Milla Bär

Nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan

Kokemuksia esihenkilön tuen merkityksestä sitoutumiselle

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO
Johtamisen akateeminen yksikkö
Tekijä: Milla Bär
Tutkielman nimi: Nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan : Kokemuksia esihenkilön tuen merkityksestä sitoutumiselle
Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine: Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
Työn ohjaaja: Tomi J. Kallio
Valmistumisvuosi: 2025 **Sivumäärä:** 89

TIIVISTELMÄ:
Jopa 93 % nuorista erikoissairaanhoidon ammattilaisista on harkinnut alanvaihtoa ja 13 % pohtii sitä päivittäin. Ilmiö on huolestuttava, sillä Suomessa arvioidaan olevan 16 600 sairaanhoitajan vaje, mikä korostaa nuorten sairaanhoitajien sosiaali- ja terveysalaan sitoutumisen merkitystä. Nuorten sairaanhoitajien sitoutumisen vahvistamisen yhdeksi keskeiseksi keinoksi on tunnistettu esihenkilöltä saatavan tuen vahvistaminen. Työntekijöiden sitoutumisella on merkittäviä positiivisia vaikutuksia niin yksilölle kuin organisaatiolle. Se liittyy työtyytyväisyyteen, organisaatiositoutumiseen ja organisaatiokansalaisuuskäyttäytymiseen, edistää organisaation kilpailukykyä, innovaatiota ja tehokkuutta sekä on negatiivisesti yhteydessä työntekijöiden vaihtuvuuteen. Pelkkä sitoutuminen ei kuitenkaan riitä, vaan työntekijöillä tulee olla positiivinen suhde niin esihenkilöön kuin organisaatioon, jotta sitoutumisesta saatavat hyödyt voidaan maksimoida. Koettu esihenkilön tuki perustuu työntekijän ja esihenkilön välisiin keskinäisiin vaihdantasuhteisiin ja se voidaan yleisesti määritellä positiiviseksi työvuorovaikutukseksi esihenkilön ja alaisen välillä.

Tämä pro gradu -tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineiston keruu tapahtui haastattelemalla viittä sosiaali- ja terveysalalla työskentelevää nuorta sairaanhoitajaa. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Nuorten sairaanhoitajien työkokemus sairaanhoitajana vaihteli kolmesta vuodesta kuuteen vuoteen. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksin hyödyntäen Teams-sovellusta. Haastattelut nauhoitettiin ja aineisto litteroitiin. Litterointivaiheessa huolehdittiin aineiston anonymisoimisesta. Aineiston analyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.

Haastateltujen nuorten sairaanhoitajien kokemusten perusteella palkkatyytymättömyys, työn kuormittavuus, resurssien riittämättömyys ja koettu heikko johtajuus heikensivät sitoutumista sosiaali- ja terveysalaan. Sitoutumista vahvistavina tekijöinä he puolestaan kokivat työyhteisön ja ilmapiirin, työn merkityksellisyyden ja palkitsevuuden, kuormittavuuden hallinnan ja hyvinvoinnin sekä työn monipuolisuuden ja kehittymismahdollisuudet. Esihenkilön tuen merkitys nousi haastateltujen kokemuksissa esiin erityisesti asiantuntemuksen ja toimintatavan, läsnäolon, arvostuksen, vuorovaikutuksen ja päätöksenteon kautta. Esihenkilön tuki koettiin tärkeäksi eritoten uran alkuvaiheessa, kun taas sen puutteen koettiin heikentävän sitoutumista alaan. Lisäksi tuen merkityksen ei koettu olevan enää yhtä keskeinen, jos sitoutuminen alaa kohtaan oli jo laskenut. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että esihenkilön tuen koettiin vahvistavan sitoutumista kehittymismahdollisuuksien tukemisen kautta, ja että esihenkilön asennoituminen alaa kohtaan koettiin sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Nämä havainnot ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, joka käsittelee sitoutumista, koettua esihenkilötukea ja sen merkitystä sitoutumiselle.

AVAINSANAT: Sitoutuminen, esihenkilö, tuki, vuorovaikutus

Sisällys

1 Johdanto 6
1.1 Nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan 6
1.2 Tutkimuksen tavoite 9
1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet 10
1.4 Tutkimuksen rakenne 11
2 Työntekijöiden sitoutuminen 12
2.1 Työntekijöiden sitoutumisen käsite 12
2.2 Työntekijöiden sitoutumisen elementit 14
2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät 20
2.3.1 Psykologinen merkityksellisyys 21
2.3.2 Psykologinen turvallisuus 23
2.3.3 Psykologinen saavutettavuus 24
2.4 Työntekijöiden sitoutumisen merkitys yksilölle ja organisaatiolle 25
3 Esihenkilön tuki 28
3.1 Esihenkilötuen taustaa 28
3.2 Esihenkilötuen ilmeneminen ja muodot 31
3.3 Alaisen kokema tuki ja esihenkilön käyttäytyminen 34
3.4 Koetun esihenkilötuen vaikutukset 36
4 Tutkimuksen metodologia ja toteutus 38
4.1 Tutkimusmenetelmän valinta 38
4.2 Tutkimukseen osallistujat ja tutkimusaineiston kerääminen 39
4.3 Aineiston analyysi 41
4.4 Eettiset ratkaisut 42
5 Empiiriset tulokset 44
5.1 Nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan 44
5.1.1 Kokemus omasta sitoutumisesta 44
5.1.2 Sitoutumista heikentävät tekijät 47
5.1.3 Sitoutumista vahvistavat tekijät 50

5.2 Kokemukset esihenkilöltä saadusta tuesta 53
5.2.1 Asiantuntemus ja toimintatapa 54
5.2.2 Läsnäolo ja persoona 56
5.2.3 Arvostus ja tuki 58
5.2.4 Vuorovaikutus ja johtaminen 61
5.3 Kokemukset esihenkilön tuen merkityksestä sitoutumiseen 64
5.4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista 66
6 Keskustelu 69
6.1 Kokemukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä 69
6.2 Koetun esihenkilön tuen merkitys sitoutumiselle 71
7 Johtopäätökset 75
7.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot 75
7.2 Tutkimuksen luotettavuus 77
7.3 Jatkotutkimusehdotukset 79
Lähteet 80
Liitteet 88
Liite 1. Teemahaastattelurunko 88

Kuviot

Kuvio 1. Syitä nuorten sairaanhoitajien alanvaihdolle. 7

Kuvio 2. Työntekijöiden sitoutumisen elementit. 15

Kuvio 3. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat psykologiset olosuhteet. 21

Kuvio 4. Koetun organisatorisen tuen taustatekijät. 30

Kuvio 5. Esihenkilön tarjoaman tuen muodot. 32

Kuvio 6. Esihenkilötukea edistävät käyttäytymisstrategiat. 34

Kuvio 7. Milesin ja Hubermanin (1994) aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet. 42

Kuvio 8. Nuorten sairaanhoitajien kokemukset sitoutumista heikentävistä tekijöistä. 47

Kuvio 9. Nuorten sairaanhoitajien kokemukset sitoutumista vahvistavista tekijöistä. 50

Kuvio 10. Esihenkilötuen teemat nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa. 54

Kuvio 12. Yhteenveto tuloksista. 67

1 Johdanto

Tässä pro gradu -tutkimuksessa tarkastellaan nuorten sairaanhoitajien kokemuksia sosiaali- ja terveysalaan sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä esihenkilöltä saadun tuen merkityksestä sitoutumiselle. Tämä johdantoluku perustelee tutkimuksen ajankohtaisuuden, esittelee tutkimuksen tavoitteen, määrittelee keskeiset käsitteet ja kuvaa tutkimuksen rakenteen.

1.1 Nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan

Nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen työhön ja organisaatioon on usein heikompaa kuin vanhemmilla kollegoilla, ja he harkitsevat myös alanvaihtoa herkemmin (Helander ja muut, 2019, s. 181). Suomen suurimman sosiaali-, terveys- ja kasvatusalan koulutettujen ammattijärjestö, Tehyn, toimeksiannosta toteutettu Aula Researchin (2023, s. 21) selvitys osoittaa, että peräti 93 % alle 30-vuotiaista erikoissairaanhoidon ammattilaisista on harkinnut alanvaihtoa sosiaali- ja terveysalalta, ja heistä 13 prosenttia ajattelee alanvaihtoa päivittäin. Tehyn yhteiskuntasuhteiden johtajan Kirsi Sillanpään (Coco, 2019, s. 4) mukaan työn merkityksellisyyden kokemuksesta huolimatta sosiaali- ja terveysalan työpaikat eivät vetoa sairaanhoitajiin.

Palkkatyytymättömyys on merkittävin syy alanvaihtoon, sillä palkka ei vastaa työn kuormittavuutta ja vaativuutta (Aula Research, 2023, s.23; Helander ja muut, 2019, s. 181; Coco, 2019, s. 4). Helanderin ja muiden (2019, s. 183) tutkimus osoittaa, että palkkatyytymättömyyden lisäksi nuorten sairaanhoitajien alanvaihtoon vaikuttavat kohtuuttomat työn vaatimukset, huonot työskentelyolosuhteet, oman jaksamattomuuden uhka sekä puutteellinen perusta omalle työlle (ks. kuvio 1). Nuoret sairaanhoitajat kuvasivat työkuormaansa ylikuormittavana, kiireisenä ja fyysisesti raskaana, mikä korostaa työn vaativuutta. Myös Airila & Savinainen (2023, s. 15) tuovat esiin, että työ sosiaali- ja terveysalalla on fyysisesti, psykososiaalisesti, kognitiivisesti ja eettisesti vaativaa. Fyysisiin kuormitustekijöihin lukeutuvat erityisesti pitkäkestoinen

seisominen ja käveleminen, etukumarassa työskentely sekä raskaiden taakkojen nostaminen (Airila & Savinainen, 2023, s. 15). Työaikoihin liittyvä kuormitus puolestaan liittyy työn intensiteettiin, palautumiseen, työvuorojen pituuteen ja työskentelyyn eri vuorokauden aikoina. Psykososiaaliset kuormitustekijät voivat liittyä työyhteisön toimintaan, työjärjestelyihin, johtamiseen ja työn sisältöön. Kognitiivinen kuormitus puolestaan koskee erityisesti työmuistin ja tarkkaavaisuuden jatkuvaa kuormittumista. Eettiset ongelmat, kuten hoitotyön laadun heikkeneminen jatkuvan kiireen ja henkilöstövajeen vuoksi, kuormittavat nuoria sairaanhoitajia (Flinkman & Salanterä, 2015, s. 1053–1054). Huonot työskentelyolosuhteet puolestaan ilmenevät resurssipulana, heikkona työturvallisuutena ja jatkuvana äärirajoilla työskentelynä (Helander ja muut, 2019, s. 184).

Syitä nuorten sairaanhoitajien alanvaihdolle	Palkkatyytymättömyys
	Kohtuuttomat työn vaatimukset
	Huonot työskentelyolosuhteet
	Oman jaksamattomuuden uhka
	Puutteellinen perusta omalle työlle hoitoalalla

Kuvio 1. Syitä nuorten sairaanhoitajien alanvaihdolle (Helander ja muut, 2019, s. 183).

Oman jaksamattomuuden uhka liittyi muun muassa vaikeuksiin sopeutua vuorotyöhön sekä riittämättömyyden tunteeseen hoitotyössä (Helander ja muut, 2019, s. 184). Puutteellinen perusta omalle työlle ilmeni sairaanhoitajuuden heikkona arvostuksena niin yhteiskunnan, muiden terveydenhuollon ammattilaisten, kollegoiden kuin lääkäreiden taholta. Tähän kytkeytyi myös heikko johtajuus, jossa lähiesihenkilön koettiin olevan tehtäväänsä soveltumaton puutteellisten johtamistaitojen ja kenttätyön

ymmärryksen vuoksi. Lisäksi nuoret sairaanhoitajat kokivat, että vakituisen työsuhteen saaminen oli vaikeaa, perehdytys oli laadultaan heikkoa, ja etenemismahdollisuudet työuralla olivat rajalliset. Flinkman ja Salanterä (2015, s. 1053–1054) tiivistävät nämä tekijät tuen, perehdytyksen ja mentoroinnin puutteeseen. Tämän seurauksena monet kokivat epävarmuutta ja pelkoa kohtalokkaiden virheiden tekemisestä. Esihenkilöt puolestaan koettiin kiireisiksi, etäisiksi ja byrokraattisiksi, mikä heikensi heiltä saatua tukea.

Nuorten sairaanhoitajien alanvaihtoaikeet ovat huolestuttavia, sillä alan työvoimapula on syventynyt viime vuosina (Airila & Savinainen, 2023, s. 10; Tevameri, 2021, s. 49). Valtionvarainministeriön (2020) arvion mukaan alalle tarvitaan jopa 200 000 uutta työntekijää (Tevameri, 2021, s. 49). Erityisesti sairaanhoitajapula on muodostunut merkittäväksi ongelmaksi. Tilastokeskuksen (2025) mukaan Suomessa oli vuonna 2023 65 558 sairaanhoitajaa, joista 89,62 % (58 753) oli naisia ja 10,38 % (6 805) miehiä. Tästä huolimatta Kuntasektorin työvoimaennuste osoittaa, että sairaanhoitajista on noin 16 600 henkilön vaje koko maassa, ja tilanne on pahentunut entisestään (Keva, 2023). Vuonna 2021 sairaanhoitajia arvioitiin puuttuvan noin 8 000, mutta nyt tarve on yli kaksinkertainen (Keva, 2023). Lisäksi Suomessa on lähes 40 000 sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saanutta, jotka ovat jättäneet koulutustaan vastaavan alan ja siirtyneet muualle työelämässä (Coco, 2019, s. 4).

Alaa on lisäksi koetellut monia rakenteellisia ja yhteiskunnallisia muutoksia. Pitkittynyt sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (jäljempänä sote-uudistus), koronapandemia, sekä talousongelmat ovat yhdessä työvoimapulan kanssa vaikuttaneet sen toimintaympäristöön (Laitinen ja muut, 2024, s. 5). Sote-uudistusta valmisteltiin yli 15 vuotta, mutta se toteutettiin lopulta lyhyessä ajassa ja suurella paineella. Tällaiset mittavat organisaatiomuutokset aiheuttavat epävarmuutta työntekijöille ja voivat vaikuttaa heidän terveyteensä ja hyvinvointiinsa, sillä ne herättävät huolta työn jatkumisesta ja työmäärän kasvusta. Koronapandemiasta johtuneet uudelleenorganisoinnit ovat lisänneet terveydenhuollon työntekijöiden stressiä,

ahdistuneisuutta sekä fyysisiä ja psyykkisiä kuormitustekijöitä (Airila & Savinainen, 2023, s. 22). Talousongelmat taas ovat pahentuneet entisessään Venäjän aloitettua hyökkäyssodan Ukrainaan.

Kaikki edellä kuvatut tekijät kuvaavat sosiaali- ja terveysalan monitasoisia haasteita ja korostavat työntekijöiden, erityisesti nuorten sairaanhoitajien, sitoutumisen merkitystä. Yhdeksi keskeiseksi keinoksi alan pitovoiman parantamiseksi on nostettu esihenkilöiltä saatavan tuen vahvistaminen (Aula Research, 2023, s. 24). Esihenkilöillä on keskeinen tehtävä työntekijöiden sitouttamisessa, työssä pysymisen tukemisessa ja motivaation ylläpitämisessä (Rathi & Lee, 2017, s. 1605). Aiemmin mainitussa Aula Researchin (2023, s. 24) selvityksessä 34 % alan vaihtoa harkinneista vastaajista piti parempaa esihenkilön tukea merkittävänä tekijänä alalla pysymisen kannalta. Sosiaali- ja terveysala on olennainen osa yhteiskunnan toimivuutta, ja sen kestävyyden turvaaminen vaatii nuorten ammattilaisten sitouttamista.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä tekijöistä, jotka nuoret sairaanhoitajat kuvaavat vaikuttavan heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan esihenkilötuen merkitystä nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimusongelmaa lähestytään seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

1. Miten nuoret sairaanhoitajat kuvaavat kokemuksiaan tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan?

2. Miten koettu esihenkilön tuki ilmenee nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa sosiaali- ja terveysalaan sitoutumisen kannalta?

Tutkimuksen tavoitetta lähestytään kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella haastattelemalla nuoria sairaanhoitajia. Näin ollen tutkimuksen empiirinen aineisto muodostuukin haastatteluaineistosta, jota analysoidaan hyödyntäen sisällönanalyysia. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty tekoälyä englanninkielisten lähdeaineiston kääntämisessä, tekstin oikeinkirjoituksen tarkistuksessa sekä rakenteen jäsentelyssä ja hahmottamisessa.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavaksi määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotka ovat työntekijöiden sitoutuminen, koettu esihenkilön tuki ja sosiaalisen vaihdon teoria.

Työntekijöiden sitoutuminen (engl. *employee engagement*) määritellään aktiiviseksi ja ainutlaatuiseksi käsitteeksi, joka yhdistää kognitiivisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä osatekijöitä (Saks, 2006, s. 602; Eldor & Vigoda-Gadot, 2017, s. 531). Nämä osatekijät hyödyttävät samanaikaisesti sekä työntekijää että organisaatiota Työntekijöiden sitoutuminen kuvastaa työntekijöiden tasoa sitoutua ja osallistua organisaation toimintaan sekä omaksua sen arvot (J., 2014, s. 308). Tässä tutkimuksessa viitataan nimenomaisesti englanninkieliseen käsitteeseen *employee engagement* työntekijöiden sitoutumisella. Tämä huomiona sen vuoksi, että erityisesti englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa muun muassa työn imu (engl. work engagament) rinnastetaan usein työntekijöiden sitoutumiseen sekä tahattomasti että tietoisesti (Shuck ja muut, 2017, s. 269).

Koettu esihenkilön tuki (engl. *perceived supervisor support, PSS*) viittaa työntekijän kokemukseen suoraan lähiesihenkilöltä saamastaan tuesta, joka ilmenee esihenkilön välittämisenä työntekijöiden hyvinvoinnista ja heidän panoksensa arvostamisena (Afshan & Serrano-Archimi, 2022, s. 44; Knies & Leisink, 2014, s. 112). Esihenkilön tuki ilmentää organisaation työntekijöihinsä kohdistamaa tukea ja kiinnostusta, ja se voi vahvistaa työntekijöiden suhdetta organisaatioon sekä organisaatiossa tapahtuviin

muutoksiin (Zappalà ja muut, 2019, s. 3). Esihenkilö, joka tarjoaa työntekijöilleen tarpeellista tukea, voi lisätä heidän motivaatiotaan ja työtehoaan (Bhanthumnavin, 2003, s. 79).

Sosiaalisen vaihdon teorian (engl. *social exchange theory, SET*) perusajatuksena on, että vastavuoroisessa keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevat osapuolet luovat velvollisuuksia vuorovaikutussuhteiden kautta (Saks, 2006, s. 603). Se on yhteistä toimintaa, josta kaikki osapuolet saavat jotakin arvokasta (Imam ja muut, 2023, s. 491). Teoria tarjoaa vahvan teoreettisen perustan työntekijöiden sitoutumisen tarkastelulle ja selittää työntekijän sitoutumista esihenkilöönsä (Saks, 2006, s. 603; Afzal ja muut, 2019, s. 371)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus jakautuu seitsemään päälukuun ja niiden alalukuihin. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, perustellaan tutkimuksen ajankohtaisuus, määritellään tutkimusongelma ja esitetään sen pohjalta tutkimuskysymykset sekä keskeiset käsitteet. Toinen ja kolmas pääluku muodostavat kirjallisuuskatsauksen, joka sisältää myös tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Toisessa pääluvussa syvennytään tarkastelemaan työntekijöiden sitoutumista, kun taas kolmannessa pääluvussa tarkastellaan esihenkilön tukea.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen metodologia ja toteutus, mukaan lukien tutkimusmenetelmän valinta, osallistujat, aineiston keruu, analyysi sekä eettiset näkökohdat. Viides pääluku keskittyy empiirisiin tuloksiin, joita seuraa kuudennessa luvussa keskusteluosuus. Seitsemännessä ja viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset, esitetään keskeiset havainnot, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja annetaan jatkotutkimusehdotuksia. Viimeisessä luvussa vastataan myös tutkimuskysymyksiin.

2 Työntekijöiden sitoutuminen

Tässä pääluvussa tarkastellaan työntekijöiden sitoutumista. Luku jakautuu edelleen neljään alalukuun. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään sitoutumisen käsitettä, toisessa sen elementtejä, kolmannessa sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja viimeisessä sen vaikutuksia yksilön, tiimin ja organisaation näkökulmista.

2.1 Työntekijöiden sitoutumisen käsite

Työntekijöiden sitoutumisen käsitteen määrittely ja sen merkityksen ymmärtäminen on ollut alusta asti haastavaa (Saks & Gruman, 2014, s. 157). Yksi syy tähän on se, että sitoutumisen käsite limittyy muiden vakiintuneiden käsitteiden kanssa eikä sille ole Robinsonin ja muiden (2004) mukaan vakiintunutta määritelmää (Saks, 2006, s. 601; Saks & Gruman, 2014, s. 157). Sitoutumista käsittelevissä tutkimuksissa on tarkasteltu useita erilaisia sitoutumistyyppejä, mutta erityisesti huomio on kohdistunut työntekijöiden sitoutumiseen ja työn imuun (Kosaka & Sato, 2020, s. 228). Näihin ja muihin sitoutumisen muotoihin on ehdotettu lukuisia toisiinsa kietoutuneita määritelmiä, termejä, mittareita ja viitekehyksiä (Shuck ja muut, 2017, s. 263). Monet työntekijöiden sitoutumista kuvaavat määritelmät ja mittarit muistuttavat muita vakiintuneita käsitteitä, kuten organisaatiositoutumista, työn imua, työhön sitoutumista, organisaatiokansalaisuutta, työhön uppoutumista tai työtyytyväisyyttä (Saks, 2006, s. 601; Saks & Gruman, 2014, s. 157; Shuck ja muut, 2013, s.24; Shuck ja muut, 2017, s. 269). Shuck ja muut (2017, s. 269) tuovat esiin, että työn imu, työhön sitoutuminen ja organisaatiositoutuminen rinnastetaan usein kirjallisuudessa työntekijöiden sitoutumiseen, sekä tietoisesti että tahattomasti.

On yleisesti tunnustettu, että Kahn (1990) esitti ensimmäisen akateemisen julkaisun sitoutumisesta (Guest, 2014, S. 142; Saks & Gruman, 2014, s. 157). Häntä pidetään työntekijöiden sitoutumisen tutkimussuuntauksen akateemisena pioneerina, vaikka hänen tutkimuksessaan ei käytetä suoraan termiä työntekijöiden sitoutumisen, vaan

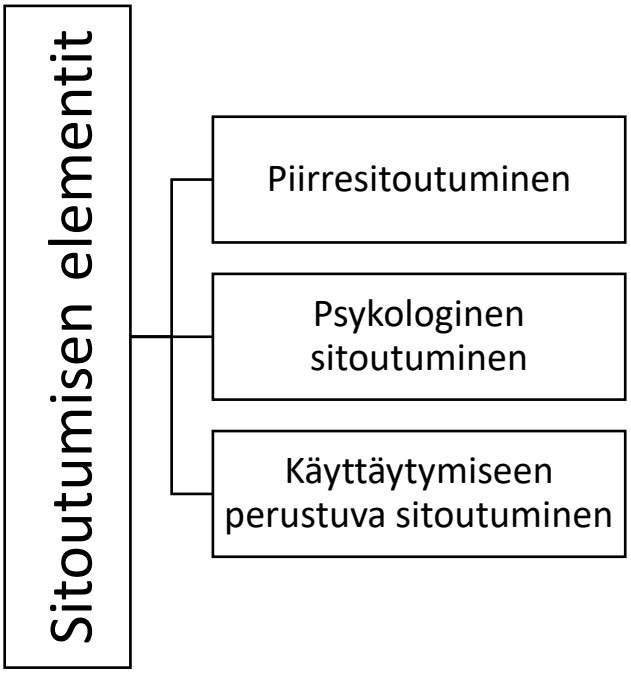
tarkastelu kohdistuu henkilökohtaiseen rooliin sitoutumiseen (Welch, 2011, s. 332). Kahnin (1990) tutkimusta pidetään perustana monille työntekijöiden sitoutumista ja työn imua käsittelevälle tutkimukselle, mikä korostaa näiden käsitteiden päällekkäisyyttä ja moninaisuutta. Christian ja muut (2011, s. 90–91) toteavat, että vaikka sitoutumisen käsitteestä on tehty runsaasti tutkimuksia, sen määritelmät ja käyttötavat eivät ole aina yhdenmukaisia. He myös huomauttavat, että valtaosa näistä tutkimuksista pohjautuu Kahnin (1990) käsitteelliseen perustaan. Kahn (1990, s. 684) määrittelee henkilökohtaisen rooliin sitoutumisen prosessiksi, jossa työntekijät omaksuvat työrooliinsa ja ilmaisevat itseään fyysisesti, kognitiivisesti ja emotionaalisesti työtehtäviensä suorittamisen aikana.

Sitoutumisen määritelmiä voidaan johtaa sekä intuitiivisista, yleisistä käsityksistä että tutkimus- ja käytännönlähtöisestä kirjallisuudesta (Macey & Schneider, 2008, s. 4). Yhteistä näille määritelmille on ajatus siitä, että työntekijöiden sitoutuminen on tavoiteltava tila, joka palvelee organisaation päämääriä. Se ilmenee intohimona, innostuksena, omistautumisena, osallistumisena, keskittyneenä työskentelynä ja energiana sisältäen sekä käyttäytymiseen että asenteeseen liittyviä piirteitä. Intuitiivisesti sitoutuminen on usein ymmärretty osaksi luonteenpiirteitä, psykologisia tiloja ja suoritukseen liittyviä käsitteitä. Luonteenpiirteinä sitoutuminen viittaa esimerkiksi positiiviseen tunnetilaan. Psykologisena tilana se tarkoittaa muun muassa kiintymystä, mielialaa ja osallistumista. Suorituksen käsite puolestaan yhdistyy havaittavaan käyttäytymiseen tai ponnisteluun (Macey & Schneider, 2008, s. 4). Johtamiskirjallisuudessa on tunnistettu kaksi keskeistä teemaa työntekijöiden sitoutumisesta (Saks & Gruman, 2014, s. 156). Ensinnäkin työntekijöiden sitoutumista on pidetty keskeisenä tekijänä organisaation kilpailukyvylle ja menestykselle. Toisaalta kirjallisuus on myös tuonut esiin työntekijöiden kasvavan vieraantumisen työstään ja sitoutumisen laskun. Erityisesti Yhdysvaltain työmarkkinoilla on havaittu niin kutsuttu sitoutumiskuilu, joka viittaa siihen, että jopa puolet työntekijöistä on irtaantunut työstään tai eivät ole täysin sitoutuneita (Saks & Gruman, 2014, s. 156).

Saks (2006, s. 602) määrittelee sitoutumisen akateemisessa kirjallisuudessa erilliseksi ja ainutlaatuiseksi käsitteeksi, joka sisältää kognitiivisia, emotionaalisia ja käyttäytymiseen liittyviä osatekijöitä, jotka liittyvät yksilön roolin suorittamiseen. Eldor & Vigoda-Gadot (2017, s. 531) puolestaan argumentoivat työntekijöiden sitoutumisen olevan palkitseva ja aktiivinen käsite, joka heijastaa samanaikaisesti fyysistä, emotionaalista ja kognitiivista energiaa hyödyttäen samanaikaisesti niin työntekijää kuin organisaatiota. Heidän mukaansa työntekijöiden sitoutumisen korostaminen voi tarjota organisaatioille kilpailuetua ja edistää työntekijöiden henkilökohtaista kukoistusta ja kasvua. Tämän seurauksena työntekijöiden sitoutuminen voi avartaa käsitystämme työn merkityksestä sekä työntekijän ja organisaation suhteesta nykyisessä organisaatioympäristössä. Työntekijöiden sitouttaminen on tehokas tapa organisaatioille saavuttaa kilpailuetua, sillä ihmiset ovat ainutlaatuinen resurssi, jota kilpailijat eivät voi kopioida (J., 2014, s. 309). Työntekijöiden sitoutuminen kuvastaa heidän tasoaan sitoutua ja osallistua organisaation toimintaan sekä omaksua sen arvot (J., 2014, s. 308). Sitoutunut työntekijä on tietoinen roolistaan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa ja inspiroi samalla kollegoitaan työskentelemään yhteisten päämäärien eteen. Sitoutuneet työntekijät suoriutuvat tehtävistään erinomaisesti ja ylittävät usein velvollisuutensa.

2.2 Työntekijöiden sitoutumisen elementit

Macey ja Schneider (2008, s. 6) esittävät tutkimuksessaan työntekijöiden sitoutumiselle kolme elementtiä, jotka ovat piirresitoutuminen, psykologinen sitoutuminen ja käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen (ks. kuvio 2). Tarkastellaan seuraavaksi näitä sitoutumisen elementtejä yksityiskohtaisemmin.



Kuvio 2. Työntekijöiden sitoutumisen elementit (mukaillen Macey & Schneider, 2008, s. 6).

Piirresitoutuminen. Piirresitoutuminen viittaa yksilön taipumukseen kokea maailma tietyllä tavalla tai halukkuuteen suhtautua asioihin erityisestä näkökulmasta (Macey & Schneider, 2008, s. 19). Sitä voidaan tarkastella persoonallisuuden piirteenä tai yleisenä taipumuksena kokea positiivisia tunteita työn kontekstissa ajan kuluessa. Näiden taipumusten taustalla vaikuttavat persoonallisuuspiirteet, joiden on todettu olevan yhteydessä henkilökohtaiseen aloitteellisuuteen, kokemukselliseen uppoutumiseen ja proaktiiviseen käyttäytymiseen. Keskeisiä piirresitoutumista tukevia piirteitä ovat proaktiivinen persoonallisuus, autotelinen persoonallisuus, positiivinen affektiivisuus sekä tunnollisuus (Macey & Schneider, 2008, s. 19)..

Li ja muut (2017) esittävät, että proaktiivinen henkilö osallistuu aktiivisesti uusien ideoiden esittämiseen ja niiden käytännön toteuttamiseen (Sheoran ja muut, 2023, s. 2). Tällainen aktiivinen ja oma-aloitteinen käyttäytyminen on yhteydessä myönteisiin työelämään liittyviin lopputuloksiin (Mubarak ja muut, 2021, s. 991). Crantin (2000) mukaan proaktiivinen persoonallisuus rakentuu sekä yksilöllisistä taipumuksista että tilanteellisista tekijöistä (Macey & Schneider, 2008, s. 20). Proaktiivisesti käyttäytyvät

yksilöt varustautuvat selviytymiskeinoilla, kuten tilanteen hallinnalla, työtapojen muokkaamisella ja tilannekohtaisille päätöksillä (Mubarak ja muut, 2021, s. 991). Näin ollen kohdatessaan stressitekijöitä he pyrkivät löytämään myönteisiä voimavaroja, mahdollisuuksia ja tunteita, jotka tukevat heidän kasvuaan ja lieventävät stressin kokemusta. Sheoranin ja muiden (2023, s. 7) tutkimus tukee työntekijöiden sitoutumisen ja proaktiivisen persoonallisuuden välistä positiivista yhteyttä.

Autotelinen persoonallisuus puolestaan kuvaa henkilöitä, jotka osallistuvat toimintaan sen itsensä vuoksi eivätkä niinkään tiettyjen hyötyjen tai palkkioiden takia (Macey & Schneider, 2008, s. 20). Se liittyy psykologiseen sitoutumiseen, johon kuuluvat käsitteet kuten läsnäolo ja uppoutuminen. Positiivinen affektiivisuus heijastaa hyvin sitoutuneelle henkilölle tyypillisiä piirteitä, kuten energisyyttä ja innostuneisuutta (Macey & Schneider, 2008, s. 20). Tunnollisuus voidaan vielä jakaa kuuteen osa-alueeseen, jotka ovat ahkeruus, järjestelmällisyys, hyveellisyys, perinteisyys, itsehillintä ja vastuullisuus (Roberts ja muut, 2005, s. 106). Yhteistä näille piirresitoutumista tukeville piirteille on se, että ne viittaavat taipumukseen kokea työ myönteisellä, aktiivisella ja energisellä tavalla sekä toimia sopeutuvasti (Macey & Schneider, 2008, s. 20–21). Tällainen kokemus työstä heijastuu usein käyttäytymiseen, joka ylittää työroolin vähimmäisvaatimukset ja tähtää organisaation kehittämiseen tai muutoksen käynnistämiseen.

Psykologinen sitoutuminen. Psykologista sitoutumista on tutkittu joko suoraan tai epäsuorasti enemmän kuin piirresitoutumista tai käyttäytymiseen perustuvaa sitoutumista (Macey & Schneider, 2008, s. 6). Sitoutuminen psykologisena tilana on määritelty eri yhteyksissä useilla toisiinsa liittyvillä tavoilla, jotka kaikki kuvaavat jonkinasteista innostuneisuutta, uppoutumista ja kiinnittyneisyyttä. Käytännön tasolla psykologista sitoutumista on mitattu pääasiassa moninaisilla mittareilla, jotka kattavat yhden tai useamman seuraavista ulottuvuuksista, jotka ovat työtyytyväisyys, psykologinen voimaantuminen, työkiintymys ja organisaatiositoutuminen (Macey & Schneider, 2008, s. 7).

Sitoutuminen ja työtyytyväisyys voidaan kytkeä suoraan toisiinsa tai jopa nähdä täysin samankaltaisina käsitteinä (Macey & Schneider, 2008, s. 7). Esimerkiksi Harterin ja muiden (2002, s. 269) mukaan työntekijän sitoutuminen ilmenee työssä koettuna tyytyväisyytenä, innostuksena ja osallistumisena. Macey & Schneider (2008, s. 8) kuitenkin korostavat, että tyytyväisyys, kun se ymmärretään kylläisyyden tunteena tai saavutettuna tilana, ei kuulu samaan käsitteelliseen kenttään kuin sitoutuminen. Sen sijaan tyytyväisyys, joka ilmenee energian, innostuksen ja muiden myönteisten tunnekokemusten muodossa, on osa sitoutumista. Spreitzer (1995) ehdottaa psykologiseen voimaantumiseen lukeutuvan neljä ulottuvuutta, jotka ovat vaikutus, itseohjautuvuuden tunne, merkityksellisyys ja pätevyys (Macey & Schneider, 2008, s. 10). Vaikutuksella viitataan siihen, että henkilö uskoo omilla ponnisteluillaan olevan merkitystä. Itseohjautuvuuden tunne puolestaan viittaa hallinnan tunteeseen, merkityksellisyys tarkoituksen tunteeseen ja pätevyys minäpysyvyyteen (Macey & Schneider, 2008, s. 10). Nämä voimaantumisen tunteet, jotka ilmenevät haluna toimia työhön liittyen, muodostavat yhden sitoutumisen tilan ulottuvuuden.

Klassinen motivaatioteoria on työnkiintymystä tukeva teoria, jonka mukaan työntekijöiden kiintymys työhön saa heidät näkemään enemmän vaivaa ja näin ollen mahdollistaa tehokkaamman työskentelyn (Arulsenthilkumar & Punitha, 2023, s. 296). Työkiintymyksellä onkin merkittävä rooli tukevan työympäristön luomisessa, mikä lopulta johtaa organisaation menestykseen. Työnkiintymyksen ja sitoutumisen välisen suhteen tarkastelussa on olennaista se, onko sitoutumisen kohteena itse työ vai organisaatio (Macey & Schneider, 2008, s. 9). Lisäksi työntekijöiden työnkiintymys, joka ilmenee yrityksen kehittämiseen tähtäävänä aloitteellisuutena ja avoimena vuorovaikutuksena, toimii tärkeänä välineenä työpaikalla tapahtuvassa sitouttamisessa (Arulsenthilkumar & Punitha, 2023, s. 297). Näin ollen työkiintymyksellä ja sitoutumisella on vahva yhteys ja työkiintymys onkin merkittävä psykologisen sitoutumisen osa-alue (Arulsenthilkumar & Punitha, 2023, s. 298; Macey & Schneider, 2008, s. 9).

Sitoutuminen määritellään usein myös organisaatiositoutumisen näkökulmasta, jota pidetään keskeisenä osana sitoutumisen psykologista tilaa (Macey & Schneider, 2008, s. 8). Organisaatiositoutuminen ilmenee positiivisena kiintymyksenä laajempaa organisaatioyksikköä kohtaan ja heijastuu halukkuutena käyttää energiaa organisaation tukemiseen, henkilökohtaisena samaistumisena organisaatioon sekä ylpeyden tunteena sen jäsenyydestä. Organisaatiositoutuminen eroaa kuitenkin sitoutumisesta, sillä se liittyy enemmän henkilön asenteeseen ja kiintymykseen organisaatiota kohtaan (Saks, 2006, s. 602). Sitoutuminen, tai tarkemmin ottaen työntekijöiden sitoutuminen puolestaan kuvaa yksilön omistautumista ja keskittymistä omiin työtehtäviinsä ja rooleihinsa.

Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen. Macey ja Schneider (2008, s. 14) esittävät, että sitoutumista voidaan pitää suoraan havaittavana käyttäytymisenä työympäristössä. Arkikielessä sitoutumisen katsotaan yleensä merkitsevän jotain erityistä, ylimääräistä tai ainakin tavanomaisesta poikkeavaa käyttäytymistä. Roolin ulkopuolisen käyttäytymisen taustalla vaikuttavat sosiaalisen vaihdon teoria sekä vastavuoroisuuden normi (Coyle-Shapiro ja muut, 2004, s. 87). Näin ollen organisaation myönteinen kohtelu työntekijöitään kohtaan kannustaa heitä vastaamaan myönteisillä asenteilla ja/tai käyttäytymisellä. Kokonainen organisaatio saattaa näyttäytyä käyttäytymisen tasolla sitoutuneena suhteessa muihin organisaatioihin. Samoin yksittäisessä organisaatiossa jotkut työntekijät voivat vaikuttaa toisia sitoutuneemmilta, kun vertailukohtana ovat kollegat organisaation sisällä. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen voi ilmetä esimerkiksi organisaatiokansalaisuuskäyttäytymisenä, proaktiivisena tai henkilökohtaisena aloitteellisuutena, roolin laajentamisena sekä sopeutuvana käyttäytymisenä (Macey & Schneider, 2008, s. 15).

Towers-Perr (2003) nostaa esiin, että työntekijöiden sitoutuminen määritelläänkin usein vapaaehtoisten lisäponnistuksen antamisena, mikä käytännössä tarkoittaa ylimääräistä energiaa, ajattelua ja aikaa (Macey & Schneider, 2008, s. 14). Tämä ajatus ylimääräisestä ponnistelusta on merkittävä, sillä se viittaa siihen, että työntekijöillä on käytössään

energialähde, jota he voivat halutessaan hyödyntää (Macey & Schneider, 2008, s. 14). Organisaatiot, jotka osaavat valjastaa tämän potentiaalin, voivat saavuttaa huomattavaa kilpailuetua. Ylimääräisen tai vapaaehtoisen ponnistelun määrittely sitoutumisena on kuitenkin haastavaa. Brown ja Leigh (1996) huomauttavat, että ponnistelu on vaikeasti määriteltävä käsite, jonka mittaamisella on heikko konstruktiivinen validiteetti (Macey & Schneider, 2008, s. 15). Lisäksi sitoutumisen ymmärtäminen pelkkänä määrällisenä lisäponnistuksena on liian rajoittavaa, sillä oleellisempaa on tehdä jotain erilaista (Macey & Schneider, 2008, s. 15). Vapaaehtoisuus itsessään on monitahoinen käsite, joka vaikeuttaa sitoutumisen rajojen määrittelyä. Myös termit ylimääräinen ja epätyypillinen edellyttävät aina vertailukehystä tai standardia, joka usein jää määrittelemättä.

Jos sitoutumiskäyttäytymisen ajatellaan olevan tavanomaista tai odotettua roolisuoritusta ylittävää, siihen liittyy organisaatiokansalaisuuskäyttäytyminen, roolin laajentaminen ja henkilökohtainen aloitteellisuus (Macey & Schneider, 2008, s. 15). Sitoutumisen organisaatiokansalaisuuskäyttäytymisenä voidaan katsoa olevan työntekijöiden vapaaehtoista käyttäytymistä, joka on keskeistä organisaation menestykselle, mutta ei virallisesti kuulu työkuvaan eikä siten ole erikseen palkittua (Macey & Schneider, 2008, s. 16). Se viittaa vapaaehtoisiin ja epävirallisiin käyttäytymismalleihin, jotka tukevat työkavereita ja organisaatiota (Saks, 2006, s. 602). Ongelmallista tässä on se, että vapaaehtoisuus rajataan ainoastaan roolin ulkopuoliseen käyttäytymiseen (Macey & Schneider, 2008, s. 16). Pitääkö käyttäytymisen olla aina vapaaehtoista, työntekijän oma valinta, jotta se voidaan määritellä sitoutuneeksi käyttäytymiseksi? Macey ja Schneider (2008, s. 17) korostavat sitoutuneen käyttäytymisen olevan käyttäytymistä, joka ylittää tietyssä viitekehyksessä normaalin tai tavanomaisen. Tällöin ei ole tarpeen arvioida käyttäytymisen vapaaehtoisuutta. Saks (2006, s. 602) puolestaan argumentoi työntekijöiden sitoutumisen painottuvan ennen kaikkea virallisten roolien täyttämiseen organisaatiokansalaisuudesta eroten.

Toisaalta sitoutumiskäyttäytymiseen kuuluu myös roolin laajentuminen, jossa henkilö osoittaa aktiivisuutta ja kiinnostusta tavallista laajempaan tehtävien kirjoon (Macey &

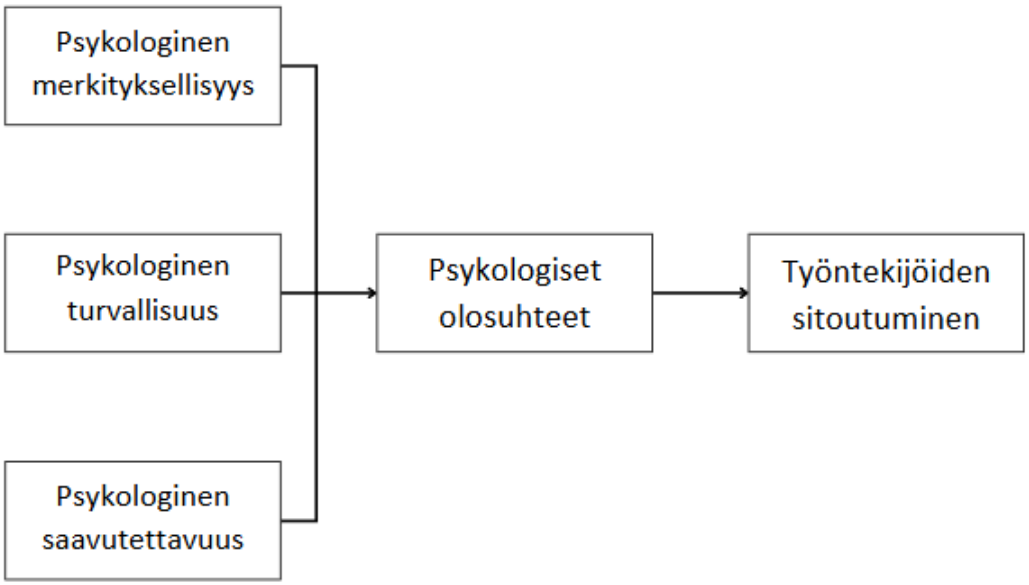
Schneider, 2008, s. 17). Erityisesti valinta tehdä roolin ulkopuolisia tehtäviä voidaan tulkita osaksi tätä roolin laajentamista. Henkilökohtainen aloitteellisuus tarkoittaa työssä ilmenevää aktiivisuutta, jossa oma-aloitteisuus, proaktiivinen käyttäytymien ja sitkeys vaikeuksien voittamisessa ovat keskeisiä piirteitä (Frese & Fay, 2001, s. 139). Henkilökohtaisen aloitteellisuuden kolme osa-aluetta vahvistavat toisiaan, sillä proaktiivinen asenne johtaa itsealoitteisten tavoitteiden asettamiseen, mikä puolestaan lisää todennäköisyyttä kehittää odotuksia ylittäviä tavoitteita (Frese & Fay, 2001, s. 141). Itsealoitteiset tavoitteet luovat tarpeen voittaa esteitä, ja esteiden voittaminen kannustaa uusiin itsealoitteisiin tavoitteisiin, koska poikkeukselliset ratkaisut vaativat usein oma-aloitteisuutta. Lisäksi itsealoitteisuus sisältää tulevien haasteiden ennakointia, mikä edelleen lisää proaktiivisuuden tasoa.

Sitoutumista voidaan tarkastella myös organisaation tavoitteisiin suuntautuvana sopeutuvana käyttäytymisenä, mikä heijastaa nykyistä painotusta työelämän jatkuvaan muutokseen, työroolien moninaisuuteen sekä aktiiviseen ongelmanratkaisuun ja reagointiin liiketoimintaympäristön haasteisiin (Macey & Schneider, 2008, s. 18). Sitoutumista sopeutuvana käyttäytymisenä kuvaa perusajatus siitä, että sitoutumiskäyttäytyminen on vapaaehtoista eli se ylittää vallitsevan tilanteen ylläpitämisen ja keskittyy muutoksen käynnistämiseen tai edistämiseen.

2.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa moniulotteinen joukko tekijöitä. Keskeisimmiksi sitoutumiseen vaikuttaviksi osa-alueiksi on aiemmassa tutkimuksessa tunnistettu työhyvinvointi, organisaation käytänteet, koulutus ja urakehitys, palkitseminen, tiimi ja työkaverit sekä johtajuus (J., 2014, s. 311). Nämä osa-alueet kytkeytyvät Kahnin (1990, s. 705) esittämiin psykologisiin olosuhteisiin, jotka muodostavat perustan työntekijän sitoutumiselle. Kahn (1990, s. 705) jakaa psykologiset olosuhteet edelleen kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat psykologinen merkityksellisyys, psykologinen turvallisuus ja psykologinen saavutettavuus. Kuviossa 3 nämä ulottuvuudet on esitetty työntekijöiden

sitoutumiseen vaikuttavina keskeisinä tekijöinä. Seuraavaksi tarkastellaan näitä kolmea ulottuvuutta ja niihin vaikuttavia tekijöitä tarkemmin.



Kuvio 3. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat psykologiset olosuhteet (Kahn, 1990, s. 705).

2.3.1 Psykologinen merkityksellisyys

Psykologinen merkityksellisyys viittaa tunteeseen, että omat fyysiset, kognitiiviset tai emotionaaliset panostukset saavat vastineen, joka tuo arvoa (Kahn, 1990, s. 703–704). Psykologista merkityksellisyyttä koetaan, kun henkilö tuntee itsensä hyödylliseksi, tärkeäksi ja arvokkaaksi, eikä koe tulevansa pidetyksi itsestäänselvyytenä. Merkityksellisyyden puutteessa ei koeta, että omilla rooleilla tai toiminnalla olisi merkitystä, ja työrooleissa ei ole juurikaan tilaa antaa tai vastaanottaa panoksia. Frankl (1992) esittää, että yksilöillä on ensisijainen halu löytää merkitystä työssään (May ja muut, 2004, s. 14). Merkityksellisyys voidaan ymmärtää työn tarkoituksen tai tavoitteiden arvoksi, jota arvioidaan suhteessa omiin normeihin tai ihanteisiin. Jos

organisaatiot eivät pyri tarjoamaan tätä merkityksellisyyden kokemusta, työntekijät todennäköisesti hakeutuvat muualle (J., 2014, s. 311).

Kahnin (1900, s. 704–707) mukaan psykologiseen merkityksellisyyteen vaikuttaa yleisesti kolme tekijää, jotka ovat työssä tapahtuvat vuorovaikutukset, tehtävän ominaisuudet ja roolin ominaisuudet. Palkitseva vuorovaikutus kollegoiden ja asiakkaiden kanssa edistää itsetuntoa, arvostusta ja tunnetta työn arvokkuudesta, mikä vaikuttaa koettuun psykologiseen merkityksellisyyteen (Kahn, 1990, s. 707). Lisäksi, kun yksilöt kokevat saavansa arvostusta panostuksistaan ja kun heitä kohdellaan kunnioittavasti ja arvostavasti, eivätkä he ole vain roolinsa täyttäjiä, he kokevat todennäköisemmin merkityksellisyyttä vuorovaikutuksistaan (May ja muut, 2004, s. 15). Yksilöt löytävät merkitystä myös niistä sosiaalisista identiteeteistä, jotka muodostuvat heidän kuulumisestaan tärkeisiin ryhmiin. Mitä enemmän kollegoiden välinen vuorovaikutus vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, sitä vahvempi sosiaalinen identiteetti ja sitä kautta merkityksellisyys kehittyy.

Tehtävän ominaisuuksien osalta psykologista merkityksellisyyttä koetaan erityisesti silloin, kun työ on selkeästi määriteltyä, haastavaa, luovaa ja jossakin määrin itsenäistä (Kahn, 1990, s. 706). Toisaalta sitä koetaan myös työroolin ominaisuuksien kautta erityisesti silloin, kun yksilö pystyy käyttämään vaikutusvaltaa, olemaan arvokkaassa asemassa ja saavuttamaan haluttua statusta (Kahn, 1990, s. 706). Näiden tekijöiden taustalla piilee valta ja se, mitä valta tuo mukanaan. Työroolit kantavat identiteettejä, jotka organisaation jäsenten tulee epävirallisesti omaksua. Psykologisen merkityksellisyyden kannalta on siis olennaista, pitävätkö organisaation jäsenet työroolien mukaisia identiteettejään arvokkaina ja mitkä ovat heidän asenteensa toisia kohtaan. Edellä mainitut määrittyvät yleensä sen perusteella, kuinka hyvin roolit sopivat siihen, miten organisaation jäsenet näkevät itsensä tai miten he haluavat nähdä itsensä. Psykologiseen merkityksellisyyteen liittyen palkitseminen on keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa, sillä se motivoi työntekijöitä saavuttamaan enemmän ja keskittymään siten paremmin työhönsä ja henkilökohtaiseen kehittymiseen (J., 2014, s.

312). Toisaalta myös koulutus ja urakehitys muodostavat tärkeän osa-alueen työntekijöiden sitouttamisessa, sillä ne auttavat työntekijöitä keskittymään selkeämmin tavoitteelliseen ja suunnattuun työskentelyyn.

2.3.2 Psykologinen turvallisuus

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan tunnetta, että voi olla oma itsensä ilman pelkoa negatiivisista seurauksista itsetunnolle, uralle tai statukselle (Kahn, 1990, s. 708). Tämä koetaan erityisesti tilanteissa, joissa luotetaan siihen, ettei henkilökohtaisesta sitoutumisesta aiheudu kielteisiä seurauksia. Turvallisessa ympäristössä yksilöillä on selkeä käsitys siitä, mikä on hyväksyttävää käytöstä (May ja muut, 2004, s. 15). Sen sijaan epäturvallisissa olosuhteissa tilanteet voivat olla epäselviä, ennakoimattomia ja aiheuttaa uhkaavia tunteita. Psykologinen turvallisuus kytkeytyy myös sosiaalisiin tekijöihin, kuten organisaation normeihin, johtamistyyliin ja prosessiin, ihmisten välisiin suhteisiin sekä ryhmän ja ryhmien väliseen dynamiikkaan (Kahn, 1990, s. 708–712). Nämä tekijät luovat ennakoitavia, johdonmukaisia ja vähemmän uhkia sisältäviä sosiaalisia tilanteita, jotka tukevat sitoutumista.

Organisaation normit ilmentävät psykologista turvallisuutta, kun roolisuoritukset ovat selkeästi organisaation normien määrittelemissä rajoissa (Kahn, 1990, s. 712). Nämä normit ja käytännöt vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden sitoutumiseen, sillä myönteiset ja työntekijäystävälliset toimintatavat edistävät sitoutumista ja tukevat organisaation liiketoimintatavoitteiden saavuttamista (J., 2014, s. 312). Johtamistyylin ja prosessin osalta psykologista turvallisuutta vahvistavat resilienssi sekä tukeva ja selkeyttävä johtamistyyli (Kahn, 1990, s. 711). Positiivisilla johtamistyyleillä on havaittu olevan yhteys moniin työntekijöiden hyvinvointia ilmentäviin tekijöihin, kuten sitoutumiseen (Decuypere & Schaufeli, 2019, s. 77). Tukeva johtamisympäristö tarjoaa ihmisille mahdollisuuden kokeilla ja epäonnistua ilman huolta seurauksista (Kahn, 1990, s. 711). Lisäksi ihmiset kokevat olonsa turvallisemmaksi, kun heillä oli jonkin verran kontrollia omaan työhönsä. Luottamukselliset ja tukevat ihmisten väliset suhteet

edistävät psykologista turvallisuutta, sillä ne tarjoavat samanlaista joustavuutta kuin hyvä johtamistyylikin: mahdollisuuden kokeilla ja epäonnistua ilman pelkoa seurauksista (Kahn, 1990, s. 708). Samoin ryhmien sisäinen ja välinen dynamiikka edistää psykologista turvallisuutta epäsuorien ja usein tiedostamattomien roolien kautta, jotka tarjoavat vaihtelevaa tilaa itsensä eri puolien turvalliselle ilmaisemiselle.

2.3.3 Psykologinen saavutettavuus

Psykologisella saavutettavuudella viitataan tunteeseen, jossa henkilöllä on psykologisia, emotionaalisia ja fyysisiä resursseja olla täysipainoisesti mukana jollain hetkellä (Kahn, 1990, s. 714). Psykologinen saavutettavuus liittyy yksilöiden kohtaamiin häiriötekijöihin, jotka vievät heidän huomiotaan eri tavoin ja tämän seurauksena heillä on vaihtelevasti resursseja käytettävissään roolisuoritusten toteuttamiseen (Kahn, 1990, s. 705). Kahn (1990, s. 714–718) esittää, että psykologiseen saavutettavuuteen vaikuttavat neljä eri häiriötekijää: fyysisen energian väheneminen, emotionaalisen energian väheneminen, ulkopuoliset elämät sekä turvattomuus.

Fyysinen ja emotionaalinen kyky sitoutua vaikuttaa psykologiseen saavutettavuuteen (Kahn, 1990, s. 714–715). Fyysinen ja emotionaalinen energia viittaavat niihin olemassa oleviin fyysisiin ja emotionaalisiin resursseihin, joita on käytettävissä roolisuoritukseen. Useimmat työtehtävät vaativat jollakin tasolla fyysistä energiaa, ja tietyt tehtävät saattavat tuoda esiin erityisen voimakkaita fyysisiä haasteita (May ja muut, 2004, s. 18). Yksilöiden kyky täyttää fyysisiä vaatimuksia vaihtelee heidän kestävyytensä, voimavarojensa ja joustavuutensa mukaan. Fyysisten resurssien väheneminen voi puolestaan johtaa fyysiseen etääntymiseen työroolista. Emotionaaliset vaatimukset vaihtelevat työtehtävien mukaan niin laajuudeltaan kuin tyypiltään. Lisäksi May ja muut (2004, s. 18) nostavat esiin kognitiiviset vaatimukset ja resurssit, jotka myös vaihtelevat henkilöstä ja työtehtävästä riippuen. Monimutkaiset tehtävät saattavat vaatia enemmän ajattelua ja kognitiivista resursointia kuin henkilö pystyy käsittelemään, mikä voi johtaa ylikuormittuneisuuteen.

Ihmisten ulkopuoliset elämät vaikuttavat psykologiseen saavutettavuuteen, sillä ne voivat viedä heidät psykologisesti pois työroolisuorituksistaan (Kahn, 1990, s. 716). Ulkopuolisilla elämillä viitataan niihin tekijöihin, jotka vievät yksilön huomiota roolisuorituksista ja siten vaikuttavat hänen kykyynsä käyttää resurssejaan roolisuorituksiin (Kahn, 1990, s. 716). Toisaalta ne saattavat myös lisätä psykologista saavutettavuutta, sillä ne voivat myös virkistää ja motivoida organisaation jäseniä. Psykologinen saavutettavuus liittyy työroolin vakauteen, eli siihen, kuinka turvalliseksi yksilöt kokevat itsensä työssään ja asemassaan (Kahn, 1990, s. 715). Turvattomuus liittyy itsetuntoon, luottamukseen omiin kykyihin ja asemaan, itsetietoisuuteen sekä epävarmuuteen siitä, kuinka hyvin henkilö sopii sosiaalisiin järjestelmiin. Nämä tekijät määrittävät, kuinka paljon resursseja jää itsensä panostamiseen roolisuorituksiin.

2.4 Työntekijöiden sitoutumisen merkitys yksilölle ja organisaatiolle

Työntekijöiden sitoutumisen kasvavan suosion taustalla ovat sen positiiviset vaikutukset organisaatioihin (Saks, 2006, s. 600). Sitoutuminen on kuitenkin yksilötason ilmiö, jonka on vaikutettava ensin yksilöllisiin lopputuloksiin ennen kuin se voi heijastua liiketoimintatasolle. Bailey ja muut (2017, s. 40) ovat tutkimuksessaan jakaneet sitoutumisen vaikutukset kahteen pääluokkaan, jotka ovat työhyvinvointi ja suoriutuminen. Työhyvinvoinnin he ovat edelleen jakaneet työhön liittyviin asenteisiin sekä hyvinvoinnin ja terveyden kokemuksiin. Työhön liittyvien asenteiden osalta on havaittu positiivinen yhteys työntekijöiden sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden, organisaatiositoutumisen ja organisaatiokansalaisuuskäyttäytymisen välillä (Bailey ja muut, 2017, s. 41; Saks, 2006, s. 607). Sen sijaan työntekijöiden sitoutumisen ja työsuhteen päättämisaikeiden välillä on negatiivinen yhteys (Saks, 2006, s. 607). Työhyvinvoinnin osalta työntekijöiden sitoutumisella on havaittu olevan negatiivinen yhteys loppuun palamiseen (burnout) sekä positiivisia vaikutuksia terveyteen (Bailey ja muut, 2017, s. 41).

Suoriutuminen jakautuu edelleen korkeamman tason suoriutumistuloksiin organisaation ja tiimin tasolla sekä yksilötason tuloksiin (Bailey ja muut, 2017, s. 40–41). Sitoutumisella on positiivinen yhteys erilaisten suorituskykytulosten, kuten hoidon laadun, asiakasuskollisuuden ja tiimin suorituskyvyn välillä (Bailey ja muut, 2017, s. 41). Harter ja muut (2002, s. 276) ovat tutkimuksessaan havainnet, että sekä yleinen tyytyväisyys että työntekijöiden sitoutuminen korreloivat asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden, kannattavuuden, tuottavuuden, työturvallisuustulosten ja henkilöstön vaihtuvuuden kanssa. Toisin sanoen, työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuminen ovat merkittävästi yhteydessä liiketoiminnallisiin tuloksiin. Lisäksi heidän tutkimuksessaan havaittiin näiden yhteyksien olevan yleistettävissä eri organisaatioiden välille. Organisaatioiden johtajat ja esihenkilöt ovatkin ympäri maailman tunnistaneen työntekijöiden sitoutumisen tärkeäksi tekijäksi, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, innovaatioon ja tehokkuuteen (Welch, 2011, s. 328). Yksilötason suoriutumiseen liitetään tehtäväsuoriutuminen, roolin ylittävä suoriutuminen ja haitallinen suoriutuminen (Bailey ja muut, 2017, s. 40).

Alfes ja muut (2013a, s. 345) haastavat tutkimuksessaan sitoutumista koskevan tutkimuskirjallisuuden yleisen oletuksen siitä, että sitoutuminen johtaisi automaattisesti työntekijän myönteiseen käyttäytymiseen. He nostavat esiin työympäristön kontekstuaaliset tekijät olennaisina muuttujina, jotka säätelevät tämän suhteen ilmenemistä. Tutkimuksen mukaan vaikka sitoutunut työntekijä on innostunut ja omistautunut työlleen, se ei yksin riitä takaamaan, että hän toimii organisaation eduksi. Työympäristön olosuhteet vaikuttavat siihen, missä määrin sitoutuneet työntekijät ilmentävät sitoutumistaan esimerkiksi organisaatiokansalaisuuskäyttäytymisen tai pysymisaikeiden kautta. Sitoutuminen ei siis automaattisesti johda yhdenmukaiseen käyttäytymiseen, vaan työntekijän toiminta voi vaihdella sen mukaan, kokeeko hän organisaation tukevan häntä. Alfes ja muut (2013a, s. 336) ehdottavat, että erityisesti koettu organisaation tuki on keskeinen selittäjä tälle vaihtelulle.

Sitoutuneet työntekijät, joilla on myönteinen kokemus organisaation tarjoamasta tuesta, ovat todennäköisemmin halukkaita jatkamaan työskentelyään nykyisessä organisaatiossa ja panostamaan edelleen työhönsä (Alfes ja muut, 2013a, s. 336). Sen sijaan sitoutuneet työntekijät, jotka kokevat saavansa vain vähän tukea organisaatioltaan, ovat vähemmän motivoituneita osoittamaan organisaatiokansalaiskäyttäytymistä organisaatiota kohtaan, vaikka jatkaisivatkin työskentelyä kyseisessä organisaatiossa. Lisäksi he ovat todennäköisemmin halukkaita vaihtamaan organisaatiota ja suuntaamaan energiansa vastaaviin tehtäviin muualla.

Työntekijän ja organisaation sekä työntekijän ja esihenkilön välisten suhteiden tulee olla myönteisiä, jotta työntekijöiden korkea sitoutuminen johtaisi positiiviseen käyttäytymiseen (Alfes ja muut, 2013a, s. 344). Alfesin ja muiden (2013a, s. 344) tutkimus osoittaa, että sitoutuneiden työntekijöiden halukkuus osoittaa organisaatiokansalaiskäyttäytymistä sekä pysyä organisaatiossa kasvaa, kun he kokevat saavansa tukea organisaatiolta ja heillä on hyvä suhde esihenkilöönsä. Lisäksi he ovat vähemmän halukkaita vaihtamaan työnantajaansa, mikäli kokevat olevansa työnantajansa tukemia ja arvostamia. Tutkimus korostaa myös olosuhteiden merkitystä työntekijöiden käyttäytymisen muovaajina, sillä sitoutuneet työntekijät voivat käyttäytyä eri tavoin riippuen kokemastaan tuesta ja suhteestaan esihenkilöön. Pelkkä työntekijöiden sitoutuminen ei siis riitä, vaan tarvitaan myös positiivinen suhde niin esihenkilöön kuin organisaatioon, jotta sitoutumisesta saatavat hyödyt voidaan maksimoida.

3 Esihenkilön tuki

Tässä pääluvussa tarkastellaan esihenkilötukea aiemman tutkimuskirjallisuuden valossa. Luku jakautuu neljään alalukuun. Ensimmäisessä käsitellään esihenkilötuen teoreettista taustaa organisatorisen tuen teorian, koetun organisatorisen tuen ja sosiaalisen vaihdon teorian näkökulmista. Toisessa kuvataan, miten esihenkilön tarjoama tuki ilmenee käytännössä. Kolmas alaluku tarkastelee esihenkilön tuen toteuttamiseen liittyviä haasteita. Neljännessä yhdistetään esihenkilön tarjoama tuki työntekijöiden sitoutumiseen ja esitellään tutkimuksessa käytettävä teoreettinen viitekehys.

3.1 Esihenkilötuen taustaa

Esihenkilötuen ymmärtämiseksi on olennaista tarkastella organisatorisen tuen teoriaa ja koettua organisaation tukea. Työntekijöiden asenteisiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttavat ajan myötä heidän omat käsityksensä työpaikastaan (Boyer & Edmondson, 2014, s. 241). Näihin käsityksiin sisältyy kokemus sekä esihenkilön että organisaation tarjoamasta tuesta. *Organisatorisen tuen teorian* mukaan työntekijät kokevat organisaation inhimillisenä toimijana ja muodostavat käsityksen organisaation suhtautumisesta itseensä arvioimalla, kuinka paljon heidän panostaan arvostetaan ja kuinka hyvin heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 712). Organisatorisen tuen teorian kautta on mahdollista tarkastella työntekijän ja organisaation välistä suhdetta työntekijän näkökulmasta, mikä tekee siitä arvokkaan lähestymistavan (Kurtessis ja muut, 2017, s. 1855).

Organisatorisen tuen teorian pohjalta muodostuu *koettu organisatorinen tuki*, joka heijastaa työntekijän kokemusta organisaation halukkuudesta palkita hänen työpanostaan ja vastata hänen sosioemotionaalisiin tarpeisiinsa (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 698). Tuen kokeminen riippuu vahvasti siitä, miten työntekijät tulkitsevat organisaation aikomuksia myönteisen ja kielteisen kohtelun taustalla (Kurtessis ja muut, 2017, s. 1857). Myönteinen tukikokemus voi vahvistaa työntekijän sitoutumista,

lojaaliutta ja suoriutumista (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 698). Koettu organisatorinen tuki muodostuu eri tekijöistä, jotka liittyvät siihen, miten työntekijä kokee organisaation kohtelevan häntä (Eisenberger ja muut, 1986, s. 501). Tämä kokemus vaikuttaa osaltaan työntekijän tapaan tulkita organisaation motiiveja kohtelun taustalla. Työntekijä voi esimerkiksi alkaa odottaa organisaatiolta tukea monenlaisissa tilanteissa, kuten erinomaisten suoritusten, virheiden ja sairastumisen osalta. Lisäksi hän voi odottaa, että organisaatio maksaa oikeudenmukaista palkkaa ja tekee työntekijän työstä merkityksellistä ja mielenkiintoista.

Koettu organisatorinen tuki vahvistaa työntekijän odotusta siitä, että organisaatio palkitsee lisääntyneen panostuksen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (panos-tulosodotus) (Eisenberger ja muut, 1986, s. 501). Mikäli koettu tuki myös täyttää työntekijän tarpeet saada hyväksyntää ja kiitosta, organisaatio alkaa hahmottua osaksi työntekijän itseidentiteettiä, mikä johtaa affektiivisen sitoutumisen muodostumiseen organisaatiota kohtaan. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijän emotionaalista sidettä organisaatioon, ja sitä pidetään keskeisenä omistautumisen ja lojaalisuuden määrittäjänä (Rhoades ja muut, 2001, s. 825). Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät kokevat yhteenkuuluvuutta ja samaistuvat organisaatioon, mikä vahvistaa heidän osallistumistaan, sitoutumistaan organisaation tavoitteisiin ja haluaan pysyä sen palveluksessa. Panos-tulosodotuksen ja affektiivisen sitoutumisen yhteisvaikutus vahvistaa työntekijän motivaatiota pyrkiä kohti organisaation tavoitteita, mikä ilmenee parantuneena suorituksena ja läsnäolona (Eisenberger ja muut, 1986, s. 501).

Kuviossa 4 on esitetty organisatorisen tuen taustatekijät, jotka Rhoades & Eisenberger (2002, s. 699–700) ovat tutkimuksessaan esittäneet. Nämä taustatekijät ovat oikeudenmukaisuus, esihenkilön tuki ja organisaation tarjoamat palkkiot sekä työolosuhteet. Organisaation tarjoamiin palkkioihin ja työolosuhteisiin sisältyvät tunnustus, palkka ja uralla eteneminen, työn turvallisuus, työpaikan pysyvyys, koulutus, rooliin liittyvät kuormitustekijät ja organisaation koko.

Kuvio 4. Koetun organisatorisen tuen taustatekijät (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 699–700).

Organisatorisen tuen teoria tarkastelee vastavuoroisuuden normin merkitystä työntekijöiden ja työnantajien suhteissa, joissa molemminpuolinen myönteinen kohtelu voi johtaa vastavuoroisiin toimiin, joista koituu hyötyä kummallekin osapuolelle (Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 699). Organisatorinen tuki käynnistää sosiaalisen vaihdannan prosessin, jossa työntekijät kokevat velvollisuudekseen edistää organisaation tavoitteita ja uskovat, että lisääntynyt panostus palkitaan paremmin (Kurtessis ja muut, 2017, s. 1855). Eisenbergin ja muiden (1986, s. 500) mukaan organisatorisen tuen kokemusta vahvistaa työntekijöiden taipumus inhimillistää organisaatio. Levinson (1965) kuvaa organisaation personointia työntekijän tapana jäsentää käsitystään organisaation edustajista, jotka vaikuttavat hänen saamaansa tukeen ja resursseihin, niin aineellisiin kuin symbolisiin (Eisenberger ja muut, 1986, s. 500).

Tämän lisäksi Levinson (1965) esittää, että työntekijät tulkitsevat usein organisaation edustajien toimet organisaation itsensä toimiksi, sillä organisaatiolla on taloudellinen, laillinen ja moraalinen vastuu näiden edustajiensa toiminnasta (Eisenberger ja muut, 1986, s. 500). Organisaation normit, politiikat ja perinteet määrittävät roolikäyttäytymistä ja luovat jatkuvuutta. Lisäksi organisaatio käyttää edustajiensa kautta valtaa yksittäisiin työntekijöihin. Eisenberger ja muut (1986, s. 501) puolestaan ehdottavat, että organisatorinen tuki riippuu samoista tekijöistä, joita ihmiset yleisesti käyttävät arvioidessaan sitoutumistaan sosiaalisiin suhteisiin, kuten hyväksynnän ja

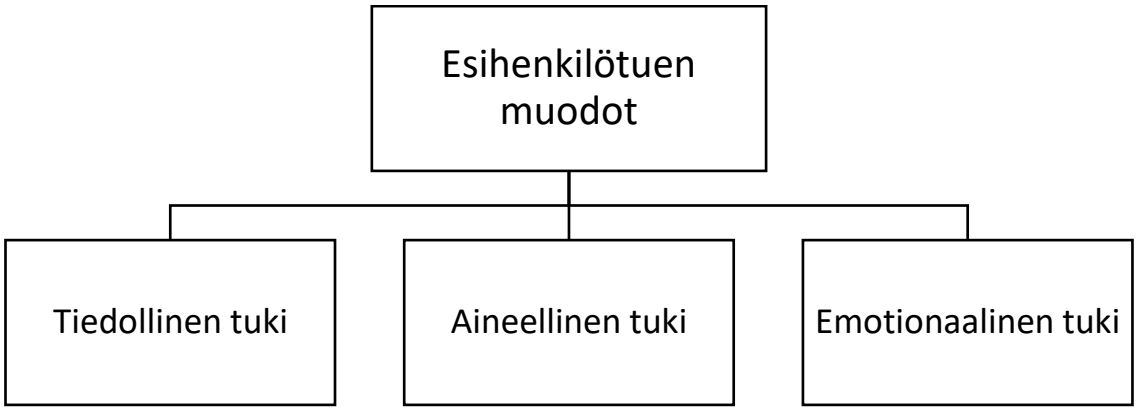
kiitoksen lausuntojen taajuudesta, arvioidusta vilpittömyydestä ja voimakkuudesta. Lisäksi muut palkkiot, kuten palkka ja työn rikastuttaminen, vaikuttavat koettuun tukeen siinä määrin, että ne ilmentävät organisaation positiivisia arvioita työntekijästä.

Koettu organisatorinen tuki on kuitenkin yleisluonteinen käsite, jossa tuen tarkkaa lähdettä ei yksiselitteisesti tunnisteta (Afshan & Serrano-Archimi, 2022, s. 44). Tuen lähde voi olla peräisin esimerkiksi esihenkilöltä, kollegoilta tai ylemmältä johdolta. Sen sijaan koettu esihenkilön tuki viittaa nimenomaan työntekijän kokemukseen suoraan lähiesihenkilöltä saamastaan tuesta. Knies & Leisink (2014, s. 112) määrittelevät esihenkilön tuen tukimuodoksi, joka ilmenee esihenkilön välittämisenä työntekijöiden hyvinvoinnista ja heidän panoksensa arvostamisena. Zappalà ja muut (2019, s. 3) katsovat, että esihenkilön tuki ilmentää organisaation työntekijöihinsä kohdistamaa tukea ja kiinnostusta. Heidän mukaansa esihenkilön tuki voi vahvistaa työntekijöiden suhdetta organisaatioon sekä organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Toisin sanoen tukeva esihenkilö tarjoaa alaisilleen tarpeellista tukea, joka lisää heidän motivaatiotaan ja työtehoaan (Bhanthumnavin, 2003, s. 79). Esihenkilöltä saatu tuki voidaan näin ollen yleisesti määritellä positiiviseksi työvuorovaikutukseksi esihenkilön ja alaisen välillä.

3.2 Esihenkilötuen ilmeneminen ja muodot

Koettu esihenkilön tuki perustuu työntekijän ja esihenkilön välisiin vaihdantasuhteisiin (Afzal ja muut, 2019, s. 371). Tätä ilmiötä selittää sosiaalisen vaihdon teoria, joka tarjoaa vahvan teoreettisen perustan työntekijöiden sitoutumisen tarkastelulle ja selittää työntekijän sitoutumista esihenkilöönsä (Saks, 2006, s. 603; Afzal ja muut, 2019, s. 371). Sosiaalisen vaihdon perusajatuksena on, että vastavuoroisessa keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevat osapuolet luovat velvollisuuksia vuorovaikutussuhteiden kautta (Saks, 2006, s. 603). Teorian mukaan sosiaalinen vaihto voidaan ymmärtää yhteiseksi toiminnaksi kahden tai useamman toimijan välillä, josta kaikki osapuolet saavat jotakin arvokasta (Imam ja muut, 2023, s. 491). Esihenkilön tukea käsitellään kirjallisuudessa myös sosiaalisena tukena, tarkemmin sanottuna esihenkilön tarjoamana

sosiaalisena tukena (Jolly ja muut, 2021, s. 232). Esihenkilön tarjoama sosiaalinen tuki voidaan määritellä esihenkilön ja alaisen väliseksi vuorovaikutukseksi, joka ilmenee emotionaalisena, aineellisena ja tiedollisena tukena (ks. kuvio 5) (Bhanthumnavin, 2000, s. 81).



Kuvio 5. Esihenkilön tarjoaman tuen muodot (Bhanthumnavin, 2000, s. 81).

Esihenkilön tarjoama tiedollinen tuki ilmenee esimerkiksi palautteen antamisena tai ohjauksena ja neuvontana työssä tarvittavista tiedoista ja taidoista (Bhanthumnavin, 2000, s. 81). Tiedolliseen tukeen liittyen on kirjallisuudessa tunnistettu edelleen kolme alakategoriaa, jotka ovat tehtävän haastaminen, tehtävän arvostaminen ja todellisuuden vahvistaminen (Haas, 2020, s. 366). Tehtävän haastamisella tarkoitetaan sitä, että esihenkilö rohkaisee työntekijöitä tarkastelemaan ajattelutapojaan uudella tavalla, mikä edistää luovuutta, lisää työkiintymystä ja vahvistaa motivaatiota (Haas, 2020, s. 366). Tehtävän arvostaminen puolestaan ilmenee, kun esihenkilö huomioi työntekijän ponnistelut ja osoittaa arvostavansa hänen työtään kohtaan. Todellisuuden vahvistaminen tarkoittaa, että esihenkilö ilmaisee työntekijälle muiden kollegoiden jakavan samankaltaisia näkemyksiä.

Aineellinen tuki puolestaan viittaa apuvälineiden ja resurssien tarjoamiseen sekä muuhun konkreettiseen työssä tarvittavaan apuun (Bhanthumnavin, 2000, s. 81). Fenlasonin ja Beehin (1994) mukaan aineellinen esihenkilötuki viittaa siihen, että työntekijä kokee saavansa konkreettista apua työtehtävien suorittamiseen sekä

ongelmaratkaisuun (Tsai & Chen, 2017, s. 387). Tällöin työntekijöille syntyy kokemus siitä, että työtehtäviin liittyvää apua on tarvittaessa saatavissa esihenkilöltä. Tämä puolestaan vahvistaa työntekijöiden suhtautumista tilannesidonnaisiin arvioihin ja tarjoaa heille välillisesti kognitiivista ohjausta työympäristössä esimerkiksi lisäämällä itsevarmuutta haastavien tilanteiden kohtaamiseen. Aineellinen tuki voidaan jakaa kahteen alakategoriaan, jotka ovat materiaalinen apu ja henkilökohtainen apu (Haas, 2020, s. 366). Materiaalinen apu tarkoittaa, että esihenkilöt tarjoavat työntekijöilleen organisaation kautta esimerkiksi turvallisuustuotteita (Haas, 2020, s. 366). Henkilökohtainen apu puolestaan merkitsee sitä, että esihenkilöt antavat aikaansa, tietämystään, osaamistaan tai muuta asiantuntemustaan auttaakseen työntekijöitä tehtävien suorittamisessa.

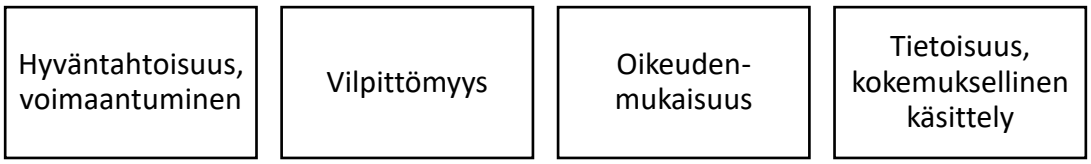
Emotionaalinen tuki tarkoittaa välittämisen, empatian ja hyväksynnän osoittamista (Bhanthumnavin, 2000, s. 81). Fenlasonin ja Beehrin (1994) mukaan koettu emotionaalinen esihenkilötuki puolestaan kuvaa työntekijöiden kokemuksia esihenkilöltään saamasta luottamuksesta, välittämisestä ja empatiasta (Tsai & Chen, 2017, s. 388). Tämä ilmenee esimerkiksi läsnäolona ja myötätuntoisena kuunteluna työntekijän ongelmia kohtaan. Emotionaalinen tuki onkin jaettu kirjallisuudessa kolmeen alakategoriaan, jotka ovat emotionaalinen haastaminen, emotionaalinen lohdutus ja kuunteleva tuki (Haas, 2020, s. 366). Emotionaalinen haastaminen tarkoittaa työntekijöiden haastamista arvioimaan omia tunteitaan, asenteitaan ja arvojaan. Emotionaalinen lohdutus puolestaan viittaa työntekijöiden lohduttamiseen ja heidän hyvinvoinnistaan välittämisen osoittamiseen. Kuunteleva tuki tarkoittaa kuuntelemista ilman arvostelua tai neuvojen antamista.

Suhteellinen esihenkilön tuki tarjoaa tarkemman näkökulma siihen, miten työntekijät arvioivat saamaansa tukea suhteessa kollegoihin (Afshan & Serrano-Archimi, 2022, s. 44). Tuen määrä ei tällöin ole absoluuttinen, vaan työntekijät vertaavat itseään muihin. Ne, jotka kokevat saavansa kollegoitaan parempaa kohtelua esihenkilöltään, kokevat saavansa korkeaa suhteellista esihenkilön tukea. Vastaavasti työntekijät, jotka kokevat

jäävänsä ilman esihenkilön tukea ja huomiota, sijoittuvat matalan suhteellisen tuen kategoriaan. Tämän perusteella voidaan olettaa, että ne työntekijät, jotka kokevat saavansa paljon tukea suhteessa kollegoihinsa, ovat todennäköisemmin aktiivisia ja osallistuvat organisaation kehitystä edistävään toimintaan.

3.3 Alaisen kokema tuki ja esihenkilön käyttäytyminen

Organisatorisen tuen teorian mukaan tietyillä esihenkilökäyttäytymisen muodoilla voidaan lisätä alaisen kokemaa esihenkilön tukea (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 153). Gonzalez-Morales ja muut (2018, s. 153) ovat jäsennelleet nämä käyttäytymismuodot neljään yleiseen strategiaan, jotka ovat hyväntahtoisuus (voimaantuminen), vilpittömyys, oikeudenmukaisuus ja tietoisuus (kokemuksellinen käsittely) (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Esihenkilötukea edistävät käyttäytymisstrategiat (mukaillen Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 153).

Hyväntahtoisuus. Hyväntahtoisuudella tarkoitetaan esihenkilön itsevaltaisia toimia, jotka tarjoavat alaisille käytännön ja emotionaalista tukea sekä arvokasta tietoa, ylittäen esihenkilön tavalliset roolivaatimukset (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 153). Hyväntahtoisuuden mukaisesti esihenkilö tunnistaa ja arvostaa työntekijöiden ponnisteluja erityisesti tilanteissa, joissa he ylittävät odotukset tai vaihtoehtoisesti tekevät enemmän kuin mitä heidän roolinsa vaatii. Lisäksi esihenkilö tunnistaa ja hyväksyy virheet oppimismahdollisuuksina ja pyrkii korjaamaan tilanteen työntekijöiden kohdatessa epäasiallista kohtelua asiakkailta. Lisäksi esihenkilö tukee työntekijöitä tarjoamalla heille tarvittavaa taustatukea ja koulutusta työn suorittamiselle.

Hyväntahtoinen esihenkilö osoittaa hyväntahtoisuutta, huolenpitoa ja arvostusta työntekijöitä kohtaan (Chan, 2017, s. 905). Chan (2017, s. 906) on tutkimuksessaan havainnut, että hyväntahtoinen johtajuus on tärkeässä roolissa siinä, miten alaiset kokevat esihenkilön tuen, ja että se voi auttaa työntekijöitä kehittämään läheisemmän suhteen esihenkilöönsä.

Chan (2017, s. 907) nostaa myös tutkimuksessaan esiin psykologisen voimaantumisen vaikutukset hyväntahtoiseen johtajuuteen. **Psykologinen voimaantuminen** on tila, joka motivoi yksilöä ja vaikuttaa siihen, kuinka koettu esihenkilön tuki edistää työntekijän työskentelyä (Chan, 2017, s. 907). Voimaantuminen lisää työntekijän sitoutumista ja parantaa suoritusta. Kun hyväntahtoinen esihenkilö on voimaantunut, työntekijät kokevat, että heillä on tarvittava osaaminen viedä tehtävä loppuun. Korkeassa psykologisessa voimaantumisessa hyväntahtoinen esihenkilö luo ympäristön, jossa työntekijät kokevat turvallisuutta ja luottamusta. Tällöin he kokevat saavansa tukea esihenkilöltään ja kokevat itsensä motivoituneiksi parantamaan sekä työpanostaan että suoritustaan.

Vilpittömyys. Eisenbergerin ja Stinglhamberin (2011) mukaan vilpittömyydellä tarkoitetaan toiminnan ja ilmaisun aitoutta (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 153). Työntekijät kokevat esihenkilön vilpittömäksi, kun heidän suoritusarviointinsa perustuu huolelliseen harkintaan eikä muihin henkilökohtaisiin motiiveihin, kuten haluun miellyttää tai suosia tiettyjä työntekijöitä (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 153).. Vilpittömyyden kokemusta vahvistaa myös se, että esihenkilö pitää lupauksensa ja toteuttaa ne käytännössä. Lisäksi auktoriteettiasemassa olevien henkilöiden on tärkeää kohdella työntekijöitä kunnioittavasti, sillä tämä on olennainen osa vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta.

Oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus voidaan jakaa menettelylliseen ja tiedolliseen oikeudenmukaisuuteen, joista kumpikin ovat keskeisiä tekijöitä (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 153). Colquitt (2001) määrittää menettelyllisen oikeudenmukaisuuden

prosessiksi, jota käytetään arvostettujen tulosten määrittämiseksi (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 153). Vastaavasti tiedollinen oikeudenmukaisuus tarjoaa selityksiä sille, miksi tiettyjä menettelytapoja on hyödynnetty tai miksi tulokset ovat jaettu tietyllä tapaa (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 154). Tiivistetysti oikeudenmukaisuus tarkoittaa, että menettelyt perustuvat tarkkaan ja luotettavaan tietoon sekä siihen, että sääntöjä ja käytäntöjä sovelletaan tasapuolisesti. Menettelyt ovat myös neutraaleja ja puolueettomia. Oikeudenmukaisuus pitää sisällään myös sen, että työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda esiin mielipiteensä, ja heille tarjotaan mahdollisuus oikaisuun ja valitukseen (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 153). Lisäksi esihenkilön on tärkeää selittää päätöksiensä syyt käyttäen sosiaalisia selityksiä.

Tietoisuus. Tietoisuus tai kokemuksellinen käsittely tarkoittaa, että ärsykkeisiin suhtaudutaan ilman välitöntä tuomitsemista tai arviointia, sillä tällaiset reaktiot ovat usein automaattisia ja voivat vääristyä omien huolien vuoksi (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 154). Esihenkilöiden, jotka pysähtyvät kuuntelemaan alaistensa huolia tai selityksiä impulsiivisen reagoimisen sijaan, on mahdollista saavuttaa suurempi tietoisuus ja antaa joustavampia vastauksia. Kokemuksellinen käsittely on erityisen tärkeää stressaavina aikoina, jolloin esihenkilöt saattavat reagoida impulsiivisesti omiin tai alaistensa virheisiin hyökkäävällä käytöksellä (Gonzalez-Morales ja muut, 2018, s. 154). Harkittu pohdinta ja vuorovaikutuksen tiedostaminen mahdollistavat tukevamman esihenkilötyön.

3.4 Koetun esihenkilötuen vaikutukset

Reichersin (1987, s. 285) mukaan esihenkilöillä on keskeinen ja ratkaiseva rooli siinä, kuinka hyvin työntekijät sopeutuvat organisaatioon ja omaksuvat sen tavoitteet, arvot ja päämäärät (Ozbozkurt ja muut, 2021, s. 5). Koettu esihenkilön tuki edistää tehokkaasti työntekijöiden vastavuoroisuutta, sillä esihenkilöiden välittäessä työntekijöidensä hyvinvoinnista ja tunnistaessaan heidän panoksensa, paranevat työntekijöiden työtyytyväisyys, rooli- ja ekstraroolisuoritukset sekä affektiivinen sitoutuminen

organisaatioon (Neves, 2011, s. 437). Lisäksi esihenkilön tarjoama tuki voi täyttää työntekijöiden sosioemotionaaliset tarpeet, luoda merkityksen ja tarkoituksen tunteen työnteolle sekä herättää velvollisuudentunteen vastata esihenkilön osoittamaan huomioon (Zappalà ja muut, 2019, s. 3). Esihenkilön tuki voi osaltaan luoda työolosuhteet, jotka tarjoavat työntekijöille riittävästi organisaation resursseja ja mahdollisuuksia heidän perustarpeidensa tyydyttämiseen (Rathi & Lee, 2017, s. 605). Lisäksi tukeva esihenkilö voi saada työntekijät tuntemaan, että myös organisaatio arvostaa heidän panostaan ja välittää heidän hyvinvoinnistaan, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden kokemaa työelämän laatua.

Toisaalta työntekijät ovat motivoituneempia ilmaisemaan positiivisia asenteita ja käyttäytymistä, kun he kokevat, että työnantaja arvostaa heitä ja heidän panostaan (Alfes ja muut, 2013b, s. 844). Tässä yhteydessä, kun työntekijä kokee saavansa tukea esihenkilöltään, hän toimii tavoilla, jotka hyödyttävät esihenkilöä (Afzal ja muut, 2019, s. 371). Henkilöstökäytänteillä voidaan viestiä työnantajan aikomuksista investoida työntekijöihinsä pitkäaikaisesti, mikä luo työntekijälle velvollisuuden vastata tähän antamalla ylimääräistä roolikäyttäytymistä ja panostusta (Alfes ja muut, 2013b, s. 840). Sosiaalisen vaihdon teoria tarjoaakin vahvan teoreettisen perustan sille, miksi työntekijät ovat enemmän tai vähemmän sitoutuneita (Saks, 2006, s. 603).

Työntekijöiden psykologinen turvallisuus, eli tunne siitä, että voi olla oma itsensä ilman pelkoa kielteisistä seurauksista itsetunnolle, uralle tai asemalle, on merkittävä osa sitoutumista (Kahn, 1990, s. 708). Suuri osa tästä turvallisuudesta välittyy kokemuksena tuesta, jota työntekijät saavat organisaatiolta ja esihenkilöiltä (Saks, 2006, s. 605). Sosiaalisen vaihdon näkökulmasta sitoutuminen jatkuu myönteisten vastavuoroisten vaihdantojen jatkuessa (Saks, 2006, s. 605). Tämän seurauksena sitoutuneemmat yksilöt ylläpitävät laadukkaita ja luottavaisia suhteita työnantajaansa ja raportoivat myönteisistä asenteista sekä aikomuksistaan organisaatiota kohtaan. Kun työntekijät kokevat, että organisaatio välittää heistä ja huolehtii heidän hyvinvoinnistaan, he todennäköisesti vastaavat siihen sitoutumalla entistä enemmän.

4 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tämä pääluku käsittelee tutkimuksen metodologiaa ja toteutusta. Pääluku koostuu viidestä alaluvusta, joissa ensimmäisessä esitellään tutkimusmenetelmän valinta, toisessa tutkimukseen osallistujat, kolmannessa tarkastellaan tutkimusaineiston keräämistä ja aineiston keruumenetelmää, neljäs alaluku puolestaan käsittelee aineiston analyysiä ja viides eettisiä ratkaisuja.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullisen tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tarkasteltavan ilmiön ymmärtäminen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta (Juuti & Puusa, 2020, s. 9). Tästä syystä laadullinen tutkimus painottuu tutkittavien kokemuksiin, tunteisiin ja ajatuksiin sekä niihin merkityksiin, joita he liittävät ilmiöön. Se pyrkii vastaamaan kysymyksiin, jotka liittyvät ihmisten elämän ja sosiaalisten maailmojen merkitysten sekä kokemuksellisten ulottuvuuksien ymmärtämiseen (Fossey ja muut, 2002, s. 717). Olennaista on, että tutkimukseen osallistuneiden omat merkitykset, sosiaaliset kontekstit ja teot tulevat esiin heidän omista näkökulmistaan käsin. Laadullisen tutkimuksen päämääränä ei ole kartoittaa ilmiön määrällistä esiintyvyyttä, vaan syventää ymmärrystä siitä erilaisten näkökulmien kautta (Juuti & Puusa, 2020, s. 14).

Tämän pro gradu -tutkimuksen menetelmäksi valittiin laadullinen tutkimusote, koska sen avulla pyritään syvälliseen ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä eli siitä, mistä ilmiössä on kyse (Kananen, 2017, s. 32). Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten nuoret sairaanhoitajat kuvaavat kokemuksiaan tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan, sekä siitä, miten esihenkilön tuki ilmenee heidän kokemuksissaan sitoutumisen kannalta. Lisäksi tutkimuksessa kartoitetaan nuorten sairaanhoitajien kokemuksia esihenkilöltä saamastaan tuesta. Laadullinen tutkimusote on siten tämän tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen, sillä se mahdollistaa ilmiöstä syvällisen näkemyksen muodostamisen (Kananen, 2017, s. 32).

4.2 Tutkimukseen osallistujat ja tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimukseen osallistui viisi nuorta sairaanhoitajaa, jotka toimivat tutkimuksen informantteina. Informanttien ikä vaihteli 24 ja 30 ikävuoden välillä ja työkokemus alalla vaihteli kolmesta vuodesta kuuteen vuoteen. Kaikki osallistujat työskentelivät tutkimushetkellä sairaanhoitajina, joista yksi yksityisellä ja neljä julkisella sektorilla. Tutkimukseen osallistujia lähestyttiin viestillä, jossa esiteltiin tutkimuksen aihe ja haastatteluun liittyvät käytännöntiedot. Viestissä korostettiin myös, että vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti, ja niitä käytetään vain ja ainoastaan tutkimuksen laatimiseen. Haastatteluun osallistumisesta kiinnostuneiden kanssa sovittiin haastatteluaika, minkä jälkeen heille lähetettiin haastattelukutsu Teams-sovellukseen.

Niin kuin edellä käy ilmi tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla nuoria sairaanhoitajia. Haastattelu on yleinen aineistonkeruumenetelmä laadullisessa tutkimuksessa (Puusa, 2020a, s. 103). Puusan (2020a, s. 103) mukaan haastattelu voidaan ymmärtää keskusteluna, jolla on ennalta asetettu tavoite ja joka tapahtuu tutkijan aloitteesta, minkä vuoksi se on luonteeltaan johdattelevaa. Toisaalta haastattelujen etuna toimii myös joustavuus, sillä haastattelijalla on muun muassa mahdollisuus väärinkäsityksien oikaisuun ja kysymysten toistamiseen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 84) tuovat puolestaan esiin, että haastattelun yksinkertainen perusajatus on tehokas, koska ihmisen ajatusten ja toimintojen syiden selvittämiseksi on järkevää kysyä niistä suoraan häneltä. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin haastattelun metodista etua, sillä informanteiksi voitiin valita henkilöitä, joilla oli kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta (Puusa, 2020a, s. 106; Tuomi & Sarajärvi, 2020, s. 86). Tämän tutkimuksen aineistossa onkin kyse tarkoituksenmukaisesta ja harkinnanvaraisesta näytteestä (Puusa, 2020a, s. 106).

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastattelujen muodossa puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Menetelmä oli tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukainen, sillä haastateltavat, nuoret sairaanhoitajat, olivat työskennelleet sosiaali- ja terveysalalla jo

jonkin aikaa, minkä vuoksi heille oli kertynyt kokemusta alalla työskentelystä (Puusa, 2020a, s. 106). Kuten aiemmin todettiin, haastatteluaineisto koostui viidestä haastattelusta. Määrää pidettiin tutkimuksen kannalta riittävänä, sillä haastatteluissa esiin nousseet teemat nuorten sairaanhoitajien kokemuksista sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja koetusta esihenkilötuesta sekä sen merkityksestä sitoutumiselle alkoivat toistaa itseään, eikä uusia olennaisia näkökulmia enää ilmennyt (Kananen, 2017, s. 179; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Näin ollen aineistossa katsottiin ilmentyvän saturaatiota (Kananen, 2017, s. 179). Teemahaastattelujen onnistuminen edellyttää, että tutkijalla on riittävä ymmärrys tutkimuskohteen keskeisistä piirteistä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä ilmiön kokonaisuudesta (Puusa, 2020a, s. 112). Tämän vuoksi kirjallisuuskatsaus laadittiin ennen haastattelujen toteuttamista, jotta tutkijalle muodostui kattava ymmärrys tutkimusteemoista.

Teemahaastattelu nojaa ennalta suunniteltuihin teemoihin ja kysymyksiin, mutta menetelmä mahdollistaa joustavan keskustelun (Puusa, 2020a, s. 112). Tämän tutkimuksen teemahaastatteluun valikoitui kolme teemaa perustuen tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Ensimmäinen teema haastattelussa oli nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan, toisena heidän kokemuksensa esihenkilöltään saamastaan tuesta ja kolmantena teemana puolestaan kokemus esihenkilöltä saadun tuen merkityksestä heidän sitoutumiselleen. Teemahaastattelurunko löytyy liitteenä 1. Ennen varsinaista haastattelua osallistujille kerrattiin haastattelun aihe, kulku sekä se, että haastattelut nauhoitettiin. Lisäksi ennen varsinaisia teemoja kartoitettiin informanttien taustatiedot, kuten ikä, alan työkokemus, yleispiirteisesti työtehtävät sekä harkinta mahdollisesta alanvaihdosta ja sen syyt. Taustamuuttujien kartoituksen tavoitteena oli sekä valmistella haastateltavaa varsinaiseen haastatteluun että antaa haastattelijalle käsitys henkilön taustasta. Niin kuin aiemmin todettu haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina etäyhteyksin Teams-sovelluksen välityksellä osallistujille sopivina ajankohtina. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 30 minuuttia.

4.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin päämääränä on ymmärtää, kuvailla sekä tulkita tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä (Puusa, 2020b, s. 148). Analyysin avulla aineisto hahmotetaan merkitykselliseksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta voidaan tehdä tulkintoja ja johtopäätöksiä ilmiöstä. Tämän tutkimuksen tutkimusaineiston analyysissa hyödynnettiin sisällönanalyysia, jonka tavoitteena on jäsentää aineisto tiiviiksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi menettämättä sen keskeistä sisältöä (Puusa, 2020b, s. 148). Menetelmä toimii siten välineenä empiirisen aineiston jäsentämiseen ja tulkinnan tekemiseen. Sisällönanalyysi on Tuomen ja Sarajärven (2018, s. 117) mukaan menetelmä, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja objektiivisesti ja systemaattisesti. Tässä yhteydessä dokumentilla viitataan haastatteluun, mutta se voi olla heidän mukaansa mikä tahansa kirjalliseen muotoon saatettu materiaali. Sisällönanalyysissä hyödynnetään nimenomaisesti aineistolähtöistä eli induktiivista aineiston analyysia (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Siinä yhdistellään eri käsitteitä, minkä avulla saadaan vastaus tutkimustehtävään.

Kuviossa 7 on esitetty Milesin ja Hubermanin (1994) aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122). Ennen näitä vaiheita haastattelut tallennettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Litteroinnin yhteydessä aineistosta poistettiin kaikki tunnistetiedot anonymiteetin varmistamiseksi. Tämän jälkeen sekä tallenteet että alkuperäiset litteroinnit poistettiin, jonka jälkeen litteroidut aineistot luettiin läpi. Tämän jälkeen aineistoa redusoitiin eli pelkistettiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Toisin sanoen alkuperäistä dataa tiivistettiin ja aineistosta karsittiin tutkimuksen kannalta epäolennaiset kohdat (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Pelkistäminen toteutettiin siten, että litteroiduista aineistoista etsittiin tutkimustehtävää kuvaavia ilmauksia, ja samankaltaiset ilmaukset merkittiin samoilla väreillä eri litteroinneista. Alkuperäiset ilmaukset nostettiin esiin, ja niiden pohjalta laadittiin pelkistetyt ilmaukset listaamalla vastaavat alkuperäiset ilmaukset allekkain Excel -tiedostoon.

Kuvio 7. Milesin ja Hubermanin (1994) aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet.

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin toisessa vaiheessa aineisto ryhmiteltiin eli klusteroitiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Koodatut alkuperäiset ilmaukset käytiin tässä vaiheessa läpi yksityiskohtaisesti, ja niistä erotellaan käsitteet, jotka kuvaavat yhtäläisyyksiä ja eroja. Näin samankaltaisia käsitteitä oli mahdollista yhdistellä ja ryhmitellä eri luokkiin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin viimeinen vaihe on aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jossa siirrytään alkuperäisen datan kielellisistä ilmauksista kohti teoreettisia käsitteitä ja niiden pohjalta tehtäviä johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 124). Tässä vaiheessa luokat yhdistettiin teorian perusteella esiin nousseiden teemojen alle.

4.4 Eettiset ratkaisut

Tieteellisen työn perusperiaate on tiedon luotettavuuden varmistaminen, joka saavutetaan noudattamalla hyvää tieteellistä käytäntöä (Kananen, 2019, s. 189). Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 147) kuvaavat etiikan ja tutkimuksen välistä yhteyttä kaksijakoiseksi. Tutkimustulokset ohjaavat eettisiä ratkaisuja, mutta samalla tutkijan eettiset kannat vaikuttavat hänen tieteellisessä työssään tekemiin valintoihin.

Tässä tutkimuksessa on kunnioitettu aiempaa tutkimusta hyödyntäen asianmukaisia lähdeviittauksia (Kananen, 2019, s. 191). Lisäksi tässä tutkimuksessa on pyritty hyödyntämään ensisijaisesti primäärilähteitä, mikä on muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta toteutunut. Lähdevalintoihin on erityisesti toisen pääluvun osalta suhtauduttu huolellisen arvioivasti. Jo varhaisessa vaiheessa kävi ilmi, että käsitteitä *employee engagement* ja *work engagement* käytetään kirjallisuudessa lähes synonyymeina, ja sitoutumista käsittelevissä artikkeleissa hyödynnetään usein työn imua koskevia

tutkimusartikkeleita. Tämä on otettu huomioon lähteitä valittaessa, jotta sitoutumista käsittelevässä pääluvussa hyödynnetään ainoastaan työntekijöiden sitoutumiseen viittaavaa aineistoa. Käytännössä tämä osoittautui haastavaksi, sillä tutkimuskirjallisuudessa toistui ilmiö, jossa työntekijöiden sitoutumista käsittelevissä artikkeleissa oli hyödynnetty myös työn imua käsitteleviä lähteitä. Toisaalta, kuten aiemmin todettu työntekijöiden sitoutumista käsittelevä tutkimus perustuu Kahnin (1990) tutkimukseen, vaikka hänen tutkimuksessaan käytetäänkin henkilökohtaiseen rooliin sitoutumista työntekijöiden sitoutumisen sijaan (Welch, 2011, s. 332). Puusa ja Julkunen (2020, s. 193) huomauttavatkin, että kauppatieteellisessä tutkimuksessa käsitteitä käytetään toisinaan löyhästi, mikä vaikeuttaa tutkimuksen vertailtavuutta ja ymmärrettävyyttä ja sitä kautta uskottavuuden arviointia.

Etiikka on ollut merkittävänä osana myös tutkimusaineiston keruussa. Haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 156; Kananen, 2019, s. 194), ja tutkittavien suojaa varmistettiin informoimalla heitä etukäteen tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 155; Kananen, 2019, s. 194). On eettisesti perusteltua avata tiedonantajalle, mitä aihetta haastattelu koskee (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 86). Lisäksi haastateltaville kerrottiin, että heidän antamiaan tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti ainoastaan tutkimusta varten, mikä on yksi tutkittavien suojaa koskevista perusperiaatteista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 155). Edellä kuvatun kaltainen informointi parantaa tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä ja haastatteluihin osallistuneiden luottamusta aineiston vastuulliseen käsittelyyn.

5 Empiiriset tulokset

Tässä pääluvussa esitellään teemahaastatteluin kerätty tutkimusaineisto. Empiiriset tulokset pohjautuvat nuorten sairaanhoitajien kokemuksiin tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan, sekä esihenkilöltä saadusta tuesta ja sen merkityksestä sitoutumisen kannalta. Havainnot jäsennetään pro gradu -tutkimuksen tutkimuskysymysten mukaisesti. Ensin tarkastellaan nuorten sairaanhoitajien kokemuksia heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan vaikuttavista tekijöistä, jaotellen ne sitoutumista vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin. Tämän jälkeen syvennytään nuorten sairaanhoitajien kokemuksiin esihenkilöltä saadusta tuesta. Lopuksi käsitellään esihenkilön tuen merkitystä sairaanhoitajien sitoutumiselle sosiaali- ja terveysalaan.

5.1 Nuorten sairaanhoitajien sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan

Pro gradu -tutkimuksen ensimmäinen tutkimuskysymys keskittyy sairaanhoitajien kokemuksiin tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan. Tätä tutkimuskysymystä lähestyttiin kartoittamalla sairaanhoitajien kokemuksia tekijöistä, jotka joko vahvistavat tai heikentävät heidän sitoutumistaan sosiaali- ja terveysalaan. Tarkastellaan seuraavaksi haastateltujen nuorten sairaanhoitajien kokemuksia omasta sitoutumisesta sosiaali- ja terveysalaan, sen jälkeen sitoutumista heikentäviä tekijöitä ja lopuksi tekijöitä, jotka heidän kokemustensa perusteella vahvistavat sitoutumista sosiaali- ja terveysalalle.

5.1.1 Kokemus omasta sitoutumisesta

Haastattelun alkuun selvitettiin syitä sille, miksi haastatteluun osallistuneet nuoret sairaanhoitajat olivat ylipäänsä hakeutuneet sosiaali- ja terveysalalle sairaanhoitajiksi. Haastatteluista ilmeni, että sairaanhoitajaksi kouluttautuminen oli ollut niin sanotusti

vaihtoehtoinen suunnitelma kahdelle haastateltavalle, sillä alkuperäinen tavoite ei ollut onnistunut. Toisaalta esiin nousivat myös kiinnostus alaa kohtaan, auttamishalu ja jatkokouluttautuminen syinä hakeutua sairaanhoitajaksi sosiaali- ja terveysalalle.

> *”No siis mä alun perin halusin olla kätilö ja sitten mä en päässyt sinne niin sitten mä hain sairaanhoitajaksi. Ja sitten mä ajattelin, että mä haen vielä kätilöksi ja jatkan siitä, mutta en koskaan hakenut.”*

> *”No varmaan joku semmoinen luontainen hoivavietti. Niinku tarve jotenkin en mä tiedä halu auttaa ihmisiä, että ensinhän oon käynyt sen lähihoitajapuolen niin sitten halusi jatko kouluttautua, niin sitten lähti sairaalahoitajaksi opiskelee.”*

Nuorten sairaanhoitajien kokemusten pohjalta käy ilmi, että heidän sitoutuneisuutensa alaa kohtaan on muuttunut sosiaali- ja terveysalalla työskentelyn aikana. Uran alussa ja valmistumisen jälkeen koettiin innostusta ja kiinnostusta alaa kohtaan, joiden on koettu tähänastisen työuran aikana laskeneen.

> *”No on se varmasti, että ihan alkuunhan sitä oli aika innoissaan kuitenkin, kun valmistui, mutta sitten aika pian se iski vasten kasvoja, että mitä se todellisuus sitten on. Ja kaikki se vastuu, kun onkin valmis sairaanhoitaja niin ehkä siinä mielessä. Mutta toki sitten kun vuodet on mennyt eteenpäin, niin sitten on tullut sitä varmuutta ja kokemusta. Mutta sitten kuitenkin ehkä ollut sitten ajatus, että ei kuitenkaan alalle jää tai hoitajantyöhön.”*

Toisaalta kiinnostuksen koettiin myös vahvistuneen työssäoloajan aikana, sillä työskentelyn kautta on saanut varmuutta alalla työskentelyä kohtaan. Lisäksi työssäoloajan myötä on realisoitunut kiinnostuksenkohteet, sillä sairaanhoitajanatyöskentely tarjoaa useita vaihtoehtoja.

> *”No en mä oikein tiedä ehkä silleen, kun opiskeli ja oli ihan silleen, että ei oikein silloin vielä tiennyt, että mikä niin kiinnostaa, niin ehkä siihen verrattuna niin on nyt enemmän semmoinen tavallaan varma fiilis siitä ja tästä koko alasta, että tää on se mistä tykkää ja missä viihtyy.”*

> *”No joo, koska mähän silloin ihan aluksi mietin, että mä sain 10 kuukauden sijaisuuden niin mä olin, että mä teen tän ja lähden menemään heti, mutta kyllä*

mä nytten en ole ihan niin kovasti lähdössä kuitenkaan. Että joo, on se muuttunut silleen, että on nyt tällä hetkellä sitoutuneempi.”

Sairaanhoitajana työskentelyn koettiin myös vaikuttaneen negatiivisella tavalla itseensä.

”Ja oon myöskin huomannut, että mun mielestä 5 vuoden aikana oon huomannut itsessänikin sellaista, että on ehkä muuttunut vähän negatiivisemmaksi ihmiseksi, en sitten tiedä johtuuko se työstä vai mistä, mutta veikkaisin, että osittain ainakin myöskin työstä, koska se on aika suuri osa elämää kuitenkin, niin sen kyllä on jotenkin ajatellut olevan aika surullinen asia. Miten palata siihen positiivisuuteen? Niin en tiedä.”

Valtaosa haastatelluista nuorista sairaanhoitajista kertoi harkinneensa alanvaihtoa, mutta haastatteluissa tuli esiin myös näkemys, jossa alanvaihtoa ei oltu pohdittu.

"No ehkä silleen ei voi sanoa ehkä että harkinnut, mutta silleen aina välillä miettii, että voisihan sitä just tehdä jotakin muuta, että ehkä tää työn semmoinen vastuu ja semmoinen se on päälle tosi stressaava, että sitten välillä, jos on vaikka ollut semmoisia stressaavampia työjaksoja tai tuntuu että tosi paljon tulee töissä nyt vaikka uutta ja semmoista niin sitten välillä miettii, että voishan sitä tehdä jotakin muutakin, mutta sitten taas toisaalta niin sitten ne on vähän tän työn semmoinen suolakin niin sanotusti tai semmoinen, että niistä sitten saa kyllä eniten kanssa irti semmoisista vaikeista jutuista tai semmoisista vaikeista tilanteista ja vaikeista keisseistä.”

Kokemukset omasta sitoutumisestaan sosiaali- ja terveysalaan vaihtelivat haastateltavien kesken. Sitoutumisen kokemuksen päälinjana oli kokemus melko sitoutuneisuudesta alaa kohtaan. Taustalla vaikuttivat muun muassa se, ettei vaihtoehtoista mieluisampaa alaa ollut löytynyt, kiinnostus jatkokouluttautumiseen sekä toisaalta työmotivaation heikkeneminen. Haastatteluista nousi esiin myös kokemus siitä, että alaa kohtaan ei koeta minkäänlaista sitoutuneisuutta.

”No kun mä en oikein tiedä mitä mä sanoisin, kun mä koen, että mä en ole millään lailla sitoutunut sosiaali- ja terveysalaan. Mun kiinnostuksen taso on nolla.”

Syvennytään seuraavaksi tarkastelemaan nuorten sairaanhoitajien kokemuksia sitoutumista heikentävistä ja vahvistavista tekijöistä.

5.1.2 Sitoutumista heikentävät tekijät

Nuoret sairaanhoitajat toivat esiin haastatteluissa kokemuksiaan sitoutumista heikentävistä tekijöistä. Aineistosta nousi esiin neljä keskeistä teemaa, jotka ovat palkkatyytymättömyys, työn kuormittavuus, resurssien riittämättömyys sekä heikko johtajuus (ks. kuvio 8). Tarkastellaan seuraavaksi näitä teemoja yksityiskohtaisemmin.

Kuvio 8. Nuorten sairaanhoitajien kokemukset sitoutumista heikentävistä tekijöistä.

Nuorten sairaanhoitajien kokemuksiin perustuen palkkatyytymättömyys nousi esiin merkittävimpänä sitoutumista heikentävänä tekijänä. Lähes kaikki haastatellut, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta, mainitsivat sen keskeiseksi syyksi alanvaihdon harkinnalle. Haastatteluiden pohjalta nousi esiin palkkauksen ongelmallisuus jo siitä näkökulmasta, että yleisesti ottaen sairaanhoitajien keskuudessa palkkaa ei ole jaettu sen perusteella kuinka vastuullisessa työtehtävässä sairaanhoitaja toimii.

> *”Esimerkiksi, että onko sairaanhoitajana jossain suunnilleen ohjaajana, että sulla ei oo käytännössä edes mitään tai saattaa olla jotain minimaalista lääkehoitoa tai jotain tämmöistä versus ootko jossain teho-osastolla, että palkassa ei ole eroa sen mukaan. Koska mitenkään vähättelemättä mitään paikkoja, mutta kun on niin eritasoisia paikkoja, että se ei ole ollenkaan sama asia, että joo sä oot sairaanhoitaja, mutta missä sä oot sairaanhoitaja.”*

Palkkatyytymättömyyteen liittyen nousi esiin myös palkkakehityksen ongelmallisuus. Sairaanhoitajan palkka ei nouse perustyössä osaamisen perusteella, vaan palkkakehitys perustuu ikään. Tämä koettiin epämotivoivaksi ja sosiaali- ja terveysalaan sitoutumista heikentäväksi tekijäksi.

> *”No ainakin esimerkiksi siitä, että ei tällä alalla ole perustyössä minkään valtakunnan mahdollisuuksia edetä tai ei ole mitään palkkakehitystä. Tai että sun palkka nousee sun iän perusteella, mutta ei sen mukaan, miten hyvin sä osaat jotain asioita tai minkä verran sä kouluttaudut, että sellaisista ei makseta mitään lisää. Niin se on todella epämotivoivaa.”*

> *”Koska mun mielestä, no joo se on vaikeata valtion tommoisessa rahattomassa paikassa olla mitään palkkakehitystä, mutta on se vähän, että jos sun palkka nousee vaan sen perusteella, että sä oot nyt ollu 20 vuotta täällä niin sitten sä saat jonkun ikälisän ja pari lomapäivää enemmän, niin ei se kyllä ainakaan mua motivoi olla kahtakymmentä vuotta töissä yhtään missään.”*

Haastateltavat toivat esiin myös sen, että palkka ei vastaa työn vaativuutta eikä sairaanhoitajien korkeaa koulutustasoa. Lisäksi keskusteluissa korostuivat yksityisen ja julkisen sektorin väliset erot, sillä yksityisellä puolella työkuormaa ei koettu yhtä raskaaksi, vaan siellä työmäärän ja palkkatason koettiin kohtaavan.

> *”Sitten myös se, että työmäärä ei ole kuormittavaa. Saisi peräti olla vähän enemmänkin kuormittavaa tällä hetkellä. Nyt alkaa lähinnä kuormittaa se, kun ei ole mitään mikä kuormittaisi.”*

Työn kuormittavuuteen liittyen muodostui esiin useita eri alakategorioita. Haastateltavat nostivat esiin jatkuvan kiireen töissä, työn henkisen rankkuuden ja huolen omasta jaksamisesta. Toisaalta resurssien riittämättömyys koettiin myös syynä työn kuormittavuudelle. Resurssien riittämättömyyden osalta nostettiin esiin myös esimerkiksi se, että sairauspoissaoloja ei paikata, jolloin yksi henkilö joutuu niin ikään tekemään useamman ihmisen työt.

> *”No kyllä mä tietysti siis aina oon pitänyt, että tää on tosi tärkeätä työtä ja hyvältä tuntuu, mutta sitten kuitenkin, kun koko aika aina vaan leikataan ja vähennetään kaikkea niitä resursseja aikoja niin ihmiset on tyytymättömiä eikä pääse sitten aina*

hoitoon. Niin se tietysti, sillä lailla kuormittaa, kun se ei ole sitten itsestä kiinni, vaikka haluaisi jotenkin paremmin auttaa ja että he kaikki pääsisi hoitoon ja näin niin se on ehkä vähän ristiriidassa välillä sitten sen kanssa että."

"No ehkä tää tämmöinen nykytilanne mikä nyt on joka paikassa se, että kaikesta pitäisi niinku säästää ja koitetaan niinku tehdään vaan mahdollisimman paljon tulosta ja semmoinen että sitten ehkä tulee vähän semmoista stressiä silleen pomoilta tai tälleen, että tavallaan koitetaan, että saadaan mahdollisimman paljon just tehtyä tehtyä hommia ja sitten kuitenkin mekin ollaan vaan ihmisiä että ei me pystytä ihan kaikkeen, niin ehkä semmoinen vähän silleen mietityttää ja on silleen, että kuitenkin haluaa, että ei pala ihan loppuunkaan, että sitten pitää miettiä kyllä sitä omaakin jaksamista."

Heikko johtajuus nousi esiin sitoutumista heikentävänä tekijänä, sillä johtajuutta ei koettu riittäväksi. Yksi haastateltava nosti esiin esihenkilön tarjoaman tuen puutteen sitoutumista heikentävänä tekijänä. Esihenkilöltä kaivattiin tukea työtehtävien priorisointiin, erityisesti kun resurssit ovat riittämättömät.

"Nyt se ja sitten tietysti justiinsa se niin kun ylhäältä päin tuleva esihenkilön tuen puute tai tämmöinen tukeminen siinä tilanteessa, että selkeät ohjeet että mitä tehdään, mitä voidaan jättää tekemättä."

Heikko johtajuus ilmeni epäjohdonmukaisuutena työyhteisössä ja tässä yhteydessä nostettiin esiin myös kokemus esihenkilön läsnäolottomuudesta.

"Joo no just noi mitä mä tossa aikaisemmin sanoin niin ne ne tota niin tämmöinen epäjohdonmukaisuus ja epäselkeät työtehtävät ja semmoinen niin kun roolien puuttuminen tavallaan siellä työyhteisössä. Että ehkä ne on semmoisia mitkä heikentää sitä ja esihenkilön läsnäolottomuus on oikein sana."

Nuorten sairaanhoitajien kokemusten perusteella sitoutumista heikentäviä tekijöitä ovat palkkatyytymättömyys, työn kuormittavuus, resurssien riittämättömyys sekä heikko johtajuus. Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan heidän kokemuksiaan sitoutumista vahvistavista tekijöistä.

5.1.3 Sitoutumista vahvistavat tekijät

Nuorten sairaanhoitajien kokemusten perusteella muodostui neljä sitoutumista vahvistavaa tekijää. Nämä, kuviossa 9 esitetyt teemat, ovat työyhteisö ja ilmapiiri, työn merkityksellisyys ja palkitsevuus, työn kuormittavuuden hallinta ja hyvinvointi sekä työn monipuolisuus ja kehittymismahdollisuudet. Tarkastellaan seuraavaksi näitä tekijöitä yksityiskohtaisemmin.

Kokemukset sitoutumista vahvistavista tekijöistä	Työyhteisö ja ilmapiiri
	Työn merkityksellisyys ja palkitsevuus
	Työn kuormittavuuden hallinta ja hyvinvointi
	Työn monipuolisuus ja kehittymismahdollisuudet

Kuvio 9. Nuorten sairaanhoitajien kokemukset sitoutumista vahvistavista tekijöistä.

Työyhteisö ja hyvä ilmapiiri koettiin nuorten sairaanhoitajien keskuudessa merkittäväksi voimavaraksi, joka tukee sitoutumista ja auttaa jaksamaan työssä. Haastatteluista ilmeni, että työyhteisöllä on tärkeä rooli myös vertaistukena erityisesti silloin, kun työssä kohdataan vakavia tapauksia.

> *”No ainakin työyhteisö, hyvä työyhteisö ja työkaverit ne niin jotenkin sitouttaa tosi paljon, että on ainakin itsellä semmoinen voimavara, miksi sitä työtä jaksaa tehdä vaikkei ne muut resurssit olisi aina kunnossa.”*

> *”No kyllä tuolla meidän työpaikassa niin tosi tärkeänä mä pidän sitä, että siellä on niin hyvä ilmapiiri ja työkaverit on tosi mukavia ja niiden kanssa tulee kaikkien kaa toimeen, että se on kyllä semmoinen mikä auttaa jaksamaan siellä töissä ja se että sä saat semmoista vertaistukea sitten, jos on just jotakin vähän vakavampia juttuja.”*

Haastateltavat liittivät työn merkityksellisyyden ja palkitsevuuteen erityisesti asiakkaisiin, joita pidettiin keskeisenä sitoutumista vahvistavana tekijänä. Tärkeäksi koettiin sekä asiakkailta saatu palaute että tietoisuus siitä, että oma työ on auttanut ihmisiä. Toisaalta työn merkityksellisyyteen liitettiin myös työn konkreettisuus.

> *”Hyvä kysymys. No ehkä niinku työyhteisö on tosi tärkeässä asemassa tai niinku osassa ja sitten no on ne potilaskohtaamiset sitten kuitenkin, koska silleen positiivista tai niinku sillä lailla semmoista auttavaa työtä kuitenkin, niin on se omalla lailla palkitsevaa. Varsinkin jos ihminen niinku parantuu tai on muutenkin kiitollinen, niin kyllä se on silleen aika palkitsevaa sitten kuitenkin.”*

> *”Kyllä mä silleen tykkään, että mä kyllä tykkään niinku just tehdä töitä niinku ihmisten ja potilaiden kanssa ja semmoinen vuorovaikutus on niinku, että musta ei mihinkään yksin toimistotyöhön kyllä olisi, ja sitten kyllä mä tykkään, että tässä työssä just pääsee niin paljon kehittää, kehittää itseänsä ja sitten, että tuntuu, että tekee semmoista merkityksellistä työtä.”*

Yksityisellä sektorilla näihin asiakaskokemuksiin koettiin kuitenkin liittyvän ristiriitoja, sillä asiakkaat saavat nopeaa ja sujuvaa palvelua, sillä he ovat maksaneet siitä. Näin ollen, vaikka asiakkaiden positiiviset kokemukset loivat positiivisia tuntemuksia alalla työskentelystä, herättää se samanaikaisesti ristiriitaisia tunteita.

> *”No vaikka sellaisissa tilanteissa, että tulee vaikka asiakas, joka kokee, että on vihdoinkin saanut sujuvaa ja nopeaa hoitoa. Mutta sekin on nyt vähän yksityisellä työskennellessä niin vähän semmoinen kaksinaismoralistinen juttu, koska joo kai se nyt saakin, kun hän siitä maksaa. Niin mutta siis tavallaan sillain, että kyllä lähtökohtaisesti kaikki asiakkaat ovat tosi tyytyväisiä ja onnellisia saamastaan palvelusta ja hoidosta.”*

Työn merkityksellisyyteen liittyen haastatteluissa nousi esiin myös ulkopuolinen arvostus. Ulkopuolinen arvostus tai sen puute koettiin merkityksellisyyttä heikentävänä tekijänä.

> *”No siis en mä tiedä ehkä jossain kiireisellä osastolla sitä ei välttämättä ajattele, että onko tää välttämättä niin merkityksellistä työtä, kun tavallaan sitä tekemistä on koko ajan ja sen tietää, että se ei tekemälläkään lopu. Niin jotenkin siinä*

mielessä kokee, että se on merkityksellistä, mutta sitten taas ehkä ne mistä ne negatiiviset ajattelutavat tulee, on se että, onko työ muiden mielestä merkityksellistä.”

Työn kuormittavuuden hallinta ja hyvinvointi nousi esiin myös keskeisenä teemana, jonka nuoret sairaanhoitajat kokivat sitoutumistaan vahvistavana tekijänä. Työn kuormittavuuteen liitettiin palkkauksen vastaavuus työn vaativuuteen.

”Kun kuitenkin on kyse, että yritetään ihmisiä hoitaa ja pitää ihmishenkiä elossa ja näin niin ja sitten just sitä, että kun ei olla kuitenkaan robotteja ja aina voi sattua virheitä ja sitten meidän alalla ne tietysti voi olla tosi kohtalokkaita, niin on se hoitohenkilökunnalle henkisestikin kuormittavaa, niin jotenkin en mä tiedä näihin asioihin satsaaminen jotenkin. Ihan jo vaikka hoitajien työterveyshuollosta ja että on kaikki tämmöiset tuet ja kaikki kunnossa sitten senkin puolelta, että jos jotain käy. Ja ennakoivasti tietysti, että pidetään työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolta. Ihan jo vaikka hoitajien työterveyshuollosta ja että on kaikki tämmöiset tuet ja kaikki kunnossa sitten senkin puolelta, että jos jotain käy ja ennakoivasti tietysti, että pidetään työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolta”

Työn monipuolisuus ja kehittymismahdollisuudet koettiin myös sitoutumista vahvistavaksi tekijäksi. Työn monipuolisuuden osalta nousi esiin työtehtävät, joiden tulee olla vaihtelevia, selkeitä ja mielenkiintoisia.

”Sitten just, että se työ on niin semmoinen, monipuolinen ja mä tykkään siitä, että joka päivä on semmoinen erilainen ja vähän niinku, että sä et sä et ikinä tiedä, kun sä menet sinne, että mitä tänään siellä tapahtuu ja näin.”

”Aah, no sanotaan, että ne työtehtävät täytyy olla mieluisat, ja se työrooli tai en tiedä onko se työrooli oikea sana, mutta työtehtävä ehkä joo, työtehtävä täytyy olla selkeä. Ja tota niin niin täytyy niinku muutenkin se työympäristö olla sille ja selkeä just et tietää mikä homma kuuluu kenellekin, kuka vastaa mistäkin asiasta.”

Kehittymismahdollisuudet ja ylipäänsä kehittyminen työssä koettiin sitoutumista vahvistavana tekijänä.

”No ehkä just mitä mä sanoinkin vähän aikaisemminkin usein semmoinen niinku itsensä kehittäminen ja se, että tekee niinku merkityksellistä työtä ja sitten toki niinku toi työ mitä nyt tekee, niin se on kyllä oikeasti niin semmoista mistä mä

tykkään ja tykkään, että saa tehdä saa tehdäkään niinku tavallaan käsillä töitä ja konkreettista työtä ja se on tosi niinku mielenkiintoistakin ja niinku tykkään niinku siitä, että oppii niin paljoa niin paljon ihmisestä ja miten ihminen toimii ja niinku ihan kaikesta se on niin monipuolinen toi työ missä nyt on niin."

Nuorten sairaanhoitajien kokemusten perusteella heidän sitoutumistaan sosiaali- ja terveysalaan vahvistavat työyhteisö ja ilmapiiri, työn merkityksellisyys ja palkitsevuus, työn kuormittavuuden hallinta ja hyvinvointi sekä työn monipuolisuus ja kehittymismahdollisuudet. Seuraavaksi tarkastellaan heidän kokemuksiaan esihenkilöltä saadusta tuesta.

5.2 Kokemukset esihenkilöltä saadusta tuesta

Pro gradu -tutkimuksen toinen tutkimuskysymys tarkastelee, miten esihenkilön tuki ilmenee nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa sosiaali- ja terveysalaan sitoutumisen kannalta. Tässä alaluvussa esitellään haastatteluaineistosta esiin nousseet kokemukset esihenkilöltä saadusta tuesta. Aluksi haastatteluissa kartoitettiin nuorten sairaanhoitajien kokemuksia suhteestaan nykyisiin ja aiempiin esihenkilöihinsä, mikä toimi pohjana varsinaisen teeman eli esihenkilön tuen, käsittelylle. Haastatteluaineiston perusteella nuoret sairaanhoitajat kokivat suhteensa esihenkilöönsä pääasiassa hyväksi, mutta sitä kuvattiin myös asialliseksi, neutraaliksi tai kaukaiseksi. Lisäksi haastatteluista nousi esiin neljä esihenkilön tarjoaman tuen kokemukseen liittyvää teemaa, jotka on esitetty kuviossa 10. Nämä teemat ovat esihenkilön asiantuntemus ja toimintatapa, esihenkilön läsnäolo ja persoona, esihenkilön osoittama arvostus ja tuki sekä vuorovaikutus ja johtaminen. Seuraavaksi tarkastellaan näitä teemoja tarkemmin.

Esihenkilötuen teemat	Asiantuntemus ja toimintatapa
	Läsnäolo ja persoona
	Arvostus ja tuki
	Vuorovaikutus ja johtaminen

Kuvio 10. Esihenkilötuen teemat nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa.

5.2.1 Asiantuntemus ja toimintatapa

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että nuoret sairaanhoitajat pitivät esihenkilön asiantuntemusta ja toimintatapaa tärkeänä osana esihenkilön tarjoamaa tukea. Esihenkilöissä arvostettiin erityisesti sitä, että heillä oli sairaanhoitajan koulutustausta. Merkitykselliseksi koettiin, että esihenkilö tuntee alan ja on valmis auttamaan. Kaksi haastateltavaa toi esiin, että nykyinen esihenkilö on aiemmin työskennellyt rivityöntekijänä, mitä pidettiin myös myönteisenä asiana, koska sen koettiin helpottavan vuorovaikutusta esihenkilön kanssa.

> *”Joo, vaikka ei he tee sitä työtä meidän kanssamme, että he on hallinnollisia, mutta silti kyllä lähtökohtaisesti mun esihenkilöt, vaikka sairaalassa on ollut sellaisia, että he pukeutuvat ihan hoitajan vaatteisiin ja sillä tavalla. Saatko kiinni? Se on siinä sellainen, että jos vaikka nyt tarvitsisi yhtäkkiä apua, niin kyllä he sieltä hyppäsivät remmiin.”*

> *”Ehkä se mikä on tavallaan vielä plussaa tuohon esihenkilöihin liittyen niin tota, että meilläkin on se lähiesihenkilö, niin hänhän on ammatiltaan myös sairaanhoitaja, että kyllähän se tavallaan helpottaa sitä työskentelyä esihenkilön kanssa, kun hän ihan oikeasti tietää mistä mä puhun, kun mä puhun meidän siitä arkityöstä, että se on mun mielestä tärkeää.”*

”Varsinkin nää ketkä on ollut kauemman tuolla töissä ja on tehnyt ennen kuin hän on siirtynyt esihenkilötöihin niin on tehnyt ihan sitä rivityötä hänen kanssaan, niin varsinkin heillä on ehkä vähän semmoinen läheisempikin suhde siihen meidän esihenkilöön niin, että he kyllä ainakin pystyvät ja sanovat kyllä suoraan ja pitävät huolen siitä, että asiat otetaan käsittelyyn ja sitten ehkä vähän meidän nuorempienkin puolesta puhuvat ja pitävät meidänkin puolia siellä.”

Nuorten sairaanhoitajien haastatteluissa ilmeni pääasiassa negatiivisia kokemuksia esihenkilön toimintatavoista. Eräs haastateltava kuvasi turhautumistaan siihen, että esihenkilö ei muista asioista siitä huolimatta, että on kirjannut ne ylös.

”Mutta pakko kommentoida tähän vielä, että musta tuntuu, että tääkin riippuu niin paljon semmoisesta ihmistyypistä, koska nykyinen esihenkilö kirjoittaa joka ikisen asian pikkulappusille sitten siltikin, vaikka hänelle olisi laittanut sähköpostia ja Teamsia ja kirjallista lappua ja lähettänyt vielä kotiinkin postia, niin hän ei muista välttämättä jotain asiaa. Kun sittaas joku toinen, jolle sanoo jonkun asian niin se hoitaa sen saman tien ja se muistaa sen.”

Toisaalta esihenkilöä kohtaan koettiin myös ymmärrystä, sillä hänen nähtiin kantavan paljon vastuuta. Ylipäänsä aineistosta nousi esiin nuorten sairaanhoitajien tietoisuus esihenkilön rajallisista vaikutusmahdollisuuksista.

”Ettei sitten kuitenkaan se esihenkilön roolikaan sitä pysty vaikuttamaan määräänsä enempää siihen, mutta toki se asenne ja miten ne asiat tuodaan, niin onhan sillä paljon vaikutusta, että ollaanko työntekijän puolella ja rinnalla vai tavallaan siinä vastaan vastakkain aina, että ollaan ei olla sellainen tukena.”

Yksi haastateltava nosti esiin turhautumisensa esihenkilön tapaan välittää uudet ohjeistukset työntekijöille sähköpostitse ilman, että hän itse oli tutustunut niiden sisältöön. Tämän seurauksena keskustelu esihenkilön kanssa ohjeistuksista on hankalaa, sillä esihenkilö ei ole tietoinen niiden sisällöstä, sillä on ainoastaan välittänyt ohjeistukset eteenpäin.

”Kun tulee niitä ohjeistuksia, niin he ei siis itse välttämättä tiedä niistä yhtään mitään, koska he ei ole siihen sisältöön tutustunut. Niin sitten välillä, kun on keskustellut töissä jostain niin, että kun sä laitoit sähköpostia tästä ja mä sitten esitän jotain lisäkysymyksiä niin hän ei ole koskaan kuullutkaan koko asiasta.

> *Tavallaan se tutustuminen siihen meidän arkityöhön, että mitä me oikeasti siellä tehdään ja millä tavalla ne oikeasti ne kaikki uudet ohjeistukset ja kaikki päätökset mitä hyvinvointialueella tehdään, niin miten ne vaikuttaa siihen meidän arkityöhön."*

Hän kertoi myös toisesta kokemuksestaan, jossa esihenkilön tarjoama tuki jäi puutteelliseksi esihenkilön toimintatavan vuoksi. Esihenkilö ei hoitanut omaa osuuttaan koulutuksen järjestämisestä, vaan jätti kouluttajat, mukaan lukien haastateltavan, käytännössä oman onnensa nojaan. Koulutuksen aikataulut, osallistujat, työtilat ja tarvittavat välineet olivat jääneet esihenkilöltä hoitamatta. Kun haastateltava antoi palautetta esihenkilön toiminnasta tai sen puutteesta esihenkilölle, hän yritti kompensoida tilannetta ostamalla hänelle lahjakortin. Kokemukset havainnollistavat, että nuoret sairaanhoitajat antoivat hyvin käytännönläheisiä esimerkkejä esihenkilöiden toimintatavoista, jotka heikensivät esihenkilöltä saadun tuen kokemusta. Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan esihenkilön läsnäolon ja persoonan merkitystä koettuun esihenkilön tukeen.

5.2.2 Läsnäolo ja persoona

Nuorten sairaanhoitajien haastatteluissa korostui esihenkilön saavutettavuuden ja läsnäolon merkitys osana esihenkilötukea. Pääasiassa esihenkilöiden koettiin olevan helposti lähestyttäviä ja läsnä olevia. Heidän koettiin olevan läsnä arjessa, vaikka esihenkilöt eivät aina osallistukaan käytännöntyöhön.

> *"Esihenkilön toimisto on siinä ihan meidän osastojen välissä ja kun sillähän olisi oikeasti toimisto semmoisessa hallinnontiloissa, joka on siis siellä toisessa kerroksessa ja vähän kauempana, mutta hän on itse halunnut tulla siihen semmoiseen koppiin, jossa on koko ajan liikennettä."*

Toisaalta esihenkilön läsnäolosta nousi esiin myös päinvastaisia kokemuksia. Kaksi haastateltavaa kertoi kaipaavansa esihenkilönsä läsnäoloa ja koki tämän etäiseksi. Esihenkilön läsnäolottomuus koettiin sitoutumista heikentävänä tekijänä.

”Esihenkilö ei ole läsnä, paikalla ei tiedä mitä me siellä kenttätyössä tehdään. Tai ei ole oikein tavoitettavissa muuta kuin joskus ja jouluna puhelimitse tai sähköpostitse, niin ehkä ne on semmoisia mitkä heikentää.”

Nuorten sairaanhoitajien haastatteluista ilmeni, että esihenkilön persoonan koettiin vaikuttavan esihenkilön tarjoamaan tukeen.

”Mä luulen, että se on vähän esihenkilön persoonastakin kiinni, että kuka on vähän semmoinen lämminhenkisempi ja kuka on sitten enemmän semmoinen toisenlainen, että millä tavalla on, mutta sitten isommassa kuvassa ajattelen että kumminkin se on aika lailla se sama jotenkin se rooli tällä alalla, että sitten sanotaan sieltä ylempää mitä tehdään ja paljonko rahaa kaikkeen on. Ettei sitten kuitenkaan se esihenkilön roolikaan sitä niinku pysty vaikuttamaan määräänsä enempää siihen, mutta toki se asenne ja miten ne asiat tuodaan, niin onhan sillä paljon vaikutusta, että ollaanko työntekijän puolella ja rinnalla vai tavallaan siinä vastaan vastakkain aina, että ollaan ei olla sellainen tukena.”

Yksi haastateltava nosti esiin stressin ja haastavien tilanteiden vaikutuksen esihenkilön käytökseen. Stressaavina aikoina esihenkilön vastaukset saattoivat olla töksähteleviä ja hänen käyttäytymisensä puolestaan kireää. Tätä ei koettu positiivisena asiana. Vastaavasti ulospäin näkyi myös se, jos esihenkilö ei ollut stressaantunut. Yksi haastateltava puolestaan jakoi kokemuksensa siitä, että esihenkilön rauhallisuus auttaa häntä rauhoittumaan stressaavissa tilanteissa.

”No haastavissa ja stressaavissa tilanteissa hän ei ole kyllä, tota siis sanotaanko nyt niin, että sen huomaa ulospäin, jos hänellä on haastava tai stressaava tilanne. Ja siitä olen kyllä itse henkilökohtaisestikin antanut hänelle palautetta, että se ei aina ole ihan kiva asia.”

”Hän on tosi rauhallinen ja hän osaa mua kyllä sitten, jos mä oon vähänkin stressaantunut jostain, niin hän osaa kyllä rauhoitella ja on semmoisena henkisenä tukena, mutta ei tosiaan oikein osaa auttaa konkreettisesti yleensä.”

Nuoret sairaanhoitajat kokivat esihenkilön läsnäolon vaikuttavan koettuun esihenkilöltä saatuun tukeen. Läsnä oleva esihenkilö pystyy tarjoamaan tukeaan arjessa. Toisaalta esihenkilön persoonan koettiin vaikuttavan esihenkilötukeen, sillä persoonalla nähtiin olevan vaikutus muun muassa asioiden ilmaisutapaan ja suhtautumiseen eri

konteksteissa. Tarkastellaan seuraavaksi esihenkilön osoittaman arvostuksen ja tuen merkitystä koettuun esihenkilön tukeen.

5.2.3 Arvostus ja tuki

Haastatteluissa nuoret sairaanhoitajat kuvasivat, miten esihenkilön arvostus ja tuki ilmenevät heidän kokemuksissaan saamastaan tuesta. Arvostus ilmeni muun muassa luottamuksena, ymmärryksenä ja kiitoksena. Kaksi haastateltavaa kuvasi, miten esihenkilön luottamus heitä kohtaan koettiin tavaksi osoittaa arvostusta.

> *”Koen saavani juuri viikko sitten käydyssä one to one hän sanoi minulle että, että hän arvostaa minussa todella paljon sitä, että minuun voi luottaa ja että sitä, että kun hän pyytää auttamaan jossakin tai tekemään jotakin, niin minä teen sen ja teen sen huolellisesti.”*

> *”Ja tota no ehkä sekin on just sitä arvostusta, että kyllä hän luottaa siihen, että mä hoidan hommat ja teen työni kyllä hyvin, ettei hän paljoa kysele perään tai varmistele vähän semmoista turhaa.”*

Toisaalta esihenkilön osoittama arvostus koettiin myös ymmärryksenä esimerkiksi sairauspoissaoloja kohtaan. Haastatteluissa korostui, että esihenkilö kiittää usein kollektiivisesti koko työyhteisöä, kun taas henkilökohtainen kiitos jää harvemmalle. Kokemuksia henkilökohtaisesta kiitoksesta nousi esiin eri tavoin. Yksi haastateltava kertoi saaneensa sanallista kiitosta esihenkilöltään myös muiden kuullen, kun taas toinen kuvasi, että henkilökohtainen kiitos ilmenee esimerkiksi tilanteissa, joissa sairaanhoitaja on jäänyt ylitöihin tiukan tilanteen vuoksi. Lisäksi yksi haastateltava kuvasi, että vaikka hän on joustanut monissa tilanteissa, jousto ei ole tuntunut vastavuoroiselta.

> *”No esimerkiksi, jos mä koen, että mä oon joustanut monessakin erinäisissä asioissa ja tehnyt vaikka ylimääräistä ja näin poispäin niin sitten musta tuntuu, että se jousto ei välttämättä ole aina mun suuntaan.”*

Esihenkilön arvostus tai sen puute herätti haastateltavissa vastakkaisia tuntemuksia, sillä sen puuttumista ei pidetty negatiivisena asiana, mutta toisaalta arvostuksen puuttuminen tunnistettiin.

> *”Kun mä en ole itse semmoinen henkilö, joka kaipaisi semmoista positiivista palautetta koko ajan tai jotenkin silleen, niin sitten mä oon vaan, jos kukaan ei sano mulle mitään negatiivista niin mä oon vaan tyytyväinen siihen.”*

> *”Niin vai onko siitä osoitettu? Että ei tule silleen mieleen, että varmaan kuunnellut, jos on jonkun palautteen antanut. Mutta joo kovin paljoa kyselty niinku sitä omaa kuulumista, jaksamista tai niinku tämmöisiä mitä vaan tota, että niin joo.”*

Yksi haastateltava puolestaan kuvasi, että pelkkä ilmaisu *esihenkilön tuki* aiheuttaa hänelle negatiivisia tuntemuksia. Haastatteluissa korostui myös nuorten sairaanhoitajien vaikeus nimetä tilanteita tai antaa konkreettisia esimerkkejä saamastaan esihenkilöntuesta.

> *”No en mä tiedä ei kyllä nyt tule heti mieleen mitään yksilöllistä tukea, että enemmän tuosta esihenkilön tuki sanasta tulee vähän sellainen negatiivisempi ajatus mieleen, että onko sellaista mitä se tarkoittaa.”*

Yksi haastateltava kertoi, että konkreettinen tuki esihenkilöltä ei ole hänen nykyisessä työuravaiheessaan ajankohtaista, mutta se korostui erityisesti perehdytysvaiheessa ja työuran alkuvaiheessa alalla.

> *”No nyt ehkä on semmoinen ajankohta tässä työssä, että silleen ei ehkä niin tarvitsisi semmoista niin konkreettista tai semmoista tukea, mutta just siis varsinkin sillä on alkuaikoina, kun tuolla aloitti, niin se, että se [esihenkilö] oikeasti tuntuu, että se piti silleen huolta siitä, että kun on uusi tuolla työpaikassa ja silleen niin piti huolta, että mä tuun työkavereiden kanssa hyvin toimeen ja just toi, että pyrki järjestämään silleen, että ei tarvitsisi jännittää siellä töissä.”*

Kaksi muuta haastateltavaa puolestaan toivat esiin konkreettisen tuen puutteen käytännön esimerkkien kautta. Esihenkilöltä kaivataan tukea erityisesti ohjeistuksissa ja työtehtävien priorisoinnissa, kun kaikkea ei ehditä tekemään työpäivän aikana. Toisaalta esihenkilöltä toivotaan myös rohkaisua ja sitä, että hän itsekin osallistuu asioiden

selvittämiseen.

> *”No varmasti ehkä just tämmöiset ihan siellä työn arjessa, että kun on resurssipuute ja ei pysty hoitamaan, että siihen saisi jotain tukea ja just vaikka ohjeita, että mitä asioita voidaan työpäivästä jättää tekemättä, kun ei ehditä niin ihan tämmöisiä konkreettisia ohjeita esimerkiksi, eikä vaan sitten sellaista, että häivytään ja ollaan jossain niin kun ei läsnä siinä tukemassa niissä arkipäiväisissä asioissa, että jotenkin ehkä vähän etäällä ja kaukana nää esihenkilö.”*

> *”No ehkä vähän just semmoista rohkaisua, että hei että katsotaanko yhdessä tai mietitään yhdessä, että musta tuntuu, että hän jättää vähän niinku mut aika usein yksin siihen tilanteeseen miettimään ja ihmettelemään. Mä nyt oon aika tottunut siihen ja osaan kyllä etsiä tietoa aika hyvin, mutta jotenkin ehkä sitä semmoista auttamishalua tavallaan siinä ja semmoista, että hänkin voisi vähän selvittää ja kysellä.”*

Toisaalta haastatteluista ilmenee myös esihenkilön auttaminen tarvittaessa ja vaikeissa tilanteissa.

> *”No ensimmäisestä en kyllä muista, mutta toisesta niin varmaan ainakin sellainen, kun oli vähän kiperämpi tilanne en halua sitä nyt enempää avata, mutta koin kyllä että, esihenkilö oli siinä semmoisessa vaikeassa tapahtumassa ja vaikeassa tilanteessa niin, piti mun puolia ja varmisteli sitä, että mulla on kaikki hyvin.”*

Yhden haastateltavan mukaan tuki vaikeissa tilanteissa perustuu enemmän oletukseen kuin konkreettiseen kokemukseen esihenkilön toiminnasta. Näissä tilanteissa korostui myös työyhteisön tuen merkitys. Yksi haastateltava toi esiin vertaistuen merkityksen vaikeimmissa tapauksissa ja niiden käsittelyssä.

> *”En koe, että onko sitä tukea niin henkilökohtaisesti mitenkään, että voi olla, että jossain kehityskeskustelussa tietysti sitten käyty palautteita läpi ja näin, että joskus on ehkä tullut joku tyyliin asiakaspalaute välitetty, että esihenkilö on välittänyt sen ja siinä kohtaa kehunut, mutta muuten tietysti varmasti tällein, että jos olisi joku haastava potilastapaus ja pitäisi ottaa esihenkilön yhteyttä, niin uskon että se siinä kohtaa voisi sitten tukea.”*

Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan vuorovaikutuksen ja johtamisen merkitystä koettuun esihenkilön tukeen.

5.2.4 Vuorovaikutus ja johtaminen

Haastatteluista ilmeni, että vuorovaikutuksella on tärkeä rooli nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa saamastaan esihenkilön tuesta. Jokainen haastateltava mainitsi kehityskeskustelut esimerkkinä henkilökohtaisesta vuorovaikutuksesta esihenkilönsä kanssa. Kehityskeskusteluista ilmeni melko yhtenevä linja. Niitä pitäisi olla suurimmalla osalla haastateltavista kerran vuodessa, mutta näin ei ole. Toisaalta haastatteluaineistosta nousi esiin myös se, että niitä pidetään pyydettäessä tai tarvittaessa.

> *”No meillä on kehityskeskustelu. Onkohan se kerran vuodessa? Ehkä mä muistan, on se varmaan kerran vuodessa ja sitten tietenkin on pyydettäessä, jos kaipaa jotain semmoista niin sitten on sovittavissa.”*

> *”Ilmeisesti ne varmaan pitäisi olla kerta vuoteen. Mä en muista olisinko käynyt oikeasti kerran vai 2 tässä urani aikana. Ilmeisesti se tulee yleensä semmoinen sähköpostilla, että varaa aika. Mutta ei niitä kauheasti perään huudella, jos ei ole välttämättä varannut. Ja jotenkin ei se huvita itseäni kauheasti, että tuntuu, että ei sieltä usein mitään saa.”*

> *”Ei ole viikoittain siis ehkä mitä mä sanoin koska olisi ollut viimeksi varmaan viime vuoden puolella, sillai ehkä 2 tai 3 kuukauden välein. Kun periaatteessa ne pitäisi pitää kerran kuukaudessa, mutta kun ei kenelläkään ole tarvetta siihen. Ei esihenkilöllä eikä työntekijöillä.”*

Kokemukset kehityskeskusteluista vaihtelivat. Yksi haastateltava kuvasi niitä lähinnä jutusteluksi ja kuulumisten vaihdoksi, ja toivoi keskusteluihin enemmän pitkäjänteisyyttä. Toinen taas koki kehityskeskustelut hyödyllisenä tilannekatsauksena esihenkilön kanssa uran etenemisestä. Hänen mukaansa ne toimivat myös kohtaamisina, joissa on mahdollisuus tuoda esiin mieltä painavia asioita, vaikka hän ei itse ollut kokenut tarvetta siihen.

> *”Noh... Siis niissähän olisi hirveän hyvä tarkoitusperä, niin se ei jotenkin toteudu, että se on vähän semmoista jutustelua vaan, että tavallaan vaan käydään läpi kuulumiset, mutta musta tuntuu, että ne ei ikinä johda mihinkään. Jos siellä nyt vaikka todetaan, että olisi kehitettävää jossain asiassa, niin ei se tavallaan tullut*

oikein johtavan mihinkään. Se on, kun meidän esihenkilö haluaa ne kehityskeskustelut pitää koko henkilöstölle kaikki putkeen, niin se on ehkä vähän ahnehdittu siinä kohtaa. Niin sitten se on jo niin iso suma, että ei varmaan oikein jaksa kiinnostaa niin paljoa vaan se asioi siinä sitten hoitamaan niin. Mutta vähän mä koen semmoisena jutusteluna vaan sen, että kaipaisin siihen kyllä ehkä enemmän semmoista pitkäjänteisyyttä."

Toisaalta haastatteluista nousi esiin myös se, että esihenkilön ja työntekijän välillä ei välttämättä aina ole ollut vuorovaikutusta.

"No tässä tilanteessa rooli oli sellainen, että mä en mun varsinaisen esihenkilön kanssa keskustellut kertaakaan ennen kuin siinä vaiheessa, kun mä menin ilmoittamaan, että mä lähden pois täältä. Ja siinä vaiheessa hän ilmaisi kiinnostuksensa siihen, että miten mulla on mennyt ja näin poispäin, mikä oli musta vähän ihmeellistä, koska mä olin kyllä nähnyt häntä siinä ohimennen."

Esihenkilön aiempi kokemus rivityöntekijänä vaikutti myös vuorovaikutukseen. Yksi haastateltava kuvasi, että työyhteisössä vuorovaikutus on suorempaa, kun esihenkilö on entinen työkaveri, mikä helpottaa asioiden ilmaisemista. Toisaalta toinen haastateltava kuvasi kommunikoinnin olevan *naljailevaa*, mikä liittyy esihenkilön rooliin vanhana työkaverina.

"No vähän ehkä semmoista naljailevaa, mutta tääkin on nyt taas semmoinen, että kun meillä on muutenkin vähän semmoinen tyyli kommunikoida ja kommentoida toisillemme, niin ei sitä aina oteta niin vakavasti, kun tässä on myös hyvin suuri vaikuttava tekijä se, että esimies on ollut vanha työkaveri."

Vuorovaikutuksen osalta yksi haastateltava koki, että asioista kysyminen tapahtui vain muodollisuuden vuoksi.

"No asiaa ehkä saatetaan kysellä useamman kerran ja selvitetään vielä vähän lisää, että joskus ne sitten saattaa vaan ratketa itsestään tai sitten tulee joku ratkaisu, mutta. Ja sitten usein siitä asiat on vaan silleen koen, että sitä pitkälti sanellaan sieltä ylhäältä päin, että mitä pitää tehdä ja sitten aika vähäisesti kuunnellaan sitä henkilökuntaa ja toiveita ja asioita tai sitten tulee semmoinen olo, että jos kysytään, niin kysytään muodon vuoksi, että tulisi tunne, että tulet

kuulluksi, mutta välttämättä kuitenkaan se ei johda mihinkään, että niitä toteutettaisiin niitä toiveita.”

Esihenkilön kanssa käytävän vuorovaikutuksen yhteydessä korostui myös työyhteisön kanssa käytävän vuorovaikutuksen merkitys, joka koettiin ensiarvoisen tärkeäksi sekä vertaistuen että avun saamisen kannalta.

”No en tiedä, en ehkä ihan niin esihenkilöilta, että me kyllä sitten aika lailla sen meidän oman työporukan kanssa käydään niitä stressaavia juttuja ja stressiä tai just tämmöisiä vaikeampia keissejä tai semmoisia oman työporukan kanssa niitä silleen käydään läpi, että sitten ehkä se esimies ei sitten ole aina niin kun niissä niin mukana, kun hän ei kuitenkaan ole siellä tee sitä potilastyötä meidän kanssa.”

Haastatteluaineistosta nousi esiin nuorten sairaanhoitajien kokemukset johtamisesta ja päätöksenteosta osana koettua esihenkilön tukea. Johtoportaan koettiin olevan laaja, mikä hidastaa päätöksentekoa. Päätösten täytäntöönpano vie myös aikaa, jolloin kenttätyöhön vaikuttavat ratkaisut saapuvat viiveellä. Tässä yhteydessä tunnistettiin myös esihenkilön rajalliset päätöksentekovaltuudet, sillä esihenkilöt voivat ottaa palautteita vastaan, mutta heidän vaikutusmahdollisuutensa päätöksiin koettiin olevan rajallinen.

”Ja sitten esimerkiksi ne meidän lähiesihenkilöt, niin heillähän ei ole ihan hirveästi valtuuksia tehdä taas sitten mitään päätöksiä, että ne menee tavallaan, että jos meidän työssä on vaikka laajasti joku ongelma, niin sitten se menee aina meidän lähiesihenkilölle, joka vie sen taas sitten hänen esihenkilölle, joka on joku aluejohtaja, joka vie taas sen eteenpäin hänen esihenkilölle, että se kulkee niin pitkän portaan. Että jotenkin se ei vaan toimi tuossa käytännön työssä.”

Haastatteluaineistosta ilmeni, että nuoret sairaanhoitajat liittivät kokemuksiin esihenkilöltään saamasta tuesta esihenkilön asiantuntemuksen ja toimintatavan, esihenkilön läsnäolon ja persoonan, esihenkilön osoittaman arvostuksen ja tuen sekä vuorovaikutuksen ja johtamisen. Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan heidän kokemuksiansa siitä, miten esihenkilön tuki ilmenee heidän sitoutumisessaan sosiaali- ja terveysalaan.

5.3 Kokemukset esihenkilön tuen merkityksestä sitoutumiseen

Tässä alaluvussa syvennytään edelleen tarkastelemaan pro gradu -tutkimuksen toista tutkimuskysymystä, joka käsittelee nuorten sairaanhoitajien kokemuksia siitä, miten koettu esihenkilön tuki ilmenee heidän sitoutumisessaan sosiaali- ja terveysalaan. Haastattelujen perusteella yksi nuori sairaanhoitaja nosti esiin esihenkilötuen puutteen tekijänä, joka heikensi hänen sitoutumistaan.

> *”…ja sitten tietysti se ylhäältäpäin tulevan esihenkilön tuen puute tai tämmöinen tukeminen siinä tilanteessa, että on selkeät ohjeet mitä tehdään ja mitä voi jättää tekemättä.”*

Toinen haastateltava puolestaan koki, ettei hänen sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan voida enää tässä vaiheessa vaikuttaa. Hän ei varsinaisesti arvioinut, olisiko esihenkilötuella vaikutusta, sillä koki, ettei mikään enää muuttaisi hänen sitoutumistaan.

> *”No mä en usko, että välttämättä tässä vaiheessa enää olisi, että tuntuu että mitta on tullut sen verran täyteen erinäisiä asioita, että tai silleen, että mä koen, että musta on ehkä jo näinkin aikaisessa vaiheessa ajanut ohi se, että mä kokisin semmoista intohimoa tai sellaista, että tämä on sitä työtä mitä minä ehdottomasti haluan koko elämäni tehdä ja näin poispäin niin en ajattele, että soteala on minulle sellainen.”*

Yksi haastateltava kertoi kokemuksestaan, ettei esihenkilön tarjoamalla tuella ole vaikutusta hänen haluunsa jatkaa alalla.

> *”No ei se ehkä ihan hirveästi tällä hetkellä ainakaan mitenkään erityisesti lisää mun haluaa jatkaa alalla, että kyllähän mä edelleenkin mietin aina silloin tällöin alanvaihtoa. Se aina vähän vaihtelee, että en mä näe, että tällä hetkellä hän ainakaan ihan hirveästi mua motivoi siihen, että mä jäisin alalle.”*

Yksi haastateltava kertoi, että nihkeämpi esihenkilö on saanut hänet harkitsemaan työpaikan vaihtoa, kun taas miellyttävämpi esihenkilö on lisännyt hänen tyytyväisyyttään nykyiseen työtilanteeseen. Hän totesi myös, ettei nykyisen esihenkilön vuoksi koe tarvetta lähteä, sillä esihenkilö puolustaa työntekijöiden näkemyksiä ylemmälle taholle,

minkä hän kokee merkityksellisenä. Lisäksi haastateltavat korostivat esihenkilötuen merkitystä sitoutumiselle uran alkuvaiheessa. Yksi haastateltava arvioi, että enemmän tukea uran alussa olisi saattanut lisätä hänen sitoutumistaan.

> *”No varmasti just vähentänyt sitä sitoutumista, kun ehkä sitä tukee ei oikein ollut. Että varmasti jos siellä uran alkuvaiheessa olisi kokenut jotenkin heti sen tsemppaa vaan ja kannustavana ja semmoisena uran alkuvaihetta tukevanakin niin niin olisi varmaan ollut eri merkitys. Mutta sitten kun se on alkujaan vähän semmoinen, että sitä ei ole ollut, niin sitten sitä on ajatellut, että tämmöistä se varmaan sitten aina on.”*

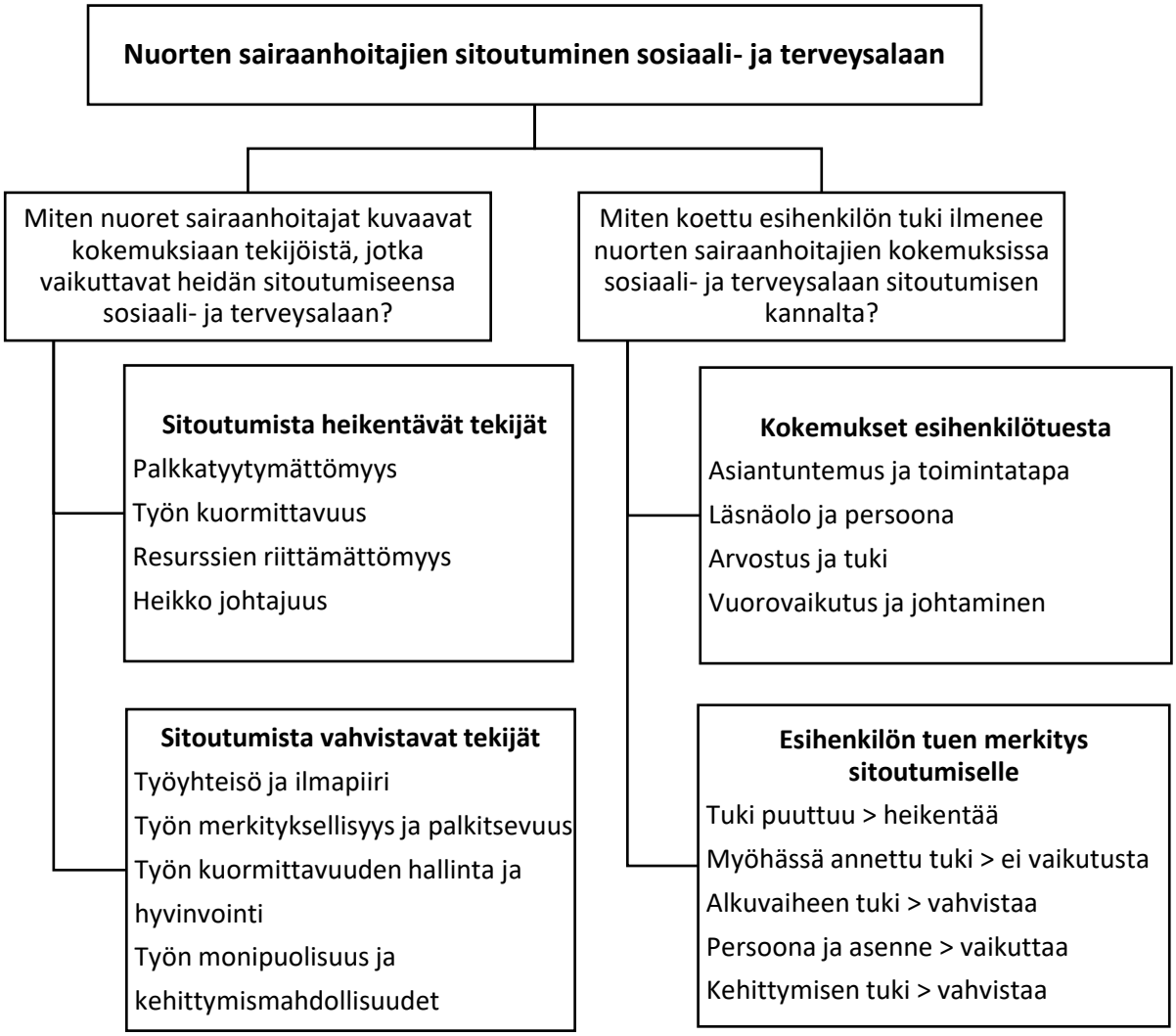
Hänen ajatuksensa on, että jos esihenkilö olisi ollut alusta asti kannustava ja kiinnostunut, sillä olisi voinut olla vaikutuksia hänen kiinnostukseensa pysyä sosiaali- ja terveysalalla. Toinen haastateltava puolestaan kertoi saaneensa tukea esihenkilöltään uransa alkuvaiheessa ja koki, että tämä tuki oli merkittävä hänen sitoutumisensa kannalta.

> *”Siinä mielessä niin, että on se nyt silloin ainakin vaikuttanut siihen, että siihen työhön on niin sitten halunnut ja pystynytkin sitoutumaan, kun tuntunut siltä, että siellä saa hyvää perehdytystä ja saa silleen ns. omalla painollaan niinku mennään eteenpäin eikä painosteta tai olla silleen, että pitäisi osata jo tota ja tota ja tota.”*

Nämä kokemukset ovat linjassa keskenään, sillä uran alkuvaiheessa esihenkilöltään tukea saanut nuori sairaanhoitaja kokee olevansa sitoutunut sosiaali- ja terveysalaan, kun taas vastaavasti päinvastaisen kokemuksen kokenut ei kokenut niin merkittävää sitoutumista. Yksi haastateltava korosti esihenkilötuen merkitystä omalle sitoutumiselleen erityisesti uusien haasteiden ja vastuualueiden tarjoamisen kautta. Hänen mukaansa esihenkilön vastuulla on järjestää aikaa työntekijän kehittymiselle, minkä vuoksi esihenkilö nähdään tässä keskeisessä roolissa. Lisäksi kaksi haastateltavaa nosti esiin esihenkilön oman suhtautumisen alaan. Toisen mukaan esihenkilö oli pohtinut, onko työ kaiken vaivan arvoista, kun taas toinen kertoi esihenkilön odottavan, että hän työllistyisi oman alan tehtäviin. Jälkimmäinen koki, ettei tällainen odotus motivoi häntä itseään jäämään alalle. Siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan yhteenvetoa tutkimuksen tuloksista.

5.4 Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimusaineiston analyysissä hyödynnettiin sekä tutkimuskysymyksiä että haastatteluaineiston perusteella esiin nousseita teemoja. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista on esitetty visuaalista kuviossa 11. Analyysi jakautui kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsiteltiin haastatteluun osallistuneiden nuorten sairaanhoitajien kuvauksia kokemuksistaan sitoutumiseensa vaikuttavista tekijöistä. Analyysin ensimmäisessä osassa vastattiin ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät jakautuivat edelleen sitoutumista heikentäviin ja vahvistaviin tekijöihin haastatteluaineistosta esiin nousseiden teemojen perusteella. Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että sitoutumista heikentävinä tekijöinä koettiin palkkatyytymättömyys, työn kuormittavuus, resurssien riittämättömyys ja heikko johtajuus. Vastaavasti vahvistavina tekijöinä nuoret sairaanhoitajat kokivat työyhteisön ja ilmapiirin, työn merkityksellisyyden ja palkitsevuuden, työn kuormittavuuden hallinnan ja hyvinvoinnin sekä työn monipuolisuuden ja kehittymismahdollisuudet.



Kuvio 11 Yhteenveto tuloksista.

Analyysin toinen ja kolmas ovat liitännäisiä toiseen tutkimuskysymykseen, jonka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä miten nuoret sairaanhoitajat kokevat esihenkilön tuen merkityksen sitoutumiselleen. Analyysin toisessa osassa tarkasteltiin nuorten sairaanhoitajien kokemuksia esihenkilöltä saamastaan tuesta. Haastatteluaineistosta nousi esiin neljä teemaa, jotka kuvastavat kokemuksia esihenkilön tarjoamasta tuesta. Nämä teemat olivat esihenkilön asiantuntemus ja toimintatapa, esihenkilön läsnäolo ja persoona, esihenkilön osoittama arvostus ja tuki sekä vuorovaikutus ja johtaminen.

Kolmannessa osiossa analysoitiin, miten nuoret sairaanhoitajat kokivat esihenkilön tuen vaikuttavan heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan. Kokemukset esihenkilön tuen merkityksestä sitoutumiselle sosiaali- ja terveysalaan vaihtelivat. Esihenkilön tuen puute koettiin sitoutumista heikentävänä tekijänä, mutta myöhemmässä vaiheessa esihenkilön tuen ei enää koettu vaikuttavan sitoutumiseen, jos sitoutuminen oli jo laskenut. Kokemuksissa korostui esihenkilön persoonan merkitys sitoutumisen kokemukselle, sillä nihkeän esihenkilön koettiin heikentävän sitoutumista, kun taas miellyttävämmän esihenkilön koettiin vahvistavan sitä. Esihenkilön tarjoama tuki koettiin erityisen merkitykselliseksi sitoutumiselle uran alkuvaiheessa. Haastateltava, jonka esihenkilö oli tarjonnut tukeaan, koki olevansa sitoutunut alaan, kun taas päinvastaisen kokemuksen kokenut koki, että uran alkuvaiheessa saadulla esihenkilön tuella voisi olla ollut hänen sitoutumiseensa vaikutus. Esihenkilön tarjoama tuki erityisesti uralla etenemisen ja kehittymisen kannalta koettiin merkitykselliseksi, sillä esihenkilöllä ja hänen tuellaan kuvattiin olevan merkittävä rooli edellä mainitun mahdollistamisessa. Näin ollen esihenkilön tuki koettiin tätä kautta merkitykselliseksi sitoutumiselle sosiaali- ja terveysalaan. Toisaalta esihenkilön oma asennoituminen alaa kohtaa nostettiin myös esiin, ja esihenkilön negatiivisen asenteen koettiin vaikuttavan sitoutumiseen myös negatiivisesti.

6 Keskustelu

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä tekijöistä, jotka nuoret sairaanhoitajat kuvaavat vaikuttavan heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan sekä tarkastella esihenkilötuen merkitystä tässä sitoutumisessa. Tässä pääluvussa analysoidaan, millä tavoin pro gradu -tutkimuksen empiiriset havainnot kytkeytyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

6.1 Kokemukset sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten nuoret sairaanhoitajat kuvaavat kokemuksiaan tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan. Haastatteluaineiston perusteella tekijät voitiin jaotella kahteen ryhmään eli sitoutumista heikentäviin ja sitoutumista vahvistaviin tekijöihin. Nuoret sairaanhoitajat kokivat sitoutumista heikentäviksi tekijöiksi palkkatyytymättömyyden, työn kuormittavuuden, resurssien riittämättömyyden ja heikon johtajuuden. Sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi puolestaan koettiin työyhteisö ja ilmapiiri, työn merkityksellisyys ja palkitsevuus, työn kuormittavuuden hallinta ja hyvinvointi sekä työn monipuolisuus ja kehittymismahdollisuudet. Tarkastellaan seuraavaksi sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden yhteyttä tutkimuksen teoreettisen viitekehykseen.

Palkkatyytymättömyys on noussut esiin myös aiemmissa tutkimuksissa yhtenä keskeisenä syynä nuorten sairaanhoitajien alanvaihtoon (Helander ja muut, 2019, s. 181). Palkitseminen onkin keskeinen tekijä työntekijöiden sitoutumisessa, sillä se motivoi työntekijöitä saavuttamaan enemmän (J, 2014, s. 312). Se luo psykologisen merkityksellisyyden tunteen, kun työntekijän panostukset saavat arvoa tuottavan vastineen (Kahn, 1990, s. 703; J, 2014, s. 312). Nuoret sairaanhoitajat eivät kokeneet palkan vastaavaan työn vaativuutta tai koulutustasoa eikä alalla koettu olevan palkkakehitystä. Näin ollen heidän kuvaamansa kokemukset ovat linjassa aiemman

tutkimuskirjallisuuden kanssa. Palkka nousi esiin sitoutumista heikentävänä tekijänä, sillä sen ei koettu vastaavan työn vaativuutta. Mutta toisaalta tämä ajatus on linjassa J:n (2014, s. 312) toteaman kanssa, jonka mukaan palkan riittämättömyys heikentää sitoutumista alaan. Myös työn kuormittavuus, resurssien riittämättömyys ja heikko johtajuus ovat nousseet esiin aiemmissa tutkimuksissa syinä nuorten sairaanhoitajien alanvaihdolle (Helander ja muut, s. 2019, s. 218).

Työn kuormittavuuteen osalta nuoret sairaanhoitajat kuvasivat kokemuksiaan jatkuvasta kiireestä, työn henkisestä rankkuudesta ja huolen omasta jaksamisestaan. Toisaalta resurssien riittämättömyys koettiin myös syynä työn kuormittavuudelle. Työn kuormittavuus ja resurssien riittämättömyys viittaavat psykologisen saavutettavuuden puutteeseen (Kahn, 1990, s. 714). Nuorten sairaanhoitajien kokemukset havainnollistavat, että heillä ei ole jatkuvan kiireen, työn henkisen vaativuuden ja oman jaksamisen uhalla mahdollista edes toteuttaa roolejaan. Haastatteluissa ei tuotu esiin ulkopuolisen elämän tai turvattomuuden vaikutuksia, vaan pikemminkin kuvattiin tilanteita, joissa fyysinen ja emotionaalinen energia oli vähentynyt haastateltavista riippumattomista syistä. Resurssien ollessa riittämättömät, ei yhdellä henkilöllä ole mahdollista hoitaa useamman ihmisen töitä. Vastaavasti työtä ei pysty resurssien riittämättömyyden vuoksi tekemään haluamallaan tavalla. Heikko johtajuus puolestaan liittyy psykologiseen turvallisuuteen (Kahn, 1990, s. 711). Tukeva ja selkeyttävä johtamistyyli vahvistaa psykologisen turvallisuuden tunnetta, joka edelleen on myönteisesti yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. Nuorten sairaanhoitajien kokemusten perusteella nousi esiin päinvastaisia kokemuksia, jolloin myös vaikutus on päinvastainen.

Kahn (1990, s. 704–707) esittää psykologiseen merkityksellisyyteen vaikuttavan yleisesti kolme tekijää, jotka ovat työssä tapahtuvat vuorovaikutukset, tehtävän ominaisuudet ja roolin ominaisuudet. Tutkimuksen empiiriset havainnot kuvaavat, että nuoret sairaanhoitajat kokivat työn merkityksellisyyttä ja palkitsevuutta erityisesti asiakkaiden kautta. Lisäksi työyhteisö nousi esiin sitoutumista vahvistavana tekijänä. Työyhteisön

koettiin auttavan jaksamaan töissä ja tarjoamaan tarvittaessa vertaistukea. Kahnin (1990, s. 707) mukaan palkitseva vuorovaikutus kollegoiden ja asiakkaiden kanssa vaikuttaakin koettuun psykologiseen merkityksellisyyteen lisäämällä tunnetta työn arvokkuudesta sekä edistämällä itsetuntoa ja arvostusta. Aineistosta nousi myös esiin, että vaikka työn merkityksellisyys koettiin sitoutumista vahvistavana tekijänä, ulkoisen arvostuksen puute heikensi kokemusta sen merkityksellisyydestä. Tämä lisää Kahnin (1990, s. 704) mukaan kokemusta siitä, että omilla rooleilla tai toiminnalla olisi merkitystä ja työroolissa ei ole juurikaan tilaa antaa tai vastaanottaa panoksia.

Tehtävän ominaisuuksiin liittyen empiirisistä havainnoista käy ilmi, että nuoret sairaanhoitajat kokivat työn monipuolisuuden ja kehittymismahdollisuudet sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Työtehtävissä pidettiin tärkeinä niiden vaihtelevuutta, selkeyttä ja mielenkiintoisuutta, mikä on linjassa Kahnin (1990, s. 706) ajatuksen kanssa psykologisen merkityksellisyyden kokemisen tehtävän ominaisuuksien kautta kanssa. J (2014, s. 312) nostaa esiin myös koulutuksen ja urakehityksen tärkeänä osa-alueena työntekijöiden sitoutumisen vahvistamisessa. Kehittymismahdollisuudet koettiinkin sitoutumista vahvistavana tekijänä, mutta toisaalta nousi esiin myös päinvastainen ajatus, jonka mukaan kehittymismahdollisuuksia ei koettu alalla olevan, mikä heikensi sitoutumista alaan. Psykologiseen turvallisuus nousi haastatteluissa esiin työyhteisöön ja ilmapiiriin liittyen, sillä niiden kuvattiin olevan sitoutumista vahvistavia tekijöitä.

6.2 Koetun esihenkilön tuen merkitys sitoutumiselle

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten koettu esihenkilön tuki ilmenee nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa sosiaali- ja terveysalaan sitoutumisen kannalta. Tätä tutkimuskysymystä lähestyttiin ensin tarkastelemalla nuorten sairaanhoitajien kokemuksia esihenkilöltä saamastaan tuesta. Tutkimuksen empiiristen havaintojen perusteella voidaan tulkita, että nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa nousivat esiin esihenkilön tarjoama tiedollinen, aineellinen ja emotionaalinen tuki (Bhanthumnavin, 2000, s. 81). Esihenkilön tarjoama tiedollisen tuen osalta nuoret

sairaanhoitajat toivat esiin esihenkilön sairaanhoitajan taustan merkityksen, mikä korostaa esihenkilön alan tuntemusta ja auttamisvalmiutta. Esihenkilöillä kuvattiin olevan valmius käytännöntyöhön tarvittaessa, mikä toisaalta viittaa myös aineelliseen tukeen henkilökohtaisen avun muodossa (Haas, 2020, s. 366). Haastatteluissa esiin noussut arvostus esihenkilön sairaanhoitajataustaa kohtaan on yhteydessä Helanderin ja muiden (2019, s. 184) havaintoon, jonka mukaan lähiesihenkilön puutteellinen kenttätyön ymmärrys voi olla yksi tekijä nuorten sairaanhoitajien alanvaihdossa. Esihenkilön tarjoaman tiedollisen tuen osalta nuoret sairaanhoitajat nostivat esiin myös negatiivisia kokemuksia, sillä esimerkiksi kehityskeskustelut koettiin puutteelliseksi niiden toteutuksen kannalta. Toisaalta esihenkilöltä kaivattiin enemmän ohjausta ja neuvontaa esimerkiksi työtehtävien priorisoinnissa resurssien ollessa riittämättömät.

Aineellisen tuen osalta koettiin myös puutteita. Aineellinen tuki viittaa resurssien ja apuvälineiden tarjoamiseen sekä muuhun työssä tarvittavaan apuun (Bhanthumnavin, 2000, s. 81). Esimerkiksi yhden informantin kokemus koulutuksen järjestämisen epäonnistumisesta ilmentää selkeästi esihenkilön tarjoaman aineellisen tuen puutetta niin materiaalisen kuin henkilökohtaisen avun muodossa (Haas, 2020, s. 366). Tiedollisen tuen lisäksi aineellisen tuen puute näkyi eritoten työtehtävien priorisoinnissa ja ohjeistuksissa, joissa esihenkilöiltä kaivattiin heidän aikaansa ja asiantuntemustaan (Haas, 2020, s. 366). Henkilökohtaista apua ei varsinaisesti kaivattu työtehtävien suorittamiseen, vaan pikemminkin juuri työtehtävien priorisointiin ja siihen, että esihenkilö olisi tietoinen myös uusista ohjeistuksista. Haastatteluaineistosta käy myös ilmi yhden informantin kokemus siitä, että esihenkilön tuki ei ole tässä vaiheessa työuraa enää niin merkittävässä roolissa, vaan sen merkitys korostui perehdytysvaiheessa. Empiirisestä aineistosta nousi kuitenkin esiin myös näkökulma, jonka mukaan johtamisen hierarkkisuus ja päätöksenteon hitaus vaikuttavat aineellisen tuen saatavuuteen, sillä esihenkilöllä koettiin olevan hyvin rajalliset vaikutusmahdollisuudet.

Nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa emotionaalinen tuki korostui esihenkilöltä saaduksi merkittävimmäksi tukimuodoksi. Fenlason ja Beehr (1994) esittävät

emotionaalisen esihenkilön tuen kuvastavan työntekijöiden kokemuksia esihenkilöltään saamasta luottamuksesta, välittämisestä ja empatiasta, joka ilmenee esimerkiksi läsnäolona ja myötätuntoisena kuunteluna (Tsai & Chen, 2017, s. 388). Esihenkilöiden koettiin olevan helposti lähestyttäviä ja läsnä olevia, mutta aineistosta nousi esiin myös kokemuksia läsnäolottomuudesta. Esihenkilön osoittama luottamus ja kiitos koettiin merkitykselliseksi eritoten arvostuksen näkökulmasta. Toisaalta emotionaalisen tuen osalta kiitoksen koettiin olevan kollektiivista henkilökohtaisen kiitoksen sijaan. Esihenkilön koettiin tarjoavan emotionaalista tukea myös stressaavissa tilanteissa rauhallisuudellaan, mutta samalla korostui myös aineellisen tuen puute, jota esihenkilöltä kaivattiin näihin tilanteisiin.

Haastatteluista nousi esiin myös kokemus siitä, että stressi ja haastavat tilanteet vaikuttavat esihenkilön käytökseen negatiivisella tavalla. Tämä havainto liittyy Gonzalez-Moralesin ja muiden (2018, s. 154) määrittelemistä esihenkilötukea edistävistä käyttäytymisstrategioista tietoisuuteen, jonka mukaan harkittu pohdinta ja vuorovaikutuksen tiedostaminen mahdollistavat tukevamman esihenkilötyön. Emotionaalisen tuen osalta nousi esiin myös puutteita, sillä aineistossa kuvattiin myös kokemuksia etäisestä esihenkilöstä, vähäistä vuorovaikutusta sekä sitä, että kuulumisia kysellään ainoastaan muodon vuoksi. Tämä on linjassa Gonzalez-Moralesin ja muiden (2018, s. 153) ajatusten kanssa, joiden mukaan vilpittömyys tukee työntekijöitä vain silloin, kun toiminta ja ilmaisu ovat aitoja. Toisaalta esihenkilön tausta rivityöntekijänä koettiin vahvistavana tekijänä emotionaalisen tuen näkökulmasta.

Tutkimuksen empiiriset havainnot viittaavat siihen, että esihenkilön tuki näyttäytyi sitoutumista vahvistavana tekijänä uran alkuvaiheessa nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa. Tämä on linjassa Reichersin (1987, s. 285) ajatuksen kanssa siitä, että esihenkilöillä on ratkaiseva ja keskeinen rooli siinä, kuinka hyvin työntekijät sopeutuvat organisaatioon ja omaksuvat sen arvot, päämäärät ja tavoitteet (Ozbozkurt ja muut, 2021, s. 5). Toisaalta tämä ajatus ilmentää varsinaisesti sitoutumista organisaatioon eikä alaan. Rathi ja Lee (2017, s. 605) tuovat esiin esihenkilön tuen merkityksen

työntekijöiden kokemukseen organisaation arvostuksesta panokselleen ja hyvinvoinnille, mikä parantaa työntekijöiden kokemaa työelämän laatua. Tämä onkin tärkeää uran alkuvaiheessa, mikä selittää esihenkilön tuen merkityksellisyyttä eritoten uran alkuvaiheessa.

Toisaalta tämän pro gradu -tutkimuksen empiiriset havainnot viittaavat myös siihen, että tuen puute heikentää sitoutumista ja motivaatiota. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä esimerkiksi Saks (2006, s. 613) osoittaa, että koetulla esihenkilön tuella on positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiselle. Työntekijät ovat motivoituneempia ilmaisemaan positiivisia asenteita ja käyttäytymistä, kun he kokevat työnantajan arvostavan heidän panostaan, ja tällöin he toimivat tavoilla, jotka hyödyttävät myös esihenkilöä (Alfes ja muut, 2013b, s. 844; Afzal ja muut, 2019, s. 371). Aineistosta nousi esiin havainto, jonka mukaan esihenkilön tuki ei välttämättä riitä vahvistamaan sitoutumista, mikäli sitoutuminen alaan on jo heikentynyt. Tämä havainto on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, sillä May ja muut (2004, s. 15) korostavat, että psykologinen merkityksellisyys syntyy vuorovaikutuksessa, kun yksilöt saavat arvostusta panoksistaan ja heitä kohdellaan kunnioittavasti eivätkä he ole pelkästään rooliensa täyttäjiä. Haastatteluaineistossa esihenkilön oma asennoituminen näyttäytyi joissakin tapauksissa merkityksellisenä nuoren sairaanhoitajan kokemuksille alalla pysymisestä. Esimerkiksi muutamassa haastattelussa esihenkilön tyytymättömyys ja alanvaihtoaikeet heijastuivat kielteisesti työntekijän näkemyksiin. Toisaalta haastateltavien kokemuksista kävi ilmi myös esihenkilön tuen merkitys kehittymismahdollisuuksien edistämisessä, mikä voi osaltaan tukea alalle sitoutumista. Koulutus ja urakehitys muodostavatkin tärkeän osa-alueen työntekijöiden sitoutumiselle, sillä ne mahdollistavat työntekijöille keskittymisen tavoitteelliseen työskentelyyn (J, 2014, s. 312).

7 Johtopäätökset

Tässä pääluvussa kootaan yhteen tutkimuksen keskeiset havainnot ja johtopäätökset sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja esitetään aiheen kannalta keskeisiä jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tutkimuksen keskeiset havainnot

Tämän pro gradu -tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä tekijöistä, joita nuoret sairaanhoitajat kuvaavat vaikuttavan heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan sekä tarkastella esihenkilötuen merkitystä tässä sitoutumisessa. Tässä pääluvussa analysoidaan, millä tavoin pro gradu -tutkimuksen empiiriset havainnot kytkeytyvät tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus on ajankohtainen, sillä sosiaali- ja terveysalaa koettelevat laaja-alaiset ongelmat ja tutkimuksella haluttiin tuottaa ymmärrystä sille, miten esihenkilö pystyy vaikuttamaan nuorten sairaanhoitajien sitoutumiseen omalla toiminnallaan, erityisesti tarjoamansa tuen kautta. Pro gradu -tutkimuksen tavoitetta lähestyttiin seuraavien kysymysten avulla:

1. Miten nuoret sairaanhoitajat kuvaavat kokemuksiaan tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan?

2. Miten koettu esihenkilön tuki ilmenee nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa sosiaali- ja terveysalaan sitoutumisen kannalta?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten nuoret sairaanhoitajat kuvaavat kokemuksiaan tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan. Haastatellut nuoret sairaanhoitajat kuvasivat palkkatyytymättömyyden, työn kuormittavuuden, resurssien riittämättömyyden ja heikon johtajuuden tekijöinä, joiden he kokivat heikentävän sitoutumistaan sosiaali- ja terveysalaan. Sitoutumista vahvistaviksi tekijöiksi he puolestaan kokivat työyhteisön ja

ilmapiirin, työn merkityksellisyyden ja palkitsevuuden, työn kuormittavuuden hallinnan ja hyvinvoinnin sekä työn monipuolisuuden ja kehittymismahdollisuudet. Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden kokemusten jaottelu ei ole absoluuttinen, sillä esimerkiksi työn kuormittavuuden osalta ilmeni eroja kokemuksissa yksityisen ja julkisen sektorin osalta, sillä yksityisellä sektorilla koettiin työn vähäisen määrän kuormittavan, kun taas julkisella sektorilla asia koettiin päinvastaisena. Toisaalta työn vähäisen määrän ei koettu olevan sitoutumista heikentävä tekijä.

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli puolestaan selvittää, miten esihenkilön tuki ilmenee nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa sosiaali- ja terveysalaan sitoutumisen kannalta. Tätä tutkimuskysymystä lähestyttiin selvittämällä ensin nuorten sairaanhoitajien kokemuksia esihenkilöltä saamastaan tuesta. Aineistosta ilmeni, että kokemukset liittyivät esihenkilön asiantuntemukseen ja toimintatapaan, esihenkilön läsnäoloon ja persoonaan, esihenkilön osoittamaan arvostukseen ja tukeen sekä vuorovaikutukseen ja johtamiseen. Esihenkilön asiantuntemuksessa korostui sairaanhoitajataustan merkitys, kun taas toimintatapoihin liittyi negatiivisia tuntemuksia. Esihenkilö koettiin toisaalta läsnä olevaksi ja helposti lähestyttäväksi, mutta osin myös etäiseksi. Persoonan koettiin vaikuttavan tuen kokemukseen, ja arvostus ilmeni eritoten luottamuksena ja kiitoksena, joka oli usein kollektiivista. Haastateltavien kokemusten perusteella ilmeni, että esihenkilöiden vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet koettiin paikoin rajallisiksi, ja johtamista sekä päätöksentekoa kuvattiin monin osin byrokraattiseksi.

Haastatteluun osallistuneiden nuorten sairaanhoitajien kokemukset esihenkilön tarjoaman tuen merkityksestä sitoutumiselle sosiaali- ja terveysalaan vaihtelivat. Haastatteluista voidaan havaita, että esihenkilön tuki koettiin erityisen tärkeäksi uran alkuvaiheessa, jolloin sen nähtiin vahvistavan sitoutumista alaan. Haastatelluilla oli 3–6 vuoden työkokemus sairaanhoitajana työskentelystä, joten jokaiselle heistä oli ehtinyt muodostua jonkin verran työkokemusta. Aineistosta nousi esiin myös se, että tuen puutteen koettiin heikentävän sitoutumista ja motivaatiota. Toisaalta esihenkilön tuen ei

koettu enää riittävän vahvistamaan sitoutumista, mikäli sitoutuminen alaa kohtaan oli jo laskenut. Kokemuksissa korostui lisäksi esihenkilön asenne, jonka nähtiin vaikuttavan haluun pysyä alalla. Esimerkiksi kaksi haastateltavaa kuvasi, että esihenkilöiden kyseenalaistamat uravalinnat tai avoimet haaveet alanvaihdosta vaikuttivat negatiivisesti heidän sitoutumiseensa. Lisäksi aineistossa korostui esihenkilön tarjoaman tuen merkitys uralla etenemisen ja kehittymismahdollisuuksien tukemisessa, minkä koettiin vahvistavan sitoutumista sosiaali- ja terveysalaan.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Puusan ja Juutin (2020, s. 175) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuus rakentuu kolmen käsitteen avulla, jotka ovat eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus. Eettisyys merkitsee tutkijan sitoutumista eettisiin periaatteisiin koko tutkimusprosessin ajan (Puusa ja Juuti, 2020, s. 175). Tutkimuksen neljännessä pääluvussa (tarkemmin ottaen kohdassa *4.4 Eettiset ratkaisut*) on käyty läpi tutkimuksessa hyödynnettyjä eettisiä ratkaisuja ja näin ollen siirrytään suoraa tarkastelemaan tutkimuksen luotettavuutta uskottavuuden ja luotettavuuden käsitteiden kautta. Uskottavuus tarkoittaa sitä, kuinka tutkimuksessa esitetyt tulokset hyväksytään tosiksi ja luotetaan siihen, että aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti ja huolellisesti (Puusa ja Juuti, 2020, s. 175). Tutkimuksen neljäs pääluku esittelee tutkimuksen metodologian ja toteutuksen eli aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät, mikä lisää tutkimuksen uskottavuutta läpinäkyvyyden ansiosta.

Luotettavuus puolestaan viittaa siihen, että tutkija onnistuu osoittamaan ammattitaitonsa sekä perusteltujen ja tarkoituksenmukaisten lähestymistapojen ja menetelmien hyödyntämisen tutkimusongelmien ratkaisemisessa (Puusa & Juuti, 2020, s. 175). Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisessä asemassa ovat objektiivisuus ja totuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 158). Objektiivisuudelle tieteessä tarkoitetaan sitä, että tutkija kykenee pitämään itsensä erillään tutkimuskohteesta siten, että omat oletukset eivät vääristä kohteen piirteitä tai tuloksia (Puusa & Julkunen, 2020,

s. 189). Tutkijan on laadullista tutkimusta tehdessään hyväksyttävä, ettei täydellinen objektiivisuus ole realistinen. Valtaosa kaikesta tutkimuksesta on jossain määrin subjektiivista, sillä tutkijan henkilökohtaiset valinnat ohjaavat kaikkia tutkimuksessa tehtyjä ratkaisuja.

Tutkimuksen luotettavuus ilmenee erilaisena laadullisen tutkimuksen eri vaiheissa (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181). Tässä tutkimuksessa on pyritty syventämään ymmärrystä siitä, miten nuoret sairaanhoitajat kuvaavat kokemuksiaan tekijöistä, jotka vaikuttavat heidän sitoutumiseensa sosiaali- ja terveysalaan sekä miten esihenkilön tuki ilmenee nuorten sairaanhoitajien kokemuksissa sosiaali- ja terveysalaan sitoutumisen kannalta. Tutkimusprosessin alussa tutkijalla oli esiymmärrys sitoutumisesta ja esihenkilön tuesta, mutta teoriaosuuden rakentuessa ilmeni, että puhuttiin todellakin esiymmärryksestä (Aaltio & Puusa, 2020, s. 181). Tämä esiymmärrys tutkimuksen aihealueista on perustunut aiempiin kursseihin sekä omakohtaisiin kokemuksiin sitoutumisesta ja koetusta esihenkilön tuesta. Halu lisätä omaa ymmärrystä työntekijöiden sitoutumisesta ja esihenkilötuen merkityksestä erityisesti nuorten sairaanhoitajien kontekstissa sosiaali- ja terveysalalla lisäsi tutkijan sitoutumista tutkimukseen (Aaltio & Puusa, 2020, s. 182).

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin kuvaamalla haastatteluun liittyvä prosessi tutkimuksen neljännessä pääluvussa sekä sisällyttämällä teemahaastattelurunko tutkimuksen liitteisiin (ks. liite 1) (Aaltio & Puusa, 2020, s. 183). Tutkimukseen osallistui yhteensä viisi tutkimuksen kannalta relevanttia informanttia eli nuorta sairaanhoitajaa. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kannalta on oleellista arvioida, että tutkittavilla henkilöillä on tarvittava tieto ja kokemus ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Tästä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimuksen luotettavuus vahvistui, sillä informanteiksi valittiin nuoria sairaanhoitajia, joilla oli kokemusta alalla työskentelystä ja siten valmiudet kuvata kokemuksiaan sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä, esihenkilötuesta ja sen merkityksestä sitoutumiselle. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös saturaation näkökulmasta (Kananen, 2017, s. 179). Aineistossa havaittiin ilmentyvän saturaatiota, sillä haastatteluissa esiin nousseet teemat nuorten sairaanhoitajien

kokemuksista sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä koetusta esihenkilön tuesta ja sen merkityksestä sitoutumiselle alkoivat toistaa itseään, eikä uusia olennaisia näkökulmia enää ilmennyt (Kananen, 2017, s. 179; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99). Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. On kuitenkin huomioitava, että laajemmassa aineistossa saattaisi nousta esiin uusia näkökulmia esimerkiksi sosiaali- ja terveysalaan sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen luotettavuutta vahvistettiin myös sisällyttämällä aineiston analyysin kuvaukseen (ks. pääluku 5) runsaasti haastattelulainauksia, joilla on dokumentoiva merkitys ja joiden avulla lukija voi seurata päättelyketjun kulkua (Aalto & Puusa, 2020, s. 184).

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Lopuksi esitetään pro gradu -tutkimuksen myötä esiin nousseet jatkotutkimusehdotukset. Tutkimuksessa nousi esiin koetun esihenkilön tuen merkitys sitoutumiselle erityisesti uran alkuvaiheessa. Alkuvaiheessa saadun tuen havaittiin vahvistavan sitoutumista, kun taas kokemus tuen puutteesta heikensi sitä. Lisäksi havaittiin, ettei esihenkilöltä saatu tuki vaikuta enää merkittävästi sitoutumiseen silloin, kun sitoutuminen alaa kohtaan on jo laskenut. Jatkotutkimuksessa olisikin tarpeen tarkastella tarkemmin, miksi esihenkilöt eivät informanttien kokemusten mukaan aina onnistu tarjoamaan riittävää tukea uran alkuvaiheessa.

Jatkotutkimuksena olisi myös perusteltua syventää ymmärrystä esihenkilöiden omasta näkökulmasta tuen tarjoamiselle. Informantit toivat esiin esihenkilöiden rajalliset vaikutus- ja päätöksentekomahdollisuudet, mikä tekee heidän näkökulmansa tarkastelusta erityisen merkityksellistä. Lisäksi jatkotutkimus voisi kohdistua laajemmin johtamiseen ja päätöksentekoon sosiaali- ja terveysalalla sekä keinoihin niiden tehostamiseksi. Tutkimuksesta ilmeni myös kehityskeskustelujen ongelmallisuus, sillä joko niitä ei järjestetty, niille ei koettu tarvetta tai niitä ei koettu hyödylliseksi. Tällöin yhtenä jatkotutkimuskohteena voisi olla myös sairaanhoitajien kanssa käytävien kehityskeskustelujen toteutus ja merkitys.

Lähteet

Aaltio, I., & Puusa., A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177–188). Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.

Afshan, G., & Serrano-Archimi, C. (2022). My supervisor supports me better than the past: integration of social and temporal comparison. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *38*(1), 41–59. https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2020-0128

Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. *Journal of Management Development*, *38*(5), 369–382. https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076

Airila, A., & Savinainen, M. (2023). Sosiaali- ja terveysala – tutkittua tietoa ja keinoja työn kuormituksen hallintaan (Tietoa työkyvystä 1/2023). *Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.* Noudettu 23.3.2025 osoitteesta https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-sosiaali-ja-terveysala.pdf

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013a). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, *24*(2), 330–351. https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950

Alfes, K., Truss, C., Soane, E. C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013b). The relationship between line manager behavior, perceived HRM practices, and individual performance: Examining the mediating role of engagement. *Human Resource Management*, *52*(6), 839–859. https://doi.org/10.1002/hrm.21512

Arulsenthilkumar, S., & Punitha, N. (2023). Mediating Role of Employee Engagement: Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Management*

and Labour Studies, *49*(2), 293–316. https://doi.org/10.1177/0258042X231202632

Aula Research. (2023). *Erikoissairaanhoidon kysely 2023.* Tehy ry. Noudettu 23.3.2025 osoitteesta https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/tehy_-_erikoissairaanhoidon_kysely_2023_tulostiivistelma_id_18235.pdf

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 31–53. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and its Implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, *12*(2), 155–166. https://doi.org/https://doi.org/10.1177/097133360001200203

Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, *14*(1), 79–97. https://doi.org/10.1002/hrdq.1051

Boyer, S.L., & Edmondson, D.R. (2015). Perceived Supervisory Support: A Meta-Analytic Review. Teoksessa H. Spotts (toim.), Revolution in Marketing: Market Driving Changes. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science (s. 241-245). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-11761-4_111

Chan, S. C. H. (2017). Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, *38*(7), 897–911. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0196

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, *64*(1), 89–136. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x

Coco, K. (2019). Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa – Kysely tehyläisille sairaanhoitajille. *Tehy ry.* Noudettu 23.3.2025 osoitteesta https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf

Coyle-Shapiro, J. A.-M., Kessler, I., & Purcell, J. (2004). Exploring Organizationally Directed Citizenship Behaviour: Reciprocity or "It's my Job"? *Journal of Management Studies 41*(1), 85–106. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00422.x

Decuypere, A., & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(1), 69–95. https://doi.org/10.1177/2397002219892197

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500–507. https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1037/0021-9010.71.3.500

Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *International Journal of Human Resource Management*, *28*(3), 526–552. https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312

Flinkman, M., & Salanterä, S. (2015). Early career experiences and perceptions - a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *Journal of Nursing Management*, *23*(8), 1050–1057. https://doi.org/10.1111/jonm.12251

Fossey, E., Harvey, C., Mcdermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and evaluating qualitative research. *Australian and New Zealand journal of psychiatry*, *6*(36), 717–732. https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.0110

Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, *23*, 133–187. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6

Gonzalez-Morales, M. G., Kernan, M. C., Becker, T. E., & Eisenberger, R. (2018). Defeating abusive supervision: Training supervisors to support subordinates. *Journal of*

Occupational Health Psychology, *23*(2), 151–162. https://doi.org/10.1037/ocp0000061

Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *1*(2), 141–156. https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017

Haas, E. J. (2020). The Role of Supervisory Support on Workers' Health and Safety Performance. *Health Communication*, *35*(3), 364–374. https://doi.org/10.1080/10410236.2018.1563033

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *87*(2), 268–279. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268

Helander, M., Roos, M., & Suominen, T. (2019). Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede*, *31*(3), 180–190.

Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: a social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *28*(3), 489–505. https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102

J., A. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *63*(3), 308–323. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Jolly, P. M., Kong, D. T., & Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior* *42*(2), 229–251. https://doi.org/10.1002/job.2485

Juuti, P. & Puusa, A. (2020). Johdanto - Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 9–20). Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.

Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-830-457-2

Keva. (2023, 1. maaliskuuta). Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. Noudettu 23.3.2025 osoitteesta https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/

Knies, E., & Leisink, P. (2014). Leadership Behavior in Public Organizations: A Study of Supervisory Support by Police and Medical Center Middle Managers. *Review of Public Personnel Administration*, *34*(2), 108–127. https://doi.org/10.1177/0734371X13510851

Kosaka, D., & Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement. *Annals of Business Administrative Science*, *19*(6), 227–239. https://doi.org/10.7880/abas.0200911a

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J., & Kivimäki, M. (2024). *Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023* [raportti, Työterveyslaitos]. Julkari. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, *1*(1), 3–30. https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*(1), 11–37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: the role of work engagement and

transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, *42*(7), 989–1003. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2020-0518

Neves, P. (2011). Building commitment to change: The role of perceived supervisor support and competence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *20*(4), 437–450. https://doi.org/10.1080/13594321003630089

Ozbozkurt, O. B., Yesilkus, F., & Korkmazyurek, H. (2021). Analyzing the relationship between structural empowerment and perceived supervisor support*. *Journal of Transnational Management*, *26*(1), 4–17. https://doi.org/10.1080/15475778.2021.1885900

Puusa, A. (2020a). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103–117). Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.

Puusa, A. (2020b). Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti, (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 145–156). Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 173–176). Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.

Puusa, A. & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa, & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189–202). Gaudeamus. ISBN 978-952-345-064-6.

Rathi, N., & Lee, K. (2017). Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review*, *46*(8), 1605–1619. https://doi.org/10.1108/pr-11-2015-0287

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal*

of Applied Psychology, *86*(5), 825–836. https://doi.org/DOI:10.1037//0021-9010.86.5.825

Roberts, B. W., Chernyshenko, O. S., Stark, S., & Goldberg, L. R. (2005). The structure of conscientiousness: An empirical investigation based on seven major personality questionnaires. *Personnel Psychology*, *58*(1), 103–139. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00301.x

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600–619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Human Resource Development Quarterly*, *25*(2), 155–182. https://doi.org/10.1002/hrdq.21187

Sheoran, N., Goyal, R., & Sharma, H. (2023). Proactive Personality and Employee Engagement: The Mediating Role of Employee Voice, 1–11. *FIIB Business Review*. https://doi.org/10.1177/23197145231175744

Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The Jingle Jangle of Employee Engagement: Further Exploration of the Emerging Construct and Implications for Workplace Learning and Performance. *Human Resource Development Review*, *12*(1), 11–35. https://doi.org/10.1177/1534484312463921

Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2017). Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct. *Human Resource Development Review*, *16*(3), 263–293. https://doi.org/10.1177/1534484317720622

Tevameri, T. (2021). *Katsaus sote-alan työvoimaan – Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua* [teemaraportti, Työ- ja elinkeinoministeriö]. Julkaisuarkisto Valto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7

Tilastokeskus. (2024). *Hoivapalvelun ja terveydenhuollon työntekijöistä ulkomaalaistaustaisia 9,7 % vuonna 2022.* Noudettu 23.3.2025 osoitteesta https://stat.fi/julkaisu/clmfyyestsed40bw37zi6j800

Tilastokeskus. (2025.) *115q -- Työlliset ammattiryhmän (AML 2010, tasot 1–5), ammattiaseman, sukupuolen ja vuoden mukaan, 2010–2023.* Noudettu 23.3.2025 osoitteesta https://pxdata.stat.fi/PxWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__tyokay/statfin_tyokay_pxt_115q.px/table/tableViewLayout1/

Tsai, W. C., & Chen, H. Y. (2017). A multilevel investigation of antecedents of employee positive affective displays: the roles of customer negative affective displays and employee perceived supervisory support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *26*(3), 385–398. https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1276056

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi. ISBN 978-951-3199-53-1

Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications*, *16*(4), 328–346. https://doi.org/10.1108/13563281111186968

Zappalà, S., Toscano, F., & Licciardello, S. A. (2019). Towards sustainable organizations: Supervisor support, commitment to change and the mediating role of organizational identification. *Sustainability, 11*(3), 1–12. https://doi.org/10.3390/su11030805

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

- Minkä ikäinen olet?
- Kuinka kauan olet työskennellyt sairaanhoitajana sosiaali- ja terveysalalla?
- Millaisissa tehtävissä olet urasi aikana työskennellyt?
- Mikä sai sinut alun perin hakeutumaan alalle?
- Oletko koskaan harkinnut alanvaihtoa? Jos kyllä, mitkä tekijät vaikuttivat siihen?

Sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan

- Miten kuvailisit omaa sitoutumistasi työhösi ja sosiaali- ja terveysalaan tällä hetkellä?
- Mitkä asiat ovat sinulle erityisen tärkeitä työssäsi, kun mietit jatkamista alalla?
- Mitkä tekijät ovat mielestäsi vahvistaneet sitoutumistasi työhön?
- Entä mitkä tekijät ovat mahdollisesti heikentäneet sitoutumistasi?
- Onko sitoutumisesi alaan muuttunut urasi aikana? Jos on, miten?
- Mitkä asiat motivoivat sinua jatkamaan tällä alalla?

Esihenkilön tarjoama tuki

- Miten kuvailisit suhdettasi esihenkilöösi?
- Miten esihenkilösi on osoittanut arvostusta tai tukea sinulle työntekijänä?
- Miten esihenkilö yleensä reagoi, kun kohtaat haasteita tai tarvitset apua työssäsi?
- Millä konkreettisilla tavoilla esihenkilösi on tukenut sinua työssäsi?
- Millaisissa tilanteissa esihenkilösi tuki on ollut sinulle erityisen merkityksellistä?

Sitoutuminen sosiaali- ja terveysalaan ja esihenkilön tuki

- Miten esihenkilöltä saamasi tuki on vaikuttanut:
    - sitoutumiseesi työhön?
    - motivaatioosi ja työhyvinvointiisi?
    - haluusi jatkaa alalla?
- Onko ollut tilanteita, joissa esihenkilön tuen puute on vaikuttanut kielteisesti?
- Onko jotain, mitä toivoisit saavasi esihenkilöltä enemmän tai eri tavalla?
- Miten näet tulevaisuutesi tällä alalla, ja millä tavalla esihenkilön tuki vaikuttaa siihen?