



Aineeton pääoma sitoutumisen, merkityksellisyyden ja johtamisen tekijänä sosiaali- ja terveysalalla

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Inkeri Viskari

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Joulukuu 2022

Sosiaali- ja terveysala

Verkostojohtaminen

Viskari, Inkeri

Aineeton pääoma sitoutumisen, merkityksellisyyden ja johtamisen tekijänä sosiaali- ja terveysalalla. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. **Joulukuu 2022**, 97 sivua.

Sosiaali- ja terveysala, Verkostojohtaminen, opinnäytetyö YAMK

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Aineettoman pääoman merkitys on tunnistettu. Kuitenkaan sitä ei välttämättä osata vielä käyttää työelämän kehittämisen apuna. Aineetonta pääomaa voidaan käyttää viitekehyksenä mietittäessä työntekijöiden sitoutumisen johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksessa etsittiin aineettomaan pääomaan ja työhön liittyviä sitoutumisen, merkityksellisyyden ja työstä irtaantumisen tekijöitä, joita hoitoalan työntekijät itse ovat tuoneet esille.

Tutkimus tehtiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena ja sitä täydennettiin kahdella vertaisarvioimattomalla tutkimuksella ja näitä täydentävillä opinnäytetöillä. Tutkimusta aineettoman pääoman luokittelun mukaisesta jaottelusta sosiaali- ja terveysalalta ei löytynyt aineiston hakuprosessissa. Mukaan hyväksytyistä aineistoista nousi esille aineettoman pääoman osa-alueiden mukaisesti inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja suhdepääomaan liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen avulla saatiin osittain rakennettua ja jäsenneiltyä sosiaali- ja terveysalalle aineettoman pääoman viitekehys.

Tuloksista käy ilmi, että inhimillinen pääoma on altis rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman vaikutuksille. Työntekijöiden sitoutumista edesauttaa se, että he voivat ennakoida ja luottaa pysyviin ja hyvántahtoisiin, heitä arvostaviin toimintatapoihin. Luottamus rakenteisiin, lähijohtajaan ja johtoon lisää luottamusta itseän, kyvykkyyteen ja tarpeellisuuteen. Sitoutumista heikentää työntekijöiden kokemus arvostuksen puute ja pettyminen organisaatioon työnantajana. Lähijohtajat ovat tärkeä osa rakenteellista pääomaa ja toiminnallaan he mahdollistavat työntekijöiden työsitoutumista tai sen heikentymistä.

Aineettoman pääoman luokittelun mukaisen viitekehyksen avulla voidaan jäsentää työelämään liittyviä haasteita. Lähijohtajat voivat myös hyötyä tutkimuksen tuloksista. Vaikka tutkimus on tehty sosiaali- ja terveysalan kontekstissa, viitekehystä sellaisenaan voidaan soveltaa muillakin aloilla.

Avainsanat (asiasanat)

Aineeton pääoma, työntekijöiden sitoutuminen, työn merkityksellisyys, työntekijöiden kokemukset, aineettoman pääoman johtaminen, hoitotyö, hoivatyö, sosiaali- ja terveysala

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Ei luottamuksellisia tietoja.

Viskari, Inkeri

Intellectual capital as a factor of commitment, relevance, and management in the social and health sector. An Integrative Literature Review.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, December 2022, 97 pages.

Social and health care. Degree program in Networks management. Masters' Thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The importance of intellectual capital has been recognized. However, it may not yet be known how to use it as an aid to the development of working life. Intellectual capital can be used as a reference framework when thinking about employee commitment in the social and health sector. The research looked for factors of commitment, meaningfulness and disengagement from work related to intellectual capital and work, which the care workers themselves have brought up.

The research was conducted as an integrative literature review and was complemented by two non-peer-reviewed studies and theses that complement them. Research on the classification of intellectual capital in the social and health sector was not found in the material search process. Among the accepted materials, factors related to human capital, structural capital and relational capital came to the fore in accordance with the sub-areas of intellectual capital. With the help of the research, a reference framework for intellectual capital for the social and health sector was partially constructed and structured.

The results show that human capital is susceptible to the effects of structural capital and relational capital. Employees' commitment is facilitated by the fact that they can anticipate and rely on permanent and benevolent ways of working that value them. Trust in structures, head nurses and the management of the organization increases confidence in oneself, abilities, and necessity. Commitment is weakened if employees feel a lack of appreciation and are disappointed with the organization as an employer. Head nurses are an important part of structural capital and with their actions enable employees' work commitment or its weakening.

The reference framework according to the classification of intellectual capital can be used to structure challenges related to working life. Head nurses can also benefit from the results of the study. Although the research was conducted in the context of the social and health sector, the reference framework as such can be applied in other sectors as well.

Keywords/tags (subjects)

Intellectual capital, employee commitment, meaningfulness of work, employee experiences, management of intellectual capital, care work, nursing work, social and health care

Miscellaneous (Confidential information)

No confidential information.

Sisältö

1	Johdanto	4
1.1	Valtakunnallinen huoli työvoiman saatavuudesta ja sitoutumisesta	4
1.2	Yhteiskunta ja työelämän haasteet.....	6
2	Aineeton pääoma ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet	9
2.1	Työn keskeiset käsitteet.....	9
2.2	Aineeton pääoma – ei pelkkää talouden tavoittelua.....	11
2.3	Aineettoman pääoman luokittelun avulla voidaan nostaa esille kehittämisen kohteita.....	14
2.4	Mallien toistuvat ja yleiset piirteet	19
3	Aineeton pääoma ja sitoutuminen	21
3.1	Lähijohtaminen, luottamus ja sitoutuminen.....	22
3.2	Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen	25
3.3	Työyhteisön vuorovaikutus ja sitoutuminen.....	27
4	Tutkimuksen tarkoitus	30
5	Toteutus	33
5.1	Kirjallisuuskatsaus	33
5.2	Systemaattinen tiedonhaku	34
5.3	Aineiston käsittely	38
5.4	Aineiston analysointi ja luokittelu.....	40
6	Tutkimuksen luotettavuus	41
7	Tulokset	43
7.1	Sitoutumista edistäviä tekijöitä.....	49
7.2	Sitoutumista vähentäviä tekijöitä	53
7.3	Johtamisen kehittäminen aineettoman pääoman luokitusta hyödyntäen	59
8	Pohdinta	62
	Lähteet	68
	Liitteet	74
	Liite 1. Hybridimalli	74
	Liite 2. Tiedon haku	80
	Liite 3. Valikoidut artikkelit ja niitä täydentävät materiaalit	82
	Liite 4. Materiaalista esille nousevat tekijät aineettoman pääoman viitekehyksen mukaisesti	86
	Artikkelit	86
	Vertaisarvioimattomat tutkimukset.....	89
	Artikkeliaineistoa täydentävät YAMK ja Progradu opinnäytetyöt	90

Kuvat

Kuva 1 Prosessikaavio tiedonhausta (viitteellisesti PRISMA 2020)	38
Kuva 2 Uudistavan johtajuuden vaikutus sitoutumiseen ja aineettomaan pääomaan, mukaellen Al-Ghazali (2020).	86
Kuva 3 Hyvinvoivat työntekijät ja palveluiden laatu, mukaellen Hernandez-Vargas ym. (2014).87	
Kuva 4 Kiusaamisen vaikutukset ja aineeton pääoma, mukaellen MacMahon ym. (2018).	87
Kuva 5 Positiivinen ajattelu, saavutusarvo, innovatiivisuus ja sitoutuminen, mukaellen Pukkeree ym. (2020).	88
Kuva 6 Kooste Tehy ry:n (2021) ja Työterveyslaitoksen (2020) tutkimuksista.	89
Kuva 7 Puutteet organisaation johtamisessa, päivittäisjohtamisessa ja työolosuhteissa, mukaellen Kantala (2022).	90
Kuva 8 Veto- ja pitovoima aineettomana pääomana, mukaellen Karjalainen ym. (2017).	91
Kuva 9 Organisaatiositoutuminen aineettomana pääomana, mukaellen Malinen (2020).	92
Kuva 10 Työntekijöiden näkemys työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta päiväkirurgiassa aineettomana pääomana, mukaellen Rantasalo (2020).	93
Kuva 11 Ura kotihoidossa. Työntekijöiden työhön sitoutuminen ja heille merkityksellisiä asioita, mukaellen Varvikko (2020).	94

Taulukot

Taulukko 1. Aineettoman pääoman luokittelu eri mallien mukaan.	14
Taulukko 2 Aineeton pääoma yleisenä luokitteluna.(Järvenpää ym 2010; Kupi ym. 2008; Lönnqvist ym. 2005; Puusa & Reijonen 2011)	15
Taulukko 3. Sveibyn (1997) aineettoman varallisuuden luokittelu	17
Taulukko 4 Aineeton pääoma Edvinssonin (1997) mukaellen	18
Taulukko 5. Aineettoman pääoman mallien yhteiset piirteet , mukaellen Yleinen luokitus, Sveibyn malli ja Edvinssonin luokitus.	21
Taulukko 6 Aineeton pääoma ja luottamus lähijohtamisessa ja sitoutumisessa, mukaellen Laaksonen ja Ojala (2015) sekä Harisalo ja Miettinen (2010).	24
Taulukko 7 Vuorovaikutus ja sitoutuminen. Mukaellen Ruopisa (2016) ja Järvensivu (2019). ...	30
Taulukko 8 Aiheen rajaaminen PCC-menetelmää käyttäen.	34
Taulukko 9 Aineiston sisäänotto- ja hylkäyskriteerit	35
Taulukko 10 PCC-asiasanat suomeksi ja englanniksi	36
Taulukko 11 Kiusaamisen vaikutukset ja aineeton pääoma. (MacMahon ym. 2018)	40
Taulukko 12 Aineiston luokittelussa syntyneet kokoavat nimikkeet.	41
Taulukko 13 Inhimillisen pääoman luokittelu aineiston ja sitä täydentävän materiaalin perusteella.	43

Taulukko 14 Rakenteellisen pääoman luokittelu aineiston ja sitä täydentävän materiaalin perusteella.	44
Taulukko 15 Suhdepääoman luokittelu aineiston ja sitä täydentävän materiaalin perusteella.	45
Taulukko 16 Liite 1 Hybridimalli. Vakituiset ja tilapäiset työntekijät ja sitouttamista mahdollistavat tekijät.	76
Taulukko 17 Liite 2 Hakulausekkeet ja tulokset numeraalisesti.	81
Taulukko 18 Liite 3 Tutkimukseen valitut artikkelit lähdetietoineen.	83
Taulukko 19 Liite 3 Vertaisarvioimattomat, ajankohtaiset tutkimukset (Tehy ry 2021, Työterveyslaitos 2020).	83
Taulukko 20 Liite 3 Artikkeleita täydentävät YAMK- ja Progradu-opinnäytetyöt lähdetietoineen.	85

1 Johdanto

Tutkimuksen teoriaosuudessa tutkitaan aineettomaan pääomaan kuuluvia osa-alueita. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ja tuoda esille niitä aineettoman pääoman tekijöitä, jotka ovat sosiaali- ja terveysalan työntekijöille merkityksellisiä ja auttavat esimiehiä ymmärtämään sitoutumista. Vaikka aineeton pääoma yhdistetään myös työhyvinvointiin, tässä työssä ei käsitellä varsinaisesti työhyvinvointia sen laajan luonteen vuoksi. Sen sijaan ajatuksena on, että aineettoman pääoman eri osa-alueet toteutuessaan lisäävät hyvinvointia ja se tulee esille tuloksissa.

Tutkimuksia jaksamisesta ja sitoutumisesta sosiaali- ja terveysalalla on tehty paljon. Johdannossa halutaan tuoda esille myös ajankohtaan liittyviä haasteita, sillä työntekijöiden hakeutuminen sosiaali- ja terveysalalle ja työhön sitoutuminen ovat heikentyneet.

1.1 Valtakunnallinen huoli työvoiman saatavuudesta ja sitoutumisesta

Sosiaali- ja terveysalalla sekä työntekijöiden saatavuus että työhön sitoutuminen ovat heikentyneet (Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön... 2021). Arvostuksen puute heikentää työmotivaatiota, työ on muuttunut pakkotahtiseksi suorittamiseksi eikä esimieheltä juurikaan saada tukea. Suuri osa vastaajista on harkinnut poistuvansa alalta. Työstä saatava korvaus ei myöskään tyydytä. (Kysely hoitajien työssäjaksamisesta... 2021.) Vaikka työ pääsääntöisesti koetaan mielekkäänä, lähihoitajista puolet ei usko jaksavansa työskennellä eläkeikään saakka ja kaksi viidestä on harkinnut työnantajan vaihtamista (Työterveyslaitos 2020.) Sairaanhoidajille suunnatun tutkimuksen mukaan henkilöstöpula, kiire, liiallinen työmäärä ja huono palkkaus heikensivät työyksikön vetovoimaisuutta. Esille nostettiin myös huono johtaminen. (Hahtela & Karhe 2021). Toisaalta Työterveyslaitoksen sote-kuntayhtymien ja sairaanhoitopiirien henkilöstölle suunnatun työhyvinvointikyselyn mukaan sotealalla koetaan hyvinvointia ja ala on mainettaan parempi. Sen mukaan noin kaksi kolmasosaa kunta-alalla työskentelevistä sairaanhoidajista ja lähihoitajista kokee lähijohtajien olevan työssään kannustavia. (Sote-alalla johdetaan valmentavasti 2021.) Tämä ei kuitenkaan ole lisännyt työvoiman saatavuutta.

Tevameren (2021) mukaan hoiva-alan heikkouksia ovat sekä alan heikko vetovoima, poikkeusolojen vaikutus henkilökunnan kuormittumiseen, että johtamisen keskittyminen resursseihin ja kustannuksiin työolojen ja organisaatiokulttuurin sijaan. Tällöin uhaksi muodostuu hänen mukaansa

se, että työoloihin ei kiinnitetä tarpeeksi ja ajoissa huomiota ja henkilöstön saatavuus kärjistyy entisestään. Työntekijät haluavat vaihtaa työpaikkaa muun muassa seuraavista syistä: etenemismahdollisuudet ovat huonot, työhön eikä työaikoihin ei koeta voivan vaikuttaa ja lisäksi väkivallan uhka on korostunut varsinkin nuorten työntekijöiden kohdalla. (Kysely hoitajien työssäjaksamisesta... 2021; Työterveyslaitos 2020.)

Työnsä merkitykselliseksi kokeva sitoutunut työntekijä on organisaation voimavara. Tämän työn yhtenä tarkoituksena on pohtia sitoutumista monesta eri näkökulmasta ja esitellä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Näistä muun muassa sekä työyhteisön arvot ja henkilöstön välinen vuorovaikutus (Ruopasa 2016; Rajamäki & Mikkola 2017; Järvensivu 2019), työntekijän omat toiveet ja tarpeet (Saari 2015; Järvensivu 2019; Alasoini 2020; Tammeaid 2020) että tunne työyhteisöön kuulumisesta (Rajamäki & Mikkola 2017; Ruopasa 2016; Tammeaid 2020) ovat merkittäviä .

Huomioitavaa on, että työntekijän ja työn välinen suhde on muuttunut. Työ on muuttunut henkilökohtaisemmaksi ja sitä organisoidaan yksilöllisin ratkaisuin (Alasoini 2020, 49–54).

Sitoutuminen on myös taloudellinen tekijä. Asiantuntijoiden vaihtuminen lisää kustannuksia, koska uuden työntekijän perehdyttämiseen tarvitaan lisähenkilöstöä eivätkä jo aloitetut kehitysprosessit mahdollisesti etene. Kupi, Ilomäki, Sillanpää, Talja & Lönnqvist (2008) toteavat, että tämän lisäksi poistuvat asiantuntijat vievät mukanaan inhimillistä pääomaa, joka vaikuttaa asiakas- ja henkilösuhteisiin. Työnantajien pitäisikin ymmärtää inhimillisen pääoman olevan talouden mahdollistaja, silloin esimerkiksi henkilöstöön kohdennetut resurssit eivät olisi vain kustannuksia vaan tuloksen tekijöitä.

Tuottavuuden, tehokkuuden ja taloudellisuuden merkitystä on yhteiskunnan joka sektorilla korostettu 2000-luvun alusta alkaen (esim. Määttä & Ojala 2000; Yleiskirje 15/00 2000; Yleiskirje 5/06 2006), mutta varsinkin hoiva-alalla huomio tulisi kiinnittää henkilöstön jaksamiseen. Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on osa yrityksen aineetonta pääomaa. Sitoutumiseen vaikuttavat sekä työyhteisöön liittyvät tekijät että työntekijän tarpeet. Kuten Alasoini (2020) toteaa, työ on muuttunut entistä henkilökohtaisemmaksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijä arvostaa ja hakee yksilöllisiä ratkaisuja työntekemiseen. (Alasoini 2020, 49–54.) Työnantajien tulisikin selvittää, mitä työntekijä arvostaa (inhimillinen pääoma) ja kuinka siihen voitaisiin vastata esimerkiksi johtamisen keinoin.

Sosiaali- ja terveysalan rakenteet ovat muuttumassa. Kuntasektorilta siirtyy yli 173000 työntekijää hyvinvointialueille, joiden lakisääteisiin tehtäviin tulevat kuulumaan sekä sosiaali- ja terveydenhuollon että pelastustoiminnan järjestäminen. Kuntien tehtävät muuttuvat, mukaan lukien rahoitus ja verotusoikeus. (soteuudistus.fi, N.d.) Hyvinvointialueiden muutoksessa ja uudelleen organisoinnissa pidetään tärkeänä sekä johtamisen selkeyttämistä, luottamuksen lisäämistä ja onnistunutta viestintää, että myös organisaatioiden hyvien toimintatapojen säilyttämistä (Maksimainen 2022). Johtamisen ja osaamisen vuosikellon mukaisesti henkilöstön organisoituminen tapahtuu heinä-syyskuussa ja henkilöstön siirron valmistelu alkaa loka-joulukuussa 2022 (Kuopila 2022). Hyvä henkilöstöjohtaminen ja työnantajatoiminta ovat ensisijaisia tehtäviä rakennemuutoksessa (Tuimala 2022). Epävarmuus sekä epäselvät ohjeistukset vähentävät työhyvinvointia ja sitä kautta sitoutumista. Ruopsan (2016, 16) mukaan epävarmuus tulevasta tuo organisaatiomuutoksessa esille sellaista työyhteisöiden sisäistä keskustelua, johon ei välttämättä olla uudistusta tehtäessä osattu varautua. Virtanen ja Stenvall (2015) puolestaan toteavat, että julkisissa organisaatioissa ilmiöt usein ovat monimutkaisia, epäselviä ja monitulkintaisia (Virtanen & Stenvall 2015, 305).

1.2 Yhteiskunta ja työelämän haasteet

COVID-19 pandemia nosti äkillisesti esille huonon työntekijäsaatavuuden ja työntekijöiden väsymisen. Henkilökuntaa siirrettiin kiireettömistä palveluista ja leikkaussali- ja heräämötoiminnasta tukemaan tehohoitoa, usein kevyellä perehdytyksellä. Valtioneuvosto määritteli erilaisia skenaarioita koronaviruksen leviämisestä ja sääti valmiuslain. Kunnat, AVI, STM ja THL antoivat ristiriitaisia ohjeita. (Tevameri 2021, 11–12; Kihlström, Huhtakangas, Karreinen, Viita-aho, Jormanainen, Keskimäki & Tynkkynen 2022.) Henkilökuntaa tarvittiin sairastuneiden testaamiseen, tartuntojen jäljitykseen ja myöhemmin myös rokottamaan. Vaikka toisaalta tarvittiin yllättävästi lisää henkilökuntaa, niin toisaalla jouduttiin lomauttamaan ja irtisanomaankin hoitohenkilöstöä. Syynä oli esimerkiksi, että kiireettömiä palveluja ajettiin alas, asiakkaat peruivat aikojaan, palveluvalikoimaa vähennettiin ja palveluja jäi toteutumatta. (Tevameri 2021, 10–11.) Sekä Tevameri (2021) että Kihlström ja muut (2022) ovat tuoneet esille hoitohenkilökunnan sitoutumisen merkityksen toimintojen turvaamisessa ja ovat syystäkin huolissaan siitä, kuinka hoitohenkilökunnan itsensä jakaminen turvataan (Tevameri 2021, 90; Kihlström ym. 2022, 7).

COVID-19 taudin aiheuttaa virus SARS-CoV-2 ja sen variaatiot. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla työskenteleviä on veloitettu rokotusten ottamiseen (Tartuntatautilaki 21.12.2016/1227). Suomen eduskunta teki lakiin lisäyksen 48a § (30.12.2021/1378), jonka mukaan rokottamatonta sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstöä voi käyttää vain erityisestä syystä asiakastyössä. Ellei työntekijä voi terveydellisen syyn takia rokottautua, tulee hänellä olla työvuoroon tullessaan negatiivinen, enintään 72 tuntia vanha testituloks käytettävissä. (Tartuntatautilaki 21.12.2016/1227.)

Osa hoitajista mieltää valtion kajooneen heidän itsemääräämisoikeuteensa määrittelemällä rokotuspakon terveydenhuollon työntekijöille. Hallituksen esityksessä (Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tartuntatautilain väliaikaisesta muuttamisesta 2021) todettiin, että tartuntatautilain muutos voi lisätä hoitohenkilökunnassa vastustusta rokottautumiseen ja aiheuttaa vastakkainasettelua työpaikoilla sekä mahdollisesti lisää töihin jäävien työkuormaa rekrytointien heikentyessä. Lain tarkoituksena kuitenkin oli lisätä potilas- ja asiakasturvallisuutta sekä vähentää pandemian aiheuttamia poissaoloja. (HE 230/2021.)

Koronapandemia on näkynyt sote-alan työyksiköissä. Ikääntyneet, hauraat ihmiset ja muihin riskiryhmiin kuuluvat potilaat ovat olleet erityisen alttiita saamaan taudin. Heitä on suojattu sairastumiselta monin eri tavoin. Paikalliset ja valtakunnalliset instanssit antoivat omia noudatettavia ohjeitaan. Kuten Kihlström ja muut (2022) toteavat haastateltaviensa sanoneen, ministeriön ohjauskirjeissä ohjattiin alueita tekemään laillisesti epämääräisiä toimia ja toimeenpanon ollessa alueilla liian hidasta, tuli moitteita (Kihlström ym. 2022, 5). Sosiaali – ja terveysministeriö (STM) on antanut vuoden 2020 - 2022 aikana 93 erilaista ohjauskirjettä tai ohjetta koronapandemiaan liittyen, näistä 74 on jo kumottu (STM:n antamat viranomaisohjeet ja päätökset koronavirustilanteissa, N.d.).

Vaikka muidenkin toimialojen työlliset kärsivät koronaviruspandemiasta, sosiaali- ja terveysalan työntekijät ovat joutuneet kohtaamaan pandemian sekä työn parissa että vapaa-aikanaan. Karhe ja Hahtela (2020) tuovat tutkimuksessaan esille sairaanhoitajien kokemaa pelkoa ja huolta työn hallinnan menettämisestä ja hoitovirheistä, huolta omasta jaksamisesta ja tartunnan vaarasta sekä ahdistuksesta, jota muun muassa aiheutti ristiriitainen tieto toimintatavoista. Esille tuli myös sairaanhoitajien kokema syyllisyys omasta sairastumisesta ja kokemus syyllistämisestä kuten esimer-

kiksi tartuntojen viemisestä hoivatyöyhteisöön (Karhe & Hahtela 2020, 16–20). Hoivatyön tekeminen eristysuojaimien kanssa on raskasta sekä fyysisesti että henkisesti. Henkilökuntaa on sairastunut rokotuksista huolimatta ja positiivisen Covid-näytteen antaneen edellytetään jäävän karanteeniin (ks. Karanteeni ja eristys 2022). Vaikka on todettu, että rokote suojaa vaikealta tautimuodolta, kaikki ammattihenkilöt eivät kuitenkaan ole suosituksista huolimatta halunneet ottaa rokotetta ja heitä on mahdollisuuksien mukaan siirretty pois kasvokkain tapahtuvasta hoitotyöstä. Edellä mainittujen syiden vuoksi työpaikoilla on ollut ajoittaista runsasta pulaa työntekijöistä, ja töissä olleet työntekijät ovat joustaneet uupumukseen saakka.

Jaksamiseen on vaikuttanut myös kokemus arvostuksen puutteesta. Tutkimukset (Tehy ry 2021; Työterveyslaitos 2020) osoittavat, että työntekijöiden mielestä alan arvostusta voitaisiin lisätä paremmalla palkalla ja pienemmällä psyykkisellä kuormituksella. Ammattijärjestöt Tehy ja Super halusivat vaikuttaa hoitoalan arvostukseen ja laajan työtaistelun uhka oli todellinen syksyllä 2022. Työntekijöissä herätti suurta hämmennystä ja epävarmuutta Suomen eduskunnan 19.9.2022 sääntämä laki välttämättömän terveydenhuollon ja kotihoidon turvaamisesta työtaistelun aikana (826/2022), jonka mukaisesti työtaistelutoimenpiteenä irtisanoutunut työntekijä voidaan määrätä takaisin asiakas- tai potilasturvatyöhön. Vaikka lain tarkoituksena ei ole työtaistelun estäminen, on tulkinta ollut toisenlainen. Tehy ry:n mukaan vuonna 2022 ammattioikeuksiensa poistoa Valvirasta on hakenut yli 500 henkilöä, kun niitä vuonna 2021 oli yhteensä 46. (Yli 500 hakenut ammattioikeuksien poistoa Valvirasta. 13.9.2022.) Ammattioikeuksien poistamisen jälkeen henkilö ei voi toimia sairaanhoitajan tai lähihoitajan työssä vaaditulla ammattinimikkeellä.

Oman lisänsä jaksamiseen on tuonut myös lähialueella käytävä sota. Suomi on vastaanottanut sotaa pakenevia ihmisiä ja varustanut hyökkäyksen kohteeksi joutunutta maata erilaisin tarvikkein. Yleinen varustautuminen energiakriisiin sekä kohonneisiin kustannuksiin koskettaa jokaista suomalaista. Aseellinen hyökkäys itsenäiseen valtioon Euroopan alueella on jokapäiväinen uutinen jokaisessa saatavilla olevassa mediassa. Sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ihmiset kohtaavat työsään ihmisten epävarmuuden ja ahdistuksen ja joutuvat käsittelemään niitä omien tunteidensa ohella.

Tutkimuksen tuloksissa näkyvät hoitohenkilökunnan kokemukset monella tapaa. Aineettoman pääoman huomioiminen sosiaali- ja terveysalalla voi olla yksi tapa auttaa työhön sitoutumista.

2 Aineeton pääoma ja siihen liittyvät keskeiset käsitteet

Tutkimuksen aiheena on aineeton pääoma sosiaali- ja terveysalalla. Sen tutkiminen tässä kontekstissa on ollut vähäistä. Opinnäytetyötä aloitettaessa ajatuksena oli, että jaottelu aineettoman pääoman osa-alueisiin riittäisi työn ideaksi. Pian huomio kiinnittyikin johtamiseen ja varsinkin siihen, kuinka aineetonta pääomaa tulisi johtaa. Aineistoa tutkiessa heräsi muun muassa seuraavia kysymyksiä : mikä estää ihmistä sitoutumasta? Miksi ihmiset käyttäytyvät työssä toisiaan kohtaan huonosti? Miksi huono käyttäytyminen sallitaan? Miten johtaa aineetonta pääomaa? Miten aineettoman pääoman eri osa-alueet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen?

2.1 Työn keskeiset käsitteet

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu aikaisempaan aineetonta pääomaa käsittelevään kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Aineettoman pääoman teoreettisessa viitekehyksessä kuvaillaan keskeisimpiä aineettoman pääoman muodostumiseen liittyviä tekijöitä . Aineettomaan pääomaan liittyvän viitekehysten määrittelyn jälkeen kartoitettiin integratiivisella kirjallisuuskatsauksella hoiva-alan työhön sitoutumiseen ja merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavia tekijöitä. Löydetyt tekijät luokiteltiin aineettoman pääoman luokituksen mukaisesti kolmeen yläkategoriaan (inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma ja suhdepääoma).

Aineeton pääoma tarkoittaa inhimillisen pääoman, suhdepääoman ja rakennepääoman muodostamaa kokonaisuutta. Inhimillinen pääoma liittyy muun muassa koulutukseen ja asenteisiin, se mahdollistaa esimerkiksi hyvän asiakaskohtamisen tai toimii perustana ratkaista asiakkaan tai työyhteisön ongelmia, suhdepääoma liittyy asiakkaisiin ja muihin tärkeisiin sidosryhmiin ja rakennepääoma koostuu esimerkiksi organisaation prosesseista ja toimintatavoista. (kts. Puusa 2015, 30–32). Tarkoituksena on pohtia ja selvittää näiden tekijöiden merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa ja sitouttamisessa ja kuinka aineettoman pääoman luokitusta voidaan hyödyntää johtamisen apuna.

Aineeton pääoma

Aineettomasta pääomasta (intangible assets tai intellectual capital) puhutaan silloin, kun tarkoitetaan organisaatiossa olevia aineettomia eli ei-fyysisiä tulevaisuutta hyödyttäviä asioita. Nämä asiat liittyvät esimerkiksi työntekijöiden osaamiseen ja oppimiseen, organisaation toimintatapoihin sekä

asiakassuhteisiin. Tähän ei lueta kuuluvaksi taloudellista omaisuutta tai fyysistä pääomaa. Aineetoman pääoman kuvaamiseen onkin hankala löytää yhtä oikeaa tapaa, sillä erilaiset tutkimusalueet määrittelevät käsitteitä eri lailla, esimerkkinä vaikkapa laskentatoimi ja juridiikka, joissa puhutaan mm. brändeistä tai immateriaalioikeuksista. Brändeistä puhutaan myös yksityisen hoitoalan toimijoiden palveluissa. Vakiintumassa on jako kolmeen eri osa-alueeseen, *inhimillinen pääoma, rakennepääoma ja suhdepääoma* (Lönqvist et al. 2005, 17–18; Kupi et al. 2008, 17).

Työssäpysyminen tai sitoutuminen

Työssä pysyminen tai sitoutuminen liittyy hyvin vahvasti vuorovaikutukselliseen toimintaan työpäivällä. Mitä enemmän työntekijä tuntee kuuluvansa työyhteisöön, sitä suuremman merkityksen hän antaa pysyvyydelle. Lisäksi työssä pysymiseen ja sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat rakenteelliset tekijät, jotka estävät tai mahdollistavat työn tekemistä (Järvensivu, 2019, 67) sekä työn vastaaminen yksilön perustarpeisiin (kuuluminen, vaikuttaminen, hyväksytyksi tuleminen. (esim. Rajamäki & Mikkola 2017; Ruopasa 2016; Martela & Rieki 2018)

Työn merkityksellisyys

Työn merkityksellisyys koostuu ihmisen tarpeesta mielekkääseen työhön, jossa henkilö pystyy soveltamaan elämän eri osa-alueet ja työn tekemisen. Merkityksellisyys on myös motivaatiota, hyvinvointia ja yhteistä päämäärää päivittäisen työn tekemisessä ja organisaation pysyvyydessä. Merkityksellisyys on yksilöllinen kokemus siitä, kuinka merkittävänä ja arvokkaana työ nähdään sekä itselle että toisille. Työn merkityksellisyyttä pohdittaessa on otettava huomioon myös eri sukupolvien tarpeet (TEM 2012; Silvennoinen 2013; Hakanen 2020; Martela 2020; Martela & Rieki 2018).

Työn intensiivisyys on sopivana määränä työntekijää stimuloiva asia, mutta liiallisena se kääntyy negatiiviseksi stressitekijäksi ja tämän on osoitettu myös vähentävän työn merkityksellisyyttä (Mauno ym. 2019, 274-275; Hakanen 2011.)

Työn imu (work engagement)

Työn imu (work engagement) tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. (Hakanen, 2011). Työn tekemistä voidaan kuvata kolmella työssä koetulla hyvinvoinnin ulottuvuudella: tarmokkuudella, omistautumisella ja uppoutumisella. *Tarmokkuus* on mm. halua panostaa

työhön, *omistautuminen* on kokemusta merkityksellisyydestä ja *uppoutuminen* (flow) syvää keskittyneisyyttä (Hakanen, 2011, 38-39).

Arvon kokemus

Arvoa voidaan määrittää useilla eri tavoilla. Yhteistä näille tavoille kuitenkin on, että arvo riippuu siitä, mitä arvostetaan. Kyse voi olla taloudellisesta arvosta, sosiaalisesta arvosta tai eettisestä ja moraalista arvosta. Arvo syntyy asian ja arvostajan välisessä suhteessa. (Ruckenstein, Suikkanen ja Tamminen 2011, 18.) Arvo voi olla myös kokemus arvostuksesta. Arvo voi olla yksilön, työyhteisön tai työnantajan määrittelemä. (Esim. Martela & Rieki 2018.)

2.2 Aineeton pääoma – ei pelkkää talouden tavoittelua

Hyvinvointivaltion syventyminen ja sen hallinnon kasvu ovat lisänneet Suomessa hallinnon tavoitejohtamista ja sitä myötä liikkeenjohdollisten näkökulmien tuomista julkiseen johtamiseen. Toimintojen tehostamista on tarvittu, koska julkisen sektorin kulut katetaan suurimmaksi osaksi verovaroista ja vain osa näistä kuluista peritään asiakkailta esimerkiksi käyttö- ja palvelumaksuina (Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuudennäkymät 2015; Määttä & Ojala 2001, 19.) Määttä ja Ojala (2001) esittelivät tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard, BSC) osana julkisen sektorin johtamista ja resurssien ja talouden hallintaa. BSC sisältää tulostavoitteita ja tasapainotusta prosessien ja rakenteiden, vaikuttavuuden, resurssien hallinnan ja henkilöstön uudistumisen ja työkyvyn välillä. (Määttä & Ojala 2001, 64–69.) Mittariston myötä painotus siirtyi mittaamaan tehokkuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden merkitystä yhteiskunnan joka sektorilla, hoivasektori mukaan lukien (Määttä & Ojala, 2001, 16–19; ks. myös Lumijärvi 2006). Kuntaliitto on vuodesta 2000 ohjannut kuntien talouteen ja strategiseen toimintaan liittyviä prosesseja antamalla yleiskirjeisiin vahvoja suosituksia mm. tasapainotetun mittariston käytöstä (ks. Yleiskirje 15/00 2000; Yleiskirje 5/06 2006.; Yleiskirje 24/08 2008).

Julkisorganisaatioiden strategiaprosesseja tutkittuaan Petri Virtanen (2005) totesi, että usein nuo BSC:n sisältämät prosessit eivät kiinnittyneet toisiinsa, vaan toimintoja kehitettiin irrallisina tuloskortteina. Kriittisiä menestystekijöitä (vaikuttavuus, asiakkuus, prosessit, henkilöstö) ei ollut linkitetty toisiinsa. (Virtanen 2005, 131–132.) Virtasen ja Stenvallin (2015) mukaan julkisten organisaatioiden haasteena ovat olleet erilaiset epävarmuustekijät, jotka vaikeuttavat toimintojen

tarkastelua. Ilmiöt ovat monimutkaisia, epäselviä ja monitulkintaisia, lisäksi tieto on voi olla vaja-vaista ja joskus osin vanhentunuttakin. (Virtanen & Stenvall 2015, 305.)

Aineeton pääoma, jonka osa-alueita ovat inhimillinen pääoma, rakenteellinen pääoma sekä suhde-pääoma, tunnustetaan nykyään osaksi kehittyvää ja innovoivaa työelämää. Kuten vuoden 2015 työ- ja elinkeinoministeri Olli Rehn (2015, 4) sanoo, ongelmaksi on kuitenkin noussut se, että meidän termistömme pohjautuu vielä rakenteellisen ja fyysisen toiminnan maailmaan ja asiantuntijoiden mukaan rakenteellinen arvonluonti ja kiihtyvä digitalisaatio ohjaavat investointeja. Professori Anu Puusa (2015, 30) tarkentaa, että tuotantotaloudesta osaamisperusteiseen talouteen siirtymisessä on omat ongelmansa johtuen esimerkiksi siitä, haluavatko ihmiset jakaa osaamistaan työnantajan hyväksi. Tämä voi ratkaista yrityksen tulevaisuuden ja menestymisen ja varsinkin sosiaali- ja terveysalalla ihmisten sitoutuminen ja halu työskennellä työnantajalle korostuvat.

Aineettoman pääoman merkitystä taloudellisena muuttujana olisi huomioitava myös sosiaali- ja terveysalalla. Liiketaloudellisesti aineetonta pääomaa määritellään siten, että aineeton pääoma on yhtä kuin yhtiön markkina-arvo, josta on poistettu yhtiön tasearvo. Aineettoman pääoman vaikutus markkina-arvoon on merkityksellinen, varsinkin jos se mielletään arvoa luovana tekijänä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen ja Pellinen 2010, 316.) Kupi, Ilomäki, Sillanpää, Talja ja Lönnqvist (2008) puolestaan esittävät usein ajateltavan, että organisaatioissa aineeton pääoma on hyvin staattinen ilmiö. Aivan kuin se ei muuttuisi lainkaan vaan esimerkiksi henkilöstön osaaminen tai yrityksen maine olisi koko ajan samalla tasolla. (Kupi ym. 2008, 19.) Sosiaali- ja terveysalalla työnantajan maine on yksi veto- ja pitovoiman tekijöistä.

Sosiaali- ja terveysalalla aineeton pääoma auttaa määrittelemään työhön liittyviä kehityskohteita. Aineettoman pääoman avulla voidaan johtamisen prosesseissa tarkentaa esimerkiksi henkilöstönäkökulmaa paremmin kuin pelkillä taloudellisilla mittareilla ja tulokorteilla (Lumijärvi 2006). Sen avulla voidaan huomioida erilaisia suhteita, vuorovaikutussuhteita, asiakassuhteita ja luottamusta (Lönnqvist ym. 2005). Aineeton pääoma on kuitenkin ilmiönä tilanteensa ja tekijänsä näköinen ja sen takia altis ennakoimattomuudelle (Puusa 2015, 30).

Aineetonta pääomaa ja sen osa-alueita pitää osata hyödyntää. Kupi ja muut (2008) sanovat, että aineeton pääoma kehittyy kuitenkin koko ajan eikä sen lisäarvo ole olemassaolossa vaan siinä,

kuinka sitä osataan hyödyntää. He tuovat esille tutkimuksia, kuten Bontis, Keow ja Richardson (2000) sekä Wang ja Chang (2005), joiden mukaan aineettoman pääoman eri osa-alueilla on toisiinsa suora tai välillinen vaikutus ja lisäksi vaikutusta yrityksen markkina-arvoon ja taloudelliseen tulokseen. Myös palvelualan yrityksiin inhimillisellä pääomalla on suora vaikutus. (Kupi ym. 2008, 20.) Sosiaali- ja terveysalan työn vahva arvosidonnaisuus vaatii johtajalta osaamista katsoa taloudellisten mittareiden taakse. Jos aineeton pääoma osataan ajatella talouden ja tuloksen mahdollistajina, silloin esimerkiksi henkilöstöön kohdennetut resurssit (koulutus, työhyvinvointiin panostaminen, palkka) eivät ole vain kustannuksia vaan tuloksen tekijöitä.

Aineettoman pääoman kehittämisen painopisteet ovat laajentumassa talouden ja tehokkuuden tavoittelusta työn tekemisen ja sitoutumisen edesauttamiseen. Alasoini (2020) puhuu työn subjektivoitumisesta. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän ja työn välinen suhde on muuttunut, työssä tarvitaan entistä enemmän tieto-osaamista ja palveluosaamista, työsuoritus on riippuvainen tekijästä, tämän motivoitumisesta ja parhaimmillaan koko persoonan laittamisesta peliin ja sitoutumisesta. Työ on muuttunut entistä enemmän henkilökohtaisemmaksi. Jos ihmisen halutaan sitoutuvan työhönsä, työtehtävissä joudutaan enenevästi hakemaan yksilöllisiä ratkaisuja, vaikka erilaiset johtamisen määrittelyt ja tietojärjestelmät kohdistavat työhön tehokkuutta lisääviä vaatimuksia. Työn arvioimisesta samantyyppisillä mittareilla on tullut hankalaa, varsinkin kun arvioidaan työn tai työelämän laatua. (Alasoini 2020, 49–54.) Määttä ja Ojala (2001, 8) esittävät, että objektiivisten mittareiden puuttuessa näkökulmia tai ilmiöitä jää huomioimatta. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa tämä on saattanut tarkoittaa sitä, että mittarit ovat keskittyneet mittaamaan nopeasti saavutettavia säästöjä tai prosessien selkeyttä ja sujuvuutta, eikä aineettoman pääoman osa-alueiden mittaamista olla osattu kehittää yhtä intensiivisesti.

Aineettoman pääoman ymmärtäminen tukee strategista suunnittelua ja johtamista. Henkilöstöstrategian yhtenä painopisteenä tulisi olla osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Mauno, Minkinen ja Auvinen (2019) ovat osoittaneet, että liian kiireinen työ ja useat päällekkäiset työtehtävät heikentävät työssä suoriutumista ja lisäävät työn merkityksettömyyden tunnetta kaikilla ammattialoilla (Mauno ym. 2019, 283). Lumijärven (2006, 184) mukaan henkilöstöstrategian painopisteitä tarkastelemalla voidaan tukea organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Inhimillisen pääoman kehittämisen avulla saadaan myös strateginen suunnittelu näkyviin ja tuloksia mitattua. Sen avulla voidaan asettaa sekä laadullisia että määrällisiä tavoitteita, esimerkiksi avainhenkilöiden irtisanoutumisen tai heidän työssä jatkamisensa suhteen.

2.3 Aineettoman pääoman luokittelun avulla voidaan nostaa esille kehittämisen kohteita

Useimmiten aineettomaan pääomaan luetaan kuuluviksi työntekijöihin liittyvä inhimillinen pääoma, yritykseen liittyvä rakennepääoma ja kontekstiin (ympäristöön) liittyvä suhdempääoma. Seuraavaksi esitellään kolme luokittelumallia, jotka on valittu niiden toisiaan täydentävän luonteen takia. Tarkastelussa ovat yleinen luokittelu, Sveibyn aineettoman varallisuuden luokittelu sekä Edvinssonin määrittely aineettomasta pääomasta.

	Työntekijöistä johtuvat		Yrityksestä johtuvat		Kontekstista johtuvat	
Yleinen luokittelu	Inhimillinen pääoma		Rakennepääoma		Suhdepääoma	
Sveibyn malli	Työntekijöiden kompetenssi		Sisäinen rakenne		Ulkoiset rakenteet, diversiteetti	
Edvinssonin luokittelu	Henkinen pääoma		Rakenteellinen pääoma		Organisaatiopääoma	
	Inhimillinen	Rakenteellinen	Asiakaspääoma	Organisaatiopääoma	Innovaatiopääoma	Prosessipääoma

Taulukko 1. Aineettoman pääoman luokittelu eri mallien mukaan.

Yleinen luokittelu koostuu kolmesta osasta. *Tietopääoma tai inhimillinen pääoma* (IC/Intellectual Capital) koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, luovuudesta ja innovatiivisuudesta sekä koulutuksesta (Puusa & Reijonen 2011, 15; Lohikoski 2006, 29; Lönnqvist ym. 2005, 17–18). Näiden johtaminen on tärkeimpiä komponentteja sosiaali- ja terveysalalla, hoivaorganisaatiot ovat usein hyvin monimutkaisia verkostoja, joissa on toimijoita, tietoa, suhteita, osajia ja asiantuntijoita. Johtamisen kannalta tärkeää ja keskeistä on tiedontarpeen tunnistaminen ja tiedon hankkiminen sekä sen käyttäminen ja hyödyntäminen. Myös tiedon jakaminen on tärkeää. Tässä korostuvat käytettävissä olevat resurssit ja kehittämisen ristipaineet. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 14.)

Rakennepääoma koostuu patenteista, tekijänoikeuksista, teknologiasta, tietojärjestelmistä, toimintaprosesseista, arvoista ja kulttuurista sekä johtamisfilosofiasta. Yleensä yritys tai organisaatio omistaa nämä asiat, eli vaikka työntekijä poistuisi organisaatiosta, nämä asiat jäävät (Lönqvist ym. 2005, 17-18; Lönqvist & Mettänen 2003, 26-27; Lohikoski 2006, 29; Puusa & Reijonen 2011).

Suhdepääomaan kuuluvat suhteet asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Lisäksi siihen kuuluvat imago ja brändit sekä sopimukset sidosryhmien kanssa. Usein puhutaan, että yritys ylläpitää asiakkaisiin liittyvät suhteita, mutta suhdepääoman kehittyminen on usein myös inhimillisestä pääomasta kuten esimerkiksi työntekijän vuorovaikutuksesta kiinni. (Lönqvist ym. 2005, 17–18; Puusa & Reijonen 2011, 15.)

Näihin kaikkiin seikkoihin ja erityisesti johtamiseen liittyvänä, voidaan lukea vuorovaikutukselliset tilanteet, ovatpa ne sitten taidollisia ja tiedollisia (tietopääoma), asiakassuhteiden vuorovaikutustilanteet (suhdepääoma) tai johtamiseen liittyvä vuorovaikutuksellisuus (rakennepääoma). Kaikissa näissä on kyse muuttuvista vuorovaikutustilanteista, joissa katse käännetään erilaisiin merkityksiin ja niiden välisiin suhteisiin. Näin voidaan ottaa ilmaistut merkitykset huomioon niiden kontekstissa. (Pietiläinen ym. 2016, 48). Taulukkoon 2 on koottu luokitellen Järvenpään ja muiden (2010, 314), Kupin ja muiden (2008, 17-18), Lönqvistin ja muiden (2005) sekä Puusan ja Reijosen (2011, 15) ajatuksia aineettomasta pääomasta.

Inhimillinen pääoma/työntekijöiden kompetenssi	Rakennepääoma/sisäinen rakenne,	Suhdepääoma,
henkilöstön osaaminen, motivaatio ja asenne,	yrityksen arvot ja kulttuuri	suhteet asiakkaisiin,
tiedot ja koulutus sekä sitoutuminen,	työilmapiiri, prosessit ja järjestelmät	muihin sidosryhmiin,
työntekijöiden oppimiskyky ja kokemus, myös arvot	dokumentoitu tieto	maine ja brändit
työntekijöistä riippuvat tekijät	immateriaalioikeudet	erilaiset yhteistyösopimukset.
Työntekijöiden ja johtajien taidot (ammattiosaaminen, johtamistaidot, ihmishuhtetaidot)	tuotekehitys	suhdepääomaan liittyvät tekijät ovat yksittäisten henkilöiden luomia
henkilöominaisuudet (proaktiivisuus, yritteliäisyys, motivoituneisuus)	vaikka ovat organisaation omistamia, useimmiten työntekijöiden luomia	usein sidoksissa kyseisiin henkilöihin

Taulukko 2 Aineeton pääoma yleisenä luokitteluna. (Järvenpää ym 2010; Kupi ym. 2008; Lönqvist ym. 2005; Puusa & Reijonen 2011)

Sveiby (1997) puolestaan puhuu aineettoman varallisuuden luokittelusta. Hänen mukaansa erilaiset suhdeluvut ovat tehokkaita kertomaan yrityksen talouden tilasta ja niillä saadaan esitettyä numeraalista tietoa. Toiminnan tehokkuus on sisäisen rakenteen tehokkuutta ja sitä on hänen mukaansa mitattu jo kauan. Sairaalat ja hotellit mittaavat vuoteiden käyttöä, koulu mittaa suoritettuja opintopisteitä ja yliopistot väitöskirjojen määrää vuodessa. Suhdelukumittareita on myös helppo luoda yrityksen sisällä, mutta ilmiöitä ne eivät mittaa. Ihmisten sisällyttäminen osaksi liiketaloudellista arvoa on hankalaa koska tällöin päädytään katsomaan asiaa teollisuuden ja valmistuksen näkökulmasta eikä huomioida, että tulevaisuuden yhteiskunnassa korostuu aineeton pääoma (tieto-organisaatiot, palveluorganisaatiot). Siksi huomio tulee kiinnittää organisaatiossa työskenteleviin ihmisiin, jotka käyttävät osaamistaan joko luomalla ulkoisia rakenteita (asiakkaat) tai rakentamalla/ ylläpitämällä sisäisiä rakenteita. (Sveiby 1997, 74.)

Sveibyn mukaan rakenteellisia osia on aineettomassa varallisuudessa kolme; työntekijän pätevyys, sisäinen rakenne ja ulkoinen rakenne.

1. Työntekijän pätevyys. Tähän kuuluvat työntekijöiden kyvyt ja osaaminen, myös vuorovaikutusosaaminen (sisäiset aineettomat rakenteet). Tässä korostuvat työntekijän kompetenssi ja esimerkiksi kyky toimia erilaisissa tilanteissa.
2. Sisäinen rakenne. Tähän kuuluvat patentit, kulttuuri, hallintojärjestelmät. Sisäisestä rakenteesta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta muodostuu organisaatio.
3. Ulkoinen rakenne. Tämä sisältää suhteita asiakkaisiin ja tavarantoimittajiin, tähän lasketaan mukaan myös brändi tai maine. Tämä sisältää myös epävarmuustekijän, esimerkiksi kuinka hyvin yritys ratkaisee asiakkaidensa ongelmia. Maine ja ihmissuhteet voivat muuttua ajan myötä hyväksi tai huonoksi. (Sveiby 1997, 73-75.)

Sveibyn (1997) mukaan työntekijän osaaminen on hänen omaa pääomaansa, mutta organisaatio voi ymmärtää sen olevan omaisuuttaan sillä työyhteisöä ei ole olemassa ilman ihmisiä. Hän toteaa, että työntekijät ovat vapaaehtoisesti organisaatiossa ja heidän sitouttamisensa syntyy oikeudenmukaisen kohtelun ja jaetun vastuun kautta. Tukipalveluhenkilöstö ja esimiehet ovat yrityksen sisäisen rakenteen selkäranka. Heistä tulee pitää kiinni, heidän vaihtuvuutensa on yrityksen toiminnalle haitallista. (Sveiby 1997, 73-75.) Pysyvä henkilöstö on sekä tehokkuuden että talouden tunnusluku (Järvenpää ym. 2010).

TYÖNTEKIJÖIDEN KOMPETENSSI	SISÄINEN RAKENNE	ULKOINEN RAKENNE
KASVU/UUDISTUMINEN	KASVU/UUDISTUMINEN	KASVU/UUDISTUMINEN
- yrityksen kompetenssia kasvattavien asiakkaiden osuus - keskimääräisen ammatillisen kokemuksen kasvu - osaamisen vaihtuvuus	- investoinnit tietotekniikkaan - sisäisiin tutkimus- ja kehitystoimintoihin käytetyn ajan osuus vuosissa - työntekijöiden suhtautumisindeksi johtajia, yrityskulttuuria ja asiakkaita kohtaan	- orgaaninen kasvu - markkinaosuuden kasvu - asiakastyytyväisyysindeksi tai laatuindeksi
TEHOKKUUS	TEHOKKUUS	TEHOKKUUS
- muutos tunnusluvussa tuotettu lisäarvo /asiantuntija - muutos tunnusluvussa asiantuntijoiden lkm/koko työvoima	- avustavan henkilökunnan osuus koko henkilökunnasta - myynti /avustava työntekijä	- voitto / asiakas - myynti / ammattilainen
PYSYVYYS	PYSYVYYS	PYSYVYYS
- asiantuntijoiden vaihtuvuus - aloittelijoiden osuus	- Organisaation ikä - ikärakenne	- uusintatilausten yleisyys

Taulukko 3. Sveibyn (1997) aineettoman varallisuuden luokittelu

Taulukossa 3 Järvenpää ja muut (2010, 319) ovat koonneet yhteen Sveibyn (1997) rakenteellisen ja yleispiirteisen aineettoman varallisuuden mittarin (Intangible Assets Monitor). Heidän mukaansa se tulisi räätälöidä yritystä koskevaksi, että siitä saataisiin tarvittava hyöty.

Työntekijöiden kompetenssia tarkasteltaessa taulukossa 3 huomio kiinnittyy kohtaan, joissa puhutaan ammatillisesta osaamisesta sekä työntekijöiden vaihtuvuudesta. Sveibyn mukaan (Määttä & Virtanen 2000) henkilöstö tarvitsee muodollista osaamista, joka tulee koulutuksen kautta tai käytännössä hankittujen tietojen kautta. Määttä ja Virtanen (2000) tähdentävät, että työntekijä tarvitsee myös sosiaalista osaamista, johon kuuluvat kyky luoda ja ylläpitää sosiaalisia suhteita ja työntekijä tarvitsee myös ymmärrystä omista arvoistaan, eli mihin ihmisenä uskoo ja mikä tuntuu hyvältä. (Määttä & Virtanen, 2000, 136.)

Edvinsson (1997) määrittelee myös aineettoman pääoman jaettavaksi sekä työntekijästä, yrityksestä että asiakkaasta johtuviin asioihin.

Inhimilliseen pääomaan kuuluvat sekä työntekijöiden omistamat asiat (kokemus, yleinen osaaminen, taidot ja luovuus) että organisaation omistamat innovaatiot ja ihmisiin liittyvät rakenteelliset seikat (teknologia, keksinnöt, prosessit, data, julkaisut ja tietokoneohjelmat).

Rakenteelliseen pääomaan kuuluvat osana ulkoinen rakenteellinen pääoma, joka käsittää esimerkiksi konkreettista arkistoitavaa materiaalia sekä organisaation sisäinen rakenteellinen pääoma, johon liittyy työntekijöiden toimiminen, esimerkiksi rutiinit ja toimintatavat, joiden mukaan toimintoja viedään eteenpäin.

Suhdepääoma käsittää Edvinssonin (1997) mukaan kaikki ne organisaation sisäiset seikat tai sopimukset, joiden mukaan on sovittu työntekeksen reunaehdoista. Lisäksi suhdepääomassa näkyvät asiakkaiden kanssa tehdyt sopimukset tai liikesalaisuuksiin liittyvät asiat. Suhdepääomaan liittyykin kaksi näkökulmaa, sekä inhimillisen pääoman näkökulma että asiakasnäkökulma. Seuraavassa taulukossa (taulukko 4) esitellään Edvinssonin aineettoman pääoman luokittelua.

Määritelmä	Inhimillinen pääoma	Aineeton pääoma
Henkinen pääoma	Tietotaito, joka liitetään työntekijään ja jota voidaan arvottaa Inhimillinen pääoma: sisäinen - kokemus - yleinen osaaminen - taidot - luovuus	Eryistietoa jonka omistajuus voidaan vahvistaa Organisaation innovatiivinen/rakenteellinen pääoma: sisäinen - teknologia, prosessit, data - keksinnöt - julkaisut - tietokoneohjelmat
Rakenteellinen pääoma = Sijointupaikka, säilytettävät asiat, varasto/olemassa oleva	Inhimillinen rakennepääoma: organisaation sisäinen - yksilöiden ja organisaation rutiinit ja toimintatavat	Rakennepääoma: ulkoinen varasto - konkreettiset muodot, esim. dokumentit, säilytettävä tieto
Suhdepääoma = Suojamenetelmät eli suojattavat asiat/suojaavat asiat	Suhdepääoma: organisaation sisäinen - Työnantajan määrittelemät kattosopimukset - työsopimukset	Suhdepääoma: asiakas - patentit - copyrightit - liikesalaisuuksia koskevat lait - sopimukset

Taulukko 4 Aineeton pääoma Edvinssonin (1997) mukaellen

2.4 Mallien toistuvat ja yleiset piirteet

Näissä edellä mainituissa malleissa on toistuvia ja yleisiä piirteitä. Näitä on yhdistelty ja luokiteltu taulukkoon viisi (taulukko 5). Luokittelua on tehty yleisemmälle tasolle kuin mitä ne olivat alun perin. Määrittelyinä on käytetty edellä mainittuja luokitteluja siten, että inhimillinen pääoma koostuu työntekijöihin liittyviin asioihin, rakenteellinen pääoma yritykseen ja suhdepääoma yrityksen asiakkaisiin.

Ensiksi on tärkeää mieltää, ketkä kaikki ovat hoivaorganisaatiossa asiakkaita. Sanastokeskuksen Tapa-termipankki määrittelee asiakkaan yksilöksi tai organisaatioksi, joka ostaa tai saa palveluja (Käsitteenä Asiakas: Tapa-termipankki 2022.) Asiakas on siis taho, jolle tuotetaan tai mahdollisesti tullaan tuottamaan palveluja. Esimerkiksi kunnalle tai kaupungille tuotettuihin asumispalveluihin liittyen, tehostetun palveluasumisen asukkaat ovat asiakkaita, heille tuotetaan maksullisia palveluja, joista he maksavat osan ja tilaaja osan. Jos määrittelemme asiakkaan olevan taho, johon meillä on jonkinlainen yhteistyösuhde, silloin asiakkaita ovat loppukäyttäjän lisäksi työntekijät, yhteistyökumppanit, omaiset, tukipalvelut, opiskelijat ja niin edelleen. Lista on pitkä ja näin ollen suhdepääoma voidaan määritellä myös toimijoiden väliseksi vuorovaikutukseksi. Tärkeää kuitenkin on, että työntekijät määritellään sisäisiksi asiakkaita tai arvostetuiksi kumppaneiksi ja näin ollen heidät myös kohdataan osana suhdepääomaa yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti.

Toiseksi inhimillistä pääomaa tulee tarkastella myös organisaation pääomana. Inhimillinen pääoma koostuu työntekijöiden osaamisesta ja heidän arvostamistaan asioista, heidän tiedoistaan ja koulutuksestaan sekä motivaatiostaan, että asenteestaan. Inhimilliseen pääomaan liittyy erittäin isona osana henkilöstön oppimiskyky ja halu oppia. Työn merkityksellisyyden kokemukseen vaikuttavat myös lisääntyneet oppimisvaatimukset. Maunu ja muut (2019) sanovatkin, että jos oppimisvaatimukset ovat liian korkeat tai liian vähäiset, on vaikutus työn merkityksellisyyden kokemiseen vähentävä (Maunu ym. 2019, 284).

Kolmanneksi työntekijöiden sitoutuminen on yrityksen inhimillistä pääomaa. Mitä suurempaa vaihtuvuus on työntekijöissä, sitä enemmän työnantaja menettää henkilöihin sitoutunutta tietoa ja taitoa. Hyvinvoiva henkilöstö on myös luovaa. Sitoutuminen ei ole pelkästään työntekijästä riippuva asia. Siihen liittyvät merkittävänä tekijöinä rakenteellisesta pääomasta työyhteisön ilmapiiri, yrityksen prosessit, johtaminen sekä yrityksen arvot ja kulttuuri. Perustavaa laatua oleva näkemys työhön sitoutumisen tekijöistä on, että työntekijän tulee kokea työ omakseen ja että työ on mielekästä (mm. Martela 2020; Martela & Riekkö 2018; Kaplan & Norton 2009; Virtanen 2005, 128).

Työnantajan arvot ja kulttuuri joko vahvistavat tai heikentävät tuota näkemystä. Työntekijä, joka ei voi allekirjoittaa työnantajan arvoja tai ei koe arvostusta, on vaaravyöhykkeessä jättää työpaikkansa.

Henkilöstön pysyvyydellä on merkitystä. Mikäli asiantuntijat vaihtuvat, tarkoittaa se kasvavia kustannuksia perehdyttämisen, kehittämisen ja strategian toteuttamisen kannalta. Poistuvat asiantuntijat vievät mukanaan inhimillistä pääomaa, joka näkyy myös asiakassuhteissa. (Laaksonen & Ollila, 2017, 255–275.) Tämä on myös huomioitava yritysten riskienhallinnassa. Avainhenkilön lähtiessä yrityksestä hänen korvaamisensa on haasteellista. Hänen työnsä tai osaamisensa on myös harvoin dokumentoitua. Aineettoman pääoman kannalta tällaisen henkilön lähtö voi heikentää työilmapiiriä tai vähentää motivaatioita, myös suhdepääomaan tällä voi olla vaikutusta asiakassuhteiden henkilöitymisen takia. Onpa kyse johtamisesta, asiakassuhteista tai tuotekehityksestä, avainhenkilön poistuminen on vaarallista, varsinkin jos osaaminen on yhden henkilön varassa. (Kupi ym. 2008, 23 ; Lönnqvist ym. 2005.)

Aineeton pääoma sisältää informaatiota yrityksestä. Tämän avulla voidaan määritellä aineettomia mittareita ja hakea tunnuslukuja sekä ulkoisesta rakenteesta, sisäisestä rakenteesta että työntekijöiden kompetenssista. Yrityksen menestyminen on muutakin kuin ekonomisen tuloksen tekemistä (esim. Vakkuri 2006; Sveiby 1997). On tärkeää esimerkiksi ryhmitellä ja jalkauttaa strategista suunnitelmaa työntekijöille tai asiakkaille. Työntekijöiden perehdyttäminen strategiaan tapahtuu viestinnällä ja koulutuksella sekä sitouttamisen lisäämisellä. Työntekijät haluavat olla ylpeitä organisaatiostaan, he tekevät töitä työnantajalle ja heidän tulisi myös saada nähdä oma panoksensa osana yrityksen menestymistä. (Kaplan & Norton 2009.)

Kehittämisen ideat kertovat yrityksen innovatiivisuudesta. Innovaatio on uusi tai parannettu tuote tai prosessi, jonka yritys tuo markkinoille tai ottaa käyttöönsä. (stat.fi, viitattu 5.4.2022). Hoitoalalla innovatiivisuus voi tarkoittaa esimerkiksi työn kehittämistä uusien näkökulmien mukaan. Innovatiivisuus kasvaa, kun työntekijät voivat hyvin ja ovat sitoutuneita, tähän vaikuttaa suuresti yrityksen työilmapiiri ja tähän taas vaikuttavat työyhteisön jäsenet ja esihenkilöt. Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden näkemys työyksikön ilmapiiristä on tärkeää, vaikka Saukkosen ja muiden (2019) mukaan heidän käsityksensä eroavatkin hoitotyöntekijöiden näkemyksistä siten,

että he kokevat organisaation olevan joustavamman ja vähemmän vastarintaisen. Toisaalta hoitohenkilöstön mielipiteet muuttuivat positiivisempaan suuntaan heidän saatuaan lisäkoulutusta. Koulutus voi selittää myös esihenkilöiden kokemusta organisaation ilmapiiristä parempana kuin työntekijöillä, poikkeuksetta esihenkilöillä on hoitotyön työkokemusta taustallaan ja lisäksi esimerkiksi johtamiseen ja työyhteisöihin liittyvää koulutusta. (Saukkonen ym. 2019, 97–98.)

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
Henkilöstön osaaminen ja oppimiskyky	Yrityksen työilmapiiri	Asiakas- ja toimittajasuhteet, kumppanisuhdet Yrityksen arvot ja kulttuuri
Henkilöstön motivaatio, asenne, tiedot, koulutus	Patentit, tuoteideat	Yrityksen imago, tavaramerkit
Työn merkitykselliseksi kokeminen ja arvostus	Yrityksen prosessit ja järjestelmät	Maine ja brändit
Henkilöstön sitoutuminen	Yrityksen arvot ja kulttuuri sekä lähijohtaminen	Yhteistyösopimukset (myös lakien huomioiminen) ja ylempi johtaminen Verkostojohtaminen

Taulukko 5. Aineettoman pääoman mallien yhteiset piirteet , mukaellen Yleinen luokitus, Sveibyn malli ja Edvinssonin luokitus.

Miten voimme sitouttaa ihmisiä paremmin työhön? Kun tarkastelemme taulukkoa 5, voimme huomata, että henkilöstön sitoutuminen on koko taulukon kantava voima. Työntekijästä johtuvat asiat kulminoituvat henkilön sitoutumiseen, rakenteellisen pääoman tekijät vaikuttavat henkilön sitoutumiseen ja suhdepääoman ilmenemiset vahvistavat tai heikentävät henkilön sitoutumista. Suhdepääomaan kuuluvat myös yrityksen arvot ja kulttuuri, koska ne näkyvät osana rakenteellisen pääoman ilmenemistä ja lähijohtamisen toimintatapoina.

3 Aineeton pääoma ja sitoutuminen

Aineettoman pääoman luokittelu on lähtökohtana sen johtamiselle ja mittaamiselle sekä siitä raportoinnille. Strateginen johtaminen hyötyy siitä, että lähijohtajat ymmärtävät muuntaa tuloksiksi esimerkiksi henkilöstön osaamisen tai organisaation prosessit, arvot ja kulttuurin. (Järvenpää ym. 2010, 314–316.) Aineettoman pääoman luokittelu auttaa siten huomaamaan ne kohdat, joita voidaan kehittää ja joiden osaamisen tasoa täytyy lisätä. Esimerkkinä voidaan ajatella työntekijöiden substanssin osaamista ja halua oppia, tätä voidaan kartoittaa erilaisilla työkaluilla ja sitä kautta lähteä syventämään osaamista halukkuuksien ja tarpeiden mukaan.

Täsmällinen määrittely siitä, miten paljon aineettomasta pääomasta oikeasti on arvoa organisaatiolle, ei ole helppoa. Aineettoman ja aineellisen pääoman välille on hankala löytää riippuvuussuhteita. Tiedon tuottaminen aineettoman pääoman kehittymisestä on haasteellista jo organisaatioiden erilaisen luonteen vuoksi (esim. Järvenpää ym. 2010, 318; Kupi ym. 2008; Virtanen, 2005.)

Voidaan kuitenkin väittää, että organisaation osaaminen aineettoman pääoman johtamisessa ja mittaamisessa parantaa sen tulosta. Johtamisen kannalta on Järvenpään ja muiden (2010, 325) mukaan tärkeää, että aineetonta pääomaa osataan tunnistaa ja määrittellä, sitä osataan myös mitata ja määrittellä mittareita sekä ymmärretään seurannan merkitys. Tärkeää on myös huomioida kriittiset kohdat ja aineettomien voimavarojen kehittäminen. Henkisen pääoman johtamiseen pitää panostaa, sillä inhimillinen pääoma sitoutuu ihmisiin ja ellei sitä osata johtaa, se voidaan myös hävittää. Yritys ei omista inhimillistä pääomaa.

3.1 Lähijohtaminen, luottamus ja sitoutuminen

Eri lähteet määrittelevät organisaation tulosten olevan seurausta työntekijöistä, yrityksestä tai kontekstista johtuvista syistä. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia aineettoman pääoman merkitystä ja henkilöstön sitoutumista johtamisen keinoin. Inhimillinen pääoma ei kuitenkaan ole erillinen osa aineetonta pääomaa eikä taulukon luokittelu kategorisesti voi estää pääoman osa-alueiden sekoittumista.

Kun tarkastellaan aineettoman pääoman luokitteluja (taulukko 1, taulukko 2, taulukko3), huomio kiinnittyy väistämättä siihen, että usein asioita pyritään lokeroimaan jonkun tietyn otsikon alle. Asioiden riippuvuussuhteet voivat kuitenkin olla alisteisia toisen kategorian alle. Homanin (1958) rakentaman sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti vuorovaikutussuhteissa työntekijän ja esimiehen tai työntekijöiden välillä on vastavuoroisuudelle perustuvaa toimintaa. Työyhteisön puhetapa määrittelee työntekijän koetun koheesion työyhteisöön. Ollaanko kannustavia vai huomautellaanko virheistä. Toisin sanoen, jos ryhmä ei arvosta työntekijää, ei työntekijäkään ole valmis antamaan työryhmälle arvoa. (Homan 1958, 602.) Sosiaalisen vaihdon teoria on hyvin merkityksellinen aineetonta pääomaa määriteltäessä. Samasta asiasta puhutaan monissa tutkimuksissa ja varsinkin Ruopsa (2016) esittelee tämän hyvin: vuorovaikutussuhdeosaaminen on merkittävä koheesiotekijä työntekijöiden sitoutumisessa.

Henkilöstön sitoutuminen määritellään kuuluvaksi inhimilliseen pääomaan, sillä sitä ei yritys tai organisaatio omista. Se ei kuitenkaan ole vain työntekijästä johtuvaa, siihen vaikuttavat rakenne- pääoman ilmenemiset tai suhdet pääoman ilmenemiset, kuten esimerkiksi yrityksen työilmapiiri, arvot ja kulttuuri tai ihan organisaation maine yleisessä keskustelussa. Yrityksen työilmapiiri ja kulttuuri voivat suosia esimerkiksi vinoutunutta johtamisen ilmenemistä eivätkä mahdollista esimerkiksi työntekijöiden kouluttautumista.

Laaksonen ja Ollila (2017) eivät puhu termillä ”aineeton pääoma”, mutta tuovat esille työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Inhimilliseen pääomaan kuuluvan työn palkitsevuuden avulla saadaan parannettua työntekijöiden hyvinvointia, lisättyä tehokkuutta ja taloudellisuutta ja henkilöstön sitoutuneisuutta. Palkitsevuus nousee esille kokemuksellisenä asiana, kun taas palkitseminen, joka kuuluu rakenteelliseen pääomaan, voi olla aineellista tai aineetonta. (ks. esim. Handolin 2013, 15-16). He puhuvat fyysisestä ja toiminnallisesta organisaation rakenteesta, jotka ovat työyhteisön tekijöitä. Fyysiseen rakenteeseen kuuluvat fyysinen toimintaympäristö, henkilökunta ja asiakkaat. Toiminnalliseen rakenteeseen kuuluvat johtaminen, toimintatavat ja kulttuuri sekä itse työ. Luottamus pitää nähdä jokaisen rakennetason tekijänä sillä organisaation tärkeimpiä tekijöitä ovat voimaantuneet työntekijät. (Laaksonen & Ollila, 2017, 258–259). Luottamus on tärkeä aineettoman pääoman tekijä. Sen avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä ja innostaa heitä.

Luottamuksen merkitys nousee esille eri lähteistä (ks. Ruopasa 2015; Handolin 2013; Homan 1958; Martela 2020; Harisalo & Miettinen 2010). Harisalo ja Miettinen (2010) puhuvat seitsemästä erilaisesta käyttäytymisen ilmenemisestä, jotka luovat luottamusta. Heidän mukaansa 1.) sitoutuneet ja 2.) toisensa tuntevat ihmiset luottavat toisiinsa, 3.) vastuullinen toiminta sekä 4.) rehellisyys, 5.) johdonmukaisuus käyttäytymisessä ja 6.) avoin keskustelu että 7.) ristiriitoja sovitteleva vuorovaikutus luovat luottamusta. Kuten Harisalo ja Miettinen (2010, 35) sanovat, ”Konfliktit eivät ole ongelma, vaan ihmisten puutteelliset taidot ja kyvyt käsitellä niitä”. Sitoutunut työntekijä luottaa itseensä, työkavereihin, esimieheen ja ylempään johtoon. Luottamus nousee siitä kokemuksesta, että työntekijää kohtaan ollaan oikeudenmukaisia, heitä johdetaan yhdenvertaisesti, palkka on työtehtäviin nähden oikeanlainen sekä työ on organisoitu siten, että työntekijä voi luottaa siihen, ettei kukaan yritä saada häntä epäedulliseen asemaan. Harisalo ja Miettinen (2010, 46) toteavatkin, että jos organisaatiossa ei ole luottamusta puolin tai toisin, huhut leviävät tiedon kustannuksella.

Taulukossa 6 luokitellaan aineetonta pääomaa lähijohtamisessa Laaksosen ja Ojalan (2015) sekä Harisalon ja Miettisen (2010) mukaan. Luottamus nähdään sekä yksilön toimintaa ohjaavana tekijänä, että organisaation arvona. Työntekijä voi luottaa siihen, että työnantaja pitää huolen rakenteelliseen pääomaan liittyvistä asioista ja että lähiesihenkilö on oikeudenmukainen toimissaan.

= Luottamus itseän, esimieheen ja ylempään johtoon. Inhimillinen pääoma	= Luottamus arvona työntekijöihin ja ylempään johtoon Rakenteellinen pääoma	= Ylemmän johdon luottamus alaisiin ja asiakkaisiin Suhdepääoma
osaava henkilökunta	Henkilökunnan rakenne, potilaiden/asiakkaiden määrä ja rakenne	koulutukselliset suhteet oppilaitosiin maine, brändi
Kokemus työtehtävän haasteellisuudesta	riittävä henkilökunta työn kuormitus	Sopimuksen mukainen henkilökuntamitoitus Sopimuksellinen palkkaus
Vaikutusmahdollisuus omaan työhön voimaantunut työntekijä	työtehtävät, työnjako, työvuorot toimintatavat kulttuuri	mitoituksen mukainen henkilökunta
avoin vuorovaikutus työn sisäinen palkitsevuus motivoitunut työntekijä	toimiva työympäristö, yhteiset pelisäännöt, yhteisöllisyys, yhteiset kokemukset, työilmapiiri, palkitseminen	Valtakunnalliset sopimukset mitoituksesta
kyky tehdä, halu tehdä oppimismahdollisuus	mahdollisuus tehdä ja oppia, opiskella	
Alaistaidot oma persoona	ristiriitojen hallinta häirintä / epäasiallinen kohtelu	
sitoutunut työntekijä	johtaminen, henkilöstöjohtaminen oikeudenmukainen johtaminen	

Taulukko 6 Aineeton pääoma ja luottamus lähijohtamisessa ja sitoutumisessa, mukaellen Laaksosen ja Ojala (2015) sekä Harisalo ja Miettinen (2010).

Inhimillisen pääoman isoimpana tekijänä oleva henkilöstön sitoutuminen on noussut työvoiman saatavuudesta kärsivillä aloilla tärkeäksi kehityskohteeksi. Työntekijän työhön vaikuttavat mitä suurimmassa määrin yrityksen työilmapiiri, työnteon kulttuuri ja arvot.

Työntekijöiden sitoutuminen on myös johtajuuden toimintaa. Organisaation johto määrittelee työntekemisen reunaehdot, arvot ja koko organisaation strategian. Lähijohtaja toteuttaa työtään omalla ammattitaidollaan ja häneen pätevät samat aineettoman pääoman tekijät kuin työntekijöihin. Ammattitaitoisella lähijohtajalla on osaamista, sekä koulutuksen että kokemuksen kautta hankittua (inhimillinen pääoma). Hän vastaa omalla toiminnallaan alaisten työoloista, työn organisoimisesta ja riittävästä resurssoinnista johdon reunaehtoien mukaisesti. Minkälainen on työilma-

piiri ja kuinka lähijohtajaa tuetaan hänen työssään (rakenteellinen pääoma)? Minkälaiset ovat johdon määrittelemät arvot ja kulttuuri (rakenteellinen pääoma tai suhdepääoma) tai asiakas- ja toimittajasuhteet (suhdepääoma)? Kokeeko lähijohtaja omassa työskentelyssään arvostiriitaa (inhimillinen pääoma)? Lähijohtajan koulutus ja motivaatio oppia uutta työntekijöihin, rakennepääomaan ja suhdepääomaan liittyvistä tekijöistä sekä sitoutuminen ja työssä pysyminen on tärkeää.

Laaksonen ja Ollila (2017) puhuvatkin voimistavasta johtajuudesta (empowerment), jossa lähijohtaja on valmentaja ja tukija. Laaksonen ja Ollila käyttävät termiä esimies. Lähijohtaja, joka on ymmärtänyt tehtävänsä voimistavana johtajana, voi auttaa työntekijää kokemaan työnsä merkityksellisenä luottamalla työntekijään ja mahdollistamalla itseohjautuvuuden. Tähän liittyy vapaus toimia sovittujen reunaehtojen mukaisesti, valtaa annetaan mutta myös vastuuta. (Laaksonen & Ollila 2017, 247–248).

On myös huomioitava yrityksen suhdepääoma, maine ja brändi. Erilaiset prosessit määrittelevät työsuorituksia, kuten esimerkiksi valtakunnalliset sopimukset hoivatyön mitoituksesta tai sopimuksellinen palkkaus. Kahnin (1990) mukaan ihminen kokee luottamusta herättävinä ennakoitavat ja johdonmukaiset, ei-uhkaavat tilanteet, tällöin hän on valmis sitoutumaan työnantajaan (Kahn 1990, 708.) Kuitenkin esimerkiksi hoivayritys voi saada kyseenalaista mainetta toimintojen vajavaisuuden vuoksi ja päätyy median käsiteltäväksi. Tämä voi Kahnin mukaan johtaa siihen, että henkilökohtainen sitoutuminen koetaan liian riskialttiina tai jopa vaarallisena (Kahn 1990, 708.)

Oikeutetusti voidaan kysyä, miksi työntekemiseen liittyviä asioita kannattaa luokitella? Vastauksena voidaan todeta sen lisäävän ymmärrystä työhön liittyvistä sitouttavista asioista. Näistä työntekijän sitoutuminen kuitenkin ollee merkittävin: jos ei ole työntekijää ei myöskään ole työn tekijää. Yleensä työntekijään liittyvät asiat lähtevät työntekijän mukana pois ja rakenteellisen sekä suhdepääoman asiat jäävät organisaatioon (vrt. Kupi ym. 2015; Lönnqvist ym. 2005).

3.2 Työn merkityksellisyys ja sitoutuminen

Inhimillinen pääoma koostuu työntekijöihin liittyvistä asioista, siis oman työnsä osaamisesta, motivaatiosta työntekemiseen ja asenteesta, työhön liittyvästä omasta tiedosta ja siihen saadusta tai saatavissa olevasta koulutuksesta. Myös oppimiskyky vaikuttaa sekä halu oppia.

1990-luvun lopussa opetusministeriössä haluttiin nostaa Suomi nopealla aikataululla johtavaksi tietoyhteiskunnaksi. Raivolan ja Vuorensyrjän (1998) mukaan erilaiset strategiset asiakirjat olivat useimmiten selvityksiä, joissa osaaminen ja oppiminen määriteltiin pitkälti tietotekniseksi osaamiseksi. Toisaalta lausuttiin myös, että tiedon saavuttamisen kehitys yksilötasolla lähtisi hänen omista tarpeistaan käsin. Uusi teknologia ei saisi olla isäntä vaan sen pitäisi palvella yksilöitä ja yrityksiä. (Raivola & Vuorensyrjä 1998, 40.) Sosiaali- ja terveysalalla osaaminen koostuu monesta eri osa-alueesta, joista tietotekniikka on vain yksi.

Työn merkityksellisyys nähdään usein yhteiskuntaa hyödyttävänä merkityksellisyytenä. Tämä on muuttunut aikojen saatossa. Globalisaation ja rakennemuutosten myötä sekä pienentyneiden ikäluokkien kasvaneen huoltosuhteen myötä olemme päätyneet tilanteeseen, jossa ihmisten työuria pitää pidentää (Työ- ja Elinkeinoministeriö 2012).

Työn merkityksellisyys on subjektiivinen kokemus. Työstä on tullut ihmisille merkityksellisyyttä antava asia omaan elämään (Martela 2020.) Siltä ei enää odoteta pelkkää toimeentuloa vaan myös merkittävyyttä ja kokemuksia. Osa työtä tekevästä ihmisistä voi pitää etätyöpäiviä, mutta osa ihmisistä tekee työtään työpaikalla monenlaisissa työvuoroissa eikä voi juurikaan vaikuttaa niihin. Osa on myös menettänyt irtisanomisen tai lomautuksen takia työnsä tai hakee toimeentuloonsa palkan lisäksi yhteiskunnan tukia. Moni kokee olevansa epätasa-arvoisessa asemassa toisiin nähden. Ihmiset kokevat erilaiset kriisit henkilökohtaisessa elämässään eri lailla, tällöin työ saa uudenlaisia muotoja ja ihminen pohtii vakavasti oman työnsä merkityksellisyyttä. (Martela 2020, 14.)

Työn merkityksellisyys on itseisarvo. Martela (2020) esittelee Martelan ja Pessin (2018) tutkimusta, joka käsittelee työn merkityksellisyyttä kolmen määritelmän kautta. *Työn arvokkuus* tarkoittaa sitä, että työn tekeminen on arvokasta ja itselle merkityksellistä. Työn sisältö on sellainen, että siitä voidaan saada itselle tyydytystä. *Laajemman päämäärän* kautta työn nähdään tuottavan yleisempää hyvää. *Itsensä toteuttaminen* tuo työhön autonomian ja tunteen vaikuttamisen mahdollisuudesta. Työn merkityksellisyys tai se, kuinka merkityksellisenä koemme työmme olevan, on todettu olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen, työn imuun, työhön sitoutumiseen ja vähentyneeseen työpaikan vaihtamisen haluun. Työn merkityksellisyys vaikuttaa työntekijän omaan hyvinvointiin ja työskentelyyn. (Martela 2020, 8-11.) Jos työskentelyn ja siitä saadun merkityksellisyyden kokemisen välillä on epäsuhtaa, riskinä on pahimmillaan työuupumus (Hakala 2020, 30).

Johtamisen merkitystä ei sovi unohtaa, kun puhutaan työssä pysymisestä tai työn merkityksellisyydestä. Työyksikön johtaminen on hallinnollista toimintaa ja päivittäistä organisointia, henkilöstön auttamista ja rekrytointia. Johtaminen voidaan lähiesihenkilön toimintana määritellä kuuluvaksi rakenteelliseen pääomaan, sillä hän vastaa monenlaisista päivittäisistä toiminnoista (taulukko 6, s.23).

3.3 Työyhteisön vuorovaikutus ja sitoutuminen

Työyhteisö koostuu pitkälti ihmisten välisistä vuorovaikutussuhteista ja kulttuurista, jossa arvostamme ja hyväksymme asioita ja jossa palkitaan toiminnasta. Tästä puhutaan myös työyhteisön sosiaalisuutena. Työyhteisössä ihmisellä on tarve kuulua johonkin ja tarve tulla hyväksytyksi, hän haluaa myös olla toimija oman työnsä suhteen. (esim. Ruopsa 2016; Järvensivu 2019; Rajamäki & Mikkola 2017.) Tämä tarkoittaa myös vaikuttamisen mahdollisuutta.

Rajamäki ja Mikkola (2017) osoittivat tutkimuksellaan, että työyhteisön vuorovaikutuksella on merkitystä työyhteisöön kiinnittymiseen. He tutkivat sairaalatyöyhteisön työntekijöiden käsityksiä vuorovaikutuksesta ja totesivat, että yhdessä tehdyt päätökset ja tiedon jakaminen kehittivät vuorovaikutusta ja edesauttoivat myös henkilökohtaisten suhteiden syntyä. Heidän johtopäätelmänään olikin, että vuorovaikutussuhteiden ilmenemisiin oli kaksi tärkeää kategoriaa. Ensimmäinen oli organisaatioympäristö, joka tarjoaa puitteet vuorovaikutuksellisille tilanteille ja toinen henkilöön liittyvät osaaminen ja vuorovaikutustekijät. Näitä olivat ryhmäytyminen, palaute, vaikutelmien hallinta sekä vaikuttamisen mahdollisuudet. (Rajamäki & Mikkola 2017, 255-259.)

Työyhteisöissä tulee olla sosiaalisuutta ja solidaarisuutta, ja nämä ilmenevät ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Pfefferin (1997) sosiaalisen käyttäytymisen malli yhtenä organisatorisena käyttäytymismallina ei liity pelkästään yksilöiden välisiin siteisiin vaan myös yksiköiden/organisatioiden välisiin suhteisiin. Yksilön käytöstä voidaan selittää interaktiivisena toimintana tai reflektiivisenä asioiden käsittelynä mutta organisatorisena käyttäytymisenä sitä tarkastellaan ryhmä- ja työympäristökontekstissa. Varsinkin matriisiorganisaatiot hyötyvät henkilöiden sosiaalisesta osaamisesta. (Pfeffer 1997, 55-56.)

Työyhteisöön kiinnittymisen ja vuorovaikutuksen on todettu lisäävän työssä viihtymistä sekä vähentävän työntekijän halua vaihtaa työpaikkaa. Sitoutuminen ja työn mielekkyyden kokeminen vaikuttavat työnjatkamisen haluun. Tammeaid (2020) sanoo, että työn mielekkyys on hyvin subjektiivinen kokemus, jonka perusta on työntekijän perusorientaatio työtä kohtaan. Onko työnteko muuta elämää mahdollistava asia vai hakeeko työntekijä urapolkua. Kummassakin tapauksessa korostuvat erilaiset asiat. Työyhteisöön kuulumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ensiksikin se, kuinka henkilökohtaiseksi työntekijä kokee työnsä. Tämä vahvistaa kokemusta omasta pystyvyydestä. Toisena tekijänä on se, kuinka työntekijä pystyy asemoimaan oman työpanoksensa isomman pääoman saavuttamisessa. Kolmantena ja neljäntenä ovat kokemukset siitä, kuinka mielekäs työntekijän rooli on ryhmässä ja kuinka hän pystyy toimimaan omien arvojensa ja sisäisen motivaation mukaan. Näiden tekijöiden yhtäaikainen ilmeneminen ennustaa vahvaa työn merkityksellisyyden, työn tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kokemusta. Mikäli työntekijä kokee oman työryhmänsä tai organisaationsa epämieluisana työskentelylleen, hän ei todennäköisesti halua kiinnittyä työryhmään vaan päätyy miettimään muita ratkaisuja. (Tammeaid 2020, 81–83.)

Sitoutuminen on yhteistyötä. Sitoutuminen ei ole kuitenkaan yksinkertaista. Järvensivu (2019) sanoo, että yhteistyötä ja sitoutumista voidaan kuvata verkostomaisena toimintana, johon vaikuttavat työyhteisön jäsenet, esimiehet, asiakkaat ja ympäröivä rakenteellinen maailma. Aineeton pääoma on mitä suurimmassa määrin näkymättömän verkoston ja sen valtasuhteiden alaisena. Mitä enemmän haluamme työntekijän sitoutuvan työhönsä, sitä enemmän meidän tulee kiinnittää huomiota hänen haluunsa tehdä lupauksia ja hänen sisäisiin motivaatiotekijöihinsä. Motivaation kehittämiseen voidaan tarjota mahdollisuuksia, kuten tarjoamalla koulutusta tai palkitsemalla hyvin tehdystä työstä. Ihmistä ei kuitenkaan voida pakolla motivoida. Tärkeää on, kuinka merkitykselliseksi työntekijä kokee kytkeytymisensä muihin toimijoihin ja kuinka vastavuoroista toiminta on. (Järvensivu 2019, 68-70.)

Siitäkin huolimatta yksilön sitoutuminen on riippuvainen hänen omasta, sisäisestä ajatuksestaan. Viihtyykö hän työssään, ovatko organisaation arvot ja tavoitteet häntä kiinnostavia ja onko sitoutuminen vapaaehtoista? Onko helpompaa pysyä kuin lähteä, kustannusten tai muiden epävarmuustekijöiden välttämiseksi vai kuuluuko tässä työpaikassa vain pysyä? (Saari 2015, 43.) Käyttämistämme ohjaavat merkitykset, joita annamme tapahtumille. Merkitykset ovat kulttuurisidonnaisia eli kotona emme ehkä hyväksyisi sitä, minkä voimme hyväksyä työyhteisön

kulttuurissa. Noiden merkitysten mukaan me myös mahdollisesti osaamme kuvitella toisten ihmisten tuntemuksia ja reaktioita. (Ruopsa 2016, 38 -39.)

Vaikka puhumme yksilön identiteetistä ja yksilön toiminnasta työyhteisössä, ihminen työyhteisössä toimii ryhmän jäsenenä, jossa hän jakaa ryhmän tavoitteet ja työympäristön huolenaiheet. Siksi on tärkeää korostaa yhteisöllisyyden ja keskustelun kulttuuria, on tärkeää rakentaa yhteistä kieltä ja yhteistä ja yhdenmukaista toimintaa. Ruopsan (2016) mukaan organisaatiossa varsinkin muutoksen myötä kommunikaatioon ja kielelliseen diskurssiin voivat nousta puheet sisäryhmistä (ingroup) ja ulkoryhmistä (outgroup) joissa työntekijä mieltää kuuluvansa jompaankumpaan; sisäryhmään kuuluminen tuo positiivisen identiteetin ja ulkoryhmään kuuluminen negatiivisen identiteetin tunteen (Ruopsa 2016, 45).

Aineettomaan pääomaan tämä liittyy merkittävällä tavalla. Ruopsaa (2016) mukailleen työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa suuresti se, kuinka hän kokee oman työminänsä ja kuinka muut hänet näkevät. Toimimme arkisissa vuorovaikutustilanteissa kulttuuristen odotusten mukaisesti, niinpä ei ole ollenkaan samantekevää, minkälainen organisaatiokulttuuri meillä on. (Ruopsa 2016,43.)

Rakenteelliseen pääomaan kuuluu vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen palaveriin tai käytäväkeskusteluihin. Vuorovaikutuksen ja diskurssin merkitys työntekijän merkityksellisyyden kokemuksen tekijänä on tärkeä. Sen kautta asemoimme itsemme osaksi työyhteisöä. Kuten Ruopsa toteaa, miten puhun itsestäni, työkavereista tai asiakkaista. Miten minusta puhutaan, miten minun sallitaan puhua tai miten ylin johto määrittelee työntekijät osaksi työyhteisöä. (Ruopsa 2016, 13.) Hierarkkinen johtamisjärjestelmä mahdollistaa vahvankin vallan käytön ja vahva vallankäyttö vähentää työntekijän mahdollisuutta rakentaa työidentiteettiään. Toisaalta tämä voi tuoda myös vallankäytön vastustamista ja sitä kautta työdiskurssi voi lisääntyä. (Ruopsa 2016, 42.)

Sosiaali- ja terveysalalla aloittavat vuonna 2023 uudet hyvinvointialueet, joiden johtajia valitaan ja henkilökuntaa organisoidaan uusin tavoin. Tutkimusten mukaan muuttuvassa yhteiskunnassa ja muuttuvissa organisaatorakenteissa tulisi tarkemmin perehtyä työntekijöiden kokemiin epävarmuustekijöihin. Arvot ja merkitykset voivat muuttua, tämä vaikuttaa suoraan työminän vuorovaikutussuhteisiin. Samoin tulevaisuuden kokeminen epävarmana oman työn jatkumisen suhteen tai oman työtehtävän sisällön suhteen voivat nostaa esiin keskustelua ja saavat aikaan epätasapainoa,

häiriötä ja seurauksia, joita muutosprosessissa ei suinkaan ole tavoiteltu. (Ruopsa 2016, 16.) Esille nousevat myös rakenteelliset tekijät, joihin työntekijät eivät voi itse vaikuttaa ja nämä voivat mahdollistaa tai estää sitoutumista (Järvensivu 2019, 69).

Taulukossa 7 haetaan aineettoman pääoman osa-alueita vuorovaikutuksesta ja sitoutumisesta Ruopsan (2016) ja Järvensivu (2019) mukaan.

TARPEET	INHIMILLINEN PÄÄOMA TYÖNTEKIJÄN SITOUTUMINEN	RAKENTEELLINEN PÄÄOMA ORGANISAATIOKULTTUURI	SUHDEPÄÄOMA JOHTAMISTYYLI SUHTESSA TYÖNTEKIJÄÄN
Tarve itsearvostukseen	Miten koen oman työidentiteettini? Miten toiset näkevät minut?	Vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen työarjessa - palaverit - käytäväkeskustelut	Hierarkkinen murentaa - ylempi esimies asemoi työntekijät - vahva vallankäyttö
Tarve vähentää epävarmuuden tunnetta (Ruopsa 2016)	Kielenkäyttö - miten puhun itsestäni - miten puhun työkavereista - miten puhun asiakkaista - miten puhun työnantajasta	Minkälainen kielenkäyttö on sallittua?	Kielenkäytöllä määritellään tarve - työpaikkailmoitukset - osaja on tällainen ➔ tällainen on se joka ei osaa
Tarve kuulua, tarve kokea yhteenkuuluvuutta	minä -me sinä - te Onko minulle paikka tässä työyhteisössä? + positiivinen - negatiivinen Halu tehdä lupauksia ja pitää niitä	Mahdollistetaanko jaottelu meihin ja teihin tai meihin ja heihin? me – meitä he – heitä meitä - teitä	me – meitä he- heitä ne - nuo

Taulukko 7 Vuorovaikutus ja sitoutuminen. Mukaellen Ruopsa (2016) ja Järvensivu (2019).

4 Tutkimuksen tarkoitus

Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella aineettoman pääoman viitekehystä sosiaali- ja terveysalla, sen merkitystä työhön sitoutumiseen sekä pohtia johtamisen merkitystä sitoutumisen tekijänä. Tavoitteena on myös löytää keinoja, joilla johtamista voidaan kehittää aineetonta pääomaa

hyödyntäen. Sosiaali- ja terveysalalla ollaan uusien tilanteiden edessä ja siksi joudutaan miettimään sekä erilaisia toimintoja ja toimenpiteitä että toimintamuotoja työntekijöiden sitouttamiseksi. Alaa voidaan kehittää yhdistämällä uusia ja aikaisempia näkemyksiä toisiinsa työntekijää, asiakasta ja työnantajaa hyödyntävällä tavalla. Aineettoman pääoman tuominen osaksi keskustelua on aiheellista.

Jos työyhteisön johtaminen ei ole kunnossa, se vaikuttaa suoraan myös työntekijöiden lähtöaikaan ja asiakkaiden saamaan hoitoon. Työterveyslaitoksen (TTL) tutkija Jari Hakanen sanoo, että työelämässä henkilöressurit ovat vähentyneet mutta tuotto-odotus ei. Asiakaspalveluun pitäisi panostaa ja asiakasuskollisuuden vahvistamiseen. Työtä ei kuitenkaan nykyhetkessä voida tehdä vain organisaatioiden tai asiakkaiden tarpeista käsin. On kyse myös työtä tekevien ihmisten tarpeesta mielekkään työn tekemiseen ja siitä, kuinka työn ja arjen rajapinta pystytään huomioimaan. (Hakanen, 2020, 30.) Koska hoitotyö on moniammatillista työtä, sen vaarana on pirstoutuneisuus ja tämä tuo Räsänen mukaan haasteita työn organisoinnille (Räsänen 2011, 39).

Työtä rakentaessa pohdintaa aiheutti myös se, mitä hyötyä on työn luokittelusta aineettoman pääoman mukaisesti. Onko tarkoituksena vain luokitella vai voidaanko aidosti sanoa, että aineeton pääoma palvelee työelämää? Työn tarkoituksena onkin selvittää, minkälaiset aineettoman pääoman tekijät vaikuttavat ihmisten pysymiseen töissä. Mitkä tekijät nousevat tutkimuksista esille ja kuinka paljon johtaminen vaikuttaa sitoutumiseen? Onko jokin osa-alueista merkityksellisempi kuin muut? Miten johtamista voidaan kehittää aineettoman pääoman tekijöitä hyödyntäen?

Tutkimuskysymyksiä muotoutui yksi: Miten aineettoman pääoman osa-alueet vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen? Tutkimuksessa pohditaan myös, voidaanko hoivatyötä kehittää johtamisen keinoin aineetonta pääomaa hyödyntäen siten, että työntekijöiden kokemus työnhallinnasta ja työn merkityksellisyydestä lisääntyy? Hoitoalan työntekijät harkitsevat alanvaihtoa ja varsinkin nuorten hoitajien kohdalla esille tulevat kokemukset alasta ovat karua luettavaa (Työterveyslaitos 2020). Kun asioiden välille syntyy ristiriitaa, niin ollaan lähellä sitoutumisen vähenemistä. Ruopsa (2016) sanoo, että työntekijän kokemus kuulumisesta sisäryhmään– ulkoryhmään vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti identiteettiin (Ruopsa, 2016, 45). Tarvitaan paljon yhteisöllistä puhetta ja toimintaa, että esimerkiksi nuoret työntekijät saadaan kiinnitettyä työyhteisöön ja osaksi sen jäsenyyttä ilman jaottelua sisä- tai ulkoryhmään.

Tarkoituksena on myös selvittää sitoutumisen lisäämisen ja merkityksellisyyden huomioimisen ilmenemistä aineettoman pääoman osana. Hoiva- ja hoitotyöstä on puhuttu pitkään kutsumuksellisenä työnä, mutta määrittelynä voisikin olla sitoutuminen itselle merkitykselliseen ja arvoa tuovaan tehtävään. Kuinka alaan liittyvän eettisen arvolatauksen odotukset näkyvät osana työntekemistä ja vaikuttavatko ne työssä pysymiseen, miten saadaan sovitettua työntekijöiden odotukset ja työnteon tarpeet. Hoitohenkilökunta vastaa hoidon jatkuvuudesta ja turvallisuudesta ottaen huomioon asiakkaan omat toiveet ja osallistumisen. Asiakkaan ensisijaistamista vahvistaa hoitajien empaattisuus ja kokemus merkityksellisestä työstä. (Räsänen 2011, 38.) Toisin sanoen työntekijöiden huomioimisen lisäksi tulee ymmärtää myös hoidettaviin liittyvä eettinen työskentelytapa, tällöin kyseessä eivät ole pelkästään työntekijöiden tarpeet.

Tutkimuksen avulla saadaan toivottavasti tuotettua tietoa siitä, kuinka työhyvinvointi, työn hallinta ja kokemus vaikuttamismahdollisuuksista sitouttavat työntekijöitä. Tulevaisuuden työntekijöitä ei voi miettiä staattisena joukkona, jonka lähtökohdat ovat esimiesten ja organisaation asettamia. Työntekijöiden työlle antamat merkitykset jäävät usein taka-alalle tai niitä selvitetään osana toimintojen tehostamista. Tavoitteet ja tarpeet ovat työntekijöillä erilaisia. Osaaminen on erilaista ja näkemys työstä on erilainen. Sote-alalle tarvitaan enenevässä määrin uusia työntekijöitä, jotka haluavat sitoutua työhön.

Tutkimuksen tuloksia ajatellaan hyödynnettävän sote-alan työn kehittämisessä vetovoimaisemmaksi. Miten merkitykset saadaan suhteutettua toisiinsa sekä työntekijää, asiakasta että työnantaja hyödyntävällä tavalla. Yhtenä keinona työn kehittämiseen voisi olla Hybridimalli, joka muotoutui aineettoman pääoman viitekehystä rakentaessa. Malli esitellään tarkemmin liitteessä 1 (Liite 1). Hybridimallissa hyödynnetään verkostomaista johtamista. Työntekijä nähdään merkityksellisenä asiakkaana, hänen työntekoaan organisoidaan ja johdetaan kuin ostaja-toimittajakumppani yhteistyösuhdetta, jossa työnantaja on työpanoksen ostaja ja jokainen työntekijä on työpanoksellaan toimittajakumppani. Nuutinen ja Valkokari (2014) sanovat, että tällaisissa kumppanuusverkostoissa korostuvat toimijoiden välinen vuorovaikutus sekä kaikkien äänen kuuleminen ja yhteisten merkitysten luominen (Nuutinen & Valkokari 2014, 45-47.) Mallin mukaan jokainen hoiva-alan työntekijä on merkityksellinen asiakas ja häntä tulisi johtaa työsuhteen muodosta ja jatkuvuudesta riippumatta. Mallissa korostuvat inhimillisen pääoman, rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman vuorovaikutukselliset ilmenemiset.

5 Toteutus

Tutkimuksen aineistoksi nousivat vertaisarvioidut artikkelit, kaksi määrällistä tutkimusta ja näitä täydentävät opinnäytetyöt. Aineisto on määritelty tekstissä myöhemmin esitettävien kriteereiden mukaan ja määrällisten tutkimusten kohdalla on myös pohdittu tekijää, tilaajaa, tiedon luotettavuutta ja pätevyyttä. (Vilka 2021, 77.)

Aineettoman pääoman viitekehyksen mukainen määrittely kolmeen yläkategoriaan tai aineistosta nousevien tekijöiden luokittelu näiden kategorioiden mukaisesti on nostanut esille monenlaisia henkilöstön sitoutumiseen ja johtamiseen liittyviä kehitettäviä seikkoja. Tutkimuksessa on yritetty käsitteellistää hieman tuntematonta aluetta ja nostaa esille havaintoja niin, että muutkin voisivat hyödyntää tuloksia. Salosen (2007, 114) mukaan , tieteen voima ja viehäytys on epätäydellisyydessä ja uusissa tutkimusyrytyksissä.

5.1 Kirjallisuuskatsaus

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen yhtenä tarkoituksena on kokonaiskuvan rakentaminen. Laadullisen tutkimuksen aikana tutkija puhuttelee aineistoa. Yleensä tulokset nousevat aineistosta ja näitä verrataan laadullisen tutkimuksen perinteiden mukaisesti aikaisempiin tutkimustuloksiin. Aineistoa analysoidaan ja tuloksia tarkastellaan tukeutumalla menetelmään tai teoriaan. (Kallinen & Kinnunen 2022.)

Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on nostaa esiin tutkittavasta aineistosta tekijöitä, jotka liittyvät aineettoman pääoman käsitteisiin. Aineistoa tarkastellaan ja analysoidaan ja tavoitteena on verrata niitä muihin ajankohtaisiin tutkimuksiin ja pohtia tulosten merkitystä työntekijöiden sitoutumiseen, johtamiseen ja sen kehittämiseen. Monimetodisen lähestymistavan mukaan tutkimuksessa voidaan yhdistää erilaisia tutkimusaineistoja, jolloin puhutaan aineistotriangulaatiosta. (Vilka 2021, 57; Eskola & Suoranta 1998, 69–70.) Aineisto on jaettu tässä kolmeen eri luokkaan. 1. Artikkelit. 2. niitä täydentävät kaksi määrällistä vertaisarvioimatonta tutkimusta sekä 3. edellä mainittuja aineistoja täydentävät opinnäytetyöt.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) sanovat, että kvalitatiivinen tutkimus on metodina monelta kantilta katsottuna joustava (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81.) Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

on valittu tutkimuksen tiedonhankinnan menetelmäksi siksi, että aiheena aineeton pääoma hoitotyöntekijöiden työhön kiinnittymisen näkökulmasta on jokseenkin ennakoimaton ja kartoittamaton. Tutkimuksen aineistoa täydentämään valittiin myös YAMK-opinnäytetöitä sekä progradu-tutkimuksia samoilla sisäänotto- ja hylkäyskriteereillä. Tämä tuntui olevan myös aiheellista, sillä vertaisarvioitua artikkeliaineistoa aineettomasta pääomasta terveydenhuollon kontekstissa oli hankala löytää. Salmisen (2011) mukaan kirjallisuuskatsauksen avulla tehdään ”tutkimusta tutkimuksesta” ja integratiivinen kirjallisuuskatsaus sallii monenlaisen aineiston analyysin pohjaksi. Tällöin tutkittavasta ilmiöstä voidaan saada moniulotteinen kuva esille, kun näkökulmaa voidaan laajentaa. (Salminen 2011, 8.).

5.2 Systemaattinen tiedonhaku

Kirjallisuuskatsauksen osalta tavoitteena oli löytää sellaisia artikkeleita tai lähteitä, joissa aineetonta pääomaa ja työssä pysymistä käsitellään terveydenhuollon ja/tai ikäihmisten kontekstissa. Tarkoituksena oli löytää niitä artikkeleita, jotka on fokusoitu hoitohenkilöstön kokemuksiin. Apuna aiheen rajauksessa käytettiin PCC-menetelmää, jossa määritellään tutkimuksen kohde (Population), käsite (Concept) ja konteksti (Context).

Population = tutkimuksen kohde	Hoito- ja hoiva-alan työntekijät
Concept = Käsite	Työntekijöiden sanoittamana sitoutuminen, työn imu, työviihtyvyys, työn merkityksellisyys
Context = konteksti	Aineeton pääoma osana hoito- ja hoivatyötä

Taulukko 8 Aiheen rajausta PCC-menetelmää käyttäen.

PCC-menetelmää käytetään esimerkiksi hoitosuosituksen laatimisessa, tässä kirjallisuuskatsauksessa se tuntui olevan hyvä lähestymistapa. Hakutulosten perusteella aineetonta pääomaa sosi- ja terveysalalla ei ole holistisesti kartoitettu, niinpä PCC-menetelmän avulla voidaan tarkentaa

aihealueeseen liittyviä asiasanoja. (Tutkimustiedon hakeminen, n.d.) On myös tärkeää ettei asiasanoja käännä suoraan suomesta englanniksi, vaan asiasanoihin kannattaa varmentaa oikeat termit esimerkiksi Finto-asiasanapalvelusta.

Sisäänottokriteerit	Hylkäyskriteerit
Kaikki hakusanat löytyvät	Vain osa hakusanoista löytyy
Aikaväli 2012 - 2022	Aikaväli joku muu
Vertaisarvioitu	Joku muu, kuin vertaisarvioitu artikkeli
Koko teksti saatavilla	Koko tekstiä ei ole saatavilla
Kielenä englanti tai suomi	Kielenä jokin muu kuin englanti, suomi tai ruotsi
Näkökulmassa korostuvat henkilöstön ajatukset sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstissa	Näkökulma pelkästään potilaiden tai esimiesten tai ala ei ole terveydenhuolto tai hoiva

Taulukko 9 Aineiston sisäänotto- ja hylkäyskriteerit

Tutkimustehtävän perusteella muotoiltujen hakulausekkeiden avulla tietokannoista haettiin tieteellisiä artikkeleita sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden sitoutumisesta ja työhön kiinnittymisestä. Tutkimusaineistolle asetettiin ehdoksi, että analyysiin tulevista englanninkielisistä artikkeleista löytyi koko teksti, ne olivat tieteellisesti vertaisarvioitu ja tutkimukset olivat vuosilta 2012–2022. Tietokantahakuna käytettiin Janet.finna.fi kansainvälisiä artikkeleita koskevia tietokantoja, EBSCOhost ja valikoidusti PubMed. Hakusanoja yhdistettiin Boolean operaattoreilla “AND” ja “OR”. Julkaisuja oli vaikea alkuun löytää. Esimerkiksi haku Janet.finna.fi:n tuloksista hakusanalla ”aineeton pääoma” tuli artikkeliosumia 170 kappaletta ja kun hakulausekkeena oli ”aineeton pääoma AND sosiaali- ja terveysala”, artikkeliosumia ei ollut yhtään. Kansainvälisistä artikkelitietokannoista hakusanoilla ”intangible capital” tuloksia (otsikko, koko teksti, vertaisarvioitu) saatiin 55000 kpl, ja kun hakusanaan liitettiin ”AND health care”, artikkeliosumia oli 17.

Hakusanat ja niiden asettelu määriteltiin tietokantoihin itsenäisesti FINTO- asiasanastoa hyödyntäen. Hakusanoina käytettiin seuraavia lausekkeitä: [intellectual capital AND work engagement AND meaningfulness of work AND nursing sector][intellectual capital AND work engagement AND meaningfulness of work AND work comfort AND nursing sector][intellectual capital AND work engagement AND commitment AND work comfort AND nursing sector][intellectual capital AND work engagement AND commitment AND work comfort AND meaning of work AND nursing

sector][intellectual capital AND work engagement AND commitment AND work comfort AND meaning of work AND health care sector][intellectual capital AND work engagement AND commitment AND work comfort AND meaning of work AND health care], [aineeton pääoma AND työn imu AND työn merkityksellisyys AND sitoutuminen AND hoitotyö]). Näistä tulokset esitellään työn lopussa liitteissä (Liite 2) (Liite 3).

Vastaavuudet suomenkielisiin ja englanninkielisiin termeihin tarkistettiin suomalaisesta asiasanasto ja -ontologiapalvelu Fintosta.

	Population = tutkimuksen kohde	Concept = Käsite	Context = konteksti
Avainsanat	hoiva-ala työntekijät	sitoutuminen	aineeton pääoma
	hoitoala työntekijät	työn imu	
		työiihtyvyys	
		työn merkityksellisyys	
Keywords	care sector	committing to work	intellectual capital
	nursing sector	work engagement	
		work comfort	
		meaningfulness of work	

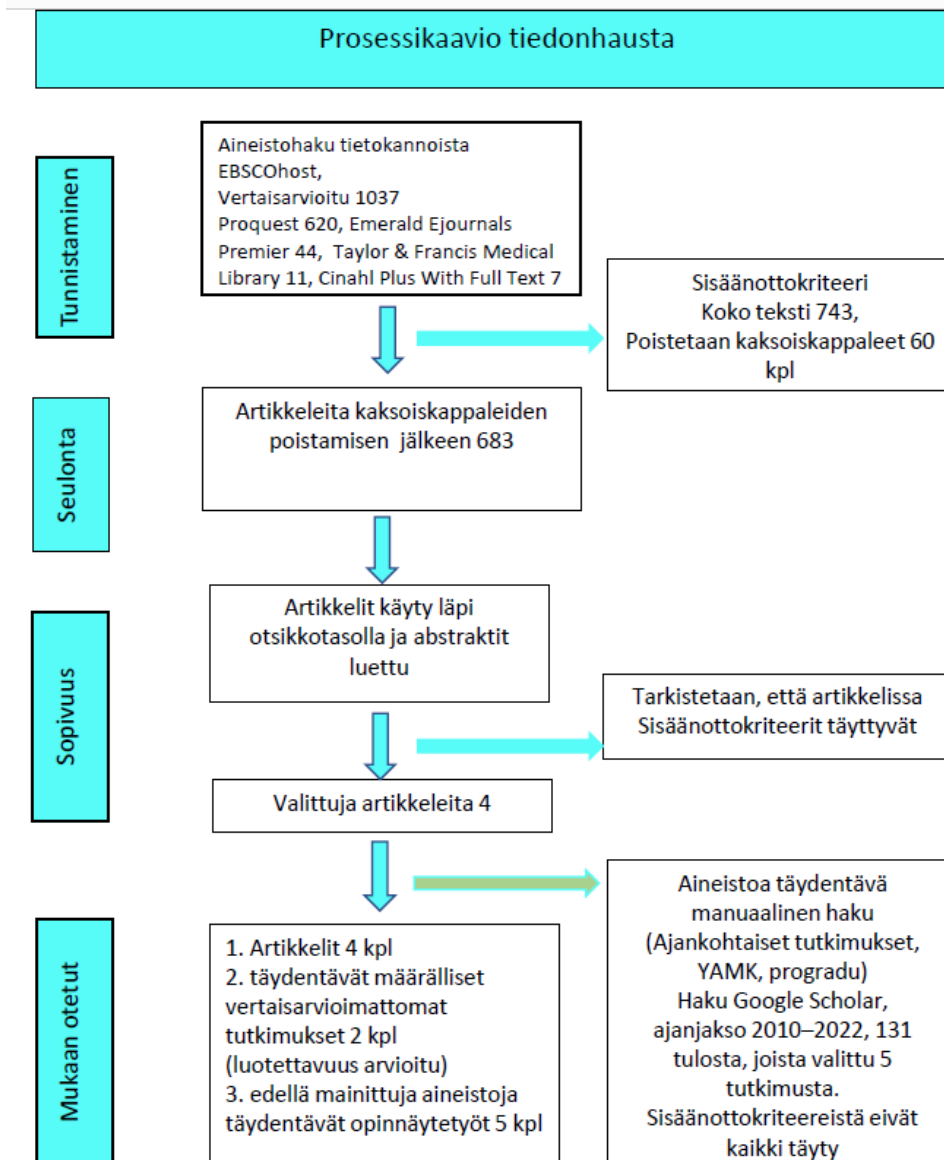
Taulukko 10 PCC-asiasanat suomeksi ja englanniksi

Tulokset käytiin otsikkotasolla läpi. Hylkäyskriteerinä olivat eri alaan liittyvät tulokset tai potilaisiin ja asiakkaisiin liittyvät näkökulma kohdennukset tai kohteena oli selkeästi esihenkilötyö. Suomenkieliset tulokset liittyvät melko osuvasti hakukriteereihin, mutta englanninkieliset artikkelit osittain sivuavat aihetta aineettoman pääoman näkökulmasta. Ensimmäisessä haussa hakusanoilla ei löytynyt yhtään tulosta niin, että haussa olisivat olleet kaikki hakusanat. Niinpä artikkelit läpikäymällä valituksi tuli Pukkereen, Na-Nanin ja Wongsuwanin (2020) julkaisema tutkimus Effect of Attainment Value and Positive Thinking as Moderators of Employee Engagement and Innovative Work Behaviour. Kuten tutkimusta läpikäydessä todettiin, sitä ei ole tehty terveydenhuollon kontekstissa, mutta tutkimuksen osoittamat tulokset ovat sovellettavissa myös terveydenhuollon puolelle. Hakutuloksia käytiin läpi ensin otsikkotasolla ja terveydenhuoltoon viittaavat tulokset tutkittiin tarkemmin abstraktit läpikäyden aiheen rajauksen ollessa aineettomassa pääomassa ja työntekijöiden näkemysissä.

Lisäksi täydentävää materiaalia haettiin Google Scholarin avulla, koska vertaisarvioituja artikkeleita löytyi vähän. Lähteitä ja aineiston laatua on arvioitu mm. tutkimalla, kuka tiedon on tuottanut, kuka sen on julkaissut sekä lähteiden ajankohtaisuus. Koska lähteet ovat löydettävissä verkossa, myös aineiston tuottamisen tarkoitus on selvitetty. (vrt. Vilka 2021, 46.)

Ajankohtaisia vertaisarvioimattomia tutkimuksia löytyi Tehy ry:n (2021) tilaama tutkimus Aula Researchilta, sen luotettavuus arvioitiin hyväksi (Liite 3). Samoin Työterveyslaitoksen (2020) suunnittelema ja toteuttama Kunta10-tutkimus on luotettavaa ja vertailukelpoista materiaalia. Google Scholarin avulla artikkeleita täydentäviä tutkimuksia hakutermeillä löytyi 131, joista valittiin 5 tutkimusta samoja otto- ja hylkäyskriteereitä käyttäen. Tutkimuksista valittiin YAMK- ja Progradu-opin näytetyöt, joiden näkökulma oli selkeästi hoiva- ja hoitotyöntekijöiden kokemuksissa. Näissä oli jokaisessa tavoitteena selvittää työntekijöiden ajatuksia työstä irtaantumiseen ja työhön jäämiseen vaikuttavista syistä ja myös selvittää, mitkä asiat ovat heille merkityksellisiä.

Seuraavaan Prosessikaavioon tiedonhausta (kuva 1) on viitteellisesti käytetty PRISMA 2020-esitystapaa. Page, McKenzie, Bossuyt ja muut (2021) ovat uudistaneet PRISMA 2009 systemaattista katsausta. He sanovat, että katsauksien kirjoittajien tulisi esittää tulokset ja prosessi mahdollisimman läpinäkyvästi. He päätyivät uudistamaan PRISMA 2009- välinettä muun muassa teknologiavälitteisen kielen käsittelyn kehittymisen myötä. Lisäksi uudessa menetelmässä voidaan ottaa paremmin huomioon erilaisia lähteitä, joiden soveltuvuus toki tulee arvioida. (Page ym. 2021)



Kuva 1 Prosessikaavio tiedonhausta (viitteellisesti PRISMA 2020)

5.3 Aineiston käsittely

Aineisto luettiin ja artikkeleista ja opinnäytetöistä etsittiin sellaisia asioita, jotka edesauttavat sitoutumista ja ovat työntekijöille merkityksellisiä. Esille nousseita asioita luokiteltiin aineettoman pääoman luokituksen mukaisesti. Vilka (2021) sanoo, että aineistolähtöisessä tutkimuksessa aineiston tulokset tulisi nostaa yleiselle tasolle. Tähän teoria on apuna. (Vilka 2021, 33.) Raportoinnissa tulee olla täsmällinen ja ratkaisut tulee perustella.

Integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen liittyy vahvasti materiaalin luotettavuuden arviointi. Artikkelit olivat kvantitatiivisia tutkimuksia ja niiden kohdalla piti luottaa artikkelitietokantojen tuottamaan materiaaliin, kun hakukriteerinä oli muun muassa artikkelin vertaisarviointi kansainvälisissä julkaisuissa. Salmisen (2011) mukaan integroivassa katsauksessa voidaan ottaa erilaisin metodein tehtyjä tutkimuksia tarkasteluun ja työn pohjaksi. Perspektiivi voi olla myös vähän laajempi. (Salmi-
nen 2011, 8.) Tätä ajatellen Pukkereen ja muiden (2020) tutkimus puolustaa paikkaansa tässä lopputyössä.

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen lisäksi tutkimuksen aineistoa täydentämään on sisällytetty kaksi määrällistä, vertaisarvioimatonta tutkimusta ja viisi opinnäytetyötä. Näille kaikille on yhteistä se, että sisäänottokriteereissä määritelty työntekijöiden näkökulma tulee esille siten, että heiltä itseltään on kyselty kokemuksia heille merkityksellisistä asioista työhön sitoutumiseen ja työstä irtaantumiseen. Tehy ry:n (2021) tilaama tutkimus Aula Researchilta on tuloksiltaan mielenkiintoinen, vaikka vastausprosentiksi muodostui 35 %. Työterveyslaitoksen (2020) Kunta10 antaa saman suuntaisen kuvan sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden hyvinvoinnista vastausprosentilla 71 %. Tutkimuksista löytyy yhteneväisyyksiä ja sekä opinnäytetyöt että määrälliset tutkimukset myötäilevät artikkeleista löytyviä kansainvälisiä tuloksia.

Jokaisesta artikkelista sekä edellä mainituista kahdesta tutkimuksesta että opinnäytetöistä on luokiteltu tuloksia aineettoman pääoman luokittelun mukaisesti ja jokaisesta niistä on muodostettu taulukko, johon on nostettu esille nousseita tekijöitä inhimillisen pääoman, rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman alle. Taulukoinnit esitellään tarkemmin liitteessä neljä (Liite 4). Eskola ja Suoranta (1998, 75) toteavat, että käsitteiden operationalisointi on kvalitatiivisessa tutkimuksessa haasteellista. Operationalisoinnilla haetaan teoreettiselle mallille aineistosta nousevia mitattavia käsitteitä. Toisaalta Vilka (2021, 121) toteaa, että laadullisessa tutkimuksessa laatu on tärkeämpää kuin määrä, koska tavoitteena on ymmärtää tai selittää ilmiötä. Kuitenkin teoriaa tai ajatusmallia tarvitaan taustalle, muuten havainnot jäävät raportin tasolle. Tutkimusta tehdessä väkisin mieleen nousi ajatus siitä, että kyseessä on nollatutkimus. Onhan aineeton pääoma mallina jo olemassa ja tässä tutkimuksessa aineistoa luokitellaan sen mukaisesti. Eskola ja Suoranta (1998) toteavat, että teoria kannattaa nähdä myös mahdollisuutena kun tulkitaan aineistoa ja tehdään päätelmiä (Eskola & Suoranta 1998, 82-84). Tämä rohkaisi jatkamaan tutkimuksen tekemistä.

5.4 Aineiston analysointi ja luokittelu

Aineistoa on tutkittu teorialähtöisesti ja sisältölähtöisesti. Kun kehyksenä on aineettoman pääoman malli, aineistosta nostettiin esille työntekijöiden asioille antamia merkityksiä ja niitä pyrittiin loogisesti luokittelemaan aineettoman pääoman osa-alueiden alle. Luokittelun ajatuksena oli, että ne asiat, jotka lähtevät yksilön mukaan hänen irtaantuessaan töistä, kuuluvat inhimilliseen pääomaan. Siis kokemukselliset, henkilökohtaiseen osaamiseen ja arvovalintoihin liittyvät asiat. Rakenteelliseen pääomaan kuuluvat työhön liittyvät asiat, kuten esimerkiksi päivittäisjohtaminen tai työyhteisön vuorovaikutus. Suhdepääomaan liittyvät yrityksen johdon tekemät valinnat, brändit ja sopimukset tai sopimusten noudattamattomuus. Suhdepääomaan kuuluu esimerkiksi työnantajan esiintuoma ajatus : ”Meillä työntekijä voi hyvin.” Kuitenkin työntekijät kokevat, että rakenteelliset ongelmat, kuten kiire, kuormitus, johtamisen ongelmat sekä olemattomat vaikutusmahdollisuudet aiheuttavat ristiriitaa ja vähentävät inhimilliseen pääomaan kuuluvaa sitoutumisen halukkuutta. (Varvikko 2020.)

Aineiston läpikäymisestä ja jaottelusta aineettoman pääoman osa-alueiden mukaan esitellään seuraavassa esimerkkinä MacMahonin, O'Sullivanin, Murphyn, Ryanin ja MacCurtainin (2018) tutkimus, jossa selvitetään terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksia työpaikan kiusaamistilanteissa.

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
- Ilmoittamisen pelko	- sallitaan epäasiallinen toiminta	- Vallankäyttö ja alistaminen
- Kokemus turhautumisesta ilmoittamisen prosessiin	- eristäminen	- Johto ei reagoi ilmoitukseen
- stressi	- uhkailu	- Korostetaan kustannustehokkuutta
- työuupumus	- toiminnan vaikeuttaminen	- Työn ulkoistaminen
- poissaolot	- vaihtuvuus työntekijöissä	- Taloudelliset asiat
- pelkotilat leimaantumisesta ja eristämisestä	- kiusaaminen lisääntyy	- Maineen menetys
- sitoutuminen heikkenee		- Tuottavuus heikkenee

Taulukko 11 Kiusaamisen vaikutukset ja aineeton pääoma. (MacMahon ym. 2018)

Jokainen artikkeli sekä artikkeleita täydentävät, mukaan otetut vertaisarvioimattomat tutkimukset ja YAMK- ja Progradu-tutkimukset, käytiin samalla tavalla läpi ja esille nostettiin inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja suhdempääomaan liittyviä asioita. Näitä luokiteltiin vielä osa-alue kerrallaan ja tulokseksi saatiin seuraavanlaiset kokoavat nimikkeet.

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
kokemukselliset asiat	työyhteisö	organisaatioarvot
asenne	turvallinen työympäristö	sopimukset, lait ja strategiat
kyvykkyys	työympäristö toimintana	maine ja laatu
tarpeellisuus	lähijohtaminen	sosiaalisen ympäristön ylläpitäminen
luottamus	luottamus	talous ja budjetit sisältäen resurssien allokoinnin
pelko		

Taulukko 12 Aineiston luokittelussa syntyneet kokoavat nimikkeet.

Liitteessä 4 (Liite 4) tuodaan esille tutkimuksista nousseet aineettoman pääoman osa-alueisiin liittyvät tekijät taulukoituna ennen niiden luokittelua kokoaviin nimikkeisiin. Huomattavaa on, että muissa taulukoissa luokittelut koskevat aineiston tuloksia, mutta Malisen (2020) tutkimukseen liittyen esitellään tulosten lisäksi organisaatiositoutumisen näkökohtia aineettoman pääoman osa-alueisiin taulukoituna. Tutkimuksen kannalta tämä nähtiin hyödyllisenä tarkasteluna. Näin voitiin ymmärtää laajemmin työsitoutumiseen vaikuttavia asioita.

6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen lähtökohtana on ollut aineettoman pääoman viitekehys. Viitekehys on rakennettu yleistä luokittelua, Sveibyn luokittelua ja Edvinssonin luokittelua yhdistellen. Sitä on tarkasteltu monelta eri kannalta ja viitekehystä perustellen. Viitekehysten rakentamisen jälkeen tutkimukseen tulevaa aineistoa on arvioitu ja valittu sisäänottokriteerien mukaisesti. Prosessi on yritetty tuoda esille mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Eskola & Suoranta (1998) sanovat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi on se, johon voidaan kohdentaa luotettavuuden arviointia. Koska laadullinen tutkimus ei keskity mittauksien luotettavuuteen, tutkijalla on näkemys siitä,

onko tutkimus uskottava, ovatko tulokset siirrettävissä, onko tuloksilla vahvistavuutta eli onko vastaavaa ilmiötä tarkastelleilla tutkimuksilla samanlaisia tuloksia. (Eskola & Suoranta 1998, 211-213.) Haasteeksi muodostui myös sanojen valinta. Puhutaanko aineettomasta pääomasta teoriana vai viitekehystenä? Sarajärvi ja Tuomi (2018) toteavat, että kumpaakin termiä voisi käyttää sillä kummassakin tarkastellaan käsitteellisiä asioita ja niiden välisiä suhteita (Sarajärvi & Tuomi 2018, 19.) Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään termiä viitekehys, aineetonta pääomaa on perusteltu selittävässä osuudessa luvussa kaksi, jossa on yhdistelty kolmenlaisia luokitteluja ja saatu niistä yhdistelmäluokitus.

Tutkimusta on tarkasteltu myös Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeiden mukaisesti. Tieteellisyys vaatii näkemyksen objektiivisuudesta, paikkansapitävyydestä, luotettavuudesta ja perustelut näihin pääsemiseksi. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.) Vaikka tutkimuksen aihe tai kohde olisi vaativa tai hankalasti tarkasteltavissa, prosessin esittämisen tulisi olla mahdollisimman kattava niin hyvin kuin se voidaan sellaiseksi saada. (Salonen 2007, 102.) Uusitalo (1991) sanoo myös, että siinä missä kvantitatiivisessa tutkimuksessa käsitellään mittauksen validiteettia tai reliabilitteettia, kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan analyysin arvioitavuutta ja analyysin toistettavuutta. Näin lukijalla on mahdollista seurata tutkijan päättelyä ja luokittelu- ja tulkintasääntöjä. (Uusitalo 1991, 80-81.) Tutkijan tulee myös sietää epävarmuutta ja mikäli tutkimuksen teossa on hankaluuksia tai puutteita, ne tulee esittää avoimesti. (Salonen 2007; Eskola & Suoranta 1998; Vilka 2021.) Vaikka pyrkimys on objektiivisuuteen, tutkijalla pitäisi olla henkilökohtainen kiinnostus aiheen tutkimiseen. Vaarana toki saattaa olla tutkimuksen vinoutuminen tai tutkijan liiallinen uppoutuminen aiheeseen henkilökohtaisella tasolla. (vrt. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 28.) Tutkimuksen tulisi olla arvovapaata ja läpinäkyvää, tämä on myös tutkimuksellista eettistä toimintaa (Vilka 2021, 157.)

Tutkimuksessa on edetty viitekehysten luomisen jälkeen aineiston teemoitteluun ja jäsentämiseen. Teemoittelu on tehty viitekehykseen nojaten. Tekstissä on tuotu esille, kenen tutkimusta on käsitelty. Tuloksia ei myöskään ole sepitelty eikä kaunisteltu (Hirsjärvi ym. 1997, 29). Tähän liittyen aineiston taulukoinnit esitetään liitteessä (liite 3), näin annetaan mahdollisuus tarkastella tutkijan tekemiä päätelmiä ja ehkä muodostaa toisenlaisia näkemyksiä.

Aineettoman pääoman termin vaihtelevuus tuotti ongelmia. Tässä tutkimuksessa englanninkielisen termin määrittely Finto-asiasanastoon luottaen tuntui olevan paras vaihtoehto.

7 Tulokset

Aineistosta etsittiin vastauksia tutkimuskysymykseen miten aineettoman pääoman osa-alueet vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen. Luvussa 2 tutkimuksen viitekehysten ja teoriaperustan muotoilun kohdalla on perusteltu, miksi aineeton pääoma luokitellaan kolmeen eri osa-alueeseen. Seuraavassa esitellään niitä tekijöitä, joista kokoavat nimikkeet on muodostettu.

Ensiksikin puhutaan inhimillisestä pääomasta, joka viittaa suoraan työntekijään. Tässä on kyse työntekijän kokemuksista, osaamisesta, asenteista, arvostamisesta ja halusta olla osa työyhteisöä. Esimerkiksi työntekijä kokee, että hän ei voi vaikuttaa työhön, työtä ei arvosteta tai työssä ei voi edetä. Kokemus arvostamisesta nousee esille sekä artikkeleissa että niitä täydentävässä materiaalissa. Kun työntekijä irtaantuu työpaikasta, hän vie inhimillisen pääoman mukanaan.

Kokemukselliset asiat	Kokemus arvostamisesta Urakehitys Sopivuus organisaatioon
Asenne	Uraan sopeutuminen Saavutusarvo Tunne Positiivinen ajattelu Positiivinen suhtautuminen työhön Alistuminen, luovuttaminen
Kyvykkyys	Osaaminen Ennakoiva osaaminen Usko omiin kykyihin ongelmanratkaisu Positiivinen vuorovaikutus
Tarpeellisuus	Kokemus tarpeellisuudesta työyhteisön jäsenenä tavoitteiden saavuttamisessa
Luottamus	Luottamus rakenteisiin, esimieheen ja johtoon Luottamus itseän, kyvykkyyteen ja tarpeellisuuteen
Pelko	Kiusaaminen Epäasiallinen kohtelu Turvallinen työympäristö

Taulukko 13 Inhimillisen pääoman luokittelu aineiston ja sitä täydentävän materiaalin perusteella.

Toisena osana aineetonta pääomaa on rakenteellinen pääoma. Se on esimerkiksi työyhteisön toimintaa organisaation rakenteissa. Siihen liittyvät isona osana työntekijöiden johtaminen ja päivittäisorganisointi. Rakenteelliseen pääomaan liittyy merkityksellisenä myös se, kuinka työyhteisö kohtelee yksilöä tai kuinka sen annetaan kohdella jäseniään (vrt. Ruopsa 2016). Myös turvallinen työympäristö kuuluu tähän.

Työyhteisö	Vuorovaikutus, Työyhteisön tuki Työilmapiiri: Syrjintä, eristäminen
Työympäristö toimintana	Haasteelliset tilanteet, Työolot Oppimisen ja kasvun kulttuuri
Työympäristön turvallisuus	Pelko, Kiusaaminen, Mitätöinti, Alistaminen, Epäasiallinen kohtelu Väkivallan uhka
Lähijohtaminen	Päivittäisorganisointi Toimenkuvat: selkeys, vastuut, uran kehittyminen Toteuttaa organisaation arvoja Mahdollisuuksien tarjoaminen: koulutus, kuulluksi tuleminen, vaikuttaminen Esimiehen tuki ja rohkaisu Palautteen antaminen ja vastaanottaminen Johtaa prosesseja, esimerkiksi ilmoittaminen epäasiallisesta kohtelusta Mahdollistaa epäasiallisen kohtelun ja kohtelee myös itse epäasiallisesti: uhkailu, toiminnan vaikeuttaminen
Luottamus	Rakenteisiin Lähijohtoon

Taulukko 14 Rakenteellisen pääoman luokittelu aineiston ja sitä täydentävän materiaalin perusteella.

Kolmanteen osa-alueeseen, suhdepääomaan liittyy vahvasti se, kuinka organisaatio tai työnantaja kohtelee työntekijöitään tai kuinka työntekijöitä osallistetaan esimerkiksi päätöksentekoon, tulevatko organisaatioarvot toiminnassa näkyviin vai puuttuvatko ne. Myös suhteet yhteistyökumppaneihin tai esimerkiksi organisaation maine ovat osa suhdepääomaa.

Organisaation arvot	Luottamus Välittäminen Arvostaminen
Sopimukset	Strategian jalkauttaminen Strategiaan liittyviä menettelytapoja ja ohjeita noudatetaan Lakeja noudatetaan Sopimuksista ja lupauksista pidetään kiinni
Maine	Laatu Asiakastyytyväisyys

	Henkilöstöresurssit
Sosiaalisen ympäristön ylläpitäminen	Linjaorganisaatio toimii Arvot näkyvät toiminnassa Johtaminen esimerkillä
Talous	Budjetit Resurssien allokointi Työn ulkoistaminen Palkka ei vastaa työkuormaa

Taulukko 15 Suhdepääoman luokittelu aineiston ja sitä täydentävän materiaalin perusteella.

Luottamus sitoutumisen tekijänä nousee esille. Kun työntekijä luottaa rakenteisiin, lähiesihenkilöön ja organisaation johtoon, hän myös luottaa itseensä, kyvykkyyteensä ja tarpeellisuuteensa. Tämä edesauttaa sitoutumista, kun työntekijä voi ennakoida ja luottaa pysyviin, hyväntahtoisiin toimintatapoihin. Luottamus on välittämisen ja arvostamisen ohella niitä suhdepääoman tekijöitä, jotka näkyvät työntekijän sitoutumisessa.

Saavutusarvo ilmenee sekä yksilön, työyhteisön että organisaation kohdalla. Pukkeree ja muut (2020) sanovat, että saavutusarvo kertoo työntekijän odotuksista ja ponnisteluista itselle tärkeiden saavutusten eteen. Samoin saavutusarvo rakenteellisena pääomana kertoo työtehtävien merkityksellisyydestä ja saavutettavuudesta, suhdepääomassa saavutusarvo kertoo esimerkiksi siitä, että luvatut asiat pidetään. Organisaatio esimerkiksi maksaa palkat oikein ja ajallaan, sopimusten mukaisesti. Saavutusarvo kertoo näin ollen myös luotettavuuden kokemisesta.

Aineistosta nousi esille myös pelko. Pelkoa voi olla epäkohtien ilmoittamisessa (MacMahon ym. 2018) se voi liittyä osaksi turvallista työympäristöä (Al-Ghazali 2020) ja suhdepääomassa organisaation kohdalla se voi ilmetä vallankäyttönä ja alistamisena (MacMahon ym. 2018.) Lisäksi pelko eristetyksi tulemisesta työyhteisön taholta vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä kautta edesauttaa työntekijän työstä irtaantumista. MacMahonin ja muiden (2018) mukaan pelon käsittely ilmenee rakenteellisessa pääomassa siten, että kiusaaminen voikin lisääntyä, työntekijöissä on vaihtuvuutta ja lähijohtaja sallii epäasiallisen toiminnan ja ehkä suoranaisen uhkailun, lähijohto voi myös vaikeuttaa kiusaamisesta ilmoittavan työntekijän toimintaa (MacMahon ym. 2018, 475-476.)

MacMahonin ja muiden (2018) kiusaamista käsittelevässä tutkimuksessa katse kääntyy myös organisaation johtoon. Terveysthuollon organisaatiot ovat muuttuvia luonteeltaan, jossa tuottavuuspainotteisuus ja resurssien allokointi kustannussyistä voivat vähentää suvaitsevaisuutta ja lisätä kiusaamisen palkitsemista. Kiusaaminen voi olla myös kulttuurinen ongelma, jossa vanhemmat työntekijät mitätöivät nuorempia työntekijöitä (MacMahon ym. 2018, 485.) MacMahon ja muut (2018) sanovat, että terveydenhuollon organisaatioiden on myös todettu suojelevan kiusaajia ja kiusaamista vastustaviin menettelyihin ei luoteta. Kun tiedetään, että kiusaaminen aiheuttaa stressiä ja työssä uupumista ja nämä vaikuttavat työhön sitoutumiseen ja työstä suoriutumiseen, kyse on isosta ongelmasta. (MacMahon ym. 2018, 477.)

Al-Ghazali (2020) puolestaan määrittelee uraan sopeutumisen siten, että yksilön selviytyy nykyisistä ja odotettavissa olevista työtehtävistä kykyjensä tai tietojensa avulla. Tätä voidaan määritellä myös ammatillisuuden syventämiseksi. Tällaiset työntekijät vuorovaikuttavat paremmin muiden työntekijöiden, yhteisön, työn ja organisaation kanssa. Tutkimuksen mukaan tätä kautta työntekijälle tulee myös sosiaalinen kiinnittyminen ja organisaation tuki. (Al-Ghazali 2020, 1007-1008.)

Aineistosta nousevat esille inhimillisen pääoman kohdalla kokemukselliset asiat, esimerkiksi työhön ei voi vaikuttaa, työssä ei voi edetä ja työtä ei arvosteta. Samoin asenne nähdään uraan sopeutumisena (Al-Ghazali 2020), saavutusarvoon liittyvänä positiivisena ajatteluna (Pukkeree ym. 2020) ja resilienssinä, jonka esimerkiksi Al-Ghazali (2020) liittyy ennakoivaan osaamiseen.

Asenne voi näkyä myös alistumisena. Al-Ghazalin (2020) tekemä tutkimus osoittaa, että sairaanhoitajat kokivat menestyneensä urallaan kohtalaisesti, mutta näkivät myös, että toisissa organisaatioissa heidän osaamistaan arvostettaisiin enemmän. Samoin esille nousi, että ei välttämättä olla kovin kiintyneitä omaan työpaikkaan ja työn vaihtaminen olisi helppoa. Kuitenkin osa vastaajista sanoo, että ei olisi helppoa vaihtaa työpaikkaa ja koetaan, että on sidottu työpaikkaan. (Al-Ghazali 2020, 1004). Myös jäämisen helppous ulkopuolisena tekijänä nousi esille Kantalan (2020, 76-77) tutkimuksen vastauksista, ei ole rohkeutta lähteä muualle. Malinen (2020) puhuu jatkuvuusittoutumisesta, jossa ihminen voi kokea järkevämmäksi itselleen jatkaa työpaikassa kuin lähteä pois. Hän voi myös kokea ettei hänellä ole muita vaihtoehtoja eli tarve on suurempi kuin halu. (Malinen 2020, 23.)

Inhimilliseen pääomaan kuuluu myös kyvykkyys, joka on osaamista ja ennakoivaa osaamista eli työntekijä ottaa huomioon työn vaatimukset ja muutokset ja sitä kautta saavuttaa odotukset.

Työntekijä uskoo omiin kykyihinsä ja työyhteisön kykyihin tavoitteiden saavuttamisessa. Kyvykkyyteen kuuluvat myös työntekijän ongelmanratkaisutaito ja positiivinen vuorovaikutus sekä uuden opettelu. Inhimilliseen pääomaan kuuluu myös työntekijän kokeminen itsensä tarpeelliseksi työyhteisön jäseneksi tavoitteiden saavuttamisessa sekä luottamus arvoihin. Al-Ghazalin (2020) tutkimuksesta kävi ilmi, että vaikka suuri osa vastaajista sanoi suunnittelevansa kuinka saavuttaa tavoitteensa, vastauksista nousevat esille ettei välttämättä jakseta innostua uusista mahdollisuuksista tai uusista tiedoista ja taidoista (Al-Ghazali 2020, 998.)

Hyvinvoivat työntekijät näkevät työskentelynsä tehokkaana, heillä on sekä myönteinen vaikutus toisiinsa että he ovat sitoutuneita työyhteisöön. (Hernandez-Vargas, Llorens-Gumbau ja Rodriguez-Sanchez 2014, 247.) Tähän vaikuttavat sekä terveet organisaatioresurssit ja käytännöt. Lisäksi sekä yksilölliset että kollektiiviset uskomukset omiin ja työryhmän kykyihin saavuttaa tavoitteet lisäävät hyvinolon tunnetta ja vaikuttavat sitoutumiseen. (Hernandez-Vargas ym. 2014, 255.) Hernandez-Vargasin ja muiden (2014, 248) mukaan myös persoonalliset piirteet edesauttavat sitoutumaan työhön. Työsuhteen jatkuessa työntekijöiden tiedot ja taidot kasvavat kokemuksen ja koulutuksen myötä. Tällä on todettu olevan merkitystä työhön kiinnittymisessä ja lähtöaikeiden vähentymisessä. (Al-Ghazali 2020, 994.)

Suhdepääoman ymmärtäminen ja luokittelu oli hankalinta. Esimerkiksi palkka on selkeästi taloudellinen eli suhdepääomaan liittyvä asia. Kuitenkin työstä saatava korvaus voidaan nähdä sekä inhimillisenä, rakenteellisenä että suhdepääomana. Työstä saatava korvaus nousi suomalaisissa tutkimuksissa voimakkaasti esille (Tehy ry 2021; Työterveyslaitos 2020.) Sen koettiin olevan osoitus työnantajan arvostuksesta, palkan merkitys henkilökohtaiselle elämälle on suuri. Myös kokemus siitä, että saatu korvaus ei vastaa työkuormaa eikä työntekijän henkilökohtaisen osaamisen lisääminen palkkaan vaikuta, nämä tulivat esille artikkeliaineistossa sekä täydentävissä tutkimuksissa. Palkka on mitä suurimmassa määrin suhdepääomaan liittyvä tekijä, sillä henkilöstömenot ovat suurin kuluerä sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Palkkakulut vaikuttavat talouteen, niitä allokoidaan budjetissa ja organisaation tekemät sopimukset yhteistyökumppaneiden kanssa määrittelevät organisaatioon tulevan taloudellisen korvauksen. Vaikka palkkaan liittyy vahva yhteiskunnallinen arvolataus, työntekijät voivat mieltää sen pelkästään työnantajasta lähtöisin olevaksi arvostuksen mittariksi.

Tässä tutkimuksessa resurssien taloudellinen allokointi on määritelty suhdettä omaan liittyväksi asiaksi, sillä siihen liittyvät reunaehdot rakennetaan strategiassa ja budjetissa tehtyjen sopimusten pohjalta. Lähijohtamisen keinoilla organisoidaan päivittäistoimintoja, mutta todellista vaikuttamismahdollisuutta esimerkiksi henkilöstöresurssien määrälliseen lisäämiseen voi lähijohtajalla tai jopa organisaation johdolla olla vähän.

Organisaation on tärkeä pitää kiinni sopimuksista ja lupauksista sekä noudattaa lakeja, strategiaan liittyviä menettelytapoja ja ohjeita. Jos organisaation arvona on välittäminen, se näkyy sosiaalisena ympäristönä, työntekijöitä arvostavina toimintaohjeina ja tukee työn ja perheen yhteensovittamista sekä tarjoaa mahdollisuuksia. Tämä vaikuttaa työntekijän kokemukseen kyvykkyydestään ja lisää saavutusarvon kokemista. (esim. Pukkeree ym. 2020; Hernandez-Vargas 2014.) Tähän kuuluu, että työnantaja toimissaan kohtelee työntekijöitä arvostavasti. Esimerkiksi Tehy ry:n (2021) kyselystä kävi ilmi, että työntekijät eivät luottaneet työnantajaan, koska kokivat, että sopimuksista ei pidetä kiinni ja lakeja ei noudateta. Samoin Kantalan (2020) tutkimuksessa esille nousivat suhdettä omaan liittyen työntekijöiden kohtelu massana, tulosjohtaminen, joustamattomuus, henkilökunnan aliarvostaminen ja myös se, että viranomaissopimukset eivät toteudu. Tämän seurauksena työntekijät olivat pettyneitä organisaatioon työnantajana ja kokivat epäluottamusta, epätasa-arvoa, alentavaa kohtelua ja arvojen toteutumattomuutta. (Kantala 2020.)

Organisaation panostaminen suhdettä omaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Kun työntekijän odotusarvo on korkea esimerkiksi työolojen tai henkilöstömitoitusten suhteen, hän luottaa siihen, että työnantaja toimii sopimusten mukaisesti (Peerapong, Khahan & Natthaya 2020.) Hernandez-Vargas, Llorens-Gumbau ja Rodriguez-Sanchez (2014) tutkivat työhön sitoutumista HERO-mallin mukaan. Hyvinvoivien ja resilienssien organisaatioiden pohjana on kolme positiivisesti vaikuttavaa tekijää. Ensimmäisenä näistä ovat terveet organisaatioresurssit ja käytännöt. Näin työntekijöillä on sosiaalinen tuki työn tekemiseen ja organisaatorakenteet mahdollistavat hyvinvoivan työskentelyn. Toisena tekijänä ovat hyvinvoivat työntekijät. Työntekijät näkevät työskentelynsä tehokkaana, heillä on sekä myönteinen vaikutus toisiinsa että he ovat sitoutuneita työyhteisöön. Kolmantena tekijänä ovat organisaation tulokset ja niihin vaikuttavat suorituskyky, laatu ja sitoutuminen (Hernandez-Vargas ym. 2014, 247.) Tällaisissa organisaatioissa pyritään systemaattisesti parantamaan sekä työntekijöiden että organisaation hyvinvointia. Työn ominaisuuksia pyritään parantamaan tehtävätason, sosiaalisen ympäristön tason ja organisaatiotason parantamiseksi ja työn

ja perheen yhteensovittamiseksi. Näillä toimenpiteillä saadaan myös lisättyä työntekijöiden tehokkuususkomusta eli uskoa omaan kykyihin saada tuloksia aikaan (Hernandez-Vargas ym. 2014, 248.)

Tutkimuksen viitekehukseen liitettävissä malleissa arvot ja kulttuuri sijoitettiin rakenteellisen pääoman alle. Kuitenkin tutkimuksen tulokset esittävät, että arvot pitäisi määritellä sekä rakenteelliseen pääomaan että myös suhdepääomaan kuuluvina tekijöinä.

7.1 Sitoutumista edistäviä tekijöitä

Työntekijän sitoutumista lisää henkilökohtaisten tavoitteiden ja yhteisten tavoitteiden ja organisaation tavoitteiden kohtaaminen, tämän saavuttaminen vaatii Al-Ghazalin (2020) mukaan työn itsenäisyyttä ja pelotonta ympäristöä, jossa eriävät mielipiteet ovat sallittuja. Pukkeree ja muut (2020) puhuvat positiivisesta ajattelusta ja saavutusarvosta sitoutumisen tekijänä. Matala saavutusarvo heijastuu käyttäytymiseen ja huonontaa työolosuhteita, tällöin voidaan joutua sanoittamaan työyhteisössä sallittava käyttäytyminen. Jos vielä työntekijän asenne on heikentynyt työtä tai työnantajaa kohtaan, sitoutuminen heikkenee (Pukkeree ym. 2020, 2.) Al-Ghazalin (2020) mukaan sitoutumista voi heikentää myös se, että työntekijää ei hyväksytä työyhteisöön ja hän kokee ulkopuolisuutta. Työntekijältä voi myös puuttua työyhteisön tuki työn tekemiseen. (Al-Ghazali 2020, 998.) Karjalaisen ja muiden (2021) mukaan nuoret sairaanhoitajat myös kokevat ongelmaksi sellaisen työyhteisön kulttuurin, jossa vanhemmat kollegat kyseenalaistavat nuoremman osaamisen ja työntekijä kokee tulleen jätetyksi työyhteisön ulkopuolelle. Nuorilla sairaanhoitajilla on ammatillisen urapolun alkaessa tarve saada enemmän tukea kollegoilta ja esimieheltä. (Karjalainen ym. 2021, 29.)

Sitoutuminen voi olla myös eri vaihtoehtojen priorisointia. Kantalan (2020) tutkimuksessa etsittiin myös ulkopuolisia tekijöitä sisäisen halun lisäksi ja vastauksista nousi esille jäämisen helppous, ei ole rohkeutta lähteä muualle. (Kantala 2020, 76-77.) Malinen (2020) puhuu myös jatkuvuusitoutumisesta, jossa työntekijä voi kokea järkevämmäksi itselleen jatkaa työpaikassa kuin lähteä pois. Hän voi myös kokea ettei hänellä ole muita vaihtoehtoja eli tarve on suurempi kuin halu. Iäkäs työntekijä voi kokea, että hänellä on varsin vähän vaihtoehtoja työskentelypaikan suhteen, mutta myös nuori työntekijä voi kokea samoin pohjautuen vähäiseen työkokemukseen. Työntekijä voi myös kokea velvollisuudekseen pysyä organisaatiossa, joko omien arvojen ja uskomusten tai ulkopuolisen velvoitteen takia, puhutaan normatiivisesta eli velvollisuus sitoutumisesta. (Malinen

2020, 23.) Vähäinen lähtöaikomus ei kuitenkaan korreloi työorganisaatioon kiinnittymisen suhteen tai että sillä olisi positiivista vaikutusta työskentelyyn. (Malinen 2020, 24.)

Al-Ghazalin (2020) mukaan sitoutumiseen vaikuttavat työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen, työtyytyväisyys, samaistuminen organisaation arvoihin sekä yhteisöllisyys ja syvemmät sosiaaliset suhteet. Sitoutuminen on taso, jossa työntekijän arvot, uskomukset, työn mielekkyys ja omat taidot sekä kyvyt työn vaatimuksiin nähden kohtaavat organisaation arvot, resurssit, odotuksen ja kulttuurin, tämän tason saavuttaminen ei ole helppoa. (Al-Ghazal 2020, 998.) Työhön sitoutumiseen vaikuttavat koettu sopivuus organisaation kanssa (fit), muodolliset tai epämuodolliset yhteydet henkilön ja työn tai muiden ihmisten välillä (links) tai koetut materiaaliset tai henkiset hyödyt, jotka voidaan menettää työpaikan jättämisen vuoksi (sacrifice). (Al-Ghazali 2020, 1007.) Kun työ on organisoitu onnistuneesti, työvuorot ovat sujuvia, resursseja on riittävästi sekä on huomioitu yksilöllisiä tarpeita. (Kantala 2022, 76-77; Karjalainen ym. 2021, 83-84.)

Pukkeree, Na-Nan ja Wongsuwan (2020) toteavat, että työntekijän sitoutuminen lisää toimintaa ja innovaatioita sekä laadullisesti että määrällisesti. Luova ajattelu lisääntyy, kun työntekijä sitoutuu, havainnoi ja ajattelee positiivisesti. Positiivinen asenne lisää työntekijän ongelmanratkaisukykyä ja auttaa asettamaan sopivat tavoitteet sekä innostaa niiden saavuttamiseen. (Pukkeree ym. 2020, 2.) Näin ollen positiivinen ajattelu luo turvallisuutta. Tähän tutkijat löytävät perusteluita odotusarvoteoriasta ja Laajenna ja rakenna-teoriasta. Odotusarvoteorian mukaan työntekijän uskoessa, että joitakin tuloksia todennäköisesti tapahtuu, hänen käyttäytymisensä vahvistaa näiden saavuttamista. Laajenna ja rakenna- teorian mukaisesti positiiviset tunteet (onnellisuus, ilo, kiinnostus, odotus) laajentavat ajattelua ja lisäävät toimintaa sekä rakentavat uusia tarvittavia taitoja. Tämän mukaan luovat ajattelijat yhdistävät asioita uudella tavalla. Positiivinen ajattelukyky on tärkeää, kun työskennellään muiden ihmisten kanssa monimutkaisissa ja haastavissa tilanteissa. (Pukkeree ym. 2020, 3.)

Sitoutumista on pohdittu myös Kantalan (2022), Malisen (2020) ja Varvikon (2020) töissä. Kantala sanoo, että sitoutumiseen voi liittyä myös työyhteisöön kuulumattomia ulkopuolisia tekijöitä, kuten esimerkiksi lyhyt työmatka, hyvä työtilanne, varma työpaikka ja mukavuudenhalu. (Kantala 2022, 76-77.) Työhön sitoutumista voidaan kuvata näin yksilön suhtautumisena työhön ja työn

merkitykseen. Työntekijän sitoutuminen rakentuu subjektiivisista kokemuksista, jotka joko vähentävät tai lisäävät työsitoutumista. Merkitystä on sillä, kuinka työntekijä jakaa arvot ja tavoitteet ja kuinka halukas hän on työskentelemään organisaation eteen. (Malinen 2020, 23.) Varvikko (2020) esittää, että tunnepitoista sitoutumista edistetään hyvällä perehdyttämällä, oikeudenmukaisella kohtelulla sekä työntekijän osaamista hyödyntämällä. (Varvikko 2020, 16.) Työyhteisön vuorovaikutuksella on todettu olevan merkitystä sitoutumiseen. Varvikko sanoo, että kotihoidossa vuorovaikutuksen toteutuminen on haaste työn itsenäisen luonteen takia, kuitenkin tilanteita työyhteisön vuorovaikutuksen toteutumiselle tulisi saada järjestettyä. (Varvikko 2020, 19.)

Sitoutumista edistävät myös merkityksellinen työ, työkaverit ja samaistuminen työyhteisöön, tähän vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön antama tuki ja hyvät vuorovaikutussuhteet. Malisen (2020) mukaan hoivatyön vuorovaikutussuhteet voivat parhaimmillaan ehkäistä lähtöaikeita ja suurimmat vaikutukset työtyytyväisyyteen on kollegoiden tuella, tiimityöllä ja henkilöstöresurssien määrällä. (Malinen 2020, 25.) Karjalaisen ja muiden (2021) tutkimuksesta nousivat työyksikön houkuttelevuutta kysyttäessä esille vaikuttavuusjärjestyksessä työyhteisön hyvä henki ja kannustava ilmapiiri, laadukas hoito sekä elämäntilanteen/vapaa-ajan ja työn yhteensovittaminen, sitoutumista puolestaan edesauttaisivat työn vaativuutta vastaava palkka, riittävät henkilöstöressit ja työyhteisön hyvä henki ja kannustava ilmapiiri. (Karjalainen ym. 2021, 83-84.)

Hoitotyössä sitoutumiseen vaikuttavat asiakkaat ja vuorovaikutus sekä pitkäaikaiset suhteet. Hoitotyöntekijöillä on usein vahva halu palvella asiakasta, vaikka työolot koettaisiin haasteellisina. (Malinen 2020, 26.) Sitoutumista edistääkin merkityksellinen työn sisältö, johon kuuluvat muun muassa potilaiden auttaminen, työn imu eli työn itsenäisyys, moniammatillinen työntekeminen ja työstä pitäminen. (Kantala 2022, 76-77.) Samoin se, että työntekijät saavat toteuttaa laadukasta hoitoa. (Karjalainen ym. 2021, 83-84.)

Sitoutumista edistää myös työntekijän kokema kyvykkyys. Optimoimalla inhimillinen, sosiaalinen ja psykologinen pääoma ja maksimoimalla strategian jalkauttaminen, saadaan myös lisättyä työntekijöiden tehokkuususkomusta eli uskoa omiin kykyihin saada tuloksia aikaan (Hernandez-Vargas ym. 2014, 248.) Osaaminen nopeasti muuttuvissa ja haastavissa tilanteissa tuo työhön sisältöä ja hyvinvointia. (Kantala 2022, 76-77.) Samoin edistäviä tekijöitä ovat kannustava palkitseminen, jo-

hon liittyvät selkeästi motivoiva palaute sekä kokemus ammatillisesta ylpeydestä ja työn tärkeydestä sekä riittävä rahallinen korvaus. (Kantala 2022, 76-77.) Palkan merkitys nousi esille myös muissa tutkimuksissa. (esimerkiksi Karjalainen ym. 2021, 83-84; Aula Research 2021; Työterveyslaitos 2020.) Hernandez-Vargas ja muut (2014) sanovat, että organisaatiot, jotka edistävät työntekijöiden kyvykkyyttä, pitävät ja houkuttelevat lahjakkaampia ja tuottavampia työntekijöitä. (Hernandez-Vargas ym. 2014, 255.)

Muita sitoutumista edistäviä asioita olivat kannustava työyhteisö, jolloin hyvä työilmapiiri, hyvä yhteishenki sekä tuki esimieheltä luovat edellytyksiä jaksamiselle. (Kantala 2022, 76-77; Karjalainen ym. 2021, 83-84.), toimintaa kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa ja huomioidaan esimerkiksi työntekijöiden osaaminen työvuorossaan. Avointa ilmapiiriä lisää se, kun kaikki tietävät miten toimia (Kantala 2020, 76-77), kun työ on organisoitu onnistuneesti, työvuorot ovat sujuvia, resursseja on riittävästi sekä on huomioitu yksilöllisiä tarpeita. (Kantala 2022, 76-77, Karjalainen ym. 2021, 83-84.) Samaan tulisi myös Malisen (2020) mielestä kiinnittää huomiota, työelämän rakenteet ja ihmisten odotukset työn suhteen ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan. (Malinen 2020, 28.) Malisen mukaan organisaatioissa tullaankin mahdollisesti joutumaan tilanteisiin, joissa ydinhenkilöstön määrä on pieni ja muun henkilöstön määrä kasvaa. (Malinen 2020, 33.)

Jos halutaan lisätä työhön sitoutumista ja vähentää lähtöaikeita, työntekijöiden kokemaa autonomiaa ja työn hallintaa tulisi lisätä. Malinen (2020) toteaa, että sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden kohdalla autonomia omassa työssä on alisteinen asiakkaiden tarpeille, mutta keinoja varmasti löytyisi sen kasvattamiseen. Samoin tulisi huomioida pätevyyden kasvaminen esimerkiksi osaamisen lisääntymisenä ja sitä kautta tehtävien uudelleen asettamisella. Tutkijan mukaan tässä tulisi huomioida myös riskit, jotka mahdollisesti vaikuttavat pätevyyden kokemiseen ja oppimiseen. Hän esittää riskeinä pienentyneet henkilöstöresurssit ja hoitajapulan, sillä kiireen kokemus voi heikentää hyvinvointia ja kokemusta omasta pätevyydestä mutta myös voi tuoda todellisen riskin asiakkaan terveyteen kohdistuneina lisääntyneinä virheinä. Pienikin virhe asiakkaan hyvinvoinnille ei ole enää työntekijälle oppimiskokemus. (Malinen 2020, 103.)

7.2 Sitoutumista vähentäviä tekijöitä

Sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden sitoutumisen heikentyminen on tosiasia. Irtaantuminen työstä voi johtua monenlaisesta syystä. Varvikon (2020) tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että puolet vastaajista oli aikeissa vaihtaa työpaikkaa vähäisten resurssien ja liiallisen kuormituksen takia, lisäksi esille tuotiin puutteelliset vaikutusmahdollisuudet työhön sekä lähijohdon epätasa-arvoinen työntekijöiden kohtelu. (Varvikko 2020, 13.) Kantalan (2022) tutkimuksen mukaan kyseessä ovat esimerkiksi puutteet organisaation johtamisessa, päivittäisjohtamisen ongelmat, huonot työolosuhteet, puutteellinen palkitseminen tai työntekijän henkilökohtainen halu edetä uralla. Samoin Covid-19 pandemia on aiheuttanut työntekijöille työhyvinvointia alentavaa stressiä (Kantala 2022, 76–77.)

Kyse on monessa kohdassa myös kokemuksellisista asioista. Kantalan (2020) tutkimuksesta käy ilmi, että työntekijöiden luottamus itseensä, esimieheen ja ylempään johtoon on vaillinaista. Arvostuksen puute ilmeni yleisenä kiitoksen puutteena, väheksyntänä ja välinpitämättömyytenä. Palkka ja palkitsemisjärjestelmä koettiin huonompina kuin muualla, Palkkaus oli joustamatonta ja kategorista, lisäosaaminen ei sitä nostanut. Palkka ei myöskään vastannut tehtyä työn määrää. Palkkaus koettiin liian tasapäistävänä sekä tehtävien vaativuuden arviointi oli huonoa. Lisäksi Covid-19 pandemia sai monet harkitsemaan alalta lähtemistä. Syinä olivat mielivaltaiset työnkuvan muutokset vähäisellä perehdytyksellä, kiitoksen puuttuminen joustavuudesta, syyllistäminen suojavarusteiden tuhlaamisesta, rahallisen korvauksen puuttuminen ylimääräisestä työstä. Koettiin myös arvostuksen puutetta. (Kantala 2020, 54.) Malinen (2020) sanoo, että organisaation toimintatavat hyvin todennäköisesti vaikuttavat lähtöherkkyyteen, mutta myös ammatin vaatimukset ovat muuttuneet. On helpompaa vaihtaa organisaatiota kuin ammattia, mutta työolot voidaankin kokea uudessa organisaatiossa jopa huonompina. Tutkija esittääkin, että lähtöaikeita vähentäviä ratkaisuja tulisi tarkastella sitä kautta, miten työn realismi ja hoitajien odotukset saataisiin kohtaan. (Malinen 2020, 107.)

Haluun irtaantua ja sitä kautta sitoutumisen heikentymiseen vaikuttaa myös työympäristön turvallisuus. Työntekijä voi kokea pelkoa, mitätöintiä, alistamista tai kiusaamista. Esimerkiksi Kantalan (2020) tutkimuksessa huonoihin työolosuhteisiin liittyivät epäasiallisen käytöksen hyväksyminen, syrjintä ja huutaminen, ilkeät kommentit ja kiusaaminen, yhteisiä pelisääntöjä ei noudateta sekä

esimiehen osaamattomuus, joka on osa lähijohtamista ja vahvasti sidoksissa sekä henkiseen että fyysiseen turvallisuuteen. (Kantala 2020, 54.) Turvalliseen työympäristöön kuuluu lähtökohtaisesti Työturvallisuuslain mukaisesti se, että puututaan häirintään ja muuhun epäasialliseen kohteluun. (738/2002, § 28).

Työympäristön turvallisuuteen kuuluu olennaisena osana kiusaamisen tunnistaminen ja siihen puuttuminen. Työpaikkakiusaaminen vaikuttaa negatiivisesti ihmisen terveyteen ja hyvinvointiin sekä myös organisaation suorituskykyyn. (MacMahon ym. 2018, 473.) Työpaikoilla tulee olla ohjeistus miten toimia mahdollisissa epäasiallisen kohtelun tilanteissa. MacMahon ja muut (2018) sanovat, että epäkohtien ilmoittamismenettelyjen tarkoituksena on antaa työntekijälle mahdollisuus ilmoittaa kiusaamisesta. Ilmoittamisen mahdollisuuden on nähty vaikuttavan myönteisesti työsuhteeseen, koska ilmoittamismenettely on oikeuskeino sekä uhrille että tekijälle puuttua tilanteeseen. Tämä toimii, jos työntekijät osallistuvat prosessiin ja uskovat sen hyötyyn. Jos johto ei reagoi riittävästi kiusaamiseen ja siitä ilmoittamiseen, prosessin tehokkuus heikkenee (MacMahon ym. 2018, 474.) Kiusaamiseen liittyvät taloudelliset seikat ovat merkityksellisiä. Tutkimuksien mukaan kiusaaminen aiheuttaa työntekijöiden vaihtuvuutta, lisää poissaoloja, heikentää tuottavuutta sekä aiheuttaa maineen menetyksiä (MacMahon ym. 2018, 475). Kiusaamisen vaikutukset ovat tuhoisia työntekijän hyvinvoinnille (MacMahon ym. 2018, 473). Hiljaisuuden rakentaminen tai vastustavan äänen puuttuminen voi olla organisaatiossa tietoinen toimintamuoto. Kritiikin vähentämisen syinä voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteet, kustannustehokkuuden korostaminen, organisaatiomuutokset tai työn tehostaminen tai ulkoistaminen. (MacMahon ym. 2018, 476.) Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kiusaaminen on osalle työntekijöistä ongelma (2/5) ja osalle ei (2/5), noin 40% vastaajista sanoi kohdanneensa kiusaamista ja n. 10% heistä usein. (MacMahon ym. 2018, 480.) Kiusaamisesta ei vastaajien mielestä usein ilmoiteta, koska koetaan sen vaikuttavan uraan negatiivisesti ja että kiusaajat ovat liian voimakkaita. Vastaajat myös pelkäsivät muista eristämistä. Tämä vahvistaa tutkijoiden mielestä näkemystä kiusaamista sallivan käyttäytymisen normalisoitumisen vaikutuksesta ilmoittajan kohtelemiseksi poikkeamana. (MacMahon ym. 2018, 483.)

MacMahon ja muut (2018) toteavat, että esimiestoiminnalla on merkitystä kiusaamistilanteissa. Esimies voi omalla toiminnallaan joko puuttua tilanteeseen tai hyväksyä sen hiljaisesti. Jos johtokaan ei puutu ilmoitukseen, viesti työntekijöille on, että johtajan näkemystä ei ole syytä haastaa. Prosessien käyttö ei auta, johto ei reagoi, ilmoittaminen on turhauttavaa ja ilmoittaja leimataan

häiritsijäksi. Tutkimus osoittaa, että kiusaamistilanteissa työkavereiden tuki on merkittävää, samoin lähiesimiehen osoittama vahva tuki. (MacMahon ym. 2018, 481.) Tutkijat esittävätkin, että voisiko kiusaamistilanteissa ratkaisu olla kollektiivinen toiminta, varsinkin silloin, kun kiusaaja on esimies? Toisaalta tämä ei heidän mukaansa välttämättä onnistu yksityisen sektorin työpaikoissa. (MacMahon 2018, 486.)

Irtaantumiseen vaikuttavat myös organisaatioon liitettävät suhdetietojen merkitykset. Vaikka resurssien vähäisyys ja sijaisten puuttuminen sekä ylityöt ja jatkuvat toisten sijaistaminen (esim. Varvikko 2020) ovat osittain lähijohtamisen päivittäisorganisointiin liittyviä rakenteellisen pääoman tekijöitä, organisaatio ja sen johto ovat vastuussa resurssien allokoinnista ja niihin osoitettavista varoista.

Irtaantumiseen vaikuttaa jos henkilöstöjohtamisen käytännöt eivät tue työntekijän suoriutumista. (Al-Ghazali 2020, 998.) Esimerkiksi esihenkilön osaamisessa on puutteita päivittäisjohtamisen suhteen tai koko organisaation johtamisessa koetaan olevan puutteita. (Kantala 2022, 76–77.) Työstä irtaantuminen voi johtua siitä, että työntekijä ei sopeudu työyhteisöön tai hän kokee, että ura ei etene hänen toivomallaan tavalla. (Al-Ghazali 2020, 998.) Myös kokemus työn hallinnasta ja sen organisoinnista on vähentynyt, samoin kokemus työnteon lisääntyneestä kontrolloinnista on lisääntynyt (Karjalainen ym. 2021, 27.) Vapaapäiviä on hankala saada äkillisesti, työnteon reunaehdot ja työajat määritellään tehtäväperusteisesti ja lainsäädännöllisesti. Työtä sääntelevät työnantaja, asiakas ja erilaiset kansalliset virastot (Karjalainen ym. 2021, 27.) Koska sitoutuminen tulee myös tarpeiden tyydyttämisen kautta, niin tarve saada arvostusta ei täyty, tarve vaikuttaa ei täyty, tarve vähentää epävarmuutta ei täyty ja tarve suoriutua työstä ei täyty. (Ruopasa 2016; Järvensivu 2019; Hakanen 2004.) Työstä Irtaantumiseen voi vaikuttaa myös työntekijän kokemus siitä, että hän ei sovi organisaatioon. (Al-Ghazali 2020, 998.)

Varvikon (2020) tekemän tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että puolet vastaajista oli aikeissa vaihtaa työpaikkaa vähäisten resurssien ja liiallisen kuormituksen takia. (Varvikko 2020, 13.) Karjalaisen ja muiden (2018) tutkimuksessa työpaikan vaihtamista viimeisen kuukauden aikana oli harkinnut 39 % vastaajista. (Karjalainen ym. 2021, 83-84.) Myös Tehy ry:n (2021) ja Työterveyslaitoksen (2020) tekemät tutkimukset vahvistavat tämän tuloksen. Nuorista, alle 30-vuotiaista työntekijöistä

71 % ei usko jaksavansa työskennellä sosiaali- ja terveysalan työtehtävissä työuransa loppuun asti (Kysely hoitajien... 2021.)

Tehy ry:n (2021) ja Työterveyslaitoksen (2020) Kunta10- tutkimuksen tulokset ovat karua luettavaa suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan henkilöstön tilanteesta. Tehy ry:n (2021) tulokset osoittavat, että työhyvinvointi oli heikentynyt edellisiin vuosiin (2019,2020) verrattuna. Tutkimuksessa on jaoteltu ikäryhmiä 18-39 (n=1034) ja 40-60+ (n=1885). Nuoremmat ikäluokat kokevat työhyvinvointinsa huonoksi ja heistä n. 85 % kokee Covid-19 pandemian sitä huonontaneen entisestään. Työtä kuormittavista tekijöistä ylivoimaisesti suurimpana nousi esille henkilökunnan puute (2019 = 68 %, 2020 = 63 % ja 2021 = 78 %). Toisena merkittävänä tekijänä nousi esille sijaisten puutteellinen osaaminen (40 %) ja kolmantena esihenkilöiltä saatava tuen puute (37 %). Huolestuttavaa on, että pääsääntöisesti asiat ovat kahdessa vuodessa huonontuneet. Henkilökunnan saatavuus on huonontunut, sijaisten perehdyttämistä ei keretä tekemään, esihenkilöiden ei koeta antavan tukea, ylityöt ovat lisääntyneet ja työilmapiirissä on huomauttamista. (Kysely hoitajien... 2021.)

Tehy ry:n (2021) tutkimuksen mukaan nuorista, alle 30-vuotiaista työntekijöistä 71 % ei usko jaksavansa työskennellä sosiaali- ja terveysalan työtehtävissä työuransa loppuun asti. Ikääntyneiden 60+ - vuotiaiden työntekijöiden vastauksissa 63 % uskoo puolestaan jaksavansa. Tämä kertoo todennäköisesti siitä, että ikääntyvät kokevat olevansa työuran loppupäässä eivätkä enää ole niin halukkaita vaihtamaan työuraa tai työpaikkaa. Mitä nuorempi työntekijä on, sitä enemmän hänellä on tosiasiallisia vaihtoehtoja työskentelyyn ja urapolun vaihtamiseen. Kun vastaajilta kysyttiin syitä jaksamisen loppumiseen, suurin syy oli palkan vastaamattomuus työn kuormittavuuteen (93 %). Tämä oli myös suurimmalla osalla vastaajista se syy, miksi vaihtaisi tai voisi harkita työpaikan vaihtamista (85 %) ja tämä myös saisi suurimman osan pysymään alalla (90 %). Jaksamiseen vaikuttavat lisäksi henkilökunnan puute, kokemus siitä ettei työtä arvosteta, esihenkilö ei tue tarpeeksi eikä työssä voi edetä. (Kysely hoitajien... 2021.)

Tehy ry:n (2021) tutkimuksesta käy ilmi, että 18-39-vuotiaista työntekijöistä alan vaihtoa on harkinnut viikoittain tai jopa päivittäin 40 % ja vain noin 5 % ei ole harkinnut alan vaihtoa koskaan. Ikäluokassa 40–49-vuotiaat alan vaihtoa on harkinnut useasti 26 %. Mitä iäkkäämpi työntekijä on,

sitä vähemmän hän harkitsee alan vaihtoa. Kysyttäessä syytä alan vaihtoon tai vaihdon harkitsemi- seen ehdottomasti suurin syy oli palkka (85 %). Toinen suuri tekijä oli työtehtävien ja alan psyykki- nen kuormitus (75 %). Vasta tuon jälkeen tulivat sopivimmat työajat (44 %), Covid-19 pandemia (29 %), fyysinen kuormitus (26 %) ja väkivallan uhka (18 %). Tutkimuksesta tulee esille se, että palkka motivoi pysymään alalla 90 % vastaajista. Alalla pysymiseen vaikuttavat myös psyykkisen kuormituksen väheneminen (69 %) ja sopivimmat työajat (32 %), jonka merkitys on kuitenkin vä- hentynyt verraten vuoteen 2020 (39 %). (Kysely hoitajien... 2021.)

Työterveyslaitoksen (2020) Kunta10- tutkimuksesta on tätä tutkimusta varten poimittu erilleen so- siaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöistä hoitajat/lähihoitajat, sairaanhoitajat/terveydenhoita- jat, fysioterapeutit/toimintaterapeutit sekä kodinhoitajat. Työntekijäluokkia muodostui näin neljä, koonnista on jätetty pois nuorisotyöntekijät ja kouluavustajat.

Kunta10-tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että kunta-alalla nuoret työntekijät ovat haavoittuvimpia työyhteisöissä. Kunta-alalla alle 30-vuotiaat kokevat kaikkein eniten väkivaltaa tai uhkatilanteita asiakkaan taholta (59,6 %). Heitä kohden heitellään tavaroita (38,7 %), heihin vaikutetaan henki- sellä väkivallalla (43,3 %), heitä lyödään tai potkitaan (35,3 %) ja heitä on myös uhattu aseella (2,2 %). Seuraavan ikäluokan (30-39-vuotiaat) lukemat ovat alempia, mutta huolestuttavia nekin.

Kunta10-tutkimuksessa ei erikseen tutkita terveydenhuollon työntekijöitä iän perusteella, mutta kun tarkastellaan työntekijäryhmittäin tuloksia, niin lähihoitajista 70,8 % prosenttia on kokenut vä- kivaltaa tai uhkatilanteita asiakkaan taholta, samoin sairaanhoitajista 55,4 %. Henkistä väkivaltaa koetaan myös, tuloksista nousevat selkeästi esille lähihoitajat ja sairaanhoitajat. Lähihoitajat koke- vat myös eniten lyömistä tai potkimista asiakkaan taholta (46,1 %). Fysioterapeutit / toimintatera- peudit ovat muuten tuloksissa yhteneväisiä sairaanhoitajien ja lähihoitajien kanssa, mutta väkival- taa ja uhkatilanteita he kokevat merkittävästi vähemmän kuin muut hoitoalan työntekijät.

(Työterveyslaitos 2020, Kunta10.) Vaikka työ pääsääntöisesti koetaan mielekkäänä, lähihoitajista puolet ei usko jaksavansa työskennellä eläkeikään saakka ja kaksi viidestä on harkinnut työnanta- jan vaihtamista. Sairaanhoitajista, terveydenhoitajista tai fysioterapeuteista työn vaihtamista on harkinnut yli puolet. Kodinhoitaja on väistynvä ammatti ja työskentelevät kodinhoitajat ovat ikään- tyneitä, se näkyy heidän tuloksissaan mm. eläköitymisen harkinnassa (43,4 %) tai työnantajan vaihtamisen harkintana (22,2 %). (Työterveyslaitos 2020, Kunta10.)

Näiden kahden tutkimuksen luokittelun tulokset vahvistavat aineistosta nousevia tuloksia, jos tosin suomalaisesta aineistosta nouseekin vahvasti esille työstä saatavan korvauksen merkitys halun irtaantua työstä. Työorganisaatiot ovat moninaisia yliopistollisen sairaalan vuodeosastoista tehostettuun palveluasumiseen ja kotihoitoon ja jokaisessa tarvitaan terapian, hoidon ja hoivan ammattilaisia. Asiakkaat ja potilaat tarvitsevat myös apua eri vuorokauden aikoihin. Työterveyslaitoksen (2020) tekemän Kunta10-tutkimuksen tulokset näyttävät huolestuttavilta sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden ja varsinkin hoitajien, sekä sairaanhoitajien että lähihoitajien, työssä pysymisen ja työntekijäsaavutettavuuden kannalta. Nuoret työntekijät (19-29-vuotiaat) kokevat väkivaltaa enemmän kuin muut ikäluokat. Lähihoitajista puolet ei usko jaksavansa työskennellä eläkeikään saakka ja kaksi viidestä on harkinnut työnantajan vaihtamista. Kun hoitajista vielä puolet kokee, että he eivät voi vaikuttaa työhönsä tai työaikoihinsa, on tilanne haasteellinen. Sijaisten osaaminen koetaan riittämättömänä, mutta toisaalta vastauksista tulee myös ilmi, että sijaisia ei keretä perehdyttämään. Kyse on siis sekä inhimillisestä pääomasta että myös rakenteellisesta pääomasta ja suhdetäpääomasta. Työnantaja on vastuussa siitä, että lakia noudatetaan. Työturvallisuuslaissa (2002/738, 14§) sanotaan, että perehdytys pitää antaa kaikille sitä tarvitseville työpaikan koosta tai toimialasta riippumatta ja sen piiriin kuuluvat kaikki työntekijät vuokratyöntekijät mukaan lukien. Samoin Tehy ry:n (2021) tutkimuksen mukaan nuoret hoitajat eivät halua työskennellä hoitoalalla ja harkitsevat alan vaihtoa. Syitä tähän löytyy heikentyneestä työhyvinvoinnista ja erityisesti nuorten työntekijöiden työhyvinvointi on heikentynyt. Alan ammattilaisista 2/3 ei suuntautuisi sosiaali- ja terveysalalle, jos miettisivät nyt opiskelualaa. Alan vaihtoa harkitsee alle 40 vuotiaista 40 % joka viikko tai päivittäin. Vastaaajia on myös yritetty rekrytoida ulkomaille. Tutkimusten mukaan alan vetovoimaisuutta voitaisiin lisätä paremmalla palkalla ja pienemmällä psyykkisellä kuormituksella. (Kysely hoitajien... 2021.)

Malinen (2020, 24) sanoo, että työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen monella eri tavoin, varsinkin kun työsuhteiden muodot ovat muuttuneet pitkäaikaisista erilaisiin osa-aikaisiin – määräaikaisiin -keikkatyösuhteisiin ja tätä kautta psykologinen sopimus on murentunut. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan luottamukseen perustuvaa oikeudenmukaista vaihtosuhdetta. Työntekijä vaihtaa työpanoksensa rahaan ja työnantaja maksaa siitä ajallaan, oikein ja työntekijää kunnioittaen. Malinen (2020, 24) kysyykin, miten organisaatiot voisivat huomioida työntekijöitä riippumatta näiden työsuhteen muodosta. Usein määräaikaisuudet tai osa-aikaisuudet esiintyvät työnantajan lähtökohdista käsin ja kuitenkin työntekijöiltä odotetaan vahvaa panostusta työhön ja organisaatioon.

Malisen (2020) tutkimuksesta käy ilmi, että sitoutumista edistävät myös työkaverit ja samaistuminen työyhteisöön, tähän vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön antama tuki ja hyvät vuorovaikutussuhteet. (Malinen 2020, 25.) Hoitotyössä sitoutumiseen vaikuttavat asiakkaat ja vuorovaikutus sekä pitkäaikaiset suhteet. Hoitotyöntekijöillä on usein vahva halu palvella asiakasta, vaikka työolot koettaisiin haasteellisina. (Malinen 2020, 26.) Tuloksista käy esille, että työhön panostukseen ja lähtöaikaisiin voidaan vaikuttaa. Kokemus psykologisten perustarpeiden (autonomia, pätevyys, yhteisöllisyys) täyttymisestä vaikuttaa emotionaaliseen ammatilliseen sitoutumiseen ja varsinkin pätevyyden kokemus myös sitoutumiseen asiakkaisiin. (Malinen 2020, 74.) Tällä tutkija totesi olevan tilastollisesti merkittävän yhteyden työhön panostukseen. (Malinen 2020, 75.)

7.3 Johtamisen kehittäminen aineettoman pääoman luokitusta hyödyntäen

Johtajuuden merkitys sosiaali- ja terveysalalla aineettoman pääoman hyödyntämisessä on merkittävä. Tutkimuksen edistyessä esille nousi myös päivittäisjohtamisen merkitys sitoutumisen edistäjänä. Kuinka johtamista voitaisiin siis kehittää aineettoman pääoman luokitusta hyödyntäen?

Tutkimuksessa nousi lähijohtaminen rakenteellisen pääoman tekijänä isoon rooliin yhdessä työyhteisön ja turvallisen työympäristön kanssa. Lähijohtajan katsottiin olevan avainasemassa organisaation arvojen ja strategian toteuttajana sekä mahdollisuuksien tarjoajana.

Ajatuksena on, että johtaja saa työntekijät ponnistelemaan yhteisten päämäärien ja vision eteen mm. henkilökohtaistamisen ja motivoinnin kautta. (vrt. esimerkiksi Seeck 2021.) Tästä johtajuudesta voidaan käyttää nimitystä uudistava johtajuus. Johtajuutta kehitettäessä tulisi paremmin huomioida sen kokoava ja uudistava vaikutus, varsinkin sosiaali- ja terveysalalla ja ymmärtää, että työntekijöiden johtaminen (leadership) ja prosessien johtaminen (management) eivät ole toisiaan poissulkevia toimintatapoja. Kuntaliitto (2020) on julkaissut oppaan nimeltä Uudistuva johtaminen. Sen mukaan ”Uudistuva johtaminen -termillä viitataan aktiiviseen johtamisen uudistamiseen.” Johtamisen uudistaminen vaatii sitä, että johtaja osaa käsitellä kokonaisuuksia ja edesauttaa osallistumista. Tämä tarkoittaa sekä johtamisen prosessien uudistamista että ympäristön ja työntekijöiden johtamista uuteen suuntaan. (Kuntatyönantajat 2020, 10–11.) Al-Ghazali (2020) sanoo, että uudistava johtajuus on inspiroivaa, kunnioittavaa ja työtä tukevaa toimintaa. Se on myös johtajuuden strateginen valinta. Uudistava johtajuus lisää motivaatiota, haastaa työntekijät parempiin suorituksiin ja jättää heille yksilöllistä harkintaa heidän tehtävissään. (Al-Ghazali 2020, 994.)

Rakenteellisessa pääomassa korostuvat työyhteisö, turvallinen työympäristö ja lähijohtaminen. Tämän mukaisesti voidaan katsoa, että lähijohtaja, joka osaa johtaa aineetonta pääomaa ymmärtäen sen muutenkin kuin taloudellisena tekijänä, voi auttaa työyhteisön jäseniä sitoutumaan työhön. Uudistava johtajuus lisää sairaanhoitajan uran kehittymistä ja uraan sopeutumista. (Al-Gahzali 2020, 1007-1008.) Onnistuneet työn järjestelyt tuovat työvuoroihin sujuvuutta ja riittäviä resursseja sekä huomioivat yksilöllisiä tarpeita. (Kantala 2022, 76-77.)

Lähijohtajan tulisi tarjota mahdollisuuksia esimerkiksi toimenkuvien kehittämisen ja organisoinnin myötä. Tutkimuksista kävi ilmi, että työntekijät halusivat kehittää uraansa esimerkiksi opiskelemalla, mutta urakehitys oli huonoa. Työsuhteen jatkuessa työntekijöiden tiedot ja taidot kasvavat kokemuksen ja koulutuksen myötä. Tällä on todettu olevan merkitystä työhön kiinnittymisessä ja lähtöaikkeiden vähentymisessä. (Al-Ghazal 2020, 994.) Yksilö selviytyy nykyisistä ja odotettavissa olevista työtehtävistä kykyjensä tai tietojensa avulla. (Al-Gahzali 2020, 1007-1008.) Terveystuollon työntekijät, jotka uskovat omiin kykyihinsä, ovat innostuneita ja optimistisia sekä he käyttävät enemmän resurssejaan työhön. He myös tuntevat tekevänsä merkityksellistä työtä. Voidaan sanoa, että työnantajien tulisi edistää työntekijöiden kokemaa kyvykkyyttä, jos he haluavat lisätä sitoutumista ja palvelun laadun paranemista. (Hernandez-Vargas ym. 2014, 255.)

Lähijohtaja on myös avainasemassa varmistaessaan työympäristön turvallisuutta. Näihin kuuluvat esimerkiksi strategiat hyvinvoinnin parantamiseksi (Hernandez-Vargas ym. 2014, 255.) Rantasalon (2020) tutkimuksen mukaan henkilökunnan huonon käyttäytymisen salliminen sekä pelisääntöjen noudattamattomuus ja huono lähijohtaminen heikentävät työhyvinvointia. (Rantasalo 2020, 68.) Voisivatko työntekijät itse vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin? Yhteen pelaamisella sekä toisten arvostuksella ja kunnioituksella vaikutetaan suuresti työhyvinvointiin. Väsymys ja yleinen turhautuminen lisäävät kuormittumista ja näkyvät käyttäytymisessä muita kohtaan. Tutkijan mukaan on kuitenkin aina mahdollista valita, ottaako vastuuta omasta toiminnastaan ja käyttäytymisestään. (Rantasalo 2020, 71.)

Lähijohtajan tulee puuttua kiusaamiseen tai muuhun epäasialliseen toimintaan työyhteisössä. Miksi tähän on vaikea puuttua? MacMahon ja muut (2018) sanovat, että kiusaaminen on vallankäyttöä, myös johto voi käyttää valtaansa ja pyrkii vaimentamaan työnantajaa arvostelevat työntekijät. Tällöin suositaan huonoa käyttäytymistä ja kiusaamista alistamisen välineenä. Ongelmana voi tutkijoiden mukaan olla myös se, että kiusaamista ei nähdä organisaation ongelmana vaan yksittäi-

senä yksilöiden välisenä tapahtumana. (MacMahon ym. 2018, 485.) MacMahon ja muut (2018) toteavat, että lähijohtajan toiminnalla on merkitystä kiusaamistilanteissa. Lähijohtaja voi omalla toiminnallaan joko puuttua tilanteeseen tai hyväksyä sen hiljaisesti. Jos johtokaan ei puutu ilmoitukseen, viesti työntekijöille on, että johtajan näkemystä ei ole syytä haastaa. Prosessien käyttö ei auta, johto ei reagoi, ilmoittaminen on turhauttavaa ja ilmoittaja leimataan häiritsijäksi. Tutkimus osoittaa, että kiusaamistilanteissa työkavereiden tuki on merkittävää, samoin lähijohtajan osoittama vahva tuki. (MacMahon ym. 2018, 481.) Voisiko kiusaamistilanteissa ratkaisu olla kollektiivinen toiminta, esimerkiksi jos kiusaaja on esihenkilö? (MacMahon 2018, 486.)

Henkilöstöjohtamisen merkitys kasvaa tulevaisuudessa työntekijöiden tarpeiden ja monisukupolvisuuden vuoksi. Työntekijät haluavat jatkossa tulla kuulluksi ja kohdelluksi arvostavasti. Palkkatasolla kilpaileminen ei enää riitä, kun kilpaillaan osaavasta työvoimasta, vaan työnantajien tulee erottua positiivisesti. (Varvikko 2020, 45.) Varvikon (2020) tutkimuksessa tulee esille työntekijöiden kokemana kehittämisen kohteita. Työntekijät toivovat työviihtyvyyttä ja osaamisen hyödyntämistä. He kehittäisivät työtä siten, että lähijohtajan tuki olisi käytössä, työnkuvia selkiytettäisiin, työnjakoon ja organisointiin panostettaisiin sekä yhteisöllisyyttä lisättäisiin (me-henki). Samoin esille nousi kiireen vähentäminen. (Varvikko 2020, 26 – 34.)

Johtajuuden kehittämiseen voidaan liittää myös näkemykset työn ja perheen yhteensovittamisesta sekä selkeämmistä toimenkuvista, tehtävätasojen organisoinnista ja palautteenannosta. (Hernandez-Vargas ym. 2014, 255.) Yksilö selviytyy nykyisistä ja odotettavissa olevista työtehtävistä kykyjensä tai tietojensa avulla. (Al-Gahzali 2020, 1007-1008.) Työnantajien tulisi edistää työntekijöiden kokemaa kyvykkyyttä, jos he haluavat lisätä sitoutumista ja palvelun laadun paranemista (Hernandez-Vargas ym. 2014, 255.) Tärkeää on myös, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja että häntä kuunnellaan. (Hakanen 2004, 292.)

Lähijohtajan asema on aineettoman pääoman johtamisessa merkityksellinen. Hän saattaa olla ainoa linkki organisaation johdon ja työyhteisön välillä. Lähijohtajalla on rakenteelliseen pääomaan liittyvä asema työyhteisössä ja sitä hänen tulisi osata käyttää. Usein unohdetaan, että lähijohtaja on myös yksilö ja hänen kyvykkyyttään tulisi kehittää ja häntä tulisi tukea samoin kuin työntekijöitäkin. Hänen tulisi myös kysyä itseltään, toteutuvatko inhimillisen pääoman tekijät hänen kohdallaan. Onko hänen työympäristönsä turvallinen, kokeeko hän pelkoa, mitätöintiä tai kiusaamista. Voiko hän luottaa organisaation arvoihin ja toimintatapoihin ja ovatko ne hänen arvojensa mukai-

sia. Lähijohtajilla on enenevässä määrin eettisiä ristiriitoja ratkottavanaan ja myös heidän sitoutumisensa on heikentynyt. Esimerkiksi Karjalaisen ja muiden (2021) tutkimuksen vastauksista käy esille, että työyhteisö koettiin mieluisana, avoimeen toimintaan keskittyvänä ja oma toiminta työyhteisöä ja työtovereita auttavaksi ja kehittäväksi. (Karjalainen ym. 2021, 74.) Lähijohtajan toimintaa tarkasteltiin kriittisemmin. Lähijohtajan toiminta työhyvinvoinnin, oikeudenmukaisuuden, tasa-arvon ja osaamisen kehittämisen kannalta sai negatiivista arviointia enemmän kuin hänen ystävällinen toimintansa. (Karjalainen ym. 2021, 76.) Samassa tutkimuksessa lähijohtajat kokivat oman työhyvinvointinsa huonontuneen. Syinä tähän olivat muun muassa kiire ja sijaispula, lisäksi linjaorganisaatioissa tapahtuneet viranhaltijamuutokset sekä puutokset työhyvinvointisuunnitelmissa ja työhyvinvointistrategiassa toivat toiminnan kehittämiseksi haasteita. (Karjalainen ym. 2021, 107.) Esille nousivat myös eettisesti haastavat tilanteet ja riittämättömyyden tunne sekä joidenkin vastaajien kohdalla kokemuksena henkilöstön epäasiallinen käyttäytyminen. (Karjalainen ym. 2021, 105.)

8 Pohdinta

Aineeton pääoma ja sen johtamisen osaaminen ovat tärkeä osa kilpailukykyä ja innovaatiotoimintaa. Näitä tarvitaan varsinkin sosiaali- ja terveysalalla, sekä tilaajan, palvelujen järjestäjän, että työntekijöiden näkökulmasta. Tilaaja edellyttää sopimuksellisiin asioihin vastaamista ja työntekijät odottavat työnantajalta ja lähiesimieheltä hyvää johtamista, kouluttamista ja yksilöllisyyden huomioimista työvuorosuunnittelussa. Alaa voidaan kehittää vetovoimaisemmaksi, kun johtamisen kehittämiseen lisätään työntekijöiden näkökulma siitä, mitkä asiat ovat heille merkityksellisiä ja mitkä mahdollisesti auttavat heitä muodostamaan työnantajaan pidemmän suhteen. Isoksi ratkaistavaksi asiaksi nousee työntekijöiden saatavuus ja heidän halunsa jatkaa työsuhteitaan. Työn ja johtajuuden kehittäminen aineettoman pääoman keinoin on avainasemassa.

Taloudellisuus, tehokkuus ja tuottavuus määrittelevät työntekoa. Hoiva- ja hoitoalalla pyritään löytämään säästöjä kuluja karsimalla. Tehokkuusvaatimukset lisäävät kiireen tuntua työssä ja heikentävät työn merkityksellisyyden kokemista, kun työn hallinta vaikeutuu. Tämä tuo myös riittämättömyyden tunteen. Tutkimuksen mukaan tehokkuusvaatimukset heikentävät sairaanhoitajien työlleen asettamaa arvoperustaa sekä osallisuutta työn suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen. (Parkkisenniemi 2012, 77.)

Tutkimuksessa haluttiin etsiä niitä työhön sitoutumisen ja työstä irtaantumisen tekijöitä, jotka työntekijät itse ovat tuoneet esille. Esille nousivat aineettoman pääoman osa-alueiden mukaisesti inhimilliseen pääomaan, rakenteelliseen pääomaan ja suhdempääomaan liittyviä tekijöitä. Tutkimuksen avulla saatiin osittain rakennettua ja jäseneltyä sosiaali- ja terveysalalle aineettoman pääoman viitekehys. Sen tavoitteena on tuoda esille niitä tekijöitä, jotka voivat olla merkityksellisiä kun tarkastellaan työntekijöiden työssä pysymistä ja edesautetaan sitoutumista. Haasteensa työhön toi tosiasia, että tutkimusta aiheesta ei ole juurikaan tehty, myöskään viitekehysten mukaisen jaottelun sisältävää tutkimusta sosiaali- ja terveysalalta ei löytynyt.

Hoiva- ja hoitotyötä tulee kehittää johtamisen keinoin aineetonta pääomaa hyödyntäen siten, että työntekijöiden kokemus työnhallinnasta ja työn merkityksellisyydestä lisääntyy. Hoitoalan työntekijät harkitsevat alanvaihtoa ja varsinkin nuorten esille tulevat kokemukset alasta ovat karua luettavaa. Organisaatioarvot ovat tärkeitä ja auttavat työntekijää luottamaan itseensä, rakenteisiin, lähijohtajaan ja organisaatioon. Jos organisaation johto tuo esille, että arvona on välittäminen, mutta se ei kuitenkaan toteudu, tällöin toimintaohjeet eivät näyttäyty työntekijälle häntä arvostavana, se ei tue työn ja perheen yhteensovittamista eikä sitä nähdä myöskään mahdollisuuksia tarjoavana tai tarpeellisuutta tukevana. Organisaatiossa vallankäyttö ja alistaminen altistavat koko työyhteisön ja lähijohtamisen epäasialliselle toiminnalle ja kiusaamisen sallimiselle, tämä puolestaan tuo työntekijälle pelkoa, turhautumista ja vähentää työhyvinvointia. (MacMahon ym. 2018, 477.)

Onko tällaiselle työnantajalle työskentely merkityksellistä? Onko työ omien arvojen mukaista? Haluanko sitoutua tähän työyhteisöön ja työnantajaan? Martela ja Rieki (2018) määrittelevät työn merkityksellisyyden yksilön kokemukseksi siitä, kuinka merkittävänä ja arvokkaana työ nähdään sekä itselle että toisille. (Martela & Rieki 2018, 2.) Malinen (2020) sanoo, että työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen monella eri tavoin. Työntekijä, joka sitoutuu sekä kollegoihin että asiakkaisiin, sitoutuu myös organisaatioon enemmän ja tällaisilla työntekijöillä on parempi kokemus psykologisten perustarpeiden täyttymisestä. (Malinen 2020, 85.)

Palkka motivoi osaa ihmisistä. Tarvitaan muitakin asioita, kuten kokemuksia itsenäisyydestä, kyvykkyydestä, pätevydestä ja läheisyydestä, vapaaehtoisuudesta ja hyväntekeemisestä (Martela & Rieki 2018, 2-3.). Kuten Martela ja Jarenko (2015) sanovat, sitoutuminen on tulosta ihmisen kokemuksesta työn sisältämien päämäärien ja arvojen merkityksellisyydestä (Martela & Jarenko 2015, 14).

Johtajuuden osaamista tullaan korostamaan aivan uudella tavalla. Henkilökunnan sitouttaminen on tulevaisuuden haaste ja varsinkin huomion kiinnittäminen heidän omiin toiveisiinsa. Toimintaympäristön muuttuessa työpaikoilla on mahdollisuus menestyä, jos osataan kehittyä ja ymmärtää, että työtä pitäisi johtaa ja tehdä uudella tavalla, esimerkkinä voidaan pitää työyhteisöä, jossa on erilaisia työaikamuotoisia työntekijöitä, erilaisia sijaisia ja vakituisia ja jokaisella erilaisia työntekoon liittyviä tarpeita. Kuitenkin kaikilla on tarve olla merkityksellinen ja tarve kokea olevansa tarpeellinen työvuorossaan.

Arvo syntyy asian ja arvostajan välisessä suhteessa. Kun asioiden välille syntyy ristiriitaa, niin ollaan lähellä sitoutumisen vähenemistä. Työntekijän kokemus kuulumisesta sisäryhmään (ingroup) – ulkoryhmään (outgroup) vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti identiteettiin. (Ruopsa, 2016, 45). Tarvitaan paljon yhteisöllistä puhetta ja toimintaa, että esimerkiksi nuoret työntekijät saadaan kiinnitettyä työyhteisöön ja osaksi sen jäsenyyttä ilman jaottelua sisä- tai ulkoryhmään. (vrt. Al-Ghazali 2020; Karjalainen ym. 2021.)

Työhyvinvointia ja sen lisäämistä on tutkittu paljon. Työhyvinvointi on käsitteenä laaja, sillä se koostuu monesta eri asiasta. Tiedetään, että työhyvinvointia johtamalla lisätään tuottavuutta ja pidennetään työuria. Työhyvinvointia voidaan määritellä myös aineettoman pääoman käsitteillä, seuraavassa esimerkkijaottelu. Manka (2015) sanoo, että organisaation menestys (suhdepääoma) on yhteydessä koettuun työhyvinvointiin. Kun organisaatiossa on yhteisiä visioita, arvoperusta, avoin vuorovaikutus ja hyvä johtaminen (suhdepääoma ja rakennepääoma), organisaatiolla on kaikki edellytykset menestymiseen. Yksilön hyvinvointia lisää sitoutuminen ja työiihtyvyyden kokeminen (inhimillinen pääoma). Manka toteaa, että jatkotutkimusta vaatisivat esimerkiksi työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemisen ja aineettoman pääoman välinen yhteys, esimerkiksi vaikutukset yrityksen brändiin tai innovatiivisuuteen. (Manka 2015, 245-257.) Mankan termit on tässä luokiteltu myös aineettoman pääoman luokituksen mukaisesti ja ne on osoitettu sulkeilla.

Työhyvinvointi, työn hallinta ja kokemus vaikuttamismahdollisuuksista sitouttavat tutkitusti työntekijöitä ja sitä kautta saadaan kehitettyä myös tuottavuutta. Tulevaisuuden työntekijöitä ei voi mieltää staattisena joukkona, jonka lähtökohdat ovat esimiesten ja organisaation asettamia. Työntekijöiden työlle antamat merkitykset jäävät usein taka-alalle tai niitä selvitetään osana toimintojen tehostamista. Tavoitteet ja tarpeet ovat eri-ikäisillä työntekijöillä erilaisia. Osaaminen on erilaista ja näkemys työstä on erilainen. Työyhteisön toimintatavat eivät aina tunnu omilta, vaikka

työn sisältö olisikin itselle merkityksellinen. Kun työntekijä pohtii, olenko sopiva tähän työyhteisöön ja sen normeihin, hän kokee haluttomuutta osallistua työntekemiseen, vuorovaikutukseen, hän ei suhtaudu asiakkaisiin tasavertaisesti ja tämä vaikuttaa työntekemiseen ja sitä kautta sitoutumiseen. (Kahn 1990, 716.) Työn tekoon vaikuttavat myös työn organisointi tai lähiesihenkilön johtamisosaaminen. Mikäli työnorganisointi koetaan huonona tai koetaan, että työntekijöihin ei luoteta, työntekijän sitoutuminen työhön heikkenee.

Työntekijöitä ei saada ajattelemaan asioista samalla tavoin, vaikka he saavuttaisivat tiedon yhtämittaisesti. Tämä on yksilöllisen toiminnan perusoikeuksia. Niinpä sitoutumiseen väistämättä vaikuttavat myös henkilön omat asenteet ja käyttäytyminen. Kuten Pukkeree ja muut (2020) toteavat, työntekijän heikko asenne ja matala saavutusarvo työtä kohtaan vähentävät sitoutumista ja vastaavasti korkea saavutusarvo ja positiivinen ajattelu lisäävät sitoutumista. Vaikka sitoutuminen on psykologinen tila, on merkitystä sillä, kuinka tunnepitoisesti työhön suhtautuu, kuinka käyttäytyy ja minkälaiset ovat työolot (Pukkeree 2020, 2.)

Työntekijöiden huomioimisen lisäksi tulee ymmärtää myös hoiva- ja hoitotyöhön liittyvä eettinen työskentelytapa, tällöin kyseessä eivät ole pelkästään työntekijöiden tarpeet. Aikaisemmin puhuttiin myös kutsumuksellisesta työstä, mutta voisiko sen sijaan määrittelynä olla sitoutuminen itselle merkitykselliseen ja arvoa tuovaan tehtävään. Hoitohenkilökunta vastaa hoidon jatkuvuudesta ja turvallisuudesta ottaen huomioon ikäihmisen omat toiveet ja osallistumisen. Asiakkaan ensisijaisista vahvistaa hoitajien empaattisuus ja kokemus merkityksellisestä työstä. Ikäihmisten hoitotyö on moniammatillista työtä ja sen vaarana on pirstoutuneisuus, tämä tuo haasteita työn organisoimille (Räsänen 2011, 38 -39.) Hoidon ammattihenkilöt tukevat ikääntyneen ihmisen toimintakykyä, hyvinvointia tai elämänlaatua myös elämän loppuvaiheessa. Hoivasuhde on kahden toimijan välinen suhde, jossa luottamus näkyy vastuullisena toimijana ja vuorovaikutuksellisenä, läheisenä suhteena ja on konkreettista auttamista, vastuullista ja välittävää lähellä oloa. Tämä suhde ei synny hetkessä, vaan vaatii jatkuvuutta ja hoitajan ymmärryksen kasvamista ikäihmisen käyttäytymisen ymmärtämiseen. (Räsänen 2011, 44-45.)

Sen lisäksi, että hoitajat rakentavat hyvää ja luottamuksellista suhdetta asiakkaaseen, he ovat vuorovaikutuksessa yhteistyökumppaneiden, työkavereiden, omaisten ja lähijohtajan kanssa. Työyhteisön toimintatavat eivät aina tunnu omilta, vaikka työn sisältö olisikin itselle merkityksellinen.

Kahnin (1990) mukaan työntekijän pohtiessa, olenko sopiva tähän työyhteisöön ja sen normeihin, hän kokee haluttomuutta osallistua työntekemiseen, vuorovaikutukseen, hän ei suhtaudu asiakaisiin tasavertaisesti ja tämä vaikuttaa työntekemiseen ja sitä kautta sitoutumiseen (Kahn 1990, 716). Työn tekoon vaikuttavat myös työn organisointi tai lähijohtajan johtamisosaaminen. Mikäli työnorganisointi koetaan huonona tai koetaan, että työntekijöihin ei luoteta, työntekijän sitoutuminen työhön heikkenee.

Yhtenä keinona työn kehittämiseen vetovoimaisemmaksi voisi olla Hybridimalli, joka muotoutui aineettoman pääoman viitekehystä rakentaessa. Malli esitellään tarkemmin liitteessä 1 (Liite 1). Hybridimallissa hyödynnetään verkostomaista johtamista. Työntekijä nähdään merkityksellisenä asiakkaana, hänen työntekoaan organisoidaan ja johdetaan kuin ostaja-toimittajakumppani yhteistyösuhdetta, jossa työnantaja on työpanoksen ostaja ja jokainen työntekijä on työpanoksellaan toimittajakumppani. Nuutisen ja Valkokarin (2014) mukaan tällaisissa kumppanuusverkostoissa korostuvat toimijoiden välinen vuorovaikutus sekä kaikkien äänen kuuleminen ja yhteisten merkitysten luominen. Hybridimallin mukaan jokainen hoiva-alan työntekijä on merkityksellinen asiakas ja häntä tulisi johtaa työsuhteen muodosta ja jatkuvuudesta riippumatta. Mallissa korostuvat inhimillisen pääoman, rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman vuorovaikutukselliset ilmenemiset.

Oman lisänsä työn tutkimiseen ja aineettoman pääoman huomioimiseen tuovat ajatukset työn tulevaisuudesta. Dufva, Wartiovaara ja Vataja (2021) toteavat, että työn tulevaisuus on moninainen, esimerkiksi hoivatyön tulevaisuus voi poiketa paljonkin paikkariippumattomasta tai monipaikkaisesta työntekemisestä. Heidän mielestään työtä ei myöskään voi rajata pelkästään palkkatyöksi, tulevaisuudessa muukin työ voidaan mieltää työksi. Muutokset tuovat myös työhön keskustelua sisällöistä ja rakenteista, johtamisesta ja kulttuurista. (Dufva, Wartiovaara & Vataja 2021.)

Dufva ja muut (2021) sanovat, että 2020-luvulla verkostomainen valta on yksi viidestä megatrendistä. He selittävät tätä siten, että yksittäisistä valtakeskittymistä siirrytään vuorovaikutuksellisiin verkostoihin, jolloin opitaan toisilta ja tehdään yhteistyötä. Työelämässä se voi näkyä muun muassa johtamisen malleissa. Kuitenkin tämä voi tuoda myös ongelmia, kuten esimerkiksi verkostoista voi syntyä sisäänpäin kääntyvän informaation jakajia, riippuvuus verkoston jäsenten työstä kasvaa ja verkostoryhmät eriarvoistuvat ja erkaantuvat toisistaan. (Dufva ym. 2021.)

Tutkimusta tehdessä kysymyksiä on herännyt paljon. Onko ylipäätään mahdollista ottaa huomioon työntekijöiden tarpeet siten, että myös asiakkaan hyvä hoito toteutuu. Hoivatyössä etätöiden tekeminen ei ole vaihtoehto. Vaihtoehtoja sen sijaan voivat tuoda vastaukset seuraaviin kysymyksiin. Mitkä asiat ovat merkityksellisiä ja miten merkityksellisyyden kokemusta tuetaan? Kuinka kehittäisimme työelämää? Kenellä on tulevaisuudessa valtaa? Kuinka otamme huomioon esimerkiksi itsensä työllistävät työntekijät tai huomioimme monityöyhteisöllisesti tai monityöpaikkaisesti työskentelevät työntekijät? Kuinka osallistamme työntekijät vuorovaikuttamaan riippumatta työsuhteen tai -sopimuksen pysyvyydestä? Kuinka saamme työntekijät sitoutumaan arvokkaaseen ja ihmisläheiseen työhön?

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan työn kehittämisessä vetovoimaisemmaksi. Työtä tulisi kehittää siten, että uudet ja aikaisemmat näkemykset saadaan lomitettua toisiinsa sekä työntekijää, asiakasta että työnantajaa hyödyntävällä tavalla. Organisaatioiden tulisi ehdottomasti opetella panostamaan aineettoman pääoman kaikkien osa-alueiden hyödyntämiseen. Liiallinen talouteen ja rakenteisiin keskittyminen voi vähentää inhimillisen pääoman merkitystä.

Lähteet

Alasoini, P. 2020. Työn mielekkyysojohtamisen haasteena. Aikakauskirjassa Työn tuuli 1/2020. V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa.(toim.) Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Viitattu 21.5.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=29.

Dufva, M., Wartiovaara, A. & Vataja, K. 2021. Työn tulevaisuudet megatrendien valossa. Verkkoartikkeli sivulla [sitra.fi](https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/). Viitattu 22.11.2022.

Edvinsson, L. 2013. IC 21: Reflections from 21 years of IC practice and theory. Journal of Intellectual Capital, 14,1, 163-172. Viitattu 7.3.2022. Saatavilla [Janet.fi/ Emerald](http://Janet.fi/Emerald). doi:<http://dx.doi.org/10.1108/14691931311289075>.

Etusivu. N.d. Verkkosivu Aula Research Oy. Viitattu 15.5.2022. <https://www.aularesearch.fi/>.

Hahtela, N. & Karhe, L. 2020. Sairaanhoidajien tunnelmat koronapandemian ensimmäisen aallon keskellä "Tuntuu, että ainoa, mikä on varmaa, on epävarmuus." Viitattu 13.6.2022. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2020/11/Koko-raportti-laadullisesta-koronakyselyst%C3%A4-3.11.2020.pdf>.

Hahtela, N. & Karhe, L. 2021. Hoitotyötä tekevien sairaanhoidajien kokemuksia oman työyksikön henkilöstötilanteesta ja sen seurauksista. Viitattu 3.11.2022. <https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2021/11/Sairaanhoitajaliiton-raportti-sairaanhoitajien-henkilostotilannekyselysta-syyskuu-15.11.2021.pdf>

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere: Tammerprint.

Hakanen, J. 2020. Omaa työtä merkityksellistämässä. Aikakauskirjassa Työn tuuli.1/2020. V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuorenmaa.(toim.) Henkilöstöjohtamisen ryhmä – HENRY ry. Viitattu 2.2.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=29

HE 230/2021. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi tartuntatautilain väliaikaisesta muuttamisesta. Verkkosivusto www.eduskunta.fi. Viitattu 23.3.2022. https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_230+2021.aspx.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino.

Hoito- ja hoivapalvelualan tila ja tulevaisuudennäkymät. 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 21.5.2022. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75084/TEM-rap_3_2015_web_15012015.pdf

Homans, G. C. 1958. Social Behavior as Exchange. American Journal of Sociology, 63, 6, 597–606. <http://www.jstor.org/stable/2772990>.

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2021. TENK. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 18.11.2022.

<https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytando-htk>

Innovaatio. N.d. Tilastokeskus, käsitteet. Viitattu 5.4.2022 <https://www.stat.fi/meta/kas/innovaatio.html>

Järvenpää, M. Länsiluoto, A. Partanen, V & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYPro Oy.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: Opi ja etene yhdessä. Helsinki, Suomi: BoD - Books on Demand.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina. Etnografia. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Toim. J. Vuori. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 1.2.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus> .

Kihlström, L. Huhtakangas, M., Karreinen, S., Keskimäki, I. & Tynkkynen, L-K. 2022. ”Kenenkä vastuulla tää nyt sitten on? Ei ehkä ainakaan meidän”: COVID-19-pandemian hallinta ja johtaminen Suomessa. THL. Sarjassa Tutkimuksesta tiiviisti: 2022_027. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-872-9>

Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. Academy of Management Journal. 33,4,692. Saatavilla Janet.finna.fi/ProQuest. <http://ezproxy.jamk.fi:2048/login>

Kaplan, S.R. & Norton, P.D. 2009. Strategiaverkko. Talentum: Gummerus kirjapaino.

Karanteeni ja eristys. 2022. THL:n ohjesivu, päivitetty 21.4.2022. Viitattu 13.6.2022.

<https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tarttuminen-ja-suojautuminen-koronavirus/karanteeni-eristys-ja-karanteenia-vastaavat-olosuhteet>

Kuntatyönantajat. N.d.. Verkkosivusto. Uudistuva johtaminen. Viitattu 22.11.2022. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2020/uudistuva-johtaminen>

Kuopila, A. 2022. Tervetulosanat webinaarin teemasta ja tapahtuman ohjelmasta. Webinaari hyvinvointialueiden aluevaltuutetuille 19.4.2022. <http://dy.fi/qei> . Osoite lyhennetty dy.fi – sivustolla

Kupi, E., Ilomäki, S., Sillanpää, V., Talja, H. & Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta. Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. VTT. Viitattu 21.5.2022.

URL:<http://www.vtt.fi/publications/index.jsp>.

Kysely hoitajien työssäjaksamisesta ja työhyvinvoinnista. 2021. Tehy ry. Kysely tehyläisille 2021 – Tulosesitys. Aula Research Oy:n toteuttamana. Viitattu 23.3.2022

(https://www.tehy.fi/system/files/mfiles/dokumentti/aula_researchin_kysely_hoitajien_tyossajaksamisesta_ja_tyohyvinvoinnista_2021_id_17362.pdf)

Käsitteenä Asiakas: Tapa-termipankki. 2022. Lähde Sosiaalialan tiedonhallinnan sanasto (THL12.10.2022). Viitattu 3.11.2022. <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/asiakas>

Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Publishing Oy. Sähkökirjalaitos. 3. uudistettu painos.

Lohikoski, P. 2006. Aineettoman pääoman uudistuminen : tapaustutkimus it-alan yrityksessä. Informaatiotutkimus, 25,2, 27–40. <https://journal.fi/inf/article/view/2245>

Lumijärvi, I. 2006. Henkilöstöpoliittisten painopisteiden määrittäminen. Työelämän tutkimus 4,3, 181–196. Viitattu 21.5.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87636>.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Helsinki: JTO-palvelut.

Maksimainen, A. 2022. Hyvinvointialueiden organisoituminen ja johtamisrakenteiden uudistaminen uudistuksen tavoitteiden näkökulmasta. Webinaari hyvinvointialueiden aluevaltuutetuille 19.4.2022. <http://dy.fi/qei> Osoite lyhennetty dy.fi – sivustolla

Manka, M-L.2015. Työhyvinvoinnin johtaminen työurien jatkamisen keinona. Julkaisussa Felix byrokraatia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona: Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlaKirja. Toim. K. af Ursin, E. Pekkola & J. Stenvall. Tampere: University Press. 245–261. Viitattu 25.8.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706091896>

Martela, F., Rieki, T. 2018. Autonomy, Competence, Relatedness, and Beneficence: A Multicultural Comparison of the Four Pathways to Meaningful Work. Journal: Frontiers in Psychology 9/2018. Viitattu 15.11.2022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01157>

Martela, F. 2020. Merkityksellinen työ. Aikakauskirjassa Työn tuuli.1/2020. V. Einola-Pekkinen, L. Mäkelä, T. Pakarinen, M. Salo, M. Tammeaid, M. Vartiainen & H. Vuoremaa.(toim.) Henkilöstöjohton ryhmä – HENRY ry. Viitattu 2.2.2022. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_012020.pdf#page=29

Mauno, S., Minkkinen, J. & Auvinen, E. 2019. Nakertaako työn intensiivisyyden lisääntyminen työssä suoriutumista ja työn merkityksellisyyttä: Vertaileva tutkimus eri ammattialoilla. Hallinnon Tutkimus, 38, 4, 271–288. Viitattu 21.5.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202001311712>

Määttä, S. & Ojala, T. 2001. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla. 4. painos. Helsinki: Edita.

Nuutinen, M. & Valkokari, K. 2014. Organisoituminen ja identifikaatio. Verkkojulkaisussa K. Valkokari, J. Salminen, A. Rajala, M. Koskela, K. Kaunisto ja T. Apilo (toim.) Ekosysteemit ja verkostojen parviäly- Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Viitattu 22.11.2022. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I. Hoffmann, T.C., Mulrow, C.D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E.W., Mayo-Wilson, E., Steve McDonald, S., McGuinness, L.A., Stewart, L.A., Thomas, J. Tricco, A.C., Welch, V.A., Whiting, P. ja Moher, D. 2021. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. Journal: Systematic Reviews 10,89. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>

Parkkisenniemi, H. 2012. Tehokkuusvaatimusten vaikutuksia työn mielekkyyteen : terveydenhuollon hoitohenkilöstön kokemuksia. Lapin yliopisto. Viitattu 20.11.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201209101209>

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Teoksessa A, Puusa & H, Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation pääomana. EU: UniPress.

Puusa, A. 2015. Johtaminen arvonnluonnin välineenä. Julkaisussa Aineeton arvo, talouden uusi menestystekijä. Toim. P. Tarjanne & A-K. Perttula Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015. Viitattu 21.5.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4/5e9e953e-4ffa-44df-ba0d-2677ac3da190/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4.pdf>

Pfeffer, Jeffrey. 1997. New Directions for Organization Theory: Problems and Prospects. Oxford University Press, Incorporated, 1997. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/detail.action?docID=4702500>.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra 180). www.sitra.fi

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen: Hoitohenkilökunnan käsityksiä. Työelämän tutkimus, 15, 3, 250-265. Viitattu 3.3.2022. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>.

Rehn, O. 2015. Esipuhe. Oppaassa P, Tarjanne & A-K, Perttula (toim.) Aineeton arvo, talouden uusi menestystekijä. Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM oppaat ja muut julkaisut 22/2015. Viitattu 21.5.2022. <https://tem.fi/documents/1410877/3169892/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4.pdf/5e9e953e-4ffa-44df-ba0d-2677ac3da190/Aineeton+arvo+-+Talouden+uusi+menestystekij%C3%A4.pdf?t=1473762211000>

Ruckenstein, M., Johannes Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvonnluontiin. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra 291). Viitattu 31.3.2022. www.sitra.fi

Ruopsa, L. 2016. Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa. Väitöstutkimus. Oulun yliopisto, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan yksikkö. Viitattu 21.5.2022. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526211183>

Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Väitöstutkimus. Lapin yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 3.11.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201110061173>

Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöstutkimus. Tampere: University Press. Viitattu 21.5.2022. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9>.

Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisu 62. Julkisjohtaminen. Viitattu 3.11.2022. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf

Salonen, T. 2007. Tieteenfilosofia. 4.täydennetty painos. Tampere: Juvenes Print.

- Silvennoinen, H. 2013. Työn merkityksellisyys on työelämän laatua. *Aikuiskasvatus*, 33(4), pp. 250-251. Viitattu 28.2.2022
- Sotealalla johdetaan valmentavasti. 2021. Aineisto päivitetty 9.6.2022. Verkkosivu. Työterveyslaitos. Viitattu 11.6.2022. <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/healthcare-and-social-welfare-management>.
- Soteuudistus. N.d. Sosiaali- ja Terveysministeriö. (<https://soteuudistus.fi>) viitattu 1.2.2022. https://soteuudistus.fi/documents/16650278/114451037/KOKO+PAKETTI_Johtaminen+ja+osaaminen_webinaari+19.4.pdf/a8e33694-ba03-f751-c06f-90adba1a8f2d/KOKO+PAKETTI_Johtaminen+ja+osaaminen_webinaari+19.4.pdf?t=1650378576802
- Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyys ja saatavuus. N.d. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Viitattu 3.11.2022. <https://stm.fi/sotehenkilosto/ohjelma>
- STM:n antamat viranomaisohjeet ja päätökset koronavirustilanteessa. N.d. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Päivittyvä seuranta. Viitattu 1.8.2022. <https://stm.fi/stm-ohjeet-koronavirustilanteessa>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2015. Älykkäiden julkisorganisaatioiden aika. Julkaisussa Felix byrokratia? Julkinen hallinto kaiken huomioimisen taitona: Tampereen yliopiston 50-vuotisen hallintotieteellisen opetuksen ja tutkimuksen sekä julkishallinnon emeritusprofessori Juha Vartolan juhlakirja. K. af Ursin, E. Pekkola & J. Stenvall. (toim.) Tampere: University Press. 303–318. Viitattu 21.5.2022. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201706091896>
- Sveiby, K-E. 1997. The Intangible Assets Monitor. *Journal of human source costing and accounting*. 2, 1, 73-97. Viitattu 31.5.2022. www.sveiby.com/files/pdf/the-intangible-assets-monitor.pdf
- Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. 2016. Teoksessa A, Syväjärvi & V, Pietiläinen. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaalijohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>
- Tuimala, A. 2022. Henkilöstön ja muutoksen johtaminen avainasemassa uudistuksessa. Webinaari hyvinvointialueiden aluevaltuutetuille 19.4.2022. <http://dy.fi/qei> Osoite lyhennetty dy.fi – sivustolla
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, uudistettu laitos. Sähkökirja. Tammi.
- Tutkimustiedon hakeminen. N.d. Hotus - Hoitotyön tutkimussäätiön sivusto. Viitattu 13.11.2022. <https://www.hotus.fi/tutkimustiedon-hakeminen/>
- Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 2012. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 28.2.2022. https://tem.fi/documents/1410877/2329422/tyoelaman_kehittamisstrategia_final.pdf/74fdf60e-0a8c-4419-a401-0e894ad1c07c
- Työterveyslaitos. 2020. Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus (FPS). Kunta 10-tutkimus 2020. Viitattu 13.6.2022. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps>

Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.

Valkokari, K. & Karvonen, I. 2014. Itseorganisoituminen verkostossa. Verkkojulkaisussa K. Valkokari, J. Salminen, A.Rajala, M. Koskela, K. Kaunisto ja T. Apilo (toim.) Ekosysteemit ja verkostojen parviäly- Tulevaisuuden liiketoiminnan suuntaviivoja. VTT Technology 152. Viitattu 22.11.2022.
<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2014/T152.pdf>

Vierailujen rajoittaminen palveluasumisessa. 2020. Apulaisoikeusasiamiehen ratkaisu omaisen tekemään kanteluun vierailukiellosta. Annettu 23.10.2020. EOAK/3479/2020. Viitattu 13.6.2022.
(<https://www.oikeusasiamies.fi/r/fi/ratkaisut/-/eoar/3479/2020>)

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.painos. Sähkökirja. PS-kustannus.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita.

Yleiskirje 15/00. 2000. Kunnallisen palvelutoiminnan tuloksellisuuden arviointia koskeva suositus. Verkkosivu. 11.4.2000. Kuntaliitto. Viitattu 21.5.2022. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2000/15/palvelutoiminnan-tuloksellisuuden-arviointi-suositus>

Yleiskirje 5/06. 2006. Kunnallisten palvelujen tuloksellisuus. Verkkosivu. Kuntaliitto. 21.2.2006. Viitattu 21.5.2022. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2006/5/kunnallisten-palvelujen-tuloksellisuus>

Yleiskirje 24/08. 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus. Verkkosivu. Kuntaliitto. 18.12.2008. Viitattu 21.5.2022. <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2008/24/tuloksellisen-toiminnan-kehittamista-koskeva-suositus>

Yli 500 hakenut ammattioikeuksien poistoa Valvirasta. 2022. Tehylehti. Viitattu 13.9.2022. <https://www.tehylehti.fi/fi/uutiset/yli-500-hakenut-ammattioikeuksien-poistoa-valvirasta>

Liitteet

Liite 1. Hybridimalli

Työntekijä on arvokas työsuhteen muodosta riippumatta

Työelämän ja johtamisen kehittämiseen aineetonta pääomaa hyödyntämällä on opinnäytetyön yhtenä tuotoksena muotoutunut ajatus hybridimallista, jossa kyse on inhimillisen pääoman, rakenteellisen pääoman ja suhdepääoman vuorovaikutuksellisesta ilmenemisestä ja ymmärryksestä siitä, minkälaisia aineettoman pääoman asioita tulisi korostaa. Hybridimallissa työyhteisön jäsenet ovat sekä vakituisia työntekijöitä että tuntisijaisia. Pidempää sijaisuutta tekevä työntekijä rinnastetaan useimmiten vakituisen henkilöstöön, vaikka hänen työsuhteensa on määrämittainen. Työntekijä on arvokas työsuhteen muodosta riippumatta.

Mallin kehittämisen takana on näkemys siitä, että kaikkia työntekijöitä tulee kohdella samalla tavalla, on sitten kyse vakituisista työntekijöistä tai tilapäisestä työvoimasta. Tilapäinen työvoima tarkoittaa tässä työntekijää, jonka työvuorot ilmenevät äkillisesti tai hänelle määritellään tuntityölläisenä suunnitellusti muutama vuoro työvuorolistalle. Työaikalaki ja työehtosopimukset määrittelevät työntekijän asemaa, kun suunniteltuja työvuoroja on tietty määrä esimerkiksi viikossa tai kahdessa – kolmessa viikossa.

Näinä aikoina, kun työntekijöistä terveydenhuoltoalalla on pulaa ja sekä vakituisten että sijaisten saaminen on hankalaa, työnantaja, joka ei pidä työntekijöistä huolta on haasteellisen ongelman edessä. Esihenkilöiden on erittäin tärkeää osata ja opiskella menestyksestä valtaistamista. Jos ei tiedetä niitä mekanismeja tai periaatteita, joilla johdetaan aineettoman pääoman vaikuttavuutta organisaatiossa, ei saada tehtyä asioita, tuotettua ideoita tai päätöksiä ei toimeenpanna. Päätös itsessään ei muuta mitään, jos sitä ei osata panna täytäntöön.

Jos organisaatiossa päätetään, että henkilöstön sitoutumisen ja inhimillisen pääoman johtaminen on tärkeää, on toimittava johdonmukaisesti. Henkilöstö tulee nähdä organisaation voimavarana ja pääomana. Jos työntekijät ulkoistetaan kokonaan, siirretään johtaminen, rekrytointi ja koulutus toisen organisaation vastuulle (esim. Pfeffer 1994). Tällöin menetetään paljon työyhteisön yhteisöllisyydestä, töiden jatkuvuudesta ja organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Tämä vaihtoehto on

nykyään arkea monessa hoitoalan työyhteisössä, kun tilapäisten työntekijöiden rekrytointi on siirtynyt rekrytointifirmoille.

Työntekijöiden poistuminen hoitoalalta on kiihtynyt. Kun työntekijä toteaa haluavansa vaihtaa työpaikkaa tarkoittaa tämä sitä, että hänen mukanaan menetetään aineetonta pääomaa ja hiljaista tietoa. Kestää aikansa kunnes tilalle saadaan rekrytoitua uusi henkilö. Työtehtäviä hoidetaan joko jakamalla niitä muille työntekijöille (kuormitus) tai tehtäviä hoitaa vaihtuva sijainen (vaihtuvuus). Tämä tuo työyhteisöön monenlaisia haasteita, joista vähäisempänä ei ole vakituisten työntekijöiden ja vaihtuvien sijaisten tekemän työn yhteensovittaminen.

Hybridimalli - Tarpeiden huomiointi

Ihmisellä on erilaisia tarpeita ja hänellä on työntekemisenkin suhteen tarpeita. Hänellä on tarve tulla arvostetuksi, tarve vaikuttaa ja tarve vähentää epävarmuuden tunnetta (Ruopsa 2016; Järvensivu 2019). Inhimillisen pääoman keinoin vakituinen työntekijä saadaan kokemaan itsensä tarpeelliseksi ja työ merkitykselliseksi. Hänen ei kuitenkaan tarvitse kokea itseään korvaamattomaksi, sillä vaarana on, että sankarin viittaa sovitellessaan työntekijä unohtaa omat voimavaransa ja seurauksena on hyvinvoinnin väheneminen. Mikäli työ vaatii liikaa ja työstä palautuminen ei onnistu, työntekijä voi kynnistyä ja kyseenalaistaa työnsä merkityksellisyyden. (Hakanen, 2004, 23.) Tärkeää on myös, että työntekijä kokee voivansa vaikuttaa omaan työhönsä ja että häntä kuunnellaan. Hakanen (2004, 292) tuo myös esille, että työntekijöillä olisi oltava mahdollista kokea onnistumisia ja tämä tulee näkyviin työnantajan osoittaman työn tunnustuksen ja arvostuksen kautta. Palkitseminen hyvästä työstä on kiinteä osa organisaatiokulttuuria ja siten rakenteellista pääomaa. Kyse voi olla aineellisesta palkitsemisesta tai palkitsemisen keinoilla kiinnitetään enemmän huomiota kehittämiseen, esimerkiksi henkilön motivaation tukemiseen tai esihenkilötyön kehittämiseen (Handolin, 2013, 16). Yksityisellä toimialalla aineellinen palkitseminen on helpompaa kuin julkisella sektorilla, jossa varat on sidottu julkiseen rahoitukseen ja sidosryhmillä on erilaisia tavoitteita työn. Handolinin (2013, 16) mukaan ”uusi palkitseminen” eli palkitseminen tuloksen mukaan on tullut myös julkisen sektorin toimialoille.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 18) tuon esille työn tekemiseen liittyviä tarpeita ja niihin vastaamista aineettoman pääoman keinoin. Olen huomioinut sekä Järvensivun (2019), Hakasen (2020)

että Ruopsan (2019) ajatuksia sitoutumiseen ja sitouttamiseen liittyvistä tekijöistä. Pohdin näitä taulukossa ja tekstissä sekä vakituisen että tilapäisen työntekijän näkökulmasta.

Hybridimalli	Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
Tarve saada arvostusta	<i>Vakituinen:</i> työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi mutta ei korvaamattomaksi. Sankarit uupuvat.	Palkitseminen – vakituiset Huomioiminen – vakituiset ja tuntityöntekijät	Verkostomainen johtaminen, jokainen työntekijä on arvostettu asiakas tai arvostettu toimittaja.
Tarve vaikuttaa	Työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja häntä kuunnellaan.	Yhteisöllisyys on myös työvuorokohtaista toimintaa, ei pelkästään organisaation hyvesignaalointia	(vrt. Ostaja-toimittaja yhteistyösuhde. Esim. Pulles, Veldman & Schiele, 2013)
Tarve vähentää epävarmuuden tunnetta	<i>Sijainen:</i> työntekijä kokee itsensä tarpeelliseksi ja pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä, mm. milloin ottaa töitä vastaan	Vuorovaikutuksessa ei korosteta meitä-niitä -asetelmaa vaan puhutaan meistä.	Viestinnän onnistuminen joka tasolla.
Tarve suoriutua työstä	Lupausten pitäminen, osaamisen kasvattaminen ja kehittyminen asiantuntijana.	Lupausten pitäminen Johdonmukainen toiminta	Lupausten pitäminen ja luottamus
	Hyväntahtoinen vuorovaikutus	Turvallinen vuorovaikutus	Asiallinen viestintä ja vuorovaikutus.
	Työt jakaantuvat tasaisesti -> kuormittavuus	Työt jakaantuvat tasaisesti, töiden organisointi	Sopimusten mukainen henkilöstömäärä, sijaistukset kunnossa

Taulukko 16 Liite 1 Hybridimalli. Vakituiset ja tilapäiset työntekijät ja sitouttamista mahdollistavat tekijät.

”Kiva, kun tulit taas meille!”

Tärkeää on, että myös tuntityöntekijä ja sijainen kokee itsensä tarpeelliseksi ja tervetulleeksi työyhteisöön. Yleensä osa-aikainen sijainen pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ainakin sen suhteen, milloin ottaa töitä vastaan. Työvuoron vastaanottaessaan hänen kuitenkin tulee tehdä työn määrittelemät tehtävät. Työpaikalla tulee olla vähintään minimiperehdytys, joka dokumentoidaan. Sijainen yleensä paikkaa vakituisen työntekijän poissaoloa tai hänen palkkaamiseensa on syynä vaikiutumaton toiminta. Hoitoalalla tilapäisenkin työntekijän tulee suoriutua vuorostaan asiallisesti

ja hänellä on myös tarve suoriutua työstään. Ellei sijainen pysty hoitamaan hänelle määrättyjä tehtäviä, työyhteisö kuormittuu. Hoitoalan työntekijät ovat hyvin velvollisuudentuntoisia ja tämä Hakasen (2004, 162) mukaan johtaa siihen, että työntekijä koittaa hoitaa työnsä ja muidenkin tekevämmä töitä hyvin. Tämä johtaa herkästi vakituisten henkilöstön uupumiseen.

Mikäli sijaisen halutaan saapuvan työyhteisöön toistuvasti, tulee pitää huoli siitä, että hän kokee yhteisöllisyyden työvuoronsa aikana. Jos työyhteisössä puhutaan yhteisöllisyydestä arvona, sen tulee näkyä työvuorokohtaisesti. Sijaisella on myös tarve kuulua työyhteisöön, vaikka hän ei siellä jokapäiväisesti toimisikaan. Organisaatiokulttuuriin kuuluu asiallinen ja työntekijöitä erotteleva puhu. Kuten Ruopasa (2016) on sanonut, kielenkäytön avulla asemoimme ja määrittelemme omaa identiteettiämme työyhteisössä. Työyhteisössä tulee pohtia sallittuja tapoja puhumiseen työkavereista tai asiakkaista tai siitä, minkälainen kielenkäyttö on sallittua, ettei työyhteisössä jätettäisi työntekijöitä sisäpiiriin tai ulkopuolelle jääviin. Tämä on hybridimallissa ensiarvoisen tärkeää. Hybridimallin mukaisesti palkitseminen tulee ulottaa myös sijaisiin ja tilapäisiin työntekijöihin. Työt tulee organisoida siten, että ne jakaantuvat tasaisesti, tämä edistää sitoutumista sekä vakituisten että sijaisten kohdalla.

Jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, tämän on todettu olevan yksi itsensä toteuttamisen tarve työssä. Tähän liittyvät poikkeamat tulee huomioida. Hakanen sanoo, että esihenkilön tulisi säännöllisesti kuulostella työntekijöiden ajatuksia työstä selviytymiseen, mutta myös työntekijän itsensä vastuulle kuuluu kertoa tuntemuksistaan (Hakanen, 2004, 163). Tämä on tärkeää myös sijaisten kanssa. Mikäli sijainen kertoo tullessaan kohdelluksi epätasavertaisesti, työnantajan tulee selvittää, onko kyse esimerkiksi henkilöön liittyvistä syistä kohdistuva epäasiallinen tai jopa nöyryyttävä ja vihamielinen käytös ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin (Yhdenvertaisuuslaki, 1325/2014, 14§).

Johtaminen

Hybridimallin johtamisessa voidaan soveltaa verkostojohtamisen malleja. Olen tässä mallissa sijoittanut johtamisen suhdapäöman alle, sillä verkostomainen johtaminen käsittää ostaja-toimittajakumppani *yhteistyösuhteen*, jossa työnantaja on työpanoksen ostaja ja jokainen työntekijä on työpanoksellaan toimittajakumppani. Jokaista työntekijää tulisi kohdella arvostettuna kumppanina, että hänen työpanoksestaan saataisiin se hyöty mitä haetaan puolin ja toisin. Valkokarin

(2016, 16) mukaan tällaisissa kumppanuusverkostoissa korostuvat toimijoiden välinen vuorovaikutus sekä kaikkien äänen kuuleminen ja yhteisten merkitysten luominen. Tietenkin, jos haluamme säilyttää vanhan työntekeksen laadun, jossa kaikki on tarkalleen etukäteen hierarkkisesti määritelty, kumppanuudella ei ole väliä. Olemme kuitenkin uusien tilanteiden edessä hoitoalalla ja joudumme miettimään erilaisia toimintoja ja toimenpiteitä sekä toimintamuotoja työntekijöiden ja ihmisten sitouttamiseksi.

Suhdepääomaan kuuluu olennaisen edistävänä asiana viestinnän onnistuminen joka vuorovaikutussuhteessa. Samoin lupauksen pitäminen ja luottamus sekä arvona että toimintatapana on tärkeää joka tasolla. Työnantajan tulee voida luottaa siihen, että työntekijä työsuhteen pysyvyydestä huolimatta pitää lupauksensa työn suhteen ja samoin työnantajalta odotetaan lupauksen pitämistä. Lupaukset voivat liittyä mihin tahansa asiaan, josta on sovittu. Kyse voi olla sopimusten mukaisesta mitoituksista, palkan määrästä ja maksusta, sijaisuuksista kiinnipitämiseen ja niin edelleen. Hakanen (2004, 48) tuo esille, että tutkimusten mukaan työuupumus (väsymys, kynnistyminen, ammatillisen itsetunnon heikentyminen) voi kehittyä pitkittyneen työstressin, liiallisten työn vaatimusten mutta myös resurssien puutteiden vuoksi. Tämä taas heikentää ihmisen sitoutumista työhön ja saa hänet jopa vetäytymään pois töistä ja organisaatiosta.

Miksi hybridimalli on huomionarvoinen asia? Hybridimalli on todennäköisesti tulevaisuudessa tietoisesti suunniteltava työn järjestelyjen muoto. Osa työntekijöistä on vakituisia, vuorossaan muutama työntekijä ja loput ovat sijaisia, rekrytointifirman kautta tulleita tai työntekijöitä, jotka omasta halustaan keikkailevat useassa työpaikassa. Kaikkien työntekijöiden resilienssiä eli valmiutta kohdata muuttuvia tilanteita ja niistä palautumista tulee tukea. Tätä varten tulisi miettiä hybridimallille sopivia aineettoman pääoman keinoja sitouttamaan vakituisia ja tilapäisiä työntekijöitä sekä huomioimaan, että 1.) rakenteellinen pääoma taipuisi monenlaisiin työntekijöihin, 2.) suhdepääomassa huomioitaisiin hybridimalliset toimintamuodot ja että 3.) kaikkia työntekijöitä kohdeltaisiin arvokkaina asiakkaina ja kumppaneina. On tärkeää sitouttaa myös tilapäisiä työntekijöitä juridisesta työnantajasta riippumatta, työvuorossa työskentely on vakituisille työntekijöille helpompaa, kun sijainen haluaa tulla toistekin töihin ja on tehnyt pari vuoroa samassa toimipisteessä.

Hybridimallin johtaminen on pitkälti verkostojohtamista. Valkokari ja Karvonen sanovat, että *”Verkostojen johtamisessa systeemisyyden ja itseorganisoitumisen näkökulma korostaa, miten verkoston muodostavat itsenäiset toimijat, jotka tekevät omat päätöksensä.”* (Valkokari & Karvonen 2014, 44). Heidän mukaansa itseorganisoitumisen hyödyntäminen vaatii monenlaisia yhteensovittamisia ja että hierarkkisessa organisaatiossa tämä on haastavaa, varsinkin jos tehtävä ja työnjako on hyvin etukäteen määritelty. Hoitoalalla esihenkilöä tarvitaan monenlaiseen hallinnolliseen työhön ja töiden organisointia tarvitaan jo työn ympärivuorokautisen luonteen vuoksi. Tähän voisi kuitenkin tuoda uudenlaisen näkökulman mahdollistamalla itseorganisointia, vahvistamalla verkoston jäsenten välistä vuorovaikutusta ja ennakoimalla niitä solmukohtia, joihin voi tulla ongelmia. Itseorganisoituvassa työyhteisössä tarvitaan Valkokarin ja Karvosen mukaan epäjärjestyksen ja epävarmuuden hyväksymistä (2014, 44). Tämä olisikin jatkotutkimuksen arvoinen aihe, kuinka verkostomaisen liiketoiminnan inhimillinen osuus ja kumppanuus (partnership) saataisiin kehitettyä koskemaan hoitoalaa siten, että työssä voidaan säilyttää merkityksellisyys sekä yksittäisen asiakkaan, työntekijän että yhteiskunnan kannalta.

Hybridimallissa ja normaalissa työskentelymallissa työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen on osa organisaation inhimillistä pääomaa. Sitoutuminen on riippuvainen työntekijän kokemuksista ja sitouttaminen rakenteellisista asioista kuten organisaatiokulttuurista ja puheen tavasta tai siitä, kuinka hyödylliseksi ja tarpeelliseksi työntekijä saadaan itsensä kokemaan. Usein myös unohdetaan, että työntekijä on yksilö, ei suinkaan homogeeninen työyhteisön jäsen. Tämä luo harhan, että esimerkiksi koko työyhteisön hoitajajäsenistö on samalla lailla ajattelevia, tyytyy samoihin asioihin ja on johdettavissa samalla lailla. Tämä myös vähentää työntekijöiden luottamusta työnantajaan, jokainen haluaa tulla kohdelluksi arvostettuna ja huomioonotettuna yksilönä, vaikka töiden organisointi olisikin esimerkiksi työvuoroon kuuluvien rakenteiden takia tarpeellista. Siksi verkostomainen toimintatapa ja työntekijöiden kohtelemisen kumppanuustoimijoina on todennäköisesti työntekijöitä sitouttava asia.

Hybridimallin ja aineettoman pääoman luokittelun yhdistämisen arvot näkyvät siinä, kuinka yksilön ääni saadaan tuotua esille ja kuinka organisaation rakenteellista pääomaa saadaan kehitettyä sitoutumisen lisääjänä ja mahdollistajana työntekijän työsuhteen muodosta riippumatta.

Liite 2. Tiedon haku

Tiedon haku aineettoman pääoman tiimoilta oli haasteellista kun tavoitteena oli lisäksi saada selvitettyä työntekijöiden näkökulmaa ja kokemuksia heille merkityksellisistä asioista. Esimerkiksi Janet.finna.fi antoi hakusanoilla intangible capital (otsikko, koko teksti, vertaisarvioitu) tulokseksi 55 000 artikkelia ja hakusanat intangible capital AND health care (otsikko, koko teksti, vertaisarvioitu) tuloksia tuli enää 17. Samoin hakusanoilla aineeton pääoma tuloksia tuli Janet.Finna.fi:n mukaan 37 artikkelia ja hakusanoilla aineeton pääoma AND sosiaali ja terveysala tuloksia ei ollut yhtään. Haku laajennettiin kansainvälisiin artikkelitietokantoihin, EBSCOhostista valittiin Proquest Central, Emerald Ejournal Premier, Taylor & Francis Medical Library sekä Cinahl Plus With Full Text. Näistä fokuoitiin sosiaali- ja terveysalan tietoperustat. Tuloksissa oli ainakin yksi integratiivinen kirjallisuuskatsaus, mutta sen antina olisi ollut pitäytyminen aineettoman pääoman mittaamisessa ja hallinnassa terveydenhuolto-organisaatioissa ja organisaation suorituskyvyn parantamisesta johtamisen avulla.

Intangible capital – hakusanan tilalle vaihdettiin intellectual capital Finto- asiasanaston mukaisesti. Seuraavassa on esitelty tulokset.

HAKUSANAT	TULOKSET
intellectual capital AND work engagement AND meaningfulness of work AND nursing sector.	Vertaisarvioitu, Eng, 73 tulosta Proquest Central, 56 tulosta Emerald Ejournal Premier, 6 tulosta Taylor & Francis Medical Library, 3 tulosta Cinahl Plus With Full Text, 3 tulosta
intellectual capital AND work engagement AND meaningfulness of work AND work comfort AND nursing sector	Vertaisarvioitu, 4 tulosta Poistettu kaksoiskappaleet Proquest Central, 2 tulosta
intellectual capital AND work engagement AND commitment AND work comfort AND nursing sector	Vertaisarvioitu, 90 tulosta Proquest Central, 60 tulosta Emerald Ejournal Premier, 4 tulosta Taylor & Francis Medical Library, 3 tulos Cinahl Plus With Full Text, 1 tulos
intellectual capital AND work engagement AND commitment AND work comfort AND meaning of work AND nursing sector	Vertaisarvioitu, 56 tulosta Proquest Central, 35 tulosta Emerald Ejournal Premier, 4 tulosta Taylor & Francis Medical Library, 1 tulos Cinahl Plus With Full Text, 1 tulos Poistettu kaksoiskappaleet

intellectual capital AND work engagement AND commitment AND work comfort AND meaning of work AND health care sector	Vertaisarvioitu, 238 tulosta Kokoteksti saatavissa, 149 tulosta Proquest Central, 142 tulosta Emerald Ejournal Premier, 15 tulosta Taylor & Francis Medical Library, 2 tulos Cinahl Plus With Full Text, 1 tulos Poistettu kaksoiskappaleet
intellectual capital AND work engagement AND commitment AND work comfort AND meaning of work AND health care	Vertaisarvioitu 576, koko teksti saatavilla 371. Proquest Central, 325 tulosta Emerald Ejournal Premier, 15 tulosta Taylor & Francis Medical Library, 2 tulos Cinahl Plus With Full Text, 1 tulos
aineeton pääoma AND työn imu AND työn merkityksellisyys AND sitoutuminen AND hoitotyö	Haku Google Scholar, ajanjakso 2012–2022, 131 tulosta joista valittu 5 tutkimusta.

Taulukko 17 Liite 2 Hakulausekkeet ja tulokset numeraalisesti.

Liite 3. Valikoidut artikkelit ja niitä täydentävät materiaalit

<p>Al-Ghazali, B. M. 2020. Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: A serial mediation model. <i>Leadership & organization development journal</i>, 41,8,993–1013.</p> <p>Saatavilla Janet.finna.fi/Pro Quest. doi:10.1108/LODJ-10-2019-0455</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, n=469, Saudi-Arabian julkinen sairaalatoiminta.</p> <p>Uudistava johtajuus, työhön mukautuminen, työhön uppoutuminen ja kokemus uralla menestymisestä.</p> <p>Uudistava johtajuus lisää koettua merkityksellisyyttä. Vaikutusta sekä inhimilliseen että rakenteelliseen pääomaan.</p> <p>Uraan sopeutuminen tapahtuu ajan kanssa, tällöin työntekijät saavuttavat uutta tietoa, kokemusta ja koulutusta.</p>
<p>Hernandez-Vargas C & Llorens-Gumbau S. 2014. Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario: un estudio de caso. <i>Anales de Psicología</i>. 2014;30(1):247-258.</p> <p>Artikkeli englanniksi. Healthy employees and Service Quality in the Healthcare Sector. Saatavilla Janet.finna.fi/ProQuest. doi: https://doi.org.ezproxy.jamk.fi/2443/10.6018/analesps.30.1.143631</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus n=154, Espanjan Valencian sairaalat.</p> <p>Positiiviset vaikutukset ja työhön sitoutuminen versus tehokkuususkomus ja palveluiden laatu. Tehokkuususkomus tarkoittaa työntekijän uskoa omaan kykyihinsä työn tulosten saavuttamiseksi. Perustuu HERO-malliin (Healthy and Resilient Organization Model).</p> <p>Työhön sitoutuminen lisää hyvinvointia. Positiivinen asenne auttaa luomaan kestäviä resursseja ja uusia ideoita.</p>
<p>MacMahon, J., O'Sullivan, M., Murphy, C., Ryan, L. & MacCurtain, S. 2018. Speaking up or staying silent in bullying situations: The significance of management control. <i>Industrial relations journal</i>, 49,5–6, 473-491.</p> <p>Saatavilla Janet.finna.fi/ EBSCOhost Business Source Elite. doi:10.1111/irj.12230</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, n=2929. Irlannin INMO organisaatioon kuuluvat sairaanhoitajat pois lukien kätilöt.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin sairaanhoitajien kokemusta kiusaamisesta ja johdon reagoinnin vaikutusta ilmoittamiseen.</p> <p>Johtopäätökset tukevat näkemystä siitä, että kiusaaminen vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen ja heikentää työhyvinvointia. Kiusaaminen vaikuttaa myös organisaation tuottavuuteen.</p>
<p>Pukkeeree, P., Na-Nan, K. & Wongsuwan, N. 2020. Effect of Attainment Value and Positive Thinking as Moderators of Employee Engagement and Innovative Work Behaviour. <i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>. 6,3,69.</p> <p>Saatavilla Janet.finna.fi/ProQuest. DOI:10.3390/joitmc6030069</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus Thaimaan henkilöstöjohtamisen ammattilaisille. N=348.</p> <p>Tutkimuksella löydettiin yhteys positiivisen ajattelun ja saavutusarvon vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen.</p>

Taulukko 18 Liite 3 Tutkimukseen valitut artikkelit lähdetietoineen.

Artikkeleita täydentävät vertaisarvioimattomat tutkimukset

<p>Tutkimuksen tilaaja: Tehy ry</p> <p>Tutkimuksen toteuttaja: Aula Research</p> <p>Julkaisuvuosi: 2021</p> <p>Aula Research Oy on tunnettu tutkimusyritys, joka tekee tutkimuksia yrityksille, julkiselle sektorille sekä liitoille ja järjestöille. Aula Research Oy on tuottanut kyselyjä muun muassa Kuntien eläkevakuutukselle ja Toimihenkilökeskusjärjestö STTK:lle. (Etusivu. N.d.)</p>	<p>Kohderyhmänä oli Tehyn jäseniä, joiden työpaikkana oli joko yliopistollinen sairaala tai keskussairaala. Kyselytutkimus (n=3230) kerättiin sähköisesti. Kyselyssä kartoitettiin jäsenistön nuorten ja ikääntyvien tehläisten näkemyksiä tämänhetkisestä terveydenhuoltoalan työstä sairaanhoitopiirien erikoissairaanhoidon yksiköissä ja verrattiin niitä kahteen aikaisempaan samanlaiseen tutkimukseen. Vastausprosentti oli 35 %. Tutkimuksella haettiin tietoa muun muassa työhyvinvoinnista ja työn kuormituksesta, hoitotyön veto-voimasta ja työssä jaksamisesta sekä Covid-19 – pandemian vaikutuksesta työhön.</p>
<p>Tutkimuksen tilaaja ja toteuttaja: Työterveyslaitos</p> <p>Julkaisuvuosi: 2020</p>	<p>Kunta10-tutkimus tehdään kahden vuoden välein, Tutkimuksessa on mukana 11 kaupunkia ja noin 90 000 työntekijää. Vastausprosentti on ollut viimeisimmässä vuonna 2020 tehdyssä kyselyssä 71 % eli n=63 900. Tutkimuksessa on monenlaisia taustamuuttujia, muun muassa ikä, työtehtävät ja työala.</p> <p>Tutkimuksesta on poimittu erilleen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöistä hoitajat/lähihoitajat, sairaanhoitajat/terveydenhoitajat, fysioterapeutit/toimintaterapeutit sekä kodinhoitajat. Työntekijäluokkia muodostui näin neljä, koonnista on jätetty pois nuorisotyöntekijät ja kouluavustajat.</p>

Taulukko 19 Liite 3 Vertaisarvioimattomat, ajankohtaiset tutkimukset (Tehy ry 2021, Työterveyslaitos 2020).

Artikkeleita täydentävät YAMK- ja Progradu- opinnäytetyöt

Materiaalia haettiin artikkelien lisäksi Google Scholarin avulla, koska vertaisarvioituja artikkeleita löytyi vähän. Tutkimuksia löytyi 131, joista valittiin 5 tutkimusta samoja otto- ja hylkäyskriteereitä käyttäen. Tutkimuksista hyväksyttiin YAMK- ja progradu-opinnäytetyöt, joiden näkökulma oli selkeästi hoito- ja hoiva-alan työntekijöiden kokemuksissa.

<p>aineeton pääoma AND työn imu AND työn merkityksellisyys AND sitoutuminen AND hoitotyö</p>	<p>Haku Google Scholar, ajanjakso 2012–2022, 131 tulosta joista valittu 5 tutkimusta.</p>
<p>Kantala, J. 2022. Perioperatiivisten sairaanhoitajien aikomus lähteä työstä ja sen taustatekijät. Itä-Suomen Yliopisto, terveystieteiden tiedekunta, opinnäytetyö progradu. http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20220228</p>	<p>Kvantitatiivinen verkkokysely Helsingin yliopistollisen sairaalan perioperatiivisille sairaanhoitajille. n=314.</p> <p>Tavoitteena selvittää työntekijöiden ajatuksia työstä irtaantumiseen ja työhön jäämiseen vaikuttavista syistä.</p>
<p>Karjalainen, J., Asikainen, P., Pham, T. & Ylimikkotervo, H. 2021. Veto- ja pitovoiman tarkastelu ikäihmisten hoivayksiköissä Lapissa työhyvinvoinnin ja lähijohtamisen näkökulmasta. Lapin Ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö YAMK. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2021120924883</p>	<p>Kvantitatiivinen kysely, n=47 ja kvalitatiivinen haastattelu n=5.</p> <p>Kohteena 5 ikäihmisten yksikköä Lapissa. Työn toimeksiantajana Lapin liitto.</p> <p>Tavoitteena saada esille työntekijöiden näkökulmasta kuvauksia työhyvinvoinnista, työnsisällöstä ja sen hallinnasta, työyhteisöstä, johtamisesta ja organisaatiosta sekä saada selville heidän ajatuksiaan veto- ja pitovoimatekijöistä. Laadullisella tutkimuksella haluttiin selvittää lähiesimiesten näkemyksiä niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin ja minkälaisiksi lähiesihenkilöt kuvaavat oman työhyvinvointinsa.</p>
<p>Malinen, R. 2020. Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Helsingin yliopisto, kasvatustieteellinen tiedekunta, opinnäytetyö progradu. http://urn.fi/URN:NBN:fi:hulib-202006173044</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus, n=600. Nimeämätön yritys. Tutkimus tehtiin sähköisellä kyselyllä. Tutkimuksen tavoitteena oli muun muassa selvittää työsitoutumisen ja motivaation yhteyttä työstä irtaantumiseen. Kohteena olivat lähihoitajat ja sairaanhoitajat, pois lukien keikka-työntekijät.</p> <p>Tutkimuksen aiheena organisaatiositoutuminen ja siihen vaikuttavat asiat</p> <p>Psykologiset perustarpeet: kokemus autonomiasta, pätevydestä ja yhteisöllisyydestä</p> <p>Affektiivinen eli emotionaalinen sitoutuminen</p> <p>Normatiivinen eli velvollisuus sitoutuminen</p>

	Jatkuvuussitoutuminen Ammatillinen sitoutuminen, yksilön asenne omaa ammattia kohtaan.
Rantasalo, M. 2020. Työn kuormittavuus, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen päiväkirurgiassa Työntekijöiden näkemys. Metropolia Ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö YAMK. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202204195387	n=8, kvalitatiivinen teemahaastattelu. Keskittyy työhyvinvointiin ja sen johtamiseen työntekijöiden näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää päiväkirurgisen osaston henkilökunnan kokemusta työhyvinvoinnista ja työn kuormittavuudesta ja siitä, kuinka esimiehen toiminnalla voidaan vaikuttaa työhyvinvoinnin lisääntymiseen tai vähenemiseen.
Varvikko, V. 2020. Ura kotihoidossa. Laurea Ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö YAMK. https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020121628684	Kehittämistutkimus Helsingin kaupungin kotihoidossa, keskittyy henkilöstöjohtamisen keinoihin. n=19. Kyselyssä tutkittiin työntekijöiden työhön sitoutumista ja heille merkityksellisiä asioita. Miksi vaihtaisin työtä? Miten kehittäisin?

Taulukko 20 Liite 3 Artikkeleita täydentävät YAMK- ja Progradu-opinnäytetyöt lähdetietoineen.

Liite 4. Materiaalista esille nousevat tekijät aineettoman pääoman viitekehyksen mukaisesti

Artikkelit

Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: A serial mediation model

Al-Ghazalin (2020) tutkimus käsitti Saudi-Arabian julkisten sairaaloiden sairaanhoitajien kokemusta työhön sitoutumisesta ja uppoutumisesta sekä uralla menestymisestä. Hän tutki myös, kuinka transformatiivinen eli uudistava johtajuus vaikuttaa edellä mainittuihin seikkoihin. Kyseessä on kvantitatiivinen tutkimus, jossa N=469.

Inhimillinen pääoma	rakenteellinen pääoma	suhdepääoma
Proaktiivinen toiminta - työntekijä saavuttaa odotukset - älyllinen stimulaatio - työn ja vapaa-ajan sovittaminen - luottamus esimieheen - luottamus rakenteisiin - luottamus organisaation tavoitteisiin - kyky sopeutua työn vaatimuksiin ja muutoksiin, resilienssi - uraan sopeutuminen	Oppimisen ja kasvun kulttuuri - resurssien tarjoaminen kehittymiseen Viestintä - kerrotaan tulevaisuudesta, yhteisistä arvoista ja tavoitteista Peloton ympäristö - eriävät mielipiteet sallittuja	- uskomus mahdollisuuksiin ja tekemiseen - esimerkillä johtaminen - yhdistää organisaation ja yksilön tavoitteet

Kuva 2 Uudistavan johtajuuden vaikutus sitoutumiseen ja aineettomaan pääomaan, mukaellen Al-Ghazali (2020).

Healthy employees and Service Quality in the Healthcare Sector.

Hernandez-Vargas, Llorens-Gumbau ja Rodriguez-Sanchez (2014) tutkivat työhön sitoutumista Espanjan Valenciassa sijaitsevassa sairaalassa. Tutkimuksen otosmäärä oli N=154.

Inhimillinen pääoma Tiimin persoonalliset resurssit	rakenteellinen pääoma	suhdepääoma
Työtehtävän tekeminen - kahdenlaisia resursseja, yksilöllisiä ja kollektiivisia Yksilöllinen - usko omiin kykyihin Kollektiivinen - jakaa ryhmän uskomuksia tavoitteiden saavuttamisessa - vaikuttaa reaktioihin ja valintoihin - vaikuttaa hyvänolon tunteeseen - vaikuttaa sitoutumiseen	Toimenkuvat - näillä mahdollistetaan inhimillisen pääoman kehittyminen - tehtävätasojen organisointi ja palautteenanto - johtajuus	Strategiat hyvinvoinnin parantamiseksi Sosiaalinen ympäristö Työn ja perheen yhteensovittaminen Sopimukset

Kuva 3 Hyvinvoivat työntekijät ja palveluiden laatu, mukaellen Hernandez-Vargas ym. (2014).

Speaking up or staying silent in bullying situations: The significance of management control.

MacMahonin, O'Sullivanin, Murphyn, Ryanin ja MacCurtainin vuonna 2018 ilmestynyt tutkimus valottaa terveydenhuollon työntekijöiden kokemuksia työpaikan kiusaamistilanteissa. He lähettivät kyselynsä yhteensä 27000:lle, sekä julkisen että yksityisen puolen INMO:n (Irish Nurses and Midwives Organisation) sairaanhoitajajäsenille pois lukien kättilöt. (MacMahon ym. 2018, 478.)

Vastauksia he saivat 2929 kappaletta. Tutkimuksessa selvitettiin sairaanhoitajien kokemusta kiusaamisesta ja johdon reagoinnin vaikutusta ilmoittamiseen.

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
- ilmoittamisen pelko - Kokemus turhautumisesta ilmoittamisen prosessiin - stressi - työuupumus - poissaolot - pelkotilat - leimaantumista ja eristämistä - sitoutuminen heikkenee	- sallitaan epäasiallinen toiminta - eristäminen - uhkailu - toiminnan vaikeuttaminen - vaihtuvuus työntekijöissä - kiusaaminen lisääntyy	Vallankäyttö ja alistaminen Johto ei reagoi ilmoituksiin Korostetaan kustannustehokkuutta Työn ulkoistaminen Taloudelliset asiat Maineen menetys Tuottavuus heikkenee

Kuva 4 Kiusaamisen vaikutukset ja aineeton pääoma, mukaellen MacMahon ym. (2018).

Effect of Attainment Value and Positive Thinking as Moderators of Employee Engagement and Innovative Work Behaviour.

Pukkeree, Na-Nan ja Wongsuwan (2020) haastattelivat Thaimaan henkilöstöjohtamisen yhdistyksen jäseniä, n= 348. Tutkijoiden mukaan HR-johtajat valikoituivat tutkimuksen kohteeksi siitä syystä, että HR-johtajilla tulee olla innovatiivista kykyä erilaisten ongelmien ratkaisemiseksi ja tehokkaiden keinovalikoimien löytämiseksi erilaisia ihmisiä johdettaessa. Tutkijat näkivät myös, että HR-johtajien tulee olla myös hyvin sitoutuneita suorittaakseen työnsä tehokkaasti.

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
Positiivinen ajattelu lisää sitoutumista Saavutusarvo minun odotukseni	Positiivinen ajattelu tekee työoloista turvallisia Saavutusarvo työtehtävät	Positiivinen ajattelu - arvot toiminnassa - laadukas työ Saavutusarvo luvatut asiat
Kyvykkyyden toimia Tunne	Vastuiden hoitaminen - työnkuvan määrittely Esimiehen rohkaisu ja tuki	Asiakastyytyväisyys Johtamisosaaminen
Kahnin (1990) mukaan sitoutuminen on psykologinen tila. Schaufelin ja muiden (2002) mukaan se on käytöksellinen ja tunnepitoinen tila versus työolot (Pukkaree ym. 2020, 3.)		
Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
- ongelmanratkaisukyky - yksilön positiivinen vuorovaikutus Korkea saavutusarvo Korkea positiivinen ajattelu → sitoutuminen lisääntyy	Monimutkaiset ja haasteelliset tilanteet - Rohkaiseva työyhteisö Työolot paremmat Käyttäytymisen parempaa	Luovat ratkaisut Asiakastyytyväisyys - Työnantajan arvot vahvistavat Työnantajan arvot vaikuttavat ja ohjaavat positiivisesti - Innovatiivisuus lisääntyy
Saavutusarvo matala Asenne matala → sitoutuminen heikkenee	Heijastuu käyttäytymiseen Työolot huononevat → minkälaisista käyttäytymistä sallitaan?	Työnantajan arvot vaikuttavat ja ohjaavat negatiivisesti - innovatiivisuus heikkenee

Kuva 5 Positiivinen ajattelu, saavutusarvo, innovatiivisuus ja sitoutuminen, mukaellen Pukkaree ym. (2020).

Vertaisarvioimattomat tutkimukset

Vertaisarvioimattomat tutkimukset Tehy ry (2021) ja Työterveyslaitos (2020)

Tehy ry (2021) tilasi Aula Researchilta kyselytutkimuksen kesällä 2021. Kyselyn kohderyhmänä oli Tehyn jäseniä, joiden työpaikkana oli joko yliopistollinen sairaala tai keskussairaala. Aineisto (n=3230) kerättiin sähköisesti ja osa kysymyksistä oli samoja kuin vuoden 2019 ja 2020 toteutetuissa kyselyissä vertailun vuoksi. Vastausprosentti oli 35 %. Tutkimuksella haettiin tietoa mm. työhyvinvoinnista ja työn kuormituksesta, hoitotyön vetovoimasta ja työssä jaksamisesta sekä Covid-19 – pandemian vaikutuksesta työhön.

Työterveyslaitoksen Kunta10- tutkimuksella selvitetään kunta-alan henkilöstön työtä sekä sen muutoksia ja näiden vaikutusta henkilöstöön. Tutkimuksessa on mukana 11 kaupunkia ja noin 90 000 työntekijää. Vastausprosentti on ollut viimeisimmässä vuonna 2020 tehdyssä kyselyssä 71 %. Tutkimuksesta on näihin tuloksiin poimittu erilleen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöistä hoitajat/lähihoitajat, sairaanhoitajat/terveydenhoitajat, fysioterapeutit/toimintaterapeutit sekä kodinhoitajat. Työntekijäluokkia muodostui näin neljä.

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
Osaaminen ei vastaa vaatimuksia - sijaisten osaaminen huonoa	Perehdyttäminen - sijaisia ei keretä perehdyttämään	Hierarkkinen johtaminen - Vuorovaikutus ei toimi Sopimuksista ei pidetä kiinni ja lakeja ei noudateta (Esimerkiksi Työturvallisuuslaki)
Sitoutuminen ei onnistu - halutaan vaihtaa työpaikka -koetaan että työtä ei arvosteta - koetaan että työssä ei voi edetä - koetaan että työhön ei voi vaikuttaa - koetaan, että ei arvosteta	Sijaisten puute Esihenkilön tuen puute Työilmapiiri huono Palkka ei vastaa työn kuormittavuutta -> arvostus - fyysinen kuormitus, henkinen kuormitus - Väkivallan uhka - Liian laaja tehtäväkuva	Mahdollisuuksien luominen ei onnistu. Töiden organisointi ontuu, jos kuormittavuus koetaan näin vahvana.

Kuva 6 Kooste Tehy ry:n (2021) ja Työterveyslaitoksen (2020) tutkimuksista.

Artikkeliaineistoa täydentävät YAMK ja Progradu opinnäytetyöt

Perioperatiivisten sairaanhoitajien aikomus lähteä työstä ja sen taustatekijät

Kantalan (2022) tekemä Itä-Suomen yliopiston terveystieteiden tiedekuntaan tekemä Progradu on tehty kvantitatiivisena kyselynä vuonna 2021 kohdeorganisaation perioperatiivisille sairaanhoitajille. Kysely lähti 1336 henkilölle ja siihen vastauksia tuli 314

Organisaatiositoutuminen ja siihen vaikuttavat asiat	Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma	
Psykologiset perustarpeet: kokemus autonomiasta, pätevydestä ja yhteisöllisyydestä	Affektiivinen eli emotionaalinen sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Uskoo organisaation arvoihin ja tavoitteisiin - on halukas panostamaan organisaatioon - haluaa säilyttää paikkansa organisaatiossa - Tunteena vahva kiinnittyminen ja samaistuminen - ponnistelee panoksensa eteen eli tekee enemmän kuin vaaditaan 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaation toimintatavat - organisaatiokulttuuri ja -identiteetti, työolot - motivoi työntekijöitä suoriutumaan hyvin, kasvattamaan tehokkuutta ja kehittämään itseään 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio huomioi työntekijöitä - työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen - yhteistyöhön mukaan ottaminen - organisaation kehityshakuisuus, luovuus ja aloitekyky, jos ovat työntekijälle tärkeitä
	Normatiivinen eli velvollisuus-sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - kokemus oikeudenmukaisuudesta ja suoraselkäisyydestä - kokemus oikeudenmukaisesta vaihtosuhteesta - henkilökohtaiset arvot ja uskomukset 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkopuoliset normit vaikuttavat - ympäristössä on arvo, joka painottaa lojaalina pysymistä 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio on investoinut yksilöön - organisaatio on kuuliainen, huolellinen ja muodollinen
	Jatkuvuus-sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kokemus siitä, että ei ole vaihtoehtoja - lähteminen koetaan henkilökohtaiseksi uhrukseksi - on järkevämpää pysyä kuin lähteä - Tarve ohittaa halun 	<ul style="list-style-type: none"> - Kun työ sisältää roolipäselehyksiä tai suurta vastuuta, työhön vahvasti sitoutunut ihminen kokee stressiä ja tämä voi olla terveydelle haitta 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio arvostaa liiketoimintaan ja talouteen liittyviä tekijöitä enemmän kuin työntekijöiden hyvinvointia - miten näistä viestitään
kokemus autonomiasta, pätevydestä ja yhteisöllisyydestä	Ammatillinen sitoutuminen, yksilön asenne omaa ammattia kohtaan.	<ul style="list-style-type: none"> - seuraa kehitystä ja haluaa kehittää omia taitojaan. - velvollisuudentunto pysyä ammatissaan - kokee tehneensä investointeja, jotka menettäisi ammatistaan luopuessaan - asettaa itselleen korkeampia tavoitteita ja työskentelee niiden eteen tehokkaammin 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimin yhteiset tavoitteet, näkemykset ja toimintatavat - tiimityöhön panostaminen edistää organisaation tavoitteita ja synnyttää hyviä suorituksia. 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio huomioi pätevyden lisääntymisen

Kuva 7 Puutteet organisaation johtamisessa, päivittäisjohtamisessa ja työolosuhteissa, mukaellen Kantala (2022).

Veto- ja pitovoiman tarkastelu ikäihmisten hoivayksiköissä Lapissa työhyvinvoinnin ja lähijohtamisen näkökulmasta.

Karjalainen, Asikainen, Pham ja Ylimikkotervo tekivät YAMK opinnäytetyön Lapin liiton toimeksiantona vuonna 2021. He tutkivat veto- ja pitovoimaa ikäihmisten hoivayksiköissä työhyvinvoinnin ja lähijohtamisen näkökulmasta. Kohteena oli 5 ikäihmisten yksikköä ja tutkimusotteena olivat sekä kvalitatiivinen (lähiesihenkilöt, n=5) että kvantitatiivinen (työntekijät, otosjoukko N= 137 ja vastauksia n=47).

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
Työntekijät		
<ul style="list-style-type: none"> - oma toiminta hyödyttää työyhteisöä - positiivinen suhtautuminen työhön - osaaminen vastaa työn vaatimuksia - kokemus työn arvostamisesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Palkka - Työyhteisön hyvä ilmapiiri - työn organisointi - työelämän ja vapaa-ajan yhteen sovittaminen - Työkaverit tukevat - Esimies tukee - Osaava esimiestyö - työntekijät voivat osallistua päätöksentekoon - etenemismahdollisuudet 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoidon laatu - Riittävät henkilöstöresurssit - Organisaation tavoitteet on jalkautettu
Lähiesihenkilöt		
<ul style="list-style-type: none"> - sitoutumisen lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> - onnistunut rekrytointi - työilmapiiri - vaikutusmahdollisuudet - turvallinen työ - vastuuttaminen - arvostus - koulutus - toimintatavat ja ohjeistukset ovat kunnossa - oma lähiesihenkilö tukee 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoidon laatu - Maine - Pitkät työsopimukset - linjaorganisaatio toimii

Kuva 8 Veto- ja pitovoima aineettomana pääomana, mukaellen Karjalainen ym. (2017).

Motivaatio ja työsitoutuminen suomalaisessa sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa.

Malisen (2020) Helsingin yliopiston kasvatustieteelliseen tiedekuntaan tekemässä Progradu-tutkimuksessa käsitellään nimeämätöntä sosiaali- ja terveysalan organisaatiota työsitoutumisen ja motivaation näkökulmista. Tutkimuksen tavoitteena oli muun muassa selvittää työsitoutumisen ja motivaation yhteyttä työstä irtaantumiseen. Tutkimus tehtiin sähköisellä kvantitatiivisella kyselyllä. N= 1995, vastauksia tuli 600 (n=600). Kohteena olivat lähihoitajat ja sairaanhoitajat, pois lukien keikkatyöntekijät.

Organisaatiositoutuminen ja siihen vaikuttavat asiat		Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
Psykologiset perustarpeet: kokemus autonomiasta, pätevydestä ja yhteisöllisyydestä	Affektiivinen eli emotionaalinen sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Uskoo organisaation arvoihin ja tavoitteisiin - on halukas panostamaan organisaatioon - haluaa säilyttää paikkansa organisaatiossa - Tunteena vahva kiinnittyminen ja samaistuminen - ponnistelee panoksensa eteen eli tekee enemmän kuin vaaditaan 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaation toimintatavat - organisaatiokulttuuri ja -identiteetti, työolot - motivoi työntekijöitä suoriutumaan hyvin, kasvattamaan tehokkuutta ja kehittämään itseään 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio huomioi työntekijöitä - työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiminen - yhteistyöhön mukaan ottaminen - organisaation kehityshakuisuus, luovuus ja aloitekyky, jos ovat työntekijälle tärkeitä
	Normatiivinen eli velvollisuus-sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - kokemus oikeudenmukaisuudesta ja suorasekkäisyydestä - kokemus oikeudenmukaisesta vaihtosuhteesta - henkilökohtaiset arvot ja uskomukset 	<ul style="list-style-type: none"> - ulkopuoliset normit vaikuttavat - ympäristössä on arvo, joka painottaa lojaalina pysymistä 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio on investoinut yksilöön - organisaatio on kuuliainen, huolellinen ja muodollinen
	Jatkuvuus-sitoutuminen	<ul style="list-style-type: none"> - Kokemus siitä, että ei ole vaihtoehtoja - lähteminen koetaan henkilökohtaiseksi uhrukseksi - on järkevämpää pysyä kuin lähteä - Tarve ohittaa halun 	<ul style="list-style-type: none"> - Kun työ sisältää rooliepäselvyyksiä tai suurta vastuuta, työhön vahvasti sitoutunut ihminen kokee stressiä ja tämä voi olla terveydelle haitta 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio arvostaa liiketoimintaan ja talouteen liittyviä tekijöitä enemmän kuin työntekijöiden hyvinvointia - miten näistä viestitään
kokemus autonomiasta, pätevydestä ja yhteisöllisyydestä	Ammatillinen sitoutuminen, yksilön asenne omaa ammattia kohtaan.	<ul style="list-style-type: none"> - seuraa kehitystä ja haluaa kehittää omia taitojaan. - velvollisuudentunto pysyä ammatissaan - kokee tehneensä investointeja, jotka menettäisi ammatistaan luopuessaan - asettaa itselleen korkeampia tavoitteita ja työskentelee niiden eteen tehokkaammin 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiimin yhteiset tavoitteet, näkemykset ja toimintatavat - tiimityöhön panostaminen edistää organisaation tavoitteita ja synnyttää hyviä suorituksia. 	<ul style="list-style-type: none"> - organisaatio huomioi pätevyden lisääntymisen

Kuva 9 Organisaatiositoutuminen aineettomana pääomana, mukaellen Malinen (2020).

Työn kuormittavuus, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen päiväkirurgiassa - Työntekijöiden näkemys.

Rantasalon (2022) tekemässä YAMK opinnäytetyössä Työn kuormittavuus, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen päiväkirurgiassa näkemys keskittyy työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen

johtamiseen. Kvalitatiiviseen teemahaastatteluun valittiin kahdeksan työntekijää kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen n=8.

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
<ul style="list-style-type: none"> - työ on mielekästä ja palkitsevaa - harkitaan irtisanoutumista - koetaan, että työtä ei voida tehdä tarpeeksi hyvin - osaaminen spesifiä - väsyminen - koetaan, että osaamiseen ei luoteta - tyytymättömyys heikkolaatuiseen perehdyttämiseen - esille ei tule asioita, jotka vastuuttaisivat työntekijän osallistumaan hyvinvoinnin lisäämiseen työyhteisössä 	<ul style="list-style-type: none"> - Päivittäisjohtaminen huonoa - esimies ei ole läsnä - esimies ei ole helposti lähestyttävä - esimiehen tuki puuttuu - työntekijöitä ei kohdella tasa-arvoisesti - Vastuu työhyvinvoinnista esimiehellä - organisointi ei toimi - kiire - tiukat leikkauslistat - Keskustelukulttuuri puuttuu - ei yhtenäisiä toimintatapoja - pelisääntöjä ei noudateta - työkavereiden huono käyttäytyminen sallitaan - ei tervehditä - työntekijöissä vaihtuvuutta - henkilökunnassa vajetta - toisaalta hyvässä tiimissä on kiva tehdä töitä - työssä vaaditaan spesifistä perus- ja erikoisosaamista - perehdyttäminen vaillaista 	<ul style="list-style-type: none"> - ei arvosteta työtä - työntekijät numeroita - ylhäältä alaspäin johtaminen - sanelupolitiikkaa - resurssien puute

Kuva 10 Työntekijöiden näkemys työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta päiväkirurgiassa aineettomana pääomana, mukaellen Rantasalo (2020).

Ura kotihoidossa

Varvikon (2020) tekemässä YAMK opinnäytetyössä Laurea-ammattikorkeakouluun sosiaali- ja terveysalan johtamisen yksikköön on tutkittu kohdeorganisaation yhdellä kotihoitoalueella sitouttamista edistäviä tekijöitä tavoitteenaan nostaa esiin henkilöstön kokemia tärkeitä tekijöitä ja tuoda ne henkilöstöjohtamisen tueksi, n= 19.

Inhimillinen pääoma	Rakenteellinen pääoma	Suhdepääoma
Miksi vaihtaisin työtä?		
<ul style="list-style-type: none"> - Opiskelemaan lähtö - opiskelu työn ohessa - valmistumisen jälkeen toisaalle 	<ul style="list-style-type: none"> - kuormitus - kiire - vaikutusmahdollisuus puuttuu - esihenkilön epätasa-arvoinen kohtelu - sijaisten puute 	Budjetti !! <ul style="list-style-type: none"> - vähäiset resurssit - sijaisten puuttuminen - ylityöt - jatkuva toisten sijaistaminen - organisaatio on vastuussa resurssien allokoinnista
Ristiriita: sitoutuminen heikkenee	Kiire, kuormitus, johtamisen ongelmat, ei mahdollisuutta vaikuttaa	"Meillä työntekijä voi hyvin"
Miten kehittäisin?		
<ul style="list-style-type: none"> - henkilö viihtyy - kokemus osaamisen hyödyntämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> - apu- ja hoitovälineiden saatavuusprosessin lisääminen - kiireen vähentäminen -> aikaresurssin allokointi - esihenkilön tuki - työnkuvien selkiyttäminen - työnjako ja organisointi - me-henkeä ylös 	Resursseja enemmän <ul style="list-style-type: none"> - vakituiset - sijaiset - palkkiot - pitkäaikaishoitoprosessin nopeutuminen - arvostuksen osoittaminen
Väittämät, merkityksellisiä työntekijöille		
<ul style="list-style-type: none"> - olen osa tiimiä - työn merkityksellisyys - lisäkoulutus - organisaatioon kuuluminen 	<ul style="list-style-type: none"> - itsenäinen työ - palkka, vuorotyöt ja lisät, lomatoiveen toteutuminen - esihenkilön tuki, työkaverin tuki - palaute - työnsisältöön vaikuttaminen, - lisävastuut - työmäärään vaikuttaminen - vapaa-aikana työkavereiden tapaaminen (vähiten) 	<ul style="list-style-type: none"> - palkka

Kuva 11 Ura kotihoidossa. Työntekijöiden työhön sitoutuminen ja heille merkityksellisiä asioita, mukaellen Varvikko (2020).