



Riina Hoffrén

Sitoutuminen ja sitoutumislisän merkitys työntekijöille Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosionomi YAMK

Sosiaalialan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

27.3.2025



Metropolia

Tiivistelmä

Tekijä:	Riina Hoffrén
Otsikko:	Sitoutuminen ja sitoutumislisän merkitys työntekijöille Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella
Sivumäärä:	72 sivua + 4 liitettä
Aika:	27.3.2025
Tutkinto:	Sosionomi YAMK
Tutkinto-ohjelma:	Sosiaaliala
Ohjaaja:	Lehtori Miia Ojanen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen sitoutumislisää saavien työntekijöiden kokemuksia työhön sitoutumisen tekijöistä. Tavoitteena oli tuottaa tietoja siitä, mitkä sitoutumistekijät koetaan merkityksellisiksi työssä pysymiseen vaikuttaviksi tekijöiksi ja mitkä tekijät estävät sitoutumista. Erityisesti huomiota kiinnitettiin siihen, koetaanko kriittisissä palveluissa maksettu sitoutumislisä merkittäväksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi, muihin sitoutumistekijöihin nähden. Tavoitteena oli myös, että opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa HR- ja työnantajapalveluissa.

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena ja aineiston keruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Kyselyn osallistujat olivat kaikki ne sosiaali- ja terveystalouksissa työskentelevät, joille on maksettu sitoutumislisää 1.5.2023 alkaen. Sitoutumislisää saajiin lukeutui sairaaloiden, ikääntyneiden hoiva-asumisen, kotihoidon, palvelutalojen, vammaisten asumispalvelujen sekä varahenkilöstön sairaanhoitajia, lähihoitajia, apulaisosastonhoitajia, osastonhoitajia ja lähiesihenkilöitä, ja arviointitiimin työntekijöitä.

Kysely toteutettiin syksyllä 2024. Aineisto kerättiin sitoutumislisää saaneilta työntekijöiltä Metropolia Ammattikorkeakoulun sähköisellä e-lomakkeella. Kysely koostui strukturoiduista kysymyksistä, jotka kategorisoitiin tuoreen tutkimustiedon perusteella määrittyvin työn veto- ja pitovoimatekijöihin sekä tutkimuksista yleisimmin nousevin sitoutumistekijöihin. Aineisto analysoitiin tilasto-ohjelma SPSS:n sisäänrakennetuilla analyyseillä.

Tuloksista ilmeni, että Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen työntekijät kokivat olevansa motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Sitoutumisen kolmen komponentin osalta eniten korostui affektiivinen sitoutuminen. Sitoutumislisä ja työyhteisöön tai ilmaisiin liittyvät asiat koettiin merkittäviksi työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen sekä työn pito- ja vetovoimaan vaikuttaviksi tekijöiksi.

Avainsanat: Sosiaaliala, sitoutuminen, motivaatio, veto- ja pitovoimatekijät, sitoutumislisä, asumispalvelut, sairaalapalvelut

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author: Riina Hoffrén
Title: Commitment and the significance of the commitment bonus to the wellbeing services county of Vantaa and Kerava employees
Number of Pages: 72 pages + 4 appendices
Date: 27 March 2025

Degree: Master of Social Services
Degree Programme: Master's Degree in Social Services
Instructor: Miia Ojanen, Senior Lecturer

The aim of this thesis was to discover employees' experiences of the factors that affect their commitment to work in the wellbeing services county of Vantaa and Kerava. The goal was to provide knowledge of which commitment factors were considered the most important to increase work commitment, and which were the ones to prevent it. The focus was on the commitment bonus that was paid to the employees who were working in critical services, whether it was considered to be a major commitment factor compared to other factors affecting it. Another aim was to provide knowledge that could be used in HR and employer services in the future.

The thesis was conducted as a quantitative study. The participants were all those employees working in social and health services who had received the commitment bonus from 1 May 2023 onwards. The commitment bonus was paid to nurses, practical nurses, managers or assistant ward managers working in hospitals, 24-hour service for the elderly, home care, communal housing, housing for the disabled, reserve staff and service needs assessment unit.

The survey was carried out in fall of 2024. The data was collected with an e-form of Metropolia University of Applied Sciences. The structured questions were categorized based on recent studies about factors that increase and decrease work's attractiveness. The data was analyzed with SPSS descriptive statistics.

According to the data, the employees felt motivated and committed to their work. In relation to the three-component commitment model, affective commitment was highlighted. The commitment bonus and factors related to the work community, or its atmosphere were considered major factors affecting the employees' motivation, commitment to work and work attractiveness.

Keywords: social care, commitment, motivation, work attractiveness, work attractiveness factors, commitment bonus, housing and hospital services

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työelämäkumppani ja kontekstin kuvaus	2
2.1	Työelämäkumppani ja opinnäytetyön tarve	3
2.2	Hoito- ja hoivatyö	3
2.3	Kriittisten palvelujen kuvaus	4
3	Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula	7
4	Työntekijöiden vaihtuvuus	9
5	Sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuus	11
5.1	Pito- ja vetovoimatekijät	11
5.2	Palkka työn vetovoimatekijänä	13
6	Sitoutuminen ja motivaatio osana työtyytyväisyyttä	15
6.1	Työtyytyväisyys	15
6.2	Sitoutuminen	16
6.3	Sitoutumisen kolme komponenttia	17
6.4	Sitoutuminen sosiaalialalla	19
6.5	Motivaatio osana työhön sitoutumista	20
7	Opinnäytetyön toteutus	22
7.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset	22
7.2	Opinnäytetyön eettisyys	24
7.3	Aineistonkeruu määrällisellä menetelmällä	25
7.3.1	Kyselylomakkeen sisältö	27
7.3.2	Kyselyn muuttujat	29
7.4	Aineiston analyysi	29
7.4.1	Muuttujien koodaus	29
7.4.2	Kuvailevat ja selittävät analyysit	30
7.5	Vastausaktiivisuus	31
8	Tulokset	32
8.1	Kyselyyn vastanneiden taustatiedot	32
8.2	Motivaatio	34
8.3	Sitoutuminen	38
8.3.1	Sitoutumisen tilanne	38

8.3.2	Sitoutumistekijät	41
8.3.3	Affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen	43
8.4	Vetovoimaisuustekijät	47
8.5	Tulevaisuudensuunnitelmat	50
8.6	Sitoutumislisän merkitys	53
8.7	Yhteenveto tuloksista	54
9	Johtopäätökset	56
10	Pohdinta	59
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	
	Liite 2. Questionnaire	
	Liite 3. Saatekirje	
	Liite 4. Cover letter	

1 Johdanto

Tevameri (2022) kuvaa sote-uudistusta historiallisen suureksi kansalliseksi uudistukseksi (Tevameri 2022: 8, 11). Sote-uudistuksen tuomassa hyvinvointialueille siirtymisessä on kyse Suomen historian suurimmasta liikkeenluovutuksesta (Lehtonen & Saarni & Kinnunen & Kinnunen 2023: 64). Työntekijämäärältään sosiaali- ja terveysala on Suomen suurin toimiala. Vuonna 2020 se oli myös toimiala, jolla oli suurimmat rekrytointiongelmat ja joita työntekijät jäivät saamatta. (Tevameri 2022: 15, 40.)

Sote-uudistuksen myötä rahoitus siirtyy kunnilta valtiolle (Lehtonen ym. 2023: 131). Uudistuksen tarkoituksena on taata kaikille yhdenvertaisemmat sekä tehokkaammin toimivat palvelut ja suuremmalla järjestäjätaholla on tähän paremmat mahdollisuudet kuin pienillä kunnilla (Sote-uudistus 2022). Kun rahoitustilanne on kaikilla hyvinvointialueilla samankaltainen, eivät hyvinvointialueet voi juurikaan käydä palkkojen suhteen kilpailua keskenään.

Sosiaali- ja terveysala on riippuvainen koulutetusta henkilökunnasta. Digitaalisilla ratkaisuilla ja vaikkapa etäpalveluilla voidaan helpottaa alalle kohdistuvaa palvelupainetta, mutta teknologian kehitys ei muuta sitä, että ydinpalveluihin tarvitaan ammattitaitoista henkilökuntaa (Lehtonen ym. 2023: 23). On olemassa palveluja, joita ei voida toteuttaa verkossa tai etänä (Tevameri 2022: 12). Mikäli henkilöstöpula pahenee, saattaa välttämättömienkin palvelujen tuottaminen vaikeutua (Lehtonen ym. 2023: 128). Henkilöstövaje voi olla myös työyhteisöä kuormittavaa. Mikäli jatkuvasti työskennellään vajaalla miehityksellä eikä työntekijöitä saada, voi tämä johtaa jäljellä olevien työntekijöiden uupumiseen ja työpaikan tai alan vaihtoon. (Tevameri 2022: 43.)

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella on otettu ajalle 1.5.2023–30.9.2024 käyttöön sitoutumislisä. Tämän tavoitteena on ollut houkutella uutta työvoimaa ja sitouttaa vanhat työntekijät työskentelemään hyvinvointialueella jatkossakin. Sitoutumislisää on maksettu tietyille ammattiryhmille, tietyissä tehtävissä työskenteleville henkilöille kolmen kuukauden välein. Sitoutumislisän suuruus on ollut 300–1000 euroa ja se on koskenut noin kahtakymmentä prosenttia henkilöstöstä, esimerkiksi sairaaloiden, kotihoiton ja hoiva-asumisen lähi- ja sairaanhoitajia sekä apulaisosastonhoitajia. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2023a.) Sitoutumislisällä on pyritty ratkaisemaan väestön ikääntymisen tuomaa hoitajapulaa. Aiemmin esimerkiksi Pellon ja Tornion kunnat ovat houkuttelleet hoitajia palkanlisillä (Rantamartti 2022; Talvitie 2022).

Toteutan opinnäytetyönäni määrällisen kyselyn siitä, millaiset tekijät näyttäytyvät osallistujien kokemuksen mukaan tärkeinä sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä, ja toisaalta, mitkä tekijät estävät heidän työhön sitoutumistaan. Opinnäytetyöni tavoitteena on kerätä hyvinvointialueelle tärkeää tietoa siitä, mitkä tekijät koetaan organisaatioon sitoutumisen kannalta merkittävimmiksi. Kyselyllä voidaan myös selvittää, onko hyvinvointialueen maksamalla sitoutumislisällä ollut erityistä merkitystä työntekijöille, toisin sanoen, onko sitoutumislisä toiminut pito- ja vetovoimatekijänä.

Hahtelan ja Karhen (2021) sairaanhoitajaliiton selvityksessä tuotiin esille vetovoimatekijöihin ja henkilöstön riittävyteen liittyviä asioita, oltaessa siirtymässä hyvinvointialueelle. Hoitajavaje oli vähentänyt työpaikoilla tiimien sisäistä yhteistä suunnittelua, kehittämistä ja taukoja. Työpaikan vetovoimaisuutta lisäävinä tekijöinä mainittiin työilmapiiri, työn sisältöön liittyvät seikat, työnantajan maine, työn joustavuus, mahdollisuus työn ja oman osaamisen kehittämiseen sekä kilpailukykyinen palkka. Vetovoimaisuutta heikentävistä tekijöistä sen sijaan oli mainittu työn vaativuustasoa vastaamaton palkka. (Hahtela & Karhe 2021: 12, 14.)

2 Työelämäkumppani ja kontekstin kuvaus

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue aloitti toimintansa 1.1.2023. Hyvinvointialueen palveluorganisaatio jakautuu toimialoittain seuraavasti: lasten, nuorten ja perheiden palvelujen toimiala, aikuissosiaalityön ja vammaispalvelujen toimiala, vanhusten palvelujen toimiala, terveydenhuollon palvelujen toimiala ja pelastustoimen palvelujen toimiala. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024a.) Tämän opinnäytetyön osallistujat työskentelevät terveydenhuollon palveluissa (sairaalapalvelut ja terveysasemapalvelut), vammaispalveluissa (vammainen asumispalvelut) ja vanhusten palveluissa (yhteisöllinen asuminen, ympärivuorokautinen palveluasuminen, kotihoito ja arviointitiimi). Varahenkilöstö, jossa osa osallistujista työskentelee, sen sijaan sijoittuu konsernipalvelujen toimialan alaisuuteen (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024a). Osa palveluihin ja niiden sisältöihin liittyvistä tiedoista on saatu yhteistyökumppanilta sekä eräältä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palkkakoordinaattorilta suullisesti ja/tai sähköpostitse.

2.1 Työelämäkumppani ja opinnäytetyön tarve

Työelämäkumppaninani toimii Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen HR- ja työnantaja-palvelut -yksikkö. Opinnäytetyöhön on nimetty hyvinvointialueelta yhteyshenkilö, joka toimii yksikössä HR-päällikkönä.

Tarve sitoutumislisän merkityksellisyyden kartoittamiselle nousee Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta, jossa ollaan kiinnostuneita työntekijöitä sitouttavista tekijöistä. Hyvinvointialue voi hyödyntää suoraan työntekijöiltä saatuja tietoja jatkossa, suunniteltaessa toimia henkilöstön sitoutumisen edistämiseen edelleen. Opinnäytetyöni tavoitteena onkin tuottaa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle käyttökelpoista tietoa käytössä olleen sitoutumislisän mahdolliseen jatkojalostamiseen ja toimintatavan tarpeellisuuden arviointiin.

Sitoutumislisä koskee sujuvan hoitoketjun varmistamisen kannalta kriittisiä ammattiryhmiä. Sitoutumislisän avulla on tarkoitus parantaa henkilöstötilannetta alueilla, joista puuttuu paljon henkilöstöä. Tavoitteena on oman henkilöstön pysyvyyden parantaminen ja myös uuden työvoiman houkuttelevuus. Sitoutumislisän saajiin lukeutuu esimerkiksi sairaanhoitajia, lähihoitajia ja apulaisosastonhoitajia. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työntekijän lähintä johtajaa on aiemmin kutsuttu nimikkeellä esihenkilö. Sittemmin on siirrytty käyttämään lähijohtajan nimikettä. Tässä opinnäytetyössä käytetään kyselylomakkeen laatimishetkellä voimassa ollutta nimikettä esihenkilö.

Opinnäytetyössäni määritellyissä palveluissa sitoutumislisää saaneita on ollut yhteensä 1 155 henkilöä ajalla 1.5.2024.-30.9.2024. Kotihoidosta 259, yhteisöllisen asumisen henkilöstöstä 88, ympärivuorokautisesta palveluasumisesta 391, varahenkilöstöstä 50, sairaalapalveluista 202, vammaisten asumispalveluista 4 ja arviointitiimistä 23 henkilöä on saanut sitoutumislisää. Jaottelua ammattiryhmiin on mahdotonta määritellä. Kyselyyn saatiin lisäksi vastauksia terveysasemapalveluiden työntekijöiltä, joita ei oltu alun perin sisällytetty aineistoon. Terveysasemapalveluissa sitoutumislisää saaneita on ollut 138 henkilöä aikavälillä 1.6.2024-30.9.2024.

2.2 Hoito- ja hoivatyö

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella sitoutumislisää saavat työntekijät toteuttavat sosiaalihuollon alaisissa palveluissa hoivatyötä. Näitä palveluja ovat ympärivuorokautinen palveluasuminen, yhteisöllinen asuminen, kotihoito, vammaisten asumispalvelut, arvi-

ointitiimi ja resurssipooli. Sairaalapalveluissa työskentelevät sitoutumislisää saavat työntekijät toteuttavat pääosin hoitotyötä. Hoito- ja hoivatyö ovat hyvin lähellä toisiaan, sillä esimerkiksi asiakkaan tai potilaan henkisiä tarpeita ei voida sivuuttaa hoitotyötäkään tehtäessä.

Hoitotyö käsittää hoidolliset toimenpiteet sekä lääkehoidosta huolehtimisen. Hoitotyön kohteesta käytetään terveydenhuollossa nimitystä potilas. Hoitotoimenpiteisiin sisältyy päivittäisissä toiminnoissa avustamista, tutkimus- ja hoitotoimenpiteitä sekä ohjausta ja neuvontaa. Tyypillisimmin hoitotyötä tekevät esimerkiksi lähi- ja perushoitajat sekä sairaanhoitajat. (Työterveyslaitos 2024.)

Hoivatyö sen sijaan sisältää asiakkaan fyysisistä, psyykkisistä, henkisistä ja kehitykseen liittyvistä tarpeista huolehtimisen kokonaisvaltaisesti. (European Institute for Gender Equality 2024). Hoivatyöhön kokonaisuutena sisältyy siis myös hoitotyötä. Tämä on niin kutsuttu kattokäsite kokonaisvaltaiselle asiakkaan tarpeista huolehtimiselle.

2.3 Kriittisten palvelujen kuvaus

Suomalaisessa hyvinvointivaltiossa kaikkien tulee saada tarvitsemansa apu ja hoiva yhtäläisesti, riippumatta taustasta, sosioekonomisesta asemasta ja asuinpaikasta (Suomen perustuslaki 1999/731; Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012/980). Kotihoidosta ja kotisairaanhoidosta, ympärivuorokautisesta palveluasumisesta sekä yhteisöllisestä asumisesta säädetään sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023).

Vanhusten palvelujen toimialalla, kotihoidon palveluissa toimiva **arviointitiimi** kartoittaa ikääntyneiden kotona asuvien asiakkaiden palveluntarvetta ja tekee tarpeenmukaisia arviointeja yhteistyössä asiakkaan ja tämän läheisten kanssa (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024b). Konsernipalvelujen toimialalla, HR- ja työnantajapalvelujen alaisuudessa toimivan **varahenkilöstön** eli poolin toiminta perustuu sosiaalihuoltolaissa määriteltyyn vähimmäishenkilöstömitoitukseen. Varahenkilöstön toiminnalla on tarkoitus osaltaan täyttää tätä henkilöstömitoitusta tilanteissa, joissa yksikön henkilöstömitoitusta uhkaa jäädä alle minimin. Varahenkilöstössä työskentelee lähi- ja sairaanhoitaja.

Kotihoito tukee asiakkaiden, kuten ikääntyneiden, kotona selviytymistä silloin, kun toimintakyky ja kotona pärjääminen itsenäisesti ovat heikentyneet. Kotihoitoon voi sisältyä

myös kotisairaanhoidoa. (Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.) Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen kotihoidoa myönnetään asiakkaille, joilla on palvelutarpeen arvioinnin perusteella todettu tarve palvelulle ja jotka ovat saaneet palvelupäätöksen. Kotihoidon palveluihin sisältyy asiakkaan omatoimisuuden ja toimintakyvyn tukemista tämän kotona, sisältäen ravitsemuksesta, henkilökohtaisesta hygieniasta ja lääkehoidosta huolehtimista. Kotihoito sisältää myös sairaanhoidollisia toimenpiteitä ja seurantaa, laboratori-onäytteiden ottamista sekä ohjausta ja neuvontaa. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024c: 15–16).

Yhteisöllisellä asumisella tarkoitetaan asumista asumisyksikössä, johon on esteetön pääsy. Asumisyksikössä on yhteiskäytössä olevia tiloja sekä jokaisella asukkaalla on oma asunto. Aiemmin yhteisöllisestä asumisesta on käytetty nimitystä palvelutaloasuminen. Yhteisöllinen asuminen on itsenäisempää kuin ympärivuorokautinen palveluasuminen, eikä asumisyksikössä ole yöaikaista valvontaa. Asukkailla on havaittu tuen tarve, joka perustuu palvelutarpeenarvointiin (Valvira 2024). Yhteisöllisessä asumisessa järjestetään hoitoa ja huolenpitoa asiakkaalle, joka ei selviytyisi kotonaan runsaidenkaan kotiin järjestettävien palvelujen turvin. Yhteisöllisessä asumisessa työskentelee muun muassa lähihoitajia ja sairaanhoitajia, jotka ovat paikalla aamu- ja iltapäivä-aikaan. Yöaikaan yhteisöllisessä asumisessa palvelua tuottaa yökotihoito. Yhteisöllinen asuminen onkin kotihoidon kaltaista palvelua, mutta erillisessä toimintaan erikoistuneessa toimiyksikössä, jossa asiakkaalla on oma vuokra-asunto. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024c: 21). Joissakin yhteisöllisen asumisen yksiköissä toteutetaan myös kohti kotia -toimintaa. Tällä tarkoitetaan jaksoa, jonka aikana arvioidaan asiakkaan voimavaroja sekä toimintakykyä, tavoitteena asiakkaan kotiutuminen omaan kotiinsa. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024c: 19). Yhteisöllinen asuminen sijoittuu kotihoidon ja ympärivuorokautisen palveluasumisen välimaastoon (Eduskunta 2024).

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella järjestetään ikääntyneiden **ympärivuorokautista palveluasumista** sekä niin sanottuna omana toimintana että ostopalveluna (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2023b). Ympärivuorokautiseen palveluasumiseen sisältyy sekä pitkä- että lyhytaikaista asumista. Ympärivuorokautinen palveluasuminen tulee kyseeseen, kun asiakas tarvitsee hoitoa ja hoivaa, mutta ei pärjää enää itsenäisesti kotonaan tai yhteisöllisessä asumisessa. Asuminen on kodinomaista ja toimintaa ohjaa kuntouttava työote. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024c: 22). Lyhyt- ja pitkäaikaisessa palveluasumisessa työskentelee esimerkiksi lähihoitajia, sairaanhoitajia, toimintaterapeutteja, geronomeja, sosiaaliohjaajia, fysioterapeutteja ja hoiva-avustajia.

Työ sisältää hoitotoimenpiteissä avustamista, turvallisuudesta ja lääkehoidosta huolehtimista, asiakkaan elämys- ja harrastustoiminnan järjestämistä sekä ravitsemuksen toteuttamisessa avustamista.

Lyhytaikainen palveluasuminen tarkoittaa asiakkaan kotona asumista tukevaa hoitoa toimintaan erikoistuneissa arviointi- ja kuntoutusyksiköissä. Asiakas voi käydä joko säännöllisillä vuorohoitojaksoilla, esimerkiksi yhden viikon kuukaudessa, tai yksittäisellä arviointi- ja kuntoutusjaksolla esimerkiksi sairaalasta kotiutumisen jälkeen. Lyhytaikaiseen palveluasumiseen pääsy edellyttää palvelutarpeen arvion mukaan todettua hoidon tarvetta. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024c: 18–19). Lyhytaikaista palveluasumista voidaan tarjota esimerkiksi omaishoidon asiakkaalle, jonka omaishoitaja tavallisesti avustaa häntä kotona. Asiakkaalla ei ole vielä todettu pitkäaikaishoivan tarvetta.

Pitkäaikaishoiva tulee kyseeseen, kun asiakkaalla on jatkuva ja säännöllinen hoidontarve, mutta terveydentila ei edellytä sairaalatasoista hoitoa. Moniammatillinen henkilökunta tukee asiakkaan hyvinvointia yksilöllisen hoito- ja palvelusuunnitelman mukaisesti. Suunnitelmassa huomioidaan sekä päivittäinen avun tarve että liikkuminen, ulkoilu ja harrastetoiminta. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024c: 22).

Vammaisten asumispalveluihin sisältyy vammaiselle henkilölle yksilöllisesti määritellyä hoivaa, tukea ja avustamista joko asumispalveluyksiköissä tai asiakkaan kotiin tuotavan tuen avulla. Mikäli asiakas tarvitsee soveltuvan asunnon, ohjausta, tukea tai apua, hänelle voidaan järjestää palveluasumista. Avustamisen ja tuen tarpeen tulee olla jatkuvaluontoista eri vuorokauden aikoina. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024d.)

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä (612/2021) ohjaa sairaalapalveluja ja sairaaloiden toiminnan järjestämistä, ja sairaaloissa annettavasta hoidosta säädetään terveydenhuoltolaissa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024; Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021; Terveydenhuoltolaki 1326/2010).

Sairaalapalveluissa vastataan hyvinvointialueen perusterveydenhuollon sairaalapalveluista. Sairaalapalveluihin kuuluvat sairaalahoito osastolla, erikoissairaanhoidon tutkimukset ja hoito sekä päivystys. Kiireelliseen päivystyshoitoon pääsee ilman lähetettä, mutta sairaalahoito edellyttää yleensä lähetettä. Myös terveyskeskuksissa sijaitsevia vuodeosastoja voidaan kutsua sairaaloiksi. Uudenmaan alueella erikoissairaanhoidon järjestämisestä vastaa HUS-yhtymä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Sairaaloissa

onkin vaarana, että työntekijät haluavat vaihtaa alaa (Rytkönen 2018: 120–123.) Työntekijöiden työoloista ja palkkauksesta on käyty pandemia-aikana taistelua ammattiliitton taholta (Muhonen & Hallonblad 2022; Grekula 2022). Vastauksena työntekijöiden asemaa heikentäneeseen, syyskuussa 2022 hyväksytyyn, uuteen potilasturvalakiin osa alan työntekijöistä on turvautunut vapaaehtoiseen ammattioikeuksistaan luopumiseen (Grekula 2022; Paulavaara 2022).

Pula osaavasta henkilöstöstä on maailmanlaajuinen ongelma sosiaali- ja terveysalalla (Fukuzaki & Takeda & Iwata & Ooba & Inoue 2023: 232; Lehtonen ym. 2023: 11; Von Bacho 2023: 3; Ilea ym. 2020). Sairaanhoidajavajeen yhtenä syynä on mainittu, ettei työpaikkoihin ole tulijoita (Hahtela & Karhe 2021: 13). Lehtonen ym. (2023) esittävät kaksi merkittävää uhkatekijää sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottamiselle. Nämä ovat jopa kriisiä lähestyvä puute osaavasta työvoimasta ja riittämätön rahoitus. (Lehtonen ym. 2023: 11–12.) Lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelemisesta ja säilyttämisestä organisaatiossa on tullutkin tärkeä osa organisaatioiden kehittämistä (Ratican 2023).

Viime vuosikymmeninä kasvanut henkilöstöpula liittyy väestön ikääntymiseen ja työntekijöiden eläköitymiseen (Hallaran & Jessup 2023). Myös aiheet ammatin vaihtamiseen tai ammatista lähtemiseen ovat maailmanlaajuisia ongelmia (De Oliveira & Griep & Portela & Rotenberg 2017; Hallaran & Jessup 2023; Tenakwah 2021: 206). Työssä pysyminen on oleellista palvelujen toiminnan varmistamiseksi sekä yksityisen, julkisen että kolmannen sektorin palveluissa (Bell & Sheridan 2020). Lisäksi hallinnollisen muutoksen (sote-uudistuksen) yhteydessä on aina riski sille, että henkilöstön sitoutuminen ja työssä pysyminen ovat vaakalaudalla (Lehtonen ym. 2023: 136). Liikehdintää tähän liittyen onkin jo ollut nähtävissä.

Kröger ym. (2018) ilmaisevat huolensa suomalaisen hoivatyön tilasta. Asiakkaiden tarpeet lisääntyvät ja työpaine kasvaa, mikä vaikuttaa työn laadun heikentymiseen. Sekä asiakkaisiin että työntekijöihin kohdistuvien riskien kasvaminen johtaa pakoon sosiaali- ja terveysalalta. (Kröger ym. 2018: 81.) Henkilöstöpulaa on kaikissa ikääntyneiden palveluissa, kotihoidosta ympärivuorokautiseen palveluasumiseen (Eduskunta 2024). Kun palveluntarve kasvaa väestön ikääntyessä ja työikäisen väestön määrä vähenee, on henkilöstöpulasta syytäkin olla huolissaan (Tevameri 2022: 9). Koska julkisen talouden tilanne on heikentynyt, joudutaan hallitustasolla tekemään sitä vahvistavia ratkaisuja. Osana säästötoimia pyritään helpottamaan hyvinvointialueiden kykyä täyttää lakivertoihteensa. Ikääntyneiden palvelujen tarve kasvaa edelleen, ja kalliiden sekä raskaimpien palvelujen painetta pyritään vähentämään optimoimalla muiden tasojen palveluja.

Henkilöstöpulaan pyritään vaikuttamaan alentamalla edellisellä hallituskaudella säädettyä henkilöstömitoitusta 0,7 tasolle 0,6, sillä henkilöstömitoituksen 0,7 saavuttaminen ei ole ollut mahdollista määräajan puitteissa. (Eduskunta 2024.)

4 Työntekijöiden vaihtuvuus

Aluehallintoviraston mukaan henkilöstön vaihtuvuus sekä hoito- ja hoivahenkilöstön huono saatavuus ja työssä pysyminen ovat suurin ongelma vanhuspalvelujen laadun kannalta. Henkilöstön vaihtuvuus voi vaikuttaa epäsuotuisasti lääkitysturvallisuuteen ja asiakkaiden elämänlaadun tukemiseen, esimerkiksi yhteistoiminnan järjestämiseen. (Yhteisökirjoittaja 2019.) Työn tulokset ja asiakastyytyväisyys voivat kärsiä vaihtuvuudesta (Von Bacho 2023: 47). Pandemian työlle aiheuttamat vaikutukset ovat johtaneet siihen, että osa työntekijöistä jättää ammatin ja osa valitsee korkeamman palkan työpaikkoja. Sote-organisaatiot työskentelevät ahkerasti saadakseen vastattua asiakkaiden hoidon tarpeeseen. (Von Bacho 2023: 12.) Jo aiemmin vaivannut työvoimapula on pandemia-aikana kärjistynyt entisestään (Tevameri 2022: 9, 36). Pandemian aikana kotihoiton resurssipula on vain kasvanut (Hallaran & Jessup 2023).

Von Bacho (2023) kuvailee työntekijöiden kokemaa autonomian puutetta pandemia-aikana. Esimerkkinä autonomian rajoittamisesta hän mainitsee työntekijöihin kohdistuneet rokotusvaatimukset ja henkilösuojainten käyttöpakon. Pandemia-aika johti jopa irtisanoutumisiin ja vaihtuvuus oli henkilöstössä suurta. (Von Bacho 2023: 6, 26.) Sekä Von Bacho (2023) että Hallaran ja Jessup (2023) ovat havainneet, että yli puolet työntekijöistä harkitsevat lähtemistä (Von Bacho 2023; Hallaran & Jessup 2023). Hahtelan ja Karhen (2021) mukaan 7 % sairaanhoitajista aikoo vaihtaa kokonaan alaa ja 11 % pysyä samalla alalla, mutta vaihtaa pois hoitotyöstä (Hahtela & Karhe 2021: 61). Kröger ym. (2018) totesivat, että kymmenessä vuodessa työpaikan vaihtamista harkitsevien työntekijöiden määrä oli tuplaantunut (Kröger ym. 2018: 73).

Osaavan henkilöstön säilyttäminen on ollut ongelma kaikilla aloilla, kaikilla toimialoilla (Ratican 2023; Brinck & Moll & Siebert 2023: 278). Andrade, Westover ja Cunningham (2023) tulkitsivat, että työn joustavuus on tärkein tekijä siihen, että vaihdetaan työpaikkaa (Andrade ym. 2023: 15). Niin ikään Ratican (2023) totesi, että haluun lopettaa vaikuttivat työntekijöille annetut mahdollisuudet sekä johtamistyyli. Raticanin mukaan päätös lähteä organisaation palveluksesta ei perustu aina vain korvauksiin tai työsuhteisiin. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä, usein lähtevät työstään organisaation tai itse työn herättämiin järkytyksiin (*shocks*) vedoten. Tällä Ratican tarkoittaa esimerkiksi

äkillistä organisaatiomuutosta, joka ei enää salli työssä joustamista perhesuhdeasioissa. (Ratican 2023.) Työntekijät onkin helppoa vieraannuttaa organisaatiosta, kun muutoshankkeet toteutetaan ylhäältä alaspäin (Lehtonen ym. 2023: 14).

Lopettamisaikomuksia lisäävät epäsuotuisa työympäristö, huono työilmapiiri ja riittämätön johtajuus (Gelencsér & Szabó-Szentgróti & Zsolt & Hollósy-Vadász: 2023). Työntekijöiden vaihtuvuuden ja siihen liittyvien lieveilmiöiden lisäksi myös matala palkka saa heidät vaihtamaan työtä (Lindström 2021). Työssä pysymiseen vastaavasti vaikuttavat autonomia, joustavuus aikatauluissa, työmäärä, työntekijöiden saama tuki ja palkka (Halaran & Jessup 2023). Sitoutuminen kytkee työntekijän organisaatioon ja vähentää vaihtuvuuden todennäköisyyttä (Meyer 2015: 34). Nokela, Huhtakangas, Pesonen, Laitinen ja Kanste (2021) totesivat, että pidempään työskennelleiden vaihtoaiheet ovat vähäisempiä kuin lyhyen aikaa työskennelleiden. Myös iällä on vaikutusta vaihtoaikeisiin. (Nokela ym. 2021: 150.)

Kun sijaisjärjestelykustannukset ovat kasvaneet, organisaatiot taistelevat parantaakseen henkilöstön sitoutumista (Von Bacho 2023: 48). Sosiaali- ja terveysalan työvoimapolun ratkaisemiseksi ei riitä henkilöstömäärän täydentäminen, vaan se vaatii investointeja (Ilea ym. 2020). Hahtelan ja Karhen (2021) mukaan sairaanhoitajavaje koettiin kuormittavaksi, sillä jouduttiin ottamaan sijaisuuksiin epäpäteviä tekijöitä ja perehdytykseen kului aikaa. Vakituksille työntekijöille jäi suurempi vastuu ja hoitotyötä tekevien esihenkilöiden työaika kului henkilöstövajeen paikkaamiseen. (Hahtela & Karhe 2021: 49.) Työssä on toistuvasti henkilöstövajausta, asiakasmäärä on noussut ja ylityö lisääntynyt. Esihenkilöiden tuki on vähäisempää. (Kröger ym. 2018: 79.) Vaikka vaihtuvuus voi tuoda työyhteisöön uusia näkökulmia ja ideoita, korkeat vaihtuvuusluvut voivat aiheuttaa myös taloudellisia kustannuksia organisaatiolle (Adams & Ryan & Wood: 2021). Vaihtuvuus voi auttaa organisaatioita elvyttämään työvoimaa, mutta se voi aiheuttaa myös merkittäviä odottamattomia keskeytyksiä sen suorituskykyyn (Tenakwah 2021: 206). Työpaikan vaihtaminen aiheuttaa myös yhä enemmän stressiä ja haasteita sekä työntekijöille että työnantajille (Li & Lin 2021: 1139).

Adamsin ym. (2021) mukaan työtyytyväisyyden lasku oli yhteydessä työpaikan vaihtoaikeisiin. Myös organisaation arvot, jotka rajoittivat jollain lailla työntekijän henkilökohtaisten arvojen mukaan toimimista, ennustivat työntekijöiden lähtemistä. (Adams ym. 2021.) De Oliveira ym. (2017) esittävät ajatuksen ketjureaktiosta, jossa ensin jätetään oma työyksikkö, seuraavaksi organisaatio ja lopulta koko ala (De Oliveira ym. 2017).

Lehtonen ym. (2023) esittävät niin ikään ajatuksen kierteestä, joka syntyy, kun henkilökuntaa alkaa lähteä, jolloin työolot heikkenevät, mikä taas aiheuttaa lisää lähtemisiä (Lehtonen ym. 2023: 134).

5 Sosiaali- ja terveysalan vetovoimaisuus

Sosiaalialalla työntekijöitä lähtee enemmän kuin tulee, ja toimia henkilöstön pitovoiman suhteen tarvitaan. Ala ei myöskään ole vetovoimainen. (Adams ym. 2021.) Vanhustyön vetovoimaisuuden väheneminen on haaste Suomessa. Erityisesti työntekijöiden tarpeen voidaan nähdä kasvavan kotihoidossa ja palveluasumisessa. Kotihoidon työntekijöistä 41 % ja laitoshoidon työntekijöistä 38 % harkitsee vanhustyössä lopettamista. (Kröger ym. 2018.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään tutkimuksissa esitettyjä pito- ja vetovoimatekijöitä keskittyen erityisesti palkkaan sitoutumista edistävänä tekijänä, sillä sitoutumislisän on tarkoitus toimia taloudellisena kannustimena työssä pysymiseen.

5.1 Pito- ja vetovoimatekijät

Koska sosiaali- ja terveysalalla on paineita rekrytoida päteviä työntekijöitä, rekrytointiin ja työssä pysymiseen vaikuttaa todennäköisesti se, miten organisaation toimiin suhtaudutaan. Tällä hetkellä työntekijöillä on mahdollisuus valita useista työllistymisvaihtoehdoista. Työnhakijat odottavat työnantajansa noudattavan lainsäädäntöä ja toimivan eettisesti. (Morris ym. 2023: 28.) Työn kuormittavuuden koetaan lisääntyneen ja työn merkityksellisyyden olevan murenemassa. Tarjottujen resurssien ja lisääntyneiden vaatimusten koetaan olevan ristiriidassa. (Korkiakangas & Koivisto & Olin & Laitinen 2022: 6.)

Vanhustyön eettiset ja psykososiaaliset kuormitustekijät ovat lisääntyneet. Dementiadiagnoosin saaneiden asiakkaiden määrä on lisääntynyt. Vaikka päivittäistoiminoista suoriutuminen on parantunut, asiakkaat tarvitsevat enemmän henkilöstön aikaa kognitiivisten haasteiden lisääntyttyä. (Eduskunta 2024.) Vanhustyössä tyypillinen työhön liittyvä psykofyysinen kuormittuneisuus, palautumisen haasteet ja terveysongelmat liittyvät työn lopettamisaikaisiin. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat ergonomian haasteet, kuten taakkojen kantaminen ja siirteleminen, yksipuoliset ja hankalat työasennot, samojen liikkeiden toistot sekä paikallaan oleminen tai runsas tarvittavien askeleiden määrä. Psykkistä kuormitusta sen sijaan edesauttavat suurten tietomäärien hallinta,

keskittymistä vaativat työtehtävät, aikapaine ja useiden viestintäkanavien käyttö. Kuormitustekijät mahdollisesti vähentävät alan vetovoimaisuutta. (Korkiakangas ym. 2022: 5.)

Korkiakangas ym. (2022) tutkivat keinoja, joita tarvitaan vanhustyön vetovoimaisuuden edistämiseksi. Samanaikaisesti esiintyvät psykososiaaliset, fyysiset, kognitiiviset ja eettiset kuormitustekijät uhkaavat työkykyä. Vetovoimaisuutta lisääviksi yksilötason keinoiksi nousivat myönteiseen työilmapiiriin, asennoitumiseen ja toisten arvostamiseen sekä ammatillisen ohjauksen ja tuen antamiseen liittyvät asiat. (Korkiakangas ym. 2022: 3.)

Tenakwah (2021) esittää, että työntekijöiden sitoutumiseen ja vaihtuvuuden vähentämiseen voidaan vaikuttaa tarjoamalla parempaa perehdytystä, joustamalla työjärjestelyissä, mahdollistamalla täydennys- ja uudelleen koulutusta, tarjoamalla houkuttelevia työsuhte-etuja ja osallistavalla johtajuudella (Tenakwah 2021: 209). Korkiakangas ym. (2022) totesivat, että työyhteisön tasolla vetovoimaisuuden lisäämisen merkityksellisiä tekijöitä ovat hyvän ilmapiirin edistäminen, työhyvinvoinnin edistäminen, omaan työhön ja työaikoihin vaikuttaminen sekä oikeudenmukainen johtaminen (Korkiakangas ym. 2022: 6). Sitoutuneet työntekijät ovat usein uskollisempia ja tuottavampia eivätkä todennäköisesti vaihda työpaikkaa (Gelencsér ym. 2023). Saavutukset ja tyydytys tehdystä työstä tukevat pitkäaikaista sitoutumista ja työssä pysymistä (Franklin 2019: 49). Yhteiskunnallisina keinoina vetovoimaisuuden lisäämiseen nähtiin kiitoksen osoittaminen, myönteinen näkyvyys ja arvostus julkisuudessa (Korkiakangas ym. 2022: 9).

Gelencsér ym. (2023) nimeävät työn pitovoimatekijöiksi erilaiset työntekijöiden nauttimat edut, ylenemismahdollisuudet, viestinnän, työn luonteen, työtoverit ja normatiivisen sitoutumisen. Mikäli nämä tekijät muuttuvat huonompaan, työstä herkemmin lähdetään. Työn luonteen parantaminen on tehokkain tapa pitää työntekijöitä. Siksi työnantajien kannattaa kiinnittää erityistä huomiota mielekkäiden, mielenkiintoisten ja haastavien tehtävien tarjoamiseen työntekijöille, koska tämä voi lisätä paitsi heidän sitoutumistaan myös suorituskykyään. (Gelencsér ym. 2023.) Morris ym. (2023) esittävät, että hoivatalouden tarpeiden täyttämiseksi on tärkeää panostaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja turvallisuuden varmistamiseen, koulutuksen ja urakehityksen mahdollistamiseen sekä monimuotoisemman työvoiman rekrytointiin (Morris ym. 2023: 28).

Abro, Chanar, Sikandar ja Rahim (2023) korostavat työntekijöiden hyvinvointiin ja resilienssiin panostamisen mahdollisia hyötyjä. Näin organisaatiot voivat luoda sitoutu-

neempaa ja tuottavampaa työvoimaa, mikä johtaa parempiin tuloksiin sekä työntekijöille että koko organisaatiolle. Tämä puolestaan voi lisätä organisaation kilpailukykyä ja pitkän aikavälin menestystä. Organisaatiot voivat saavuttaa kestävästä kilpailuetua vain investoimalla työntekijöihinsä ja toteuttamalla tehokkaita toimenpiteitä sellaisilla aloilla kuin rekrytointi ja valinta, koulutus ja kehitys, palkitseminen ja tunnustaminen sekä urakehitys ja motivaatio. (Abro ym. 2023: 43, 59.)

5.2 Palkka työn vetovoimatekijänä

Hyvän vastineen tarjoaminen työntekijöille heidän työpanoksestaan houkuttelee ja pitää huipputyöntekijöitä (Franklin 2019: 47). Manzoor, Wei ja Asif (2021) ovat tutkineet luontaisten palkkioiden vaikutusta työntekijän suorituskyykyyn. Tutkimusten tulokset ovat osoittaneet luontaisten palkkioiden positiivisen ja merkittävän vaikutuksen työntekijän suoritukseen. (Manzoor ym. 2021). Kuvaas, Buch, Weibel, Dysvik ja Nerstad (2017) ovat todenneet, että sekä sisäisiä että ulkoisia palkkioita pidetään työntekijöiden tärkeinä motivaattoreina (Kuvaas ym. 2017). Myös Hahtela ja Karhe (2021) ovat havainneet, että matala palkka voi vaikuttaa motivaatioon sitä laskemalla (Hahtela & Karhe 2021: 13). Palkka vaikuttaakin merkittävästi työntekijän motivaatioon (Ilea ym. 2020).

Hahtelan ja Karhen (2021) tutkimuksessa selvisi, että palkka on joillekin työntekijöille ainoa työn tekemisen motivaattori ja sitä pidetään myös arvostuksen mittarina. Oman työpaikan vetovoimatekijöissä ei palkka korostunut erityisesti, vaan motivaattoreina korostuivat ilmapiiri, työn järjestelyt ja johtamiseen liittyvät asiat. Palkka nähtiin vetovoimatekijänä varsinkin sitten, kun se oli omassa työyksikössä muiden yksiköiden vastavia enemmän. Ylityökorvaukset ja hälytyspalkkiot nähtiin vetovoimatekijöinä. Työyksiköiden vetovoimaisuutta eniten heikentävinä tekijöinä nousivat esiin henkilöstöpula, kiire ja palkka. (Hahtela & Karhe 2021: 17, 19, 26, 69.)

Ratican (2023) pyrki tunnistamaan rahallisen kynnyksen, jolla tyytyväiset työntekijät harkitsevat aikomustaan lopettaa. Tulosten mukaan työhönsä tyytyväinen työntekijä vaihtaa työpaikkaansa, jos palkka nousee 20 % tai enemmän. Korotetulla korvauksella voi olla positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen organisaatioon. Vastaavasti vähiten tyytyväiset työntekijät vaihtavat työpaikkaa pienimmällä rahamäärällä. (Ratican 2023.) Työntekijät lähtevät todennäköisemmin nykyisestä työstään, mikäli heidän käsityksensä nykyisestä korvauksestaan on huomattavasti epäoikeudenmukainen (Ratican 2023; Hallaran & Jessup 2023). Franklinin (2019) mukaan palkka on edelleen yksi yritysten parhaista tavoista houkutella työntekijöitä (Franklin 2019: 48). Palkan suhteella

työn vaatavuustasoon on myös todettu olevan merkitystä työssä pysymiselle (Adams ym. 2021). Hahtelan ja Karhen tutkimuksessa alalle jäämiseen vaikuttavista tekijöistä ensimmäisenä mainittiin palkka, jonka yhteydessä lisättiin, että myös työolojen tulee muuttua (Hahtela & Karhe 2021: 62). Sekä ulkoiset että sisäiset palkkiot vaikuttavat merkittävästi työtyytyväisyyteen (Andrade ym. 2023: 20).

Hallaran ja Jessup (2023) esittävät myös, että palkkojen lisäksi on huomioitava muiden etujen ja korvausten, kuten työmatkakustannusten, lisääminen työntekijöille. Palkka, työn suunnittelu ja johdon tuki ovat työntekijöiden työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, ja ne vaikuttavat myös päätökseen jäädä tai vaihtaa työpaikkaa. (Hallaran & Jessup 2023.) Palkka ja korvaus ovat useimmissa tutkimuksissa tärkeimmät työtyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät, mutta työntekijän haluun lopettaa voivat vaikuttaa merkittävämmiin muut asiat (Ratican 2023).

Palkkaamisen parantamista on esitetty ratkaisuksi henkilökuntapulaan, henkilöstömitoituksen löysentämisen ja muiden keinojen ohella (Lehtonen ym. 2023: 286). Ilea ym. (2020) esittelevät tilanteen, jossa työntekijöiden palkkojen nostamisella oli tarkoitus olla myönteinen vaikutus. Pian kuitenkin nousseesta palkasta tuli työntekijöille arkipäivää, joten palkannousu ei enää vaikuttanut motivaatioon. Palkannousu toimi lyhyen aikavälin motivaattorina, mutta pitkäaikaista työtyytyväisyyttä saavutettiin sen sijaan ei-aineellisia tekijöillä. (Ilea ym. 2020.) Hallaran ja Jessup (2023) sen sijaan ovat havainneet, että korkeampi palkka nousi esiin ylivoimaisena strategiana henkilöstön työssä pysymiseen. Tyytymättömyydellä palkkaan ja etuihin oli myös yhteys alan vaihtamisaikaisiin. (Hallaran & Jessup 2023.)

Julkisessa keskustelussa sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöiden lopettamisaikaisiin on liitetty matala palkkataso (Junkkari 2019). Hahtela ja Karhe (2021) havaitsivat, että alanvaihtoa suunnitteli noin puolet heidän tutkimuksensa kohteina olevista työntekijöistä. Ehtona alalle jäämiselle oli muiden muassa se, että palkkoja selvästi nostetaan. Tutkimukseen osallistui 2230 sairaanhoitajaa ja hoitotyötä tekevää esihenkilöä. (Hahtela & Karhe 2021: 14.)

6 Sitoutuminen ja motivaatio osana työtyytyväisyyttä

Työtyytyväisyys vaikuttaa yksilöiden ja organisaatioiden elämään (Gustari & Widodo 2021: 218). Työtyytyväisyydellä voi olla positiivinen vaikutus työssä jatkamiseen (Andrade ym. 2023). Suomalaiset pitävät tärkeimpinä työhön motivoivina tekijöinä mielekkäitä tehtäviä, yhteishenkeä, oikeudenmukaista palkkaa ja etuja, vaikutusmahdollisuuksia ja työn sekä vapaa-ajan tasapainoa (Aaltonen & Ahonen & Sahimaa 2020: 77). Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan työhön sitoutumista Allenin ja Meyerin (1991) organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin teorian mukaan.

6.1 Työtyytyväisyys

Organisaatiokontekstissa työtyytyväisyys voidaan ymmärtää työntekijän yleisenä asenteena ja lähestymistapana palkkaan, työolosuhteisiin, valvontaan, työn edistämiseen, sosiaalisiin suhteisiin, tunnustamiseen ja työelämän ulkopuolisiin suhteisiin (Sofiyah & Yulinda 2022: 3234). Työhyvinvointi on tila, jossa työntekijät ovat tyytyväisiä tekemäänsä työhön ja sen sisältöön sekä kokevat, että työnantaja kuuntelee ja tukee heitä (Gelencsér ym. 2023). Mahdollisuudet etenemiseen ja uratarpeiden täyttämiseen lisäävät työntekijöiden työtyytyväisyyttä (Sofiyah & Yulinda 2022: 3238).

Dall’Ora, Ball, Reinius ja Griffiths (2020) ovat todenneet, että runsas työtaakka, henkilöstön vähäinen määrä, pitkät työvuorot ja kontrollin puute ovat yhteydessä työuupumukseen. Henkilöstön uupumisesta voi olla seurauksia sekä asiakkaille että työyhteisölle. (Dall’Ora ym. 2020.) Lehtonen ym. (2023) esittävät henkilöstöpulan ratkaisemiseksi työprosessien kehittämisen ja työviihtyvyyden parantamisen. Tärkeimmäksi resurssien riittävyyden ja työhyvinvoinnin parantamisen keinoksi he esittävät työn prosessien sujuvuuden lisäämisen. Palvelujen laadun ja turvallisuuden edellytyksenä on se, että työyhteisössä kommunikoidaan ja jaetaan kollektiivisesti sekä tietotaitoa että osaamista. (Lehtonen ym. 2023: 23, 128, 136.)

Työtyytyväisyys vähentää lähtöaikeita ja henkinen kuormittuneisuus lisää niitä (Deci & Ryan 2015: 17). Työn resurssit, kuten sosiaalinen tuki, itsenäisyys ja koulutusmahdollisuudet, voivat auttaa yksilöitä vastaamaan työn vaatimukseen ja vähentämään stressitasoaan. Sitä vastoin työn vaatimukset, kuten suuri työmäärä ja roolien epäselvyys, voivat vaikuttaa stressiin ja negatiivisiin tunteisiin. Psykologisten negatiivisuuksien, kuten stressin ja organisaation kyynisyyden, vähentämiseksi työnantajat voivat keskittyä tarjoamaan työresursseja työntekijöilleen. Sosiaalisen tuen ja koulutusmahdollisuuksien

tarjoaminen voi auttaa työntekijöitä tuntemaan olonsa tuetuksi ja varustautuneeksi käsittelemään työnsä vaatimuksia, mikä vähentää stressitasoa. Samoin itsenäisyyden ja selkeiden rooliodotusten edistäminen voi vähentää epäselvyyttä ja epävarmuutta, ja edistää positiivisempaa työympäristöä. (Abro ym. 2023: 57.)

6.2 Sitoutuminen

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän asennetta, joka viittaa hänen suhtautumiseensa organisaatioon, mikä taas heijastuu työn eri osa-alueisiin (Allen & Meyer 1991). Organisaatioon sitoutumisella on positiivinen ja merkittävä vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen (Sofiyah & Yulinda 2022: 3239; Ahmed & Singh 2023: 72). Organisaatiokontekstissa sitoutumisella tarkoitetaan sitä, missä määrin työntekijä samaistuu organisaatioon ja haluaa jatkaa aktiivista osallistumista siihen sekä ponnistella sen puolesta (Gustari & Widodo 2021: 220). Työhön sitoutuminen ennustaa korkeaa lojaaliutta ja työssä pysymistä (Dunger 2023: 41).

Dunger (2023) esittää, että tiiminvetäjien tulisi arvostaa työntekijöiden työpanosta, kommunikoida visiosta, luottaa tiimin jäseniin ja pitää antamansa lupaukset. Johtavassa asemassa olevien sen sijaan tulisi varmistaa, että työntekijöiden henkistä hyvinvointia sekä työn ja yksityiselämän tasapainoa tuetaan. (Dunger 2023: 54–55.) Brinck ym. (2023) lisäävät, että työntekijät, joilla on vahvat altruistiset (epäitsekkäät, pyyteettömät) arvot, ovat lojaaleja ja organisaatio-orientoituneita. Sitoutumista voi edesauttaa huomioimalla työntekijöille tärkeitä arvoja ja tarjoamalla tilaisuuksia altruististen arvojen toteuttamiseen. Organisaatiot, jotka tarjoavat mahdollisuuden näiden arvojen toteuttamiselle työssä, omaavat kilpailuedun sitoutuneiden työntekijöiden säilyttämisessä. (Brinck ym. 2023: 277, 297.)

Organisaatioon sitoutuminen on emotionaalista sitoutumista työpaikkaan (Gelencsér ym. 2023). Se kannustaa työntekijöitä parantamaan osaamistaan työssä, jotta he voivat tehdä haastavampia tehtäviä uusilla urapoluilla (Sofiyah & Yulinda 2022: 3238). Dungerin (2023) mukaan sitoutumisen taso vaihtelee alasta riippuen. Aloilla, joilla on suurin pula osaavasta henkilöstöstä, myös sitoutumisen taso on matalin. Näitä ovat sosiaali- ja terveysala sekä kuljetusala. (Dunger 2023: 54.)

Sitoutuminen kehittyy luonnostaan, sillä ihmisellä on tarve sitoutua erilaisiin yhteisöihin. Sitoutumisen käänköpuolena voidaan huomioida se, että aika ja energia, jonka työntekijä käyttää työhönsä, ei ole käytettävissä muuhun elämään. (Meyer & Allen 1997: 3,

5.) Sitoutuminen voidaan jaotella asenteelliseen ja käyttäytymiseen liittyvään sitoutumiseen. Asenteellinen sitoutuminen on mielentila, jossa yksilö tulkitsee arvojensa ja tavoitteidensa yhteneväisyyttä organisaation vastaaviin. Käyttäytymiseen liittyvä sen sijaan koskee sitä, miten yksilö lukkiutuu organisaatioon ja miten ratkaisee tämän ongelman. (Meyer & Allen 1997: 9.)

6.3 Sitoutumisen kolme komponenttia

Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa Allenin ja Meyerin (1991) organisaatioon sitoutumisen kolmen komponentin teorian mukaan kolmeen tyyppiin, affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen (Allen & Meyer 1991; Akdeniz & Korkmaz 2023: 118). Kaikki kolme sitoutumistyyppiä yhdistävät yksilön organisaatioon. Jokaisella sitoutumistyyppillä on kuitenkin erilaiset vaikutukset yksilön käyttäytymisen ohjaukseen työympäristössä. (Akdeniz & Korkmaz 2023: 118.)

Affektiivinen sitoutuminen on emotionaalista, tunneperäistä kiintymystä ja yksilöiden osallistumista erilaisiin organisaation toimintoihin, sitoutumista organisaation arvoihin (Gustari & Widodo 2021: 219). Se tarkoittaa kiintymystä ja osallistumista organisaatioon tunteiden, kuten uskollisuuden ja yhteenkuuluvuuden kautta (Mortimer 2023: 841). Allen ja Meyer ovat määritelleet affektiivisen sitoutumisen tunneperäiseksi kiintymiseksi organisaatioon, vahvaksi organisaation arvoihin ja tavoitteisiin identifioitumiseksi, halukkuudeksi tuoda oma erityinen panos organisaation toimintaan ja pysyä organisaation palveluksessa (Allen & Meyer 1991).

Affektiivisesti sitoutunut työntekijä on syvästi mukana organisaation toiminnassa ja sitoutuu vapaaehtoisesti toimimaan aktiivisena organisaation osana. Työntekijällä on myös itsellään positiivinen kuva organisaatiosta. (Allen & Meyer 1991.) Lie, Saraswati ja Lie (2023) tutkivat psykologisen pääoman ja organisaatiolta saatavan tuen merkitystä työssä pysymiseen ja työhön sitoutumiseen. He esittivät, että korkeampi työhön sitoutuminen oli yhteydessä affektiivisen sitoutumisen lisääntymiseen. (Lie ym. 2023: 124.)

Jatkuva sitoutuminen on Allenin ja Meyerin (1991) mukaan tulosta rationaalisesta ajattelusta, jolloin työstä lähteminen aiheuttaisi työntekijälle turhia kustannuksia, tai työssä pysymisestä aiheutuvat hyödyt ovat suuremmat kuin lähtemisestä aiheutuvat. Työntekijä jää ikään kuin pakon sanelemana työpaikkaansa, sillä hän ei välttämättä tulisi hyötymään tarpeeksi sen vaihtamisesta. Vaihtoehtojen puute ja henkilökohtaisten inves-

tointien määrä vaikuttavat jatkuvaan sitoutumiseen. (Allen & Meyer 1991.) Mikäli vaihtoehtoja on vähäisesti, jatkuva sitoutuminen voi olla vahvempaa (Meyer & Allen 1997: 57).

Jatkuva sitoutuminen liittyy siis työstä saataviin hyötyihin (Meyer & Allen 1997: 11). Sannemann, Roos ja Suominen (2020) havaitsivat, että stressaantuneisuus työssä vaikutti jatkuvaan sitoutumiseen. Mitä stressaantuneempia hoitajat olivat, sitä vahvempaan heidän jatkuva sitoutumisensa esiintyi. (Sannemann ym. 2020: 38.) Jatkovasti sitoutuneet voivat kokea olevansa ”ansassa” tai jumissa epätyytyttävässä työssä. Jatkuvaan sitoutumiseen ovat yhteydessä erilaiset koetut vaihtoehdot. Sitä voi heikentää tilanne, jossa työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus esimerkiksi muuttaa koko perhe toiseen kaupunkiin uuden työn perässä. Voidaan myös kokea, että työhön liittyvä täsmäkoulutus ei ehkä ole siirrettävissä toiseen työhön tai toinen työnantaja ei ehkä voisi tarjota samaa palkkaa ja etuja. Jatkuvaan sitoutumiseen liittyy siis sijoituksien ja vaihtoehtojen näkökulma. Työntekijä huomioi, että joutuu luopumaan tietyistä vaihtoehdoista panostaessaan työhönsä. (Meyer & Allen 1997: 4, 40, 56–58.)

Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä on omaksunut organisaation säännöt, tavat ja ohjeet. Työntekijä jatkaa työssään, koska hänellä on kokemus siitä, että näin kuuluu toimia. (Allen & Meyer 1991.) Normatiivinen sitoutuminen on kuin ydin, joka sitoo työntekijän organisaatioon (Ahmed & Singh 2023: 59). Se on moraalisen velvollisuuden tunnetta olla organisaation jäsen (Gelencsér ym. 2023). Velvollisuudentunnetta ohjaa ajatus, että on asianmukaista olla lojaali. Kun organisaatio on sijoittanut työntekijään, esimerkiksi työn aikana suoritettujen koulutusten muodossa, voidaan työstä lähteminen kokea väärin tekemisenä. Työntekijällä ja organisaatiolla voidaan kokea olevan myös vastavuoroisia velvoitteita ja näihin liittyvää vaihdantaa, niin sanottu psykologinen sopimus. (Meyer & Allen 1997: 60–61.) Moraalinen velvollisuus voi kohdistua suoraan organisaatioon, omaan työyhteisöön tai tiettyyn henkilöön, esimerkiksi kollegaan (Allen & Meyer 1991).

Affektiivinen sitoutuminen kehittyy pidemmän ajan kanssa, kun taas normatiivinen sitoutuminen voi kehittyä jo ennen työntekijän liittymistä organisaation palvelukseen. Affektiivinen sitoutuminen kuvastaa työntekijän asennetta tiettyyn kohteeseen (organisaatioon), kun taas jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen viittaavat käyttäytymiseen liittyviin asenteisiin, työssä pysymiseen tai työstä lähtemiseen. (Peyrat-Guillard & Grefe & Subramanian 2022: 277.)

Allenin ja Meyerin (1991) sitoutumisen kolme eri komponenttia eivät sulje toisiaan pois, vaan ne voivat esiintyä työntekijällä samanaikaisesti, voimakkuuksiltaan vaihdellen (Allen & Meyer 1991; Meyer 2015: 34). Affektiivisen sitoutumisen voi tulkita olevan organisaation kannalta tavoitelluinta, koska se sisältää paljon organisaation toiminnalle positiivisia vaikutuksia. Affektiivisesti sitoutuneet työntekijät ovat siis arvokkaampia organisaatiolle. Jatkuva sitoutuminen sen sijaan voidaan yhdistää työsuorituksen heikkenemiseen. (Meyer & Allen 1997: 38.) Affektiivinen sitoutuminen parantaa työntekijän työsuoritusta, kun taas jatkuva sitoutuminen voi heikentää sitä (Sannemann ym. 2020: 38). Myös työpaikan ulkopuolella tapahtuvat sitoutumiset vaikuttavat työpaikalla käyttäytymiseen (Meyer & Allen 1997: 2).

6.4 Sitoutuminen sosiaalialalla

Yhteiskunnassa on tapahtunut muutoksia, jotka ovat muuttaneet työtä ja sen tekemisen olosuhteita. Työn sisällön vaatimukset ovat kasvaneet vanhuspalveluissa, mitä ei työntekijän näkökulmasta koeta vain myönteisinä muutoksina. Hoitotyön rinnalle on tullut kirjalliseen raportointiin liittyviä ja hallinnollisia töitä. (Rytkönen 2018: 46–56, 163–164, 168–169; Kröger ym. 2018: 16–22.) Sosiaali- ja terveystieteissä tulevaisuuden osaamisvaatimusten lisääntyminen liittyy ongelmanratkaisu- ja ajanhallintataitoihin, reagointi- ja paineensietokykyyn sekä työntekijöiden itseohjautuvuuteen (Leveälähti & Nieminen & Nyssölä & Suominen & Kotipelto 2019: 28).

Suomalaiset kotihoidon ja laitoshoidon työntekijät kokevat työolosuhteidensa huonontuneen kymmenessä vuodessa ja yli puolet vastaajista oli ainakin jonkin verran huolissaan siitä, ettei palkka riitä menojen kattamiseen (Kröger ym. 2018: 71). Vaikka työn vaativuustaso ja työntekijän osaaminen lisääntyivät, palkkaan tällä ei ollut vaikutusta. Tämä on koettu yhtenä kuormitustekijänä. (Hahtela & Karhe 2021: 52.)

Työvoiman vähentäminen sekä vastuun ja velvollisuuksien muutokset vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen. Organisaatioiden ja palvelujen kilpailu lisää taloudellista painetta. Henkilöstön tulee myös suoriutua lisääntyneistä tehtävistä ja epäselvemmistä tehtäväraameista. (Meyer & Allen 1997: 82.)

6.5 Motivaatio osana työhön sitoutumista

Motivaatio ymmärretään tarpeiden täyttämiseen liittyvänä liikkeelle panevana voimana. Motivaatio koostuu sisäisistä tarpeista, vieteistä ja yllykkeistä, joiden pohjalta toimimalla pyritään tarpeen synnyttämän jännitteen purkamiseen. Jokainen asettaa omien henkilökohtaisten lähtökohtiensa mukaan erilaisia tavoitteita toiminnalleen. (Deci & Ryan 2015: 14–15.)

Työn imua voidaan kuvata myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota koetaan kaikissa ammateissa (Kosonen 2023). Hakanen (2018) määrittelee työn imun aidoksi inostuneisuuden ja hyvinvoinnin tilaksi, jossa työntekijä antaa täyden työpanoksensa ja ponnistelee tarmokkaasti työtehtävässään sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn imuun liittyvät myös sen mielekkääksi kokeminen, uppoutuminen, omistautuminen, halu tehdä työtä ja sinnikkyys myös silloin, kun työssä koetaan vastoinkäymisiä. (Hakanen: 2018: 5, 38; Kosonen 2023.) Positiivisen työkuultuurin tarjoaminen voi vahvistaa ja parantaa työntekijöiden henkisiä valmiuksia, erityisesti sinnikkyyttä selviytyä haasteellisista tilanteista. Organisaatio, jolle on ominaista tukea antava ja osallistava ympäristö, joka arvostaa työntekijöiden hyvinvointia, kannustaa avoimeen viestintään ja edistää yhteenkuuluvuuden ja tarkoituksen tunnetta, tarjoaa työntekijöille resursseja ja tukea, joita he tarvitsevat stressin hallintaan ja haastavissa tilanteissa navigointiin. (Abro ym. 2023: 57.)

Palkkaa on kuvattu myös työn motivaatiotekijäksi, muiden motivaatiotekijöiden joukossa, sekä teoriassa että käytännössä. Investoinnit työtilojen ja -laitteiden kunnostamiseen lisäävät työtyytyväisyyttä. Immateriaalisina kannustimina toimivat työtulosten arvostaminen, yhteistyö ja suora viestintä. (Ilea ym. 2020.) Vetovoimaisen työyhteisön tunnusmerkeiksi voidaan siis määritellä, ettei johtaminen ole autoritääristä, työntekijöitä kuunnellaan ja mahdollisesti myös kiitetään, muutoksia ei toteuteta liian nopeasti ja palkka vastaa työn vaatavuustasoa.

Ryan ja Deci (2000; 2017) jakavat motivaation sisäiseen ja ulkoiseen, jossa motivaatiota ohjaa esimerkiksi toive palkkiosta, vaikka tehtävä ei itsessään sisältöineen herättäisi sen tekijässä haluja. Sisäinen motivaatio taas liittyy ihmisen omiin haluihin ja itse toiminnan tuottamaan tyydytykseen. Kun toimintaa ohjaa sisäinen motivaatio, ei energiaa kulu hukkaan. (Ryan & Deci 2000: 68–78; Ryan & Deci 2017: 14.) Ulkoiset motivaattorit sen sijaan voivat jopa estää sisäisen motivaation (Ryan & Deci 2000: 70–71;

Mayor & Risku 2022: 38). Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria perustuu uskomukseen, että ihminen etsii hyvinvointia, jota autonomia ja vastuu korostavat (Mayor & Risku 2022: 31).

Itseohjautuvuusteorian mukaan sisäisen motivaation tukemiseen on paljon tärkeämpää keskittyä kuin ulkoisen. Teoria syntyi kritiikkinä palkitsemisen motivaatioteorioille. (Mayor & Risku 2022: 31.) Ryanin ja Decin mukaan ihmisellä on kolme jokaiselle ihmiselle yhtäläistä perustarvetta: omaehtoisuus (*autonomy*), yhteisöllisyys (*relatedness*) ja kyvykkyys (*competence*) (Ryan & Deci 2000: 71; Mayor & Risku 2022: 31). Omaehtoisuus voidaan määritellä ihmisen haluksi hallita omaa tekemistään. Toiminnan tulee olla itsestä lähtevää. Kyvykkyydellä viitataan tarpeeseen tuntea voivansa itse vaikuttaa toiminnan syihin ja seurauksiin. Työtehtävien tulee tällöin olla sen tasoisia, että niiden suorittaminen on mahdollista. Yhteisöllisyydellä tarkoitetaan ihmisen tarvetta ja halua liittyä erilaisiin yhteisöihin, muihin ihmisiin ja ympäristöön. (Deci & Ryan 2015: 14, 16–17; Gagné & Deci 2015: 1.) Mayorin ja Riskun (2022) mukaan tämä näkökulma ei ota huomioon sitä, että ihmisten välillä on yksilöllisiä eroja, jotka vaikuttavat kutakin motivoiviin asioihin (Mayor & Risku 2022: 31). Sukupuoli, ikä, sosiaalinen, poliittinen, etninen ja myös koulutustausta vaikuttavat siihen, miten omaan työhön suhtaudutaan ja mikä siihen motivoi (Aaltonen ym. 2020: 208).

Teoriaan on tehty jonkin verran lisäyksiä. Alkuperäinen, 1970-luvulla julkaistu teoria käsitti vain kaksi perustarvetta, omaehtoisuuden ja kyvykkyuden. 1980-luvulla Ryan ja Deci lisäsivät teoriaan kolmannen, yhteisöllisyyden perustarpeen. (Gagné & Deci 2015: 4.) Martela (2015) lisää Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian kolmeen perustarpeeseen vielä neljännen, hyväntekemisen (*altruism*). Hänen mukaansa kolme perustarvetta selittävät hyvinvointia kaikilla elämänalueilla, mutta myös hyväntekemisestä seuraava hyvä olo on perustavanlaatuisen ihmisyyden osa. Martelan näkemystä ei ole vielä sinänsä sisällytetty itseohjautuvuusteoriaan, sillä siitä on saatava ensin kattavaa evidenssiä. (Martela 2015: 66–70.)

Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteorian kokema kritiikki liittyy enimmäkseen sen lähtökohtien kyseenalaistuksiin. Cameron ja Pierce (1994) esittivät meta-analyysinsä pohjalta, että Ryanin ja Decin väittämästä poiketen ulkoiset palkinnot eivät heikennä ihmisen sisäistä motivaatiota (Cameron & Pierce 1994). Lisäksi on huomautettu, että yhteisöllisyyden tarve merkitsee paljon enemmän, kuin aiemmin on uskottu. Ei ole myöskään mahdollista luoda mittaria, jolla kaikkia kolmea perustarvetta voitaisiin yhtä aikaa luotettavasti mitata (Van den Broeck & Ferris & Rosen & Chang 2016.) Steven Reiss

kumoo Ryanin ja Decin ajatuksen siitä, että ulkoinen motivaatio ohjaa toimintaa. Reisin mukaan ulkoista motivaatiota ei ole, vaan jotkut ihmiset ovat motivoituneempia tavoittelemaan esimerkiksi korkeampaa asemaa. Motivaatio syntyy aina yksilöllisesti, sisäisesti arvostettujen asioiden pohjalta. (Mayor & Risku 2022: 38–39.)

Deci ja Ryan ovat kumonnet saamaansa kritiikkiä, mutta toisaalta he ovat myös avoimia itseohjautuvuusteoriansa jatkojalostamiselle (Martela 2015: 66–70; Ryan & Deci 1996). Saamastaan kritiikistä huolimatta itseohjautuvuusteoria on laajasti hyväksytty ja käytetty motivaatioteoria.

7 Opinnäytetyön toteutus

7.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni tavoitteena on kerätä hyvinvointialueelle tärkeää tietoa siitä, mitkä tekijät koetaan organisaatioon sitoutumisen kannalta merkittävimmiksi. Kyselyllä voidaan myös selvittää, onko hyvinvointialueen maksamalla sitoutumislisällä ollut erityistä merkitystä työntekijöille, toisin sanoen, onko sitoutumislisä toiminut pito- ja vetovoimatekijänä.

Käsittelin luvuissa 5 ja 6 sitoutumiseen vaikuttavia sekä työn pito- ja vetovoimatekijöitä. Tarkastelemieni tutkimusten pohjalta nousivat tärkeimmiksi työntekijöiden sitoutumista selittäviksi, vaihtuvuutta vähentäviksi, tekijöiksi seuraavat: joustavat työjärjestelyt, kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet, työsuhde-edut, palkkaus, osallistava johtaminen, ylenemismahdollisuudet, toimiva viestintä, työn luonne, työyhteisö/työtoverit, mielekkäät, mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät sekä työhyvinvointiin panostaminen. Opinnäytetyönä toteuttamani kvantitatiivisen kyselyn kysymykset laaditaan keskittyen näihin tekijöihin. Kyselyn avulla on tarkoituksena selvittää Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen kriittisissä palveluissa työskentelevien työntekijöiden osalta vastaus seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä työhönsä?
- Mitkä tekijät estävät työntekijöiden sitoutumista työhönsä?
- Millainen merkitys sitoutumislisällä on ollut työntekijöiden sitoutumiseen?

Opinnäytetyöllä voidaan selvittää myös, onko työntekijän iällä, työvuosilla tai koulutuksella yhteyksiä siihen, mitkä koetaan tärkeimmiksi sitoutumista selittäviksi tekijöiksi. Pe-

rustelen aiheen valintaa sillä, että vaikka sitoutuminen on monitasoinen ja myös monimutkainen ilmiö, se vaikuttaa myös organisaation toimivuuteen ja tuloksellisuuteen. Työn tekemisestä hyvin on oltava hyötyä yksilölle, sillä yksilö tuskin motivoituu organisaatiotason parempien tulosten tavoittelusta.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010) jaottelevat tutkimuksen tieteelliset tavoitteet neljään eri luokkaan, joita ovat ilmiön kartoittaminen, seurausten ennustaminen, kuvaaminen tai selittäminen (Hirsjärvi ym. 2010: 138–139). Koska tarkoitukseni on kerätä tietoa kohderyhmän kokemuksista ja tarkastella näitä tietoja, asetan opinnäytetyöni tavoitteeksi kohdeilmiön kartoittamisen. Vaikka tulosten analysoinnissa käytetään myös selittäviä menetelmiä, ei opinnäytetyöni päätavoitteena ole ennustaa, kuvata tai selittää seurauksia.

Opinnäytetyöni teoriapohja rakentuu pääosin sitoutumisen ja motivaation teoriaan sekä tuoreeseen kansainväliseen ja kotimaiseen tutkimustietoon työn veto- ja pitovoimatekijöistä. Motivaation syntyminen ja sitoutumiseen liittyviä tekijöitä voidaan lähestyä useiden motivaatioteorioiden ja sitoutumisen näkemysten kautta. Teorioita tarkastelemalla voidaan organisaatiossa kehittää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista tukevia asioita, sekä palkitsemisjärjestelmiä. Tätä opinnäytetyötä ohjaaviksi malleiksi olen valinnut Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuusteorian sekä Allenin ja Meyerin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin teorian.

Sekä motivaation että sitoutumisen teoria voidaan linkittää selittämään esimerkiksi työstä lähtemisen aikeita. Koska molemmat voivat liittyä samaan lopputulokseen, tulee selvittää eroja molempien ajatusrakennelmien välillä. Motivaatio on laajempi konteksti kuin sitoutuminen, mutta sitoutumista voidaan pitää voimana, joka vaikuttaa motivoituneeseen käyttäytymiseen. Sitoutuminen liitetään usein tärkeisiin päätöksiin, joilla on pitkäaikaisia vaikutuksia. Motivaatiota sen sijaan voi ilmetä myös tilanteissa, joissa seuraukset ovat lyhytaikaisia ja mitättömiä. Työhön liittyen motivaatioteoriat ovat keskittyneet siihen, millaisia työsuorituksia syntyy tuloksena. Organisaation sitoutumisen tutkimus sen sijaan on keskittynyt työssä pysymiseen. (Meyer 2015: 37–38.) Itseohjautuvuusteoria keskittää huomionsa autonomiseen ja kontrolloituun motivaatioon, ei niinkään aiemmin tutkittuihin sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon (Deci & Ryan 2015: 28).

Reiss kuvaa sisäiseen motivaatioon kuuluvan se, mitä halutaan ja miten paljon halutaan. Kaikki haluavat samoja asioita, kuten elannon, ymmärtämistä, oikeudenmukaisuutta, hyväksyntää ja turvallisuutta. Näiden haluamisen määrä vaihtelee. (Reiss 2013: 15.) Allen

ja Meyer (1991) jakavat organisaatioon sitoutumisen kolmeen tyyppiin: affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen (Allen & Meyer 1991; Akdeniz & Korkmaz 2023: 118). Vahva affektiivinen sitoutuminen on yhteydessä sisäiseen motivaatioon. Vahva jatkuva sitoutuminen on sen sijaan yhteydessä ulkoiseen motivaatioon. (Meyer 2015: 38.)

Itseohjautuvuusteoria ei keskity ainoastaan motivaatioon, vaan myös siihen, miten ulkoiset ja sisäiset tekijät vaikuttavat itseohjautuvuuteen ja psykologiseen hyvinvointiin. Ihmisen sisäinen motivaatio lisääntyy, kun hän pystyy tyydyttämään psykologisia perustarpeitaan. Mikäli lisäksi olosuhteet tukevat itseohjautuvuutta, lisääntyy sisäinen motivaatio työtehtävää kohtaan. (Ryan & Deci 2017: 3–22.) Itseohjautuvuusteoriaan sisältyvä autonomia työssä johtaa affektiiviseen sitoutumiseen, kun taas valvonta ja kontrolli vähentävät sitä. Jatkuva sitoutuminen sen sijaan lisääntyy, jos työpaikan vaihtamisen kustannukset olisivat korkeat. (Meyer 2015: 39.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen organisaatioon sitoutumista ja motivaatiota edellä mainittujen lyhyen ja pitkän aikavälin seurausten näkökulmasta. Sitoutumisen eri muotoina käsittelen itseohjautuvuusteorian mukaista jakoa kolmeen komponenttiin. Kolmen komponentin teorian määritelmät pätevät motivaatioon ja sitoutumiseen yleisesti sekä ovat sovellettavissa myös opinnäytetyöni kohderyhmään. Vaikka kyselylomakkeen kysymyksissä tarjotaan sisäistä ja ulkoista motivaatiota käsitteleviä vastausvaihtoehtoja, ei tarkoitukseni ole eritellä motivaatiotekijöitä tähän jaotteluun pohjautuen.

Kyselyllä voidaan selvittää työntekijöiden sitoutumisen tilaa juuri Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella, tänä tietynä aikana ja tietyn sitoutumiskannusteen pohjalta. Organisaatiolle voidaan saada näin merkityksellistä tietoa koetuista sitoutumistekijöistä, tulevaisuutta ajatellen.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Kyselyn toteuttamiseksi tehtiin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelle tutkimusilmoitus, tutkimusluvista vastaavan henkilön ohjeistuksen mukaisesti. Tutkimuslupaa ei ollut tarvetta hakea, sillä opinnäytetyössäni ei käsitelty henkilötietoja. Tutkimusilmoitus tehtiin valmiilla lomakkeella ja lähetettiin hyvinvointialueen kirjaamoon. Liitteiksi tarvittiin tutkimussuunnitelma, oma eettinen arviointi osana tutkimussuunnitelmaa, alustava kyselylomake ja informointiasiakirja (saatekirje).

Tutkimusilmoituksen laatimisessa ja opinnäytetyön edetessä noudatettiin Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen tutkimuksen toteutusehtoja ja ohjeita. (Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2023c.) Tutkimusilmoituksen käsittelyaika voi olla noin 1,5 kuukautta, minkä otin huomioon sitä tehdessäni. Vastatessaan kyselyyn osallistuja antoi suostumuksen vastaustensa käyttämiseen opinnäytetyössäni. Tämä ilmoitettiin kyselyn saatekirjeessä. Osallistujan suostuessa vastaustensa käyttämiseen voitiin olettaa, että hän on ymmärtänyt suostumuksen tarkoituksen. Opinnäytetyön tuloksista laadittiin kypsyysnäytteenä blogikirjoitus Metropolian sosiaalialan opiskelijoiden ja opettajien yhteisblooggiin *Uudistuva sosiaalialan osaaminen* (Metropolia Ammattikorkeakoulu).

Opinnäytetyön toteuttamisessa noudatettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK) (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Kerätyt tiedot käsiteltiin luottamuksellisesti, eivätkä yksittäisen osallistujan vastaukset ole tunnistettavissa. Itsemääräämisoikeuden noudattamiseksi osallistuja sai valita, vastaako hän kyselyyn vai ei. (Hirsjärvi ym. 2010: 25, 237.) Opinnäytetyö toteutettiin ihmisarvoa, itsemääräämisoikeutta ja salassapitovelvollisuutta kunnioittaen. Tietoa käsiteltiin huomioiden lainsäädäntö ja eettiset vaatimukset. Osallistujien tunnistetietoja ei kerätty tarpeettomasti, saatuja tietoja ei käytetty osallistujien vahingoittamiseksi eikä tietoja luovutettu sivullisille. Osallistujille ei koitunut harmia omassa työyhteisössään, sillä yksittäiset työntekijät eivät olleet tunnistettavissa anonyymeista kyselyvastauksista.

7.3 Aineistonkeruu määrällisellä menetelmällä

Koska sitoutumislisää maksettiin tietyllä ammattiryhmälle, tietyllä hyvinvointialueella ja tietyissä palveluissa, oli perusteltua ottaa tarkasteluun kaikki nämä työntekijät. Tällaisessa kokonaistutkimuksessa (*census*) kaikilla oli halutessaan mahdollisuus vastata (Heikkilä 2014: 12; Holopainen & Pulkkinen 2008: 29; Hirsjärvi ym. 2010: 179).

Mitä pienemmästä otoksesta yritetään johtopäätöksiä vetää, sitä suurempi on virhemarginaali eli sen epätarkempia tietoja saadaan (Simpura & Melkas 2013: 97; Holopainen & Pulkkinen 2008: 38). Yritin saada otoskoon, ja näin ollen myös vastausten määrän, mahdollisimman suureksi. Kyselyn lähettäminen isolle ryhmälle niin, ettei tutkija ole paikalla, on myös helppo ja taloudellinen tapa kerätä tietoa, säästää siis aikaa ja vaivaa (Valli 2018: 92–93; Robson & McCartan 2018: 249; Heikkilä 2014: 17; Hirsjärvi ym. 2010: 195; Kuula 2015: 174). Kysely lähetettiin kaikille sitoutumislisää saaville työntekijöille. Osallistujajoukko oli tällöin suuri, mikä mahdollisti luotettavan tiedon keräämisen koetuista sitoutumistekijöistä. Kokonaistutkimuksen toteuttaminen oli luonnollinen valinta, kun tarkoituksena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tulee kyseeseen, kun etsitään vastausta kysymykseen: ”Kuinka paljon?” (Ketokivi 2015: 77; Holopainen & Pulkkinen 2008: 21). Koska kysely kattoi tietyn ajankohdan ilmiön ja yksi mittauskerta kohdistettiin useaan havaintoyksikköön, se oli poikkileikkaustutkimus (Heikkilä 2014: 14; Holopainen & Pulkkinen 2008: 21). Sekundaariaineistoa eli muiden keräämää (Hirsjärvi ym. 2010: 186) ei ole juuri tästä aiheesta ja tästä näkökulmasta saatavilla. Sitoutumislisää juuri tässä työelämäkontekstissa ei ollut vielä tietääkseni tutkittu.

Määrällinen kyselylomake laadittiin ja lähetettiin sähköisenä, Metropolia Ammattikorkeakoulun e-lomakkeella, ja vastaukset käsiteltiin tilasto-ohjelma SPSS:llä. Survey-tutkimuksessa aineisto kerätään valmiilla lomakkeella (Holopainen & Pulkkinen 2008: 21). Sähköisen kyselyn täyttäminen vaatii sen, että osallistujalla on käytössään tarvittavat laitteet ja internet-yhteys (Heikkilä 2014: 17). Osallistujien työympäristöissä oli käytössä tietokoneet, joilla tehdään esimerkiksi työhön liittyvät kirjaukset.

Aineiston kerääminen ajoittui syyskuulle 2024, jotta vältettiin mahdollisten kesälomien aiheuttama vastauskato. Ennen varsinaisen kyselylomakkeen lähettämistä toteutettiin testikierron viidelle (5) henkilölle. Kyselylomake testattiin heinäkuussa 2024. Testaukseen osallistujista osa työskentelee sosiaali- ja terveysalalla, osa heistä opiskelee sosiaali- ja terveysalaa ja osalla ei ole ammatillista kytköstä sosiaali- ja terveysalaan. Testauksen onnistuttua varsinainen kyselylomake lähetettiin sähköpostitse välitettäväksi työntekijöille 28.8.2024 ja vastausaikaa annettiin 3 viikkoa, 1.9.-22.9.2024 asti. Kyselyn ollessa avoinna lähetettiin kaksi (2) muistutusviestiä, 15.9. ja 22.9.2024. Vastausaikaa jatkettiin 30.9.2024 asti.

Kyselyn toteuttaminen syyskuussa 2024 oli perusteltua, sillä sitoutumislisän maksaminen päättyi kyseisen kuukauden loppuun. Opinnäytetyön arviointi ja julkistaminen ajoituivat keväälle 2025. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta myönnettiin opinnäytetyöleni tutkimuslupa huhtikuulle 2025 asti. Opinnäytetyön toteuttamiselle saatiin puolto Vantaan ja Keravan hyvinvointialueelta 28.5.2024. Valmis opinnäytetyö julkaistaan avoimessa Theseus-tietokannassa.

7.3.1 Kyselylomakkeen sisältö

Laadin kyselylomakkeen pitäen erityisesti mielessä sen ymmärrettävyyden, joskaan koskaan ei voida olla täysin varmoja siitä, että kaikki vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset samoin. On mahdollista, että kysymyksiä tulkitaan eri tavoin. On huomioitava mitä, keneltä ja miten kysytään, sekä myös, missä tarkoituksessa kysymykset esitetään (Ketokivi 2015: 106).

Lomakkeen kysymykset jaottelin kategorioihin niiden sisältöjen pohjalta. **Alkukartoituksessa** (kysymykset 1–3) tiedustelin, onko osallistujalle maksettu sitoutumislisää ja onko hän tullut työhönsä ennen sitoutumislisän maksamista vai sen maksamisen aikana. Seuraavassa vaiheessa (kysymykset 4–8) tiedustelin osallistujan **motivaatiota** omaan työhönsä liittyen. Osallistuja arvioi tämänhetkisen motivaationsa tilaa ja sekä työmotivaatiota lisääviä että sitä vähentäviä tekijöitä. Tiedustelin osallistujalta, onko hän kokenut työn imua, ja tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että hän on pysynyt organisaation palveluksessa.

Sitoutumisen nykytilannetta kartoittavilla kysymyksillä (kysymykset 9–14) selvitin tämänhetkistä sitoutumista organisaatioon ja omaan työyhteisöön. Neljä sitoutumisen nykytilannetta käsittelevää kysymystä liittyi sitoutumisen kolmen komponentin teoriaan. **Sitoutumiseen vaikuttavien asioiden merkitystä** (kysymykset 15–16) ja oman työpaikkansa **vetovoimaisuustekijöitä** (kysymykset 17–18) osallistuja arvioi omien kokemustensa ja mielipiteidensä pohjalta, valiten tarjotuista vaihtoehdoista 3 merkittävintä. Kyseessä oli siis sarja monivalintakysymyksiä.

Sitoutumislisän merkitystä tiedustelin Likert-asteikollisin kysymyksin (kysymykset 19–21). Näillä oli tarkoitus selvittää, onko sitoutumislisä toiminut kannusteena tulla organisaation palvelukseen ja pysyä organisaation palveluksessa sekä rohkaisisiko se jäämään organisaation palvelukseen, mikäli osallistuja harkitsisi työpaikan vaihtamista.

Tulevaisuudensuunnitelmien osalta (kysymykset 22–25) tiedustelin, onko osallistuja harkinnut työpaikkansa, alan tai organisaation vaihtamista. Organisaation vaihtamiseen liittyi myös jatkokysymys, jossa tiedustelin syitä, jotka ovat vaikuttaneet siihen, että osallistuja harkitsee organisaation vaihtamista. **Taustatietoja** (kysymykset 26–30), kuten osallistujan ikää, koulutusta, asemaa organisaatiossa, palvelualaa ja työaikaa tiedustelin lomakkeen lopussa.

Motivaatio-, sitoutumis- ja veto- ja pitovoimatekijöitä koskeviin monivalintakysymyksiin asetin samat vastausvaihtoehdot, jotta voin tarkastella sitä, mitkä kussakin kategoriassa nousivat vastauksista esiin eniten ja vähiten. Näihin kysymyksiin ei ollut tarpeenmukaista valita eri vaihtoehtoja, sillä kaikki nämä tutkimuksista nousseet tekijät pätevät jokaiseen monivalintakysymykseen.

Monivalintakysymyksissä vastaaja saattaa valita useita vaihtoehtoja, vaikka tutkijan mielestä vaihtoehdot sulkevat toisensa pois (Valli 2018: 263). Tämän välttämiseksi kyselyssä voi valita järjestysasteikollisten kysymysten osalta vain yhden vastausvaihtoehdon. Mikäli vaihtoehdot eivät sulkeneet toisiaan pois ja haettiin esimerkiksi vastaajan kaikkia mahdollisia koettuja tekijöitä tiettyyn asiaan liittyen (lista vaihtoehtoista), monivalintaa voitiin käyttää.

Osallistujien taustatiedot voivat esiintyä selittävinä muuttujina (Valli 2018: 94). Tästä syystä lomakkeessa tiedusteltiin esimerkiksi koulutusta ja asemaa organisaatiossa. Taustatietoja on kannattavaa kysyä monivalintakysymyksiin ja mielipiteitä asteikkoihin perustuvien kysymysten (Valli 2018: 106; Valli 2015: 51). Taustatietoja tiedusteltiin vasta kyselylomakkeen lopussa, jotta vältettiin mahdollisen vastausmotivaation hiipumisen haaste. Taustakysymyksiin on helppoa vastata, vaikka osallistuja olisi ehtinyt jo väsyä muihin kysymyksiin vastattuaan (Valli 2018: 94).

Avointen kysymysten etuna voidaan mainita mielipiteen perusteellinen selvittäminen. Huonoja puolia sen sijaan ovat epätarkat vastaukset, vastaamatta jättäminen ja työläs analysointi. (Valli 2018: 106). Koska tarkastelin tiettyjen tekijöiden yhteyksiä määrällisin keinoin, ei avointen kysymysten esittäminen ollut oleellista. Avomilla kysymyksillä ei olisi saatu selville asioiden yhteyksiä tarpeenmukaisesti. Tästä syystä rajasin avoimet kysymykset kyselylomakkeesta pois.

Kyselylomakkeen yhteydessä osallistujille toimitettiin saatekirje, jossa kerrottiin esimerkiksi opinnäytetyön tarkoituksesta ja vastaamisen arvioidusta kestosta. Saatekirjeessä kerroin kyselyn merkityksestä ja rohkaisin vastaamaan siihen. Osallistujien joukossa oli myös työntekijöitä, joiden äidinkieli ei ole suomi. Tästä syystä kyselyyn oli mahdollista vastata sekä suomen että englannin kielellä. Kyselylomakkeet sekä suomen että englannin kielellä ovat tämän opinnäytetyön liitteinä (Liite 1; Liite 2). Osallistujille lähetetyt saatekirjeet ovat tämän opinnäytetyön liitteinä sekä suomen että englannin kielellä (Liite 3; Liite 4).

7.3.2 Kyselyn muuttujat

Analysoinnin kannalta vastausvaihtoehtojen numerointi on kannattavaa (Valli 2018: 96). Likert-asteikolla on kolme vaihtoehtoa, jotka ovat positiivinen, neutraali ja negatiivinen (Anjaria 2022: 236). Vastausasteikon symmetrian huomioimiseksi asetin myönteisiä ja kielteisiä vastausvaihtoehtoja yhtä monta. Kysymysten vastausvaihtoehtoina käytin yleistä mallia, jolloin esimerkiksi väittämään *Olen kokenut työssäni työn imua* voi valita vaihtoehdoista täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en samaa enkä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä tai en osaa sanoa. Kaikissa kyselylomakkeen Likert-asteikollisissa kysymyksissä käytin näitä vastausvaihtoehtoja.

Luokitteluasteikolla (nominaaliasteikolla) tilastoyksiköt ovat sijoitettuna luokkiin, joiden järjestyksellä ei ole väliä. Tilastoyksikkö voi kuulua vain yhteen luokkaan, esimerkiksi vastaaja voi edustaa vain yhtä sukupuolta. (Holopainen & Pulkkinen 2008: 15.) Kyselylomakkeessa näitä olivat taustatiedot. Järjestysasteikolla tilastoyksiköt ovat myös sijoitettuna luokkiin, mutta näillä on tietty järjestys (Holopainen & Pulkkinen 2008: 15). Kyselylomakkeessa näitä olivat Likert-asteikolla arvioitavat muuttujat.

7.4 Aineiston analyysi

Aineiston analysoinnissa käytin SPSS-tilastointiohjelman versiota 29. Analyysi koostui kuvailevista ja selittävästä menetelmistä. Kuvailevat menetelmät tuovat esiin aineiston sisällön (Robson & McCartan 2018: 414). Selittävillä menetelmillä sen sijaan selvitetään asioiden välisiä yhteyksiä (Ketokivi 2015: 32).

7.4.1 Muuttujien koodaus

Tein SPSS-tilastointiohjelmassa ennen varsinaista analyysia tarvittavat toimenpiteet muuttujille. Muuttujia olivat kaikki kyselylomakkeen kysymykset ja monivalintakysymysten osalta kaikki eri vastausvaihtoehdot. Muuttujat määrittelin SPSS-tilastointiohjelman muuttujanäkymässä. Muuttujien nimet koodasin kysymysten numeroinnin mukaan K1, K2 jne. ja nimesin ne lyhyesti kysymysten sisältöjen mukaan.

Määritin muuttujille nimet, lisäsin nimille selitteet sekä määritin niiden tyypit ja arvot (*values*) Likert-asteikollisten kysymysten osalta. Monivalintakysymysten jokaisesta vastausvaihtoehdosta tein omat muuttujansa. Monivalintakysymysten osalta vastausvaihtoehto sai arvon 1, mikäli vastaaja oli sen valinnut. Mikäli muuttujalle ei ollut tehty valintaa, koo-

dasin vaihtoehdon pisteellä, sillä se ei tarvinnut numeerista arvoa. Monivalintakysymysten muuttujien kohdalla määritin frekvenssit, jotka kertoivat, kuinka usein kyseinen vaihtoehto oli vastattu aineistossa. Tuloksia raportoidessani nostin esille 3–4 suurimman frekvenssin saanutta vastausvaihtoehtoa, jokaisen monivalintakysymyksen osalta.

Likert-asteikolliset kysymykset ovat järjestysasteikollisia muuttujia. Täysin samaa mieltä -vastauksille on syytä asettaa arvo 5 ja täysin eri mieltä -vastauksille arvo 1 (Robson & McCartan 2018: 309). Likert-asteikollisten kysymysten vastausvaihtoehdoille laadin muuttujanäkymässä vastausvaihtoehtoja edustavat arvot seuraavasti: täysin samaa mieltä 5, jokseenkin samaa mieltä 4, en samaa enkä eri mieltä 3, jokseenkin eri mieltä 2, täysin eri mieltä 1 ja en osaa sanoa 0.

Likert-asteikollisille sekä joillekin taustatietomuuttujille tein tarvittaessa arvojen yhdistelyä käyttämällä *recode into different variables* -toimintoa. Tällöin voin yhdistää ristiintaulukointia varten vastausvaihtoehdot täysin ja jokseenkin samaa mieltä muuttujaksi samaa mieltä olevat ja vastaavasti vastausvaihtoehdot täysin ja jokseenkin eri mieltä muuttujaksi eri mieltä olevat. Taustatietokysymysten osalta voin käyttää samaa toimintoa esimerkiksi ikäluokkien yhdistelemiseen ja organisatorisen aseman uudelleenluokitteluun.

Analysoidessani kokemuksia sitoutumislisästä käytin suodatinta, jolla aineistosta rajautui käsiteltäviksi vain sitoutumislisää saaneet. Tällöin ne, jotka eivät olleet saaneet sitoutumislisää, eivät aiheuttaneet vinoumaa saataviin analyysin tuloksiin.

7.4.2 Kuvailevat ja selittävät analyysit

Aineiston analysoinnissa käytin SPSS-tilastointiohjelman kuvailevia ja selittäviä analyyssejä. Frekvenssien määrittäminen kuuluu tilastollisen analyysin kuvaileviin menetelmiin (Robson & McCartan 2018: 414). Ristiintaulukointi sen sijaan on selittävä menetelmä, jolla tarkastellaan selittävän ja selitettävän muuttujan yhteyksiä (Ketokivi 2015: 32).

Kuvaileviin analyysihin kuuluvat moodit eli tyyppi-arvot, keskiarvot ja keskihajonnat. Moodi eli tyyppi-arvo kuvaa tyypillisintä annettua vastausta, keskiarvo keskilukua, kun arvojen summa on jaettu arvojen lukumäärällä ja keskihajonta (*standard deviation*) keskimääräistä poikkeamaa keskiarvosta eli sitä, kuinka havaintoaineisto on keskittynyt keskiarvon ympärille. (Nummenmaa 2021: 108–114.) Keskihajonta kuvaa siis sitä, kuinka kaukana muuttujan arvot keskimäärin ovat keskiarvosta.

Ristiintaulukoinnilla tarkastellaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä yhteyksiä (Hollupainen & Pulkkinen 2008: 52). Sillä mitataan suhdetta kahden muuttujan välillä (Robson & McCartan 2018: 425). Oleellista on se, että selittävän muuttujan arvon muuttuessa myös selitettävän muuttujan arvo muuttuu (Ketokivi 2015: 32). Ristiintaulukoinnilla voidaan selvittää, onko selitettävän muuttujan jakauma erilainen selittävän muuttujan eri luokissa. Ristiintaulukoinnin keinoin ei ole mahdollista selvittää syy-seuraussuhteita. (Ketokivi 2015: 42–43.) Tässä opinnäytetyössä ristiintaulukoinnilla voitiin vertailla, onko esimerkiksi eri koulutuksen omaavilla osallistujilla erilaiset näkemykset sitoutumisestaan työyhteisöön tai Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työskentelemiseen.

7.5 Vastausaktiivisuus

Kysely lähetettiin kaikille Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen työntekijöille, jotka olivat työskennelleet kriittisissä palveluissa ja saaneet sitoutumislisää ajalla 1.5.2023–30.9.2024. Kysely oli kokonaisuudessaan avoinna vastattavaksi 1.9.-30.9.2024, ja vastauksia saatiin lopulta 119 kappaletta.

Kysely oli tavoittanut myös työntekijöitä, jotka eivät kuuluneet kohderyhmään. Terveysasemapalveluista saaduista vastauksista ilmeni, että jotkut työntekijät olivat saaneet sitoutumislisää. Tästä syystä päätin sisällyttää myös terveysasemapalveluista saadut vastaukset aineistoon, vaikka tämä ei ollut alkuperäisen suunnitelman mukaista. Lastensuojelusta saadut vastaukset (4 kpl) sen sijaan poistin aineistosta, sillä tutkimuslupa ei koskenut lastensuojelun työntekijöitä. Analyysia varten jäi näin ollen käytettäväksi 115 vastausta. Suostumus saatiin kaikilta osallistujilta, sillä tämä oli määritelty saatekirjeessä.

Vastausaikana lähetin kaksi muistutusviestiä, joilla oli vastauspäivämäärien perusteella vaikutusta vastausten määrään. Ensimmäisen muistutusviestin jälkeen vastausten määrä nousi muutamaksi päiväksi huomattavasti, kun kolmessa päivässä saatiin 17 vastausta. Toisen muistutusviestin jälkeen saatiin vielä 6 vastausta, vaikka ennen tätä vastausasteisuus oli hidastunut. Vastauksia ei saatu päivittäin, vaan vastausaktiivisuudessa saattoi olla enimmillään viiden päivän väli.

8 Tulokset

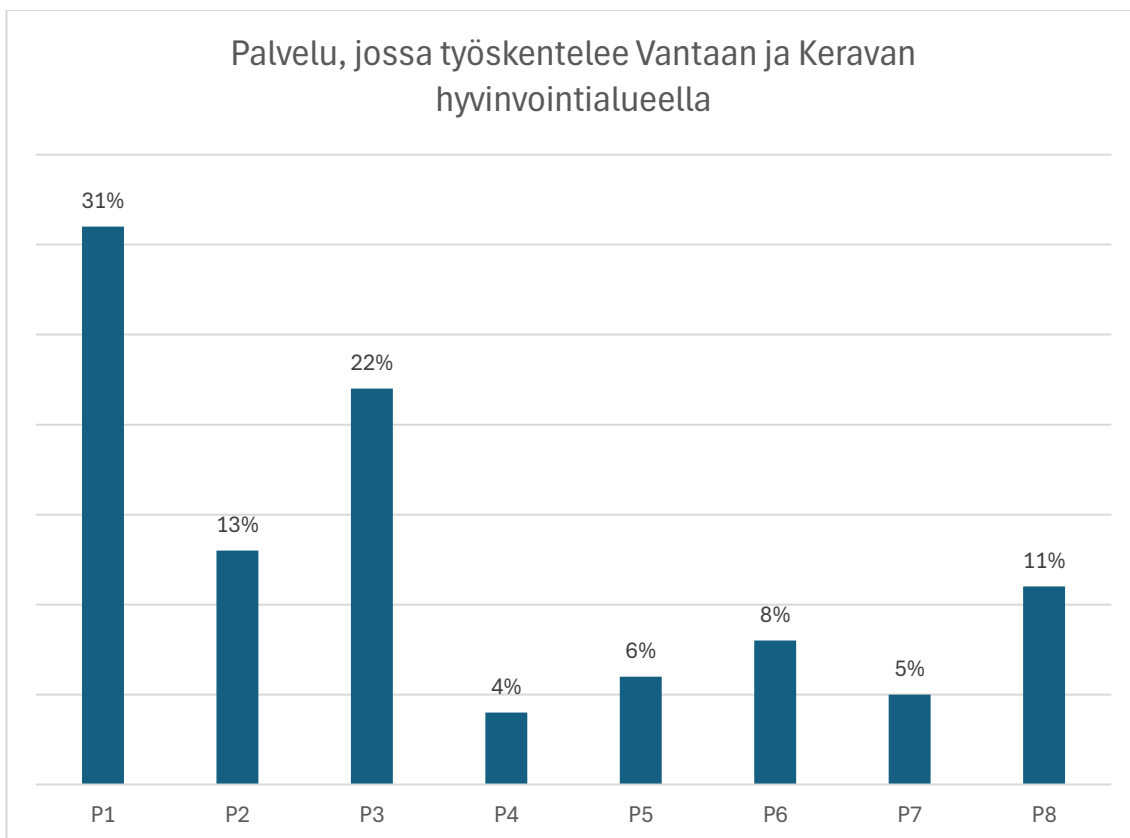
8.1 Kyselyyn vastanneiden taustatiedot

Taustatietokysymyksissä (kysymykset 26–30) tiedustelin vastaajien ikää, korkeinta suoritettua koulutusta, asemaa organisaatiossa, palvelua, jossa he työskentelevät sekä sitä, kuinka kauan he ovat työskennelleet nykyisessä työssään. Vastaukset pisteytin numeraalisesti arvoilla 1–8, riippuen vastausvaihtoehtojen määrästä kunkin kysymyksen kohdalla.

Vastaajien (n=115) suurin edustettu ikäryhmä olivat 27–37 –vuotiaat. Vastauksista 37 % saatiin tältä ikäryhmältä. 38–48-vuotialta saatiin 30 % ja 49–59-vuotialta 25 % vastauksista. Aliedustettuina olivat yli 60-vuotiaiden ryhmä, jolta saatiin 5 % vastauksista ja 16–26-vuotiaiden ryhmä, jolta saatiin 3 % vastauksista. Vastaajien (n=115) korkeimmiksi koulutuksiksi ilmoitettiin ammattikoulu ja ammattikorkeakoulu. Ammattikoulun käyneitä oli 40 % ja ammattikorkeakoulun suorittaneita 33 %. Yliopiston suorittaneita oli 12 %, opiston suorittaneita 10 %, lukion suorittaneita 3 % ja peruskoulun suorittaneita 2 % vastaajista.

Vastaajista (n=114) valtaosa ilmoitti olevansa vakituksessa työsuhteessa. Vakituksia työntekijöitä vastaajista oli 66 % ja vakituksia esihenkilöitä tai apulaisosastonhoitajia 20 %. Määräaikaista työntekijöitä oli 11 % ja määräaikaista esihenkilöitä tai apulaisosastonhoitajia 4 %. Vastaajista (n=115) valtaosa on työskennellyt työssään 1–10 vuotta. 3–10 vuotta työskennelleitä oli 41 % ja 1–3 vuotta työskennelleitä 34 %. 10 vuotta tai kauemmin työskennelleitä oli 15 % ja 3–12 kuukautta työskennelleitä 10 %.

Kuviossa 1 esitän kyselyyn vastanneiden prosentuaalisen määrän palveluittain. Joidenkin palvelujen nimitykset ovat pitkiä, joten kuvion luettavuuden vuoksi olen nimennyt ne lyhentein P1, P2 ja niin edelleen. Lyhenteiden selitykset löytyvät kuvion alapuolelta.



Kuvio 1. Vastausten kokonaismäärän prosentuaalinen jakautuminen palveluittain.

- P1 – Ikääntyneiden ympärivuorokautinen palveluasuminen
- P2 – Yhteisöllinen asuminen
- P3 – Kotihoito
- P4 – Vammaisten asumispalvelut
- P5 – Sairaalapalvelut
- P6 – Varahenkilöstö
- P7 – Arviointitiimi
- P8 – Terveysasemapalvelut

Eniten vastauksia (n=112) annettiin ikääntyneiden ympärivuorokautisesta palveluasumisesta, josta saatiin vastauksia 31 %. Kotihoidosta vastauksia saatiin 22 % ja yhteisöllisestä asumisesta 13 %. Terveysasemapalveluista saatiin 11 % vastauksista, vaikka terveysasemapalveluita ei ollut alun perin nimetty kohderyhmään. Vähiten vastauksia saatiin vammaisten asumispalveluista. Tämä osuus oli 4 %.

Kun tarkastellaan sitä, kuinka moni prosentti ilmoitetuista sitoutumislisää saaneista henkilöistä kustakin palvelusta oli vastannut kyselyyn, kääntyy tämä tulos kuitenkin päällelleen. Vammaisten asumispalveluista sitoutumislisän saajia oli ilmoitettu 4 henkilöä ja saadun aineiston mukaan heistä 100 % oli vastannut kyselyyn. Vastaavat luvut olivat ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen osalta 9 %, kotihoidon

osalta 10 %, sairaalapalvelujen osalta 3 %, terveysasemapalvelujen osalta 9 %, yhteisöllisen asumisen osalta 17 %, varahenkilöstön osalta 18 % ja arviointitiimin osalta 22 %.

8.2 Motivaatio

Motivaatioon liittyvissä kysymyksissä (kysymykset 4–8) oli sekä Likert-asteikollisia että monivalintakysymyksiä. Osiossa tiedustelin koettua motivoituneisuutta työskennellä omassa työssä, kokemusta työn imusta sekä motivaatiota lisääviä ja sitä vähentäviä tekijöitä. Lisäksi tiedustelin omassa työssä pysymisen syitä.

Kysymyksessä 4 tiedustelin vastaajan motivaatiota omaan työhönsä. Tyypillisin vastaus tähän kysymykseen oli jokseenkin samaa mieltä, pistearvolla 4, vastausten keskiarvon ollessa 3,77 ja keskihajonnan 1,209. Vastaajista (n=115) täysin ja jokseenkin samaa mieltä olevia oli 74 %. Jokseenkin ja täysin eri mieltä olevia oli 15 %.

Ristiintaulukointia varten yhdistelin kyselylomakkeeseen määritellyt 5 ikäluokkaa kolmeksi (3) luokaksi, jotka olivat 16–37-vuotiaat, 38–48-vuotiaat ja 49–60+ -vuotiaat. 16–26-vuotiaat sekä 60+ -vuotiaat olivat huomattavasti aliedustettuja ryhmiä, joten nämä oli analyysia varten syytä sisällyttää muihin ikäluokkiin. Lisäksi luokittelin motivaatiokysymyksen vastausvaihtoehdot uudelleen, jolloin samaa mieltä olevien luokka sai pistearvon 4, ei samaa eikä eri mieltä pistearvon 3, eri mieltä pistearvon 2 ja ei osaa sanoa pistearvon 1. Koettu työmotivaatio painottui hyvin selkeästi samaa mieltä oleviin jokaisen ikäryhmän osalta. Eri mieltä olevia olikin kaikista ikäryhmistä yhteenlaskettuina (n=115) vain 15 %, kun samaa mieltä olevia oli yhteensä 74 %.

Taulukko 1. Ikä suhteessa koettuun motivoituneisuuteen.

Kokee olevansa motivoitunut työskentelemään työssään	Vastaajan ikä			
	16-37 -vuotiaat	38-48 -vuotiaat	49-60+ -vuotiaat	Yhteensä
Ei osaa sanoa	0 %	6 %	0 %	2 %
Eri mieltä	25 %	6 %	11 %	15 %
Ei samaa eikä eri mieltä	16 %	3 %	9 %	10 %
Samaa mieltä	60 %	86 %	80 %	74 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %

Kaikkien ikäluokkien voidaan ristiintaulukoinnin perusteella varovaisesti tulkita olevan motivoituneita työskentelemään omassa työssään, sillä prosentuaalisesti vastaukset painottuvat jokaisen ikäluokan osalta samaa mieltä olevien kategoriaan. Eri ikäisten vastauksissa ei voida havaita olevan huomattavia eroja.

Eri palvelujen osalta vastaajista (n=112) 74 % koki olevansa motivoitunut työhönsä. Prosenttimäärät vaihtelivat välillä 57 % ja 92 % eri palvelujen kohdalla. Korkeimmaksi motivaatio koettiin terveysasemapalveluissa, jossa motivoituneita ilmoitti olevansa 92 %. Sairaalapalveluissa motivaatiota oli kokenut 57 %, sen sijaan 43 % ei kokenut olevansa motivoitunut työhönsä.

Koulutuksen osalta yhdistelin muuttujat uusiksi muuttujiksi. Tällöin korkeakoulutettujen ryhmään valikoituivat ammattikorkeakoulun tai yliopiston korkeimmaksi koulutukseen valinneet vastaajat. Korkeakouluttamattomien ryhmään valikoituivat kaikki muut. Organisatorisen aseman yhdistelin ensin työsuhteen vakituisuuden ja määräaikaisuuden perusteella. Tämän jälkeen tarkastelin organisatorista asemaa vielä jakamalla vastaajat työntekijöihin ja esihenkilöihin sekä apulaisosastonhoitajiin. Työaika-taustamuuttujan jaoin alle 3 vuotta työskennelleisiin ja 3 vuotta tai kauemmin työskennelleisiin. Kunkin yhdistelyn tuloksena useamman muuttujan sijaan tarkasteltaviksi tuli siis kaksi muuttujaa.

Vastaajat (n=115) olivat hyvin yksimielisiä motivoituneisuudestaan työskennellä omassa työssään, huolimatta siitä, oliko heillä korkeakoulutus vai ei. Samaa mieltä olevia oli korkeakoulutettujen ryhmässä 87 %, kun heitä oli korkeakouluttamattomien ryhmässä 64 %. Vastauksistaan epävarmojen määrät erosivat huomattavasti. Ei osaa sanoa- ja ei samaa eikä eri mieltä -vastauksia antoi 2 % korkeakoulutetuista ja 19 % korkeakouluttamattomista.

Vastaajista (n=114) vakituisessa työsuhteessa työskentelevät arvioivat olevansa motivoituneempia työhönsä, kuin määräaikaaisessa työsuhteessa työskentelevät. Vakituksessa työsuhteessa olevista 78 % arvioi olevansa motivoituneita työhönsä. Määräaikaaisessa työsuhteessa työskentelevien osalta työhönsä motivoituneita oli 56 %. On huomioitava, että määräaikaaisessa työsuhteessa työskenteleviä oli aineistossa hyvin paljon vähemmän kuin vakituisessa työsuhteessa työskenteleviä. Trendi vastausten jakautumisessa oli kuitenkin samankaltainen molempien ryhmien osalta.

Vastaajista (n=114) esihenkilöasemassa tai apulaisosastonhoitajana työskenteleviä oli 24 %. Työntekijäasemassa työskenteleviä oli 76 %. Työntekijöistä 17 % ei kokenut olevansa motivoituneita työhönsä. Vastaava luku esihenkilöiden ja apulaisosastonhoitajien osalta oli 4 %. Motivoituneita sen sijaan ilmoitti olevansa 70 % työntekijöistä ja 89 % esihenkilöistä ja apulaisosastonhoitajista. Organisatorisen aseman perusteella ei vastauksista löytynyt huomattavia eroja.

Vastaajista (n=115) alle 3 vuotta työskennelleitä oli 44 % ja 3 vuotta tai kauemmin työskennelleitä 56 %. Alle 3 vuotta työskennelleistä 75 % ja 3 vuotta tai kauemmin työskennelleistä 73 % ilmoitti olevansa motivoituneita työhönsä. Sama trendi toistui motivaatiota kokemattomien osalta. Alle 3 vuotta työskennelleistä 14 % ja 3 vuotta tai kauemmin työskennelleistä 16 % ei kokenut olevansa motivoituneita työskentelemään työssään. Vastaajien motivaatioon liittyvät vastaukset eivät siis vaihdelleet työskentelyajan mukaan.

Kysymyksessä 5 tiedustelin, onko vastaaja kokenut työssään työn imua. Tyypillisin vastaus oli jokseenkin samaa mieltä, pistearvolla 4. Täysin ja jokseenkin samaa mieltä olevia oli vastaajista (n=115) 68 %. Vastaajista 13 % ei ollut kokenut työn imua (jokseenkin ja täysin eri mieltä) ja 19 % vastauksista oli neutraaleja (ei samaa eikä eri mieltä tai en osaa sanoa). Vastauskeskiarvo oli 3,71 ja keskihajontaluku 1,130.

Ristiintaulukoitaessa työn imua koskevaa kysymystä taustatietoihin tulokset olivat yhdisteltyjen ikäluokkien osalta samankaltaiset, kuin motivaation kokemista koskevan kysymyksen kohdalla. Prosentuaalisesti eniten työn imua olivat kokeneet vastaajista (n=115) 38–48-vuotiaat. Heistä 83 % ja 49–60+ -vuotiaista 71 % oli kokenut työn imua. Väittämän kanssa eri mieltä olevia löytyi eniten 16–37-vuotiaiden ryhmästä. Heitä oli 20 %. Tässäkin ikäryhmässä valtaosa oli ollut väittämän kanssa samaa mieltä. Heitä oli 53 %. Vastauksissa ei ollut eri ikäryhmien välillä suurta vaihtelua.

Eri palveluissa vastaukset painottuivat ristiintaulukoinnissa samaa mieltä oleviin. Työn imua oli koettu vastaajien (n=112) keskuudessa prosentuaalisesti eniten terveysasemapalveluissa, jossa työn imua kokeneita oli 83 %. Vammaisten asumispalveluissa osuus oli 75 % ja kotihoidossa 72 %.

Sama kaava toistui myös vastaajien (n=114) organisatorisen aseman mukaan. Jokaisen ryhmän osalta eniten saatiin samaa mieltä -vastauksia. Prosentuaalisesti eniten samaa mieltä -vastauksia saatiin vakituudessa työsuhteessa työskenteleviltä esihenkilöiltä tai apulaisosastonhoitajilta. Heistä 87 % oli kokenut työn imua. Eniten eri mieltä -

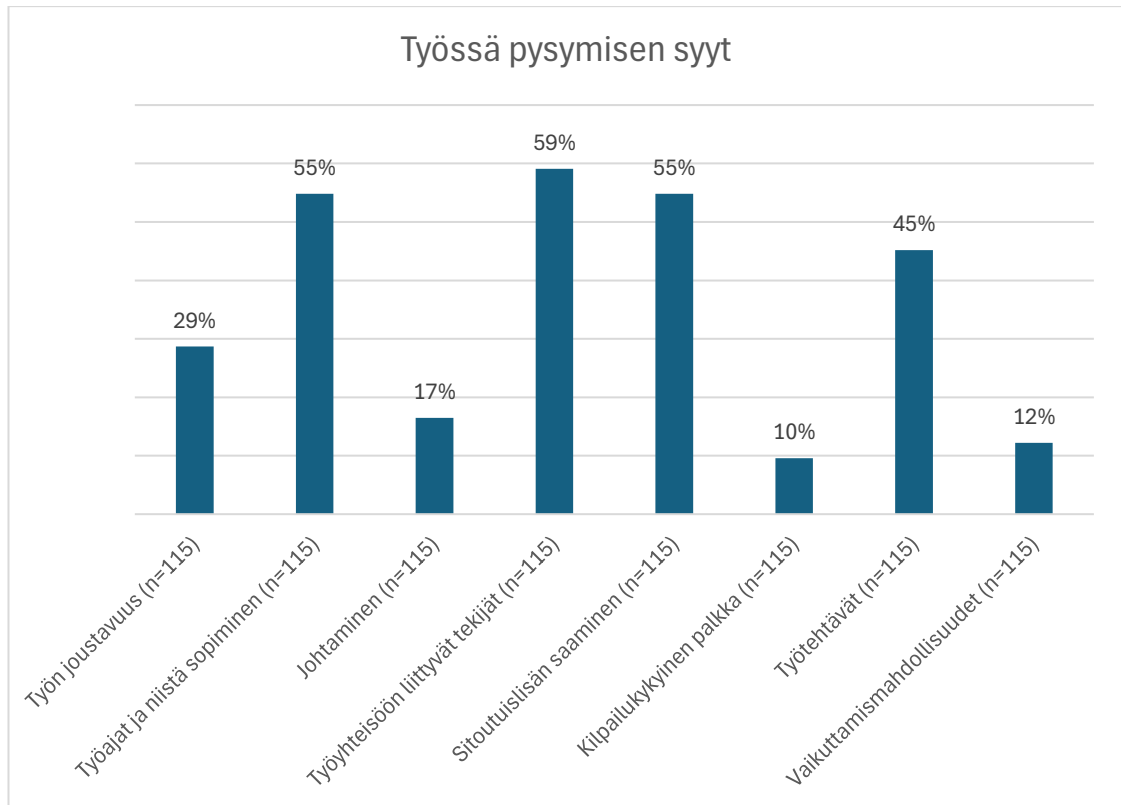
vastauksia sen sijaan saatiin vakituudessa työsuhhteessa työskenteleviltä työntekijöiltä, joista 15 % ei ollut kokenut työn imua.

Vastaajista (n=115) vain lukion suorittaneiden osalta mielipide työn imun kokemisesta jakautui ristiintaulukoinnissa tasaisesti eri mieltä, ei samaa eikä eri mieltä ja samaa mieltä olevien kesken tasan. Jokaiseen vastausvaihtoehtoon saatiin lukion suorittaneilta 33 % vastauksista. Muiden koulutustaustojen osalta vastaukset painottuivat selkeästi samaa mieltä oleviin. Yliopiston suorittaneista 93 %, ammattikorkeakoulun suorittaneista 76 % ja opiston suorittaneista 67 % oli kokenut työn imua.

Työajan osalta ristiintaulukointi paljasti, että vastaajista (n=115) eniten työn imua kokeemattomia oli 3–12 kuukautta työskennelleiden ja 3–10 vuotta työskennelleiden ryhmissä. Ensin mainitun ryhmän osalta työn imua kokeemattomia oli 25 % ja jälkimmäisen ryhmän osalta 17 %. Jokaisessa työaikaryhmässä oli kuitenkin eniten työn imua kokeneita. Prosentuaalisesti eniten heitä oli 10 vuotta tai kauemmin työskennelleiden ryhmässä, joista 77 % oli kokenut työn imua. Alle 3 vuotta työskennelleistä 74 % oli kokenut työn imua.

Motivaatiota lisääviä ja sitä vähentäviä tekijöitä sekä työssä pysymisen syitä tiedustelin monivalintakysymyksillä (kysymykset 6–7). Tällöin vastausvaihtoehto sai arvon 1, mikäli vastaaja oli sen valinnut. Motivaatiota lisäävistä tekijöistä nousivat frekvenssianalyysin kautta tärkeimmiksi työyhteisön ilmapiiri (64 %), sitoutumislisä (44 %) ja työaika-järjestelyjen joustavuus (35 %). Motivaatiota vähentävistä tekijöistä valittiin sen sijaan useimmin sitoutumislisän päättyminen (62 %), palkka (47 %) ja organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin (41 %).

Kysymyksessä 8 pyysin vastaajia valitsemaan monivalintakysymyksen vastausvaihtoehtoista työssä pysymisen syitä. Vaihtoehtoista oli mahdollista valita useita. Tällöin vastausvaihtoehto sai arvon 1, mikäli vastaaja oli sen valinnut. Vastausten prosentuaalinen jakauma esitetään kuviossa 2. Työssä pysymisen syyt.



Kuvio 2. Työssä pysymisen syyt.

Työssä pysymisen syiksi olivat vastaajat (n=115) valinneet useimmin työyhteisöön liittyvät tekijät (59 %), työajat ja niistä sopimisen (55 %) sekä sitoutumislisän saamisen (55 %).

8.3 Sitoutuminen

Tämä luku on jaettu runsaan aineistomäärän selkeyttämiseksi alalukuihin, joissa käsitellään sitoutumisen tilannetta, sitoutumistekijöitä ja Allenin & Meyerin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin teorian mukaisia affektiivista, jatkuvaa ja normatiivista sitoutumista.

8.3.1 Sitoutumisen tilanne

Kysymyksissä 9–10 tiedustelin vastaajan koettua sitoutumista työskennellä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella sekä omassa työyhteisössä. Ristiintaulukoinnissa hyödynsin Likert-asteikollisten kysymysten vastausvaihtoehtojen yhdistelmiä samaa ja eri mieltä olevat. Myös vastausvaihtoehdot ei samaa eikä eri mieltä ja ei osaa sanoa jätin ristiintaulukointiin.

Kysymyksessä 9 tiedustelin vastaajan koettua sitoutumista työskennellä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Vastaajista (n=114) samaa mieltä olevia oli 63 % ja eri mieltä olevia 18 %. Ei samaa eikä eri mieltä olevia oli 16 % ja 4 % oli epävarmoja asiasta. Tyypillisin vastaus kysymykseen olikin jokseenkin samaa mieltä pistearvolla 4. Vastausten keskiarvo oli 3,54 ja keskihajonta 1,298.

Kysymyksessä 10 tiedustelin sitoutuneisuutta työskennellä omassa työyhteisössä. Vastaajista (n=115) 73 % koki olevansa sitoutuneita omassa työyhteisössään työskentelemiseen, ja tyypillisin vastaus kysymykseen olikin 4, jokseenkin samaa mieltä. Vastauskeskiarvo oli 3,85 eli hivenen korkeampi, kuin edellisen kysymyksen, joka koski sitoutuneisuutta Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työskentelemiseen. Keskihajontaluku 1,118 sen sijaan oli hivenen matalampi kuin edellisen kysymyksen kohdalla.

Kaikissa työaikaluokissa vastaajat (n=114) arvioivat sitoutumisensa sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella että omassa työyhteisössään työskentelemiseen hyväksi. Työsuhteen kestosta riippumatta vastaajat antoivat väittämiin eniten samaa mieltä -vastauksia. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työskentelyyn sitoutuneita oli vastaajista (n=114) prosentuaalisesti eniten 10 vuotta tai kauemmin työskennelleiden ryhmässä ja 3–12 kuukautta työskennelleissä. Ensin mainitun ryhmän osalta sitoutuneita oli 77 % ja jälkimmäisen ryhmän osalta 67 %. Yli vuoden, mutta alle kolme vuotta työskennelleiden ryhmässä samaa mieltä olevia oli 63 %. Vähiten hyvinvointialueella työskentelemiseen sitoutuneita oli 3–10 vuotta työskennelleiden ryhmässä. Tämän ryhmän osalta sitoutuneita oli 55 %.

Työyhteisöön sitoutumista sen sijaan vastaajat (n=115) kokivat eniten 10 vuotta tai kauemmin työskennelleiden ryhmässä ja 3–10 vuotta työskennelleiden ryhmässä. Ensin mainitun ryhmän osalta 82 % ja jälkimmäisen osalta 80 % koki olevansa sitoutunut työyhteisöönsä. Prosentuaalisesti jokaisesta työaikaryhmästä saatiin kuitenkin eniten samaa mieltä -vastauksia väittämään. Työyhteisöön sitoutumattomia oli 3–12 kuukautta työskennelleiden joukossa 17 % ja 3–10 vuotta työskennelleiden joukossa 11 %. Työyhteisöön sitoutuneisuuden ja työajan suhdetta esittelen taulukossa 2.

Taulukko 2. Työskentelyajan suhde sitoutuneisuuteen työskennellä omassa työyhteisössä.

Sitoutunut työskentelemään työyhteisössään	Työskentelyaika omassa työssä				
	3-12 kuukautta	Yli vuoden, mutta alle 3 vuotta	3-10 vuotta	10 vuotta tai kauemmin	Yhteensä
Ei osaa sanoa	0 %	5 %	0 %	6 %	3 %
Eri mieltä	17 %	8 %	11 %	0 %	9 %
Ei samaa eikä eri mieltä	25 %	8 %	21 %	12 %	16 %
Samaa mieltä	58 %	80 %	68 %	82 %	73 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Myös eri ikäluokissa sitoutuminen arvioitiin hyväksi. Vastaajien (n=114) kokemukset sitoutumisesta Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työskentelemiseen olivat eri ikäluokissa hyvin samansuuntaisia. Jokaisessa ikäluokassa annettiin väittämään eniten samaa mieltä -vastauksia. Sitoutuneimpia hyvinvointialueella työskentelemiseen olivat 38–48-vuotiaat 77 %:n osuudella. Kokemukset sitoutumisesta omassa työyhteisössä työskentelemiseen (n=115) olivat samansuuntaisia, ja eniten samaa mieltä -vastauksia saatiin jälleen 38–48-vuotialta. Tästä ryhmästä työyhteisössään työskentelemiseen sitoutuneita oli 80 %.

Sitoutuminen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työskentelemiseen koettiin pääosin hyväksi kaikissa palveluissa. Vastaajista (n=111) sitoutumisensa korkeimmaksi arvioivat vammaisten asumispalveluissa, ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa ja yhteisöllisessä asumisessa työskentelevät. Vammaisten asumispalveluissa heitä oli 75 %, ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa 74 % ja yhteisöllisessä asumisessa 73 %. Työyhteisöön sitoutumisen vastaajat (n=112) sen sijaan arvioivat korkeimmaksi arviointitiimissä, vammaisten asumispalveluissa ja ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa työskentelevät. Arviointitiimissä heitä oli 80 %, vammaisten asumispalveluissa 75 % ja ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa 74 %.

Asema organisaatiossa ei tuonut esiin suurta vaihtelua vastaajien (n=113) vastausten välillä. Eniten hyvinvointialueella työskentelemiseen sitoutuneista löytyi vakituudessa työsuhteessa olevista esihenkilöistä tai apulaisosastonhoitajista. Heistä 78 % koki olevansa sitoutunut työskentelemään Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Vähiten sitoutuneita hyvinvointialueella työskentelemiseen oli määräaikaisessa työsuhteessa

työskentelevien työntekijöiden ryhmässä. Heistä 46 % ei kokenut olevansa sitoutuneita työskentelemään Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Työyhteisöön sitoutumista kokivat vastaajista (n=114) eniten vakituudessa työsuhteessa työskentelevät työntekijät ja määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät esihenkilöt tai apulaisosastonhoitajat. Ensin mainituista 77 % ja jälkimmäisistä 75 % koki olevansa sitoutunut työskentelemään omassa työyhteisössään.

Taulukossa 3 esittelen osallistujien koulutuksen suhdetta sitoutuneisuuteen työskennellä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Sitoutuminen koettiin vastaajien (n=114) keskuudessa suurimmaksi yliopiston ja ammattikorkeakoulutuksen suorittaneiden joukossa. Heikoimmaksi sen kokivat lukion suorittaneet.

Taulukko 3. Koulutuksen suhde sitoutuneisuuteen työskennellä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella.

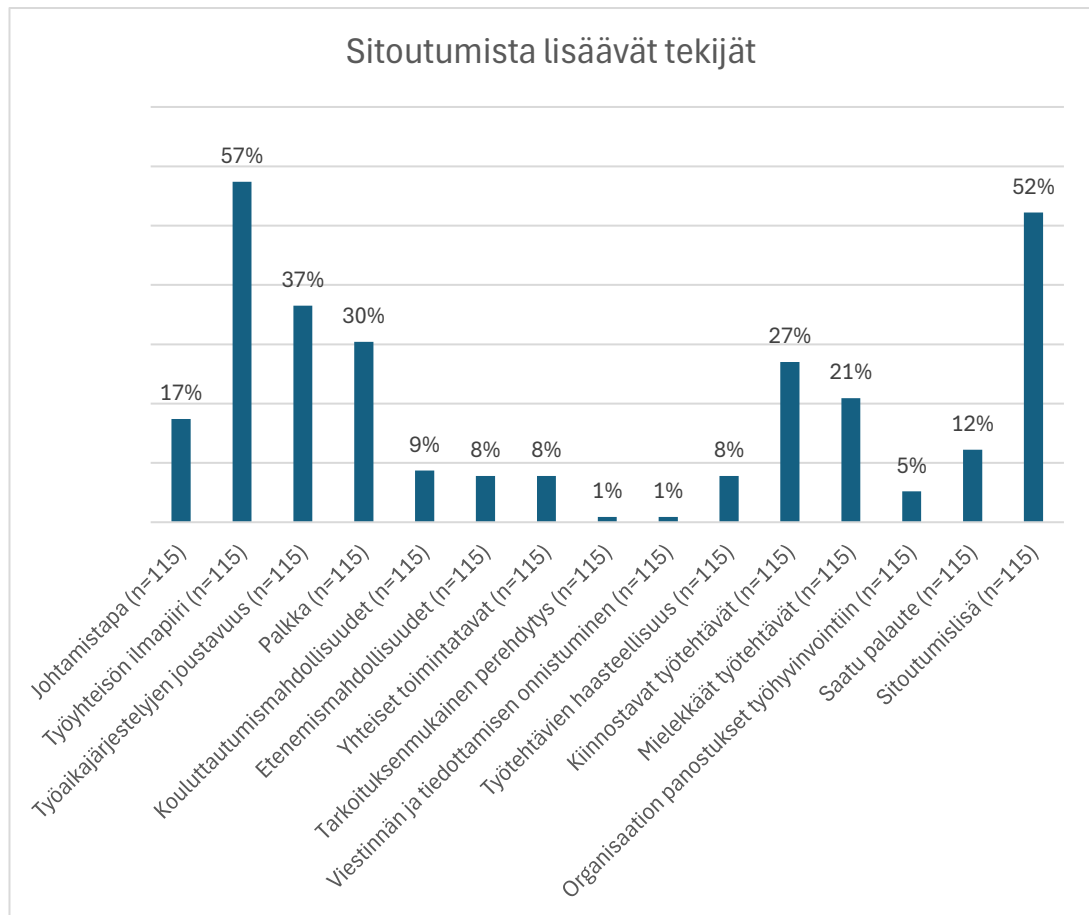
Sitoutunut työskentelemään Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella	Korkein suoritettu koulutus						
	Peruskoulu	Opisto	Lukio	Ammattikoulu	Ammattikorkeakoulu	Yliopisto	Yhteensä
Ei osaa sanoa	0 %	9 %	33 %	4 %	0 %	0 %	4 %
Eri mieltä	0 %	27 %	33 %	17 %	16 %	14 %	18 %
Ei samaa eikä eri mieltä	50 %	27 %	0 %	15 %	16 %	7 %	16 %
Samaa mieltä	50 %	36 %	33 %	63 %	68 %	79 %	63 %
Yhteensä	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Työyhteisöön sitoutumisen osalta jakauma oli hieman tasaisempi. Vastaajista (n=115) sitoutuneimpia työyhteisössään työskentelemiseen olivat ammattikorkeakoulun suorittaneet (82 %), ammattikoulun suorittaneet (76 %) ja yliopiston suorittaneet (71 %).

8.3.2 Sitoutumistekijät

Sitoutumista lisääviä ja estäviä tekijöitä tiedustelin monivalintakysymyksin (kysymykset 15–16). Tällöin vastausvaihtoehto sai arvon 1, mikäli vastaaja oli sen valinnut. Sitoutu-

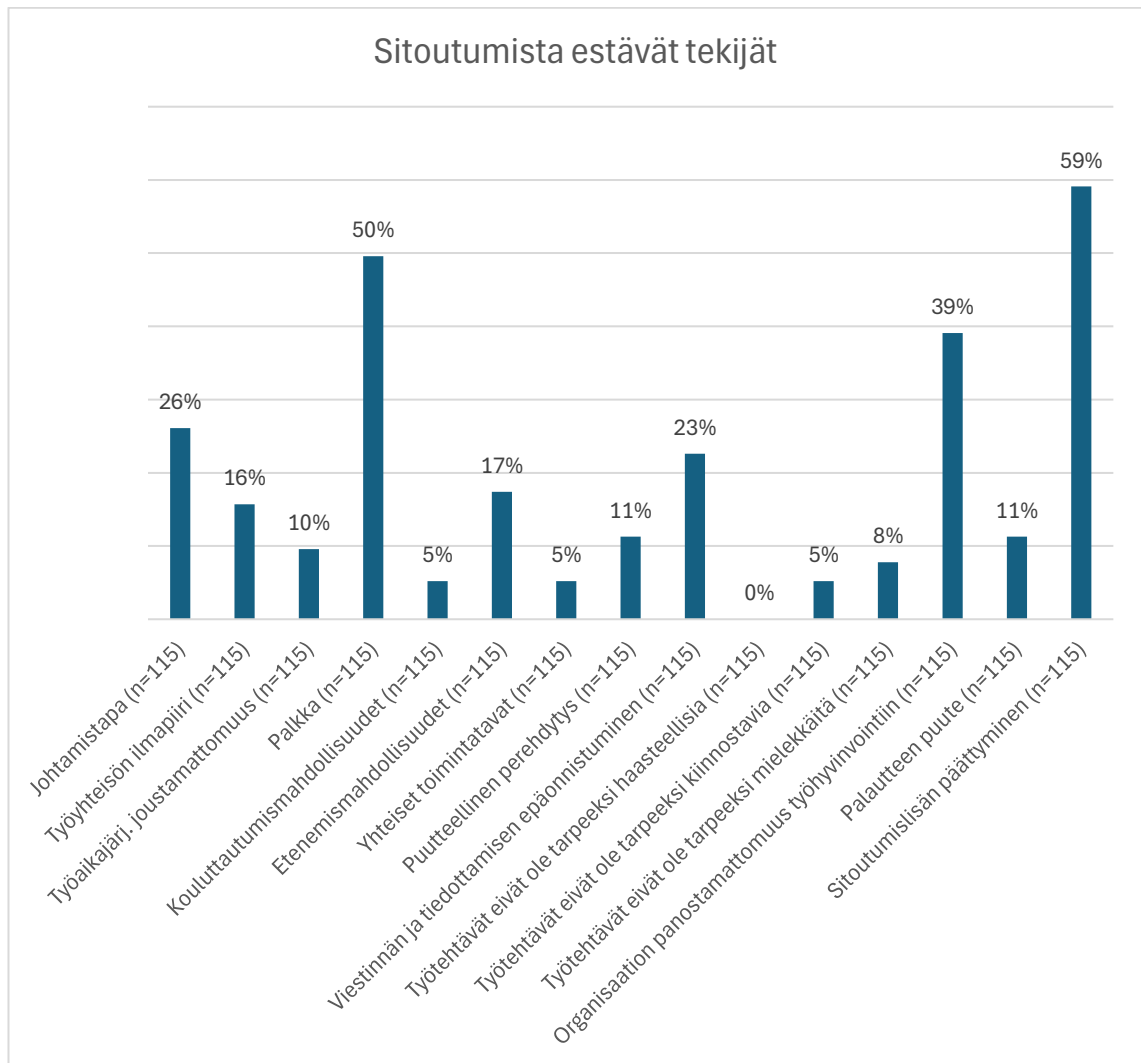
mista lisäävistä tekijöistä korostuivat aineistosta työyhteisön ilmapiiri (57 %), sitoutumislisän saaminen (52 %) ja työaikajärjestelyjen joustavuus (37 %). Kuviossa 3 esittelen kaikkien kysymykseen annettujen vastausten prosentuaalisen jakauman.



Kuvio 3. Sitoutumista lisäävien tekijöiden prosentuaalinen jakauma.

Seuraavaksi ristiintaulukoin työyhteisön ilmapiiriä sitoutuneisuuteen työskennellä omassa työyhteisössä. Työyhteisön ilmapiiri oli valittu useimmin sitoutumista lisääväksi tekijäksi, joten halusin tarkastella sitä, kokivatko työyhteisön ilmapiirin valinneet olevansa sitoutuneita työyhteisöönsä. Työyhteisön ilmapiirin sitoutumista lisääväksi tekijäksi valinneista vastaajista (n=66) 76 % koki olevansa sitoutunut työskentelemään omassa työyhteisössään. Sen sijaan 5 % ei kokenut olevansa sitoutunut työskentelemään omassa työyhteisössään. Epävarmoja sitoutuneisuudestaan oli 20 % ilmapiirin valinneista.

Sitoutumista estävistä tekijöistä tärkeimmiksi nousivat sitoutumislisän päättymisen (59 %), palkka (50 %) ja organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin (39 %). Kuviossa 4 esittelen kaikkien vastausvaihtoehtojen prosentuaalisen jakauman.



Kuvio 4. Sitoutumista estävien tekijöiden prosentuaalinen jakauma.

8.3.3 Affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen

Kyselylomakkeen seuraavat 4 kysymystä koskivat sitoutumisen kolmea komponenttia, Allenin ja Meyerin teoriaa mukaillen. Kysymyksessä 11 vastaajat arvioivat, ovatko he sitoutuneita organisaatioon sen takia, että kokevat yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. Kysymyksessä 12 he arvioivat, ovatko he sitoutuneita organisaatioon sen takia, että kokevat olevansa uskollisia organisaation jäseniä. Nämä molemmat kysymykset koskivat Allenin ja Meyerin (1991) määrittelemää affektiivista sitoutumista.

Tiedusteltaessa sitoutuneisuutta yhteenkuuluvuuden takia vastaajista (n=115) 64 % oli samaa mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin tai täysin eri mieltä ilmoitti olevansa 15 %

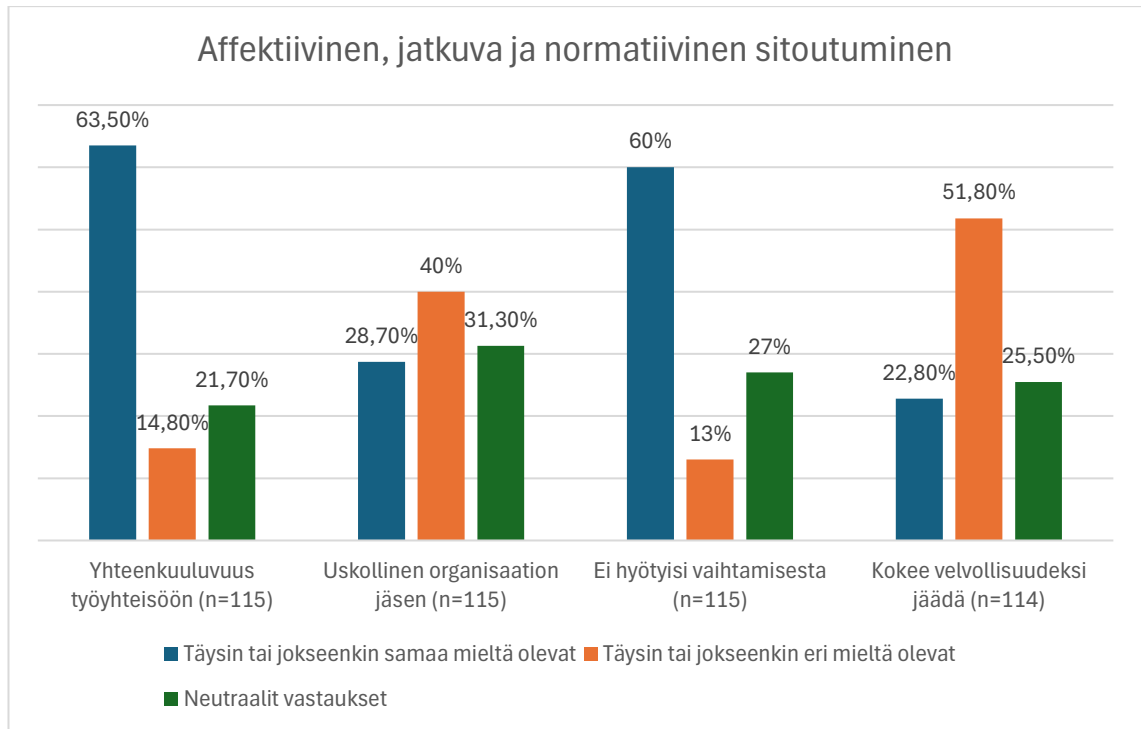
vastaajista. Tyypillisin vastaus kysymykseen oli jokseenkin samaa mieltä, pistearvolla 4. Vastausten keskiarvo oli 3,63 ja keskihajontaluku 1,287.

Vastaajista (n=115) 29 % ilmoitti sitoutuneisuutensa syyksi sen, että he ovat uskollisia organisaation jäseniä. 40 % oli eri mieltä väittämän kanssa. Tyypillisin annettu vastaus olikin neutraali, ei samaa eikä eri mieltä, pistearvolla 3. Vastausten keskiarvo oli 2,59 ja keskihajontaluku 1,395.

Kysymyksessä 13 vastaajat arvioivat, pysyvätkö he työssään siksi, etteivät he hyötyisi tarpeeksi työpaikan vaihtamisesta. Tämä kysymys koski sitoutumisen jatkuvuuden komponenttia. Kysymyksessä 14 sen sijaan vastaajat arvioivat, pysyvätkö he työssään siksi, että kokevat velvollisuudekseen jäädä työhönsä. Tämä näkökulma viittaa normatiiviseen sitoutumisen komponenttiin.

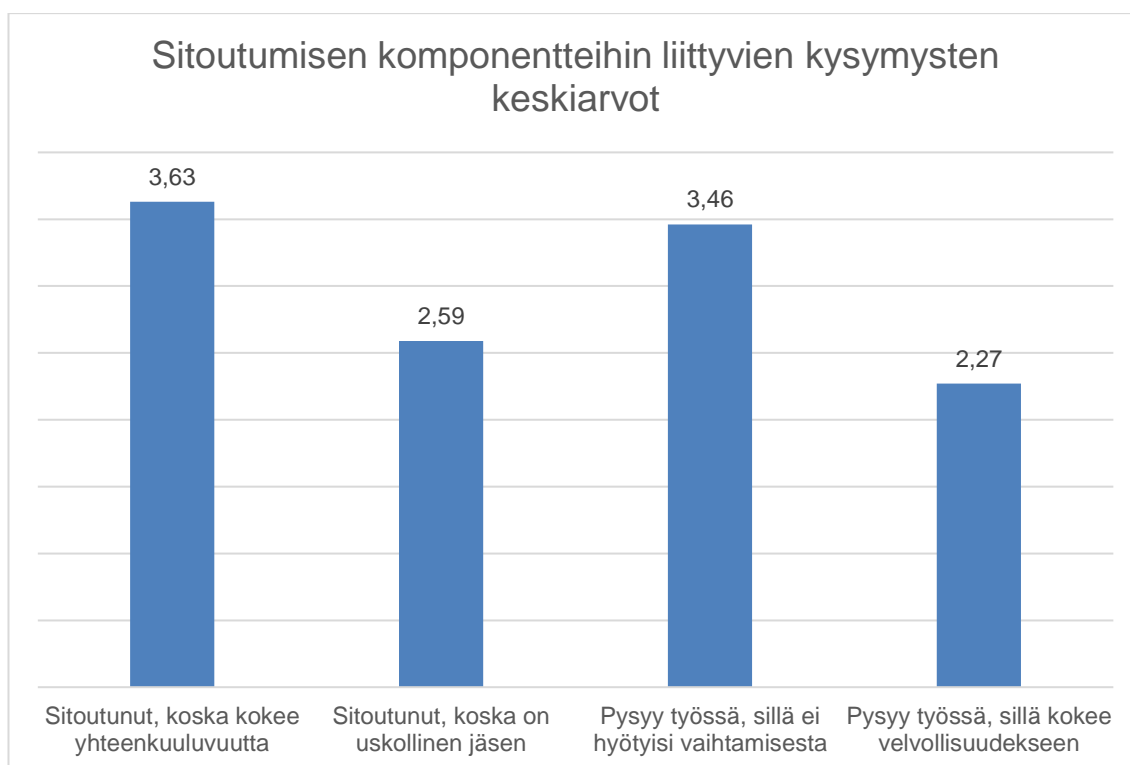
Vastaajista (n=115) 60 % ilmoitti pysyvänsä työssä, koska ei hyötyisi tarpeeksi työpaikan vaihtamisesta. Jokseenkin ja täysin eri mieltä olevia oli 13 %. Tyypillisin vastaus kysymykseen oli 4, jokseenkin samaa mieltä. Vastausten keskiarvo oli 3,46 ja keskihajontaluku 1,366.

Vastaajista (n=114) 52 % ei kokenut pysyvänsä työssään velvollisuudentunteen takia. Vastausten keskiarvo oli tämän kysymyksen kohdalla 2,27 ja keskihajontaluku 1,365. Tyypillisin valittu vastausvaihtoehto oli täysin eri mieltä, pistearvolla 1. Kuviossa 5 tarkastelen sitoutumisen kolmeen komponenttiin liittyvien kysymysten vastausten prosentuaalista jakaumaa.



Kuvio 5. Affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen sitoutuminen, vastausten prosentuaalinen jakauma.

Kuviosta voidaan varovaisesti tulkita, että affektiivinen sitoutuminen on vahvempaa nimenomaan liittyen yhteenkuuluvuuteen omaan työyhteisöön. Jatkuva sitoutuminen korostuu positiivisten vastausten osalta seuraavaksi. Affektiivisen sitoutumisen uskollisuusnäkökulmaa sen sijaan koetaan vähemmän kuin jatkuvaa sitoutumista, joskin tähän annettiin eniten neutraaleja vastauksia. Velvollisuusorientoitunut normatiivinen sitoutuminen korostuu sekä negatiivisten että positiivisten vastausmäärien osalta niin, että tätä voidaan tulkita koettavan vähiten. Kuviossa 6 esittelen sitoutumisen komponentteihin liittyvien kysymysten keskiarvoja. Kuvio 6 on samansuuntainen kuvion 5 kanssa, sillä vastauskeskiarvot painottuvat samanlaisessa järjestyksessä.



Kuvio 6. Sitoutumisen komponentteihin liittyvien kysymysten keskiarvot.

Seuraavaksi ristiintaulukoin sitoutumisen kolmeen komponenttiin liittyviä kysymyksiä vastaajien taustatietoihin. Yhteenkuuluvuuden vuoksi sitoutumisessa ei ollut havaittavissa eroja sen mukaan, kuinka kauan vastaajat (n=115) olivat työskennelleet työssään. Sama kaava toistui jatkuvan sitoutumisen komponentin vastauksissa (n=115) ja normatiivisen sitoutumisen komponentin vastauksissa (n=114). Sen sijaan uskollisuuden vuoksi sitoutuminen jakoi mielipiteitä vastaajien (n=115) keskuudessa. 3–10 vuotta työskennelleistä 51 % ei kokenut olevansa sitoutuneita uskollisuuden vuoksi, kun taas 10 vuotta tai kauemmin työskennelleistä 47 % ja 3–12 kuukautta työskennelleistä 33 % koki olevansa sitoutuneita uskollisuuden vuoksi.

Vastaajista (n=115) yhteenkuuluvuuden vuoksi sitoutuneita oli kaikissa ikäluokissa eniten. 38–48-vuotiaiden ryhmästä 37 % koki olevansa sitoutuneita uskollisuuden vuoksi. 16–37-vuotiaista 49 % ja 49-60+ -vuotiaista 37 % oli eri mieltä uskollisuusväittämän kanssa. Jatkuva sitoutuminen korostui kaikissa vastaajien (n=115) ikäluokissa. Yhteensä jatkuvaa sitoutumista oli kokenut 60 % vastaajista. Eri ikäluokkien vastausten välillä ei ollut suurta prosentuaalista vaihtelua. Vastaajat (n=114) olivat kokeneet normatiivista sitoutumista vähiten. Samaa mieltä olevia oli 16–37-vuotiaiden ryhmässä 29 % ja tätä vähemmän muissa ikäryhmissä.

Kaikissa muissa paitsi sairaalapalveluissa vastaajista (n=112) yli puolet arvioivat sitoutumisensa johtuvan yhteenkuuluvuuden tunteesta. Yhteenkuuluvuuden vuoksi sitoutuneita oli sairaalapalveluissa vain 29 %, kun vammaisten asumispalveluissa heitä oli 75 %. Uskollisuuden vuoksi sitoutuneita vastaajista (n=112) koki olevansa kaikista palveluista yhteensä 30 %. Sen sijaan 40 % ei kokenut olevansa sitoutunut uskollisuuden vuoksi. 80 % arviointitiimin, 52 % kotihoidon ja 50 % vammaisten asumispalvelujen vastaajista oli tätä mieltä. Uskollisuuden vuoksi sitoutuneita oli eniten ikääntyneiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa ja yhteisöllisessä asumisessa. Näistä molemmissa heitä oli 40 %. Vastaajista (n=112) 61 % arvioi sitoutumisensa syyksi sen, ettei hyötyisi tarpeeksi työpaikan vaihtamisesta. Arviointitiimistä kaikki vastaajat kokivat näin. Sekä varahenkilöstöstä että terveysasemapalveluista vastaava luku oli 67 %. Vastaajista (n=111) pääosa ei kokenut olevansa sitoutunut työhönsä velvollisuudentunteen vuoksi. Tätä mieltä oli 51 % kaikkien palvelujen vastaajista. Velvollisuudentunteen vuoksi sitoutuneita oli vähiten terveysasemapalveluissa. Heitä oli 67 %. Eniten velvollisuudentunteen vuoksi sitoutuneita oli vammaisten asumispalveluissa. Heitä oli 50 %.

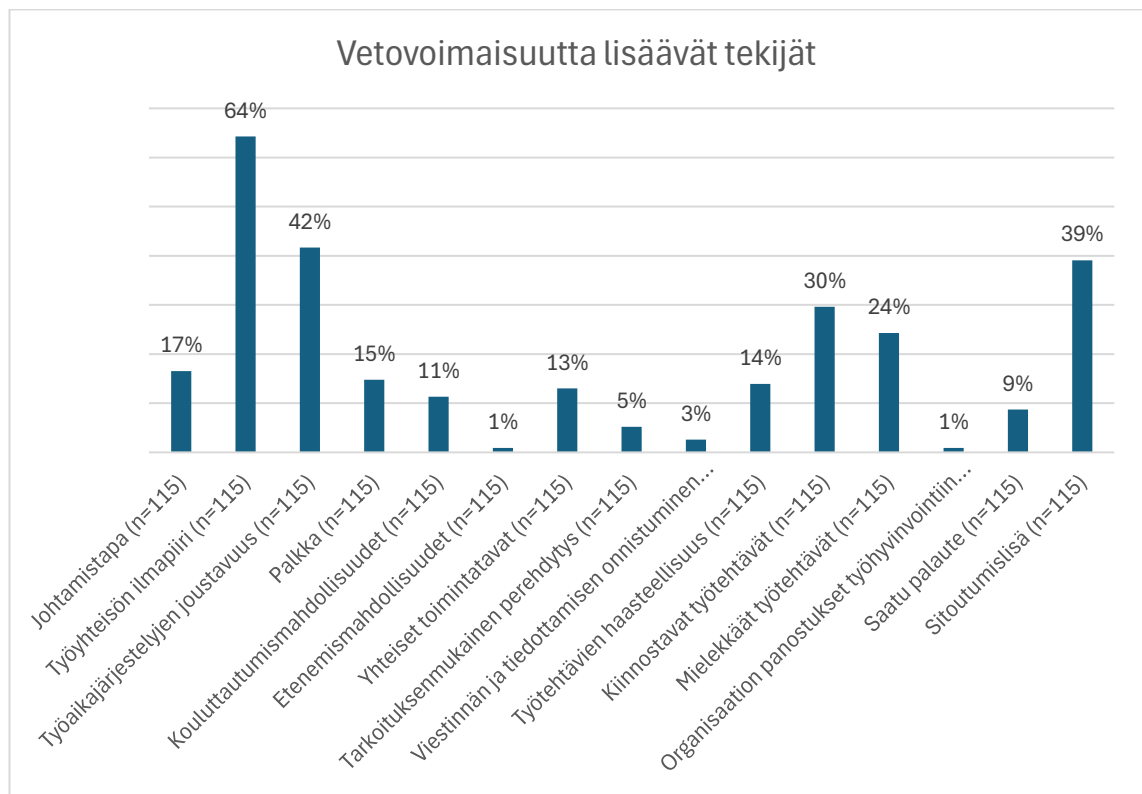
Myös koulutustaustan ristiintaulukoinneissa korostui yhteenkuuluvuuden takia sitoutuminen. Yhteenkuuluvuuden vuoksi sitoutuneita oli vastaajista (n=115) jokaisessa koulutusryhmässä enemmän kuin sitoutumattomia. Uskollisuuden vuoksi sitoutumisen osalta tuloksissa oli jo jonkin verran eroja eri koulutustaustaisten vastauksissa. Vastaajista (n=115) ammattikorkeakoulun suorittaneista 61 % ei kokenut olevansa sitoutunut siksi, että he ovat uskollisia organisaation jäseniä. Jatkuvasti sitoutuneita löytyi vastaajien (n=115) keskuudesta eniten lukion ja ammattikorkeakoulun suorittaneiden joukosta. Ensin mainitun ryhmän osalta heitä oli 67 % ja jälkimmäisen osalta 66 %. Opiston suorittaneista 25 % ei kokenut jatkuvaa sitoutumista. Normatiivista sitoutumista ilmeni vastauksissa (n=114) vähiten lukion suorittaneilla. Heistä kukaan ei kokenut jäävänsä työhön velvollisuudentunteen vuoksi.

Vastaajista (n=114) sekä työntekijät että esihenkilöt tai apulaisosastonhoitajat ilmoittivat sitoutumisensa syyksi useimmin yhteenkuuluvuuden työyhteisöön. Näin kokevia oli 64 %. Uskollisuuden, vaihtamisen hyödyn ja velvollisuuden tunteen vuoksi sitoutumisessa oli enemmän vaihtelua vastauksissa. Vastausvaihtoehtojen valinta jakautui kuitenkin tasaisesti, työntekijöiden organisatorisesta asemasta riippumatta.

8.4 Vetovoimaisuustekijät

Työpaikan vetovoimaisuutta lisääviä ja sitä vähentäviä tekijöitä tiedustelin monivalintakysymyksin (kysymykset 17–18). Tällöin vastausvaihtoehto sai arvon 1, mikäli vastaaja

oli sen valinnut. Kuviossa 7 esitän vastausten prosentuaalisen jakauman työpaikan vetovoimaisuutta lisäävistä tekijöistä.



Kuvio 7. Vetovoimaisuutta lisäävät tekijät, vastausten prosentuaalinen jakauma.

Vastauksissa (n=115) korostuivat vetovoimaisuutta lisäävinä tekijöinä työyhteisön ilmapiiri (64 %), työaikajärjestelyjen joustavuus (42 %) ja sitoutumislisä (39 %). Vetovoimaisuutta vähentävinä tekijöinä sen sijaan toistuivat useimmin sitoutumislisän päätyminen (68 %), palkka (52 %) ja organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin (32 %). Kuviossa 8 esitän vastausten prosentuaalisen jakauman vetovoimaisuutta vähentävistä tekijöistä.



Kuvio 8. Vetovoimaisuutta vähentävät tekijät, vastausten prosentuaalinen jakauma.

Seuraavaksi suodatin aineistosta *select cases* -toiminnolla ne vastaajat, jotka olivat harkinneet työpaikan, alan tai organisaation vaihtamista. Määritin frekvenssit, kuinka moni näistä vastaajista oli valinnut vetovoimaisuutta vähentäväksi tekijäksi palkan, sitoutumislisän päättymisen ja organisaation panostamattomuuden työhyvinvointiin.

Työpaikan vaihtamista harkinneista vastaajista (n=75) palkan oli valinnut vetovoimaisuutta vähentäväksi tekijäksi 53 %. Sitoutumislisän päättymisen sen sijaan oli valinnut vetovoimaisuutta vähentäväksi tekijäksi 65 % ja organisaation panostamattomuuden työhyvinvointiin oli valinnut 40 %. Sitoutumislisä koettiin siis ylivoimaisesti eniten vetovoimaisuutta vähentäväksi tekijäksi, myös näiden vastaajien keskuudessa.

Alan vaihtamista harkinneista vastaajista (n=53) palkka korostui eniten vetovoimaisuutta vähentävänä tekijänä, sillä sen oli valinnut 59 % vastaajista. Sitoutumislisän päättymisen oli valinnut vetovoimaisuutta vähentäväksi tekijäksi 55 % ja organisaation panostamattomuuden työhyvinvointiin 34 %. Organisaation vaihtamista harkinneista

vastaajista (n=63) sitoutumislisän päättymisen oli valinnut vetovoimaisuutta vähentäväksi tekijäksi 64 %. Palkan oli valinnut 54 % ja organisaation panostamattomuuden hyvinvointiin 44 %. Näiden frekvenssianalyyysien selkeä trendi oli, että sitoutumislisä oli valittu työpaikan, alan tai organisaation vaihtamista harkinneiden vastaajien keskuudessa useimmin työpaikan vetovoimaisuutta vähentäväksi tekijäksi.

8.5 Tulevaisuudensuunnitelmat

Tulevaisuudensuunnitelmia tiedustelin Likert-asteikollisin kysymyksin (kysymykset 22–25). Osiossa tiedustelin, onko vastaaja viimeisen kuukauden aikana harkinnut työpaikan, alan tai organisaation vaihtamista. Kysymysten osalta määrittelin frekvenssit ja tunnusluvut sekä ristiintaulukoin niitä taustatietomuuttujien kanssa. Kysymys 25 sisälsi monivalinnan, jossa vastaaja valitsi syitä työstä lähtemisen harkintaan. Vastausvaihtoehdoista oli mahdollista valita useampia.

Valtaosa vastaajista (n=114) eli 66 % kertoi harkinneensa työpaikan vaihtamista. Vastausten keskiarvo olikin 3,56, keskihajonta 1,640 ja tyypillisin vastaus täysin samaa mieltä, pistearvolla 5. Alan vaihtamista vastaajista (n=115) oli harkinnut 46 %. Tyypillisin valittu vastausvaihtoehto olikin täysin samaa mieltä, pistearvolla 5. Vastausten keskiarvo oli 2,95. Huomionarvoista tämän kysymyksen vastausten osalta on, että keskihajonta oli poikkeuksellisen korkea, 1,731. Organisaation vaihtamista oli harkinnut vastaajista (n=115) 55 %. Tyypillisin vastaus kysymykseen oli jokseenkin samaa mieltä, pistearvolla 4. Vastausten keskiarvo oli 3,21 ja keskihajontaluku 1,592.

Organisaation vaihtamista oli harkittu jokaisessa ikäluokassa. Vastaajista (n=115) 49–60+ -vuotiaista 60 %, 16–37-vuotiaista 53 % ja 38–48-vuotiaista 51 % oli harkinnut organisaation vaihtamista. Työpaikan vaihtamista sote-alalla oli harkinnut kaikista ikäluokista (n=114) yhteensä 66 %. Eniten harkintaa oli tapahtunut 16–37-vuotiaiden keskuudessa. Heistä työpaikan vaihtamista oli harkinnut 71 %. Sama ikäluokka korostui myös alan vaihtamista harkinneissa (n=115). 16–37-vuotiaista alan vaihtamista oli harkinnut 62 %. Sen sijaan 38–48-vuotiaista 40 % ilmoitti harkinneensa alan vaihtamista, ja sama prosenttimäärä heistä ei ollut harkinnut alan vaihtamista. 49–60+ -vuotiaat olivat harkinneet alan vaihtamista vähiten. Heidän osuutensa oli 46 %.

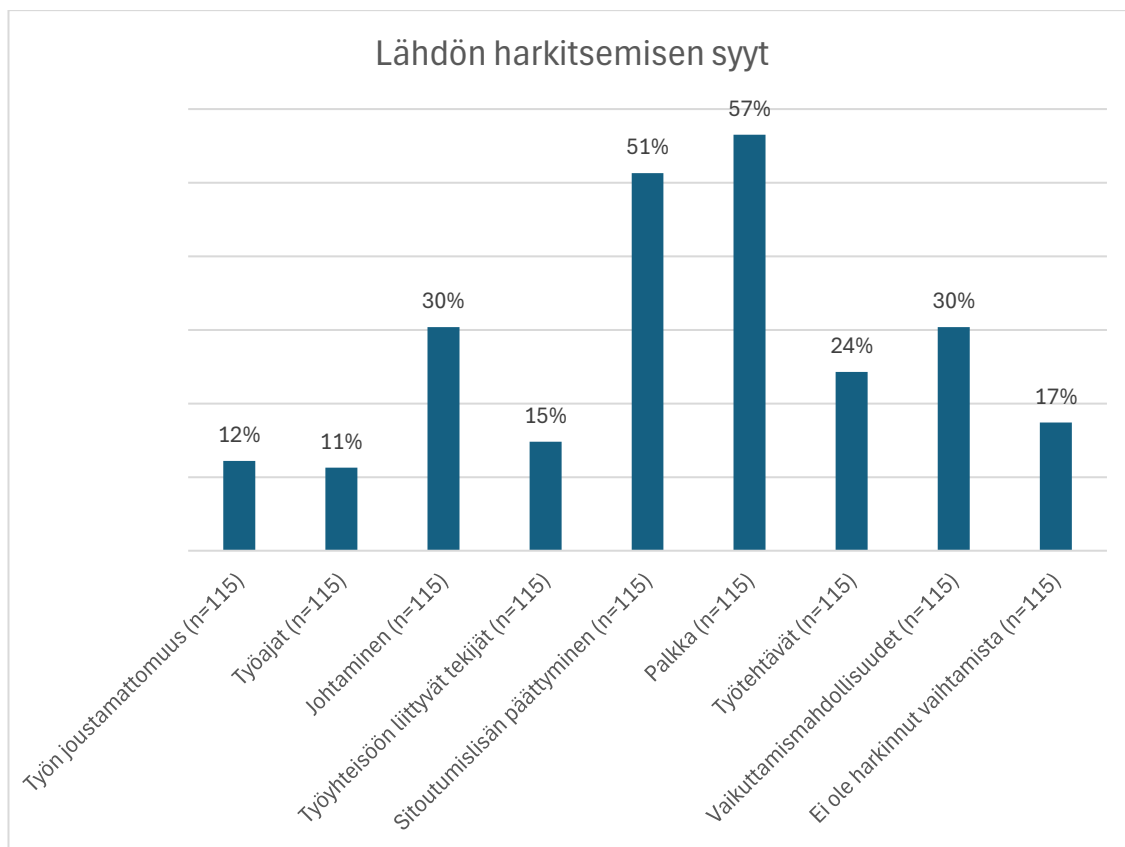
Eri palvelujen osalta työpaikan, alan ja organisaation vaihtamisaikeet eivät vaihdelleet huomattavasti. Vastaajista (n=111) varahenkilöstössä työpaikan vaihtamista oli harkittu vähiten ja arviointitiimissä eniten. Työpaikan vaihtamista oli harkinnut 44 % varahenki-

löstön ja 100 % arviointitiimin työntekijöistä. Niin ikään alan vaihtamista olivat vastaajista (n=112) harkinneet eniten arviointitiimin työntekijät. Heitä oli 60 %. Vastaajista (n=112) organisaation vaihtamista olivat harkinneet kaikki arviointitiimin työntekijät. Sairaalapalvelujen työntekijöistä 71 % ja kotihoidon työntekijöistä 68 % oli harkinnut organisaation vaihtamista.

Työpaikan vaihtamista sosiaaalialalla olivat vastaajat (n=114) harkinneet kaikissa koulutusryhmissä. Kaikki lukion suorittaneet olivat harkinneet työpaikan vaihtamista. Ammatikoulun suorittaneiden osalta vaihtamista oli harkinnut 69 %. Alan vaihtamista harkinneita oli vastaajista (n=115) lukion suorittaneissa myös eniten. Heitä oli 67 %. Yliopiston suorittaneista 86 % ja ammattikorkeakoulun suorittaneista 47 % ei ollut harkinnut alan vaihtamista. Sen sijaan organisaation vaihtamista harkinneita (n=115) oli eniten ammattikorkeakoulun suorittaneissa (66 %).

Harkintaa työpaikan vaihtamisesta sote-alalla oli tapahtunut kaikissa organisatorisissa asemissa (n=113). Määräaikaisista esihenkilöistä ja apulaisosastonhoitajista 100 % oli harkinnut työpaikan vaihtamista. Työpaikan vaihtamista olivat harkinneet vähiten vakituisessa työsuhteessa työskentelevät esihenkilöt ja apulaisosastonhoitajat, joiden osuus oli 39 %. Vakituksista työntekijöistä 72 % ja määräaikaisista työntekijöistä 50 % oli harkinnut työpaikan vaihtamista. Alan vaihtamista olivat vastaajista (n=114) niin ikään harkinneet eniten määräaikaiset esihenkilöt ja apulaisosastonhoitajat. Kaikki heistä olivat harkinneet alan vaihtamista ja kolme neljännestä myös organisaation vaihtamista.

Lisäksi tiedustelin monivalintakysymyksellä (kysymys 25) syitä siihen, miksi työntekijä on harkinnut työstään lähtemistä. Tällöin vastausvaihtoehto sai arvon 1, mikäli vastaaja oli sen valinnut. Lähdön harkitsemisen syistä nousi vastauksista (n=115) useimmin esille palkka (57 %), sitoutumislisän päättyminen (51 %) sekä johtaminen ja vaikuttamismahdollisuudet, joista molemmissa vastauksia saatiin 30 %. Kuviossa 9 esitän lähdön harkitsemisen syiden prosentuaalisen jakauman kaikkine vastausvaihtoehtoineen.



Kuvio 9. Lähdön harkitsemisen syyt, vastausten prosentuaalinen jakauma.

Seuraavassa vertailen työpaikan, alan ja organisaation vaihtamisaikeita vastaajien useimmin valitseisiin sitoutumista estäviin tekijöihin. Niistä vastaajista, jotka olivat valinneet sitoutumista estäväksi tekijäksi palkan, 52 % oli harkinnut työpaikan vaihtamista sosiaali- ja terveysalalla. Alan vaihtamista oli heistä harkinnut 51 % ja organisaation vaihtamista 56 %. Niistä vastaajista, jotka olivat valinneet sitoutumista estäväksi tekijäksi organisaation panostamattomuuden työhyvinvointiin (n=114), oli 68 % harkinnut työpaikan vaihtamista. Alan vaihtamista oli heistä harkinnut 49 % ja organisaation vaihtamista 64 %. Vastaajista, jotka olivat valinneet sitoutumista estäväksi tekijäksi sitoutumisikänsä päätymisen, oli työpaikan vaihtamista harkinnut 70 %. Heistä alan vaihtamista oli harkinnut 40 % ja organisaation vaihtamista 57 %.

Seuraavaksi suodatin aineistosta vastaajat, jotka olivat harkinneet työpaikan, alan tai organisaation vaihtamista. Selvitin näiden vastaajien valitsemien lähdön harkitsemisen syiden frekvenssejä. Työpaikan vaihtamista harkinneiden vastaajien (n=75) vastauksissa korostui ylivoimaisesti eniten sitoutumisikänsä, jonka oli valinnut 67 % vastaajista. Myös johtaminen oli edustettuna, sillä vastaajista 39 % oli valinnut sen lähtemisen harkitsemisen syyksi. Alan vaihtamista harkinneet vastaajat (n=53) olivat valinneet lähdön harkitsemisen syyksi useimmiten palkan (72 %) ja sitoutumisikänsä päätymisen (55 %).

Organisaation vaihtamista harkinneet vastaajat (n=63) olivat niin ikään valinneet tärkeimmiksi syiksi palkan (70 %) ja sitoutumislisän päättymisen (67 %).

8.6 Sitoutumislisän merkitys

Alkukartoituksessa (kysymykset 1–3) tiedustelin, onko vastaaja saanut sitoutumislisää ajalla 1.5.2023–30.9.2024. Lisäksi tiedustelin, onko vastaaja tullut työhönsä ennen sitoutumislisän maksamista vai sen aikana. Vastausvaihtoehdot kysymyksissä olivat kyllä ja ei. Kyllä-vastaukset pisteytin arvolla 2 ja ei-vastaukset arvolla 1.

Sitoutumislisää ilmoitti saaneensa vastaajista (n=115) 90 %. Sitoutumislisää ei ollut saanut 10 % vastaajista. Kaikista vastaajista (n=115) 84 % ilmoitti tulleen työhönsä jo ennen sitoutumislisän maksamista. Sitoutumislisän maksamisen aikana työhönsä tulleita oli 21 %. Kaikki osallistujat olivat vastanneet molempiin kysymyksiin, joten 4 % vastaajista oli valinnut molemmat vaihtoehdot.

Jotta sain määriteltyä sitoutumislisää saaneiden osuudet ennen sitoutumislisää ja sen aikana työhönsä tulleista, suodatin aineistosta tässä vaiheessa vain sitoutumislisää saaneet, *select cases* -toiminnolla. Sitoutumislisää saaneista (n=103) 87 % ilmoitti tulleen työhönsä ennen sitoutumislisän maksamista ja 19 % ilmoitti tulleen sitoutumislisän maksamisen aikana. Täten 7 % sitoutumislisää saaneista vastaajista oli vastannut myöntävästi näihin kahteen eri kysymykseen.

Sitoutumislisän merkitystä tiedustelin Likert-asteikollisin kysymyksin (kysymykset 19–21). Selvitin kysymysten 19–20 frekvenssit vain niiden vastaajien osalta, jotka olivat ilmoittaneet saaneensa sitoutumislisää, joten myös tässä käytin *select cases* -toimintoa. Kysymyksen 21 vastauksia tarkastelen sekä sitoutumislisää saaneiden että kaikkien osallistujien osalta.

Sitoutumislisää saaneista vastaajista (n=102) 26 % ilmoitti sitoutumislisän vaikuttaneen siihen, että he olivat tulleet Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palvelukseen. Täysin tai jokseenkin eri mieltä ilmoitti olevansa 48 %. Tyypillisin valittu vastausvaihtoehto olikin täysin eri mieltä, pistearvolla 1. Vastausten keskiarvo oli 2,34 ja keskihajontaluku 1,576. Sitoutumislisää saaneista vastaajista (n=103) 65 % ilmoitti sitoutumislisän vaikuttaneen heidän työssään pysymiseensä vastausvaihtoehdoin täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tyypillisin vastaus kysymykseen oli täysin samaa mieltä, pistearvolla 5. Vastausten keskiarvo oli 3,62 ja keskihajontaluku 1,463. Täysin tai jokseenkin eri mieltä olevia oli 19 %.

Sitoutumislisää saaneista vastaajista (n=103) 74 % oli sitä mieltä, että sitoutumislisä rohkaisisi heitä jäämään työhönsä, mikäli pohtisivat työpaikan vaihtamista. Heistä 15 % ei kokenut, että sitoutumislisän saaminen rohkaisisi heitä jäämään työhönsä, mikäli pohtisivat vaihtamista. Tyypillisin annettu vastaus oli täysin samaa mieltä pistearvolla 5. Vastausten keskiarvo oli 3,91 ja keskihajonta 1,541. Tarkasteltaessa kaikkia kyselyyn vastanneita (n=115), löytyi täysin tai jokseenkin samaa mieltä olevia 73 % ja täysin sekä jokseenkin eri mieltä olevia 14 %. Tyypillisin annettu vastaus olikin täysin samaa mieltä pistearvolla 5, vastausten keskiarvon ollessa 3,87 ja keskihajonnan 1,576.

Huomioitavaa on, että se, oliko vastaaja saanut sitoutumislisää vai ei, ei olennaisesti vaikuttanut vastauksiin. Sekä sitoutumislisää saaneet että sitä saamattomat olivat vastanneet hyvin samalla tavalla kysymykseen ja kokivat, että sitoutumislisä voisi vaikuttaa päätökseen pysyä työssä. Vastauksissa oli myös lähes saman verran keskihajontaa, mikä tarkoittaa, että vastaukset jakautuivat hyvin samaan tapaan huolimatta siitä, oliko vastaaja saanut sitoutumislisää vai ei.

Vastaajat (n=114) olivat organisatorisesta asemastaan riippumatta sitä mieltä, että sitoutumislisä voisi rohkaista heitä jäämään työhönsä, mikäli harkitsisivat työpaikkansa vaihtamista. Vain määräaikaisessa työsuhteessa olevat työntekijät poikkesivat prosentuaalisesta jakaumasta, sillä näiden työntekijöiden osalta osuus oli 42 %. Muiden organisatoristen asemien osalta osuudet olivat yli 69 %.

8.7 Yhteenveto tuloksista

Motivaatio työskennellä omassa työssä koettiin melko hyväksi. Motivaation suhteen vastaukset eivät vaihdelleet huomattavasti riippuen vastaajan iästä, koulutustaustasta, organisatorisesta asemasta, työskentelyajasta tai palvelusta, jossa vastaajat työskentelevät. Myöskään työn imun kokeminen ei vaihdellut taustatietomuuttujien eri luokissa. Työajan osalta eniten työn imua kokemattomia oli 3–12 kuukautta työskennelleiden ryhmässä.

Sitoutuminen sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella että omassa työyhteisössä työskentelemiseen arvioitiin hyväksi. Työyhteisöön sitoutumista koettiin eniten 10 vuotta tai kauemmin työssään työskennelleiden ryhmässä. Vähiten työyhteisöön sitoutuneita olivat 3–12 kuukautta työskennelleet. 38–48-vuotiaat arvioivat sitoutumisensa eri ikäryhmistä prosentuaalisesti korkeimmaksi sekä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella että omassa työyhteisössä työskentelemiseen. Vammaisten asumispalveluissa

koettiin sitoutuminen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työskentelemiseen korkeimmaksi, kun taas työyhteisöön sitoutuminen koettiin korkeimmaksi arviointitiimissä. Organisatorinen asema ei tuonut esiin suurta vaihtelua vastauksiin. Huomioitavaa on, että työyhteisöön sitoutumisen osalta vastausten keskihajonta oli muiden kysymysten keskihajontoihin nähden alhaisin, 1,118. Vastauksissa oli siis vähiten vaihtelua niiden keskiarvoon nähden.

Kyselylomakkeessa esitin joitakin monivalintakysymyksiä, jotka seurasivat keskenään yhtenäistä kaavaa. Vastausvaihtoehdot olivat kysymyksissä pääosin samat, sillä ne nousivat aiemmista tutkimuksista esille toistuvasti. Kaikki annetut 15 vastausvaihtoehtoa sopivat jokaiseen monivalintakysymykseen, ja osallistujan tuli valita näistä kolme tärkeintä. Kahden monivalintakysymyksen osalta vastausten listaa oli lyhennetty. Näiden kysymysten osalta osallistujalla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto.

Sitoutumislisä nousi 3–4 tärkeimmän tekijän joukkoon jokaisen monivalintakysymyksen kohdalla. Sitoutumislisä arvioitiin siis motivaatiota lisääväksi ja vähentäväksi tekijäksi, työssä pysymisen syyksi, sitoutumista lisääväksi ja estäväksi tekijäksi, veto- ja pitovoimaisuutta lisääväksi ja vähentäväksi tekijäksi sekä työstä lähtemisen harkitsemisen syyksi. Sitoutumislisä olikin ainoa yksittäinen monivalintakysymyksen vastausvaihtoehto, joka korostui kaikissa kategorioissa.

Muita monivalintakysymyksistä nousseita tekijöitä olivat työyhteisön ilmapiiri tai työyhteisöön liittyvät tekijät, työaikajärjestelyjen joustavuus tai työajat ja niistä sopiminen, palkka, organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin, johtaminen ja vaikuttamismahdollisuudet. Huomattavaa on, että sitoutumislisän päätyminen, palkka ja organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin valittiin tärkeimmiksi sekä motivaatiota, sitoutumista että työn vetovoimaisuutta vähentäviksi tekijöiksi. Sen sijaan sitoutumislisän saaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työaikajärjestelyjen joustavuus valittiin tärkeimmiksi sitoutumista, motivaatiota ja työn vetovoimaisuutta lisääviksi tekijöiksi.

Työssä pysymisen syinä korostuivat niin ikään työyhteisöön liittyvät tekijät, sitoutumislisän saaminen ja työajat ja niistä sopiminen. Lähdön harkitsemisen tärkeimpinä syinä sen sijaan korostuivat palkka, sitoutumislisän päätyminen, johtaminen ja vaikuttamismahdollisuudet. Työpaikan, alan ja organisaation vaihtamiseen liittyvissä kysymyksissä keskihajontaluvut olivat aineiston korkeimmat, välillä 1,592–1,731. Näiden kysymysten osalta vastauksissa oli siis eniten vaihtelua niiden keskiarvoihin nähden.

Kyselylomakkeessa esitin neljä Allenin ja Meyerin (1991) sitoutumisen kolmen komponentin teoriaan liittyvää kysymystä. Affektiiviseen sitoutumiseen liittyi kaksi kysymystä ja jatkuvaan sekä normatiiviseen sitoutumiseen kuhunkin yksi kysymys. Vastausten perusteella voitiin havaita, että yhteenkuuluvuus ohjaa osallistujien sitoutumista kaikkein eniten. Seuraavaksi tärkein sitoutumista ohjaava ajatus vaikuttaisi olevan, ettei työntekijä hyötyisi tarpeeksi työpaikan vaihtamisesta. Tämä liittyy jatkuvaan sitoutumiseen. Affektiiviseen sitoutumiseen liittyvä organisaatiokollisuus näyttää kuitenkin olevan osallistujien kohdalla vahvempaa kuin velvollisuuden vuoksi työhön jääminen, eli normatiivinen sitoutuminen. Vaikuttaisi siltä, että osallistujien keskuudessa olisi eniten affektiivisesti sitoutuneita ja vähiten normatiivisesti sitoutuneita. Jatkuvasti sitoutuneita on myös jonkin verran, mutta vähemmän kuin affektiivisesti sitoutuneita.

Kaikissa muissa paitsi sairaalapalveluissa yli puolet vastaajista arvioivat oman sitoutumisensa johtuvan yhteenkuuluvuuden tunteesta. Uskollisuuden vuoksi sitoutuneita oli prosentuaalisesti eniten ikääntyneiden ympärivuorokautisessa asumisessa ja yhteisöllisessä asumisessa.

9 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä toteutin kyselyn Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella, kriittisissä palveluissa työskenteleville työntekijöille, jotka olivat saaneet sitoutumislisää ajalla 1.5.2023-30.9.2024. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden kokemuksia heidän työhön sitoutumisestaan ja sitoutumislisän merkityksestä. Tarkoitukseni oli selvittää, mitkä tekijät koetaan sitoutumista lisääviksi ja estäviksi tekijöiksi, ja millainen merkitys sitoutumislisällä on ollut työntekijöiden sitoutumiseen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen kriittisissä palveluissa.

Jotkin tässä opinnäytetyössä tarkastelluista ryhmistä ovat kovin pieniä, joten yleistyksiä perusjoukkoon ei voida luotettavasti tehdä. Samoin ei voida luotettavasti tehdä päätelmiä asioiden yhteyksistä. Koin tärkeäksi kuvailla tuloksia myös taustamuuttujien pienissä ryhmissä, sillä tämä antaa hyvinvointialueelle tarkempaa kuvaa esimerkiksi vastausten jakautumisesta eri palveluissa tai organisatorisissa asemissa.

Työyhteisön ilmapiiri oli valittu erittäin usein sekä motivaatioon, sitoutumiseen että työn vetovoimaisuuteen vaikuttavaksi tekijäksi. Kaiken kaikkiaan työyhteisöön tai työilmapiiriin liittyvät tekijät nousivat omassa aineistossani tärkeiksi. Tästä voi vetää johtopäätöksen, että työviihtyvyyden parantamisella voidaan edistää työhyvinvointia ja edelleen

vaikuttaa henkilöstöpulaan. Nämä päätelmät ovat samankaltaisia Gelencsérin ym. (2023) tutkimustulosten ja Lehtosen ym. (2023) havaintojen kanssa.

Aineistossani työaikajärjestelyjen joustavuus nousi merkittävästi esiin työn motivaatiotekijänä. Andrade ym. (2023) ovat määrittäneet työn joustavuuden tärkeimmäksi työpaikan vaihtamiseen liittyväksi tekijäksi. Suoranaisesti aineistossani ei käsitelty työn joustavuutta, mutta työaikajärjestelyjen joustavuuden voidaan tulkita sisältyvän yleisiin joustavuustekijöihin. Sen sijaan Korkiakankaan ym. (2022) mukaan juuri työaikoihin vaikuttaminen on yksi merkittävistä vetovoimaisuustekijöistä.

Aineistoni perusteella voin todeta, että Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen kriittisissä palveluissa työskentelevät pitävät sekä palkkaa että sitoutumislisää tärkeimpinä sitoutumiseen ja työn vetovoimaisuuteen vaikuttavina tekijöinä. Ratican (2023) sekä Hahtela ja Karhe (2021) totesivat, ettei työstä saatava korvaus näyttäydä merkittävimpänä vetovointitekijänä tai vaikuttimena organisaatiosta lähtemiseen. Sen sijaan Franklinin (2019) mukaan palkka on paras keino houkuttaa työntekijöitä, mikä on yhteneväisessä linjassa saamieni tulosten kanssa.

Yli puolet vastaajista oli harkinnut organisaation vaihtamista. Huomioni on siis samansuuntainen Hallaranin ja Jessupin (2023) sekä Von Bachon (2023) tutkimusten kanssa. Myös työpaikan vaihtamista oli harkittu huomattavan usein. Alan vaihtamista oli harkittu vähemmän, mutta tätäkin lähes puolet vastaajista. Vähiten alan vaihtamista oli harkittu vanhimpien vastaajien ryhmässä. Tulos oli tältä osin yhteneväinen Nokelan ym. (2021) tutkimustulosten kanssa.

Lähdön harkitsemisen syiksi vastaajat valitsivat useimmin palkan, sitoutumislisän päättymisen, johtamisen ja vaikuttamismahdollisuudet. Myös Hallaran ja Jessup (2023) ovat todenneet, että palkkatyytymättömyydellä on yhteys alan vaihtamisaikaisiin. Opin näytetyössäni en kuitenkaan varsinaisesti tarkastellut palkkatyytymättömyyttä, joten johtopäätöksiä suuntaan tai toiseen on mahdotonta vetää. Aineistoni perustella voidaan sen sijaan vetää johtopäätös, että palkalla ja sitoutumislisällä on vaikutusta henkilöstön työhön sitoutumiseen ja motivaatioon. Hallaranin ja Jessupin (2023) ajatuksesta palkasta ylivoimaisena strategiana henkilöstön työssä pysymisen lisäämiseksi voin olla samaa mieltä.

Etenemismahdollisuudet eivät nousseet aineistossani erityisen vahvasti esiin sitoutumista lisäävinä tai estävinä tekijöinä, kuten Sofiyah ja Yulinda (2022) ovat esittäneet.

Tämä ei kuitenkaan sulje pois mahdollisuutta, että etenemismahdollisuuksilla on työtyytyväisyyttä lisäävä vaikutus.

Koetun motivaation ja sitoutumisen suhteen ikä tai koulutustausta eivät tuoneet vastauksiin vaihtelua. Sitoutuneisuus työskennellä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella koettiin kuitenkin heikoimmaksi lukion suorittaneilla ja vahvimaksi yliopiston tai ammattikorkeakoulun suorittaneiden keskuudessa. Työyhteisöön sitoutumisen suhteen ikä tai koulutustausta eivät tuoneet vaihtelua vastauksiin. Aaltonen ym. (2020) ovat esittäneet, että ikä ja koulutustausta vaikuttavat siihen, miten omaan työhön suhtaudutaan ja mikä siihen motivoi. Myös Sannemann ym. (2020) ovat havainneet yhteyden korkeamman koulutuksen ja vahvemman sitoutumisen välillä. Omassa aineistossani tämä ei kuitenkaan korostunut.

Yleisimpänä sitoutumisen laatuna omassa aineistossani korostui affektiivinen sitoutuminen, ja tähän liittyen erityisesti näkökulma yhteenkuuluvuudesta työyhteisöön. Sitoutuminen omaan työhön, työyhteisöön ja organisaatioon koettiin pääosin hyväksi kaikissa taustamuuttujien ryhmissä. Lie ym. (2023) ovat esittäneet, että affektiivinen sitoutuminen lisääntyy, kun työhön sitoutuminen on vahvaa. Opinnäytetyössäni en varsinaisesti tutkinut tätä kehitystä, mutta se ei sulje pois mahdollisuutta, etteikö näillä asioilla voisi olla yhteys.

Määrittelin opinnäytetyöni tutkimuskysymyksiksi seuraavat:

- Mitkä tekijät sitouttavat työntekijöitä työhönsä?
- Mitkä tekijät estävät työntekijöiden sitoutumista työhönsä?
- Millainen merkitys sitoutumislisällä on ollut työntekijöiden sitoutumiseen?

Aineiston perusteella voidaan tärkeimmiksi työhön sitouttaviksi tekijöiksi nimetä sitoutumislisän saaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työaikajärjestelyjen joustavuus. Nämä tekijät korostuivat sekä motivaatiota ja sitoutumista että työn vetovoimaisuutta lisäävinä tekijöinä. Tärkeimmiksi sitoutumista estäviksi tekijöiksi sen sijaan voidaan aineiston perusteella nimetä sitoutumislisän päättymisen, palkka ja organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin. Nämä tekijät korostuivat sekä sitoutumista ja motivaatiota että työn vetovoimaisuutta vähentävinä tekijöinä.

Sitoutumislisän arvioitiin vaikuttaneen vahvasti työssä pysymiseen. Sen sijaan palvelukseen tulemiseen sen ei arvioitu vaikuttaneen yhtä vahvasti. Tuloksia tarkasteltaessa on huomioitava, että vastaajien keskuudessa oli myös niitä henkilöitä, jotka olivat olleet

Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palveluksessa jo ennen sitoutumislisän maksamista. Näiden henkilöiden osalta tulokset voivat vääristyä heidän vastatessaan kysymykseen siitä, onko sitoutumislisä vaikuttanut organisaation palvelukseen tulemiseen.

Koska sitoutumislisä nousi monesti esiin tärkeitä tekijöitä kartoittavien monivalintakysymysten vastauksissa, voidaan aineiston perusteella vetää johtopäätös, että sitoutumislisän merkitys on työntekijöiden kokemuksen mukaan suuri. Vaikka sitoutumislisän korostuminen monivalintakysymysten vastauksissa oli yllättävää, on huomattava, että osallistujat ovat olleet hyvin yksimielisiä koetuista tärkeimmistä tekijöistä. Sitoutumislisä koettiin erittäin merkittäväksi tekijäksi työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen liittyen, ja sen koettiin rohkaisevan jäämään työhön, mikäli vastaaja harkitsisi työstään lähtemistä.

Sitoutumislisää on maksettu vain tietyn ajan, ja voi olla, että sillä on kyselyn toteuttamishetkellä ollut Ilean ym. (2020) esittelemä lyhyen aikavälin motivoiva vaikutus. Koska sitoutumislisän maksaminen on päättynyt, ei voida vetää johtopäätöksiä siitä, olisiko tämä palkanlisä johtanut pitkäaikaiseen työtyytyväisyyteen.

10 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä selvitin työntekijöiden subjektiivisia näkemyksiä työhön sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä ja sitoutumislisän merkityksestä. Opinnäytetyössä noudatin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) hyvää tieteellistä käytäntöä (HTK) (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023).

Rakensin kyselylomakkeen noudattamaan selkeää järjestystä, jossa kysymykset oli jaoteltu aihealueittain. Taustakysymykset oli asetettu tarkoituksella lomakkeen loppuun, jotta voitiin huomioida lomakkeen alussa enemmän keskittymistä vaativat kysymykset. Lomakkeen täyttämiseen kului noin 5–10 minuuttia. Tämä aika on hyvin lyhyt, joten voi olla, etteivät vastaajat olisi ehtineet menettää kiinnostustaan niin paljon, että taustamuuttujien kysyminen lomakkeen lopussa olisi ollut merkityksellistä.

Aineiston analyysivaiheessa havaitsin joitakin kyselylomakkeeseen liittyviä haasteita. Ikä-taustamuuttujan olin luokitellut kymmenen vuoden periodeihin. Tämä oli haastavaa, sillä aineistoa tuli epätasaisesti eri ikäryhmistä. Mikäli laatisin kyselyn uudelleen, kysyisin ikää eri tavalla, kenties asettamatta ikähaarukoita ennalta. Mikäli vastaaja olisi valinnut

oman syntymävuotensa alavetovalikosta, olisi ikä-taustamuuttujan määrittelemisen ikäluokkiin saattanut olla helpompaa ja kuvata tarkemmin kunkin ikäluokan antamia vastauksia.

Monivalintakysymysten osalta pyysin vastaajaa valitsemaan vaihtoehtojen listalta 3 tärkeintä. Tämä vaikutti toimivan hyvin, mutta jatkossa harkitsisin sitä, onko vastaaja syytä pyytää asettamaan nämä vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen niin, että tärkeimmälle vaihtoehdolle annettaisiin jo lomaketta täytettäessä arvo 3, seuraavalle arvo 2 ja viimeiselle arvo 1. Näin ollen voisin vielä selkeämmin pisteyttää tärkeimmiksi ja vähemmän tärkeiksi valitut tekijät, sekä tarkastella, millaisella painokertoimella nämä esiintyisivät esimerkiksi sitoutumista lisäävinä ja sitä estävinä tekijöinä.

Työaikakysymyksellä oli tarkoitus selvittää, kuinka kauan osallistuja on työskennellyt omassa työssään. Tämän on voinut ymmärtää myös kysymyksenä siitä, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt omalla työnimikkeellään. Vastaaja on esimerkiksi voinut olla Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palveluksessa jo vuodesta 2016, mutta on tullut tämänhetkiseen työyhteisöön vasta 2022. Tämän vuoksi työaikakysymyksen kytköksiä sitoutumiseen on haasteellista arvioida, tai ainakin tämä asia on huomioitava tehtäessä tulkintoja vastauksista. Vastaukset eivät kuitenkaan vaihdelleet huomattavasti työajan mukaan, joten kysymykseen liittyvät väärinymmärrykset eivät todennäköisesti ole aiheuttaneet vinoumaa tuloksiin.

Alkukartoituskysymysten analysoinnissa ilmeni myös haasteita, sillä sama vastaaja oli voinut ilmoittaa tulleen työnsä sekä ennen sitoutumislisän maksamista että sen maksamisen aikana. Mikäli toteuttaisin saman kyselyn uudelleen, asettaisin tätä koskien vain yhden kysymyksen, jossa olisi kaksi toisensa poissulkevaa vastausvaihtoehtoa. Vastaajan tulisi valita siis vain jompikumpi, jolloin vastauksissa ei ilmenisi päällekkäisyyttä. Vaikka vastauksissa oli päällekkäisyyttä, oli minun mahdollista rajata sitoutumislisää saamattomat analyysien ulkopuolelle. Tällöin on epätodennäköistä, että tulokset ovat vääristyneet.

Ristiintaulukointeja varten tein joidenkin taustatietomuuttujien osalta yhdistelyjä, sillä jotkin ryhmät jäivät hyvin pieniksi. Organisatorisen aseman suhteen jaoin osallistujat työsuhteen osalta määräaikaisiin ja vakituisiin. Toisaalta tarkastelin ristiintaulukointeja myös jaottelulla esihenkilöihin ja apulaisosastonhoitajiin sekä työntekijöihin. Koulustaustamuuttujan osalta tein yhdistelyä jakamalla osallistujat korkeakoulutettuihin ja ei-
korkeakoulutettuihin. Ikä-taustamuuttujan osalta nuorimpien ja vanhimpien ryhmät yhdistin niin, että analysoitavaksi jäi 3 eri ikäluokkaa. Palvelujen osalta yhdistelyä ei voitu

tehdä, sillä vammaisten asumispalveluja ei voitu yhdistää mihinkään muuhun palveluun. Työaika-taustamuuttujan osalta tein yhdistelyä alle 3 vuotta ja 3 vuotta tai kauemmin työskennelleiden ryhmiin.

Aineiston analyysivaiheessa tehdyt yhdistelyt eivät kuvanneet eri ryhmien välisiä vastauksia tarpeenmukaisesti, joten käsittelin tuloksia yhdistelmien perusteella vain silloin, kun se oli asianmukaista. Muuten käsittelin tuloksia alkuperäisin jaotteluin, vaikka jotkin luokat esiintyivätkin sekä frekvenssien että ristiintaulukointien osalta selkeästi ali-edustettuina. Ilmaisien tulosten yhteydessä selkeästi, kun analyyseissa oli käytetty muuttujien yhdistelmiä.

Toteutin kyselyn sekä suomen- että englannin kielellä. Suoritin lomakkeen kääntötyön itse. Ennen kyselyn julkaisemista en validoinut englanninkielistä lomaketta ulkopuolisella henkilöllä, sillä ainoa kääntämisessä kohtaamani haaste oli se, käytäntö sitoutumisesta termiä *engagement* vai *commitment*. Päädyin käyttämään *commitment*-termiä yleisenä kattokäsitteenä työhön sitoutumiseen (*work commitment*) sekä käsitteestä johdetulla termillä liittyen sitoutumislisään (*commitment bonus*). Käyttäessäni yhdessä kysymyksessä termiä *work engagement* avasin tämän tarkoitusta selittämällä Hakasen (2018) määritelmän työn imusta. Mikäli sisältö olisi kääntynyt haasteellisesti, olisi lomakkeen validoiminen tullut kyseeseen. Englanninkieliseen lomakkeeseen sain 3 vastausta, joten terminologian mahdolliset väärinymmärrykset eivät todennäköisesti ole kääntäneet tuloksia radikaalisti suuntaan tai toiseen. Käännöksessä noudatin mahdollisimman tarkasti ymmärrettävää ja johdonmukaista termistöä.

Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista mitata eri keinoin. Yksi näistä tavoista on mittauksen toistettavuus. Mikäli samasta tarkastelukohteesta voidaan saada eri aikoina samat tulokset, voidaan tutkimuksen olettaa olevan luotettava. Luotettavuutta voidaan testata myös tilastollisilla testeillä, kuten khiin neliö -testillä (Holopainen & Pulkkinen 2008: 177), joka ei ollut relevanttia, sillä kyseessä oli kokonaistutkimus.

Kysely lähetettiin kaikille sitoutumislisää saaneille, joten kaikilla heistä on myös ollut mahdollisuus vastata siihen. Vaikka kyselyni vastausaktiivisuus jäi matalaksi, voidaan olettaa, että mittarit ovat olleet luotettavia. Sitoutumislisän maksaminen on kuitenkin päättynyt, joten vaikka kysely toistettaisiin, ei tulosten toistuminen ole todennäköistä samojen yksiköiden ja työntekijöiden osalta. Vastaukset voivat vaihdella eri aikoina. Mikäli kysely toteutettaisiin sitoutumislisää saaneille henkilöille uudelleen, saattaisivat he vastata kysymyksiin eri tavalla. Myös vastaajien kokoonpano olisi saattanut muuttua, sillä osa sitoutumislisää saaneista työntekijöistä olisi voinut jo siirtyä toisiin tehtäviin.

Kysely toteutettiin standardoituina surveyneina (Hirsjärvi ym. 2010: 193). Toteutettaessa standardoitu kysely varmistin sen, että kaikki osallistujat ovat saaneet sekä kysymykset että ohjeistuksen vastaamiseen samanlaisina. Vastausten vääristely toisistaan poikkeavin ohjeistuksin tai sanakääntein ei tällöin ollut todennäköistä. Kerätty aineisto käsiteltiin sellaisenaan ja objektiivisesti. Tutkimuskohteena olevat kyselyyn vastaajat olivat toisiinsa nähden tasa-arvoisessa asemassa, sillä he saivat vastattavakseen saman lomakkeen ja luettavakseen saman informointikirjeen.

Eettisiä haasteita ilmeni sen osalta, miten käsittelin selkeästi aliedustettuja taustamuuttujia. Tutkimuslupaprosessin käynnistämisen aikana päädyttiin opetushoitajat rajamaan tarkastelun ulkopuolelle, sillä heitä olisi ollut sitoutumislisää saaneiden keskuudessa vain 9 henkilöä. Nämä sairaalapalveluiden alaisuudessa työskentelevät henkilöt ovat saattaneet vastata kyselyyn, mikäli ovat sen levitysvaiheessa vastattavakseen saaneet. Tällöin he sisältyvät sairaalapalveluiden osallistujaryhmään. Vammaisten asumispalveluissa sitoutumislisää saaneita työntekijöitä olikin, jokseenkin yllättäen, vain 4 henkilöä. Nämä osallistujat sisällytin aineistoon omana ryhmänään, sillä heitä ei ainoina vammaispalvelujen edustajina voinut liittää minkään muun palvelun alle. Vammaisten asumispalvelujen, kuten muidenkin eri palvelujen, osallistujat ovat antaneet kyselyyn vastatessaan suostumuksen tietojen käsittelemiseen, joskaan heidän vastauksiaan ei ole tässä opinnäytetyössä käsitelty siten, että heille voisi aiheutua asiasta jotain harmia.

Hyvinvointialueelle ei koitunut opinnäytetyöhöni osallistumisesta muita kuluja kuin työajan käyttö yhteyshenkilön osalta yhteistyökeskusteluihin ja viestimiseen sekä osallistujien osalta kyselylomakkeeseen vastaamiseen. Kyselylomakkeen saatekirjeessä ilmaisin selkeästi, että osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.

Pidin saatekirjeen (Liite 3; Liite 4) kielenkäytön maltillisena, jotten provosoinut osallistujia vastaamaan tietyllä tavalla tai tietyin painotuksin. Sitoutumislisän jouduin mainitsemaan saatekirjeessä, sillä sitoutumislisää saavat työntekijät olivat sen kohderyhmä. Pidinkin kuitenkin saatekirjeen neutraalina, jotten syyllistynyt johdatteluun ja suostutteluun. En korostanut sitoutumislisää tarpeettomasti.

Henkilöstön saatavuus on vaikeutunut väestön ikääntyessä ja siihen liittyen on ilmennyt rekrytointipaineita. Vuoden 2025 alusta lähtien ikääntyneiden ympärivuorokautisen palveluasumisen henkilöstömitoitus on säädetty pysyvästi tasolle 0,6. Hallituksen esityksessä korostetaan sitä, että vaikka vähimmäismitoitukseksi on säädetty 0,6 työntekijää 1.1.2025 alkaen, tulee toimintayksiköissä myös huomioida asiakkaiden yksilölliset pal-

velutarpeet henkilöstömitoitusta määritettäessä. (Eduskunta 2024). Henkilöstömitoitusta voidaankin alentaa vähimmäismitoitukseen 0,6 vain silloin, kun asiakkaiden hoidon ja huolenpidon tarve sen aidosti mahdollistavat (Valvira 2025). Tästä on tulkittavissa, että mitoitustarpeen suhteen hyvinvointialueiden velvollisuudet asiakkaiden palvelutarpeen seurannan osalta lisääntyvät huomattavasti. Näen haasteena tilanteen, jossa todellista mitoitustarvetta ei asianmukaisesti huomioida, kunhan lakisääteinen vähimmäismitoitus täytetään.

Henkilöstömitoituksen muutoksen on tarkoitus helpottaa alan työvoiman saatavuutta ja riittävyttä. Hyvinvointialueet aikovat käyttää osan näiden säästötoimien myötä vapautuvasta henkilöstöstä varahenkilöstön rivien vahvistamiseen. Osa ympärivuorokautisen palveluasumisen asiakkaista saattaa uudelleenohjautua yhteisölliseen asumiseen. Kun henkilöstötarve tietyissä palveluissa tai toimintayksiköissä vähenee, tullaan henkilöstöä todennäköisesti siirtämään yksiköstä tai palvelusta toiseen. (Eduskunta 2024.) Kyselylomakkeessani en tiedustellut, millaisena osallistujat näkevät oman työsuhteensa tulevaisuuden. On siis mahdotonta selvittää, onko hallituksen säästötoimien merkityksestä ja seurauksista käyty jo keskustelua eri palveluissa ja ovatko nämä mahdolliset keskustelut vaikuttaneet esimerkiksi osallistujien lähtöaikkeisiin työstä, organisaatiosta tai jopa alalta. Jatkotutkimuksella sen sijaan olisi mahdollista selvittää työntekijöiden lähtöaikkeiden syitä.

On myös mahdotonta ennustaa, miten vähimmäishenkilöstömitoituksen alentaminen tulee vaikuttamaan ikääntyneiden palveluissa työskentelemiseen. On mahdollista, että tulevaisuudessa yhä enemmän vastuuta palvelujen järjestämisestä kohdistuu kolmannelle ja neljännelle sektorille, esimerkiksi järjestöille ja asiakkaiden lähipiirille.

Suuri osa tutkimuksesta on keskittynyt terveydenhuoltoalaan ja sosiaalihuolto on suurelta osin jätetty huomiotta, huolimatta siitä, että kysyntä myös sosiaalihuollon tutkimukselle on kasvanut (Morris ym. 2023: 27). Suurin osa kansainvälisistä lähteistä koskee kyseisiä maita ja maiden erilaisia kiinnostuksenkohteita. On huomioitava, että esimerkiksi Japanissa työhön sitoutuminen on erilaista kuin Suomessa.

Japanilaisessa kulttuurissa organisaatioita leimaa vahva hierarkkinen rakenne, joskin työntekijät sitoutuvat organisaation tavoitteisiin erityisen kollektiivisen kulttuurin myötä. Työsuhde nähdään elinikäisenä, joten työtoverit tunnetaan ja heidän kanssaan vietetään jopa enemmän aikaa kuin oman ydinperheen kanssa, ja vapaa-aika nähdään työn jatkeena. Organisaatiokulttuuri on hyvin vahva, ja organisaatorakenne nähdään enemmän

resurssina kuin rajoitteena. (Hendry 2013: 67–70.) On huomioitava, että tässä opinnäytetyössä esittelemieni kansainvälisten tutkimusten tulokset kuvaavat kyseisten maiden tilannetta. Kulttuurilla ja yhteiskunnallisella tilanteella voi olla vaikutusta siihen, millaisena työhön sitoutuminen näyttää. Pohjoismainen organisaatiokulttuuri eroaa radikaalisti esimerkiksi edellä esitetystä japanilaisesta organisaatiokulttuurista.

Jatkossa olisi hyvä selvittää sitoutumisen ja motivaation syy-seuraussuhteita. Kyse-lyssä en tiedustellut esimerkiksi osallistujien elämäntilannetta, palkkatasoa tai asumis-tietoja. Näillä saattaa kuitenkin olla jonkinlainen yhteys yleiseen elämään tyytyväisyy-teen, joka taas on yhteydessä työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Tä-mänkaltaisessa tutkimuksessa olisi mahdollista sukeltaa vielä syvemmälle työhön si-toutumisen laadun syihin ja ennakoita erilaisten sitouttamistoimien seurauksia.

Sitoutumislisän maksaminen opinnäytetyössäni käsitellyissä kriittisissä palveluissa on päättynyt. Jatkossa Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen on mahdollista verrata työn-tekijöiden vaihtuvuustilastoja - sekä sitoutumislisän maksamista edeltävältä ajalta että sen maksamisen ajalta - nykytilanteeseen. Sitoutumislisän merkittävyyden seuranta on hyvä tehdä, jotta resursseja voidaan suunnata työntekijöiden sitoutumiseen tosiasiali-sesti vaikuttaviin tekijöihin.

Tekemästäni opinnäytetyöstä voi olla hyötyä Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen HR-palveluissa, suunniteltaessa henkilöstön sitouttamiseen ja motivoimiseen liittyviä toimia jatkossa. Kokonaisuudessaan rahalliset korvaukset, palkka ja sitoutumislisä, koettiin tärkeimmiksi sitoutumis- ja motivaatiotekijöiksi. Koska sitoutumislisästä on opinnäytetyöni osallistujien osalta luovuttu, tulee huomiota kiinnittää jatkossa myös muihin sitoutumis-tekijöihin. Opinnäytetyöni tulosten pohjalta voidaan päätellä, että työn kehittämisessä olisi hyvä keskittyä rahallisen palkitsemisen lisäksi työyhteisön ja työilmapiirin tukemi-seen. Myös organisaation panostus työhyvinvointiin on syytä huomioida, sillä se nousi analyysieni pohjalta sekä motivaatiota ja sitoutumista että työn vetovoimaisuutta vähen-tävänä tekijänä.

Lähteet

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.

Abro, Sehrish & Chanar, Zahid Ali & Sikandar, Pireh & Rahim, Sundus 2023. The power of commitment: How can high commitment work system build resilience, combat stress and cynicism. Lahore: Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences. 17 (1). 39—65. <<https://www.proquest.com/central/docview/2805588930/6BE342C55E364DCFPQ/2?accountid=11363&source-type=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 12.1.2024.

Adams, Rosie & Ryan, Tony & Wood, Emily 2021. Understanding the factors that affect retention within the mental health nursing workforce: a systematic review and thematic synthesis. International Journal of Mental Health Nursing 30 (6). 1478–1497 <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/inm.12904>>. Viitattu 12.10.2023.

Ahmed, Salahuddin & Singh, Sapna 2023. Work from home during pandemic: commitment, work stress and job satisfaction among university teachers in Bangladesh. Hyderabad: IUP Journal of Organizational Behavior. 22 (2). 58—84. <<https://www.proquest.com/central/docview/2825572571/6BE342C55E364DCFPQ/3?accountid=11363&source-type=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 11.1.2024.

Akdeniz, Ayşe & Korkmaz, Mehmet 2023. Relationships between empowering leadership, supportive work environment and organizational commitment: Example of guidance and research centers (GRC)*. Ankara: Egitim ve Bilim 48 (216). 113—138. <<https://www.proquest.com/central/docview/2898100915/BDC26397879A40C1PQ/8?accountid=11363&source-type=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 10.1.2024.

Allen & Meyer 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review 1 (1). 61—89. Viitattu 19.1.2024.

Andrade, Maureen & Westover, Jonathan & Cunningham, Ruthann 2023. Work flexibility and job satisfaction: Shifting workplace norms. Journal of management policy and practice 24 (2). 15—39. <<https://articlegateway.com/index.php/JMPP/article/view/6151>>. Viitattu 20.1.2024.

Anjaria, Kushal 2022. Knowledge derivation from Likert scale using Z-numbers. Information Sciences vol 590. 234—252. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020025522000275>>. Viitattu 20.1.2024.

Bell, Mary & Sheridan, Ann 2020. How organizational commitment influences nurses' intention to stay in nursing throughout their career. International Journal of Nursing Studies Advances 2. <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666142X20300060?via%3Dihub>>. Viitattu 12.10.2023.

Brinck, Karla Louise & Moll, Tobias & Siebert, Wiebke 2023. Altruistic work values' relevance for organizational commitment in Germany. Baden-Baden: Management Revue 34 (3). 277—304. Viitattu 6.5.2024.

- Cameron, Judy & Pierce, W. David 1994. Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: a meta-analysis. *Washington: Review of Educational Research*. 64 (3). 363-423. Viitattu 8.3.2025.
- Dall’Ora, Chiara & Ball, Jane & Reinius, Maria & Griffiths, Peter 2020. Burnout in nursing: a theoretical review. *Human Resources for Health*, 18 (41). <<https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12960-020-00469-9>>. Viitattu 13.10.2023.
- De Oliveira, Daiana & Griep, Rosane & Portela, Luciana & Rotenberg, Lucia 2017. Intention to leave profession, psychosocial environment and self-rated health among registered nurses from large hospitals in Brazil: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research* 17 (21). <<https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-016-1949-6>>. Viitattu 13.10.2023.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2015. The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. Teoksessa Gagné, Marylène Toim. 2015. *The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory*. New York: Oxford University Press. 13–32.
- Dunger, Suzann 2023. Culture meets commitment: how organizational culture influences affective commitment. *Leeds: International Journal of Organization Theory & Behavior* 26 (1/2). 41–60. 21.1.2024.
- Eduskunta 2024. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista annetun lain muuttamisesta (127/2024 vp). <https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_127+2024.aspx>. Päivitetty 26.9.2024. Viitattu 17.2.2025.
- European Institute for Gender Equality 2024. Hoivatyö. <https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1145?language_content_entity=fi>. Viitattu 13.8.2024.
- Franklin, Joseph 2019. Attracting and retaining top employees by placing proper value on their contribution to the company. *Mt. Royal: The Professional Constructor*. (spring 2019). 47—51. <<https://www.proquest.com/docview/2856284546/D734231A4B64493BPQ/13?accountid=11363&sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 6.1.2024.
- Fukuzaki, Toshiaki & Takeda, Shinya & Iwata, Noboru & Ooba, Sawako & Inoue, Masahiko. 2023. Commitment profiles among nurses; combinations of organizational commitment forms and work engagement, psychological distress, and turnover intention. *Industrial Health* 61 (3): 232–236. <<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10269838/#>>. Viitattu 8.10.2023.
- Gagné, Marylene & Deci, Edward L. 2015. The history of Self-Determination Theory in psychology and management. Teoksessa Gagné, Marylène Toim. 2015. *The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory*. New York: Oxford University Press. 1-9.
- Gelencsér, Martin & Szabó-Szentgróti, Gábor & Zsolt Sándor Kőműves & Hollósy-Vadász, Gábor 2023. The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Basel: Administrative Sciences*. 13 (5). <<https://www.proquest.com/docview/2819260258/D734231A4B64493BPQ/20?accountid=11363&sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 11.1.2024.

Grekula, Vesa 2022. Hoitajat valmistautuvat joukkoirtisanoutumisiin myös Kaakkois-Suomessa – alalta hoitajia on jo lähtenyt, mutta suurta ryntäystä ei ole nähty. 29.9.2022 <<https://yle.fi/a/3-12643150>>. Viitattu 11.10.2023.

Gustari, Irvandi & Widodo, Widodo 2021. The power of grit on lecturer's job satisfaction through affective commitment. West Sumatera: Jurnal Konseling dan Pendidikan. 9 (2). 218—225. Viitattu 18.1.2024.

Hahtela, Nina & Karhe, Liisa 2021. Hoitotyötä tekevien sairaanhoitajien kokemuksia oman työyksikön henkilöstötilanteesta ja sen seurauksista. Sairaanhoitajaliiton selvitys. Verkkojulkaisu 15.11.2021. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/Sairaanhoitajaliiton-raportti-sairaanhoitajien-henkilostotilannekyselysta-syksy-_julkaistu-15.11.2021.pdf>. Viitattu 5.10.2023.

Hakanen, Jari 2018. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf>. Viitattu 1.10.2023.

Hallaran, Amy & Jessup, Sarah 2023. Examining predictors of intention to leave in home care and differences among types of providers. Oxford: Journal of nursing management. <<https://www.hindawi.com/journals/jonm/2023/4120204/>>. Viitattu 12.12.2023.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hendry, John 2013. Management, a very short introduction. Oxford: Oxford University Press.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.

Holopainen, Martti & Pulkkinen, Pekka 2008. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: WSOY.

Honkatukia, Juha & Vaittinen, Risto 2022. Ikääntyminen, hoivatarve ja julkisen talouden kestävyys. Teoksessa Karvonen, Sakari & Kestilä, Laura & Saikkonen, Paula (toim.) Suomalaisten hyvinvointi 2022. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Ilea, Codrin & Daina, Lucia & Bungau, Simona & Tit, Delia & Uivarosan, Diana & Moleriu, Lavinia & Petre, Ion & Bungau, Constantin & Petre, Izabella 2020. Sustainable management, instable legislation regarding wages, and employee satisfaction/motivation in two Romanian hospitals. Basel: Sustainability. 12 (3). Viitattu 12.10.2023.

Junkkari, Marko 2019. Entiset hoitajat. HS Helsingin Sanomat 29.9.2019. <<https://www.hs.fi/sunnuntai/art-2000006253647.html>>. Viitattu 15.10.2023.

Kehusmaa, Sari & Alastalo, Hanna 2022. Vanhuspalveluihin on palkattu lisää hoivaavustajia – lähi- ja sairaanhoitajien määrä ennallaan. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 36/2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145043/URN_ISBN_978-952-343-917-7.pdf?sequence=1>. Viitattu 1.10.2023

Ketokivi, Mikko 2015. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi (2. laajennettu laitos). Helsinki: Gaudeamus.

Korkiakangas, Eveliina & Koivisto, Tiina & Olin, Nina & Laitinen, Jaana 2022. Vanhustyössä työskentelevien hoitajien ja esihenkilöiden näkemyksiä vanhustyön vetovoimaisuutta edistävästä tekijöistä. Helsinki: Tutkiva hoitotyö 20: 1. 3–11. Viitattu 15.11.2024.

Kosonen, Sari 2023. Työn imu on yhteydessä terveyteen. Helsinki: Lääkärilehti. <<https://www.laakarilehti.fi/terveydenhuolto/tyon-imu-on-yhteydessa-terveyteen/>>. Viitattu 10.3.2025.

Kröger, Teppo & Van Aerschot, Lina & Puthenbarambil, Jiby 2018. Hoivatyö muutoksessa. Suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto YFI julkaisuja – YFI Publications 6. <<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/57183/978-951-39-7372-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 1.10.2023.

Kuula, Arja 2015. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Kuvaas, Bård & Buch, Robert & Weibel, Antoinette & Dysvik, Anders & Nerstad, Christina G. L. 2017. Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology* 61. 224–258. Viitattu 15.10.2023.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2012/980. Annettu Helsingissä 28.12.2012. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>>. Viitattu 15.10.2023.

Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021. Annettu Naantalissa 29.6.2021. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20210612>>. Viitattu 13.4.2024.

Lehtonen, Olli-Pekka & Saarni, Samuli & Kinnunen, Juha & Kinnunen, Marina 2023. Johtaminen hyvinvointialueella. Miten ratkaista henkilöstöpula? Helsinki: Alma Talent.

Leveälahti, Samuli & Nieminen, Jenna & Nyysölä, Kari & Suominen, Vihtori & Kotipelto, Suvipilvi (toim.) 2019. Osaamisrakenne 2035. Raportit ja selvitykset 2019: 14. Helsinki: Opetushallitus.

Li, Xiufeng & Lin, Congcong 2021. The influence of high-commitment work system on work well-being: the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of leader trust. *Farnborough: Personnel Review*. 50 (4). 1128–1147. <<https://www.proquest.com/central/docview/2543678666/Record/6BE342C55E364DCFPQ/5?accountid=11363&sourcetype=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 12.1.2024.

Lie, Daniel & Saraswati, Kiky Dwi Hapsari & Lie, David Sugianto 2023. Work engagement influences affective commitment: psychological capital and perceived organization support as moderators. Jakarta: *Journal of Indonesian Economy and Business* 38 (2). 119–132.

Lindström, Mia 2021. Vaihtuvuus tekee hoitotyöstä vaikeaa. Pääkirjoitus Vantaan Sanomat 28.10.2021. <<https://www.vantaansanomat.fi/paakirjoitus-mielipide/4345193>>. Viitattu 6.10.2023.

Manzoor, Faiza & Wei, Longbao & Asif, Muhammad 2021. Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in psychology* 2021 (12). Viitattu 5.10.2023.

Martela, Frank 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. 5. painos. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2022. Opas yksilöiden ja tiimien motivointiin. 16 perustarvetta muuttuvissa työympäristöissä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Metropolia Ammattikorkeakoulu. Uudistuva sosiaalialan osaaminen-blogi. Helsinki: Metropolia. <<https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen>>. Viitattu 30.1.2024.

Meyer, John P. & Allen, Natalie J. 1997. Commitment in the workplace: Theory, research and application. California: Sage Publications, inc.

Meyer, John P. 2015. Employee commitment, motivation, and engagement: exploring the links. Teoksessa Gagné, Marylène Toim. 2015. The Oxford handbook of work engagement, motivation and self-determination theory. New York: Oxford University Press. 33-49.

Morris, Meg E. & Brusco, Natasha K. & McAleer, Rachael & Billett, Stephen & Brophy, Lisa & Bryant, Rosemary & Carey, Leanne & Wright, Amy & East, Christine & Eckert, Marion & Edvardsson, Kristina & Fetherstonhaugh, Deirdre & Fowler-Davis, Sally & Frederico, Margarita & Gray, Richard & McCaskie, Doug & McKinstry, Carol & Mitchell, Rebecca & Oldenburg, Brian & Shields, Nora & Smith, Karen & Spelten, Evelien & Taylor, Nicholas & Thwaites, Claire & Young, Suzanne & Blackberry, Irene 2023. Professional care workforce: a rapid review of evidence supporting methods of recruitment, retention, safety and education. Human Resources for Health 21: 95. Viitattu 15.11.2024.

Mortimer, Samuel A. 2023. What makes work meaningful? Dordrecht: Journal of Business Ethics. 185 (4). 835—845. <<https://www.proquest.com/central/docview/2834352467/BDC26397879A40C1PQ/1?accountid=11363&source-type=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 7.1.2024.

Muhonen, Teemu & Hallonblad, Alli 2022. Hoitajaliitot päättivät toteuttaa joukkoirtisanoutumiset. Helsingin Sanomat, 15.9.2022. <<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000009070962.html>>. Viitattu 11.10.2023.

Nokela, Tiina & Huhtakangas, Moona & Pesonen, Paula & Laitinen, Jaana & Kanste, Outi 2021. Kokemus johtamisen oikeudenmukaisuudesta ja hoitotyöntekijöiden työssä jatkamisen aikeet. Kuopio: Hoitotiede 33 (3). 142–153. Viitattu 6.1.2025.

Nummenmaa, Lauri 2021. Tilastotieteen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Olakivi, Antero & Van Aerschot, Lina & Puthenparambil, Jiby Mathew & Kröger, Teppo 2021. Ylikuormitusta, lähijohtajan tuen puutetta vai vääränlaisia tehtäviä. Miksi yhä useammat vanhustyöntekijät harkitsevat työnsä lopettamista? Yhteiskuntapolitiikka 86 (2). 141–154. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141193/YP2102_Olakiviym.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 15.10.2023.

Paulavaara, Päivi 2022. Ennätysmäärä hoitajia haluaa luopua ammattioikeuksistaan – Valvira: ”Hakemuksia on perusteltu sillä, että sitten ei voida pakottaa töihin”. Yle 8.9.2022. <<https://yle.fi/a/3-12614569>>. Viitattu 11.10.2023.

Peyrat-Guillard, Dominique & Grefe, Gwenaëlle & Subramanian, Jeayaram 2022. Understanding quondam commitments to retain employees: insights from the case of

flight attendants and pilots. Bradford: International Journal of Contemporary Hospitality Management. 35 (1). 274—301. <<https://www.proquest.com/central/docview/2759944623/BDC26397879A40C1PQ/5?accountid=11363&source-type=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 12.1.2024.

Rantamartti, Tiinamaija 2022. Harva kunta houkuttelee hoitajia euroilla – Tornio yrittää turvata palvelut tarjoamalla lisää rahaa ja etuja 2022. Yle 4.4.2022. <<https://yle.fi/a/3-12389596>>. Viitattu 6.10.2023.

Ratican, Sean 2023. Exploring monetary quit thresholds of satisfied workers: how much money will it take to lure away happy employees? West Palm Beach: Journal of management policy and practice. 24 (2): 40–56. Viitattu 10.1.2024.

Reiss, Steven 2013. Reiss Motivation Profile. Mikä sinua motivoi? Suom. Riitta Pulkkinen. Helsinki: Suomen Motivaatiotalo Oy.

Robson, Colin & McCartan, Kieran 2018. Real world research. 4. painos. Glasgow: Bell & Bain.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 1996. When paradigms clash: comments on Cameron and Pierce's claim that rewards do not undermine intrinsic motivation. Washington: Review of Educational Research. 66 (1). 33–38. Viitattu 8.3.2025.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2000. Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist 55 (1). 68–78. <https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf>. Viitattu 15.10.2023.

Ryan, Richard M. & Deci, Edward L. 2017. Self-Determination Theory. Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guildford Press.

Rytkönen, Arja 2018. Hoivatyöntekijöiden työn kuormittavuus ja teknologian käyttö vanhustyössä. Tampereen Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. <<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104482/978-952-03-0829-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Viitattu 5.10.2023.

Sannemann, Hanne & Roos, Mervi & Suominen, Tarja 2020. Terveysasemien omahoitajien organisaation sitoutumisen ja työpaikkakulttuurin yhteys. Kuopio: Hoitotiede 32 (1). 30–40. Viitattu 6.1.2025.

Simpura, Jussi & Melkas, Jussi 2013. Tilastot käyttöön! Opas tilastojen maailmaan. Helsinki: Gaudeamus.

Sofiyah, Fivi Rahmatius & Yulinda 2022. Determination work life balance, commitment Organization, work motivation and compensation financial on the job satisfaction generation millennial performance as an intervening variable (case study on driver Gojek Kota Medan). Tehran: Webology. 19 (1). 3230–3242. <<https://www.proquest.com/central/docview/2692792896/6BE342C55E364DCFPQ/6?accountid=11363&source-type=Scholarly%20Journals>>. Viitattu 10.1.2024.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2020–2023. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön julkai-

- suja 2020, 29. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162455/STM_2020_29_J.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 13.10.2023.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Kotihoito. Päivitetty 5.1.2023 <<https://stm.fi/kotihoido-kotipalvelut>>. Viitattu 13.4.2024.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Sairaalat ja erikoissairaanhoido. Päivitetty 18.4.2024. <<https://stm.fi/sairaalat-erikoissairaanhoido>>. Viitattu 13.4.2024.
- Sosiaalihuoltolaki 1301/2014. Annettu Helsingissä 30.12.2014. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>>. Viitattu 13.4.2024.
- Sote-uudistus 2022. Sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistus. Päivitetty 7.10.2022. <<https://soteuudistus.fi/hyvinvointialueet->>. Viitattu 18.10.2023.
- Suomen perustuslaki 1999/731. Annettu Helsingissä 11.6.1999. <<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19990731>>. Viitattu 28.1.2024.
- Talvitie, Marjukka 2022. Pello on kehittänyt houkuttimia hoitajien saamiseksi 2022. Yle 8.4.2022. <<https://yle.fi/a/3-12396496>>. Viitattu 6.10.2023.
- Tenakwah, Emmanuel Senior 2021. What do employees want? Halting record-setting turnovers globally. Strategic HR Review 20 (6). 206—210. Viitattu 11.1.2024.
- Terveydenhuoltolaki 1326/2010. Annettu Helsingissä 30.12.2010. <<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101326>>. Viitattu 13.4.2024.
- Tevameri, Terhi 2022. Sosiaali- ja terveystalvialueen työvoima ja yrityskehittäminen. TEM-toimialaraportit 2022: 2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163908/TEM_2022_2_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 12.10.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Helsinki. Päivitetty 9.10.2023. <<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>>. Viitattu 29.1.2024.
- Työterveyslaitos 2024. Hoito- ja hoivatyö. <<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ergonomian-tietopankki/hoito-ja-hoivatyo>>. Viitattu 13.8.2024.
- Valli, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Valli, Raine 2018. Paperinen kyselylomake. Teoksessa Valli, Raine (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä, PS-kustannus. (84—108.)
- Valvira 2024. Yhteisöllinen asuminen. <<https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/yhteisollinen-asuminen>>. Viitattu 13.8.2024.
- Valvira 2025. Henkilöstömitoitus iäkkäiden ympärivuorokautisessa palveluasumisessa. <https://valvira.fi/sosiaali-ja-terveydenhuolto/henkilostomitoitus-ymparivuorokautisessa-palveluasumisessa?doAsUserId=fysdeqjilovkwhrb%3FlanguageId%3Dfi_FI%3FlanguageId%3Dsv_SE%3FlanguageId%3Dsv_SE%3FlanguageId%3Dfi_FI%3FlanguageId%3Dfi_FI%3FlanguageId%3Dsv_SE>. Viitattu 17.2.2025.

Van den Broeck, Anja & Ferris, D. Lance & Rosen, Christopher C. & Chang, Chu-Hsiang 2016. A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*. 42 (5). <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206316632058>>. Viitattu 8.3.2025.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2023a. Vantaan ja Keravan hyvinvointialue alkaa maksamaan sitoutumislisää ja vihjepalkkioita osalle henkilöstöstä. Tiedote: Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen internet-sivut. 27.4.2023. <<https://vakehyva.fi/fi/ajankohtaista/ajankohtaista/vantaan-ja-keravan-hyvinvointialue-alkaa-maksamaan-sitoutumislisaa-ja-vihjepalkkioita-osalle-henkilostosta>>. Viitattu 18.10.2023.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2023b. Ympäri vuorokautinen palveluasuminen. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen internet-sivut. <<https://vakehyva.fi/fi/palveluhakemisto/palvelu/vanhusten-ymparivuorokautinen-palveluasuminen#tab-introduction>>. Viitattu 26.1.2024.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2023c. Tutkimustoiminta ja opinnäytetyöt. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen internet-sivut. <<https://vakehyva.fi/fi/tutkimustoiminta-ja-opinnaytetyot>>. Viitattu 25.1.2023.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024a. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen organisaatio. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen internet-sivut. <<https://vakehyva.fi/fi/vantaan-ja-keravan-hyvinvointialueen-organisaatio>>. Viitattu 21.11.2024.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024b. Arviointitiimi (palveluohjaus ja kotiuttaminen). <<https://vakehyva.fi/fi/palveluhakemisto/toimipiste/arviointitiimi-palveluohjaus-ja-kotiuttaminen#tab-introduction>>. Viitattu 15.4.2024.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024c. Ikääntyneiden palveluopas – Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen ikääntyneiden palveluopas. 6/2024. <https://vakehyva.fi/sites/default/files/document/ik%C3%A4%C3%A4ntyneiden_palveluopas_17062024_A4.pdf>. Viitattu 21.11.2024.

Vantaan ja Keravan hyvinvointialue 2024d. Vammaisten palveluasuminen. Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen internet-sivut. <<https://vakehyva.fi/fi/palveluhakemisto/palvelu/vammaisten-palveluasuminen#tab-introduction>>. Viitattu 21.11.2024.

Von Bacho, Stephanie Elizabeth 2023. Exploring meaningful work and calling orientation as antecedents to organizational commitment in registered nurses. Pennsylvania: University of Pennsylvania. A dissertation. Väitöskirja. Viitattu 5.10.2023.

Yhteisökirjoittaja 2019. AVI: Henkilökunnan vaihtuvuus ja vaikea saatavuus haittaavat vanhuspalveluiden järjestämistä. Hoitajat.net -internetsivut <<https://hoitajat.net/ajankohtaista/avi-henkil%C3%B6kunnan-vaihtuvuus-ja-vaikea-saatavuus-haittaavat-vanhuspalveluiden-j%C3%A4rjest%C3%A4mist%C3%A4-r903/>>. Viitattu 1.10.2023.

Liite 1 Kyselylomake

Työntekijöiden työhön sitoutuminen – kysely

Tervetuloa vastaamaan työhön sitoutumiseen liittyvään kyselyyn.

Vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa.

Kyselyyn suositellaan vastaamaan tietokoneella, sillä mobiilissa vastausvaihtoehdot eivät välttämättä näy.

Aikaa kyselyn täyttämiseen kuluu noin 5–10 minuuttia.

ALKUKARTOITUS:

1. Minulle on maksettu sitoutumislisää ajalla 1.5.2023–30.9.2024.
a) Kyllä b) Ei

2. Olen tullut työhöni ennen sitoutumislisän maksamista.
a) Kyllä b) Ei

3. Olen tullut työhöni sitoutumislisän maksamisen aikana 1.5.2023–30.9.2024.
a) Kyllä b) Ei

MOTIVAATIO:

4. Koen olevani motivoitunut työskentelemään omassa työssäni.
a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä
d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa

Työn imulla tarkoitetaan tässä kyselyssä innostuneisuuden tilaa, jossa työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, uppoutuu, omistautuu ja kokee aitoa halua työn tekemiseen (Hakanen: 2018).

5. Olen kokenut työssäni työn imua.
a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa

6. Minua motivoivat työssäni eniten seuraavat asiat (valitse 3 tärkeintä):

- _ Johtamistapa
- _ Työyhteisön ilmapiiri
- _ Työaikajärjestelyjen joustavuus
- _ Palkka
- _ Kouluttautumismahdollisuudet

- Etenemismahdollisuudet
- Yhteiset toimintatavat
- Tarkoituksenmukainen perehdytys
- Viestinnän ja tiedottamisen onnistuminen
- Työtehtävieni haasteellisuus
- Kiinnostavat työtehtävät
- Mielekkäät työtehtävät
- Organisaation panostukset työhyvinvointiin
- Saamani palaute
- Sitoutumislisä

7. Motivaatitani vähentävät eniten seuraavat tekijät (valitse 3 tärkeintä):

- Johtamistapa
- Työyhteisön ilmapiiri
- Työaikajärjestelyjen joustamattomuus
- Palkka
- Kouluttautumismahdollisuudet
- Etenemismahdollisuudet
- Yhteiset toimintatavat
- Puutteellinen perehdytys
- Viestinnän ja tiedottamisen epäonnistuminen
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi haasteellisia
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi kiinnostavia
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi mielekkäitä
- Organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin
- Palautteen puute
- Sitoutumislisän päättyminen

8. Olen pysynyt omassa työssäni seuraavista syistä (voit valita useamman vaihtoehdon):

- Työn joustavuus
- Työajat ja niistä sopiminen
- Johtaminen
- Työyhteisöön liittyvät tekijät
- Sitoutumislisän saaminen
- Kilpailukykyinen palkka
- Työtehtävät
- Vaikuttamismahdollisuudet

SITOUTUMISEN NYKYTILANNE

9. Koen olevani sitoutunut työskentelemään Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella tällä hetkellä.
- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa
10. Koen olevani sitoutunut työskentelemään omassa työyhteisössäni tällä hetkellä.
- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa
11. Koen olevani sitoutunut organisaatioon sen takia, että koen yhteenkuuluvuutta työyhteisööni.
- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) En samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) En osaa sanoa
12. Koen olevani sitoutunut organisaatioon sen takia, että olen uskollinen organisaation jäsen.
- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa
13. Pysyn työssäni, sillä koen, etten välttämättä hyötyisi tarpeeksi työpaikan vaihtamisesta.
- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa
14. Pysyn työssäni, sillä koen velvollisuudekseni jäädä työhöni.
- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa

SITOUTUMISEEN VAIKUTTAVIEN ASIOIDEN MERKITYS

Pohdi omaa työhön sitoutumistasi lisääviä tekijöitä. Minkä tekijöiden koet olevan tärkeitä oman työhön sitoutumisesi kannalta juuri tällä hetkellä?

15. Omaa työhön sitoutumistani lisäävät tekijät (valitse 3 tärkeintä).
- Johtamistapa
 - Työyhteisön ilmapiiri
 - Työaikajärjestelyjen joustavuus
 - Palkka
 - Kouluttautumismahdollisuudet
 - Etenemismahdollisuudet
 - Yhteiset toimintatavat
 - Tarkoituksenmukainen perehdytys
 - Viestinnän ja tiedottamisen onnistuminen
 - Työtehtävieni haasteellisuus
 - Kiinnostavat työtehtävät
 - Mielekkäät työtehtävät
 - Organisaation panostukset työhyvinvointiin
 - Saamani palaute

_ Sitoutumislisä

Pohdi omaa työhön sitoutumistasi vähentäviä tekijöitä. Minkä tekijöiden koet olevan sitoutumisesi esteenä juuri tällä hetkellä.

16. Omaa työhön sitoutumistani estävät tekijät (valitse 3 tärkeintä).

- Johtamistapa
- Työyhteisön ilmapiiri
- Työaikajärjestelyjen joustamattomuus
- Palkka
- Kouluttautumismahdollisuudet
- Etenemismahdollisuudet
- Yhteiset toimintatavat
- Puutteellinen perehdytys
- Viestinnän ja tiedottamisen epäonnistuminen
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi haasteellisia
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi kiinnostavia
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi mielekkäitä
- Organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin
- Palautteen puute
- Sitoutumislisän päättyminen

TYÖPAIKAN VETOVOIMAISUUSTEKIJÄT:

Pohdi oman työpaikkasi vetovoimaisuutta. Mitkä tekijät tekevät omasta työpaikastasi vetovoimaisen juuri tällä hetkellä?

17. Työpaikkani vetovoimaisuustekijät (valitse 3 tärkeintä).

- Johtamistapa
- Työyhteisön ilmapiiri
- Työaikajärjestelyjen joustavuus
- Palkka
- Kouluttautumismahdollisuudet
- Etenemismahdollisuudet
- Yhteiset toimintatavat
- Tarkoituksenmukainen perehdytys
- Viestinnän ja tiedottamisen onnistuminen
- Työtehtävien haasteellisuus
- Kiinnostavat työtehtävät
- Mielekkäät työtehtävät
- Organisaation panostukset työhyvinvointiin
- Saamani palaute
- Sitoutumislisä

Mitkä tekijät vähentävät työpaikkasi vetovoimaisuutta juuri tällä hetkellä?

18. Työpaikkani vetovoimaisuutta vähentävät tekijät (valitse 3 tärkeintä):

- Johtamistapa
- Työyhteisön ilmapiiri
- Työaikajärjestelyjen joustamattomuus
- Palkka
- Kouluttautumismahdollisuudet
- Etenemismahdollisuudet
- Yhteiset toimintatavat
- Puutteellinen perehdytys
- Viestinnän ja tiedottamisen epäonnistuminen
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi haasteellisia
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi kiinnostavia
- Työtehtävät eivät ole tarpeeksi mielekkäitä
- Organisaation panostamattomuus työhyvinvointiin
- Palautteen puute
- Sitoutumislisän päättyminen

SITOUTUMISLISÄN MERKITYS

19. Sitoutumislisä on vaikuttanut siihen, että olen tullut Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen palvelukseen.

- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa

20. Sitoutumislisän saaminen on vaikuttanut siihen, että olen pysynyt organisaation palveluksessa.

- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa

21. Mikäli pohtisin työpaikkani vaihtamista, voisi sitoutumislisä rohkaista minua jättämään työhöni.

- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa

TULEVAISUUDENSUUNNITELMAT

22. Viimeisen kuukauden aikana olen harkinnut työpaikan vaihtamista sosiaali- ja terveysalalla.

- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa

23. Viimeisen kuukauden aikana olen harkinnut alan vaihtamista.

- a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa

24. Viimeisen kuukauden aikana olen harkinnut vaihtavani organisaatiota, mutta pysyäni sote-alalla.
a) Täysin samaa mieltä b) Jokseenkin samaa mieltä c) en samaa enkä eri mieltä d) Jokseenkin eri mieltä e) Täysin eri mieltä f) en osaa sanoa
25. Seuraavat tekijät ovat syy sille, miksi harkitsen vaihtavani organisaatiota (voit valita useamman vaihtoehdon):
 Työn joustamattomuus
 Työajat
 Johtaminen
 Työyhteisöön liittyvät tekijät
 Sitoutumislisän päättyminen
 Palkka
 Työtehtävät
 Vaikuttamismahdollisuudet
 En ole harkinnut vaihtamista

TAUSTATIEDOT

26. Ikäni (vuosia)
a) 16-26 b) 27-37 c) 38-48 d) 49-59 e) 60+
27. Koulutukseni (valitse korkeinta suorittamaasi koulutusta vastaava vaihtoehto)
a) peruskoulu b) opisto c) lukio d) ammattikoulu e) ammattikorkeakoulu f) yliopisto
28. Asemani organisaatiossa
a) Esihenkilö tai apulaisosastonhoitaja – vakituinen työsuhde b) esihenkilö tai apulaisosastonhoitaja – määräaikainen työsuhde c) työntekijä - vakituinen työsuhde d) työntekijä - määräaikainen työsuhde
29. Palvelu, jossa työskentelen Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella:
a) ikäänntyneiden ympärivuorokautinen palveluasuminen (hoiva-asuminen) b) yhteisöllinen asuminen (palvelutalo) c) kotihoito d) vammaisten asumispalvelut e) sairaalapalvelut f) varahenkilöstö g) arviointitiimi h) muu, mikä? _____
30. Aika, jonka olen työskennellyt nykyisessä työssäni:
a) alle 3 kuukautta b) 3–12 kuukautta c) yli vuoden, mutta alle 3 vuotta d) 3–10 vuotta e) 10 vuotta tai kauemmin

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2 Questionnaire

Employees work commitment – a questionnaire

Welcome to answer the questionnaire relating to work commitment.

The answers will be dealt with anonymously and a single respondent can not be identified.

It is preferable to answer the questionnaire with a computer because all the options may not be visible on the mobile phone.

It takes about 5-10 minutes to answer this questionnaire.

INITIAL MAPPING:

1. I have received commitment bonus during the time 1.5.2023-30.9.2024.
a) Yes b) No
2. I have started working in my job before the commitment bonus has been paid.
b) Yes b) No
3. I have started working in my job during the time the commitment bonus has been paid 1.5.2023–30.9.2024.
b) Yes b) No

MOTIVATION:

4. I feel motivated to work in my job.
a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

In this questionnaire the term work engagement refers to a condition where the employee feels their work is meaningful, they get absorbed to their work, they are devoted to their work and they feel genuine desire to do their job (Hakanen: 2018).

5. In my job I have experienced feelings of work engagement.
a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say
6. The following things motivate me in my work (choose 3 most important):
_ Leadership style
_ Work community atmosphere

- Flexibility of working time arrangements
- Salary
- Educational possibilities
- Advancement possibilities in the organization
- Common operating procedures
- Proper induction
- The success of communication and informing
- Challenging work assignments
- Interesting work assignments
- Meaningful work assignments
- The organization's contributions to my occupational well-being
- The feedback I am getting
- Commitment bonus

7. The following things reduce my motivation to work (choose 3 most important):

- Leadership style
- Work community atmosphere
- Lack of flexibility for the working hours
- Salary
- Educational possibilities
- Advancement possibilities in the organization
- Common operating procedures
- Improper induction
- The failure of communication and informing
- The work assignments aren't challenging enough
- The work assignments aren't interesting enough
- The work assignments aren't meaningful enough
- Lack of the organization's contributions to my occupational well-being
- Lack of feedback
- The ending of the commitment bonus

8. I have stayed in my job for the following reasons (you can choose multiple):

- Flexibility for work
- Working hours and settlement about them
- Leadership
- Factors related to the work community
- Getting the commitment bonus
- Competitive salary
- Work assignments
- Possibilities to influence

COMMITMENT AT THE MOMENT:

9. I feel committed to work in the wellbeing services county of Vantaa and Kerava at the moment.

- a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

10. I feel committed to work in my own work community at the moment.

- a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

11. I feel committed to the organization because I experience fellowship to my work community.

- a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

12. I feel committed to the organization because I am a loyal member of the organization.

- a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

13. I stay in my job because I wouldn't necessarily benefit enough of changing my job.

- a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

14. I stay in my job because I feel it is my duty to stay.

- a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

THE IMPORTANCE OF THINGS AFFECTING WORK COMMITMENT:

Think about the factors that increase your work commitment. Which factors are important for your work commitment at the moment?

15. The following things increase my work commitment (choose 3 most important).

- Leadership style
- Work community atmosphere
- Flexibility of working time arrangements
- Salary
- Educational possibilities
- Advancement possibilities in the organization
- Common operating procedures
- Proper induction
- The success of communication and informing
- Challenging work assignments
- Interesting work assignments
- Meaningful work assignments
- The organization's contributions to my occupational well-being
- The feedback I am getting
- The commitment bonus

Think about the factors that decrease your work commitment. Which factors prevent your work commitment at the moment?

16. The following things decrease my work commitment (choose 3 most important).

- Leadership style
- Work community atmosphere
- Lack of flexibility for the working hours
- Salary
- Educational possibilities
- Advancement possibilities in the organization
- Common operating procedures
- Improper induction
- The failure of communication and informing
- The work assignments aren't challenging enough
- The work assignments aren't interesting enough
- The work assignments aren't meaningful enough
- Lack of the organization's contributions to my occupational well-being
- Lack of feedback
- The ending of the commitment bonus

WORK ATTRACTIVENESS:

Think about your work's attractiveness. Which factors make your work attractive at the moment?

17. The things that increase my work's attractiveness (choose 3 most important):

- Leadership style
- Work community atmosphere
- Flexibility of working time arrangements
- Salary
- Educational possibilities
- Advancement possibilities in the organization
- Common operating procedures
- Proper induction
- The success of communication and informing
- Challenging work assignments
- Interesting work assignments
- Meaningful work assignments
- The organization's contributions to my occupational well-being
- The feedback I am getting
- The commitment bonus

Which factors decrease your work's attractiveness at the moment?

18. The things that decrease my work's attractiveness (choose 3 most important):

- Leadership style
- Work community atmosphere

- Lack of flexibility for the working hours
- Salary
- Educational possibilities
- Advancement possibilities in the organization
- Common operating procedures
- Improper induction
- The failure of communication and informing
- The work assignments aren't challenging enough
- The work assignments aren't interesting enough
- The work assignments aren't meaningful enough
- Lack of the organization's contributions to my occupational well-being
- Lack of feedback
- The ending of the commitment bonus

THE IMPORTANCE OF THE COMMITMENT BONUS:

19. The commitment bonus has been a reason to come work for the wellbeing services of Vantaa and Kerava.
a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say
20. The commitment bonus has been one of the reasons I have stayed in the organization.
a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say
21. If I would consider changing my job, the commitment bonus could encourage me to stay in my job.
a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

PLANS FOR THE FUTURE

22. During the last month I have considered changing my job in the social and health services.
a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say
23. During the last month I have considered changing to another area of industry.
a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say
24. During the last month I have considered changing the organization, but staying in the social and health services.

a) Fully agree b) Somewhat agree c) Not agree nor disagree d) Somewhat disagree e) Fully disagree f) Can not say

25. The following things are the reason I am considering to change the organization (you can choose multiple):

- Lack of flexibility for the work
- Working hours
- Leadership
- Factors related to the work community
- The ending of the commitment bonus
- Salary
- Work assignments
- Possibilities to influence
- I have not considered to change organization

BACKGROUND INFORMATION:

26. My age (in years):

- b) 16-26 b) 27-37 c) 38-48 d) 49-59 e) 60+

27. My education (choose the highest degree you have completed):

- a) Primary school b) College or community college c) High school d) Vocational school e) University of applied sciences f) University

28. My status in the organization:

- a) Manager or assistant ward manager – permanent employment b) Manager or assistant ward manager – temporary employment c) Worker – permanent employment d) Worker – temporary employment

29. The service that I work for in the wellbeing services county of Vantaa and Kerava:

- a) 24-hour service housing for the elderly b) Communal housing (sheltered housing) c) Home care d) Housing for the disabled e) Hospital services f) Reserve staff g) Service needs assessment unit h) Something else, what? _____

30. The time I have worked in my current job:

- a) Less than 3 months b) 3–12 months c) Over a year but less than 3 years d) 3–10 years e) 10 years or longer

Thank you for your answer!

Liite 3 Saatekirje / Cover letter (in english below)

Hei!

Suoritan sosionomin YAMK-tutkintoa Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on kartoittaa työhön sitoutumiseen liittyviä asioita Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella. Pyydän ystävällisesti Teitä vastaamaan oheiseen kyselyyn, johon osallistuvat kaikki Vantaan ja Keravan hyvinvointialueella työskentelevät, sitoutumislisää aikavälillä 1.5.2023-30.9.2024 saavat tai saaneet henkilöt.

Vastaukset tullaan käsittelemään henkilötietoja ja yksityisyyden suojaa koskevan lainsäädännön mukaisesti. Aineistoa käytetään luottamuksellisesti ja vain tämän opinnäytetyön tekemiseen. Lisäksi turvataan vastaajan anonymiteetti. Kyselyn toteuttamisen jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisella tavalla. Opinnäytetyölleni on saatu Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen puolto 28.5.2024. Sähköiseen kyselyyn vastaamiseen kuluu aikaa noin 5–10 minuuttia. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista.

Tämä viesti lähetetään Vantaan ja Keravan hyvinvointialueen HR-partnerien kautta toimialoille sähköisesti ja se välitetään kaikille sitoutumislisää aikavälillä 1.5.2023-30.9.2024 saaville tai saaneille työntekijöille.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii lehtori Miia Ojanen (puh. 0401398224). Tutkimustulokset julkaistaan opinnäytetyössä, joka valmistuu kevätlukukaudella 2025. Valmis opinnäytetyö julkaistaan avoimessa theseus.fi -tietokannassa. Vastaan mielelläni opinnäytetyötä koskeviin kysymyksiin.

Kysely aukeaa 1.9.2024 ja siihen voi vastata kolmen viikon ajan. Kysely sulkeutuu 22.9.2024 klo 23:59.

Vastatessasi kyselyyn annat suostumuksen vastaustesi käyttämiseen opinnäytetyössäni.

Linkki kyselyyn löytyy tästä:

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/43065/lomake.html>

Yhteistyöstä kiittäen, Riina Hoffrén

riina.hoffren@metropolia.fi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaalialan koulutusohjelma

Liite 4 Cover letter

Hi!

I am a Master's Degree Programme in Social Services -student at Helsinki Metropolia University of Applied Sciences. My final thesis is based on evaluating the commitment to work at the wellbeing county of Vantaa and Kerava. I ask you kindly to answer the following questionnaire, that is designed for all employees of the wellbeing county of Vantaa and Kerava, who have received or are receiving a commitment bonus (sitoutumislisä) at their work between 1.5.2023 – 30.9.2024.

All answers will be processed as personal information and according to the laws and regulations of protection of individual privacy. The information of the questionnaire will be handled confidentially and only for the purpose of this thesis. In addition, the answers will be processed anonymously. After the completion of the questionnaire evaluation the material and data will be deleted accordingly. I have received permission for my thesis and this questionnaire, from the wellbeing county of Vantaa and Kerava on 28.5.2024. Answering the questionnaire will take you approximately 5 to 10 minutes. Answering this questionnaire is voluntary.

This message will be sent from the HR-partners to the according branches and forwarded to the employees who have received or are receiving a commitment bonus for their work between 1.5.2023–30.9.2024.

My thesis teacher and counsellor is Metropolia lecturer Miia Ojanen (phone 0401398224). The results of the questionnaire will be published in my thesis, which will be completed during the spring of 2025. The final thesis will be published in the open theseus.fi -database. I will happily answer all questions which might arise from my thesis.

The questionnaire will open on 1.9.2024 and it will be open for a period of 3 weeks. The questionnaire will close on 22.9.2024 at 23.59.

By answering the questionnaire you will be giving the permission for the data to be used in this thesis.

The link to the questionnaire is below:

<https://elomake.metropolia.fi/lomakkeet/43065/lomake.html?rinnakkaislomake=Questionnaire>

Thanking you for your co-operation, Riina Hoffrén

riina.hoffren@metropolia.fi

Metropolia University of Applied Sciences

Master's Degree Programme in Social Services