



Reetta Viitaila

# Työntekijän sitoutumisen vahvistaminen positiivisen johtamisen avulla sosiaali- ja terveysalalla

Systemoitu kirjallisuuskatsaus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtaminen

Opinnäytetyö

23.3.2024

Tekijä	Reetta Viitaila
Otsikko	Työntekijän sitoutumisen vahvistaminen positiivisen johtamisen avulla sosiaali- ja terveysalalla
Sivumäärä	53 sivua + 1 liite
Aika	23.3.2024
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tutkinto-ohjelma	Sosiaali- ja terveysalan palvelujen ja liiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma
Ohjaajat	Lehtori Marjatta Komulainen
<p>Työelämän murros on voimistunut entisestään 2020-luvulla. Sosiaali- ja terveysalalla on jo vuosia ollut merkittävä työvoimapula ja työntekijöiden sitoutuminen on huolestuttavan matalalla tasolla. Työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa johtamisen kautta ja edistämällä organisaatioiden positiivisia käytänteitä. Positiivinen johtaminen on johtamismalli, joka korostaa myönteisiä tekijöitä sekä luo motivoivan ilmapiirin ja edistää tätä kautta työntekijöiden sitoutumista.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa positiivisen johtamisen tutkimusta sosiaali- ja terveysalalla ja miten positiivisella johtamisella voidaan mahdollisesti vaikuttaa työntekijän työhön sitoutumiseen. Tutkimuskysymyksinä olivat ”miten positiivista johtamista on tutkittu sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa?” ja ”miten positiivisella johtamisella voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon?”. Opinnäytetyön tarkoituksena oli koota olemassa olevasta tutkimustiedosta kokonaiskuva aiheesta sekä tuottaa lisätietoa positiivisesta johtamisesta ja sen vaikutuksesta työntekijän sitoutumiseen esihenkilötyötä tekeville johtamisen tueksi.</p> <p>Opinnäyte toteutettiin systemoituna kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaukseen sisältyi useampi vaihe, jotka olivat tutkimusaiheen ja -kysymysten määrittely, koehaut ja virallinen tiedonhaku, aineiston arviointi ja analysointi sekä tulosten ja johtopäätösten esittely. Systemoitu tiedonhaku toteutettiin marraskuussa 2023 ja hakulausekkeena käytettiin ”employee engagement AND positive leadership OR positive management IN abstract” kaikissa neljässä katsaukseen valituissa tietokannoissa. Lopulliseen aineistoon valittiin sisäänotto- ja poissulkukriteerien sekä JBI-laadunarvioinnin perusteella mukaan kahdeksan vertaisarvioitua tutkimusartikkelia vuosilta 2020–2023. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällönanalyysia.</p> <p>Tulosten perusteella havaittiin, että johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työntekijän työhön sitoutumiseen. Eri-tyisesti positiivinen, autenttinen ja transformationaalinen johtaminen olivat työntekijän sitoutumista vahvistavia johtamisteorioita. Tulokset olivat yhteneväisiä aikaisempiin tutkimustuloksiin liittyen. Lähiesihenkilön johtamisaosaamiseen tulisi tänä päivänä kuulua vahvasti positiivinen johtaminen, erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Sosiaali- ja terveysala on 2020-luvulla ollut jatkuvassa muutoksessa ja ala kärsii työntekijöiden huonosta sitoutumisesta. Jatkotutkimusten aiheina esitetään tutkimusta positiivisen johtamisen vaikutuksista työntekijän sitoutumiseen sosiaali- ja terveysalalla laajemmassa kontekstissa sekä tutkimusta sosiaali- ja terveysalan johtajien tämänhetkisestä positiivisen johtamisen osaamisesta ja miten positiivisen johtamisen oppeja sovelletaan konkreettisesti työelämässä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että positiivista johtamista ei ole tutkittu riittävästi sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa.</p>	
Avainsanat	Positiivinen johtaminen, sitoutuminen, esihenkilötyö, sosiaali- ja terveysala

Author	Reetta Viitaila
Title	Strengthening employee engagement through positive leadership in the social and health sector
Number of Pages	53 pages + 1 appendice
Date	23.3.2024
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Service and Business Management in Health Care and Social Services
Instructors	Marjatta Komulainen, Senior Lecturer
<p>The transformation of working lives and careers is set to intensify in the 2020s. The social and health sector has been facing consequential labor shortages for many years and employee engagement is at worryingly low levels. Employee engagement can be influenced through leadership and by promoting positive organizational practices. Positive leadership is a management approach that emphasizes positive factors and creates a motivating atmosphere, thereby promoting employee engagement.</p> <p>The purpose of the thesis was to survey research on positive leadership in the social and health care sector and how positive leadership can potentially influence employee engagement in organization. The research questions were "how has positive leadership been researched by in social and health care sector?" and "how can positive leadership strengthen employee commitment to the organization?". The aim of the thesis was to gather an overview of the existing research knowledge on the topic and to produce further information on positive leadership and its impact on employee engagement for the managers to support their management skills.</p> <p>The thesis was conducted as a systematic literature review. The literature review consisted of several steps: defining the research topic and questions, conducting pilot studies and a formal data search, evaluating, and analyzing the data, and presenting the results and conclusions. A systematic data search was conducted in November 2023 using the search term "employee engagement AND positive leadership OR positive management IN abstract" in all four databases selected for the review. Based on the inclusion and exclusion criteria and JBI-evaluation criteria for studies, eight peer-reviewed research articles from 2020-2023 were selected for inclusion in the final dataset. Inductive content analysis was used as data analysis method.</p> <p>The results showed that management style has a significant impact on employee engagement. In particular, positive, authentic and transformational leadership were theories of leadership that were found to strengthen employee engagement. The results were consistent with previous research findings. Today, the leadership competencies of line managers should strongly include positive leadership, especially in the social and health sector. The social and health sector has been in a constant state of change in the 2020s and suffers from poor employee engagement. Further research is proposed on the impact of positive leadership on employee engagement in the social and health sector in a broader context, as well as research on the current competences of social and health managers in positive leadership and how positive leadership lessons are applied in practice in the workplace. In conclusion, positive leadership has not been sufficiently explored in social and health services research.</p>	
Keywords	Positive leadership, employee engagement, leadership, social and health care sector

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Teoreettiset lähtökohdat	2
2.1	Sitoutuminen	4
2.2	Positiivinen johtaminen	7
2.2.1	Positiivinen psykologia	7
2.2.2	Positiivisen johtamisen teoria	8
2.2.3	Positiivinen johtaminen työelämässä ja sote-alalla	15
3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	17
4	Tutkimuksen toteutus	19
4.1	Tutkimusmenetelmänä systemoitu kirjallisuuskatsaus	19
4.2	Tiedonhaku ja tietokannat	20
4.3	Laadunarviointi ja poissulkukriteerit	24
4.4	Aineiston analyysi	25
4.5	Tutkimusaineisto	25
5	Tulokset	29
5.1	Sitoutuminen	33
5.2	Positiivinen johtaminen	36
5.3	Johtamistyylin vaikutus työntekijän sitoutumiseen	38
5.4	Tulosten yhteenveto	40
6	Pohdinta	43
6.1	Eettisyys ja luotettavuus	43
6.2	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	44
6.3	Oma pohdinta	48
	Lähteet	50
	Liitteet	
	Liite 1. JBI-laadunarviointitaulukot	

# 1 Johdanto

Työelämässä ja sen tutkimuksessa korostuvat tällä hetkellä kolme teemaa: positiivinen johtaminen, henkinen työhyvinvointi ja mielenterveys sekä koronaepidemian myötä lisääntynyt etä- ja hybridityö (Forma 2023: 16; Wenström 2020: 13). Työterveyslaitos on määritellyt tämänhetkisen työelämän muutoksen olevan voimakkainta vuosikymmeniin, ja muutokseen vaikuttavat kaikki edeltävät teemat sekä niiden vaikutus toisiinsa (Työterveyslaitos 2023a). Työmaailma muuttuu, työnkuvat loppuvat tai korvautuvat uusilla ja samalla työvälineiden ja osaamisen on pysyttävä kehittymisen tahdissa. Työelämän muutos ja moninaistuminen vaativat myös näiden huomioimista johtamisessa. Johtajilta vaaditaan yksilöllisempää johtamistaitoa, uudenlaisten työkykyyn liittyvien riskien tunnistamista ja jatkuvaa työssäoppimista sekä digitalisaation mukana pysymistä. (Forma 2023: 95–96.)

Sosiaali- ja terveysalalla, eli sote-alalla, on eletty viimeiset vuodet suurien mullistusten kanssa. Vuoden 2023 sosiaali- ja terveysalan uudistus on ollut Suomen suurimpia hallinnollisia uudistuksia ja sote-uudistuksen kautta Suomeen syntyi 21 uutta hyvinvointialuetta. Hyvinvointialueilla on vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä, aikaisemmin vastuu oli kunnilla. Palveluiden saatavuuden ja saavutettavuuden järjestäminen on hyvinvointialueiden vastuulla, jolloin niiden tehtävänä on myös huolehtia henkilöstön osaamisesta, riittävydestä ja pysyvyydestä. (STM 2024.)

Työvoimapula ja työntekijöiden sitoutuminen organisaatioihin on ajankohtainen haaste tällä hetkellä lähes joka alalla, mutta erityisesti sote-alalla. Haasteet näkyvät esimerkiksi henkilöstöresurssien riittämättömyytenä ja korkeina ylityölukuina. Henkilöstömitoitussuosituksot toteutuvat vain harvoin ja suositusten mukainen määrä työntekijöitä on eri toimialoilla vain 22–62 prosentissa eri yksiköitä. Suurin vajoaus on ikääntyneiden palveluissa, lastensuojelussa ja mielenterveyspalveluissa. Sote-alan haasteena on saada kaikille sen toimialoille riittävästi työvoimaa sekä saada pidettyä työvoimaa alalla. (STM 2023.)

Sosiaali- ja terveysalalta on eläköitymässä noin 165 000 työntekijää vuoteen 2035 mennessä. Työvoimatarpeen vuonna 2035 arvioidaan olevan noin 200 000 työntekijää (Honkatukia ym. 2018) ja nämä työntekijät pitäisi ensin saada rekrytoitua alalle sekä pidettyä siellä. Haasteena on saada tehtyä sote-alan työpaikoista vetovoimaisia, jotta ala

houkuttelisi lisää vastavalmistuneita ja pitovoima olisi pysyvä. Organisaatiokulttuurin, työilmapiirin ja johtamisen merkitystä näissä tekijöissä tulee tarkastella.

Positiivinen johtaminen on tämän vuosikymmenen trendi, johon ei ole yhtä teoriaa, vaan se koostuu erilaista positiivisen johtamisen malleista. Tällaisia johtamisteorioita ovat muun muassa eettinen, autenttinen tai transformationaalinen johtaminen. Näitä malleja ja teorioita yhdistää positiivinen lähestymistapa johtamiseen, esihenkilön kannustava ote sekä organisaation myönteinen ilmapiiri. (Wenström 2020: 48, 51–53.)

Positiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen vahvistamalla myönteisiä tunteita organisaatiota, työtä ja tiimiä kohtaan. Työhyvinvointiin panostaminen ja työntekijän omien henkilökohtaisten vahvuuksien huomioiminen lisää työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhönsä. (Wenström 2020: 51–54.) Positiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijän emotionaaliseen, psykologiseen ja kognitiiviseen hyvinvointiin, jonka myötä myönteiset kokemukset ja oppiminen lisääntyvät. (Cameron 2013: 2–3.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia aikaisemmin julkaistua tietoa positiiviseen johtamiseen ja johtamistavan vaikutukseen työntekijän sitoutumiseen liittyen sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyössä tarkastellaan, miten positiivista johtamista on tutkittu sote-alan tutkimuksissa ja miten positiivisella johtamisella voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista. Opinnäytetyön tuloksista saadaan näyttöön perustuvaa tietoa työntekijöiden sitoutumisesta ja miten johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa siihen vahvistavasti. Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan hyödyntää esihenkilötyössä sekä erityisesti sote-alalla.

## 2 Teoreettiset lähtökohdat

Tutkimuksen pääkäsitteet ovat sitoutuminen ja positiivinen johtaminen. Nämä käsitteet määritellään tutkimuskirjallisuuteen viitaten opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa. Tutkimuksen muut käsitteet ovat esihenkilötyö sekä positiivisen johtamisen alakäsitteet, kuten autenttinen ja transformationaalinen johtaminen. Positiivista johtamista tarkastellaan myös positiivisen psykologian teorian kautta. Muut käsitteet määritellään tutkimuskirjallisuuteen viitaten.

Teoriaosuuden tiedonhaku on toteutettu useammasta tietokannasta maaliskuun 2023 ja tammikuun 2024 välillä. Käytettyjä tietokantoja olivat Google Scholar, MetCat Finna

ja sen kansainväliset artikkelit. Verkossa tapahtuvan itsenäisen tiedonhaun lisäksi kirjastossa toteutettiin maaliskuussa 2023 tiedonhaku yhdessä kirjaston informaation kanssa, jonka avulla löydettiin etenkin kotimaista kirjallisuutta opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Teoriaosuudessa on käytetty ainoastaan suomenkielistä ja englanninkielistä kirjallisuutta.

Positiivinen johtaminen, työntekijöiden hyvinvointi, työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sekä hybridityöskentely ovat vahvasti esillä tämän hetken työelämä tutkimuksessa. (Forma 2023: 16; Wenström 2020: 13). Työterveyslaitos on määritellyt tämänhetkisen työelämän muutoksen olevan voimakkainta vuosikymmeniin. Muutokseen vaikuttavat kaikki edellä luetellut teemat sekä näiden vaikutus toisiinsa. (Työterveyslaitos 2023a.) Työn murroksessa työnkuvat muuttuvat ja loppuvat kokonaan, uusia työnkuvia kehitetään jatkuvasti ja työnteko vaatii myös työntekijöiltä jatkuvaa oppimista. Kaikki nämä muutokset vaativat myös johtamisosaamista ja muutosten huomioimista johtamisessa. Johtajilta vaaditaan yksilöllisempää ja ihmisläheisempää johtamistaitoa, uudenlaisten työkykyyn liittyvien riskien tunnistamista ja jatkuvaa työssäoppimista sekä digitalisaation mukana pysymistä. (Forma 2023: 95–96.)

Koronapandemia pahensi tilannetta entisestään työntekijöiden siirtyessä etätöihin ja esihenkilötyön muuttuessa monilla aloilla lähes täysin etäjohtamiseksi. Etätöitä tehdään tällä hetkellä aloilla, joilla sitä ei nähty mahdolliseksi ennen koronapandemiaa. (Forma 2023: 74; Malhotra 2021: 1092–1093.) Työntekijät myös lähtökohtaisesti haluavat tehdä etätöitä ja yhä useampi työntekijä olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa, jos organisaatio alkaisi rajoittaa etätömahdollisuuksia tai kieltäisi etätöitä kokonaan (YLE uutiset 2023).

Koronapandemia-aika sekä nykyistä työelämää leimaava epävarmuus vaikutti myös heikentävästi suomalaisten työntekijöiden sitoutumiseen. Suomalaisista työntekijöistä vain 13 prosenttia kokee olevansa sitoutunut omaan työhönsä, kertoo Gallupin vuonna 2023 toteuttama vuosittainen State of the Global Workplace -tutkimus. (State of the Global Workplace 2023.) Luku on huolestuttavan matala. Sosiaali- ja terveysalalla työhön sitoutumista vähentää työhön liittyvät kuormitustekijät, kuten psykososiaalinen ja kognitiivinen kuormitus, fyysinen väsyminen sekä eettiset ristiriidat. Sitoutuminen työhön ei lisää vain työntekijän työhyvinvointia vaan on elintärkeä voimavara organisaatiolle. Sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden sitoutumiseen on kiinnitettävä huomiota myös työvoiman riittävyyden ja potilasturvallisuuden varmistamiseksi. (Työterveyslaitos 2023b.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on toteuttanut aikaisemman sosiaali- ja terveysalan riittävyyden ja saatavuuden ohjelmansa perusteella Hyvän työn ohjelman, joka on käynnistetty syksyllä 2023. Ohjelmalla pyritään varmistamaan sote-alan henkilöstön riittävyys ja saatavuus muun muassa työhyvinvoinnin parantamiseen ja henkilöstön motivoimiseen keskittymällä. Hyvän työn ohjelma kehittää johtamista keskittymällä etä-, muutos- ja työkykyjohtamiseen ja korostamalla kaikilla näillä osa-alueilla myös psykologisen turvallisuuden ja pääoman sekä positiivisen ja turvallisen vuorovaikutuksen merkitystä. (STM 2023.)

Organisaation näkökulmasta työntekijän sitoutumiseen liittyy myös kustannuskysymyksiä. Heikosti sitoutuneella työntekijällä on irtisanoutumisaikkeitä, henkilöstö vaihtuu useammin ja asenteet työyhteisöä sekä itse työtä ja organisaatiota kohtaan ovat negatiivisemmat, joka näkyy työntekijän suorituksessa ja sitä myötä myös organisaation tuloksessa. (Leiviskä 2011: 120–121.) Työntekijän palkkaus, rekrytointi ja perehdytys on aina merkittävä investointi organisaatiolle, niin taloudellisesti kuin hallinnollisen kehittämisen ja ilmapiirinkin takia (Viitala 2021: 71). Rekrytoinnilla halutaan ensisijaisesti aina organisaatioon sitoutuneita työntekijöitä, jotka haluavat työskennellä organisaatiossa pidempään.

Johtajilta vaaditaan tämän päivän työelämässä yhä enemmän ihmislähtöistä, inhimillistä ja joustavaa toimintatapaa perinteisen johtamisen lisäksi. Johtaja, joka pyrkii johtamaan hyvin, voi saavuttaa merkittäviä tuloksia organisaatiossa. Positiivinen johtaminen edistää myönteisiä tuloksia (Wenström 2020: 1), joita tarvitaan etenkin tämän hetken työelämän muutosten keskellä. Muutosten menestyksekkäs johtaminen vaatii johtajilta tunteita ja vuorovaikutusosaamista. Positiivinen johtaminen mahdollistaa sen muutoksen, mitä tämän hetken työelämä ja organisaatiot tarvitsevat. (Wenström 2020: 134–135.)

## 2.1 Sitoutuminen

Sitoutuminen kuvaa työntekijän positiivista suhtautumista organisaatioonsa. Sitoutuminen voi kohdistua organisaation sisällä koko työyhteisöön, omaan tiimiin tai esimerkiksi organisaation edustamiin arvoihin ja tavoitteisiin. (Mohammed 2020: 874–875.) Työntekijän sitoutuminen organisaatioon perustuu työntekijän merkityksellisyyden ja motivaation kokemukseen. Organisaatio voi tarjota työntekijälle esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia ja työsuhte-etuja, joiden avulla työntekijän motivaatio sitoutua organisaatioon pysyy yllä. (Viitala 2019: 16–17.)

Sitouttaminen puolestaan on henkilöstöjohtamisen menettelytapa, jolla organisaatio pyrkii saamaan työntekijät sitomaan itsensä organisaatioon niin työntekijöinä kuin käytäntöjen ja arvojenkin kautta. (Viitala 2019: 86–87.) Konkreettisina toimina organisaatio voi tarjota työntekijälle esimerkiksi tukea ja resursseja vaativiin työtehtäviin erilaisten tukitoimintojen, kuten henkilöstöhallinnon, it-osaston ja talouspuolen asiantuntijoiden kautta. Riittävät tukitoiminnot vapauttavat työntekijän aikaa ja mahdollisuuksia keskittyä varsinaiseen työtehtäväänsä. (Baker & Schaufeli 2015: 4.)

Sitoutuminen organisaatioon ja työhön on kiinnostanut tutkijoita monista eri lähtökohdista jo 1900-luvun alusta lähtien. Sitoutumista ovat tutkineet niin käyttäytymistieteiden tutkijat kuin hallintotieteidenkin, hieman eri lähtökohdista katsottuna. 1930-luvulta alkaen tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota sosiaalisten suhteiden ja yhteisöllisyyden merkitykselle. (Wallin 2012: 25–26.) Työntekijän sitoutumiseen vaikuttavat muun muassa työn merkityksellisyys, mahdollisuus toteuttaa työssä omia arvoja, mahdollisuus osallistua oman organisaation ja työnsä kehittämiseen sekä mahdollisuus tulla huomioiduksi yhteisön jäsenenä (Viitala 2019: 85–86).

Työntekijän sitoutuminen voi kohdistua myös organisaation tiettyyn osa-alueeseen, kuten yhteisiin arvoihin tai toimintatapoihin. Sitoutuminen tekee työntekijästä tavoitteellisemman ja tuloksellisemman työntekijän eikä sitoutunut työntekijä lähde yhtä suurella todennäköisyydellä organisaatiosta. (Leiviskä 2011: 121–122.)

Leiviskä (2011: 121–125) jakaa organisaatiositoutumisen kolmeen osaan: tunneperäiseen, normatiiviseen ja jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen. Tunneperäinen sitoutuminen vahvistaa osallistumisen tunnetta ja samalla työntekijällä on mahdollisuus rakentaa omaan identiteettiään organisaatiossa. Tunneperäisesti sitoutuneella työntekijällä on vahva kokemus siitä, että häntä kuunnellaan ja kohdellaan reilusti organisaatiossa. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijällä on velvollisuuden tunne organisaatiota kohtaan ja sitoutuminen syntyy työntekijän ja organisaation vastavuoroisten palveluksien kautta. Jatkuvuusperäisessä sitoutumisessa työntekijä kokee, että organisaatioon jääminen on järkiperusteista ja vaihtamalla organisaatiota, panos nykyiseen työtehtävään ei olisi ollut kannattavaa. (Leiviskä 2011: 121–125.)

Kaikkien näiden sitoutumistapojen perusajatuksena on kuitenkin ajatus pysyvyydestä ja organisaatioon kuulumisesta, käyttäytymismalli vain on jokaisen tavan kohdalla erilainen. Kiintymyksen kautta muodostuu tunneperäistä sitoutumista, jonka on tutkimuksissa havaittu vaikuttavan eniten työntekijöiden poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. Tunneperäinen sitoutuminen vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon aina eniten ja

työntekijä antaa suuremman panoksen itsestään organisaatiolle. Organisaation näkökulmasta sen olisikin järkevää ehkäistä jatkuvuusperäistä sitoutumista ja keskittyä vahvistamaan tunneperäistä sitoutumista. (Leiviskä 2011: 122.)

Organisaation toimiminen sitoutumisen edistämiseksi on keskeistä työntekijöiden työhyvinvoinnille ja organisaation menestykselle. Molemmat, niin organisaatio kuin työntekijä hyötyvät siitä, että työntekijä on sitoutunut työhönsä. Kustannus- ja tehokkuusnäkökulmasta katsottuna sitoutuneella työntekijällä on vähemmän poissaoloja, työnlaatu ja asiakaskokemus ovat parempia sekä organisaation suorituskyky ja tuloksellisuus kasvaa. Lisäksi sitoutunut työntekijä reagoi aina joustavammin ja myönteisemmin muutoksiin organisaatiossa, haaste- ja ongelmatilanteisiin sekä kasvattaa omaa rooliansa ammatillisesti osana työyhteisöä. (Barik & Kochar 2017: 2; 30–33.) Hyvinvoiva työntekijä on aina myös tuottava työntekijä (Mattila 2008: 388.)

Sitoutuneet työntekijät vähentävät myös organisaation rekryointitarvetta. Rekryointi on osa organisaation henkilöstöhankintaa, joka puolestaan on yksi henkilöstöjohtamisen keskeisimmistä tehtävistä (Taylor & Collins 2000). Rekryointitarve syntyy esimerkiksi organisaation toiminnan laajetessa tai nykyisen työntekijän vaihtaessa työtehtävää organisaation ulkopuolelle tai sen sisällä. Toiminnan turvaamiseksi organisaation on rekryoitava lisää työvoimaa tai kokonaan uusia työntekijöitä. Joskus osaamista ei löydy organisaation sisältä ja rekryointitarve lähtee uuden osaamisen hankkimisesta. Rekryointi henkilöstöjohtamisen toimintana sisältää toimenpiteet, jotka liittyvät organisaatioon palkattavan henkilön rekryointiprosessiin aina rekryointitarpeen tunnistamisesta uuden työntekijän perehdytykseen asti. Rekryointi on taloudellisesti huomattava investointi organisaatiolle sekä vaikuttaa osaltaan myös organisaation ilmapiiriin uusien työyhteisön jäsenten kautta. (Viitala 2021: 71.)

### *Sosiaali- ja terveystieteiden Hyvän työn ohjelma*

Sosiaali- ja terveystieteiden ohjelma on toteuttanut aikaisemman sosiaali- ja terveystieteiden riittävyyden ja saatavuuden ohjelmansa perusteella Hyvän työn ohjelman, joka on käynnistetty syksyllä 2023. Ohjelman tavoitteena on toimia vuosina 2024–2027. Ohjelmalla pyritään varmistamaan sote-alan henkilöstön riittävyys ja saatavuus muun muassa työhyvinvoinnin parantamiseen ja henkilöstön motivoimiseen keskittymällä. Tavoitteena on saada sote-alalle lisää vetovoimaa ja lisätä sitoutumista voimakkaasti, ja näiden kautta varmistaa palveluiden saatavuus ja saavutettavuus. (STM 2023.)

Hyvän työn ohjelma kehittää johtamista keskittymällä etä-, muutos- ja työkykyjohtamiseen ja korostamalla kaikilla näillä osa-alueilla myös psykologisen turvallisuuden, pääoman sekä positiivisen ja turvallisen vuorovaikutuksen merkitystä. Suurimpia ohjelman toimia ovat sote-alan palvelujärjestelmien kehittäminen palveluiden porrastamisella ja osoittamalla henkilöstöresurssit juuri sinne, missä se on tarkoituksenmukaista. Pienempinä toimina tarkoituksena on parantaa omahoidon mahdollisuuksia, lisätä digitaalisia palveluita ja palvelunohjausta sekä vahvistaa ennaltaehkäisyä. (STM 2023.)

## 2.2 Positiivinen johtaminen

### 2.2.1 Positiivinen psykologia

Positiivisen psykologian tunnetuimpia tutkijoita on yhdysvaltalainen psykologian professori Martin Seligman, joka kiinnostui aihealueesta 2000-luvun alussa ja käynnisti koko osa-alueen tutkimuksen yhdessä kollegansa Mihaly Csikszentmihalyin kanssa. Seligman halusi edistää hyvinvoinnin ja positiivisten ilmiöiden tutkimusta, sillä 2000-luvun alussa psykologian tutkimus painottui edelleen negatiivisten ilmiöiden, kuten traumojen ja mielensairauksien tutkimukseen. Seligman halusi tutkia, miten ihmisiä voitiin auttaa kehittymään ja vahvistamaan heidän optimismiaan ja myönteisyyttään. (Mattila 2008: 363.)

Seligman ja Csikszentmihalyi esittelivät myös termin kukoistaminen (*flourishing*) positiiviseen psykologiaan liittyen. Kukoistamisella viitataan ihmisen hyvään elämään niin vapaa-ajalla kuin työelämässäkin. (Mattila 2008: 363.) Seligmanin kehitti myös PERMA-mallin, josta käytetään myös nimitystä hyvinvointiteoria. PERMA-mallin nimi muodostuu englannin kielen sanoista *positive emotion, engagement, meaning, relationships ja accomplishment*. PERMA-mallin viisi osa-alueita ovat myönteisyys ja tunneäly, merkityksellisyys, vahvuudet ja työnimu, vuorovaikutus ja ihmissuhteet sekä tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen. Kaikkia näitä on mahdollista soveltaa myös työelämässä oman elämän lisäksi. Myöhemmin malliin on lisätty myös kuudes kohta; kirjain V, eli *vitality*, elinvoimaisuus. (Mayo jne. 2019)

Positiivisessa psykologian keskeisimmät tutkimusalueet ovat myönteiset kokemukset, instituutiot ja yksilölliset myönteiset piirteet. Omien vahvuuksien, arvojen ja voimavarojen tunnistaminen sekä niiden hyödyntäminen omaa elämää koskevissa valinnoissa ja päätöksissä lisää yksilön merkityksellisyyden kokemusta ja onnellisuutta. (Seligman & Csikszentmihalyi 2000: 8–10.) Vahvuuksia voivat olla myös luontevahvuudet ja hyveet, jotka näkyvät yleisesti kaikessa toiminnassa, myös tunteiden ja ajatusten kautta.

Kiinnittämällä huomion positiiviseen, yksilö myös ruokkii positiivisen kasvua ja myönteisiä tunteita. (Wenström 2020: 42–43.)

Positiivisen psykologian tarkastelun keskiössä on ihminen ja sitä mikä ohjaa hänen toimintaansa, sen toimivuutta, toiminnan vahvuuksia ja sen tuomia mahdollisuuksia. Positiivisessa psykologiassa on olennaista etsiä vastauksia siihen, mikä johtaa ihmisten kukoistukseen ja onnellisuuteen. (Wenström 2020: 43; Cameron & Dutton 2003: 23.) Organisaatioissa olennaista on löytää vastaukset siihen, miten esimerkiksi muutostilanteet vaikuttavat työmotivaation ja työn innostavuuteen. Positiivisen psykologian mukaan työyhteisöissä yksilöt tulisi nähdä ensisijaisesti mahdollistamassa oman työnsä positiivisia puolia sekä vahvistamalla positiivista toimintaa koko organisaatiossa. Tukevilla ja kehittämällä organisaation sisäisiä voimavaroja ja positiivista ilmapiiriä, on myös ongelma- ja muutostilanteisiin mahdollista löytää helpommin ja tehokkaammin ratkaisuja. (Hakanen 2018: 12–13.)

Positiivisen psykologian tutkimus onkin syntynyt ensisijaisesti tarpeesta ymmärtää paremmin tunteita ja motiiveja, jotka ohjaavat työelämässä ihmisiä. Jotta organisaatioissa voidaan vahvistaa, tukea ja rakentaa positiivisia ominaisuuksia ja käytänteitä, on ensin ymmärrettävä mitkä motiivit ja tunteet ovat näiden taustalla. Ymmärtämällä tausta ja haluamalla muutosta, on mahdollisuus luoda kukoistava työyhteisö. (Duening 2016: 6–9.)

### 2.2.2 Positiivisen johtamisen teoria

Positiivinen johtaminen soveltaa positiivista psykologiaa ja tutkimustietoa positiivisesta organisaatiotutkimuksesta. Positiivinen johtaminen sisältää piirteitä useista eri johtamisteorioista, kuten autenttisesta, eettisestä ja palvelevasta johtamisesta. Kaikkia näitä yhdistävät yksilöä huomioiva, kannustava ja myönteiseen toimintaan perustuva johtamisoppi. (Wenström 2020: 12; Bradley ym. 2022: 690.)

Positiivisen johtamisen tavoitteena on aina ensisijaisesti yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvoinnin lisääminen ja edistäminen. Lähtökohtana positiiviselle johtamiselle on humanistinen ihmiskäsitys, jonka mukaan yksilö on aina lähtökohtaisesti motivoitunut ja pyrkii parhaaseen tulokseensa. Humanistisessa näkemyksessä korostetaan yksilön potentiaalia ja vahvuuksia. (Wenström 2020: 12; 41–44). Organisaationäkökulmasta työyhteisössä olisi tärkeintä tunnistaa työntekijöiden vahvuudet, vaalia niitä sekä antaa mah-

dollisuudet niiden toteuttamiseen. Positiivisen johtamisen avulla johtajalla on mahdollisuus auttaa löytämään ja luomaan toimintatapoja, joissa työntekijät pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan. (Duening 2016: 4.)

Työntekijän sitoutumiseen organisaatioon liittyy olennaisesti työntekijän motivaatio työtä kohtaan. Motivaatioon voidaan vaikuttaa organisaation koko vuorovaikutuksen, ilmapiirin ja erityisesti johtamisen kautta. Vuorovaikutus- ja tunnetaitoihin sisältyvät aktiivinen kuuntelu ja läsnäolo, jotka yhdistyvät positiivisten johtamisteorioiden lisäksi positiivisessa johtamisessa. Positiivinen johtaminen on uudistuvaa ja nykyaikaista johtamista, jossa edistetään työntekijän motivaatiota, innostusta ja työhyvinvointia ei vain keskitytä negatiivisten tekijöiden minimointiin tai poistamiseen. (Wenström 2020: 13,17.)

Kim Cameron (2013: 159) on yksi tämän vuosikymmenen tunnetuimmista positiivisen johtamisen tutkijoista. Cameron toimii professorina Michigan Rossin yliopistossa Yhdysvalloissa ja on saanut tunnustusta tutkimuksestaan liittyen positiiviseen johtamiseen. Cameron halusi Seligmanin tapaan keskittyä positiiviseen negatiivisen sijaan ja siihen, mikä organisaatioissa on hyvin ja mikä erottaa menestyneen ja huippumenestyneen organisaation toisistaan. (Cameron 2013: 8.)

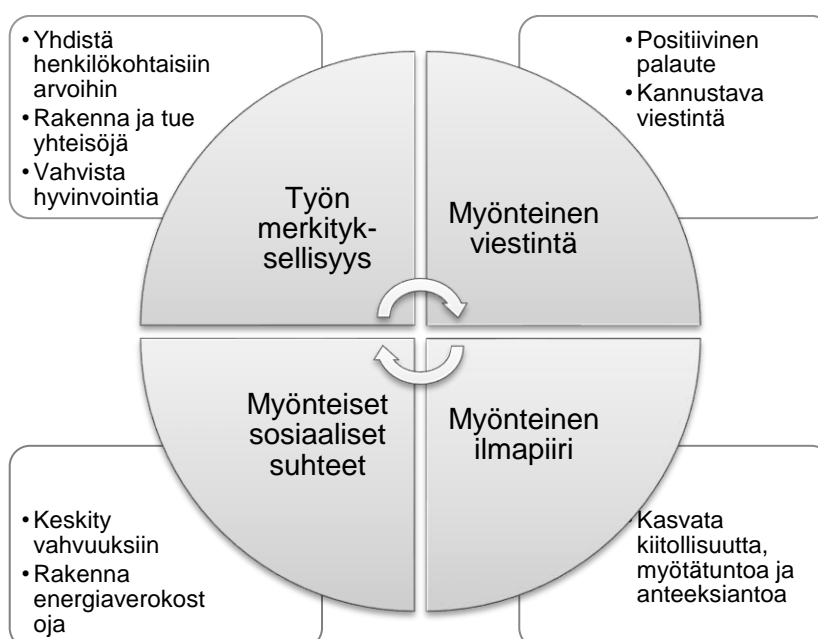
Cameron jakaa positiivisen johtamisen neljään eri osa-alueeseen: työn merkityksellisyys, myönteinen viestintä, myönteinen ilmapiiri ja myönteiset sosiaaliset suhteet. (Cameron 2013: 22). Osa-alueet on esitelty kuviossa 1 mukailten Cameronin positiivisen johtamisen mallia.

Kaikki nämä osa-alueet ovat ratkaisevan tärkeitä, kun organisaatio haluaa saavuttaa huippumenestyksen. Huippumenestyneessä organisaatiossa yksilöllä on mahdollisuus kukoistaa ja organisaatio pystyy saavuttamaan korkeimman suorituskyvyn ja potentiaalin. Huippumenestyneessä organisaatiossa on panostettu kaikkiin neljään osa-alueeseen, sen ei ole mahdollista keskittyä vain yhteen. (Cameron 2013: 8–12.)

Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa työntekijän ja organisaation arvojen kohtaaminen. Työntekijän kokiessa työnsä merkitykselliseksi, hän on myös tunneperäisesti sitoutunut (Leiviskä 2011: 121) organisaatioon, työhyvinvointi on korkeampi ja työntekijä kokee organisaation tavoitteet yhteisinä tavoitteina itsensä ja suorituksensa kanssa. (Cameron 2013: 85–86.) Myönteinen viestintä kuvaa organisaation tapaa olla vuorovaikutuksessa keskenään ja sidosryhmien kanssa. Organisaatio ylläpitää myönteisen vuorovaikutuksen ilmapiiriä, esihenkilöt antavat positiivista palautetta työntekijöilleen ja viestintä

on avointa sekä vastavuoroista, työyhteisön muut jäsenet huomioonottavaa. (Cameron 2013: 53–57.)

Organisaatiossa, jossa on myönteinen ilmapiiri, positiiviset tunteet ovat enemmistössä negatiivisiin verrattuna. Työntekijät ovat asennoituneet toisiinsa ja organisaatiota kohtaan optimistisesti ja asioissa nähdään ensisijaisesti aina hyvä ja mahdollisuuksia. Myönteisen ilmapiirin organisaatiossa panostetaan positiiviseen vuorovaikutukseen, myötätuntoon ja anteeksiantoon, yksilön työhyvinvointiin ja psykologiseen hyvinvointiin. Myönteisen ilmapiirin on myös huomattu vaikuttavan positiivisesti työntekijän sitoutumiseen, päätöksentekoon, suorituskykyyn, innovatiivisuuteen ja sosiaalisiin suhteisiin organisaatiossa. (Cameron 2013: 25–28.) Myönteiset sosiaaliset suhteet edistävät oppimista, kehittymistä ja elinvoimaa, jolloin yksilöt pääsevät kukoistamaan organisaatioissa, ja sitä myötä organisaatiot myös kukoistavat ja ovat huippumenestyneitä. Myönteiset sosiaaliset suhteet eivät vain vaikuta siihen, että organisaatiossa on mukava olla, vaan ne edistävät myös sitoutumista työyhteisöön, kollegoihin ja koko organisaatioon. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, joka tarvitsee toisia ihmisiä toimiakseen. Myönteiset sosiaaliset suhteet voivat parhaimmillaan vaikuttaa jopa työntekijöiden immuunijärjestelmään ja kokonaisyhyvinvointiin terveydenkin kautta. (Cameron 2013: 45–47.)



Kuvio 1. Positiivisen johtamisen neljä osa-aluetta (mukaillen Cameron 2013: 22).

Ihmiset keskittyvät usein enemmän negatiivisiin palautteisiin ja tunteisiin, ja muistavat ne kritiikin pidempään. Sama pätee myös organisaatiotasolla. Vahvistaakseen positiivista ilmapiiriä, on organisaatioissa keskityttävä positiivisiin toimintatapoihin ja käytäntöihin negatiivisten sijaan. Positiivinen johtaminen pyrkii vahvistamaan myönteisiä tunteita ja niiden esille tuomista, myönteistä viestintää ja näiden myötä myönteistä, positiivista ilmapiiriä koko organisaatiotasolla. Positiivisen johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin löytää ne toimintatavat, -väylät ja työkalut, joilla positiivista ilmapiiriä voidaan vahvistaa. (Cameron 2013: 17–18.)

Positiivinen organisaatio rakentuu aina siihen osallistuvien jäsenten yhteisenä prosessina, johon vaikuttaa jokaisen sen jäsenen vuorovaikutus keskenään. Positiivisen organisaation muodostuminen ei siis ole yksistään johdon vastuulla, vaan siihen tulee osallistua jokaisen organisaation jäsenen. Organisaation johto ja esihenkilöt ovat vastuussa omalla esimerkillään positiivisen ilmanpiirin edistämisesä sekä mahdollistamalla toimintaa antamalla aikaa ja työkalut yhteiseen kehittämiseen. (Wenström 2020: 350.)

Positiivisen johtamisen alateorioista tunnetuimpia teorioita on varmasti autenttinen johtajuus, joka tuntuu tutkimuksissa olevan myös yleisin tutkimusteoria transformationaalisen, palvelevan ja karismaattisen johtajuuden rinnalla. Autenttinen johtajuus ja sen teoria on syntynyt 2000-luvun alussa Yhdysvalloissa yritysskandaalien toimesta. Autenttisen johtajan toiminnassa on aina positiivinen tarkoitus ja syy toiminnan takana. Tarkoitus on jopa moraalinen ja näkyy haluna palvella muita. Autenttisen johtajuuden takana on myös suuresti johtajan oma arvomaailma, johon ulkomaailmasta tulevat paineet eivät vaikuta. Autenttinen johtaja toimii omien arvojen ja moraalin mukaan ja tutkimuksen mukaan autenttisella johtajalla on luottamukselliset välit työntekijöihinsä. (Avolio & Gardner 2005: 316–317.)

### *Esihenkilötyö ja johtaminen*

Johtaminen ja esihenkilötyö tarkoittavat työtehtäviä, jotka sisältävät työntekijöiden henkilöstöjohtamisvastuun organisaation sisällä. Esihenkilön työnkuvaan kuuluu vastuu muun muassa toiminnan organisoimisesta esimerkiksi tietyn tiimin, yksikön tai alueen sisällä. Esihenkilön työnkuva organisaation sisällä poikkeaa usein organisaation muiden jäsenten työnkuvista, vaikka osa työtehtävistä olisikin yhteisiä tai jaettuja. (Viitala & Jylhä, 2021: 77.) Johtaminen on aikaisemmin nähty ja määritelty kontrollin kautta, mutta nykyään johtajuus nähdään enemmän luottamuksen ja arvostuksen kautta.

Työntekijät nähdään resurssin sijaan tavoitteellisina toimijoina, jotka ovat itseohjautuvia osia organisaatiossa. (Viitala 2019: 88.) Ensimmäiset johtajuusteorit ovat syntyneet niin sanottujen suurmiesteorioiden kautta, joissa on korostettu enemmän johtajien persoonallisuuspiirteitä ja yksilöllisiä ominaisuuksia. Näiden luonneteorioiden lisäksi tutkimuksissa on tarkasteltu enemmän tietyssä ympäristössä toimimista yksilön toiminnan sijaan. Modernimpien esihenkilömääritelmien ja johtajuusteorioiden myötä näiden ominaisuuksien esille nostaminen on vähentynyt ja johtajuutta korostetaan enemmän osaamisen ja merkityksen kautta. Nykyiset johtamisteorit esittelevät myös tyylliteorioita ja tilanneteorioita. Tyylliteorit ovat käyttäytymisteorioita ja -tyylejä tietyssä työelämän tilanteissa ja tilanneteorit puolestaan johtamistyylin näkymistä eri tavalla saman johtajan toiminnassa. (Peltonen 2007.)

Johtajilta vaaditaan tänä päivänä monenlaista osaamista ja jatkuvaa osaamisen ylläpitämistä ja omatoimista kehittämistä. Myös henkilöstön osaaminen ja jatkuva digitalisaation kehittyminen vaativat erityyppisiä johtajuusominaisuuksia esihenkilöiltä. (Peltonen 2007.) Viitala ja Jylhä (2019: 92–95) määrittelevät johtamistyössä onnistumiseen vaikuttavia esihenkilön ominaisuuksia. Näihin ominaisuuksiin kuuluvat muun muassa kokemus ja koulutus, halu kehittyä esihenkilötyössä, elämäkokemus ja persoonallisuuspiirteet. Esihenkilötyössä onnistuminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon ja johtamisosaamisen huomioiminen tulisi strategiasa olla korkealla tasolla. Huono johtaminen lisää myös aina henkilöstön sairauspoissaoloja sekä heikentää palvelun laatua. (Viitala & Jylhä 2019: 95.)

Esihenkilön viestintätaidot ovat avainasemassa työntekijän sitoutumisen vahvistamisessa. Selkeä, vuorovaikutteinen, avoin ja johdonmukainen viestintä vaikuttaa positiivisesti työntekijän työmotivaatioon ja sitä kautta sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. (Rabiul ym. 2022: 430.) Avoin vuorovaikutus myös lisää työntekijän luottamusta organisaatioon ja esihenkilöön (Biljsma & van de Blunt 2003). Sitoutunut ja motivoitunut työntekijä näyttää enemmän positiivisia tunteita ja käyttää positiivisempia ilmaisuja työpaikalla, jolloin koko työpaikan ilmapiiri on yleisesti myönteisempi. Motivoitunut työntekijä myös sitoutuu tiimiin ja sen yhteisiin tavoitteisiin paremmin osana tiimiä. (Koomson 2022.)

### *Positiivisen johtamisen käytänteet*

PRIDE-teoria on alun perin kehitetty Hongkongissa vuonna 2014 ja se pohjautuu empiiriseen tutkimukseen sekä kirjallisuuskatsauksiin sosiaalialalla. PRIDE-teoria on viitekehys ja sen myötä kehitetty kysely, jonka avulla organisaatiot voivat tarkastella omia

käytännön toimintatapojaan ja johtamismallejaan sekä käyttää sitä apuna muutos- ja kehittämisprosesseissa. Teoria tutkii myös kaikkia niitä tekijöitä, jotka tekevät organisaatiosta positiivisen. (Wenström 2023: 57.) Wenström (2023: 14–15, 57) kehitti teoriaa eteenpäin ja määrittelee positiivisen johtamisen PRIDE-teorian kautta. PRIDE-teorian nimi muodostuu seuraavista sanoista: P = Positive practices (myönteiset käytänteet), R = Relationship enhancement (vuorovaikutus ja yhteistyö), I = Individual attributes (yksilölliset vahvuudet), D = Dynamic leadership (positiivinen johtaminen/johtajuus), E = Emotional wellbeing (myönteiset tunteet ja ilmapiiri. PRIDE-teoria esitellään kuviossa 2 Wenströmiä (2023) mukailten. (Wenström 2023: 14–15.)



Kuva 1. Kuvio 2. Positiivisen organisaation tekijät PRIDE-teoriaa mukailten (Wenström 2023.)

PRIDE-teoriassa positiivinen johtaminen on yksi positiivisen organisaation osa-alue, mutta kuitenkin se olennaisin. Positiivisen johtamisen kautta organisaatiossa vaikutetaan myös myönteisiin käytänteisiin, vuorovaikutus- ja yhteistyömalleihin, yksilöiden vahvuuksien huomioimiseen sekä yleisesti myönteiseen ilmapiiriin, tunteiden jakamiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. (Wenström 2023: 14–15, 43.)

Myönteiset käytänteet tarkoittavat organisaation toimintamalleja, strategioita ja resursseja, jotka näkyvät arkipäiväisessä työssä, organisaatiokulttuurissa, strategiassa ja sen

myötä myös johtamisessa. Myönteiset käytänteet edistävät organisaation sisällä myönteistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä, myönteistä ilmapiiriä sekä erilaisten vahvuuksien tunnistamista ja kehittämistä. (Wenström 2023: 160–161.) Organisaation tuloksellisuuden liittyvät vaihtelut selittyvät jopa 45 prosentissa tapauksista organisaatioiden myönteisillä käytänteillä ja miten ne ilmenevät organisaation sisällä (Cameron 2013: 19).

Kolmas PRIDE-teorian osa-alue on vuorovaikutus ja yhteistyö. Vuorovaikutus ja yhteistyö ovat johtamisen lisäksi positiivisen organisaation vahvin tunnusmerkki. Se miten organisaatiossa kohdataan toinen toisensa, on kehys koko organisaation positiiviselle vuorovaikutukselle. Positiivinen johtaminen myös tapahtuu suurimmaksi osaksi vuorovaikutuksen, viestinnän ja yhdessä tekemisen kautta. (Wenström 2023: 102–103.)

Neljäntenä PRIDE-teorian osa-alueena on vahvuudet ja niiden tunnistaminen. Työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisella ja tunnistamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Organisaatiossa, jossa osataan myös johtaa työntekijöiden vahvuuksia, on huomattavasti parempi työntekijöiden sitoutuvuus ja tuottavuus. Vahvuuksien huomioiminen vaikuttaa positiivisesti niin työntekijän itsetuntoon, merkityksellisyyden kokemiseen, työhyvinvointiin kuin työn imuun, innostukseen ja omaan sisäiseen motivaatioonkin. (Wenström 2023: 125–127.)

Viimeisimpänä osa-alueena teoriassa on myönteiset tunteet ja ilmapiiri, jotka voidaan määritellä myös positiivisen johtamisen tuloksena. Yksinkertaisimpia tapoja edistää myönteistä ilmapiiriä organisaatiossa on huomioimalla ja hyväksymällä erilaiset tunteet, kohtaamalla ihmiset ihmisinä ja huomioimalla toinen toisensa. Positiivinen psykologia kulminoituu myönteisiin tunteisiin ja työelämässä nämä ilmenevät muun muassa työn imuna, sisäisenä motivaationa ja innostuksena työhön. Myönteiset tunteet ovat myös sosiaalisia ja organisaatioissa ne leviävät eri vuorovaikutuskeinojen myötä. (Wenström 2023: 75–77.)

Esihenkilötyössä positiivinen johtaminen on merkittävä tapa johtaa työhyvinvointia, työn imua ja innostusta sekä edistää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Positiivinen johtaja tarkastelee myös omaa kehitystään, ajatteluaan, tavoitteitaan ja arvojaan, ja tarttuu asioihin rohkeasti. (Wenström 2023: 51, 229.) Toimivassa organisaatiossa positiivisuus ja koko organisaation positiivinen dynamiikka tarttuvat. Positiivisesti suhtautuvat työntekijät jakavat energiaa työympäristöönsä ja motivoivat sekä inspiroivat sen kautta koko työyhteisöä. Työympäristö tulisi aina luoda sellaiseksi, että se sallii työnte-

kijöiden kukoistaa ja myös suhtautua intohimoisesti omaan työhönsä. Positiivisella johtamisella on tavoitteena vuorovaikutuksen kautta luoda motivoiva, energiaa antava ja sitä kautta myös työntekijöitä sitouttava organisaatio. (Leiviskä 2011: 40.)

### 2.2.3 Positiivinen johtaminen työelämässä ja sote-alalla

Sote-alalla toimiminen asettaa omat rajoitteensa positiiviselle johtamiselle ja sen toteuttamiselle. Sote-alan suurimpia toimijoita ovat julkisen sektorin toimivat, eli hyvinvointialueet. Julkinen sektori, sen byrokratia, taloudelliset resurssit ja henkilöstöresurssit asettavat haasteita johtamiselle. Byrokratia tunnetusti vähentää autonomiaa ja rajoittaa päätöksentekoa, jolloin osallistavan ja pehmeän johtamisen toteuttaminen on haastavampaa. Autonomia lisää osallistamista ja osallistamiseen kuuluu merkityksellisesti esimerkiksi vastuun jakautuminen ja omaan työhön vaikuttaminen. (Hansen & Villadsen 2010: 248.)

Positiivisen johtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on omaan työhön vaikuttaminen ja työn muokkaamisen mahdollisuudet. Sote-alan jatkuva kiire, puute henkilöstöresurssissa ja toiminnan tehostaminen vähentävät työntekijöiden osallistamisen mahdollisuuksia ja vievät aikaa vapaalta vuorovaikutukselta. Vuorovaikutus on positiivisen johtamisen olennainen osa-alue ja tämän sivuuttamalla sen toteuttaminen on erittäin haastavaa. (Wenström 2020: 110–111.)

Positiivinen johtaminen tulisi nähdä sote-alalla mahdollisuutena uhkan sijaan. Myönteisten käytänteiden ja tunteiden tietoinen lisääminen ja sitä kautta lisääntyminen on vain mahdollisuus, vaikka ala onkin 2020-luvulla ollut jatkuvassa muutoksessa. Positiiviseen johtamiseen kuuluvat olennaisesti hyvän johtamisen kriteerit. Ahonen jne. (2015: 84) määrittelevät hyvän johtamisen kriteeristön erityisesti julkisjohtamiselle, johon myös osa sosiaali- ja terveysalan sektorista kuuluu. Hyvän johtamisen kriteerit koostuvat viidestä pääkokonaisuudesta. Näistä ensimmäinen kriteeri on luottamus ja arvostus, jota sote-alalla tarvitaan erityisesti henkilöstön ja johdon välille. (Ahonen jne. 2015: 84–85.) Luottamuksen rakentaminen on osoittaa myös kunnioitusta johtotasolta henkilöstä kohtaan (Wenström 2020: 24).

Toisena kriteerinä on verkostot, yhteistyö ja niiden johtaminen. Sote-alalla tämä korostuu esimerkiksi moniammatillisten ja rajat ylittävien tiimien lisääntymisenä, joka vaatii myös johtajalta erilaista osaamista. (Ahonen jne. 2015: 84–86.) Positiiviseen johtamiseen kuuluu myös innovaatioiden ja uusien toimintatapojen tunnistaminen ja henkilöstön kannustaminen näiden löytämiseen (Wenström 2020: 28).

Kolmantena kriteerinä hyvälle johtamiselle on yksilöllisyys ja monimuotoisuus, sekä näiden tunnistaminen. Organisaatioissa on tärkeää tunnistaa monimuotoisuus, mutta myös arvostaa erilaisia näkemyksiä ja osaamista. (Ahonen jne. 2015: 84–86.) Vahvuuksien tunnistaminen ja tunnustaminen, yksilöllinen huomioiminen ja niiden johtaminen onkin olennainen osa positiivisen johtajuuden ominaisuuksia (Cameron 2013: 18).

Neljäntenä kriteerinä on osaaminen ja sen kehittäminen. Osaaminen ja sen kehittäminen ovat organisaatioiden ja yritysten menestyksen edellytys, sillä ilman osaavaa henkilöstöä ei ole positiivista tulostakaan. Sote-alalla myös asennoituminen osaamiseen ja sen tunnustamiseen lähtee johtotasolta, jonka on annettava tunnustus henkilöstölle ja heidän tekemiselleen. (Ahonen jne. 2015: 84–86.) Positiiviseen johtajuuteen kuuluu myös johtajan taito kehittää ja haastaa itseään, joka on mahdollista välittää esimerkin kautta muulle henkilöstölle ja organisaatiolle (Wenström 2020: 122).

Viimeisenä kriteerinä hyvälle johtamiselle on osallisuus ja uudistuminen (Ahonen jne. 2015: 84). Sote-alan ja tämän hetken työelämän muutoksessa vaaditaan jatkuvia muutosten läpikäymisiä ja niihin soputumista. Muutoksen johtaminen vaatii aina johdon ja henkilöstön yhteistyötä. Positiivisen johtamisen yksi tärkeimmistä tunnusmerkeistä on avoimen ja myönteisen vuorovaikutuksen vaaliminen ja lisääminen, ja tämän tärkeys korostuu etenkin muutostilanteissa. Avoin ja myönteinen vuorovaikutus lisää mahdollisuuksia viedä organisaatiomuutokset läpi onnistuneesti. (Wenström 2020: 29–30.)

Suomessa on toteutettu 2020-luvulla erilaisia ja erilaajuisia positiivisen johtamisen hankkeita. Yksi hankkeista on Pohjois-Pohjanmaalla toteutettu Oulun ammattikorkeakoulun ”Positiivisella johtamisella tuottavuutta ja hyvinvointia” -hanke, jossa edistettiin positiivisen johtamisen soveltamista julkisorganisaatioissa sekä pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. PoJo-hanke toteutettiin vuosina 2020–2022. Hankkeessa organisaatioille järjestettiin muun muassa organisaatiokohtaisia koulutuksia ja valmennuksia sekä tarjottiin asiantuntijapalveluita alueittain. Myös erilaisille työvoimapalveluiden kehittäjille toteutettiin valmennuksia liittyen positiiviseen johtamiseen ja sen organisoimiseen. (Oulun ammattikorkeakoulu.)

PoJo-hankkeen tavoitteena oli luoda alueellinen verkosto, jossa yritykset ja julkisorganisaatiot saavat koulutusta ja valmennusta sekä pystyvät verkostoitumaan ja jakamaan kokemuksiaan positiivisen johtamisen käytännöistä. PoJo-hankkeen koettiin tuovat esihenkilötyöhön lisää tukea tiedolla johtamisen ja verkostoitumisen kautta. PoJo-hanke jäi myös elämään verkkoalustojen kautta ja materiaalit, luennot ja keskustelut ovat edelleen osallistujien hyödynnettävissä. (Oulun ammattikorkeakoulu.)

Sote-alan henkilöstön resurssipula ja sitoutumattomuus on noussut myös useissa muissa organisaatioissa ja järjestöissä niiden kärkihankkeiden aiheiksi 2020-luvulla. Esimerkiksi Suomen suurin hyvinvointialojen ammattiliitto JHL, eli Julkisten ja hyvinvointialojen liitto, on nostanut vuosien 2023–2027 kärkihankkeensa tavoitteeksi löytää ratkaisuja sote-alan henkilöstöpulaan sekä mahdollistaa nykyisen ja tulevan henkilöstön osallistumisen ja osallistamisen. Tärkeässä roolissa hankkeessa on nostettu esiin johtaminen ja positiivisen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin luominen sote-alalle. (JHL 2024.)

JHL:n hankkeen mukaan yli puolet sote-alan työntekijöistä harkitsee tällä hetkellä alanvaihtoa. Tämä korostuu eniten nuorien alle 40-vuotiaiden ja terveysalalla työskentelevien keskuudessa, kun taas tukipalveluissa työskentelevillä määrä on huomattavasti matalampi. JHL:n hankkeen tavoitteena on myös tuoda alalle kaivattavaa positiivisuutta ja myönteistä kuvaa enemmän esille eikä keskittyä ainoastaan kritiikin esille tuomiseen. Sote-alan ammattilaiset ovat JHL:n tutkimuksen mukaan ylpeitä työstään ja jatkuva negatiivinen julkisuus myös vähentää puolestaan alan pitovoimaa. (JHL 2024.)

Sosiaali- ja terveysalan muutoksista huolimatta alalle on edelleen ominaista hierarkkinen rakenne. Organisaatorakenne ja sen malli tuovat myös johtamiselle omat vaatimuksensa. (Vakkala & Palo 2016: 187–188.) Positiivinen johtaminen ja sen sateenvarjokäsitteen alle mahtuvat autenttinen, transformationaalinen, palveleva ja vuorovaikutteinen johtaminen ovat kaikki ensisijaisesti työhyvinvointia tukevia johtamismalleja. Sote-alan johtajien on omaksuttava uusia johtamismalleja ja henkilöstön hyvinvointia ja voimaannuttamista vahvistavia strategioita, jotta he pystyvät vastaamaan sote-alan resurssipulaan. Kuten henkilöstönkin, niin sote-alan johtajien koulutuksesta ja osaamisesta on huolehdittava organisaatiotasolla. Osaava johto ja positiivinen johtamistyyli näkyvät suoraan työntekijöiden työhyvinvoinnissa sekä työuupumuksen vähenemisessä. Kun resurssit ovat jo entuudestaan vähäiset, ei henkilöstöä voida korvata kouluttamattomilla työntekijöillä. (Sabbah ym. 2020.)

### **3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia aiemmin julkaistua tietoa positiivisesta johtamisesta, miten positiivinen johtaminen näkyy sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa 2020-luvulla ja miten positiivisella johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen organisaatioon.

Tutkimuskysymykset:

- Miten positiivista johtamista on tutkittu sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa?
- Miten positiivisella johtamisella voidaan vahvistaa työntekijän sitoutumista organisaatioon?

Tutkimuskysymyksen muodostamisessa käytettiin apuna PCC-menetelmää, joka auttaa myös aiheen ja hakulausekkeiden rajauksessa. PCC-menetelmä on PICO-menetelmän versio ja soveltuu tähän tutkimukseen paremmin sen aiheen ja tutkijan opintolinjan takia. (Hotus 2023.) Tässä tutkimuksessa PCC-menetelmän määrittely on seuraava:

- P = kohderyhmä = esihenkilö, johtaja
- C = käsite = positiivinen johtaminen
- C = konteksti = työntekijän sitoutumisen vahvistaminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia positiivista johtamista ja sen vaikutusta työntekijän sitoutumiseen organisaatioon sekä tutkia miten positiivinen johtaminen on ollut esillä sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa viime vuosina. Tarkoituksena on keskittyä nimenomaan viimeaikaisimpiin tutkimuksiin, jotka on julkaistu kansainvälisen koronaepidemian aikana tai jälkeen, eli 2020-luvulla. Koronaepidemia on aiheuttanut murroksen työelämässä ja johtamisessa esimerkiksi joka alalla lisääntyneen etä- ja hybridityön takia. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä esihenkilöasemassa toimivien tietämystä oman lähiesihenkilötyön vaikutuksesta työntekijän sitoutumiseen ja mahdollisuuksista kehittää omaa esihenkilötoimintaansa niin, että se tukee työntekijän sitoutumista organisaatioon positiivisen johtamisen kautta.

Opinnäytetyöstä saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi lähiesihenkilötyössä. Opinnäytetyön avulla saatu tieto on ajantasaista ja tutkimukseen perustuvaa. Aineiston sisällyksen analyysiosuudessa tieto on pyritty kuvaamaan käytännönläheisesti, jotta sitä on mahdollista konkreettisesti käyttää hyväksi omassa esihenkilötyössä tai vahvistukseen omaa tietoa positiivisesta johtamisesta ja sen merkityksestä työntekijän sitoutumisen kannalta. Opinnäytetyöstä saatua tietoa on myös mahdollista käyttää hyväksi, kun organisaatiossa halutaan vahvistaa nykyisten työntekijöiden sitoutumista, organisaatioon palkataan uusi työntekijä tai organisaatiossa on käynnissä tai tulossa jokin muu henkilöstöhallinnan prosessi. Opinnäytetyössä tarkastellaan työntekijän työhyvinvointia

ja sen vaikutusta sitoutumiseen etenkin sosiaali- ja terveysalalla aiheen ajankohtaisuuden takia.

Opinnäytetyössä ei ole virallista työelämän yhteistyökumppania. Opinnäytetyön aiheesta ja sen tuloksista tuotetaan kuitenkin tutkijan työorganisaatioon materiaalia muille esihenkilöille käytettäväksi. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen tutkijan oman työtehtävän ja johtamisosaamisen, työelämän ja organisaation tämänhetkisten tarpeiden sekä oman ammattitaidon kehittymisen kannalta. Aihe kiinnostaa tutkijaa myös henkilökohtaisesti ammatillisen näkökulman ja sosiaali- ja terveysalalla työskentelemisen kautta.

Työn tuloksia on tarkoitus avata tutkijan organisaatiossa, jotta tuloksista pääsisivät hyötymään myös muut vastaavassa esihenkilöasemassa toimivat. Oman ammattitaidon kannalta positiiviseen johtamiseen perehtyminen ja ajankohtaisen johtamistiedon opiskelu on olennaista. Halu kehittyä omassa työssä ja syventää omaa ammattitaitoa on ollut tärkein syy opinnäytetyön aiheen valikoitumiselle. Etä- ja hybridityö, työhyvinvointi ja näiden molempien johtaminen ovat myös olennaisesti omaan työnkuvaan ja ammattitaitoon liittyviä aiheita.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Tutkimusmenetelmänä systemoitu kirjallisuuskatsaus**

Tämä opinnäytetyö on toteutettu systemoituna kirjallisuuskatsauksena. Systemoitu kirjallisuuskatsaus noudattaa systemaattisen kirjallisuuskatsauksen määritelmiä ja eroaa systemaattisesta kirjallisuuskatsauksesta vain tutkijoiden määrässä. Tätä opinnäytetyötä on toteuttanut yksi tekijä, joten kyseessä on systemoitu kirjallisuuskatsaus. (Vilkkä 2023: 27.) Systemoidun kirjallisuuskatsauksen tunnuspiirteenä on huolellisesti laadittu tutkimuskysymys tai tutkimuskysymykset (Stolt ym. 2016: 14). Tässä opinnäytetyössä aineistoa ei yhdistetä tilastollisesti, vaan aineisto esitetään laadullisena metayhteenvetona, johtuen opinnäytetyön aiheesta. Laadullinen metayhteenveto yhdistää usein laadullisten tutkimusten tulokset aineiston analyysiosiossa. (Stolt ym. 2016: 94.)

Kirjallisuuskatsauksissa ei ole kyse lähdemateriaalin arvostelusta tai luetteloinnista vaan kirjallisuuskatsaus sisältää aina analyysin lähdemateriaalista. Salminen (2023: 6)

määrittelee kirjallisuuskatsauksen kriteereiksi huolellisesti laaditun selkeän tutkimuskysymyksen, kompaktin ja tiiviin analyysin, selkeästi ja vaiheittain etenevän rakenteen sekä myös kriittisen arvioinnin ja pohdinnan sekä mahdollisten puutteiden huomioimisen. Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa etsitään monipuolisen ja tarkan hakuprosessin avulla ne alkuperäistutkimukset, jotka ovat tutkimuskysymyksen kannalta olennaisimmat ja laadukkaimmat. Alkuperäistutkimusten tulee myös aina vastata tutkimuskysymykseen sekä noudattaa huolellisesti ennalta valittuja hakumenetelmiä ja -prosesseja. Hakuprosessin jälkeen luodaan synteesi löytyneestä tiedosta sekä siitä, mitä olisi aiheen kannalta vielä tutkia lisää. (Vilkkä 2023: 27–28.)

## 4.2 Tiedonhaku ja tietokannat

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä lähdettiin rakentamaan uusimmasta tiedosta vanhaan. Tiedonhaku suunniteltiin asiasanojen ja koehakujen perusteella, jolloin ne vastaavat tehokkaimmin asetettuun tutkimuskysymykseen. Valitut hakutermit olivat sitoutuminen (commitment, engagement), työntekijä (employee) ja positiivinen johtaminen (positive leadership, positive management). Lisäksi hauissa käytettiin näiden hakusanojen yhdistelmiä. Hakusanojen muodostaminen vaikuttaa olennaisesti hakuprosessin menestykseen (Vilkkä 2023: 54).

Aineistot rajattiin julkaisuvuoden perusteella niin, että tutkimuksessa huomioitiin myöhemminä 2020 julkaistut tutkimukset. Julkaisukielenä huomioitiin suomi sekä englanti, tutkijan kielitaidon takia. Tietokantoina käytettiin ainoastaan sähköisiä tietokantoja ja näistä valikoitui laajuutensa perusteella käytettäväksi MetCat Finna ja sen kansainväliset artikkelit, ProQuest Central, Cinahl ja PubMed. Tietokannoiksi valittiin liiketalouden sekä sosiaali- ja terveysalan tutkimusten tietokantoja, jotta tutkimuskysymyksiin voidaan vastata mahdollisimman laajasti.

Tietokantojen valinnassa konsultoitiin oppilaitoksen informaattikkoa ja suoritettiin koehaku lokakuussa 2023, jotta voitiin varmistaa, että valitut tietokannat ovat riittävät. Koehaun aikana todettiin aineistoa löytyvän reilusti, jonka myötä poissulkukriteereistä julkaisuvuotta tiukennettiin alkuperäisestä viidestä vuodesta kolmeen. Koehaulla pyrittiin myös selvittämään muita aineistossa käytettäviä termejä, jolloin hakua voitaisiin mahdollisesti laajentaa tai supistaa uusien hakusanojen kautta.

Aineiston valinnassa painotettiin alkuperäistutkimuksia, tutkimusten tieteellistä painoarvoa tutkimuskysymysten kannalta ja luotettavuutta. Valintaprosessin tarkoituksena on varmistaa, että kirjallisuuskatsaukseen saadaan valittua kaikki tutkimuskysymyksen

kannalta olennaiset ja ajankohtaiset tutkimukset (Stolt ym. 2016: 61). Lisäksi aineistoon pyrittiin löytämään tutkimuksen aiheen kannalta mahdollisimman ajankohtaiset ja tuoreet tutkimukset sekä pyrittiin löytämään mitä tutkittavasta aiheesta vielä puuttuu.

Hakusanojen muodostamisen jälkeen hakusanoja yhdistettiin Boolean-logiikan avulla. Boolean-logiikka yhdistää hakusanoja toisiinsa niin sanottujen operaattoreiden avulla. Nämä operaattorit ovat AND (ja), OR (tai), ja NOT (ei). AND-operaattori huomioi hakutuloksissa molemmat hakusanat, OR-operaattori yhdistelee samantyyppisiä termejä keskenään ja NOT-operaattori poissulkee tutkimuksia hausta. Suositeltua on, että haussa käytetään ensin AND- ja NOT-operaattoreita ja tämän jälkeen siirrytään OR-operaattorin käyttöön. Hakusanojen yhdistäminen Boolean logiikan operaattoreilla rajaa ja laajentaa aineistohakua systemaattisesti. (Vilka 2023: 58.)

Tiedonhaku toteutettiin ennalta valituissa tietokannoissa 15.11. – 16.11.2023 välisenä aikana. Tiedonhaun prosessi on kuvattu taulukossa 1. Tiedonhakua avataan prosessikaaviona, jota käytettiin prismakaaviota mukaillen.

Hakusanoina käytettiin ainoastaan englanninkielisiä hakusanoja. Käytetyt hakusanat olivat ”positive leadership”, ”positive management”, ”employee engagement” ja ”employee commitment”. Yhdistelemällä hakusanoja tutkimusaineistoa saatiin jo hakuvaiheessa rajattua selkeämmin. Ensimmäisessä hakuvaiheessa käytettiin jokaisessa tietokannassa samaa hakulauseketta.

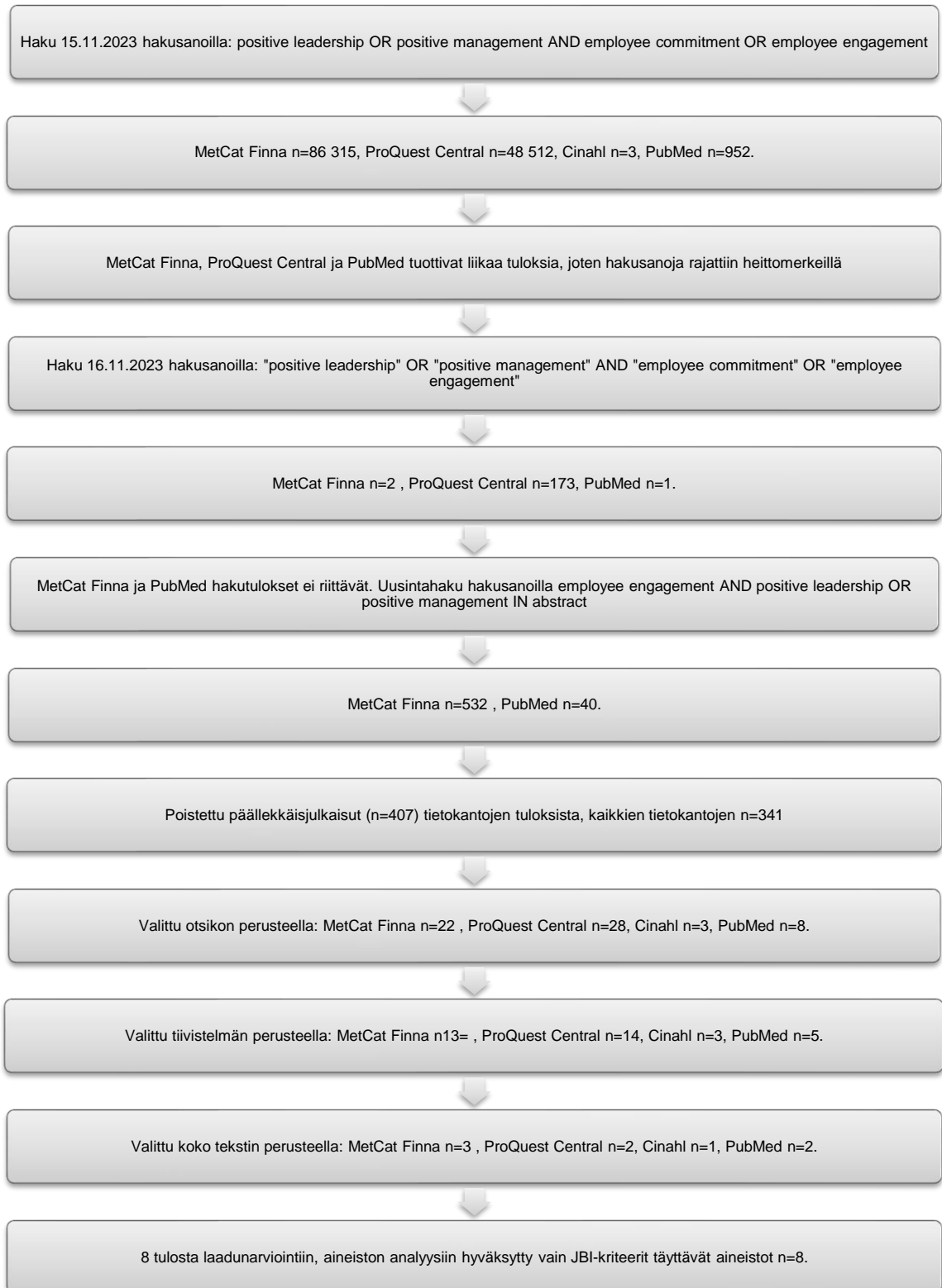
Tietokannoista MetCat Finna ja sen kansainväliset artikkelit sekä ProQuest Central tuottivat kaikissa hakuprosessin vaiheissa määrällisesti eniten tuloksia. MetCat Finna ja ProQuest Central sisältävät e-aineistoja useammalta eri tutkimusalalta ja Metropolia ammattikorkeakoulun ylläpitämä MetCat Finna yhdistää useampaa eri tietokantaa hakutuloksissaan. Cinahl on yksi suurimmista terveydenhoitoalan tutkimustietokannoista ja sisältää myös suomenkielisen Hoitotiede-lehden artikkelit. PubMed on kansainvälinen ja suurin vapaasti käytettävissä oleva lääke- ja terveystieteiden tietokanta.

Seuraavassa vaiheessa 16.11.2023 hakulausekkeissa käytettiin heittomerkkejä, jotta tuloksia saatiin rajattua. Tässä toisessa hakuvaiheessa haku toteutettiin MetCat Finnan, ProQuest Centralin sekä PubMedin tietokannoissa. Cinahlin tulokset olivat jo ensimmäisen vaiheen jälkeen riittävät aineiston läpikäyntiä varten. Toinen vaihe rajasi MetCat Finnassa ja PubMedissa tuloksia liikaa, joten näihin tietokantoihin toteutettiin vielä kolmas aineistohaku saman päivän aikana. Hakulausekkeina olivat ”employee en-

gagement AND positive leadership OR positive management IN abstract”, eli hakulausekkeen tuli esiintyä jo tutkimusaineiston tiivistelmässä. Kolmannen vaiheen tulokset olivat MetCat Finna n=532 ja PubMed n=40. Tässä vaiheessa aineistohaun katsottiin aineistomäärältään olevan tutkijalle riittävä muttei myöskään liian laaja aineiston ensimmäistä läpikäyntiä varten.

Aineistohaun seuraavassa vaiheessa aineistoa lähdettiin rajaamaan tiivistelmän perusteella. Tähän mennessä tutkimuksia oli valikoitunut 61 kappaletta. Tiivistelmien perusteella aineistoa jälleen rajattiin ja seuraavaan vaiheeseen valikoitui 35 tutkimusta. Kaikki nämä (n=35) tutkimusta luettiin kokonaisuudessaan läpi ja tarkasteltiin, miten ne vastaavat tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin. Aineistosta rajautui pois 27 tutkimusta ja laadunarviointiin otettiin mukaan kahdeksan tutkimusta. Määrällisesti eniten aineistoa tutkimukseen valikoitui MetCat Finnan tietokannasta, joka myös hakuvaiheessa antoi eniten tuloksia. Laadunarvioinnin perusteella lopulliseen aineistoon valittiin kaikki kahdeksan tutkimusta. Nämä tutkimukset on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 1. Tiedonhaun prosessi.



### 4.3 Laadunarviointi ja poissulkukriteerit

Aineiston keruuseen liittyy olennaisesti myös aineiston laadun arviointi. Vilkka (2023: 92–93) kirjoittaa, että kirjallisuuskatsauksissa tulisi toteuttaa aina kaksi erillistä laadunarviointia. Nämä laadunarvioinnit ovat niiden alkuperäistutkimusten laadunarviointia, jotka valitaan katsaukseen sekä koko toteutetun katsauksen arviointi. Laadunarvioinnissa jokainen valittu artikkeli arvioidaan erikseen JBI-arviointikriteeristön avulla. Arviointikriteeristöissä on väittämiä lomakkeesta riippuen kahdeksasta kymmeneen ja arvioidavat tutkimuksen tulee täyttää vähintään puolet näistä, jotta sitä voidaan pitää laadukkaana tutkimuksena. (Hoitotyön tutkimussäätiö.) Tässä opinnäytetyössä rajaksi laadunarvioinnille asetettiin sama 50 prosenttia.

Poissulkukriteerit ovat hakustrategiassa käytettyjä kriteerejä, joiden avulla suljetaan aineistosta pois tiettyjä alkuperäistutkimuksia. Poissulku- ja sisäänottokriteerejä valittaessa tulee käyttää harkintakykyä, jotta voidaan valita oikeat tutkimukseen sovellettavat kriteerit. (Vilka 2023: 69, 74.) Tämän opinnäytetyön sisäänotto- ja poissulkukriteerit tutkimusaineistolle ovat seuraavat:

Taulukko 2. Sisäänotto- ja poissulkukriteerit

Sisäänottokriteerit	Poissulkukriteerit
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaa yhteen tai molempiin tutkimuskysymyksiin</li> <li>• Vertaisarvioitu</li> <li>• Saatavilla kokonaisuudessaan netissä</li> <li>• Julkaistu suomeksi tai englanniksi</li> <li>• Julkaistu 2020 - 2023</li> <li>• Tutkimuksen laadun aste 50% tai enemmän JBI-laadunarviointikriteereillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei vastaa tutkimuskysymykseen/-siin</li> <li>• Alkuperäistutkimusta ei ole saatavilla kokonaisuudessaan</li> <li>• Kirjallisuuskatsaus</li> <li>• Julkaisukieli muu kuin suomi tai englanti</li> <li>• Julkaistu ennen vuotta 2020</li> <li>• Ei täytä JBI-laadunarviointikriteereitä</li> </ul>

#### 4.4 Aineiston analyysi

Systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa tutkimusaineisto analysoidaan perehtymällä aineistoon sekä lajittelemalla aineisto esimerkiksi sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysissa tutkimusmateriaalia tarkastellaan systemaattisesti ja objektiivisesti ja analyysillä pyritään kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä kokonaisvaltaisesti, huomioiden myös mahdolliset puutteet tutkimuksista. (Vilkkä 2013: 86.)

Analyysitapoina voidaan käyttää myös muita menetelmiä, tutkimuksen laajuudesta ja laadusta riippuen. Tässä opinnäytetyössä aineisto analysoidaan sisällönanalyysilla. Sisällönanalyysiä käytetään yleisimmin kirjallisuuskatsauksissa. (Vilkkä 2023: 86.) Sisällönanalyysin avulla muodostetaan tutkimusaineistosta kuvaileva kokonaisuus, joka esittelee aineiston käsitteet, eriäväsyydet ja mahdolliset yhteneväisyydet. Sisällönanalyysi tukee tutkijaa koko kirjallisuuskatsausprosessin ajan tutkimuskysymysten lisäksi. (Kynäs ym. 2011: 139; Vilkkä 2023: 87.)

Tässä opinnäytetyössä aineiston analyysissa keskityttiin yleisesti positiiviseen johtamiseen sateenvarjoterminä, sisältäen alatermeistä autenttisen johtajuuden. Tutkimusaineistosta nousi esiin myös muita positiivisen johtamisen alatermejä ja nämä on esitelty tarkemmin aineiston analyysiosuudessa.

#### 4.5 Tutkimusaineisto

Tähän opinnäytetyöhön valittiin hakujen, tutkimuksen sisällön ja aineiston laadunarvioinnin jälkeen kahdeksan tutkimusta, joissa käsiteltiin johtamistyyliä ja sen vaikutusta työntekijän työhön sitoutumiseen. Kaikki tutkimukset täyttivät etukäteen määritellyt sisäänottokriteerit. Aineistoon valitut tutkimukset on esitelty tarkemmin taulukossa 3 ja tutkimusten laadunarvioinnissa käytetyt JBI-lomakkeet liitteessä 1. Tutkimuksia on yhteensä seitsemästä eri maasta ja useammassa tutkimuksessa on tutkijoita keskenään eri valtioista. Tutkimuksista kaksi on julkaistu Yhdysvalloissa, kaksi Kiinassa ja loput Espanjassa, Portugalissa, Etelä-Koreassa, Italiassa ja Pakistanissa. Tutkimuksissa on vaihdellen kahdesta seitsemään tutkijaa ja ne ovat kaikki julkaistu englannin kielellä.

Tutkimuksista enemmistö oli poikkileikkaustutkimuksia, joissa oli käytetty tutkimusmenetelmä haastattelua tai strukturoitua lomaketta. Tutkimusten suurin otanta oli 1 648 vastaajaa (D8) ja pienin 90 vastaajaa (A1). Yhdessä tutkimuksista (C5) oli haastateltu tiimejä yksilöiden sijaan, tutkimuksen otanta oli 28 tiimiä. Kaikkiin tutkimuksiin osallistuneet henkilöt olivat työelämässä, joko esihenkilöinä tai työntekijöinä.

Tutkimusten laadunarvioinnissa käytettiin Hoitotyön tutkimussäätiön tutkimusten arviointikriteeristöjä, jotka on käännetty suomeksi JBI:n julkaisemista arviointikriteereistä (Hotus). Tässä opinnäytetyössä käytettiin kohorttitutkimuksen, laadullisen tutkimuksen ja poikkileikkaustutkimuksen arviointilomakkeita. Kohorttitutkimuksen laadunarviointilomaketta käytettiin tutkimuksissa A1 ja A3 ja näiden tulosten vaihteluväli oli yhdeksästä kymmeneen pisteeseen, täysien pisteiden ollessa 11. Laadullisen tutkimuksen arviointilomaketta käytettiin tutkimuksessa A2, jonka pistemäärä oli kahdeksan kymmenestä. Tutkimuksista enemmistö oli poikkileikkaustutkimuksia, jotka pyrkivät selittämään, miten positiivinen johtaminen vaikuttaa työyhteisössä sitoutumiseen, työhyvinvoinnin ja muiden positiivisten vaikuttajien seurauksena. Näissä tutkimuksissa laadunarviointiin käytettiin poikkileikkaustutkimuksen arviointilomaketta. Pistemäärä oli tasainen eikä suurta vaihteluväliä ollut näissäkään tutkimuksissa. Pistemäärä vaihteli seitsemän ja kahdeksan pisteen välillä, kun kahdeksan pistettä on täydet pisteet. Laadunarvioinnin pistemäärät ylittivät kaikissa tutkimuksissa kirkkaasti ennalta asetettujen sisäänottokriteerien pistemäärät, joka oli asetettu 50 prosenttiin kokonaispistemäärästä. Tutkimusten laadunarvioinnin JBI-pisteet ja käytetty arviointilomake on luettavissa taulukosta 3.

Taulukko 3. Tutkimusaineisto

<b>Tekijät, julkaisu- vuosi, nimi ja maa</b>	<b>Tutkimuksen tar- koitus</b>	<b>Metodologia ja aineiston keräys</b>	<b>Keskeisimmät tulokset</b>	<b>JBI- pisteet</b>
A1: Winton, B.G., Whittington, J.L. & Meskelis, S. 2022. Au- thentic leadership: making meaning and building engagement. USA.	Työntekijöiden sitou- tumattomuus on tä- män päivän organi- saatioiden haaste, johon johtajien toi- minnalla pitää pys- tyä puuttumaan. Tut- kimuksen tarkoituk- sena on laajentaa johtamistyylin merki- tystä sitoutumisen edistäjänä.	Kvantitatiivinen ky- selytutkimus. Otanta 90 vastaajaa, jotka kaikki olivat työelä- mässä vastaamis- hetkellä.	Tulokset vahvistavat autentti- sen johtamistyylin positiivisen vaikutuksen työntekijän työhön sitoutumiseen. Myös tilastolli- sessa analyysissä tutkimustu- lostien saamisen jälkeen vah- vistettiin sama tulos sekä au- tenttisen johtajuuden, työnteki- jän sitoutumisen ja työn merki- tyksellisenä kokemisen korre- laation.	9/11 (kohort- titutki- mus)
A2: Meskelis, S. & Whittington, J.L. 2020. Driving employee en- gagement: how per-	Tarkoituksena antaa lisää tietoa siitä, mi- ten luonteenpiirteet	Käytännön tutkimus, jonka lisäksi hypo- teeseja testattiin kor- relaatio- sekä reg- ressioanalyysien	Johtamistyylin, etenkin autent- tisen johtajuuden, todettiin kor- reloivan vahvasti työntekijän sitoutumisen kanssa. Luon- teenpiirteistä mm. työntekijän rehellisyys ja nöyryys nousivat	8/10 (laadulli- nen tut- kimus)

sonality trait and leadership style impact the process. USA.	ja johtamistyyliä vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.	avulla. Otanta 100 osallistujaa.	tuloksissa vahvoiksi yhdistäviksi tekijöiksi sitoutumisen kanssa.	
A3: Lopez-Zafra, E., Pulido-Marts, M. & Cortes-Denia, D. 2022. Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement, Espanja.	Pyrkii analysoimaan autenttisen ja transformationaalisen johtajuuden vaikutusta samassa tutkimuksessa siihen, miten ne vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen.	Kvantitatiivisen tutkimus, jossa käytettiin korrelatiivista menetelmää. Otanta 215 työntekijää yksityiseltä ja julkiselta sektorilta.	Tuloksissa autenttinen ja transformationaalisen johtajuuden todistettiin olevan positiivisesti yhteydessä työntekijän sitoutumisen kanssa.	10/11 (kohorttitutkimus)
B4: Shen, X., Shen, T., Chen, Y., Wang, Y., He, X., Lv, X. & Jin, Q. 2023. The associations between benevolent leadership, affective commitment, work engagement and helping behavior of nurses: a cross-sectional study. Kiina.	Hyväntahtoisesta johtamisesta on vain vähän tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalta. Tutkimus pyrkii tarkastelemaan johtamistyylin vaikutusta sairaanhoitajien sitoutumiseen ja työntekoon.	Laadullinen poikkeileikkaustutkimus. Otanta 320 sairaanhoitajaa.	Hyväntahtoisien johtamistyylin ja esihenkilötyön nähtiin olevan vahvasti sidoksissa sairaanhoitajien työhön sitoutumiseen. Johtamistyyli vaikutti vahvasti myös hoitajien auttavaisuuteen ja tunnepitoiseen sitoutumiseen organisaatioon.	7/8 (poikkeileikkaustutkimus)
C5: Yan, Y., Zhang, J., Akhtar, M.N. & Liang, S. 2021. Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. Kiina-Pakistan.	Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, positiivinen johtaminen vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen kiinalaisessa kulttuurissa.	Laadullinen poikkeileikkaustutkimus, jossa käytettiin kaksivaiheista kyselylomaketta. Otanta 28 tiimiä.	Positiivinen johtaminen vahvistaa työntekijän positiivista tunteita ja sitoutumista työhön. Sen sijaan kollektivismi heikentää positiivisen johtamisen vaikutusta yksilön positiiviseen tunteeseen omasta työstään.	8/8 (poikkeileikkaustutkimus)
C6: Kim, E., Lee, J-Y. & Lee, S.E. 2023. Associations among leadership, resources, and nurses' work engagement: findings from the fifth Korean Working Conditions Survey. Etelä-Korea.	Sairaanhoitajien työhön sitoutumisen tiedetään vaikuttavan mm. hoidon laatuun, yksilön tulokseen ja potilasturvallisuuteen. Tutkimus pyrkii tutkimaan, miten sitoutumiseen voidaan vaikuttaa esihenkilötyöllä.	Laadullinen poikkeileikkaustutkimus, jossa käytetään aineistoa aikaisemmasta kyselytutkimuksesta. Kyselytutkimuksen otanta 477 sairaanhoitajaa.	Sairaanhoitajan lähiesihenkilön johtamisosaamisella ja -tyylyllä oli vahvin vaikutus työntekijän työhön sitoutumiseen. Seuraavaksi merkittävin vaikutus oli työn merkityksellisyydellä. Sen sijaan yksilön vaikutusmahdollisuuksien ei todettu vaikuttavan merkittävästi työhön sitoutumiseen.	7/8 (poikkeileikkaustutkimus)

<p>D7: Silva, V.H., Duarte, A.P. &amp; Oliveira, J.P. 2023. How does authentic leadership boost work engagement? Exploring the mediating role of work meaningfulness and work-family enrichment. Portugal.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella positiivisen johtamisen vaikutusta työhön sitoutumiseen, huomioimalla samalla työn merkityksellisyyden sekä työn ja perheen yhdistämisen positiivisen vaikutuksen.</p>	<p>Laadullinen poikkileikkaustutkimus. Otanta 292 työntekijää.</p>	<p>Autenttinen johtajuus, työhön sitoutuminen ja työn merkityksellisyys korreloivat vahvasti keskenään. Työntekijät ovat sitoutuneempia työhönsä, kun heidän esihenkilönsä toimivat johtajuudessaan autenttisesti.</p>	<p>8/8 (poikkileikkaustutkimus)</p>
<p>D8: Caputo, A., Gatti, P., Clari, M., Garzaro, G., Dimonte, V. &amp; Cortese, C.G. 2023. Leader's role in shaping followers' well-being: crossover in a sample of nurses. Italia.</p>	<p>Tutkimus pyrkii selvittämään kuinka johtajan omat positiivisen psykologian ominaisuudet välittyvät työntekijöille ja miten ne näkyvät johtajan esihenkilötyössä.</p>	<p>Poikkileikkaustutkimus, kyselylomake. Otanta 143 esihenkilöä ja 1505 sairaanhoitajaa.</p>	<p>Esihenkilön sitoutuminen työhön välittyy työntekijöilleen samoin kuin positiiviset ja transformationaaliset johtamistyyli.</p>	<p>7/8 (poikkileikkaustutkimus)</p>

## 5 Tulokset

Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysiin valitut tutkimukset olivat suurimmaksi osaksi poikkileikkaustutkimuksia. Tutkimukset keskittyivät mittaamalla selittämään, miten johtamistyyllillä ja hyvillä johtamistavoilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, sitoutumiseen, työn merkityksellisyyden kokemukseen sekä muihin positiivisiin seurauksiin työyhteisössä ja työntekijöiden omana kokemuksena. Aineiston tulokset esitellään tässä opinnäytetyön osuudessa sisällönanalyysin kautta, jo opinnäytetyön teoriaosuudessa käytettyjen pääluokkien sitoutumisen ja positiivisen johtamisen otsikointien avulla.

Tutkimusaineistosta etsittiin aineiston analyysissa etenkin positiiviseen johtamiseen, sitoutumiseen ja näiden yhdistämiseen liittyviä teemoja. Tutkimusaineistosta nousi esiin toistuvia ja yhteneväisiä aihealueita sekä määritelmiä. Nämä aiheet ja määritelmät on koottu sekä suomennettu taulukkoon 4 yhdistäviksi teemoiksi pääotsikoiden sitoutuminen ja positiivinen johtaminen alle. Taulukosta 4 on luettavissa myös mistä tutkimuksista kyseiset aiheet tai määritelmät löytyvät. Määritelmien perästä löytyvät viittaukset ja niiden numeroinnit ovat samat, joita on käytetty taulukossa 3. Viittauksissa kirjain (A-D) määrittelee tietokannan, josta aineisto on valittu ja numero (1-8) määrittelee aineiston järjestysnumeron. Tietokannoista A on MetCat Finna, B ProQuest Central, C Cinahl ja D PubMed. Lyhennettyjä viittauksia on käytetty, jotta taulukko on lukijalle helpommin luettavissa ja hahmotettavissa.

Taulukkoon 4 valittiin mukaan pääasiassa teemoja, jotka toistuvat vähintään kahdessa tutkimuksessa, jotta teemaan saatiin useampi näkökulma. Poikkeuksena tästä on esimerkiksi psykologinen turvallisuus, joka aiheena on kuitenkin merkittävä tutkimuskysymyksiin vastaamisen kannalta, joten se valittiin taulukkoon, vaikka teema esiintyy vain yhdessä tutkimuksista. Tutkimusaineiston seuraavassa osiossa aineistosta löytyneitä teemoja avataan sitoutumisen ja positiivisen johtamisen alaotsikoiden kautta.

Sosiaali- ja terveysalaan tutkimuksista painottuivat tutkimukset Shen ym. (2023), Yan ym. (2021), Kim ym. (2023) ja Caputo ym. (2023). Nämä tutkimukset valikoituvat opinnäytetyöhön sosiaali- ja terveysalan tutkimukseen painottuvista tietokannoista Cinahlista ja PubMedista sekä Shen ym. (2023) ProQuest Centalista.

Taulukko 4. Sisällönanalyysin ylä- ja alaluokat

Sitoutuminen ja siihen vaikuttavat tekijät		Positiivinen johtaminen	
Sitoutuminen (A1, A2, A3, B4, C5, C6, D7, D8)	Irtaantuminen töistä, <i>disengagement</i> (A1)	Positiivinen johtaminen (C5, D7)	Autenttinen johtaminen (A1, A2, A3, D7)
Merkityksellisyys (A1, D7)	Tunneperäinen sitoutuminen (B4)	Transformationalinen johtaminen (A1, A3, D8)	Johtajuus, esihenkilötyö (A1, A3, C6)
Työn ja perheen tasapaino (D7)	Työympäristö ja -yhteisöllisyys, kollegoiden tuki (A3, B4, C5, C6)	Hyväntahtoinen johtaminen (A2, B4, C5)	Eettinen johtajuus (B4)
Henkilöstöressurit (C6, D8)	Etätyö (D8)	Narsistinen johtajuus (B4)	Palveleva johtaminen (B4)
Persoonallisuuspiirteet (A2)	Etiikka, moraali, arvot (A2, A3)	Koronapandemia ja sen tuoma muutos johtamiseen (C5, D8)	Vuorovaikutus ja viestintä (B4)
Työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet (A2, B4)	Psykologinen turvallisuus (D8)		

Kaikissa kirjallisuuskatsauksen tutkimuksissa käsiteltiin työntekijän sitoutumista erilaisista näkökulmista lähtien. Tutkimuksissa sitoutumisesta käytettiin termejä sitoutuminen (*engagement*), työhön sitoutuminen (*work engagement*) ja työntekijän sitoutuminen (*employee engagement*). Kaikki käytetyt termit määrittelevät työntekijän myönteistä sitoutumista työhön, työtehtäviinsä, tiimiin tai koko organisaatioon. Aineistossa käytettiin myös termiä *disengagement*, joka vapaasti suomennettuna voisi olla esimerkiksi irtaantuminen töistä, eli sitoutumisen vastakohta. Sitoutumisen vastakohtassa työntekijä ei ole enää motivoitunut eikä koe työssään niin suurta innostusta. (Winton ym. 2022: 692.)

Tutkimuksissa käytettiin johtajuudesta ja johtamisesta erilaisia määritelmiä. Tutkimuksista kaksi (Yan ym. 2021; Silva ym. 2023) käytti johtamisesta positiivisen johtamisen termiä (*positive leadership, positive management*), mutta enemmistö tutkimuksista sivusi aihetta positiivisen johtamisen alatermien kautta. Positiivisen johtamisen alatermeinä tutkimuksista nousivat esiin autenttinen johtajuus (Winton ym. 2022; Meskelis & Whittington 2020; Lopez-Zafra ym. 2022; Silva ym. 2023), transformationaalinen johtajuus (Winton ym. 2022; Lopez-Zafra ym. 2022; Caputo ym. 2023), eettinen johtajuus (Shen ym. 2023), palveleva johtaminen (Shen ym. 2023) ja hyväntahtoinen johtaminen (Meskelis & Whittington 2020; Shen ym. 2023; Yan ym. 2021). Yksi tutkimuksista käsiteli myös narsistista johtamista (Shen ym. 2023).

Muita tutkimuksissa esiin nousseita johtamiseen ja esihenkilötyöhön liittyviä termejä olivat johtaminen (*management*), johtajuus (*leadership*), lähiesihenkilö (*immediate manager*) ja valvoja (*supervisor*). Näitä termejä käytettäessä ei tutkimuksissa välttämättä viitattu erityisesti mihinkään johtamisteoriaan tai -malliin, vaan johtamista sivuttiin yleisesti. Tutkimuksista Kim ym. (2023) käsittelevät yleisesti johtamista ja sen vaikutusta sitoutumiseen, mutta ei linkittynyt positiivisen johtamisen alle.

Tutkimusaineistosta esiin nousseista käsitteistä ja termeistä voidaan tarkastella myös niiden keskinäisiä vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation johtamistapoihin. Seuraavassa taulukossa (taulukko 5) on yhdistetty taulukon 4 käsitteitä ja termejä sekä pohdittu näiden merkitystä työntekijän sitoutumisen kannalta.

Positiivinen ja autenttinen johtaminen korostavat molemmat johtamisessa aitoutta, myönteisyyttä ja avointa vuorovaikutusta. Transformationaalinen ja hyväntahtoinen johtajuus puolestaan painottavat johtajan roolia esimerkkinä toimimisesta ja edistävät työntekijöiden sitoutumista mahdollisissa muutos- ja kriisitilanteissa. Eettinen johtajuus puolestaan on vasta kohta narsistiselle johtajuudelle ja näiden molempien johtamistapojen lähestymistapa on hyvin erilainen. Eettinen johtaminen edistää sitoutumista toimintatavoiltaan ja narsistinen johtaminen päinvastoin korostaa johtaman omaa etua.

Sitoutumiseen vaikuttavat myös työn merkityksellisyyden kokemus, joka usein osaltaan vahvistaa työntekijän tunneperäistä sitoutumista työyhteisöön ja organisaatioon. Myös persoonallisuuspiirteet korostavat tunneperäistä sitoutumista, sillä erilaiset yksilöt suhtautuvat työhön jo lähtökohtaisesti eri tavalla persoonallisuuspiirteitten mukaan. Myös organisaation vuorovaikutustyyli ja viestintämallit voivat osaltaan vahvistaa tai heikentää työntekijän yhteisöllisyyden kokemusta ja sitä myötä työntekijän sitoutumista.

Henkilöstöressurssien riittävyys ja työn ja perheen yhdistäminen ovat olleet otsikoissa etenkin koronapandemian myötä. Sosiaali- ja terveysalalla henkilöstön riippuvuus on suuri haaste ja tämä vaikuttaa suoraan tämänhetkisen ja mahdollisen tulevan henkilöstön työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Riittävä ja osaava henkilöstö lisää työntekijöiden sitoutumista.

Taulukko 5. Aineistosta esiin nousseiden käsitteiden yhdistäminen sitoutumisen kautta

Positiivinen + autenttinen johtaminen	Molemmat johtamistyyliä korostavat aitoutta, myönteisyyttä organisaatiossa ja avointa vuorovaikutusta. Nämä tukevat työntekijän työhyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Molempien johtamistapojen yhdistämällä on mahdollista luoda positiivisuutta edistävä työyhteisö.
Transformationalinen + hyväntahtoinen johtaminen	Molemmat johtamistyyliä painottavat johtajan roolia esimerkkinä toimimisessa. Myönteinen ja huomaavainen johtaminen esimerkiksi muutostilanteissa, luo paremmat mahdollisuudet muutoksille ja työntekijöiden sitoutumiselle niihin.
Eettinen + narsistinen johtajuus	Johtamistavat ovat hyvinkin vastakkaisia keskenään ja niillä on erilainen lähestymistapa niin luottamuksen ja positiivisen organisaatiokulttuurin rakentamiseen kuin haasteiden ratkaisemiseenkin. Eettinen johtaminen toimintatavoiltaan edistää sitoutumista ja narsistinen johtajuus korostamalla johtajan omaa egoa ja etua, päinvastoin vähentää sitoutumista.
Merkityksellisyys + tunneperäinen sitoutuminen + persoonallisuuspiirteet	Tunneperäinen sitoutuminen on emotionaalista sitoutumista organisaatioon positiivisten tunteiden kautta sekä vahvin sitoutumisen malli. Työn mielekkyys ja oman työpanoksen tunnistaminen lisää työn merkityksellisyyttä. Merkityksellisyys on vahvasti myös tunneperäinen kokemus ja persoonallisuuspiirteet saattavat joko heikentää tai vahvistaa sitä.
Etiikka, moraali, arvot + psykologisen turvallisuus	Psykologisesti turvallinen tila syntyy, kun työntekijät voivat toimia organisaatiossa avoimesti ilman pelkoa. Organisaation eettiset periaatteet ja arvot ohjaavat koko organisaation toimintaa ja näiden perusteella työntekijä voi luottaa organisaation toimivan niiden mukaan. Työntekijä myös peilaa omia arvojaan organisaation arvoihin ja mikäli nämä ovat yhteneväisiä, lisää se työntekijän sitoutumista organisaatioon.

Vuorovaikutus ja viestintä + työympäristö ja -yhteisöllisyys, kollegoiden tuki	Avoimessa työympäristössä vuorovaikutusta on ajantasaista ja selkeää ja työntekijät ovat osana päätöksenteon prosesseja. Osallistaminen ja viestintä lisää motivaatiota ja sitoutumista organisaation toimintaan. Avoin vuorovaikutus lisää yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa kollegoiden tuen kautta. Yhteisöllisyyden kokeminen vahvistaa työhön sitoutumista.
Henkilöstöresurssit + koronapandemia + etätö + työn ja perheen tasapaino	Erityisesti sote-alalla henkilöstöresurssit ja niiden riittävyys ovat ajankohtainen ongelma. Jatkuva puutos ja vähennys henkilöstöresursseihin lisää työntekijöiden tyytymättömyyttä ja sitä mukaa sitoutumista. Riittävä ja osaava henkilöstö vähentää työnkuormitusta ja edistää sitoutumista. Vastaavasti joustavat työmahdollisuudet kuten etätö, jotka lisääntyivät koronapandemian myötä ja vaativat erilaisia johtamistapoja, tuovat joustavuutta työelämään. Joustavuus ja työn yhdistäminen omaan elämään lisää työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

## 5.1 Sitoutuminen

Työhönsä sitoutunut työntekijä on osallistuva työyhteisössä (Winton ym. 2022: 690) ja innostunut työstään (Meskelis & Whittington 2020: 1458). Sitoutunut työntekijä näkee myös organisaationsa pääasiassa positiivisena sekä osallistuu omalla toiminnallaan positiivisen ilmapiirin luomiseen (Winton ym. 2022: 690). Sitoutunut työntekijä pääsee työssään usein myös parempaan tulokseen sekä tuo konkreettisesti organisaatiolleen enemmän tulosta. (Meskelis & Whittington 2020: 1457)

Sitoutunut työntekijä haluaa myös organisaationsa ja kollegoidensa menestyvän (Winton ym. 2022: 691.) ja pääsee työssään usein parempaan tulokseen sekä tuo konkreettisesti organisaatiolleen enemmän tulosta taloudellisesti (Meskelis & Whittington 2020: 1457).

Heikko sitoutuminen työhön on tutkimuksissa huomattu olevan sidoksissa suurempiin poissaolomääriin, vähemmän tulokselliseen työntekoon sekä korkeampiin lähtöaikkeisiin (Meskelis & Whittington 2020: 1457). Työhönsä sitoutumaton työntekijä ei välttämättä ole vain tyytymätön kaikkeen työssään tai organisaatiossaan, mutta he tuovat sen myös esiin muita työntekijöitä useammin. Tällä on suuri merkitys yleiseen työilmapiiriin ja sen laatuun. Nämä työntekijät eivät tunne innostusta työhönsä eivätkä osallistu aktiivisesti työpaikolla erilaisiin tehtäviin. (Winton ym. 2022: 691.) Kaikki nämä heijastuvat

suoraan palveluiden ja asiakaspalvelun laatuun, asiakastyytyvyyteen ja organisaation kannattavuuteen (Meskelis & Whittington 2020: 1458–1459).

Sitoutuneiden ja tyytymättömimpien työntekijöiden väliin mahtuvat myös ne työntekijät, jotka lähinnä suorittavat työtään ilman sen suurempaa tunneperäistä sitoutumista tai lähtöaikeita. (Winton ym. 2022: 691.) Nämä työntekijät muodostavat yleensä enemmistön työyhteisöstä ja heidät tulisi huomioida työyhteisössä samaan tapaan kuin muutkin. Panostaa työhyvinvoinnin tukemiseen, antaa vastaavat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, osallistaa päätöksentekoon ja tarjota selkeät tavoitteet sekä palautteenantomahdollisuudet.

Sitoutumiseen vaikuttavat organisaation toimintatapojen ja johtamisen lisäksi työntekijän henkilökohtaiset tekijät, jotka eivät ole immuuneja ympäristön vaikutuksille. Työntekijöiden tunteet, itsetuntemus ja arvot ovat myös sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Nämä yksilölliset tekijät saattavat vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen mahdollisesti enemmän kuin organisaation toimintatavoillaan rakentamat tekijät ja olosuhteet. (Meskelis & Whittington 2020: 1457–1458.) Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi tunneperäinen sitoutuminen on yksi vahvimmista sitoutumisen muodoista työelämässä. Tunneperäinen sitoutuminen voi kohdistua joko koko organisaatioon, lähiesihenkilöön tai työntekijän omaan tiimiin. Tunneperäinen ja arvopohjainen sitoutuminen näkyy työntekijästä esimerkiksi ylpeytenä työskennellä juuri kyseisessä organisaatiossa sekä tahtona rakentaa työuraa organisaation sisällä. (Shen ym. 2023: 2–3.)

Yan ym. (2021) ym. määrittelevät työntekijän sitoutumisen täyttävänä ja positiivisen työskentelytilana, jota motivoi tunneperäinen kiintymys. Kiintymys voi kohdistua esimerkiksi organisaation arvoihin, työtehtävään, omaan tiimiin tai näihin kaikkiin yhteisesti. (Yan ym. 2021: 9110.) Kiintymyksen lisäksi työhön sitoutumiseen vaikuttaa työntekijän omat ominaisuudet sekä persoonallisuuden piirteet ja miten näitä pääsee toteuttamaan organisaatiossa. Tutkimukset ovat määritelleet viisi suurta persoonallisuuden piirrettä, jotka ovat avoimuus, tunnollisuus, sovinnollisuus, neuroottisuus ja sosiaalisuus. Kaikki nämä persoonallisuuden piirteet vaikuttavat siihen, miten työntekijä esimerkiksi johtaa itseään ja asettaa itselleen tavoitteita tai asennoituu toisten asettamiin tavoitteisiin ja odotuksiin. Tunnollisuus ja sosiaalisuus ovat myös positiivisesti yhteydessä työtyytyvyyteen ja sitä kautta työntekijän sitoutumiseen. Sitoutumisen kannalta juuri tunnollisuus ja sosiaalisuus vaikuttavat olevan kaikkein merkittävimmät persoonallisuuspiirteet. (Meskelis & Whittington 2020: 1458.)

Työhönsä sitoutumaton, toisin sanoen työstään irtautunut, työntekijä ei ole aktiivisesti mukana työyhteisössä pakollisia velvoitteita enempiä eikä ole erityisen motivoitunut työssään. Sitoutumisen väheneminen voi johtua puutteellisesta tai huonosta johtamisesta sekä työyhteisön tuen puutteesta. Tällainen sitoutumisen väheneminen tapahtuu yleensä pidemmän ajan puitteissa. Äkillisessä sitoutumisen vähenemisessä kyse saattaa olla jostain yksittäisestä tapahtumasta työyhteisön sisällä. Muita sitoutumiseen vähentävästi vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa yksilön työuupumus, työn epäselvät odotukset, työpaikkakiusaaminen tai organisaatiossa vallitseva huono työilmapiiri. (Winton ym. 2022: 692.) Myös huono johtaminen aiheuttaa aina sitoutumisen vähentämistä (Shen ym. 2023: 3).

Työhön sitoutuminen ja sen vähäisyys on tunnistettu haaste tämän päivän työelämässä (Winton ym. 2022: 689). Vaikka asiasta ollaan tietoisia ja siihen pyritään organisaatioissa johtamisen kautta puuttumaan, ovat työntekijöiden sitoutumisasteet edelleen matalia. Vuosina 2013–2020 toteutettujen tutkimusten mukaan vain 13–30 prosenttia työntekijöistä on ollut sitoutuneita työhönsä (Winton ym. 2022: 689; 691, Meskelis & Whittington 2020: 1457; Lopez-Zafra ym. 2022). Luku on huolestuttavan matala. Kustannus näin matalasta työntekijöiden sitoutumisasteesta arvioidaan olevan 450–550 miljardia Yhdysvaltojen dollaria vuosittain (Winton ym. 2022: 689).

Työntekijöiden heikkoon sitoutumiseen vaikuttavat työntekijän suoran esihenkilön johtamistaidot ja työntekijän tehtävän sopiminen hänen omaan osaamiseensa ja persoonaansa (Caputo ym. 2023). Nämä tutkimustulokset eivät ole mitään uusia, vaan haasteet on tunnistettu johtamistutkimuksissa jo 1980-luvulla. (Winton ym. 2022: 689.) Johtajilla on velvollisuus ja vastuu työntekijöidensä tavoitteiden saavuttamisesta ja siksi heidän pitäisi pyrkiä hankkimaan, ylläpitämään ja edistämään työntekijöidensä arvostamia ja tarvitsemia resursseja sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. (Lopez-Zafra ym. 2022.) Resursseihin liittyy myös työn sopivuus työntekijälleen. Kun työtehtävän vaatimukset ja mahdollisuudet vastaavat työntekijän osaamista ja vahvuuksia, työntekijä on vahvemmin sitoutunut organisaatioon. Johtajan tehtävänä on tunnistaa tämä ja ohjata oikea työntekijä oikeaan tehtävään. (Winton ym. 2022: 699.)

Tutkimustulosten perusteella työhön sitoutumiseen vaikuttavat useat työhyvinvoinnilliset tekijät kuten työn merkityksellisyys, luottamus organisaatioon ja johtoon, työn ja muun elämän yhteen sopiminen sekä työn joustaminen oman elämän mukana. Työn merkityksellisyys lisää työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä. (Silva ym. 2023: 4–5.) Autenttinen johtaminen ei vaikuttanut merkittävästi työn merkittävyyteen, mutta

vaikuttaa positiivisesti työntekijän sitoutumiseen. Työn merkityksellisyys kuitenkin on merkittävästi työhön sitoutumiseen vaikuttava tekijä. (Winton ym. 2022: 696.)

Työntekijöiden henkilökohtaiset persoonallisuuspiirteet vaikuttavat myös merkittävästi siihen, miten he kokevat merkityksellisyyden, mitkä asiat heille ovat työssä tärkeitä ja miten he esimerkiksi reagoivat työssä tapahtuviin muutoksiin tai lähiesihenkilön antamaan palautteeseen. Vaikka persoonallisuuspiirteillä on suora yhteys yksilön sitoutumiseen tasoon, siihen vaikuttavat myös ulkopuolelta tulevat tekijät. Ulkopuoliset tekijät voivat vaikuttaa tapoihin reagoida negatiivisesti tai positiivisesti. (A2: 1458–1459)

Sitoutunut työntekijä on merkittävä voimavara ja kriittinen tekijä organisaation menestykselle. Työntekijöiden sitoutuminen ja sen puute näkyy organisaation tuottavuudessa ja tehokkuudessa. Sitoutuneet työntekijät panostavat enemmän energiaa työhönsä. (Yan ym. 2021: 9110; Caputo ym. 2023.) Sitoutunut työntekijä on myös omistautuneempi organisaatiolle ja motivoitunut noudattamaan organisaation toimintatapoja ja tehtäviä, joka parantaa organisaation tuottavuutta. Sitoutunut työntekijä myös pysyy useammin organisaatiossa pidempään, joka puolestaan vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Meskelis & Whittington 2020: 1459.) Henkilöstön vaihtuminen on aina organisaatiolle kuluerä lisääntyneen rekryointitarpeen ja perehdyttämisen myötä. Sitoutuneet työntekijät ovat asiakaslähtöisempiä, joka heijastuu suoraan asiakaskokemukseen ja -tyytyväisyyteen sekä palvelun laatuun. (Lopez-Zafra ym. 2022.)

## 5.2 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen on määritelty johtajan erinomaiseksi käyttäytymismalliksi, joka ilmenee luottamuksena ja sen osoittamisena, optimismina, motivoivina luonteenpiirteinä ja johtamistapoina sekä eettisenä toiminnan ohjaajana. Positiivinen johtaminen ja johtajuus keskittyy optimismiin ja vahvuuksiin sekä ihmisten potentiaalın tunnustamiseen, tunnistamiseen ja vahvistamiseen. (Yan ym. 2021, 9109–9110.)

Positiivinen johtaminen on läpinäkyvää ja avointa sekä luottamukseen perustuvaa työntekijän ja esihenkilön välistä vuorovaikutusta, joka vaikuttaa suoraan työntekijän työllensä omistautumiseen ja työhön sitoutumiseen. Sitoutuminen syntyy myönteisestä vuorovaikutuksesta työyhteisön kesken, työn sisällöstä ja organisaation vaikutuksesta. Positiivisen johtamisen vaikutus sitoutumiseen ei ole kaikkien tutkimusten mukaan täysin suoraviivaista. Tämän väitteen perusteella lähiesihenkilön ja työntekijän myönteistä suhdetta tukevat avoimuus ja keskinäinen luottamus, aitous sekä myönteisten tunteiden näyttäminen. Kaikki nämä edistävät työntekijän myönteisten tunteiden siirtymistä

itse työhön, tulokseen sekä työyhteisöön. Tämä prosessi johtaa työntekijän vahvempaan sitoutumiseen ja osallistumiseen. (Silva ym. 2023: 4–5.)

Winton ym. (2022) jne. avaavat tutkimuksessaan positiivisen johtamisen alakäsitteistä transformationaalista johtajuutta. Transformationaalinen johtamisella ja johtamistyyllillä on positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen, joka ilmenee työntekijän oman merkityksellisyyden kokemuksen kautta. Transformationaalisella johtajuudella voidaan vaikuttaa kuitenkin työntekijän merkityksellisyyden kokemukseen ja organisaation, tiimien sekä esihenkilön ja työntekijän yhteiseen vuorovaikutukseen luomalla avoin, innostava ja salliva ilmapiiri, jossa viestintä on vastavuoroista ja ajantasaista. Positiivinen ilmapiiri rakentaa luottamusta ja yhteenkuuluvuutta tiimien sisällä, joka osaltaan edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon. (Winton ym. 2022: 690)

Transformatiivinen ja autenttinen johtaminen linkittyvät positiivisen johtamisen teorioista vahvasti työntekijän hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Transformatiivinen johtaja luo innostavia visioita, kasvattaa luovuutta organisaatioissa, kohtelee työntekijöitään oikeudenmukaisesti sekä tarjoaa henkilökohtaista tukea ja ohjausta työntekijöille. Tuki ulottuu usein myös pelkän ammatillisen ohjaamisen ulkopuolelle. Autenttinen johtaja arvostaa rehellisyyttä ja avoimuutta kommunikoinnissa ja ymmärtää omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä toimii niiden mukaisesti. Autenttinen johtaja on myös usein henkilökohtaisesti sitoutunut organisaatioon sekä sen tavoitteisiin, joka esimerkiksi saattaa vahvistaa työntekijöidenkin sitoutumista. (Winton ym. 2022: 691–693.)

Tutkimusaineistossa käsiteltiin myös hyvántahtoista johtamista (*benevolent leadership*) ja sen vaikutusta työntekijöihin. Hyvántahtoinen johtaminen keskittyy myönteiseen ja huomaavaiseen lähestymistapaan esihenkilön ja työntekijöiden välisessä yhteistyössä. Johtaja tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja näkemykset sekä ottaa nämä huomioon päätöksenteossa. (Shen ym. 2023, 2–4.)

Hyvántahtoinen johtaminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden tunneperäiseen sitoutumiseen, joka näkyy heidän auttavana toimintana työyhteisössä. Lähiesihenkilön osoittama myötätunto ja tuki sote-alalla, tuo hoitajille kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Tämä puolestaan lisää merkityksellisyyden kokemusta ja työhön sitoutumista. Tunneperäinen sitoutuminen perustuu positiivisiin tunteisiin, kuten kiintymykseen ja ylpeyteen. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä on usein myös auttavaisempi työyhteisössä, joka tuo työyhteisöön positiiviseen kierteen. Kun työyhteisön jäsenet tekevät yhteistyötä ja auttavat toisiaan, heillä on usein parempi työilmapiiri ja he ovat sitoutuneempia työhönsä. (Shen ym. 2023, 3–4.)

Positiivisella johtamisella on tutkimustulosten perusteella suuri merkitys työntekijän sitoutumisessa ja asennoitumisessa organisaatioon. Positiivinen johtaminen vaikuttaa johtamisellaan työntekijöihin, jolloin he ovat motivoituneita ja keskittyvät paremmin töihinsä, ovat innovatiivisempia ja löytävät sitä myötä uusia menetelmiä ja ideoita työnsä tueksi. Tällaiset työntekijät ovat joustavampia, energisempiä ja luovempia. Positiiviset johtajat myös kannustavat työntekijöitään toteuttamaan näitä ominaisuuksiaan vuorovaikutuksessa toisten työyhteisön jäsenten kanssa. (Yan ym. 2021: 9110–9111; 9114.)

Johtaminen, etenkin johtamisosaaminen, on kriittisessä roolissa työntekijöiden sitoutumisen ja lähtöaikeiden kohdalla. Työntekijät eivät jätä organisaatioita, ne jättävät huonoja johtajia. (Winton ym. 2022: 690.) Hyvä johtaja toimii positiivisen johtamismallin tavalla, eli kannustaa, vaalii heidän vahvuuksiaan ja tukee ammatillista kasvua ja sitä myötä työhyvinvointia. Positiivinen johtaminen on myös vahvuuksiin perustuvaa johtamista, jolloin työntekijöitä kohdellaan yksilöinä ja heidän tarpeensa ja osaamisensa huomioidaan yksilöinä. (Lopez-Zafra ym. 2022.)

### *Koronapandemia, etätyöt ja muuttunut johtaminen*

Koronapandemialla oli maailmanlaajuisen talouden lisäksi vaikutusta myös siihen, miten organisaatioissa nykyään työtä tehdään ja johdetaan. Paineet koronapandemian aikana olivat sote-alalla varmasti korkeammat kuin missään muualla. Hoitohenkilökunta joutui työskentelemään äärimmäisen ja jatkuvan psykologisen paineen alla, samalla kun työntekijät joutuivat altistumaan mahdollisille koronatartunnoilla joka päivä. (Caputo ym. 2023.) Koronapandemia asetti työntekijöiden lisäksi johtamiselle ja johdolle täysin uusia haasteita, joihin oli vastattava nopeasti. Muutostilanteet vaativat johtajilta joustavuutta ja kykyä sietää epävarmuutta. (Yan ym. 2021: 9109.)

Koronapandemia pakotti etätyöt niillekin aloille ja työtehtäviin, joissa sen oli aiemmin ajateltu olevan mahdotonta. Etätyöstä onkin tullut tänä päivänä arkipäivää ja se on muuttanut työn tekemisen ja johtamisen tapoja. Johtamisella on sitä enemmän merkitystä, mitä haastavammat ajat ja tilanteet ovat. Koronapandemian myötä johtajien oli kannustettava, osoitettava luottamuksensa ja rohkaistava työntekijöitään ilman päivittäistä tai viikoittaista läsnä tapahtuvaa vuorovaikutusta. (Yan ym. 2021: 9110.)

### 5.3 Johtamistyylin vaikutus työntekijän sitoutumiseen

Työntekijän lähiesihenkilöllä on kriittisen merkittävä vaikutus työntekijän työhön sitoutumiseen (Winton ym. 2022: 691). Työhön sitoutumisen edistäminen sote-alalla ja sen

johtotasolla voi parhaimmillaan toimia voimakkaana sote-alan työntekijöiden työhyvinvoinnin edistäjänä. Työn vaatimukset ovat sote-alalla merkittäviä, johtuen työn luonteesta sekä resurssipulasta, ja näillä on suora vaikutus työhyvinvointiin, sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Sote-alan johtajien suurimpana haasteena on tunnistaa alaan ja työtehtäviin kohdistuvat vaatimukset ja kehittää strategiat näiden hallitsemiseksi ja parantamiseksi. (Caputo ym. 2023.)

Avoimuutta korostava ja erilaisuutta salliva positiivinen johtaminen lisää työyhteisössä yhteistyötä ja kommunikaatiota. Johtamalla työyhteisöä avoimesti ja vaalimalla avointa yrityskulttuuria, voidaan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa positiivisesti. Yhtenä esimerkkinä voi toimia johtajien antama tunnustus työntekijöiden panostuksesta. Tunnustus voi olla avoin palaute, taloudellinen tai materiaallinen tunnustus sekä huomioimalla paremmin työntekijöiden tarpeet ja toiveet. (Caputo ym. 2023.)

Positiivisella johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijän työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen (Yan ym. 2021: 9113). Positiivinen johtaminen vahvistaa positiivista suhtautumista organisaatioon ja sitä myötä sitoutumista (Meskelis & Whittington 2020: 9113). Myös autenttinen johtaminen (Silva ym. 2023) ja transformationaalinen johtaminen tukevat työhön sitoutumista ja johtamistyyllillä on suuri vaikutus työntekijän sitoutumiseen. (Lopez-Zafra ym. 2022.)

Työntekijällä on työorganisaatiossaan kaksi perustavanlaatuaista kontaktipistettä. Nämä ovat työntekijän suorittama työtehtävä sekä henkilö, jolle työntekijä on vastuussa. Työtehtävät muodostavat merkittävän osan työkokemuksesta ja vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Lähiesihenkilö, eli henkilö, jolle työntekijä on suorassa raportointivastuussa, vaikuttaa työilmapiiriin, kehittymismahdollisuuksiin työssä sekä suoraan johtamisen laatuun. Jos yhteistyö näiden kontaktipisteiden välillä ei toimi, on työntekijän vaikea toimia työssään tehokkaasti. Vuorovaikutusta on mahdollista parantaa selkeällä kommunikaatiolla, avoimella palautteella ja vastuunjakamisella. Johtajalla on merkittävä rooli tunnistaa osaaminen ja kohdentaa oikea työntekijä oikeaan työtehtävään. Oikean työntekijän ja työtehtävän kohdatessa myös työntekijän sitoutuminen organisaatioon, tiimiin ja niiden tavoitteisiin parantuu. (Meskelis & Whittington 2020: 1458–1460.)

Transformationaalinen johtaja luo organisaatioon selkeät päämäärät, jotka kytkeytyvät organisaation yhteiseen visioon ja strategiaan. Yhteisesti läpikäytyjen päämäärien ja tavoitteiden avulla työntekijöillä on selkeä käsitys heidän tavoitteistaan ja odotuksistaan, joka myös edistää työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitä kautta sitoutumista organisaatioon. (Winton ym. 2022: 690–691.) Lähiesihenkilön esimerkkinä toimiminen

on tehokas keino edistää ja tuoda organisaatioon uusia toimintatapoja. Lähiesihenkilön avoin, aito ja keskinäistä luottamusta osoittavat toimintatavat lisäävät työntekijän merkityksellisyyden tunnetta työhönsä. Työntekijät kokevat, että heidän panoksensa organisaatiolle tunnustetaan ja sitä arvostetaan. (Silva ym. 2023: 3.)

Johtajan tehtävänä on tunnistaa haasteet omassa organisaatiossaan, jotta ongelmatilanteeseen voidaan puuttua jo ennaltaehkäisevästi. Positiivisessa johtamisessa on kuitenkin kyse myönteisten toimintatapojen ja asenteiden vahvistamisesta negatiivisten vähentämisen sijaan. Haasteita ja ongelmatilanteita kuitenkin tulee aina, ja näissäkin tilanteissa johtajalla on mahdollisuus positiivisen vahvistamiseen onnistumisten ja hyvien käytänteiden korostamisella. (Lopez-Zafra ym. 2022.)

Sitoutumisen edistämässä johtamisessa on otettava käyttöön käsitteitä positiivisesta psykologiasta ja psykologisesta turvallisuudesta. Tämä tarkoittaa turvallisen työympäristön luomista, jossa jokainen työntekijä kokee turvalliseksi ilmaista omia näkemyksiään, näyttää tunteitaan ja kertoa epäkohdista ilman pelkoa mahdollisista seuraamuksista. Panostamalla johtamisessa sote-alan työntekijöiden työn vaatimusten hallintaan ja psykologiseen turvallisuuteen, johtajilla ja organisaatioilla on mahdollisuus parantaa sote-alan työntekijöiden työolosuhteita ja sitä kautta vahvistaa työhön sitoutumista. (Caputo ym. 2023.)

## 5.4 Tulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kirjallisuuskatsauksen avulla, miten positiivista johtamista on tutkittu sote-alalla ja miten positiivisella johtamisella voitaisiin mahdollisesti vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Kirjallisuuskatsauksessa havaitut tulokset ovat yhteneväisiä aikaisempien tutkimustulosten kanssa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että johtamistyyllillä ja johtajan positiivisella johtamistavalla on vaikutusta työntekijöiden työhön sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Tulokset ovat yhtenäiset myös sote-alan tutkimuksissa. Tämä tulos perustuu induktiiviseen tulosten yhteenvetoon.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan johtajilla, jotka ovat esimerkkinä sekä käyttävät toiminnassaan piirteitä positiivisesta johtajuudesta, on huomattava merkitys työntekijän sitoutumiseen. Etenkin, jos kyseessä on työntekijän oma lähiesihenkilö. (Silva ym. 2023: 9.) Aineistoon valikoituneista kahdeksasta tutkimuksesta kaikissa (100%) todettiin, että johtamisella ja johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Lähiesihenkilön rooli korostuu jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa, kun taas

ylemmän johdon rooli on enemmän yhteisten tavoitteiden ja strategian asettamista sekä esimerkillä johtamista. Lähiesihenkilön tuki vahvistaa työntekijän merkityksellisyyden kokemusta ja lisää sitä myötä työhön sitoutumista (Winton ym. 2022: 696; D Silva ym. 2023: 9.)

Tutkimusaineiston tulosten perusteella positiivisella johtamisella (Yan ym. 2021: 9113), autenttisella johtamisella (Winton ym. 2022: 696; Silva ym. 2023: 9), hyväntahtoisella johtamisella (Meskelis & Whittington 2020: 1462; Shen ym. 2023: 4) ja transformatiivisella johtamisella (Caputo ym. 2023) on merkittävä vaikutus työntekijän sitoutumiseen. Tulokset olivat kaikissa tutkimuksissa yhteneväiset. Kim ym. (2023) eivät tutkimuksessaan viitanneet mihinkään yksittäiseen johtamisteoriaan, mutta tutkimuksen mukaan hyvä johtaminen ja johtamistyyli korreloi vahvasti työntekijöiden vahvan sitoutumisen kanssa.

Työhön sitoutumista edistävät tekijät voivat johtua niin työntekijästä, työyhteisöstä, johtamisesta kuin organisaatiostakin riippuvista tekijöistä. Alla olevassa taulukossa (taulukko 6) on lueteltu tutkimusaineistosta esiin nousseita sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä jaoteltu sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eri vaikuttajien perusteella.

Taulukko 6. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät eri tekijöiden osalta

<b>Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät</b>	
<b>Työntekijä</b>	Persoonallisuuspiirteet Henkilökohtaiset ominaisuudet Etiikka, moraali ja arvot Merkityksellisyys Tunneperäinen sitoutuminen
<b>Johtaminen</b>	Johtamistyyli, johtajuus ja esihenkilötyö Vuorovaikutus ja viestintä
<b>Työyhteisö</b>	Psykologinen turvallisuus Työympäristö ja yhteisöllisyys Kollegoiden tuki
<b>Organisaatio</b>	Arvot Henkilöstöressurit Työn ja perheen tasapaino Etätyö

Kirjallisuuskatsauksen tuloksista ja esiin nousseista käsitteistä voidaan tarkastella myös niiden keskinäisiä vaikutuksia työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaation johtamistapoihin. Positiivinen ja autenttinen johtaminen edistävät tunneperäistä sitoutumista ja vaikuttavat positiivisesti tunneperäiseen sitoutumiseen sekä työn ja perheen yhdistämisen tasapainoon. Yhdistämällä taulukossa 5 esitellyt termit ja niiden merkitys, on mahdollista saada kokonaisvaltaisempi käsitys johtamisen merkityksellä työntekijän sitoutumiseen sekä miten organisaatio voi tukea sitoutumisen vahvistamista omilla toimintatavoillaan, niin strategiassa kuin käytännössäkin. (taulukko 5.)

Tutkimuskysymyksiin ei kuitenkaan tutkimusaineistosta saada riittävän kattavaa vastausta positiivisen johtamisen osalta sote-alalla. Johtamistapaa ja johtamisen vaikutusta työntekijän sitoutumiseen sote-alalla oli tutkittu, mutta ei erityisesti juuri positiivisen johtamisen osalta. Merkittävä huomio oli kuitenkin, että johtamistyylin vaikutus ja työntekijöiden työhyvinvointi nostettiin useammassa tutkimuksessa tuloksellisuuden eteen.

Koska tutkimuskysymyksiin ei saatu riittävän kattavaa vastausta positiivisesta johtamisesta sote-alalla, niin tällä perusteella olisi tarve aineiston syvemmälle analyysille sekä mahdollisesti tutkimusmenetelmien tarkistamiselle. Suppea tulos saattaa johtua myös tässä opinnäytetyössä käytetyn tutkimusasetelman rajoituksista sekä puutteellisesti valituista tietokannoista, hakulausekkeista ja tutkimusaineistoista. Laajentamalla hakulausekkeitä ja eriyttämällä niitä eri tietokannoissa, olisi ollut mahdollista saada kattavampi vastaus tutkimuskysymykseen.

Opinnäytetyöhön valikoitui aineistoa useammasta eri maasta. Tämä avaa mahdollisuuden myös tarkastella johtamista ja työhön sitoutumista monipuolisemmin kuin valitsemalla tutkimuksia ainoastaan samasta maasta tai samalla kielellä julkaistuna. Kulttuurisilla tekijöillä saattaa olla merkitystä siinä, miten johtaminen, erilaiset johtamistyylit sekä työhön sitoutuminen koetaan. Tässä kirjallisuuskatsauksessa ei noussut merkittäviä eroja esiin tuloksissa eri maiden ja kulttuurien välillä. Tämä saattaa johtua siitä, että johtamisen periaatteet ovat kuitenkin pitkälti universaaleja ja johtamisteoriat ovat nykypäivän kansainvälisten tutkimusten ansiosta käytössä ympäri maailman.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tieteellinen tieto perustuu aina luotettavuuteen. Luotettavuutta voidaan arvioida tutkimusmenetelmien, -prosessien ja -tulosten avulla. Yksi luotettavuuden mittareista systemoidussa kirjallisuuskatsauksessa on vakuuttavuus. Vakuuttavuudella tutkija pyrkii tuomaan tutkimuksen tulokset ja tutkimuksessa tehdyt valinnat näkyviksi avoimesti, jotta tutkija voi vakuuttaa tutkimuksensa pätevyyden perustuen tosiasialliseen tietoon.

(Toikko & Rantanen 2009: 121; 123.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty apuna kuvioita ja taulukoita, jotta teksti olisi lukijalle selkeämpi. Taulukot, kuvat ja liitteet tuovat opinnäytetyölle ja sen sisällölle lisäarvoa. Opinnäytetyössä käytetty teoreettinen lähdeaineisto ja kirjallisuuskatsaukseen valittu aineisto on lueteltu lähteissä ammattikorkeakoulu Metropolian kirjallisen työn ohjeistuksen mukaisesti.

Opinnäytetyön luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että tutkijoita on ollut vain yksi. Tutkimusaiheen rajaus, tutkimuskysymysten muotoilu, aineiston laadun varmistaminen ja sisällön analyysi ovat läpäisseet vain yhden tutkijan arvioinnin. Opinnäytetyö on ollut myös tutkijan ensimmäinen kirjallisuuskatsaus tässä laajuudessaan. Nämä edellä mainitut tekijät tulee huomioida arvioitaessa tämän opinnäytetyön luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön tieteelliseen luotettavuuteen vaikuttaa toteutettu koehaku ja sen raportointi. Koehakuja toteutettiin kevään 2023 aikana useampia ja koehauissa käytettiin useampaa hakusanaa suomeksi ja englanniksi sekä näiden erilaisia yhdistelmiä. Käytettyjä hakutermejä olivat positiivinen johtaminen, positiivinen johtajuus, autenttinen johtaminen, autenttinen johtajuus, esihenkilötyö, esimiestyö, työntekijä, työntekijät, sitoutuminen, työhön sitoutuminen. Englanniksi käytettyjä hakutermejä olivat positive management, positive leadership, authentic management, authentic leadership, management, leadership, engagement, work engagement, employee engagement, employee. Kaikista hakutermeistä muodostettiin myös erilaisia hakulausekkeita yhdistämällä hakutermejä Boolean-logiikan (Vilkkä 2023: 58) avulla. Koehakujen aikana testattiin myös useampaa eri tietokantaa kuin lopulliseen opinnäytetyöhön on valittu. Koko tekstiä ja laadun arviointia ei toteutettu tutkimuksille vielä koehakuvaiheessa. Koehauksessa aineistoa rajattiin myös rajaamalla haku esimerkiksi tiivistelmään tai artikkelin otsikkoon.

Koehauissa huomattiin tutkimusaineiston olevan huomattavan suuri erilaisia hakulausekkeita käytettäessä. Yhdellä tutkijalla ei olisi ollut mahdollisuutta käydä läpi näin suuria tutkimusaineistoja. Koehauissa myös todettiin, että autenttinen johtaminen on yleisemmin sote-alan tutkimuksissa käytetty termi kuin positiivinen johtaminen. Toteutettujen koehakujen perusteella lopulliseen aineistohakuun päädyttiin valitsemaan tässä opinnäytetyössä esitellyt tietokannat sekä rajaamaan hakulausekkeet jokaisessa tietokannassa yhteneväisiksi. Tällä rajauksella aineistoa saatiin rajattua huomattavasti ja pystyttiin toteamaan, mitä jokaisesta tietokannasta löytyy käytetyllä hakulausekkeella. Hakulausekkeen rajaus vaikuttaa myös opinnäytetyön tuloksiin, sillä jos jokaisessa tietokannassa olisi käytetty erillisiä hakusanoja ja -lausekkeita, tietokannoista olisi mahdollisesti löytynyt tarkemmin tutkimuskysymykseen tai -kysymyksiin vastaavia tutkimusaineistoja.

Tämän opinnäytetyön luotettavuuteen vaikuttaa tarkkaan valitut oikeat hakutermit ja niiden yhdistelmät, yhteistyö oppilaitoksen informaattikon kanssa sekä opinnäytetyön toteutus yksilötyönä. Luotettavuuteen vaikuttaa myös hakustrategian laatiminen, varsinaisessa tutkimustyössä haun raportointi ja kuvaaminen, aineiston laadun arviointi, sisäänotto- ja poissulkukriteerin valinta ja perustelu sekä tutkimuskysymykseen vastaaminen aineistoa analysoimalla.

Kirjallisuuskatsauksessa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, jotta eettiset lähtökohdat täyttyvät. Nämä tarkoittavat yleisiä yhteisten pelisääntöjen noudattamista esimerkiksi tutkimusartikkeleihin, toisiin tutkijoihin, tutkimuksen avoimuuteen ja kirjallisuuskatsauksen kirjallisiin ohjeisiin liittyen. (Vilkkä 2023: 99.)

Tässä opinnäytetyössä ei tarvita tutkimuslupaa, koska opinnäytetyö on toteutettu systemoittuna kirjallisuuskatsauksena ilman sidoksia työelämäyhteistyöhön tai johonkin tutkimusryhmään. Tutkimusaineiston säilyttämiseen ja salassapitoon ei myöskään tässä opinnäytetyössä liity haasteita.

Opinnäytetyö on tarkastettu Turnitin-plagiointijärjestelmässä ennen lopullisen työn palautusta. Yhtäläisyydet Turnit-järjestelmässä ovat ainoastaan lähdeluettelosta sekä aineiston arviointiin käytetyistä JBI-laadunarvioinnin lomakkeista.

## 6.2 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuskatsauksen tutkimusartikkeleista saatiin otanta ajantasaisesta tutkimuksesta positiivisen johtamisen ja työhön sitoutumisen osalta. Sosiaali-

ja terveysalalla oli tutkittu jonkin verran johtamisen vaikutusta ja työhön sitoutumista, mutta tämän opinnäytetyön aineistohaussa ei löydetty materiaalia positiivisesta johtamisesta erityisesti sote-alalla. Löydetyssä aineistossa sivuttiin vain johtamisen ja johtamistaitojen vaikutusta työntekijän hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen, mutta positiivista johtamista ei sote-alan tutkimuksissa juurikaan painotettu.

Positiivista johtamista ei ole tutkittu sosiaali- ja terveysalalla riittävästi. Tämä puute tulee esiin kaikissa tämän opinnäytetyön tutkimusartikkeleissa, jotka painottavat aiheen tutkimisen tärkeyttä myös omissa jatkotutkimusehdotuksissaan.

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tulokset olivat yhteneväiset aikaisempaan tutkimustietoon perustuen. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa positiivinen johtaminen sekä sen alakäsitteistä myös autenttinen johtaminen, transformationaalinen johtaminen sekä hyvätahoton ja palveleva johtaminen. Sitoutumiseen negatiivisesta vaikuttaa huono johtajuus, kuten esimerkiksi narsistinen johtajuus.

Tutkimuskysymyksiin ei kuitenkaan saada riittävän kattavaa vastausta. Tällä perusteella olisi tarve aineiston syvemmälle analyysille sekä mahdollisesti tutkimusmenetelmien tarkistamiselle. Jatkotutkimuksena voitaisiin toteuttaa laajempi, useamman tutkijan, systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Mahdollisina tutkimusaiheina voitaisiin keskittyä tarkastelemaan, miten positiivinen johtaminen näkyy käytännössä organisaatioissa ja miten se vaikuttaa suorasti työntekijöiden työhön sitoutumiseen.

Esihenkilöillä ei myöskään tänä päivänä sote-alalla ole riittävästi aikaa kehittää osaamistaan esihenkilötyössä. Olennaisia jatkotutkimusaihe olisi tutkia millaista positiivisen johtamisen osaamista tämän päivän johtajilta löytyy, millaista osaamista he kaipaisivat lisää ja miten he toteuttavat positiivisen johtamisen oppeja käytännössä lähiesihenkilötyössään. Myös johtamistaitoja positiivisen johtamisen osalta olisi mahdollista tutkia syvällisemmin laajempien tiedonkeruumenetelmien ja haastattelujen avulla. Näiden avulla tutkimuskysymyksiin voitaisiin vastata kattavammin.

Aineistossa käsiteltiin johtajuutta ja sitoutumista useammissa eri kulttuureissa ja työympäristöissä. Tämän opinnäytetyön luotettavuuteen voi myös mahdollisesti vaikuttaa, että näitä kulttuurieroja ja kulttuurillisia vaikutuksia ei osattu ottaa huomioon riittävän monimutkaisesti. Mahdollisesti näitä ei myöskään havaittu tutkimusaineistoa läpikäydessä. Tulevissa jatkotutkimuksissa olisi myös mahdollista tutkia positiivista johtamista ja tunnistaa eroja eri kulttuurien välillä.

Tutkimusaineistossa käsiteltiin kattavasti myös koronapandemian vaikutusta nykyiseen työelämään. Koronapandemia on tuonut muun muassa etätöiden aloille, joissa sen ei ennen nähty olevan, ainakaan näin laajassa mittakulmassa, mahdollista. Yksi näistä aloista on sote-ala ja siellä lisääntyneet digipalvelut. Etätöitä ja digipalveluita ovat tuoneet tarpeen myös täysin uudenlaisille ja ketterämmille teknologioille. Organisaatioiden onkin ollut välttämätöntä panostaa digitaaliseen infrastruktuuriinsa, jotta se mahdollistaa etätöiden ja digihoidon.

Koronapandemian myötä myös Suomeen on rantautunut ilmiö ”quiet quitting”, eli hiljainen irtisanoutuminen. Ilmiössä työntekijä ei enää pyri ylittämään tavoitteita vaan pyrkii löytämään tasapainon työn ja oman elämän välille niin, että työ ja sen tulokset eivät enää määrittele kaikkea tekemistä. Kyse on tietynlaisesta henkisestä irtisanoutumisesta työstä tai organisaatiosta. Hiljainen irtisanoutuminen näkyy myös sote-alalla nuorempien työntekijöiden parissa. Ilmiö on kuitenkin seurausta pidemmältä ajalta ja jatkuvista muutoksista, jotka vaativat työntekijöiltä jatkuvasti joustamista. Sitoutumisen puute on kuitenkin organisaatioille merkittävä tappio, niin taloudellisesti kuin kehittämisen, innovaatioiden ja organisaation työilmapiirinkin osalta.

Miten sitoutumista sitten voi vahvistaa? Johtamisen avulla on mahdollisuus vahvistaa ammatillista identiteettiä, luoda selkeät työnkuvat ja tavoitteet sekä tuoda nämä ilmi ajantasaisesti ja ymmärrettävästi organisaatiossa. Johtamisen avulla voidaan luoda selkeät työnkuvat, jolloin jokainen työntekijä tietää mitä heiltä odotetaan. Organisaatioissa voidaan madaltaa valtarakenteita, luoda ja edistää avointa ja positiivista ilmapiiriä sekä luottaa kollegoihin ja työntekijöihin. Organisaatiot, jotka panostavat henkilöstöetuihin ja ottavat työhyvinvoinnista huolehtiminen keskiöön, ovat myös haluttuja työpaikkoja. Johtajat ja johtoryhmä voivat myös aina olla omalla toiminnallaan ensimmäisinä esimerkkeinä.

Viitalan (2021: 260) mukaan työelämä ja työurat ovat tulevaisuudessa entistäkin pirstaloituneempia, ja tämä tulee ainoastaan vähentämään työhön ja organisaatioihin sitoutumista. Johtamistyylin ja uusien käytänteiden tärkeys korostuu entisestään ja organisaatioissa pitää panostaa johtamisosaamiseen ja johtajien koulutukseen.

Positiivinen psykologia lähtee aina ihmisestä ja ihmisen tunteista, motiiveista sekä käyttäytymisestä. Positiivisessa johtamisessakin korostetaan ihmisten vahvuuksia ja mahdollisuuksia kukoistamiseen. Ei vain työntekijöillä vaan johtajilla etenkin käyttäytyminen ja johtamistyyli edistää aina myönteisiä lopputuloksia ja saavutuksia (Duening 2016: 5–7). Myönteisten voimavarojen hyödyntäminen, vahvuuksien tunnistaminen ja

työntekijöiden elämänlaadun parantaminen on aina parempi vaihtoehto kuin keskittyä organisaatioissa vain ongelmien korjaamiseen. Positiivinen johtaminen toimii kannustimena organisaatioissa ja auttaa yksilöitä kehittämään positiivisia ominaisuuksiaan. Tällaisia voivat olla esimerkiksi sinnikkyys, onnellisuus, empatiakykyä, itsemyyötätuntoa ja yhteisöllisyyttä, joiden kautta myös kokonaisvaltainen työhyvinvointi lisääntyy.

Yksilölliseen sitoutumiseen liittyy myös henkilökohtaiset arvot (Leiviskä 2011, 123). Kun työntekijällä on vahva tunne siitä, että organisaatio haluaa edistää omaa oppimista, työssä viihtymistä, yhteistyötä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä yksinkertaisesti onnellisuutta niin, että näihin liittyvät toimenpiteet tukevat myös työntekijän omia arvoja, näkyy se suoraan vahvempana tunneperäisenä sitoutumisena organisaatioon. Vastaavasti organisaation päinvastainen toiminta aiheuttaa päinvastaisen reaktion.

Menestyvä organisaatio, puhutaan sitten yrityksen taloudellisesta menestyksestä tai julkisorganisaation toimivuudesta, on aina yhtä kuin sen työntekijät (Wenström 2020, 70). Hyvinvoiva ja sitoutunut työntekijä on aina myös tuottava työntekijä. Organisaatioiden, etenkin voittoa tavoittelevien, tulisikin nähdä työntekijät ja henkilöstö aina sen ensisijaisena kilpailuetuna, kannattavuustekijänä sekä markkinointikeinona. Kustannusköykymästä työntekijöiden vaihtuvuus ja sitä myötä syntyvä rekrytointitarve on organisaatioille myös aina iso kustannuserä. Työntekijän sitoutuminen, oli rekrytointi organisaation ulkopuolelta tai sisältä, olisi aina huomioitava rekrytoinnissa. Sisäisesti työtehtävää toiseen ylennetty työntekijä vaihtaa harvemmin työnantajaa ulkoisesti palkattuun työntekijään verrattuna. (Arnold ym. 2020, 2–4.)

Työntekijöiden vaihtuvuus, jatkuva rekrytointitarve ja matala sitoutumisaste on merkittävä kustannus organisaatiolle. Kustannus työntekijöiden sitoutumisasteesta arvioidaan olevan 450–550 miljardia Yhdysvaltojen dollaria vuosittain, kun vain alle 30 prosenttia työntekijöistä on sitoutuneita työhönsä (Winton ym. 2022: 689). Jatkuva rekrytointi ei ole myöskään positiivista mainosta organisaatiolle.

Sosiaali- ja terveysala on naisvaltaista alaa ja se on pitkään nähty kutsumusalana. Naisvaltaisuus tuo kuitenkin oman näkökulmansa johtamiskulttuuriin ja sen haasteisiin. Positiivinen johtaminen voisikin tuoda uusia työtapoja ja mahdollisesti tehokkaita käytäntöjä sosiaali- ja terveysalalle sekä ennen kaikkea vaikuttaa positiivisesti kasvattamalla työntekijöiden työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. Positiivisella johtamisella

voitaisiin myös vaikuttaa palveluiden laatuun ja asiakkaiden hoitoon. Hyvin johdettu organisaatio tarjoaa parempaa hoitoa ja palvelua ja sitä myötä sen on myös mahdollista saavuttaa korkeampia potilastyytyväisyys ja tehokkuus.

### 6.3 Oma pohdinta

Työntekijät eivät jätä organisaatioita, ne jättävät huonoja johtajia (Winton ym. 2022: 690). Tämä on mielestäni yksi tämän opinnäytetyön aineistosta esiin nousseista ajatuksista. On olemassa hyvää, keskinkertaista ja huonoa johtamista. Näitä voidaan jakaa erilaisten johtamisteorioiden ja tyylien alle, mutta harva johtaja noudattaa toiminnassaan vain yhtä tiettyä teoriaa ja toimintamallia, vaan johtaminen on usein yhdistelmä useammasta. Johtamiseen vaikuttaa myös vahvasti johtajan oma persoona, omat arvot, moraalit, etiikka ja johtamisosaaminen. Näiden yhteissumma voi olla hyvä, keskinkertainen tai huono johtaja.

Sitoutunut työntekijä muodostaa organisaatiolle strategisen voimavaran. Organisaatioiden ja johtajien tehtävänä on luoda sellainen työympäristö, joka tukee työntekijöiden sitoutumista. Yksi merkittävä keino tähän on vahvistaa positiivisen johtamisen osaamista organisaatioissa. Osaavat positiiviset johtajat ja sitoutuneet työntekijät ovat keskeisen liiketoiminnan ja menestyksen tekijöitä.

Opinnäytetyön aineistoon löytyi suhteellisen vähän tutkimuksia ja pohdin, eikö positiivista johtamista ja sitoutumista ole vain tutkittu sosiaali- ja terveysalalla. Sote-ala on naisvaltainen ala ja nähty pitkään kutsumusalana. Johtuuko tästä, että alalla ei ole tutkittu sitoutumista, koska on ajateltu, että työntekijät ovat alalla lähtökohtaisesti jo kutsumuksen alaisina eikä heitä tarvitse erityisesti motivoida ja heidän sitoutumisestaan huolehtia. Tästä syystä johtamistavallakaan ei ole niinkään merkitystä? Oli syy mikä tahansa, toivon tähän muutosta jo alan merkittävän resurssipulan ja sitoutumisasteen takia.

Tutkimusaineistosta nousi esiin erilaisia lukuja työntekijöiden sitoutumisesta. Kaikki luvut olivat huolettavan matalia, korkeimmillaan vain kolmekymmentä prosenttia. Tämän hetken työelämässä työntekijöistä siis vain kolmasosa tai alle on sitoutuneita työhönsä. Kyseessä on maailmaanlaajuinen ongelma (Shen ym. 2023: 2). Sitoutunut ja hyvinvoiva työntekijä on kuitenkin myös aina innovatiivinen, motivoitunut, yhteisöllinen ja tuottava työntekijä.

Työntekijät tulisi nähdä organisaatioissa voimavaroina ja prioriteettina, sillä ilman henkilöstöä ei ole yrityksiäkään. Tämän päivän työntekijöille ja nykyisille sukupolville työelämässä näkyy myös omaan hyvinvointiin panostaminen. Työ ja ura ei ole välttämättä ainoa prioriteetti, vaan työ halutaan yhdistää omaan elämään niin, että se tukee myös elämän muita osa-alueita. Etätöitä esimerkiksi tehdään tänä päivänä monilla aloilla, joilla sen ei nähty olevan mahdollista vielä ennen maailmanlaajuisia koronapandemiaa. Työntekijät ovat jopa valmiita irtisanoutumaan, jos organisaatiot rajaisivat etätömahdollisuuksia. Etätöet asettavat myös johtajat uusien haasteiden eteen, kun perinteisistä toimistoympäristöistä on siirrytty useiden toimipisteiden ja joskus myös aikavyöhykkeiden työskentelyyn. Etäjohtamisessa korostuu luottamuksen rakentaminen, selkeät tavoitteet ja työntekijöiden itseohjautuvuus. Nämä kaikki lisäävät työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista.

Sosiaali- ja terveysalalla niin henkilöstö- kuin talousresurssit ovat tänä päivänä otsikoissa jatkuvasti. Negatiivinen otsikointi ja ainoastaan kriittisten asioiden esille tuonti ei ainakaan osaltaan lisää alan veto- tai pitovoimaa. Vastavuoroisesti useammalla muulla alalla organisaatiot panostavat työntekijöihinsä ja mainostavat olevansa perheystävällinen työpaikka sekä huolehtivansa työntekijöidensä hyvinvoinnista kokonaisvaltaisesti. Useammalla suomalaisella teknologia-alan organisaatiolla henkilöstö ja sen hyvinvointi on nostettu ensimmäiseksi koko organisaation strategiassa.

Johtuuko sote-alan työntekijöiden huono sitoutuminen taloudellisista syistä vai onko myös huonolla johtamisella syynsä. Eikö sote-alalla ole rahaa hyvään johtamiseen? Sote-alan tämänhetkiset haasteet kaipaavat johtamisen uudistamista ja positiivinen johtaminen on yksi keino, jolla näihin haasteisiin voidaan vastata. Sote-alalla johtamiselta vaaditaan inhimillisyyttä ja yhdessä tekemistä, jotka korostuvat positiivisessa johtajuudessa. Sote-alan johtajan on myös siedettävä keskeneräisyyttä ja jatkuvaa muutosta sekä tunneälykkyyden ja tunnetaitojen on oltava sillä tasolla, että jatkuvaan kritiikkiin pystyy suhtautumaan asiallisesti. Positiivisella johtamisella on mahdollisuus vastata kaikkiin näihin tarpeisiin.

## Lähteet

### Tutkimusaineisto:

Caputo, Andrea, Gatti, Paola, Clari, Marco, Garzaro, Garzaro, Dimonte, Valerio & Cortese, Claudio G. 2023. Leader's role in shaping followers' well-being: crossover in a sample of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Vol. 20, No. 2386.

Kim, Eunkyung, Lee, Ji Y. & Lee, Seung E. 2023. Associations among leadership, resources, and nurses' work engagement: findings from the fifth Korean Working Conditions Survey. *BMC Nursing*. Vol. 22, No. 191.

Lopez-Zafra, Esther, Pulido-Marts, Manuel & Cort'es-Denia, Daniel. 2022. Vigor at work mediates the effect of transformational and authentic leadership on engagement. *Scientific Reports*. Vol. 12, No. 17127.

Meskelis, Simone & Whittington, J. Lee. 2020. Driving employee engagement: how personality trait and leadership style impact the process. *Emerald Insight*. Vol. 35, No. 10, pp.

Shen, Xiaolin, Shen, Tao, Chen, Yanling, Wang, Ying, He, Xuan, Lv, Xinyue & Jin, Qiang. 2023. The associations between benevolent leadership, affective commitment, work engagement and helping behavior of nurses: a cross-sectional study. *BMC Nursing*. Vol. 22, No. 407.

Silva, Vitor H., Duarte, Ana P. & Oliveira, Joana P. 2023. How does authentic leadership boost work engagement? Exploring the mediating role of work meaningfulness and work-family enrichment. *Administrative sciences*. Vol. 13, No. 219.

Winton, Bradley G., Whittington, J. Lee & Meskelis, Simone. 2022. Authentic leadership: making meaning and building engagement. *Emerald Insight*. Vol. 34, No. 5, pp. 689-705.

Yan, Yanling, Zhang, Junwei, Akhtar, Muhammad N. & Liang, Shichang. 2021. Positive leadership and employee engagement: The roles of state positive affect and individualism-collectivism. *Current Psychology*. Vol. 42, No. 11.

### Muu lähdeaineisto:

Ahonen, Guy, Husman, Päivi, Ikonen, Raimo, Juuti, Pauli, Koho, Arto, Käpykangas, Sari, Laine, Marjukka, Larjomaa, Eeva, Saarelma-Thiel, Tiina, Saari, Eveliina & Wallin, Marjo. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. *Työterveyslaitos*.

Arnold, John D., Van Iddekinge, Chad H., Campion, Michael C., Bauer, Talya N. & Campion, Michael A. 2020. Welcome Back? Job Performance and Turnover of Boomerang Employees Compared to Internal and External Hires. *Journal of Management* Vol. 47, No. 8, pp. 2198-2225.

Avolio, Bruce J. & Gardner, William L. 2005: Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. Vol. 16, No. 3, pp. 315-338.

Barik, Smita & Kochar, Aastha. 2017. Antecedents and consequences of employee engagement: A literature review. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Sciences*. Vol. 6, No. 4, pp. 33-38.

Biljnsma, Katinka M. & van de Bunt, Gerhard G. 2003. Antecedents of Trust in Managers: A "bottom up" approach. *Personal Review* Vol. 32, No. 5, pp. 638-664.

Bradley, Gene W., Whittington, J. Lee & Meskelis, Simone. 2022. Authentic leadership: making meaning and building engagement. *European Business Review*: Vol. 34, No. 5, pp. 689-705.

Cameron, Kim & Dutton Jane E. 2003. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Cameron, Kim. 2013. Practising positive leadership: Tools and Techniques That Create Extraordinary Results. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Duening, Thomas. 2016. Leading the positive organization. Actions, tools, and processes. New York: Business Expert Press.

Forma, Pauli. 2023. Johtajan työkyökirja. Helsinki: Alma Talent.

Hakanen, Jari. 2018. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hansen, Jesper R. & Villadsen, Anders R. 2010. Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. *International Public Management Journal*. Vol. 13, No. 3, pp. 247-274.

Honkatukia, J., Kohlin, J. & Lehtomaa, J. 2018. Uutta, vanhaa ja sinivalkoista – Suomi 2040. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. VTT Technology. Vol. 327.

Hotus 2023. Hoitotyön tutkimussäätö. <https://www.hotus.fi/jbin-kriittisen-arvioinnin-tarkistuslistat/>. Viitattu 20.10.2023.

Hotus 2023. Tutkimustiedon hakeminen. <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>. Viitattu 15.11.2023.

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto. 2024. <https://www.jhl.fi/tietoa-jhlsta/vaikuttaminen/karkihankkeet/>. Viitattu 1.3.2024.

Kyngäs, Helvi & Elo, Satu & Pölkki, Tarja & Kääriäinen, Maria & Kanste, Outi. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* Vol. 23, No. 2, pp 138-148.

Leiviskä, Eija. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdetä. Helsinki: Tietosanoma.

Malhotra, Arvind. 2021. The Postpandemic Future of Work. *Journal of Management*. Vol. 47, No. 5, pp. 1091-1102.

Mattila, Antti. 2008. Lääketieteellinen aikakauskirja *Duodecim*. Vol. 124, No.4, pp. 364–4.

Mayo, Augusto R.P., Velazco, Edgar B., Nieto, Nohem I. & Sánchez, Pablo G. 2019. Working Happiness in the Human Resource of a University Organization on Seligman's PERMA Model. *International Journal of Human Resource Studies*. Vol. 9, No. 4.

Opetus- ja kulttuuriministeriö. Tutkimuksen avoimuudella yllättäviä löytöjä ja luovaa oivaltamista. Avoimen tieteen ja tutkimuksen tiekartta 2014–2017. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2014. Vol. 20

Oulun ammattikorkeakoulu. 2024. <https://oamk.fi/tki-ja-hanketoiminta/pojo-etusivu/>. Viitattu 20.3.2024.

Pietiläinen, Ville & Salmi, Ilkka. 2016. An integrative discourse perspective on positive leadership in public health care. *Leadership in Health Services* Vol. 30, No. 1.

Taylor & Collins. 2000. *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*. Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.

Sabbah, Ibtissam M., Ibrahim, Tahanie T., Khanis, Rania H., Bakhour, Hajar A.-M., Sabbah, Sana.Mohamad, Droubi, Nabil S. & Sabbah, Hala M. 2020. The Association of Leadership Styles and Nurses Well-Being: A Cross-sectional Study in Healthcare Settings. *The Pan African Medical Journal*. Vol. 36, No. 328.

Seligman, Martin & Csikszentmihalyi, Mihaly. 2000. Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, Vol. 55, No. 1, pp. 5–14.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyys ja saatavuus. Hyvän työn ohjelma. <https://stm.fi/sotehenkilosto/ohjelma>. Viitattu 3.11.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2024. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus (sote-uudistus). <https://stm.fi/soteuudistus>. Viitattu 12.1.2024.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. <Suomen perustuslaki 731/1999 – Ajantasainen lainsäädäntö – FINLAX ®>. Viitattu 1.2.2023.

Taylor, M. Susan & Collins, Christopher J. 2000. *Organizational Recruitment: Enhancing the Intersection of Research and Practice*. Cornell University ILR School.

Theseus. 2023. <https://www.theseus.fi/>. Viitattu 3.4.2023.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Oy.

Työterveyslaitos 2023b. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/22-johtamishuomio-tyossa-ja-tyotehtavissa>. Viitattu 28.10.2023.

Vakkala, Hanna & Palo, Miia. 2016. Tietoperusteisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Viitala, Riitta. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna: Printon.

Wallin, Outi. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Tampere: Tampereen Yliopistokustannus Oy.

Wenström, Sanna. 2020. Positiivinen johtaminen: johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. Jyväskylä: PS-Kustannus.

YLE Uutiset. 2023. <https://yle.fi/a/74-20057807>. Viitattu 1.11.2023.

## Liite 1. JBI-laadunarviointitaulukot



29.11.2018

### JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

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

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Tekijä(t) \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_

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

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan



**JBİ: Kriittisen arvioinnin tarkistuslista kohorttitutkimukselle**

21.1.2019

Tätä tarkistuslistaa käytetään kohorttitutkimuksen metodologisen laadun arviointiin ja tutkimuksen tuloksiin vaikuttavan harhan riskin tunnistamiseen. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 11 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on lyhyesti kuvattu alla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Moola ym. 2017.)

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Tekijä(t) \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Olivatko molemmat ryhmät samankaltaisia ja rekrytoitiinko ne samasta kohderyhmästä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Mitattiinko altistuminen samalla tavalla jaettaessa tutkittavia altistuneiden ja altistumattomien ryhmiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mitattiinko altistuminen pätevällä ja luotettavalla tavalla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Tunnistettiin tutkimuksen sekoittavat tekijät?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kuvattiinko tutkimuksessa miten sekoittavia tekijöitä on käsitelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Olivatko ryhmät/tutkittavat terveitä (eli heillä ei ollut tutkimuksen kohteena ollutta sairautta) tutkimuksen alussa tai altistumisen hetkellä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Mitattiinko tulokset pätevällä ja luotettavalla tavalla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kuvattiinko seuranta-ajan pituus ja oliko seuranta riittävän pitkä, jotta tuloksia voidaan saada?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Pysyivätkö tutkittavat mukana tutkimuksessa seurannan aikana, ja elleivät pysyneet, niin tutkittiinko ja kuvattiinko kadon syyt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Käytettiinkö puutteellisen seurannan käsittelemiseksi asianmukaisia strategioita?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Käytettiinkö soveltuvia tilastollisia menetelmiä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

---



---



16.4.2019

**JBI: Arviointikriteerit poikkileikkaustutkimukselle**

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

Arvioija \_\_\_\_\_ Päiväys \_\_\_\_\_

Tekijä(t) \_\_\_\_\_ Vuosi \_\_\_\_\_ Nro \_\_\_\_\_

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

Kokonaisarviointi: Hyväksy  Hylkää  Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien syy hylkäykseen):

---



---

