustulosten valossa. Lopuksi teoreettiset ja empiiriset havainnot sidotaan yhteen ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

## 1.3 Tutkielman rakenne

Tämän johdantoluvun jälkeen tutkielman varsinainen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta pääluvusta 2 ja 3 sekä lopun yhteenvetoluvusta 4. Pääluvun 2 tarkoituksena on aluksi avata sitoutumista yleisellä tasolla ja esitellä siihen yhteydessä olevia lähikäsitteitä. Sitten huomio tarkennetaan tämän tutkielman kannalta oleellisiin sitoutumisen käsitteisiin, joita ovat organisaatiositoutuminen ja työn imu. Pääkäsitteiden tarkastelujen

jälkeen esitellään sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Kolmannessa pääluvussa perehdytään työhön sitoutumista edistävään johtamiseen hoitoalalla. Luvussa esitellään transformationaalinen johtamistyyli ja sen keinot työhön sitouttamiseksi. Teoreettinen viitekehys päättyy tiiviiseen yhteenvetoon.

Teoreettista viitekehystä seuraa viides pääluku, jossa esitellään tutkielmassa käytettävät tutkimusaineistot- ja menetelmät. Ensin esitellään laadullisen tutkimuksen olemusta, jonka jälkeen kerrotaan teemahaastattelusta aineistonkeruumenetelmänä. Sitten kuvataan aineistonkeruuprosessia ja lopuksi sisällönanalyysimenetelmää. Kuudennessa pääluvussa esitellään tutkielman empiiriset tulokset. Seitsemännessä eli viimeisessä tutkielman pääluvussa esitellään johtopäätökset, joissa vastataan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi arvioidaan tutkielman luotettavuutta ja esitetään tiivis pohdinta sekä jatkotutkimusehdotukset. Tutkielman lopusta löytyy lähdeluettelo sekä liitteet.

## 2 Sitoutumisen monet muodot

Yleisesti sitoutuminen voidaan nähdä asenteena tai suhtautumistapana jotain asiaa kohtaan (Hietämäki, 2013, s. 37). Arkipuheessa sitoutumisen käsitteellä voidaan viitata esimerkiksi perheeseen tai projektiin sitoutumiseen (Meyer & Allen, 1997, s. 16). Käyttäytymistieteiden sekä organisaatio- ja hallintotieteiden tutkimusaloilla sitoutumista on lähestytty sen tekijöiden ja kohdistumisen kautta sekä työntekijöiden käyttäytymisen näkökulmista (Wallin, 2012, s. 25). Sitoutumista voidaan pitää ilmiönä, joka selittää yksilön ja organisaation, yrityksen, vapaaehtoisjärjestön tai ammattiliiton välistä suhdetta tai sidettä (Jokivuori, 2004, s. 284). Englanninkielisessä tutkimuksessa sitoutumisesta käytetään tilanteen mukaan erilaisia käsitteitä, kuten *involvement*, *loyalty*, *commitment*, *engagement* ja *satisfaction* (Meyer & Herscovitch, 2001; Schafeli & Bakker, 2010). Suomalaisiin sitoutumisen lähikäsitteitä ovat esimerkiksi omistautuminen työhön, samaistuminen työhön, työmotivaatio, psykologinen sopimus ja työtyytyväisyys (Wallin, 2012, s. 26; Heikkinen ja muut, 2011, s. 24).

Sitoutumisen tutkimus sai alkunsa organisaatiositoutumisen ymmärtämisestä, jonka myötä alettiin myöhemmin kiinnittää huomiota yhä enemmän sitoutumisen muuttumisesta enemmän kohti yksilön omaa työtä, kehittymistä ja työuraa (Järvensivu ja muut, 2020, s. 240; Hall ja muut, 1998). Hyytiäisen ja muiden (2015, s. 215) mukaan työhön sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista ammattiin, organisaatioon ja työpaikkaan. Heidän mukaansa hoitoalalla sitoutuminen on voimakasta, vaikka monet harkitsevat alalta poistumista. Heikkinen ja muut (2011, s. 24) hahmottavat työhön sitoutumisen asenteena ja osallistumisena työn suorittamiseen. He esittävät työhön sitoutumisen lisäävän myös organisaatioon sitoutumista.

Työhön sitoutumisen tutkimuksessa on luonteenomaista työntekijän ja työnantajan välisen suhteen korostaminen sekä yksilön asenne ja suhtautuminen työhön tai organisaatioon (Wallin, 2012, s. 33). Se on moniulotteinen ilmiö, johon liittyy lukuisat erilaiset tekijät vaikuttaen laajasti niin yksilöön kuin yhteisöön (Penttinen, 2023, s. 25). Ericksonin ja Piercen (2005, s. 289) mukaan työhön sitoutuminen voi näkyä organisaatioon,

asiakkaaseen, työtehtäviin, kollegoihin ja esimieheen sitoutumisena. Wallinin (2012) väitöskirjassa pohditaan laaja-alaisesti sitoutumista hyvinvointityössä, johon myös hoitotyö voidaan katsoa lukeutuvan. Työhön sitoutumisen ulottuvuuksia Wallin (2012, s. 96) hahmottaa olevan työntekijän ja organisaation välinen suhde, työntekijän suhde hoitotyöhön, työntekijän suhde asiakkaisiin, ammatillisuuteen ja etiikkaan sekä työntekijän suhde hoitotyön institutionaalisiin rakenteisiin.

Tässä tutkielmassa pyritään ymmärtämään hoitotyön näkökulmasta, mitä työhön sitoutuminen on ja millaisia tekijöitä sekä vaikutuksia siihen liittyy. Työhön sitoutumisen ymmärtämistä ja määrittelyä haastaa käsitteiden moninaisuus ja vakiintumattomuus erilaisen tutkimusperinteiden takia (Penttinen, 2023, s. 25). Työhön sitoutuminen ymmärretään organisaatiositoutumisen (*organizational commitment*) ja myönteisen työhön sitoutumisen eli työn imun (*work engagement*) käsitteiden kautta. Organisaatiositoutumisen käsite viittaa yksilön sitoutumiseen ammattia, työtä ja organisaatiota kohtaan (esim. Meyer & Allen, 1991). Jari Hakasen (2004) suomentama työn imun käsite puolestaan kuvaa yksilön melko pysyvää myönteistä työhön liittyvää tunne- ja motivaatiotilaa.

Työhön sitoutumisen käsitteet sisältävät keskenään samankaltaisia elementtejä. *Commitment* kuvaa kuitenkin enemmän velvollisuutta ja sitoutumista, kun taas *engagement* kuvaa tarkemmin sitoutuneisuutta (Penttinen, 2023, s. 25). Työn imusta ja organisaatiositoutumisesta käytetään suomenkielisessä tutkimuksessa ja kirjallisuudessa usein yhteisesti käsitettä työhön sitoutuminen. Tässä tutkielmassa työhön sitoutuminen toimii ikään kuin yhdistävänä käsitteenä niille, jotta kokonaisuutta on helpompi ymmärtää. Tarkoituksena on rakentaa sellaista ymmärrystä, jonka kautta tutkimusaineistosta nousevia havaintoja on mahdollista analysoida sopivalla tavalla. Rajallisuuden takia tutkielmassa tarkastellaan vain tiettyjä työhön sitoutumista selittäviä malleja ja ilmiöitä. Seuraavaksi syvennytään tarkemmin organisaatiositoutumisen ja myönteisen työhön sitoutumisen eli työn imun käsitteisiin sekä valittuihin malleihin.

## 2.1 Organisaatiositoutuminen

Sitoutumisen tutkimus katsotaan alkaneen organisaatiositoutumisen tutkimuksesta. Organisaatiositoutumisen käsitteen juuret ulottuvat Jokivuoren (2004, s. 285) mukaan 1930-luvulle human relations -koulukunnan tutkimuksiin, jolloin ensimmäistä kertaa havaittiin työntekijän mahdollinen samaistuminen organisaatioonsa. Käsite kehittyi lisää myöhemmin Peter Druckerin kirjassa *The Practice of Management*, jossa hän avasi korkean sitoutumisen tarkoitusta. Työntekijöiden sitoutuminen nähtiin vahvempana, jos he omaksuivat liikkeenjohdollisen näkemyksen, jolloin työroolilla olisi suora vaikutus organisaation menestykseen (Drucker, 1959, s. 347).

Organisaatiositoutumisen käsite alkoi kiinnostaa laajemmin tutkijoita 1960-luvulla johtamisen ja työelämän saralla (Jokivuori, 2004, s. 285). Kiinnostuksen lisääntyminen johtui osittain suuryritysten syntymisestä, koska se lisäsi huolta työntekijöiden tyytyväisyydestä organisaatioita kohtaan (Jokivuori, 2004, s. 285). Howard Becker huomasi, että erilaisissa sosiologisissa julkaisuissa esiintynyt sitoutumisen käsite liittyi vahvasti yksilöiden ja ryhmien käyttäytymisen kuvailuun. Beckerin (1960, s. 32–40) mukaan käyttäytymiselle oli tyyppillistä johdonmukaisuus ja ajallinen jatkuvuus. Lisäksi sitoutumisen huomattiin liittyvän aikomuksiin jatkaa tai lopettaa työ. Becker hahmotteli näiden pohjalta sitoutumiselle teoreettisia lähtökohtia, joiden kautta on saatu inspiraatiota muille teoreettisille malleille (Heiskanen ja muut, 2017, s. 69).

Porter työtovereineen (1979, s. 226) hahmottivat organisaation sitoutumisen näkyvän asenteissa ja käytöksessä kolmella tavalla. Ensinnäkin työntekijä hyväksyy ja uskoo organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Toiseksi työntekijä tahtoo ponnistella ja tehdä työtä organisaation eteen. Kolmanneksi työntekijä tahtoo pysyä organisaation palveluksessa jatkossakin. Sitoutuminen kertoi työntekijän lojaalisuudesta ja aktiivisesta suhteesta organisaation kanssa (Porter ja muut, 1979, s. 226). Tämänkaltaisen yksilöllisen organisaatiositoutumisen ymmärtäminen ei Mamian ja Koivumäen (2006, s. 105) mukaan selitä riittävästi vaihtuvuuskäyttäytymisestä ja työmotivaatiosta.

1980-luvulla erityisesti O'Reilly ja Chatman sekä Meyer ja Allen alkoivatkin kehittämään moniulotteisempia tapoja ymmärtää organisaatioon sitoutumista. Halu pysyä organisaatiossa, arvojen omaksuminen ja toimiminen organisaation tavoitteiden mukaisesti tulisi nähdä erillisinä ulottuvuuksina eikä niinkään yhtenä asenteena (Mamia ja Koivumäki, 2006, s. 105; Pyyny, 2018, s. 57). O'Reilly ja Chatman (1986, s. 497) hahmottavat edellä mainituista Porterin ja työtovereiden (1979) tavoista ensimmäisen olevan enemmänkin psykologinen edellytys sitoutumiselle ja kahden jälkimmäisen olevan sitoutumisen seurauksia. Esimerkiksi työntekijän halu pysyä työpaikassa ei tarkoita Mamian ja Koivumäen (2006, s. 105) mukaan välttämättä organisaation arvojen omaksumista, vaan se voi johtua työn helppoudesta tai vähäisestä työn kontrollista. He lisäävät, että vahva organisaatioon kiinnittyminen voi johtaa jopa turhautumiseen, jolloin työmotivaatio laskee.

O'Reilly ja Chatman (1986, s. 492–493) kuvailevat sitoutumista psykologisena siteenä, joka kiinnittää työntekijän organisaatioon. He korostavat, että siteen perusta vaihtelee yksilöllisesti työntekijöiden ja organisaation välillä. Heidän mukaansa siteen perusta voi olla yhdistelmä 1) mukautumista, jolloin yksilö kiinnittyy välineellisesti organisaatioon, 2) samaistumista, jolloin yksilö haluaa kuulua organisaatioon ja 3) sisäistämistä, jolloin yksilö haluaa omaksua organisaation arvot. Jokivuoren (2004, s. 285) mukaan organisaatiositoutumisen käsitettä on monissa tutkimuksissa selitetty toimintana, jolla yksilö samaistuu organisaatioon ja hyväksyy sen arvomaailman.

O'Reillyn ja Chatmanin kanssa samoihin aikoihin myös tutkijat Meyer ja Allen halusivat ymmärtää organisaatiositoutumisen moniulotteisuutta paremmin (Pyyny, 2018, s. 58). He esittivät ensin 1980-luvulla organisaatioon sitoutumiselle kahta ulottuvuutta (Mamia & Koivumäki, 2006, s. 105). Myöhemmin 1990-luvun alussa he loivat päivitetyn kolmen komponentin mallin (*a three-component model of commitment*), joka on edelleen eräs tunnetuimmista keinoista tarkastella sitoutumista (Järvensivu ja muut, 2020, s. 240; Jokivuori, 2004, s. 286). Meyer ja Allen (1991, s. 67) näkevät, että työntekijä muodostaa aina jonkinlaisen suhteen organisaatioonsa, mikä vaikuttaa hänen käytökseensä työssä

ja haluunsa pysyä työpaikan jäsenenä. He näkevät sitoutumisen voimana, joka sitoo yksilön kohteen kannalta tarkoituksenmukaiseen toimintaan.

Sitoutumisessa vaihtelee psykologisen tilan luonne, jonka eroja voidaan tunnistaa kolmen komponentin kautta. Näitä ovat Allenin ja Meyerin (1991, s. 67) mukaan affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen, laskelmoiva eli jatkuvuusperusteinen sitoutuminen sekä velvollisuudentunteeseen pohjautuva normatiivinen sitoutuminen (ks. Taulukko 1). Meyerin ja Allenin (1997, s. 23–24) mukaan vahvan tai heikon organisaatiositoutumisen seuraukset näkyvät työntekijöiden vaihtuvuudessa, työhön osallistumisessa, suoritus- tassa ja työhyvinvoinnissa. Jokaisen komponentin tulisi vähentää työntekijöiden vapaaehtoista vaihtuvuuskäyttäytymistä eli lähtemisaikkeitä.

**Taulukko 1.** Sitoutumisen komponentit (mukaillen Meyer & Allen, 1991).

Sitoutumisen muoto	Peruste sitoutua
Jatkuva sitoutuminen	Välineellinen arvo, kustannukset tai haitta työpaikan vaihtamisesta liian suuri
Normatiivinen sitoutuminen	Velvollisuuden tunne olla osa organisaatiota, työn jatkaminen on normi
Affektiivinen sitoutuminen	Aito halu työskennellä organisaatiossa, tunteet, yhteiset jaetut arvot

Jatkuva sitoutuminen liittyy työntekijän tietämykseen erilaisista kustannuksista, joita organisaatiosta poislähteminen tai sen vaihtaminen aiheuttaisi (Meyer & Allen, 1991, s. 67). Tässä näkyy yhteyksiä O'Reillyn ja Chatmanin (1986, s. 492–493) mukautumiseen, jolloin yleensä organisaatiossa pysymiseen vaikuttaa edut ja palkkiot. Niiden saamiseksi yksilö pyrkii käyttäytymään hyvin yhteisössä. Jatkuvässä sitoutumisessa työntekijä Meyerin ja Allenin (1991, s. 71–71) mukaan yleensä punnitseekin lähtemisestä aiheutuvia menetyksiä, kuten taloudellisia kustannuksia, työllisyystilannetta tai henkilökohtaista urakehitystä. Tällöin sitoutuminen ei liity kiintymykseen organisaatiota kohtaan vaan perustuu ajatukseen siitä, että niin kuuluu tehdä, koska työpaikan vaihtamisesta ei olisi hyötyä. Jatkuvästi sitoutuneet eivät yleensä tunne suurta halua osallistua organisaatiossa eivätkä

työskentele organisaation hyväksi enempää kuin on tarve (Meyer & Allen, 1997, s. 24; Michelsson ja muut, 2017).

Normatiivinen sitoutuminen liittyy työntekijän tunteeseen velvollisuudesta jatkaa työskentelyä organisaatiossa. Sitoutuminen perustuu ajatukseen siitä, että niin pitäisi tehdä (Meyer & Allen, 1991, s. 71–72). Tällöin työntekijä haluaa myös omaksua ja noudattaa organisaation normeja ja ohjeita. Tähän oli viitteitä O'Reillyn ja Chatmanin (1986, s. 492–493) aiemmassa ajatuksessa samaistumisesta, jossa yksilön ajatellaan kunnioittavan organisaation arvoja ja uskomuksia, vaikkei niitä henkilökohtaisesti jakaisikaan. Samaistuminen liittyy ylpeyden tunteeseen olla osana tiettyä ryhmää. Normatiivisessa sitoutumisessa Meyerin ja Allenin (1997, s. 25) mukaan tunne velvollisuudesta ohjaa työntekijää käyttäytymään sopivalla tavalla organisaation näkökulmasta. He lisäävät, että velvollisuudentunne saattaa aiheuttaa työntekijässä jopa turhautumista organisaatiota kohtaan, muttei estä työstä hyvin suoriutumista. Työntekijä ei kuitenkaan välttämättä tunne aitoa intoa työtehtäviä tai organisaatioon osallistumista kohtaan, mutta voi tuntea olevansa esimerkiksi tarjotuista eduista vastapalveluksen velkaa. Tämä organisaation hyväksi työskentely voi näyttäytyä kuitenkin etäisenä suhteena työnantajaan ja kollegoihin (Michelsson ja muut, 2017). Normatiivisesta sitoutumisesta aiheutuvat hyvät seuraukset ovatkin usein melko vaatimattomia (Meyer & Allen, 1997, s. 25).

Jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen syntyvät enemmän pakon ja velvollisuudentunteen vuoksi toisin kuin affektiivinen sitoutuminen, jonka perustana on emotionaalinen kiintymys organisaatioon (Michelsson ja muut, 2017). Affektiivinen sitoutuminen näyttäytyy työntekijän haluna osallistua organisaatiossa ja jatkaa työskentelyä omasta tahdostaan, koska tunne yhteisistä arvoista, luottamuksesta ja sosiaalisista suhteista on vahvaa (Meyer & Allen, 1991, 67–70). Aiempi O'Reillyn ja Chatmanin (1986, s. 492–493) ajatus sisäistämisestä liittyi myös yksilön kokemukseen yhdenmukaisesta arvomaailmasta organisaation tai ryhmän kanssa. Meyer ja Allen (1997, s. 24) korostavat, että vahva affektiivinen sitoutuminen ennustaa motivaatiota, parempaa suoriutumista sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Lisäksi työntekijällä on mitä luultavammin suurempi

vaikuttamisen halu organisaatioon toisin kuin heikosti affektiivisesti sitoutuneella työntekijällä. Michelssonin ja muiden (2017) mukaan affektiivinen sitoutuminen voimistuu, kun työntekijä saa osallistua ja tunnustaa organisaation arvot sekä kehittää itseään yhdessä organisaation kanssa. Lisäksi kokemus työn merkityksellisyydestä ja työyhteisöön kuulumisesta edistää affektiivista sekä normatiivista sitoutumista, mutta puolestaan ehkäisevät jatkuvaa sitoutumista.

Edellä avatut sitoutumiset tulee ymmärtää komponentteina eikä muotoina, koska työntekijä voi kokea samaan aikaan kaikkia niitä ja niiden voimakkuuksia vaihtelevasti. Meyerin ja Allenin (1991, s. 67–68) mukaan työntekijä saattaa kokea vahvaa tunnepitoista sitoutumista organisaatioon, mutta myös velvollisuutta olla sen osa. He lisäävät, että toisaalta työntekijä voi ymmärtää organisaatiosta lähtemisen liian suurena taloudellisena riskinä, mutta samalla hän voi nauttia työstään. Työntekijä voi tuntea myös samaan aikaan halua, tarvetta ja velvollisuuden tunnetta olla organisaatiossa. Tarkastelemalla yhden sijasta kaikkia komponentteja voi saada kirikkaamman käsityksen työntekijän suhteesta organisaatioon. Tämä malli onkin valittu tähän tutkielmaan myös pohjaksi sitoutumisen luonteen ymmärtämistä helpottamaan.

Affektiivisesti sitoutunut työntekijä pysyy todennäköisimmin organisaatiossa (Meyer & Allen, 1997, s. 26). Organisaatiot toivovat sitoutuneita työntekijöitä paremman tuottavuuden toivossa (Michelsson ja muut, 2017). Toisaalta työntekijän vapaaehtoinen irtisanoutuminen voi olla hyödyksi organisaatiolle, mikäli se vähentää heikkoa työstä suoriutumista (Meyer & Allen, 1997, s. 26). Organisaatiositoutumiselle onkin esitetty myös kritiikkiä. Meyer ja Allen (1997, s. 3) viittaavat Randalliin (1987), jonka mukaan organisaatio ei aina välttämättä hyödy sitoutuneista työntekijöistä, koska ”sokeasti” organisaatioon sitoutunut työntekijä saattaa pitää kiinni niin kovaa organisaation arvoista, että se voi vähentää sen uudistumiskykyä.

Affektiivisen sitoutumisen syntyminen edellyttää työyhteisöä, jossa on avoin työilmapiiri, unohtamatta kannustuksen, arvostuksen ja palautteen merkitystä (Michelsson ja muut,

2017). Organisaation tulee tarjota sitoutuneelle työntekijälle korvausta tehdystä työstä. Lisäksi organisaation tulisi tarjota työntekijälle tunnetta merkityksellisen työn tekemisestä sekä mahdollisuuksia itsensä haastamiselle, kehittymiselle ja uusien sosiaalisten suhteiden luomiselle (Meyer & Allen, s. 3).

## 2.2 Työn imu ja motivaatio

Historian näkökulmasta sitoutumisen tutkimus sai alkunsa organisaatiositoutumisesta. Toisaalta jo 1990-luvulta alkaen alettiin kohdistaa huomiota sitoutumisen muuttumisesta enemmän kohti yksilön omaa työtä, kehittymistä ja työuraa (Hall ja muut, 1998). Kahn (1990) oli todennäköisesti ensimmäinen tutkija, joka määritteli työhön sitoutumisen käsitettä kokonaisvaltaisesti (Bakker & Leiter, 2010, s. 12). Kahn tarkasteli ensimmäisessä teoksessaan vuonna 1990 henkilökohtaisen sitoutumisen (*engagement*) ja sitoutumattomuuden (*disengagement*) käsitettä ja vaikutusta. Kahnin (1990, s. 700–702) mukaan työntekijän sitoutuminen näkyy heidän työrooliensa kautta fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti. Yksilö muodostaa tunnesiteen työhönsä, ja ajattelee työroolin olevan tärkeä osa henkilökohtaista identiteettiänsä (Mäkikangas ja muut, 2005, s. 63).

Kahnin (1990) myötä tutkijat Maslach ja Leiter (1997) sekä Schaufeli ja hänen tutkimusryhmänsä (2002) alkoivat tutkia yhä enemmän työhön sitoutumista (Zahari & Kaliannan, 2023, s. 558; Mäkikangas ja muut, 2005, s. 68). Kahn kuvasi sitoutumista lähinnä yksilön rooliteorian kautta, muttei selittänyt työntekijässä ilmenevää käyttäytymistä kovin tarkasti (Schaufeli, 2002, s. 73). Maslach ja Leiter (1997) puolestaan huomasivat, että sitoutuminen näkyy yksilössä energiana, jolloin työ haastaa yksilöä positiivisesti, mikä on vastakohta työuupumukselle ja ammatillisen itsetunnon heikentymiselle (Zahari & Kaliannan, 2023, s. 558). Schaufeli ja kumppanit (2002, s. 73) yhtyivät myöhemmin Maslachin ja Leiterin ajatukseen siitä, että työhön sitoutuminen näkyy yksilössä osallistumisena, tehokkuutena ja energiana. Tällöin työntekijä kokee selviytyvänsä hyvin työn asettamista vaatimuksista. Maslach ja Leiter näkivät, että työhön sitoutuminen ja työuupumus ovat vastakkaisia ilmiöitä, mutta Schaufeli ja hänen tutkimusryhmänsä (2002, s. 75) ymmärsivät niiden olevan myös erillisiä ilmiöitä, joita ei voi tutkia samalla tavalla.

Työhön sitoutumisen tutkimuksessa on paljon erilaisia suuntauksia, mutta Jari Hakanen (2004, s. 28) on suomentanut *work engagement* käsitteen työn imuksi. Työn imun käsite on noussut laajemmin esille Suomessa ja maailmalla 2000-luvulla positiivisen psykologian tutkimusalan siivittämänä (Selander, 2018, s. 44). Työn imu liittyy myönteiseen työhön sitoutumiseen, joka konkretisoituu työntekijän asenteena ja tunteena siitä, että työ tyydyttää ja tuottaa hyvää mieltä (Penttinen, 2023, s. 24). Lisäksi työntekijä kokee, että voi vaikuttaa työhönsä ja sen kautta laajemmin asioihin. Suomalaisessa tutkimuksessa työn imua on kuvailtu ja mitattu lähinnä Schaufelin ja Bakkerin Hollannissa luoman UWES-mittarin avulla (Hakanen, 2009, s. 7). Työn imun käsite tarkoittaa melko pysyvää ja myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, johon sisältyy kokemukset tarmokkuudesta (*vigor*), omistautumisesta (*dedication*) ja työhön uppoutumisesta (*absorption*) (Hakanen, 2004, s. 27–29; Schaufeli ja muut, 2002, s. 71–76). Schaufelin ja muiden (2002, s. 74–75) mukaan tarmokkuus näkyy työntekijässä energiana ja sinnikkyytenä. Tällöin työntekijä haluaa panostaa työhönsä, vaikka se tuntuisi välillä vaikealta. Omistautuessaan työntekijä puolestaan kokee työnsä olevan merkityksellistä ja sopivan haastavaa. Tällöin yksilö saattaa kokea työn inspiroivana ja ylpeyttä tekemästään työstä.

Viimeisimpänä uppoutuminen viittaa syvään keskittymistilaan, jolloin työ tuntuu mukavalta ja siitä on vaikeaa irrottautua. Tällöin Schaufelin ja kumppaneiden (2002, s. 74–75) mukaan aika kuluu nopeasti ja se onkin lähellä niin kutsutun virtauksen (*flow*) kokemusta, jolloin yksilö sujahtaa työtehtävän sisälle siten, että ajan ja paikan taju voivat tilapäisesti ikään kuin kadota. Työn imu ja virtauksen kokemus eroavat kuitenkin toisistaan ajallisen kestonsa ansiosta, sillä yleensä virtaus viittaa erityisiin ja lyhytaikaisiin ”huippuelämyksiin”. Työn imu on puolestaan pysyvämpi tila, joka ei rajaudu vain yhteen suoritettavaan työtehtävään. Työn imu ja etenkin kokemukset työhön uppoutumisesta voidaan virheellisesti sekoittaa työholismiin, jolloin yksilö on riippuvainen työstä, mutta työnteko ei tunnu nautinnolliselta (Bakker ja muut, 2008, s. 190–191). Täten työn tekeminen voi uhata yksilön terveyttä, vähentää onnellisuutta sekä huonontaa ihmissuhteiden ja vapaa-ajan laatua. Työholistille on ominaista ylikuormittuminen työn vaatimusten takia,

joita hän itse asettaa itselleen esihenkilön ja organisaation puolesta (Hakanen, 2011, s. 113). Komosen (2022) esittämän kritiikin mukaan työhön sitoutuminen ei aina olekaan hyvä asia yksilölle, koska se voi johtaa uupumiseen.

Työn imussa yksilö ei koe työtä kohtaan pakonomaisia tunteita, vaikka haluaisikin työskennellä kovasti (Bakker ja muut, 2008, s. 190–191). Hakasen (2011, s. 113) mukaan työn imussa työntekijä saattaa toisaalta tehdä joskus ylimääräistä työtä, mutta se tuntuu sisäisesti motivoivalta ja palkitsevalta. Lisäksi mahdollinen väsymys on ohimenevää eikä yksilö koe esimerkiksi vapaa-ajalla yleensä työhön liittyvää stressiä. Työn imussa työtä koetaan useimmiten aidosti mielekkääksi, jonka takia käsitettä voidaankin pitää ikään kuin positiivisena työholismina (Bakker ja muut, 2008, s. 190–191). Hakasen (2011, s. 41) mukaan työn imua kokeva työntekijä on kehitysmyönteinen, tuottoisa sekä työhön ja työpaikkaan sitoutunut. Yleensä työntekijä on myös halukas auttamaan työkavereita vapaaehtoisesti ja kokee työn rikastuttavan elämän laatua sekä lisäävän onnellisuutta.

Työn imua kuvailtiin affektiivisena ja myönteisenä työhön sitoutumisen motivaatiotilana. Hakasen (2011, s. 30) mukaan työtä voikin tehdä joko sisäisesti tai ulkoisesti motivoituneena. Hänen mukaansa ulkoinen motivaatio on välineellistä, jolloin se voi näkyä työntekijän toiminnassa esimerkiksi tottelevaisuutena ja tunnollisuutena työsuhteen jatkumisen tai palkkioiden toivon takia. Sisäisesti motivoitunut työntekijä puolestaan haluaa toimia vapaaehtoisesti, koska hän kokee työn tuottavan iloa, onnistumisen kokemuksia ja merkityksellisyyden tunnetta elämäänsä. Edward Deci ja Richard Ryan loivat 1980-luvun puolivälissä itsemääräämisteorian (*self-determination theory*), joka tarkastelee yksilön motivaation ja käyttäytymisen taustamekanismeja. Itsemääräämisteoriat on hyvin tunnettu ja sitä on vuosien saatossa tutkittu ja sovellettu monenlaisissa ympäristöissä, myös hoitoalalla (Deci & Ryan, 2008, s. 182).

Itsemääräämisteoriat korostuu ajatus yksilön taipumuksesta pyrkiä kohti omia merkityksellisiä päämääriä (Kinnunen ja muut, 2024, s. 38). Decin ja Ryanin (2000, s. 232) mukaan sisäinen motivaatio syntyy, kun yksilö saa toiminnallaan täytettyä kolme

psykologista perustarvettaan; pärjäämisen, yhteenkuuluvuuden sekä autonomian eli itsenäisyyden tunteet. Perustarpeella tarkoitetaan tässä yhteydessä sellaista inhimillistä hyvinvoinnin ja motivaation taustalla olevaa tekijää, joka esiintyy riippumattomana kulttuurisista tai muista ulkopuolisista vaikutteista (Deci & Ryan, 2008, s. 182).

Pärjäämisen tai kyvykkyyden tarpeella viitataan osaamiseen, taitojen käyttämiseen ja ympäristön hallinnan tunteeseen (Hakanen, 2011, s. 32; Kinnunen ja muut, 2024, s. 38). Pärjäämisen tunteessa korostuu Decin ja Ryanin (2000, s. 234–235) mukaan yksilön tarve oppia uutta sekä kokea haasteita ja onnistumisia. Heidän mukaansa positiivinen palaute voi lisätä yksilön pärjäämisen tunnetta ja negatiivinen palaute puolestaan vähentävän sitä. Pärjäämisen tarve tyydyttyä, jos yksilö pystyy näkemään toimintansa positiiviset tulokset, uskoo selviytyvän haasteista sekä tuntee onnistumisen tunteita työarjessa (Hakanen, 2011, s. 32).

Yhteenkuuluvuuden tunteella viitataan yksilön tarpeeseen kuulua ryhmään ja kaipuuseen läheisiä ihmissuhteita kohtaan (Hakanen, 2011, s. 31; Kinnunen ja muut, 2024, s. 38). Se on sosiaalisen vuorovaikutuksen perustarve, jolloin yhteisöllisyyden kokemus voi lisätä sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2000, s. 235). Tarpeessa korostuu työyhteisön jäsenten välinen luottamus ja vuorovaikutus, jolloin yksilöt voivat jakaa onnistumisiaan sekä haasteitaan ja niistä annetaan palautetta (Hakanen, 2011, s. 31). Tämä edellyttää yhteisiä tavoitteita, kollektiivista tukea ja arvostavaa työilmapiiriä (Hakanen, 2011, s. 31). Decin ja Ryanin (2000, s. 235) mukaan yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttyminen ei kuitenkaan ole yhtä merkittävä sisäisen motivaation syntymiseksi kuin pärjäämisen ja autonomian tunteet, koska monet työtehtävät vaativat itsenäistä suoriutumista.

Autonomia eli itsenäisyyden tarve viittaa yksilön mahdollisuuteen tehdä tehtäviä ja vaikuttaa niihin omaehtoisesti ilman ulkoista painetta tai suurta kontrollia (Kinnunen ja muut, 2024, s. 38; Deci & Ryan, 2000, s. 234). Decin ja Ryanin (2000, s. 234) mukaan kontrolli, esimerkiksi määräajat, uhkaukset ja valvonta heikentävät sisäisen motivaation syntyä. Ne voivat heikentää myös yksilön ongelmanratkaisukykyä ja mahdollisuuksia

luovaan toimintaan. Hakasen (2011, s. 31) mukaan työntekijän sisäinen motivaatio voimistuu saadessaan toimia vapaaehtoisesti omasta halustaan, vaikka pyyntö tulisikin ulkopuolelta. Tarve voi tyydyttyä myös, jos yksilö saa hyödyntää työssä omia vahvuuksiaan parhaimman tuloksen eteen. Nykyään tulisikin puhua enemmän vastuun jakamisesta ja jaetusta johtajuudesta (Kinnunen ja muut, 2024, s. 37).

Martela (2017, s. 81, 86) mainitsee kolmen perustarpeen lisäksi myös neljännen perustarpeen, hyvän tekemisen tarpeen. Tällä hän viittaa yksilön kokemukseen toimintansa merkityksestä muille ihmisille tai laajemmin yhteiskunnalle auttamisen muodossa. Erilaiset työn voimavarat tyydyttävät edellä kuvattuja psykologisia perustarpeita ja edistävät työn imua ja edelleen sitoutumista (Hakanen, 2011, s. 34). Seuraavassa luvussa syvennytään työn voimavaroihin ja vaatimuksiin sitoutumiseen liittyvinä tekijöinä.

### **2.3 Sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä**

Työn imua kokeva työntekijä on motivoitunut, innostunut ja hyvinvoiva, jolloin hän haluaa tehdä parhaansa koko työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi (Hakanen, 2011, s. 22–23). Oleellisinta olisi tunnistaa työympäristöstä erilaisia voimavaroja, jotka edistävät työn imua. Erilaiset työympäristön vaatimustekijät puolestaan heikentävät työn imua (Selander, 2018, s. 44). Tämä ajattelu perustuu tunnettuun työn vaatimusten ja voimavarojen malliin (*Job Demands-Resources model, JD-R model*), jossa työympäristön piirteet jaetaan voimavara- ja vaatimustekijöihin (Demerouti ja muut, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004; Bakker & Demerouti, 2007). Erilaisten työn voimavaratekijöiden on huomattu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun ja työn imun kautta edelleen organisaatioon sitoutumiseen (Hakanen, 2011, s. 114).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa esiintyy kaksi rinnakkaista ja toisiinsa yhteydessä olevaa hyvinvointipolkua (Demerouti ja muut, 2001). Mallissa oletetaan vaatimusten käynnistävän niin sanotun energiapolun, joka vaikuttaa negatiivisesti työssä jaksamiseen ja energiatasoihin, heikentää terveyttä sekä alentaa työkykyä (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). Vaatimukset ja pahoinvointi voivat heikentää työhön sitoutumista ja lisätä

aikeita vaihtaa työpaikkaa (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Voimavarat käynnistävät niin sanotun motivaatiopolun, joka puolestaan edistää työntekijän hyvinvointia, työn imua sekä organisaatiositoutumista (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 296). Voimavarat saattavat vähentää koettuja vaatimuksia ja jaksamisongelmia (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Työntekijä voi kokea työn ja työympäristön ominaisuudet myös samaan aikaan sekä voimavaroina että vaatimuksina (Mäkikangas ja muut, 2005, s. 58).

Vaatimuksilla tarkoitetaan työympäristön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia ominaisuuksia tai näiden yhdistelmiä, jotka vaativat työntekijältä erilaisia henkisiä ja fyysisiä ponnisteluja (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Vaatimustekijöitä voivat olla esimerkiksi suuri työkuorma, aikapaineet, emotionaalisesti vaativat asiakastilanteet, työilmapiiriongelmat ja työn epävarmuus (Mäkikangas ja muut, 2005, s. 57; Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Voimavaroilla puolestaan tarkoitetaan työympäristön fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia ominaisuuksia tai näiden yhdistelmiä, jotka vähentävät vaatimustekijöitä ja niistä koituvia negatiivisia seurauksia (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi lähijohtajalta saatu tuki, positiiviset asiakassuhteet ja työn kehittävyys (Bakker & Demerouti, 2007, s. 309).

Työn vaatimusten ja voimavarojen mallia on sovellettu runsaasti ajan kuluessa erilaisiin työympäristöihin (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Hakanen (2004, s. 254) muistuttaa, että jokaisessa ammatissa ja organisaatiossa on kuitenkin omia erityisiä voimavaroja ja vaatimuksia tai näiden yhdistelmiä. Malli onkin vain yksi tapa tarkastella sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Malli valittiin tähän tutkielmaan, koska se on perustana monissa tutkimuksissa, joissa tarkastellaan hoitajien sitoutumiseen yhteydessä olevia tekijöitä. Mallin ymmärtäminen voi auttaa parantamaan hoitoalan pitovoimaa ja tunnistamaan sitouttamisen keinoja (Moloney ja muut, 2018, s. 865). Työympäristön voimavarat suojelevat työntekijää vaatimustekijöistä koituvista huonoista seurauksista ja rakentavat samalla työn imua, vaikka sama tekijä voikin olla samaan aikaan sekä vaatimus että voimavara (Huhta ja muut, 2021). Seuraavaksi esitellään erilaisia työhön sitoutumiseen

yhteydessä olevia tekijöitä hoitoalan näkökulmasta. Tekijöitä on luonnollisesti hyvin paljon, mutta tarkoituksena on esitellä lyhyesti tämän tutkielman kannalta oleellimmat tekijät.

Hoitajien työhön sitoutumista voi heikentää Keykon ja muiden (2016, s. 158) tutkimuksen mukaan liian suurelta tuntuva työkuorma, joka konkretisoituu työmäärässä, aikapaineina, potilastyön kuormittavuutena ja ylimääräisiltä tuntuvina työn velvollisuuksina. Heidän mukaansa sitoutumista voi heikentää myös erilaiset liialliset fyysiset ja psyykkiset ponnistelut, kuten raskaalta tuntuva vuorotyö, pitkät työvuorot sekä huono työstä palautuminen. Hoitaja saattaa tuntea myös negatiivista emotionaalista ja moraalista stressiä ihmiskeskeisessä ja herkässä työssä. Broetjen ja muiden (2020, s. 5) tutkimuksessa esitellään samantyyliä hoitajien sitoutumista heikentäviä tekijöitä. He mainitsevat suuren työkuorman lisäksi esimerkiksi rahallisen palkan määrän epäoikeudenmukaisuuden. Lisäksi sitoutumista voi heikentää heidän mukaansa työn ja vapaa-ajan suhde, jos esimerkiksi liiallinen työkuorma ja vuorotyö vaikuttaa siihen negatiivisesti. Zaharin ja Kalliannan (2023, s. 568) tutkimuksen mukaan työhön sitoutuminen heikkenee, jos työntekijä tuntee, ettei voi ilmaista työpaikalla omia tunteita ja mielipiteitä.

Työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat Keykon ja muiden (2016, s. 156) mukaan esimerkiksi työyhteisön sitoutuneisuus sekä työhön että yhteisten tavoitteiden ja positiivisen työilmapiirin luomiseen. Näiden lisäksi sitoutumista voivat edistää riittävä organisaation tarjoama resursointi, jolla hallitaan työntekijöiden työkuormaa. Myös miellyttävä työympäristö, riittävä palkitseminen ja hyvä johtaminen korreloivat positiivisesti työhön sitoutumisen kanssa. Broetjen ja muiden (2020, s. 6) tutkimuksen mukaan organisaatiolta, työyhteisöltä ja johtajalta saatu tuki ja aito vuorovaikutus ovat merkittävimpiä hoitajan työhön sitoutumista edistäviä asioita. Myös potilaat ja heidän omaisensa vaikuttavat suuresti koettuun sitoutumiseen ja siihen, että hoitaja voi kokea potilastyön palkitsevana. He lisäävät, että arvostava ja kunnioittava ilmapiiri lisäävät työhön sitoutumista ja työssä viihtyvyyttä. Hakasen (2011, s. 54) mukaan hoitajat saattavat kokea potilaat ja auttamistyön vaatimustekijänä, jos se kuormittaa liikaa eikä tunnu palkitsevalta.

Hän kuitenkin korostaa, että usein vuorovaikutus ja epäitsekkäs auttamisenhalu on alalla voimavara ja ehkä jopa suurin syy tehdä kyseistä työtä.

Zaharin ja Kaliannan (2023, s. 568) mukaan työhön sitoutumista edistää yksilön tunne motivaatiosta ja halu saavuttaa tavoitteet. Heidän mukaansa sitoutuminen kohenee, jos yksilö voi kokea työn omiin arvoihinsa sopivaksi ja pärjäävänsä työtehtävissä myös itsenäisesti. Lisäksi tunne eettisyydestä ja merkityksellisyydestä edistää työntekijän kokemaa työhön sitoutumista. Broetjen ja muiden (2020, s. 6, 14) mukaan hoitajan työhön sitoutuminen lisääntyy, jos hänelle tarjotaan organisaation puolesta enemmän autonomiaa kontrollin sijasta. Tällöin hoitaja voi tehdä itsenäisiä työhönsä liittyviä päätöksiä, päästä vaikuttamaan laajemmin asioihin ja käyttämään asiantuntemustaan organisaatiossa. Heidän mukaansa sitoutumista edistää myös organisaation tai johtajan tarjoamat mahdollisuudet kehittää omaa osaamista ja uraa organisaatiossa. Midjen ja muiden (2024, s. 44, 51) tutkimuksen mukaan hoitajan työhön sitoutumista voivat edistää lähi-johtajan tuki ja valmentaminen, sosiaalinen tuki, autonomia ja aktiivinen palautekulttuuri yhteisössä. Lisäksi hoitajan henkilökohtaiset tekijät, kuten persoonan sopivuus työhön, optimismi ja resilienssi voivat edistää työhön sitoutumista. Myös työssä kehittymisen mahdollisuudet ja erilaiset palkitsemisen muodot edistävät sitä.

Monissa tutkimuksissa mainittiin, että hyvän johtamisen avulla voidaan edistää hoitajien työhön sitoutumista. Hyviä johtamistyyplejä mainittiin olevan esimerkiksi transformationaalinen, eettinen, autenttinen ja oikeudenmukainen johtaminen (Broetje ja muut, 2020, s. 12; Zahari & Kaliannan, 2023, s. 568; Keyko ja muut, 2016, s. 156). Lisäksi Hakanen (2011, s. 42) korostaa työn imuun liittyvää vastavuoroisuuden periaatetta. Hänen mukaansa työntekijä haluaa yleensä tehdä parhaansa, jos työolot ja johtaminen voimavaroina synnyttävät työn imua. Näiden havaintojen pohjalta tarkastellaan seuraavassa luvussa hoitajien sitoutumista johtamisen keinoin sekä tarkemmin transformationaalista johtamistyyliä ja sen tarjoamia mahdollisuuksia edistää sitoutumista.

### 3 Hoitajien sitouttaminen johtamisen keinoin

#### 3.1 Hoitotyön johtamisesta

Johtaminen jaetaan perinteisesti asioiden johtamiseen (*management*) ja ihmisten johtamiseen eli johtajuuteen (*leadership*) (Jokela & Saarinen, 2016, s. 5). Asioiden johtamisella tarkoitetaan ratkaisukeskeistä perustyön toiminnan organisointia, suunnittelua ja seurantaan (Viitala & Jylhä, 2019). Johtajuuden piiriin kuuluu puolestaan yhteisten tavoitteiden luominen ja siihen innostaminen sekä vuorovaikutus ja vaikuttaminen (Northouse, 2021, s. 8). Myös terveyshallintotiede tunnistaa sekä erottaa johtamisen ja johtajuuden eroavaisuuden. Johtamisessa on keskeistä kartoittaa resurssien tarvetta eri osastoilla ja yksiköissä hoitoalan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Vuori, 2005, s. 22). Johtajuudessa puolestaan keskitytään työyhteisön, johtajan ja työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen ja työilmapiiriin (Vuori, 2005, s. 22). Molempia yhdistää vaikuttaminen yksilöihin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, joten kumpaakin tarvitaan johtamisessa (Northouse, 2021, s. 18).

Käsitykset hyvän johtamisen piirteistä ovat vaihdelleet historiassa. Uudistumiskykyyn, tehokkuuteen ja ihmislähtöisyyteen liittyviä arvoja on painotettu viime aikoina yhä enemmän (Viitala & Jylhä, 2019). Johtamisen kokonaisuus voidaan jaotella vuorovaikutussuhteisiin perustuviin, tehtäväkeskeisiin, passiivisiin sekä tuhoaviin tyyleihin (Hult ja muut, 2023, s. 5926). Deruen ja muiden (2011, s. 37) tutkimuksen mukaan tehtäväkeskeiset johtamistyyli vaikuttavat positiivisesti työsuoriutumiseen. Heidän mukaansa vuorovaikutukseen perustuvat johtamistyyli puolestaan vaikuttavat positiivisesti tunneperäisiin asioihin, kuten työntekijän lisääntyvään tyytyväisyyteen johtajaa kohtaan. Cummingsin ja muiden (2018, s. 51) tuoreempi tutkimus linjaa, että myös vuorovaikutukseen perustuvat johtamistyyli edistävät parempia tuloksia tehokkuuden saralla. Kummatkin tutkimukset kuitenkin yhtenevät siitä, että passiivisten ja tuhoavien johtamistyylien nähdään vaikuttavan negatiivisesti tuloksiin.

Vuorovaikutussuhteisiin perustuvat johtamistyyli sijoittuvat monien tutkimusten mukaan hoitotyön johtamisen ytimeen lisäten työhön positiivisia vaikutuksia (esim. Hult ja muut, 2023, s. 5932). Näitä tyylejä ovat esimerkiksi transformationaalinen ja autenttinen johtamistyyli (Cummings ja muut, 2018, s. 20). Tyyleissä korostuvat työntekijöiden, työyhteisön ja johtajan välinen vuorovaikutus, joka mahdollistaa yhteistyön, sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin, yksilöllisten tarpeiden ymmärtämisen ja toiminnan läpinäkyvyyden (Cummings ja muut, 2018, s. 20; Hult ja muut, 2023, 5926). Vuorovaikutusperustainen johtaminen parantaa työilmapiiriä, yhteisön keskinäistä luottamusta ja työelämän laatua (James ja muut, 2021, s. 921–924). Hultin ja muiden (2023, s. 5926) mukaan työntekijät voivat kokea myös organisaatiolta koetun tuen parempana ja uusien hoitajien rekrytointi on sujuvampaa. He lisäävät, että vuorovaikutukseen perustuva johtaminen nähdään hyvänä johtamisena, jolloin työhön ja organisaatioon sitoutuminen paranee.

Monimutkaisissa hoitoalan toimintaympäristöissä tarvitaan tehokasta ja vaikuttavaa johtamista, mikä edellyttää suhde- ja empatiataitoja johtajilta (Hult ja muut, 2023, s. 5921; Cummings ja muut, 2018, s. 51). Tällöin johtamisessa ei voida keskittyä vain tehtäväkeskeisyyteen. Cummingsin ja muiden (2018, s. 51–52) mukaan johtajia tuleekin kouluttaa ja kehittää suhdeosaamisen saralla, jotta voidaan varmistaa sekä johtajien että hoitotyöntekijöiden pysyvyys, tiimityö, työtyytyväisyys ja tehokkuus. Hoitotyöntekijöiden sitoutuminen kohenee kiinnittämällä huomiota myös heidän psyykkiseen ja fyysiseen työhyvinvointiin (James ja muut, 2021, s. 923).

Shaufelin (2021, s. 1) artikkelissa selvitetään, millainen johtamistyyli voisi parhaiten edistää yksilön työhön sitoutumista. Hän määrittelee sitoututtavan johtamisen (*engaging leadership*) olevan valmentavaa (*facilitating*), vahvistavaa (*strengthening*), yhdistävää (*connecting*) ja innostavaa (*inspiring*). Hän lisää, että löydösten taustalla vaikuttaa tässäkin tutkielmassa aiemmin esitellyt teoriat työn voimavaroista ja vaatimuksista sekä itsemääräämisteorista, mitkä liittyvät vahvasti yksilön työhön sitoutumiseen. Lisäksi hän näkee, että transformationaalinen johtamistyyli sisältää näitä sitoutumista edistäviä johtamisen käyttäytymismalleja ja taustateorioita. Rahmadanin ja muiden (2020, s. 2) mukaan

transformationaalinen johtaminen voi olla paras tapa ymmärtää sitoutumisen kokonaisuutta, koska johtamistyyli edistää sitoutumista. Toisaalta heidän tutkimuksessaan viitataan Shaufelin (2015) sitouttavan johtamisen kokonaisuuteen, mikä nähdään hyvänä, ellei jopa parempana vaihtoehtona sitouttamiseen. Molemmissa johtamistyyleissä on kuitenkin paljon samankaltaisia sitouttavia piirteitä.

Hoitoalalle ei ole nähty olevan vain yhtä sopivaa johtamistyyliä sitoutumisen edistämiseksi (Hult ja muut, 2023, s. 5921). Tässä tutkielmassa lähestytään tarkemmin transformationaalisen johtamistyylin keinoja hoitajien työhön sitouttamiseksi, koska monet aiemmat tutkimukset antavat viitteitä tyylin sopivuudesta. Lisäksi kyseinen johtamistyyli lukeutuu vuorovaikutuksellisiin johtamistyyliin, joiden on nähty vaikuttavan positiivisesti hoitotyön organisaatioissa. Suomessa ja lukuisissa muissa maissa on todettu hoitajapulan olevan ilmiö (Surakka, 2009, s. 27). Esimerkiksi Iso-Britannian julkinen terveydenhuoltojärjestelmä NHS (National Health Service) on kokenut suuria, organisaatiota ja sen työntekijöitä, koettelevia muutoksia vuosien aikana. Uudet johtajuusteorioiden, kuten transformationaalinen johtamistyyli, voisivat auttaa hallitsemaan paremmin NHS:n muutoksia ja vaikuttaa hoitohenkilöstön kokemuksiin positiivisesti (Benmira & Agboola, 2021, s. 4). Maailman terveysjärjestö WHO:n (2022) mukaan tulevien vuosien eläkepoistuma tulee entisestään kiihdyttämään osaavan hoitohenkilökunnan vajetta globaalisti, mikä vaikuttaa negatiivisesti terveydenhuollon keskeisiin tavoitteisiin tarjota korkeatasoista ja kustannustehokasta hoitoa.

Jo 1980-luvulla Yhdysvalloissa havaittiin, että hoitajien työtyytyväisyys on laskevaa ja vaihtuvuus suurta (Surakka, 2009, s. 27). Samaan aikaan huomattiin, että joissain sairaaloissa henkilöstöpulaa ei kuitenkaan esiintynyt. Näiden sairaaloiden huomattiin vetävän puoleensa osaavia työntekijöitä magneetin lailla ja tätä vetovoimaa haluttiin tutkia lisää (Surakka, 2009, s. 27). Torpan (2018, s. 221) mukaan magneettisairaalan käsite ilmestyi Yhdysvalloissa ensimmäistä kertaa vuonna 1983. Magneettisairaala tarkoittaa sairaalaa, jolle ANCC (American Nurses Credentialing Center) on myöntänyt hakemuksen perusteella virallisen tunnustuksen aina neljäksi vuodeksi kerrallaan erinomaisesta hoitotyöstä

ja potilashoidon tuloksista. Magneettisairaaloissa on huomattu olevan tiettyjä samankaltaisia vetovoimatekijöitä, jotka vetävät puoleensa hoitajia hyvän työpaikan takia ja potilaita laadukkaana hoidon vuoksi (Torppa, 2018, s. 221; HUS, 2024).

Torppa (2018, s. 221) raottaa artikkelissaan, että magneettisairaaloiden vetovoimatekijöiden sisältöä on tutkittu ja päivitetty vuosikymmenten aikana aina tuoreimman tutkitun tiedon mukaisesti. Tällä hetkellä magneettisairaalan vetovoimatekijät muodostuvat 50 kriteeristä. Magneettisairaalamallin vetovoimatekijät nähdään muodostuvan ennen kaikkea voimaannuttavista rakenteista, laadukkaasta ammatillisesta toiminnasta, uudesta tiedosta ja innovaatioista, parannustoimenpiteistä, empiirisistä tutkimustuloksista sekä transformationalisesta johtamistyylistä (Torppa, 2018, s. 221; Kuttney-Lee ja muut, 2015 s. 2). Transformationalisen johtamistyylin nähdään edistävän mallissa tavoitteiden saavuttamista hoitajien sitouttamisen avulla (Torppa, 2018, s. 221). Suomen Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin HUS on tavoitellut pitkään magneettisairaalamallin tavoitteita. HUS:in mediatiedotteessa (2024) kerrotaankin, että ANCC on myöntänyt syöpäkeskukseksi magneettisairaalamallin tunnustuksen vuoden 2024 alussa.

### **3.2 Transformationaalinen johtamistyyli**

Johtajuutta ja erilaisia johtamistyyliä on tutkittu ja lähestytty monista eri näkökulmista ajan kuluessa. Johtajuuden tyyliuuntauksia voidaan jaotella esimerkiksi historiallisten ajanjaksojen mukaan. Benmira ja Agboola (2021) erottavat tutkimuksessaan neljä johtajuuden pääasiallista ajanjaksoa, joita ovat piirrejohtajuus (1840, 1930–1940), käyttäytymisjohtajuus (1940–1950), tilannejohtajuus (1960) ja uusi johtajuus (1990, 2000). Piirrejohtajuudessa johtajaksi katsottiin soveltuvan tiettyjen ominaisuuksien tai harjoittelun ansiosta (Benmira & Agboola, 2021, 4–5). Käyttäytymisjohtajuudessa puolestaan korostettiin yhä enemmän käyttäytymisen vaikutusta sekä ajatusta siitä, että johtajaksi voi oppia (Northouse, 2021, s. 180). Myöhemmin tilannejohtajuuden teoriat alkoivat tukemaan ajatusta, jonka mukaan johtajan menestys riippuu siitä, kuinka hyvin johtamistyyli sopii tiettyyn ympäristöön ja tilanteeseen (Benmira & Agboola, 2021, s. 4–5).

Uuden johtamisen aikakauteen tultaessa poistuttiin edellä kuvatuista perinteisistä johtajuusteorioista, joissa johtajuus nähtiin ylhäältä alaspäin vaikuttavina prosesseina johtajien ja alaisten välillä (Benmira & Agboola, 2021, s. 4). Tunnistettiin, ettei vain yksi johtamisnäkökulma kykene hahmottamaan ilmiön monimutkaisuutta (Van Seters & Field, 1990, s. 29). Uudessa johtajuudessa alettiin tarkastelemaan johtajien, alaisten, tilanteiden ja järjestelmän välistä vuorovaikutusta kokonaisuutena (Benmira & Agboola, 2021, s. 4). Modernilla aikakaudella syntyvät teorit sisältävät transaktionaalisen, transformationaalisen, jaetun, yhteisöllisen, kollektiivisen, palvelevan, inklusiivisen ja kompleksisen johtajuuden (Benmira & Agboola, 2021, s. 4). Tässä tutkielmassa keskitytään tarkastelemaan transformationaalista johtamistyyliä ja sen keinoja sitouttamisen näkökulmasta.

Transformationaalista johtamistyyliä on tutkittu laajasti 1980-luvulta lähtien ollen edelleen johtamistutkimuksen ydintä. Tutkimuksessa on keskitytty tarkastelemaan, kuinka johtajat voisivat motivoida ja inspiroida seuraajiaan saavuttamaan erilaisia asioita (Northouse, 2021, s. 185). Transformationaalisen johtajuuden teoriaa hahmotteli Bassin ja Riggion (2006, s. 3) mukaan ensimmäisenä James Burns klassikkoteoksessaan *Leadership* (1978). Johtajia kuvaillaan henkilöinä, jotka pyrkivät hyödyntämään vuorovaikutusta ja alaistensa motiiveja saavuttaakseen tehokkaammin yhteiset tavoitteet (Burns, 1978, s. 18). Burns (1978, s. 4) erottelee johtajuuden vallasta, sillä tyylissä keskitytään enemmän alaisten tarpeisiin. Transformationaalisen johtamistyylin on todettu olevan yhteydessä yksilöiden parempaan suoritukseen sekä korkeampaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen ryhmää tai organisaatiota kohtaan (Bass & Riggio, 2006, s. 3).

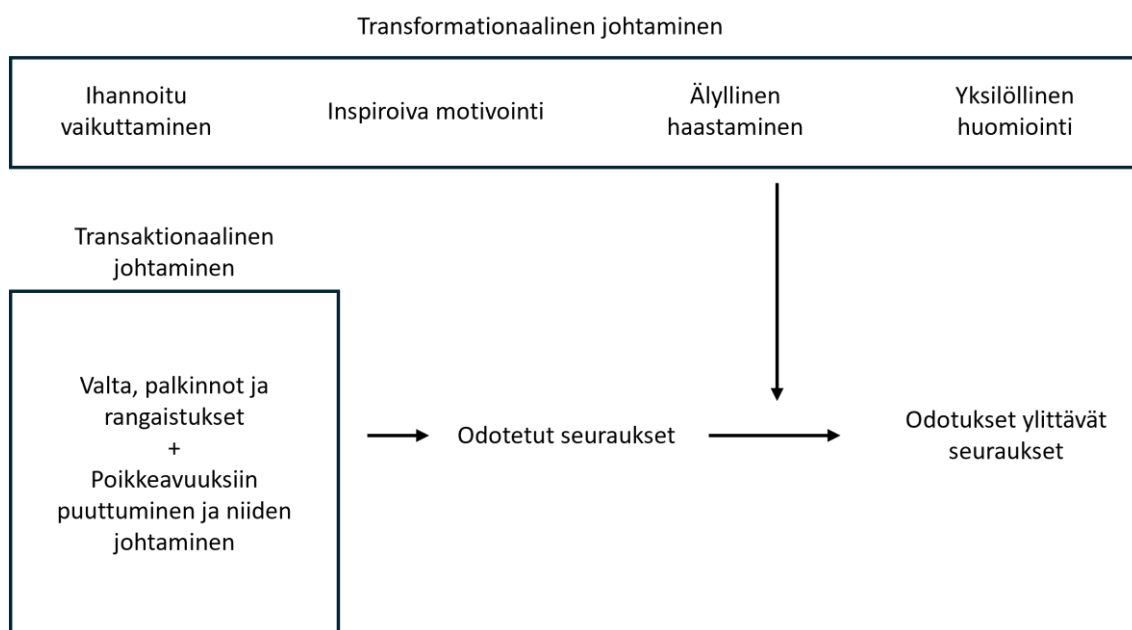
Johtajuus jaetaan Burns (1978, s. 4) mukaan transaktionaaliseen ja transformationaaliseen johtajuuteen. Hän kuvaa transaktionaalista johtamista johtajan ja alaisten välisenä suhteena vaihtokaupasta, jolloin johtaja tarjoaa alaiselle vastineeksi jotain tehdystä työstä. Transformationaalinen johtajuus on monimutkaisempaa, ja johtaja pyrkii tunnistamaan ja hyödyntämään seuraajiensa tarpeita ja motiiveja, jotta voisi sitouttaa heidät kokonaisvaltaisesti (Burns, 1978, s. 4). Transformationaalinen johtaminen viittaa johtajuuteen, jolle on ominaista ihmisten välinen vuorovaikutus sekä seuraajien motivointi ja

yymmärtäminen (Seeck, 2012, s. 357). Transaktionaalinen johtaminen viittaa puolestaan välineellisempään johtamiseen, joka sisältää enemmän suunnittelua, alaisten valvontaa ja palkitsemista (Seeck, 2012, s. 357).

Bernard Bass jatkoi tutkimusta Burnsien käsitteiden pohjalta hahmotellen lisää transaktionaalisen ja transformationaalisen johtamisen eroavaisuuksia (Seeck, 2012, s. 354). Transaktionaalisen johtamisen onnistumisessa nähdään ratkaisevina tekijöinä johtajan valtuudet palkita ja rangaista työntekijöitään sekä toisaalta työntekijöiden halu hyväksyä palkinnot ja pelko mahdollisista rangaistuksista huonojen työsuoritusten seurauksena (Bass, 1990, s. 21). Tyylin luonteeseen kuuluu Bassin (1997, s. 134) mukaan tulokseen perustuvien palkintojen lisäksi aktiivinen laadun seuraaminen. Toisaalta johtajat saattavat puuttua ongelmiin vasta niiden ilmetessä. Tämä mahdollisesti esiintyvä passiivinen johtamistapa voi johtaa ongelmiin, jolloin saattaa ilmetä myös *laissez-faire*-tyylistä, vastuuta välttelevää johtajuutta (Bass, 1997, s. 134).

*Laissez-faire*-johtaminen tarkoittaa Northousen (2021, s. 197) mukaan johtajuuden pois-saoloa, jolloin johtaja ei ota vastuuta, pitkittää päätöksentekoa eikä ole vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Hän lisää, että johtamisen voi nähdä ikään kuin jatkumona, jossa transaktionaalinen johtaminen sijoittuu transformationaalisen johtajuuden ja *laissez-faire*-johtamisen välimaastoon. Northouse (2021, s. 197) viittaa Antonakiseen ja Houseen (2014), joiden mukaan transaktionaalinen johtaminen ja *laissez-faire*-johtaminen voivat olla tehokkaampia, jos tyylihin yhdistää transformationaalisen johtajuuden käyttäytymismalleja. Tämä vahvistaakin ajatusta eri johtamistapojen yhdistämisen mahdollisesta tehokkuudesta, sillä kaikilla johtamistyyyleillä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Tässä tutkielmassa keskitytään kuitenkin tarkastelemaan erityisesti transformationaalista johtajuutta. Transaktionaalinen johtaminen nähdään olevan kuitenkin transformationaaliseen johtamiseen yhteydessä, jonka takia sen olemusta ei voida täysin sivuuttaa ilmiön selittämisessä.

Seeck (2012, s. 357) mukailee teoksessaan Bassin ja Avolion (1990) kaaviota, josta ilmenee, kuinka transformationaalinen johtajuus tukee transaktionaalista johtamista (ks. Kuvio 1). Bass (1997, s. 130) edustaa ajatusta, jonka mukaan johtajan ja alaisen suhteen tulisi kehittyä transformationaaliseksi ollakseen mahdollisimman tehokas. Hän selventää, että transaktionaalinen johtaminen ei yksinään riitä, vaikka tyylit toisiinsa kiinteästi liittyvätkin. Transaktionaalinen johtaminen kuitenkin auttaa työntekijöitä työympäristön hallinnassa esimerkiksi poikkeavassa tai kaoottisessa tilanteessa.



**Kuvio 1.** Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtaminen (mukaillen Seeck, 2012, s. 358).

Kuviosta näkee yksinkertaistettuna sekä transformationaalisen että transaktionaalisen johtamisen ydinsisällöt. Transformationaalisen johtamisen osa-alueita ovat ihannoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen haastaminen ja yksilöllinen huomiointi. Transaktionaalisessa johtamisessa puolestaan on keskeistä vallan, palkkioiden ja rangaistusten käyttäminen sekä mahdollisiin ongelmiin ja poikkeavuuksiin puuttuminen. Kuvio esittää Bassin ja Avolion (1990) ajatusta siitä, kuinka transformationaalinen johtaminen ikään kuin tukee transaktionaalista johtamista siinä vaiheessa, kun tavoitellaan erityisesti odotuksia ylittäviä seurauksia (Seeck, 2012, s. 357). Transformationaalinen johtaminen

siis motivoi työntekijöitä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja visiota vain oman edun tavoittelun sijasta (Seeck, 2012, s. 356). Johtamistapa lisää luottamusta johtajan ja työntekijöiden välillä, jolloin työntekijät saattavat innostua tekemään enemmän kuin heiltä alun perin odotettiin (Seeck, 2012, s. 356).

Transformationaalinen johtaja edistää organisaatiokulttuurin innovatiivisuutta, kun hän kannustaa työntekijöitä osallistumaan yhteiseen ongelmanratkaisuun ja kohti täyttä potentiaalia (Bass & Avolio, 1993, s. 112–113). Johtaja myös visioi positiivista kuvaa tulevaisuudesta saaden työntekijät innostumaan yhdessä asetetuista tavoitteista (Seeck, 2012, s. 357). Johtaja ei ainoastaan motivoi työntekijöitä, vaan pyrkii myös sitouttamaan heitä, lisäämään heidän hyvinvointiansa sekä rakentamaan mielekästä työympäristöä ja -ilmapiiriä (Seeck, 2012, s. 357). Transaktionaalinen johtaja huolehtii työympäristöstä ja organisaation sääntöjen noudattamisesta, mutta transformationaalinen johtaja yrittää ymmärtää toimintaa ja luoda uudenlaista kulttuuria ja visiota, joka perustuu yhteisiin päämääriin ja arvoihin (Bass & Avolio, 1993, s. 112).

### **3.3 Transformationaalisen johtamisen osa-alueet**

Transformationaalisen johtamisen on nähty sisältävän erilaisia sitouttamisen keinoja (Shaufeli, 2021, s. 4), jonka takia on oleellista tarkastella johtajalta vaadittavia käyttäytymismalleja sen edistämiseksi. Transformationaalinen johtaminen voidaan jakaa neljän I:n eli osa-alueen mukaan, joita ovat ihannoitu vaikuttaminen (*idealized influence*), inspiroiva motivointi (*inspirational motivation*), älyllinen haastaminen (*intellectual stimulation*) ja yksilöllinen huomiointi (*individualized consideration*) (Avolio ja muut, 1991, s. 9; Bass & Avolio, 1993, s. 112; Bass & Riggio, 2006, s. 6). Seuraavaksi tarkastellaan näiden osa-alueiden sisältöä sitouttamisen keinoina.

#### *Ihannoitu vaikuttaminen*

Ihannoitu vaikuttaminen liittyy transformationaalisen johtajan karismaan ja esimerkilliseen käyttäytymiseen. Johtaja esiintyy vahvana roolimallina alaisilleen, jolloin he

samaistuvat ja luottavat häneen (Northouse, 2021, s. 192). Yleensä työntekijöiden kunnioitus johtajaa kohtaan kasvaa, mikäli hän toimii eettisesti ja moraalisesti oikein (Northouse, 2021, s. 192). Transformationalisen johtajan karisma viittaa johtajan kykyyn inspiroida yksilöiden näkemyksiä ja sitoutumista johonkin asiaan sekä innostamaan kohti tavoitteita (Marshall, 2010, s. 4). Johtajan karisma ja vaikutusvalta saa työntekijät seuraamaan hänen arvomaailmaansa, jolloin voidaan ylittää niin työntekijän, johtajan kuin organisaationkin odotukset sekä saada esiin paras mahdollinen potentiaali (Marshall, 2010, s. 4). Seeck (2012, s. 356) viittaa Max Weberin ajatukseen karismaattisesta auktoriteetista, jonka nähdään olevan vastakohta byrokraattiselle auktoriteetille ja toiminnalle.

Ihannoidussa vaikuttamisessa johtaja visioi työntekijöille positiivista kuvaa tulevaisuudesta ja vakuuttaa esimerkillään, kuinka täyden potentiaalin saavuttaminen hyödyttäisi koko työyhteisöä (Bass, 1999, s. 11). Työntekijät pystyvät paremmin johtamaan itseään ja haluavat matkia johtajan toimintatapoja, kun he huomaavat johtajan saavuttavan myös toivottuja tuloksia ja tavoitteita (Avolio ja muut, 1991, s. 15). Erityisesti hoitoalan työpaikoissa työntekijät pystyvät usein samaistumaan johtajaansa, jos hän näyttäytyy empaattisena, sitoutuneena ja tukea antavana (Schwartz ja muut, 2011, s. 743). Johtajan tulee tukea alaisten ratkaisuja ja etsiä virheiden sijaan onnistumisia. Tällaiset johtajat näyttäytyvät karismaattisina ja roolimallinomaisina (Avolio ja muut, 1991, s. 15).

Yhteisten visioiden ja arvojen jakaminen luo yhteistä ymmärrystä ja jaettua vastuuta hoitotyössä (Schwartz ja muut, 2011, 743). Ihannoituun vaikuttamiseen kuuluu luottamus ja vuorovaikutus, joten johtajan tulisi pitää ovensa avoinna, rohkaista työntekijöitä antamaan palautetta myös johtajalle ja keskustelemaan avoimesti (Schwartz ja muut, 2011, 744). Johtajan ja hoitajan vuorovaikutus sekä tunne oikeudenmukaisuudesta ovat transformationalisen johtamisen onnistumisen keskeisiä edellytyksiä (Gillet ja muut, 2013, s. 1365). Avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri voi edistää johtajan kykyä mentoroida työntekijöitä yhä paremmin (Schwartz ja muut, 2011, s. 744).

### *Inspiroiva motivointi*

Yksi tärkein johtamisen keino sitouttamiseksi on alaisten motivointi, jotta he voisivat suoriutua työarjessa mahdollisimman hyvin (Schaufeli, 2021, s. 1). Transformationaalisen johtamisen tarkoituksena on motivoida ja inspiroida työntekijöitä tarjoamalla heille haastetta ja merkityksellisiä työtehtäviä (Bass & Riggio, 2006, s. 6). Muita keinoja motivointiin on johtajan oma innostuneisuus, alaisten tukeminen ja jaettu vastuu tavoitteiden saavuttamisessa (Schwartz ja muut, 2011, s. 744). Inspiroiva motivointi ei ole vain johtajan tehtävä. Avolio ja muut (1991, s. 14) korostavat, että myös työntekijöiden olisi tärkeää innostaa ja motivoida toinen toistansa työarjessa. He lisäävät, että johtajan tulee kannustaa ja omalta osaltaan edistää vuorovaikutuksen kehittämistä työyhteisössä.

Ihannoitu vaikuttaminen ja inspiroiva motivointi liittyvät molemmat kiinteästi karismaattisen johtajan olemukseen, sillä myös inspiroivassa motivoinnissa johtajien on tärkeää esittää vakuuttava näkemys tulevaisuudesta, selkeitä odotuksia ja osoittaa sitoutumista yhteisiin tavoiteisiin (Bass & Riggio, 2006, s. 6). Käytännössä johtaja voi Northousen (2021, s. 194) mukaan ohjata työntekijöitä vahvemmin kohti tavoitteita esimerkiksi erilaisten kannustavien puheiden avulla. Puheet voivat luoda työntekijälle merkityksellisyyden tunnetta tekemästään tärkeästä työstä. Avolio ja muut (1991, s. 14) lisäävät, että rohkaiseminen ja erilaisten luovien työtapojen tarjoaminen on erityisen tärkeää esimerkiksi kriisitilanteissa tai työkuorman ollessa suuri. Schwartzin ja muiden (2011, s. 744) mukaan johtajan on tärkeää seurata ja tuoda esille tietoa yksikkökohtaisesti tavoitteiden saavuttamisen tilasta. Tällöin työntekijät voivat kokea jaettua omistajuutta ja olevansa tärkeä osa kohti hoitoyksikön menestymistä.

### *Älyllinen haastaminen*

Älyllinen haastaminen liittyy työntekijöiden luovuuden ja innovatiivisuuden lisäämiseen. Johtajan on tärkeää kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja sekä rohkaista työyhteisöä osallistumaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun ajattelemalla asioita ikään kuin

laatikon ulkopuolelta (Schwartz ja muut, 2011, s. 739). Johtaja kannustaa työntekijöitä ideointiin ja luovaan ajatteluun esimerkiksi teknisissä ja ihmissuhteisiin liittyvissä asioissa lähestymällä myös itse niitä uusista näkökulmista (Bass & Riggio, 2006, s. 7; Northouse, 2021, s. 194). Johtajan on oleellista tukea työntekijöiden ratkaisuja sekä etsiä onnistumisia virheiden esille nostamisen sijaan, vaikka ehdotukset eroaisivat johtajan kannasta (Bass & Riggio, 2006, s. 7).

Transformationaalinen johtaja pyrkii sovittamaan työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja paremmin yhteen organisaation kanssa (Avolio ja muut, 1991, s. 14). Johtaja pyrkii toimillaan edistämään yhteistyötä tavoitteiden saavuttamisen saralla sekä saamaan työntekijöiden äänet kuuluviin (Avolio ja muut, 1991, s. 14). Motivaatio ja tyytyväisyys työyhteisön jäsenten keskuudessa voi kasvaa, jos he pääsevät yhdessä vaikuttamaan esimerkiksi hoitokäytäntöihin liittyvään päätöksentekoon (Schwartz ja muut, 2011, s. 745). Lisäksi työntekijöiden luottamus johtajia ja organisaatiota kohtaan voi kasvaa. Prosesseihin mukaan ottaminen ja kannustaminen voi saada myös työtoverit puhaltamaan enemmän yhteen hiileen (Bass & Riggio, 2006, s. 7).

#### *Yksilöllinen huomiointi*

Yksilöllisessä huomiointissa johtaja toimii opettajan ja valmentajan roolissa, pyrkien tukemaan ja ohjaamaan työntekijöitä henkilökohtaisten tarpeiden mukaan (Bass & Riggio, 2006, s. 7; Northouse, 2021, s. 194). Johtaja osoittaa arvostusta työntekijöiden työpainosta kohtaan ja kannustaa itsensä toteuttamiseen (Schwartz, 2011, s. 745). Yksilöllisessä huomiointissa tukevan ilmapiirin luominen ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen on tärkeää. Bassin ja Riggion (2006, s. 7) mukaan johtajan tulee tunnistaa ja tunnustaa yksilöiden eroavia tarpeita ja toiveita, kun esimerkiksi jotkut tarvitsevat enemmän kannustamista ja toiset selkeämpiä vaatimuksia. Jotkut puolestaan voivat tarvita enemmän autonomiaa tai työtehtävien selkeyttämistä. Johtaja ei siis kohtele kaikkia työntekijöitä samoin vaan mentoroi heitä yksilöinä (Avolio ja muut, 1991, s. 13).

Aito kuuntelu on keskeistä johtajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa, jotta johtaja saisi kokonaisvaltaisen kuvan yksilöstä ihmisenä eikä vain työntekijänä (Bass & Riggio, 2006, s. 7). Johtaja kiinnittää huomiota työstä suoriutumiseen yksilöllisesti (Bass & Riggio, 2006, s. 7). Avun ja resurssien mahdollistamiseksi johtaja saattaa joutua käymään neuvotteluja muiden johtajien ja osastojen kanssa (Avolio ja muut, 1991, s. 13). Parhaassa tapauksessa työntekijät eivät kuitenkaan koe, että heitä valvottaisiin negatiivisessa mielessä, vaan huomioidaan yksilöllisiä tarpeita käsin (Bass & Riggio, 2006, s. 7). Johtajan rooli voikin korostua työntekijän puolestapuhujana ja puolustajana. Johtaja voi keksiä esimerkiksi ratkaisuja kohtuuttoman työmäärän pienentämiseksi tai työn sujuvoittamiseksi (Avolio ja muut, 1991, s. 13).

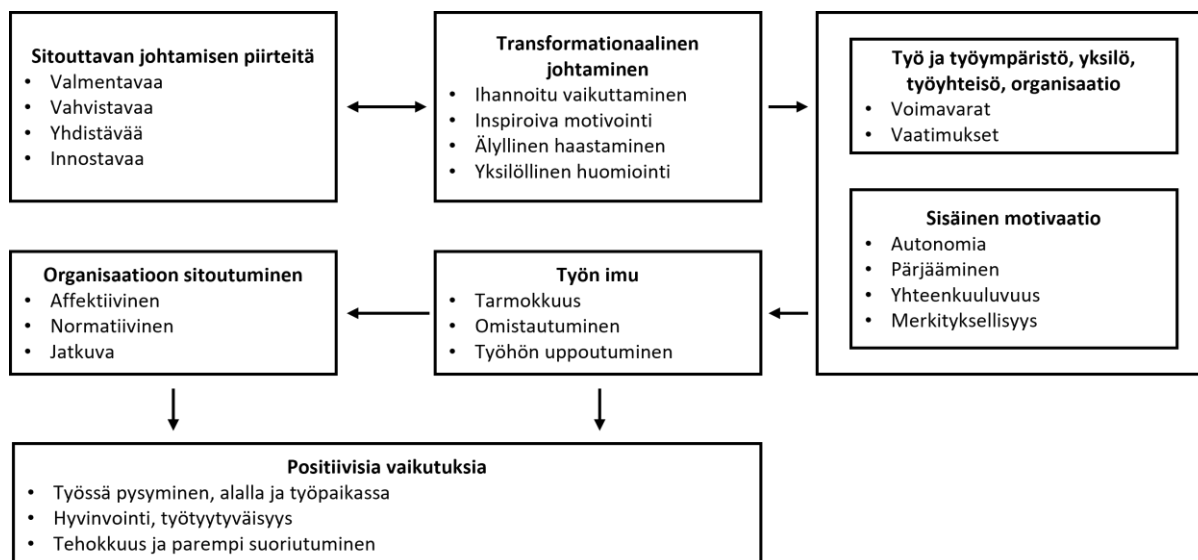
Johtajan rooli valmentajana voi tarkoittaa sitä, että johtaja tarjoaa työntekijälle tehtäviä, jotka parhaiten edistävät ammatillista kehittymistensä (Avolio ja muut, 1991, s. 11). Työntekijän panos on tärkeää tunnustaa ja ilmaista yhteisesti hoitoyksikön kesken (Schwartzin ja muut, 2011, s. 746). Työntekijää voidaan kiittää tehdystä työstä esimerkiksi sähköposteilla tai julisteilla, jolloin hän voi kokea merkityksellisyyden tunnetta (Northouse, 2021, s. 194). Työntekijää on tärkeää kannustaa osallistumaan erilaisiin koulutuksiin ja hankkimaan lisäpätevyyttä (Schwartz ja muut, 2011, s. 746). Ammatillinen kehittyminen on tärkeää myös potilastyytyväisyyden ja -tulosten takia. Erilaiset sertifikaatit ja koulutukset kertovat sitoutumisesta turvalliseen ja laadukkaaseen hoitoon (Schwartz ja muut, 2011, s. 746).

Yksilöllisessä huomioidinnissa korostuu työyhteisön jäsenten keskinäinen vuorovaikutus ja ammatillista kehittymistä tukeva tiimihenki. Schwartzin ja muiden (2011, s. 746) mukaan johtajan tulee varmistaa, että uudetkin työntekijät tuntevat olonsa tervetulleeksi ja vanhat työntekijät jakaisivat osaamistaan. Työtovereiden tulisi muistaa huomioida toinen toistansa ja kannustaa niin hyvinä kuin haastavina aikoina (Avolio ja muut, 1991, s. 13). Osaston johtajat voisivat myös tarjota esimerkiksi illallisen saavutusten juhlistamiseksi, mikä voi edistää työilmapiirin henkeä (Schwartz ja muut, 2011, s. 747).

## 4 Yhteenveto

Työntekijöiden kokemus motivoivasta johtamisesta nähdään olevan yksi merkittävimmistä työhön sitoutumiseen yhteydessä olevista tekijöistä hoitoalalla (Zahari & Kaliannan, 2023; Schaufeli, 2021, s. 1). Työntekijät voivat motivoitua antamaan parhaansa organisaation tavoitteiden eteen, jos johtaja koetaan arvostavana, luotettavana, kannustavana ja empaattisena (Zahari & Kaliannan, 2023, s. 568). Erilaisten vuorovaikutukseen perustuvien johtamistyylien, kuten transformationaalisen johtamisen, nähdään vaikuttavan positiivisesti hoitajien työhön ja organisaatioon sitoutumiseen (Hult ja muut, 2023, s. 5926; Cummings ja muut, 2018, s. 20).

Tämä tutkielma rajattiin tarkastelemaan transformationaalista johtamistyyliä työhön sitouttamisen keinona, koska lukuisissa tutkimuksissa on löydetty viitteitä siitä, että tyyli vaikuttaa positiivisesti hoitajien sitoutumiseen. Rahmanin ja muiden (2020, s. 1156) tutkimuksen mukaan tyyli voisi olla sopivin sitoutumisen ymmärtämiseksi, koska tyylin erityisenä tavoitteena on lisätä työhön sitoutumista. Transformationaalinen johtamistyyli parantaa yleensä myös työntekijöiden suoritusta ja työtyytyväisyyttä sitoutumisen lisääntymisen myötä (Zahari & Kaliannan, 2023, s. 569). Toisaalta Shaufelin (2021, s. 1) artikkelissa huomattiin, että olisi mahdollista puhua myös puhtaasti sitouttavasta johtamisesta. Hänen mukaansa sitouttava johtaminen on tyyliltään valmentavaa, vahvistavaa, yhdistävää ja innostavaa. Hän lisää, että näiden pohjalla vaikuttaa teoriala työn voimavaroista ja vaatimuksista sekä itsemääräämisteoriasta. Transformationaalisen johtamisen aiemmin esiteltyt osa-alueet kuitenkin sisältävät näitä samansuuntaisia sitouttavia piirteitä ja teoreettisia malleja. Alla olevan kuvion (ks. Kuvio 2) tarkoituksena on esittää tiivistetysti tutkielman teoriaosuudesta esiin nousseita ilmiöitä ja niiden välisiä yhteyksiä.



**Kuvio 2.** Tutkielman teoreettisen viitekehyksen tiivistelmä ilmiöiden välisistä yhteyksistä.

Yllä oleva kuvio edustaa tutkielman teoreettisen viitekehyksen ilmiöiden välisiä yhteyksiä, jotka pohjautuvat tutkijan ymmärryksen varaan käsitellyistä aiheista. Teoriaosuudessa huomattiin, kuinka sitouttavan johtamisen piirteet ikään kuin konkretisoituvat transformationaalisen johtamistyylin osa-alueissa. Osa-alueet nähdään sellaisina sitouttamisen keinoina, jotka työn voimavarojen ja vaatimusten mallissa sekä motivaation sisältämistä piirteissä pääsevät oikeuksiinsa. Kun voimavarat ja motivaatio lisääntyvät hoitajien kokemuksissa, syntyy parhaassa tapauksessa työn imun ilmenemismuotoja. Työn imu puolestaan vahvistaa edelleen työhön ja organisaatioon sitoutumista. Teoriaosuudesta kävi myös ilmi, että sitoutumisen valitut olemukset, työn imu ja organisaatiositoutuminen, edistävät työssä pysymistä alalla ja työpaikassa. Lisäksi ne lisäävät hoitajan hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä sekä edistävät parempaa tehokkuutta ja työstä suoriutumista.

## 5 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

### 5.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimusprosessin aikana tulee huomioida tavat, joiden avulla tieteellistä tietoa hankitaan ja perustellaan. Laajalahden ja muiden (2018, s. 18) mukaan tieteellistä tietoa tuotetaan määrättyjen menetelmien avulla kriittistä näkökulmaa unohtamatta. Hän lisää, että tieteen erottaa arkitiedosta sen aktiivinen pyrkimys luoda uutta tietoa noudatettavien käytäntöjen mukaisesti. Alasuutarin (2011) mukaan tutkimuksen teoreettinen viitekehys määrittää kerättävän aineiston luonteen ja menetelmävalinnan analyysia varten. Tutkimusmetodi ohjaa havaintojen tulkintaa sekä tutkimustulosten muodostamista.

Tämän tutkimuksen luonteen ja ominaisuuksien perusteella päädyttiin hyödyntämään lähestymistapana laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen avulla tarkastellaan jotain ilmiötä, jonka kautta havainnoidaan ympäröivää maailmaa (Alasuutari, 2011). Lähestymistavassa tutkitaan ajatuksia, kokemuksia, tunteita ja erilaisia merkityksiä, joita tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ilmiölle antavat luonnollisissa ympäristöissään (Puusa & Juuti, 2020, s. 9). Tässä tutkielmassa tavoitteena on tarkastella aineistoa monipuolisesti ja tuoda ilmi tosiasiota sen sijaan, että todistettaisiin tai testattaisiin vain jo olemassa olevia väitteitä (Hirsjärvi & muut, 2009, s. 161).

Laadullisen tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden subjektiiviset kokemukset ovat tutkimuksen ydintä, mutta heidän kokemusmaailmaansa on mahdotonta samaistua täysin (Puusa & Juuti, 2020, s. 9). Tutkimuksen tekemisen helpottamiseksi onkin olemassa erilaisia konkreettisia keinoja, joiden avulla tutkimukseen voidaan kerätä aineistoa ja edelleen tarkastella aihetta sekä yrittää vastata tutkimuskysymyksiin (Puusa & juuti, 2020, s. 9). Aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi yksilö- ja ryhmähaastatteluiden, kyseilyiden, dokumenttiaineistojen tai havainnoinnin avulla (Puusa & Juuti, 2020, s. 13–14). Erilaisia menetelmiä voidaan hyödyntää tutkimuksessa joko yksinään tai yhdistellen niitä keskenään (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 83).

Laadullinen tutkimus on saanut vaikutteita erilaisista filosofisista suuntauksista, kuten fenomenologis-hermeneuttisesta tutkimusperinteestä, jonka ominaispiirteenä pidetään ihmisen olemista sekä tutkimuksen kohteena että tutkijana (Laine, 2018, s. 29; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 39). Fenomenologian tutkimuksessa korostuvat yksilöiden omat kokemukset ja näkemykset maailmasta (Laine, 2018, s. 32), kuten tässä tutkimuksessa hoitotyöntekijöiden näkökulmat. Kokemukset ovat yksilöllisiä merkitysten kuitenkin rakentuen yhteisöllisten vaikutteiden vanavedessä (Laine, 2018, s. 31–32; Puusa & Juuti, 2020, s. 71). Laineen (2018, s. 32) mukaan yhteisöllisesti muodostuneet merkitykset edistävät kokemusten jakamista ja ymmärtämistä. Täten fenomenologiassa ollaan kiinnostuneita yksilöiden kokemusmaailman tarkastelun lisäksi luomaan yleisiä merkitysverkostoja. Tässä tutkielmassa pyrittiinkin ymmärtämään myös sitä sosiaalista todellisuutta, jonka kautta hoitajien näkökulmat muodostuvat ja löytyykö niistä yhtäläisyyksiä.

Yksilöiden kokemuksia tutkittaessa tehdään automaattisesti jonkinlaisia tulkintoja kertojan perusteella. Tulkinnan tarpeen takia fenomenologinen tutkimus tunnustaa hermeneuttisen ulottuvuuden tärkeyden osana laadullista tutkimusta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 40). Lyhyesti ilmaistuna hermeneutiikka tarkoittaa tulkitsemisen ja ymmärtämisen taitoa (Laine, 2018, s. 33; Puusa & Juuti, 2020, s. 72). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 40–41) mukaan hermeneutiikka viittaa ilmiöiden merkitysten oivaltamiseen jo aiemman ymmärryksen eli esiymmärryksen pohjalta. He lisäävät, että ymmärtämisen prosessi etenee kehämäisesti, niin sanottuna hermeneuttisena kehänä.

Tällöin tutkija kirjoittaa tutkimusaiheestaan aiempien tutkimusten valossa ja hankkii aineistoa tulkiten sitä alan perinteeseen (Puusa & Juuti, 2020, s. 10). Usein aineisto muodostetaan haastattelemalla ihmisiä (Laine, 2018, s. 33), kuten tässä tutkielmassa haasteltiin hoitajia ja tulkittiin aineistoa aiheen kirjallisuuden valossa. Syvällisen kirjallisuuden ja aineistoon perehtymisen myötä tutkija voi tehdä yhä parempia tulkintoja ja näin rikastaa aiheen tutkimusperinnettä (Puusa & Juuti, 2020, s. 10). Tässä tutkielmassa pyritään luomaan tulkintoja ja nostamaan esille oleellisia ja yhteneväisiä näkemyksiä.

Koska hermeneuttisen suuntauksen ydintä on ihmisten välinen vuorovaikutus, on tutkijan tärkeää osata reflektoida kriittisesti tekemiään tulkintoja myös analyysivaiheessa eikä jättää niitä esiyymmärryksensä varaan (Laine, 2018, s. 35). Tässä tutkielmassa esiyymmärrys aiheen saralla muodostui tutkijan perehtyneisyydestä tutkimuskirjallisuuteen sekä yleisesti hoitoalan ja johtamisen aiheita kohtaan. Lisäksi tutkija pyrkii tulkitsemaan aineistoa tuloksissa ja analyysissa mahdollisimman tarkkaavaisesti ja sen vuorovaikutuksen pohjalta, miten eri haastateltavat näkemyksiänsä ilmaisivat.

## 5.2 Teemahaastattelu

Tämän tutkielman aineisto kerättiin puolistrukturoitua teemahaastattelua hyödyntäen, sillä työntekijöiden sitoutumisesta oli olennaista saada subjektiivista tietoa. Haastattelun avulla saatiin tutkittavien näkökulmat esille puhutussa muodossa (Puusa & Juuti, 2018, s. 85). Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 42) huomauttavat, että haastattelu eroaa vapaasta keskustelusta siten, että se tavoittelee tiedon keräämistä ja on luonteeltaan teoreettisempaa ja päämäärätietoisempaa toimintaa.

Erilaiset haastattelulajit eroavat toisistaan niiden strukturointiasteeltaan eli ohjailevuudeltaan (Puusa & Juuti, 2020, s. 111). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 83) mukaan vapaa-tyyliseen tutkimusasetelmaan soveltuu aineistonkeruumenetelmänä esimerkiksi havainnointi tai keskustelu. Muodoltaan formaaliin ja ohjailevaan tutkimusasetelmaan soveltuu puolestaan paremmin esimerkiksi strukturoidut kyselyt. Puusan ja Juutin (2020, s. 111) mukaan strukturoidussa haastattelussa esitettävien kysymysten vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoitu haastattelu on puolestaan edellistä vapaampi, jolloin tutkijan on mahdollista saada selville näkökulmia, joita ei olisi välttämättä osannut ottaa huomioon laatiessaan valmiita vastausvaihtoehtoja.

Teemahaastattelussa kuljetaan eteenpäin tiettyjen tutkijan etukäteen valitsemien teemojen avulla pelkkien yksityiskohtaisten kysymysten sijaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 87). Teemahaastattelu tuo tutkittavien äänet kuuluviin perustumatta liikaa tutkijan näkökulmaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48). Tuomi ja

Sarajärvi ja Tuomi (2018, s. 87) muistuttavat, että teemakokonaisuuksien lisäksi tutkijan on kuitenkin hyvä laatia avuksi tarkentavia kysymyksiä. Haastattelulla on etukäteen asetettu tavoite ja tilanne on hieman haastattelijan johdateltavissa (Puusa & Juuti, 2020, s. 103). Haastattelukysymysten tulisi olla sellaisia, että niiden avulla on mahdollista saada vastauksia tutkimusongelman ja tutkimuksen tarkoituksen mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Selkeiden ja samaistuttavien kysymysten esittäminen haastateltaville edellyttää, että tutkija tuntee tutkimusaiheensa ja siihen liittyvän aiemman keskustelun ja kirjallisuuden mahdollisimman hyvin (Puusa & Juuti, 2020, s. 13–14).

Puusan ja Juutin (2020, s. 101) mukaan teoreettinen kirjallisuus voi ohjata ja jopa rajoittaa tutkijan tietoisuutta käsiteltävästä tutkimusaiheesta, kun tutkija kontrolloi tutkimuksensa sisältöä, toteuttamista ja tulkintoja. He muistuttavat, että tutkijan tulisi pysyä neutraalina ja nöyränä. Tutkijan on tärkeää luoda luotettava ilmapiiri, jotta haastateltavat uskaltavat puhua heille tärkeistä, jopa aroistakin aiheista. Teemahaastattelu korostaakin ihmisten antamia tulkintoja ja merkityksiä käsiteltävästä aiheesta, jolloin tutkijan ja tutkittavien välinen vuorovaikutus on keskeistä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 48). Teemahaastattelu osoittautui sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska tavoitteena oli synnyttää rikasta keskustelua tutkittavasta aiheesta.

Teemahaastattelun kysymykset perustuivat etukäteen valittuihin teemoihin. Haastattelurunko muodostui viidestä teoriaosuuden pohjalta muodostuneesta pääteemasta: yksilölliset tekijät, työn sisältö, työyhteisön tuki, esihenkilön tuki sekä organisaation vaikutus. Sisällytin haastattelun alkuun tilaa keskustella haastateltavien taustatiedoista ja asioista liittyen yleisesti sitoutumiseen ja hoitoalan vetovoimaan. Näin pyrin luomaan vapaan ja keskustelunomaisen ilmapiirin ennen viiteen luokitellumpaan teemaan siirtymistä. Tämä mahdollisti sen, että haastateltavan oli mahdollista tuoda uudenlaisiakin ennalta odottamattomia näkökulmia aiheeseen. Mietin myös ennen haastatteluita ja haastatteluiden aikana tilanteeseen sopivia lisäkysymyksiä. Tavoitteena oli kerätä aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä uskottavia päätelmiä tulkinnoista ja merkityksistä, joita haastateltavat antoivat tutkittavasta ilmiöstä (Puusa & Juuti, 2020, s. 103).

Haastattelut etenivät alkukeskustelujen jälkeen teemoittain ja johonkin teemaan saatettiin syventyä enemmän kuin toiseen. Kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat, mutta ne voitiin kysyä tilanteesta riippuen eri muodossa ja järjestyksessä. Kysymykset tarkentuivat ja lisääntyivät haastattelujen edetessä teemakokonaisuuksien kuitenkin pysyen kaikilla samoina. Teemahaastattelun yhtenä etuna onkin sen joustavuus (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 103). Joustavuuden ansiosta haastattelijan on mahdollista esimerkiksi toistaa jokin kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää kysymyksiä tai vaihtaa kysymysten esittämisjärjestystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Haastateltavat vastasivat kysymyksiin omin sanoin ilman etukäteen laadittuja vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelun kysymysten väljyys mahdollisti avoimuuden, jonka ansiosta haastateltavien äänet saatiin esiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88).

### **5.3 Aineiston kuvaus ja kerääminen**

Laadullisessa tutkimuksessa kerätään tietoa asiantuntemusta ja kokemusta aiheesta omaavilta henkilöiltä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Tutkielmaan valikoitui yhteensä 11 lähi- tai sairaanhoitajaa, joilla oletettiin olevan riittävästi tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Sopivien henkilöiden valintaan liittyy harkinnanvaraisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden vaade (Puusa & Juuti, 2020, s. 106). Henkilöiden sopivuutta arvioitiin alkuviestittelyn sekä työnimikkeiden ja -kokemuksen perusteella. Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 86) mukaan haastatteluihin on helpompaa löytää sopivia henkilöitä kuin esimerkiksi suurelle otannalle lähetettävissä postikyselyissä. Tällöin tutkittavia on helpompi sitouttaa prosessiin ja helpompi tavoittaa tarvittaessa jälkikäteen.

Haastateltavien määrää ja valintaa ohjaa tutkimuksen tarkoitus ja käytettävissä olevat resurssit (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 58). Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista, ettei valinta ole satunnaista vaan harkittua tutkimuksen tavoitetta ajatellen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 97). Tämän takia pienempi tutkittavien määrä nähdään perusteltuna laadullisessa tutkimuksessa. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 99) toteavat, että Eskolan (2007) mukaan 6–8 haastateltavaa voisi olla sopiva määrä. Toisaalta sopivaan määrään

vaikuttaa heidän mukaansa myös aineiston saturoituminen. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jolloin uudet haastattelut eivät enää tuota uutta olennaista tietoa tutkimuksen kannalta. Tutkijan tulee itse päätellä, milloin haastattelujen pitäminen on hyvä lopettaa ja on saatu tarpeeksi merkittäviä tutkimustuloksia (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 60).

Tämän tutkielman suunnitteluvaiheessa oli tavoitteena löytää haastateltaviksi noin 10 hoitajaa. Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan syksyllä 2023 tarkoituksena oli etsiä vain yhdestä organisaatiosta haastateltavia. Lopulta tutkimuksen kannalta oli kuitenkin perusteltua irrottautua yhdestä tietystä työorganisaatiosta, jotta aineisto olisi kattavampi. Tämän jälkeen tutkimussuunnitelma päivitettiin tammikuussa 2024 ja haastateltavia päätettiin etsiä tutkijan eri kontaktien kautta harkinnanvaraisesti. Haastatteluihin etsittäville lähi- ja sairaanhoitajille ei asetettu erityisen tarkkoja kriteereitä vapaaehtoisuuden ja ammatin lisäksi. Oli kuitenkin olennaista, että tutkittavat omaisivat jo jonkin verran työkokemusta hoitoalalta.

Potentiaalisia haastateltavia lähestyttiin sähköpostin ja sosiaalisen median välityksellä. Viestissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen aiheesta ja toteutuksesta. Lisäksi viestin liitteenä olivat virallisempi tutkimustiedote (Liite 1) ja alustava haastattelurunko (Liite 2), johon tutkittava sai halutessaan tutustua ennen haastattelua. Kaikki kontaktoidut hoitajat olivat halukkaita osallistumaan tutkimukseen. Haastatteluiden ajankohdiksi ehdotettiin tiettyjä viikkoja ja tutkittaville annettiin mahdollisuus vaikuttaa tarkempaan, heille sopivaan ajankohtaan. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Ennen haastattelujen pitämistä tutkittavat antoivat suostumuksensa haastattelun käyttöön tutkimusta varten. He saivat tiedon, että haastattelun voi myös perua tai keskeyttää missä vaiheessa tahansa. Tutkimuksen tarkoituksen kannalta 11 haastattelua muodostui riittäväksi otannaksi. Haastattelut toteutettiin 1.2. – 3.3.2024 välisenä aikana luotettavan etäyhteyden kautta Teams:ssa. Haastattelut olivat kestoltaan noin tunnin mittaisia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin litterointia varten ja aineisto hävitettiin tutkimuksen valmistuttua.

Taulukossa 2 on kuvattu tutkimuksen aineisto, josta käy ilmi haastateltujen ikä, koulutus, työvuodet, työnantaja, päivämäärä ja haastattelun kesto. Aineisto edusti hoitajien ajatuksia työhön sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi aineistosta kävi ilmi, miten he näkivät sitoutumista edistävän johtamisen.

**Taulukko 2.** Tutkielman aineisto.

Haastateltava	Ikä	Koulutus	Työvuodet	Työnantaja	Pvm.	Kesto (min)
H1	28	LH	1	Yksityinen	1.2.2024	45
H2	23	SH	2	Julkinen	1.2.2024	55
H3	31	SH	6	Yksityinen	2.2.2024	70
H4	32	LH	12	Kolmas sektori	2.2.2024	60
H5	57	SH	30	Julkinen	4.2.2024	60
H6	20	LH	3	Julkinen	6.2.2024	70
H7	29	LH	10	Yksityinen	8.2.2024	55
H8	32	SH	10	Julkinen	8.2.2024	65
H9	49	SH (YAMK)	20	Julkinen	9.2.2024	70
H10	29	TTM, SH	7	Julkinen	1.3.2024	60
H11	31	SH	7	Julkinen	3.3.2024	40

Kaikki haastateltavat työskentelivät haastatteluiden toteuttamishetkellä eri organisaatioissa ja eri puolilla Suomea. Kaikki työskentelivät hoitotyössä erilaisissa työnkuissa. Haastateltavien työpaikkoja ei mainita, jotta haastateltavien ja organisaatioiden anonymiteetti säilyy. Haastateltavista 7 työskenteli julkisessa organisaatiossa, 3 yksityisessä organisaatiossa ja 1 kolmannella sektorilla. Haastateltavista 7 oli koulutukseltaan sairaanhoitajia ja loput 4 lähihoitajia. Yhdellä haastateltavalla oli sairaanhoitajatutkinnon lisäksi myös ylemmän ammattikorkeakoulun hoidollinen tutkinto ja yhdellä maisterin tutkinto terveystieteestä. Kaikki työskentelivät haastatteluiden toteuttamishetkellä hoitotyössä, mutta potilasryhmät vaihtelivat. Työnimikkeitä ei ole syytä erotella, koska kaikki tekivät kuitenkin pääasiassa hoitotyötä. Haastateltavien iät asettuivat välille 20–57 keskiarvon ollen noin 33 vuotta. Haastattelut olivat kestoaltaan 40 minuutista 70 minuuttiin. Haastatteluaineistosta syntyi yhteensä 218 sivua litteroitua tekstiä.

## 5.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on eräs yleisimmistä keinoista tarkastella laadullista aineistoa monipuolisesti ja objektiivisesti (Puusa & Juuti, 2020, s. 148). Sisällönanalyysi voidaan muodostaa teorialähtöisesti, aineistolähtöisesti tai teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 108). Analyysitavan valintaan vaikuttaa se, kuinka laajasti tutkittavan ilmiön teoriataustaa hyödynnetään (Puusa & Juuti, 2020, s. 151). Analyysissa teorian ja haastatteluaineiston suhdetta voidaan jäsentää päättelylogiikan avulla. Karkeasti ilmaistuna deduktiivisessa päätelyssä aineiston analyysi ja teemat johdetaan suoraan teoriasta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107). Induktiivinen päättely on puolestaan varsin aineistolähtöistä (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 136). Näiden kahden päättelylogiikan väliin sijoittuu abduktiivinen päätely. Tällöin teorianmuodostusta edeltää tietyt aineistosta löydetyt johtolangat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107).

Tässä tutkielmassa noudatettiin teoriaohjaavaa analyysitapaa, jonka perustana hyödynnettiin abduktiivista päätelyä. Aluksi aineistoa käytiin läpi varsin avoimesti, minkä jälkeen teoria kytkettiin sopivalla tutkijan katsomalla tavalla analyysin lopputulosta ohjaamaan (Puusa & Juuti, 2020, s. 152; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 113). Aineisto kerättiin yksilöhaastatteluiden avulla. Haastatteluteemat olivat melko vapaita kokonaisuuksia, jotka pohjautuivat työhön sitoutumiseen liittyvään teoreettiseen ajatteluun. Haastatteluiden pitämisen jälkeen haastatteluaineisto tallennettiin nauhoittamalla, jonka jälkeen se purettiin auki puhtaaksi tekstiksi eli litteroitiin. Litterointi oli aikaa vievää ja se tehtiin jokaisen haastattelun jälkeen viimeistään seuraavana päivänä. Näin toimittiin, koska Kankkusen ja Vehviläinen-Julkusen (2017, s. 163) mukaan haastatteluiden tulkinta on sitä helpompaa ja luotettavampaa mitä tuoreemmassa tutkijan muistissa ne ovat.

Elon ja Kyngäksen (2008, s. 110) mukaan litteroituun haastatteluaineistoon tulee tutustua syvällisesti ja pyrkiä muodostamaan kokonaiskuva, jotta analyysin teknisempi toteuttaminen olisi sujuvampaa. Tässä tutkielmassa päätettiin litteroida jokainen haastattelu sanatarkasti, jotta analysointia varten olisi kerättynä mahdollisimman monipuolinen aineisto. Haastatteluaineistoa käytiin syvällisesti sisällönanalyysin keinoin läpi, minkä

myötä tutkija havaitsi työhön sitoutumiseen yhteydessä olevien tekijöiden sekä johtamisen sitouttamisen keinona nousevan ratkaisevasti esille. Tämän myötä analyysia ohjaamaan valittiin lopulta tarkemmin työhön sitoutumisen teoriaa ja työhön sitoutumista edistävä transformationaalinen johtamistyyli.

Sisällönanalyysi oli kolmivaiheinen prosessi, jonka ensimmäisessä vaiheessa aineisto redusoitiin eli pelkistettiin. Tällöin alkuperäisestä aineistosta poistettiin tutkielman kannalta tarpeettomia osia pois ja paloiteltiin tiivistetympiin osioihin. (Tuomi & Sarajärvi, 20218, s. 123). Aineistosta etsittiin oleellimmat pelkistetyt ilmaukset, joita listattiin jatkoa varten. Taulukossa 3 on esimerkki tämän tutkielman aineiston pelkistämisestä.

**Taulukko 3.** Esimerkki aineiston pelkistämisestä.

<b>Alkuperäinen ilmaisu</b>	<b>Pelkistetty ilmaisu</b>
”Mieluisin juttu on, että pääsee auttaan ihmisiä saamaan palvelua, mitä ne tarvitsevat eli se asia miksi tätä työtä ylipäänsä tehdään.”	Hoitotyön merkitys ja auttamisen halu
”Mua motivoi haastava työ, jossa pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan, mutta on myös mahdollisuus oppia uutta.”	Työn haastavuus ja mahdollisuus ammatilliseen kehittymiseen
”Yhdessä tekeminen ja yhteen hiileen puhaltaminen on sopiva juttu mulle ja varmaan aika monessa työpaikassa se asia, joka motivoi ja tuntuu hyvältä positiivisen ilmapiirin lisäksi.”	Työyhteisön tuki ja positiivinen ilmapiiri
Se, että olisi enemmän kehittämistehtäviä omassa työssä ja myös esihenkilö ohjeistaisi, tukisi ja kannustaisi tekemään sitä asiakastyön rinnalla.”	Lähijohtajan tuki ja kannustus

Sisällönanalyysin prosessin toisessa vaiheessa aineisto klusteroitiin eli järjestettiin ja ryhmiteltiin erilaisten merkityskokonaisuuksien löytämiseksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123–124). Tällöin pelkistetystä aineistosta pyrittiin löytämään samankaltaisuuksia, minkä jälkeen ne jaoteltiin omiksi ryhmikseen ja edelleen niitä kuvaaviksi alaluokiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123–124). Alaluokista muodostetaan yläluokkia ja yhdistetyistä yläluokista kokoavia pääluokkia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125). Todellisuudessa edellä

mainittujen luokkien määrät voivat vaihdella, eikä etukäteen aina tiedetä, kuinka monta eri tasoista luokkaa lopulta sisällönanalyysin toteuttamiseen tarvitaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 116).

Viimeisessä sisällönanalyysiprosessin vaiheessa abstrahoiitiin eli ryhmittelystä syntyneiden luokkien pohjalta tehdyt havainnot pyrittiin kytkemään teoriaan aineistoa kuvaaviksi kokoaviksi käsitteiksi (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 125–126). Tavoitteena oli saada aineistosta tutkimusongelman näkökulmasta oleellinen tieto esille. Taulukossa 4 on esimerkki tämän tutkielman sisällönanalyysin klusteroinnista ja abstrahoinnista.

**Taulukko 4.** Esimerkki sisällönanalyysin suorittamisesta.

Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Kokoava käsite
Tietyt luonteenpiirteet sopivia hoitotyöhön	Henkilökohtaiset tekijät	Työhön sitoutumisen avain-tekijät
Tunne työn mielekkyydestä ja autonomiasta		
Hoitotyön merkityksellisyys yhteiskunnallisesti ja ihmisten auttamisen muodossa		
Kuuluminen työyhteisöön	Sosiaaliset tekijät	
Positiivinen ja sitoutunut työilmapiiri		
Lähijohtajan ja työkavereiden tuki		
Aktiivinen palautekulttuuri	Organisatoriset tekijät	
Hoitajien työhyvinvoinnin tukeminen		
Resurssien lisääminen vähentää työkuormitusta		
Sujuva viestintä pitää ajan tasalla ja toiminnan läpinäkyvänä		
Koulutusten ja oppimismahdollisuuksien tarjoaminen		

On hyvä huomata, että abstrahointia edeltävissä vaiheissa teoriaohjaava sisällönanalyysi eteni aineistolähtöisesti. Abstrahoinnissa puolestaan teoria tuli selkeämmin esille, kun empiirinen haastatteluaineisto yhdistettiin aikaisemmin tiedossa olleisiin teoreettisiin käsitteisiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 133). Näin tutkielmaan pyrittiin luomaan syvälistä ymmärrystä yhdistämällä aineistosta nousseet ilmaisut teoriaan (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 143). Näin teoria toimi ikään kuin apuna, vaikkei analyysi perustukaan suoraan teoriaan.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä oli lopulta tavoitteena muodostaa aineistosta mielekäs ja teoreettinen kokonaisuus, josta voitaisiin tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia johtopäätöksiä sekä antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 116–122) muistuttavat, että sisällönanalyysi ei tuota valmiita johtopäätöksiä, vaan tutkijan täytyy itse muodostaa oivalluksia ja johtopäätöksiä analyysin tulosten pohjalta. Tarkoituksena analyysissä ei ollut testata olemassa olevaa teoriaa, vaan tunnistaa teorian vaikutus. Se voi ideaalitalanteessa herättää uusia oivalluksia teoreettisesta viitekehystä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 80). Löydettyjä tuloksia verrataan teoriaan johtopäätöksissä. Siten voidaan lopulta havaita, löytyikö empiiristä tuloksista yhtäläisyyksiä teorian kanssa.

## 6 Tutkielman tulokset

Haastatteluissa sitoutumisen ilmiötä lähestyttiin sitoutumisen teoriasta johdettujen melko laajojen teemojen avulla. Aluksi haastateltavat kertoivat näkemyksiään yleisellä tasolla hoitotyöhön sitoutumisesta sekä hoitoalan veto- ja pitovoiman ilmiöstä. Loput teemat liittyivät hoitajien henkilökohtaisiin tekijöihin, hoitotyön sisältöön, työyhteisötekijöihin, johtamisen vaikutukseen sekä organisatorisiin tekijöihin. Näin haastattelut olivat tyyliltään varsin vapaita, milloin saatiin esille subjektiivisia näkemyksiä käsitellyistä teemoista. Haastateltavat korostivat paljon samantyyllisiä asioita ja merkityksiä.

Seuraavaksi tarkoituksena on tuoda esille vastauksista ilmenneitä samankaltaisuuksia tutkimuskysymysten kannalta. Tutkimuskysymysten tavoitteena on selvittää mitkä asiat erityisesti edistävät hoitajien työhön sitoutumista ja millaisia transformationaaliseen johtamistyyliin liitettyjä sitouttamisen keinoja haastateltavien vastauksista ilmenee. Tutkija ei avannut haastatteluiden aikana transformationaalisen johtamisen käsitettä, koska olennaista oli saada selville ilman erityistä johdattelua aitoja näkemyksiä hyvästä ja sitouttavasta johtamisesta. Vastauksien sisällön ja annettujen merkitysten takia tutkija päätti myöhemmin rajata johtamisen kyseiseen johtamistyyliin. Tuloksia ikään kuin peilataan transformationaalisen johtamistyylin linssin läpi tarkemmin johtopäätöksissä. Aineistoa tarkasteltiin siis aluksi hyvin aineistolähtöisesti, minkä jälkeen lopputulosta ohjaamaan liitettiin teoreettinen kokonaisuus. Abduktiivinen päättely vaikuttaa tässä taustalla, sillä aineistosta löydetyt johtolangat määrittävät teoreettisen viitekehyksen sisältöä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 107). Tarkoituksena ei ole testata sitoutumisen ja transformationaalisen johtamisen teoriaa, vaan tunnistaa niiden mahdollinen vaikutus. Johtopäätöksissä löydettyjä tuloksia verrataan vielä teoriaan tiivistetyksi ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

### 6.1 Sitoutuminen hoitotyössä ilmiönä

Haastatteluiden alussa viritettiin keskustelua työhön ja organisaatioon sitoutumisesta sekä yleisesti hoitoalan veto- ja pitovoimasta. Kaikille haastateltaville aihe oli tuttu.

Tuttuuteen vaikutti haastateltavien tietämys käsiteltävästä aiheesta omien kokemustensa takia sekä aiheen ajankohtaisuuden ansiosta. Lisäksi tutkijan ennen haastatteluita lähettämä tutkimustiedote ja alustava haastattelurunko herättelivät haastateltavien ajatuksia aiheen pariin. Suurin osa haastateltavista korosti aiheen merkityksellisyyttä ja ajankohtaisuutta. He olivat sitä mieltä, että aiheesta on tärkeää kerätä tietoa. Tämän takia haastatteluun osallistuminen tuntui heidän mielestään myös mielekkäältä. Esimerkiksi alla olevan haastateltavan kommentin mukaan hoitoalan vetovoimassa voisi olla parantamisen varaa, mikä näkyy erityisesti korkeana työntekijävaihtuvuutena.

*”Tärkeä aihe tutkia kun hoitoalan vetovoimaisuus ei ole tällä hetkellä mikään parhain – myös työnantajilla on paine miten saisivat työntekijät pysymään, kun vaihtuvuus on suurta ja sijaisia käytetään paljon.”* H8

Haastateltavien mielestä hoitoalan veto- ja pitovoiman parantamiseen tulisi paneutua yhä enemmän niin yhteiskunta- kuin organisaatiotasolla. Muutama haastateltava totesi, että yhteiskunnan päättäjien tulee miettiä, miten alalle saataisiin nyt ja tulevaisuudessa riittävästi osaavia työntekijöitä (ks. STM, 2024). Heidän mielestään alasta puhutaan kuitenkin yleensä arvostavaan sävyyn viitaten työn tärkeyteen yhteiskunnan kannalta. He kuitenkin korostivat asian konkretisoinnin tärkeyttä hoitajan työssä, jolloin alalle hakeutuminen ja työhön sitoutuminenkin lisääntyisivät. Monien haastateltavien mielestä olisi tärkeää pohtia, kuinka hoitajia voitaisiin motivoida paremmin ja kuinka he voisivat kokea itsensä arvostetuiksi, jotta he viihtyisivät alalla ja työpaikassa pidempään (ks. esim. Bass & Riggio, 2006). Pari pitkän hoitouran tehnyttä haastateltavaa pohtivat uudelle alalle siirtymistä hoitotyön raskauden takia, vaikka he työstään pitävätkin. Toisaalta molemmat korostivat myös sitä, kuinka vasta alalle hakeutuvien ja työuran alkupäässä olevien nuorten toiveita pitäisi kuunnella ja tutkia lisää, jotta hoitajia riittäisi tulevaisuudessakin.

*”Ajattelen tän olevan tärkeää, että miten alan saisi vetovoimaiseksi ja miten saisi nuoret innostumaan tästä ja pysymään siellä töissä.”* H5

*”Tykkään työstäni mutten tiedä jaksanko tehdä tätä eläkeikään asti.”* H9

Organisaatiotasolla veto- ja pitovoimasta puhuttaessa haastateltavat miettivät, millainen on houkutteleva työnantaja hoitoalalla. Hyvin monessa vastauksessa korostui arvostuksen osoittaminen ja todistaminen hoitajalle työn arjessa (ks. esim. Surakka, 2009). Lisäksi organisaatio ei saisi jäädä vieraaksi ja näyttäytyä vain määrittelijänä, vaan työntekijöiden ääniä aidosti kuuntelevana työnantajana. Haastateltavien mielestä organisaatiotasolla tulee kiinnittää enemmän huomiota hyvään johtamiseen, jotta työntekijät viihtyisivät. Lisäksi resurssien lisääminen ja viihtyvyyteen liittyviä asioita korostettiin (vrt. Keyko ja muut, 2016). Eräskin haastateltava korosti alla olevan kommentin mukaan hoitajapulan mahdollisuutta työntekijän ja -hakijan näkökulmasta, mikä saattaa lisätä työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä:

*”Puhuttiin tästä asiasta johdonkin kanssa ja todettiin että nyt on hoitajan markkinat että saa esittää toiveita ja sitä pyritään kunnioittamaan.” H8*

Muutammat haastateltavat toivat esille, että organisaation veto- ja pitovoimassa on jonkin verran tai paljon merkitystä, millaisen kuvan organisaatio antaa ulkoisesti potentiaalisille työntekijöille ja sisäisesti nykyisille työntekijöille. Haastateltavat kertoivat, että organisaation maineeseen vaikuttaa esimerkiksi median luomat mielikuvat, uutiset ja kohut sekä erilaiset ihmisten väliset keskustelut ja huhut. Muutama haastateltava totesi, että usein hyvissä hoitoalan työpaikoissa olevat työntekijät viestittävät muille ihmisille paikan hyvydestä ja viihtyvyydestä. Erilaiset median uutiset ja muilta ihmisiltä kuullut pointit eivät kuitenkaan kaikkien haastateltavien mielestä vaikuta tiettyyn hoitoalan organisaatioon hakeutumiseen. Monet haastateltavat korostivat myös sitä, että organisaation lupamien arvojen tulisi konkretisoitua työn arjessa.

*”Medialla voi olla omat vaikutuksensa tai sitten ihan vaan työntekijöiden keskuudessa silleen wom eli word of mouth tyyppinen juttu että mitä työntekijät puhuu toisilleen.” H3*

*”On tärkeätä että mitä se työpaikka antaa ulospäin itsestänsä ja jos siellä on hyvinvoivia työntekijöitä niin nekin kertoo että meillä on hyvä työyhteisö ja täällä viihdytään.” H9*

Hoitoalan veto- ja pitovoimakeskustelun jälkeen pureuduttiin tarkemmin sitoutumisen luonteeseen. Haastateltavat liittivät sitoutumisen käsitteen liittyvän kokemuksiin työn

mielekkyydestä, motivaatiosta sekä alalla ja työpaikassa pysymisestä (ks. esim. Hakanen, 2011). Haastateltavat kokivat, että organisaatioon ja työhön sitoutumisessa on eroja. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan omaa työhön ja organisaatioon sitoutumistaan välillä 1 (ei lainkaan sitoutunut) – 5 (erittäin sitoutunut). Jokainen haastateltava totesi työhön sitoutumisen luvun olevan korkeampi kuin organisaatioon sitoutumisen. Alla olevat kommentit ovat esimerkkejä kahden haastateltavan antamista arvioista:

*”Oon sitoutunut työhön ihan 5, teen sen tunnollisesti ja sitoudun täysin, mutta organisaatioon sitoutuminen on 3 tai 2.”* H10

*”Aika sitoutunut kyllä työpaikkaan ja itse työhön 10 plussa tai jopa 11.”* H7

Haastateltavat kertoivat samantyyllisiä asioita sen suhteen, miksi alun perin hakeutuivat hoitotyöhön ja millaiset asiat siinä edelleen tuntuvat mieluisalta. Monet haastateltavat kuvailivat työhön sitoutumisen tunnettaan motivaationa tai jonkinasteisena kutsumuksena hoitotyötä kohtaan. Näitä tunteita he selittivät hyvän tekemisen ja ihmisten auttamisen halun kautta (ks. Martela, 2017). He korostivat, että motivaatio ja sitoutuminen kehittyy erityisesti niissä hetkissä, kun he näkevät hoidosta olevan hyötyä potilaalle. Muutama haastateltava korosti myös työn yhteiskunnallisen merkityksen tuovan arvostuksen tunnetta. Hoitoala nähtiin myös hyvin monipuolisena tutkintona, missä riittää töitä. Pari haastateltavaa korostivat myös sitä, ettei välttämättä ole olemassa mitään kutsumusta, mutta ihmisellä saattaa olla tietyt luonteenpiirteet, jotka yksinkertaisesti soveltuvat hoitotyön tekemiseen (vrt. Midje ja muut, 2024). Työhön sitoutumisen käsite liitettiin myös ammattilpöyteen ja arvoihin. Alla olevat kommentit esimerkkejä näistä.

*”Tää on mulle vähän kutsumusammatti.”* H7

*”Monipuolinen tutkinto ja siis halu auttaa ihmisiä työkseni on tietenkin se pääjuttu”* H3

*”Paras suola on nähdä että jonkun ihmisen elämä lähtee parempaan suuntaan niin siitä saa sen palkkion kun on ollut pienen hetken siinä hänen rinnalla kulkemassa.”* H5

Muutamalle haastateltavalle myös työn imun käsite oli hieman tuttu ja muutama kuvailikin kokeneensa jonkinlaista työn imua (ks. Hakanen, 2011). Eräs haastateltava kuvaili

tunteneensa työn imua tilanteessa, jossa oli paljon vaativia potilaita ja hän kuitenkin pärjäsi hyvin työvuorostaan. Lisäksi hänestä tuntui, että päivä meni kaikesta huolimatta jouhevasti eteenpäin. Toinen haastateltava kertoi, että työpäivät menevät välillä tosi rutiininomaisesti, mutta välillä päivät ikään kuin soljuvat mukavasti eteenpäin eikä ole esimerkiksi huononlaista kiirettä. Muutama haastateltava myös kertoi, että aamuisin tuntuu mukavalta mennä töihin. Toisaalta muutama, varsinkin alan vaihtamista suunnitteleva ei kokenut tällaisia tunteita ollenkaan.

Organisaatioon sitoutuminen ymmärrettiin sitoutumisena työpaikkaan ja työnantajaan (esim. Jokivuori, 2004). Monien haastateltavien kanssa tuli puheeksi yleisesti yhteen työpaikkaan sitoutuminen tämän päivän työelämässä. Monen mielestä yhteen työpaikkaan sitoutuminen ei tuntunut merkitykselliseltä, vaan he kokivat mielekkäänä mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa, jos siltä tuntuu esimerkiksi uusien haasteiden tai paremman työilmapiirin ja johtamisen toivossa. Toisaalta liian usein vaihtaminen tuntui parin haastateltavan mielestä myös kuormittavalta. He näkivät tärkeänä, että voisi olla samalla työnantajalla pitkään, muttei nähneet sitä kuitenkaan itseisarvona. Kaksi iältään vanhinta haastateltavaa erosivat nuorempien haastateltavien kokemuksissa siinä, että he olivat olleet lähes koko pitkän työuransa samalla työnantajalla. Toinen heistä koki samalla työnantajalla pysymisen liittyvän siihen, että vanhempi sukupolvi arvostaa sitä. Hänen mielestään nuoremmat sukupolvet miettivät enemmän, missä viihtyvät parhaiten ja haluavat uusia kokemuksia. Hän näki hyvänä asiana, että nuoret ilmaisevat suuremmin, jos jokin asia ei työpaikalla toimi.

*”En arvota kauhean korkealle että on ollut samalla työnantajalla vuosikymmeniä. Mun mielestä se ei ole tänä päivänä enää mikään saavutus. Haluan saada erilaista kokemusta, jotta voin tietää mitä oikeasti arvostan työnantajassa, työssä ja kulttuurissa.” H10*

*”Kuulun varmaan itse siihen sukupolveen että kun mennään johonkin työpaikkaan niin siellä ollaan pysyväisesti.” H9*

Monet haastateltavat kuvailivat, että työllisyystilanteen ja hoitajapulankin takia voi melkein valita, missä haluaa työskennellä. Toisaalta eräs haastateltava korosti, että jossain saattaa olla tilanne, ettei voi valita työpaikkaa. Esimerkiksi erikoissairaanhoidon puolella

voi olla yhdessä kaupungissa tai hyvinvointialueella vain yksi työnantaja tarjolla. Haastatteluissa kävi myös ilmi viitteitä sitoutumista ohjaaviin komponentteihin, jotka Meyer ja Allen (1991) jakavat affektiiviseen, normatiiviseen ja jatkuvaan sitoutumiseen. Affektiiviseen sitoutumiseen löytyi viitteitä, kun hoitajat kuvailivat työnantajan vaikutuksen ja johtamisen laadun olleen hyvää. Lisäksi työn imun kokemukset voidaan liittää tähän, sillä se kuvaa tunneperäistä motivaatiotilaa ja muutama mainitsi kokemuksia siitä (vrt. Hakanen, 2011). Esimerkiksi eräs haastateltava kuvaili, että viihtyi ja oli hyvin sitoutunut edelliseen työpaikkaansa, koska siellä oli hyvä työyhteisö ja mielekäs työnkuva. Lisäksi työnantaja tuntui hyvältä ja työ merkitykselliseltä, jolloin hän koki haluavansa myös antaa organisaation eteen paljon.

*”Tärkeän asian ympärillä tehtiin töitä ja työnantaja oli hyvä, jolloin halusin antaa myös omaa panostani mahdollisimman paljon -- olin hyvin motivoitunut.” H8*

Jatkuvaa sitoutumista luonnehti joidenkin haastateltavien ajatukset siitä, että töissä käydään puhtaasti rahan takia. Eräs haastateltava oli kouluttautumassa täysin uudelle alalle, mutta teki vielä hoitajan töitä. Hän kertoi, että lopettaisi hoitajan työt heti, jos se olisi taloudellisesti mahdollista. Jatkuvassa sitoutumisessa korostuu työpaikan välineellinen arvo (Meyer & Allen, 1991). Eräs hoitaja kertoikin, että hänen työnkuvansa ei tyydytä häntä, mutta koki sen hyväksi urakehityksensä kannalta. Hän on samaan aikaan lisäkouluttautumassa ja koki, että voisi hyötyä nykyisestä työstä tulevaisuudessa siten, että saisi uutta koulutusta vastaavan uuden työn samasta tai eri organisaatiosta myöhemmin. Toisaalta hän kertoi, että nykyinen organisaatio on tarjonnut hänelle tietynlaisia sitouttavia palkkanoita tulevaisuutta varten jo nyt, että hän jatkaisi samassa työpaikassa.

Eräs haastateltava myös kertoi, että vaihtoi edellisen työnsä nykyiseen paremmin palkattuun ja työajoiltaan mielisempaan hoitoalan työhön. Hän ei ole kuitenkaan täysin tyytyväinen nykyiseen työpaikkaansa, vaikka palkka on parempi. Hän käykin vanhassa työpaikassaan tekemässä edelleen keikkatyötä, koska kokee siihen tunneperäistä sitoutumista. Hän sanoi, että siellä asiat toimivat, johtaminen on hyvää ja työyhteisö ihana ja kannustava. Normatiivinen sitoutuminen heijastui myös jonkin verran haastateltavien

puheista. Pari haastateltava esimerkiksi kertoi, että on nykyisessä organisaatiossa töissä, koska tällä hetkellä ei ole uutta sopivampaa työpaikkaa mielessä tai tarjolla. Pitkään samalla työnantajalla oleva haastateltava myös kertoi, että pitää arvokkaana ja täten aika normina sitä, että on edelleen samalla työnantajalla.

## 6.2 Sitoutumisen avaintekijöitä

Haastateltavat toivat esiin paljon erilaisia sitoutumiseensa vaikuttavia asioita. He kertoivat erilaisista tekijöistä, jotka kuormittavat ja vähentävät heidän sitoutumistaan sekä voimavaroista, jotka edistävät kokemaansa sitoutumista. Monet sitoutumista heikentävät ja edistävät tekijät ovat toisilleen vastakohtia, minkä takia seuraavaksi esitellään erityisesti edistäviä tekijöitä. On hyvä muistaa, että yleensä jokainen tekijä voi näyttäytyä joko negatiivisena tai positiivisena. Esimerkiksi hyvä johtaminen voi edistää sitoutumista ja puutteellinen puolestaan heikentää sitä. Sitoutumista edistävät työympäristön voimavarekijät voidaan karkeasti jakaa psyykkisiin ja fyysisiin yksilön henkilökohtaisiin, sosiaaliin sekä organisatorisiin tekijöihin (Bakker & Demerouti, 2007, s. 312). Tätä jaottelua käytetään apuna seuraavaksi edistävien tekijöiden esittelyssä. Tarkoituksena ei ole esitellä aivan kaikkia haastatteluista ilmenneitä tekijöitä, vaan korostaa niistä olennaisimpia tämän tutkielman kannalta.

### *Henkilökohtaiset tekijät*

Työhön sitoutumista voi edistää yksilön henkilökohtaisista tekijöistä esimerkiksi persoonan sopivuus hoitotyöhön (Midje ja muut, s. 2004, s. 51). Muutama haastateltava painottikin, että heillä on tietynlaisia luonteenpiirteitä, jotka soveltuvat hoitotyön tekemiseen. He kuvailivat, että nämä piirteet pääsevät oikeuksiinsa työssä, jolloin he pääsevät konkreettisesti käyttämään omia vahvuuksiaan ja osaamistaan, kuten hyviä ihmissuhdetaitoja. Jotkut kuvailivat tätä luonteenpiirrettä jonkinlaisena kutsumuksena hoitotyötä kohtaan. Toiset taas korostivat esimerkiksi ihmiskeskeisen työn olevan itselle sopivaa. Sitoutumista voi edistää yksilön kokemus työn arvojen yhteensopivuudesta ja työn merkityksellisyydestä (Zahari & Kaliannan, 2023, s. 568). Jo edellisessä tulosluvussa tuli esille

viitteitä merkityksellisyyden kokemuksesta hoitotyössä. Se nähtiin sitoutumista edistävänä asiana, kun työn kautta saa auttaa muita ihmisiä ja tehdä myös yhteiskunnan kannalta merkityksellistä työtä. Tämä merkityksellisyyden kokemus on linjassa Martelan (2017, s. 81) mainitsemaan hyvän tekemisen perustarpeeseen, jonka nähdään lisäävän motivaatiota ja sitoutumista. Muutama haastateltava nosti arvojen yhteensopivuuden organisaation kanssa sitoutumista edistävänä asiana. Eräs haastateltava kertoi, että hänestä tuntui jo työhaastattelussa hyvältä, kun häneltä kysyttiin arvoista ja mitä toivoo työnantajalta. Meyerin ja Allenin (1991, s. 67) mukaan affektiivinen sitoutuminen voimistuu, jos yksilö tuntee jakavansa yhteiset arvot organisaationsa kanssa. Haastateltavien mielestä olennaiseksi muodostuu se, että toteutuuko yksilön itse hyviksi mieltämät arvot oikeasti organisaation lupaamassa toiminnassa.

Sitoutumista voi edistää yksilön kokema tunne sisäisestä motivaatiosta, joka voi syntyä esimerkiksi autonomian, pärjäämisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täytyessä (Zahari & Kaliannan, 2023, s. 568; Deci & Ryan, 2000, s. 232). Haastateltavat korostivat yhteenkuuluvuuden tunteen tärkeyttä todella paljon, mutta se esitellään tarkemmin sosiaalisten tekijöiden kohdassa. Haastateltavat korostivat, että sitoutumisen tunne voimistuu, kun he saavat kokea pärjäävänsä, hallitsevansa työympäristönsä sekä osaavansa työtehtäviensä sisällöt. Se myös lisäisi pärjäämisen tunnetta, kun saa muilta ihmisiltä palautetta onnistumisista. Haastateltavat kuvailivat haastavia tilanteita, joista ovat selviytyneet sujuvasti ja näin itseluottamus työn tekemistä kohtaan voimistunut.

*”Ei vaan pystynyt hoitamaan niitä potilaita ja tehdä töitä niin hyvin kun olisin halunnut kun piti vaan tehdä äkkiä mitä kerkeää ja pakolliset hommat.” H6*

*”Mulle annettiin se tehtävä ja kyllähän mä siinä sitten pärjäsin aika hyvin loppujen lopuksi enkä tarvinnutkaan apua.” H7*

Haastateltavat kuvailivat myös autonomian eli itsenäisyyden tarpeen tärkeyttä sitoutumista edistävänä tekijänä. Autonomian tunne voimistuu, kun vähennetään yksilön kontrollointia ja annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa työhön itsenäisesti (Kinnunen ja muut, 2024, s. 38). Monet haastateltavat kertoivat, että sitoutumista edistää mahdollisuudet

muokata eri tavoin oman työn sisältöä ja aikatauluja. Lisäksi mahdollisuus tehdä itsenäisiä päätöksiä ja osallistua myös päätöksentekoon organisaatiotasolla lisää sitoutumista haastateltavien mukaan. Myös esimerkiksi mahdollisuus autonomiseen työvuorosuunnitteluun nähtiin edistävän työn ja vapaa-ajan yhdistämistä paremmin. Toisaalta monet haastateltavat olivat kolmivuorotyössä, joka tuntui osan mielestä kuormittavalta. Sitoutumista vähensi myös esimerkiksi huononlainen kiire, mutta tunne pärjäämisestä ja paremmat mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihin ja työn sisältöön edistäisivät sitoutumista. Toisaalta jotkut korostivat liian itseohjautuvuuden olevan sitoutumista heikentävää, jos työtehtävät ovat epäselviä ja tukea työtehtävien suorittamiseen ei saa tarpeeksi.

*”Oon saanut itsenäisyyttä ja tehdä päätöksiä omassa työssä.” H2*

*”Mulle sopii enemmän itsenäinen työ. Se on vastuullisempaa, mutta myös palkitsevaa. - Itsenäisyys tuntuu hyvältä silloin, kun työkuorma on sopiva.” H5*

*”Pystyn kyllä vaikuttamaan ja muokkaamaan työn sisältöä jonkin verran, kun suunnitteleen vaikka teematoimintaa itseni ja asiakkaan tarpeen mukaan.” H4*

Muita henkilökohtaisia sitoutumista edistäviä tekijöitä olivat myös esimerkiksi työn vaihtelevuus ja haastavuus sekä mahdollisuus oppia uutta. Muutama haastateltava kertoi, että on vaihtanut toiseen työpaikkaan, koska kaipasi vaihtelevuutta, uusia kokemuksia ja lisää haasteita, mitä edellinen työ ei tarjonnut. Muita sitoutumiseen liittyviä tekijöitä olivat esimerkiksi ikä, asenne, työn sijainti, sopiva työmäärä fyysisesti ja tunnekuormitus, mielekäs työn sisältö, työn eettisyys sekä työympäristön piirteet.

### *Sosiaaliset tekijät*

Kaikki haastateltavat kuvailivat, että heidän sitoutumiseensa vaikuttaa jonkin verran tai erittäin paljon vuorovaikutus työyhteisöön kuuluvien ihmisten kanssa. Haastateltavien vastausten mukaan sosiaaliseen ulottuvuuteen katsotaan kuuluvan potilaat ja heidän omaisensa, työkaverit ja lähijohtaja sekä muut työyhteisön jäsenet. Keykon ja muiden (2016, s. 156) mukaan työyhteisön tuki sekä lähijohtajalta saatu tuki edistävät työhön sitoutumista. Myös potilaat ja heidän omaisensa vaikuttavat sitoutumiseen (Broetje ja

muut, 2020, s. 6). Michelssonin ja muiden (2017) mukaan tunne työyhteisöön kuulumisesta voi edistää sekä affektiivista että normatiivista sitoutumista. Heidän mukaansa tunneperäinen sitoutuminen edellyttää sellaista työyhteisöä, jossa on hyvä, kannustava ja avoin työilmapiiri. Näitä asioita myös haastateltavat kuvailivat hyvän työyhteisön ominaisuuksiksi. Muutama haastateltava kertoi, että työyhteisö vaikuttaa jopa kaikista eniten työhön sitoutumiseensa. Hyvä työyhteisö lisää vastausten mukaan sitoutumista myös itse työpaikkaan.

*”Työyhteisö on sitoutumisen kannalta todella tärkeä asia.” H4*

*”Työyhteisön tuki on se kaikkein tärkein potilaskontaktien ohella että pystytään työyhteisössä käymään avointa dialogia vaikka joskus oltaisiin eri mieltä asioista.” H5*

*”Tärkein voimavara tällä hetkellä työssä on meidän oma hyvä työyhteisö.” H9*

Suuri osa haastateltavista korosti työkaveruuden merkitystä. Heidän mielestään oli tärkeää, että työkaverin kanssa voi jakaa työn arjessa ilot ja keksiä yhdessä ratkaisuja myös haasteisiin. Toisaalta pari haastateltavaa totesi, että liika sosiaalisuuskin voi kuormittaa eivätkä täten pidä tärkeänä erityistä ystäväystymistä työkavereiden kanssa. Suurimmalle osalle oli kuitenkin tärkeää, että työkavereiden kanssa voisi puhua muistakin kuin työasioista ja viettää vapaa-ajallakin yhteistä aikaa. Työkavereiden tuki ja apu koettiin sitoutumista edistäväksi asiaksi. Haastateltavat kertoivat myös erilaisia kokemuksia siitä, kuinka työkaveria on voinut käyttää työn ohjauksen apuna ja jopa mentorina. Mainintoja oli myös siitä, kuinka kauemmin työuraa tehneiden tulisi muistaa suhtautua uusiin nuorempiin työntekijöihin arvostavasti sekä tarjota heille ohjausta sekä toisinpäin. Hyvää työkaveria kuvailtiin esimerkiksi helposti lähestyttävänä, auttavaisena, reippaana, tukea tarjoavana, kuuntelevana, kannustavana ja piristävänä. Haastateltavien mielestä on kivaa tehdä töitä sellaisen työkaverin kanssa, joka on myös motivoitunut, sitoutunut työtehtäviinsä ja halukas pitämään omaa ammatillisuuttaan yllä sekä valmis kehittämään omaa osaamistaan, mistä esimerkki alla olevassa kommentissa.

*”Hyvä työkaveri kuuntelee, on avuksi pyydettyessä ja jopa tarjoaa apuaan oma-aloitteisesti eikä jätä yksin. Myös ilo ja huumori on tärkeitä.” H10*

Suuri osa haastateltavista kertoi, että työyhteisössä tarttuu helposti niin positiiviset kuin negatiiviset tunteet (vrt. Keyko ja muut, 2016). Heidän mielestään hyvä työkaveri voi joskus olla allapäin ja häntä on tuettava eli työn epäkohdista ei pitäisi vaieta. Toisaalta liiallinen negatiivinen asenne ja puhe tuntuu haastateltavien mielestä heikentävän myös omaa sitoutumista työhön. Innostusta ja myönteistä asennetta olisi tärkeää vaalia ja jakaa työyhteisön jäsenten välillä haastateltavien mielestä. Myös se koettiin tärkeäksi, että työyhteisössä saisi olla oma itsensä. Haastateltavat korostivat myös pieniä arkisia asioita, kuten kiitosta ja hymyä, joilla voi edistää työyhteisön henkeä. Hyvää ja sitoutunutta työyhteisöä kuvailtiin myös yhteen hiileen puhaltavana.

*”Negatiivisuus ja tyytymättömyys tarttuu kyllä helposti, mutta se usein saattaa johtua siitä, että työkaveri on väsynyt ja sen jaksamista on revitty liikaa.” H8*

*”Ihan pienet asiat tuo parempaa mieltä, kun joku vaikka vaan hymyilee toiselle.” H8*

*”Auttaa, kun joku sanoo jonkun ihan ahaa jutun, että koitappa tämmöstä. On tärkeitä puhaltaa yhteen hiileen.” H5*

Haastateltavat kertoivat positiivisen palautteen olevan tärkeää niin työkavereilta, potilailta ja heidän omaisiltaan kuin lähijohtajaltakin (esim. Midje ja muut, 2024). Heidän mielestään negatiivisista asioista tulisi keskustella rakentavasti, ketään syyllistämättä. Monien mielestä positiivista palautetta annetaan liian vähän, vaikka sillä olisi suuri merkitys viihtyvyyden ja sitoutumisen kannalta. Haastateltavat kokivat potilaiden ja omaisten palautteen henkilökohtaisesti tärkeältä, koska se lisää tunnetta merkityksellisyydestä. Eräs haastateltava kuvaili, kuinka pieni positiivinen palaute tai kiitos työkaverien kesken voi pelastaa koko työviikon. Lähijohtajalta saatu selkeä palaute koettiin myös erittäin tärkeänä, jotta työntekijä voi kokea suorittaneensa hyvin annetut työtehtävät.

Lähijohtajan toiminnan ja tuen merkityksestä syntyi kaikkien haastateltavien kanssa runsaasti keskustelua. Haastateltavat kokivat esimerkiksi tärkeäksi, että lähijohtajan kanssa olisi hyvät ja avoimet välit. Aito kiinnostus ja tuen tarjoaminen nähtiin siis erittäin tärkeänä. Haastateltavien mielestä johtajan tulisi olla myös mukana edistämässä työilmapiiriä ja hitsaamassa koko työyhteisöä yhteen. Vastauksista ilmeni, että lähijohtaja

vaikuttaa todella paljon koettuun sitoutumiseen. Tämän takia tutkielman tuloksissa keskeytetään myöhemmin hyväksi miellettyyn johtamiseen ja sitouttaviin keinoihin.

### *Organisatoriset tekijät*

Haastateltavat toivat esiin lukuisia sitoutumiseen vaikuttavia organisatorisia tekijöitä. Yksilö muodostaa aina jonkinlaisen suhteen organisaatioonsa, mikä vaikuttaa haluun pysyä sen osana (Meyer & Allen, 1991, s. 67). Sitoutuminen voi voimistua affektiiviseksi, jos työntekijä pystyy tunnustamaan organisaation arvot ja voi kehittyä parhaaseen potentiaaliinsa organisaation tukemana (Michelsson ja muut, 2017).

Suuri osa haastateltavista kertoi, että sitoutuminen paranisi työmäärän ja -kuormituksen ollessa pienempi. He toivoivat, että organisaatiotasolta lisättäisiin työn sujuvampaan suorittamiseen sekä työhyvinvointiin liittyviä resursseja. Esimerkiksi muutama mainitsi erilaisten toimisto- ja kirjaustöiden vievän liikaa aikaa perushoitotyön tekemiseltä. He toivoivat myös, että organisaatio voisi jollakin tapaa parantaa heidän työhyvinvointiaan esimerkiksi keventämällä fyysistä työkuormaa ja tarjoamalla siihen enemmän ratkaisuja. Haastateltavat kertoivat sitoutumisen kohentuvan, jos organisaatiossa on miellyttävä ja siisti työympäristö. Keykon ja muiden (2016, s. 156) mukaan hoitajien sitoutumista voi edistää organisaation resurssien parempi kohdentaminen ja lisääminen, jotta työkuorma saadaan pidettyä hallinnassa. He linjaavat samansuuntaisesti haastateltavien kanssa myös siitä, että miellyttävät työolosuhteet edistävät hoitajien sitoutumista.

Haastateltavat pitivät tärkeänä organisaation panoksia työhyvinvointiin. He näkivät erilaiset organisaation tarjoamat hyvinvointi- ja liikuntaedut sitoutumista edistävinä asioina. Lisäksi erilaiset organisaation tarjoamat työhyvinvointipäivät ja muut aktiviteetit nähtiin tervetulleina. Eräs haastateltava kertoi, että työyhteisö lisää paljon hänen hyvinvointiaan ja työssäjaksamista. Organisaatiolla ei kuitenkaan ole suuren organisaatiomuutoksen jälkeen ollut tarjota samanlaisia työhyvinvointia tukevia aktiviteetteja kuin ennen. Työkaiverukset olivatkin yhteistuumin alkaneet järjestämään itse erilaisia työyhteisöä yhteen

hitaavia tapahtumia ja liikunta-aktiviteetteja. Haastateltava kertoi, että työyhteisöjä tulisi kannustaa tämäläpaiseen yhteisölliseen toimintaa enemmän johdon ja organisaation puolelta. Haastateltavat toivoivat myös, että he saivat paremmin äänensä kuuluviin työpaikoilla. Monet korostivat päätöksentekoon osallistamisen tärkeyttä tai että tul-taisiin yksikkökohtaisesti enemmän kuuntelemaan heidän toiveitaan. Broetje ja muut (2020, s. 14) linjaavatkin tutkimuksessaan, että organisaatioiden olisi hyvä madaltaa kontrollia ja lisätä työntekijöiden autonomisuutta. He lisäävät, että hoitajien sitoutuminen kohenee, kun heitä osallistetaan ja päästetään vaikuttamaan laajemmin asioihin oman asiantuntemuksensa ja yksilöllisten tarpeidensa näkökulmista.

*”Ennen meillä oli kaikenlaisia tykypäiviä, mutta muutoksen jälkeen niitä ei ole enää ollut rahan takia. -- Ollaan itse työyhteisössä kerätty kasaan urheiluporukoita ja ollaan menty esimerkiksi vesijuokseen ja ollaan lähdetty myös porukalla syömään.” H9*

*” -- sellainen että meitä kuultaisiin ihan yksikkökohtaisestikin enemmän.” H5*

*”Mun mielestä hoitajilla on paras näkemys jokapäiväisestä työstä eikä vain organisaation päättävillä tahoilla.” H1*

*”Hyvä työyhteisö on se, mikä pitää mut tässä työssä, mutta itse organisaatio jää aika vieraaksi, että se vaan määrittelee ja määrää jotain.” H5*

Suuri osa haastateltavista pitivät erilaisia organisaation tarjoamia koulutuksia ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia sitoutumista edistävänä. Midjen ja muiden (2014) tutkimus korostaa samaa asiaa hoitajien sitouttamisessa. Haastateltavat näkivät koulutuksen tarjoamisen välttämättömänä ammattitaidon säilymisen ja kehittymisen kannalta. Toisaalta monet korostivat, että koulutuksien kohdentamisessa tulee huomioida yksilölliset tekijät eli, millainen koulutus edistäisi juuri tietyn yksilön osaamista. Muutama haastateltava piti myös sitoutumistaan edistävänä asiana, jos työpaikka kykenee uusiutumaan ja on myönteinen jatkuvaan parempien toimintatapojen kehittämiseen.

Organisaatioiden tulee tarjota työntekijöilleen korvausta tehdystä työstä (Meyer & Allen, 1997, s. 3). Haastateltavat toivatkin esiin rahallisen palkan ja muiden palkkioiden merkitystä. Erilaiset palkitsemisen muodot edistävät sitoutumista (Midje ja muut, 2014, s. 51).

Haastateltavien mielestä on tärkeää, että organisaatiot tarjoavat esimerkiksi työhyvinvointirahaa. Rahallisen palkan merkitys ja määrä jakoivat mielipiteitä. Osan mielestä hoitajat ansaitisivat enemmän rahallista palkkaa. Toisten mielestä rahallisen palkan määrä nähtiin tärkeänä, mutta eivät kokeneet sen olevan tärkein sitoutumista edistävä asia. Suurin osa haastateltavista korostivatkin enemmän muita asioita, kuin rahallista palkkaa. Kaikki olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että rahallisen palkan tulisi kasvaa työn vaatimusten ja työvuosien määrän mukaan korkeammaksi. Monet haastateltavat toisaalta korostivat, kuinka paljon sitoutuminen ja työssä jaksaminen kohenisi ihan pienilläkin huomioinneilla ja aidoilla kiitoksilla tehdystä tärkeästä työstä. Muita organisatorisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä mainittiin olevan laadukas ja selkeä perehdytys sekä mielekäs työn sisältö. Lisäksi sujuvaa viestintää ja tiedonkulkua pidettiin sitoutumista edistävänä asiana. Haastateltavien mielestä työntekijät tulee pitää kartalla. Heille tulee viestiä avoimesti ja läpinäkyvästi yhteisistä ja organisaatiota koskevista asioista.

### **6.3 Sitoutumista edistävä johtaminen**

Hyväksi koettu johtaminen edistää hoitajien työhön sitoutumista lukuisten tutkimusten mukaan (esim. Keyko ja muut, 2016, s. 156). Tässä tulosluvussa esitellään haastateltavien ajatuksia hyvästä, työhön sitouttavasta johtamisesta. Tämän tutkielman teoriaosuudessa syvennyttiin sitoutumisen teoreettisen viitekehyksen lisäksi johtamiseen ja transformaationaalisen johtamistyylin tarjoamiin sitouttamisen keinoihin. Täten haastateltavien vastauksia sekä heidän antamia toiveita ja merkityksiä on perusteltua peilata transformaationaalisen johtamistyylin tarjoamien sitouttamisen keinojen kautta. Johtaminen ja sen merkitys työhön sitoutumisessa herätti runsaasti keskustelua lähes jokaisen haastateltavan kanssa. Johtamisen vaikutus koettiin yhtenä tärkeimpänä sitoutumiseen yhteydessä olevana tekijänä. Haastateltavien vastauksista ilmeni niin tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttäkin johtajaa kohtaan. Vastauksista löytyi paljon samankaltaisuutta, mutta myös erilaisia huomioita. Suuri osa haastateltavista ilmaisi asioita omien toiveidensa ja motiiviansa kautta siitä, millainen johtajuus ja lähijohtaminen saisi heidät sitoutumaan työhön ja työpaikkaan enemmän.

*"-- meillä johtajuus toimii jossain yksiköissä ja jossain ei. Esihenkilöllä on tosi suuri merkitys. -- Ois tärkeätä kiinnittää enemmän huomio johtamisen parantamiseen."* H9

*"Johtamisen kokonaisuus ja vaikutus ratkaisee eniten sitoutumisessa."* H11

Hyvää ja sitoutumista edistävää johtajuutta kuvailtiin monella tavalla. Ensinnäkin vastauksista löytyi viitteitä esimerkillä johtamisen sekä lähijohtajan roolimallina toimimisen merkityksestä, mikä on yhteydessä transformationaalisen johtamisen sitouttamisen keinoihin (esim. Bass & Riggio, 2006). Monet haastateltavat korostivat, että johtajalla on tärkeä rooli näyttää mallia ja luoda positiivista uskoa organisaation tulevaisuudesta. Haastateltavat myös esimerkiksi kuvailivat, että johtajan olisi tärkeää tuoda esille hoitajille positiivista ja kannustavaa palautetta sen sijaan, että takerruttaisiin vain negatiivisiin asioihin. Transformationaalisen johtamisessa korostuu ajatus, että karismaattisen johtajan tulee vakuuttaa työntekijöille esteiden olevan selätettävissä (Bass & Riggio, 2006, s. 6). Monet haastateltavat toivat esiin myös mietteitään johtajan roolista ja vaikutusvalasta. Heidän mielestään sitoutuminen paranee, jos johtaja näyttäytyy alaisille avoimesti ja kertoo omasta roolistaan työyhteisössä. He kokivat, että tällainen johtaminen vahvistaa halua saavuttaa yhteisön ja koko organisaationkin tavoitteita oman työn kautta. Johtajan toimiessa roolimallin omaisesti, voivat alaiset yleensä samaistua ja luottaa tämän toimintaan (Northouse, 2021, s. 192). Muutama haastateltava korosti myös arvoja. Eli he kokivat tärkeänä nähdä, että myös johtaja toimii organisaation lupaamien arvojen mukaisesti. Northousen (2021, s. 192) mukaan alaisten kunnioitus johtajaa kohtaan voi kasvaa, jos he näkevät tämän toimivan eettisesti ja moraalisesti oikein.

*"Hyvä johtaja johtaa esimerkillä ja se on sellainen joka niinku kannustaa positiivisesti eikä takerru aina vaan niihin negatiivisiin asioihin eli näkee enemmän asioissa muutenkin positiivista ja muistaa myös tuoda sitä kantaa enemmän esille työntekijöille."* H1

*"Oli tosi hyvä kun hän auttoi ymmärtämään kun kertoi meille enemmän firmasta ja mikä hänen rooli on niinku mikä hänen vaikutusvaltansa on ettei piilottele sitä mihin kaikkeen voi vaikuttaa."* H6

Suuri osa haastateltavista näki hyvän johtajan omaavan auktoriteettia. Tällä he tarkoittivat sitä, että johtaja osaisi johtaa hoitotyötä, tehdä päätöksiä, olla tarvittaessa myös

jämäkkä sekä aina selkeä esimerkiksi odotuksiltaan työntekijöitä kohtaan. Heidän mielestään johtaja ei saa kuitenkaan olla liian kova eikä liikaa korostaa olevansa jotenkin alaisia paljon ylempänä. Tätä ajatusta voidaan pitää ikään kuin toiveena karismaattisesta auktoriteetista, jonka Seeck (2012) korosti olevan vastakohta hyvin byrokraattiselle auktoriteetille. Karismaattinen vaikutusvalta ja auktoriteetti voi parhaassa tapauksessa saada alaiset innostumaan tavoittelemaan yhä enemmän tavoitteita ja ylittämään oletetut odotukset (Bass, 1990, s. 21). Haastateltavat kokivatkin, että luottamus johtajan ja työntekijöiden välillä on tärkeää. Heidän mielestään hyvä johtaja arvostaa ja luottaa työntekijöiden tekemiseen ja haluaa antaa vastuuta koko työyhteisölle, mikä linjaa myös Schwartzin ja muiden (2011, s. 744) näkemystä vastuun jakamisen ja jaetun johtajuuden tärkeydestä hoitotyössä. Haastateltavien mielestä johtajien tulee luottaa siihen, että hoitajat osaavat järjestää ja ratkaista monia asioita liittyen työympäristöön ja hoitotyön säilymiseen. He toivoivat, että johtaja aidosti kuuntelee ja on kiinnostunut työntekijöiden näkemyksistä sekä vie niitä eteenpäin organisaatiossa.

*”Semmoinen tietty auktoriteetti pitää olla vaikei pidä tuoda esille että minä olen ylempänä ja te työntekijät alempana. -- en nää haittaa siinä että esimies olisi jopa vähän kaverillisempi.” H1*

*”Täytyy pystyä olemaan jämäkkä ja vetään rajojakin vaikeissa aisoissa. -- tulisi myös luottaa siihen että usein parhaat ratkaisut tulee sieltä työntekijöiltä.” H4*

*”Kun johto näkee mussa potentiaalia tehdä vielä enemmän niin toivon että siinä myös tuettaisiin ja annettaisiin sellainen selkeä polku.” H10*

Haastateltavien mielestä lähijohtajan tulisi olla helposti saatavilla eikä piiloutua suljettujen ovien taakse, mikä Schwartzin ja muiden (2011, s. 743) mukaan edistäisi luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen ilmapiirin säilymistä. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että johtaja olisi kiinnostunut alaisten työstä ja hyvinvoinnista. Muutama koki, että johto toimii liian kaukaa ja talouspuoli edellä. Joidenkin johtajien kuvailtiin olevan jopa täysin vieraantuneita hoitotyön arjesta, mikä koettiin vaikuttavan negatiivisesti hoitajien sitoutumiseen. Aito kiinnostus hoitajia kohtaan sekä tuen tarjoaminen nähtiin siis erittäin tärkeänä sitoutumisen kannalta. Haastateltavat toivoivat, että johtaja kannustaisi ja rohkaisi heitä osallistumaan työtä koskevaan päätöksentekoon sekä palautteen

antamiseen myös johtajaa kohtaan, mikä on linjassa Schwartzin ja muiden (2011) tutkimuksen mukaan sitoutumisen syntymiseksi.

*”Hyvä johtaja kunnioittaa, välittää ja kuuntelee. Se kysyy, miten sulla menee ja pysähtyy siihen, mutta myös kertoo, miten jatkossa toimitaan ja haluaa keskustella siitä.”* H5

Hyvää johtajaa kuvailtiin myös valmentavana, motivoivana, ohjaavana, innostavana, kannustavana ja oikeudenmukaisena. Nämä piirteet ovat linjassa monien transformationaalisen johtamisen sitouttamisen keinojen kanssa (esim. Bass & Riggio, 2006; Schwarrtz ja muut, 2011; Gillet ja muut, 2013; Northouse, 2021). Haastateltavien mielestä hyvä lähijohtaja on helposti lähestyttävä ja näyttäytyy myös yhteisissä kahvihetkissä. Pari haastateltavaa kuvaili myös, että lähijohtajan tulisi olla työkaverillinen, muttei suosia ketään yksittäistä työntekijää. Heidän mielestään johtajan tulee osata johtaa ja muistaa huomioida työntekijöitä myös yksilöllisten vahvuuksien kautta. Muutamat mainitsivat myös lähijohtajien kouluttamisen tehtävään olevan tärkeää. Lähijohtajan tulisi myös osoittaa arvostusta työntekijöitä kohtaan esimerkiksi kiitoksilla ja muilla huomioonnoilla. Haastateltavien vastauksissa korostui toive haasteista, työn vaihtelevuudesta ja ammatillisesta kehittymisestä, mihin johtajan tulisi kannustaa ja inspiroida sekä tarjota esimerkiksi erilaisia koulutuksia yksilöllisten tarpeiden mukaan. He toivoivat, että johtaja antaisi vinkkejä ja mahdollisuuksia oman työn muokkaamiseen. Lisäksi haastateltavat kokivat merkityksellisenä, että johtaja saisi työntekijät motivoimaan myös toinen toistansa ja näin edistämään kannustavaa ilmapiiriä. Haastateltavien mielestä johtajan tulisi olla mukana edistämässä työilmapiiriä ja hitsaamassa koko työyhteisöä yhteen.

*”No sekin on vähän sitä tasapuolisuutta, että kohtelee kaikkia tasa-arvoisesti ja siten että kaikilla olisi tunne, että tulee jollain tavalla kuulluksi, mutta ei sitten kuitenkaan mitään miellyttämistä. Ja sitten mun mielestä sekään ei ole hyvä että olisi jotkut tosi läheiset välit.”* H2

*”Johdon olisi tärkeää miettiä, miten meitä työntekijöitä motivoidaan.”* H8

*”Mua motivoi haastava työ, jossa pääsee käyttämään omia vahvuuksiaan mutta on myös mahdollisuus oppia uutta ja siihen kannustetaan.”* H4

*”Sellainen kannustava ja valmentava ote on tosi tärkeä.”* H9

Haastateltavien mielestä sitoutuminen paranee, kun lähijohtajan kanssa on avoimet ja hyvät välit. Tällöin johtajalle voisi ilmaista niin negatiivisia kuin positiivisiakin tuntemuksia. Bassin ja Riggion (2006, s. 7) mukaan johtajan onkin tärkeä saada työntekijöistä yksilöllinen kuva, jotta voitaisiin kohdentaa ohjausta ja resursseja, kuten työnohjausta, tarkoituksenmukaisella tavalla. Haastateltavien mielestä johtajan tulisi uskaltaa kohdata eteen tulevia ongelmia, puuttua asioihin ja konflikteihin sekä saattaa ne myös loppuun. Eräs haastateltava kuvailikin hyvää johtajaa ikään kuin työntekijöiden puolestapuhujana ja rauhanvälittäjänä. Haastateltavien mielestä oli tärkeää, että johtaja olisi aidosti kiinnostunut heidän näkemyksistään, jolloin he saisivat äänensä kuuluviin myös laajemmin organisaation päätöksenteossa. Toisaalta moni haastateltava korosti myös sitä, että johtajan tulee osata perustella työntekijöille rakentavasti, miksi jokin ehdotus tai toive ei toteudu. Haastateltavat korostivat ymmärtävänsä myös johtajan puolta siinä, että päätökset ovat välillä vaikeita, mutta niitäkin tulee tehdä ja perustella. Haastateltavat toivoivat puolin ja toisin avoimuutta, arvostusta, kunnioitusta sekä oikeudenmukaisuutta. Tämä päti myös palautteeseen, jolloin haastateltavat korostivat positiivisen sekä rakentavan palautteen merkityksen olevan keskeistä sitoutumisen kannalta.

*”Koen, että uskallan sanoa esihenkilölle hän ottaa sen asiakseen ja hoitaa ja selvittää ja että siinä mielessä saan häneltä sellaista tukea.” H1*

*”Esihenkilön pitää olla kannustava, rakentava ja puolestapuhuja, mutta kuitenkin johtava ja osaa ottaa haltuun vaikka tilanne missä sanotaan puolin ja toisin niin hänen tulisi olla sellanen peace maker elikkä rauhantekijä jottei pääsisi syntymään konflikteja.” H9*

*”Silloin ei kyllä saada työntekijöitä motivoitumaan, jos päätöksentekoon ei oteta mukaan. – Kerrankin oli tilanne, että oltiin tehty johdossa päätös, mutta se kumottiin ja muutettiin meidän hoitajien näkemysten mukaan niin silloin kyllä tuli tunne että meitä aidosti kuunnellaan ja siitä oli hyötyä koko työpaikalle.” H10*

Sitouttavan johtamisen piirteitä ilmeni valtava määrä haastateltavien vastauksista. Tässä luvussa pyrittiin nostamaan esiin oleelliset teoreettisen viitekehyksen kannalta, jotta rajaus pysyisi hallinnassa. On hyvä kuitenkin vielä tuoda esiin muutama transformationaalisen johtamisen sitouttamisen keinoin yhteyteen kuuluvia haastatteluista ilmenneitä asioita. Haastateltavien mukaan johtajan on hyvin tärkeää pitää työntekijät

kartalla työpaikan ajankohtaisista asioista. Asioita tulee viestiä selkeästi ja rehellisesti haastateltavien mielestä, jotta sitoutuminen edistyisi. Arvostuksen ja tuen osoittaminen mainittiin tärkeäksi myös kiireen keskellä. He kertoivat, että pienillä kiitoksilla ja muilla huomioinneilla on suuri vaikutus sitoutumiseen. Sellainen vähentää myös kuormituksen tunnetta työssä, jos johtaja osoittaa myötätuntoa esimerkiksi siten, että muistuttaa myös levon tärkeydestä ja kaikkea ei tarvitse hoitaa yhden päivän aikana. Myös virheille tulisi antaa tilaa ja johtajan tuoda esiin, että virheitä sattuu ja kannustaa eteenpäin. Muutama haastateltava korosti, että johtajan tulee ymmärtää työn todellisuus ja hoitajien arkinen työ. Lisäksi johtajalta kaivattiin uudistumiskykyä ja muutosjohtamisen taitoa. Tällä tarkoitettiin sitä, että johtaja olisi valmis kehittämään jatkuvasti myös omaa johtamisosaamistaan. Lisäksi johtaja olisi eteenpäin katsova ja tulevaisuusorientoitunut sekä kiinnostunut muuttamaan työyhteisöä ja työn toimintatapoja yhä paremmiksi.

## 7 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkielman tavoitteena oli tarkastella hoitotyöntekijöiden näkemyksiä työhön sitoutumisesta ja sitoutumista edistävästä transformationalisesta johtamisesta. Tutkielmassa haastateltiin hoitotyössä olevia lähi- ja sairaanhoitajia. Haastatteluiden avulla saatiin vastaukset kahteen alla näkyvään tutkimuskysymykseen:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen hoitajien käsitysten mukaan?
2. Miten transformationalisella johtamisella voitaisiin edistää sitoutumista?

Aluksi jokaisen haastateltavan kanssa viritettiin pientä vapaata keskustelua. Sen avulla pystyttiin kartoittamaan vastaajien taustoja ja lähtötilanteita sekä kehyksiä, joiden kautta he vastasivat varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Kartoituksen tuloksena kävi ilmi esimerkiksi, että hoitajilla oli karttunut jo joitain vuosia tai paljon työkokemusta erilaisista hoitoalan tehtävistä. He olivat eri-ikäisiä ja työskentelivät eri puolin Suomea. Lisäksi hoitotyön sisällöt ja palvelualueet vaihtelivat. Haastateltavat työskentelivät esimerkiksi ikääntyvien hoitotyössä, vammaisten henkilöiden hoitotyössä, erikoissairaanhoidossa, kotisairaanhoidossa, työterveydessä, aikuispsykiatriassa, päivystyksessä sekä sydän- ja syöpäosastolla. Suurimmalla osalla oli kuitenkin nykyisen hoitotyön lisäksi kokemusta muitakin erilaisista hoitotöistä. Moni haastateltava vertailikin kokemuksiansa nykyisen ja aiempien työpaikkojen välillä. He saattoivat kertoa esimerkiksi, että johtaminen oli erityisen hyvää ja sitouttavaa edellisessä työpaikassa tai toisinpäin tiettyjen syiden takia. Tämä kasvatti tutkijan ymmärrystä haastateltavan taustoista ja sitoutumiselle annettavista merkityksistä sekä rikastutti mainiosti haastatteluaineistoa.

Haastateltavien vastauksista pyrittiin löytämään yhdistäviä tekijöitä ja samankaltaisuutta. Haastatteluiden avulla tunnistettiin, millaisena ilmiönä sitoutuminen koetaan ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat. Lisäksi tunnistettiin kokemuksia hyvästä ja sitouttavasta johtamisesta. Vastauksissa korostui paljon samantyyllisiä huomioita, toiveita, näkemyksiä ja kokemuksia. Näitä nostettiin tiivistetysti esille mahdollisimman hyvin aiemmin tuloksia käsittelevässä kappaleessa. Tulosisoita oli yhteensä kolme, joista kaksi ensimmäistä

(*sitoutuminen hoitotyössä ilmiönä* ja *sitoutumisen avaintekijät*) nähdään liittyvän erityisesti tutkimuskysymykseen 1 ja kolmas (*sitoutumista edistävä johtaminen*) tutkimuskysymykseen 2. Seuraavaksi pyritään vastamaan tutkimuskysymyksiin sitomalla teoria ja empiiriset havainnot yhteen.

## 7.1 Työhön sitoutuminen hoitajien mukaan

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä pohditaan, mitkä tekijät vaikuttavat työhön sitoutumiseen hoitajien käsitysten mukaan. Taulukko 5 toimii yhteenvetona kahden ensimmäisen tulosluvun johtopäätöksistä, jotka nähdään liittyvän läheisesti erityisesti tähän ensimmäiseen tutkimuskysymykseen.

**Taulukko 5.** Keskeiset havainnot tuloksista 1. tutkimuskysymykseen perustuen.

<p><b>Sitoutuminen ilmiönä</b></p>	<p>Aiheena ajankohtainen ja tutkimuksen arvoinen</p> <p>Kokemukset hoitoalan merkityksellisyydestä henkilökohtaisella ja yhteiskunnallisella tasolla</p> <p>Sitoutuminen työhön ja organisaatioon nähdään erillisinä kokemuksina</p> <p>Kokemuksia motivaatiosta ja työn imusta</p> <p>Yhteyksiä affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen</p>
<p><b>Sitoutumisen avaintekijät</b></p>	<p><b>Henkilökohtaiset:</b> arvot, motivaatio, hallinnan tunne, autonomia, sopivuus hoitotyöhön ja tunne hoitotyön mielekkyydestä</p> <p><b>Sosiaaliset:</b> kuuluminen yhteisöön, työkavereiden ja lähijohtajan tuki, avoin ja kannustava ilmapiiri, läsnäolo ja huomiointi, sitoutunut yhteisö ja aktiivinen palautekulttuuri</p> <p><b>Organisatoriset:</b> resurssien lisääminen ja työkuorman pienentäminen, sujuva viestintä, osallistaminen päätöksentekoon, työhyvinvoinnin tukeminen, palkitseminen, riittävä perehdytys, ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino</p>

Sitoutumisen käsite on laaja eikä sitä ole helppoa aina ymmärtää ja määritellä (Järven-sivu, 2020, s. 239). Tämän tutkielman teoriaosuuden ja empiiristen tulosten pohjalta uskalletaan todeta, että sitoutuminen on hyvin moniulotteinen ja tutkittavan arvoinen ilmiö nyt ja tulevaisuudessa. Haastateltavien vastauksissa korostettiin hoitotyön merkityksellisyyttä niin henkilökohtaisesti kuin yhteiskunnallisesta näkövinkkelistä katsottuna. Annetut viitteet hoitotyön merkityksellisyydestä ja sen arvosta on yhteydessä hyvän tekemisen perustarpeeseen, joka nähdään yhtenä psykologisena edellytyksenä työhön sitoutumiselle (Martela, 2017, s. 81). Muutkin teoriaosuudessa ilmenneet Decin ja Ryanin (2000) itsemääräämisteoriana kytkeytyvät perustarpeet eli tunteet pärjäämisestä, yhteenkuuluvuudesta ja autonomiasta korostuivat haastateltavien antamissa merkityksissä sitoutumisen taustavaikuttajina.

Empiirissä havainnoissa haastateltavat kuvailivat työhön sitoutumista kokemuksina motivaatiosta, työn imusta ja organisaatioon sitoutumisesta, mikä on linjassa teoriaosuuden sitoutumisen ymmärtämisen viitekehyksen kanssa. Haastateltavat kuvailivat myös erilaisia asioita liittyen siihen, miksi työskentelevät nykyisissä organisaatioissaan. Vastauksista paljastui sellaisia yhteyksiä, joita pystytään linkittämään Meyerin ja Allenin (1991) tunnettuun kolmen komponentin malliin. Tutkija havaitsi, että haastateltavien jotkut syyt pysyä organisaation jäsenenä voidaan nähdä perustuvan affektiiviseen, normatiiviseen tai jatkuvaan sitoutumiseen. Toisaalta haastateltavien antamista merkityksistä huomattiin myös komponenttien päällekkäisyys, mitä ajatusta myös teoria tukee. Työntekijä voi siis kokea esimerkiksi voimakasta tunnepitoista halua olla osa organisaatiota, mutta samalla myös velvollisuutta olla sen osa (Meyer & Allen, 1991, s. 68).

Haastateltavat käsittivät sitoutumisen liittyvän niin hoitotyöhön kuin hoitotyöorganisaatioon sitoutumiseen. Annettujen vastausten perusteella voidaan todeta, että sitoutuminen itse työn sisältöön ja organisaatioon koetaan usein eri vahvuisina. Lisäksi yhteen tiettyyn organisaatioon sitoutumista ei nähty erityisen merkityksellisenä. 1990-luvulta alkaen on alettu myös tutkimuksen saralla huomioida yhä enemmän yksilöllisempää

työhön sitoutumista (Hall ja muut, 1998). Empiriassa korostettiin myös sitä, kuinka tärkeää työhön sitoutumisen kannalta vaihtelevuus, uudet työmahdollisuudet ja haasteet ovat. Toisaalta näitä asioita toivottiin myös nykyisen organisaation sisällä, jotta hoitaja viihtyisi kauemmin samalla työnantajalla. Uskalletaan todeta, että työn imu tai työtehtäviin sitoutuminen ja organisaatiositoutuminen on mielekästä nähdä kokonaisuutena, toisiinsa vaikuttavina työhön sitoutumisen ulottuvuuksina.

Teoriaosuudessa kävi ilmi lukuisia hoitajien työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, joihin löytyi yhteyksiä haastateltavien vastauksista. Vastaukset jaoteltiinkin jo tulososuuksissa mukailen Bakkerin ja Demeroutin (2007) jaottelua henkilökohtaisiin, sosiaalisiin ja organisatorisiin voimavaratekijöihin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että jaottelun mukaiset tekijät ovat yhteydessä hoitajien työhön sitoutumiseen. Henkilökohtaisissa tekijöissä korostui tunne omien arvojen ja luonteenpiirteiden sopivuudesta hoitoyöhön. Sisäistä motivaatiota kasvattavat perustarpeet nähtiin tärkeinä liittyen pärjäämisen ja hallinnan tunteeseen sekä autonomiaan esimerkiksi mahdollisuudet muokata työtä ja tehdä itsenäisiä ratkaisuja siihen liittyen. Myös kokemus työn merkityksellisyydestä nähtiin kasvattavan työhön sitoutumista. Hakasen (2011, s. 54) mukaan auttamisenhalu hoitoalalla voi olla jopa suurin syy jatkaa työssä. Muita henkilökohtaisia tekijöitä työhön sitoutumiseen liittyen ovat työn mielekkyys, vaihtelevuus, haastavuus, eettisyys, sopiva työmäärä- ja tahti sekä työn imun kokemukset.

Sosiaalisten voimavaratekijöiden osalta voidaan todeta, että vuorovaikutus työyhteisöön kuuluvien ihmisten kanssa vaikuttaa hoitajien työhön sitoutumisen kokemukseen. Ensinäkin kuuluminen työyhteisöön vahvistaa työhön sitoutumisen kokemusta. Merkittävänä asioina korostui myös työkavereilta ja lähijohtajalta saatu tuki sekä avoin ja kannustava työilmapiiri. Niin positiivisten kuin negatiivistenkin tunteiden nähtiin tarttuvan helposti työntekijästä toiseen työyhteisön sisällä. Työhön sitoutumisen kokemus koettiin kasvavan, jos työtoverit ovat myös sitoutuneita niin yksilölliseen kuin tiimityöhön. Aitoa ja välitöntä läsnäoloa sekä huomiointia korostettiin myös tärkeinä elementteinä yhteen hiileen puhaltavassa työyhteisössä. Lisäksi aktiivisen palautekulttuurin ja muiden

auttamisen merkitys korostui. Näiden havaintojen pohjalta uskalletaan johtopäätöksenä todeta, että työhön sitoutuminen on myös kaikkien työyhteisön jäsenten yhteinen asia.

Organisatoristen voimavaratekijöiden osalta voidaan todeta, että työorganisaatio ja sen toiminta on yhteydessä hoitajien työhön sitoutumiseen. Hoitajan kokema liiallinen työn kuormittavuus voi pienentyä ja sitoutuminen lisääntyä, jos organisaatio pystyy lisäämään resursseja esimerkiksi työn sujuvuuteen ja työhyvinvointiin. Selkeän viestinnän nähdään lisäävän työntekijän luottamusta organisaatioon ja sitä kautta edelleen työhön sitoutumista. Osallistaminen päätöksentekoon puolestaan saattaa antaa hoitajalle tunteen vaikuttamismahdollisuuksista oman äänen kuuluviin saamisen kautta.

Työhyvinvoinnin tukeminen esimerkiksi erilaisten etujen muodossa nähdään organisaation keinona parantaa työntekijöiden sitoutumista. Eräs kiinnostava löydös oli myös se, että organisaation tulisi kannustaa yhteisölliseen ja työhyvinvointia tukevaan toimintaan, vaikka organisaatiolla ei olisikaan resursseja sellaisia järjestää. Kuitenkin kannustaminen sellaiseen toimintaan työtovereiden kesken voi edistää ilmapiiriä. Lisäksi työhön sitoutumista edistävinä asioina korostuivat riittävä palkitseminen, koulutusten tarjoaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen. Työntekijöiden arvostaminen kiitosten ja pientenkin huomiointien muodossa koettiin usean haastateltavan mukaan jopa sitouttavampana kuin rahallinen palkka. Johtopäätöksenä voidaan todeta hoitajien työhön sitoutumiseen vaikuttavan siis monet niin henkilökohtaiset, sosiaaliset kuin organisatorisetkin tekijät, jotka ovat yhteydessä teoreettisen viitekehyksen löydöksiin.

## **7.2 Transformationaalisen johtamisen yhteys sitoutumiseen**

Tämän tutkielman toisessa tutkimuskysymyksessä pohditaan, miten transformationaalisella johtamisella voitaisiin edistää sitoutumista. Haastateltaville ei avattu transformationaalisen johtamistyylin käsitettä ja sisältöä, sillä siinä vaiheessa tutkielman tekoa aiheen tarkempi rajaaminen oli kesken. Haastatteluista saadussa tutkimusaineistossa korostui niin merkittävästi johtamisen vaikutus, että aineisto ohjasi tutkijaa syventymään sitouttavan johtamisen maailmaan. Transformationaaliseen johtamistyyliin pureuduttiin

haastatteluiden jälkeen ja valittiin ohjaamaan lopputulosta. Sitoutumista edistävän johtamisen tulososuudessa nostettiin esille yhteyksiä transformationaaliseen johtamiseen. Nyt tarkoituksena on tehdä johtopäätöksiä ja vastata tutkimuskysymykseen. Alla näkyvässä Taulukossa 6 on yhdistetty tulososuuden keskeiset havainnot sitoutumista edistävästä johtamisesta transformationaalisen johtamisen keinojen läpi peilattuna.

**Taulukko 6.** Tulosten havaintojen yhteys transformationaalisen johtamisen keinoihin.

<b>Sitoutumista edistävä transformationaalinen johtaminen</b>	
<b>Ihannoitu vaikuttaminen:</b> esimerkillä johtaminen, positiivisen uskon luominen, palaute, saatavilla oleminen ja avoimuus, arvojen mukainen toiminta, auktoriteetti, luottamus, oikeudenmukaisuus, selkeä viestintä	<b>Inspiroiva motivointi:</b> rohkaiseminen luoviin toimintatapoihin, työhön motivointi, haasteiden ja vaihtelevuuden tarjoaminen, vastuun jakaminen, työyhteisön ilmapiirin kehittäminen
<b>Älyllinen haastaminen:</b> Kannustaminen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, työn muokkaamisen mahdollistaminen, ammatillisen kehittymisen ja koulutusten tarjoaminen, avoimuus uusille ideoille, toimintatapojen uudistaminen	<b>Yksilöllinen huomiointi:</b> valmentaminen, kiinnostus hoitotyötä ja hyvinvointia kohtaan, tuen tarjoaminen, yksilöllisten vahvuuksien ja tarpeiden huomio, työyhteisön luottamuksen edistäminen, puolustaminen ja konflikteihin puuttuminen, arvostuksen osoittaminen

Haastateltavat pitivät johtamista yhtenä merkittävimpana keinona edistää heidän työhön sitoutumistaan. Vastauksista ilmeni samankaltaisuutta siitä, millainen on hyvää ja sitouttavaa johtamista hoitoalalla. Haastateltavat korostivat motivoinnin, kannustamisen ja työntekijöiden arvostamisen merkitystä työhön sitouttamisessa. Transformationaalissa johtajuudessa korostuukin johtajan pyrkimys sitouttaa työntekijät kokonaisvaltaisesti tunnistamalla ja hyödyntämällä tarpeita sekä motiiveja (Burns, 1978, s. 4). Lisäksi johtamistavassa on keskeistä motivoida työntekijöitä tavoittelemaan yhteisiä päämääriä ja edistää luottamusta koko työyhteisön välillä, jolloin työntekijät voivat innostua työskentelemään jopa enemmän kuin oletettiin (Seeck, 2012, s. 356). Tutkielman sitoutumista edistävän johtamisen tulososuudessa nostettiin esille jo vastauksien yhteyksiä tähän kyseiseen johtamistyyliin. Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta uskalletaan todeta, että transformationaalisella johtamisella olisi positiivinen yhteys hoitajien työhön sitoutumiseen. Tulososuudessa ei kuitenkaan tuotu vielä mukaan

johtamistyylin pääasiallisia sitouttamisen keinoja, sillä oleellista oli esitellä melko kokonaisvaltaisesti tulosten antia.

Transformationalisen johtamistyylin sitouttamisen keinoja ovat ihannoitu vaikuttaminen, inspiroiva motivointi, älyllinen haastaminen sekä yksilöllinen huomiointi (vrt. Bass & Avolio, 1993). Tutkimuskysymyksen kannalta oli oleellista tarkastella, löytyykö vastauksista yhteyksiä näihin keinoihin. Yllä oleva taulukko toimii johtopäätöksenä tulosten ja transformationalisen johtamisen keinojen välisistä yhteyksistä. Tulososion sisältöä peilattiin keinoihin ja yhdistettiin oleellisimmat vastaukset sitä kuvaavaan keinoon. Taulukko pohjautuu kuitenkin tutkijan oman päättelyn ja ymmärryksen varaan. On hyvä huomata, että monet taulukon sitouttamisen keinojen sisällöistä ovat osin päällekkäisiä. Ryhmittelyä kuitenkin helpotti kattava transformationalisen johtamisen teoreettinen viitekehys.

Transformationalinen johtamistyyli on huomattu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, parempiin suorituksiin sekä sitoutumiseen työtä, ryhmää ja organisaatiota kohtaan (Bass & Riggio, 2006, s. 3). Myös haastatteluaineisto tukee tätä teoreettista havaintoa. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että transformationalisella johtamisella voitaisiin edistää hoitajien työhön sitoutumista itse työhön ja työpaikkaan. Taulukossa näkyvät keinot sisältöineen käsittävät kuitenkin paljon toiveita ja odotuksia johtajan toimintaa ja käyttäytymistä kohtaan, mitkä voivat olla haastavaa kokonaisvaltaisesti toteuttaa hoitotyön arjessa. Jotkut haastateltavat kertoivat joidenkin asioiden konkreettisesta toteutumisesta ja siitä seuranneesta paremmasta työhön sitoutumisen tunteestaan. Toisaalta suurin osa korosti näiden asioiden olevan sellaisia asioita, joita ei ole kokenut, mutta toteutuessaan lisäisivät työhön sitoutumistaan ja vähentäisivät lähtöaikeita organisaatiosta. Näitä johtopäätöksiä voisikin hyödyntää silloin, jos organisaatiossa suunnitellaan johtajuuden kehittämistä hoitajien paremman sitoutumisen varmistamiseksi. Haastatteluaineistosta nousikin esiin yhtenä mielenkiintoisena huomiona se, kuinka johtajuuden kehittämiseen ja johtajien kouluttamiseen tulisi panostaa yhä enemmän.

Tiivistetysti tuloksiin ja keinoihin perustuen voidaan todeta, että sitouttava johtaja omaa valmentavan, motivoivan ja esimerkillisen johtamisotteen. Johtaja on empaattinen ja helposti saatavilla. Lisäksi johtaja pyrkii edistämään työyhteisön ilmapiiriä ja luottamusta, tarjoaa tilaa uusille ideoille ja ammatilliselle kehittymiselle, mahdollistaa osallistumisen päätöksentekoon, osoittaa arvostusta kiitoksilla ja huomioinneilla sekä on ajan tasalla hoitotyön arjesta. Johtaja voisi käytöksellään myös osoittaa oikeudenmukaisuutta ja aitoa kiinnostusta työntekijöiden yksilöllisiä tarpeita kohtaan. Hänen tulisi toimia myös johdonmukaisesti ja käyttää auktoriteettiaan ihannoidun vaikuttamisen keinoin.

### 7.3 Luotettavuuden arviointi

Luotettavuuden arviointi on merkityksellistä, sillä kaikissa tutkimuksissa tulisi välttää virheitä ja tavoitella laadukasta lopputulosta (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 158; Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 185) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta. Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 163–164) kuitenkin muistuttavat peruseriaatteista, joiden mukaan oleellisena näyttäytyy tutkimuksen eri vaiheiden suorittamisen tarkka ja uskottava selittäminen. Tämän tutkielman luvussa *Tutkimusaineisto- ja menetelmät* pyrittiin kertomaan riittävästi ja mahdollisimman tarkasti siitä, miten tutkielma toteutettiin ja millaisia vaiheita sen tekemiseen liittyi. Haastatteluaineiston kerääminen ja teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi pyrittiin kuvaamaan siten, että lukija pystyisi seuraamaan tutkielman etenemistä sujuvasti. Myös esimerkiksi haastateltavien hoitajien taustat selvitettiin, jotta tutkija pystyi tulkitsemaan heiltä saatuja vastauksia mahdollisimman luotettavasti tuloksissa ja lopulta tekemään johtopäätöksiä. Tämän takia tutkija nosti tuloksissa esille myös haastateltavien suoria lainauksia, jotta analysointi olisi uskottavaa ja lukija ymmärtäisi tulkintojen ja aineiston keskinäisen yhteyden.

Tutkielman aineiston keruun laadun ja luotettavuuden varmistamiseksi on tärkeää laatia hyvä ja testattu haastattelurunko (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 184). Tässä tutkielmassa haastattelurunkoa ei esitettävä, mikä olisi ollut järkevää. Haastattelurunko toimi kuitenkin hyvin, kun sitä hieman tarkennettiin parin ensimmäisen haastattelun jälkeen. Hirsjärvi ja Hurme (2000, s. 184–185) huomauttavat myös esimerkiksi

haastattelujen nauhoittamisen ja litteroinnin luotettavuuden varmistamisen tärkeydestä luotettavuuden kannalta. Tutkielman haastattelunauhoitteet olivat laadultaan hyviä, sillä ne olivat selkeitä ja haastattelutilanteet rauhallisia. Täten myös litterointi toteutui sujuvasti eikä nauhoitteissa ollut katkoksia. Lisäksi litteroinnit aukaistiin aina heti kunkin haastattelun jälkeen, mikä varmisti luotettavuutta (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 185).

Tutkielman luotettavuutta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota myös puolueettomuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 160). Puolueettomuus onnistui, sillä haastateltavat hoitajat työskentelivät kaikki eri organisaatioissa. Lisäksi tutkija ei itse tee hoitotyötä eikä työskentele samoissa organisaatioissa kuin haastateltavat. Haastattelutilanteista pyrittiin luomaan myös hyvin vapaamuotoisia, jotta haastateltavat voivat vastata aitojen kokemustensa kautta. Heille myös korostettiin, ettei ole olemassa mitään oikeita tai väriä vastauksia. Tärkeintä oli saada selville subjektiivisia näkemyksiä ja siinä onnistuttiin. Koko tutkielman ajan kiinnitettiin huomiota myös hyvän tieteellisen käytännön toteutumiseen ja sen noudattamiseen. Tutkittavilta esimerkiksi varmistettiin suostumus osallistua tutkimukseen ja kerrottiin aineiston säilyttämisestä, mikä tehtiin tietoturvallisesti ja hävitetään tutkimuksen ollessa valmis. Kaikkiin haastattelukysymyksiin ei tarvinnut myöskään vastata ja osallistuminen oli vapaaehtoista.

Tutkielman luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Käsitteet perustuvat objektiivisuuden toteutumisen varmistamiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2000, s. 185). Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 180) mukaan validiteetin toteutuessa tutkielmassa on onnistuttu tutkimaan tavoitteena ollutta asiaa ja vastaamaan tutkimuskysymyksiin, jolloin saadut tulokset vastaavat kysymyksiä. Heidän mukaansa reliabiliteetilla viitataan toistettavuuteen myös uusissa tutkimuksissa. Hirsjärvi ja muut (2019, s. 232) kuitenkin huomauttavat, että oleellista on muistaa laadullisen tutkimuksen ainutlaatuinen luonne ja sen seurauksena validiteetin ja reliabiliteetin arvioinnin haastavuus. Puusan ja Juutin (2020, s. 181) mukaan laadullinen tutkimus onkin ymmärrettävä laajemmin kuin vain reliabiliuden ja validiuden kautta. Heidän mukaansa tulee pohtia, toteutuisivatko tutkimustulokset jossain muussakin ympäristössä ja voisiko aihetta tutkia uudelleen. He

lisäävät, että tärkeäksi muodostuu luotettavuuden ohella myös uskottavuus, jota tutkija voi lisätä esimerkiksi kuvatessaan tarkasti tutkielman tekemisen vaiheet ja seikat. Näihin toimintatapoihin on pyritty tätä tutkielmaa tehdessä.

Tämän tutkielman teorettinen viitekehys muodostui tutkimalla monia niin kotimaisia kuin kansainvälisiä eri sitoutumiseen ja johtamiseen liittyviä tutkimuksia. Tämä lisää osaltaan luotettavuutta. Tutkielman tulosten osalta tulee kuitenkin muistaa, että otanta on vain 11 haastateltavaa, joten tuloksia ei voi liikaa yleistää. Lisäksi haastateltiin vain hoidajia eikä esimerkiksi saatu esille lähijohtajien ajatuksia aiheeseen liittyen. Puusan ja Juutin (2020, s. 188) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei olekaan luoda yleistettävää tietoa, vaan lisätä ymmärrystä tutkittavasta aihekokonaisuudesta. Tutkijan on pyrittävä kuvaamaan kattavasti tutkittavien kokemuksia ja tehdä niistä omat johtopäätöksensä teorian avulla (Puusa & Juuti, 2020, s. 188). Tässä tutkielmassa esitetyt johtopäätökset näyttävät uskottavina. On kuitenkin hyvä muistaa, että toinen tutkija olisi voinut päätyä toisiin johtopäätöksiin eri näkökulmasta katsottuna. Tämän tutkielman tuloksia ei voi yleistää, mutta saatu tieto voi olla hyödyllistä, jos tavoitteena on kehittää työhön sitoutumista ja sitä tukevaa johtamista.

#### **7.4 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkielman tekeminen on haastanut ajatteluni uudella tavalla. Olen kehittynyt tiedonetsijänä ja kirjoittajana. Olen kehittänyt taitoani rajata ja tulkita tietoa, erotellen merkittävät pääpointit massasta. Lisäksi ymmärrän nyt paremmin laadullisen tutkimuksen toteuttamista. Tutkimusaiheeni opetti minulle paljon mielenkiintoisia seikkoja. Aihe osoittautui niin kirjallisuudessa kuin empiirisessä aineistossa tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Ehkä näistä tiedoista on hyötyä itselleni myös tulevaisuudessa. Tällä tutkielmalla saattaisi olla hyötyä myös laajemmin. Tutkielman teoriaa ja empiirisiä tuloksia sekä näistä tehtyjä havaintoja ja johtopäätöksiä voisi hyödyntää hoitoalan organisaatioissa työhön sitoutumisen ja johtamisen kehittämisen tukena. Toisaalta tiedoista voisi olla hyötyä myös toisenlaisissa eri alan organisaatioissa, kun halutaan ymmärtää työhön sitoutumisen moniulotteista kokonaisuutta ja siihen yhteydessä olevia asioita paremmin.

Yksi jatkotutkimusehdotus on toistaa tämä sama tutkimus erilaisessa työympäristössä. Toisaalta tutkimuksen voisi toteuttaa uudelleen myös hoitoalalla haastatellen hoitajia ja/tai lähijohtajia vaikka yhdestä tietyistä hoitoalan organisaatiosta. Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudelleen myös laajemmalla otannalla ja pidemmällä aikavälillä sekä vertailla eri organisaatioiden haastateltavien näkemyksiä. Toisaalta jatkotutkimuksessa voitaisiin myös tutkia esimerkiksi lisää työkaveruuden ja tiimityön merkitystä hoitotyössä, sillä tämän tutkielman tuloksissa annettiin paljon arvoa työyhteisön merkitykselle sitoutumisen edellytyksenä. Myös hyvän tekemisen perustarvetta hoitotyössä olisi mielenkiintoista tutkia lisää. Siinä yhteydessä voisi tutkia lisäksi hoitajien työn imua julkisen palvelun motivaatioteorian kautta (Pihlava ja muut, 2017, s. 89). Jatkotutkimus voisi liittyä myös hoitoalan työnantajabrändäykseen eli miten esimerkiksi sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa hoitajien pysyvyyteen organisaatiossa.

Haastatteluiden pitäminen työhön sitoutumiseen liittyen oli itselleni kaikista innostavin osa tutkielman tekemistä. Olen hyvin kiitollinen jokaiselle haastatteluun osallistuneelle hedelmällisistä ja uusia ajatuksia herättäneistä keskusteluista. Ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä ikään kuin sinetöityi haastatteluiden tullessa teoreettisen viitekehyksen rinnalle. Teorian ja tutkimusaineistoin myötä päästiin johtopäätöksissä vastaamaan kahden tutkimuskysymyksen, mikä oli tutkielman pääasiallisena tavoitteena. Tutkielma ei varsinaisesti tuottanut täysin uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Se kuitenkin vahvistaa ajatusta siitä, että hoitajien työhön sitoutumiseen on yhteydessä monenlaiset tekijät. Lisäksi johtamisen, kuten transformationaalisen johtamistyylin, sitouttamisen keinoilla voitaisiin parantaa koettua työhön sitoutumista. Eräs tärkeä huomion arvoinen asia nousi myös siitä, että lopulta työhön sitoutuminen on kaikkien yhteinen asia. Siihen voidaan vaikuttaa niin yksilötasolla, organisaation keinoilla, johtamisen keinoilla ja työyhteisön keskinäisellä vuorovaikutuksella.

## Lähteet

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yammarino, F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, *15*(4), 9–16. <https://doi.org/10.1108/03090599110143366>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, *22*(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, *18*(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-5)
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *The American psychologist*, *52*(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *8*(1), 9–32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, *17*(1), 112–121.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, *66*(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ leader*, *5*(1), 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>

- Broetje, S., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2020). The key job demands and resources of nursing staff: An integrative review of reviews. *Frontiers in Psychology, 11*(84), 1–17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00084>
- Burns, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies, 85*, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49*(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>
- Derue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellman, N. E., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and behavioral theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology, 64*(1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Drucker, P. (1959). *The practice of management*. Tammi.
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing, 62*(1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Erickson, K. & Pierce, J. L. (2005). Farewell to the organization man – the feminization of loyalty in high-end and low-end service jobs. *Ethnography, 6*(3), 283–313. <https://doi.org/10.1177/1466138105060759>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional

- questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 50(10), 1359–1367. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153>
- Hakanen, J. (2009). *Työn imun arviointimenetelmä*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-934-5>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618276>
- Hall, Douglas, T. & Moss, J.E. (1998). The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22–37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Heikkinen, T. (2011). Työntekijän organisaatioon sitoutuminen – käsiteanalyysi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Noudettu 4.4.2024 osoitteesta [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74287/E4073\\_HeikkinenTJ\\_EUK63.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74287/E4073_HeikkinenTJ_EUK63.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heiskanen, T., Leinonen, M., & Otonkorpi-Lehtoranta, K. (2017). Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 15(1), 66–80.
- Hietamäki, M. (2013). *Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen: tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta* (väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto). eRepo. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.
- Huhta, M., & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus: Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat*. Alma Talent.
- Hult, M., Terkamo-Moisio, A., Kaakinen, P., Karki, S., Nurmeksela, A., Palonen, M., Peltonen, L. M. & Häggman-Laitila, A. (2023). Relationships between nursing leadership and organizational, staff and patient outcomes: A systematic review of reviews. *Nursing Open*, 10(9), 5920–5936. <https://doi.org/10.1002/nop2.1876>

- HUS. (2024, 22. maaliskuuta). *HUSin Syöpäkeskukselle on myönnetty kansainvälinen Magneettisairaala-tunnustus erinomaisesta hoitotyöstä*. Hus. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta <https://www.hus.fi/ajankohtaista/husin-syopakcsukselle-myonnetty-kansainvalinen-magneettisairaala-tunnustus>
- Hyytiäinen, K., Roos, M., Astala, L., Harmoinen, M., & Suominen, T. (2015). Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa - Yhteys arvostavaan johtamiseen. *Hoitotiede*, 27(3), 213–224.
- James, A. H., Bennett, C. L., Blanchard, D., & Stanley, D. (2021). Nursing and values-based leadership: A literature review. *Journal of Nursing Management*, 29(5), 916–930. <https://doi.org/10.1111/jonm.13273>
- Jokela, J. & Saarinen, M. (2016). *Esipuhe*. Syväjärvi, A., & Pietiläinen, V. (toim). *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 3-10). Tampere Yliopistopaino.
- Jokivuori, P. (2004). Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. *Aikuiskasvatus*, 24(4), 284–294. <https://doi.org/10.33336/aik.93582>
- Järvensivu, A., Isacson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. ja Heinilä, H. (2020). Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon tutkimus*, 39(4), 239–254. <https://doi.org/10.37450/ht.102248>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kallio, H., Suhonen, M. & Wiik, H. (2021). Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 58(2), 158–169. <https://doi.org/10.23990/sa.86077>
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. (2017). *Tutkimus hoitotieteissä* (3.-5 painos). Sanoma Pro Oy.
- Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O., & Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 142–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003>

- Kinnunen, J., Puusa, A., & Kuittinen, M. (2024). Autonomiaa vai kontrollia? Tapaustutkimus lisääntyvään itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta. *Hallinnon tutkimus*, 43(1), 37–50. <https://doi.org/10.37450/ht.125332>
- Komonen, M. (2022, 25. elokuuta). *Työelämäntutkijalta yllättävä kommentti työhön sitoutumisesta – se voi johtaa jopa uupumiseen: ”Ei ole järkevää”*. Duunitori. Noudeutu 6.5. osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohon-sitoutuminen>
- Kutney-Lee, A., Stimpfel, A. W., Sloane, D. M., Cimiotti, J. P., Quinn, L. W., & Aiken, L. H. (2015). Changes in patient and nurse outcomes associated with magnet hospital recognition. *Medical Care*, 53(6), 550–557. <https://doi.org/10.1097/MLR.0000000000000355>
- Laajalahti, A., Valli, R., & Aaltola, J. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teorettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5., uudistettu ja täydennetty painos.). PS-kustannus.
- Laine, T. (2018). ”Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma”. Teoksessa R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teorettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 29–50). PS-kustannus.
- Lammintakanen, J. (2011). Henkilöstö voimavarana – osaaminen johtamisen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakainen, J. (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (s. 237–258). WSOYpro Oy.
- Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen, J., & Kinnunen, M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella: Miten ratkaista henkilöstöpula?* Alma Talent.
- Mamia, T. & Koivumäki, J. (2006). Luottamus, sitoutuminen ja työelämän joustot. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.) *Kenen ehdoilla työ joustaa? johtajien ja henkilöstön näkökulma* (s. 99–178). Työministeriö.
- Marshall, E. S. (2010). *Transformational leadership in nursing: From expert clinician to influential leader*. Springer Publishing Company.
- Martela, F. (2017). Hyväntekeminen inhimillisenä perustarpeena. Miksi myötätuntoinen toiminta tuntuu hyvältä? Teoksessa A. B. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.) *Myötätunnon mullistava voima* (s. 77–101). PS-kustannus.

- Melin, H., Blom, R. & Mamia, T. (2006): Työelämän joustot: johtopäätöksiä ja pohdintaa. Teoksessa Mamia, T. & Melin, H. (toim.): *Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia* (s. 245–260). Työministeriö.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laakosonen, H. (2017). *Tavoitteena työhön sitoutuminen*. TAMKjournal. Noudettu 15.3.2024 osoitteesta <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>
- Midje, H. H., Nyborg, V. N., Nordsteien, A., Øvergård, K. I., Brembo, E. A., & Torp, S. (2024). Antecedents and outcomes of work engagement among nursing staff in long-term care facilities—A systematic review. *Journal of Advanced Nursing*, 80(1), 42–59. <https://doi.org/10.1111/jan.15804>
- Moloney, W., Boxall, P., Parsons, M., & Cheung, G. (2018). Factors predicting Registered Nurses' intentions to leave their organization and profession: A job demands-resources framework. *Journal of Advanced Nursing*, 74(4), 864–875. <https://doi.org/10.1111/jan.13497>
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 53–70). PS-kustannus.
- Northouse. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications.

- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Penttinen, R. (2023). *Työhön sitoutuminen ilmasotakoulussa henkilöstöryhmien käsitysten mukaan* (väitöskirja, Lapin yliopisto). Lauda. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-340-2>
- Pihlava, K. M., Mauno, S., & Ruokolainen, M. (2017). Terveystieteiden työntekijöiden julkisen palvelun motivaation yhteys työn imuun ja työyhteisökäyttäytymiseen: Arvoyhteensopivuus yhteyttä muuntavana tekijänä. *Hoitotiede, 29*(2), 89–101.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Post, J. (2023). *Dynaamisten kyvykkyyksien syntyminen ja kehittyminen hyvinvointialuevalmistelun yhteydessä: Kyvykkyyksiperusteinen näkökulma julkishallinnon organisaation muutosprosessiin* (väitöskirja, Vaasan yliopisto). Osoite: <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-074-0>
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudemus Oy.
- Pyyny, H. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa* (väitöskirja, Lapin yliopisto). Lauda. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees' work engagement. *Leadership & Organization Development Journal, 41*(8), 1155–1169. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0014>
- Rantamartti, T. (2022, 16. kesäkuuta). *Kilpailu hoitajista kiristyy – lähihoitaja Jani Pajunen: "Jos jossain aletaan maksaa parempaa palkkaa, se tiedetään huomenna"*. Yle. Noudettu 6.5. osoitteesta <https://yle.fi/a/3-12494384>
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Schaufeli, W. (2021). Engaging leadership: how to promote work engagement? *Frontiers in Psychology, 12*(754556), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schwartz, D. B., Spencer, T., Wilson, B., & Wood, K. (2011). Transformational leadership: implications for nursing leaders in facilities seeking magnet designation. *AORN Journal, 93*(6), 737–748. <https://doi.org/10.1016/j.aorn.2010.09.032>
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin* (3., uud. p.). Gaudeamus.
- Selander, K. (2018). *Työhyvinvoinnin paradoksit kolmannen sektorin palkkatyössä* (väitöskirja, Jyväskylän yliopisto). JYX. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7532-6>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2009). *Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-2919-7>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2024). *Toimeenpanosuunnitelma 2024–2027. Sosiaali- ja terveysalan sekä pelastusalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Hyvän työn ohjelma*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2024:11. Noudettu 4.4.2024 osoitteesta <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5657-5>
- Surakka, T. (2009). *Hyvä työpaikka hoitoalalla. Näin haetaan ja sitoutetaan osaajia*. Tammi.
- Terkamo -Moisio, A., Paronen, E., Häggman-Laitila, A., & Lammintakanen, J. (2023). Terveystieteiden tutkimuskeskuksen henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. *Focus Localis, 51*(1), 90–104.
- Tevameri, T. (2021). Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>

- Torppa, K. (2018). Matkalla kohti magneettisairaala—miksi ja miten: Hoidon laadun, hoitohenkilöstön ja organisaation hyvät tulokset saavutetaan magneettisairaalamallilla. *Kustannus Oy Duodecim*, 134(3), 221–223.
- Valtioneuvosto. (2023). *Vahva ja välittävä Suomi: Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelma 20.6.2023*. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58. Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-763-8>
- Van Seters, D. A., & Field, R. H. (1990). The evolution of leadership theory. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 29–45. <https://doi.org/10.1108/09534819010142139>
- Viitala, R. k., & Jylhä, E. (2019). *Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Edita.
- Vuori, J. (2005). Terveydenhuollon inhimillisten voimavarojen johtaminen: henkilöstökustannusten muuttaminen henkilöstöinvestoinneiksi. Vuori, J. (toim.) *Terveys ja johtaminen – Terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä* (s. 360–388). WSOY.
- Wallin, O. (2012). *Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista* (väitöskirja, Tampereen yliopisto). Trepo. <https://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8818-4>
- World Health Organization. (2022). *Quality of care*. WHO. Noudettu 31.3.2024 osoitteesta [https://www.who.int/health-topics/quality-of-care#tab=tab\\_1](https://www.who.int/health-topics/quality-of-care#tab=tab_1)
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of work engagement in the public sector: a systematic literature review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>
- Zitting, J., Laulainen S. & Niiranen, V. (2019). Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(4), 380–392.

## Liitteet

### Liite 1. Saatekirje haastateltaville

#### Tutkimustiedote, haastattelupyyntö

Hyvä sote-alan ammattilainen,



Olen hallintotieteiden maisteriopiskelija Meri Vastamaa ja opiskelen sosiaali- ja terveyshallintotieteiden koulutusohjelmassa Vaasan yliopistossa. Kutsun sinut osallistumaan pro gradu -tutkielmaani, jonka tarkoituksena on selvittää sote-alan ammattilaisten kokemuksia työhön sitoutumisesta. Tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät erityisesti edistävät sitoutumista ja miten alan veto- ja pitovoimaa voitaisiin lisätä.

Etsin haastateltavaksi noin kymmentä henkilöä, jotka ovat sote-alan työntekijöitä. Lähetän etukäteen haastattelurungon, johon saa halutessaan tutustua jo ennen haastattelua. Haastattelut tallennetaan nauhoittamalla ja puretaan tekstimuotoon litteroimalla. Kerätty data käsitellään tutkimuksessa siten, ettei tutkimukseen osallistuvia henkilöitä voida tunnistaa. Tallennettuja haastattelumateriaaleja säilytetään tutkijan salasanalla suojatulla kotitietokoneella, johon ei ole muilla pääsyä. Tutkimuksen päätyttyä kaikki materiaali hävitetään.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavat voivat missä vaiheessa tahansa tutkimusta olla vastaamatta joihinkin kysymyksiin, kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää omalta osaltaan tutkimuksen. Mikäli haastateltava keskeyttää tutkimuksen, siihen mennessä kerättyä tutkimusmateriaalia ei käytetä tutkimuksessa ilman haastateltavan lupaa.

Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin tunti. Haastattelut pyritään pitämään helmikuun 2024 aikana. Haastattelut toteutetaan pääsääntöisesti luotettavan etäyhteyden kautta (Teams).

Kokemuksesi sitoutumisesta ja erityisesti sitä edistävästä tekijöistä ovat tutkielmani kannalta oleellista ja osallistumalla autat tuottamaan arvokasta tietoa. Mikäli sinulla heräsi kysyttävää, kerron mielelläni lisää tutkimuksesta.

Ystävällisin terveisin,

Meri Vastamaa

(yhteystiedot)

Ohjaaja: Harri Jalonen

(yhteystiedot)

## **Liite 2. Teemahaastattelurunko**

### **Tausta**

- Kertoisitko itsestäsi (ikä, koulutus, työkokemus, työnimike)?
- Miltä tutkimukseen osallistuminen tuntuu? Herättikö aihe jotain ajatuksia?

### **Keskustelua työhön sitoutumisesta sekä hoitoalan veto- ja pitovoimasta**

- Mikä tekee työnantajasta vetovoimaisen ja erottaa kilpailijoista?
- Vastaako nykyinen työnantajasi odotuksiasi?
- Mitä sitoutuminen sinulle merkitsee ja mistä se koostuu?
- Arvioi työhön ja organisaatioon sitoutumistasi asteikolla 1–5?
- Millaisena sitoutuminen näyttäytyy mielestäsi tämän päivän työelämässä?
- Onko sinulla ollut lähtöaikeita työpaikastasi? Miksi?

### **Henkilökohtaiset tekijät**

- Mikä sai sinut valitsemaan hoitotyön? Onko käsityksesi muuttunut uran aikana?
- Mikä työssä innostaa tai motivoi? Entä koetko työn imua?
- Koetko merkityksellisyyttä työssäsi?

### **Työn sisältö**

- Koetko olevasi sitoutunut työhösi?
- Mikä työssäsi on haastavaa? Entä palkitsevaa?
- Millainen olisi paras mahdollinen työpäivä?

### **Työyhteisö**

- Kuvaile työyhteisön merkitystä sitoutumisesi kannalta?
- Millainen on hyvä työyhteisö?
- Vuorovaikutus, ilmapiiri, tasa-arvo

### **Johtaminen**

- Voitko kuvailla sinun ja esihenkilösi välistä suhdetta ja luottamusta?

- Kuinka paljon ja millaista tukea saat esihenkilöltäsi?
- Millaista on mielestäsi hyvä ja sitouttava johtaminen?

**Organisaatio**

- Mihin asioihin olet tyytyväinen organisaatiossasi työskentelyssä? Entä mitä asioita haluaisit kokemustesi perusteella kehittää?
- Tarjoaako organisaatio kehittymismahdollisuuksia tai aktiviteetteja? Onko sillä merkitystä sitoutumisesi kannalta?
- Millä tavoin organisaatio panostaa työntekijöiden hyvinvointiin? Entä miten itse voisit kehittää työhyvinvointiasi?

**Vapaa sana:**

- Nousiko jo käsiteltyjen teemojen lisäksi muita tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseesi?
- Mitkä ovat sinusta tärkeimpiä tekijöitä työhön sitoutumisen taustalla?