

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

TYÖN VETOVOIMAISUUDEN JA TYÖHÖN SITOUTUMISEN LISÄÄMI- NEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA – LAADULLINEN TUTKIMUS KUO- PION ETÄHOIVASTA

TEKIJÄ Silja Koivisto

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Silja Koivisto			
Työn nimi Työn vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisääminen sosiaali- ja terveysalalla – Laadullinen tutkimus Kuopion etähoivasta			
Päiväys	29.4.2024	Sivumäärä/Liitteet	36/2
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Pohjois-Savon hyvinvointialue / Ikääntyneiden palvelut / Kotiin annettavat palvelut / Etähoiva			
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysalan työvoiman saatavuuteen kohdistuu painetta nyt ja tulevaisuudessa. Kilpailu työvoimasta kasvaa sosiaali- ja terveysalalla työikäisen väestön jäädessä eläkkeelle. Samaan aikaan iäkkäiden määrä lisääntyy, syntyvyys laskee ja työelämään astuvien ikäluokat pienevät. Tämä lisää työvoiman tarvetta vanhuspalveluissa, jossa kärsitään jo tällä hetkellä työvoimapulasta. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden tulee keskittyä oman organisaationsa vetovoimatekijöihin sekä sitoutumisen lisäämiseen kyetäkseen kilpailemaan muiden organisaatioiden kanssa harvenevasta työvoimasta.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia näkemyksiä Kuopion etähoivan työntekijöillä on vetovoimaisesta työpaikasta sekä mitkä tekijät edistävät ja estävät työhön sitoutumista Kuopion etähoivan työntekijöiden mielestä. Tavoitteena oli löytää keinoja työn vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen Kuopion etähoivassa ja laajemminkin sosiaali- ja terveysalalla.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena vuosien 2023 ja 2024 aikana ja siihen osallistui neljä (n=4) haastateltavaa. Aineisto hankittiin teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Opinnäytetyön tulosten mukaan työn vetovoimaisuuteen vaikuttivat arvostus, vuorovaikutus, henkilöstöressit, ilmapiiri, työn räätälöinti ja palkitsevuus, työhyvinvointi ja sosiaali- ja terveysalan imago. Samat tekijät edistävät myös työhön sitoutumista, mutta lisäksi tuloksissa nousi esille johtamisen ja työntekijän sisäisten motivaatiotekijöiden merkitys työhön sitoutumiseen. Sitoutumista estäviä tekijöitä olivat huono ilmapiiri, arvostuksen puute, matala palkka, negatiivinen työn imago, kuormittavuus sekä sosiaali- ja terveysalan murros.</p> <p>Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen. Etenkin johto- tai esihenkilötyössä voitaisiin hyödyntää tässä opinnäytetyössä nousseita keskeisiä tuloksia. Jatkotutkimusaiheena voisi olla joidenkin osa-alueiden, kuten joustavien työelämän käytänteiden, työilmapiirin tai arvostuksen lisäämisen kehittäminen esimerkiksi Kuopion etähoivassa.</p>			
Avainsanat työn vetovoimaisuus, työn houkuttelevuus, työhön sitoutuminen, etähoiva			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme in Management and Development for Social and Health Care Professionals	
Author Silja Koivisto	
Title of Thesis Increasing the Attractiveness and Commitment to Work in the Social and Health Care Sector – A Qualitative Study of Remote Care in Kuopio	
Date 29 April 2024	Pages/Appendices 36/2
Client Organisation /Partners Wellbeing services county of North Savo, services for the elderly / Home services / Remote care	
<p>Abstract</p> <p>The availability of workforce in the social and health care sector is under pressure now and in the future. Competition for workers increases as the current working-age population retires in the social and health care sector. At the same time, the number of elderly people increases, fertility rates decline, and the number of people entering the workforce get smaller. This increases the need for labor in the services for the elderly, which already suffer from a shortage of workers. Social and health care organizations need to focus on their own organization's attractiveness and increasing commitment to be able to compete with other organizations for the dwindling workforce.</p> <p>The purpose of the thesis was to study what kind of views the remote care workers in Kuopio have about an attractive workplace and which factors promote and prevent commitment to work in their opinion. The goal was to find ways to increase the attractiveness of and commitment to work in remote care in Kuopio and more broadly in the social and health care sector.</p> <p>The thesis was completed as a qualitative study during the years 2023 and 2024 and four (n=4) interviewees participated in it. The material was obtained through thematic interviews and the material was analyzed with a material-based content analysis.</p> <p>According to the results of the thesis, the attractiveness of work was influenced by appreciation, interaction, personnel resources, atmosphere, customization of tasks and rewarding nature of work, well-being at work, and the image of the social and health care sector. The same factors also promoted commitment to work, but in addition, the results highlighted the importance of management and the employee's internal motivational factors in commitment to work. Factors preventing commitment were a poor atmosphere, lack of appreciation, low salary, negative job image, workload, and the transformation of the social and health care sector.</p> <p>The obtained results can be used to increase the attractiveness in and commitment to the social and health sector. In particular, the key results obtained in this thesis could be utilized in management and superiors' work. Further research could study the development of some areas, such as how to improve flexible working practices, atmosphere at work or appreciation, for example in remote care in Kuopio.</p>	
<p>Keywords attractiveness of work, commitment to work, remote care</p>	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TYÖN VETOVOIMAISUUS JA TYÖHÖN SITOUTUMINEN	7
2.1 Työn vetovoimaisuus.....	7
2.2 Työhön sitoutuminen	8
2.3 Sitoutumista edistävät ja estävät tekijät	11
3 TYÖN VETOVOIMAISUUDEN JA TYÖHÖN SITOUTUMISEN LISÄÄMINEN.....	13
3.1 Vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisääminen.....	14
3.2 Hyvinvoivan työelämän rakentaminen	15
4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	18
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	19
5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonhankinta	19
5.2 Aineiston analysointi	20
6 TULOKSET	23
6.1 Vetovoimainen työpaikka.....	23
6.2 Työhön sitoutumista edistävät tekijät	24
6.3 Työhön sitoutumista estävät tekijät.....	25
6.4 Työn vetovoimaisuuden ja työhön sitoutumisen lisääminen	26
7 POHDINTA.....	28
7.1 Tulosten tarkastelu	28
7.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	31
7.3 Johtopäätökset ja hyödynnettävyys.....	32
LÄHTEET	33
LIITE 1: SAATEKIRJE	37
LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	38

1 JOHDANTO

Työvoimapula on ollut yli kymmenen vuoden ajan keskustelun kohteena terveydenhuollossa (Kuusisto, Arola & Salin 2021, 4). Sosiaali- ja terveysalan työvoiman saatavuuteen kohdistuu painetta nyt ja tulevaisuudessa (Coco & Roos 2020, 8). Kilpailu työvoimasta kasvaa sosiaali- ja terveysalalla työikäisen väestön jäädessä eläkkeelle (Kuusisto, Arola & Salin 2021, 4) ja samaan aikaan iäkkäiden määrä lisääntyy, syntyvyys laskee ja työelämään astuvien ikäluokat pienevät. Tämä lisää työvoiman tarvetta vanhuspalveluissa, jossa kärsitään jo tällä hetkellä työvoimapulasta. (Heinonen, Lindfors & Nygård 2022, 128; Koivisto, Laitinen & Sinervo 2023, 11.)

Entistä useampi hoitaja pohtii alan tai työpaikan vaihtoa tai on jo tehnyt sen. (Sannikka & Nykänen 2021; Tehy 2021; Aula Research 2021, 14.) On arvioitu, että sosiaali- ja terveyspalveluiden tarve kasvaa 2020- ja 2030 lukujen aikana lähes viidenneksen (Karvonen & Kestilä 2022, 333). Eläköitymisen myötä hoitajia siirtyy työelämästä nopeammin kuin heitä ehditään kouluttamaan. Esimerkiksi lähes puolet työssä käyvistä sairaanhoitajista eläköityy vuoteen 2030 mennessä. (Heinonen, Lindfors & Nygård 2022, 128.) Lisäksi sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet, joita vanhuspalveluissa on keskimääräistä enemmän, heikentävät henkilöstön riittävyyttä (Koivisto, Laitinen & Sinervo 2023, 11).

Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden tulee keskittyä oman organisaationsa vetovoimatekijöihin, kuten hoitotyön johtamisen kehittämiseen kyetäkseen kilpailemaan muiden organisaatioiden kanssa harvanevasta työvoimasta (Kuusisto & Arola ym. 2021, 9). Helsingin Sanomien pääkirjoituksessa keväällä 2023 nostetaan esille arvostuksen, onnistumisen kokemusten ja yhdessä oppimisen vaikutus työhön sitoutumiseen, sillä pelkkä raha ei ratkaise (Helsingin Sanomat 2023).

Työpaikkoja kehoitetaan miettimään omaa vetovoimaansa esimerkiksi hybridityön mahdollistamisella. Työpaikkojen tulee kuitenkin huolehtia, että yhteenkuuluvuutta ja kohtaamisia on riittävästi. Sillä ne ruokkivat työn imua ja uuden kehittämistä. (Helsingin Sanomat 2023.) Tutkimusten mukaan työpaikoissa, jotka on koettu hyviksi, keskustellaan paljon, ilmapiiri on avoin ja rohkaiseva, työn tavoitteet ovat selkeät ja esihenkilöltä ja työkavereilta saadaan sosiaalista tukea arvostuksen ja tiedon sekä käytännön ja henkisen tuen muodossa. Hyviksi koetuissa työpaikoissa kannustetaan osallistumaan uusien asioiden kokeilemiseen ja toiminnan kehittämiseen. (Hahtela 2014, 31.)

Organisaatioissa, joissa on panostettu hyvinvointiin, tiedostetaan sen yhteys tuloksellisuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tulevaisuuden kannalta työllisyysaste ja työurien pituus ovat hyvinvointiyhteiskunnan merkittävässä asemassa. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa työelämässä pitkään (Sitra 2015). On tärkeää tunnistaa erityisesti ikääntyvien hoitotyöntekijöiden tarpeet, jotka on suhteutettu voimavareteikijöihin. Käytännössä alalle tarvitaan strategioita, joiden avulla pitkään hoitotyössä olleet jaksaisivat pysyä työuransa loppuun asti hoitotyössä. (Coco & Roos 2020, 8.)

Työn vetovoimaisuutta ja työhön sitoutumista tulee sosiaali- ja terveysalalla kehittää, jotta nykyiset työntekijät pysyisivät alalla ja jotta alalle saadaan myös uusia työntekijöitä. Tämän laadullisen haastattelututkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä Kuopion etähoivan työntekijöillä

on vetovoimaisesta työpaikasta sekä mitkä tekijät edistävät ja estävät työhön sitoutumista Kuopion etähoivan työntekijöiden mielestä. Tavoitteena on löytää keinoja työn vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen Kuopion etähoivassa ja laajemminkin sosiaali- ja terveysalalla.

Etähoiva on sosiaali- ja terveydenhuollossa ja erityisesti kotihoidossa uudehko työn muoto. Suomessa kotihoidossa on toteutettu ja toteutetaan useita erilaisia projekteja ja pilotteja, joissa kotihoitoa on toteutettu videovälitteisesti (Heinonen & Lindfors ym. 2022, 129). Etähoivalla tarkoitetaan asiakkaan ohjausta, tukemista ja hoitoa hyvinvointiin ja terveyteen liittyvissä asioissa hyödyntämällä tietoverkkoja ja tekniikkaa. Etähoidossa hoitaja ja asiakas ovat toisiinsa yhteydessä puhe- ja kuvayhteyden avulla. (Forsberg & Intosalmi 2014.) Etähoivalla tuetaan asiakasta arjen päivittäisissä toiminnoissa, kuten lääkkeiden ottamisessa, verensokerin mittaamisessa tai toteutetaan jumppa- ja yhteisruokailuhetkiä (Heinonen & Lindfors ym. 2022, 130).

Pohjois-Savon hyvinvointialueella etähoiva yksi ikääntyneiden palveluista kotona asumisen tueksi ja se on osa säännöllistä kotihoitoa. Ensisijaisesti kotihoitoa toteutetaan etäpalveluna teknologia-asteisten palveluiden avulla, mikäli se on mahdollista asiakkaan toimintakyvyn kannalta. Etäpalveluiden avulla voidaan parantaa niin palveluiden saatavuutta kuin asiakkaan itsenäisyyttäkin palveluiden käyttäjänä. Palvelun tavoitteena on tukea kotiin järjestettävällä palvelulla kotona asumista niin, että se vastaa asiakkaan toimintakyvyn ylläpitoon sekä hoitoon ja hoivaan liittyviin tarpeisiin. (Pohjois-Savon hyvinvointialueen verkkosivut 2024.)

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työvoimapulasta kärsivän alan työn vetovoimaisuuden ja työhön sitoutumisen lisäämiseen sosiaali- ja terveysalalla sillä jokainen työntekijä on tarpeellinen. Saadut tulokset ovat tarpeellisia etenkin johtotehtävissä työskenteleville.

2 TYÖN VETOVOIMAISUUS JA TYÖHÖN SITOUTUMINEN

Puhuttaessa sosiaali- ja terveysalan vetovoimasta on hyvä ymmärtää, ettei puhuta yhdestä yhtenäisestä ilmiöstä, sillä eri elämäntilanteissa ja ammateissa olevilla työntekijöillä voi olla erilaiset vetovoimatekijät (Tevameri 2021, 73). Kokemus vetovoimaisuudesta riippuu kunkin yksilön toiveista, tarpeista ja mahdollisuuksista toteuttaa työssään tärkeäksi kokemiaan päämääriä. Organisaation vetovoimaisuutta voidaan kuvata houkuttelevana työpaikkana tai haluttuna yhteistyökumppanina. Työn houkuttelevuus siis lisää työn vetovoimaisuutta. (Malmelin & Hakala 2012, 11–12). Tässä opinnäytetyössä käytän vetovoimaisesta työpaikasta puhuttaessa termeinä vetovoimaista työpaikkaa ja työn houkuttelevuutta.

Työhön sitoutuminen on myös moniulotteinen ilmiö, joka voidaan ymmärtää esimerkiksi myönteisenä tunteena, intohimona työhön ja haluna tehdä parhaansa tai jopa enemmän (Jokivuori 2004, 286). Keskeisimpiä työhön sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat eettisyys ja arvot, asiakaslähtöisyys, ammatillisuus ja työn ja työelämän laatuun liittyvät tekijät (Wallin 2012, 5–6). Painotuksista ja tutkimusalasta riippuen sitä on kuvattu siihen kytkeytyviä kognitiivisia, psykologisia, emotionaalisia sekä sosiaalisia tekijöitä tarkastellen (Jokivuori 2004, 286-288).

Tavallisesti sitoutumista pidetään sosiaalipsykologisena ilmiönä, jossa organisaation ja työntekijän välinen suhde korostuu (Jokivuori 2004, 285). Työhön sitoutuminen vaikuttaa yksilön asenteisiin ja käytökseen, mutta myös laaja-alaisesti koko yhteiskuntaan ja siihen voidaan vaikuttaa työympäristön tekijöiden välityksellä (Penttinen 2023, 24). Sitoutumisen lähikäsitteitä ovat työtyytyväisyys, työmotivaatio, työorientaatio, omistautuminen työlle, samaistuminen työhön, työhön kiinnittyminen ja työhön uppoutuminen (Wallin 2012, 26). Sitoutuminen voidaan määritellä myös psykologisena tilana, joka kertoo työntekijän suhtautumisesta organisaatioon. Sillä on vaikutusta päätökseen jatkaa organisaatiossa tai olla jatkamatta siinä. Sitoutuminen jaetaan kolmeen osaan: tunneperäiseen, jatkuvuussitoutumisen tai normatiiviseen ulottuvuuteen. (Heiskanen & Leinonen ym. 2017, 70.)

2.1 Työn vetovoimaisuus

Työn vetovoimaisuuteen vaikuttavat useat eri tekijät. Vetovoimaa lisääviä tekijöitä ovat työn vaativuutta vastaava palkka, riittävät henkilöstöresurssit, ammattitaidon kehittämisen mahdollisuus, ergonominen työvuorosunnittelu, eteneminen työssä, toimiva sijaispankki, työaika-autonomia, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen sekä laajennetut tehtäväkuvat. Jaksamista tukevat järjestelyt, kuten sijaispankki, lisäävät alan vetovoimaa. Lisäksi kannustava lähiesihenkilö, työsuhde-edut ja kiusaamiseen puuttuminen ovat vetovoimaa edistäviä tekijöitä. Muita keinoja vetovoiman lisäämiseen ovat hyvä johtaminen, arvostaminen, työrauha, hyvä työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kuulluksi tuleminen, palkitseminen hyvin tehdystä työstä, positiivinen palaute, koulutettu henkilökunta, riittävä perehdytys ja hyvä työterveys. (Coco 2019, 6, 11; Coco & Roos 2020, 14.)

Björn, Josephsonc, Wadenstena ja Rissen (2014) tutkivat työn houkuttelevia tekijöitä Ruotsin syrjäseutujen leikkaussalin sairaanhoitajille (N=147) suunnatun poikkileikkauskyselytutkimuksen avulla. Tutkimuksen tuloksien mukaan työn houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä olivat ihmissuhteet, johtajuus, palkka, organisaatio, fyysinen työympäristö, työajat ja sijainti, henkinen työ, itsenäisyys, työnopeus sekä asema ja tunnustus. Tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat pitivät palkkaa tärkeänä tekijänä työn houkuttelevuudessa. Tyytymättömyys palkkaan on osoitettu lisäävän ammatista luopumista. Palkkojen korotus ei kuitenkaan yksin riitä vaan itse työstä on tehtävä palkitsevampaa. (Björn & Josephsonc ym. 2014, 877–889; Kirjenski & Skrypnek 2008.)

Ihmissuhteet ovat työn houkuttelevuuden kannalta tärkeitä. Tiimityö ja ihmissuhteet liittyvät sairaanhoitajien päätöksiin jättää työnsä. Huonot ihmissuhteet, kuten yhteistyön puute, työpaikkakiusaaminen ja syrjäytyminen lisäsivät aikomusta jättää työpaikka. Vaihtuvuutta vähensi tutkimuksen mukaan positiivinen ilmapiiri, jonka syntyy toimivan johtajuuden kautta. Muiden tutkimusten mukaan johtajuus vaikuttaa enemmän aikomukseen vaihtaa työpaikkaa, kuin työkaverit. (Björn & Josephsonc ym. 2014, 877–889.)

Vapaudella on myös merkitystä työn houkuttelevuuden kannalta. Esimerkiksi mahdollisuudella ottaa vapaapäiviä ja vaikuttaa työaikaan oli merkitystä houkuttelevuuden kannalta. Sijainnilla, fyysisellä työympäristöllä ja varusteilla oli myös merkitystä houkuttelevuuteen. Henkinen työ houkutteli myös, sillä sairaanhoitajat kokivat, että työhön tulisi sisältyä mahdollisuus oppia uutta ja ratkaista ongelmia. Myös mahdollisuus kasvaa ja kehittyä ammatissa on tärkeää työssä pysymiselle. (Björn & Josephsonc ym. 2014, 877–889.)

Tutkimukset ovat osoittaneet korkeilla vaatimuksilla ja vähäisellä kontrollilla olevan vaikutusta sairaanhoitajan ammatista luopumiseen. Björnin & Josephsoncin tutkimuksen mukaan tunnustuksella ja asemalla, jotka edustavat työtyytyväisyyttä, on myös vaikutuksensa työn houkuttelevuuteen. Sairaanhoitajat, jotka ovat tyytyväisiä ammatilliseen asemaansa, pysyvät todennäköisemmin työssään. Myös tunne siitä, että tekee hyvää työtä, heijastuu halun tarjota hyvää hoitoa potilaille. Puolestaan sairaanhoitajan ammatin jättämiseen oli osalla sairaanhoitajista vaikuttanut, se etteivät he kiireen vuoksi olleet voineet tarjota hyvää hoitoa potilaille. (Björn & Josephsonc ym. 2014, 877–889.)

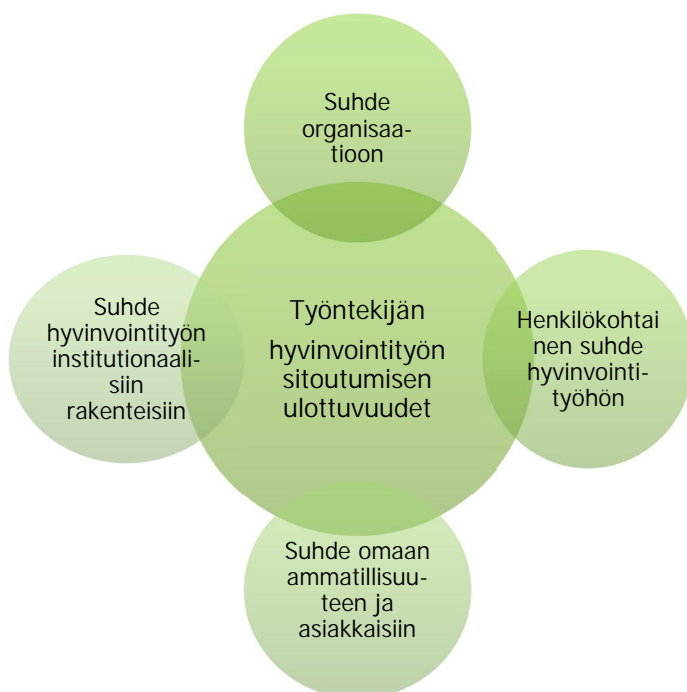
2.2 Työhön sitoutuminen

Tutkimusten mukaan vanhemmat työntekijät ovat sitoutuneempia kuin nuoret, sillä vanhimmat työntekijät ovat jo vakiinnuttaneet asemansa organisaatiossa. Myös mitä heikompi ammatillinen koulutustaso, sitä voimakkaampaa organisaatiositoutuminen on. Tämä selittyy sillä, että koulutustason nousu lisää potentiaalista liikkuvuutta eli mahdollisuutta vaihtaa työpaikkaa rapauttaen sitoutumiseen liittyvää sosiaalista yhteisöllistä sidettä. (Jokivuori 2004, 290.)

Ensimmäinen lähtökohta sitoutumiselle on, että sitoutuminen sisältää johdonmukaista käyttäytymistä, jolla on jatkuvuutta. Toinen lähtökohta on tunnistaa henkilön kiinnostuksen kohteesta olevasta käyttäytymisestä riippumattomia tekijöitä aikaisemmasta elämästä. Nämä tekijät pitävät yllä jatkuvuutta käyttäytymisessä. Henkilö siis puntaroi käyttäytymisen vaikutuksia jatkamattomuudesta

tai jatkamisesta tehdessään päätöstä toiminnastaan. (Heiskanen & Leinonen ym. 2017, 69.) Sitoutumisen keskeisiä elementtejä on oman työpanoksen ja suorituksen sisäistetty vastuunotto, joka palvelee organisaation menestymistä. Tällöin työntekijä ottaa omien motivaatiotekijöidensä lisäksi myös organisaation edun hyväksymällä työntantajansa intressit. (Jokivuori 2004, 285.)

Hyvinvointityössä työhön sitoutumisessa keskeisintä on eettisyys ja arvot, asiakaslähtöisyys, ammatillisuus ja sekä työn ja työelämän laatuun liittyvät asiat. Yhteiskunnan, työelämän ja institutionalisoituneen hoivan tuottamien ehtojen muuttuessa työhön sitoutuminen muuttuu. Se on haaste niin organisaatiolle, hyvinvoinnin palvelujärjestelmälle sekä näiden hallinnoinnille ja ohjaukselle. Hyvinvointityöhön sitoutumista tulee tarkastella eri merkityksien ja ulottuvuuksien kautta. Näitä ulottuvuuksia ovat organisaation ja työntekijän välinen suhde, työntekijän suhde omaan ammatillisuuteen ja asiakkaisiin, työntekijän henkilökohtainen suhde hyvinvointityöhön sekä työntekijän suhde hyvinvointityön institutionaalsiin rakenteisiin (kuvio 1). (Wallin 2012, 5-6.)



Kuvio 1. Hyvinvointityön sitoutumisen ulottuvuudet (Wallin 2012, 5-6)

Organisaatioon sitoutumisessa on kyse näkymättömästä vahvasta tai heikosta siteestä yhteisön ja työntekijän välillä. Sidettä voi ylläpitää rationaalinen valinta, tunne tai puhdas tottumus. Side voi perustua mukautumiseen, samaistumiseen tai sisäistämiseen. Mukautumisella tarkoitetaan työntekijän suopeaa asennetta tai käytöstä jollekin ryhmälle vain tiettyjen omien etujen takia. Samaistuessaan työntekijä kuuluessaan tiettyyn ryhmään tuntee ylpeyttä. Vaikkei hän omaksuisikaan työpaikan arvoja, hän kunnioittaa niitä. Sisäistämisestä on kyse silloin, kun työntekijä panostaa ryhmään, yhteisöön tai organisaatioon ja henkilön arvomaailma ja asenteet ovat samanlaiset kuin organisaatiossa. Työntekijän linkittyminen organisaatioon on näiden kolmen komponentin yhdistelmä. (Jokivuori 2004, 284-285.)

Yleisesti ottaen organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan sitä, miten työntekijä on asennoitunut tai kiinnittynyt organisaatioonsa. Eli tavaksi, jolla työntekijä hyväksyy ja samaistuu organisaation arvoi-

hin ja tavoitteisiin. Organisaatiositoutuminen ilmenee kolmella tavalla; työntekijä samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, on halukas ponnistelemaan organisaation eteen ja hänellä on halu pysyä organisaation jäsenenä (kuvio 2). Organisaatiositoutuminen on selkeästi yhteydessä siihen, miten tyytyväinen työntekijä on työskentelyolosuhteisiin. (Jokivuori 2004, 290.)



Kuvio 2. Organisaatioon sitoutumisen ilmeneminen (Jokivuori 2004, 290)

Tunneside työntekijän ja yhteisön välillä on tärkeässä asemassa sitoutumisessa. Sitoutuminen voidaan ymmärtää asenteeksi tai suhtautumistavaksi. Sosiologiassa perinteisesti asenteella tarkoitetaan työntekijän johdonmukaista ja pysyvää suhtautumistapaa johonkin asiaan. Se on ikään kuin jonkin organisoituneen kokemuksen kautta syntynyt henkinen valmiustila. (Jokivuori 2004, 285.)

Myönteisesti työhönsä sitoutunut työntekijä on arvokas niin työntantajalle, työyhteisölleen kuin lähipiirilleen. Hän on hyvinvoiva, innostunut, motivoitunut ja tuottava. Myönteinen työhön sitoutuminen tarkoittaa työhön kohdistuvaa tunnetta, asennetta ja työstä saatua mielihyvää ja tyydytystä. Myönteinen työhön sitoutuminen muodostuu myönteisten tunteiden, merkityksellisyyden, työn imun, vuorovaikutuksen, autonomian ja energisyyden varaan. Osaan tekijöistä työntekijä voi omalla toiminnallaan ja asenteellaan vaikuttaa, mutta osa liittyy työyhteisön johtamiseen ja toimintakulttuuriin. Myönteisessä työhön sitoutumisessa työ on siihen myönteisiä tunteita ja kokemuksia tuottava kokonaisuus, jossa on halu tehdä kyseistä työtä. Laajemmin myönteinen sitoutuminen voidaan ajatella sisältyvän positiiviseen psykologiaan. (Penttinen 2023, 4; Järvensivu, Isacsson, Raatikainen, Simola-Alha & Heinilä 2020, 239.)

Tunneperäisellä sitoutumisella tarkoitetaan emotionaalista kiinnittymistä organisaatioon. Voimakkaasti tunnesitoutuneet työntekijät jatkavat organisaatiossa, koska he tahtovat niin tehdä. Jatkuvuussitoutuminen viittaa tietoisuuteen niistä vaikutuksista, joita lähteminen organisaatiosta aiheuttaisi. Työntekijät, jotka ovat jatkuvuussitoutuneita organisaatioon, pysyvät organisaatiossa, koska heidän tarvitsee niin tehdä. Normatiivinen sitoutuminen puolestaan tarkoittaa velvollisuudentunnetta työsuhteen jatkamisessa. Korkean normatiivisen sitoutumisen työntekijät pysyvät organisaatiossa, koska heidän pitäisi pysyä. Nämä kolme ulottuvuutta ovat enemmän osia sitoutumisessa kuin tyypp-

pejä. Ihminen voi vaihtelevassa määrin kokea kaikkia näitä kolmea sitoutumisen osaa. Nämä psykologiset tilat kehittyvät ja muotoutuvat toisistaan poikkeavien tekijöiden vaikutuksesta. (Heiskanen & Leinonen ym. 2017, 69.)

Yleinen malli sitoutumisesta sisältää tämän kolmiosaisen mallin lisäksi määritelmän sitoutumisesta voimana. Voima sitoo yksilön toimintatapaan, joka vaikuttaa olennaisesti yhteen tai useampaan toiminnan kohteeseen. Voima koetaan ajattelutapana tai mielenlaatuna, kuten tahtona, tarpeena tai velvoitteena. Eli psykologisena tilana, joka ajaa yksilöä tiettyyn toimintatapaan. (Heiskanen & Leinonen ym. 2017, 70.)

2.3 Sitoutumista edistävät ja estävät tekijät

Työn arvostus, suhteet esihenkilöihin, uralla eteneminen, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat niin edistävästi kuin estävästikin tyytyväisyyteen työskentelyolosuhteissa. Lisäksi sitoutumiseen ovat yhteydessä ikä, koulutustaso, työttyväisyys, koetut muutokset työsuhteessa sekä yhteisöllinen työorientaatio. (Jokivuori 2004, 290.)

Työhön sitoutuminen ja ammatillinen kasvu ovat vahvasti toisiinsa yhteydessä. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijät rakentavat jatkuvasti työyhteisökokemusten, oman elämänhistorian, vaikeiden elämäntilanteiden sekä perhe-elämän ja vanhemmuuden kautta ammatillista identiteettiään. Tärkeä havainto on myös kokemus ammatillisesta keskeneräisyydestä huolimatta runsaasta työkokemuksesta. Kokemus keskeneräisyydestä mahdollistaa ammatillisen kasvun, mutta on myös yksi työhön sitoutumisen ulottuvuuksista. Ammatillisuuden kasvun mahdollistaminen lisää sitoutumista työhön. (Wallin 2012, 96-97.)

Myös luottamus organisaation johtoon on suoraviivaisessa ja voimakkaassa yhteydessä sitoutumiseen. Kun luottamus organisaation johdon sanaan ja pätevyyteen niin talous kuin henkilöstöasioissa kasvaa, lisääntyy myös sitoutuneisuus organisaatioon. Esihenkilöiden hyvä tehtävä- ja ihmiskeskäinen johtamistyyli luo parhaan maaperän organisaatiositoutumiselle. Myös sellaisten johtajien, jotka kykenevät luomaan työpaikalle vuorovaikutuksellisen työympäristön, kasvattavat myös työntekijöidensä sitoutuneisuutta organisaatioon. (Jokivuori 2004, 290-291.)

Työelämän muuttuessa uudella tavalla nousee esiin työntekijöiden tarpeet. Nykyajan työntekijöitä haastaa aika- ja paikkasidonnaisuuden jatkuva löystyminen työelämässä. Tämä puolestaan vaatii organisaatiolta joustavuutta työn ja muun elämän yhteensovittamisessa. Samalla perinteisten sitouttamiskeinojen, kuten vakauden ja jatkuvuuden väheneminen luo paineen löytää uusia keinoja jakaa vastuuta ja osallistumista. Se luo myös paineen löytää uusia sosiaalisia ulottuvuuksia korostavia tapoja. Työvoiman vaihtumisen ja heikon sitoutumisen on todettu pienentävän organisaatioiden kilpailukykyä, koska työpaikkaa vaihtavat työntekijät vievät mukanaan tärkeää tietopääomaa yrityksestä. (Heiskanen & Leinonen ym. 2017, 68.)

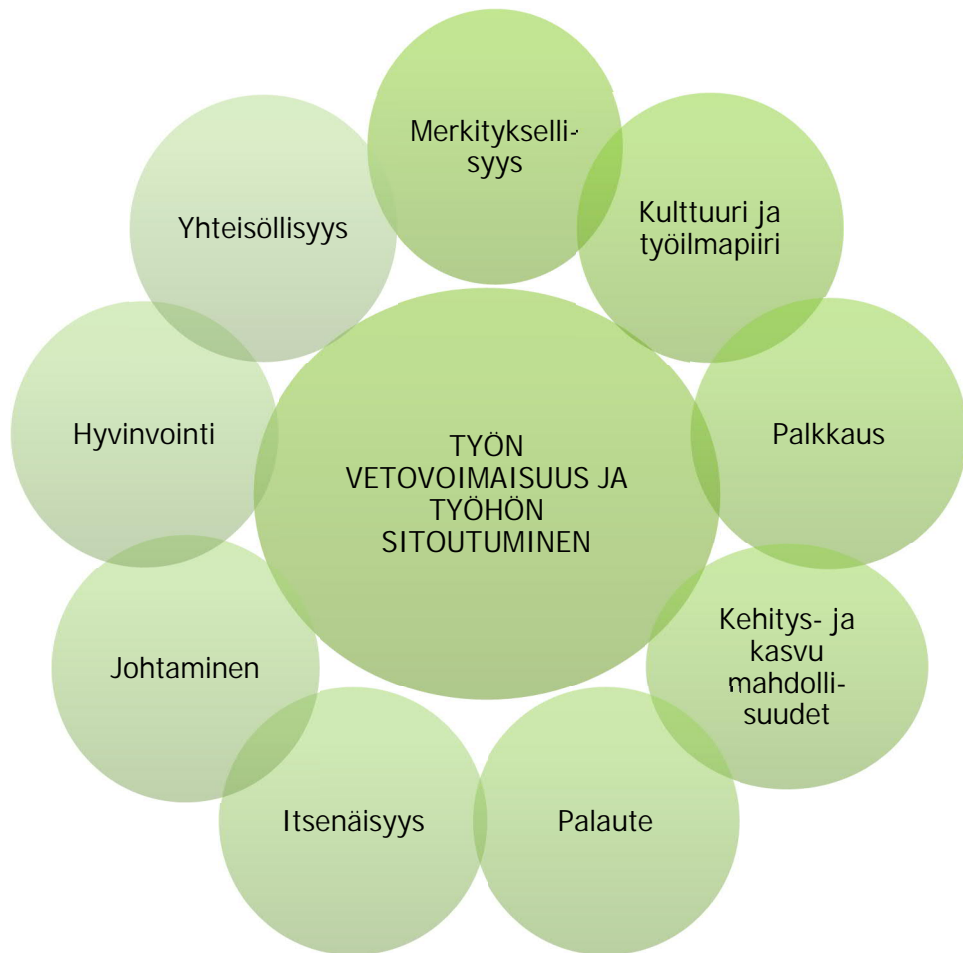
Hoitotyöntekijöiden näkemysten mukaan sosiaali- ja terveysalan sitoutumista heikentää pula koulutetuista hoitoalan työntekijöistä, matala palkka, huonot työolot, yleisen arvostuksen ja johdon puute, muutokset työoloissa, säästötoimet sekä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen vaikeus (Coco & Roos 2020, 8). Lisäksi työpaikan vaihtamista lisää tutkimuksen mukaan vähäiset edut, henkilöstöpula, huonot etenemismahdollisuudet, autoritaarinen johtamistyyli, huonot suhteet henkilöstön ja esihenkilön välillä, esihenkilön kunnioituksen puute, työn tunnustamisen puute sekä vähäinen itsemääräämisoikeus. Nämä tekijät oli tunnistettu myös huonompaan työtyytyväisyyteen. (Kirjenski & Skrypnek 2008.) Sitoutumista estäviä tekijöitä voivat olla myös työsuhteen määräaikaisuus tai halu nähdä muita työpaikkoja. Myös pitkään jatkunut määräaikainen työsuhde lisää harkintaa työpaikan vaihtamisesta. (Kuusisto & Arola ym. 2021, 6, 9.)

Sitoutumista estäviä tekijöitä ovat myös työssä jaksamiseen liittyvät tekijät. Siihen vaikuttavat niin työhön kuin henkilökohtaiseen elämään liittyvät asiat. (Salo 2008.) Työn, perhearjen ja muiden päivittäisten roolien ja tekemisen yhteensovittaminen voi olla suurin haaste ja stressin aihe (Sitra 2015). Jaksamiseen vaikuttaa työhön liittyvistä asioista se, tunteeko työntekijä saavansa palkan lisäksi palkitsevuutta ponnisteluidensa vastineeksi esimerkiksi arvostuksen, uralla etenemismahdollisuuksien tai turvallisuudentunteen kautta. Jaksaminen on koetuksella jos työn vaatimukset ovat suuremmat kuin työstä saatava palkitsevuus. Olennaista työssä jaksamisen kannalta on työn kuormitus. Jos kuormitus on sopiva, voi työntekijä hyvin ja puolestaan ylikuormitus altistaa uupumiseen. (Salo 2008).

Liian monella on kokemusta huonosta johtamisesta. Tutkimusten mukaan huonoa johtamista on koenut alle 40-vuotiaista suomalaisista jopa 93 %. Heistä 64 % kertoo sillä olleen työhyvinvointiin negatiivisia vaikutuksia. Nuorista aikuisista jopa 80 % on tyytymätön siihen, miten johtajuus tällä hetkellä ymmärretään. Erityisesti työelämältä he kaipaavat perinteisten elementtien, kuten vakauden ja palkan lisäksi hyvää ja kannustavaa ilmapiiriä sekä toimivaa työyhteisöä. Luottamusta ja yhteistoimintaa rakentava johtaminen ei perustu vain yhden ihmisen osaamiseen tai karismaan vaan koko työyhteisön joukkuelajiin, joka ei piittaa titteleistä. (Työn ja hyvinvoinnin kehittämissuunnitelma 2023, 8.)

3 TYÖN VETOVOIMAISUUDEN JA TYÖHÖN SITOUTUMISEN LISÄÄMINEN

Työn vetovoimaisuuteen ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat monet tekijät (kuvio 3.) , joista keskeisiä ovat kokemus työn merkityksellisyydestä, organisaation kulttuuri ja työilmapiiri, palkkaus sekä kehitys- ja kasvumahdollisuudet. Lisäksi työn vetovoimaisuuteen ja työhön sitoutumiseen vaikuttavat työstä saatu palaute, työn itsenäisyys, johtaminen, hyvinvointi ja yhteisöllisyys. (Tevameri 2020, 63 & Penttinen 2023, 35-36).



Kuvio 3. Työn vetovoimaisuuteen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (Tevameri 2020, 63 & Penttinen 2023, 35-36)

Vetovoimaisen työpaikan keskeisiä tekijöitä ovat työn merkityksellisyys, työn vaativuutta vastaava palkka, riittävät henkilöstöresurssit, työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen, kehitysmahdollisuudet sekä jaksamista tukevat järjestelyt (Coco 2019, 10; Coco & Roos 2020, 14; YPAI 2022). Samat tekijät myös lisäävät työhön sitoutumista. Työhön sitoutumista voidaan lisätä hyvällä vuorovaikutuksella, toimivalla arjen johtamisella ja organisaatiokulttuurilla sekä yhteisöllisyydellä. Työhön sitoutumista edistää työstä saatu palaute, itsenäisyys ja vaihtelevuus. Vaikuttamalla näihin tekijöihin vaikutetaan työtyytyväisyyden lisäksi työhön sitoutumiseen. (Penttinen 2023, 5, 35-36.)

Työn vetovoimaisuutta ja sitoutumista voidaan lisätä sosiaali- ja terveysalalle luomalla koko organisaation kattavia urapolkumalleja. Urakehitystä voidaan tukea kehittämällä palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää, mahdollistamalla joustava työkierto sekä osallistuminen erilaisiin projektitehtäviin. (Kuusisto & Arola ym 2021, 9).

3.1 Vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisääminen

Nuoret arvostavat eniten monipuolisia ja mielenkiitollisia työtehtäviä ja tutkimuksen valossa tarkasteltuna voidaan ajatella, että sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuus voidaan rakentaa työn merkityksellisyysvaraan. Lisäksi nuoret arvostavat organisaation kulttuuria ja työilmapiiriä, palkkausta ja kehitys- ja kasvumahdollisuuksia. Uutena asiana on noussut esille yritysten vastuullisuus, jossa ensisijaisista on läpinäkyvyys viestinnässä ja toiminnassa, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu sekä työolosuhteet ja inhimillisyys. Vastuullisuus voi siis olla kilpailuvaltti kilpailtaessa nuorista osaajista. (Tevameri 2020, 63.) Hyvät työpaikat ovat useimmiten myös tuottavuudeltaan muita parempia, eikä niissä työskentelyä koeta rasittavaksi henkisesti (Hahtela 2014, 31).

Sosiaali- ja terveysalalla tulisikin pohtia, miten nuorten työntekijöiden arvostukset käytännössä toteutuvat ja miten ne huomioitaisiin. Useaan sosiaali- ja terveysalan tehtävään sisältyy työn merkityksellisyys, joka siten on mahdollinen vetovoimatekijä. Johtamisen näkökulmasta tulisi kiinnittää paljon huomiota myös sosiaali- ja terveysalan työilmapiiriin ja kulttuuriin. Kaikissa sosiaali- ja terveysalan tehtävissä ei ole joustavuutta työajoissa, eikä niitä voida vapaasti suunnitella. Työpaikoilla tulisikin pohtia, miten esimerkiksi työaika-ennustettavuutta ja vaikutusmahdollisuuksia voitaisiin lisätä. (Tevameri 2021, 75.)

Työhön sitoutumista voidaan tukea hyvällä vuorovaikutuksella, toimivalla arjen johtamisella ja organisaatiokulttuurilla sekä yhteisöllisyydellä. Työhön sitoutumista edistää työn merkityksellisyys, työstä saatu palaute, itsenäisyys ja vaihtelevuus. Vaikuttamalla näihin tekijöihin vaikutetaan työtyytyväisyyden lisäksi työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutumiseen vaikuttavat niin kokemus työn merkityksellisyydestä, työstä saatu palaute, työn itsenäisyys, johtaminen, organisaatiokulttuuri kuin työhyvinvointikin (Penttinen 2023, 5, 35-36.)

Kokemus työn merkityksellisyydestä on olennaista työhön sitoutumisessa. Myönteisen organisaatiokulttuurin edellytys ja merkityksellisyyden ydin on työnsä näkeminen tärkeänä ja tarpeellisena osana laajempaa kokonaisuutta. Merkitys muodostuu ihmisten välisissä suhteissa, sillä harva kokee merkitykselliseksi asioita, joita omassa yhteisössä ei arvosteta. Se pohjautuu yhteisölliseen vuorovaikutukseen, jossa on opittu tietyt arvot ja arvostukset. Merkityksellisyys on siis sekä yksilöllinen, että yhteisöllinen ilmiö. Siinä on kyse sekä henkilön, että yhteisön antamasta merkityksestä tekemiselleen tai asialleen. Merkityksellisyys ilmenee konkreettisesti yhteisön ilmapiirinä. (Penttinen 2023, 35-36.)

Palaute on tärkeä osa sitoutumista ja merkityksellisyyden kokemusta. Palaute tuottaa palautteen saajalle kokemuksen työn merkityksellisyydestä ja arvosta työyhteisössä ja työyhteisön rajapinnoissa. Palaute ohjaa myös tekemistä haluttuun suuntaan. Positiivisen, negatiivisen tai korjaavan

palautteen lisäksi olennaista merkityksen kannalta on se, annetaanko palautetta lainkaan. Sen puuttuminen on merkki työn merkityksettömyydestä. Myös sillä on merkitystä, miten on sallittua reagoida annettuun palautteeseen – onko siitä mahdollista olla eri mieltä ja onko siitä mahdollista keskustella. Palaute ja merkityksellisyys näkyy konkreettisesti työilmapiirinä sekä koettuna kehittämis- ja kehittämismahdollisuuksina. (Penttinen 2023, 36-42.)

Myös itsenäisyys on tärkeää sitoutumisen kannalta. Sillä tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta päättää mitä, miten ja missä työnsä tekee. Itseohjautuvuusteoriassa olennaista on psykologiset perustarpeet, joiden tyydyttyminen liittyy työhyvinvointiin, työuupumukseen ja työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutumisen vaatimuksiksi mainitaan usein itseohjautuvuusteorian mukaan työn vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus. Ihminen on peruslähtökodiltaan aktiivinen toimija, joka tekee asioita, jotka häntä kiinnostavat. Ympäristö vaikuttaa tähän aktiivisuuteen tukien tai horjuttaen sitä. Sisäisessä motivaatiossa aktiivisen toimijuuden moottorina toimii tekeminen itsessään. Ihmisen vapaaehtoisuudella, joka vaikuttaa motivaatioon, tarkoitetaan toiminnan vapautta päättää itse tekemisistään ja valinnoistaan. Ihmisellä on siis mahdollisuus oman tehtävän tai tekemisen tavan muokkaamiseen, joka lisää luovuutta ja työn imua. (Penttinen 2023, 33–37.)

Johtamisella on myös vaikutusta työhön sitoutumiseen. Johtamisen ja esihenkilötyön tuloksena syntyneet organisaation henkilöstön yhteiset arvot ja toimintaa ohjaava visio ovat hyvin toimivan, terveen ja menestyvän organisaation taustalla. Arvot näkyvät käytännön työssä ja kaikki ovat sitoutuneita visioon. Kokonaisvaltainen strategia läpäisee toimintaa ja visio näkyy konkreettisina tavoitteina. Johtamisen tehtävänä on kirkastaa organisaation visio, arvot, päämäärä ja tehtävät kaikille työyhteisön jäsenille. (Penttinen 2023, 40.) Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tulisi myös palkitsemisjärjestelmiä kehittää monipuolisesti (Kuusisto & Arola ym. 2021, 9).

Lähijohdon tehtävä on rohkaista työntekijöitä keskusteluun uudistumisen tiellä. Käytännössä johtajan pitäisi hallita valmentava johtaminen, joka perustuu vuorovaikutukseen. Johtajat toimivat pääosin työntekijöiden valmentajina, motivoijina ja keskusteluttajina. Työntekijät tulisi nähdä suunnittelijoina, osallistujina ja aktiivisina muutosten tekijöinä. Johtajilta vaaditaan myös muutosta edistävää johtamisosaamista. (Hujala & Taskinen 163–167.)

Kuitenkaan pelkkä johtamistyyli ei edistä työhön sitoutumista. Myös organisaation toimintakulttuurilla on merkitystä. Monet tutkijat korostavat toimivan organisaatiokulttuurin merkitystä henkilöstön hyvinvoinnissa ja strategian toteutuksessa. Esimerkiksi henkilöstön suhtautuminen kehittämiseen riippuu organisaation vallitsevasta kulttuurista. Toisaalta mahdollistamalla kehittäminen organisaatiossa voidaan vaikuttaa hyvinvointiin. (Penttinen 2023, 41.)

3.2 Hyvinvoivan työelämän rakentaminen

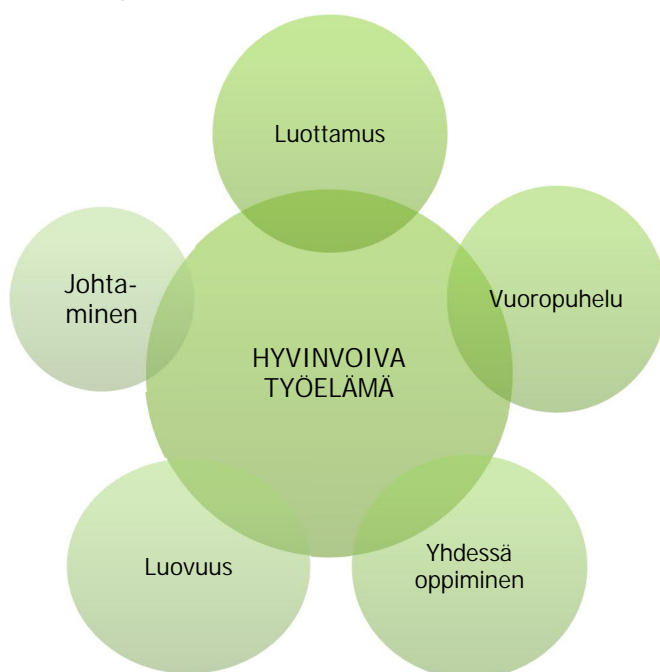
Nykyaikainen hyvinvointikäsite näkee ihmisen voimavaroja korostaen kokonaisena. Yhä enemmän yhteen nivoutuu ammatillinen ja henkilökohtainen sekä työ ja vapaa-aika. Kokemus työelämästä ja työstä vaikuttaa koko yhteiskunnan hyvinvointiin yksilön oman fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin lisäksi. Työhyvinvointi on merkittävää myös taloudellisia tekijöitä tarkastellen, sillä työhyvinvoinnilla

on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. SAP ohjelmistojätti on laskenut, että se säästää 62 miljoonaa euroa lisäämällä prosentilla työntekijöiden pystyvyyttä. (Sitra 2015.)

Työpaikoissa, joissa on saatu hyvää palautetta työhyvinvoinnista, korostetaan joustavuutta ja yksilöllisyyttä ja työsuhte-etuja on muokattu sopiviksi erilaisiin elämäntilanteisiin. Näissä työpaikoissa huomioidaan perheenjäseniä sosiaalisissa tilaisuuksissa, on mahdollisuus lastenhoitopalveluihin, toimistolla on jopa lastenhuoneita tai tarjotaan jopa yksityiselämän vaikeuksiin rakkauskonsultointia. (Sitra 2015.) Konkreettisia keinoja työhön sitoutumisen lisäämiseen ovat määräaikaisten työsuhteiden vakinaistaminen, kouluttamalla pidemmän työuran tehneitä työntekijöitä mentoreiksi nuoremmille työntekijöille (Kuusisto & Arola ym. 2021, 5).

Hyvien työpaikkojen osa-alueita ovat toimivat käytännöt, työn palkitsevuus, osallistuva johtaminen, korkea hoidon laatu, asiantuntijoiden kehittyminen sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Yhteisöllisyys on noussut kriteerien kantavaksi voimaksi. Vastuu työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä on jokaisella, ei vain johtajalla. (Hahtela 2014; 8, 28–31.) Mahdollisuus vaikuttaa työhön, sen aika-
taulutukseen ja tapoihin tehdä työtä lisää hyvinvointia kun taas niiden vähyys tai puuttuminen voi uuvuttaa. Arvoristiriidat tai oikeudenmukaisuuden puuttuminen vaikuttavat kielteisesti hyvinvoinnin kokemukseen. Hyvinvointia tukevat työstä saatavat palkkiot ja tunnustukset. Arvoilla ja yhteisöllisyyden kokemuksella on myös merkitystä hyvinvoinnin kannalta. (Salo 2008).

Hallituskauden 2019–2023 TYÖ2030-ohjelman kehitystyöstä on syntynyt useita toimintamalleja ja työkaluja, joiden avulla työpaikat voivat kehittää omaa toimintaansa. Ohjelman tuotoksena syntyi tutkitun tiedon ja kehitystyön pohjalta viisi ratkaisua tuottavaan ja hyvinvoivaan työelämään; luottamus, vuoropuhelu, yhdessä oppiminen, luovuus ja johtaminen (kuvio 4.) (Työn ja hyvinvoinnin kehittämisojelman 2023, 2–8.)



Kuvio 4. Hyvinvoivan työelämän rakennuspalikat (Työn ja hyvinvoinnin kehittämisojelman 2023, 2–8.)

Ensimmäinen ratkaisu hyvinvoivan työelämän rakentamiseksi on luottamuksen rakentaminen. Luottamus on koko suomalaisen työelämän ja työyhteisöjen supervoima. Ilman sitä, kehittäminen ja uudistaminen ei onnistu. Tutkimusten mukaan henkilöstön ja johdon välinen luottamus on tärkeä kilpailutekijä organisaatiolle. Toinen tärkeä ratkaisu on vuoropuhelun lisääminen. Yhteinen vuoropuhelu lisää ymmärrystä ja vahvistaa yhteistoimintaa ja luottamusta sekä lisäksi se mahdollistaa kehitystyön ja uudistumisen. Vuoropuhelu tulevaisuudesta lisää ennakointi- ja muutoskykyä. (Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma 2023, 3–5.)

Kolmas ratkaisu hyvinvoivan työelämän rakentamiseksi on yhdessä oppimisen mahdollistaminen. Usein oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa toisen kanssa. Parhaimmillaan työelämä tarjoaa mahdollisuuden vertaisoppimiseen, joka altistaa uusille näkökulmille. Tutkimusten mukaan tärkeimpiä keinoja edistää työpaikoilla osaamista on vertaisoppiminen sekä henkilöstön osallistuminen toiminnan kehittämiseen. (Hyvinvoinnin kehittämisohjelma 2023, 6–7.)

Neljäs ratkaisu on luovuuden vapauttaminen. Uskaltaessa ajatella toisin, haetaan näkemyksiä muualta ja uusille vaikutteille ollaan avoimia. Tällöin syntyy työelämässä uusia innovaatioita. Uudistaminen vaatii nopeiden kokeilujen lisäksi pitkäjänteistä kehitystyötä. Luovuus on kriittinen työelämätaito, joka lisää tuottavuutta, kilpailukykyä ja hyvinvointia. Tarvitsemme kehittämisen ja kokeilemisen tueksi lisää itsevarmuutta ja luovuutta. Luovuutta on jokaisella yksilöllä, mutta organisaatioiden luovuutta tutkimusten mukaan hidastaa yksilöiden epävarmuus. (Hyvinvoinnin kehittämisohjelma 2023, 6–7.)

Viides ratkaisu tuottavan ja hyvinvoivan työelämän rakentamiseen TYÖ2030-ohjelman tuloksien mukaan on johtamisen kehittäminen. Laadukas johtaminen organisaatiossa vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. Erityisesti nuoret kaipaavat perinteisten elementtien kuten palkan ja vakauden lisäksi toimivaa yhteistyötä ja kannustavaa työilmapiiriä. Johtajuus, joka edistää hyvinvointia, muutoskykyä ja tuottavuutta, on toimintamalli, josta voisimme tehdä suomalaisen vientituotteen. (Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma 2023, 8.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä Kuopion etähoivan työntekijöillä on houkuttelevasta työpaikasta sekä mitkä tekijät heidän mielestään edistävät ja estävät työhön sitoutumista. Tavoitteena on löytää keinoja työn vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen Kuopion etähoivassa ja laajemminkin sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaisia näkemyksiä Kuopion etähoivan työntekijöillä on vetovoimaisesta työpaikasta?
2. Mitkä tekijät edistävät ja estävät työhön sitoutumista Kuopion etähoivan työntekijöiden mielestä?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämä laadullinen opinnäytetyö on toteutettu Kuopion etähoivassa puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla (n=4) vuosien 2023 ja 2024 aikana. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä laadullisella tutkimuksella pyritään aineistoa tulkitessa tuottamaan uusia näkökulmia aiheeseen. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita todellisesta elämästä; tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, kokemuksista, tunteista ja merkityksistä, joita tutkimuksen kohteena olevalle asialle annetaan. Tyypillisesti tutkittavaa ilmiötä pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta ja tietoa pyritään hankkimaan henkilöiltä, jotka toimivat luonnollisissa ympäristöissään. (Puusa & Juuti 2020, 14–16, 19, 27; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Opinnäytetyössä on suosittu ihmistä instrumenttina tiedonkeruussa eli on luotettu enemmän tutkijan omiin havaintoihin ja keskusteluihin kuin mittausvälineisiin, sillä ihminen on riittävän sopeutuvainen vaihteleviin tilanteisiin. Aineistoa on tutkittu siitä näkökulmasta, että tapaukset ovat ainutlaatuisia. (Hirsjärvi & Remes 2009, 164; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Aineiston analysoinnissa on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineiston analysointivaiheessa aineiston ryhmittelyn ja luokittelun jälkeen sitaatit on muutettu yleiskielelle opinnäytetyöhön osallistuvien (n=4) anonymisoinnin vuoksi kuitenkin muuttamatta asiasisältöä.

Opinnäytetyö on toteutettu abduktiivisella lähestymistavalla, eli aineistolähtöisesti niin, että teoria-tieto ohjaa osittain opinnäytetyön tekemistä. Haastattelukysymykset on esimerkiksi johdettu teoriatiedon pohjalta.

5.1 Tutkimusmenetelmä ja aineistonhankinta

Opinnäytetyön teon alkuvaiheessa on tehty opinnäytetyösopimus Savonia ammattikorkeakoulun (YAMK) ohjaajan sekä Kuopion etähoivan työelämäohjaajan kanssa, jossa on sovittu aineistojen omistus- ja käyttöoikeuksista, käsittelystä, säilyttämisestä ja mahdollisesta avaamisesta ennen aineiston keruuta. Läpi opinnäytetyön prosessin ajan on noudatettu voimassa olevaa tietosuojalainsäädäntöä (GDPR) sekä vaitiolon, salassapitoon ja luottamuksellisuuteen liittyviä velvoitteita. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13). Tutkimuslupa Pohjois-Savon hyvinvointialueelta on saatu toukokuussa 2023.

Pyyntö opinnäytetyöhön osallistumiseen on lähetetty etukäteen etähoivan esihenkilön toimesta etähoivan työntekijöille (N=20) sähköpostilla saatekirjeen muodossa (LIITE 1), jossa on kerrottu opinnäytetyön tarkoituksesta ja tavoitteesta, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja anonyymiydestä. Saatekirjeen lisäksi opinnäytetyöhön osallistuvat ovat saaneet tietosuojailmoituksen, jossa on kuvattu henkilötietojen käsittelyyn, tutkimukseen osallistumiseen, oikeuksiin ja tietojen käsitte-lyyn liittyviä asioita.

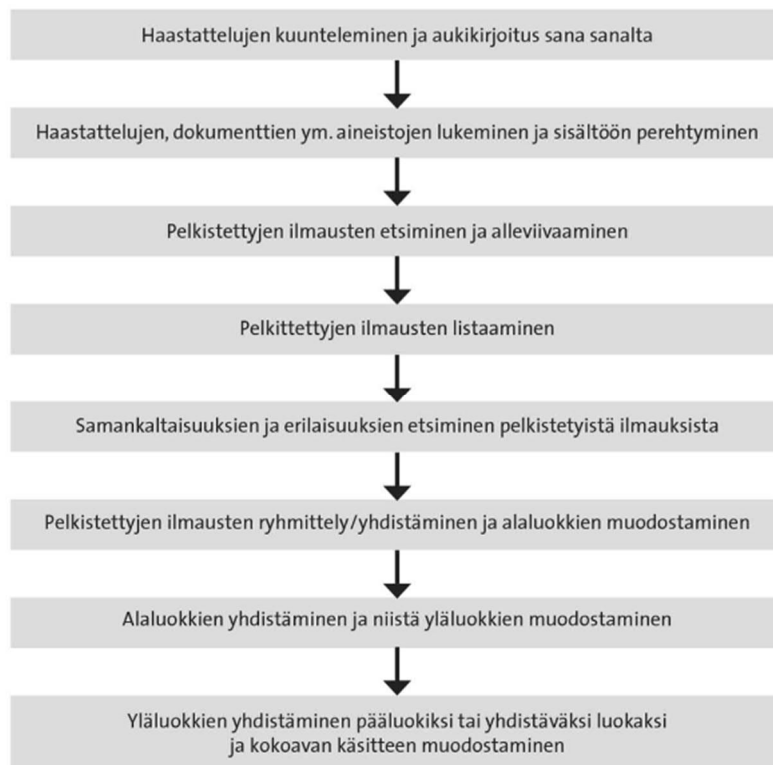
Saatekirjeen lähettämisen jälkeen opinnäytetyön tekijä on käynyt esittelemässä opinnäytetyön suunnitelmaa henkilöstölle ja pyytänyt ilmoittamaan tutkijalle halustaan osallistua opinnäytetyöhön. Henkilöstö ja esihenkilö olivat kuitenkin tulleet yhdessä siihen tulokseen, että kaikki halukkaat ilmoittautuvat lähiesihenkilölle opinnäytetyöhön osallistumisestaan. Aikaa ilmoittautumiseen oli viikko. Lähiesihenkilö ilmoitti opinnäytetyöhön osallistuvat (n=4) tutkijalle puhelimitse. Lähiesihenkilö antoi haastateltaville työaika haastatteluihin osallistumiseen ja ilmoitti työntekijöille sopivat haastatteluajat. Haastattelut on toteutettu haastateltavien työpaikalla rauhallisessa huoneessa suljetun oven takana. Haastatteluissa on keskitytty haastateltavien ajatuksiin ja kokemuksiin. Haastattelut nauhoitettiin.

Tutkimusaineisto on kerätty puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla yksilöittäin eli haastateltaville esitettävät kysymykset on laadittu etukäteen (LIITE 2), mutta niiden järjestystä on vaihdettu tai kysymyksien muotoa muutettu tarpeen mukaan.

Laadullisessa tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman kokonaisvaltaisen kohteen tutkimiseen. Laadulliselle tutkimukselle ominaista Puusan ja Juutin (2020, 14–16, 19, 27) sekä Hirsjärven ja Remeksen ym. (2009, 161–164) mukaan on pyrkiä tuottamaan yksityiskohtaista ja rikasta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tiedonhankinta on ollut kokonaisvaltaista ja aineisto on koottu todellisissa, luonnollisissa tilanteissa.

5.2 Aineiston analysointi

Aineistolähtöisessä analyysissä on pyritty luomaan teoreettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta, kuten Tuomen ja Sarajärven (2018, 108–114) teoksessa kuvataan. Analyysiyksiköt on valittu tutkimuksen tarkoituksen ja tehtävänasettelun mukaan. Aineiston analysoinnissa on päätetty mikä aineistossa kiinnostaa, aineisto on käyty läpi ja merkitty ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseen ja ne on kerätty yhteen. Sen jälkeen aineisto on luokiteltu ja kirjoitettu yhteenveto, tulokset. Aineiston analysointia olen havainnollistanut alla olevalla kuvalla 5.



Kuva 5. Aineistolähtöisen sisällön analyysin tekeminen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Tutkimusaineiston sisällönanalyysi on toteutettu aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Aineiston analysointi lähti liikkeelle, kuten Tuomi & Sarajärvi (2018, 123) aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä kuvaavat; haastattelujen kuuntelemisella ja sanasta sanaa auki kirjoittamisella. Aineistoa kertyi fontilla Courien new fonttikoolla 10 ja rivivälillä 1 yhteensä 51 sivua. Pyrkimyksenä on ollut tuoda esille odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana on aineiston yksityiskohtainen ja monitahoinen tarkastelu, ei hypoteesin tai teorian testaaminen (Hirsjärvi & Remes 2009, 164).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on edetty kolmen Tuomen & Sarajärven (2018, 122–127) kuvaaman päävaiheen, aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja teoreettisen käsitteiden muodostamisen mukaan. Aineiston pelkistäminen: Aineistosta samalla värillä on korostettu asiat, jotka liittyvät toisiinsa tai joissa puhutaan samoista asioista. Tämän jälkeen aineisto on ryhmitelty värien mukaan, jolloin on karsittu opinnäytetyön kannalta epäolennaiset asiat pois.

Aineiston ryhmittely: Aineistosta on lähdetty etsimään pelkistettyjä ilmauksia, kuten Tuomi & Sarajärven (2018, 123) kuvaamassa sisällönanalyysissä (kuvio 5). Pelkistettyjä ilmauksia on ryhmitelty ja pelkistetyille ilmauksille on muodostettu ensin alateemoja ja niille yhdistävä yläteema (taulukko 6). Luokkia muodostettaessa on hyödynnetty YSO-asiasanastoa (Suomalaisen asiasanasto- ja ontologia-palveun verkkosivut 2024). Pääteema on muodostunut osittain tutkimuskysymyksen mukaan.

SUORA LAINAUS	PELKISTETYT ILMAUKSET	ALATEEMA	YLÄTEEMA	PÄÄTEEMA
H1 ...kyllä se kaikkien suurin ja merkittävin työpaikka vetovoimainen on se semmonen arvostus. H1 Arvostetaan sitä sinun niinku kehittämishalua ja muutoksia	Arvostus Kehittämishalun ja muutoksien arvostaminen	Arvostus	Merkityksellisyys	Vetovoimaisen työpaikan osatekijät
H4 Sitten tykypäiviä tyhy päiviä.. Nämä.. Niin.. Se yhdessä olo se loi sitä mikä tuotti sitä sitoutumista mutta myös työhyvinvointia sinne ja kaikkeen siihen ommaan paikkaan, vetovoimaaki. Meillä on kuule tämmöset tykypäivät että me tehhää yhdessä tätä ja tuota.	Tyhy- ja tykypäivät Yhdessä olo	Yhteisöllisyys	Työhyvinvointi	Sitoutumista edistävä tekijä
H2 että ei oo semmosta arvostelua ja kaikkea muuta siinä sitten. Että olisi hyvä ilmapiiri sitten. Tsemppaa sitte tavallaa siinä. H2 Voi olla, että jos on hyvin ristiriitasta työporukkaa, niin ei varmaan ole hirveän sitoutumisen haluinen...	Arvostelu Ristiriitainen työporukka	Työyhteisö	Huono ilmapiiri	Sitoutumista estävä tekijä

Taulukko 6. Esimerkki aineistolähtöisestä sisällönanalysista

Teoreettisten käsitteiden muodostaminen: Yleiskäsitteiden avulla on muodostettu kuvaus tutkimuskohteesta. Tuloksien kirjoittamisessa on hyödynnetty aineiston analysointia ja teemoittelua niin, että kirjoittaessa on edetty taulukossa 6. esitettyjä luokkia oikealta vasemmalle ja teemoista ja pelkistetyistä ilmauksista on muodostettu lauseita. Kuten esimerkiksi taulukon 6. ylimmän pääteeman alle muodostui lause "Vetovoimaisen työpaikan keskeisin merkittävin tekijä on arvostus, joka ilmenee kehittämishalun arvostamisena, kokonaisena nähdyn tulemisena sekä ihmisten arvostuksena hoitotyöntekijöitä kohtaan."

6 TULOKSET

Tutkimusaineiston mukaan Kuopion etähoivan työntekijöiden käsitykset vetovoimaisesta työpaikasta, työhön sitoutumista edistävästä ja estävästä tekijöistä ja työn vetovoimaisuuden ja työhön sitoutumisen lisäämisestä vastasivat suurelta osin jo teoriapohjassa nousseita teemoja. Yhteiset teemat teoriatiedon kanssa käsittelivät työn merkityksellisyyttä, työhyvinvointia, työelämän toimivia käytänteitä, työntekijän sisäisiä motivaatiotekijöitä sekä johtamista. Haastatteluissa nousi kuitenkin uusina asioina esille sosiaali- ja terveysalan imagon sekä sosiaali- ja terveysalan murroksen ja uudelleen organisoinnin merkitys työn vetovoimaisuuden ja työhön sitoutumisen kannalta.

6.1 Vetovoimainen työpaikka

Tutkimusaineiston mukaan Kuopion etähoivan työntekijöillä oli monipuolisia näkemyksiä vetovoimaisesta työpaikasta, jotka liittyivät merkityksellisyyteen, työelämän toimiviin käytänteisiin, työhyvinvointiin, työntekijän sisäisiin motivaatiotekijöihin, johtamiseen sekä sosiaali- ja terveysalan imagoon. Vetovoimaisen työpaikan tärkeimmiksi tekijöiksi nousi arvostus, asenne työn kehittymistä kohtaan sekä vuorovaikutus. Arvostukseen sisältyi niin johdon arvostus työntekijöiden ammattitaitoa, kehittämishalua ja osaamista kohtaan, työntekijöiden arvostus toisiaan kohtaan kuin kaikkien muidenkin ihmisten arvostus hoitotyötä kohtaan. Alalla olevilta työntekijöiltä toivottiin myönteistä asennetta työn kehittymistä kohtaan. Vetovoimaisessa työpaikassa myös vuorovaikutus toimii. Kuuntelevalla ja tasapuolisella esihenkilöllä oli merkitystä vetovoimaisen työpaikan syntymiseen ja johtaminen nähtiin tärkeänä osana vetovoimaisuutta.

”Kyllä se kaikkein suurin ja merkittävin työpaikka on semmonen arvostus. Arvostetaan sitä sinun niinku kehittämishalua ja muutoksia...”

Työelämän toimivilla käytänteillä resursseilla, ilmapiirillä, työn räätälöinnillä ja palkitsevuudella voidaan vaikuttaa työn vetovoimaisuuteen. Resursseilla, eli henkilöstön riittävyydellä, asiakasmäärien kasvulla ja työn kuormasta aiheutuvalla kiireellä nähtiin vaikutusta työn vetovoimaan. Etähoivan työ saattoi olla tiukkaa soittelemista tai kilpajuoksua eikä työtään pystynyt tekemään kunnolla. Kuitenkin hetkessä eläminen ja ajan antaminen asiakkaalle yksi kerrallaan olivat asioita, jotka auttoivat tunteeeseen kiireestä.

”Ehkä sellainen kiire, mikä on tullut muutosten myötä. Niin sen vähentäminen, että kerkeis niinku olemaan asiakkaan kanssa vähä kauemmin.”

Työn palkitsevuus, eli palkka ja työsuhte-edut nousivat tarkasteltaessa vetovoimaista työpaikkaa. Palkkaa ei välttämättä nähty tärkeimpänä asiana, vaan korostettiin työkavereiden ja työilmapiirin merkitystä. Lähes kaikki haastateltavat nostivatkin esille ilmapiirin merkityksen työn vetovoimaisuuteen. Selän takana puhuminen tai ”hutun keitto” nähtiin ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä. Hyvä työyhteisö, yhteenkuuluvuuden tunne, me-henki, suhtautuminen työkavereihin, ja työntekijöiden välinen kommunikaatio vaikuttavat työilmapiiriin.

...Että olisi semmonen jes meininki..." "Työntekijöitte niinku keskeinen kommunikatio. Se, että niinku tänne on kiva tulla."

Työn räätälöinti, eli joustava työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen nähtiin yhtenä keskeisimpänä tekijänä vetovoimaisessa työpaikassa. Työn räätälöintiin liitettiin myös monipuoliset tavat tehdä työtä, kuten mahdollisuus etätöiden tekemiseen. Haastattelijat näkivät tärkeäksi saadessaan jatkaa hoitotyötä etähoivassa, kun kenttätöihin ei esimerkiksi fyysisten rajoitteiden vuoksi ollut enää mahdollista.

Työhyvinvoinnin merkitys nousi esille vetovoimaisen työpaikan tekijänä haastatteluissa. Työhyvinvointiin vaikuttavat tauot, kiireen vähentäminen, työntekijöiden välinen yhteinen aika ja työergonomia. Myös työntekijän sisäiset motivaatiotekijät kuten työn kokeminen kutsumus ammattina, auttamishalu sekä itsensä johtaminen olivat asioita, jotka liittyivät tutkimusaineiston perusteella kokemukseen vetovoimaisesta työpaikasta.

"Kun se työ on ihmiselle semmosta mieleistä, sydämen lähellä ja sitten kun tota saa tehdä sitä ihan niin, kun minä tein sitä työtä asiakkaiden kanssa. Niin minulle se on semmoinen, minkä takia minä pysyn tässä työssä."

Sosiaali- ja terveysalan imagolla nähtiin myös olevan merkitystä työn vetovoimaisuuteen. Sosiaali- ja terveysalan imagoon vaikuttavat haastateltavien mukaan niin media, some kuin markkinointikin. Imagoon vaikuttaa myös tiedon lisääminen toisille hoitajille, opiskelijoille ja omaisille sekä ulkopuolisten hoitajien, kuten keikkailijoiden kohtelemisen hyvin. Monipuolisista hoitotyön kuvista kertominen esimerkiksi someen lisäisi haastattelujen mukaan työn vetovoimaisuutta.

"Ehkä se, että enemmän tonne mediaan, someen, ehkä tällöisiä päivityksiä jostakin: mitä kuuluu työpäivään?"

6.2 Työhön sitoutumista edistävät tekijät

Arvostus ja vuorovaikutus nousivat esille tarkasteltaessa työhön sitoutumisen edistäviä tekijöitä. Haastateltavat kuvasivat tässä yhteydessä arvostuksen ilmenemistä kuuntelemisena, dialogisuutena, joukkoon kuulumisena, toisen työn arvostamisena, itsensä tärkeäksi kokemisena, kuulluksi tulemisena, kuin esihenkilön arvostusta työntekijöitä, koulutusta ja ammattitaitoa kohtaan.

No varmaan se, että niinku tuntee olevansa tärkeä siellä työpaikalla. Siis työkaverit.. Ja sitten esimiehe ja kaiken niinku tällöisen että oot niin kun.. Että et oo vaan - vaan oot niinku yksi osa meitä. Et se.

Hyvän johtamisen nähtiinkin vaikuttavan edistävästi työhön sitoutumiseen. Johtamiseen liitettiin osaamisen johtaminen, osallisuus, uralla etenemisen mahdollisuus, ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollisuus ja koulutuksen hyödyntäminen. Haastateltavat toivoivat pääsevänsä vaikuttamaan työhönsä sekä käyttämään erikoisosaamistaan tai koulutustaan työssään.

Toimiviksi työelämän käytänteiksi sitoutumista edistävinä tekijöinä nostettiin esille työympäristön ja työvälineiden merkitys. Työn palkitsevuus, kuten palkka ja työsuhte-edut nähtiin merkittävänä tekijänä työhön sitoutumisessa, vaikkakaan sitä ei nähty lopulta ratkaisevana tekijänä.

”No tottakai palkan. Kaikki sanoo palkan. Mutta tuota, kun pitäisi olla muutakin kuin palkka. Ei se euro ratkase mitenkään, että sä jaksat juosta 28 tuntia vuorokaudessa.”

Haastateltavat nostivat esille työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työn räätälöintiin sitoutumista edistävinä tekijöinä. Haastateltavien mukaan työhön sitoutumista voitaisiin edistää etähoivassa niin, että työn räätälöintiin olisi mahdollisuus myös ilman terveydellisiä työrajoitteita, kuten esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksia. Myös mahdollisuus työuran jatkamiseen hoitotyössä terveydellisistä rajoitteista huolimatta nähtiin tärkeänä edistävänä tekijänä työhön sitoutumisessa.

Työhyvinvoinnilla on merkitystä työhön sitoutumisen edistämässä. Työterveyshuolto, säännölliset tyky- ja tyhy- päivät, työilmapiiri sekä tukiverkosto ovat haastateltavien mukaan tekijöitä, jotka edistävät työhön sitoutumista sosiaali- ja terveysalalla. Työterveyshuollosta nostettiin esille aktiivinen toimintamalli työhyvinvoinnin kehittämiseksi, työhyvinvoinnin ennaltaehkäisy sekä ulkopuolisen asiantuntijan käyttäminen haastavissa tilanteissa.

”Nämä ei yhtään huono asia ole semmoinen niinku... konsultit, jotka käyvät työpaikalla puhumassa ja mietitään sitten näitä ratkasuja ja että millä saatat työilmapiiriä... Nii, että semmosia juttuja. Vaikka nauruterapiaa... Ihan, että olisi semmoista se säännöllisesti, vaikka ettei oo vaan niinku joku yks kerta 10 vuoteen.”

Työntekijän sisäisillä motivaatiotekijöillä on merkitystä myös työhön sitoutumisen edistämisen näkökulmasta. Työntekijän sisäisiin motivaatiotekijöihin liittyivät mielekäs työ ja merkityksellisyys. Haastateltavat kokivat hoitajien olevan sitoutuneita työhönsä ja ajattelivat yksityiselämään liittyvien tekijöiden vaikuttavan alalta lähtemiseen. Kuitenkin alalta lähtemisestä keskusteltaessa tutkimusaineistossa nousi esille työn kuormitus, työn ja yksityiselämän yhtensovittamisen vaikeus ja uupuminen.

”En uskokakaan, että monellekkaan on helppo niinku lähtee, joutua sille alalle, että ne pohtii varmaan pitkään sitä.”

6.3 Työhön sitoutumista estävät tekijät

Työhön sitoutumisen estäviin tekijöihin liittyy samat teemat kuin käsiteltäessä vetovoimaista työpaikkaa; merkityksellisyys, työelämä, työhyvinvointi, työntekijän sisäiset motivaatiotekijät ja etähoivan imago, mutta lisäksi esille nousi sosiaali- ja terveysalan murros. Tutkimusaineistossa voimakkaimmin esille nousi sitoutumista estäviksi tekijöiksi huono ilmapiiri ja huono asenne. Huonoon ilmapiiriin liitettiin työyhteisön ristiriidat, arvostelu, toisen työn arvostamisen puute, yhteisen ajan puute sekä kiireen vaikutus. Kiireen vaikutus ilmapiiriin korostui sitoutumisen estäviä tekijöitä tarkasteltaessa. Haastattelujen mukaan myös huono asenneilmapiiri ja työntekijän oma asenne voivat olla estäviä

tekijöitä sitoutumisessa. Asenteella viitattiin myös sosiaali- ja terveystalouden ammattilaisten suhtautumiseen uusia työntekijöitä kohtaan ja negatiivisen kuvan antamiseen alasta.

”Työn henkikin ja sitten on välillä taas, kun on kirettä rupee olemaan... Niin sitten alkaa olla sitä, se on sitten sitä, että tuolla kun nähdään ja muuten niin se on vähän semmoista valittamista sitte.”

Arvostuksen puute nostettiin sitoutumista estäväksi tekijäksi. Myös epätasa-arvo työsuhde-etuissa vaikutti arvostuksen tunteeseen. Epätasa-arvo työsuhde-etuissa nähtiin sitoutumista estävänä tekijänä. Työn palkitsevuuteen liittyvät asiat, kuten matala palkka tai riittämättömät työsuhde-edut nähtiin sitoutumista estävinä tekijöinä.

”Palkka, anteeks vaan se palkka on tärkeä asia.”

Negatiivinen imago voi olla sitoutumista estävänä tekijänä. Haastatteluissa nousi esille, että etähoivan työntekijät toivoivat, että ulkopuolisetkin näkisivät työpaikan vetovoimaisena ja, että työhön hauduttaisiin myös ilman terveydellisiä rajoitteita.

Työntekijän omalla terveydellä, kuten sairauksilla tai muilla haasteilla elämässä voi olla merkitystä estävästi työhön sitoutumiseen. Työn mielekkyys ja työmoraali nähtiin työn sitoutumista estävinä tekijöinä silloin, jos työ ei ole mielekästä tai työntekijällä on liian matala kynnyks sairauslomalle jäämiseen. Myös työn kuormittavuus nähtiin sitoutumista estävänä tekijänä. Työn kuormittavuuteen vaikuttaa työtahti, kiireen tuntu jo töihin tullessa ja kiireen tarttuminen.

Meneillään oleva sosiaali- ja terveystalouden murros nähtiin sitoutumista estävänä tekijänä. Sosiaali- ja terveystalouden sitoutumiseen estävästi vaikuttavat haastattelujen mukaan muutokset sosiaali- ja terveystaloudella, hyvinvointialueille siirtyminen, työn muuttuminen jatkuvasti sekä uusien työkalujen; kuten ohjelmien, laitteiden ja tietotekniikan opettelu. Jatkuvuuden puute ja joidenkin työkalujen pois jääminen vaikuttavat tutkimusaineiston mukaan estävästi työhön sitoutumiseen.

”Tässä on ollut niin paljon muutoksia...” *”Tässä on niin paljon erilaisia asioita niin se varmasti vaikuttaa tähän työhön sitoutumiseen kaikilla.”*

6.4 Työn vetovoimaisuuden ja työhön sitoutumisen lisääminen

Vetovoimaa ja sitoutumista lisääviä tekijöitä haastattelujen mukaan olivat toimivat käytännöt, työn palkitsevuus, ilmapiiri ja myös ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollisuus. Arvostus nousi esille haastatteluissa myös keskusteltaessa työn vetovoimaisuuden ja työhön sitoutumisen lisäämisestä. Asenteen osalta nousi esille positiivinen asenne muutoksia, uudistumista ja kehittämistä kohtaan, joka nähtiin vetovoimaa ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Asenteella voidaan vaikuttaa myös uusiin työntekijöihin.

”Se iloisuus, sä oot ilone ja tykkäät tehdä ja nuoretha innostuu tekemää.”

Perehdytys ja mentoritoiminta nähtiin vetovoimaa ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä sosiaali- ja terveysalalla. Ammattitaidon ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollisuutta pidettiin myös tärkeänä. Erityisesti säännölliset koulutukset nähtiin vetovoimaa ja sitoutumista lisäävinä tekijöinä. Hyvä työyhteisö nähtiin vetovoimaa ja sitoutumista lisäävänä tekijänä. Mahdollisuus kuulumisten vaihtoon ja yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseen nähtiin tärkeänä

Työhyvinvointiin liittyvistä asioista haastatteluissa nousi esille ergonominen työvuorosuunnittelu, joustava työaika, tyhy- ja tyky- päivät sekä tauot, jaksaminen ja palautuminen, jotka tutkimusaineiston mukaan lisäävät työn vetovoimaisuutta ja työhön sitoutumista. Joustavalla työajalla tässä yhteydessä viitattiin mahdollisuuteen osa-aikatyöhön ja ergonomisella työvuorosuunnittelulla pitkien työputkien vähentämiseen, palautumiseen ja työntekijän työhyvinvointia tukevaan työvuorosuunnitteluun. Haastattelujen mukaan Pohjois-Savon hyvinvointialueelle siirryttäessä työntekijän hyvinvoinnista välitetään nyt enemmän. Kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin, voidaankin lisätä sosiaali- ja terveysalan työn vetovoimaa ja työhön sitoutumista.

"Nyt on ilo huomata, että mitenkä ruettii ajattelemaan vähän työntekijää tässä, että välillä tuntuu, että ei ne niinkään ollut. Mutta nyt tää hyvinvoinnin alle, kun tultiin, että vähän niitä hoitajia, jaksamistakin ajatellaan siellä."

Johtamisesta nostettiin työhyvinvoinnin johtamisen lisäksi esille ihmissuhteiden, työntekijän jaksamisesta välittämisen merkitys sekä esihenkilön saavutettavuus ja fyysinen läsnäolo. Itsensä johtaminen ja hetkessä eläminen nousivat haastatteluissa vetovoimaa ja sitoutumista lisääviksi tekijöiksi. Haastateltavien mukaan moni hoitaja kokee työnsä kutsumus ammatikseen, joka vaikuttaa työhön sitoutumisen lisäämiseen.

"Mut koska mä koen, että mä niinku omakseni tämän."

Uutena teemana puhuttaessa työn vetovoimaisuuden ja työhön sitoutumisen lisäämisestä haastatteluissa nousi sosiaali- ja terveysalan uudelleen organisointi. Uudelleen organisointiin liitettiin suurten sukupolvien väistyminen työelämästä, nuorten vetovastuun ottaminen ja koko sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestäminen uudelleen.

"Työntekijät vaihtoon... Naurua..." "Koko systeemi pitäis panna ihan uusiks."

Unelmien työpaikka haastateltavien mukaan olisikin sellainen, missä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen olisi joustavaa, etätyöhön olisi mahdollisuus, työyhteisö koettaisiin hyväksi ja kaikkia kohdeltaisiin tasavertaisesti. Unelmien työpaikassa uudistuksia kohtaan suhtauduttaisiin positiivisesti, työtilat olisivat viihtyisät, työergonomiaan kiinnitettäisiin huomiota ja työstä saataisiin työn vaatimista vastaavaa palkkaa. Unelmien työpaikassa olisi myös pehmeä lasku eläkkeelle jäämiseen.

"...Niinku, että sais olla ihmisten kanssa tekemisissä. Ja eikä niinku aamu kaheksasta ilta neljää – vaa muutama tunni, että ois niinku se pudotus vähä niinku työelämästä ja kaikesta pois jäämisee, että ei kerralla, vaan pikkuhiljaa."

7 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö avaa ymmärrystä vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia näkemyksiä Kuopion etähoivan työntekijöillä on vetovoimaisesta työpaikasta sekä mitkä tekijät heidän mielestään edistävät ja estävät työhön sitoutumista. Opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää pienen tutkimusaineiston (n=4) takia lähinnä suuntaa antavina, eikä niitä voida yleistää sellaisinaan käsityksiin vetovoimaisesta työpaikasta tai työn sitoutumisen edistäviin ja estäviin tekijöihin. Opinnäytetyön tulokset ovat kuitenkin hyvin yhtenäisiä aiemman tutkimustiedon kanssa. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja työn vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen Kuopion etähoivassa ja laajemminkin sosiaali- ja terveysalalla.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan suoraan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan johtamisessa lisäämään työn vetovoimaa ja työhön sitoutumista. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla kehittämistehävä, jossa opinnäytetyön tuloksia käytettäisiin jonkin työyksikön vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen.

7.1 Tulosten tarkastelu

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä ” Millaisia näkemyksiä Kuopion etähoivan työntekijöillä on vetovoimaisesta työpaikasta?” haettiin vastauksia siihen, millaisia käsityksiä Kuopion etähoivan työntekijöillä on vetovoimaisesta työpaikasta. Tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia haastateltavilta kysymyksillä: Millainen on mielestäsi vetovoimainen työpaikka ja miksi? Millaisia vetovoimatekijöitä työpaikassasi on? Millainen olisi unelmiesi työpaikka, jossa viihtyisit pidempäänkin? Näiden kysymysten pohjalta saatuja vastauksia hyödynnettiin tässä osiossa.

Opinnäytetyön tutkimuksen tulokset vetovoimaisesta työpaikasta vastasivat aikaisemmista tutkimuksista nousseita tuloksia suurelta osin. Tulosten mukaan vetovoimaisen työpaikan keskeisimpiä tekijöitä ovat merkityksellisyys, henkilöstöressurit ja joustava työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, jotka nousivat myös Cocon (2019), Cocon ja Roosin (2020) sekä YPAI:n (2022) tutkimuksissa keskeisimmiksi tekijöiksi. Merkityksellisyteen opinnäytetyön tulosten mukaan vaikutti arvostus, jota Hakasen (2011) teoksen mukaan voidaan osoittaa antamalla palautetta työpaikoilla. Hakasen mukaan myönteinen palaute vahvistaa yhteisöllisyyttä, joka on nykytyöelämässä joutunut lujille

Tulosten mukaan myös ilmapiirillä on suuri merkitys työn vetovoimaisuuteen, joka nousi esille myös Tevameren (2020) ja Penttisen (2023) tutkimuksissa. Björnin ja Josephsoncin (2014) tutkimuksen mukaan positiivinen ilmapiiri syntyy johtajuuden kautta ja sillä voidaan vaikuttaa työntekijöiden vaihtuvuuteen. Opinnäytetyön tuloksien mukaan palkkaa ei nähty tärkeimpänä tekijänä, vaikka se Cocon (2019), Cocon ja Roosin (2020) sekä YPAI (2022) tutkimuksien mukaan onkin yksi keskeisimmistä tekijöistä.

Opinnäytetyön tuloksien mukaan perehdytyksellä, ammattiaidon ylläpitämisen ja kehittämisen mahdollisuudella ja oli myös vaikutusta työn vetovoimaisuuteen, jotka olivat keskeisiä tekijöitä Björnin ja Josephsoncin (2014), Cocon (2019) sekä Cocon ja Roosin (2020) tutkimuksissa työssä pysymiselle.

Lisäksi opinnäytetyön tuloksissa nousi esille ergonomisen työvuorosuunnittelun merkitys sekä moninaiset tavat tehdä työtä. Mahdollisuus etätöihin tekemiseen nousi yhdeksi vetovoimatekijäksi.

Työurat moninaistuvat ja etsivät uusia muotoja (Manka & Manka 2023, 25). Työelämä on viime aikoina kohdannut uusia haasteita joka on vauhdittanut työpaikkoja miettimään lähi-, etä- ja hybriditöiden malleja uusiksi (Karjalainen 2023, 8). Toimivia hybridityön malleja kehitettäessä on tärkeää ottaa huomioon työn luonne. Itsenäisesti suoritettavat, keskittymistä vaativat luovat yksilötöitä sopivat hyvin suoritettavaksi etänä, kun taas yhteisölliset, innovatiivista ajattelua vaativat työt kärsivät läsnäolon puutteesta. (Nevalainen & Teräs 2023.) Lisäksi uudenlaiset tekemisen muodot, kuten osa-aikatyö ovat tulossa palkkatyön rinnalle, vaikka vielä vuonna 2018 63 prosenttia suomalaisista teki jatkuvaa koko-aikaista palkkatyötä (Manka & Manka 2023, 25).

Sosiaali- ja terveysalan imago nousi opinnäytetyössä uutena asiana vetovoimaan ja sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Opinnäytetyön tuloksien mukaan sosiaali- ja terveysalan nykyinen imago vaikuttaa estävästi työn vetovoimaisuuteen, mutta myös työhön sitoutumiseen. Tutkimusaineiston mukaan negatiivisesti imagoon tällä hetkellä vaikuttavat työstä saatu kuva ja työn kuorma, joka on yhteydessä asiakasmäärien kasvuun ja henkilöstöresurssien vähyteen. Rosvallin (2023) ja Bonnarin (2022) tutkimuksen mukaan näiden tekijöiden lisäksi imagoon tällä hetkellä vaikuttaa myös alan hiertäisyys sekä mielikuva yksitoikkoisuudesta, matalasta palkasta ja kutsumuksesta.

Toisaalta tutkimusaineistossa nousi esille, ettei imago välttämättä vastaa todellisuutta, sillä alan ulkopuolella olevilla ihmisillä ei välttämättä ole todennukaista kuvaa hoitotyön nykyisistä monipuolisista työtehtävistä. Näin kävi myös Ismo Koistiselle, joka kertoi Tiihosen (2024) artikkelissa Savon Sanomissa ajatuksistaan hoitotyöstä. Hän ajatteli, ettei ole kiinnostunut potilaiden pissa- ja kakka-hommista kuunnellessaan luentoa vanhusten parissa työskentelystä. Hän opiskeli hoiva-avustajaksi työ- ja elinkeinotoimiston pakottamana. Koistinen kuitenkin yllättyi päästessään harjoittelu-jaksoille kehitysvammaisten ja muistisairaiden pariin. Hänet otettiin avosylin ja ilolla vastaan. Tutustuessaan uuteen työhön hän yllättyi positiivisesti työn sisällöstä ja siitä miten hyvin hän sopi alalle.

Todellisuudessa esimerkiksi sairaanhoitajatyö on vaativaa asiantuntijatyötä, joka vaatii paljon päätöksentekokykyä ja osaamista. Hoitotyössä on myös mahdollisuus teknologisiin ja kansanvälisiin työtehtäviin sekä työn kehittämiseen tai johtotehtävissä toimimiseen. (Rosvall 2023; Bonnor 2022.) Myönteiseen imagoon voidaan opinnäytetyön tuloksien mukaan vaikuttaa kohtelemalla työpaikalla opiskelijoita ja keikkalaisia hyvin sekä lisäämällä tietoa työnkuvasta esimerkiksi somen avulla. Lisäksi jokainen sosiaali- ja terveysalalla työskentelevä voi vaikuttaa siihen miten työstään puhuu, muistuttavat Virolainen, Pirskanen ja Moilanen (2021) tutkimuksessaan.

Toisella tutkimuskysymyksellä haettiin vastauksia siihen, millaiset tekijät edistävät ja estävät työhön sitoutumista Kuopion etähoivan työntekijöiden mielestä. Tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia kysymyksillä: Mitkä tekijät edistävät työhön sitoutumista? Mitkä estävät? Tutkimusaineiston mukaan keskeisimmät edistävät ja estävät tekijät työhön sitoutumisessa liittyivät arvostukseen ja merkityksellisyyteen, toimiviin työelämän käytänteisiin, yhteisöllisyyteen, työn palkitsevuuteen, johtamiseen ja hyvinvointiin.

Arvostus nousi tutkimusaineiston kantavaksi teemaksi. Työhön sitoutumiseen vaikuttaa se saako esihenkilöltään arvostusta niin työntekijää, koulutustaan kuin ammattitaitoaankin kohtaan. Arvostus ilmenee kuulluksi tulemisena, itsensä tärkeäksi kokemisena, toisen työn arvostamisena ja joukkoon kuulumisena. Kuuselan (2013) tutkimuksen mukaan kokemus arvostuksesta saa työntekijän ponnistelemaan lisää tavoitteiden eteen ja se lisää myös ammatillista itsetuntoa ja halua kehittyä. Osoittamalla arvostusta esimies luo yhteishenkeä, luottamusta ja intoa tehdä työtä. Työyhteisössä arvostus tukee työntekijän roolia ja asemaa sekä auttaa työntekijöitä toimimaan toistensa kanssa.

Yhteisöllisyys ja työilmapiiri onkin arvostuksen lisäksi yksi keskeisimmistä työhön sitoutumisen tekijöistä, joka tutkimusaineistossa liittyi työhön sitoutumiseen vetovoiman lisäksi. Mankan ja Mankan (2023) mukaan yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, verkostoitumista ja vastavuoroisuutta.

Myönteisen ilmapiirin vahvistaminen positiivista palautetta antamalla ja kannustamalla on nostettu 2000-luvun tavaksi lisätä työntekijöiden sitoutumista Järvensivun ja Isacsonin (2020) mukaan. Positiivisilla tunteilla on todettu olevan yhteys työn imun kautta työhön sitoutumiseen, organisaatioiden tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Koivisto ja Laitinen (2023) muistuttavat esihenkilön voivan vaikuttaa positiivisen organisaatiokulttuurin luomiseen osallistamisen ja autonomian tukemisen kautta sekä pitämällä yllä positiivista ilmapiiriä.

Johtajuudella on suuri merkitys niin työn vetovoimaisuuden kuin työhön sitoutumisen kannalta. Vuorovaikutuksella, tasapuolisella ja kuuntelevalla esihenkilöllä on vaikutusta työn vetovoimaisuuteen ja työhön sitoutumiseen myös Kultalahden (2015) mukaan. Mankan ja Mankan (2023) sekä Koiviston ja Laitisen (2023) mukaan perinteisessä johtamismallissa työtä on pidetty välttämättömänä ja jopa pahana. Heidän mukaansa modernissa vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa työntekijät haluavat tuntea itsensä tärkeiksi ja hyödyllisiksi sekä tulla kohdelluiksi yksilöinä. Keskeistä on kuunteleminen, avoin tiedonkulku ja autonomian antaminen työntekijöille. Tätä voidaan kutsua myös valmentavaksi johtajuudeksi. Tärkeää valmentavassa johtamisessa on kaksisuuntaisen vuorovaikutuksen lisäksi havainnoinnin ja analysoinnin taito.

Opinnäytetyön tulokissa nousi uutena asiana sosiaali- ja terveysalan murroksen vaikuttavan tällä hetkellä estävästi työhön sitoutumiseen. Muutokset, jatkuvuuden puute, hyvinvointialueille siirtyminen, työn jatkuva muuttuminen sekä uusien työkalujen kuten ohjelmien, laitteiden ja tietotekniikan opettelu estävät sitoutumista.

Hyvinvointi on kulkenut läpi opinnäytetyön prosessin ajan ja pohjana kaikelle niin työhön sitoutumisessa kuin vetovoimaisuuden ja työhön sitoutumisen lisäämisessä. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden kuormitukseen vaikuttaa tutkimusaineiston mukaan henkilöstöresurssit, hoidettavien määrän kasvu sekä työstä aiheutuva stressi ja kiire. Nämä tekijät myös estävät työhön sitoutumista. Unelmien työpaikka erään haastateltavan mielestä olisikin sellainen, jossa olisi vähän vähemmän kiirettä, tauotukset olisivat järkeviä, työyhteisössä olisi riittävästi yhteistä aikaa ja työpaikassa olisi mahdollisuus toteuttaa työhyvinvointia edistävää toimintaa.

Sitran (2015) tutkimuksen mukaan keskeiseksi työelämätaidoksi on tullut epätäydellisyyden ja keskenäisyyden sietäminen. Työelämän asettaessa paineita henkiselle palautumiskyvylle ja avoille,

tarvitaan yhä enemmän tietoa kognitiivisista taidoista, informaatioergonomiasta ja aivoissa tapahtuvasta tiedonkäsittelystä. Kyky johtaa itseä korostuu, jos työpöytä ei tyhjene missään vaiheessa vuotta tai sähköpostivirta ei lopu työpäivän päättymiseen. Mindfulnessin ja rentoutumisharjoitusten suosiota työelämässä ovat lisänneet tutkimukset tietoisuusharjoittelun vaikutuksista aivotoimintaan. Ehkä aivohuoltoon panostetaan tulevaisuudessa yhtä paljon kuin fyysiseen kuntoon tänä päivänä.

Niukkojen resurssien aikana onkin hyvä pohtia oman työn tekemistä uudella tavalla, sillä jokaista työtä voidaan rikastaa. Työn yksilöllisellä muokkaamisella ja tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteisia toimia, joilla työtä muokataan yhteensopivaksi työntekijän omien voimavarojen, tavoitteiden ja intohimojen kanssa. Työn yksilöllinen muokkaaminen on yhteydessä myös kokemukseen työn imusta. Mitä enemmän työntekijät saavat muokata työtään myönteisellä tavalla, sitä epätodennäköisemmin he kyllästyvät työhönsä ja kokevat työuupumusta. (Manka & Manka 2023, 153.)

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Läpi opinnäytetyön prosessin ajan on noudatettu myös tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) mukaisia hyviä tieteellisen käytänteiden peruseriaatteita, joita ovat rehellisyys, luotettavuus, vastuun kantaminen ja arvostus. Rehellisyydestä on huolehdittu tuomalla saatekirjeessä ja tietosuojailmoituksessa on ilmi opinnäytetyön keskeisimmät asiat sekä tutkimukseen osallistuvien oikeudet. Haastateltaville on kerrottu rehellisesti ja avoimesti tutkimuksen etenemisestä sekä osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Saatekirjeen lisäksi jokaiselle haastateltavalle on erikseen kerrottu opinnäytetyöhön osallistumisen vapaaehtoisuudesta anonymiydestä sekä siitä, että osallistumisen voi keskeyttää milloin tahansa.

Eettisyydestä ja luotettavuudesta on huolehdittu hakemalla tutkimuslupa Pohjois-Savon hyvinvointialueelta sekä tekemällä opinnäytetyösopimus sekä työelämäohjaajan, että Savonian ylemmän ammattikorkeakoulun ohjaajan kanssa. Opinnäytetyön saatekirje tutkimukseen osallistumisesta lähetettiin kahdellekymmenelle etähoivan työntekijälle ja heistä neljä osallistui haastatteluihin. Pieneen osallistujamäärään on voinut vaikuttaa tiukka aika-taulu, sillä ilmoittautumiseen oli aikaa vain viikko opinnäytetyön tekijän aikataulun vuoksi. Lisäksi osallistujamäärää on voinut rajata se, että tutkimukseen osallistumisesta piti ilmoittaa lähiesihenkilölle. Toisaalta toive esihenkilölle ilmoittautumisesta tuli haastateltavilta ja lähiesihenkilöltä eikä opinnäytetyön tekijältä.

Haastattelut toteutettiin luotettavasti ja anonymisti tutkimukseen osallistuvien työpaikalla. Vapaaehtoiset haastattelut toteutettiin niin, etteivät haastateltavat olleet tunnistettavissa, mikä lisäsi luotettavuutta. Haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitteet säilytettiin salasanan takana, jolloin muut eivät päässeet käsiksi aineistoon. Työn valmistuttua nauhoitteet tuhottiin.

Opinnäytetyön tekemisessä on kautta linjan noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023) yleisiä periaatteita: 1) Tutkittavien itsemääräämisoikeutta ja ihmisarvoa on kunnioitettu niin, että opinnäytetyöhön osallistuminen on ollut vapaa-ehtoista ja haastattelut on toteutettu luottamuksellisessa ja sallivassa ilmapiirissä. 2) Opinnäytetyö on toteutettu niin, että merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja ei ole aiheutunut tutkittavina oleville ihmisille sillä läpi opinnäytetyön prosessin ajan on

huolehdittu tutkittavien anonyymiydestä. Aineiston analysoinnissa on edetty aineiston ehdoilla eikä opinnäytetyön tekijän mielenkiinnon kohteiden mukaan.

Aineiston analysoinnissa on noudatettu rehellisyyttä ja tulokset on kirjoitettu aineiston analysoinnin pohjalta. Tuloksien kirjoittamisessa on keskitytty haastateltavien ilmaisemiin asioihin, ei opinnäytetyöntekijän tulkintoihin asioista. Tuloksien luotettavuutta hieman heikentää opinnäytetyöhön osallistuvien vähyys ja tutkimustulokset ovat syntyneet pienen osallistujamäärän ajatuksien pohjalta. Luotettavuutta olisi lisännyt isompi osallistujamäärä. Toisaalta saatua aineistoa on hyödynnetty laajasti tuloksissa, sillä kaikki haastattelut on kirjoitettu sanasta sanaan auki ennen aineiston analysointia ja teemoittelua.

Aitous ja luotettavuutta on lisännyt suorien lainausten käyttäminen tuloksissa. Opinnäytetyön tekijä on ollut riittävän pitkän ajan tekemässä tutkittavan aiheen parissa, joka lisää luotettavuutta. Pitkäaikainen sitoutuminen tutkimuskohteeseen edistääkin Kylmän ja Juvakan (2007) mukaan tutkijan kykyä tehdä luotettavia tulkintoja ja havaintoja aiheesta tutkimusprosessin aikana.

7.3 Johtopäätökset ja hyödynnettävyys

Opinnäytetyön aihe on varsin ajankohtainen ja tarpeellinen resurssipulan vuoksi ja asiakasmäärien kasvaessa. Tarvitsemme sosiaali- ja terveysalalla muutoksia työntekijöiden houkuttelemiseksi, työhön sitoutumiseen ja alalla pysymiseen näinä niukkoina henkilöstöresurssien aikana. Sosiaali- ja terveysalalla olisi etenkin nyt äärimmäisen tärkeää keskittyä työn vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen.

Saatuja tuloksia voidaan suoraan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen. Etenkin johto- tai esihenkilötyössä voitaisiin hyödyntää tässä opinnäytetyössä nousseita keskeisiä tekijöitä vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen. Lopulta kyse on melko yksinkertaisista asioista, kuten arvostuksen ilmaisemisesta, kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta, työilmapiiristä, työn ja yksityiselämän yhteensovittamisesta sekä monipuolisista tavoista tehdä työtä.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi jonkin osa-alueen kehittäminen jossakin sosiaali- ja terveysalan työpaikassa, jossa nähtäisiin eniten tarvetta kehittämiselle. Osa-alueet voisivat liittyä joustaviin työelämän käytänteisiin, työilmapiiriin tai vaikkapa arvostuksen lisäämiseen. Esimerkiksi työyhteisön yhteishengen vahvistaminen työpaikassa, jossa työilmapiiri koetaan huonoksi. Ensin tulisi selvittää työyhteisön yhteishengen nykytila ja haasteet. Tämän jälkeen tehtäisiin strateginen suunnitelma yhteishengen vahvistamiseksi sekä tavoitteisiin pääsemistä arvioitaisiin. Työyhteisön yhteishengen vahvistaminen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi kehittämistyönä.

LÄHTEET

- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382> Viitattu 22.3.2023.
- Aula Research 2021. Kysely tehläisille 2021 – Tuloesitys. Diaesitys. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyvinvoinnista_2021_id_17362.pdf Viitattu 21.3.2023.
- Björn, Catrine, Josephson, Malin, Wadenstena, Barbro & Rissen, Dag 2014. Prominent attractive qualities of nurses' work in operating room departments: A questionnaire study. *Work* 52 (2015). Viitattu 12.2.2024
- Bonnor, Maria 2022. "Hoitotyön imago on kaamea", sanoo koulutusalojohtaja – hoitajista on pulaa, ja alan koulutuksen hakijamäärät ovat romahtaneet. *Yle. Uutiset*. <https://yle.fi/a/3-12252905> Viitattu 12.2.2024
- Coco, Kirsi 2019. Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa. Kysely tehläisille sairaanhoitajille. Tehyn julkaisusarja B. Selvityksiä 1/19. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf Viitattu 28.3.2023.
- Coco, Kirsi & Roos, Mia 2020. Sosiaali- ja terveysalan työolot ja vetovoima - lähihoitajien näkemyksiä vetovoimaan vaikuttavista tekijöistä: perehdytys, osaaminen, työolot ja kuormitus. Tehyn julkaisusarja B. Selvityksiä 2/2020. https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/julkaisu/2020/2020_b2_sosiaali_ja_terveysalan_tyoolot_ja_vetovoima_-_lahihoitajien_nakemyksia_id_15982.pdf Viitattu 28.3.2023.
- Euroopan unionin virallinen verkkosivusto 2022. Yleinen tietosuojasetus. https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_fi.htm Viitattu 21.3.2023.
- Forsberg, Kristina, Intosalmi, Hennariikka, Nordlund, Marika & Suhonen, Sirpa 2014. Ikäteknologiasanasto. KÄKÄTE-raportteja 3/2014. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/et%C3%A4hoiva> Viitattu 2.3.2023.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint Oy. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf Viitattu 16.4.2024.
- Helsingin sanomat 2023. Työpaikkojen on mietittävä vetovoimaansa. Pääkirjoitus 12.3.2023. <https://www.hs.fi/paakirjoitukset/art-2000009445713.html> Viitattu 18.10.2023.
- Hujala, Anneli & Taskinen, Helena 2020. Uudistuva Sosiaali- ja terveysala. https://library.oapen.org/viewer/web/viewer.html?file=/bitstream/handle/20.500.12657/43077/Hujala_Taskinen_Uudistuva_sosiaali_ja_terveysala_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 20.1.2024.
- Kinjerski, Val, Skrypnek, Berna 2008. *Journal of gerontological nursing*. Vol. 34, No.10, 2008. The Promise of Spirit at Work. Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment and Reducing Turnover and Absenteeism in Long-Term Care. <https://web-s-ebshost-com.ezproxy.savonia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=4b057a31-b979-42c0-b001-67fa08aff813%40redis> Viitattu 26.2.2023.
- Koivisto, Tiina, Laitinen, Jaana & Sinervo, Timo 2023. Hyvä veto! Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa. Työterveyslaitos. Vantaa: PunaMusta Oy. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146243/TTL_978-952-391-075-1.pdf?sequence=5&isAllowed=y Viitattu 26.2.2023.
- Kultalahti, Susanna 2015. "It's so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Artikkeliväitöskirja. Vaasan yliopisto. Kauppamatkustajien tiedekunta.

https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7471/isbn_978-952-476-651-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y Viitattu 21.1.2024.

Kylmä, Jari & Juvakka, Taru 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita.

Hahtela, Nina 2014. Sairaanhoidajaliitto. Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Suomen sairaanhoidajaliitto ry.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämmentlinna 2009: Kariston Kirjapaino Oy.

Heinonen, Tarja, Lindfors, Pirjo & Nygård, Clas-Håkan 2022. Etäkotihoitotyön sisältö ja kuormittavuus sekä mahdollisuudet työurien pidentäjänä. <https://journal.fi/gerontologia/article/view/109921/71270> Viitattu 2.3.2023

Heiskanen, Tuula, Leinonen, Minna & Otonkorpi-Lehtoranta, Katri 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 15 (1) – 2017 <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301> Viitattu 18.4.2023.

Jokivuori, Pertti 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja luottamus. Aikuiskasvatus 4/2004. <https://journal.fi/aikuiskasvatus/article/view/93582/52260> Viitattu 27.3.2023.

Järvensivu, Annica, Isacsson, Eija, Raatikainen, Nina, Simola-Alha & Heinilä Henna 2020. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. Hallinnon Tutkimus 39 (4), 239–254, 2020. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/download/102248/59582/182379> Viitattu 30.10.2023

Karjalainen, Mira 2003. Työmatka sängystä 40 cm – Paikka, tila ja työn hämärtyvät rajat etätyössä. Artikkel. FOCUS LOCALIS 3/2023. <https://journal.fi/focuslocalis/article/view/120951/85701> Viitattu 21.1.2024.

Karvonen, Sakari, Kestilä, Laura & Saikkonen, Paula 2022. Suomalaisten hyvinvointi 2022. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki: PunaMusta Oy. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145692/Suomalaisten%20hyvinvointi%202022%20verkko.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Viitattu 2.3.2022.

Kuusela, Sari. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum.

Kuusisto, Arola & Salin 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. Tutkiva Hoitotyö 19(3), 3–11. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/704152/Sairaanhoidajien_tyohon_sitoutuminen_ja_arvostava_johtaminen_yliopistosairaalassa.pdf?sequence=1 Viitattu 30.10.2023

Malmelin, Nando & Hakala, Jukka 2012. Vetovoima: kirja inspiroivista yrityksistä, merkitysten johtamisesta ja idealismin voimasta. Helsinki: Talentum

Manka, Marja-Liisa & Manka Marjut. 2023. Työhyvinvointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent

Nevalainen, Timo & Teräs, Hanna 2003. Hybridityö ja -oppiminen pandemian jälkeen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja. Pääkirjoitus 2. 2023.

Oravala, Juha 2022. Yrityksen tietosuoja. Mistä on kysymys, mitä pitää tehdä ja miksi? Diaesitys. https://tietosuojakeskus.fi/wp-content/uploads/2022/11/Yrityksen_tietosuoja1.pdf?vinep=440662702&vinem=438982612&vinecr=2023-03-21T13%3A09%3A48&utm_source=vine&utm_medium=email&utm_campaign=T%C3%A4ss%C3%A4%20tulee%20tietosuojaoppaasi%2C%20ole%20hyv%C3%A4! Viitattu 21.3.2023.

- Penttinen, Riitta 2023. Työhön sitoutuminen Ilmasotakoulussa henkilöstöryhmien käsitysten mukaan. Väitöskirja. Lapin Yliopisto. <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65314/978-952-337-340-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Viitattu 18.4.2023.
- Pohjois-Savon hyvinvointialueen verkkosivut 2024. Kotihoito ja kotisairaanhoido. <https://pshyvinvointialue.fi/kotihoito-ja-kotisairaanhoido> Viitattu 20.1.2024.
- Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167/preview> Viitattu 3.3.2023.
- Rosvall, Minna 2023. Tarkka nokkimisjärjestys vaivaa hoitoalaa – tutkija sai siitä omakohtaista kokemusta synnyttäessään kaksosia. Yle. Uutiset. Julkaistu 13.12.2023. <https://yle.fi/a/74-20063949> Viitattu 12.2.2024
- Sannikka, Marja & Nykänen, Petra 2021. Kyselyn mukaan lähes kaikki alle kolmekymppiset hoitajat ovat harkinneet alanvaihtoa -Tehyn puheenjohtaja: ”Potilasturvallisuus on vaarantunut munasolusta mummoon”. Ylen uutinen. <https://yle.fi/a/3-12092208> Viitattu 21.3.2023.
- Sitra 2015. Sirtan trendit: Hyvinvointi korostuu. Artikkel. Julkaistu 19.1.2015. <https://www.sitra.fi/uutiset/sirtan-trendit-hyvinvointi-korostuu/> Viitattu 4.4.2023.
- Suomalaisen asiansanasto- ja ontologiapalveun verkkosivut 2024. YSO – Yleinen suomalainen ontologia. <https://finto.fi/ysa/fi/> Viitattu 20.1.2023
- Tiihonen, Pirjo 2024. Ei ikinä, oli Ismo Koistisen ensimmäinen ajatus hoiva-ammattista – nyt hän valmistuu lähihoitajaksi 63-vuotiaana. Savon Sanomien artikkeli. Julkaistu 14.4.2024.
- Tehy 2021. Tuore kysely: Lähes kaikki nuoret hoitajat harkinneet alan vaihtoa. Tiedote. <https://www.tehy.fi/fi/mediatiedote/tehy-tuore-kysely-lahes-kaikki-nuoret-hoitajat-harkinneet-alanvaihtoa> Viitattu 21.3.2023.
- Terävä , Kimmo & Mäkelä-Pusa Pirkko 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2021/04/punk_esimiesopas_www.pdf. Viitattu 10.2.2024
- Tevameri, Terhi 2020. Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1. TEM toimialapalvelu. Kevät 2020. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM_2020_01.pdf Viitattu 30.3.2023.
- Tevameri, Terhi 2021. Toimialaraportit. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankoh- taisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:20. Työ- ja elinkei- noministeriö. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf Viitattu 30.3.2024
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118> Viitattu 13.9.2023
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitte- leminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje 2023. Tutkimuseettisen neuvotte- lukunnan julkaisuja 2/2023. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf Viitattu 22.3.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf Viitattu 22.3.2023.
- Työn ja hyvinvoinnin kehittämisohjelma 2023. TYÖ2030-ohjelma. TYÖ2030 päätöswebinaari 31.3.2023. PDF-tiedosto. Saatavissa: <https://hyva->

tyo.ttl.fi/hubfs/TY%C3%962030%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6webinaari.pdf?hsC-
taTracking=53f2b584-07db-4a01-9d04-5be2b167357d%7Ccb504c49-f367-4b13-9085-3655280a84bf
Viitattu 17.4.2023.

Työterveyslaitos. 2020. HYVINVOINTIA TYÖSTÄ 2030-LUVULLA SKENAARIOITA SUOMALAISEN
TYÖELÄMÄN KEHITYKSESTÄ. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvoin-
tia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 10.2.2024

Valtioneuvosto 2022. Valtioneuvoston selonteko: Suomen digitaalinen kompassi. Valtioneuvoston
julkaisuja 2022: 65. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/han-
dle/10024/164429/VN_2022_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164429/VN_2022_65.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 2.3.2023.

Wallin, Outi 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen. Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen,
työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Akateeminen väitöskirja.
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66905/978-951-44-8818-4.pdf?sequence=1&isAllo-
wed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66905/978-951-44-8818-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 20.1.2024.

YPAI 2022. YPAI-opas. Kuinka tulla houkuttelevaksi työnantajaksi? [https://publications.acade-
micwork.fi/YPAI_2022_Insights_Guide_FI/#page=1](https://publications.academicwork.fi/YPAI_2022_Insights_Guide_FI/#page=1) Viitattu 25.2.2023

LIITE 1: SAATEKIRJE

Vetovoimaa ja sitoutumista sosiaali- ja terveysalalle! Kutsu tutkimukseen

Hyvä vastaanottaja!

Kutsun sinut osallistumaan YAMK-opinnäytetyöni ”Työn vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisääminen sosiaali- ja terveysalalla – Laadullinen tutkimus Kuopion etähoivasta” – haastattelututkimukseen. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, millaisia näkemyksiä Kuopion etähoivan työntekijöillä on vetovoimaisesta työpaikasta sekä mitkä tekijät edistävät ja estävät työhön sitoutumista. Tavoitteena on löytää keinoja työn vetovoimaisuuden ja sitoutumisen lisäämiseen Kuopion etähoivassa ja laajemminkin sosiaali- ja terveysalalla.

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja on Pohjois-Savon hyvinvointialue/ Kotiin annettavat palvelu/ Lääkäiden kotihoito/ Etähoiva. Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa suostumuksesi milloin tahansa. Kieltäytymisestä, keskeyttämisestä tai suostumuksen peruuttamisesta ei aiheudu sinulle minkäänlaisia kielteisiä seuraamuksia eikä mahdollista aineistoa käytetä tutkimuksessa.

Tutkimus toteutetaan noin 45-60min kestäväenä haastattelututkimuksena joko yksilö- tai ryhmähaastatteluin elo-syyskuussa 2023 luottamuksellisessa ilmapiirissä. Haastattelut anonymisoidaan, joten haastateltava ei ole tunnistettavissa. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitteet suojataan salasanalla tietokoneelleni. Kerätty aineisto muutetaan myöhemmin tekstimuotoon aineiston käsittelyä ja raportointia varten. Tutkimuksen aikana kerättyjä tietoja käsittelee ainoastaan tutkija ja materiaalit hävitetään tutkimuksen päättyessä. Tutkimukseen osallistumisesta ei makseta palkkiota eikä siitä aiheudu sinulle kustannuksia.

Liitteenä olevassa tietosuojailmoituksessa kerrotaan tarkemmin tutkimushankkeesta, henkilötietojen käsittelystä ja tutkittavan oikeuksista.

Jos olet kiinnostunut osallistumaan tärkeään tutkimukseen, otathan yhteyttä minuun sähköpostitse niin voimme sopia tarkemmin haastattelun toteuttamisesta. Kiitos jo etukäteen!

Yhteistyöterveisin,

Silja Koivisto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, Savonia YAMK

LIITE 2: TEEMAHAASTATTELURUNKO

HAASTATTELUTEEMAT JA -KYSYMYKSET

Teema 1: Vetovoimainen työpaikka

1. Millainen on mielestäsi vetovoimainen työpaikka? Miksi?

Teema 2: Vetovoimaisuuden lisääminen

2. Millaisia vetovoimatekijöitä työpaikassasi on?
3. a) Mitä muutoksia tekisit työpaikallasi työn vetovoimaisuuden lisäämiseksi? b) Entä yleisesti sosi-
aali- ja terveysalalla?

Teema 3: Edistävät ja estävät tekijät sitoutumisessa

4. a) Mitkä tekijät edistävät työhön sitoutumista? b) Mitkä estävät?

Teema 4: Sitoutumisen lisääminen

5. a) Miten työhön sitoutumista voitaisiin mielestäsi lisätä työpaikallasi? b) Entä sosiaali- ja terveysterveys-
alalla?

Lopuksi yleisiä kysymyksiä

6. Mitä muuta haluaisit lyhyesti sanoa työn vetovoimaisuudesta ja työhön sitoutumisesta sosiaali-
ja terveysalalla?
7. Millainen olisi unelmiesi työpaikka, jossa viihtyisit pidempäänkin?

KIITOS OSALLISTUMISESTASI TÄHÄN TUTKIMUKSEEN!