

Työhön sitoutuminen ja sitä tukeva johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Integroiva kirjallisuuskatsaus

LAB-ammattikorkeakoulu

Sosionomi (YAMK)

2023

Sari Hämäläinen

Tiivistelmä

Tekijä Hämäläinen, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 53, 9 liitesivua	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Työhön sitoutuminen ja sitä tukeva johtaminen sosiaali- ja terveysalalla Integroiva kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto ja koulutusala Sosionomi (YAMK), Tulevaisuuden johtaja sosiaali- ja terveysalalla		
Tiivistelmä <p>Sosiaali- ja terveysala on jo vuosia kärsinyt merkittävästä työvoimapulasta. Ongelma on maailmanlaajuinen. Suomessa sosiaali- ja terveysalan henkilöstön saatavuus ja riittävyys ovat heikentyneet viime vuosina voimakkaasti. Vaje koskee lähes kaikkia sosiaali- ja terveysalan ammattiryhmiä. Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhön sitoutumiseen vaikuttamalla voidaan varmistaa kestävä työvoima ja sitä kautta kestävä palvelujärjestelmä.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tutkittua tietoa hyvien johtamiskäytäntöjen edistämiseen sekä esihenkilöiden johtamistaitojen parantamiseen koskien työhön sitoutumista ja sitä edistävää johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhön sitoutumista sekä tutkia sitä, mikä merkitys johtamisella on työhön sitoutumisessa.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen aineiston haut tehtiin EBSCO CINAHL -, EBSCO Academic Search Elite - ja Emerald Journals -tietokantoihin sekä Google Scholar -hakupalveluun. Valittu tutkimusaineisto koostui 15 vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista ja kahdesta väitöskirjasta. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä.</p> <p>Työhön sitoutumista edistävät ja heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla voitiin tutkimusaineiston perusteella jakaa neljään pääluokkaan: työntekijästä johtuvat tekijät, organisaatiosta ja työstä johtuvat tekijät, työyhteisöstä johtuvat tekijät sekä esihenkilöstä johtuvat tekijät. Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella työhön sitoutumisen edistämiseen tarvitaan kokonaisvaltaisia lähestymistapoja. Etenkin hyvällä esihenkilötyöllä, työntekijöiden osaamisesta, työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtimalla sekä organisaatiokulttuuria kehittämällä voidaan edistää työhön sitoutumista tehokkaasti sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää hyvien johtamiskäytäntöjen edistämiseen sekä esihenkilöiden johtamistaitojen parantamiseen sosiaali- ja terveysalalla.</p>		
Asiasanat Työhön sitoutuminen, sosiaali- ja terveysala, johtaminen, integroiva kirjallisuuskatsaus		

Abstract

Author(s) Hämäläinen, Sari	Type of Publication Master's thesis	Published 2023
	Number of Pages 53, 9 pages of appendices	
Title of Publication Work engagement and engaging leadership in the social and health sector Integrative literature review		
Degree and field of study Master of Social Services, Leader of the Future in Social and Health Care		
Abstract <p>The social and health sector has suffered from a significant labor shortage for years. The problem is global. In Finland, the availability and adequacy of personnel in the social and health sector has weakened strongly in recent years. The shortfall applies to almost all professional groups in the social and health sector. By influencing the work engagement of social and health workers, a sustainable workforce and thereby a sustainable service system can be ensured.</p> <p>The aim of the thesis was to produce researched information to promote good leadership practices and to improve the leading skills of supervisors regarding work engagement and leadership that promotes it in the social and health sector. The purpose of the thesis was to investigate factors that promote or weaken social and health personnel's work engagement, as well as to investigate the importance of leadership in work engagement.</p> <p>The thesis was implemented as an integrative literature review. The material was searched in the EBSCO CINAHL -, EBSCO Academic Search Elite - and Emerald Journals databases as well as the Google Scholar search service. The selected research material consisted of 15 peer-reviewed research articles and two dissertations. Material-based content analysis was used as the data analysis method.</p> <p>Based on the research data, the factors that promote and weaken work engagement in the social and health sector could be divided into four main categories: factors due to the employee, factors due to the organization and work, factors due to the work community and factors due to the supervisor. From the results of the literature review, it can be concluded that comprehensive approaches are needed to promote work engagement. Especially with good leadership, taking care of employees' skills, well-being and coping at work, and developing an organizational culture, work engagement can be effectively promoted in the social and health sector. The results of the study can be used to promote good leadership practices as well as to improve the leadership skills of supervisors in the social and health sector.</p>		
Keywords Work engagement, social and health care, leadership, integrative literature review		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Sosiaali- ja terveysalan työvoimatilanne	2
3	Työhön sitoutuminen	6
3.1	Työhön sitoutuminen käsitteenä	6
3.2	Työhön sitoutumisen tasot	7
3.3	Työhön sitoutumisen hyödyt	8
3.4	Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	9
3.4.1	Job Demands-Resources -teoria	9
3.4.2	Itseohjautuvuusteoria.....	10
4	Johtaminen	12
4.1	Johtaminen käsitteenä.....	12
4.2	Hyvä johtaminen.....	12
4.3	Työhön sitoutumista edistävä johtaminen	14
5	Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	17
6	Opinnäytetyön toteutus.....	18
6.1	Kirjallisuuskatsaus	18
6.2	Tiedonhaku ja aineiston valinta.....	19
6.3	Aineiston laadun arviointi.....	24
6.4	Aineiston analysointi	25
7	Tulokset.....	28
7.1	Työhön sitoutumista edistävät ja heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla	28
7.2	Johtamisen merkitys työhön sitoutumisessa sosiaali- ja terveysalalla	32
8	Pohdinta	34
8.1	Tulosten tarkastelu	34
8.2	Johtopäätökset	37
8.3	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	37
8.4	Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet	39
	Lähteet	42

Liitteet

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen aineiston esittely

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen aineiston laadun arviointi

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen aineiston luokittelun tulokset

1 Johdanto

Työelämän vaatimukset ovat kasvaneet ja moninaistuneet. Erilaiset megatrendit, kuten globalisaatio, väestön ikääntyminen, kaupungistuminen, digitalisaatio ja teknologian kehittyminen vaikuttavat monin tavoin työelämään nyt ja tulevaisuudessa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021; Viitala 2021, 254-256; Sitra 2023.) Muutosten keskellä organisaatioiden on pidettävä kiinni hyvistä työntekijöistä, sillä ihmiset ovat organisaatioiden tärkein pääoma (Viitala 2021, 255). Heistä voidaan käyttää myös käsitettä inhimillinen pääoma, jolla tarkoitetaan organisaatioiden menestymistä edistäviä aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä resursseja. Muihin resursseihin yhdistettynä ne mahdollistavat organisaatioissa tarkoituksenmukaisen toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen. (Larjovuori ym. 2015, 2.)

Sosiaali- ja terveysala on jo vuosia profiloitunut alaksi, jota vaivaa merkittävä työvoimapula (Valtioneuvosto 2023, 3-9). Ongelma on maailmanlaajuinen. Työntekijöiden työhön sitoutuminen on yksi tärkeä tekijä, johon vaikuttamalla voidaan varmistaa kestävä työvoima ja sitä kautta kestävä palvelujärjestelmä. (D'Emiljo & Du Preez 2017, 69.) Tutkijat näkevät työhön sitoutumisen ensisijaisesti asennoitumisena ja osallistumisena jonkin työn tai tehtävän suorittamiseen. Sitä voidaan kuvata myös eräänlaiseksi psykologiseksi sopimukseksi, jossa työntekijät sitoutuvat heille annettuihin tehtäviin. (Heikkinen 2011, 24.)

Nykyistä työelämää leimaa epävarmuus, jonka on tutkittu vähentävän työntekijöiden työhön sitoutumista ja lisäävän heidän aikeitaan vaihtaa työpaikkaa tai alaa (Saari 2014, 20). Henkilöstön sitoutumattomuus eli lähtöherkkyys on monessa organisaatiossa iso ongelma (Isotalus & Rajalahti 2017, 14). On ennustettu, että tulevaisuudessa työurat tulevat pirstaloitumaan entisestään ja työhön sitoutuminen tulee olemaan vähäisempää (Viitala 2021, 260). Epäterveen johtamiskulttuurin ja puutteellisen johtamistyylin nähdään olevan merkittävimpiä syitä sosiaali- ja terveysalan henkilöstön sitoutumattomuuteen (Morsiani ym. 2016, 9; Harmoinen & Suominen 2020, 79). Sosiaali- ja terveysalan työpaikoilla olisikin tärkeää pyrkiä kehittämään sellaisia johtamiskäytäntöjä, joilla pystytään varmistamaan osaavien työntekijöiden sitoutuminen (Järvensivu ym. 2020, 239).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tutkittua tietoa hyvien johtamiskäytäntöjen edistämiseen sekä esihenkilöiden johtamistaitojen parantamiseen koskien työhön sitoutumista ja sitä edistävää johtamista sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kirjallisuuskatsauksen avulla tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhön sitoutumista sekä tutkia sitä, mikä merkitys johtamisella on työhön sitoutumisessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää hyvien johtamiskäytäntöjen edistämiseen sekä esihenkilöiden johtamistaitojen parantamiseen sosiaali- ja terveysalan työssä.

2 Sosiaali- ja terveysalan työvoimatilanne

Suomen sosiaali- ja terveysalalla eli sote-alalla eletään suurten mullistusten aikaa. Vuoden 2023 alussa tuli voimaan sote-uudistus, joka on yksi Suomen historian merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista. Sote-uudistuksen myötä vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä siirrettiin kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle. Poikkeuksena tästä on Helsingin kaupunki, jolla säilyi sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisvastuu. (Sote-uudistus 2022a.) Sote-uudistuksella pyritään siihen, että asukkaiden oikeus saada palveluja toteutuisi yhdenvertaisesti eri alueilla. Hyvinvointialueiden vastuulla on huolehtia palveluiden saatavuudesta ja saavutettavuudesta. (Sote-uudistus 2022b.)

Sote-alalla tarvitaan osaavaa henkilöstöä turvaamaan laadukkaiden ja riittävien sote-palveluiden saatavuus (Valtioneuvosto 2023, 3-9). Työ- ja elinkeinoministeriön (2021) toimialaraportin mukaan on haastavaa löytää työvoimaa sote-alalle ja saada nykyiset työntekijät pysymään alalla. Sote-alan henkilöstön saatavuus ja riittävyys ovat heikentyneet viime vuosina voimakkaasti koko Suomessa. Vaje koskee lähes kaikkia sote-alan ammattiryhmiä. Etenkin ikääntyneiden palveluihin, lastensuojeluun ja mielenterveyspalveluihin on suuria haasteita löytää osaavia työntekijöitä. Lääkäreistä ja hammaslääkäreistä on myös pulaa. Henkilöstövaje vaikeuttaa lakisääteisten palveluiden tuottamista ja heikentää tuotettujen palveluiden laatua. (Valtioneuvosto 2023, 3-9.)

COVID-19-pandemian eli koronapandemian rantautuminen Suomeen alkuvuodesta 2020 vaikutti merkittävästi sote-alan työvoimatilanteeseen ja työoloihin. Sen seurauksena sote-alan työntekijöiden työmäärä lisääntyi ennennäkemättömän nopeasti. Alalla oli myös lomautuksia ja irtisanomisia. Koronapandemian myötä digitalisaatio eteni sote-palveluissa synnyttäen uusia osaamistarpeita alalle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Koronapandemia myös heikensi sote-alan työntekijöiden työhön sitoutumista ja lisäsi heidän aikeitaan vaihtaa alaa. Suomen hoitotyöntekijöiden ammattijärjestö Tehy teetti vuonna 2020 laajan (N=2750) selvityksen, jonka mukaan koronapandemialla oli negatiivisia vaikutuksia erikoissairaanhoidossa työskentelevien hoitotyöntekijöiden työhön sitoutumiseen. Selvityksen mukaan jopa 88 prosenttia vastaajista oli harkinnut alan vaihtoa. 64 prosenttia vastaajista ei suuntautuisi sosiaali- ja terveysalalle, jos he olisivat vasta aloittamassa opiskelua. 43 prosenttia vastaajista ei uskonut jaksavansa sosiaali- ja terveysalan työtehtävissä työuransa loppuun saakka. Kaaviosta 1. selviää syyt jaksamisen loppumiseen. (Aula Research 2020, 15-21.)

Selvityksen mukaan merkittävin syy jaksamisen loppumiseen oli se, ettei palkka vastannut työn vaatavuutta ja kuormittavuutta. Vastaajat myös kokivat, että henkilökuntaa oli liian

vähän ja ettei heidän työtään arvostettu tarpeeksi. He myös kokivat työn henkisesti liian kuormittavaksi ja esihenkilöltä saatavan tuen puutteelliseksi. Vuorotyötä oli vaikea sovittaa muuhun elämään eikä työ tarjonnut etenemismahdollisuuksia. Muita syitä jaksamisen loppumiselle olivat fyysisesti liian kuormittava työ, työn motivoimattomuus, huono työilmapiiri, vuorotyöhön liittyvät syyt, vaikutusmahdollisuuksien puute sekä huono johtaminen ja esihenkilötyö. (Aula Research 2020, 17.)



Kaavio 1. Syyt jaksamisen loppumiseen (mukailtu Aula Research 2020, 17)

Selvityksen tulokset ovat samassa linjassa useiden Suomen sote-alalle suunnattujen tutkimusten kanssa. Helander ym. (2019, 180) tutkivat nuorten sairaanhoitajien aikomuksia lähteä ammatistaan. Tuloksissa nuorten sairaanhoitajien työssä jaksamista heikensivät kolmi-vuorotyö, riittämättömyyden tunne hoitotyössä sekä mielekkyyden katoaminen työstä. Heidän lähtöaikeitaan lisäsivät tyytymättömyys palkkaan, liialliset työn vaatimukset, puutteellinen perusta omalle työlle hoitoalalla, uhka omasta jaksamattomuudesta sekä heikot työolosuhteet. Kuusisto ym. (2021) tutkivat arvostavan johtamisen toteutumista erikoissairanhoidossa työskentelevien sairaanhoitajien näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittiin, että nuorten sairaanhoitajien lähtöaikeisiin vaikuttavia tekijöitä olivat työsuhteen määräaikaisuus, riittämättömät työedut ja halu nähdä muita työpaikkoja.

Kröger ym. (2018) tutkivat vanhushoivatyön työtehtäviä ja työolosuhteita. Tutkimukseen osallistui suomalaisia perustason hoivatyöntekijöitä, kuten lähihoitajia, perushoitajia ja

hoitoapulaisia. Tuloksista nousi esiin suomalaisen vanhushoivatyön huolestuttava kehityssuunta. Tulosten mukaan työ koettiin fyysisesti ja henkisesti raskaana. Merkittävästi kasvaneet asiakasmäärät olivat lisänneet työntekijöiden työmäärää, työpaineita, riittämättömyyden tunteita ja sairaslomia. Työntekijöiden luottamus esihenkilöitä kohtaan oli heikentynyt, koska työntekijät eivät olleet saaneet esihenkilöiltään tarpeeksi tukea. Heidän vaikutusmahdollisuutensa olivat vähentyneet samalla, kun heidän työhönsä kohdistunut kontrolli oli lisääntynyt. Työntekijöillä oli lisääntynyt huoli omasta terveydestään ja turvallisuudestaan. He olivat kohdanneet työssään väkivaltaa tai väkivallan uhkaa sekä seksuaalista häirintää. Työntekijöihin oli kohdistunut myös paljon kritiikkiä. Työolosuhteiden huononemisen myötä nykyisen työnsä lopettamista vakavasti harkitsevien määrä oli kymmenessä vuodessa kaksinkertaistunut.

Sosiaali- ja terveysalan veto- ja pitovoimaan sekä työolojen parantamiseen tulisi kiinnittää jatkossa erityistä huomiota (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Sote-alan työvoimapula on puhututtanut jo viimeiset kymmenen vuotta (Kuusisto ym. 2021, 4). Tulevaisuudessakin sote-alan työvoiman saatavuus näyttäytyy haasteellisena (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Kaupungistuminen lisää työvoimapulaa etenkin pienillä paikkakunnilla (Viitala 2021, 255-256). Lisäksi suuri määrä työkäisiä on jäämässä eläkkeelle, mikä kasvattaa työvoimakilpailua (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021). Eläkkeelle on jäämässä noin 165 000 sosiaali- ja terveysalan työntekijää vuoteen 2035 mennessä. Väestön ikääntymisen myötä sosiaali- ja terveyspalveluiden kysyntä kasvaa entisestään, mikä lisää myös osaltaan työvoiman tarvetta. Työvoimatarpeen arvellaan olevan noin 200 000 henkilöä vuonna 2035. (Honkatukia ym. 2018.)

Samanlaisia haasteita sote-alalla on edessään kaikkialla Euroopassa. Väestön ikääntymisen myötä yhä useammat ihmiset tarvitsevat hoitoa. Samaan aikaan monet maat kärsivät ammattitaitoisen sote-henkilöstön puutteesta. Sote-alan henkilöstöstä suuri osa on osa-aikatyöntekijöitä. Myös ikääntyvä työvoima ja haastavat työolot vaativat toimenpiteitä. (Merkel ym. 2019.) Merkelin ym. (2019) laajassa tutkimuksessa analysoitiin, miten Suomessa, Saksassa ja Iso-Britanniassa pyritään vastaamaan näihin haasteisiin ja tukemaan pidempiä työuria. Tulosten mukaan samankaltaisia haasteita on raportoitu eri maissa, mutta toimenpiteet haasteisiin vastaamiseksi ovat erilaisia. Näitä toimenpiteitä kehittämällä voidaan ylläpitää ja parantaa työntekijöiden työkykyä (eli terveyttä, osaamista ja motivaatiota) ja pidentää työuria. Työnantajat hyötyvät sitoutuneemmista työntekijöistä, joilla on parantunut tuottavuus ja työkyky sekä mahdollisesti myös pidempi ura.

GBD:n (2022) tutkimuksessa arvioitiin henkilöstöresurssien tiheyksiä eri maissa. Tutkimuksessa käytettiin 200 maan tietoja 30 vuoden ajalta. Tuloksista kävi ilmi, että pula sote-alan

ammattilaisista on maailmanlaajuinen. Tulosten mukaan tarvetta olisi jopa 43 miljoonalle työntekijälle. Tutkimuksessa havaittiin, että 130 maassa oli pulaa lääkäreistä ja 150 maassa oli pulaa sairaanhoitajista ja kätilöistä. Maiden väliset erot olivat suuria. Esimerkiksi Keski-Euroopassa oli 38 lääkäriä kymmentä tuhatta ihmistä kohden, kun Saharan eteläpuoleisessa Afrikassa luku oli kolme. Vuonna 2019 Suomessa oli 32 lääkäriä kymmentä tuhatta ihmistä kohden. Luku ei ole muuttunut olennaisesti vuodesta 1990. Sen sijaan sairaanhoitajien ja kätilöiden määrä on pienentynyt kolmessakymmenessä vuodessa luvusta 180 lukuun 150 kymmentä tuhatta ihmistä kohden. Muiden terveydenhuollon työntekijöiden määrä on kasvanut samassa ajassa noin 1,5 prosentilla. Tutkimuksen mukaan etenkin terveydenhuollon työvoimaa on lisättävä huomattavasti. On mietittävä keinoja työvoiman kouluttamiseksi, työllistämiseksi ja säilyttämiseksi.

3 Työhön sitoutuminen

3.1 Työhön sitoutuminen käsitteenä

Sitoutuminen on käsitteenä laaja ja monisyinen ilmiö (Viitala 2021, 45). Työntekijän sitoutumiselle voi olla eri muotoja, ja siksi sen määrittely on haastavaa (Beloor ym. 2017, 176). Työhön liittyvää sitoutumista on tutkittu yli 40 vuoden ajan aktiivisesti. Työhön liittyvän sitoutumisen tutkimus on lähtenyt alun perin liikkeelle organisaatioon sitoutumisesta, joka on ollut vallitseva tutkimuskohde. (Heiskanen 2017, 67-71.) Organisaatiositoutumisella tarkoitetaan työpaikkaan ja työnantajaan sitoutumista (Järvensivu ym. 2020, 240). Muitakin sitoutumisen kohteita on tutkittu paljon vuosikymmenten saatossa. Työntekijä voi sitoutua organisaation lisäksi esimerkiksi työhön, ammattiin, ammattiliittoon, työuraan, tiimiin, asiakaisiin, työtovereihin tai esihenkilöön. Työntekijä voi olla sitoutunut useampaan kohteeseen samaan aikaan. (Heiskanen 2017, 67-71.) 1990-luvulta lähtien on alettu puhua enemmän työhön, omaan kehittymiseen ja työuraan sitoutumisesta (Järvensivu ym. 2020, 240).

Sitoutumisen konteksti, suunta ja kehitys sekä se, missä määrin sitoutuminen vaikuttaa ihmisen käyttäytymiseen, voi aiheuttaa hämmennystä (Beloor ym. 2017, 176). Meyer ja Hersovitch (2001, 299) näkivät, että sitoutumisella on ydinolemus riippumatta siitä, missä kontekstissa sitä tutkitaan. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työhön sitoutumista sosiaali- ja terveysalan kontekstissa. Heikkisen (2011, 24) mukaan tutkijat näkevät työhön sitoutumisen ensisijaisesti asennoitumisena ja osallistumisena jonkin työn tai tehtävän suorittamiseen. Sitä voidaan kuvata myös eräänlaiseksi psykologiseksi sopimukseksi, jossa työntekijät sitoutuvat heille annettuihin tehtäviin. Työhön sitoutuminen voi tutkitusti lisätä myös organisaatioon sitoutumista. Schaufelin (2013) mielestä työhön sitoutuminen (work engagement) viittaa työntekijän suhteeseen hänen työtään kohtaan, kun taas työntekijän sitoutuminen (employee engagement) voi sisältää myös työntekijän suhteen hänen organisaatioonsa. Koska käsitteet työhön sitoutuminen ja työntekijän sitoutuminen ovat lähellä toisiaan, tässä opinnäytetyössä käytetään niitä myös rinnakkain. Sen sijaan organisaatioon sitoutuminen (organizational commitment) rajataan tämän työn ulkopuolelle, koska tarkoituksena on tutkia nimenomaan työhön sitoutumista.

Meyer ja Hersovitch (2001, 299) näkivät, että työhön sitoutuminen on voima, joka sitoo yksilöä kohteen kannalta merkitykselliseen toimintatapaan, ja siihen voi liittyä erilaisia ajattelutapoja, jotka vaikuttavat käyttäytymisen muotoutumiseen. Schaufeli (2021, 2) määritteli työhön sitoutumisen positiiviseksi, tyydyttäväksi, työhön liittyväksi mielentilaksi, jolle on ominaista tarmokkuus, omistautuminen ja imeytyminen. Tarmolla tarkoitetaan korkeaa energiatasoa ja henkistä sitkeyttä työnteon aikana, halukkuutta panostaa omaan työhönsä sekä

sinnikkyyttä vaikeuksienkin edessä. Omistautuminen tarkoittaa sitä, että on vahvasti mukana omassa työssään ja kokee merkityksellisyyttä, innostusta ja haasteita. Imeytyminen viittaa täydelliseen keskittymiseen ja onnelliseen työhön uppoutumiseen, jolloin aika kuluu nopeasti. Työhönsä sitoutuneelle työntekijälle on ominaista korkea energiataso ja vahva samaistuminen omaan työhönsä. Sen sijaan työuupuneelle on ominaista päinvastainen: alhainen energiataso ja huono samaistuminen omaan työhönsä (González-Romá ym. 2006).

Kahn (1990) näki työhön sitoutumisen tarkoittavan, että työntekijät ovat fyysisesti mukana, kognitiivisesti valppaita ja empaattisesti yhteydessä muihin ihmisiin työssä. Myöhemmin toiset tutkijat pyrkivät käsitteellistämään Kahnin näkemystä ja ehdottivat, että työhön sitoutumisella on kolme ulottuvuutta: fyysinen, kognitiivinen ja emotionaalinen ulottuvuus. (DeCuyper ja Schaufeli 2020, 78.) Lämsä ja Päivike (2013, 92) määrittivät työhön sitoutumisen yksilön tuntemaksi sisäiseksi innostukseksi työssä. Se saa työntekijän tuntemaan vastuuta työstään ja työyhteisöstään sekä niiden kehittämisestä. Sitoutunut työntekijä tulee töihin mielellään.

Työhön sitoutuminen eroaa työriippuvuudesta, johon se usein sekoitetaan. Sitoutuneet työntekijät panostavat työhönsä siksi, että he nauttivat siitä. He kuitenkin tietävät, milloin on syytä lopettaa ja heillä on työnsä ulkopuolella myös yksityiselämä. Sen sijaan työriippuvaiset työskentelevät kovasti sen vuoksi, ettei heillä ole muuta vaihtoehtoa. Heitä ohjaa vastustamaton sisäinen tarve tehdä työtä. Kun he eivät tee työtä, he tuntevat olonsa hyödyttömiksi, hermostuneiksi, levottomiksi ja syyllisiksi. (Schaufeli 2021, 2.)

Bakker ja Oerlemans (2016, 772) väittivät, että sitoutuminen on yhdistelmä korkeaa aktiivaatiota ja suurta nautintoa (eli voimaa ja innostusta), kun taas burnout eli työuupumus on yhdistelmä vähäistä aktiivaatiota ja tyytymättömyyttä (eli uupumusta ja kyynisyyttä). Työuupumuksella ja työhön sitoutumisella on negatiivinen yhteys toisiinsa, mutta ne eivät silti ole täysin toisiaan poissulkevia. Alhainen työuupumuksen taso ei tarkoita, että työntekijä on sitoutunut työhönsä, vaan se osoittaa, että hän ei ole uupunut eikä kyyninen. Vastaavasti taas alhainen työhön sitoutumisen taso ei tarkoita, että ihminen kärsii työuupumuksesta. Se vain osoittaa, ettei ihminen ole täynnä energiaa eikä hän ehkä ole niin omistautunut työlensä.

3.2 Työhön sitoutumisen tasot

Työhön liittyvän sitoutumisen tutkimuksen yhteydessä viitataan usein Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malliin, jonka mukaan työntekijän sitoutuminen muodostuu affektiivisesta eli tunneperäisestä, jatkuvuusperäisestä sekä normatiivisesta sitoutumisesta. Mallin mukaan nämä kolme komponenttia eivät sulje toisiaan pois, vaan työntekijän

sitoutumisen kokemus voi vaihdella. Näistä kolmesta komponentista tunneperäinen sitoutuminen hyödyttää eniten sekä työntekijää että organisaatiota (Viitala 2021, 45).

Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä haluaa ennen kaikkea kuulua organisaatioon ja antaa panoksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän asennoituu työhönsä myönteisesti ja sitoutuu sosiaalisiin suhteisiin. Työ on hänelle muutakin kuin jonkin välineellisen hyödyn saavuttamista. Hän on innostunut, luova, aikaansaava ja motivoitunut. Hän on myös joustava ja työnantajalleen lojaali. (Leiviskä 2011, 120-121; Furman ym. 2014, 105-109; Michelsson ym. 2017; Viitala 2021, 45.)

Jatkuvuussitoutunut työntekijä jää organisaatioon ikään kuin pakon sanelemana, sillä hän kokee organisaatiosta lähtemisen aiheuttavan kustannuksia ja saavutettujen etujen menettämistä. Hänen panostuksensa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi on vähäinen. Normatiivisesti sitoutunut työntekijä kokee velvollisuudentuntoa organisaatiota kohtaan. Hän haluaa antaa panoksensa organisaation hyväksi, mutta hänen suhteensa organisaatioon ja muihin ihmisiin saattaa silti jäädä heikommaksi kuin tunneperäisesti sitoutuneella työntekijällä, sillä hänen toimintaansa ei sisälly samanlaista innokkuutta ja mukanaoloa. (Leiviskä 2011, 120-121; Furman ym. 2014, 105-109; Michelsson ym. 2017; Viitala 2021, 45.)

3.3 Työhön sitoutumisen hyödyt

Työhön sitoutumisen hyödyt ovat tutkitusti moninaiset sekä työnantajalle että työntekijälle. Työntekijöiden työhön sitoutumisella on tärkeä rooli esimerkiksi paremmassa potilasturvallisuudessa ja potilastyytyväisyydessä sekä laadukkaassa hoidossa (Keyko ym. 2016; D'Émiljo & Du Preez 2017, 69). Korkea työntekijöiden sitoutuminen ylläpitää heidän työtyytyväisyyttään ja suorituskykyään. Työhönsä sitoutuneet työntekijät ovat tehokkaampia, tuottavampia ja määrätietoisemmin työhönsä suhtautuvia. (Keyko ym. 2016; Beloor ym. 2017, 176; Boccoli ym. 2023, 75.) He ovat tutkimusten mukaan myös luovempia, innovatiivisempia, energisempiä ja innostuneempia työstään. Tällaiset positiiviset tunteet edistävät aloitteellisuutta ja sinnikkyyttä vaikeiden työtehtävien parissa. Lisäksi sitoutuneet työntekijät ovat taipuvaisempia auttamaan muita, koska heillä on siihen enemmän voimavaroja. (Kong & Li 2018; Hui ym. 2020; Bakker ym. 2023.)

Hakasen ym. (2021, 13-14) tutkimuksen mukaan työhön sitoutuminen voi ennustaa myönteistä urakehitystä ja palkkojen nousua. Se voi myös vähentää todennäköisyyttä jäädä työttömäksi tai ennenaikaisesti eläkkeelle. Sitoutuneet työntekijät osoittavat enemmän aloitteellisuutta työssään. He ovat myös terveempiä ja siten halukkaampia ja kykenevämpiä työskentelemään tehokkaammin. Sen vuoksi he voivat saada vastineeksi parempaa palkkaa.

Myös Brauchlin ym. (2013) ja Timsin ym. (2013) tutkimusten mukaan sitoutumisen seurannalla ja edistämällä voi olla suuri merkitys työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Sitoutuneet työntekijät ovat tutkitusti terveempiä ja kärsivät vähemmän esimerkiksi työstressistä, työuupumuksesta ja masennuksesta (Schaufeli 2012, 3; Alexias ym. 2023, 1). Työhön sitoutumisen positiiviset vaikutukset voivat ulottua myös työntekijän ulkopuolelle (Bakker ym. 2023). Tutkimusten mukaan työhön sitoutuminen liittyy positiivisesti työn ja perheen yhteen sovittamiseen sekä työntekijöiden ja heidän perheidensä onnellisuuteen (Rodríguez-Muñoz ym. 2014; Shimazu ym. 2020). Shimazun ym. (2020) tutkimuksessa havaittiin, että työhönsä korkeasti sitoutuneiden vanhempien lapsilla oli vähemmän tunne- ja käyttäytymisongelmia.

3.4 Työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Penttisen (2023, 4) mukaan osa työhön sitoutumista edistävästä ja heikentävistä tekijöistä on sellaisia, joihin työntekijä voi vaikuttaa omalla toiminnallaan ja asenteellaan, kun taas osa liittyy työyhteisön johtamiseen ja toimintakulttuuriin. Hakanen ym. (2019, 379) havaitsivat laajassa tutkimuksessaan, että työntekijöiden sitoutumisen taso riippui eri tekijöistä, kuten heidän yksilöllisestä sitoutumisen tasostaan (esim. koulutus), työhön liittyvästä sitoutumisen tasosta (esim. sopimus) ja kontekstista (esim. ammatti, toimiala). Tärkeimpiä työhön sitoutumista määrittäviä tekijöitä olivat tutkimuksen mukaan työhön liittyvät ja sopimusperäiset tekijät.

Quijanon ja Johnsonin (2018) mielestä ihmiset haluavat muutakin kuin palkkaa sitoutuakseen työhönsä. He kaipaavat haasteita, itsenäisyyttä ja nautintoa työssä. (Lyons & Bandura 2021, 694.) He haluavat myös kokea työnsä merkitykselliseksi (Mostafa & El-Motalib 2018). On tutkittu, että työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä ovat esimerkiksi esihenkilön johtamistyyli, työresurssit, henkilökohtaiset resurssit, psykologinen turvallisuus, koettu organisaation tuki, organisaation tehtävä, organisaatioilmasto tai -kulttuuri sekä positiiviset käsitukset työtovereista ja tiimeistä (Albrecht & Andreetta 2011, 234; Gillet ym. 2013, 6; Hayati ym. 2014; Bailey ym. 2015; Gawke ym. 2017, 88). Työhön sitoutumista heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi lisääntyneet työvaatimukset, liiallinen työtahti, negatiivinen organisaatioympäristö, ihmisten väliset konfliktit työpaikalla, kiusaaminen ja häirintä sekä työtovereiden välinpitämättömyys (Bailey ym. 2015).

3.4.1 Job Demands-Resources -teoria

Job Demands-Resources -teoria eli JD-R-teoria tarjoaa arvokasta tietoa ja keinoja vaikuttaa työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työuupumukseen (Bakker & Demerouti 2014, 2; Bakker ym. 2023). JD-R-teoria on viimeisen kahden vuosikymmenen aikana kyennyt

yhdistämään tietoa erilaisista työstressiä ja työmotivaatiota koskevista teorioista tarjoten näin kattavamman ymmärryksen työntekijöiden hyvinvoinnista ja suorituskyvystä (Van Veldhoven ym. 2020, 7; Bakker ym. 2023). JD-R-teorian mukaan työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat monet työpaikan ominaisuudet, jotka voidaan ryhmitellä kahteen pääluokkaan: työn vaatimuksiin ja työresursseihin. Työn vaatimukset liittyvät toisiinsa fyysisten ja psyykkisten kustannusten vuoksi. Työresurssit antavat työntekijöille mahdollisuuden selviytyä työn vaativista osa-alueista sekä kannustavat heitä oppimaan ja kehittymään. (Bakker ym. 2023.)

JD-R-teoria selittää, kuinka työn vaatimukset ja työresurssit vaikuttavat työsuoritukseen työntekijöiden hyvinvoinnin kautta (Bakker ym. 2014; Bakker & Demerouti 2017). Teoria perustuu olettamukseen, että työn vaatimukset ja työresurssit laukaisevat kaksi erillistä prosessia. Niin kutsuttu terveyden heikkenemisprosessi tarkoittaa, että pitkittynyt altistuminen liialliselle määrälle työn vaatimuksia yhdistettynä työvoimaresurssien puutteeseen voi johtaa työuupumukseen, joka voi pitkällä aikavälillä aiheuttaa haitallisia seurauksia työntekijän terveydelle ja suorituskyvylle. Sitä vastoin motivaatioprosessi tarkoittaa, että työresurssit voivat edistää työntekijöiden työhön sitoutumista ja muita myönteisiä seurauksia, kuten parempia työsuorituksia ja organisaation sitoutumista. (Hu ym. 2011; Taris 2017.) Sen lisäksi, että työresurssit auttavat työntekijöitä saavuttamaan työtavoitteensa, ne myös stimuloivat heidän henkilökohtaista kasvuaan, kehitystään ja hyvinvointiaan (Bakker & Demerouti 2017).

Työntekijät kokevat työn vaatimukset ja työresurssit yksilöllisesti. Heidän kokemukseensa vaikuttavat esimerkiksi heidän ominaisuutensa, osaamisensa ja elämäntilanteensa. (Bakker & Oerlemans 2016, 759.) JD-R-teorian mukaan työresurssien lisäksi työhön sitoutumiseen vaikuttavat myös ihmisen henkilökohtaiset resurssit, kuten tehokkuus, itsetunto ja optimismi (Bailey ym. 2015). Bailey ym. (2017) sekä Mazettin ym. (2021) mukaan työresurssit on jatkuvasti tunnistettu yhdeksi vahvimmista työhön sitoutumisen ennustajista. Siksi Bakker ja Albrecht (2018) korostavatkin työpaikan resurssien lisäämisen tärkeyttä työhön sitoutumisen edistämiseksi.

3.4.2 Itseohjautuvuusteoria

Edward Deci ja Richard Ryan kehittivät vuonna 1985 itseohjautuvuusteorian (Self-Determination Theory), joka on yhä elinvoimainen ja paljon hyödynnetty motivaatioteoria (Ryan ym. 2021, 1). Itseohjautuvuusteorian mukaan tyydyttämällä työntekijöiden psykologisia perustarpeita voidaan edistää työntekijöiden työhön sitoutumista (Deci ym. 2017; Schaufeli 2021). Deci ja Ryan (2000, 326) määrittelivät psykologiset perustarpeet ravintoaineiksi, jotka elävän olennon on hankittava säilyttääkseen kasvunsa, eheytensä ja terveytensä.

Myös Schreursin ym. (2014, 10) ja Sulean ym. (2015, 136) tutkimukset osoittivat positiivisen yhteyden psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen ja työhön sitoutumisen välillä.

Itseohjautuvuusteorian mukaan laadukas motivaatio syntyy, kun ihmisen kolme psykologista perustarvetta, eli autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet, täyttyvät. Autonomian tarve viittaa vapauden haluun. Työntekijät tuntevat olevansa itsenäisiä, kun he saavat päättää itse ja tehdä omat valintansa työssä. Kyvykkyyden tarve viittaa haluun käsitellä ympäristöä tehokkaasti. Työntekijät tuntevat itsensä päteviksi, kun he saavat oppia ja kehittyä. Tällöin he voivat mukautua joustavasti työn vaatimuksiin. Yhteenkuuluvuuden tarve viittaa haluun huolehtia muista, rakentaa myönteisiä suhteita heihin sekä tuntea olonsa rakastetuksi ja välitetyksi. Työntekijät tuntevat yhteyttä toisiinsa, kun he ovat osa tiivistä tiimiä, jossa tuetaan toisia ja jaetaan henkilökohtaisia tunteita ja ajatuksia. (Deci ym. 2017; Schaufeli 2021.)

Itseohjautuvuusteoriaan liittyy ajatus, että nämä kolme perustarvetta ovat synnynnäisiä ja ikään kuin juurtuneet ihmisluontoon. Teorian mukaan näiden kolmen perustarpeen tyydyttäminen on ihmisen optimaalisen psykologisen toiminnan kannalta elintärkeää. Perustarpeiden täyttymisestä seuraa laadukasta motivaatiota, joka varmistaa työntekijöiden optimaalisen toiminnan niin hyvinvoinnin kuin suorituskyvynkin kannalta. Itseohjautuvuusteorian painopiste ei ole niinkään motivaation vahvuudessa vaan sen laadussa. Olennaista onkin, kuinka hyvin ihmisen perustarpeet on tyydytetty. Se riippuu viime kädessä työkontekstista, joka ikään kuin "ravitsee" näitä tarpeita. Psykologisten perustarpeiden tyydyttäminen työssä lisää työhön sitoutumista ja työn suorituskykyä. Sen sijaan näiden perustarpeiden täyttymättömyydestä voi seurata ei-toivottua toimintaa, kuten työriippuvuutta, pitkästymistä tai työuupumusta. (Sulea ym. 2015, 136; Deci ym. 2017; Schaufeli 2021.)

Myöhemmin itseohjautuvuusteorian yhteydessä on alettu puhua neljännestä perustarpeesta eli merkityksellisyyden tarpeesta (Schaufeli 2021). Sitä ei ole itseohjautuvuusteoriassa tunnistettu erilliseksi perustarpeeksi, mutta esimerkiksi Andersen ym. (2000) sekä Hadden ja Smith (2019) ovat esittäneet teoreettisia ja empiirisiä argumentteja sen puolesta. Merkityksellisyyden tarve viittaa haluun kokea oma työ erityisen merkitykselliseksi ja merkittäväksi. (Rahmadani 2020, 3.) Kun työntekijät kokevat, että heidän työpanoksellaan on merkitystä, lisää se heidän kokemustaan työn merkityksellisyydestä (Schaufeli 2021).

4 Johtaminen

4.1 Johtaminen käsitteenä

Johtaminen voidaan määritellä toiminnaksi, jonka yleinen tavoite on, että toiminnassa päästään haluttuun päämäärään. Tavoitteet saavutetaan johtamalla niin, että organisaatiossa toimivat ihmiset tekisivät tehokkaasti sen, mitä on tarkoitus tehdä. Tähän päästään johtamalla ihmisiä niin, että heillä on osaamista, motivaatiota, tietoa tavoitteista sekä hyvät olosuhteet ja välineet. Johtajan täytyy myös huolehtia, että johdettavat voivat fyysisesti ja psyykkisesti hyvin ja että he sitoutuvat organisaatioon. (Viitala 2021, 11.)

Johtaminen on johtajan ja johdettavien välinen vuorovaikutusprosessi, jossa he tietyssä tilanteessa pyrkivät saavuttamaan jaetun vision ja tavoitteet tehokkaasti. Tämä vuorovaikutus tapahtuu tiimissä, organisaatiossa ja verkostossa, jossa vallitsevat tietyt arvot ja kulttuuri. Johtamisprosessiin vaikuttavat myös toimiala, ekosysteemi ja yhteiskunta. (Sydänmaanlakka 2016, 108-114.) Organisaation menestymiseen tarvitaan sekä ihmisten että asioiden johtamista. Ihmisten johtamisessa keskeistä on muutoksen aikaansaaminen, mikä edellyttää visiointia, kommunikointia, motivointia ja innostamista. Ihmisten johtamiseen kytkeytyy myös asioiden johtaminen. Asioiden johtamisella pyritään luomaan järjestystä suunnittelulla, organisoinnilla, budjetoinnilla ja kontrolloinnilla. (Sydänmaanlakka 2015, 195-196.)

Tämän päivän johtaminen on hyvin monitasoista. Näitä tasoja ovat itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaalitiimin johtaminen sekä organisaation, verkoston ja ekosysteemin johtaminen. Johtajan onkin tärkeää hallita monenlaista osaamista. (Sydänmaanlakka 2015, 20-21; Sydänmaanlakka 2016, 109-110.) Nykykäsityksen mukaan johtaminen on opittu taito, jota voidaan kehittää. Johtaminen ei riipu pelkästään johtajan ominaisuuksista tai siitä, millainen tausta hänellä on. (Juuti 2016, 7; Sydänmaanlakka 2016, 178; Viitala & Jylhä 2021, 26.) Johtaminen heijastaa aina johtajan teoreettista tietoa, käytännössä hankittua taitoa, kokemuksia, arvoja, uskomuksia, motiiveja ja henkilökohtaisia piirteitä (Viitala 2021, 12). Hyvin erilaisetkin persoonat voivat menestyä johtajina (Virtanen & Stenvall 2019, 58).

4.2 Hyvä johtaminen

Ihmisten johtaminen ihmisenä leimaa yhä enemmän aikamme johtamistapaa. Johtaja ei ole enää työyhteisönsä keskipiste vaan pikemminkin ihmisiä palveleva ohjaaja, jonka toiminnassa korostuu mahdollistaminen, tukeminen, voimaannuttaminen ja valtaistaminen. (Pauonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 16-17; Soback 2021, 41; Viitala 2021, 14.) Valvontaan

sekä tarkkoihin ohjeisiin ja käskyihin perustuva johtajuus ei ole enää tätä päivää. On nähty, että perinteinen johtajakeskeisyys on syynä moniin organisaatioissa esiintyviin ongelmiin. (Juuti 2016, 16-17; Soback 2021, 41; Tienari ym. 2021, 371-372.) Pakottamisen ja uhkaamisen sijaan johtajan tulisi panostaa henkilöstönsä kannustamiseen, palkitsemiseen, haastamiseen ja valmentavaan johtamisotteeseen (Järvinen 2020, 25).

Ei ole olemassa yhtä kaikenkattavaa mallia tai teoriaa hyvälle johtamiselle (Järvinen 2020, 20). Erilaisia johtamisoppeja on valtavat määrät eri aikakausilta (Viitala & Jylhä 2019; 52-53). Vanhojen johtamisoppien tilalle on noussut uusia ihmislähtöisempiä johtamisoppeja, jotka pyrkivät vahvistamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta. Ajatuksena on, että valtaa ja vastuuta annetaan enemmän ryhmille ja yksilöille, jolloin johtajan ja johdettavan rooleja on entistä vaikeampi erottaa toisistaan. Johtajan tehtäväksi jää tavoitteiden selkeyttäminen sekä itseohjautuvan työskentelyn mahdollistaminen ja tukeminen. (Tienari & Meriläinen 2021, 375.) Johtajat voivat soveltaa erilaisia johtamisoppeja omassa työssään. Ne voivat auttaa heitä onnistumaan johtotehtävässään, mutta ne eivät kuitenkaan automaattisesti takaa siinä onnistumista. (Järvinen 2012.)

Hyvän johtamisen ajatellaan olevan selkeää, arvostavaa, osallistavaa, tavoitteellista, työhön keskittyvää ja positiivisesti tulevaisuuteen suuntautuvaa (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 29). Hyvä johtaja hoitaa kunnolla hänelle kuuluvat tehtävät eikä pelkää käsitellä vaikeitakaan asioita. Tarpeen vaatiessa hän pystyy tekemään välttämättömiä päätöksiä ja perustelemaan ne ymmärrettävästi. Hän on työlleen omistautunut ja kehittymishaluinen. (Viitala & Jylhä 2021, 260.) Hyvä johtaja on rehellinen, luotettava, nöyrä, sitkeä, inspiroiva ja lahjakas. Hänellä on kykyä viestiä organisaation visiosta ja arvoista henkilöstölleen sekä kykyä luoda oikeanlaista toimintakulttuuria organisaatioon. (Muteswa 2015, 136.) Hän on myös tasapuolinen, keskusteleva, kuunteleva ja positiivista palautetta antava. Hän puolustaa rohkeasti henkilöstönsä oikeuksia ja pyrkii edistämään heidän omatoimisuuttaan, itse-määräämisoikeuttaan ja työskentelynsä sujuvuutta. Hän myös pyrkii ajattelemaan toiminnan seurauksia asiakkaiden, ympäröivän yhteiskunnan ja tulevien sukupolvien kannalta. (Juuti 2018, 17-20.)

Hyvä johtaja tarvitsee kognitiivisen älykkyyden lisäksi tunneälyä (Muteswa 2015, 137). Saarinen (2001, 24-25) määritteli tunneällyn joukoksi henkilökohtaisia, emotionaalisia ja sosiaalisia kykyjä ja taitoja, jotka vaikuttavat ihmisen kykyyn selviytyä onnistuneesti ympäristön vaatimuksista ja paineista. Golemanin (2012, 361) mukaan tunneäly tarkoittaa kykyä havaita tunteita sekä itsessä että muissa, motivoitua ja hallita tehokkaasti sekä omia tunnetiloja että ihmissuhteisiin liittyviä tunteita. Kolarin (2010, 103) mielestä tunneälykäs johtaja on kannustava, toisia huomioiva ja arvostava. Hän on myös joustava, hienotunteinen, avoin,

yhteistyökykyinen ja ystävällinen. Hänellä on hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja itseluottamus sekä kykyä käynnistää muutoksia, taitoa hallita konflikteja sekä eläytymiskykyä.

Organisaation menestys riippuu ennen kaikkea organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä. Heiltä tulevat ideat ja tavoitteet. He myös suunnittelevat, toteuttavat ja kehittävät. (Järven-sivu ym. 2020, 239.) Hyvä johtaja voi omalla toiminnallaan mahdollistaa työntekijöiden motivoitumisen, tavoitteiden saavuttamisen, luovuuden kukoistamisen ja jatkuvan kehityksen (Viitala 2021, 14). Hyvällä johtamisella voidaan parantaa henkilöstön työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, työturvallisuutta, sitoutuneisuutta, suoriutumista ja osaamisen kehittymistä. Sillä voidaan vähentää henkilöstön poissaoloja ja vaihtuvuutta. Hyvällä johtamisella voidaan myös edistää innovatiivisuutta ja muutosten onnistumista organisaatiossa. (Järvinen 2020, 30; Viitala 2021, 50; Viitala & Jylhä 2021, 258-259.) Hyvä johtaminen onkin noussut yhdeksi tärkeimmistä organisaatioiden menestystekijöistä (Juuti 2016, 9; Järvinen 2020, 18; Viitala 2021, 254-256).

4.3 Työhön sitoutumista edistävä johtaminen

Lähijohtajien eli esihenkilöiden tärkeänä tehtävänä on motivoida työntekijöitä, jotta he pärjäisivät hyvin työssään. Esihenkilöiden on pyrittävä edistämään työntekijöiden työhön sitoutumista, sillä se on työntekijöiden motivaation ydin. (Schaufeli 2021.) Työntekijöiden korkean työhön sitoutumisen tulisi olla organisaatioissa etusijalla. Organisaatioiden tulisi kannustaa esihenkilöitään luomaan kekseliäitä työympäristöjä, jotka edistävät työntekijöiden työhön sitoutumista. (Nikolova ym. 2019, 772.) Esihenkilöiden on olennaista ymmärtää johtajuuden ja työhön sitoutumisen välinen suhde, jotta he voivat parhaansa mukaan viljellä positiivisia tuloksia seuraajissaan (Carasco-Saul ym. 2015, 38).

DeCuyperen ja Schaufelin (2019, 78) mukaan esihenkilöillä voi olla suora ja epäsuora vaikutus työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Esihenkilöt voivat vaikuttaa epäsuorasti työhön sitoutumiseen käyttämällä aineellista polkua eli vaikuttamalla työn ominaisuuksiin ja käyttämällä motivaatiopolkua pyrkimällä tyydyttämään työntekijöiden psykologisia perustarpeita. Lisäksi esihenkilöt voivat vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen käyttämällä kognitiivista polkua, käyttäytymispolkua ja affektiivista polkua.

Xu & Thomas (2011) tutkivat johtajuuden ja sitoutumisen välistä suhdetta ja havaitsivat, että työhön sitoutumista edisti esihenkilöiden osoittama rehellisyys ja tuen antaminen työntekijöille. Alarcon ym. (2010, 301) tutkimuksessa johtamisen merkitystä työhön sitoutumiseen välitti roolien selkeys ja organisaatiokulttuuri. Quijano ja Johnson (2018) kehottivat esihenkilöitä rohkaisemaan ja tukemaan työntekijöitä ja luomaan kiinteitä suhteita heihin sekä autamaan työntekijöitä ymmärtämään paremmin organisaation strategiaa työhön sitoutumisen

edistämiseksi. Myös Kopperuudin ym. (2014) mielestä tällainen esihenkilön toiminta voi lisätä työntekijöiden työhön sitoutumista. He myös pitivät tärkeänä työhön sitoutumisen kannalta, että esihenkilöt pyrkisivät kehittämään empatiakykyään, tunneälyään, itsevarmuuttaan ja voimaannuttamiskykyään. Lisäksi esihenkilöiden tulisi pyrkiä luomaan kehumisen kulttuuria työyhteisöön sekä lisätä työntekijöiden osallistumismahdollisuuksia päätöksentekoon, palautteen antoon ja ideoiden luomiseen. (Lyons & Bandura 2021, 695-696.) Rahmanin ym. (2020, 9) tutkimuksessa havaittiin, että esihenkilöiden sitoutuminen edisti työntekijöiden sitoutumista sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta.

Serrano ja Reichard (2011, 180) olettivat, että esihenkilöillä voisi olla tärkeä rooli sellaisten työympäristöjen luomisessa, jossa työntekijät tuntevat yhteenkuuluvuutta ja energisyyttä. He tunnistivat neljä reittiä, jotka voivat lisätä työntekijöiden työhön sitoutumista: (1) mielekkään ja motivoivan työn suunnittelu, (2) työntekijöiden tukeminen ja valmentaminen, (3) työntekijöiden henkilökohtaisten resurssien lisääminen sekä (4) palkitseminen ja tukea antavat työtoverisuhteet. Tutkimuksessa valmentavalla johtamisella nähtiin olevan positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen. Valmentavan johtamisen tarkoitus on, että esihenkilöt keskittyvät aktiivisesti tukemaan työntekijöitä niin yksilöinä kuin ryhmänäkin. Valmentavan johtajuuden keskiössä on arvostava kohtaaminen, mahdollistaminen sekä tuen antaminen työntekijöille hyvien kysymysten ja kuuntelun avulla. Tavoitteena on, että työntekijät suoriutuisivat hyvin tehtävistään, toimisivat itseohjautuvasti, kehittyisivät työssään, oppisivat jatkuvasti uutta ja rohkenisivat olla innovatiivisia. (Soback 2021, 10; Viitala 2021, 265.)

Myös Lyons ja Bandura (2021, 694) korostivat esihenkilöiden suhteen tärkeyttä työntekijöihin tai tiimeihin työhön sitoutumisen luomisen ja vahvistamisen kannalta. He tunnistivat useita keinoja työhön sitoutumista tukevan työympäristön tai -kulttuurin luomiseksi. Niistä suuri osa liittyi johtamiskäytäntöihin. Tulokset osoittivat, että työhön sitoutumisen edistämiseksi esihenkilöiden olisi tärkeää antaa työntekijöille selkeät odotukset suorituksesta sekä järjestelmällistä ja jäsennehtyä palautetta. Heidän tulisi pyrkiä vahvistamaan oppimis- ja suoritustuloksia sekä tarjota työntekijöille mahdollisuuksia koulutukseen, kehittymiseen ja edistymiseen. Esihenkilöiden tulisi myös antaa työntekijöille vaikutusvaltaa heitä koskevissa asioissa. Lisäksi heidän olisi hyvä käyttää valmentavaa johtamisotetta.

Gilletin ym. (2013, 2-6) tutkimuksen mukaan transformationalisella johtamisella oli työntekijöiden työelämän laatua, työtyytyväisyyttä, psykologista hyvinvointia, onnellisuutta ja työhön sitoutumista edistävä vaikutus. Transformationalista johtamistyyliä käyttävät esihenkilöt suhtautuvat myönteisesti motivaatioon sekä ryhmien ja organisaatioiden suorituskykyyn. He kannustavat ryhmien jäseniä yhteistyöhön ja siten lisäävät ryhmien kollektiivista tehokkuutta. Transformationalisen johtamisen yhteys työhön sitoutumiseen havaittiin

myös Timsin ym. (2011, 121), Salanovan ym. (2011, 2256) ja Kellowayn ym. (2012) tutkimuksissa. Vincent-Höperin ym. (2012) tutkimus osoitti merkittävän yhteyden transformationaalisen johtajuuden, työhön sitoutumisen ja työntekijöiden subjektiivisen ammatillisen menestyksen välillä.

De Clercqin ym. (2014, 183) tutkimuksessa esihenkilöiden palvelukeskeisellä käyttäytymisellä oli positiivinen yhteys työntekijöiden työhön sitoutumiseen. Palvelevassa johtamisessa on olennaista ihmisten palveleminen. Omien tarpeidensa sijaan esihenkilöt keskittyvät työntekijöiden kasvuun, kehitykseen ja hyvinvointiin auttaakseen heitä saavuttamaan tavoitteensa. He huomioivat työntekijöiden tarpeet ja kiinnostuksen kohteet sekä arvostavat heitä ja heidän asiantuntemustaan. Hochin ym. (2018, 6-7) ja Huertas-Valdivian ym. (2019, 10-11) mielestä palveleva johtaminen tuottaa parempia käyttäytymis- ja asennetuloksia kuin monet muut johtamistyyli.

DeCuyperen ja Schaufelin (2019, 73) mukaan erilaiset positiiviset johtamistyyli, kuten esimerkiksi transformationaalinen johtaminen, palveleva johtaminen, autenttinen johtaminen ja eettinen johtaminen, voivat edistää työntekijöiden työhön sitoutumista. Positiivisia johtamistyyliä yhdistää samankaltainen teoreettinen perusta, johon liittyy esimerkiksi moraalinen näkökulma johtamiseen, roolimallikäyttäytyminen ja työntekijöiden itsemääräämisoikeuden tukeminen. Rahmadan (2020, 1-2) totesi, ettei yksikään näistä johtamistyyleistä ole suunniteltu nimenomaan lisäämään työntekijöiden sitoutumista työhön. Hänen mielestään transformationaalinen johtaminen voisi olla sopivin johtamisen viitekehys työhön sitoutumisen ymmärtämiseen, koska sillä on erityinen tarkoitus edistää sitoutumista. Transformationaalisessa johtamisessa keskitytään kuitenkin laajasti myös muihin tuloksiin, kuten esimerkiksi työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen.

Rahmadanin (2020, 1-2) mielestä olisikin tärkeä ottaa käyttöön uusi vaihtoehtoinen johtamistyyli. Tällä hän viittasi Schaufelin (2015) esittelemään sitouttavaan johtamiseen, joka on kehitetty erityisesti työntekijöiden työhön sitoutumisen edistämiseksi. Rahmadan näki, että sitouttava johtaminen voisi olla sopiva johtamistyyli osoittamaan, että se vaikuttaa ajan myötä työntekijöiden työhön sitoutumiseen lisääntyneiden työressurssien ja psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen ansiosta. Schaufeli (2021) määritteli sitouttavan johtamisen johtamiskäyttäytymiseksi, joka lisää työntekijöiden työhön sitoutumista. Sitouttavan johtamisen käsite perustuu Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämään itseohjautuvuusteoriaan (Self-Determination Theory), jonka mukaan tyydyttämällä työntekijöiden psykologisia perustarpeita voidaan edistää työntekijöiden työhön sitoutumista (Deci ym. 2017; Schaufeli 2021). Schaufeli (2015) ehdotti neljää komponenttia kuvaamaan sitouttavaa johtamista: voimaannuttava, yhdistävä, vahvistava ja innostava.

5 Opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa tutkittua tietoa hyvien johtamiskäytäntöjen edistämiseen sekä esihenkilöiden johtamistaitojen parantamiseen koskien työhön sitoutumista ja sitä edistävää johtamista sosiaali- ja terveysalalla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kirjallisuuskatsauksen avulla tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhön sitoutumista sekä tutkia sitä, mikä merkitys johtamisella on työhön sitoutumisessa.

Kirjallisuuskatsauksessa haettiin vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä tekijät edistävät työhön sitoutumista sosiaali- ja terveysalalla?
2. Mitkä tekijät heikentävät työhön sitoutumista sosiaali- ja terveysalalla?
3. Mikä on johtamisen merkitys työhön sitoutumisessa sosiaali- ja terveysalalla?

6 Opinnäytetyön toteutus

6.1 Kirjallisuuskatsaus

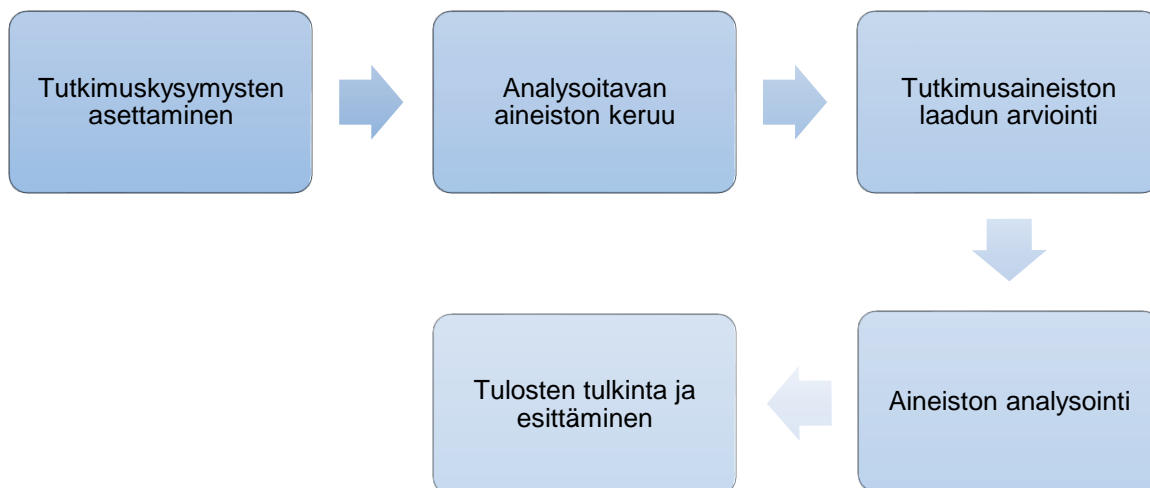
Tämä opinnäytetyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsaus voidaan määrittellä systemaattiseksi metodiksi tai tutkimusmenetelmäksi, jolla tutkitaan tutkijoiden alkuperäistutkimuksia ja yhdistellään tutkimuksista saatuja havaintoja tuottaen näin uutta tietoa (Salminen 2011, 6; Suhonen ym. 2016, 7; Vilka 2023, 11). Kirjallisuuskatsaus perustuu prosessimaiseen tieteelliseen toimintaan, ja sen tekeminen edellyttää perusteellista ja analyttistä otetta sekä kriittistä arviointia (Salminen 2011, 4-6; Suhonen ym. 2016, 7). Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan tiivistää alkuperäistutkimusten olemassa oleva tieto, joka on olennaista aihepiiriin kannalta, sekä tehdä johtopäätöksiä ennalta asetettuun tutkimuskysymykseen. Katsauksen tavoitteena on muodostaa kriittisesti tarkasteltu synteesi eli kokonaiskuva. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107; Vilka 2023, 11-12.)

Kirjallisuuskatsausta tehdessä on pyrittävä luotettavuuteen, pätevyYTEEN ja yleistettävyyteen. Kaiken toiminnan tulee olla tarkkaa ja läpinäkyvää. Kirjallisuuskatsauksessa hyvä ennakosuunnittelu ja huolellinen prosessin dokumentointi on olennaista. Tutkimuksen aineistoa valittaessa noudatetaan hakuprosessin avuksi ennalta luotuja sääntöjä. Tutkimusprosessin tulee olla toistettavissa. Siksi katsauksessa tuodaan tarkasti esiin muun muassa avainsanat, haku- ja valintakriteerit, käytetyt tietokannat ja niitä koskevat perustelut sekä hakutulokset. Niitä arvioidaan kriittisesti ja tulkitaan johdonmukaisesti. (Vilka 2023, 12-13.)

Kirjallisuuskatsaukset voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin, joita ovat kuvaileva kirjallisuuskatsaus, systemaattinen kirjallisuuskatsaus sekä meta-analyysi (Salminen 2011, 6). Näiden väliltä valittaessa tulee huomioida tarkastellun aiheen luonne, asetettu tutkimuskysymys, katsauksen tavoite, kohderyhmä ja katsauksen tarkoitus kohderyhmälle (Vilka 2023, 19). Kuvaileva eli traditionaalinen kirjallisuuskatsaus on yksi käytetyimmistä kirjallisuuskatsauksen perustypeistä. Se voidaan jakaa kahteen erilaiseen orientaatioon, joita ovat integroiva ja narratiivinen katsaus. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa kootaan aineistoa kriittisemmin ja järjestelmällisemmin kuin narratiivisessa kirjallisuuskatsauksessa. Integroivan kirjallisuuskatsauksen etenemistapa on hieman samanlainen kuin systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, mutta se ei seulo tutkimusaineistoa yhtä tarkasti kuin systemaattinen kirjallisuuskatsaus. (Salminen 2011, 6-8; Suhonen ym. 2016, 9; Vilka 2023, 21-25.)

Tämän kirjallisuuskatsauksen menetelmänä käytettiin integroivaa kirjallisuuskatsausta, joka mahdollisesti tutkittavan ilmiön kuvaamisen monipuolisesti. Integroiva katsaus voidaan tehdä aiheesta, josta on jo olemassa tai tekeillä paljon tutkimuksia. Analyysin pohjana voidaan käyttää sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tehtyjä tutkimuksia. Tavoitteena on

löytää kriittistä ja syntetisoitua tietoa valikoidulla aineistolla, jonka avulla voidaan luoda uusia näkökulmia ja käytäntöjä. (Salminen 2011, 8; Suhonen ym. 2016, 13; Vilkkä 2023, 20-25.) Integroiva kirjallisuuskatsaus etenee loogisesti vaiheittain. Nämä viisi vaihetta ovat: tutkimuskysymysten asettaminen, analysoitavan aineiston keruu, tutkimusaineiston laadun arviointi, aineiston analysointi sekä tulosten tulkinta ja esittäminen (ks. kuvio 1). (Salminen 2011, 8; Stolt ym. 2016, 110; Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 110.)



Kuvio 1. Integroivan kirjallisuuskatsauksen vaiheet

6.2 Tiedonhaku ja aineiston valinta

Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnetään tutkimuslähteitä, kuten tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia sekä käytäntötietoa, kuten esimerkiksi työelämäorganisaation dokumentteja (Lab YAMK 2022, 22). Ajantasaiset tieteelliset artikkelit antavat ajankohtaista tietoa tietoperustaan. Väitöskirjat ovat myös luotettavia lähteitä. (Salminen 2011, 31.) Kirjallisuuskatsauksen aineistoon valitaan vain katsauksen kannalta erityisen merkitykselliset tutkimukset (Vilkkä 2023, 86). Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston hakutuloksia rajattiin ennalta määriteltyjen mukaanotto- ja poissulkukriteerien avulla (ks. taulukko 1). Aineisto rajattiin koskemaan korkeintaan kymmenen vuotta vanhoja tutkimuksia, jotka olivat saatavilla kokonaisuudessaan maksuttomasti internetissä. Aineistoon valittiin suomen- tai englanninkielisiä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita tai väitöskirjoja, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin ja liittyivät tutkimusaiheeseen.

Mukaanottokriteerit	Poissulkukriteerit
Julkaistu vuonna 2013–2023	Julkaistu ennen vuotta 2013
Vastaa tutkimuskysymyksiin ja liittyy tutkimusaiheeseen	Ei vastaa tutkimuskysymyksiin tai liity tutkimusaiheeseen
Suomen- tai englanninkielinen	Muu kuin suomen- tai englanninkielinen
Sosiaali- tai terveysalaa koskeva vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai väitöskirja	Muu kuin sosiaali- tai terveysalaa koskeva vertaisarvioitu tutkimusartikkeli tai väitöskirja
Saatavilla kokonaan maksuttomasti internetissä	Ei ole kokonaan saatavilla maksuttomasti internetissä

Taulukko 1. Aineiston mukaanotto- ja poissulkukriteerit

Hakutermejä ja hakulausekkeita suunniteltaessa tutkijan on tärkeää ymmärtää ero aihepiirin ja aiheen arkipäiväisten sanamuotojen ja termien sekä akateemisen termistön välillä (Vilkkä 2023, 56). Tälle kirjallisuuskatsaukselle asetetut tutkimuskysymykset sisälsivät tutkittavan aiheen kannalta keskeisiä avainsanoja, joita käytettiin sopivien hakutermin suunnittelussa. Hakutermin suunnittelussa hyödynnettiin myös Fintoa, joka on suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu (Finto.fi). Asiasanastojen käyttäminen auttaa pääsemään sisään aihepiirin terminologiaan ja ymmärtämään, mitä termejä aiheesta käytetään alan tutkimuksissa (Vilkkä 2023, 56).

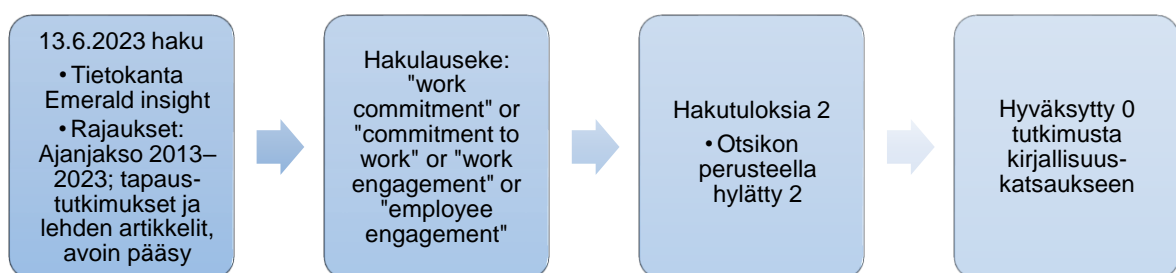
Ennen hakuihin ryhtymistä tutkijan on perehdyttävä eri tietokantojen hakuohjeisiin, sillä tietokannat voivat erota toisistaan esimerkiksi haun rajaustapojen perusteella (Vilkkä 2023, 65). Tässä kirjallisuuskatsauksessa jokaiseen tietokantaan suunniteltiin omat hakutermit ja hakulausekkeet suomeksi ja/tai englanniksi. Hakutermit ja hakulausekkeet pyrittiin valitsemaan siten, että löydettäisiin mielekäs mutta kattava aineisto, jolla asetettuihin tutkimuskysymyksiin olisi mahdollista vastata. Hakutekniikkana käytettiin Boolean-logiikkaa, joka soveltuu käytettäväksi useimpiin tietokantoihin. Hakutuloksia voidaan laventaa ja kaventaa käyttämällä Boolean operaattoreita AND, OR ja NOT (Vilkkä 2023, 58, 152). Tässä katsauksessa hakulausekkeet muodostettiin käyttämällä Boolean operaattoreita AND ja OR.

Ennen varsinaista hakua tehtiin koehakuja eri tietokantoihin. Stoltin ja Routasalon (2007, 59) mukaan hyväksymiskriteerien toimivuuden kokeileminen ennen varsinaista aineiston hakua parantaa katsauksen luotettavuutta. Lopulliset hakutermit ja hakulausekkeet eri tietokantoihin muotoituivat koehakujen jälkeen. Koehaut osoittivat, että aiheesta on olemassa

runsaasti ulkomaisia tutkimuksia, mutta Suomessa työhön sitoutumista sosiaali- ja terveystieteiden alalla on tutkittu viime vuosina suhteellisen vähän.

Kirjallisuushaku ja aineiston valinta toteutettiin kesäkuussa 2023. Tiedonhaussa hyödynnettiin LAB Primoa, joka mahdollisti eri tietokantoihin pääsemisen maksutta. Kirjallisuuskatsaukseen haettiin systemaattisesti aineistoa kansainvälisistä EBSCO CINAHL -, EBSCO Academic Search Elite - ja Emerald Journals -tietokannoista. EBSCO CINAHL -tietokanta sisältää viitteiden lisäksi kokotekstijulkaisuja. Se kattaa englanninkielisen aikakauslehtikirjallisuuden koskien hoitotyötä ja siihen liittyviä terveydenhuollon aloja. EBSCO Academic Search Elite -tietokanta sisältää aikakauslehtiä kaikilta tieteenaloilta ja tarjoaa tuhansia kokotekstiartikkeleita. Emerald Journals tarjoaa pääsyn vertaisarvioituihin kokotekstiartikkeleihin koskien muun muassa suunnittelua, kirjanpitoa, tilintarkastusta, vastuullisuutta ja hallintoa. (LAB Primo.) Hakuja täydennettiin Google Scholar -hakukoneella tehdyillä manuaalisilla hauilla. Google Scholar on monialainen hakukone, jolla voi tehdä hakuja tieteellisestä kirjallisuudesta. Koska Google Scholar -hakukoneella ei ole mahdollista kohdentaa rajauksia samoin kuin tutkimusten virallisissa tietokannoissa, hakutulokset ovat usein laajoja. (Vilka 2023, 63-66).

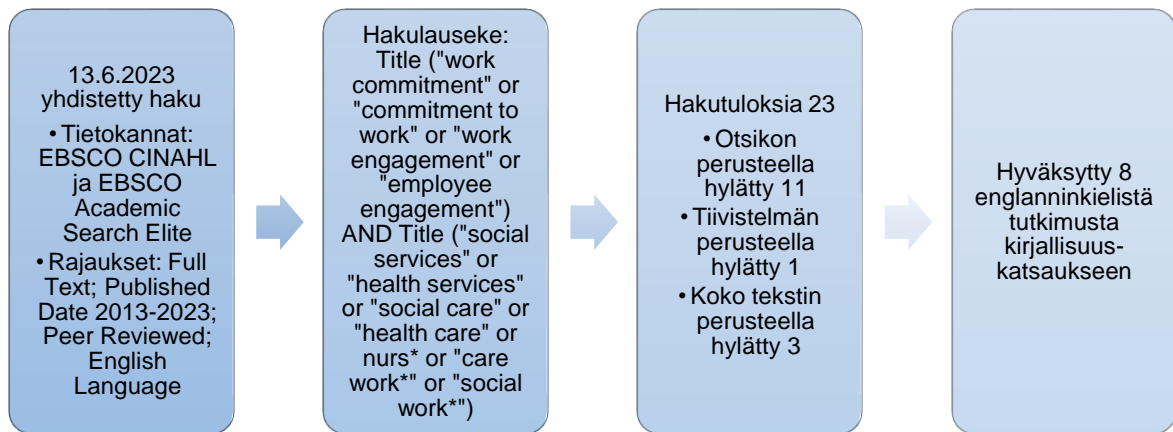
Emerald insight -tietokantaan tehtiin ensiksi haku (kuviokuva 2) hakulausekkeella: "work commitment" or "commitment to work" or "work engagement" or "employee engagement". Haku tuotti vain kaksi tulosta, joista otsikon perusteella hylättiin molemmat. Koska tietokannasta ei löytynyt yhtään mukaanottokriteerit täyttävää tutkimusta työhön sitoutumisesta, ei hakuja tehty enempää kyseiseen tietokantaan.



Kuvio 2. Tiedonhakuprosessi Emerald insight -tietokannassa

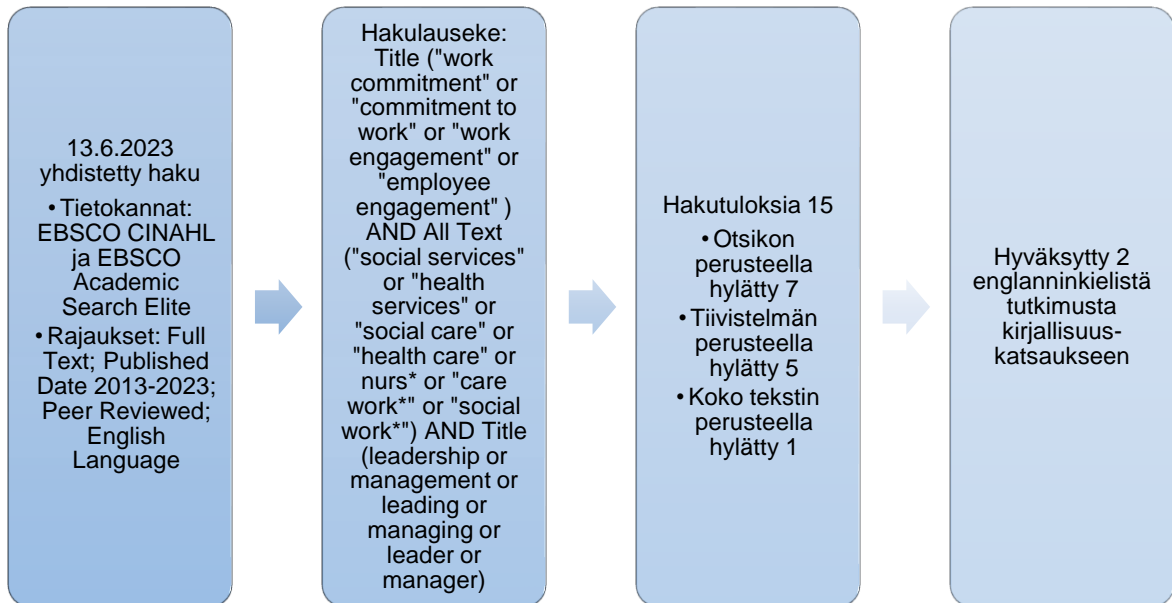
EBSCO:n CINAHL- ja Academic Search Elite -tietokantoihin tehtiin yhdistetty haku (kuviokuva 3) hakulausekkeella: Title ("work commitment" or "commitment to work" or "work engagement" or "employee engagement") AND Title ("social services" or "health services" or "social care" or "health care" or nurs* or "care work*" or "social work*"). Hakutuloksia saatiin

23. Niistä hylättiin 11 tutkimusta otsikon perusteella ja yksi tutkimus tiivistelmän perusteella. Koko tekstin perusteella hylättiin kolme tutkimusta. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin mukaan kahdeksan mukaanottokriteerit täyttävää englanninkielistä tutkimusta.

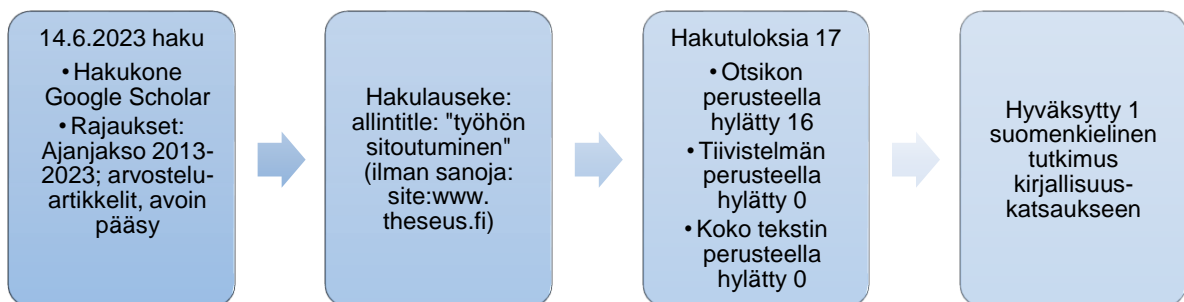


Kuvio 3. Tiedonhakuprosessi EBSCO:n CINAHL- ja Academic Search Elite -tietokannoissa

Toinen yhdistetty haku (kuviokuva 4) EBSCO:n CINAHL- ja Academic Search Elite -tietokantoihin tehtiin hakulausekkeella: Title ("work commitment" or "commitment to work" or "work engagement" or "employee engagement") AND All Text ("social services" or "health services" or "social care" or "health care" or nurs* or "care work*" or "social work*") AND Title (leadership or management or leading or managing or leader or manager). Hakutuloksia saatiin 15, joista otsikon perusteella hylättiin seitsemän tutkimusta. Niistä kaksi hylättiin duplikaattina eli kaksoiskappaleena. Tiivistelmän perusteella hylättiin viisi tutkimusta. Koko tekstin perusteella hylättiin yksi tutkimus. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin mukaan kaksi mukaanottokriteerit täyttävää englanninkielistä tutkimusta.



Kuvio 4. Tiedonhakuprosessi EBSCO:n CINAHL- ja Academic Search Elite -tietokannoissa Google Scholar -hakukoneella tehdyt haut rajattiin vuosiin 2013–2023 ja arvosteluartikkeleihin. Ensimmäinen haku (kuvio 5) tehtiin hakulausekkeella: allintitle: "työhön sitoutuminen" (ilman sanoja: site:www.theseus.fi). Hakutuloksia saatiin 17, joista otsikon perusteella hylättiin 16 tutkimusta. Tiivistelmän ja koko tekstin perusteella ei hylätty yhtään tutkimusta. Kirjallisuuskatsaukseen hyväksyttiin mukaan yksi mukaanottokriteerit täyttävä suomenkielinen tutkimus.



Kuvio 5. Tiedonhakuprosessi Google Scholar -hakukoneella

Sen jälkeen Google Scholar -hakukoneella tehtiin useita englanninkielisiä hakuja, jotka tuottivat niin laajoja hakutuloksia, että niistä käytiin läpi vain osa. Lisäksi katsaukseen jo valikoituneiden tuoreimpien tutkimusten lähdeluettelot käytiin läpi varmistaen, ettei

systemaattisten hakujen ulkopuolelle jäänyt aiheen kannalta relevantteja tutkimuksia. Maanaalista hakua hyödyntämällä mukaan saatiin vielä kaksi suomenkielistä ja neljä englanninkielistä mukaanottokriteerit täyttävää tutkimusta lisää.

Kirjallisuuskatsauksen aineistoon valittiin mukaan 17 alkuperäistutkimusta, joista kolme oli suomenkielisiä ja 14 englanninkielisiä. Valittu tutkimusaineisto koostui 15 vertaisarvioidusta tutkimusartikkelista ja kahdesta väitöskirjasta. Ne oli tehty Suomessa (N=3), Ruotsissa (N=1), Norjassa (N=1), Alankomaissa (N=1), Saksassa (N=1), Sveitsissä (N=1), Italiassa (N=1), Yhdysvalloissa (N=2), Kiinassa (N=2), Koreassa (N=1), Egyptissä (N=1) ja Pakistanissa (N=2). Valitusta aineistosta koottiin taulukko (ks. liite 1). Taulukosta selviää jokaisen tutkimuksen kirjoittajat, vuosiluku, otsikko, julkaisutiedot ja maa sekä tarkoitus/tavoite, menetelmät/analyysi ja keskeiset tulokset. Tutkimukset on numeroitu ja järjestetty taulukkoon julkaisuvuoden mukaan uusimmasta vanhimpaan.

6.3 Aineiston laadun arviointi

Alkuperäistutkimusten laadun arviointi auttaa tunnistamaan hyvälaatuiset tutkimukset ja lisää näin integroivan kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta (Flinkman & Salanterä 2007, 93; Johansson 2007, 101). Laadunarvioinnilla tarkoitetaan alkuperäistutkimusten pätevyyden ja tutkimustulosten yleistettävyyden ja merkittävyyden arviointia (Vilkkä 2023, 152). Laadunarvioinnissa voidaan käyttää erilaisia arviointikriteerejä ja tarkistuslistoja. Ne eivät kuitenkaan aina ole sovellettavissa integroivaan kirjallisuuskatsaukseen. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa voi olla tavoitteena analysoida alkuperäistutkimusten käsitteen määrittelyä eikä niinkään tutkimustuloksia. (Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 112.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa tehtiin jatkuvaa laadun arviointia jo aineistoa valittaessa. Huomiota kiinnitettiin erityisesti tutkimusten aiheeseen, aineistoon, aineiston keräämisen tapaan, tuloksiin ja päätelmiin. Samalla arvioitiin tutkimusten tarkoituksenmukaisuutta kirjallisuuskatsaukselle. Arvioinnissa huomioitiin myös tutkimuksen julkaisuvuosi, kirjoittajien auktoriteetti ja tutkimuksen julkaisufoorumi. Arviointi auttoi valitsemaan katsauksen kannalta tärkeimmät, vähemmän tärkeät ja kokonaan poissuljettavat tutkimukset. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineistoon hyväksyttiin mukaan vain mukaanottokriteerit täyttäviä vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita ja väitöskirjoja.

Tämän kirjallisuuskatsauksen aineiston laadun arvioinnissa ei käytetty yksityiskohtaisia laadunarviointikriteerejä. Sen nähdään olevan integroivassa kirjallisuuskatsauksessa epätarkoituksenmukaista silloin, kun valittu aineisto koostuu eri menetelmin tehdyistä alkuperäistutkimuksista (Whittemore & Knafel, 2005; Hopia ym. 2016; Vilkkä 2023, 96). Valitun aineiston laatua arvioitiin Moilasen ym. (2019, 331) laadun arviointi -esimerkkiä mukaillen. Heidän

esimerkkinsä perustuu Kangasniemen ym. (2015) integroivassa kirjallisuuskatsauksessa esitettyihin kuuteen metodologista rakennetta kuvaavaan kriteeriin. Tässä katsauksessa nämä kriteerit arvioitiin kolmiportaisesti ”kyllä”, ”heikko” ja ”ei raportoitu”. Kirjallisuuskatsauksen laadun arvioinnin tuloksista koottiin taulukko (ks. liite 2). Käytettyjen laadunarviointikriteerien mukaan kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valittujen tutkimusten laatu oli pääosin hyvää tai kiitettävää. Suuria puutteita ei havaittu tutkimusasetelmien kuvaamisessa tai tutkimusmenetelmissä. Usean muuten laadultaan kiitettävän tutkimuksen teoreettinen viitekehys olisi kaivannut hieman selkeyttämistä ja jäsentelyä, vaikka käytetyn teorian ja sisällön osalta laatu niissä olikin hyvää. Tutkimuksista kahdeksan oli raportoitu kiitettävästi ja seitsemän hyvin. Kahdessa tutkimuksessa oli hieman parantamisen varaa.

6.4 Aineiston analysointi

Sisällönanalyysi on laadullisen analyysin metodi, jota käytetään yleisesti hoitotieteen tutkimuksessa (Schreier 2012; Tuomi & Sarajärvi 2018, 145). Sen avulla aineistoa voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti pyrkien muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty ja informatiivinen kuvaus (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Sisällönanalyysissä etsitään merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia (Vilka 2015, 163). Tutkimuskysymys määrittelee, mitä analysoidaan ja mitä luodaan. Validoinnin kannalta on tärkeää raportoida, miten tulokset syntyivät. Lukijoiden tulee pystyä selkeästi seuraamaan analyysiä ja siitä saatuja johtopäätöksiä. (Schreier, 2012.)

Vilkan (2015, 163-164) mukaan sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti. Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. *Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta jonkinlainen toiminnan logiikka tai tutkimusaineiston ohjaamana jonkinlainen tyypillinen kertomus, tyyppikertomus.* Ennen kerätyn tutkimusaineiston analysointia tutkijan on päätettävä, mistä toiminnan logiikkaa tai tyypillistä kertomusta lähdetään etsimään.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi. Nämä vaiheet ovat aineiston pelkistäminen (reduointi), aineiston ryhmittely (klusterointi) ja teoreettisten käsitteiden luominen (abstrahointi). (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.) Sisällönanalyysissä taulukoita tai kuvioita käytetään tiedon jäsentämisen, tiivistämisen ja analyysin tukena (Vilka 2023, 86). Tulosten analysoinnin jälkeen tulkitaan analyysin tuloksia, tehdään niistä johtopäätöksiä ja pohditaan saatujen tulosten merkitystä (Hirsärvi ym. 2008, 224-225).

Tässä kirjallisuuskatsauksessa aineiston analysointi toteutettiin kesä-heinäkuussa 2023. Aineiston analysointi alkoi aineiston lukemisella ja sisältöön perehtymisellä. Sen jälkeen

etsittiin ja alleviivattiin aineistosta pelkistettyjä ilmauksia. Löydetyt pelkistetyt ilmaukset lisättiin ja niistä etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Pelkistettyjä ilmauksia ryhmiteltiin/yhdisteltiin ja niistä muodostettiin alaluokkia. Muodostettuja alaluokkia yhdisteltiin ja niistä muodostettiin yläluokkia. Näitä yläluokkia yhdisteltiin pääluokiksi. Sen jälkeen muodostettiin kokoava käsite. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.) Taulukko 2 havainnollistaa tavan, jolla aineistoa luokiteltiin:

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
<i>Therefore, it is of importance to achieve balance between work demands and resources in order to manage and prevent stress in the workplace and to increase work engagement.</i>	Balance between work demands and resources = Tasapaino työn vaatimusten ja resurssien välillä	Tasapaino työn vaatimusten ja resurssien välillä	Tasapaino työmäärän, työn vaatimusten ja resurssien välillä	Organisaatiosta ja työstä johtuvat tekijät
<i>The job resources and job demands studied had a considerable impact on nurse managers' work engagement.</i>	The job resources and job demands = Työresurssit ja työn vaatimukset			
<i>If an organization provides the needed resources for employees to perform their roles, they would be more engaged in their roles.</i>	The needed resources to perform roles = Tarvittavat resurssit suoriutua rooleista			
<i>A "happy medium" concerning workload and pace may keep nurses engaged without being overloaded.</i>	A "happy medium" concerning workload and pace without being overloaded = "Onnellinen keskimääräinen" työmäärä ja tahti ilman ylikuormitusta	Sopiva työmäärä ja tahti		

Taulukko 2. Esimerkki kirjallisuuskatsauksen aineiston luokittelusta

Yläluokkia yhdistelemällä muodostui neljä pääluokkaa: työntekijästä johtuvat tekijät, organisaatiosta ja työstä johtuvat tekijät, työyhteisöstä johtuvat tekijät sekä esihenkilöstä johtuvat tekijät. Aineiston luokittelun tuloksena muodostuneet yläluokat koottiin eri pääluokkien alle taulukkoon (ks. liite 3). Aineistoa luokittamalla huomattiin, että samat pääluokat sopivat hyvin sekä työhön sitoutumista edistävien tekijöiden että työhön sitoutumista heikentävien tekijöiden luokitteluun. Esihenkilöstä johtuvat tekijät liittyvät myös kolmanteen tutkimuskysymykseen koskien johtamisen merkitystä työhön sitoutumisessa sosiaali- ja terveysalalla.

7 Tulokset

7.1 Työhön sitoutumista edistävät ja heikentävät tekijät sosiaali- ja terveystalalla

Työntekijästä johtuvat tekijät

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan työntekijöiden työhön sitoutumisen tasoa ennakoivat enemmän työntekijästä johtuvat kuin työstä johtuvat tekijät (Pericak ym. 2020, 362). Useissa tutkimuksissa työntekijästä johtuvien tekijöiden, kuten esimerkiksi hyvinvoinnin, resilienssin ja tietotaidon sekä itsensä johtamisen taitojen ja niiden harjoittelun, todettiin vaikuttavan positiivisesti työhön sitoutumiseen (Aiello & Tesi 2017, 18; Pericak ym. 2020, 362; Van Dorssen-Boog ym. 2021, 259-261; Ashfaq ym. 2023, 1). Italialaisessa tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti psykologisen hyvinvoinnin yhteyttä työhön sitoutumiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että työresurssit vaikuttivat työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin, ja psykologinen hyvinvointi vaikutti työhön sitoutumiseen (Aiello & Tesi 2017, 1). Alankomaalaisessa tutkimuksessa ihmiset nähtiin aktiivisina toimijoina, jotka voivat vaikuttaa omaan motivaatioonsa, hyvinvointiinsa ja suoriutumiseensa ja sitä kautta työhön sitoutumiseensa (Van Dorssen-Boog ym. 2021, 259-261).

Suomalaisessa ja yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa iällä ja tiettyyn sukupolveen kuulumisella havaittiin olevan selvä yhteys työhön sitoutumiseen. Suuriin ikäluokkiin kuuluvat työntekijät olivat sitoutuneempia kuin x- tai y-sukupolveen kuuluvat. Sen sijaan nuori ikä ja x- tai y-sukupolveen kuuluminen heikensivät työhön sitoutumista, ja y-sukupolveen kuuluvilla työhön sitoutuminen oli heikointa. (Hyytiäinen ym. 2015, 218; Pericak ym. 2020, 362.) Etenkin nuoremmat työntekijät kohdistivat paljon odotuksia työtä ja työpaikkaa kohtaan. Sen ajateltiin kuvastavan heidän laajoja mahdollisuuksiaan työmarkkinoilla. Aiempaa kansainvälisellä ja korkeammin koulutetulla y-sukupolvella nähtiin olevan avoimena sekä kansalliset että kansainväliset työmarkkinat. Myös vanhemmilla työntekijöillä oli odotuksia työtä ja sen tarjoamia uusia haasteita kohtaan. He odottivat työltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä mahdollisuuksia osaamisen laaja-alaiseen hyödyntämiseen. Myös työsuhteen vakituisuus ja palkka nousivat vanhempien työntekijöiden odotuksissa esiin. Nämä sukupolvien työhön ja työpaikkaan kohdistamat erilaiset odotukset korostuivat työhön sitoutumiseen vaikuttavina ydintekijöinä. (Hietamäki 2013, 131-132.)

Kahdessa suomalaisessa tutkimuksessa työsuhteen keston ja laadun todettiin vaikuttavan työhön sitoutumiseen siten, että kymmenen vuotta nykyisessä työpaikassaan työskennelleet olivat sitoutuneempia kuin alle kymmenen vuotta työskennelleet. Virkasuhteessa ja toistaiseksi voimassa olevassa työsuhteessa olevat olivat sitoutuneempia työhönsä kuin osa-aikaisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa olevat. Sitoutuneimpia olivat

virkasuhteessa olevat työntekijät. Myös esihenkilöasemalla oli työhön sitoutumista edistävä vaikutus. (Hietämäki 2013, 132; Hyytiäinen ym. 2015, 218.)

Organisaatiosta ja työstä johtuvat tekijät

Useissa tutkimuksissa käsiteltiin organisaatiokulttuurin sekä organisaation oikeudenmukaisuuden ja tuen vaikutusta työhön sitoutumiseen (Xu ym. 2021, 5; Hu ym. 2022, 1; Ashfaq 2023, 9; Kim ym. 2023, 2). Organisaation oikeudenmukaisuus voitiin korealaisen tutkimuksen mukaan saavuttaa luomalla työympäristö, jossa on oikeudenmukainen ja tasapuolinen palkitsemisjärjestelmä, yhteiset suuntaviivat tai päätöksentekopolitiikka sekä selkeät ongelmanratkaisuprosessit. Näiden tekijöiden todettiin edistävän myös työhön sitoutumista. (Kim ym. 2023, 14.) Konkreettisen työympäristön vaikutus työhön sitoutumiseen nousi esiin egyptiläisessä tutkimuksessa (Ghazawy ym. 2019, 5). Suomalaisessa tutkimuksessa työyksikön henkilöstön lukumäärällä havaittiin olevan yhteys työhön sitoutumiseen siten, että pienempi työyksikkö edisti työhön sitoutumista. Sen sijaan työyksikön suuri koko heikensi työhön sitoutumista ja lisäsi työntekijöiden lähtöaikeita. (Hyytiäinen ym. 2015, 219.)

Korealaisen tutkimuksen mukaan työntekijät olivat todennäköisemmin sitoutuneita työhönsä, kun he kokivat työnsä mielekkääksi, merkitykselliseksi, arvokkaaksi ja kannattavaksi. Työn merkityksellisyyden ajateltiin syntyvän ihmisten ymmärtäessä täysin työtehtävänsä. Työn merkityksellisyyden nähtiin liittyvän läheisesti myös työntekijöiden arvoihin, motivaatioon ja uskomuksiin työtä kohtaan. Tutkijat korostivat, että työntekijöiden tuli itse pyrkiä löytämään työssään mielekkyyttä, kuten täyttymystä tai tunnustusta, sillä se auttoi heitä olemaan sitoutuneempia työhönsä. (Kim ym. 2023). Samansuuntaisia tuloksia työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden vaikutuksesta työhön sitoutumiseen kuvattiin myös suomalaisessa, yhdysvaltalaisessa ja norjalaisessa tutkimuksessa (Hietämäki 2013, 136; Fountain 2016; Slätte ym. 2022).

Mahdollistamalla riittävät työresurssit voitiin tutkimusten mukaan edistää tehokkaasti työhön sitoutumista. Sen sijaan epätasapaino työmäärän, työn vaatimusten ja resurssien välillä saattoi suurella todennäköisyydellä heikentää työhön sitoutumista. (Hietämäki 2013, 139; Harmoinen ym. 2015, 15; Ghazawy ym. 2019, 6; Pennbrant & Dåderman 2020, 1166; Pericak ym. 2020, 356; Forster & Koob 2023, 1; Kim ym. 2023, 3.) Suomalaisessa tutkimuksessa havaittiin, että monipuoliset ja sopivan haasteelliset työtehtävät sekä kehittymismahdollisuudet lisäsivät työntekijöiden työhön sitoutumista. Rutiininomaisen työn todettiin heikentävän työhön sitoutumista. (Hietämäki 2013, 132.) Myös säännöllisillä tiimipalaverilla sekä toimivilla potilas-/asiakassuhteilla nähtiin olevan työhön sitoutumista edistävä vaikutus (Möckli 2017, 16; Hu ym. 2022, 1).

Kilpailukykyinen palkkaus sekä taloudelliset ja ei-taloudelliset palkkiot nousivat useissa tutkimuksissa merkittäviksi työhön sitoutumista edistäviksi tekijöiksi (Hietämäki 2013, 132; Ghazawy ym. 2019, 6; Pennbrant & Dåderman 2020, 1166; Forster & Koob 2023). Palkkioiden puutteen taas nähtiin heikentävän työhön sitoutumista (Forster & Koob 2023, 1). Palkka toimi työntekijöiden tärkeänä motivaattorina ja kannustimena ja sen tuli vastata työn vaativuutta. Sen tulkittiin viestivän esihenkilöiden arvostuksesta työntekijöiden työtä kohtaan. (Hietämäki 2013, 136.)

Joustavien työaikojen ja -työsuhteiden havaittiin tutkimuksissa vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden sitoutumisen tasoon. Sitä vastoin epämukavat työajat nousivat tyytymättömyyttä työhön lisääviksi ja sitä kautta työhön sitoutumista heikentäviksi tekijöiksi. (Hietämäki 2013, 137-138; Hyytiäinen ym. 2015, 220; Möckli 2017, 16.) Suomalaisessa tutkimuksessa erityisesti x-sukupolvi piti tärkeänä, että heillä oli mahdollisuus esimerkiksi virkapaasiin, osa-aikatyöhön ja heille itselleen parhaiten sopivaan työaikamuotoon. He halusivat antaa aikaa perheelleen ja tehdä monipuolista työtä eri organisaatioissa. (Hietämäki 2013, 138.) Työn ja yksityiselämän tasapaino nousi työhön sitoutumista edistäväksi tekijäksi kolmessa muussakin tutkimuksessa (Möckli 2017, 16; Pennbrant & Dåderman 2020, 1166; Forster & Koob 2023). Sen sijaan työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteiden todettiin heikentävän työhön sitoutumista (Pennbrant ja Dåderman 2020, 1166; Forster ja Koob 2023, 1).

Suomalaisessa, pakistanilaisessa ja egyptiläisessä tutkimuksessa ammatillisen autonomian havaittiin edistävän työntekijöiden työhön sitoutumista (Hietämäki 2013, 136; Qureshi ym. 2018; Ghazawy ym. 2019, 6). Ammatillinen autonomia antoi työntekijöille vapauden käyttää heidän tietotaitoaan parhaaksi katsomallaan tavalla sekä tehdä päätöksiä heidän omassa tehtäväkentässään. Etenkin vanhemmat työntekijät kokivat tärkeäksi, että heidän näkemyksiään kuunneltiin ennen päätösten tekoa. (Hietämäki 2013, 136.) Korealaisessa tutkimuksessa ei tällaisia tuloksia saatu. Työntekijöiden osallistumisella päätöksentekoon ei nähty olevan merkittävää yhteyttä työhön sitoutumiseen. Arveltiin, että eteläkorealaiset sairaanhoitajat saattoivat tuntea olevansa taakka, jos he osallistuivat päätöksentekoon tai ehdottivat ideoitaan. Myös erot työmäärissä eri maiden välillä olivat suuria, mikä saattoi vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen osallistua päätöksentekoon. Esimerkiksi sairaanhoitajien työmäärää kuvaava sairaanhoitaja-potilassuhde oli tutkimuksen mukaan Etelä-Koreassa keskimäärin 16,3, kun taas Yhdysvalloissa se oli 5,3 ja Sveitsissä 7,9. Liiallisen työtaakan todettiin vaikeuttavan jopa määrättyjen tehtävien suorittamista määrättyssä ajassa. (Kim ym. 2023.)

Työyhteisöstä johtuvat tekijät

Yhdysvaltalaisessa ja kiinalaisessa tutkimuksessa psykologisella turvallisuudella työyhteisössä oli merkittävä yhteys työntekijöiden työhön sitoutumiseen (Fountain 2016; Xu ym. 2021, 5). Myös suomalaisessa tutkimuksessa työhön sitoutumista edisti parhaiten turvallisiksi koettu työyhteisö, jossa oli mahdollisuus kehittää ammatillista osaamistaan ja saada tukea toisilta. Etenkin työuransa alussa olevat työntekijät halusivat kokea hyväksyntää ja yhteenkuuluvuutta työyhteisössä (Hietamäki 2013, 135). Kannustavan, reilun ja myönteisen työilmapiirin sekä sosiaalisen tuen havaittiin myös useissa muissa tutkimuksissa edistävän työhön sitoutumista (Hietamäki 2013, 135; Möckli ym. 2017, 15; Pericak ym. 2020, 356; Hu ym. 2022; Kim ym. 2023, 3). Koreanlaisen tutkimuksen mukaan ikätovereiden antama tuki oli tärkeää, sillä ikätoverit pystyivät tarjoamaan emotionaalista tukea olemalla kumppaneita tai konkreettista tukea esimerkiksi keventämällä toisen työtaakkaa. Sen vuoksi nähtiin tärkeäksi pyrkiä luomaan työntekijöiden keskinäistä tukea lisäävää työilmapiiriä. (Kim ym. 2023.)

Kiinalaisessa tutkimuksessa kevyemmän työmäärän, tiimityön ja selkeiden työroolien todettiin vähentävän henkistä väkivaltaa työpaikalla ja näin ollen lisäävän työntekijöiden työhön sitoutumista. Tutkimuksessa havaittiin, että henkilöt, jotka tunsivat olevansa ryhmässä arvostettuja ja kunnioitettuja, olivat vähemmän ahdistuneita ja voivat henkisesti paremmin. Tämä lisäsi heidän sietokykyään, sosiaalista yhteenkuuluvuuttaan ja terveyttään. Terveemmän työvoiman nähtiin olevan tuottavampaa ja kykenevämpää. Heillä oli parempi keskittymiskyky ja mieliala sekä vähemmän sairastelua ja poissaoloja. Positiivisten tunteiden ajateltiin toimivan ikään kuin polttoaineena muodostaen itseään ylläpitävän järjestelmän. Siksi työilmapiirillä nähtiin olevan kollektiivinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. (Hu ym. 2022, 6.)

Usean tutkimuksen mukaan yksinäisyys, ihmisten väliset konfliktit työpaikoilla sekä työpaikkakiusaaminen heikensivät merkittävästi työntekijöiden työhön sitoutumista (Harmoinen 2015, 15; Fountain 2016; Pennbrant & Dåderman 2020, 1166; Hu ym. 2022, 6). Työpaikkakiusaamisen tapoja on monia. Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa työpaikkakiusaamisen tavoiksi luettiin henkilökohtaiset hyökkäykset, hyökkäykset osaamista ja mainetta vastaan sekä hyökkäykset työrooleja ja tehtäviä vastaan (Fountain 2016). Kiinalaisessa tutkimuksessa tutkittiin psykologisen väkivallan yhteyttä työhön sitoutumiseen. Tutkimuksessa havaittiin, että mitä korkeammalla tasolla työpaikan psykologinen väkivalta oli, sitä matalammalla tasolla oli työntekijöiden työhön sitoutuminen. (Hu ym. 2022, 6.)

7.2 Johtamisen merkitys työhön sitoutumisessa sosiaali- ja terveystalalla

Johtamisella ja esihenkilöiden toiminnalla havaittiin tutkimuksissa olevan suuri merkitys työntekijöiden työhön sitoutumisessa sosiaali- ja terveystalalla. Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa esihenkilöiden nähtiin olevan avainasemassa kannustamassa ja tukemassa työntekijöiden työhön sitoutumista. Heidän tuli ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttivat työhön sitoutumiseen, tarjottava tukeaan ja muutettava organisaation rakenteita edistääkseen työhön sitoutumista. (Pericak ym. 2020, 363.) Sen sijaan puutteiden johtamisessa todettiin heikentävän työntekijöiden työhön sitoutumista ja lisäävän heidän lähtöaikeitaan (Harmoinen ym. 2015, 16).

Tutkimusten mukaan avoin, kuunteleva, keskusteleva, kunnioittava ja luottamusta osoittava sekä ohjausta, tukea, kannustusta ja palautetta antava esihenkilö pystyi luomaan positiivista työilmapiiriä ja sitä kautta edistämään työntekijöiden työhön sitoutumista (Hietamäki 2013, 132; Möckli ym. 2017, 16; Pennbrant & Dåderman 2020, 1157; Hu ym. 2022, 1; Kim ym. 2023, 2). Myös esihenkilöiden uudismyönteisyydellä ja organisointikyvyllä nähtiin olevan yhteys työhön sitoutumiseen (Hietamäki 2013, 135-136; Hyytiäinen ym. 2015, 220). Työhön sitoutumisen edistämiseksi esihenkilöiden oli huolehdittava työntekijöiden hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta sekä pyrittävä mahdollistamaan työn mielekkyys eri tavoin (Harmoinen ym. 2014, 16-19; Fountain 2016; Möckli ym. 2017, 16; Kim ym. 2023, 3). Heidän tuli esimerkiksi pyrkiä mahdollistamaan työaikajoustoja ja suunnittelemaan työajat sellaisiksi, että ne tukivat työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista (Harmoinen ym. 2014, 16-19). Esihenkilöiden oli tärkeää myös kehittää kiusaamisen vastaisia käytäntöjä ja pyrkiä edistämään kannustavaa ja positiivista työilmapiiriä eri keinoin (Fountain 2016; Möckli ym. 2017, 15; Pennbrant & Dåderman 2020, 1157; Slätte 2022, 1; Kim ym. 2023, 3).

Korealaisessa tutkimuksessa esihenkilöiden johtajuutta pidettiin vahvimpana työntekijöiden sitoutumista ennustavana tekijänä. Työhön sitoutumista edisti parhaiten työntekijöistä kiinnostunut esihenkilö, joka huomioi heidän tarpeensa ja mieltymyksensä sekä edisti ystävällistä työilmapiiriä. (Kim ym. 2023, 2-3.) Myös suomalaisen ja yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan esihenkilöiden oli tärkeää ymmärtää henkilöstönsä monimuotoisuutta ja ottaa huomioon heidän arvonsa, asenteensa, käsityksensä, tarpeensa ja mieltymyksensä edistääkseen työhön sitoutumista (Hietamäki 2013, 12; Pericak ym. 2020, 362). Esimerkiksi eri ammattiryhmien edustajilla oli erilaisia tarpeita. Etenkin lääkärit kaipasivat esihenkilöiltään tukea ja kokeneemmilta kollegoiltaan ohjausta sekä konsultaatiomahdollisuuksia. Näitä tekijöitä pidettiin heidän sitoutumisensa perusedellytyksinä. (Hietamäki 2013, 134-136.)

Suomalaisessa tutkimuksessa nähtiin myös tärkeäksi, että esihenkilöillä oli tietoa ja ymmärrystä sukupolvien välisistä eroista kyetäkseen hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti

eri sukupolvien edustajien osaamisvahvuudet ja huomioimaan heidän tarpeensa (Harmoinen ym. 2015, 15). Esimerkiksi y-sukupolven työntekijät toivoivat esihenkilöidensä kannustavan ja tukevan heidän ammatillista kasvuaan sekä ottavan heidät osallisiksi työn sisällön suunnitteluun ja sen tekemisen ehtojen määrittelyyn. He odottivat esihenkilöidensä antavan jatkuvaa palautetta heidän työstään sekä mahdollistavan keskustelut haastavaksi koetuista asioista. X-sukupolven työntekijät odottivat esihenkilöiltään tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta sekä yhteiseen kehittämiseen ja päätöksentekoon osallistamista. Heidän mielestään päätöksenteon tuli pohjautua yhteisiin sopimuksiin. Näin toimivien esihenkilöiden todettiin edistävän työhön sitoutumista. (Hietämäki 2013, 134-136.)

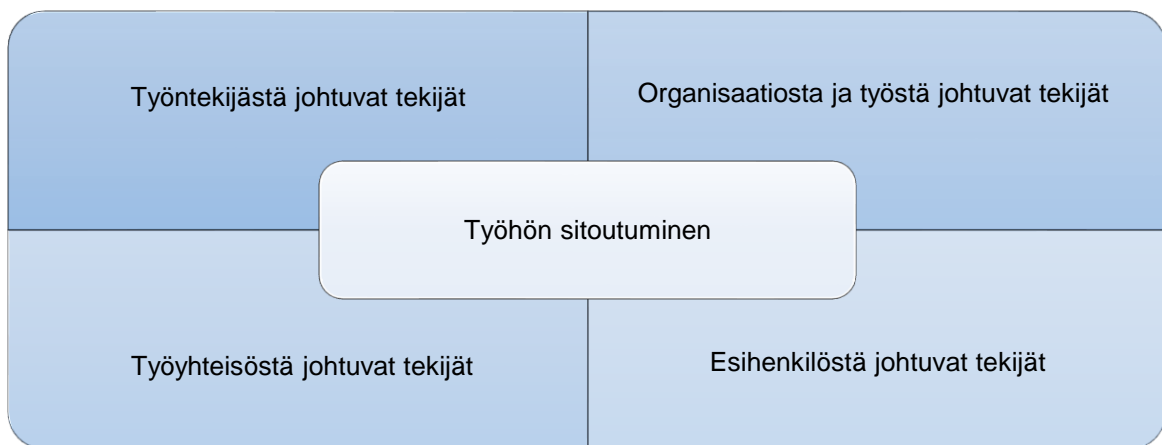
Tutkimuksissa havaittiin, että esihenkilöt lisäsivät työntekijöiden sitoutuneisuutta esimerkiksi priorisoimalla tehtäviä, lisäämällä ammatillista autonomiaa ja mahdollistamalla riittävät työresurssit (Hietämäki 2013, 136; Fountain 2016; Qureshi & Aleemi 2018, 412; Pennbrant & Dåderman 2020, 1166). Suomalaisessa ja ruotsalaisessa tutkimuksessa merkittäväksi sitoutumista edistäväksi tekijäksi nousi myös työntekijöiden osaamisen varmistaminen, kehittäminen ja laaja-alainen hyödyntäminen (Hietämäki 2013, 132-133; Pennbrant & Dåderman 2020, 1157). Lisäksi esihenkilöiden oli tärkeää huolehtia, että työ tarjosi työntekijöille sopivasti haasteita. Liialliset työn vaatimukset ja vähäiset kehittymismahdollisuudet työssä heikensivät etenkin nuorten työntekijöiden työhön sitoutumista. (Hietämäki 2013, 135.)

Tutkimuksissa arvostavan johtamisen, autenttisen johtamisen ja voimaannuttavan johtamisen todettiin edistävän työhön sitoutumista (Harmoinen ym. 2015, 1; Hyytiäinen 2015, 220; Qureshi & Aleemi 2018; Forster 2023). Arvostavaan johtamiseen nähtiin kuuluvan olennaisesti suunnitelmallinen johtaminen, tasa-arvoisuus, osaamisen arvostaminen sekä työssä jaksamisen edistäminen (Harmoinen 2015, 1). Esihenkilöiden itsetietoisuutta, suhteiden läpinäkyvyyttä, sisäistettyä moraalista näkökulmaa ja tasapainoista prosessointia pidettiin tärkeinä autenttisen johtajuuden ulottuvuuksina, jotka saattoivat lopulta johtaa työntekijöiden positiiviseen työkäyttäytymiseen. Autenttinen johtaminen vaikutti positiivisesti organisaatioympäristöön vähentäen stressiä ja työntekijöiden aikomuksia lähteä. Autenttinen johtaminen lisäsi työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. (Qureshi ym. 2018, 403-413.) Voimaannuttavan johtamisen havaittiin edistävän työntekijöiden työhön sitoutumisen lisäksi myös esihenkilöiden työhön sitoutumista (Forster 2023).

8 Pohdinta

8.1 Tulosten tarkastelu

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia kirjallisuuskatsauksen avulla tekijöitä, jotka edistävät tai heikentävät sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhön sitoutumista sekä sitä, mikä merkitys johtamisella on työhön sitoutumisessa. Työhön sitoutumista edistävät ja heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla voitiin aineiston perusteella jakaa neljään pääluokkaan (kuvio 6): työntekijästä johtuvat tekijät, organisaatiosta ja työstä johtuvat tekijät, työyhteisöstä johtuvat tekijät sekä esihenkilöstä johtuvat tekijät.



Kuvio 6. Työhön sitoutumista edistävät ja heikentävät tekijät sosiaali- ja terveysalalla

Valittu aineisto sisälsi vertaisarvioituja tutkimusartikkeleita ja väitöskirjoja, jotka oli tehty eri puolilla maailmaa. Työhön sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä on oletettavasti kulttuurisia eroja, mutta tämän kirjallisuuskatsauksen aineistosta ei noussut esiin suuria eroja eri maiden välillä. Katsauksen tulokset olivat johdonmukaisia ja melko yhteneväisiä aiemmin tehtyjen työhön sitoutumisen tutkimusten kanssa.

Tuloksissa korostui esihenkilöstä johtuvien tekijöiden suuri merkitys työhön sitoutumisessa. Joidenkin tutkimusten mukaan esihenkilöstä johtuvat tekijät ennustivat vahvimmin työntekijöiden työhön sitoutumista sosiaali- ja terveysalalla. Tulosten mukaan työhön sitoutumista tukeva esihenkilö toimii monella tapaa samoin kuin tämän päivän hyvän esihenkilön odotetaan toimivan: voimaannuttamalla, arvostamalla, luottamalla, vastuuta jakamalla, osaamista kehittämällä sekä hyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtimalla. Hän myös motivoi, kannustaa, antaa palautetta sekä kuuntelee, keskustelee ja ohjaa. Esihenkilöiden on

olennaista ymmärtää työhön sitoutumisen merkitys ja siihen vaikuttavat tekijät sekä tiedostaa heidän roolinsa työhön sitoutumisen edistäjinä voidakseen parhaalla mahdollisella tavalla vaikuttaa henkilöstönsä työhön sitoutumiseen sosiaali- ja terveysalalla. Katsauksen tulokset tukivat aikaisempien tutkimusten tuloksia, joiden mukaan erilaiset positiiviset johtamistyyli-työt voivat lisätä työntekijöiden työhön sitoutumista. Katsauksessa arvostavan johtamisen, autenttisen johtamisen ja voimaannuttavan johtamisen havaittiin edistävän työhön sitoutumista.

Hakasen ym. (2019, 379) tutkimuksessa tärkeimpiä työhön sitoutumista määrittäviä tekijöitä olivat työhön liittyvät ja sopimusperäiset tekijät, kun taas katsauksen tulosten mukaan sitoutumisen tasoa ennakoivat enemmän työntekijästä kuin työstä johtuvat tekijät. Esimerkiksi työntekijöiden hyvinvoinnilla, tietotaidolla ja resilienssillä havaittiin olevan positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen. Myös työntekijöiden iällä tai tiettyyn sukupolveen kuulumisella sekä työsuhteen kestolla ja laadulla oli vaikutusta työhön sitoutumiseen. Aineistosta nousi esiin erot eri sukupolvien edustajien välillä heidän työhön sitoutumisensa tasossa sekä heidän odotuksissaan työtä ja työpaikkaa kohtaan. Näihin odotuksiin vastaamalla voitiin lisätä eri ikäisten työntekijöiden työhön sitoutumista. Henkilöstön monimuotoisuuden, arvojen, asenteiden, käsitysten, tarpeiden ja mieltymysten huomioon ottaminen nähtiin tärkeäksi työhön sitoutumisen edistämisen kannalta.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksista kävi ilmi, että työn ja perheen väliset konfliktit voivat vaikuttaa yhtä paljon työhön sitoutumiseen tai ammatinvaihtoaikaisiin kuin ihmisten väliset konfliktit työpaikoilla. Nykyään erilaisiin ihmisten välisiin konflikteihin työpaikoilla pyritään puuttumaan jo varhaisessa vaiheessa, jotta tilanne ei pääsisi pahenemaan. Huomiota tulisi kiinnittää enemmän myös työn ja perheen välisiin konflikteihin ja pyrkiä löytämään kaikkia osapuolia tyydyttävä ratkaisu esimerkiksi joustavammilla työaikajärjestelyillä. Tilastokeskuksen 1970-luvulta asti teettämien työolotutkimusten mukaan suomalaisten työhön sitoutuminen ja arvostus ansiotyötä kohtaan ei ole merkittävästi heikentynyt vuosikymmenten varrella. On kuitenkin arveltu, että nykynuorten myötä tilanne tulee muuttumaan. Heidän arvostuksensa ansiotyötä kohtaan on vähäisempää kuin vanhemmilla sukupolvilla. Sen sijaan he antavat enemmän painoarvoa vapaa-ajalle ja perheelle. (Heiskanen ym. 2019, 153.) Hietamäen (2013, 138) mielestä henkilöstön toivomien työaikajoustojen toteuttaminen tulee olemaan todellinen haaste sote-palveluiden turvaamiselle ympärivuorokautisesti henkilöstöresurssien vähetessä, palvelunkysynnän lisääntyessä ja asiakkaiden palveluodotusten kasvaessa.

Eläkkeelle on jäämässä noin 165 000 sosiaali- ja terveysalan työntekijää vuoteen 2035 mennessä (Honkatukia ym. 2018). Hietamäen (2013, 133-134) mukaan haasteena on,

kuinka vapautuvista alan työpaikoista saataisiin niin vetovoimaisia, että vastavalmistuneet nuoret sekä jo alalla olevat ammattilaiset hakeutuisivat ja sitoutuisivat niihin. Olisi pyrittävä saamaan koko sote-alalle kouluttautunut työvoimapotentiaali alan töihin, sillä työvoiman tarpeen arvellaan olevan vuonna 2035 noin 200 000 henkilöä (Honkatukia ym. 2018). Huomiota tulisi kiinnittää esihenkilöstä ja työntekijästä johtuvien tekijöiden lisäksi organisaatiosta, työstä ja työyhteisöstä johtuviin tekijöihin. Aineistosta nousi esiin esimerkiksi organisaatiokulttuurin, työympäristön, työilmapiirin, työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden sekä tuen ja kannustuksen vaikutus työhön sitoutumiseen. Lisäksi monipuoliset ja sopivan haasteelliset työtehtävät sekä kehitymis- ja vaikutusmahdollisuudet olivat tärkeitä työhön sitoutumista edistäviä tekijöitä. Ne voivat lisätä myös työn vetovoimaisuutta. Katsauksen tulokset olivat samansuuntaisia aiempien työhön sitoutumisen tutkimusten kanssa. Kuten Quijano ja Johnson (2018) kiteyttivät, ihmiset kaipaavat haasteita, itsenäisyyttä ja nautintoa työssä. Lisäksi he haluavat kokea työnsä merkitykselliseksi, kuten Mostafa ja El-Motalib (2018) totesivat.

Quijanon ja Johnsonin (2018) mielestä ihmiset haluavat muutakin kuin palkkaa sitoutuakseen työhönsä. Katsauksessa riittävän palkan sekä taloudellisten ja ei-taloudellisten palkkioiden havaittiin kuitenkin edistävän merkittävästi sote-alan työntekijöiden työhön sitoutumista. Tyytymättömyys palkkaan nousi työntekijöiden työhön sitoutumista heikentäväksi ja lähtöaikeita lisääväksi tekijäksi sekä katsauksen tuloksissa että aikaisemmissa tutkimuksissa. Sosiaali- ja terveysalalla palkkakehitys on ollut hidasta. Olisi tärkeää saada sote-alan palkkaus vastaamaan työn kuormittavuutta, vaativuutta ja vastuullisuutta, jotta saataisiin parannettua alan veto- ja pitovoimaa. Sillä olisi myös työhön sitoutumista edistävä vaikutus.

Katsauksen tuloksissa oli paljon yhtymäkohtia Job Demands-Resources -teorian (Bakker ym. 2023) kanssa siinä, että työresurssit ja ihmisen henkilökohtaiset resurssit voivat edistää työntekijöiden työhön sitoutumista ja muita myönteisiä seurauksia. Siksi työresursseja tulisi lisätä sosiaali- ja terveysalalla, jotta työmäärä, työn vaatimukset ja työresurssit olisivat tasapainossa keskenään. Tulosten mukaan JD-R-teoria, jota on tutkittu muissa työntekijäryhmissä, pystyi selittämään myös esihenkilöiden sitoutumista työhön (Forster & Koob 2023). Tulokset tukivat myös itseohjautuvuusteorian (Ryan & Deci 2017) näkemystä siitä, että työhön sitoutumista voidaan edistää tyydyttämällä työntekijöiden psykologisia perustarpeita, kuten autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden (sekä merkityksellisyyden kokemisen) tarpeita. Tuloksissa työhön sitoutumista heikentävät tekijät olivat hyvin samankaltaisia, kuin Tehyn teettämän selvityksen syyt sote-alan työntekijöiden jaksamisen loppumiseen (kaavio 1). Se kuvastaa työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen merkittävää yhteyttä työhön sitoutumiseen.

8.2 Johtopäätökset

Kirjallisuuskatsauksen tulosten perusteella työhön sitoutumisen edistämiseen tarvitaan kokonaisvaltaisia lähestymistapoja. Etenkin hyvällä esihenkilötyöllä, työntekijöiden osaamisesta, työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta huolehtimalla sekä organisaatiokulttuuria kehittämällä voidaan edistää työntekijöiden työhön sitoutumista tehokkaasti sosiaali- ja terveysalalla. Kun työntekijöillä on hyvä olla niin työssään kuin vapaa-ajallaankin, riittävästi osaamista ja resursseja suoriutua työstään, sopivasti haasteita sekä kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksia ja kun he kokevat saavansa riittävästi aineellisia ja aineettomia palkki- oita, he ovat todennäköisesti myös sitoutuneempia työhönsä.

Katsauksen tulosten mukaan esihenkilöiden johtajuus on yksi vahvimmista työntekijöiden työhön sitoutumista ennustavista tekijöistä. Työntekijöiden työhön sitoutumista edistää positiivista johtamistyyliä käyttävä esihenkilö, joka huomioi työntekijöiden hyvinvoinnin sekä heidän henkilökohtaiset arvonsa, asenteensa, käsityksensä, tarpeensa ja mieltymyksensä. Työhön sitoutumista edistävä esihenkilö myös kannustaa työntekijöitä saavuttamaan heidän ammatilliset tavoitteensa ja auttaa heitä löytämään mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä työstään. Hän luo hyvää työilmapiiriä antamalla positiivista palautetta työntekijöille ja ilmaisemalla kiitollisuutta niille, jotka tukevat muita vertaisia. Hänen tehtävänä on rakentaa reilu ja positiivinen työympäristö, joka lisää työntekijöiden sitoutumista työhönsä.

8.3 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen kaikkiin vaiheisiin liittyy eettisiä kysymyksiä (Kuula 2011; Vilka 2015, 41). Tutkimuksen aihetta valittaessa tulee pohtia, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 154). Eettistä pohdintaa tulee käydä myös esimerkiksi tutkimusmenetelmien valinnassa, aineiston hankinnassa ja arvioitaessa tieteellisen tiedon luotettavuutta sekä tutkimustulosten vaikutuksia (Kuula 2011).

Eettisesti hyvä tutkimus voidaan saavuttaa noudattamalla tutkimuksenteossa hyvää tieteellistä käytäntöä (Hirsjärvi ym. 2009, 23). Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimustyön, tulosten tallentamisen ja esittämisen sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnin tulee olla rehellistä, huolellista ja tarkkaa. Käytettävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä. Tutkimuksen tulosten julkaisemisessa noudatetaan avoimuutta ja vastuullisuutta. Muiden tutkijoiden tekemää työtä ja saavutuksia tulee kunnioittaa viittaamalla heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla. Tutkimuksen suunnittelussa, toteuttamisessa ja raportoinnissa sekä tietoaineiston tallentamisessa toimitaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (TENK 2012, 6-7.)

Kirjallisuuskatsaus tulee toteuttaa systemaattisesti noudattaen tiettyä vaihe vaiheelta etenevää ja ennalta määriteltyä menettelytapaa. Tällainen menettelytapa vähentää riskejä, joita usein liittyy tutkimisen epäjohtonmukaisuuteen. Se myös vähentää tutkijan subjektiivisuudesta johtuvaa tulosten ja johtopäätösten harhaanjohtavuutta sekä muita katsaukseen tulevia virheitä, jotka voivat heikentää katsauksen tulosten arvoa ja vaikuttavuutta. Hyvällä ennakkosuunnittelulla voidaan tunnistaa olennainen, puolueeton ja kattava aineisto. (Vilka 2023, 16, 54.) Aineiston rajaaminen vertaisarvioituihin tutkimusartikkeleihin ja väitöskirjoihin lisää tutkimuksen tulosten luotettavuutta (Hirsijärvi ym. 2009: 232; Salminen 2011, 31).

Tuomen ja Sarajärven (2018, 158-164) mukaan tutkimuksen alussa on hyvä pohtia, mitä ollaan tekemässä ja miksi. On tärkeää pohtia myös sitä, miksi tutkimus on tutkijan mielestä tärkeä ja mitä oletuksia hänellä on tutkimusta aloittaessa. Myöhemmin voidaan pohtia, miten ajatukset ovat muuttuneet tutkimuksen edetessä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on hyvä lopussa tarkastella tutkimukseen käytettyä aikaa, aineiston keruun toteuttamistapaa ja mahdollisia eteen tulleita ongelmia, aineiston analysoinnin toteuttamistapaa sekä tuloksia ja johtopäätöksiä. Myös tutkimusraportin luotettavuutta tulee arvioida. Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös arvioimalla tehtyjen havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Tutkijan ikä, sukupuoli, kansalaisuus, uskonto, poliittinen asenne, virka-asema tai muu vastaava seikka voivat vaikuttaa hänen tekemiinsä havaintoihin ja sitä kautta tutkimuksen luotettavuuteen ja puolueettomuuteen.

Tässä integroivassa kirjallisuuskatsauksessa noudatettiin koko tutkimuksen ajan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä avoimuutta ja tarkkuutta. Tutkimuskysymykset määriteltiin huolellisesti ja tehdyt valinnat perusteltiin. Tiedonhaun sekä aineiston valinnan ja analysoinnin toteuttamisen yksityiskohdat kirjattiin tarkasti ylös, mikä lisäsi tutkimuksen luotettavuutta ja helpotti opinnäytetyön raportointia. Opinnäytetyön tietoperustassa hyödynnettiin ajantasaisia kotimaisia ja kansainvälisiä tutkimuslähteitä.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston hakuprosessi pyrittiin tekemään mahdollisimman läpinäkyvästi, tarkasti ja kattavasti suhteessa tutkimuskysymyksiin. Käytetty hakustrategia oli tutkijan mielestä onnistunut, sillä valituilla hakutermeillä ja hakulausekkeilla löytyi eri tietokannoista riittävä määrä tutkimusaiheen kannalta olennaisia tutkimuksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Kaikkiin tutkimuksiin tekijällä ei kuitenkaan ollut pääsyä. Myös aineiston rajaaminen suomen- ja englanninkielisiin vertaisarvioituihin tutkimusartikkeleihin ja väitöskirjoihin saattoi rajata tutkimuskysymysten kannalta relevantteja muun kielisiä tutkimuksia aineiston ulkopuolelle. Katsaukseen valitut englanninkieliset tutkimukset käännettiin suomen kielelle. On mahdollista, että niiden suomentamisessa on tapahtunut virheitä, jotka näin ollen saattavat heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Kirjallisuuskatsauksen aineiston laatua arvioitiin kolmiportaisesti käyttäen kuutta metodologista rakennetta kuvaavaa kriteeriä. Tämä lisäsi kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta. Mikäli aineiston laadun arvioinnin ja aineiston analysoinnin olisi voinut toteuttaa vähintään kaksi arvioijaa itsenäisesti, toisistaan erillään, olisi se lisännyt kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta entisestään. Tässä katsauksessa se ei kuitenkaan ollut mahdollista, koska opinnäytetyön tekijöitä oli vain yksi.

Tässä kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin muodostamaan monipuolinen kuva sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhön sitoutumista edistävästä ja heikentävistä tekijöistä sekä johtajuuden merkityksestä työhön sitoutumisessa. Katsauksen luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että aineistoon valikoituneet tutkimukset käsitelivät enemmän työhön sitoutumista edistäviä kuin työhön sitoutumista heikentäviä tekijöitä sosiaali- ja terveysalalla. On mahdollista, että olennaista tietoa on jäänyt puuttumaan. Katsauksen tulosten yleistettävyyttä sosiaali- ja terveysalalla voi heikentää se, että enemmistö aineistosta käsiteli terveydenhoitoalan ammattiryhmien työhön sitoutumista, kun taas sosiaalialan ammattiryhmät olivat aineistossa vähemmän edustettuina. Tämä voi osaltaan selittyä sillä, että työhön sitoutumista on tutkittu enemmän terveydenhoitoalalla kuin sosiaalialalla.

8.4 Yhteenveto ja jatkotutkimusaiheet

Integroiva kirjallisuuskatsaus sopi tähän opinnäytetyöhön menetelmäksi hyvin, sillä tavoitteena oli muodostaa ajankohtainen ja monipuolinen kuva sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhön sitoutumista edistävästä ja heikentävistä tekijöistä sekä lisätä ymmärrystä johtajuuden merkityksestä työhön sitoutumisessa. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää hyvien johtamiskäytäntöjen edistämiseen sekä esihenkilöiden johtamistaitojen parantamiseen sosiaali- ja terveysalalla.

Tutkimuksen aihe nousi tutkijan omasta mielenkiinnosta työhön liittyvää sitoutumista ja sitä edistävää johtamista kohtaan. Työhön sitoutuminen ei ole tutkimusaiheena uusi, mutta se on sitäkin ajankohtaisempi tämän päivän työelämässä. Hakasen ym. (2021) mukaan viimeisten kahden vuosikymmenen aikana työhön sitoutumisesta on tullut laajalti tutkittu aihe organisaatiopsykologiassa ja käyttäytymistieteissä, henkilöstöhallinnossa, työterveyspsykologiassa, epidemiologiassa sekä ammatillisen käyttäytymisen tutkimuksessa. Akateemisten tutkijoiden lisäksi työhön sitoutuminen on herättänyt laajaa kiinnostusta liiketoiminnassa ammatinharjoittajien ja konsulttiyritysten keskuudessa, sillä sen uskotaan pystyvän parantamaan yritysten suorituskykyä ja tuottavuutta. Nykyiset tutkimukset ovat osoittaneet, että työhön sitoutuminen on tärkeää, koska se on yhteydessä useisiin myönteisiin työntekijöiden ja organisaation tuloksiin.

Tutkimuksen aihe rajautui sosiaali- ja terveysalalle, jossa on haasteita työvoiman saatavuudessa ja joka ei ole alana riittävän veto- ja pitovoimainen. Sote-alan työvoimatilanteesta on uutisoitu paljon viime vuosina. Koronapandemian aikana etenkin terveydenhoitohenkilöstön työhön sitoutumisen nähtiin Suomessa heikentyvän ja lähtöaikeiden lisääntyvän haastavien työolosuhteiden vuoksi. Koronapandemia toimi hyvänä herättelijänä sote-alan työvoimatilanteeseen. Alan veto- ja pitovoimaisuuteen tulee kiinnittää jatkossa entistä enemmän huomiota, jotta pystytään takaamaan riittävä työvoima sote-alalle. Työhön sitoutumista edistämällä voidaan vaikuttaa jo työssä olevien työntekijöiden työssä ja alalla pysymiseen. Se edellyttää kokonaisvaltaisia lähestymistapoja huomioiden työntekijästä, organisaatiosta ja työstä, työyhteisöstä sekä esihenkilöstä johtuvat tekijät.

Tutkimuksen suunnittelu käynnistyi kevättalvella 2023, ja tutkimusprosessi eteni suhteellisen nopealla aikataululla toteutusvaiheeseen. Tutkijalla oli selkeä suunnitelma ja tavoitteet, jotka auttoivat pysymään aikataulussa ja onnistumaan tutkimuksen teossa. Tutkimus eteni suunnitelman mukaisesti alusta loppuun asti. Tutkijan tekemät tarkat muistiinpanot koko tutkimusprosessin ajalta helpottivat tutkimuksen raportointia. Haastetta tutkimuksen tekemiseen toi tutkimusaiheen kohdentaminen koko sosiaali- ja terveysalalle. Aiheen rajaaminen vain tiettyjen sote-alan ammattilaisten työhön sitoutumiseen olisi helpottanut tutkimuksen tekemistä ja parantanut tiedon yleistettävyyttä. Tutkija kokee, että vaikka tutkimusaineisto käsitteli enemmän terveydenhoitoalan työntekijöiden kuin sosiaalialan työntekijöiden työhön sitoutumista, voidaan tutkimustuloksia hyödyntää koko sote-alalla, sillä aineiston perusteella sote-alan henkilöstön työhön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät olivat hyvin samankaltaisia eri ammattiryhmien välillä.

Tutkija havaitsi jo tutkimusprosessin alussa, että aiheesta oli olemassa paljon tutkittua tietoa, mikä asetti omat haasteensa aineiston haulle ja valinnalle. Tehdyt koehaut osoittautuivat hyödyllisiksi, sillä varsinaisia hakuja tehtäessä aikaa ei mennyt liian laajojen hakutulosten läpikäymiseen. Koehakujen avulla hauista saatiin täsmällisempiä. Ne myös auttoivat määrittelemään mukaanotto- ja poissulkukriteerejä sekä ymmärtämään aihealueen terminologian merkityksiä. Tarkasti määritellyt mukaanotto- ja poissulkukriteerit helpottivat aineiston valinnan kohdistamista katsauksen kannalta tarkoituksenmukaisiin tutkimuksiin. Myös selvästi ilmaistut tutkimuskysymykset auttoivat rajaamaan kirjallisuuskatsauksen laajuutta ja laatimaan toimivan hakustrategian sekä tunnistamaan oleellisen tutkimusnäytön.

Tutkija kohdisti aineiston haut kolmeen kansainväliseen tietokantaan sekä Google Scholar -hakupalveluun. EBSCO CINAHL - ja EBSCO Academic Search Elite -tietokannat sekä Google Scholar -hakupalvelu olivat aineiston haun kannalta hyödyllisiä. Tutkija totesi hakuja tehdessään, ettei Emerald Journals -tietokanta tuottanut toivottua tulosta. Aineiston haun

kannalta se ei kuitenkaan ollut ongelma, sillä muista tietokannoista ja Google Scholar -hakupalvelusta löytyi riittävä määrä laadukkaita tutkimuksia. Valitulla tutkimusaineistolla pystyttiin vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin kattavasti.

Tutkija koki tehdyn tutkimuksen hyödylliseksi, sillä aiheen merkittävyyden ja ajankohtaisuuden vuoksi työhön sitoutumisesta sosiaali- ja terveysalalla on hyvä saada lisää suomenkielisiä tutkimuksia. Aineiston haku osoitti, että työhön sitoutumista on kokonaisuudessaan tutkittu Suomessa suhteellisen vähän. Maailmalla työhön sitoutumisen tutkimus on ollut aktiivista parin vuosikymmenen aikana. Terveystieteiden alan työntekijöiden työhön sitoutumista on tutkittu Suomessa ja maailmalla enemmän kuin sosiaalialan työntekijöiden. Kasvava henkilöstöpula koskettaa kuitenkin koko sosiaali- ja terveysalaa. Siksi olisikin tärkeää tutkia enemmän myös sosiaalialan työntekijöiden työhön sitoutumista. Koska työntekijöiden työhön sitoutumista voidaan tutkimusten mukaan edistää hyvällä esihenkilötyöllä, olisi tarpeellista tutkia, millaiset mahdollisuudet esihenkilöillä on toteuttaa hyvää esihenkilötyötä Suomen sosiaali- ja terveysalalla ja mitkä tekijät vaikeuttavat hyvän esihenkilötyön toteuttamista. Tutkijaa kiinnostaisi myös Suomen sosiaali- ja terveysalalle suunnatut tutkimukset erilaisten positiivisten johtamistyylien yhteydestä työhön sitoutumiseen.

Lähteet

- Alarcon, G., Lyons, J. & Tartaglia, F. 2010. Understanding predictors of engagement within the military. *Military Psychology* 22, 301-310. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://web-s-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=3d49a1f3-a995-474e-8319-8e19569cc41d%40redis>
- Albrecht, S. L. & Andreetta, M. 2011. The Influence of Empowering Leadership, Empowerment and Engagement on Affective Commitment and Turnover Intentions in Community Health Service Workers. *Leadership in Health Services* 24 (3), 228–237. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa DOI 10.1108/17511871111151126
- Alexias, G., Papandreopoulou, M. & Togas, C. 2023. Work Engagement and Burnout in a Private Health Service Unit in Greece. Viitattu 26.6.2023. Saatavissa DOI 10.20944/preprints202305.1579.v1
- Aula Research. 2020. Tehy ry – kysely Tehyläisille 2020. Viitattu 22.7.2023. Saatavissa https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/muu_dokumentti/tehy_n_kysely_erikoissairaanhoidosta_-_aula_research_id_14936.pdf
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., Fletcher, L., Robinson, D., Holmes, J., Buzzeo, J. & Currie, G. 2015. Evaluating the Evidence on Employee Engagement and Its Potential Benefits to NHS Staff: A Narrative Synthesis of the Literature. *Health Services and Delivery Research* 3 (26), 1–424. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa DOI 10.3310/hsdr03260
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. & Fletcher, L. 2017. The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews* 19 (1), 31–53. Viitattu 16.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>
- Bakker, A. B. & Albrecht, S. 2018. Work engagement: Current trends. *Career Development International* 23 (1), 4–11. Viitattu 16.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2014. Job demands-resources theory. Teoksessa Chen, P. Y. & Cooper, C. L. (toimi.) *Work and well-being: A complete reference guide III*. E-kirja. UK: John Wiley & Sons.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. 2017. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 22 (3), 273–285. Viitattu 16.7.2023. Saatavissa <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. 2014. Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 1, 389-411. Viitattu 17.7.2023. Saatavissa <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. I. 2023. Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 10, 25-53. Viitattu 16.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. 2016. Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology* 150 (6), 755–778. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Beloor, V., Nanjundeswaraswamy, T. S. & Swamy, D. R. 2017. Employee Commitment and Quality of Work Life – A Literature Review. *The International Journal of Indian Psychology*. Vol. 4 (2). Viitattu 1.5.2023. Saatavissa DOI 10.25215/0402.040
- Boccoli, G., Gastaldi, L. & Corso, M. 2023. The evolution of employee engagement: Towards a social and contextual construct for balancing individual performance and wellbeing dynamically. *British Academy of Management* 25, 75–98. Viitattu 1.5.2023. Saatavissa <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/ijmr.12304>
- Brauchli, R., Schaufeli, W. B., Jenny, G. J., Füllemann, D. & Bauer, G. F. 2013. Disentangling stability and change in job resources, job demands, and employee well-being – a three-wave study on the job-demands resources model. *Journal of Vocational Behavior* 83 (2), 117–129. Viitattu 1.5.2023. Saatavissa https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/77897/9/brauchli_2013_SCM.pdf
- Carasco-Saul, M., Kim, W. & Kim, T. 2015. Leadership and Employee Engagement: Proposing Research Agendas Through a Review of Literature. *Human Resource Development Review*. Vol. 14 (1), 38–63. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=2ae5948b530b1655372b09df40042bc4475410f7>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Vol. 4, 19-43. Viitattu 8.8.2023. Saatavissa <https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

Deci, E. & Ryan, R. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. Vol. 11, 227-268. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

De Clercq, D., Bouckenoghe, D., Raja, U. & Matsyborska, G. 2014. Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader – follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 25 (2), 183-212. Viitattu 31.7.2023. Saatavissa DOI 10.1002/hrdq.21185

Decuyper, A. & Schaufeli, W. 2019. Leadership and work engagement: exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*. Vol. 34, 69-95. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2397002219892197>

D’Emiljo, A. & Du Preez, R. 2017. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A diagnostic survey of nursing practitioners. *Africa Journal of Nursing and Midwifery*. Vol. 19 (1), 69-87. Viitattu 25.6.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.25159/2520-5293/475>

Finto.fi. 2023. Sanastot ja ontologiat. Viitattu 8.6.2023. Saatavissa <https://finto.fi/fi/>

Flinkman, M. & Salanterä, S. 2007. Integroitu katsaus – eri metodeilla tehdyn tutkimuksen yhdistäminen katsauksessa. Teoksessa Axelin, A., Johansson, K., Stolt, M. & Ääri, R-L (toim.). *Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen*. Hoitotieteen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A:51/2007. Turun yliopisto.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Saarijärven Offset Oy.

Gawke, J. C., Gorgievski, M. J. & Bakker, A. B. 2017. Employee intrapreneurship and work engagement: A latent change score approach. *Journal of Vocational Behavior* 100, 88–100. Viitattu 16.8.2023. Saatavissa https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_447.pdf

GBD 2019 Human Resources for Health Collaborators. 2022. Measuring the availability of human resources for health and its relationship to universal health coverage for 204 countries and territories from 1990 to 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *The Lancet*. Vol. 399 (10341), 2129-2154. Viitattu 12.8.2023. Saatavissa DOI [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)00532-3](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)00532-3)

Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R. & Colombat, P. 2013. The Mediating Role of Organizational Justice in the Relationship between Transformational

Leadership and Nurses' Quality of Work Life: A Cross-Sectional Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies* 50 (10), 1359–1367. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa DOI 10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012

Goleman, D. 2012. *Tunneäly työelämässä*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

González-Romá, V., Schaufeli, W.B., Bakker, A. B. & Lloret, S. 2006. Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 62 (1), 165–174. Viitattu 16.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>

Hakanen, J. J., Ropponen, A., Schaufeli, W. B. & De Witte, H. 2019. Who is Engaged at Work? A Large-Scale Study in 30 European Countries. *JOEM*. Vol. 61 (5). Viitattu 18.8.2023. Saatavissa https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/389753/application_pdf_2_.pdf?sequence=1

Hakanen, J. J., Rouvinen, P. & Ylhäinen, I. 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions — A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. *MDPI Sustainability* 13 (4), 1626. Viitattu 20.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/su13041626>

Harmoinen, M. & Suominen, T. 2020. Realizing appreciative management from the viewpoint of first-line managers in social and health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 34 (1), 78–86. Viitattu 21.7.2023. Saatavissa DOI 10.1111/scs.12707

Hayati, D., Charkhabi, M. & Naami, A. 2014. The Relationship between Transformational Leadership and Work Engagement in Governmental Hospitals Nurses: A Survey Study. *SpringerPlus* 3 (1), 1–7. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa DOI 10.1186/2193-1801-3-25

Heikkinen, T. 2011. Työntekijän organisaatioon sitoutuminen – käsiteanalyysi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Tutkimus. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/74287/E4073_HeikkinenTJ_EUK63.pdf?sequence=1

Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/44301>

Heiskanen, T., Syvänen, S. & Rissanen, T. (toim.) 2019. *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. E-kirja. Tampere: PunaMusta Oy – Yliopistopaino.

Helander, M. & Roos, M. 2019. Nuorten sairaanhoitajien näkemyksiä ammatista lähtemisestä. *Hoitotiede* 31 (3), 180–190. Viitattu 12.8.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-201911296452>

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H. & Wu, D. 2018. Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*. Vol. 44 (2), 501-529. Viitattu 31.7.2023. Saatavissa DOI 10.1177/0149206316665461
- Honkatukia, J., Kohlin, J. & Lehtomaa, J. 2018. Uutta, vanhaa ja sinivalkoista – Suomi 2040. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. VTT Technology 327. Viitattu 21.7.2023. Saatavissa <https://publications.vtt.fi/pdf/technology/2018/T327.pdf>
- Hopia, H., Latvala, E. & Liimatainen, L. 2016. Reviewing the methodology of an integrative review. *Scandinavian Journal of Caring Sciences* 30, 662-669. Viitattu 12.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/scs.12327>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A.R. & Llorens-Montes, F.J. 2019. Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management*. Vol. 71 (1), 402-420. Viitattu 31.7.2023. Saatavissa https://burjcdigital.urjc.es/bitstream/handle/10115/19454/Zenodo_Huertas%202019%20Effects%20leadership%20TO%20MAN.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hui, L., Qun, W., Nazir, S., Mengyu, Z., Asadullah, M.A. & Khadim, S. 2020. Organizational identification perceptions and millennials' creativity: Testing the mediating role of work engagement and the moderating role of work values. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 24 (5), 1653–1678. Viitattu 15.7.2023. Saatavissa DOI 10.1108/EJIM-04-2020-0165
- Hu, Q., Schaufeli, W. B. & Taris, T. W. 2011. The Job Demands–Resources Model: An Analysis of Additive and Joint Effects of Demands and Resources. *Journal of Vocational Behavior* 79 (1), 181–190. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa DOI 10.1016/j.jvb.2010.12.009
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Johansson, K., Axelin, A., Stolt, M. & Ääri, R-L. 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. *Hoitotieteen laitoksen julkaisuja A:51*. Turun yliopisto.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Järvensivu, A., Isacson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. 2020. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon Tutkimus*. Vol. 39 (4), 239–254. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa DOI 10.37450/ht.102248

Järvinen, P. 2020. *Miten johtaa ihmisiä. 102 ohjetta esimiehelle*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Kangasniemi, M., Pakkanen, P. & Korhonen, A. 2015. Professional ethics in nursing: An integrative review. *Journal of Advanced Nursing* 71, 1744-1757. Viitattu 12.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1111/jan.12619>

Kelloway, E. K., Turner, N., Barling, J. & Loughlin, C.A. 2012. Transformational leadership and employee psychological well-being: the mediating role of employee trust in leadership. *Work & Stress* 26 (1), 39–55. Viitattu 15.8.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.660774>

Keyko, K., Cummings, G. G., Yonge, O. & Wong, C. A. 2016. Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*. Vol. 61, 142–164. Viitattu 14.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003>

Kolari, P. 2010. *Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.6.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66594/978-951-44-8039-3.pdf?sequence=1>

Kong, Y. & Li, M. 2018. Proactive personality and innovative behavior: the mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*. Vol. 46 (3), 431–446. Viitattu 15.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.2224/sbp.6618>

Kröger, T., Van Aerschot, L. & Puthenparambil, J. 2018. Hoivatyö muutoksessa: suomalainen vanhustyö pohjoismaisessa vertailussa. Jyväskylän yliopisto. YFI julkaisuja. Viitattu 12.8.2023. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57183>

Kuula, A. 2011. *Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos*. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Kuusisto, T., Arola, T. & Salin, S. 2021. Sairaanhoidajien työhön sitoutuminen ja arvostava johtaminen yliopistosairaalassa. *Tutkiva Hoitotyö* 19 (3), 3-11. Viitattu 21.7.2023. Saatavissa https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/704152/Sairaanhoidajien_tyohon_sitoutuminen_ja_arvostava_johtaminen_yliopistosairaalassa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

LAB-ammattikorkeakoulu. 2022. *Opinnäytetyön ohje*. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Viitattu 14.5.2023. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2022-08/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_YAMK_170822.pdf

LAB Primo. Tietokantahaku. Viitattu 9.7.2023. Saatavissa https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/dbsearch?query=contains,dbcATEGORY,&tab=search_slot&sortby=title&vid=358FIN_LUT:LAB&offset=0&databases=category,LAB

Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma. Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70342/URN_ISBN_978-952-%2000-3543-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tal- linna: AS Pakett.

Lyons, P. & Bandura, R. P. 2021. Manager-as-coach: stimulating engagement via learning orientation. *European Journal of Training and Development* 45 (8/9), 691–705. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/EJTD-07-2020-0123/full/pdf>

Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D. & Schaufeli, W. 2021. Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*. Vol. 126 (3), 1–38. Viitattu 16.7.2023. Saatavissa https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/In%20press/Mazetti_PR.pdf

Merkel, S., Ruokolainen, M. & Holman, D. 2019. Challenges and practices in promoting (ageing) employees working career in the health care sector – case studies from Germany, Finland and the UK. *BMC Health Services Research* 19, 918. Viitattu 13.8.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4655-3>

Meyer, J. & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1 (1), 61–89. Viitattu 8.5.2023. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?via%3Dihub>

Meyer, J. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299–326. Viitattu 29.4.2023. Saatavissa DOI 10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. TAMKin julkaisut. Viitattu 13.4.2023. Saatavissa <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/terveys/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>

Moilanen, T., Siipi, H. & Kangasniemi, M. 2019. Yksilön ympäristövastuulliset terveysvalinnat ja niitä selittävät tekijät: kirjallisuuskatsaus. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 56, 327–340. Viitattu 12.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.23990/sa.84768>

Morsiani, G., Bagnasco, A. & Sasso, L. 2016. How staff nurses perceive the impact nurse managers' leadership style in terms of job satisfaction: a mixed method study. Journal of Nursing Management. Vol 25 (2), 119-128. Viitattu 21.7.2023. Saatavissa DOI 10.1111/jonm.12448

Mostafa, A., & El-Motalib, A. 2018. Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. Review of Public Personnel Administration. Vol. 40 (1), 112–131. Viitattu 12.7.2023. Saatavissa DOI 10.1177/0734371X18790628

Muteswa, R. 2016. Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A Conceptual Study. European Journal of Business and Management. Vol.8 (24). Viitattu 27.8.2023. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/234627475.pdf>

Nikolova, I., Schaufeli, W. & Notelaers, G. 2019. Engaging leader – engaged employees? A crosslagged study on employee engagement. European Management Journal 37 (6), 772–783. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/135923642/Nikolova_2019_Engaging_leader_Engaged_employees.pdf

Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2020. Hyvän johtamisen ainekset – Johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Helsinki: Sued Management Oy.

Penttinen, R. 2023. Työhön sitoutuminen Ilmasotakoulussa henkilöstöryhmien käsitysten mukaan. Lapin yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 17.8.2023. Saatavissa <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/65314/978-952-337-340-2.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Puusa, A. & Juuti P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus.

Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B. & Stouten, J. 2020. How engaging leaders foster employees' work engagement. Leadership & Organization Development Journal 41 (8), 1155–1169. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa <https://dupakdosen.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/72361/Fulltext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rodríguez-Muñoz, A., Sanz-Vergel, A. I., Demerouti, E. & Bakker, A. B. 2014. Engaged at work and happy at home: a spillover–crossover model. *Journal of Happiness Studies* 15, 271–283. Viitattu 16.7.2023. Saatavissa DOI 10.1007/s10902-013-9421-3
- Ryan, R. M., Deci, E. L., Vansteenkiste, M. & Soenens, B. 2021. Building a science of motivated persons: self-determination theory 's empirical approach to human experience and the regulation of behavior. *Motivation Science* 7, 97–110. Viitattu 12.7.2023. Saatavissa DOI: 10.1037/mot0000194
- Saarinen, M. 2001. *Tunne älysi, älyä tuntevasi*. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Saari, T. 2014. *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä*. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 1.5.2023. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J. & Martínez, I. M. 2011. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing* 67, 2256-2266. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa DOI 10.1111/j.1365- 2648.2011.05652.x
- Salminen, A. 2011. *Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin*. Vaasan Yliopiston julkaisusarja. Viitattu 10.4.2023. Saatavissa https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf
- Schaufeli, W. B. 2013. *What is engagement?* Teoksessa Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A. & Soane, E. (toim.) *Employee engagement in theory and practice*. E-kirja. New York: Routledge.
- Schaufeli, W. 2021. *Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement?* *Frontiers in Psychology*. Vol. 12. Viitattu 8.4.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schreier, M. 2012. *Qualitative Content Analysis in Practice*. E-kirja. London: Sage Publications Ltd.
- Schreurs, B., van Emmerik, I. J. H., Van den Broeck, A. & Guenter, H. 2014. Work values and engagement within teams: The Mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. Vol. 18, 267-281. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa <https://core.ac.uk/download/pdf/34618269.pdf>

Serrano, S. A. & Reichard, R. J. 2011. Leadership strategies for an engaged workforce. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 63, 176-189. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa DOI 10.1037/ a0025621

Shimazu, A., Bakker, A. B., Demerouti, E., Fujiwara, T. & Iwata, N. 2020. Workaholism, work engagement and child well-being: a test of the spillover-crossover model. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, 6213. Viitattu 15.7.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/ijerph17176213>

Sitra. 2023. Megatrendit 2023: Näitä kehityskulkuja emme voi ohittaa. Viitattu 15.5.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/uutiset/megatrendit-2023-naita-kehityskulkuja-emme-voi-ohittaa/>

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus. Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam books Oy.

Sote-uudistus. 2022a. Mikä sote-uudistus? Viitattu 30.4.2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->

Sote-uudistus 2022b. Yleisiä kysymyksiä ja vastauksia sote-uudistuksesta. Viitattu 18.5.2023. Saatavissa <https://soteuudistus.fi/yleisia-kysymyksia-ja-vastauksia-sote-uudistuksesta>

Stolt, M. & Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Turun yliopisto: Turku.

Stolt, M. & Routasalo, P. 2007. Tutkimusartikkelien valinta ja käsittely. Teoksessa Johansson, K., Axelin, A., Stolt, A. & Ääri, R-L. (toim.) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Hoitotieteen laitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A51. Turku: Turun yliopisto.

Suhonen, R., Axelin, A. & Stolt, M. 2016. Erilaiset kirjallisuuskatsaukset. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73, 7–22. Turku: Turun yliopisto.

Sulea, C., van Beek, I., Sarbescu, P., Virga, D. & Schaufeli, W. B. 2015. Engagement, boredom, and burnout among students: Basic need satisfaction matters more than personality traits. *Learning and Individual Differences*. Vol. 42, 132-138. Viitattu 19.8.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2015.08.018>

Sulosaari, V. & Kajander-Unkuri, S. 2016. Integroitu kirjallisuuskatsaus. Teoksessa Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. (toim.) Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja sarja A73, 107–117. Turku: Turun yliopisto.

- Sydänmaanlakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum Media Oy.
- Taris, T. W. 2017. Models in work and health research: the JDC(S), ERI and JD-R frameworks. Teoksessa Burke, R. J. & Page, K. M. (toim.) Research Handbook on Work and Well-being, 77–98. E-kirja. UK: Edward Elgar Publishing.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2021. Johtaminen ja globaali talous. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Tims, M., Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? Leadership Quarterly 22 (1), 121–131. Viitattu 1.5.2023. Saatavissa DOI 10.1016/j.leaqua.2010.12.011
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK). 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Viitattu 22.4.2023. Saatavissa https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Viitattu 30.4.2023. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Valtioneuvosto. 2023. Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. Viitattu 1.5.2023. Saatavissa https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Van Veldhoven, M., Van den Broeck, A., Daniels, K., Bakker, A. B., Tavares, S. M. & Ogbonnaya, C. 2020. Challenging the universality of job resources: Why, when and for whom are they beneficial? Applied Psychology. Vol. 69 (1), 5–29. Viitattu 17.7.2023. Saatavissa https://kar.kent.ac.uk/92862/1/Challenging_the_universality_of_job_resources.pdf
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Ota-van kirjapaino Oy.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2021. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Ota-van Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Tallinna: Art House.

Vincent-Höper, S., Muser, C. & Janneck, M. 2012. Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International* 17, 663-682. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1108/13620431211283805>

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Whittemore, R. & Knaf, K. 2005. The integrative review: Updated methodology. *Journal of Advanced Nursing* 52, 546-553. Viitattu 12.7.2023. Saatavissa: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x>

Xu, J. & Thomas, H. 2011. How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal* 32, 399-416. Viitattu 18.8.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1108/01437731111134661>

Liite 1. Kirjallisuuskatsauksen aineiston esittely

Tutkimus	Tarkoitus/tavoite	Menetelmät/analyysi	Keskeiset tulokset	Nro.
Kim, E., Lee, J. & Lee, S. 2023. Associations among leadership, resources, and nurses' work engagement: findings from the fifth korean Working Conditions Survey. BMC Nursing. Vol 22. Korea.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia johtajuuden, resurssien ja työhön sitoutumisen välisiä suhteita korealaisen sairaanhoitajien keskuudessa vaikuttamalla sairaanhoitajien demografisiin ja työhön liittyviin ominaisuuksiin.	Tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, jossa käytettiin rekisteröityjen sairaanhoitajien (N= 477) otosta. Johtajuutta, työresursseja, ammatillisia resursseja ja henkilökohtaisia resursseja tarkasteltiin potentiaalisina sairaanhoitajien työhön sitoutumisen ennustajina. Aineisto analysoitiin hierarkkisella lineaarisella regressiolla.	Tutkimuksessa havaittiin, että johtajuus oli vahvin sairaanhoitajien sitoutumisen ennustaja, jota seurasi työn merkitys, organisaation oikeudenmukaisuus ja tuki vertaisilta. Työntekijöiden osallistuminen ei ollut tilastollisesti merkittävä ennustaja sairaanhoitajien sitoutumiselle.	1
Forster, A. & Koob, C. 2023. Antecedents of Nurse Managers' Work Engagement: A Cross-Sectional Study. MPDI Healthcare 11 (9), 1336. Saksa.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitkä työn vaatimukset ja resurssit vaikuttavat merkittävästi sairaanhoitaja-esihenkilöiden työhön sitoutumiseen.	Tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, johon osallistui sairaanhoitaja-esihenkilöitä (N=408) Saksasta. Aineisto analysoitiin moninkertaisella lineaarisella regressiolla.	Tutkimuksessa havaittiin positiivinen yhteys vahvistavan johtajuuden työvoimaresurssien ja sairaanhoitaja-esihenkilöiden työhön sitoutumisen välillä. Muodollisten palkkioiden puute ja työelämän häiriintyminen vaikuttivat negatiivisesti työhön sitoutumiseen.	2
Ashfaq, F., Abid, G., Ilyas, S. & Mansoor, K. 2023. Perceived organisational support and work engagement among health sector workers during the COVID-19 pandemic: a multicentre, time-lagged, cross-sectional	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia havaitun organisaatiotuen vaikutusta työhön sitoutumiseen hyvinvoinnin ja työntekijöiden resilienssin vaikutuksen kautta.	Tutkimus oli kyselytutkimus, johon osallistui terveydenhuollon ammattilaisia (N=345) Pakistanin 68 sairaalasta.	Tutkimustulosten mukaan havaitulla organisaatiotuella, hyvinvoinnilla ja joustavuudella oli positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen.	3

study among clinical hospital staff in Pakistan. BMJ Journals. Vol. 13 (6). Pakistan.				
Hu, H., Gong, H., Ma, D. & Wu, X. 2022. Association between workplace psychological violence and work engagement among emergency nurses: The mediating effect of organizational climate. PLoS ONE. Vol. 17 (6). Kiina.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ensiapuosaston sairaanhoitajien työhön sitoutumisen nykytilannetta ja selvittää psykologisen väkivallan vaikutusta työhön sitoutumiseen.	Tutkimus oli poikkileikkaustutkimus. Kyselylomakkeet jaettiin kymmenen sairaalan ensiapuosaston sairaanhoitajille (N=243). ANOVA-tutkimuksessa käytettiin SPSS:ää. AMOS:n avulla suoritettiin rakenneyhtälömalli, jolla testattiin organisaatioilmapiirin välittävää vaikutusta psykologisen väkivallan ja työhön sitoutumisen ulottuvuuksien väliseen yhteyteen.	Tutkimuksessa havaittiin, että psykologisella väkivallalla oli negatiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen, organisaation ilmapiiriin, elinvoimaisuuteen, omistautumiseen ja keskittymiseen. Organisaatioilmapiirillä oli positiivinen vaikutus työhön sitoutumiseen.	4
Slåtten, T., Lien, G. & Muttonyi, B. 2022. Precursors and outcomes of work engagement among nursing professionals — a cross-sectional study. BMC Health Services Research 22. Norja.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työhön sitoutumisen yhteyttä valittujen organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tavoitteena oli myös selvittää, vaikuttaako organisaatiokulttuuri ja organisaatioilmapiiri hoitotyön ammattilaisten työhön sitoutumiseen.	Poikkileikkauksikyselytutkimukseen osallistui sairaanhoitajia (N=164) neljästä Norjan julkisesta sairaalasta. Käsitelmällin hypoteesin testaamisessa käytettiin rakenneyhtälömallinnusta Stata-ohjelmistolla.	Tutkimustulosten mukaan hoitoalan ammattilaisten työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välillä oli vahva positiivinen yhteys.	5
Van Dorssen-Boog, P., Van-Vuuren, T., DeJong, J. & Veld, M. 2021. Facilitating health care workers' self-determination: The impact of a self-leadership intervention	Tutkimuksen tavoitteena oli testata itsejohtamisen vaikutusta hoitoalan ammattilaisten työhön sitoutumiseen, suorituskykyyn ja terveyteen. Tutkimuksen hypoteesina oli, että kun työntekijät	Hypoteesia testattiin pitkittäiskenttäkokeella. Mittauksia tehtiin ennen interventiota, välittömästi toimenpiteen jälkeen ja 2 kk intervention jälkeen. Hoitoalan ammattilaisia (N=195) viidestä eri	Tutkimuksessa havaittiin, että itsejohtamiskoulutus vaikutti positiivisesti hoitoalan ammattilaisten työhön sitoutumiseen ja suorituskykyyn. Työhön sitoutumisen lisääntyminen välitti myös	6

on work engagement, health, and performance. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i> 94, 259–281. Alankomaat.	ovat koulutettu itsenäisesti vaikuttamaan omiin kognitioihinsa ja käyttäytymiseensä, se vaikuttaa heidän työhön sitoutumiseensa, havaittuun suorituskykyynsä ja yleiseen terveyteensä.	organisaatiosta osallistui vapaaehtoisesti tutkimukseen. Heidät määrättiin satunnaisesti joko interventioon tai kontrolliryhmään.	harjoituksen vaikutuksia työntekijöiden terveyteen ja suorituskykyyn 2 kk myöhemmin. Tutkimuksessa ei havaittu suoraa vaikutusta työntekijöiden yleiseen terveyteen.	
Xu, D., Zhang, N., Bu, X. & He, J. 2021. The effect of perceived organizational support on the work engagement of Chinese nurses during the COVID-19: the mediating role of psychological safety. <i>Psychology, Health & Medicine</i> . Kiina.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat sairaanhoitajien työhön sitoutumiseen.	Tutkimukseen osallistui sairaanhoitajia (N=689) Hebein ja Guangxin maakunnista Kiinasta.	Tutkimuksessa havaittiin, että sekä organisaation tuella että psykologisella turvallisuudella oli suoria positiivisia vaikutuksia sairaanhoitajien työhön sitoutumiseen. Psykologinen turvallisuus välitti työhön sitoutumisen ja organisaation tuen välistä suhdetta.	7
Pericak, A., Hogg, C., Skalsky, K. & Bourdeanu, L. 2020. What Influences Work Engagement Among Registered Nurses: Implications for Evidence Based Action. <i>Worldviews on Evidence-Based Nursing</i> . Vol. 17 (5), 356-365. Yhdysvallat.	Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää sairaanhoitajiin ja työhön liittyvien muuttujien välistä suhdetta ja antaa malli, joka selittää työhön sitoutumista.	Tutkimus oli havainnoiva poikkileikkaustutkimus, johon osallistui rekisteröityjä sairaanhoitajia (N=201) akuuttihoidon sairaaloista Yhdysvalloista. Neljä työhön liittyvää ja viittä sairaanhoitajaan liittyvää muuttujaa arvioitiin ja käytettiin työnvälitysmallissa.	Tutkimuksen tulokset vahvistivat työskentelymallin, joka sisälsi sekä sairaanhoitajaan että työhön liittyviä tekijöitä. Tulokset osoittivat, että työhön sitoutumista ennakoivat enemmän sairaanhoitajaan kuin työhön liittyvät tekijät.	8
Pennbrant, S. & Dåderman, A. 2020. Job demands, work engagement and job turnover intentions among registered nurses: Explained by work-family private	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, missä määrin koetut työn vaatimukset (ihmisten väliset konfliktit työpaikalla ja työtaakka), työhön sitoutuminen sekä työn ja perheen väliset	Tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, johon osallistui rekisteröityjä sairaanhoitajia (N=807). Tutkimuksessa käytettiin Hobfollin luonnonvarojen säilymisen teoriaa.	Tutkimuksessa havaittiin, että työn ja perheen väliset konfliktit vaikuttivat yhtä paljon sairaanhoitajien työhön sitoutumiseen tai ammatinvaihtoaikaisiin kuin	9

life inference. Vol. 68 (4), 1157-1169. Ruotsi.	konfliktit ovat yhteydessä sairaanhoitajien ammatinvaihtokeisiin.		ihmisten väliset konfliktit työpaikalla.	
Ghazawy, E., Mahfouz, E., Mohammed, E. & Refaei, S. 2019. Nurses' work engagement and its impact on the job outcome. International Journal of Healthcare Management. Vol. 14 (2), 320-327. Egypti.	Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia sairaanhoitajien käsityksiä työhön sitoutumisesta sekä tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat sairaanhoitajien työhön sitoutumiseen. Tarkoituksena oli myös määrittellä tekijöitä, jotka ennakkoivat suoriutumiskykyä ja lähtöaikeita useissa sairaaloissa.	Tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, johon osallistui sairaanhoitajia (N=535) kolmesta sairaalasta.	Tutkimuksessa havaittiin, että mitä enemmän sairaanhoitajat saivat työresursseja, sitä enemmän he tunsivat olevansa sitoutuneita työhönsä. Autonomialla oli korkein korrelaatio työhön sitoutumiseen.	10
Qureshi, M. & Aleemi, A. 2018. Authentic Leadership and Turnover Intention: Mediating role of Work Engagement and Job Satisfaction in the Healthcare Sector of Pakistan. Abasyn Journal of Social Sciences. Vol. 11 (2), 400-408. Pakistan.	Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää autenttisen johtajuuden vaikutuksia työntekijöiden lähtöaikeisiin sekä selvittää työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen välittävää vaikutusta autenttisen johtajuuden ja lähtöaikeiden välillä.	Tutkimus oli kyselytutkimus, johon osallistui sairaanhoitajia (N=250) viidestä Karachissa sijaitsevasta sairaalasta.	Tutkimustulosten mukaan autenttinen johtajuus voi vähentää merkittävästi työntekijöiden aikoimuksia vaihtaa työpaikkaa. Sillä on osittainen välittävä vaikutus työhön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen.	11
Aiello, A. & Tesi, A. 2017. Psychological Well-Being and Work Engagement among Italian Social Workers: Examining the Mediation Role of Job Resources. Social Work Research. Vol. 41 (2), 73-84. Italia.	Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia sekä psykologisen hyvinvoinnin että työresurssien roolia sosiaalityöntekijöiden työhön sitoutumisen edistäjinä.	Tutkimus oli kyselytutkimus, johon osallistui sosiaalityöntekijöitä (N=140). Tutkimuksessa käytettiin rakenneyhtälömalleja ja välitysanalyyskejä.	Tutkimustulokset vahvistivat, että työresurssit ovat merkittäviä välittäjiä psykologisen hyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen välisessä yhteydessä.	12

<p>Möckli, N., Denhaerynck, K., De Geest, S., Leppla, L., Beckmann, S., Hediger, H. & Zúniga, F. 2017. The home care work environment's relationships with work engagement and burnout: A cross-sectional multi-centre study in Switzerland. Health and Social Care in the Community. IOS Press. Vol. 28 (6), 1989-2003. Sveitsi.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kotihoidon työntekijöiden työuupumusta ja työhön sitoutumista sekä testata niiden yhteyttä työn vaatimuksiin ja työresursseihin.</p>	<p>Tutkimus oli poikkileikkaustutkimus, johon osallistui kotihoidon työntekijöitä (N=448) seitsemästä kotihoidon yksiköstä Sveitsistä.</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan kotihoidon työympäristön parannukset voivat lisätä työhön sitoutumista ja vähentää loppuun palamista.</p>	<p>13</p>
<p>Fountain, D. 2016. Relationships among work engagement, drivers of engagement, and bullying acts in registered nurses working in hospital settings. The State University of New Jersey. Väitöskirja. Yhdysvallat.</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli täyttää tietoaikko analysoimalla työhön sitoutumisen, sitoutumisen tekijöiden sekä kiusaamisen välistä suhdetta sairaanhoitajien keskuudessa sairaalaympäristössä.</p>	<p>Tutkimuksessa käytettiin Psychological Conditions Scale:a (PCS) ja Workplace Bullying Inventory:a (WBI). Tutkimukseen osallistui satunnainen otos yhdysvaltalaisia sairaanhoitajia (N=210).</p>	<p>Tutkimuksessa havaittiin, että kaikki kolme sitoutumisen psykologista tekijää lisäsivät sairaanhoitajien työhön sitoutumista. Esimiesrooli, työtuntien suurempi määrä viikossa, työskentely akuuttisairaalassa sekä työskentely erikoishoitoyksiköissä liittyivät korkeampiin työhön sitoutumisen tasoihin. Kiusaaminen liittyi alhaisempiin sitoutumisen tasoihin.</p>	<p>14</p>
<p>Hyytiäinen, K., Harmoinen, M., Roos, M., Suominen, T. & Astala, L. 2015. Työhön sitoutuminen, ammatista lähteminen, urakehitys ja joustavuus kehitysvammahuollossa – Yhteys</p>	<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata työhön sitoutumista, ammatista lähtemistä, urakehitystä ja joustavuutta työssä sekä niiden yhteyttä arvostavaan johtamiseen kehitysvammahuollossa.</p>	<p>Tutkimus oli kyselytutkimus, johon osallistui kohdeorganisaation koko kehitysvammahuollon henkilöstö (N = 295). Aineisto analysoidiin tilastollisin menetelmin.</p>	<p>Tutkimustulosten mukaan nuorempi sukupolvi on vähemmän työhön sitoutunutta ja heillä on enemmän aikomuksia lähteä ammatista viiden vuoden</p>	<p>15</p>

arvostavaan johtamiseen. Hoitotiede. Vol 27 (3), 213–224. Suomi.			säteellä. Arvostava johtaminen voi edistää työhön sitoutumista.	
Harmoinen, M., Niirainen, V., Helminen, M. & Suominen, T. 2014. Arvostava johtaminen sitoutumisen, urakehityksen ja joustavuuden edistäjänä terveysalan työssä. Tutkiva hoitotyö 2015:2, 4-13. Suomi.	Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata arvostavan johtamisen yhteyttä työhön sitoutumiseen, työstä ja ammatista lähtemiseen sekä urakehitykseen ja joustavuuteen työssä.	Tutkimus oli kyselytutkimus, johon osallistui henkilökuntavastaajia (N=2671) ja johtajavastaajia (N=426). Kysely toteutettiin kymmenessä sairaanhoitopiirissä mukaan lukien perusterveydenhuolto.	Tutkimuksessa havaittiin, että arvostavalla johtamisella oli kohdalainen yhteys työhön sitoutumiseen ja vastaajien urakehitykseen. Joustavuuteen työssä sillä ei ollut yhteyttä.	16
Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirja. Suomi.	Tutkimuksessa kuvattiin ja verrattiin eri elämän- ja työuravaiheessa olevan, eri sukupolviin kuuluvan terveydenhuollon henkilöstön ja alan opiskelijoiden käsityksiä työpaikan valinnan sekä työ- ja organisaatiositoutumisen ydintekijöistä.	Tutkimukseen osallistui lääkäreitä, sairaanhoitajia ja alan opiskelijoita (N=95). Aineistoa kerättiin teemahaastattelujen ja eläytymismenetelmän avulla. Aineisto analysoitiin soveltaen fenomenografista sisällönanalyysia.	Tutkimuksen tulokset osoittivat sukupolvien välisiä eroja odotuksissa työtä ja työpaikkaa kohtaan. Kaikkien sukupolvien käsityksissä HRM oli yksi tärkeä työ- ja organisaatiositoutumisen ydintekijä. Tutkimuksen tuloksena syntyi alustava elämänvaihelähtöinen HRM-malli.	17

Liite 2. Kirjallisuuskatsauksen aineiston laadun arviointi

Tutkimuksen numero (ks. liite 1)	Asteikko: K=kyllä, H=heikko, E=ei raportoitu					
	Kriteerit					
	Tarkoituksen tavoite on esitetty selkeästi	Tutkimusasetelma on kuvattu asianmukaisesti	Tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia	Teoreettinen viitekehys on selkeä	Tutkimuksen rajoitukset on esitetty	Tutkimuksen johtopäätökset on tuotu esiin
1	K	K	K	H	K	K
2	K	K	K	K	K	K
3	K	K	K	H	K	K
4	K	K	K	H	K	K
5	K	K	K	K	K	K
6	K	K	K	K	K	K
7	K	K	K	H	K	K
8	K	K	K	K	K	K
9	K	K	K	K	K	K
10	K	K	K	H	K	K
11	H	H	K	K	K	K
12	K	K	K	K	K	K
13	K	K	K	K	K	K
14	K	K	K	K	K	K
15	K	K	K	K	E	K
16	K	K	K	K	E	K
17	K	K	K	K	E	E

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen aineiston luokittelun tulokset

Työhön sitoutumista edistävät tekijät	Työhön sitoutumista heikentävät tekijät
<p><u>Työntekijästä johtuvat tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vanhempi ikä / kuuluminen suuriin ikäluokkiin (8, 15) - Hyvinvointi (3, 8, 12) - Resilienssi (3, 8) - Tietotaito (10) - Itsensä johtamisen taidot (6) - Työsuhteen kesto yli 10 vuotta (15) - Esihenkilöasema (15) - Virkasuhde tai toistaiseksi voimassa oleva työsuhde (15, 17) 	<p><u>Työntekijästä johtuvat tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuorempi ikä / kuuluminen x- tai y-sukupolveen (8, 15) - Työsuhteen kesto alle 10 vuotta (15) - Muu kuin esihenkilöasema (15) - Työn osa-aikaisuus tai määräaikaisuus (15)
<p><u>Organisaatiosta ja työstä johtuvat tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Pienet työyksiköt (15) - Konkreettinen työympäristö (10) - Organisaatiokulttuuri (4, 5) - Organisaation oikeudenmukaisuus ja tuki (1, 3, 4, 7) - Työn mielekkyys ja merkityksellisyys (1, 5, 14, 17) - Tasapaino työmäärän, työn vaatimusten ja resurssien välillä (1, 2, 8, 9, 10, 13, 17) - Monipuoliset ja sopivan haasteelliset työtehtävät (17) - Kehittymismahdollisuudet (17) - Kannustuksen ja palautteen saaminen (1, 10, 13, 17) - Ammatillinen autonomia (10, 11, 17) - Kilpailukykyinen palkkaus (9, 17) - Taloudelliset ja ei-taloudelliset palkkiot (2, 10, 17) - Joustavat työajat ja -työsuhteet (13, 17) - Työn ja yksityiselämän tasapaino (2, 9, 13, 17) - Säännölliset tiimipalaverit (13) - Toimivat potilas-/asiakassuhteet (4) 	<p><u>Organisaatiosta ja työstä johtuvat tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Suuret työyksiköt (13) - Epätasapaino työmäärän, työn vaatimusten ja resurssien välillä (16, 17) - Rutiininomainen työ (17) - Palkkioiden puute (2) - Työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen haasteet (2, 9)

<p><u>Työyhteisöstä johtuvat tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Työilmapiiri (1, 13, 17) - Työkavereiden tuki ja kannustus (1, 4, 8, 13, 17) - Psykologinen turvallisuus (7, 14, 17) 	<p><u>Työyhteisöstä johtuvat tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksinäisyys (16) - Ihmisten väliset konfliktit työpaikalla (9) - Työpaikkakiusaaminen (4, 14)
<p><u>Esihenkilöstä johtuvat tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Arvostava johtaminen (15, 16) - Voimaannuttava johtaminen (2) - Autenttinen johtaminen (11) - Henkilöstön monimuotoisuuden, arvojen, asenteiden, käsitysten, tarpeiden ja mieltymysten huomiointi (1, 8, 17) - Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja työssä jaksamisen tukeminen (1, 13, 15, 16) - Työn mielekkyyden mahdollistaminen (14) - Tasapuolisuus (15, 17) - Avoimuus (17) - Osallistaminen (17) - Luottamus (17) - Kuunteleminen (9, 17) - Keskusteleminen (9, 13, 17) - Tuki ja kannustus (1, 4, 9, 13, 17) - Ohjaus (17) - Palautteen antaminen (1, 9, 13, 17) - Kannustavan työilmapiirin edistäminen eri keinoin (1, 5, 9, 13, 14) - Kiusaamisen vastaisten käytäntöjen luominen (14) - Osaamisen varmistaminen, kehittäminen ja laaja-alainen hyödyntäminen (9, 17) - Riittävien työresurssien mahdollistaminen (9, 14) - Ammatillisen autonomian lisääminen (17) - Tehtävien priorisointi (9) - Uudistusmyönteisyys (17) - Organisoitukyky (17) 	<p><u>Esihenkilöstä johtuvat tekijät:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Puutteet johtamisessa (16)