



Sitoutuminen ja sitoutumista edistävä johtaminen sosiaalialalla organisaatiossa X

Anna Forstén

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sitoutuminen ja sitoutumista edistävä johtaminen sosiaalialalla organisaatiossa X

Anna Forstén
Johtaminen ja kehittäminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa (YAMK)
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2024

Anna Forstén

Sitoutuminen ja sitoutumista edistävä johtaminen sosiaalialalla organisaatiossa X

Vuosi

2024

Sivumäärä

71

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin yksityisessä sosiaalialan organisaatiossa työskentelevien sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden ammattilaisten sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja, joilla lähihoito voi tukea ja edistää työntekijöiden sitoutumista. Aihe nousi esiin organisaation kehittämistoimien tarpeesta sekä tekijän kiinnostuksesta ilmiön tutkimiseen. Henkilöstöpulan vallitessa on erityisen tärkeää ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseen ja miten sitä voidaan vahvistaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa keskeiset sitoutumista tukevat elementit ja lisätä ymmärrystä siitä, millainen johtamistyyli koetaan työntekijöiden näkökulmasta sitouttavaksi ja työtyytyväisyyttä edistäväksi. Tulosten pohjalta kohdeorganisaatiossa pyritään kehittämään kotipalveluiden toimintamallia.

Sitoutuminen on monitahoinen käsite, joka muodostuu useista tekijöistä ja voidaan ymmärtää monista näkökulmista. Opinnäytetyön tietoperustassa tarkasteltiin sitoutumisen, organisaatioskansalaisuuden, ammatti-identiteetin ja työhyvinvoinnin käsitteitä. Lisäksi johtamista analysoitiin osana sitoutumisen vahvistamista.

Tutkimuksellisen kehittämistyön aineisto koostui kirjallisuudesta ja sähköisen lomakehaastattelun kautta kerätystä työntekijöiden näkemyksistä. Asiakastyötä tekevät työntekijät toimivat pääasiallisina tiedonantajina, ja tuloksia käsiteltiin myös johdon kanssa palaverimuotoisesti. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin menetelmin.

Tulokset osoittivat, että työn autonomia, merkityksellisyys, sujuvuus, palkkaus- ja työsuhteet, yhteisöllisyys, osaamisen kehittäminen ja lähihoito ovat merkittävimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Erityisesti autonomian, työn merkityksellisyyden ja esihenkilötyön merkitys korostui. Työntekijät kokivat empaattisen, kannustavan ja arvostavan johtamisen lisäävän sitoutumista ja työhyvinvointia.

Tulosten pohjalta esitin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, jotka vahvistavat työntekijöiden sitoutumista. Näihin kuuluvat palautekuluttuurin kehittäminen, koulutusten lisääminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen, perehdytyksen yhtenäistäminen sekä olemassa olevien hyvien käytäntöjen vahvistaminen, kuten esihenkilötyö. Uutena toimintamuotona esitin työntekijöiden lähtöhaastattelut. Näiden toimenpiteiden tavoitteena on lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista pitkällä aikavälillä sekä ymmärtää vaihtuvuuden ilmiötä ajantasaisesti.

Asiasanat: sosiaaliala, sitoutuminen, johtaminen

Anna Forstén

Commitment and Leadership That Promote Commitment at Organization X in the Social Sector

Year 2024 Pages 71

This thesis investigated factors influencing the commitment of professionals in the fields of social work, healthcare, and education working in a private social services organization, as well as methods by which immediate supervisors can support and enhance employee commitment. The topic arose from the organization's development need and the author's interest in studying the phenomenon. In the context of a labor shortage, it is particularly important to understand what factors affect commitment and how it can be strengthened.

The objective of the thesis was to identify the key elements that support commitment and to increase understanding of the leadership style that employees perceive as engaging and conducive to job satisfaction. Based on the results, the organization aims to develop its home care operational model.

Commitment is a multifaceted concept comprised of several factors and which can be understood from various perspectives. The theoretical framework of the thesis examines the concepts of commitment, organizational citizenship, professional identity, and workplace well-being. Additionally, leadership is analyzed as part of strengthening commitment.

The data for research-based development work consisted of literature and employee insight collected through an online questionnaire. Employees engaged in client work served as the primary informants, and the findings were also discussed with management in meetings. The data were analyzed using a data-driven content analysis method.

The results revealed that job autonomy, meaningfulness, fluency, compensation and employment benefits, community, skill development, and immediate supervisors are the most significant factors influencing commitment. Particularly, the importance of autonomy, the meaningfulness of work, and leadership stood out. Employees felt that empathetic, encouraging, and appreciative leadership increased their commitment and workplace well-being.

Based on the results, concrete development measures to strengthen employee commitment were proposed. These include improving the feedback culture, increasing training opportunities, enhancing a sense of community, standardizing onboarding practices, and reinforcing existing best practices, such as effective supervisory work. As a new initiative, implementing exit interviews for employees was suggested. The aim of these measures is to improve employee satisfaction and commitment in the long term and to better understand the phenomenon of change in real-time.

Keywords: Social sector, commitment, immediate supervision

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Toimintaympäristö	8
2.1	Kohdeorganisaatio	8
2.2	Työntekijä.....	9
2.3	Asiakaskunta	9
	2.3.1 Varhaisen tuen lapsiperheiden kotipalvelu	10
	2.3.2 Omaishoidon vapaa lapsiperheissä	10
3	Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet	11
3.1	Työvoimatilanne sosiaalialalla	11
3.2	Sitoutuminen käsitteenä.....	13
	3.2.1 Organisaatiokansalaisuus	15
	3.2.2 Ammatti-identiteetti	16
	3.2.3 Työhyvinvointi	17
3.3	Johtaminen.....	19
	3.3.1 Hyvä johtaminen sosiaalialalla	21
	3.3.2 Sitoutumista edistävä johtaminen	22
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	24
5	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi.....	24
5.1	Kehittämistoiminta	24
5.2	Tiedonhankintamenetelmät ja aineiston keruu	26
	5.2.1 Avoin lomakehaastattelu	29
	5.2.2 Haastattelulomakkeen analyysi.....	30
6	Tulokset	32
6.1	Työntekijöiden näkemys sitoutumista tukevista ja edistävästä tekijöistä	34
	6.1.1 Palkkaus ja työsuhte-edut	39
	6.1.2 Autonomia.....	40
	6.1.3 Yhteisöllisyys.....	41
	6.1.4 Työn merkityksellisyys	41
	6.1.5 Työn sujuvuus.....	42
	6.1.6 Osaamisen kehittäminen.....	43
	6.1.7 Esihenkilötyö ja johtaminen	43
6.2	Johtamistavan keskeiset elementit.....	44
	6.2.1 Helposti lähestyttävä ja kannustava johtajuus	44
	6.2.2 Empaattinen, kuunteleva ja ratkaisukeskeinen vuorovaikutus	45
	6.2.3 Arvostus, luottamus ja työn merkityksellisyys	46
	6.2.4 Yrityksen arvot ja työnantajan tuki.....	46

7	Johtopäätökset ja pohdinta	46
7.1	Tulosten tarkastelua	46
7.2	Toimenpiteet työntekijöiden sitoutumisen vahvistamiseksi	51
7.2.1	Hyvän esihenkilötyön ylläpitäminen	51
7.2.2	Kehitettävät käytännöt ja toiminnalliset parannukset	51
7.2.3	Uusi toimintamuoto: Lähtöhaastattelut työntekijöiden kokemusten keräämiseksi	52
8	Pohdinta ja toteutuksen arviointi	53
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat	56
8.2	Prosessin jatkovaiheet	57
9	Lopuksi	58
	Lähteet	59
	Kuviot	65
	Taulukot	65
	Liitteet	66

1 Johdanto

Viime vuosina sote-alan henkilöstön määrä ja saatavuus ovat huonontuneet merkittävästi. Tämä haaste koskee lähes kaikkia ammattiryhmiä ja koko Suomea. Tulevaisuuden työvoimatarpeiden turvaaminen edellyttää monia erilaisia toimenpiteitä, jotka vastaavat näihin haasteisiin. Koko Suomessa on käytännön vaikeuksia osaavien henkilöiden rekrytoinnissa, ja henkilöstön riittävyteen ja saatavuuteen liittyvät ongelmat ovat olleet laajalle levinneitä. Henkilöstöpulan seurauksena on ilmennyt vaikeuksia tuottaa lakisääteisiä palveluita, mikä on vaikuttanut myös palveluiden laatuun. (Valtioneuvosto 2023, 3-9)

Nyky-yhteiskunnassa sosiaalialan organisaatiot kilpailevat paitsi laadukkaista palveluista myös motivoituneesta ja sitoutuneesta henkilöstöstä. Työ- ja elinkeinoministeriön (2021) tekemän toimialaraportin mukaan, on haasteellista löytää työvoimaa sosiaali- ja terveysalalle ja saada nykyiset työntekijät pysymään alalla. Työntekijöiden sitoutuminen on noussut strategiseksi kilpailueduksi, sillä se vaikuttaa suoraan palvelujen laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Samalla se heijastuu myös työnantajamielikuvaan, joka on merkittävä tekijä houkuteltaessa uusia osaajia ja säilytettäessä nykyistä työvoimaa. Sosiaalialan organisaatiot kohtaavat monipuolisia haasteita tarjotessaan palveluita asiakkailleen. Työntekijöiden sitoutuminen ja organisaation johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelujen laatuun ja tehokkuuteen. (Holmi & Kekkonen 2023, 4; Tevameri 2021.) Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia selvitti 23.12.2023 - 14.1.2024 työolobarometrissaan jäsentensä työoloja. Barometrin vastaajista vain 26 % pitää alaa vetovoimaisena. Hyvää johtamista pidetään tärkeimpänä keinona vaikuttaa työhyvinvointiin. (Talentia 2024.)

Erityisesti yksityisellä sektorilla, jossa toimintaympäristö voi olla dynaaminen ja vaativa, on tärkeää ymmärtää, miten työntekijät kokevat sitoutumisen ja miten johtamiskäytännöt voivat tukea tätä sitoutumista. Yksityisellä sosiaalialan sektorilla, erityisesti sosiaalipalveluissa, jossa työ on usein vaativaa ja monimuotoista, työntekijöiden sitoutuminen muodostaa perustan organisaation menestykselle. Sitoutunut työvoima on motivoitunutta, tehokasta ja valmis sitoutumaan organisaation tavoitteisiin. Tämä heijastuu suoraan palvelujen laatuun, asiakastyytyväisyyteen ja organisaation maineeseen.

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön avulla pyrin syventämään ymmärrystä kohdeorganisaation sosiaalialan työntekijöiden sitoutumisesta ja johtamisen vaikutuksesta sitoutumiseen yksityisessä organisaatiossa. Toimintatutkimus keskittyy sosiaalialan kotiin vietäviin lapsiperheiden palveluihin. Tavoitteena on tunnistaa ne tekijät, minkä vuoksi työntekijät haluavat työskennellä kyseisessä organisaatiossa ja selvittää, millaisella johtamisella voidaan parhaiten tukea tätä sitoutumista.

2 Toimintaympäristö

Yksityisten toimijoiden, kuten yritysten, järjestöjen ja säätiöiden, osuus sosiaali- ja terveyspalveluiden tuotannosta kattaa nykyisin noin 22 prosenttia koko alasta. Nämä toimijat tarjoavat palveluita sekä julkisrahoitteisilla että yksityisillä markkinoilla. Yksityiset sote-palvelut toimivat julkisten palvelujen rinnalla niitä täydentäen. Ne voivat myydä palveluitaan hyvinvointialueille, kunnille tai suoraan asiakkaille. Hyvinvointialueille voidaan hankkia kaikkia sellaisia palveluja, joiden ostamista ei ole laissa erikseen kielletty. Hankittavien palvelujen tulee kuitenkin olla sisällöltään ja määrältään sellaisia, että hyvinvointialue pystyy vastaamaan järjestämisvastuustaan asianmukaisesti. Hyvinvointialueet voivat hyödyntää myös yksityisten palveluntuottajien työvoimaa tai vuokratyövoimaa samoin ehdoin kuin ostopalveluja. Sosiaali- ja terveysministeriö vastaa lainsäädännön valmistelusta ja yksityisen palvelutuotannon yleisestä ohjauksesta. (STM 2023.)

Sosiaalihuollon palveluiden tuottaminen on pääasiassa ilmoitusperusteista toimintaa. Toimintaluvan myöntää joko Valvira tai Aluehallintovirasto (AVI), nykyisin toimilupa haetaan sähköisesti Soteri-rekisteristä. Tammikuussa 2024 voimaan astui uusi sosiaali- ja terveydenhuollon valvontalaki (laki 741/2023). Tämän lain tavoitteena on taata sosiaali- ja terveyspalvelujen käyttäjille turvalliset ja laadukkaat palvelut sekä edistää palveluntuottajien ja valvontaviranomaisten yhteistyötä (THL 2024). Palveluntuottajat voivat osallistua hyvinvointialueiden järjestämiin hankintakilpailutuksiin päästäkseen tuottamaan palveluja.

Tämä opinnäytetyö tarkastelee valtakunnallisesti toimivan yksityisen yrityksen sosiaalipalveluja tuottavien yksiköiden työntekijöiden sitoutumista sekä heidän kokemuksiaan ja näkökulmiaan aiheesta. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään teorian ja työntekijöiden näkemysten pohjalta, millaisilla johtamiskäytännöillä sitoutumista voidaan vahvistaa.

2.1 Kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohteena on yksityinen yritys X, joka tarjoaa sekä siivouspalveluita että kotiin vietäviä sosiaalipalveluita. Yritys on toiminut jo yli 25 vuotta, mutta sosiaalipalveluiden tuottajana se on vielä suhteellisen uusi toimija. Yrityksen sosiaalipalveluiden kokonaisuus ja toimintamalli ovat kehittyneet yritysostojen myötä, ja strategiaa sekä toimintamallia hienosäädetään edelleen. Yritys toimii hyväksyttynä palveluntuottajana hyvinvointialueilla ja tuottaa palveluita sekä ostopalveluina että palveluseteleillä.

Tämä tutkimus keskittyy yrityksen sosiaalipalveluihin ja niissä työskenteleviin työntekijöihin. Tarkoituksena on kuitenkin, että tutkimuksen tuloksia voidaan soveltaa laajemmin koko organisaatiossa. Yrityksellä on tällä hetkellä 3 sosiaalipalveluihin erikoistunutta toimintayksikköä eri puolilla Suomea, ja niiden pääpaino on lapsiperheiden sosiaalipalveluissa. Tämä tarkoittaa toimintaa viidellä eri hyvinvointialueella.

Yrityksen sosiaalipalveluiden tiimiä johtaa palvelupäällikkö, jota tukee kaksi palveluvastaavaa sekä noin 100 sosiaali-, terveys- ja kasvatustalon ammattilaista. Palvelupäällikkö vastaa kolmen hyvinvointialueen päivittäisjohtamisesta ja toimii kahden palveluvastaavan esihenkilönä. Palveluvastaavat puolestaan vastaavat omien alueidensa palveluista ja toimivat työntekijöidensä lähiesihenkilöinä. Sote- ja kasvatustalon ammattilaiset työskentelevät pääasiassa kotiin vietävissä palveluissa asiakastyössä. Johtoryhmä tukee palvelupäällikköä sosiaalipalveluiden johtamisessa sekä kehittämisessä.

2.2 Työntekijä

Organisaation työntekijät ovat sosiaali-, terveys- ja kasvatustalon ammattilaisia, joiden vähimmäiskoulutusvaatimuksena on toisen asteen tutkinto. Kuitenkin joukossa on myös ammattikorkeakoulu- ja yliopistotutkinnon suorittaneita ammattilaisia. Vaatimuksena on aiempi ammatillinen kokemus lasten ja perheiden parissa työskentelystä. Työ on luonteeltaan itsenäistä, ja työympäristönä toimii useimmiten perheen koti. Organisaatiossa noudatetaan periaatetta "kodissa kodin tavalla", mikä tarkoittaa sitä, että työntekijät kunnioittavat perheen arkea ja toimintatapoja sekä pyrkivät vahvistamaan perheen voimavaroja. Työ on suunnitelmallista ja tavoitteellista, ja siihen sisältyy lakisääteinen asiakaskirjaaminen, jonka avulla seurataan työn tavoitteiden toteutumista. Työntekijät vierailevat viikoittain samoissa asiakasperheissä, tarjoten tukea ja ohjausta perheiden arjessa. Työn tukena toimivat esihenkilöt sekä asiakaspalvelutiimi, ja johtaminen tapahtuu pääasiassa etäyhteyksien kautta.

Sosiaalihuollon ja lastensuojelun asiakkailla on oikeus saada palveluita, jotka vastaavat heidän tuen tarvettaan oikea-aikaisesti. Työntekijäresurssit ja sujuvat toimintarakenteet ovat avainasemassa siinä, miten tehokkaasti palvelujärjestelmät vastaavat kansalaisten tarpeisiin (Holmi & Kekonen 2023, 4). Tästä syystä organisaatiossa noudatetaan runkosopimusmallia. Runkosopimus ei ole työsopimus, vaan siinä määritellään työskentelyn keskeiset ehdot lyhytaikaisille toimeksiannoille, jotka muodostavat omat määräaikaiset työsuhteensa. Kunkin toimeksiannon yhteydessä sovitaan esimerkiksi työsuhteen kesto ja työaika, kun taas muut ehdot perustuvat runkosopimukseen, ellei toisin sovita. (Hyvinvointiala n.d.) Runkosopimusmalli on kehitetty yhteistyössä työntekijöiden kanssa, ja se antaa heille joustavan mahdollisuuden valita, milloin ja minkälaista työtä he tekevät. Yritykselle tämä malli tarjoaa joustavan tavan varmistaa työntekijöiden saatavuus tarpeen mukaan. Työntekijät tekevät tuntityötä vapaaehtoisesti ja omien toiveidensa mukaisesti. Työntekijöiden palvelusuhteet organisaatiossa ovat vaihdelleet kuukauden ja yhdeksän vuoden välillä.

2.3 Asiakaskunta

Kotiin vietäviä palveluita käyttävät asiakkaat kuuluvat eri kohderyhmiin, kuten lapsiperheisiin, ikäihmisiin ja vammaisiin. Pääpaino kohdeorganisaation palveluiden käyttäjänä on kuitenkin lapsiperheissä, joihin kuuluvat myös vammaiset ja erityistä tukea tarvitsevat perheet.

Asiakkaat voivat hankkia palvelua joko hyvinvointialueen myöntämällä palvelusetelillä tai hyvinvointialue voi tilata palvelun asiakkaan puolesta ostopalveluna. Palvelusetelillä asiakas saa itse valita palveluntuottajan, kun taas ostopalvelussa hyvinvointialue tekee tilauksen asiakkaan puolesta ja valitsee palveluntuottajan kilpailutuksessa syntyneen etusijajärjestyksen perusteella.

2.3.1 Varhaisen tuen lapsiperheiden kotipalvelu

Lapsiperheiden kotipalvelu kuuluu sosiaalihuoltolain (1301/2014, 19 §) mukaisiin yleisiin palveluihin. Se tarjoaa tukea vanhemmuudessa ja arjen hallinnassa yhteistyössä perheen ja eri tahojen kanssa, vahvistaen perheen omia voimavaroja. Palvelu kattaa esimerkiksi lastenhoidon opastuksen ja arjen taitojen vahvistamisen. Kyseessä on lakisääteinen palvelu, johon perheillä on oikeus silloin, kun lapsen hyvinvoinnin turvaaminen on uhattuna sairauden, synnytyksen, vamman tai erityisen perhe- tai elämäntilanteen vuoksi. Erityisiä perhetilanteita ovat esimerkiksi perheenjäsenen kuolema, vanhempien ero tai toisen vanhemman vankeus. Myös tilanteet, kuten kaksosten syntymä tai omaishoidon tarve, luokitellaan erityisiksi (THL 2021).

Lapsen ja hänen läheistensä kanssa tehtävä yhteistyö on tavoitteellista, ja sen perustana on luottamuksellisen suhteen rakentaminen asiakkaan ja työntekijän välille. Tämä suhde mahdollistaa muutoksen tukemisen ja lapsen hyvinvoinnin turvaamisen. Jos perheen taustalla on traumaattisia kokemuksia, luottamuksen puutetta tai erimielisyyksiä, työntekijältä edellytetään erityistä herkkyyttä sekä vahvoja vuorovaikutus- ja viestintätaitoja, jotta vaikeatkin asiat voidaan ottaa rakentavasti esille (Holmi & Kekkonen 2023, 13).

Kotipalvelussa työntekijät huolehtivat asiakasperheen lapsista leikkien, ulkoillen ja antaen perushoivaa, samalla tukien perheen arjen sujuvuutta ja vanhempien jaksamista. Työllä pyritään ehkäisemään ja lievittämään lasten ja perheiden ongelmia mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työ tapahtuu pääsääntöisesti perheiden kodeissa, mutta erityistilanteissa palvelua voidaan tarjota muussa sopivassa ympäristössä. Työ on itsenäistä, ellei tilanteessa ole arvioitu tarvetta työparille.

2.3.2 Omaishoidon vapaa lapsiperheissä

Omaishoidon tuki on sosiaalihuoltolain (1301/2014, 27b §) mukainen sosiaalipalvelu, jonka tarkoituksena on tukea perheitä arjen hallinnassa. Lapsiperheissä omaishoidon vapaan tavoitteena on edistää perheiden hyvinvointia tarjoamalla omaishoitajille mahdollisuus levätä ja palautua hoitovastuusta. Omaishoidon tuella viitataan hoitopalkkioon ja palveluihin, jotka on määritelty omaishoidon tuesta annetun lain (937/2005, 2 §) mukaisesti. Tämä tuki mahdollistaa vanhusten, vammaisten tai sairaiden henkilöiden hoidon ja muun huolenpidon järjestämisen heidän omissa kodeissaan. Tuen myöntäminen perustuu hoidettavan palvelusuunnitelmaan ja sitä voidaan myöntää henkilölle, jonka toimintakyky on heikentynyt sairauden, vamman tai

muun vastaavan syyn vuoksi. Asiakkaamme ovat alle 18-vuotiaita vammaisia tai pitkäaikaissairaita lapsia sekä heidän omaishoitajiaan.

Omaishoidon tuki on tärkeä osa perheiden hyvinvointia, sillä se mahdollistaa omaishoitajille kaivattua lepoa ja aikaa itselleen, mikä on elintärkeää jaksamisen kannalta. Kun omaishoitajat saavat mahdollisuuden palautua ja virkistyä, he voivat tarjota hoidettavilleen entistä parempaa tukea ja huolenpitoa. Tämän tuen avulla lapsiperheet voivat ylläpitää arjen sujuvuutta ja vahvistaa perhesiteitä, mikä puolestaan edistää koko perheen hyvinvointia ja elämänlaatua.

3 Teoreettinen viitekehys ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyön tietoperustassa tarkastellaan aiempaa tutkimustietoa ja aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Tietoperusta kattaa keskeisiä käsitteitä, kuten sitoutuminen, organisaatiokansalaisuus, ammatti-identiteetti, työhyvinvointi ja johtaminen, jotka muodostavat perustan tutkimukselle. Tämä monipuolinen lähestymistapa auttaa syventämään ymmärrystä tutkittavasta aiheesta ja sen merkityksestä organisaatioiden toiminnassa. Lisäksi käsitteiden välisten suhteiden ymmärtäminen tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten ne vaikuttavat toisiinsa ja miten ne yhdessä edistävät työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia organisaatiossa.

3.1 Työvoimatilanne sosiaalialalla

Työelämä on jatkuvan muutoksen keskellä, ja sitä muovaavat monet tekijät. Koronapandemian ja Ukrainan sodan myötä maailmantalouden epävakaus jatkuu, mikä vaikuttaa työn rakenteisiin ja ehtoihin. Yksityiset ja julkiset organisaatiot joutuvat yhä useammin tarkastelemaan toimintaansa uudelleen, ja kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää joustavuutta, nopeita päätöksiä ja innovatiivisia ratkaisuja. (Manka & Manka 2023, 13.) Osaavien henkilöiden rekrytointi aiheuttaa haasteita koko Suomessa. Henkilöstöpula on vaikeuttanut lakisääteisten palveluiden tuottamista ja heijastunut myös palveluiden laatuun. (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 9.)

Eduskunta hyväksyi kesäkuussa 2021 päätöksen perustaa hyvinvointialueet, mikä käynnisti Suomen suurimman organisaatiomuutoksen. Vuoden 2023 alusta sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen henkilöstö siirtyi kunnista hyvinvointialueille. Uudistuksen tavoitteina ovat muun muassa terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen, palvelujen saatavuuden parantaminen ja työvoiman saatavuuden turvaaminen. Ensimmäisen vuoden aikana asiantuntijat ovat ilmaisseet huolta taloudellisten tavoitteiden kiireellisyydestä, mikä voi heikentää palveluiden laatua. Vuoden 2024 säästötoimet ovat aiheuttaneet paineita muun muassa asiakasmaksujen korottamiselle ja palveluiden supistamiselle. Lisäksi esihenkilöiden työnkuva on ko-

kenut suuria muutoksia, ja resurssien vähentyessä johtamiselle ei aina jää tarpeeksi aikaa. Lisäksi ostopalveluiden käyttö on kasvanut, mutta niiden hallinnointi vaatii paljon resursseja, mikä luo uusia haasteita toiminnan tehokkuudelle ja valvonnalle. (Kunta- ja hyvinvointialue-työnantajat KT 9/2024, 9-14.)

Sosiaali- ja terveysala on jo pitkään kärsinyt merkittävästä työvoimapulasta (STM 2023, 3-9). Tämä ongelma on ollut jatkuva haaste alalla, mutta pandemian myötä tilanne on pahentunut. Sote-alan työvoimapula on mittava, sillä alalle kohdistuu yli puolet koko Suomen työvoimapulasta. Vuonna 2020 sote-sektori etsi työntekijöitä yli 200 000 henkilön verran, mikä teki siitä suurimman työnantajan Suomessa. Tilastojen mukaan Suomen 15 eniten työvoimapulasta kärsivän ammatin joukossa on peräti 10 sosiaali- ja terveysalan ammattia, ja tilanne on vain pahentunut ajan myötä. (Tevameri 2022, 36-37.)

Yksityisen sektorin rooli sosiaalipalveluissa on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä, ja erityisesti sosiaalialan yrityksissä on nähty vahvaa henkilöstön lisäystä. TEM toimialaraportin (2024) mukaan yksityisen sektorin palkansaajien määrä on kasvanut huomattavasti, vaikka julkisella puolella sosiaalipalvelujen työntekijöiden määrä on hieman laskenut. Vuodesta 2009 vuoteen 2023 yksityisen sektorin työntekijämäärä kasvoi noin 40 000 henkilöllä, kun taas julkisella sektorilla nähtiin vähennys. Tämä muutos johtuu osittain julkisen sektorin taloudellisista haasteista ja sote-uudistusten tarpeesta, joiden tavoitteena on parantaa kustannustehokkuutta ja vastata henkilöstöpulaan. Yksityinen sektori toimii tärkeänä työllistäjänä ja palveluntarjoajana, ja sen rooli on vahvistunut erityisesti alueellisesti. Yksityiset sote-yritykset ovat elinvoimaisia toimijoita, jotka tukevat paikallistaloutta ja vastaavat kasvaviin palvelutarpeisiin, erityisesti sosiaalipalveluiden alueella. Tämä kehityssuunta on nähtävissä erityisesti vuosina 2018-2022, jolloin sosiaalipalvelualan yritysten henkilöstö kasvoi merkittävästi, noin 18 387 henkilötyövuotta. (Tevameri 2024, 10-109.)

Yksi merkittävä tekijä kestäväen työvoiman ja siten kestäväen palvelujärjestelmän varmistamiseksi on työntekijöiden vahva sitoutuminen työhönsä (D & Du Preez 2017, 69). Sote-alan osaavan ja sitoutuneen henkilöstön turvaaminen on paitsi yhteiskunnallinen ja koulutuspoliittinen haaste, myös merkittävä kysymys työpaikoille niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla. Tämä vaatii kehittämään johtamiskäytänteitä ja esimiestyötä, jotka tukevat työntekijöiden sitoutumista ja osaamisen pysyvyyttä. (Järvensivu ym. 2020, 239.)

Vuonna 2024 lapsiperheiden sosiaalipalveluiden näkökulmasta työvoimapula korostuu erityisesti, koska lasten ja perheiden tuen tarve on kasvanut samalla kun palvelujen saatavuus on heikentynyt. Työvoimapula vaikeuttaa perheiden oikea-aikaista pääsyä ennaltaehkäiseviin palveluihin, kuten lapsiperheiden kotipalveluihin ja perhetyöhön, joilla pyritään tukemaan vanhemmuutta, vahvistamaan perheiden omia voimavaroja ja ehkäisemään ongelmien kärjisi-

tymistä. Sote-ammattilaisten riittämättömyys johtaa tilanteisiin, joissa perheet eivät välttämättä saa tarvitsemaansa tukea ajoissa, mikä voi pitkällä aikavälillä kasvattaa lastensuojelun kustannuksia ja tarvetta. (Holmi & Kekkonen 2023, 9-10.)

Koska lasten ja perheiden hyvinvointi on sidoksissa riittävään ja oikea-aikaiseen tukeen, työvoimapula vaikuttaa haitallisesti lapsiperheiden arjen sujuvuuteen. Etenkin erilaisten erityistä tukea tarvitsevien lasten ja perheiden kohdalla palveluiden viivästyminen voi heikentää lasten kehitystä ja perheiden selviytymiskykyä. Tästä syystä lapsiperheiden palveluissa korostuu tarve löytää kestäviä ratkaisuja, kuten lisäämällä joustavia palvelumalleja, perheiden omia resursseja hyödyntäviä toimintatapoja sekä kouluttamalla lisää ammattilaisia perheiden kanssa tehtävään työhön. (Holmi & Kekkonen 2023, 9-10; Tyni & Myllyneva 2023.)

Palvelujärjestelmää on kehitettävä siten, että se pystyy reagoimaan joustavasti lapsiperheiden monimuotoisiin tarpeisiin. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi perheiden kotipalveluiden laajentamista, perhetyön intensiivistämistä tai uusia toimintamalleja, joissa hyödynnetään yhteistyötä julkisten ja yksityisten toimijoiden välillä. (MTV uutiset 2023; Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

3.2 Sitoutuminen käsitteenä

Työelämässä tapahtuu jatkuvia muutoksia, kuten Meyer ja Allen jo vuonna 1997 teoksessaan "Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application" totesivat. Yritysten on sopeuduttava näihin muutoksiin keskittymällä joustavuuteen ja tehokkuuteen. Organisaatiot joutuvat mukautumaan uusiin olosuhteisiin, vähentämään kustannuksia ja säilyttämään kilpailukykyä. Organisaatioiden pienentyessä jäljelle jäävien työntekijöiden merkitys korostuu. Perinteinen työn määrittely muuttuu roolikeskeisemmäksi, jolloin työntekijöiltä vaaditaan monipuolisempia taitoja ja joustavuutta. Hierarkioiden madaltuessa työntekijöiden vastuullisuus ja itsenäinen päätöksenteko kasvavat, jolloin työntekijöiden sitoutuminen on entistä tärkeämpää organisaation menestyksen kannalta. (Meyer & Allen 1997, 5.)

Sitoutuminen on monitahoinen ilmiö, jota voidaan tarkastella eri näkökulmista ja tarkoituksista riippuen. Usein se käsitetään koostuvan useista eri osatekijöistä (Viitala 2021, 45; Meyer & Herscovitch 2001, 299). Työntekijöiden sitoutumisen määrittely on haastavaa juuri tämän moniulotteisuuden vuoksi (Beloort ym. 2017, 176). Sitoutuminen voidaan nähdä henkilön psykologisena suhteena työnantajaansa, mitä kuvataan myös käsitteellä psykologinen sopimus. Jos tämä suhde ei ole vahva, työntekijän halu vaihtaa työpaikkaa kasvaa. Tämän psykologisen suhteen laatu vaikuttaa merkittävästi työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, haluun pysyä organisaatiossa ja arvostukseen työnantajaa kohtaan. (Viitala 2021, 45.)

Taipale ja Janhonen (2017) puolestaan korostavat, että sitoutuminen on monien eri tekijöiden summa, ja eri ihmiset voivat sitoutua eri asioihin. Vaikka työolosuhteet ja palkitseminen ovat

tärkeitä, nykyisin työn merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet sekä hyvä työyhteisö nousevat usein keskiöön. Työn merkityksellisyys liittyy usein siihen, kuinka työntekijä kokee oman osaamisensa ja työnsä vaikutuksen yhteiskuntaan tai yhteisöön. (Taipale & Janhonen 2017, 41.)

Työhön sitoutumista on tutkittu laajasti yli neljän vuosikymmenen ajan, ja tutkimuksissa on keskitytty erityisesti työntekijöiden organisaatiositoutumiseen (Heiskanen 2017, 67-71). Organisaatioon sitoutuminen tarkoittaa työntekijän halua pysyä osana organisaatiota ja työskennellä sen tavoitteiden ja arvojen edistämiseksi. Sitoutuminen tuottaa merkittäviä hyötyjä työnantajalle, sillä sitoutunut työntekijä omaksuu organisaation päämäärät, arvot ja vision, tuntee ylpeyttä jäsenyydestään ja pyrkii pitkäjänteiseen yhteistyöhön työnantajansa kanssa. (Järvensivu ym. 2020, 239.) Lisäksi sitoutunut työntekijä uskoo, että työsuhde on myös tulevaisuudessa hyödyllinen ja pyrkii siksi aktiivisesti edistämään yrityksen menestystä (Lampikoski 2005, 46).

Natalie J. Allenin ja John P. Meyerin kehittämä kolmen komponentin malli on vakiintunut tapa tarkastella sitoutumista organisaatioissa. Tämä tunnettu teoria jakaa sitoutumisen kolmeen eri tyyppiin: tunneperäinen (affektiivinen), jatkuvuusperäinen ja normatiivinen sitoutuminen. Tunneperäinen sitoutuminen (affective commitment) viittaa työntekijän positiiviseen tunnesiteeseen organisaatiota kohtaan, jolloin työntekijä kokee vahvaa yhteenkuuluvuutta yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Jatkuvuusperäinen sitoutuminen (continuance commitment) perustuu siihen, että työntekijä kokee taloudelliset tai muut henkilökohtaiset syyt esteeksi lähteä organisaatiosta, kuten urakehitys tai elämän muut sitoumukset. Normatiivinen sitoutuminen (normative commitment) puolestaan perustuu työntekijän tuntemaan velvollisuuteen pysyä organisaation palveluksessa, esimerkiksi saadun koulutuksen tai muun organisaation tarjoaman tuen vuoksi. Tunneperäisen sitoutumisen on tutkimusten mukaan todettu olevan hyödyllisintä sekä organisaation että työntekijän kannalta, sillä se lisää motivaatiota ja tyytyväisyyttä työssä. (Meyer & Allen 1991; Viitala 2021, 45.)

Sitoutumista on tarkasteltu myös psykologisen sopimuksen kautta. Psykologinen sopimus on työntekijän ja organisaation välinen hiljainen, epävirallinen sopimus, joka muodostuu vastavuoroisten odotusten pohjalta. (Alasoini 2012, 99-107.) Ringin ym. (2019) tutkimus osoittaa, että psykologisella sopimuksella on vahva yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden sitoutumista, ja havaittiin, että se rakentuu kolmesta keskeisestä tekijästä: asiantuntijuudesta, sosiaalisesta yhteenkuuluvuudesta ja osallistumisesta organisaatioon. Asiantuntijuus viittaa työntekijän ammatilliseen kasvuun ja siihen, kuinka työntekijät kehittävät sekä omaa osaamistaan että työyhteisöään. Tämä asiantuntijuus vahvistuu, kun työntekijät kokevat sosiaalista yhteenkuuluvuutta, joka tukee sekä tiimityöskentelyä että kollegoiden välistä yhteistyötä. Lisäksi työntekijät arvosta-

vat mahdollisuuksia osallistua organisaation kehittämiseen ja päätöksentekoon. Kun psykologinen sopimus toteutuu, se edistää työntekijöiden sitoutumista, lisää tyytyväisyyttä ja parantaa alan houkuttelevuutta. Tämä sopimuksen täyttyminen voi olla ratkaiseva tekijä sekä rekrytoinnin että työntekijöiden pysyvyyden kannalta. (Ring ym. 2019, 88, 96.)

3.2.1 Organisaatiokansalaisuus

Organisaatiokansalaisuus, käsitteenä kehitetty alun perin Dennis W. Organin ja hänen kollegoidensa toimesta vuonna 1983, viittaa työntekijöiden vapaaehtoiseen käyttäytymiseen, joka ei sisälly virallisiin työvaatimuksiin, mutta joka edistää organisaation toimintaa ja tehokkuutta. Tämä käyttäytyminen voi ilmetä esimerkiksi auttavaisuutena, tunnollisuutena tai yhteisön hyvinvoinnin edistämisenä. Vaikka näitä toimintoja ei aina palkita suoraan, ne ovat olennaisia organisaation menestyksen kannalta. (Organ ym. 2005, 15-41.) Käytännössä organisaatiokansalaisuus tarkoittaa sitoutumista ja aktiivista osallistumista organisaation tavoitteisiin ja arvoihin.

Käsitettä on laajennettu kuvaamaan työntekijöiden persoonallisuuden ja käyttäytymisen piirteitä, jotka eivät ole muodollisia vaatimuksia, mutta joita arvostetaan organisaatioympäristössä. Suomessa termiä on käännetty ja sovellettu myös alaistaidon ja työelämätaitojen käsitteiksi. (Laulainen 2010, 40.) Arolan (2020) mukaan organisaatiokansalaisuus on keskeinen osa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista, ja se vaikuttaa suoraan sekä työntekijän että organisaation hyvinvointiin ja menestykseen (Arola 2020, 17).

Sosiaali- ja terveysalalla tämä käsite korostuu erityisesti työntekijöiden psykologisten taitojen, kuten joustavuuden ja oikeudenmukaisuuden kautta, jotka auttavat sopeutumaan jatkuviin muutoksiin työssä. Työntekijän kyky navigoida epävarmoissa olosuhteissa nähdään keskeisenä ammattitaidon osana, ja organisaatiokansalaisuus tukee työn sujuvuutta ja yhteistyötä muuttuvassa ympäristössä. (Arola, Laulainen & Pehkonen 2018, 43.)

Organisaatiokansalaisuudella on havaittu olevan myönteisiä vaikutuksia niin yksilöiden kuin työyhteisönkin hyvinvointiin, ja sen katsotaan edistävän sekä työyhteisön sitoutumista että organisaation kilpailukykyä ja taloudellista tulosta (Arola 2020, 17). Laulaisen (2010) tutkimus tuo esille, että organisaatiokansalaisuus liittyy tiiviisti työntekijän ammatillisuuteen. Työntekijä kehittyy ammatillisesti sosiaalistumalla ammattiinsa ja rakentamalla ammatti-identiteettiään, mikä luo pohjan hyvälle työntekijyydelle. Kuitenkin organisaatiokansalaisuuden piirteet eivät ole pysyviä, vaan ne muuttuvat ajan myötä työelämän muuttuessa. Ne ovat sidoksissa aina sen hetkisiin työelämän vaatimuksiin ja siihen, millaisena työelämä sillä hetkellä näytetään. (Laulainen 2010, 154-155.)

Organisaatiokansalaisuus ja organisaatiokulttuuri ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa, sillä molemmat käsitteet vaikuttavat organisaation toimintaan ja työntekijöiden käyttäytymiseen. Organisaatiokansalaisuus viittaa työntekijöiden vapaaehtoiseen ja epäviralliseen käyttäytymiseen, joka edistää organisaation tehokkuutta, kuten kollegoiden auttaminen tai aktiivinen osallistuminen organisaation kehittämiseen. Tämä käyttäytyminen syntyy vahvan organisaatiokulttuurin vaikutuksesta, sillä kulttuuri muokkaa työntekijöiden asenteita ja arvoja. Organisaatiot, jotka tukevat yhteisöllisyyttä, avoimuutta ja yhteistyötä, luovat pohjan organisaatiokansalaisuuden kukoistamiselle. Esimerkiksi, kun organisaatiokulttuuri kannustaa tiimityöhön ja arvostaa vastuullisuutta, työntekijät todennäköisemmin osallistuvat aloitteisiin, jotka ylittävät heidän varsinaiset työtehtävänsä. Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, että työntekijät auttavat toisiaan ongelmien ratkaisussa tai osallistuvat vapaaehtoisesti projekteihin, jotka edistävät organisaation tavoitteita. (Organ ym. 2005, 199-222.) Vastaavasti, negatiivinen tai kilpailuhenkinen organisaatiokulttuuri voi vähentää organisaatiokansalaisuutta, sillä työntekijät eivät koe saavansa riittävää tukea tai arvostusta toiminnastaan.

Toisin sanoen, organisaatiokansalaisuus kukoistaa erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa kulttuuri tukee työntekijöiden autonomisuutta, osallistumista ja henkilökohtaista kehitystä. Vahva organisaatiokulttuuri edistää sitoutumista ja luo ilmapiirin, jossa työntekijät kokevat, että heidän vapaaehtoinen toimintansa edistää koko organisaation menestystä. (Podsakoff ym. 2000, 513-563.)

3.2.2 Ammatti-identiteetti

Ammatti-identiteetti viittaa siihen, miten yksilö hahmottaa itsensä työssään. Se muotoutuu erilaisten roolien kautta, joita yksilö omaksuu työskennellessään. Vaikka ammatti-identiteetti on vain yksi osa kokonaisidentiteettiä, se heijastuu vahvasti yksilön käytökseen, työskentelytapoihin ja urakehitykseen. On merkittävää ymmärtää, miten yksilöt näkevät itsensä suhteessa työhönsä, sillä tämä vaikuttaa siihen, millaisia rooleja he omaksuvat ja miten he käyttäytyvät edustaessaan organisaatiotaan. (Walsh & Gordon 2008, 46-48.) Ammatti-identiteetti kuvaa ihmisen ja työn välistä suhdetta, jossa yhdistyvät sekä ammatin käytännöt että yksilön omat käsitykset työn merkityksestä ja arvoista. Se sisältää myös henkilökohtaisia tulevaisuuden odotuksia ja tavoitteita, jotka liittyvät omaan uraan ja työelämään. (Eteläpelto 2007, 90.) Ammatti-identiteetti kehittyy niin, että aluksi yksilö hahmottaa ryhmänsä identiteetin. Tämä käsitys voi perustua esimerkiksi keskusteluihin työkavereiden kanssa tai aiempiin kokemuksiin yrityksestä. Kun ryhmän identiteetti on hahmotettu, yksilö tarkastelee sitä ja pohtii, mitä se merkitsee hänelle henkilökohtaisesti ja miten se sopii hänen arvomaailmaansa. Yksilön sitoutuminen yritykseen puolestaan riippuu siitä, tarjoaako yritys hänelle sellaisia kokemuksia ja arvoja, joita hän arvostaa. (Walsh & Gordon 2008, 46-48.)

Ammatti-identiteettiä rakentaessaan yksilön persoonalliset ja sosiaaliset painotukset voivat vaihdella. Rintalan ja Elovainion (1997) mukaan ammatti-identiteetillä tarkoitetaan yksilöllistä käsitystä ja ymmärrystä omasta ammatillisuudesta ja itsestä ammatillisena. Ammatti-identiteetin muotoutuminen alkuvuosina on vahvasti sidoksissa työyhteisöön. Tällöin aloitteleva työntekijä keskittyy ensisijaisesti tehtäviensä suorittamiseen oikein ja omaksumaan uusia toimintatapoja ja käytäntöjä. Työuran edetessä työntekijällä on enemmän vapautta ja tilaa tuoda esiin oma persoonallisuutensa. Esimerkiksi uudessa työssä aloittaessaan yksilön ammatti-identiteetin kehittämisessä keskeistä on ensin integroituminen työyhteisöön. Yksilö omaksuu työyhteisön säännöt, arvot ja kulttuurin. Myöhemmin ammatillinen identiteetti alkaa heijastaa enemmän yksilön persoonallisuutta. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 43-45; Rintala & Elovainio 1997, 36-37.)

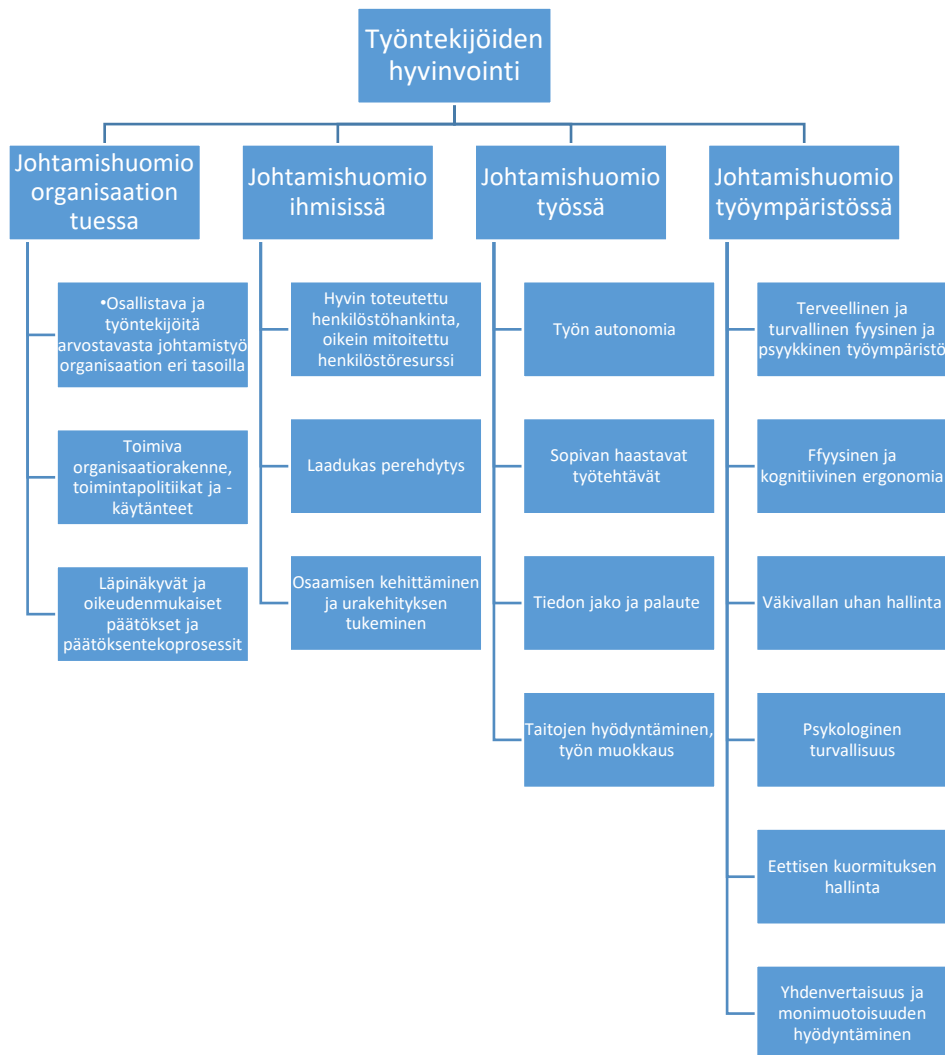
Mahlakaarto (2010, 14-16) on väitöskirjassaan kirjoittanut, että Suomessa työelämässä koetaan muutosaikaa, jota voidaan kutsua uudeksi työksi. Tämä uusi työ ilmenee yksilöllisyytenä ja autonomiana, kun työympäristö muuttuu entistä joustavammaksi ja vähemmän säänneltyksi. Tämä tarkoittaa, että yksilön on uudelleen luotava suhdettaan työympäristöönsä. Tästä näkökulmasta katsottuna yksilön on huolehdittava omasta kilpailukyvystään ja markkinoitava itseään aktiivisesti. Lisäksi tarvitaan joustavuutta, dynaamisuutta, itsensä arviointia ja jatkuva kehittymistä. On tärkeää olla aktiivinen omien mahdollisuuksien löytämisessä ja jatkaa oppimista. Nämä taidot ovat haastavia ja edellyttävät vahvaa identiteettiä. Uudessa työelämässä yksilöltä odotetaan syvällistä ymmärrystä omista vahvuuksistaan ja kyvyistään. Puutteellinen tietämys omasta osaamisesta tai taidoista voi heikentää ammatti-identiteettiä ja johtaa stressiin, työuupumukseen, työhyvinvoinnin heikkenemiseen, työn merkityksellisyden menettämiseen ja jopa työmarkkinoiden ulkopuolelle jäämiseen.

Lyhyillä työsuhteilla ja työn jatkuvalla muuttumisella voi olla vaikutusta ammatti-identiteettiin. Tänä päivänä ammatti-identiteetti perustuukin enemmän jokaisen yksilön henkilökohtaiseen kasvuun ja kehitykseen. (Eteläpelto 2007, 90-92.) Ammatti-identiteetti vaikuttaa siihen, miten vahvasti yksilö sitoutuu omaan ammattiinsa. Työyhteisöissä ammatti-identiteetin ja sen kehittämisen huomioiminen voi tukea sitoutumista ammattiin ja työpaikkaan. (Laine 2005, 88.)

3.2.3 Työhyvinvointi

On olennaista, että organisaatiossa varmistetaan asianmukainen työympäristö ja työvälineet sekä huolehditaan työterveyshuollosta ja työsuojelusta. Kuitenkin niin kuin Taipaleen ja Janhosen (2017) haastatteleminen yritysten tapauksissa on havaittu, tämä edustaa vain pintaa työhyvinvoinnin kokonaiskuvasta. Työhyvinvointi ei rajoitu tarjottuihin kulttuuriseteleihin tai satunnaisiin työhyvinvointipäiviin. Sen sijaan se on syvästi integroitunut kaikkiin organisaation toimiin ja päätöksentekoon. (Taipale & Janhonen 2017, 32.)

Työhyvinvointi määräytyy useiden keskeisten tekijöiden, kuten henkilöstön, työtehtävien, työympäristön ja organisaation tuen mukaan. Tähän liittyvät kehittämistoimet toteutetaan eri organisaatiotasoilla suunnittelun, päätöksenteon ja toimintakäytäntöjen avulla. On oleellista, että työn kuormittavia tekijöitä hallitaan tehokkaasti ja että työn voimavaratekijöitä vahvistetaan. (Työterveyslaitos n.d.)



Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja kehittämistoimet Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan.

Kuvio esittää työntekijöiden hyvinvoinnin neljä keskeistä osa-alueetta, joihin johtamisella voidaan vaikuttaa: organisaation tuki, yksilöiden huomioiminen, työssä tapahtuvat asiat ja työympäristön vaikutukset. Jokaisella osa-alueella on tekijöitä, jotka edistävät hyvinvointia ja sitoutumista organisaatioon. Organisaation tuki näkyy osallistavassa johtamisessa, toimivissa

käytännöissä ja oikeudenmukaisissa prosesseissa, jotka vahvistavat työntekijöiden luottamusta organisaatioon. Yksilöiden huomioiminen puolestaan korostaa esihenkilöiden vuorovaikutustaitoja, oikeudenmukaisuutta ja henkilöstön ammatillista tukemista. Hyvä perehdytys ja jatkuva osaamisen kehittäminen lisäävät työssä jaksamista. Työhön keskittyvä johtaminen luo selkeyttä, palautetta ja mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, mikä lisää työn merkityksellisyyttä ja motivaatiota. Työympäristön osalta sekä fyysiset että psykologiset tekijät, kuten ergonomia ja turvallisuuden tunne, ovat ratkaisevia hyvinvoinnin kannalta. Kuvio tarjoaa konkreettisen viitekehyksen johtamisen kehittämiseen niin, että se vastaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitoutumisen tarpeisiin. (Työterveyslaitos n.d.)

Työhyvinvointi kuvaa työntekijän kykyä vastata työn fyysisiin ja psyykkisiin vaatimuksiin, sekä hänen oman kehonsa ja mielenterveyden tilan yhteensopivuutta näiden vaatimusten kanssa. Se ilmenee työntekijän myönteisenä kokemuksena siitä, että työn asettamat vaatimukset ovat saavutettavissa tai jopa ylitetään. Työhyvinvointia tarkastellaan usein ongelmien kautta, ja usein keskitytään korjaaviin toimenpiteisiin. On kuitenkin yhtä tärkeää ennaltaehkäistä ongelmia ja keskittyä työympäristön johtamiseen. Työhyvinvointi ei ole vain yksilön etu, vaan se on myös keskeinen tekijä organisaation menestykselle; hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, mikä puolestaan edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla tämä heijastuu asiakastyytyväisyyteen ja -turvallisuuteen sekä alan vetovoimaisuuteen. Työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen osa organisaation strategista johtamista, ja sen tulee olla integroitu osa organisaation tuloksellisuuden parantamista. (Työterveyslaitos n.d.)

3.3 Johtaminen

Johtamisen perimmäinen tehtävä on saavuttaa tuloksia ihmisten avulla ja yhteistyössä heidän kanssaan. Ainoastaan ihmisiä voidaan johtaa, kun taas asioita voidaan ainoastaan hallita ja organisoida - joko hyvin tai huonosti. Johtaminen on sosiaalista vuorovaikutusta, joka on suunnattu tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen perustuu aina ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja yhteiseen toimintaan. (Rousu 2023, 19.)

Henkilöstöjohtaminen muodostaa olennaisen osan jokaisen yrityksen johtamisesta. Menestyksen avain riippuu siitä, onnistuuko yritys hallitsemaan henkilöstöressurssinsa tehokkaasti. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa, että yritys on varustettu oikealla määrällä työvoimaa, jolla on tarvittava osaaminen ja kyvyt saavuttavat yrityksen tavoitteet. Menestyksekkäs suoritus perustuu moniin tekijöihin, kuten osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin, joita tuetaan erilaisilla henkilöstökäytännöillä. (Viitala 2021, 10.) Ihmiset ovat sitoutuneempia työhönsä erityisesti silloin, kun organisaatio pyrkii ta-

voittelemaan sellaisia päämääriä, jotka koetaan työntekijöiden kannalta arvokkaiksi ja merkityksellisiksi - kun työllä on selkeä tarkoitus. Monet yritykset nykypäivänä pyrkivät ratkaisuun yhteiskunnallisia haasteita tai toimimaan eettisemmin ja kestävämmiin markkinoillaan. Tällöin työn mielekkyys, merkitys ja sitoutuminen ovat vahvasti sidoksissa näiden tavoitteiden saavuttamiseen. (Taipale & Janhonen 2017, 42.)

Yksi johtajien keskeisistä tehtävistä on innostaa alaisiaan menestymään parhaalla mahdollisella tavalla. Koska työhön sitoutuminen muodostaa keskeisen osan työntekijöiden motivaatiosta, luonnollinen kysymys kuuluu: miten johtajat voivat edistää työntekijöiden sitoutumista? Ihmiset ovat organisaatioiden tärkein pääoma, siksi muutosten keskellä organisaatioiden on pidettävä kiinni hyvistä työntekijöistä (Viitala 2021, 255, Schaufeli 2021, 1). Johtaminen voidaan kuvata prosessiksi, jonka päämääränä on saavuttaa halutut tavoitteet. Tämä saavutetaan ohjaamalla organisaatiossa toimivia ihmisiä tekemään tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti sitä, mitä heidän odotetaan tekevän. Tähän tarvitaan johtamista, joka varmistaa, että työntekijöillä on tarvittava osaaminen, motivaatio, selkeä käsitys tavoitteista sekä hyvät työolosuhteet ja välineet. Lisäksi johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijät voivat hyvin sekä fyysisesti että psyykkisesti ja että he ovat sitoutuneita organisaatioon. (Viitala 2021, 11.)

Johtaminen nähdään tapahtuvan hyvin monenlaisella tasolla. Näitä tasoja on itsensä johtaminen, yksilöiden johtaminen, tiimin johtaminen, virtuaali johtaminen, organisaation, verkoston sekä ekosysteemin johtaminen. Johtaminen vaatiikin hyvin monenlaista osaamista. (Sydänmaalakka 2016, 110.)



Kuvio 2: Älykkään johtamisen tasot Pentti Sydänmaalakan mukaan (Sydänmaalakka 2016, 110).

Työyhteisön johtajuuden luonne on muuttunut. Tänä päivänä johtaminen ei ole niinkään yksilösuoritus vaan yhteistoimintaa, puhutaan jaetusta johtamisesta johtajakeskeisyyden sijaan. Hyvä johtaminen on yhteistyötä, johon kaikki organisaation jäsenet osallistuvat. Vaikka meillä on virallinen johtaja, hän jakaa vastuuta ja valtaa oikeassa suhteessa. (Sydänmaalakka 2016, 109, Rousu 2023, 20.) Nykyisin johtajan rooli painottuu enemmän kannustavaan ja mahdolli-

suuksia luovaan ohjaamiseen, jossa korostuvat kannattelu, rohkaiseminen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2020, 16-17; Soback 2021, 41; Viitala 2021, 14). Myös Taipale ja Janhonen tuo esille, että olisi hyvä pyrkiä johtamismalliin, jossa voi tarvittaessa jakaa ja hajauttaa vastuuta (Taipale & Janhonen 2017, 25).

3.3.1 Hyvä johtaminen sosiaalialalla

Laadukkaan lapsiperheiden sosiaalihuoltolain mukaisen palvelun toteuttaminen edellyttää toimivia rakenteita ja riittävää tukea. Johtamisella on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Hyvä johtajuus yhdistää vahvan asiantuntijuuden ja työntekijöitä tukevan, kannustavan sekä kuuntelevan lähestymistavan. Hyvään johtamiseen kuuluvat hyvät vuorovaikutus-, kommunikointi- ja viestintätaidot. (Holmi & Kekkonen 2023, 12-13; D’Souza & D’Souza 2013, 67.)

Esihenkilön tehtävissä on olennaista tarkastella organisaation toimintaa laajasti ja eri näkökulmista. Hänen keskeisin vastuunsa on varmistaa, että hänen johtamansa yksikkö toteuttaa organisaation strategisia tavoitteita. Tämä näkyy päivittäisessä toiminnassa, jossa työntekijöiden odotukset selkeytetään ja työt järjestellään ja resursoidaan tarkoituksenmukaisesti. Esihenkilö voi esimerkiksi sopia yhteisistä toimintatavoista, määritellä perustehtäviä ja hoitaa rekrytointeja. Talousasioissa hänen rooliinsa kuuluu kustannusten seuranta ja taloustietoisuuden edistäminen työyhteisössä. (Lanne-Eriksson 2023, 59.)

Esihenkilökohtaisiin haasteisiin liittyy usein työntekijöiden kanssa käsiteltävät hankalat tilanteet, kuten konfliktit, sairastumiset, väärinkäytökset ja alisuoriutuminen. Hyvä esihenkilö ei välttele ongelmia, vaan käsittelee niitä varhaisessa vaiheessa, suoraan asianomaisen kanssa, huomioiden tilanteen herkkyyden ja työntekijöiden tarpeet. Esihenkilön tehtävä ei ole toimia terapeuttina, mutta hänen tulee olla empaattinen ja kyetä rakentamaan vuorovaikutukseen. Tilannetaju ja keskusteluälykyys ovat tärkeitä esihenkilön taitoja. Esihenkilön on osattava ottaa vaikeatkin asiat puheeksi ja lukea tilannetta, jotta hän voi esittää näkemyksensä tavalla, joka ei dominoi keskustelua. Esihenkilö voi tarvittaessa hyödyntää myös ulkopuolisia asiantuntijoita, kuten työterveyshuoltoa tai työyhteisösovittelijoita. (Lanne-Eriksson 2023, 59-60.)

Esihenkilön rooli on jatkuvasti kehittyvä ja vaatii jatkuvaa oppimista. Johtajuus perustuu omien vahvuuksien ja kehittämisalueiden tunnistamiseen sekä valmiuteen oppia ja kehittyä yhdessä työyhteisön kanssa. Nykyjohtamisen keskeinen tehtävä on tukea työntekijöitä muutostilanteissa ja auttaa heitä hyödyntämään omaa osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Lanne-Eriksson 2023, 60.)

Pekkarinen (2010) on tutkimusten pohjalta luonut käsityksen sosiaalialan johtajan ideaalituopista:

Hän on monialainen osaja, joka osaa yhdistää erilaisia johtajuusrooleja. Hän hallitsee muutosjohtajuuden ja osaa valjastaa niukat resurssit tehokkaasti sosiaalialan arvoja kunnioittavaan palvelutyöhön, joka noudattaa yhteistä strategiaa. Samalla hän tuntee alansa substanssin, työntekijöiden ja asiakkaiden tarpeet, alan arvot ja hallitsee asiaosaamisen. Tämä ei kuitenkaan riitä, vaan hän hallitsee myös hallinnon, talouden, politiikan ja kulttuurin alueet. Ihmisenä hän on luotettava, ystävällinen, tukeva ja reflektiivinen. Hän on samanaikaisesti sosiaalialan arvojohtaja ja muutoksen manageri. (Pekkarinen 2010, 36.)

Suoriutumisen johtaminen yhdistää strategisen ja operatiivisen johtamisen. Suoriutumisen johtaminen tarkoittaa työntekijöiden tukemista ja ohjaamista siten, että he tekevät työnsä tehokkaasti ja oikein. Tätä voisi kuvata päivittäisenä vuorovaikutuksena esihenkilön ja työntekijän välillä. Tärkeintä on, että suoriutumisen johtaminen on selkeää, läpinäkyvää ja jatkuvaa - ei monimutkaista tai raskasta prosessia. Se ei ole pelkästään työn arviointia, vaan työntekijöiden onnistumisen edellytysten vahvistamista ja ennakoivaa toimintaa. (Lanne-Eriksson 2023, 62.)

Tänä päivänä suoriutumisen johtaminen vaatii uudenlaista lähestymistapaa. Pelkkä toiminnan seuraaminen ei riitä; on tärkeää ymmärtää, miten työntekijöitä motivoidaan ja autetaan kehittymään. Johtamisen prosessi on yhä enemmän yhteistoimintaa työntekijöiden, kollegoiden ja esihenkilöiden kesken, eikä vain esihenkilön vastuulla. Jokainen työntekijä on vastuussa omasta suoriutumisestaan, ja esihenkilön tehtävänä on tukea tätä. Työn merkityksellisyys on erityisen tärkeää nykytyöntekijöille, ja suoriutumisen johtamisen on myös tuettava tätä. Kun organisaatiokulttuuria kehitetään työntekijälähtöisesti, fokus siirtyy suorituksesta työntekijöihin itseensä, heidän moninaisuuteensa ja yksilöllisiin tarpeisiinsa. Johtaminen perustuu vuorovaikutuksen lisäämiseen, kuuntelemiseen ja vahvuuksien korostamiseen, mikä auttaa tuottamaan toivottuja tuloksia. (Lanne-Eriksson 2023, 62-63.)

3.3.2 Sitoutumista edistävä johtaminen

Sosiaali- ja terveysalaa on jo vuosia vaivannut merkittävä työvoimapula (STM, 3-9). Yksi merkittävä tekijä kestävän työvoiman ja siten kestävän palvelujärjestelmän varmistamiseksi on työntekijöiden vahva sitoutuminen työhönsä (D'Emilio & Du Preez 2017, 69). Sosiaali- ja terveysalan pätevän ja sitoutuneen työvoiman varmistaminen on merkittävä yhteiskunnallinen ja koulutuspoliittinen haaste. Lisäksi se asettaa vastuun alan työpaikoille, sekä julkiselle että yksityiselle sektorille, kannustaen kehittämään johtamisen ja esihenkilötyön käytäntöjä, jotka tukevat osaavien työntekijöiden sitoutumista. (Järvensivu ym. 2020, 239.)

Esihenkilön tulisi tarkkailla ja arvioida työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon ja työhön sekä heidän halukkuuttaan ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa työssään viihtymiseen ja pysyvyyteen työssä (Lee, Hom, Eberly & Li 2018, 97). Esihenkilöitä ovat organisaatiossa kaikki, joilla on johdettavanaan muita työntekijöitä. Nykyään esihenkilöiden ja alaisten väliset suhteet ovat monimuotoisia, ja lähijohtamisessa painottuu valmentava ja kannustava lähestymistapa kontrolloivan otteen sijaan. Lähijohtamisen toteutustapa on keskeinen osa sekä yrityksen johtamis- että organisaatiokulttuuria. Sillä on merkittävä vaikutus paitsi henkilöstön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin myös työntekijöiden sitoutumiseen. (Viitala 2021, 49-50.) Yksi johtajien keskeisistä tehtävistä on innostaa alaisiaan menestymään parhaalla mahdollisella tavalla. Koska työhön sitoutuminen muodostaa keskeisen osan työntekijöiden motivaatiosta, luonnollinen kysymys kuuluu: miten johtajat voivat edistää työntekijöiden sitoutumista? (Schaufeli 2021, 1.) Organisaatioiden tulisi asettaa etusijalle työntekijöiden vahvan sitoutumisen ylläpitäminen. Organisaatioiden tulisi kannustaa esihenkilöitään luomaan innovatiivisia työympäristöjä, jotka edistävät työntekijöiden työhön sitoutumista. (Nikolova ym. 2019, 772.) Esihenkilöiden on olennaista ymmärtää johtajuuden ja työhön sitoutumisen välinen suhde, jotta he voivat parhaiten edistää myönteisiä tuloksia alaisissaan (Carasco-Saul ym. 2015, 38).

Sitoutuminen on aina vastavuoroista työntekijän ja organisaation välillä. Sitoutumisen edellytysten luomiseksi myös työnantajan on osoitettava sitoutumista työntekijöitään kohtaan. Käytännössä tämä voi ilmetä luottamuksena ja mahdollisuuksina vaikuttaa sekä kehittyä työssään. On kuitenkin tärkeää muistaa, että terve vaihtuvuus organisaatiossa edistää osaamisen ja ajattelutapojen uudistumista. (Viitala 2021, 45; Taipale & Janhonen 2017, 41.) Luottamuksen rakentaminen on esimiehen vastuulla, ja siihen kuuluu avoin viestintä päätöksenteosta ja datan käytöstä. Johtajien on tärkeää osoittaa, että työntekijöiden huolia kuullaan ja niihin reagoidaan vakavasti. (Lee, Hom, Eberly & Li 2018, 97.)

Erityisesti 2000-luvulla on korostettu myönteisen tunneilmapiirin luomista työpaikoilla kannustamalla ja antamalla positiivista palautetta, mikä on tunnustettu tavaksi lisätä työntekijöiden sitoutumista (Järvensivu ym. 2020, 239; Vilkmán 2016, 129). Ruokolaisen (2011) tekemän tutkimuksen tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että organisaatioiden tulisi erityisesti panostaa organisaatiokulttuurin humaniuteen ja humanistiseen henkilöstöjohtamiseen pyrkiessään vahvistamaan työntekijöidensä sitoutumista. Sitoutumisen vahvistaminen voi tuoda mukanaan monia myönteisiä vaikutuksia sekä organisaatiotasolla että yksilötasolla. (Ruokolainen 2011, 110.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön **tarkoituksena** on tehdä selvitys, millaisilla tekijöillä on merkitystä organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden sitoutumiseen ja millainen johtaminen tukee sitoutumista työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimuksen **tavoitteena** on löytää sitoutumista tukevia ja lisääviä tekijöitä sekä tunnistaa johtamistapa, joka edistää sitoutumista. Tutkimustarve on noussut esiin siitä, että organisaatiossa kehitetään toimintamallia sosiaalipalveluiden tuottamiseen tänä päivänä ja yritys koki tärkeänä kuulla olemassa olevien työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia kehittämistyön aikana. Toimintamallin tulee olla helposti sovellettavissa palveluiden laajentuessa ja sen tulisi tukea työntekijöiden hyvinvointia ja sitoutumista erityisesti hyvän johtamisen keinoin, jotta henkilöstövaihtuvuutta voidaan vähentää kilpailuilla työmarkkinoilla.

Tavoitteeseen pyrittiin etsimällä vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöillä on sitoutumista tukevista tekijöistä organisaatiossa?
2. Millainen johtaminen tukee sitoutumista työntekijöiden kokemusten mukaan?

5 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

5.1 Kehittämistoiminta

Kehittämistoiminnan tavoitteena on saada aikaan positiivinen muutos parantamalla tai tehostamalla nykyisiä toimintatapoja tai rakenteita. Tyypillisesti kehittämisen lähtökohtana on jokin havaittu ongelma, johon haetaan ratkaisua, tai visiopohjainen tavoite tulevaisuudelle. Jotta kehittämisestä olisi hyötyä, sen on aina perustuttava selkeisiin ja saavutettaviin tavoitteisiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19; Toikko & Rantanen 2009, 16.) Tutkimuksellisen kehittämistyön tiedontuotannon lähestymistapana on toimintatutkimus. Toimintatutkimus on menetelmä, jossa tutkimus toteutetaan käytännön hyötyä silmällä pitäen. Sen tavoitteena on aktiivisesti parantaa toimintatapoja ja sosiaalisia käytäntöjä. Tämän prosessin aikana syntyy uutta tietoa näistä käytännöistä. Yksinkertaistetusti sanottuna toimintatutkimus pyrkii muuttamaan todellisuutta tutkimalla sitä ja tutkimaan todellisuutta muuttamalla sitä. (Heikkinen ym. 2023, 17.)

Tutkimukselliseen kehittämistoimintaan voidaan yhdistää kolme näkökulmaa: tiedon tuottaminen, toimijoiden osallisuus ja kehittämistoiminta. Tätä voidaan kuvata prosessina, joka yhdistää tutkimuksen ja kehittämisen. Tutkimuksellisessa kehittämisessä hankitaan, hyödynnetään ja sovelletaan uutta tietoa tavoitteena saavuttaa myönteisiä lopputuloksia. Toimijoiden

osallisuus on keskeistä tässä prosessissa, ja se edellyttää avointa vuorovaikutusta ja keskustelua toimijoiden ja kehittäjien välillä. (Heikkinen ym. 2023, 18; Toikko & Rantanen 2009, 9-11, 19, 90-91, 128.) Kehittäminen alkaa usein historian ja nykytilanteen kartoituksella, jota tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa. Kartoituksella pyritään ymmärtämään, mikä on kehittämisen lähtötilanne. (Salonen ym. 2017, 40.) Opinnäytetyössäni itse toimin tutkijana, mutta olen myös keskeisessä roolissa toimijana. Asiakastyötä tekevät työntekijät, ovat avainasemassa, kun kartoitamme nykytilannetta, jonka pohjalta sitten suunnittelemme päämäärää. Johtoryhmä on mukana kehittämistyössä päätöksentekijänä sekä suuntaa antavana osapuolena. Esihenkilöt ovat avainasemassa muutoksessa, jossa valittuja kehittämiskohteita ja muutoksia viedään eteenpäin.

Yksi toimintatutkimuksen keskeinen ominaisuus on pyrkimys reflektiiviseen ajatteluun ja toiminnan parantamiseen sen avulla. Toimintatutkimus hahmotellaan usein reflektiivisenä kehänä, jossa toiminta, havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Tämä käsitys jakaa toimintatutkimuksen neljään vaiheeseen: 1. suunnittelu, 2. toteutus, 3. havainnointi ja aineistonkeruu, sekä 4. arviointi ja reflektointi. Toimintatutkimus ei välttämättä rajoitu vain yhteen sykliin, vaan käynnistynyt kehittämistyö voi johtaa uusiin ideoihin ja siten uusiin sykleihin. Näin ollen toimintatutkimus voidaan nähdä spiraalina, jossa toiminta ja ajattelu kietoutuvat toisiinsa peräkkäisinä suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin, reflektion ja uudelleensuunnittelun vaiheina. (Heikkinen ym. 2023, 24-27.) Uuden toimintatavan toimivuutta on havainnoitava, jonka avulla saadaan käsitys siitä, vastaako muutos tarpeita ja asetettuja tavoitteita (Salonen ym. 2017, 40).

Tutkimuksellinen kehittäminen on prosessi, jossa käytäntö ja teoria käyvät vuoropuhelua, tuottaen uutta tietoa käytännön toiminnasta ja parantaen toimintatapoja teoreettisen tiedon pohjalta. Kehittämisellä on usein myös epäsuoria vaikutuksia liiketoiminnan ja työkuulttuurin kehittämiseen. Opiskelijan toteuttamana kehittämistyö ei välttämättä sisällä kaikkia kehittämisen vaiheita, vaan itse toteutus ja vaikutusten arviointi voivat jäädä organisaation vastuulle. (Ojasalo ym. 2015, 19, 23.) Kehitystyö on jo alkanut kohdeorganisaatiossa, ja se on edennyt vaiheeseen, jossa tämän tutkimuksellisen kehittämisprosessin aikana pyritään tuottamaan kohdeorganisaation esihenkilöille ja johdolle tietoa organisaation nykyisestä työntekijöiden sitoutumisen tasosta, merkittävimmistä sitoutumista edistävästä tekijöistä sekä siitä, millainen johtaminen tukee sitoutumista. Ennakoiva lähestymistapa (Ojasalo ym. 2015, 39) tutkimuksellisessa kehittämisessä tarjoaa kohdeorganisaatiolle tietoa, joka tukee sitoutumista edistävän ja kestäväen toimintamallin luomista palveluiden tuottamisessa, samalla vähentäen henkilöstövaihtuvuuden riskiä kilpailuilla työmarkkinoilla.

5.2 Tiedonhankintamenetelmät ja aineiston keruu

Opinnäytetyöprosessi kesti kaiken kaikkiaan syksystä 2023 - loppuvuoteen 2024. Seuraavassa taulukossa on kuvattuna prosessin eteneminen aina aiheen valinnasta valmiin opinnäytetyön esittelyyn.

Taulukko 1: Opinnäytetyön eteneminen

AIKA	MENETELMÄ	TOIMIJAT	TUOTOS	
9-12/2023	Keskustelut	Opinnäytetyöntekijä, yrityksen johto	Kehittämisasiheen valinta, aihepiirin rajaaminen	S U U N N I T T E L U T O T E U S
01-02/2024	Tutkimuslupa Perehtyminen alan vallitsevaan nykyhetkeen	Opinnäytetyöntekijä ja johto Opinnäytetyöntekijä	Kirjallinen tutkimuslupa saatu Uusimpien tutkimusten kartoittaminen ja opinnäytetyön suunnitelman tekeminen	
02-03/2024	Perehtyminen kirjallisuuteen, teorian kirjoittaminen	Opinnäytetyöntekijä	Teoriaa sitoutumisesta, organisaatiokansalaisuudesta, ammatti-identiteetistä, työhyvinvoinnista sekä sosiaalialan johtajuudesta	
03-04/2024	Haastattelulomakkeen suunnittelua	Opinnäytetyöntekijä ja johto	Valmis haastattelulomake lähetettäväksi työntekijöille	
05/2024	Haastattelulomakkeen lähettäminen työntekijöille Google Formsin kautta	Opinnäytetyöntekijä, työntekijät	Haastatteluiden vastaukset	

10/2024	Palaveri	Johto ja opinnäytetyöntekijä	Haastatteluiden läpikäyntiä ja tuloksien analysointia	A R V I O I N T I J U L K A I S U
10/2024	Palaveri	Opinnäytetyöntekijä ja johto	Miten tuloksia hyödynnämme	
10-11/2024	Palaveri	Opinnäytetyöntekijä ja esihenkilöt	Konkreettista ajatusta ja kehittämiskohteiden valinta	
10-11/2024	Käytännön työ	Johtoryhmä, esihenkilöt, opinnäytetyöntekijä	Kehittämiskohteiden hyväksyntä ja suunnitelman laatiminen	
10-11/2024	Kirjoittaminen	Opinnäytetyöntekijä	Dokumentointi	
12/2024	Arvioiva seminaari	Opinnäytetyöntekijä	Valmiin työn esitys	
12/2024	Julkaiseminen	Opinnäytetyöntekijä	Valmiin työn julkaisu Theseus tietokantaan	

Suunnitteluvaihe (syyskuu 2023 - huhtikuu 2024)

Opinnäytetyöni prosessi alkoi suunnitteluvaiheella loppuvuodesta 2023, kun pohdin sopivaa aiheita yhdessä kohdeorganisaation johdon kanssa. Aihe alkoi hahmottua omasta kiinnostuksestani ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöideni sitoutumiseen, sekä kohdeorganisaation kehittämisprosessien tarpeista. Kohdeorganisaation tavoitteena on luoda toimintamalli, joka mahdollistaa kotiin vietävien sosiaalipalvelujen tuottamisen taloudellisesti, tehok-

kaasti ja kestävästi. Koin, että työntekijöiden sitoutuminen on keskeinen edellytys tämän tavoitteen saavuttamiseksi, sillä ilman sitoutunutta henkilökuntaa toimintamalli ei voi olla ta-
loudellinen, tehokas eikä kestävä.

Varsinainen työ pääsi kunnolla alkuun vasta, kun sain opinnäytetyölleni vakituisen ohjaajan koululta. Prosessin alkuvaihetta hidasti ohjaajien vaihtuminen, mutta uuden ohjaajan kanssa pystyin tarkentamaan aihettani ja tekemään alustavia rajauksia. Yhdessä pohdimme esimerkiksi, keihin opinnäytetyöni tulisi kohdistua. Kun aihe ja rajaukset olivat valmiit, kävin ne läpi kohdeorganisaation johdon kanssa ja sain tutkimusluvan kirjallisena. Mikäli tutkimus käsittelee organisaatiota tai sen toimintaa, on hyvän tutkimuskäytännön mukaista hankkia organisaatiolta lupa tutkimuksen toteuttamiseen (Arene 2019, 21).

Tutkimusluvan saamisen jälkeen aloitin tutustumisen sosiaalialan nykytilanteeseen liittyviin artikkeleihin, tutkimuksiin ja muihin materiaaleihin. Monessa yhteydessä korostui sosiaalialan työntekijöiden veto- ja pitovoima, joka liittyy läheisesti työntekijöiden sitoutumiseen. Käytin aineiston hankintaan Finna-tiedonhakupalvelua, Google Scholar -hakukonetta sekä lähdeluettelaita aiemmista aiheeseen liittyvistä tutkimuksista, väitöskirjoista ja opinnäytetöistä. Keräsin ja tallensin aineistoa teemoittain, ja niiden avulla aloin vähitellen rakentaa suunnitelmaa opinnäytetyön toteuttamisesta. Samalla muodostin teoreettisen viitekehyksen keskeiset käsitteet, joita käyttäisin kehittämistyössäni.

Seuraavassa vaiheessa alkuvuodesta 2024 keskityin teoreettisen viitekehyksen kirjoittamiseen. Tämä osio, yhdessä tutkimuskysymysten sekä opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteiden kanssa, muodosti pohjan lomakehaastattelun kysymyksille. Laadin kyselylomakkeesta (Liite 1.) useita versioita, joita työstin ohjaajani kanssa selkeämmiksi. Ennen lomakkeen julkaisua esittelin sen kohdeorganisaation johdolle ja pyysin palautetta. Saamani palautteen perusteella tein lopulliset muokkaukset, minkä jälkeen lomake hyväksyttiin ja lähetin sen työntekijöille.

Toiminnallinen vaihe (toukokuu 2024 - kesäkuu 2024)

Toukokuussa 2024 alkoi tutkimukseni toiminnallinen vaihe, jolloin lähetin lomakehaastattelun (Liite 1.) valituille työntekijöille. Aineistonkeruussa käytin Google Formsin kysely- ja raportointityökalua. Kyselylle asetettiin kahden viikon määräaika, ja noin puolivälissä lähetin muistutusviestin määräajan lähestymisestä. Kyselylinkki toimitettiin osana saatekirjettä (Liite 2.), joka lähetettiin sähköpostitse kohdeorganisaation valitulle henkilöstölle.

Kehittävässä toimintatutkimuksessani hyödynsin avointa lomakehaastattelua työntekijöiden sitoutumisen tason selvittämiseksi. Vilkan (2015) mukaan tehokas lomakehaastattelu koostuu enintään kuudesta empiirisestä tutkimuskysymyksestä (Vilkkä 2015, 123). Omassa lomakkeesani oli kahdeksan avointa kysymystä, mutta vastauksia analysoidessani huomasin, että aina-

kin yksi kysymys oli tarpeeton. Osa kysymyksistä tuotti lähes identtisiä vastauksia, joten kuuden kysymyksen lomake olisi riittänyt. Lomakkeen avoimet kysymykset mahdollistivat vastajille vapaan ilmaisun omien kokemustensa pohjalta.

Tutkimuksen kohteena oli kohdeorganisaation asiakastyötä tekevien työntekijöiden näkemykset organisaatioon sitoutumisesta. Kohdeorganisaatiossa työskentelee sosiaalipalveluissa tällä hetkellä noin 90 työntekijää, ja tiedonkeruu kohdennettiin niihin yksiköihin, joita suunniteltu sosiaalipalveluiden toimintamalli erityisesti koskee. Näin varmistettiin, että kerätty tieto on tutkimuksen kannalta relevanttia. Tavoitteena oli tarjota kaikille työntekijöille mahdollisuus osallistua, jotta jokainen halukas voisi tuoda esiin omat näkemyksensä. Osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja anonyymia.

Arviointivaihe (heinäkuu 2024 - marraskuu)

Kyselyn vastausajan päätyttyä aloitin tutkimusaineiston käsittelyn, keskittyen erityisesti lomakehaastattelun vastausten analysointiin ja tulkintaan. Kun analyysi oli valmis ja tulokset luokiteltu lopulliseen muotoonsa, esittelin ne kohdeorganisaation johdolle. Tulosten läpikäynnin yhteydessä pohdimme yhdessä, mitkä asiat organisaatiossa ja toimintamallissa toimivat hyvin, mitä haluamme vahvistaa ja ylläpitää, sekä mitkä kehityskohteet tulokset toivat esille. Kävimme toisen esihenkilön kanssa kehityskohteet läpi ja mietimme yhdessä, miten käytännönläheisesti voisimme näitä asioita lisätä ja tuoda ratkaisuja osaksi organisaation arkea. Teimme konkreettisen suunnitelman, jossa oli selkeät toimenpiteet. Toimenpiteet esittelin johdolle ja sain hyväksynnän.

Arviointivaihe jatkuu vielä tutkimuksen päättymisen jälkeenkin, sillä käytännön toteutuksen jälkeen on tärkeää seurata vaikutuksia ja tehdä tarvittavia muutoksia saatujen palautteiden ja havaintojen perusteella.

5.2.1 Avoin lomakehaastattelu

Avoin lomakehaastattelu mahdollistaa laajan kirjon aiheeseen liittyviä kysymyksiä, jotka kattavat eri näkökulmat ja mahdollistavat syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 2013, 201). Olen valinnut ja muodostanut avoimeen lomakehaastatteluun kysymykset pohjautuen ammattikirjallisuuteen, aiempiin tutkimuksiin aiheesta sekä tutkittavaan ilmiöön. Tämä antaa tutkimukselleni monipuolisuutta ja mahdollistaa erilaisten tekijöiden huomioiden sitoutumisen ja siihen vaikuttavien tekijöiden osalta. Avoin lomakehaastattelu antaa tutkijalle mahdollisuuden kontrolloida kysymysten esittämistä ja varmistaa, että kaikki tutkimuksessa tarvittavat näkökulmat otetaan huomioon. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja vertailukelpoisuutta. (Hirsjärvi 2013, 201.)

Työntekijöille lähetettyjen lomakehaastattelujen saatteessa (Liite 2.) kerrottiin, miksi he ovat valikoituneet vastaamaan lomakehaastatteluun, mihin kyselyn tuloksia käytetään, vastaamisen anonymiteetistä sekä vapaaehtoisuudesta ja millaista hyötyä vastaaminen mahdollisesti vastaajalle antaa. Lisäksi saatteessa oli mainittu vastausaika ja vastausten mahdollinen jatkokäyttö. Loppuun oli vielä laitettu tutkijan sekä ohjaavan opettajan yhteystiedot, mikäli vastaajalle heräisi tutkimukseen liittyviä lisäkysymyksiä. Erillistä tietosuojailmoitusta ei saateessa ollut, koska tässä tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja ja vastaaminen oli täysin anonymiä. Tuloksissa on käytetty suoria lainauksia työntekijöiden vastauksista. Lainauksiin ei ole mitään tunnistetietoja.

Sähköisesti toteutettuna lomakehaastattelussa voidaan taata vastaajien anonymiteetti, mikä voi rohkaista avoimempaan ja rehellisempään vastaamiseen herkissä kysymyksissä, kuten organisaatioon ja työhön sitoutumiseen liittyviin kysymyksiin. Tämä on ensiarvoisen tärkeää, koska suuri joukko vastaajista toimivat tutkijan alaisena organisaatiossa ja näin pyrin varmistamaan, että työntekijät voivat avoimesti vastata kysymyksiin miettimättä asemaansa työssä. Sähköisesti toteutettu lomakehaastattelu voi olla kustannustehokas ja aikaa säästävä vaihtoehto sekä tutkijalle että vastaajille. Se mahdollistaa suuren määrän vastauksia lyhyessä ajassa ja helpottaa vastausten analysointia. Sähköisesti toteutettu lomakehaastattelu voi tavoittaa laajemman otoksen vastaajia eri paikoista ja taustoista, mikä voi parantaa tutkimuksen yleislettävyyttä ja luotettavuutta. (Valli & Perkkilä 2018; Hirsjärvi ym. 2013, 195.) Itse päädyin sähköiseen lomakehaastatteluun sen vuoksi, että tarkoitukseni on tavoittaa noin 90 työntekijää.

5.2.2 Haastattelulomakkeen analyysi

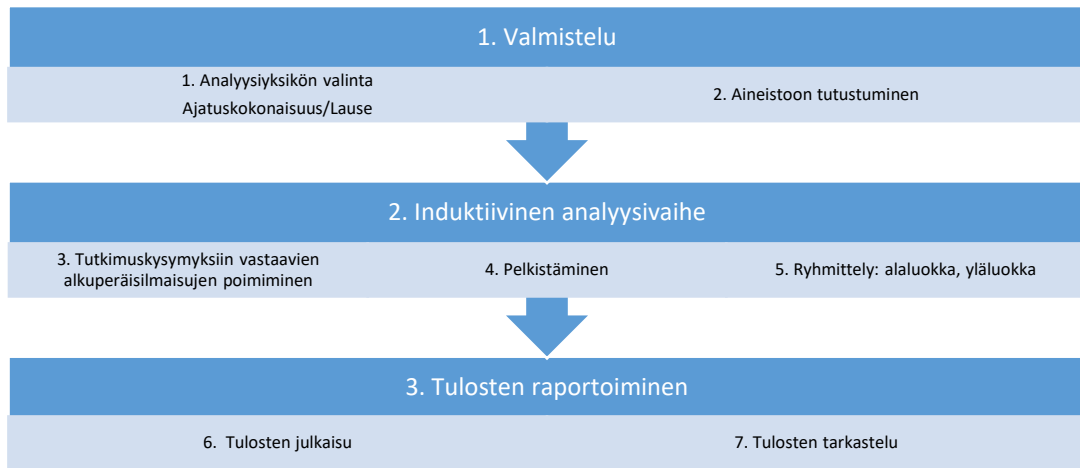
Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusmenetelmä, jota voidaan käyttää sekä joustavana viitekehyksenä että itsenäisenä analyysitapana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysin tavoitteena on jäsentää aineistoa tiiviiksi kokonaisuudeksi, joka mahdollistaa selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysi keskittyy merkityssuhteiden ja kokonaisuuksien tunnistamiseen aineistosta (Vilka 2015, 163). Laadullinen analyysi perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, ja sitä sovelletaan tutkimusprosessin eri vaiheissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Sisällönanalyysissä voidaan hyödyntää kahta eri lähestymistapaa: aineistolähtöistä eli induktiivista tai teorialähtöistä eli deduktiivista analyysiä. Tässä opinnäytetyössä valittiin aineistolähtöinen lähestymistapa, sillä tavoitteena ei ollut testata olemassa olevaa teoriaa, vaan tuottaa uutta tietoa tutkimuskohteesta. (Elo ym. 2022, 218; Puusa 2011, 119-120.)

Aineistoni, jota analysoin, koostuu haastattelulomakkeista ja niiden vastauksista. Haastattelulomake (Liite 1.) toimi kehittämistoiminnan keskeisenä tiedonkeruumenetelmänä. Kehittämistoiminnassa saatu aineisto on laadullista. Työntekijöiltä saadut vastaukset olivat jo valmiiksi

tekstimuodossa, joten vastauksia ei tarvinnut litteroida, eli muuttaa tekstimuotoon (Valli & Perkkilä 2018). Aineistoa ei saatu niin paljon kuin oli tavoite, mutta sisältö vastauksissa oli hyvinkin kattavaa. Aineiston analyysi aloitetaan aina käymällä aineisto läpi moneen kertaan. Laadun määrää usein se, kuinka hyvin tutkija tuntee aineistonsa. Tutkijan esiymmärrys ja arvot vaikuttavat aina aineiston analyysiin. Tutkijan onkin pyrittävä tunnistamaan ennakkoon aiheesta omaamiensa tietojen ja uskomusten luonne ja sisältö. (Puusa 2020, 143.) Sisällysluokkien analyysiä tehdessä, on aluksi valittava tarkasti, mikä aineistossa kiinnostaa, sen jälkeen on tehtävä vahva päätös ja nostaa esille vain oleellinen. Eli on hyvä käydä huolellisesti läpi aineisto, erotella ja merkitä ne asiat, jotka liittyvät kiinnostukseesi. Esille nostettava asia ilmenee yleensä tutkimuksen tarkoituksesta ja tutkimuskysymyksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Analyysiyksiköksi valitsin sekä ajatuskokonaisuuden että lauseen. Tutustuin aineistoon lukemalla sen useaan kertaan. Tämän jälkeen poimin aineistosta kaiken oleellisen, joka vastasi tutkimuskysymyksiini ja tein näistä listaa word -dokumentille taulukkoon, jotta materiaalia olisi helpompaa hallita ja muotoilla. Ensin tein taulukon, jossa oli alkuperäisilmaisu -> pelkistys. Taulukossa pelkistin kaikki suorat lainaukset yksitellen. Pelkistyksen jälkeen, etsin kaikki samaa tarkoittavat asiat omilla väreillä ja ryhmittelin. Ryhmittelyn jälkeen tein toisen taulukon, jossa oli pelkistys -> alaluokka. Tämän jälkeen taas ryhmittelin niin, että samaan kategoriaan menevät alaluokat olisivat johdonmukaisesti taulukossa peräkkäin. Tämän jälkeen tein taulukon, jossa oli mukana pelkistys -> alaluokka -> loin yläluokat. Kun viimeinen luokittelu oli tehty ja yläluokat, voidaan kutsua myös teemoiksi, olivat selvillä, tarkastelin vielä kokonaisuutta. Huomasin pelkistyksissä samojen asioiden toistoa, joten selkeyttääksesi taulukkoa, korostin kaikki asiat, jotka oli tuotu esille useampaan kertaan aineistossa. Näin sain tiivistettyä ja selkeytettyä taulukkoa lopulliseen muotoonsa. Teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lukumäärillä ei niinkään ole väliä, että kuinka moni on sanonut. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105.)

Sisällönanalyysin päävaiheet ovat Elo & Kyngäs (2008) mukaan 1. valmistelu-, 2. analyysi-, ja 3. raportointivaihe (Elo ym. 2022, 219). Kuvioon on sisällytetty oman tutkimuksen analyysivaiheet Elo ja Kyngäs mallin sisälle.



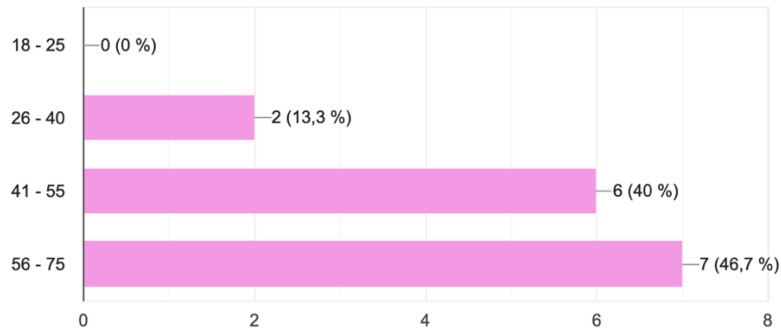
Kuvio 3: Elo & Kyngäksen (2008) sisällönanalyysimalli ja tutkimuksen analyysivaiheet

6 Tulokset

Olen analysoinut ja jaotellut tulokset tutkimuskysymysten mukaisesti. Tulokset perustuvat lomakehaastatteluista saatuihin vastauksiin ja lomakehaastatteluiden analysoinnin tuloksiin. Luvussa 6.1 ja sen alaotsikoissa avaan tuloksia liittyen tutkimuskysymykseen 1; Millaisia kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöillä on sitoutumista tukevista tekijöistä organisaatiossa. Luvussa 6.2 paneudun tutkimuskysymykseen 2; Millainen johtaminen tukee sitoutumista työntekijöiden kokemusten mukaan.

Lomakehaastattelussa taustatietoina kysyttiin mihin ikäluokkaan vastaaja kuuluu sekä kuinka paljon on kokemusta alalta sekä kuinka kauan on työskennellyt yrityksessä.

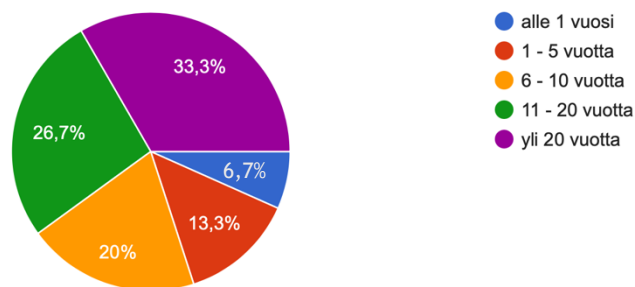
Ikäni:
15 vastausta



Kuvio 4: Lomakehaastattelun vastaajien ikäjakauma

Vallin ja Perkkilän (2018) mukaan internetin välityksellä lähetettyihin kyselyihin vastaa innokkaimmin nuorempi väestö 15-25-vuotiaat, kun taas varttuneemmat osoittavat vähemmän vastausinnostusta. Tämä kysely osoitti juuri päinvastaisen tuloksen; innokkaimmin vastasivat 41-75-vuotiaat, joiden vastausprosentti oli 86,7 %. Kukaan alle 25-vuotiaista ei vastannut kyselyyn.

Työkokemus alalta:
15 vastausta



Kuvio 5: Lomakehaastattelun vastaajien työkokemus alalla

Lisäksi huomionarvoista on se, että vastaajista enemmistö edusti varttuneempaa väkeä, mutta myös työkokemus näkyi vahvasti vastaajissa. Yli 30 %:lla vastaajista on kertynyt yli 20 vuotta työkokemusta alalta. Ja yli puolella vastaajista löytyy kokemusta yli 11 vuotta. Vain 6,7 prosentilla vastaajista, oli työkokemusta alle vuosi.

Työntekijöiden työsuhde yrityksessä vaihteli alle kuukauden mittaisesta viiteen vuoteen.

Seuraavaksi esittelen lomakehaastattelun analysoinnin tuloksia. Ensiksi työntekijöiden näkemyksiä sitoutumista edistävästä tekijöistä yleisesti ja toiseksi, miten työntekijät kokevat, että millainen johtamistyyli edistää sitoutumista.

6.1 Työntekijöiden näkemys sitoutumista tukevista ja edistävästä tekijöistä

Työntekijöille tehtyyn kyselyyn tuli 15 vastausta. Kaikki vastaukset olivat tehtävänannon mukaisia eli vastasivat kysymyksiin. Lisäksi lomakehaastattelut olivat informatiivisia, kattavia ja kaikki vastaukset on pystytty hyödyntämään ovat mukana tuloksissa.

Taulukko 2: Lomakehaastattelun sisällönanalyysin tulokset pelkistyksistä yläluokkiin

Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka
Työn tarve	Taloudelliset kannustimet	Palkkaus ja työsuhde-edut
Palkka ei vastaa työn haastavuutta		
Hyvä palkka		
Lisätulot		
Etuja, kuten liikuntaedut.	Työsuhde-edut	
Toive saada työmatkatukea		
Oikeus työterveyspalveluihin		
Mahdollisuus määritellä työaika itse	Itsemääräämisoikeus	Autonomia
Mahdollisuus valita asiakasperheet		
Mahdollisuus päättää omista aikatauluista ja toimeentulosta		
Vapaus valita työtunnit, asiakasperheet ja niiden sijainti.		

Voin itse päättää työmääräni		
Itsenäinen työ		
Työn joustavuus	Työn joustavuus	
Työajat		
Mahdollisuus ilta- ja viikonlopputöihin.		
Sopiva työmäärä tukee työhyvinvointia		
Työn määrä on joustava		
Kannustavat kollegasuhteet.		
Työyhteisön tapaamiset ja kuulumisten vaihto.		
Työkavereita ei näe, vaikka heitä on.		
Huono työilmapiiri	Yhteistyö muiden kanssa	
En halua työskennellä kylmässä ympäristössä.		
En halua työskennellä yrityksessä, jossa on kriittinen ja kannustamaton ilmapiiri.		
Positiivinen vastaanotto	Arvostus ja luottamus työympäristössä	Työn merkityksellisyys
Työn arvostus		
Yrityksen arvot vastaavat omia arvoja		
Työntekijöiden arvostus		

Osaamista ja kokemusta arvostetaan ilman ikäerismia.			
En haluaisi työskennellä yrityksessä missä työntekijöistä ei välitetä			
Luotettavuus			
En hyväksy epäammattimaista työympäristöä.			
Perheen palaute	Työmotivaatio ja työn merkityksellisyys		
Työntekijän aito halu auttaa			
Osallistuminen työhön omalla persoonalla ja ammattitaidolla			
Rakkaus työtä kohtaan			
Työ lapsiperheiden hyvinvoinnin parissa on tärkeää			
Työn mielekkyys			
Työskentelen huolellisesti ja kunnioitan asiakkaita.			
Asiakkaat saavat tarvitsemaansa apua ja tukea.			
Tukeminen perheiden hoito- ja kasvatustyössä.			
Itsenäinen työskentely perheiden ja lasten kanssa on toteutunut odotetusti.			
Selkeät ohjeet ja vastaukset		Työprosessit	Työn sujuvuus

Epäeettinen toiminta		
Mukava ja haastava työ		
Palkka maksetaan aina ajallaan		
Sujuvat prosessit mahdollistavat keskittymisen asiakastyöhön		
Käyttäjäystävälliset järjestelmät		
Töitä on hyvin		
Asiakastyön onnistuminen edistää yrityksen menestystä.		
Työnkuvan selkeys		
Hyvä paikka tehdä lisätöitä.		
Toimivat ja sujuvat käytännöt		
Hyvä perehdytys		
Apua saa tarvittaessa		
Viestintä ja puhelinyhteydet toimivat.	Viestintä ja tiedonkulku	
Avoimista töistä tiedotetaan hyvin		
Hyvä yhteys toimistoon		
Asioiden tiedotus säännöllisesti		

Tarjolla tukea puhelimitse tai tekstiviestillä.		
Toive koulutuksista	Oppiminen	Osaamisen kehittäminen
Erilaisia koulutuksia		
Kokemuksen lisääntyminen	Kehittyminen	
Esihenkilö on helposti lähestyttävä	Esihenkilön tuki ja johtamistapa	Esihenkilötyö
Esimies kannustaa ja muistuttaa työn merkityksestä.		
Esihenkilön empatia ja kuuntelutaidot ovat tärkeitä.		
Luonteva ja kunnioittava haastattelu helpotti itseluottamusta työssä.		
Välittävä ja luottamukseen perustuva johtamistapa.		
Ammattitaitoinen esimies		
Työnantajani tukee minua		
Saan tarvittaessa tukea ja vastauksia esihenkilöltä		
Saan tarvittaessa esihenkilöltä tukea asiakastyöhön.		
Hyvä vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä	Vuorovaikutus	
Tunne kuulluksi tulemisesta		

Työn arvostus ja sujuva ja hyvä yhteydenpito esihenkilöön.		
Toivoisin asiakaspalautetta, sekä positiivista että negatiivista.		
Ongelmiin löytyy aina ratkaisu		
Olla läsnä ja kuunnella.		
Luottamus on tärkeää molemmien puolin.		

6.1.1 Palkkaus ja työsuhde-edut

Palkkaus ja työsuhde-edut-teeman alle on luokiteltuna taloudelliset kannustimet sekä työsuhde-edut. Palkkaus ja työsuhde-edut näkyivät työntekijöiden vastauksissa, mutta ei merkittävästi. Palkkauksen suhteen työntekijöiden näkemykset vaihtelivat ja nykyinen palkan suuruus nähtiin sekä sitoutumista vahvistavana että sen haasteena toimivana tekijänä. Työntekijöiden koulutus pohja sekä työkokemus vaikutti kokemuksiin.

Osa vastaajista ilmoitti suoraan olevan tyytyväinen palkan suuruuteen, kysyttäessä mihin ovat tyytyväisiä nykyisessä työssään. Tämä näkyi suorana ilmauksena kyselyn vastauksissa:

Palkka on hyvä.

Hyvä palkka.

Vastauksista myös näkyi, että palkka ei aina vastannut työn vaativuutta tai työntekijöiden koulutusta ja kokemusta, kuten yksi vastaaja mainitsi:

En ole valinnut haastavampia perheitä, vaikka oma koulutukseni ja kokemukseni antavat siihen valmiuksia. Koen, että palkka on liian pieni, ettei se vastaa haastavimmissa perheissä toimimista.

Joustavat ansaintamahdollisuudet, esimerkiksi mahdollisuus tehdä lisätöitä toisen työn ohessa omien tarpeiden mukaan, vaikutti olevan tärkeä tekijä, joka lisää työn mielekkyyttä ja sitoutumista työnantajaan. Lisätulojen ansaitsemisen mahdollisuus koettiin tärkeäksi osaksi

työpaikan houkuttelevuutta. Työntekijät kuitenkin kokivat, että heille on merkitystä, missä lisätyötä tekevät, ettei ainoastaan palkan suuruus vaikuta.

Odotin, että löydän mukavan haastavan keikkatyön päivätyön ohelle ja saan kerättyä reissukassaa.

Hyvä paikka tehdä extratyötä, palkkaus hyvä.

Työsuhte-educista kiitosta saivat liikuntaetu sekä oikeus työterveyspalveluihin. Tukea työmatkoihin taas toivottiin enemmän, koska työ vaatii liikkumista perheiden koteihin.

6.1.2 Autonomia

Työn vapaus ja joustavuus nousivat usein esiin merkittävänä tekijöinä työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Vastajat kokivat, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kuten työmäärään, oli keskeinen osa heidän työtyytyväisyyttään. Erityisesti se, että työmäärän hallinta on työntekijän omissa käsissä ja työn määrä on soviteltavissa omaan jaksamiseen ja elämäntilanteeseen.

Saan itse määritellä, kuinka paljon jaksan tehdä.

Oma jaksaminen työssä sanelee aika paljon sitä, miten monta tuntia viikossa teen töitä. Nyt voin tehdä niin paljon tai vähän kuin jaksan, mikä on erittäin hyvä.

Sopiva työmäärä tukee työhyvinvointia.

Työntekijät myös kokivat, että mahdollisuus valita itse työvuorot, asiakkaat sekä työtehtävät, koettiin tärkeäksi ja ovat myös vaikuttaneet hakeutumisessa tähän työhön. Tämä joustavuus antoi työntekijöille mahdollisuuden sopeuttaa työ- ja vapaa-ajan tarpeisiin ja lisäsi heidän sitoutumistaan työhön.

Työvuoroja saa valita elämäntilanteeseen sopivasti.

Vapaus tehdä työtä itsenäisesti ja omatoimisesti ja pitää vapaata silloin kun haluaa.

Saa itse valita perheen.

Lisäksi työntekijät arvostivat itsenäisyyttä työssään ja sitä, että heillä on vapaus hoitaa työtä omalla tavallaan ja omalla persoonallaan.

Odotin työskentelyltä itsenäistä työskentelyä perheiden ja lasten kanssa ja se on toteutunut hyvin.

Itsenäinen työ sopii minulle. Saan tehdä työtä omalla persoonallani.

Työn itsenäisyys, vapaus ja joustavuus loivat työntekijöille mahdollisuuden sopeuttaa työnsä omiin tarpeisiinsa, mikä tukee pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon. Erityisesti tekijät kokivat, että tämä joustavuus paransi heidän motivaatiotaan jatkaa työssä ja mahdollisti työn sovittamisen oman elämän ja jaksamisen vaatimuksiin.

6.1.3 Yhteisöllisyys

Vaikka työn itsenäisyys, joustavuus ja vapaus valita työt ovat työntekijöille tärkeitä ja sitouttavia tekijöitä työssä, he toivat myös esille kaipaavansa ajoittain kollegoiden välistä ajatus-tenvaihtoa ja muuta sosiaalista kanssa käymistä toisten työntekijöiden kanssa. Työntekijät toivat esille myös, että työ, jossa on vapaus tehdä työtä omien aikataulujen mukaisesti, ei ole välttämättä kuitenkaan helppoa löytää aikaa yhteisille tapaamisille.

Olisi hyvä joskus saada jakaa ajatuksiaan työstä samanlaista työtä tekevien kanssa.

Minun ei ole ollut mahdollisuutta tavata työntekijöitä kasvotusten, osittain myös omista aikatauluista johtuen. Toivoisin siis enemmän yhteisiä tapaamisia, työtä kun tehdään yksin.

Työntekijöiden vastauksissa näkyy, että heille on tärkeää työskennellä yrityksessä, jossa on hyvä ja kannustava työilmapiiri, vaikka työkavereita ei näe. He kokevat tärkeänä, että työtä tehdään oikeista syistä, ei kylmästi tulos mielessä.

En haluaisi työskennellä yrityksessä missä tehdään kylmästi työtä saadakseen tuloja.

6.1.4 Työn merkityksellisyys

Autonomian lisäksi, työntekijöiden vastauksissa korostui työn merkityksellisyys merkittävänä sitouttavana tekijänä. Työntekijöille on tärkeää ja mielekästä, että he saavat tehdä työtä lasten ja perheiden parissa, mutta myös se, että he saavat auttaa, kun perheet apua tarvitsee. Työntekijät kokevat työskentelevänsä perheiden hyvinvoinnin eteen. Useampi vastaajista toikin esille, että hakeutui yritykseen juuri sen vuoksi, että halua auttaa perheitä on niin vahva.

Lasten ja perheiden parissa tapahtuva työ on minulle tärkeää.

Rakastan työtä, jota teen.

Perheet saavat parhaan mahdollisen avun ja tuen, kun sitä tarvitsevat.

Työntekijöiden tyytyväisyys kumpuaa siitä, että työ antaa mahdollisuuden luoda syviä ja merkityksellisiä suhteita perheisiin. Samalla mahdollisuus keskittyä lastenhoitoon yksilöllisesti korostui tärkeänä asiana.

Lastenhoitoon on aikaa ja se on yksilöllistä.

Saa luoda suhteita perheisiin.

Lasten hoitoon on aikaa, ja hoito on yksilöllistä, ei kiirettä. Voi luoda perheisiin lämpimät ja kiinteät, avoimet, luotettavat suhteet.

Luottamuksen rakentaminen puolin ja toisin on myös tärkeää. Kuunnella ja olla läsnä niin aikuisille kuin lapsillekin.

Työntekijöiden vastaukset osoittavat, kuinka vuorovaikutus perheiden kanssa lisää työssä koettua merkityksellisyyttä. Työntekijöiden saama palaute perheiltä vahvistaa heidän sitoutumistaan työhön ja motivoi heitä jatkamaan työssään.

Merkityksellisyys näkyi myös ajatuksissa yrityksen suuntaan. Yrityksen arvot nostettiin esille sitoutumista lisäävänä tekijänä. Työntekijät kokevat tärkeänä, että työntekijän omat arvot ja työnantajan toiminta kohtaavat. Arvojen yhteensopivuus vahvistaa työntekijän identiteettiä osana organisaatiota ja lisää sitoutumista.

Arvostan todella paljon yrityksen arvoja ja toimintaa, koska ne vastaa omia arvojani.

Luotettavuus nousi esille suoraan mutta myös käänteisesti. Useampi vastaaja nosti sille, että hakeutui yritykseen sen luotettavuuden vuoksi. Yksi vastaajista toi myös esille, ettei haluaisi työskennellä yrityksessä, joka toimii epäammattimaisesti. Tämä korostaa sitä, kuinka työnantajan vakaus ja luotettavuus lisäävät työnhakijan halua hakeutua yritykseen mutta myös työntekijän halua sitoutua organisaatioon.

Yritys vaikutti luotettavalta ja vastuulliselta.

Minulle suositeltiin yritystä x ja otin myös selvää sosiaalialan palveluntuottajista.

Tunnettu luotettava työnantaja.

Työn merkityksellisyys ja arvot ovat selvästi työntekijöille tärkeitä sitoutumisen kannalta. Työntekijät kokevat saavansa tyydytystä ja merkityksellisyyttä työstä, joka auttaa perheitä ja lapsia, ja he arvostavat työn arvojen ja työnantajan arvojen yhteensopivuutta. Nämä tekijät vahvistavat työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota pysyä organisaatiossa.

6.1.5 Työn sujuvuus

Hyvä perehdytys sekä käytännön asioiden sujuminen ja toimivuus, kuten sääntöinen palkanmaksu, mahdollistavat työn sujumisen. Useampi vastaaja koki saaneensa hyvän perehdytyksen työsuhteen alussa. He näkevät tämän tärkeänä tekijänä sitoutumisen kannalta, koska hyvä perehdytys antoi luottavaisemman olon ja lisäsi itsevarmuutta työskentelyyn.

Hyvä perehdytys, alku jännitys lähti, kun aloitin työt.

Toimivat työprosessit, kuten työnkuvan selkeys ja helppokäyttöiset tietojärjestelmät mainitaan työn sujuvuuden ja tehokkuuden kannalta tärkeinä. Työntekijöiden mielestä työvälineiden tulee olla toimivia ja työn tekemistä tukevia, esimerkiksi helppokäyttöinen tietojärjestelmä sekä ajantasaiset ja helposti löydettävät ohjeistukset. Työntekijät kokevat, että työn sujuvuutta edistävät myös toimiva yhteys toimistoon ja selkeät viestintäkanavat. Työntekijöiden vastauksissa korostuu, että kun prosessit ovat kunnossa, he voivat itse keskittyä varsinaiseen asiakastyöhön. Työn sujuvuus ja toiminnan läpinäkyvyys kuvastaa työntekijöille myös arvostusta työntekijöitä kohtaan. Kun yritys välittää ja huolehtii prosesseista, se lisää tyytyväisyyttä.

Sujuvat prosessit sekä asiakastyön että hallinnon suuntaan työntekijän näkökulmasta, joka mahdollistaa hyvin aikaa asiakastyöhön.

Moni asia toimii todella hyvin ja kaikessa näkyy, että työntekijää arvostetaan.

Työntekijät toivat esille myös olevansa tyytyväisiä siihen, että palkka on maksettu aina sovittu, mikä lisää työntekijöiden luottamusta organisaatioon.

Säntillinen palkanmaksu.

6.1.6 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen näkyi pienenä osana vastauksissa. Olettaen johtuvan siitä, että yli 50 prosentilla vastaajista löytyi alan työkokemusta yli 11 vuoden ajalta. Kaksi viidestätoista vastaajasta toivoi enemmän koulutuksia ja yksi vastaaja toi esille olevansa tyytyväinen, että kokemus lasten ja perheiden parissa työskentelyyn on lisääntynyt.

Oma kokemus on lisääntynyt.

Enemmän erikoisluentoja ja koulutuksia.

6.1.7 Esihenkilötyö ja johtaminen

Kaikista eniten työntekijöiden sitoutumiseen vaikutti vastaajien mielestä esihenkilötyö ja johtaminen. Voidaan puhua myös lähijohtamisesta, vaikka johtaminen on etänä tapahtuvaa. Pääosin vastauksien mukaan, työntekijät ovat erittäin tyytyväisiä yrityksen lähijohtamiseen ja se saikin paljon positiivista huomioita.

Olen johtamiseen tyytyväinen.

Työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan paitsi työntekijöinä, myös heidän työtään arvostetaan. Heillä on tunne, että esihenkilö luottaa heidän työskentelynsä ja on tarvittaessa

työntekijän puolella, mikäli tilanne niin vaatii. Vastajat kokevat, että ongelmiin löytyy aina ratkaisu. Yli puolet vastaajista tuo esille, että työn tuki on olemassa vahvana. Vaikka työ on itsenäistä, työntekijät kokevat saavansa tukea, aina kun sitä tarvitsevat. Heillä on tunne, että esimies on mukana ja saatavilla, vaikka työ tapahtuukin yksin perheissä.

Esimies on selkeästi mukana ja saatavilla kun eteen tulee asioita, joista haluan keskustella hänen kanssaan. Arvostus.

Olen saanut esihenkilöltä tarvittaessa tukea asiakastyöhön, varsinkin jos on ollut jotain kiperiä tilanteita.

Vuorovaikutus, viestintä ja kommunikaatio esihenkilön ja työntekijän välillä nähtiin tärkeässä roolissa, kun työ on itsenäistä ja johtaminen on pääosin täysin etänä tapahtuvaa. Vastauksista tuli ilmi, että vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä on ollut työntekijöiden mielestä toimivaa ja hyvää. Tärkeänä pidettiin sitä, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa. Työntekijät kokevat esihenkilön helposti lähestyttävänä ja arvostavat, että esihenkilö kannustaa työntekijöitä tsemppaus- ja kannustusviesteillä kesken työpäivää ja muistuttaa miten tärkeää ja arvokasta työtä työntekijät tekevät. Työntekijät kokevat, että voivat ottaa asioita puheeksi esihenkilön kanssa ja kokevat tulevaisuutta kuulluksi. Vastajat tuovat ilmi, että kokee vuorovaikutuksen esihenkilön kanssa luontevana ja kunnioittavana.

Johtaja kannustaa työntekijöitä, hänet saa kiinni ja hän aidosti haluaa auttaa. Hän laittaa tsemppaus ja kannustusviestejä ja muistuttaa miten arvokasta työtä teemme.

Myös yleisesti vastauksista nousi esiin työntekijöiden näkemys siitä, että on tärkeää, että esihenkilö on ammattitaitoinen. Esihenkilön selkeä johtaminen tukee työntekijöiden mielestä perustyön tekemistä. Vastajat nostivat myös esihenkilön olevan ”hyvä tyyppi” ja ”miellyttävä henkilö”.

6.2 Johtamistavan keskeiset elementit

6.2.1 Helposti lähestyttävä ja kannustava johtajuus

Työn ollessa hyvin itsenäistä lapsiperheissä, työntekijät kokevat tärkeänä, että heillä on helposti lähestyttävä ja työhön tukea antava esihenkilö. Kanssakäyminen ja kaikki vuorovaikutus työntekijän ja esihenkilön välillä tapahtuu pääosin viestein ja puheluin, jolloin kynnys ottaa yhteyttä on suurempi, kuin esimerkiksi samassa toimipisteessä työskenneltäessä.

”Tarvitsen oma-aloitteisuutta myös siihen, että otan yhteyttä esihenkilöön. Se on helpottanut tilannetta, kun haastattelu tilanne Teamsin kautta oli luonteva ja kunnioittava ja sen jälkeen on ollut helpompi luottaa itseensä tässä työssä.”

Minusta tuntuu, että työnantaja on minun puolellani.

Työntekijät kokevat, että esihenkilön saavutettavuus ja helppous lähestyä tekevät työntekijöille mahdolliseksi hakea apua ja jakaa ajatuksia, mikä vähentää työn henkistä kuormitusta.

Työntekijöiden mielestä lähijohtaminen on välittävää ja perustuu luottamukseen.

Johtamistapa on välittävä, perustuu luottamukseen.

Kannustava johtaja, joka muistuttaa työn merkityksestä, auttaa työntekijöitä tuntemaan ylpeyttä ja tarkoitusta työssään.

Omaa työtä arvostetaan ja toimiva yhteydenpito esihenkilöön.

Vastaajien mukaan yrityksessä, jossa ei saisi tukea esihenkilöstä, ei olisi mielekästä työskennellä.

En haluaisi työskennellä yrityksessä, jossa ei saa yhtään tukea johtajasta.

Vastaajat arvostavat organisaation välittävää johtamistapaa ja kokevat, että nykyinen johtaminen heijastaa tätä arvoa vahvasti. Lisäksi vastauksissa näkyy myös käänteisenä, että he eivät mielellään työskentelisi yrityksessä, jossa työntekijöistä ei aidosti välitetä. Tämä välittävä johtamistapa edistää osaltaan positiivista ilmapiiriä ja lisää työn merkityksellisyyttä.

Ei olisi kiva, jos ei välitetä ja olisi huono ilmapiiri.

6.2.2 Empaattinen, kuunteleva ja ratkaisukeskeinen vuorovaikutus

Vastaajat kokevat, että esihenkilön empatia ja kuuntelutaito ovat ratkaisevia, mikä mahdollistaa luottamuksellisen vuorovaikutuksen. Kuunteleva esihenkilö luo tunteen kuulluksi tulemisesta, mikä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista.

Mielestäni on tärkeää, että esihenkilö asemassa olevalla henkilöllä on empatia sekä kuuntelu taitoja.

Vastauksissa näkyi myös pyrkimys rakentaa avoin palautekulttuuri: esimerkiksi toive sekä positiivisesta että negatiivisesta palautteesta osoittaa, että työntekijät kokevat empaattisen johtajuuden sisältävän palautteen antamista ja vastaanottamista tukevan ilmapiirin.

Toivoisin myös joskus palautetta, joita asiakkailta on tullut, niin hyviä kuin huonojakin.

Työntekijöiden mielestä esihenkilön kyky olla läsnä, löytää ratkaisuja ongelmiin ja tukea asiakastyössä antaa työntekijöille luottamusta siihen, että he voivat suorittaa työnsä tehokkaasti

ja tarvittaessa esihenkilön tuella. Työntekijät arvostavat nykyjohtamisessa sitä, että ongelmiin löytyy aina ratkaisu ja että vastauksia saa esihenkilöltä tarvittaessa.

Ongelmien ratkaisuihin löytyy aina vastaus.

Tarvittaessa tukea ja vastauksia saatavilla hyvin esihenkilöltä.

6.2.3 Arvostus, luottamus ja työn merkityksellisyys

Työntekijät tuovat vastauksissaan ilmi, että haluavat työskennellä sellaisen johdon alla, joka arvostaa työntekijöitä ja heidän työpanostaan sekä kokemustaan. Myös työntekijän iän, työ- ja elämäkokemuksen arvostaminen nähtiin positiivisena sitoutumista edistävänä tekijänä. Vastaajista kaksi nostikin esiin, ettei haluaisi työskennellä yrityksessä, jossa olisi ikäsyjintää.

En haluaisi työskennellä työpaikassa, jossa ikäsyjintää, eikä arvostettaisi työ- ja elämäkokemusta.

On hienoa, kun ei ole ikärasismia, vaan arvostetaan osaamista ja kokemusta.

Jossa työntekijän osaamista ja työpanosta ei arvosteta tai kunnioita.

Työntekijöiden kokemus arvostuksesta ja merkityksellisyydestä tukee heidän motivaatiotaan. Vastauksien perusteella näkyy, että arvostuksen osoittaminen kohdistuu sekä työn merkitykseen että työntekijöiden osaamiseen ja kokemukseen. Osaamisen ja kokemuksen arvostaminen ilman syrjintää luo tasa-arvoisen ja turvallisen työympäristön, joka edistää pitkäaikaista sitoutumista.

6.2.4 Yrityksen arvot ja työnantajan tuki

Kun yrityksen arvot vastaavat työntekijöiden omia arvoja, sitoutuminen kasvaa. Lisäksi työnantajan tuki antaa työntekijöille vahvan perustan, jonka päälle rakentaa työuraansa. Työntekijöiltä saatujen vastausten perusteella työntekijöiden kokemus sitoutumista tukevasta johtamisesta painottuu empaattiseen, osallistavaan ja arvostavaan johtamistapaan.

7 Johtopäätökset ja pohdinta

7.1 Tulosten tarkastelua

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten yksityisen sosiaalialan organisaation X runkosopimuksella työskentelevät työntekijät kokevat sitoutumisen ja mitkä tekijät edistävät sitä. Tutkimuksessa käytettiin sähköistä lomakehaastattelua tiedonkeruumenetelmänä, ja aineisto analysoitiin laadullisesti. Tuloksista nousi esiin keskeiset sitoutumista tukevat tekijät:

esihenkilötyö, työn autonomia, merkityksellisyys, sujuvuus, yhteisöllisyys, palkkaus ja työ-suhde-edut sekä osaamisen kehittäminen. Työntekijät arvostavat esihenkilöä, joka on helposti lähestyttävä, kannustava, empaattinen, ratkaisukeskeinen ja kuunteleva, sekä joka arvostaa työntekijöiden kokemusta ja osaamista.

Kotipalvelutyön luonteeseen kuuluu itsenäisyys, monipuolinen sisältö ja vahva asiakaslähtöisyys. Lapsiperheiden kotiin vietävien palveluiden erityispiirteitä ovat perheiden tarpeiden moninaisuus sekä työn toteuttaminen perheen omassa kodissa heidän arkeensa sovitettuna. Työskentely perheen kotona vaatii työntekijältä erityistä herkkyyttä kunnioittaa perheen yksityisyyttä, omia tapoja ja arvoja. Se eroaa esimerkiksi laitostyöskentelystä siinä, että työntekijä joutuu sopeutumaan perheiden vaihteleviin tilanteisiin ja tekemään itsenäisiä ratkaisuja nopeasti muuttuvissa olosuhteissa. Koska työ tapahtuu usein ilman suoraa kollegiaalista ja esihenkilön tukea, viestintä esihenkilön kanssa tapahtuu pääasiassa mobiililaitteiden kautta, ja apua saadaan tarvittaessa etänä. Haastatteluihin osallistuneet työntekijät työskentelevät kotipalvelussa, koska arvostavat työn itsenäisyyttä ja sen tarjoamaa monipuolisuutta. Näitä piirteitä pidettiin myös kotipalvelutyön vahvuuksina. Lapsiperheiden kotiin vietävissä palveluissa korostuvat erityisesti perheiden voimavarojen tukeminen, joustavuus ja kyky mukautua erilaisiin elämäntilanteisiin. Nämä ominaisuudet tekevät työstä merkityksellistä ja asiakaslähtöistä.

Työn merkityksellisyys, joka ilmenee erityisesti työntekijöiden halussa tukea ja auttaa perheitä, on keskeinen sitoutumista tukevista tekijöistä. Tämä liittyy vahvasti ammatti-identiteettiin, sillä työntekijät kokevat työnsä yhteydessä omiin arvoihinsa, kuten haluun vaikuttaa yhteiskuntaan ja parantaa lasten ja perheiden hyvinvointia. Meyer ja Allen (1997) korostavat, että merkityksellinen työ edistää ammatillista sitoutumista ja tukee identiteetin kehittämistä. Organisaatio, joka mahdollistaa työntekijöidensä ammatillisten arvojen toteuttamisen, vahvistaa heidän haluaan sitoutua työpaikkaan ja parantaa samalla organisaation sisäistä ilmapiiriä ja työntekijöiden pysyvyyttä.

Korkea affektiivinen, eli tunneperäinen sitoutumisen taso, on sekä työntekijän että organisaation kannalta tavoiteltavaa, sillä sen tuomat hyödyt palvelevat molempia osapuolia parhaalla mahdollisella tavalla (Meyer & Maltin 2010, 335; Taipale & Janhonen 2017, 44). Affektiivisen sitoutumisen nähdään lisäävän eniten motivaatiota sekä tyytyväisyyttä työssä (Meyer & Allen 1991; Viitala 2021, 45). Opinnäytetyön tutkimustulokset nostavat esiin merkittävän positiivisen löydöksen organisaation kannalta: tunneperäiseen sitoutumiseen liittyvät tekijät, kuten työn autonomia, työn merkityksellisyys sekä esihenkilötyö, korostuvat työntekijöiden vastauksissa selkeimmin. Työn autonomia ilmenee vastauksissa esimerkiksi mahdollisuutena päättää omista työajoista, työmäärästä ja työtehtävistä, mikä vahvistaa työntekijöiden kokemusta itsenäisyydestä ja asiantuntijuudesta. Vastaavasti työn merkityksellisyys näkyy työntekijöiden arvostuksessa työtä kohtaan, heidän halussaan auttaa ja tukea perheitä sekä kokemuksena

työn ja omien arvojen yhteensopivuudesta. Esihenkilötyöhön liittyvissä vastauksissa korostuvat esihenkilön empaattinen ja kuunteleva ote, luottamuksen rakentaminen sekä työntekijän arvostaminen. Lisäksi esihenkilön antama tuki ja ongelmanratkaisukyky vahvistavat työntekijöiden luottamusta ja työssä jaksamista, mikä osaltaan lisää sitoutumista organisaatioon. Näiden tunneperäisten sitoutumistekijöiden esiin nouseminen on myönteinen havainto, sillä ne ovat keskeisiä työntekijöiden motivaation, työssä viihtymisen ja pitkäaikaisen sitoutumisen kannalta.

Tulokset viittaavat myös jatkuvuusperäiseen sitoutumiseen, erityisesti palkkauksen, työsuhteiden ja osaamisen kehittämisen kautta, vaikka nämä eivät nousseet merkittävimiksi tekijöiksi. Odotin palkkauksen korostuvan vahvemmin sitoutumista heikentävänä tekijänä, sillä Talentian tekemän työolobarometrin mukaan työntekijöiden mielestä alan vetovoimaa voidaan parantaa palkkausta korjaamalla (Talentia 2024). Tutkimustulokseni ovat kuitenkin linjassa tämän kanssa: vaikka työolosuhteet ja palkitseminen ovat tärkeitä, nykyään työn merkityksellisyys, kehittymismahdollisuudet sekä hyvä työyhteisö nousevat usein keskiöön. Työn merkityksellisyys liittyy vahvasti siihen, kuinka työntekijä kokee oman osaamisensa ja työnsä vaikutuksen yhteiskuntaan tai yhteisöön. (Taipale & Janhonen 2017, 41.) Normatiivinen sitoutuminen ei noussut tuloksissa esille suoranaisesti, mutta on syytä pohtia, voisivatko työntekijät kokea velvollisuutta perheitä kohtaan ja jatkaa työssä heidän hyväkseen, vaikka eivät koki vastaavaa velvollisuutta organisaatiota kohtaan. Huomioitavaa kuitenkin on, että monet tekijät voivat tukea useita sitoutumisen muotoja riippuen työntekijän omista kokemuksista ja näkökulmista. Esimerkiksi työn merkityksellisyys voi tukea sekä affektiivista että normatiivista sitoutumista, ja palkkaus- ja työsuhte-edut voivat vaikuttaa jatkuvuusperäisen sitoutumisen ohella myös affektiiviseen sitoutumiseen, jos ne koetaan merkinä työntekijän arvostuksesta.

Tutkimustulokset osoittavat, että esihenkilön johtamistyyli ja käytännöt ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Northouse (2018) painottaa osallistavan johtamisen merkitystä, ja tämä käy ilmi myös tuloksistani: työntekijät, jotka kokevat esihenkilönsä osallistavaksi ja tukevaksi, raportoivat suuremmasta sitoutumisesta. Esihenkilön osallistava toiminta luo työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä, mikä vahvistaa sitoutumista ja heijastaa Kahnin (1990) teoriaa psykologisesta läsnäolosta ja merkityksellisestä työnteosta (Northouse 2018; Kahn 1990, 700-702). Tulokset korostavat esihenkilön roolia työntekijän sitoutumisessa. Organisaatiokansalaisuus ja psykologinen sopimus näyttäytyvät erityisen vahvasti esihenkilön ja työntekijän välisessä suhteessa. Sitoutumista tukevinä tekijöinä nousivat esiin esihenkilön kyky huomioida työntekijä yksilönä ja osoittaa empatiaa. Nämä havainnot ovat linjassa Ringin ym. (2019) tutkimustulosten kanssa, joissa painottuvat sosiaalinen yhteenkuuluvuus ja organisaatioon osallistuminen. Sen sijaan asiantuntijuuden rooli jäi tuloksissa vähemmälle huomiolle.

Esihenkilön empatia ja työntekijöiden osaamisen arvostaminen olivat merkittäviä tekijöitä työntekijöiden sitoutumisessa organisaatioon. Tämä heijastaa vahvasti ammatti-identiteetin teoriaa, jonka mukaan työntekijän kokemus arvostuksesta ja kunnioituksesta vahvistaa ammatti-identiteettiä (Laine 2005, 88). Omien tutkimustulosteni mukaan työntekijät, jotka kokivat saavansa esihenkilöiltään tukea ja arvostusta, raportoivat vahvempaa sitoutumista sekä organisaatioon että ammattiinsa. Esihenkilöt, jotka tukivat työntekijöidensä ammatillista kasvua ja arvostivat heidän ammattitaitoaan, loivat työyhteisöön ilmapiirin, jossa työntekijät pystyivät toteuttamaan ammatti-identiteettiään aidosti. Tämä korostaa ammatti-identiteetin ja sitoutumisen välistä vuorovaikutussuhdetta: kun esihenkilöt arvostavat työntekijöidensä osaamista, he vahvistavat samalla työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota.

Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin tukemisessa on keskeinen, sillä se vaikuttaa suoraan työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin ja motivaatioon. Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian mukaan työntekijöiden psykologisten perustarpeiden - autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden - tukeminen edistää heidän hyvinvointiaan ja sisäistä motivaatiotaan (Deci, Olafsen & Ryan 2017, 19-34). Tämä heijastuu myös tutkimustuloksiini ja vahvistaa tätä näkökulmaa: työntekijät arvostavat esihenkilöä, joka on helposti lähestyttävä, empaattinen ja ratkaisukeskeinen. Holmin ja Kekkosen (2023) mukaan esihenkilötyö on erityisen merkittävää työhyvinvoinnin edistämisessä, kun vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä on positiivista ja tukevaa. Tässä korostuvat tuloksissa nousseet esihenkilön kyky kuunnella, ymmärtää työntekijöidensä tarpeita ja tarjota konkreettista tukea, mikä luo turvallisuuden ja arvostuksen ilmapiiriä työyhteisössä. Tämä ei ainoastaan paranna työhyvinvointia vaan myös vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

Tutkimustulokset vahvistavat Pekkarisen (2010, 36) näkemyksen sosiaalialan ideaalityypistä ja korostavat, että laadukkaiden lapsiperheiden sosiaalihuoltolain mukaisten palvelujen tuottaminen edellyttää vahvaa tukea ja toimivia rakenteita. Tulosten mukaan johtamistaidoilla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa. Esihenkilöiltä odotetaan paitsi sisällöllistä asiantuntemusta myös kannustavaa ja kuuntelevaa johtamistyyliä, joka huomioi työntekijöiden tarpeet. Hyvä johtaminen sisältää tehokkaat vuorovaikutus-, kommunikointi- ja viestintätaidot, jotka edistävät työyhteisön toimivuutta ja työntekijöiden sitoutumista (Holmi & Kekkonen 2023, 12-13; D'Souza & D'Souza 2013, 67). Nämä taidot ovat olennaisia sekä työn sujuvuuden että työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta, sillä ne luovat perustan avoimelle ja luottamukselliselle työilmapiirille. Tuloksissa korostuukin erityisesti johtamisen käytännönläheisyys ja työntekijöiden kuulemisen merkitys arjen haasteiden ratkaisemisessa.

Oma näkemykseni (2024) tutkimustulosten perusteella luodusta sosiaalialan johtajan ideaalityypistä:

Hän on työntekijöiden sitoutumista vahvistava johtaja, joka yhdistää empaattisuuden ja asiantuntemuksen käytännön johtajuuteen. Hän ymmärtää sosiaalialan arvojen merkityksen ja tukee työntekijöitä auttamalla heitä näkemään työnsä merkityksellisyyden. Hän on kuunteleva, läsnä oleva ja helposti lähestyttävä, mikä luo luottamusta ja vahvistaa työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Hän arvostaa työntekijöitä, tukee heidän asiakastyötään ja tarjoaa ratkaisukeskeistä apua haastavissa tilanteissa. Hänen vahvuuksiaan ovat selkeä ja avoin viestintä, työntekijöiden tarpeiden tunnistaminen sekä kyky motivoida ja kannustaa tiimiään. Hän toimii strategisesti ja pitkäjänteisesti, mutta samalla inhimillisesti ja lämmöllä. Hän ei ole vain esihenkilö, vaan myös työntekijöidensä tukija ja mentori, joka edistää luottamusta, yhteisöllisyyttä ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Tämä yhdistelmä tekee hänestä sekä arvojohtajan että tiiminsä tärkeän tukipilarin.

Tutkimuksen tulokset tukevat aiempia työhön sitoutumista käsitteleviä teorioita, kuten Viitala (2021, 45) ja Meyer & Herscovitch (2001, 299), jotka korostavat, että sitoutuminen muodostuu useista tekijöistä. Vaikka eri työntekijät painottavat eri asioita ja tekijöiden merkitys vaihtelee, tietyt seikat nousevat tutkimuksessa selvästi esiin muita vahvemmin. Näyttää siltä, että esihenkilön toiminta ja suhde työntekijään on ratkaisevassa roolissa. Tulokset osoittavat, että sosiaalialalla työntekijöiden sitoutuminen on keskeinen tekijä organisaation toiminnan kannalta. Tämä vahvistaa Meyer ja Allenin (1997) sekä Saaren ja Pyöriän (2012) havaintoja sitoutumisen merkityksestä yrityksen menestykselle. Myös tuoreempien tutkimusten, kuten Holmi ja Kekkonen (2023) sekä Tevameri (2021), mukaan sitoutuminen vaikuttaa suoraan työnantajien kilpailukykyyn ja tuloksellisuuteen. Näiden havaintojen ajankohtaisuus ja tärkeys korostuvat erityisesti sosiaalialan kontekstissa. (Meyer & Allen 1997, 5; Saari & Pyöriä 2012, 41-42; Holmi & Kekkonen 2023, 4; Tevameri 2021.)

Tutkimuksessa haastatellut edustivat yhden suomalaisen sosiaalialan yrityksen työntekijöitä, ja näiden vastausten voidaan olettaa heijastavan myös muiden samankaltaisten yritysten kokemuksia. Sitoutumista tukevan työpaikan ominaisuudet: Työntekijöiden sitoutuminen vahvistuu, kun työpaikalla on empaattinen, kuunteleva ja helposti lähestyttävä esihenkilö, joka arvostaa työntekijöiden osaamista ja tukee heidän ammatillista kehittymistään. Merkityksellinen työ, joka vastaa työntekijöiden arvoja ja antaa mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaiden tai yhteisön hyvinvointiin, lisää sitoutumista. Autonomia ja itsenäisyys työssä ovat tärkeitä: työntekijät arvostavat mahdollisuutta vaikuttaa työtehtäviinsä, työaikoihinsa ja toimintatapoihinsa. Yhteisöllisyys ja kollegiaalinen tuki luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, ja reilu palkitseminen, kohtuulliset työsuhte-edut sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuudet viestivät työntekijöille heidän arvostuksestaan. Työpaikan johtamisen tulee olla inhimillistä ja joustavaa. Hyvä johtaja huomioi yksilölliset tarpeet, tarjoaa tukea arjen haasteisiin ja varmistaa,

että työolosuhteet mahdollistavat sujuvan työnteon. Näiden tekijöiden yhdistelmä luo työpaikan, jossa työntekijät viihtyvät ja haluavat sitoutua pitkäjänteisesti.

Korkeampi vastausprosentti voisi kuitenkin tuottaa osittain erilaisia tuloksia. Lisätutkimusta tarvitaan, jotta saadaan tarkempi käsitys sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä Suomessa. Koska taloudelliset ja yhteiskunnalliset olosuhteet muuttuvat, vastaavia tutkimuksia olisi hyvä toteuttaa säännöllisesti. Lisäksi olisi hyödyllistä tutkia asiaa myös organisaatioiden johdon ja esihenkilöiden näkökulmasta, sillä esihenkilöiden sitoutuminen vaikuttaa suoraan työntekijöiden sitoutumiseen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe voisi olla esihenkilöiden ja työntekijöiden sitoutumisen tason vertailu, mikä tarjoaisi arvokasta tietoa sitoutumisen kehittämiseksi koko työyhteisössä.

7.2 Toimenpiteet työntekijöiden sitoutumisen vahvistamiseksi

Tässä osiossa esitetään toimenpiteet, jotka tukevat työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia organisaation tavoitteiden ja toimintakyvyn tukemiseksi.

7.2.1 Hyvän esihenkilötyön ylläpitäminen

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät ovat tyytyväisiä lähijohtamiseen. Erityisesti esihenkilöiden hyvä tavoitettavuus, vuorovaikutustaidot, empatiakyky, työntekijöiden arvostaminen ja helposti lähestyttävä asenne saivat kiitosta. Nämä piirteet vastaavat tutkimuksissa esiin nousseita sitoutumista vahvistavia ominaisuuksia (Holmi & Kekkonen 2023, 12-13; D'Souza & D'Souza 2013, 67). Hyvä johtaminen sisältää kuuntelevan ja kannustavan työtteen sekä erinomaiset viestintätaidot, ja nämä ominaisuudet ovat jatkossakin keskiössä organisaation esihenkilötyössä.

7.2.2 Kehitettävät käytännöt ja toiminnalliset parannukset

1. Perehdytyksen yhdenmukaistaminen

Työntekijöiden vastauksissa korostui, että hyvä ja riittävä perehdytys loi luottamusta ja itsevarmuutta työhön. Tutkimusten mukaan perehdytyksen laatu parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää vaihtuvuutta (Flinkman 2014, 90). Hyvin toteutettu perehdytys auttaa työntekijöitä omaksumaan uuden työnsä sujuvasti ja tukee heidän ammatillista kehittymistään (Työterveyslaitos n.d.).

➔ Tämän pohjalta päätimme laajentaa tutkimuksessa mukana olleiden työntekijöiden kokemaa tehokasta perehdytysmallia koko organisaatioon, tarjoten yhtenäisen perehdytyksen kaikille uusille työntekijöille.

2. Palautekulttuurin luominen

Tutkimuksessa ilmeni työntekijöiden toive säännöllisemmästä palautteesta. Tavoitteiden selkeys ja palautteen säännöllisyys tukevat työntekijän motivaatiota (Työterveyslaitos n.d.).

➔ Palautekulttuurin vahvistamiseksi päätimme ottaa käyttöön mallin, jossa työntekijät saavat kerran kuukaudessa asiakaspalautteet esihenkilön jakamana sähköisen järjestelmän kautta. Tämä edistää vuorovaikutusta ja tukee työntekijöiden motivaatiota.

3. Yhteisöllisyyden lisääminen

Vaikka työntekijät kokevat nauttivansa itsenäisestä työstä, nousi tarve sosiaalisesta tuesta keskeiseksi työhyvinvointia ja työssä suoriutumista edistäväksi tekijäksi ja toiveeksi työntekijöiden vastauksissa (Flinkman 2014, 90).

➔ Tämän vuoksi päätimme ottaa tämän kehityskohteeksi. Se miten yhteisöllisyyttä lisäämme, joudumme kysymään ajatuksia lisää työntekijöiltä, onhan kuitenkin tämä kehitys heitä varten.

4. Joustava koulutussuunnittelu

Muutama työntekijä toi vastauksissaan esille lisäkoulutustarpeen ja toiveen. Tutkimusten mukaan jatkuva osaamisen kehittäminen parantaa työntekijöiden sitoutumista ja edistää työssä kehittymistä (Kirkonpelto & Mäntyranta 2023, 15-16). Osaamisen jatkuva kehittäminen ja sen tukeminen johtavat parempaan työssä jaksamiseen ja urapolkujen rakentumiseen (Työterveyslaitos n.d.)

➔ Otamme käyttöön vuotuisen kyselyn, jossa kartoitetaan työntekijöiden koulutustarpeita. Tämä toteutetaan vuoden lopussa, mahdollisesti osana työtyytyväisyyskyselyä, ja tulosten perusteella suunnitellaan seuraavan vuoden koulutukset.

7.2.3 Uusi toimintamuoto: Lähtöhaastattelut työntekijöiden kokemusten keräämiseksi

Lähtöhaastattelut otetaan käyttöön osana organisaation kehittämistoimia, sillä ne tuovat arvokasta tietoa työntekijöiden kokemuksista ja mahdollisista kehitysehdotuksista (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 255-256). Lähtöhaastattelut suoritetaan systemaattisesti jokaisen organisaatiosta lähtevän työntekijän kanssa ja niistä saatu palaute tukee jatkuvan parantamisen prosessia.

Haastattelurunko sisältää teemoja, jotka liittyvät esimerkiksi:

- **Työntekijän lähtöön vaikuttaviin syihin:** Mikä sai työntekijän harkitsemaan ja lopulta päättämään lähteä?

- **Kokemukset työilmapiiristä ja johtamisesta:** Millaiseksi työntekijä koki johtamisen, työyhteisön tuen ja organisaation toimintatavat?
- **Mahdolliset kehitysehdotukset:** Mitä työntekijä muuttaisi organisaation toiminnassa tai työolosuhteissa, jotta sitoutuminen olisi voinut olla parempi?
- **Työn vahvuudet:** Mitkä asiat työntekijä koki positiivisina työssään ja organisaatiossa?

Lähtöhaastattelut tarjoavat yksilöityä palautetta ja täydentävät muita kehittämistoimenpiteitä, kuten työtyytyväisyyskyselyjä. Näiden avulla organisaatio voi kehittää työympäristöä ja johtamiskäytäntöjä työntekijöiden tarpeita paremmin vastaavaksi.

8 Pohdinta ja toteutuksen arviointi

Tämän opinnäytetyön aiheena oli sitoutuminen ja sitoutumista edistävä johtaminen yrityksessä X. Tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen organisaatiossa ja millainen johtamistapa tukee sitoutumista heidän näkökulmastaan. Lisäksi pyrittiin tunnistamaan sitoutumista lisääviä käytäntöjä sekä tarjoamaan kehittämissuhteita toimeksiantajaorganisaation hyödynnettäväksi.

Vuonna 2024 lapsiperheiden sosiaalipalveluissa ilmennyt työvoimapula on tuonut esiin vakavia haasteita, jotka vaikuttavat palveluiden saatavuuteen ja perheiden hyvinvointiin (Holmi & Kekkonen 2023, 9-10; Tyni & Myllyneva 2023). Organisaatiossamme on noussut esiin tarve syventyä työntekijöiden sitoutumiseen, sillä sitoutuminen on ratkaisevaa työvoimapulan hillitsemiseksi ja palveluiden laadun turvaamiseksi. Työntekijöiden pysyvyys, motivaatio ja hyvinvointi heijastuvat suoraan perheiden saamaan tukeen. Sitoutumisen vahvistaminen on keskeinen tekijä, joka tukee sekä työntekijöiden hyvinvointia että palveluiden tulevaisuutta.

Tutkimusprosessin aikana syveni ymmärrykseni työntekijöiden sitoutumisen ja työtyytyväisyyden keskeisistä tekijöistä. Erityisesti korostui lähiesihenkilöiden merkitys sitoutumisen vahvistamisessa. Työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen oli tutkimuksen keskeinen periaate, ja koin onnistuneeni tämän tavoitteen toteuttamisessa. Tulokset vahvistivat käsitystäni siitä, että panostaminen työntekijöiden sitoutumiseen on ajankohtaista ja hyödyllistä organisaatioille. Työntekijälähtöinen organisaatiokulttuurin kehittäminen siirtää painopisteen pelkästä suorituksesta työntekijöihin, heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa ja moninaisuuteensa. Johtaminen keskittyy vuorovaikutuksen vahvistamiseen, kuuntelemiseen ja työntekijöiden vahvuuksien esiin tuomiseen, mikä tukee tavoitteiden saavuttamista. (Lanne-Eriksson 2023, 62-63.) Esihenkilön tulisi tarkkailla ja arvioida työntekijöiden työtyytyväisyyttä, sitoutumista organisaatioon ja työhön sekä heidän halukkuuttaan ja mahdollisuuksiaan vaikuttaa työssään viihtymiseen ja pysyvyyteen työssä (Lee, Hom, Eberly & Li 2018, 97). Tutkimus ja kehittämistoimenpiteet viestivät työntekijöille myös sitä, että heitä on kuultu ja heidän mielipiteensä on arvokas.

Tutkimusaineisto kerättiin lomakehaastatteluilla, jotka suunnattiin asiakastyötä tekeville työntekijöille. Kysely lähetettiin 89 työntekijälle, ja vastausprosentti oli 16,85 % (15 vastaajaa). Vaikka odotin korkeampaa vastausprosenttia, saadut vastaukset olivat perusteellisia ja tarjosivat arvokasta tietoa. Haasteen toi se, etten voinut tarkentaa työntekijöiden antamia vastauksia, esimerkiksi: mitä tarkoitat, kun kirjoitat näin tai kerro tarkemmin. Työntekijöiden näkemykset olivat keskeisessä roolissa kehittämistyön toimenpide-ehdotusten muotoutumisessa, mikä korosti heidän panoksensa arvoa organisaation kehittämisessä.

Sähköisen lomakehaastattelun valinnassa painoi anonyymiyden turvaaminen, sillä toimin itse vastaajien esihenkilönä. Kasvotusten tapahtuva haastattelu olisi voinut tarjota syvällisempää tietoa, mutta siihen olisi liittynyt riski vastausten rehellisyyden heikkenemisestä. Anonyymi lomakehaastattelu antoi työntekijöille mahdollisuuden ilmaista mielipiteitään vapaasti myös esihenkilötyöhön liittyen. Lomakehaastatteluun vaikutti myös ajan käyttö sekä se, että tavoitteena oli tavoittaa mahdollisimman moni työntekijä.

Haastattelut analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa, ei ainoastaan verrata tuloksia aiempiin tutkimuksiin. Lopullisissa johtopäätöksissä vertasin tuloksia tutkimuskirjallisuuteen, mikä tuki ja vahvisti löydöksiäni. Analyysi on minusta onnistunut ja totuudenmukainen mutta analyysin syvyyttä olisi voinut parantaa esimerkiksi tarkentavilla kysymyksillä. Tulokset olivat suurelta osin odotusten mukaiset ja yhteneväiset tutkimuskirjallisuuden kanssa mutta yllättävää oli työntekijöiden tunneperäinen sitoutuminen sekä tyytyväisyys lähijohtamiseen tai lähinnä se, millaisena he sen kokevat. Viime aikoina, kun on paljon ollut esille sosiaali- ja terveysalan huono johtaminen sekä arvostuksen puute. Koska itse työskentelen työntekijöiden lähiesihenkilönä, oli tiedostettava, että aineisto liittyi paljon minun omaan työhöni ja analyysivaiheessa pyrin olemaan työroolistani irrallinen ja keskittymään olemaan ”vain” ulkopuolisena tutkijana.

Tutkiessani lomakehaastattelun vastauksia huomasin, että kahteen kysymykseen saatiin samankaltaisia vastauksia. Yhden kysymyksen olisi voinut jättää pois, jolloin kysely olisi ollut lyhyempi. Toisaalta tämä saattoi varmistaa kattavamman aineiston, ja joissain tapauksissa vastaajat tarkensivat aiempia vastauksiaan toisen kysymyksen yhteydessä.

Analysointivaiheessa huomasin myös, että olisi ollut hyödyllistä kysyä suoraan, mitkä tekijät nykyisessä työssä heikentävät sitoutumista. Nyt kysyin, mitkä asiat vaikuttavat lähtemishalukkuuteen, mutta tarkemmin kohdistettu kysymys olisi voinut tuottaa enemmän kehittämistarpeisiin liittyvää tietoa. Koen, että lomakehaastattelun kysymykset vastasivat hyvin tutkimuskysymyksiini, mutta jos tekisin nyt kysymykset lomakkeelle uusiksi, vähentäisin kysymysten määrää, jotta työntekijät mahdollisesti jaksaisivat vastata pidemmin kokemuksistaan.

Tutkimuksessa havaittiin, että kokeneemmat työntekijät olivat aktiivisimpia vastaajia, mikä vaikutti näkökulmien painotukseen. Nuorempien työntekijöiden ääni jäi vähemmälle, ja jatkossa olisi hyvä kehittää menetelmiä, jotka tavoittavat myös uransa alkuvaiheessa olevat. Sähköistä lomakehaastattelua luodessani, olin ajatellut saavani enemmän vastauksia nuoremmilta ja tuoreemmilta alan edustajilta.

Muun lähijohdon näkökulma jäi tutkimuksessa pintapuoliseksi aikataulun ja resurssien rajoitteiden vuoksi. Syvällisempi yhteistyö muun lähijohdon kanssa olisi voinut tukea kehittämistoimenpiteiden käytäntöön viemistä ja lisätä osallisuutta. Oma osallisuuteni kuitenkin toi myös keskeisesti lähijohdon osallistumista ja näkemystä. Koko kehittämistyö kehitti itseäni valtavasti esihenkilönä ja antoi itselle paljon uusia näkökulmia työntekijöiden sitouttamiseksi. Syvällisempi yhteistyö toisten lähiesihenkilöiden kanssa olisi edellyttänyt pidempää kehittämisprosessia, mikä ei ollut mahdollista tämän työn puitteissa. Kehittämisen ja muutoksen näkökulmasta toisten lähiesihenkilöiden osallistuminen ja syvällisempi vuorovaikutus olisivat kuitenkin olleet hyödyllisiä. Kehittämistyö on aina sidoksissa kontekstiin ja vallitseviin olosuhteisiin (Toikko & Rantanen 2009, 121), mikä näkyi myös tämän opinnäytetyön prosessissa aikataulun ja resurssien asettamina rajoitteina. Näistä haasteista huolimatta tutkimuksessa onnistuttiin tarjoamaan lähiesihenkilöille mahdollisuus vaikuttaa kehittämisohjelmien painotuksiin, mikä lisäsi tiedon käytettävyyttä ja hyödynnettävyyttä toimeksiantajaorganisaatiossa, vaikka syvällisempi esihenkilöiden osallistaminen ei ollut mahdollista.

Lisäksi olisi kiinnostavaa tutkia, miten lähijohdon sitoutuminen vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Jatkossa tutkimuksia kannattaa toistaa eri aikoina ja taloudellisissa tilanteissa, jotta sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä voidaan ymmärtää entistä laajemmin. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää työpaikkailmoitusten suunnittelussa, perehdyttämisessä ja päivittäisjohtamisessa. On tärkeää, että työnhakijan ensivaikutelma työpaikasta vastaa todellisuutta alusta alkaen. Näin organisaatio voi rakentaa työntekijöidensä sitoutumisen perustan jo rekrytointivaiheessa.

Huomasin itse useaan kertaan opinnäytetyöni aikana, että on vaikeaa olla tutkija omassa työympäristössä ja tutkia kaiken lisäksi omaa työtä. Pyrin opinnäytetyön aikana säilyttämään mahdollisimman objektiivisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen. On kuitenkin tärkeää huomioda, että omien näkemysten täydellinen poissulkeminen ei todennäköisesti ole täysin mahdollista. Ne ovat saattaneet vaikuttaa tutkimustuloksiin esimerkiksi suuntaamalla huomiotani joihinkin asioihin enemmän kuin toisiin. Koska opinnäytetyön aihe oli niin lähellä omaa työtäni, olisi voinut olla parempi, että minulla olisi ollut työpari, joka olisi tuonut aineistonanalyysiin ulkopuolisen näkemyksen.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettiset näkökulmat

Tutkimuksen luotettavuus on keskeinen osa onnistunutta tutkimusprosessia. Sen varmistamiseksi tutkimusmenetelmiä, prosessia ja tuloksia on arvioitava jatkuvasti tutkimuksen aikana. Laadullisessa tutkimuksessa korostetaan usein vakuuttavuuden käsitettä reliabiliteetin ja validiteetin sijaan. Vakuuttavuus tarkoittaa tutkimuksen uskottavuutta, johdonmukaisuutta ja siirrettävyyttä, jotka yhdessä muodostavat perustan tutkimuksen luotettavuudelle. (Toikko & Rantanen 2009, 121-124.)

Tässä tutkimuksessa noudatettiin koko prosessin ajan ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisiä suosituksia (Arene 2019). Opinnäytetyössä on noudatettu hyvän tieteellisen käytännön periaatteita, käyttäen eettisesti kestäviä tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmiä. Tiedonkeruussa on hyödynnetty tieteellisiä lähteitä ja muita luotettavia tietolähteitä, ja lähdeviittaukset on tehty huolellisesti ja täsmällisesti. Työn suunnittelu, toteutus ja raportointi on toteutettu yksityiskohtaisesti ja tieteellisten vaatimusten mukaisesti. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023). Työssä korostettiin avoimuutta, rehellisyyttä ja tarkkuutta, ja lähdeviitteet tehtiin huolellisesti osoittaen arvostusta muiden tutkijoiden työtä kohtaan. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet toteutettiin, ja osallistujien oikeuksia kunnioitettiin. Heille annettiin selkeä tieto tutkimuksen tarkoituksesta ja vaikutuksista, ja suostumukset osallistumiseen sekä henkilötietojen käsittelyyn hankittiin asianmukaisesti (Arene 2019; Kuula-Luumi 2021). Lisäksi osallistujien anonymiteetti varmistettiin, mikä lisäsi vastauksien rehellisyyttä ja aitoutta (Ojasalo ym. 2015, 48-49). Tutkijana en ollut tietoinen yksittäisten vastausten tekijöistä, mikä osaltaan vahvisti prosessin luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää arvioida, kuinka puolueettomia tutkimuksen havainnot ovat (Arene 2019, 16; Tuomi & Sarajärvi 2018, 160). Tiedostin, että henkilökohtaiset näkemykseni voivat vaikuttaa tutkimuksen tulkintoihin ja olen pyrkinyt minimoimaan tämän vaikutuksen. Olen ollut tietoinen omasta roolistani tutkimuksen aikana ja otanut huomioon tämän mahdolliset vaikutukset tulosten analysoinnissa ja johtopäätöksissä. Lisäksi olen pohtinut, kuinka asemani esihenkilönä on voinut vaikuttaa työntekijöiden antamiin vastauksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan perehtyneisyys kohderyhmään, toimintaympäristöön ja sen kulttuuriin on merkittävä tekijä. Koska ihmisten kokemukset ja näkemykset ovat aina sidoksissa heidän ympäristöönsä ja tilanteeseensa, niiden ymmärtäminen ja tulkinta edellyttävät syvällistä asiayhteyden tuntemusta. (Arene 2019, 16-17; Vilka 2015, 130-131.) Hyvä tuntemukseni tutkimuskohteesta voi lisätä tutkimuksen uskottavuutta, sillä se auttaa varmistamaan, että tehdyt tulkinnat ovat linjassa tutkittavien näkökulmien kanssa. Tästä huolimatta

olen tunnistanut myös riskejä, joita läheinen yhteys kohteeseen voi tuoda, kuten mahdollisuus ennakoasenteisiin tai oletuksiin, jotka voivat vaikuttaa tutkimustuloksiin. Olen pyrkinyt tasapainottamaan nämä tekijät aktiivisesti tutkimusprosessin aikana.

Tutkimuksessa kuvattiin yksityiskohtaisesti aineistonkeruun ja analysoinnin menetelmät sekä tutkimuksen konteksti. Tämä mahdollistaa lukijan arvioida tulosten soveltuvuutta muihin ympäristöihin ja konteksteihin, mikä vahvistaa tutkimuksen johdonmukaisuutta (Toikko & Rantanen 2009, 126). Tutkimustulosten yleistettävyyttä voi kuitenkin heikentää aineiston rajallinen määrä (15 vastaajaa). Vaikka laajempi aineisto olisi voinut tuoda lisätietoa, nykyisen aineiston homogeenisuus viittaa siihen, että lisäaineisto ei välttämättä olisi muuttanut tuloksia merkittävästi. Vastaajien joukossa korostuivat kokeneemmat työntekijät, mikä tarkoittaa, että nuorten työntekijöiden tarpeet ja odotukset eivät välttämättä heijastu tuloksissa. Tämä on tärkeää huomioida tulosten tarkastelussa.

Tutkimuksen tulokset ovat hyvin linjassa aiemman kirjallisuuden ja tutkimuksien kanssa, mikä tukee niiden siirrettävyyttä. Kehittämistoiminnan näkökulmasta on tärkeää arvioida tulosten käyttökelpoisuutta ja niiden konkreettista arvoa organisaation kehitykselle (Toikko & Rantanen 2009, 121-124). Kehitettyjen toimintamallien ja hyvien käytäntöjen tulisi olla sovellettavissa laajasti, mutta samalla on huomioitava kehittämistoiminnan ainutlaatuisuus ja sidonnaisuus tiettyyn kontekstiin. Näin voidaan varmistaa, että tulosten soveltaminen on tarkoituksenmukaista eri organisaatioissa ja tilanteissa (Toikko & Rantanen 2009, 125-126).

8.2 Prosessin jatkovaiheet

Jatkokehitystarpeet keskittyvät nyt laadittujen kehittämisehdotusten toteuttamiseen ja niiden vaikutusten arviointiin ensi vuoden aikana. Nykytilan kartoituksessa kerätyt työntekijöiden näkemykset ja kokemukset ovat olleet keskeisessä roolissa kehittämistarpeiden tunnistamisessa ja ehdotusten muotoilemisessa. Näin on varmistettu, että toimenpiteet vastaavat työntekijöiden arjessa kokemia haasteita ja tarpeita. Työntekijöiden lähtöhaastatteluilla on tarkoitus arvioida kehittämistoimenpiteiden vaikutusta ajantasaisesti vuosittaisen työtyytyväisyyskyselyn rinnalla.

Ensi vuoden kehittämistoimenpiteiden käytäntöön vieminen ja aikatauluttaminen toteutetaan yhdessä muiden lähiesihenkilöiden kanssa. Tämä yhteistyö lisää lähiesihenkilöiden osallisuutta ja sitoutumista kehittämiseen, mikä parantaa toimenpiteiden onnistumisen edellytyksiä. Yhteistyö myös varmistaa, että toimenpiteet ovat organisaation arkeen sopivia ja käytännössä toteutettavissa.

Jatkokehitystoimenpiteiden suunnittelussa ja arvioinnissa on tärkeää huomioida, että työntekijöiden vaihtuvuuteen vaikuttaa myös sosiaalialan luontainen erityispiirre, eli niin sanottu

luonnollinen vaihtuvuus. Alalla on tyypillistä, että työntekijät siirtyvät työpaikkojen tai tehtävien välillä esimerkiksi urakehityksen, elämäntilanteen muutosten tai alan sisäisten mahdollisuuksien vuoksi. Tämä tarkoittaa, että kaikkea vaihtuvuutta ei voida suoraan yhdistää työpaikan johtamiseen tai työolosuhteisiin. Hyvinvointialueiden budjettileikkaukset tai rahoituksen riittämättömyys voivat rajoittaa töiden tarjontaa, mikä voi lisätä vaihtuvuutta esimerkiksi työtuntien vähentämisen kautta. Tämä ulkoinen tekijä on organisaation vaikutuspiirin ulkopuolella, mutta se tulee huomioida vaihtuvuuden arvioinnissa, jotta kokonaiskuva pysyy realistisena. Jatkossa työntekijöiden vaihtuvuutta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti niin, että otetaan huomioon nämä ulkoiset ja sisäiset tekijät. Kehittämistoimenpiteiden onnistumista arvioidessa on tärkeää erotella, missä määrin vaihtuvuus liittyy luonnollisiin syihin ja missä määrin se voi johtua työtyytyväisyyteen tai sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä. Tämä auttaa ymmärtämään toimenpiteiden todellista vaikuttavuutta ja suunnittelemaan tarvittavia jatkotoimia entistä tarkemmin.

9 Lopuksi

Tämä opinnäytetyö toi esiin merkittäviä näkökulmia työntekijöiden sitoutumiseen ja sitä edistävään johtamiseen sosiaalialan kontekstissa, erityisesti kotiin vietävissä palveluissa. Tutkimukseen osallistuneet olivat kaikki tuntityöntekijöitä, joilla on mahdollisuus itse päättää työnsä määrästä, mikä toi tärkeän näkökulman sitoutumisen tarkasteluun. Tulokset vahvistivat, että sitoutumisen perusta rakentuu työssä koetusta autonomiasta, merkityksellisyydestä ja esihenkilön toiminnan laadusta. Samalla työyhteisön yhteisöllisyys, osaamisen kehittäminen sekä palkkauksen ja työsuhde-etujen kilpailukyky nousivat tärkeiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin ja sitoutumisen edistämiseksi. Johtamisen rooli sitoutumisen vahvistajana on merkittävä. Esihenkilöillä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen työn arvostuksesta ja työssä onnistumisesta. Empaattinen, arvostava ja kannustava johtaminen on paitsi sitouttavaa myös vetovoimatekijä työvoimapulan vaivaamalla alalla.

Tämä tutkimus tarjoaa konkreettisia suosituksia organisaation toiminnan kehittämiseen ja avaa samalla keskustelua laajemmasta johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteydestä. Pitkäjänteisillä toimenpiteillä, kuten palautekulutturin vahvistamisella ja yhteisöllisyyden tukemisella, voidaan lisätä sekä työntekijöiden tyytyväisyyttä että sitoutumista. Sitoutuneet työntekijät eivät ainoastaan paranna organisaation suorituskykyä, vaan tuottavat myös laadukkaampia palveluja asiakkaille. Tulevaisuudessa on tärkeää jatkaa sitoutumiseen ja johtamiseen liittyvää tutkimusta, erityisesti sosiaalialan muuttuvassa toimintaympäristössä. Vain ymmärtämällä työntekijöiden tarpeita ja rakentamalla työympäristöjä, jotka tukevat heidän ammatillista kasvuaan ja työhyvinvointiaan, voimme luoda työpaikkoja, joissa jokainen haluaa sitoutua ja kehittyä.

Lähteet

Painetut

- Alasoini, T. 2012. Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino, 99-118.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy, 90-142.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. toim. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vantaa: Dark Oy. 25-49.
- Heikkinen, H., Kaukko, M. & Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään. Teoksessa Heikkinen, H L-T & Kaukko M. (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere: Vastapaino. 17-38.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sarajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita
- Laulainen, S. 2010. ”Jos mittää et anna niin mittää et saa”. Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä. Väitöskirja. Kuopio: Kopijyvä.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Northouse, P. 2018. Leadership: theory and practice. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2020. Hyvän johtamisen ainekset - Johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Helsinki: Sued Management Oy.
- Puusa, A. 2011. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.). Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 119-120.
- Puusa, A. 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Printon Trükikoda.
- Rintala, T. & Elovainio, M. 1997. Lähihoitajien työ, ammatti-identiteetti ja hyvinvointi. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy. Stakes.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino, 41-60.

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

Sydänmaalakka, P. 2016. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Alma Talent.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu: Ota-van kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: Bookwell Oy.

Sähköiset

Arene 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu 5.12.2024. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINNÄYTETÖIDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>

Arola, M. 2020. Organisaatiokansalaisuus sosiaalityön professionissa. Väitöskirja. Viitattu 17.2.2024. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/23345/urn_isbn_978-952-61-3433-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Arola, M., Laulainen, S. & Pehkonen, A. 2018. Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. Artikkelit. Viitattu 17.2.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85266/44252>

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), 175-188. Viitattu 25.2.2024. <https://ijip.in/articles/employee-commitment-and-quality-of-work-life-a-literature-review/>

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 7.3.2024. <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 29.10.2024. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>

D'Emiljo, A. & Preez, R. 2017. Job demands and resources as antecedents of work engagement: a diagnostic survey of nursing practitioners. Vol. 19 (1), 69-87. Viitattu 7.3.2024. <https://web-p-ebsohost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=69ec27d3-9253-4914-826f-6e75b1f05986%40redis>

D'Souza, E. S. & D'Souza, M. S. 2013. Valuing Communication for effective Nurse Leadership in Nursing Practice. International journal of nursing care, 1(2), pp. 63-67. Viitattu 8.6.2024. Viitattu 29.10.2024. <https://www.proquest.com/docview/1466277362?accountid=12003&source-type=Scholarly%20Journals>

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 34 (4), 215-225. Viitattu 14.4.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

- Flinkman, M. 2014. Young Registered Nurses' Intent to Leave the Profession in Finland - A Mixed-Method Study. Väitöskirja. Turun yliopisto. Viitattu 29.10.2024. <https://www.utu-pub.fi/bitstream/handle/10024/95711/AnnalesD1107Flinkman.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. Työelämän tutkimus. Viitattu 25.2.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85301/4430>
- Holmi, L. & Kekkonen, E. 2023. Lasten suojelemisen nykytila ja tulevaisuus. Lapsiperheiden sosiaalihuollon ja lastensuojelun asiakastyön ammattilaisten näkemyksiä. Lastensuojelun keskusliiton verkkojulkaisu 1/2023. Viitattu 16.4.2024; 7.10.2024. <https://www.lskl.fi/wp-content/uploads/2023/01/20220116LastensuojelunNykytilaJaTulevaisuusSelvitys.pdf>
- Hyvinvointiala n.d. Sijaiset ja keikkatyöntekijät. Viitattu 7.3.2024. <https://www.hyvinvointiala.fi/tyosuhdetietoa/tyosopimus/sijaiset-ja-keikkatyontekijat/>
- Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E. Simola-Alha, N. & Heinilä, H. 2020. Organisaatio-sitoutuminen työurien kaaosteorian valossa. Hallinnon Tutkimus. Vol. 39 (4), 239-254. Viitattu 10.3.2024. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102248/59582>
- Kahn, W. A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at work. Academy of Management Journal. Vol. 33 (4), 692-724. Viitattu 29.10.2024. <https://www.proquest.com/docview/199783385/fulltextPDF/FCCEF8DC232F4259PQ/1?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Kirkonpelto, T. & Mäntyranta T. 2023. Tiekartta 2022-2027 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. Viitattu 29.10.2024. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/164634>
- Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT. 2024. Työn murros kunta- ja hyvinvointialoilla. Sosiaalitalo siirtyi korona- ajasta hyvinvointialueille. Viitattu 7.10.2024. <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-opaat/2024/tyon-murros-92024-sosiaalitalo-siirtyi-korona-ajasta-hyvinvointialueille>
- Kuula-Luumi, A. 2021. Tutkimuslupa, suostumus, informointi ja tietosuojaja. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjo. Viitattu 29.10.2024. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusetikka/tutkimuslupa-suostumus-informointi-ja-tietosuoja/>
- Laine, M. 2005. Hoitajana huomennakin: hoitajien työpaikkaan ja ammattiin sitoutuminen. Väitöskirja. Viitattu 24.2.2024. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.972700>
- Laki omaishoidon tuesta 2.12.2005/937. Viitattu 7.3.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050937>
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valvonnasta 741/2023. Viitattu 7.3.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2023/20230741>
- Lanne-Eriksson, M. 2023. Operatiivisen johtamisen sisältö ja vastuut. Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähijohtaminen sosiaalialalla. Viitattu 12.10.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20Lähijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M. & Li, J. 2018. Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. Organizational dynamics, 47(2), 88-98. Viitattu 14.3.2024. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0090261617301833>

- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 7.3.2024. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/24957/9789513939922.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1 (1), 61-89. Viitattu 7.3.2024. <https://web-p-ebscobhost-com.nelli.laurea.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=d33dfacf-a434-4af9-ae72-ea9119f217ac%40redis>
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. E-kirja. United States of America: SAGE Publications. Viitattu 7.3.2024. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/laurea/reader.action?docID=1195924>
- Meyer, J. & Herscovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299-326. Viitattu 25.2.2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S10534822000053X?via%3Dihub>
- Meyer, J. P. & Maltin, E. R. 2010. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework, and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 77 (2), 323-337. Viitattu 7.3.2024. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S0001879110000783>
- MTV uutiset - STT 24.10.2023. Väestön ikääntyminen, henkilöstöpula ja talousvaikeudet painavat hyvinvointialueita. Viitattu 7.10.2024. <https://www.mtvuutiset.fi/artikkeli/vaeston-ikaantyminen-henkilostopula-ja-talousvaikeudet-painavat-hyvinvointialueita/8804902#gs.fquie0>
- 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 7.3.2024. https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/135923642/Nikolova_2019_Engaging_leader_Engaged_employees.pdf
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. E-kirja. Sanoma Pro Oy.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. 2005. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedent, and Consequences*. E-kirja. Viitattu 7.3.2024. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/Laurea/detail.action?docID=996858>
- Pace, V. & Kisamore, J. 2017. Strategic exit interviewing: encouraging voice, enhancing alignment and examining process. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* Vol. 4 (1) 59-75. Viitattu 22.11.2024. <https://www.proquest.com/docview/2080940801?parentSessionId=PK031F9YN%2FXus0By3wiENr%2FNxZEVGR6PLeSl%2BMi9qzY%3D&ac-countid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>
- Pekkarinen, E. 2010. *Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Avauksia 7/2010*. Viitattu 16.4.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/80260/c36d8dc8-fca6-46e6-95ec-78a8efb6a626.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. Viitattu 12.10.2024. <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/epdf/10.1177/014920630002600307>

Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. 2019. Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa - Narratiivinen kirjallisuuskatsaus. Työelämän tutkimus 17(2) - 2019. Viitattu. 7.3.2024. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87114/46042>

Rousu, S. 2023. Mitä johtaminen on? Teoksessa Rousu, S. & Lanne-Eriksson, M. (toim.) Lähi-johtaminen sosiaalialalla. Viitattu 12.10.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/504805/2021%20OIVA%2039%20Lähijohtaminen%20sosiaalialalla.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? A Mixed Method Study of the Associations. University of Jyväskylä. Jyväskylä studies in education, psychology, and social research 428. Viitattu 14.3.2024. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42027/978-951-39-4510-7_2011.pdf?sequence=1

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Viitattu 8.6.2024. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/817817/isbn9789522166494.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Schaufeli, W. 2021. Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? Frontiers in Psychology. Vol. 12: 754556. Viitattu 7.3.2024. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>

Sosiaalihuoltolaki 30.12.2014/1301. Viitattu 2.4.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141301>

Sosiaali- ja terveysministeriö 8.6.2023. Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajat. Viitattu 14.3.2024. <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Taipale, T. & Janhonen, M. 2017. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Työterveyslaitos: Helsinki. Viitattu 14.3.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131989/Johtotähti%20Työntekijälähtöisen%20kulttuurin%20luotsaajan%20opas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Talentia 9.2.2024. Viitattu 17.2.2024. <https://www.talentia.fi/uutiset/talentia-selvitti-tyovoimapula-kuormittaa-rajusti-sosiaalialan-korkeakoulutettuja-tyontekijoiden-mielesta-alan-vetovoima-paranee-palkkausta-korjaamalla/>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2021. Lapsiperheiden kotipalvelu. Viitattu 2.4.2023. <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/sote-palvelut/sosiaalipalvelut/lapsiperheiden-kotipalvelu>

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2024. Sosiaalihuollon valvonta. Viitattu 14.3.2024. <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/vammaispalvelujen-kasikirja/johtaminen-valvonta-ja-tilastot/vammaisalan-viranomaiset-ja-valvonta/sosiaalihuollon-valvonta#uuden-valvontalain-tarkoitus>

Tevameri, T. 2021. Katsaus sote-alan työvoimaan - Toimintaympäristön ajankohtaisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Viitattu 3.3.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tevameri, T. 2022. Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveyspalvelualan työvoima ja yrityscenttä. Työ- ja elinkeinoministeriö toimialaraportit 2022:2. Viitattu 17.4.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163908/TEM_2022_2_T.pdf

Tevameri, T. 2024. Toimialaraportit. Sote-palveluala Työelämän sekä yksityisen sektorin vii-meaikaiset kehityssuunnat. Työ- ja elinkeinoministeriö toimialaraportit 2024:2. Viitattu

12.10.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/165580/TEM_2024_2_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Viitattu 12.10.2024. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Viitattu 29.10.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

Tyni, T. & Myllyneva, K. 28.9.2023. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstöpula kärjistyy nopeasti - helppoja ratkaisuja ei ole, mutta lisätoimia tarvitaan. Viitattu 7.10.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/10623/sosiaali-ja-terveysalan-henkilostopula-karjistyy-nopeasti-helppoja-ratkaisuja-ei-ole-mutta-lisatoimia-tarvitaan>

Työterveyslaitos n.d. Työhyvinvointi. Viitattu 12.10.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Valli, R. & Perkkilä, P. 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. E-kirja. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valtioneuvosto. 2023. Tiekartta 2022-2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. Viitattu 25.2.2024. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164634/STM_2023_8.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Walsh, Kate & Judith Gordon. 2008. Creating an individual work identity. Human Resource Management Review 18, 46-61. Viitattu 24.2.2024. <https://www.sciencedirect-com.nelli.laurea.fi/science/article/pii/S1053482207000563?via%3Dihub>

Why did they leave? Human Resource Management International Digest. Bradford vol 25 (5) 21-24. Viitattu 22.11.2024. <https://www.proquest.com/docview/1922447048?accountid=12003&sourcetype=Scholarly%20Journals>

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. E-kirja. Alma Talent Oy.

Kuviot

Kuvio 1: Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja kehittämistoimet Työterveyslaitoksen (n.d) mukaan.	18
Kuvio 2: Älykkään johtamisen tasot Pentti Sydänmaalakan mukaan (Sydänmaalakka 2016, 110).....	20
Kuvio 3: Elo & Kyngäksen (2008) sisällönanalyysimalli ja tutkimuksen analyysivaiheet.....	32
Kuvio 4: Lomakehaastattelun vastaajien ikäjakauma	33
Kuvio 5: Lomakehaastattelun vastaajien työkokemus alalla	33

Taulukot

Taulukko 1: Opinnäytetyön eteneminen	26
Taulukko 2: Lomakehaastattelun sisällönanalyysin tulokset pelkistyksistä yläluokkiin	34

Liitteet

Liite 1: Lomakehaastattelurunko.....	67
Liite 2: Kutsu kyselyyn	68
Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma	69

Liite 1: Lomakehaastattelurunko

Lomakehaastattelurunko:

Taustatiedot:

Ikäni:

18-25 _____

26-40 _____

41-55 _____

56-75 _____

Taustakoulutukseni:

Työkokemus alalta:

Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä yrityksessä?

1. Miksi olet valinnut juuri kyseisen yrityksen työskentelypaikaksi?
2. Millaisia odotuksia sinulla oli tullessasi töihin yritykseen? Kuvaile, miten odotuksesi ovat täyttyneet ja mitkä asiat siihen ovat vaikuttaneet.
3. Mitä asioita pidät tärkeänä työssäsi tässä yrityksessä?
4. Mitkä asiat yrityksessä ovat hyvin ja vaikuttavat siihen, että harkitset jäämistä yritykseen ja/tai mitkä asiat saavat sinut harkitsemaan lähtemistä?
5. Kuvaile osallistumistasi yrityksen toimintaan. Miten näet oman roolisi osana yrityksen menestystä?
6. Miten yritys tukee työhyvinvointia ja millaisia kehitysideoita sinulla olisi?
7. Kuvaile yrityksen johtamista. Mitkä asiat yrityksen johtamistavassa tukevat tai heikentävät työtyytyväisyyttäsi?
8. Millaisessa yrityksessä et haluaisi työskennellä?

Lopuksi:

Haluatko lisätä jotain aiheeseen liittyvää, mitä ei ole vielä käsitelty tässä haastattelussa?

Kiitos osallistumisestasi haastatteluun! Kaikki vastauksesi käsitellään luottamuksellisesti eikä niitä jaeta ulkopuolisille.

Liite 2: Kutsu kyselyyn

██████████ ██████████

Kutsu kyselyyn

Kutsun sinun kehittämään!

Sitoutuminen ja sitä edistävä johtaminen sosiaalialalla organisaatiossa X

Koska työskentelet tutkimuksen kohteena olevan organisaation sosiaalihuollon palveluissa, kutsun sinua vastaamaan kyselyyn, joka liittyy opinnäytetyöhöni. Osallistumalla annat arvokasta kokemukseesi pohjautuvaa tietoa sitoutumisestasi ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Vapaaehtoisuus

Opinnäytetyöhön osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Kieltäytyminen ei vaikuta oikeuksiisi tai kohteluusi organisaation työntekijänä. Vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Voit myös peruuttaa tai keskeyttää osallistumisesi koska tahansa. Mikäli keskeytät osallistumisen, sinusta siihen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana opinnäytetyöaineistoa.

Opinnäytetyön tarkoitus ja hyöty sinulle

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten työntekijät kokevat oman sitoutumisensa organisaatioon ja työhönsä. Tarkoituksena on tutkia työntekijöiden käsityksiä sitoutumista tukevista tekijöistä sekä millaisella johtamisella sitoutumista voidaan edistää.

Tutkimustulosten tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaation esihenkilöille ja johdolle tietoa organisaation työntekijöiden organisaatioon ja työhön sitoutumisen tasosta, merkittävimmistä sitoutumista edistävästä tekijöistä ja sitoutumisen johtamisesta. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus kehittää työntekijöiden sitoutumisen sekä työtyytyväisyyden johtamista.

Vastausaikaa on 2 viikkoa.

Opinnäytetyö julkaistaan avoimesti Theseus-tietokannassa. Aineistoa ei jatkokäytetä eikä sitä avata muiden käyttöön.

Lisätiedot

Voit esittää mahdollisia lisäkysymyksiä opinnäytetyöhön opinnäytetyön tekijälle /opinnäytetyön ohjaajalle

Opinnäytetyöntekijöiden ja ohjaajan yhteystiedot

Opinnäytetyöntekijä

Nimi: Anna F██████████

Puh. (██████████)

Sähköposti: a██████████

Opinnäytetyön ohjaaja

Nimi: A██████████

Korkeakoulu Laurea Ammattikorkeakoulu

Sähköposti: a██████████

Liite 3: Aineistonhallintasuunnitelma

AINEISTONHALLINTASUUNNITELMA

Suunnitelman tekijä: Anna Forsten

Opinnäytetyön nimi: Sitoutuminen ja sitoutumista edistävä johtaminen sosiaalialalla organisaatiossa X

Opinnäytetyön toimeksiantaja: Yritys X

Suunnitelma laadittu: 2.5.2024

1. Aineiston yleiskuvaus

1.1. Aineiston kuvaus: Kerättävä tai olemassa oleva aineisto ja sen ominaisuudet

Lomakehaastattelut on tarkoitus toteuttaa sähköisenä kyselynä Google Forms- ohjelmalla.

Tyyppi	Tiedostomuoto	Koko	Käyttöoikeudet	Keruumenetelmät
Verkkoaineisto, Sähköinen lomakehaastattelu	Verkossa kerätty aineisto	Lähetetään noin 90:lle työntekijälle	Vain minulla on pääsy / tunnukset aineistoon	Google forms - ohjelma

1.2. Aineiston laadun varmistaminen

Aineisto on siinä muodossa verkossa, kun se lähetetään ja miten haastatteluun osallistuva siihen vastaa. Vastauksia ei pysty kukaan muokkaamaan enää lähetyksen jälkeen eikä aineistoa tarvitse litteroida, kun se on jo vastaajan auki kirjoittama.

2. Eettiset periaatteet, lainsäädäntö ja henkilötietojen käsittely

2.1. Henkilötiedot ja tietosuojan huomioiminen

Kyselyt lähetetään työntekijöiden sähköpostiosoitteisiin, joten rekisterin tietosisältönä ovat sähköpostiosoitteet. Annettuja vastauksia ei voida yhdistää sähköpostiosoitteisiin. Sähköpostiosoitteet eivät ole työ sähköpostiosoitteita ja näin ollen kaikki ei ole yhdistettävissä henkilöön.

Tietolähteet: Asiantuntijoiden työ sähköpostiosoitteet saadaan organisaation sähköpostiosoitteistosta.

Onko aineistossasi arkaluonteisia henkilötietoja: ei

Aineistoni ei sisällä mitään tietoa henkilön rotuun tai etniseen alkuperään liittyen. Aineistossani ei kysytä poliittista mielipidettä, eikä uskonnollista tai filosofista vakaumusta, eikä mihin ammattiliittoon vastaaja kuuluu vai kuuluuko mihinkään. Aineistoni ei sisällä valokuvia. Aineistossani ei ole vastaajan terveydentilaan liittyviä kysymyksiä eikä seksuaaliseen suuntautumiseen. Mitään rikostuomioihin tai rikkomuksiin liittyvää, ei aineistossa ole eikä kysytä mitään siihen liittyvää.

2.2. Päävastuu henkilötietojen käsittelystä eli rekisterinpitäjyys

Rekisterinpitäjä: Anna Forstén, [REDACTED]

2.3. Tietosuojan edellyttämät ilmoitukset

Olen laatinut tiedotteen tutkittaville/tutkimukseen osallistuville. Saatekirjeeseen on kuvattu tutkimuksen aihe, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä mihin tutkimukseen vastaaminen vaikuttaa.

Jokainen on vapaaehtoinen vastaamaan lähetettävään sähköiseen verkossa täytettävään lomakehaastatteluun. En tiedä vastaajien kesken, kuka on vastannut ja kuka ei.

2.4. Eettistä ennakkoarviointia edellyttävät tutkimusasetelmat opinnäytetöissä

Ei tarvita eettistä ennakkoarviointia.

Tutkimus ei sisällä mitään seuraavista:

1. tutkimukseen osallistumisessa poiketaan tietoon perustuvan suostumuksen periaatteesta,
2. tutkimuksessa puututaan tutkittavien fyysiseen koskemattomuuteen,
3. tutkimus kohdistuu alle 15-vuotiaisiin ilman huoltajan erillistä suostumusta tai informointia, jonka perusteella huoltajalla olisi mahdollisuus kieltää lasta osallistumasta tutkimukseen,
4. tutkimuksessa tutkittaville esitetään poikkeuksellisen voimakkaita ärsykeitä,
5. tutkimuksessa on riski aiheuttaa tutkittaville tai heidän läheisilleen normaalin arkielämän rajat ylittävää henkistä haittaa tai
6. tutkimuksen toteuttaminen voi merkitä turvallisuushkaa tutkittaville tai tutkijalle tai heidän läheisilleen. (TENK: 2019.)

2.5. Miten hallinnoit käyttämäsi, tuottamasi ja jakamasi aineiston oikeuksia?

Mikäli aineistostani hyötyisi korkeakoulu tai yhteistyötaho, siitä sovitaan erikseen. Mikäli annan rinnakkaisoikeudet toiselle, en kuitenkaan anna oikeuksia luovuttaa käyttöoikeutta edelleen. Mikäli joku hyötyy aineistostani, tehdessään itse opinnäytetyötä tai kehittääkseen organisaation toimintaa, voin jakaa oikeuden muunnella tulosta, mutta siitä sovitaan aina tapauskohtaisesti. Alkuperäistä aineistoa ei hyödynnetä muuhun, kuin kyseisen organisaation toiminnan kehittämiseen.

Tutkimusaineiston omistusoikeutta ei luovuteta.

3. Aineiston dokumentointi

Olen tehnyt aineiston analyysistä tarkat muistiinpanot ja jokainen vaihe on tarkasti luotuna ja kirjattuna. Analyysin vaiheista näkee selkeästi, miten aineisto on muuttunut suorista lainauksista teemoiksi. Tämä aineisto on kuitenkin hävitettävien joukossa opinnäytetyön valmistuttua. Opinnäytetyössä on myös itsessään aika tarkasti kuvattuna analyysin vaiheet.

4. Tallentaminen ja tietoturva opinnäytetyöprosessin aikana

Kysely on lähetetty työntekijöille Google Formsin kautta. Kyselyajan päätyttyä olen tallentanut aineiston omalle tietokoneelleni, johon vain minulla on pääsy ja tietokone on turvattu salasanalla, joka on vain minun tiedossani.

Analysoinnin aikana materiaali on tulostettu ja analysoinnin jälkeen tuhottu silppurilla sekä heitetty tietosuojalliseen roskakoriin.

Vain minulla on minun itseluodut henkilökohtaiset tunnukset aineistoon.

Tietojen siirto tai luovuttaminen EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle

Kyselyyn vastaajista ei luovuteta tai siirretä tietoja EU:n tai Euroopan talousalueen ulkopuolelle.

5. Aineisto opinnäytetyön valmistuttua: tuhoaminen, säilyttäminen tai mahdollinen jatkokäyttö ja avaaminen

Tutkimusaineisto säilytetään opinnäytetyön valmistumiseen saakka, jonka jälkeen aineisto hävitetään.